



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในวงการธุรกิจ มีองค์ธุรกิจเกิดขึ้นมากมายและหลากหลายประเภทอยู่ด้วยกัน ทั้งนี้มีผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการที่ก่อร่างสร้างตัว เริ่มต้นจากไม่มีอะไรและฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ นานาจนประสบความสำเร็จ มีกิจการเจริญเติบโตจนเป็นที่รู้จักของสังคมในวงกว้าง แต่หากสังเกตกันให้ลึกลงไป จะพบว่าช่วงเวลาขององค์ธุรกิจแต่ละองค์กรนั้นมีความยืนยาวแตกต่างกันออกไป บางองค์ธุรกิจสามารถสืบทอด สานต่อ ต่อยอด และขยายกิจการออกไปได้มากมายหลายชั่วอายุคน ในขณะที่บางองค์ธุรกิจกลับไม่สามารถสืบทอดกิจการต่อหลังจากสิ้นวาระของผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการได้

สมบุญ ศรีสุพรรณดิษฐ์ เคยทำวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวไทยและพบว่า ระบบธุรกิจไทยประมาณ 95% เป็นธุรกิจครอบครัว และ 90% ของธุรกิจครอบครัวที่สร้างหลักประกันของชนรุ่นบุกเบิกส่วนใหญ่ล้มหายตายจากไปก่อน จะมีเหลือเพียง 10% เท่านั้น ที่ยังดำรงอยู่สูงชนรุ่นลูก และในจำนวนนี้จะมีเพียง 1% เท่านั้นที่ยังสามารถเติบโตใหญ่ได้ต่อไป

สำหรับองค์ธุรกิจแบบกิจการครอบครัว ยังไม่มีตำราเล่มใดบรรจุสูตรสำเร็จของการบริหารธุรกิจครอบครัวเอาไว้ นอกเสียจากคำเตือนที่คนรุ่นแล้วรุ่นเล่ามักจะได้ยินได้เห็นจนชินว่า ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ไม่ค่อยจะอยู่รอดพ้นสมาชิกรุ่นที่ 3 ที่ว่ากันว่าจะเป็นรุ่นสุดท้ายที่ผู้บริหารมีนามสกุลเดียวกับเจ้าของธุรกิจ และแสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจได้อย่างเต็มตัว แม้ศาสตร์ของการบริหารธุรกิจครอบครัวจะยังไม่ได้มีเขียนเอาไว้ในตำราเหมือนเช่นศาสตร์ในการบริหารองค์ธุรกิจแบบอื่นๆ แต่เนื่องจากธุรกิจส่วนใหญ่ในโลกมีจุดเริ่มต้นมาจากการสร้างของครอบครัวหนึ่งก่อนที่จะเติบโตใหญ่ แรกหน่อ ออกผล โดยมีความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และหัวใจของผู้ก่อตั้งเป็นตัวขับเคลื่อน จนกระทั่งได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของวัฏจักรเศรษฐกิจในยุคหนึ่งๆ ก่อนจะพัฒนาจนเป็นที่รู้จัก ไม่ว่าจะเป็น BMW, Ford Motors หรือ องค์ธุรกิจในประเทศไทยที่ทั้งชาวไทยและต่างชาติรู้จักกันดี นั่นคือ เครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มสหพัฒน์ เครือเซ็นทรัล ธุรกิจใหญ่เหล่านี้ล้วน

แล้วแต่เริ่มต้นอยู่ในรูปแบบของครอบครัวทั้งสิ้น ก่อนที่จะเปลี่ยนถ่ายสู่ยุคของผู้สืบทอด และอาจเข้าสู่ยุคของคนนอกในที่สุด

ทง ลำไย ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวไทยไว้ว่า "โดยธรรมชาติของธุรกิจครอบครัวในสังคมตะวันออกอย่างเมืองไทย มักจะมีความโน้มเอียงนำไปสู่การทะเลาะเบาะแว้งกันในเชิงผลประโยชน์กันระหว่างลูกๆ ได้ง่าย เมื่อธุรกิจของครอบครัวพัฒนามาถึงจุดๆ หนึ่ง เป็นเพราะธุรกิจครอบครัวในสังคมไทย มักทำครอบครัวให้เป็นบริษัท"

ดวงกมล วงศ์วรจรรย์ ได้กล่าวถึง การสืบสานมรดกธุรกิจครอบครัว ไว้ว่า "การบริหารธุรกิจครอบครัว บางครั้งเมื่อเวลาผ่านไปนานๆ ทายาทก็อาจจะไม่อยากทำ อย่างกรณีบริษัทในยุโรปบางแห่ง เราไม่เห็นชื่อผู้บริหารเป็นคนในตระกูลอีกแล้ว แต่จะเปลี่ยนเข้าสู่ยุคการควานหาเมื่ออาชีพเข้ามาทำงาน ส่วนเจ้าของหรือผู้ก่อตั้งก็ถอยหลังไปนั่งเป็นบอร์ด ไปอยู่เบื้องหลังแทน ลักษณะนี้ทำให้ธุรกิจของครอบครัวอยู่ได้ยั่งยืนเหมือนกัน"

ฟิลลิป แอนเดอร์สัน เคยกล่าวในการสัมมนาหัวข้อเกี่ยวกับการดำรงรักษาธุรกิจครอบครัว และการส่งต่อธุรกิจระหว่างคน 2 รุ่น ไว้ว่า "ธุรกิจครอบครัวมักจะเริ่มต้นมาจากกิจการเล็กๆ ก่อนจะค่อยๆ เพิ่มบทบาทในประเทศ และก้าวออกสู่การทำธุรกิจในตลาดที่ใหญ่ขึ้น บางครอบครัวขยายธุรกิจไปได้เป็นเครือข่ายในระดับภูมิภาค และบางครอบครัวก็ก้าวไปถึงการเป็น แปรนด์ชั้นนำของโลก แม้ว่าจะดูเป็นก้าวของการเติบโต แต่จริงๆ แล้วช่วงการส่งผ่านธุรกิจนั้นเป็นช่วงเวลาที่ไม่ง่าย สาเหตุหนึ่งอาจเกิดจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งคนรุ่นใหม่ที่กำลังขึ้นมาต้องก้าวขึ้นมานั่งเก้าอี้บริหารแทนรุ่นพ่อแม่ อาจไม่มีความสนใจในธุรกิจของตัวเองเลยก็ได้ แต่จำเป็นต้องรักษาตำแหน่งไว้ เพราะอย่างไรเสียก็ได้ชื่อว่าเป็นธุรกิจของบรรพบุรุษ นอกจากนั้นเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป อาจจะทำให้ธุรกิจแบบเดิมๆ ไม่เวิร์กอีกแล้ว แรงกดดัน และสภาพการแข่งขันในตลาด อาจมีส่วนทำให้ธุรกิจครอบครัวต้องมีการปรับเปลี่ยนในช่วงเจนเนอเรชั่นหลังๆ นั่นคือ อาจจะมีหลุดจากวงจรที่รุ่นพ่อแม่เคยขีดเอาไว้ รุ่นลูกที่ไม่สนใจในอาจจะเลิกธุรกิจเดิม ไปแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ไปเลย"

แอนเดอร์สัน ยังกล่าวเสริมว่า "คนรุ่นก่อนบางคนมองว่า การดึงญาติพี่น้องผู้หญิงเข้ามาทำงานในบริษัทด้วยเป็นเรื่องแปลก ซึ่งอันนี้เป็นคาแรคเตอร์ที่เห็นชัดมากในธุรกิจครอบครัวแบบ

เอเชีย ที่วันนี้ทุกคนควรปรับทัศนคติกันเสียใหม่ เพราะอันที่จริงแล้วผู้หญิงก็เป็นผู้บริหารในสไตล์ของพวกเธอได้ดีเช่นกัน”

ในขณะที่ธุรกิจสำนักพิมพ์เป็นองค์กรธุรกิจประเภทหนึ่งและยังเป็นดาวเด่นที่สุดในวงการสื่อสิ่งพิมพ์ปัจจุบัน ดังนั้นธุรกิจสำนักพิมพ์จึงไม่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจประเภทอื่นๆ เมื่อถึงช่วงเวลาหนึ่ง ผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการต้องเริ่มหาบุคคลมาสืบทอดหรือรับช่วงต่อกิจการ แต่การดำรงความเป็นกิจการของครอบครัว มิได้หมายความว่าผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการจะปิดกั้นตนเองจนไม่ยอมนำระบบการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ หรือแม้กระทั่งการนำเอาบุคคลภายนอกผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากเข้ามาร่วมงาน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นบุคคลกลุ่มแรกที่ผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการคำนึงถึง คงหนีไม่พ้นบุคคลภายในครอบครัว ซึ่งก็ได้แก่ ลูก หลาน และเครือญาติ เพราะมีความเชื่อว่า การบริหารงานโดยระบบครอบครัว ทำให้การดำเนินงานภายในมีความคล่องตัว มีความเป็นกันเอง มีความยืดหยุ่น รวดเร็วในการตัดสินใจ และสามารถไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ อันเกิดจากการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของธุรกิจ

แต่เนื่องจากผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการมีความรัก ความผูกพันกับธุรกิจที่ตนเองสร้างมา ฉะนั้นผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการมักคาดหวังอยู่เสมอว่า กิจการของตนสามารถมีการสืบทอด ต่อ ยอด ตลอดจนขยายกิจการ และมีความเจริญยั่งยืนแบบบูรณาการ ดังนั้นผลที่ตามมาก็คือ ปัญหาการสืบทอดกิจการของครอบครัว และมักเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ มีความสลับซับซ้อน ยากที่จะหาทางหลีกเลี่ยง โดยเฉพาะครอบครัวใหญ่ที่มีลูก หลาน และญาติพี่น้องจำนวนมาก ส่งผลให้การแบ่งสรร ปันส่วนธุรกิจครอบครัวลงตัวลำบาก ยังมีญาติพี่น้องมาก ปัญหาก็ยิ่งมากขึ้น ผู้ซึ่งเป็นพ่อแม่หรือหัวหน้าครอบครัวเกิดความลำบากใจ แบ่งสรร ปันส่วนกันไม่ลงตัว สุดท้ายธุรกิจอาจเกิดปัญหา ในขณะที่บางครอบครัวมีลูกน้อย ก็ประสบปัญหาการส่งต่อธุรกิจ เพราะลูกๆอาจไม่ชอบไม่ถนัด หรือไม่มีความรู้ในธุรกิจที่พ่อแม่หรือครอบครัวดำเนินการอยู่ จึงไม่อยากสืบทอดกิจการต่อไป

เพราะฉะนั้นการที่กิจการของครอบครัวจะก้าวข้ามจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง จนไปถึงรุ่นต่อๆ ไปนั้น ย่อมต้องผ่านปัญหา อุปสรรค และความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลายสาเหตุ และหลายปัจจัย อาจรวมไปถึงวัฒนธรรมครอบครัวของแต่ละครอบครัว หรือวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องอาศัยทั้งองค์ความรู้ ประสบการณ์ และปัจจัยเสริมอีกหลายประการประกอบ

กันเพื่อหาคำตอบ ทางออก ตลอดจนวิธีการจัดการกับปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้งนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดสำหรับทุกฝ่าย โดยเฉพาะกับกิจการของครอบครัว

อีกทั้งเพื่อให้กิจการของครอบครัวมีการสืบทอด ต่อยอด ขยายตัว หรือเพียงแต่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ องค์การธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวจำเป็นต้องมีการปรับตัวปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการขององค์กร และการดำเนินธุรกิจ เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร การปรับเปลี่ยนการบริหารกิจการ เป็นต้น ซึ่งสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในเมืองไทยเวลานี้กำลังหาคำตอบอยู่ว่า ด้วยปัจจัยและเหตุผลใดที่ทำให้กิจการครอบครัวควรจะมีการปรับเปลี่ยน และองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในเมืองไทยนั้นควรที่ปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใดถึงจะเหมาะสม และมีประสิทธิผลกับสภาพการณ์ในปัจจุบันให้ได้มากที่สุด

เนื่องจากองค์การธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษาวิจัยในลักษณะของการปรับตัวและการสืบทอดกิจการครอบครัวมากนัก ฉะนั้นการศึกษากการปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์กับการสืบทอดกิจการของครอบครัวจึงเป็นที่น่าสนใจอยู่ไม่น้อยเพราะปัญหาการสืบทอดและการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งสำหรับอนาคต

ปัญหานำวิจัย

1. รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจของสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. วัฒนธรรมครอบครัวมีความเกี่ยวข้องในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละสำนักพิมพ์หรือไม่ อย่างไร
3. สำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวมีวิธีการจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กร อย่างไร
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวมีอะไรบ้าง อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงภาพรวมของรูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจของสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมครอบครัวกับวัฒนธรรมองค์กร

3. เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว
4. เพื่อทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

ข้อสันนิษฐานเบื้องต้น

1. รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจของสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวยุคผู้สืบทอด มีการเปลี่ยนแปลงไปจากยุคผู้ก่อตั้ง
2. วัฒนธรรมครอบครัวมีความเกี่ยวข้องในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละสำนักพิมพ์ในหลายรูปแบบ แตกต่างกันไปในแต่ละสำนักพิมพ์
3. ในกรณีที่องค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวมีความขัดแย้งเกิดขึ้น วิธีการจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กรจะแตกต่างกันออกไปแล้วแต่กรณี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และบุคลิกภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวมีทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะองค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในประเทศไทย จำนวน 5 สำนักพิมพ์ ได้แก่ บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด (สำนักพิมพ์สุภาพใจ), บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด (สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก), บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด และ ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกโก้ ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการ มีการสืบทอดกิจการครอบครัว จนถึงเดือนสิ้นเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549

นิยามศัพท์

สำนักพิมพ์
องค์กรที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในกระบวนการผลิตหนังสืออาจรวมถึงกระบวนการพิมพ์ และการจัดจำหน่ายหนังสือ ในงานวิจัยนี้หมายถึง บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด (สำนักพิมพ์สุภาพใจ), บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด (สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก), บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด และ ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกโก้

การปรับตัว	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการขององค์กรและการดำเนินธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถคงอยู่ ต่อยอดและขยายกิจการต่อไป
กิจการครอบครัว	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง องค์กรที่ผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของกิจการและหัวหน้างานเป็นคนในเครือญาติ ทำงานร่วมกันตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย
การสืบทอดกิจการครอบครัว	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การรับช่วงดูแลกิจการของคนในครอบครัวหรือญาติจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง
องค์กร	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง หน่วยงานใดๆ ที่ดำเนินธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง
วัฒนธรรมครอบครัว	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง ระเบียบแบบแผนในการอยู่ร่วมกันของคนในครอบครัว เช่น การสืบทอดกิจการหรือแนวคิดในครอบครัว การถ่ายทอดความรู้ วิชาชีพ รวมถึงความชำนาญด้านเทคนิคต่างๆ การนับถือศาสนา การอบรมสั่งสอนสมาชิกให้เป็นพลเมืองดี ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมจรรยา เคารพและเชื่อฟังผู้อาวุโส เป็นต้น
วัฒนธรรมองค์กร	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง ลักษณะเฉพาะขององค์กรที่คนในองค์กรยอมรับ และรับรู้ร่วมกัน เช่น ค่านิยม ความเชื่อ แบบแผนพฤติกรรมของบุคลากร ธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติ เป็นต้น
ความขัดแย้ง	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง พฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล วิธีการมองปัญหาหรือการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน รวมถึงการมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน

วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การประนีประนอม การจ่ายเงินทดแทน การให้บุคคลผู้มีอำนาจตัดสินใจ การเสนอระเบียบ กฎเกณฑ์ใหม่ หรือวิธีการใดๆ ที่ทำให้ความขัดแย้งคลี่คลาย มีทางออก หรือหมดไป
รูปแบบการจัดการ	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง แนวทางการบริหารงานขององค์กร การวางโครงสร้างองค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร การรวมหรือการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความเป็นทางการในการติดต่อประสานงาน การกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร
สถานภาพ	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่มีส่วนสัมพันธ์กับการดำเนินงานของสำนักพิมพ์ ซึ่งได้แก่ ประเภทของนิติบุคคล ประเภทของธุรกิจ
ปัจจัย	ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กร โครงสร้างองค์กร ผู้บริหาร เข้ามาสานต่อของทายาทผู้ก่อตั้ง การเข้าออกของบุคลากร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และคู่แข่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อชี้ให้เห็นภาพรวมรูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจของสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในปัจจุบัน
2. สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมครอบครัวกับวัฒนธรรมองค์กร
3. แสดงให้เห็นถึงวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง พร้อมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจการธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในประเทศไทย
4. เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจสำนักพิมพ์ครอบครัว
5. ข้อมูลที่ได้อาจเป็นแนวทางสำหรับการวางแผนดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ในอนาคต