

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจครอบครัวในสังคมไทยสามารถพบเห็นได้โดยทั่วไป โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็ก และขนาดกลาง หรือแม้แต่ในธุรกิจขนาดใหญ่หลาย ๆ แห่ง ก็ได้พัฒนามาจากธุรกิจในระบบครอบครัว และปัจจุบันก็ยังดำรงการเป็นธุรกิจในระบบนี้อยู่ ซึ่งเสี่ยงในเรื่องของความสามารถทางการบริหาร การประสบความสำเร็จทางการตลาด กำลังเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง มีหลายแห่งที่ได้พัฒนาตนเองจากธุรกิจขนาดเล็ก ไปสู่ธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ และมีจำนวนไม่น้อยที่สามารถก้าวไปสู่การเป็นธุรกิจข้ามชาติได้

ธุรกิจครอบครัวได้ดำเนินธุรกิจในรูปแบบขององค์การแบบดั้งเดิม โดยไม่เน้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์การซึ่งเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กับสิ่งแวดล้อมในอดีตที่มีการเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างช้าและต่อเนื่อง จะมีการเปลี่ยนแปลงบ้างเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและความต้องการของตลาด เนื่องจากความจำเป็นไม่ใช่เพื่อแสวงหาการเปลี่ยนแปลง การที่มีตลาดที่แน่นอนและมีกลุ่มลูกค้าที่ต่อเนื่องกันมาตั้งแต่อดีต จึงทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่ระบบเศรษฐกิจการค้าได้เชื่อมโยงถึงกันในขอบเขตทั่วโลก (Globalization) ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการค้าและการลงทุนของไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่ปัจจัยภายในประเทศก็เอื้ออำนวยต่อการขยายตัวของธุรกิจทำให้เกิดนักลงทุนรายใหม่ ๆ และเกิดชนชั้นกลางมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้ได้บีบบังคับให้ธุรกิจต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อรักษาตลาดและความอยู่รอดขององค์การตนไว้หรือเพื่อรองรับกำลังซื้อที่มีมากขึ้น และเพื่อสร้างความเติบโตใหญ่ให้แก่ธุรกิจของตน

อะไรเป็นสาเหตุที่องค์การดังกล่าว สามารถรักษาความเจริญเติบโตของตนไว้ได้ ในขณะที่บางองค์การไม่อาจรักษาความเข้มแข็งนี้ไว้ คำตอบประการหนึ่งของปัญหาที่น่าจะตอบได้ด้วยคำว่า "วัฒนธรรมองค์การ"

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจที่มีการจัดการในระบบครอบครัว โดยเน้นถึงแนวความคิด ปรัชญา ค่านิยม และความเชื่อต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาการสร้าง การส่งผ่าน และการรักษาวัฒนธรรมในองค์การที่มีการจัดการธุรกิจแบบครอบครัว
3. เพื่อศึกษาการบริหารธุรกิจแบบครอบครัว ในยุคที่มีกระแสแห่งวิทยาการบริหารที่มีความก้าวหน้า โดยศึกษาถึงระบบการจัดการของธุรกิจแบบนี้ว่า ครอบครัวยังคงมีอิทธิพลหรือบทบาทในการบริหารอยู่หรือไม่ และการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง ไปหรือไม่อย่างไร

ขอบเขตของการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้ กำหนดขอบเขตของการศึกษาที่ปรัชญา ค่านิยมและความเชื่อต่าง ๆ ของธุรกิจ โดยศึกษาจากประวัติในการจัดตั้งธุรกิจ และการจัดองค์การ
2. ศึกษาธุรกิจตระกูลที่มีบทบาทสำคัญในจังหวัดเชียงใหม่และเป็นธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจของ *ตระกูลชุติมา-โสมมานเขมินท์ ตระกูลศักดิ์ดาพร* และ *ตระกูลตันตราพันธ์* โดยที่การจัดเรียงลำดับของแต่ละตระกูลได้ยึดถือตามลำดับอายุหรือความเก่าแก่ของตระกูลนั้น ๆ
3. เนื่องจากตระกูลทั้ง 3 ที่ได้ศึกษาเป็นตระกูลที่มีชื่อเสียงมาก ดังนั้นในการศึกษาจึงได้เจาะจงเฉพาะในสายตระกูลบางส่วนที่มีบทบาททางธุรกิจอย่างเด่นชัดเท่านั้น ได้แก่

- 3.1 ตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ศึกษาเฉพาะชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ที่อยู่ในสายของหลวงอนุสารสุนทร ได้แก่ นายกี กับ นางกิมฮ็อก นิมมานเหมินท์ รวมไปถึงบุตรและรุ่นหลานของนายกี ซึ่งถือว่าเป็นรุ่นอายุที่ 4 ของตระกูล
- 3.2 ตระกูลคักดาพร ศึกษาที่ นางคำใส คักดาพร นายริ้ว คักดาพร นายณรงค์ คักดาพร รวมทั้งบุตรและญาติพี่น้องบางส่วนของนายณรงค์ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับทางการทำธุรกิจด้วย คือ นางนงนุช กับ นายมังกร จันดาศิลป์ นายศุภฤกษ์ กับ นางสุรวิ ลัมเล็งเลิศ และ นางสมศรี วงทองคำ
- 3.3 ตระกูลต้นตราหน้ ศึกษาเฉพาะในสายของ นายธวัช ต้นตราหน้ โดยมี นายต้นวงนุช เป็นบรรพบุรุษ รุ่นบุกเบิกของตระกูล

ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาในครั้งนี้มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ

1. เนื่องจากโลกของธุรกิจมีความผันแปร ไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นในการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์นั้น ผู้ศึกษาได้นำเอาข้อมูลที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนวันที่ 1 มกราคม 2539 เท่านั้น
2. คำว่า "ปัจจุบัน" หมายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะที่ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
3. เนื่องจากธุรกิจตระกูล ไม่ได้มีพื้นที่ในการดำเนินธุรกิจของตนเฉพาะที่จังหวัดเชียงใหม่เท่านั้น ทุกตระกูลยังได้ขยายเครือข่ายของตนไปยังจังหวัดต่าง ๆ ในเขตภาคเหนืออีกด้วย แต่ผู้ศึกษาไม่ได้ไปเก็บข้อมูลที่จังหวัดเหล่านั้น เนื่องจากเห็นว่า เครือข่ายธุรกิจต่างจังหวัดของทุกตระกูลเป็นเครือข่ายย่อยที่รับเอารูปแบบในการบริหารไปจากส่วนกลาง ศูนย์รวมอำนาจในการบริหารของธุรกิจตระกูลอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่

ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การศึกษาี้ได้มีการวิเคราะห์เพียง 3 ตระกูลเท่านั้น ดังนั้นผลของการศึกษาจึงไม่อาจนำไปเป็นข้อสรุปของธุรกิจตระกูลอื่น ๆ ได้

การที่ผู้ศึกษาทำการศึกษาเพียง 3 ตระกูลเท่านั้น เนื่องจากทั้ง 3 ตระกูลนี้ยินดีให้ข้อมูลของตระกูลตนเอง ขณะที่ตระกูลอื่นๆ ได้ตอบปฏิเสธ

และการที่เลือกเอา ตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ศักดาทร และต้นตรานนท์ มาเป็นกรณีศึกษา เพราะผู้ศึกษาเห็นว่าตระกูลทั้ง 3 มีประวัติในการพัฒนาธุรกิจมาเป็นเวลาช้านาน ได้เริ่มต้นธุรกิจที่คล้ายคลึงกันในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกัน และอยู่ภายใต้สภาพสังคม เศรษฐกิจเดียวกัน รวมทั้งเป็นธุรกิจที่มีชื่อเสียง มีบทบาทต่อธุรกิจในประเทศไทย ชัยงาใหม่ด้วยกันทั้งหมด แต่ได้เผชิญกับสภาพการณ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ทำให้ธุรกิจของแต่ละตระกูลมีความเป็นอยู่ที่แตกต่างกันไป

2. ผู้ศึกษาพบอุปสรรคในการเก็บข้อมูลหลายประการ เพราะมีเพียงตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ เท่านั้นที่เก็บเรื่องราวตระกูลของตนเองไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้นการเก็บข้อมูลในเรื่องเดียวกันจึงไม่อาจได้ข้อมูลของแต่ละตระกูลอย่างครบถ้วน และ ไม่อาจเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์หาพบได้ ดังนั้นผู้ศึกษา จึง ไม่อาจนำผลการศึกษาของแต่ละตระกูลมา เปรียบเทียบกันได้ในทุกเรื่อง

นิยามศัพท์

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปรัชญา ค่านิยม และความเชื่อที่ชี้นำแนวการปฏิบัติ เป็นตัวกำหนดระเบียบ กรอบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการจัดตั้งธุรกิจ และการจัดองค์การ

ตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ หมายถึง หลวงอนุสารสุนทร (หุ่นี๋ ชุตีมา) นายกี กับนางกิมฮ้อ นิมมานเหมินท์ และกลุ่มบุคคลที่สืบสายเลือดจากนายกีกับนางกิมฮ้อ

ตระกูลศักดิ์ดาทร หมายถึง นางคำใส นายริ้ว นายณรงค์ ศักดิ์ดาทร และกลุ่มบุคคลที่สืบสายเลือดจากนายณรงค์ ศักดิ์ดาทร รวมทั้งญาติพี่น้องบางส่วนที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจด้วย

ตระกูลตันตราพันธ์ หมายถึง นายต้นวงษ์ชุน นายธวัช ตันตราพันธ์ และกลุ่มบุคคลที่สืบสายเลือดจากนายธวัช

สายสกุล หมายถึง สายนามสกุลของบุตรนายริ้ว อันเนื่องมาจากการแต่งงาน ซึ่ง ได้แก่ สายสกุล วังทองคำ ลี้มั่งเมืองเลิศ จินดาศิลป์ และ ศักดิ์ดาทร

ธุรกิจตระกูล หรือ **ธุรกิจครอบครัว** หมายถึง บริษัท ธุรกิจ หรือกิจการต่าง ๆ ที่

ก. ตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์

ข. ตระกูลศักดิ์ดาทร

ค. ตระกูลตันตราพันธ์

เป็นเจ้าของโดยสมบูรณ์หรือมีความเป็นเจ้าของกึ่งหนึ่ง

ธุรกิจ องค์การ หรือ **กิจการ** หมายถึง ธุรกิจต่าง ๆ ของตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์ดาทร และตระกูลตันตราพันธ์

สมาชิกตระกูล หมายถึง

ก. บุคคลที่ร่วมสายเลือดเดียวกับตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์ดาพร หรือตระกูลตันตราพันธ์ ที่ได้เข้าร่วมในการทำงานกับธุรกิจตระกูล เช่น บุตรหรือหลาน ทั้งนี้ไม่ว่าจะอยู่ในระดับหรือตำแหน่งใดขององค์การ

ข. บุตรเขย สะใภ้ ที่ร่วมทำงานในธุรกิจของตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์ดาพร หรือตระกูลตันตราพันธ์

สมาชิกขององค์การ หมายถึง ลูกจ้าง พนักงานทุกระดับที่ทำงานให้กับธุรกิจตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์ดาพร หรือตระกูลตันตราพันธ์ โดยที่อาจจะมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดกับสมาชิกตระกูลเหล่านี้

ผู้จัดตั้ง หรือ ผู้บุกเบิก หมายถึง บรรพบุรุษที่เป็นผู้ริเริ่มดำเนินการจัดตั้งธุรกิจของตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์ดาพร หรือตระกูลตันตราพันธ์

ผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เจ้าของกิจการ และผู้บุกเบิกจัดตั้งธุรกิจ

นักบริหารอาชีพ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ ที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางสายเลือดกับเจ้าของกิจการ อาจเป็นพนักงานที่เคยเป็นผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น หรือพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การมาก่อน หรืออาจเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาจากองค์การอื่น

การสืบทอดธุรกิจ หมายถึง การส่งต่ออำนาจในการบริหารธุรกิจจากคนรุ่นอายุหนึ่ง ไปยังคนอีกรุ่นอายุหนึ่ง

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น กรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจตระกูล

ระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง **วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวในจังหวัดเชียงใหม่** : กรณีศึกษาตระกูลชุติมา-นิมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์พร และตระกูลตันตราพันธ์ ได้กำหนดแผนในการศึกษาไว้ดังนี้

1. หน่วยในการวิเคราะห์ คือ ธุรกิจของตระกูลชุติมา - นิมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์พร และตระกูลตันตราพันธ์

2. วิธีการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

2.1 การศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ เช่น ตำราทางวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ วารสาร หนังสือพิมพ์ เอกสารของบริษัท เช่น ทะเบียนการค้า บันทึกการประชุม คู่มือพนักงาน เป็นต้น

2.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง โดยเน้นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

ก. สมาชิกตระกูล (ผู้นำธุรกิจ)

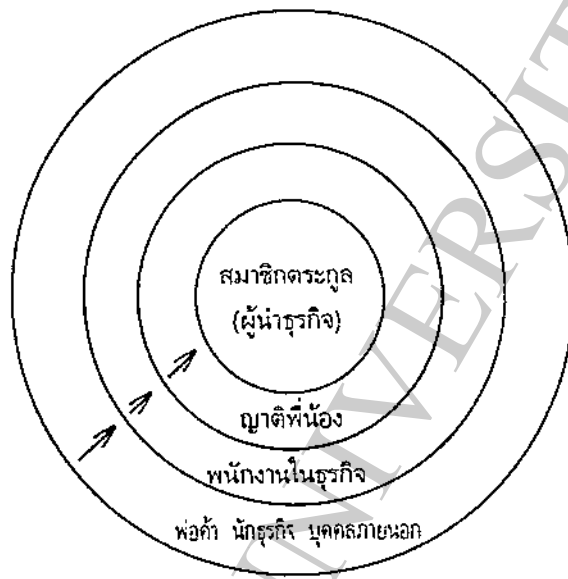
ข. ญาติพี่น้อง

ค. พนักงานในธุรกิจ ทั้งที่เป็นพนักงานในอดีตและปัจจุบัน ทุกระดับ แต่เน้นที่พนักงานเก่าแก่ที่ได้ทำงานกับกิจการมานาน และเป็นพนักงานในระดับบังคับบัญชา ซึ่งล้วนเป็นพนักงานที่ทำงานในเขตจังหวัดเชียงใหม่

ง. พ่อค้า นักธุรกิจ ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหน่วยที่ทำการวิเคราะห์ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น คู่ค้า คู่แข่ง ลูกค้า และนายธนาคาร

ในการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาจะ เริ่มสัมภาษณ์บุคคลที่อยู่ภายนอกธุรกิจก่อน แล้วจึงสัมภาษณ์บุคคล
ในธุรกิจภายในภายหลัง ตามแผนภูมิที่แสดงให้เห็นระบบการสืบค้นข้อมูล

PAYAP UNIVERSITY



ภาพที่ 1 การสืบค้นข้อมูล

2.3 การศึกษาจากการสังเกต

3. การวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากวิทยานิพนธ์นี้ได้ศึกษาในสิ่งที่เป็นนามธรรม คือ การศึกษาในเรื่องของค่านิยม ความเชื่อ ปรัชญา การปฏิบัติ และกรอบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนและวิจาร์ญาณอย่างรอบคอบในการวิเคราะห์ ดังนั้นข้อมูลที่ได้มาจึงเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพไม่มีการใช้สถิติใด ๆ เข้ามาร่วมทำการวิเคราะห์

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะ เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากทุกแหล่งเข้าด้วยกัน โดยมีแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การและแนวความคิดของธุรกิจครอบครัวเป็นหลักในการวิเคราะห์

4. การทดสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูล นอกจากจะใช้การวิเคราะห์จากเอกสารเป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วยังได้ใช้การสัมภาษณ์มาร่วมด้วย ดังนั้นเพื่อความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับ ผู้ศึกษาจึงได้ใช้วิธีตรวจสอบข้อมูลแบบไขว้ไปจนกว่าข้อมูลนั้นจะมีความเชื่อถือได้

5. การเขียนรายงานการศึกษา ผู้ศึกษาได้เขียนรายงานผลการศึกษาที่ได้ในรูปแบบของการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ มีรูปแบบและขั้นตอนในการนำเสนอดังต่อไปนี้

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 แนวความคิดในการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- บทที่ 3 ธุรกิจตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์
- บทที่ 4 ธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาทร
- บทที่ 5 ธุรกิจตระกูลตันตราพันธ์
- บทที่ 6 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว
- บทที่ 7 สรุปและเสนอแนะ