

บทที่ 7

สรุปและ เสนอแนะ

องค์การธุรกิจครอบครัวเป็นหน่วยเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความจำเป็นในการหาเลี้ยงชีพของสมาชิกครอบครัว เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมขององค์การเฉพาะตนที่บ่งชี้ว่าแตกต่างจากองค์การอื่น ๆ โดยบรรทัดฐานแลักรูปแบบของครอบครัวจะถูกนำมาใช้เป็นรูปแบบของธุรกิจคือในครอบครัวบิดาจะเป็นหัวหน้าและ เป็นผู้นำ ในองค์การธุรกิจบิดาก็จะเป็นผู้นำด้วย โดยมีบุตรชาย บุตรหญิงและภรรยา เป็นผู้ช่วย ตั้งแต่ยังเป็นร้านค้าขนาดเล็กจนพัฒนาเติบโตจนกลายเป็นบริษัทห้างสรรพสินค้าที่ทันสมัย ซึ่งโดยลำพังสมาชิกคนในครอบครัวมีไม่เพียงพอจึงต้องจ้างญาติ เพื่อน และบุคคลที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนให้ช่วยทำงานด้วย แต่เพื่อรักษาปรัชญาพื้นฐานว่า ทำธุรกิจแบบครอบครัว จึงต้องรักษาอำนาจการจัดการของครอบครัวในองค์การธุรกิจ โดยการสร้างให้เป็นแบบแผน ธรรมเนียม ประเพณีต่าง ๆ เช่น ให้บิดามีตำแหน่งเป็นประธานบริษัท ภรรยาหรือมารดา เป็นรองประธาน และให้บุตรได้รับการศึกษาชั้นสูงทางด้านบริหารธุรกิจ เพื่อนำความรู้มาใช้ในธุรกิจ เป็นกรรมการบริษัทและเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ควบคุมการบริหารต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายที่ต้องการ รวมทั้งว่าจ้างบุคคลภายนอกตระกูลส่วนหนึ่งที่ใกล้ชิดทำงานให้กับตระกูลมานาน หรือเป็นเพื่อนมีคนที่รู้จักคุ้นเคยแนะนำกันมาให้เป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์การด้วย แต่ตำแหน่งที่ให้ให้นั้นมักเป็นตำแหน่งที่รองจากสมาชิกตระกูล

ธุรกิจตระกูลมีอุดมการณ์ในการทำธุรกิจที่ตนเองมี ความเชี่ยวชาญ ถิ่นเป็นธุรกิจที่ได้สืบทอดกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูล แต่ทุกตระกูลมีความแตกต่างกันตามประสบการณ์ที่ตนเองได้รับมา ได้แก่ *ตระกูลชูดิมา-นิมมานเหมินท์* ทำธุรกิจให้เข่าอสังหาริมทรัพย์ที่ทำขึ้นในรูปแบบของ ตลาต อาคารพาณิชย์ ร้านค้า ที่สวน ที่นา เป็นต้น โดยมีความมุ่งมั่นที่จะ ทำธุรกิจเพื่อรักษาสินทรัพย์ของตระกูล แม้ว่าตระกูลจะ เคยมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจด้านอื่นมาก่อน

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจการเงิน ที่พัฒนามาจากการให้กู้ยืมเงินของ หลวงอนุสารสุนทร บรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูลและ นางกิมฮ้อ นิยมานเหม็นท์ สมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 2 จนสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 3 ได้ช่วยกันพัฒนาให้เป็นสถาบันการเงินคือ บริษัท ไทยเงินทุนฯ ซึ่งก่อนหน้านี้อะกุลเคยเป็นตัวแหนดกับธนาคารกรุงเทพ พาณิชยการ และธนาคารนครหลวงไทย แต่ต่อมาได้ยกเลิกไป หรือธุรกิจร้านค้าปลีก ร้านช้วยงเส็ง ที่ต่อมาได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลชื่อ "ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคลอนุสารเชียงใหม่" ซึ่งถือเป็น "บริษัทแม่" ของกิจการทั้งหมดของตระกูล ปัจจุบันธุรกิจที่ตระกูลยังทำอยู่คือการทำกิจการตลาดสดที่ได้ทำมาตั้งแต่ต้น ได้แก่ ตลาดต้นลำไย ตลาดวโรรส ตลาดอนุสาร และตลาด ที่ได้สร้างขึ้นมาครั้งหลังสุดคือ ตลาดคำเที่ยง ปัจจุบันตระกูลไม่มีนโยบายในการขยายธุรกิจใด ๆ

ส่วน ตระกูลศึกษาดาร ยังคงยึดมั่นต่ออุดมการณ์เป็นตัวแหนดจำหน่ายสินค้าที่เป็นผลมาจากพัฒนาการทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็น ความเชี่ยวชาญ ของตระกูลที่ได้ทำมาตั้งแต่ยุคของ นายริ้วเป็นผู้นำของตระกูลรุ่นอายุที่ 2 และได้พัฒนาอย่างมากในรุ่นอายุที่ 3 ที่มีผู้นำคือ นายณรงค์ ทั้งหมดนี้เป็นผลพวงจาก "ร้านบ้านฮกเส็ง" ที่นางคำใสและสามีคือนายเอียวฮก บรรพบุรุษรุ่นอายุแรกได้จัดตั้งขึ้นจนปัจจุบันได้กลายเป็น บริษัท นิยมพานิชฯ ที่ใหญ่โต สามารถครอบคลุมตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในภาคเหนือได้ทั้งหมด และยังเป็นตัวแหนดจำหน่ายสินค้าอื่น ๆ อีกด้วย เช่น รถจักรยานยนต์ รถยนต์ อุปกรณ์ในการสื่อสารโทรคมนาคม เครื่องมือเครื่องใช้ทางการเกษตร นาฬิกา ปากกา และเครื่องดนตรี เป็นต้น

สำหรับตระกูลสุดท้ายที่ผู้ศึกษา ได้เลือกมาเป็นกรณีศึกษาคือ ตระกูลต้นตรานนท์ เป็นตระกูลที่ได้ประกาศตัวอย่างชัดเจนว่า เน้นทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และแสดงความมุ่งมั่นที่จะเป็น ผู้นำธุรกิจค้าปลีกในเขตภาคเหนือ ด้วยการพัฒนา ร้านต้นฮ้างจ้วน ที่ นายต้นง้วนขุน บรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูลได้จัดตั้งขึ้นมาเป็น ห้างสรรพสินค้า ต้นตราภักดิ์ ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าที่ใหญ่และทันสมัยที่สุด มีสาขาท่าแพ และสาขาข้างเฟือก ทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้การบริหารของ บริษัท ต้นตราภักดิ์สรรพสินค้า จำกัด ก่อนที่จะมี ห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัล สาขาภาคสวนแก้ว เข้ามาเป็นคู่แข่ง จึงทำให้ตระกูลต้องระดมทุนในการก่อสร้างห้างสรรพสินค้าแห่งใหม่ขึ้นมาคือ ศูนย์การค้า แอร์พอร์ต พลาซ่า โดยจัดตั้ง บริษัท ธรตกรฯ มาเป็นผู้บริหารศูนย์การค้าแห่งใหม่นี้

และมี ห้างฯ ต้นตราภรณ์ สาขาศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า ใต้ตึงดูดลูกค้า นอกจากนี้แล้ว
ตระกูลยังมีธุรกิจค้าปลีกอื่น ๆ อีกคือ บริษัท ต้นตราภรณ์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994) จำกัด มีกิจการ
ร้านริมฝั่งซูเปอร์สโตร์ สาขาโชตนา และสาขานวรัฐ บริษัท ซ้อยส์ มินิสโตร์ จำกัด ทำธุรกิจ
ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ที่รับช่วงสิทธิ์จาก บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่นฯ

สิ่งที่คล้ายกันประการหนึ่งของธุรกิจตระกูลคือ ทุกองค์การล้วนมีเป้าหมายในการขยาย
ธุรกิจไปสู่ภูมิภาคในเขตภาคเหนือเท่านั้น ตระกูลชุดีมา-นิมมานเหมินท์ เคยขยายกิจการของบริษัท
ไทยเงินทุนฯ ออกไปได้ไกลที่สุด ถึงจังหวัดพิจิตร และพิษณุโลก ส่วนธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาทรก็ขยาย
อาณาเขตไปถึงจังหวัดลำพูน ลำปางและแม่ฮ่องสอน ในขณะที่ตระกูลต้นตรานนท์ได้ขยายธุรกิจ
ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ไปยังจังหวัดอื่น ๆ อีกเช่น ลำพูน ลำปาง และแพร่ ฯลฯ โดยมีเป้าหมายที่
จะขยายให้ครอบคลุม 8 จังหวัดของเขตภาคเหนือตอนบน

แต่แนวความคิดในการขยายธุรกิจนั้น ตระกูลต้นตรานนท์แตกต่างจากตระกูลศักดิ์ดาทร
เกือบสิ้นเชิง ในแง่ของทัศนคติที่มีต่อการสร้างระบบความสัมพันธ์ ตระกูลต้นตรานนท์เป็นตระกูลที่
ได้ใช้ระบบความสัมพันธ์ในการสร้างความมั่นคงเติบโตให้ธุรกิจของตน และเข้มข้นมากขึ้นในรุ่น
อายุที่ 3 ในขณะที่ตระกูลศักดิ์ดาทรทัศนคติต่อระบบความสัมพันธ์ได้มีบทบาทลดลง โดยเฉพาะในรุ่น
อายุที่ 4 ที่ไม่มีการสร้างหรือขยายความสัมพันธ์เลย

เพราะองค์การธุรกิจตระกูลมีรูปแบบของครอบครัว เป็นรูปแบบของธุรกิจเป็นบรรพบุรุษฐาน
ที่ได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติ ดังนั้น ค่านิยมเคารพอาวุโส และการยึดมั่นผูกพันในสายเลือด จึง
เป็นค่านิยมพื้นฐานในองค์การธุรกิจด้วย

ค่านิยม เคารพอาวุโส ได้ชี้นำการปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์การธุรกิจครอบครัว เป็น
แบบแผนการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ แต่ค่านิยมนี้ได้คลี่คลายไปจากค่านิยมทางเชื้อชาติเดิมของ
บรรพบุรุษคือ เชื้อชาติจีน นั่นคือแม้จะเคารพบิดาเป็นบุคคลสูงสุด แต่บุตรก็สามารถโต้แย้งบิดาได้
แต่ในทางตรงกันข้ามการให้ความสำคัญทางเพศกลับย้อนไปสู่ความเชื่อดั้งเดิมคือ ให้ชายสำคัญกว่า
หญิง ขณะที่ในครอบครัวทั้งผู้หญิงและผู้ชายต่างก็มีความสำคัญเช่นกัน ผลจากภาวะเชื่อนี้ได้สร้าง

ขึ้นให้เป็นประเพณี เพื่อที่จะให้สมาชิกตระกูลได้รักษาความเชื่อและค่านิยมนี้ไว้ โดยให้ผู้ชายแสดงบทบาททางธุรกิจที่สำคัญกว่าหญิง

ที่เด่นที่สุดคือ *ตระกูลศักดิ์ดาทร* ที่สามารถนำค่านิยม *ยึดมั่นผูกพันในสายเลือด* ไปขยายเครือข่ายธุรกิจของตนให้เติบโตใหญ่มั่นคงได้ โดยอาศัยพี่น้องสายสกุล *จินดาศิลป์ ลัมเล็งเลิศ และ วังทองคำ* ค่านิยมนี้ได้เป็นสิ่งชี้แนะ ธรรมเนียมการเกาะกลุ่มกัน เพื่อทำธุรกิจของตระกูลนี้ ทั้งนี้นอกจากจะมี บริษัท นิยมพานิชฯ แล้วตระกูลยังมี บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ฯ และ บริษัทนิยมพานิช ลำปางฯ ซึ่งสองบริษัทหลังนี้มีรูปแบบในการดำเนินกิจการที่เหมือนกับ บริษัท นิยมพานิชฯ และตระกูลยังมี บริษัท นิยมพานิช เรียดเอสสเตทฯ ทำกิจการบ้านจัดสรรชื่อโครงการว่า "บ้านในฝัน" และ บริษัท ไทยสกายทีวี เชียงใหม่ฯ ที่ตระกูลได้ลงทุนร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อทำธุรกิจรายการโทรทัศน์ประเภทบอกรับเป็นสมาชิก ค่านิยมนี้เป็นผลมาจากการอบรมสั่งสอน และการกระทำตนเป็นแบบอย่าง ด้วยการสร้างประเพณีการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่ของนายริ้ว และส่งผ่านมาถึงสมาชิกตระกูลรุ่นอายุปัจจุบัน

ส่วนอีก 2 ตระกูลนั้น แม้ว่าจะยังยึดถือค่านิยมยึดมั่นผูกพันในสายเลือด แต่ค่านิยม *ปัจเจกชน* ของวัฒนธรรมตะวันตกและวัฒนธรรมไทยได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น โดยเฉพาะ *ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์* ที่สมาชิกตระกูลส่วนใหญ่ไม่ได้เข้าร่วมทำงานในธุรกิจตระกูล ตระกูลนี้จึงยึดมั่นผูกพันกันด้วยการรักษา *สัญลักษณ์* ของการรวมกันเป็นตระกูลคือ สู่สานหรือสวนกุของบรรพบุรุษที่บริเวณ ซิงตอยสุเทพ และห้องประชุมบนชั้นสองของอาคาร หสน.อนุสารเชียงใหม่ ริมถนนวิชัยานนท์ เพื่อเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกตระกูลเข้าด้วยกัน หนการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่ และ *ตระกูลตันตราพันธ์* นั้น การยึดมั่นผูกพันกันในสายเลือดเป็นผลมาจากการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่และได้ชี้แนะการทำงานร่วมกันของสมาชิกตระกูล สืบทอดให้เกดเป็นประเพณีต่าง ๆ เช่น การพบปะสังสรรค์กันของสมาชิกตระกูลในวันเกิดของสมาชิกตระกูลแต่ละคน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อรักษาค่านิยมนี้ไว้ในองค์การ

ธุรกิจครอบครัวมีปรัชญาดำเนิน ธุรกิจแบบครอบครัว อุดมการณ์ ทำธุรกิจที่เต็มไปด้วยความเชี่ยวชาญ ค่านิยม เคารพอาวุโส และ *ยึดมั่นผูกพันในสายเลือด* เป็นสิ่งชี้แนะการปฏิบัติทั้งหลาย

ภายในองค์การ ประชาชน ค่านิยมและความเชื่อเหล่านี้ล้วนมีพื้นฐานความเป็นมาจากการส่งผ่านของบรรพบุรุษซึ่งมีเชื้อชาติจีน ผสานเข้าด้วยกันกับพื้นฐานทางด้านการศึกษาที่สมาชิกตระกูลแต่ละคนได้รับ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์การเอง รวมทั้งอิทธิพลของวัฒนธรรมตะวันตกและวัฒนธรรมไทย ทั้งหมดได้หล่อหลอมเข้าด้วยกันและผ่านการทดลองปฏิบัติครั้งแล้วครั้งเล่าอย่างยาวนานจนฝังลึกและได้รับการยอมรับว่าเป็นวิถีทาง เป็นแบบแผน แบบอย่าง เป็นวัฒนธรรมขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว ได้ส่งผ่านจากสมาชิกตระกูลรุ่นอายุหนึ่ง ไปยังอีกอีกรุ่นอายุหนึ่งด้วยการบอกเล่า "กล่าว-สอน" ซึ่งเป็นวิธีการพื้นฐานที่สุด ที่ทุกตระกูลได้ใช้และนำไปปฏิบัติ และสร้างความตอกย้ำโดยการสร้างขึ้นให้เป็นกฎเกณฑ์การปฏิบัติ ธรรมเนียม และประเพณี เพื่อสมาชิกตระกูลได้ยึดถือรักษา เป็นวัฒนธรรมองค์การของตน

ทั้งหมดนี้จึงนำไปสู่ข้อสรุปว่า วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวสร้างขึ้นจากปัจจัย 2 ประการ คือ

1. ภูมิหลังของครอบครัว โดยเฉพาะภูมิหลังด้านเชื้อชาติของบรรพบุรุษที่เป็นชาวจีนและการศึกษาที่สมาชิกตระกูลได้รับ ซึ่งแม้ว่าสมาชิกตระกูลรุ่นอายุแรก ๆ จะได้รับการศึกษาตามแบบแผนของชาวจีน แต่การศึกษาที่มีบทบาทมากที่สุดคือ การศึกษาตามแบบแผนตะวันตกโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาวិทยาการบริหารธุรกิจ ทั้งหมดนี้ได้ผสมกันให้เป็นรูปแบบของครอบครัวขึ้นมาและได้กลายเป็นบรรทัดฐานของรูปแบบธุรกิจ

2. ประสบการณ์ขององค์การ ธุรกิจครอบครัวได้ผ่านประสบการณ์อันยาวนาน ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การของตน ประสบการณ์เหล่านี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี โดยได้แสดงบทบาทในการก่อกองวัฒนธรรม พร้อม ๆ กับการนำวัฒนธรรมใหม่ที่องค์การเห็นว่าเหมาะสมกับธุรกิจเข้ามาแทนวัฒนธรรมเดิม

ปัจจัยสองประการนี้ได้ผสมเข้าด้วยกันเป็นประชา ค่านิยมและความเชื่อขององค์การ

ธุรกิจครอบครัวอย่างที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้

อย่างไรก็ตามกล่าวได้ว่า นับตั้งแต่บรรพบุรุษของตระกูลต่าง ๆ ได้บุกเบิกจัดตั้งธุรกิจ จนมาถึงการดำเนินธุรกิจของสมาชิกตระกูลรุ่นอายุปัจจุบัน สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ เทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไปมากแล้วก็ตาม แต่ธุรกิจตระกูลทั้ง 3 ก็ยังคงสามารถรักษาปรัชญา ค่านิยมพื้นฐานของตนไว้ได้

การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและสามารถตอบคำถามเบื้องต้นที่ผู้ศึกษาได้ตั้งประเด็นไว้คือ

1. ธุรกิจตระกูลมีแนวความคิด ปรัชญา หรือค่านิยมพื้นฐานที่สร้างขึ้น เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การคือ ปรัชญา ทำธุรกิจแบบครอบครัว ค่านิยม, เคารพอาวุโส และยึดมั่นผูกพันในสายเลือด
2. ธุรกิจตระกูลได้มีการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การของตนไปยังสมาชิกตระกูลรุ่นอายุต่อไปเพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมนั้นไว้ โดยใช้วิธีการพื้นฐานคือ การกล่าว-สอน และรักษาไว้โดยการนำปรัชญา ค่านิยมนั้นไปใช้ในการปฏิบัติ เป็นกฎเกณฑ์การปฏิบัติ ธรรมเนียม และประเพณีต่าง ๆ
3. สมาชิกของตระกูลมีบทบาทในการจัดการ มากกว่าผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูลทั้งนี้จะเห็นได้จากการมีครอบครัวเป็นศูนย์กลางในการบริหาร มีบิดาเป็นผู้นำในธุรกิจ และสมาชิกครอบครัวเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์การ

ข้อเสนอแนะ

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว เป็นเรื่องที่น่าจะศึกษาค้นคว้าต่อไป ไม่ว่าจะเป็นระดับท้องถิ่น หรือภูมิภาค ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาปัญหานี้เป็นไปอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นประโยชน์ในการที่จะทำความเข้าใจต่อธุรกิจ รวมถึงการนำไปใช้ในการจัดการธุรกิจในโอกาสต่อไป ผู้ศึกษาขอเสนอแนะให้ได้มีการศึกษาต่อไปในประเด็นดังนี้

1. ศึกษาธุรกิจของแต่ละตระกูลที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาไว้ โดยเจาะจงแต่เฉพาะบริษัทใดบริษัทหนึ่งของตระกูลเหล่านั้นว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อการคงอยู่ของธุรกิจ การดำเนินธุรกิจ ตลอดจนอนาคตของธุรกิจนั้น โดยศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การที่ได้เกิดขึ้นตาม ลักษณะของธุรกิจครอบครัวมีผลอย่างไรต่อแต่ละธุรกิจ

2. นำวิธีการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ไปศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ ธุรกิจครอบครัวอื่น ๆ ทั้งที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ หรือภูมิภาคอื่น ๆ โดยอาจจะเป็นการนำมา เปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลในภูมิภาคต่าง ๆ หรือเปรียบเทียบกับส่วน กลาง หรือแม้แต่ว่าการเปรียบเทียบภายในภูมิภาค หรือท้องถิ่นเดียวกัน เป็นต้น