

### ธุรกิจตระกูลต้นตราบานท์

*ต้นตราบานท์* เป็นอีกตระกูลหนึ่งที่ได้ทำธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่มาเป็นเวลานาน แต่ที่แตกต่างไปจาก 2 ตระกูลที่กล่าวมาแล้วคือ ไม่เคยเป็นพ่อค้าทางเรือ หรือออกเงินกู้ ธุรกิจที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป คือ "ห้างสรรพสินค้า ต้นตราบานท์" ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นห้างสรรพสินค้าที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ

#### ประวัติความเป็นมาของตระกูล

*ตระกูลต้นตราบานท์* ถือกำเนิดมาจาก นายต้นง้วนซุน บรรพบุรุษของตระกูล ที่ได้ย้ายมาอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ก่อนที่จะเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ไม่นานนัก ขณะนั้นกำลังมีการสร้างทางรถไฟสายกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ ได้เริ่มทำงานร่วมกับชาวจีนคนอื่น ๆ ที่ บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย)ฯ ซึ่งมีชาวตะวันตกเป็นเจ้าของ จนได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้จัดการฝ่ายเครื่องกระเบื้องและสินค้ากระเบื้องจากต่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2459 ได้รับการสนับสนุนจาก พระราชาชายา เจ้าดารารัตน์ และ เจ้าแก้วนารัฐ ซึ่งในเวลานั้นเป็นเจ้าของตลาดวโรรส ให้ตั้งร้านค้าเล็ก ๆ ขายสินค้าเบ็ดเตล็ดทุกชนิดที่ทางเข้าตลาดวโรรสทางด้านทิศใต้ชื่อร้าน "ต้นง้วนง้วน" แต่คนทั่วไปเรียก "ร้านง้วนซุน" ตามชื่อเจ้าของร้าน (ปราณี ศิริธร, เล่ม 2 2538 : 141) จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2492 จึงได้จดทะเบียนจัดตั้ง "ห้างหุ้นส่วนสามัญ ต้นตราบานท์"

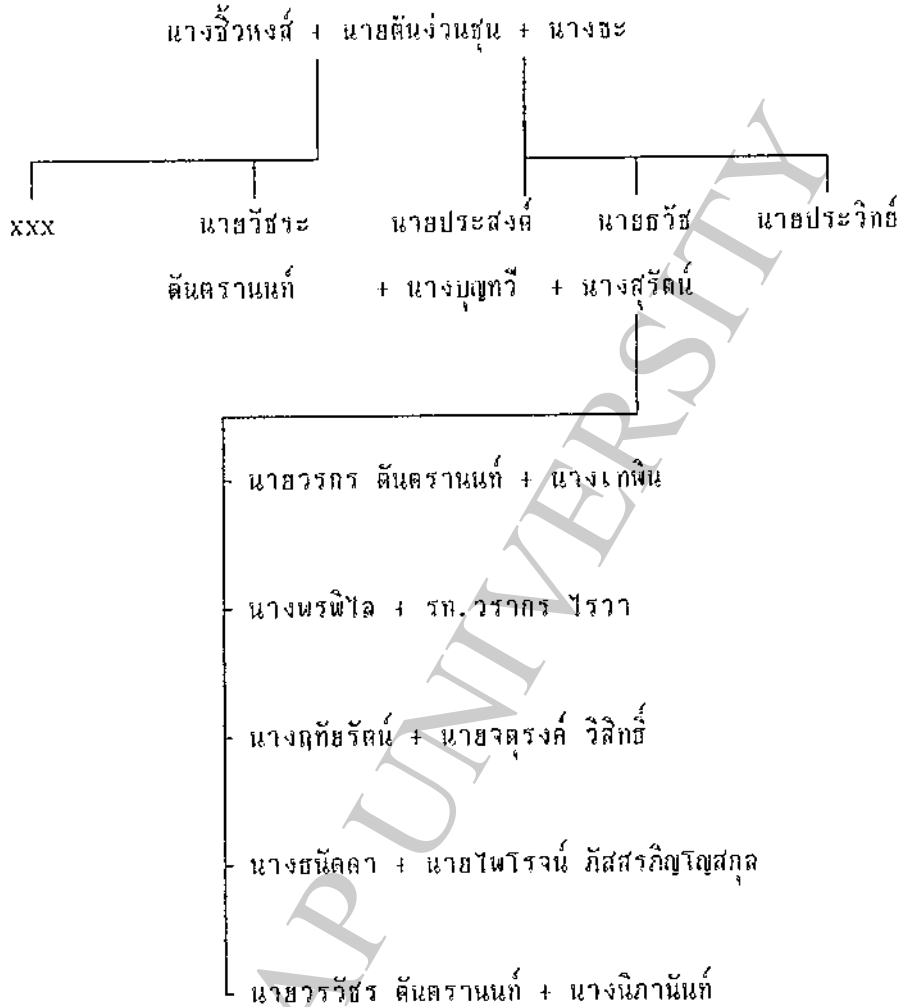
บทบาททางด้านสังคม นายต้นง้วนซุนได้รับการแต่งตั้งจากเจ้าแก้วนารัฐ เจ้าผู้ครองนครเชียงใหม่ในฐานะประธานสุขาภิบาลเชียงใหม่ ให้เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการสุขาภิบาล

เชียงใหม่ และยังเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาทในการคุ้มครองชาวจีนที่เข้ามาอาศัยอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ในเวลานั้น (ปราณี ศิริธร, เล่ม 2 2538 : 86)

นายต้นง่วนซุนมีภรรยา 2 คน คือ นางชะ ภรรยาคนไทย และ นางซิวหงส์ ภรรยาคนจีน มีบุตรที่เกิดจากนางชะ 8 คน คือ นายประสงค์ นางซิวเลี้ยง นางทัศนีย์ นางทัศนัย นางจินดา นายธวัช นางชาติ และ นายประวิทย์ ส่วนบุตรที่เกิดจากนางซิวหงส์ คือ นายวิษระ นายต้นง่วนซุนถึงแก่กรรมเมื่อปี พ.ศ. 2493 หลังจากจัดตั้งห้างฯ ดันตราภักดิ์ได้เพียงปีเดียว ธุรกิจของตระกูลจึงตกแก่บุตร โดยมีบุตรชาย 3 คนที่เกิดจากนางชะ คือ นายประสงค์ นายธวัช และนายประวิทย์ เป็นผู้บริหารงาน

ในการสืบทอดธุรกิจของตระกูลนั้นนายประสงค์ได้เป็นผู้จัดการห้างสรรพสินค้าดันตราภักดิ์ ต่อมานายประวิทย์ได้ถอนหุ้นออกจากการเป็นหุ้นส่วนไป จึงเหลือเพียงนายประสงค์กับนายธวัชที่บริหารงานต่อไป หลังจากนั้นนายประสงค์ถึงแก่กรรม ทายาทคนอื่น ๆ ก็ได้ถอนหุ้นออกไปเพื่อจัดตั้งธุรกิจเป็นของตนเองขึ้นต่างหาก มีเพียงนายธวัชเท่านั้นที่ยังคงสืบทอดธุรกิจของตระกูลอยู่ และได้เป็นผู้ถือหุ้นแต่เพียงผู้เดียว

นายธวัช ดันตราภักดิ์ ได้แต่งงานกับ นางสุรัตน์ บุตรหญิงของนายชู โอสถาพันธ์ ซึ่ง เป็นนักธุรกิจที่สำคัญอีกคนหนึ่งของจังหวัดเชียงใหม่ และมีบุตรด้วยกัน 5 คน คือ นายวรกร นางพรพิไล นางฤทัยรัตน์ นางธนิดดา และ นายวรวิษร ส่วนทางด้านสังคมและการเมือง เคยเป็นประธานลูกเสือชาวบ้าน จังหวัดเชียงใหม่ และเป็นผู้ที่มีบทบาทในการจัดตั้งกลุ่มการเมืองท้องถิ่นชื่อ "อานันทภูมิ" ซึ่งเคยเป็นกลุ่มที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารเทศบาลนครเชียงใหม่ เป็นผลให้นายวรกรได้เป็นนายกเทศมนตรีอยู่ 2 สมัย ส่วนบุตรชายคนเล็ก คือ นายวรวิษร ก็เคยเป็นประธาน ชมรมห้างสรรพสินค้าภูธร คนแรก และยังคงเคยเป็นนายกสมาคมยุวสมาคม นครเชียงใหม่



ภาพที่ 10 สายตระกูลตันตราหน่ง

### ปรัชญาและระเบียบประเพณีของตระกูล

แม้นายต้นง้วนซุนจะมีภรรยา 2 คน แต่มีได้ให้อยู่รวมกันเป็นครอบครัวเดียวกัน นางชะ เป็นภรรยาไทยให้อยู่บ้านที่ถนนวิชยานนท์ซึ่งเป็นร้านค้าของครอบครัว ส่วนนางซัวหงส์กับบุตรแยกครอบครัวอยู่ต่างหากโดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับบ้านต้นง้วนซุนต่ออย่างใด

เมื่อได้ตั้งห้างฯ ตันตราภักดิ์ สาขาท่าแพ ขึ้น ครอบครัวนายธวัชกับนางสุรัตน์ได้ใช้ชั้นบนของสาขาท่าแพเป็นบ้านพักอาศัยส่วนชั้นล่างก็ใช้เป็นร้านค้า ปัจจุบันได้ย้ายไปอยู่ที่บ้านริมถนนสาย เชียงใหม่-ลำพูน แม้เมื่อบุตรของนายธวัชได้แต่งงานมีครอบครัวเป็นของตนเองแล้ว ก็ยังคงพักอาศัยในบ้านหลังเดียวกัน มีเพียงครอบครัวของนายวรากรและนายวราวัชรที่แยกบ้านออกไปแต่ก็ยังอยู่ในบริเวณเดียวกัน

ในวัยเด็กที่กิจการยังคงเป็นร้านค้า เล็ก ๆ บุตรทุกคนของนายธวัชมีหน้าที่ที่จะต้องมาช่วยงานที่ร้านค้า ทุกคนจะอยู่ทำงานจนกระทั่งร้านปิด จึงรับประทานอาหารมื้อเดียวกัน ซึ่งอาหารมื้อนี้พ่อแม่พี่น้องจะถือโอกาสพูดคุยกันเกี่ยวกับกิจการค้า ประเพณีนี้ถือปฏิบัติกันเป็นเวลานานปัจจุบันได้เลิกไปแล้ว แต่สมาชิกครอบครัวทุกคนจะมีโอกาสพบกันอย่างพร้อมเพรียงในวันครบรอบวันเกิดของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งก็ต่างรู้ตัวว่าวันไหนเป็นวันเกิดของใคร และจะนัดหมายกันไปรับประทานอาหารเย็นนอกบ้าน ส่วนกลุ่มเพื่อนหากจะมีการจัดเลี้ยงก็จะ เป็นอาหารมื้อกลางวันหน (ธนัดดา ภัสสรภิญโญสกุล (สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538)

เนื่องจากตระกูลต้นตรานนท์มีบรรพบุรุษเป็นชาวจีน จึงยังคงยึดถือประเพณีของชาวจีนอยู่ เช่น การแสดงความเคารพบรรพบุรุษในวันตรุษจีนและวันเซ่งเม้ง การใช้คำเรียกบิดาว่า "ตี้" เรียกพี่ชายว่า "เฮีย" และพี่สาวว่า "เจี๊" นายธวัชและนางสุรัตน์ ถือการอบรมทายาทเป็นเรื่องสำคัญเช่นธรรมเนียมของชาวจีนทั่วไป จะสนับสนุนทายาทให้ไปศึกษาในสถาบันการศึกษาชั้นสูง ดังนั้นบุตรของนายธวัชทุกคนล้วนได้รับการศึกษาอบรมมาจากสถาบันการศึกษาชั้นสูงทั้งสิ้น ไม่ว่าจะ เป็นบุตรชายหรือบุตรหญิงก็ตาม

## ประวัติการจัดตั้งธุรกิจตระกูล

กิจการของตระกูลต้นตราบานนท์ล้วนเป็นธุรกิจค้าปลีกทั้งสิ้น ซึ่งนอกจากจะมีห้างสรรพสินค้า ต้นตราบานนท์ แล้วยังมีร้านค้าปลีกอื่น ๆ อีก ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของตระกูล และยังมีธุรกิจอื่น ๆ อีกที่สมาชิกตระกูลแต่ละคนแยกตัวออกไปดำเนินการเอง

### ธุรกิจหลักของตระกูล

ธุรกิจของตระกูลต้นตราบานนท์ที่นายต้นง่วนซุนเป็นผู้จัดตั้งขึ้น เริ่มต้นจากร้านขายสินค้าเบ็ดเตล็ดที่เรียกว่า "ร้านชำ" ขายสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคทั่วไป เช่น บุหรี่จากต่างประเทศ ไม้ขีด จนในปี พ.ศ. 2492 ได้จดทะเบียนจัดตั้ง "ห้างหุ้นส่วนจำกัด ต้นตราบานนท์" มีสำนักงานที่ถนนวิษยานนท์ ซึ่งเป็นร้านต้นซัวง่วนเดิม และมีสาขาอีกแห่งหนึ่งตั้งอยู่ริมถนนสายเดียวกัน ต่อมาในปี พ.ศ. 2494 ได้ขยายสาขาเพิ่มอีกหนึ่งแห่งที่ถนนท่าแพ หรือ ห้างต้นตราบานนท์ สาขาท่าแพ และย้ายสำนักงานใหญ่มาอยู่ที่สาขาท่าแพในปี พ.ศ. 2500 ให้ห้างฯ ต้นตราบานนท์ ที่ถนนวิษยานนท์ ทั้ง 2 แห่งเป็นสาขาแต่ต่อมาภายหลังก็ได้ยกเลิกสาขาทั้งสองแห่งนี้ (หส.ช.ม. 32)

นายประสงค์บุตรของนายต้นง่วนซุนที่เกิดจากนางชะ ได้เป็นผู้จัดการคนแรกของห้างฯ ต้นตราบานนท์ เมื่อนายประสงค์เสียชีวิตนายธวัชจึงได้เป็นผู้จัดการแทน ต่อมาได้วางมือให้นายวรกรเป็นผู้บริหาร นายวรกรบริหารงานอยู่ระยะหนึ่งแล้วลาออกไปเพื่อหางานการเมืองท้องถิ่นและได้รับการแต่งตั้งให้เป็นนายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ หลังจากนั้นได้มีผู้จัดการบริหารกิจการสืบต่อมาอีกหลายคน เช่น นายไพโรจน์ ภัทสรวิญญูสกุล สามีของนางธนิดดา เป็นต้น

ในยุคที่กิจการของ ห้างฯ ต้นตราบานนท์ ท่าแพ ยังเจริญรุ่งเรืองอยู่นั้น นายวรกรได้ริเริ่มจดทะเบียนจัดตั้ง "ห้างหุ้นส่วนจำกัด ต้นตราบานนท์ห้างเผือก" (หจ.ช.ม. 967) หรือที่เรียกกันว่า "ห้างสรรพสินค้า ต้นตราบานนท์ สาขาห้างเผือก" ที่ถนนมณีพรัตน์ในปี พ.ศ. 2524 โดยดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับที่สาขาท่าแพ กิจการได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดี ต่อมาได้สังเกตเห็นถึงความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจและความเจริญเติบโตของจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้นเพื่อรองรับความเจริญเติบโต

นี้จึงได้สร้างอาคารสูง 9 ชั้น (รวมชั้นลาดฟ้า) ขึ้นในปี พ.ศ. 2533 เพื่อใช้เป็นอาคารที่จอดรถ และเป็นสำนักงานกลางของบริษัทและบริษัทในเครือ

แต่แล้วธุรกิจของตระกูลต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะที่สาขาข้างเมือง ต้องเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงเส้นทางจราจร เดิมถนนด้านหน้าสาขาข้างเมืองเป็นถนนให้รถวิ่งสวนทางไปมาได้เปลี่ยนเป็นให้รถวิ่งทางเดียว ประกอบกับเวลานั้น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สาขา ศูนย์การค้ากาดสวนแก้ว ได้เปิดกิจการแล้ว ทำให้จำนวนลูกค้าของสาขาข้างเมืองลดลง ดังนั้นในปี พ.ศ. 2537 จึงได้ยกเลิกกิจการในสาขานี้ เนื่องจากเห็นว่าจะเป็นการแย่งลูกค้ากันเองกับ ห้างฯ ดันตราภัต สาขาศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า ที่ตระกูลได้สร้างขึ้นมา และยังมีส่วน การค้ากาดสวนแก้วที่เปิดกิจการขึ้นในระแวกเดียวกัน โดยได้ยกเลิกส่วนของห้างสรรพสินค้าก่อน แล้วจึงยกเลิกส่วนของสรรพอาหาร (Supermarket) ในภายหลัง ต่อมาหลังจากที่ได้ปิดกิจการใน ส่วนนี้ไปแล้ว ตระกูลได้มีโครงการที่จะปรับปรุงรูปแบบของสาขาข้างเมืองใหม่ โดยคาดว่าจะให้เป็นร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง (เผยแพร่แบบต้นๆ ข้างเมือง เลือกขายสินค้าเฉพาะอย่าง, 2537 : ส่วนภาคเหนือ 1)

ปัจจุบัน ห้างฯ ดันตราภัต สาขาข้างเมือง อยู่ภายใต้การถือครองของ บริษัทเงินทุน หลักทรัพย์ คาเธ่ย์ทรัสต์ จำกัด (มหาชน)

ส่วน "บริษัท ริมบิง ซูเปอร์มาร์เก็ต จำกัด" (บจ.ช.ม. 1148) หรือเรียกกันทั่วไปว่า "ริมบิง ซูเปอร์สโตร์ สาขานวรัฐ" เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่อยู่ในเครือของธุรกิจของตระกูล ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2530 จำหน่ายสินค้าทั่วไปโดยเน้นประเภทสรรพอาหาร มีสำนักงานที่ถนนสาย เชียงใหม่-ลำพูน ในเขตตำบลวัดเกต

ในปี พ.ศ. 2531 นายวรวัชรได้ริเริ่มจัดตั้ง บริษัท ซ้อยส์ มินิสโตร์ จำกัด (8544/2531) ดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อ (Convenience Store) ใช้ชื่อร้านว่า "ซ้อยส์ มินิมาร์ท" ซึ่งเป็นร้านค้าขนาดเล็กอยู่ในย่านชุมชน ครั้งแรกมี 4 สาขาด้วยกันคือ สาขา ข้างโรงแรมเชียงใหม่ หน้าตลาดสันป่าข่อย อาคารอิมโด้คอนโดมิเนียม และ หน้าตลาด

พาณิชย์ แต่ต่อมาประสบปัญหาเรื่องระบบบริหารและการควบคุม จึงเปลี่ยนมาเป็นบริษัทสัญชาติ  
 ช่วงลิขสิทธิ์ (Sub-area Licence) จากบริษัทในเครือกลุ่มเจเรียมโกคกัณฑ์ซึ่งได้รับลิขสิทธิ์จาก  
 ต่างประเทศมาอีกทอดหนึ่ง (ต้นตราภัณฑ์ขอยึด 7-11 ที่แม่ฮ่องสอน, 2537 : 33) ให้ทำ ร้าน  
 เซเว่นอีเลฟเว่น (Seven-Eleven)<sup>1</sup> ในเขต 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่  
 เชียงราย ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน พะเยา น่าน และพะเยา จึงได้เปลี่ยนชื่อร้านจาก "ซ้อยส์  
 มิณิมาร์ท" มาเป็น "เซเว่นอีเลฟเว่น" แทน แต่เนื่องจากในเวลานั้นตระกูลได้มีการเตรียมที่  
 จะนำธุรกิจเข้า เป็นบริษัทจดทะเบียนหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทนี้จึงได้ใช้  
 ชื่อของ นางธันตดา ภัทสรวิญญูสกุล เป็นกรรมการผู้จัดการ แต่ในการบริหารใด ๆ แล้ว  
 นายวรวัชร เป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการสูงสุดและมี นางทรงศิริ เตชะบุญ เป็นผู้จัดการ มีอำนาจ  
 รองจากนายวรวัชร ส่วนนางธันตดาทำงานด้านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

เพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวทางธุรกิจที่ตระกูลต้นตรานนท์จะนำธุรกิจเข้า เป็นบริษัท  
 หลักทรัพย์รับอนุญาตในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงได้เปลี่ยนชื่อ บริษัท มิณิมาร์ท-  
 มาร์ท มาเป็น "บริษัท ต้นตราภัณฑ์สรรพลินค้า จำกัด" (บอจ.ช.ม. 671) ในปี พ.ศ. 2534  
 และให้ บริษัท ต้นตราภัณฑ์สรรพลินค้า เป็น "บริษัทแม่" มีสาขาต่าง ๆ คือ สาขาศูนย์การค้า  
 แอร์พอร์ต พลาซ่า สาขาท่าแพ สาขาข้างเหมือง สาขานวรัฐ และสาขาโชตนา แต่เมื่อจัดตั้งบริษัท

---

<sup>1</sup> ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น จัดตั้งขึ้นโดย บริษัท เซ้าท์แลนด์ โอช (เซ้าท์แลนด์  
 คอร์ปอเรชั่น) ที่มลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา เริ่มกิจการด้วยการผลิตและจำหน่ายน้ำแข็ง  
 ต่อมาขยายกิจการจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภค และกลายเป็นจุดกำเนิดของร้านค้าประเภท  
 สะดวกซื้อ โดยใช้ชื่อว่า "Tote'm Store" และเปลี่ยนชื่อเป็น "Seven-Eleven" เปิดบริการ  
 ตั้งแต่ 7:00-23:00 น. ภายหลังเปิดเป็นตลอด 24 ชั่วโมง เครือเจเรียมโกคกัณฑ์ได้ซื้อลิขสิทธิ์  
 การประกอบกิจการร้านเซเว่นอีเลฟเว่นจากบริษัท เซ้าท์แลนด์ โอชฯ และได้จัดตั้ง บริษัท ซี.พี.  
 เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด เพื่อดูแลธุรกิจนี้ มีการเปิดร้านครั้งแรกที่ถนนพหลโยธิน ต่อมาได้ขยายไป  
 ยังภูมิภาคต่าง ๆ โดยทำสัญญาอนุญาตช่วงเป็นอาณาเขต (ข้ามพระกฤษณ์เซเว่นอีเลฟเว่น เส้น  
 ทางสู่ผืน 1,000 สาขา, 2536: 65-68)

ต้นตราภรณ์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994) จำกัด ซึ่งแล้วได้ยกเลิกสาขาข้างเผือกไป พร้อมกับโอนสาขาท่าแพ สาขานวรัฐ และสาขาโชตนาให้เป็นสาขาของ บริษัท ต้นตราภรณ์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994)ฯ แทน ดังนั้น บริษัท ต้นตราภรณ์สรรพสินค้าฯ จึงมีเพียงสาขาเดียวคือ สาขาศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า

เนื่องจากในการจัดการธุรกิจค้าปลีกนั้น การบริหารงานห้างสรรพสินค้ากับการบริหารร้านค้าแบบสรรพอาหาร มีความแตกต่างกันทั้งในด้านกลุ่มลูกค้าและวิธีการจำหน่ายสินค้า ในส่วนของสรรพอาหารลูกค้าจะต้องบริการตัวเอง แต่การขายในห้างสรรพสินค้าต้องให้พนักงานขายเป็นผู้บริการอย่างใกล้ชิด อีกประการหนึ่งคือ ระบบการค้ากับผู้กระจายสินค้า (Supplier) ก็ต่างกันด้วย ในส่วนห้างสรรพสินค้าสินค้าต่าง ๆ จะเป็นสินค้าฝากขาย<sup>2</sup> ในขณะที่สินค้าในร้านสรรพอาหารเป็นสินค้าซื้อขาด<sup>3</sup> จากผู้กระจายสินค้า ตระกูลมีความคิดว่าธุรกิจด้านสินค้าสรรพอาหารมีโอกาสเติบโตสูงกว่า (ต้นตราภรณ์เผยฉิบโรบินสัน ร่วมทุนเปิดเซฟวันเชียงใหม่, 2537 : 33) ในปี พ.ศ. 2537 จึงได้แยกส่วนของสรรพอาหารซึ่งตั้งอยู่ตามสาขาต่าง ๆ ของห้างฯ ต้นตราภรณ์ จัดตั้งขึ้นเป็น "บริษัท ต้นตราภรณ์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994) จำกัด" (บอจ.ช.ม. 3740) เพื่อดำเนินธุรกิจร้านค้าประเภทสรรพอาหาร มี นายไพโรจน์ ภัทสรวิญญูสกุล เป็นกรรมการผู้จัดการ และมีสาขา 5 แห่งคือ

---

2 สินค้าฝากขาย เป็นรูปแบบในการจัดซื้อสินค้าของห้างสรรพสินค้า เป็นสินค้าที่บริษัทผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้าของตนมาฝากจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า บริษัทเจ้าของสินค้าจะรับผิดชอบในการจัดหาสินค้าและการขาย ส่วนห้างสรรพสินค้าจะอำนวยความสะดวกในการเป็นเจ้าของสถานที่ขายและจะได้รับผลประโยชน์ในรูปแบบของส่วนแบ่งจากการขาย (Gross Profit)

3 สินค้าซื้อขาดเป็นรูปแบบในการจัดซื้อของห้างสรรพสินค้าเช่นกัน โดยห้างสรรพสินค้าจะจัดซื้อสินค้าจากบริษัทผู้ผลิตหรือจำหน่ายสินค้าชนิดนั้น และรับผิดชอบในการจำหน่ายสินค้านั้นเอง และจะได้รับประโยชน์จากส่วนต่างของราคาสินค้าซื้อมากับราคาที่ขายไป



1. สาขาศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า
2. สาขาท่าแพ (ต้นตราภรณ์ สาขาท่าแพเดิม)
3. สาขาโชตนา
4. สาขานวรัฐ
5. สาขาหางดง

ธุรกิจเงินเครื่อของตระกูลอีกแห่งหนึ่งคือ บริษัท ธรัตกร จำกัด (บอจ.ช.ม. 895) ได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2532 ดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยเริ่มจากสร้างอาคารขนาดใหญ่เพื่อทำเป็น "ศูนย์การค้า แอร์พอร์ต พลาซ่า" และแบ่งพื้นที่บางส่วนให้ บริษัท ต้นตราภรณ์สรรพสินค้าฯ เข้าดำเนินการเป็น ห้างสรรพสินค้า ต้นตราภรณ์ สาขาศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า บริษัท ธรัตกรฯ นี้มีนายวรงค์เป็นกรรมการผู้จัดการ

ศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า เป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของภาคเหนือริเริ่มโครงการเมื่อ พ.ศ. 2534 มีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับสนามบินนานาชาติ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นศูนย์การค้าแบบครบวงจร ได้มีการแบ่งพื้นที่ออกเป็นสวน ๆ ซึ่งประกอบด้วยห้างฯ ต้นตราภรณ์แผนกศูนย์การค้า ศูนย์รวมอาหาร (Food Center) สวนสนุก โรงภาพยนตร์ขนาดเล็ก และสวนของที่จอดรถ การลงทุนก่อสร้างศูนย์การค้านี้ มีผลกระทบทางด้านการเงินของตระกูลเป็นอย่างมาก เนื่องจากในระยษะนั้นวัสดุก่อสร้างและแรงงานขาดแคลน อีกทั้งที่ดินก็มีราคาสูง ประกอบกับรายได้ที่เคยได้รับได้จากห้างสรรพสินค้าสาขาอื่น ๆ ของตระกูลลดลง เป็นเหตุให้ตระกูลต้องหาทางแก้ปัญหาด้วยการพยายามขายกิจการห้างสรรพสินค้าที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจน้อยที่สุดคือ สาขาท่าแพ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นห้างสรรพสินค้าที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองไม่สามารถขยายออกไปได้อีกแต่ขายไม่ได้ จึงได้กู้เงินจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ คาเซย์ฯ แพนโดยใช้ ห้างฯ ต้นตราภรณ์สาขาข้างเผือกเป็นหลักหลักทรัพย์ประกัน

ก่อนหน้าที่จะสร้างศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า นั้น ตระกูลต้นตราภรณ์ได้จัดตั้ง บริษัท ริมบึงโชตนา จำกัด (4555/2533) ขึ้นมาก่อนเมื่อปี พ.ศ. 2533 ดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกันกับร้านริมบึงซูเปอร์สโตร์ สาขานวรัฐ ตั้งอยู่ที่ถนนโชตนาเป็นที่รู้จักและเรียกกันว่า "ริมบึงโชตนา"

ซึ่งต่อมาได้เป็นสาขาหนึ่งของ บริษัท ดันตราภัณฑุ์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994)๓

นอกจากนี้แล้วตระกูลตันตราพันธ์ยังเป็นเจ้าของ ตลาดสดข้างฝือก (พส.ช.ม. 164) ร่วมกับ นายประวิทย์ ตันติยานันท์ (ตันตราพันธ์) และทายาทของ นายประสงค์ ด้วย

### ธุรกิจที่สมาชิกตระกูลแยกออกไปดำเนินการเอง

ธุรกิจที่สมาชิกตระกูลตันตราพันธ์แยกตนเองออกไปดำเนินการต่างหากนั้น ส่วนมากเป็นการแยกออกไปทำธุรกิจร่วมกับบุคคลอื่น โดยที่ธุรกิจนั้นไม่เป็นธุรกิจเดียวกันกับธุรกิจที่ตระกูลได้ทำอยู่ หากแต่เป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกันคือเป็นธุรกิจที่เกี่ยวพันต่อกัน ได้แก่ นายวรวัชร ได้ร่วมทุนกับ บริษัท ที.แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด ของ นายโมฆิต สุวินิจจิต (ประธานกรรมการ บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดีย จำกัด) จัดตั้ง บริษัท แพน แอนด์ ที แอดเวอร์ไทซิ่ง จำกัด (6420/2532) เพื่อรับทำโฆษณาของ ห้างฯ ดันตราภัณฑุ์ ศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า และผู้กระจายสินค้ารายอื่น ๆ ส่วนนางเทพินและนายวรกรดำเนินการกิจการสื่อสาร โดยเป็นตัวแทนให้กับโทรศัพท์มือถือ โนเกีย 900 ใช้ชื่อบริษัทว่า บริษัท เชียงใหม่ แอดวานซ์ เทเลคอม จำกัด (1451/2532) ซึ่งได้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า เป็นสำนักงานติดต่อลูกค้า และ นายจาตุรงค์ วิสิทธิ์ ได้เป็นประธาน บริษัท ที-เฮาส์ ซิสเต็ม จำกัด (บอจ.ช.ม. 1364) ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินการออกแบบตกแต่งภายในและจำหน่ายระบบบำบัดน้ำเสีย นอกจากนี้นายวรวัชรก็ยังได้รับสิทธิ์ (Franchisee) จากร้านหนังสือดอกหญ้า (ธันดดา ภัตสรวิญญูสกุล (สัมภาษณ์), 25 กันยายน 2538) แต่ยังไม่ได้ดำเนินการและยังไม่มีความแน่ชัดว่า จะเป็นธุรกิจส่วนตัวของนายวรวัชรเอง หรือเป็นธุรกิจของตระกูล

แม้ว่ากิจการเหล่านี้จะเป็นกิจการส่วนตัวของสมาชิกตระกูล แต่ก็ได้รับการสนับสนุนจาก นายธวัช และนายธวัชก็ได้เข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทนั้น ๆ ด้วยคนหนึ่ง

### กิจการร่วมทุน

ตระกูลตันตราพันธ์ได้เข้าร่วมในการจัดตั้ง *ชมรมห้างสรรพสินค้าภูธร* (Provincial Department Stores) หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า "ชมรมพีดีเอส" เพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับผู้กระจายสินค้าและทำกิจกรรมร่วมกัน (50 ปี ศักดิ์ศรี "ตันตราพันธ์" ภา เหลือเพียงรอยอดีตให้จดจำ, 2536 : 15) แต่ไม่มีบทบาทนักเพราะมิได้รวมตัวกันอย่างแข็งแกร่ง และไม่สามารถต่อรองอำนาจในการซื้อได้ เพราะแต่ละบริษัทมีตัวแทนขายของตน ไม่อาจเอายอดขายมารวมกัน และตัดสินค้าแบ่งกันได้จึงไม่มีผลงานที่โดดเด่น (ธเนศวร์ เจริญเมือง, 2535 : 56)

เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2532-2533 ห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัล ได้แสดงท่าทีที่จะเข้ามาเปิดกิจการห้างสรรพสินค้าที่จังหวัดเชียงใหม่ ตระกูลตันตราพันธ์ถือว่าเป็นการละเมิดสัญญาที่ นายสัมฤทธิ์ จิราธิวัฒน์ อดีตประธานกลุ่มเซ็นทรัลได้เคยให้สัญญาไว้กับนายธวัชว่า ห้างฯ เซ็นทรัลจะไม่ขยายธุรกิจห้างสรรพสินค้ามาที่จังหวัดเชียงใหม่ สมาชิกชมรมห้างสรรพสินค้าภูธรทุกแห่งทั่วประเทศได้เข้าช่วยเหลือ ห้างฯ ตันตราพันธ์ ในการตอบโต้ห้างฯ เซ็นทรัล โดยการยกเลิกสินค้าที่ห้างฯ เซ็นทรัลเป็นผู้กระจายสินค้าอยู่ เช่น กางเกงยีนส์ยี่ห้อ ลี (Lee) เป็นต้น

การทำธุรกิจห้างสรรพสินค้าของตระกูลตันตราพันธ์นั้น ตระกูลเคยได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกในจังหวัดเชียงใหม่ มียอดขายเพิ่มขึ้นต่อปีร้อยละ 30 ถึง 40 (ยุทธศาสตร์ใหม่ตันตราพันธ์ ขยายตั้งสาขา-รุกซูเปอร์สโตร์, 2537 : 1) มีห้างสรรพสินค้าที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดในเมืองเชียงใหม่ แต่มีคู่แข่งที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกันที่สำคัญได้แก่ *ห้างสรรพสินค้า สีสวน พลาซ่า ห้างสรรพสินค้า ส.การคำ* แต่เมื่อห้างฯ เซ็นทรัล สาขาศูนย์การค้ากาตสวนแก้ว

ได้เปิดดำเนินการขึ้นในปี พ.ศ. 2533 และ *ศูนย์ค้าส่งแม่โขง*<sup>4</sup> ได้เปิดสาขาขึ้นที่ถนนมไหศวรรย์ในปีต่อมา ได้ส่งผลให้ยอดขายของห้างฯ ต้นตราภักดิ์ลดลง และในปี พ.ศ. 2535 ขาดทุนถึง 26 ล้านบาท (50 ปี ศักดิ์ศรีต้นตราภักดิ์ถูกลือเพียงรอยอดีตให้จดจำ, 2536 : 15) ทำให้ตระกูลต้องให้ *ตระกูลโรวา*<sup>5</sup> เข้าเป็นผู้ถือหุ้นใน บริษัท ต้นตราภักดิ์สรรพสินค้า ในนามของ บริษัท *เอส แอนด์ พี ซินดีเคท จำกัด* แต่ต่อมาตระกูลโรวาได้ถอนหุ้นในส่วนของตนออกไป แม้ว่าจะได้ขายกิจการ ห้างฯ ต้นตราภักดิ์ สาขาข้างเผือกเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินไปแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากผลประกอบการที่ไม่ดีขึ้นของ บริษัท ต้นตราภักดิ์สรรพสินค้าฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อหุ้นของ บริษัท *เอส แอนด์ พี ซินดีเคท* ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (เอสแอนด์พี กุมขมับซื้อหุ้นต้นตราภักดิ์, 2537 : การตลาด 2) จำนวนหุ้นที่ถอนออกไปนั้นสมาชิกตระกูลโรวาได้เป็นผู้ถือไว้แทน (ธนัดดา ภัสสรภิญโญสกุล (สัมภาษณ์), 25 กันยายน 2538)

ห้างสรรพสินค้าจากกรุงเทพฯ ที่มีห้าที่ต้องการขายธุรกิจของตนมาที่จังหวัดเชียงใหม่ นั้นไม่ใช่มีเพียงห้างฯ เซ็นทรัล และศูนย์ค้าส่งแม่โขง เท่านั้น ยังมีห้างสรรพสินค้าแห่งอื่น ๆ อีกที่มีห้าที่เช่นนี้ (ห้างฯ เชียงใหม่ดึงทุนส่วนกลางร่วมพันธมิตรกันถูกปีตาย, 2537 : 1) ตระกูลต้นตราภักดิ์จึงมีความคิดที่จะร่วมทุนกับกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ทั้งกลุ่มทุนจากต่างประเทศและในประเทศ เช่น *ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน* โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่าง บริษัท *เอส.เค. การ์เมนต์ จำกัด* กับบริษัท ต้นตราภักดิ์สรรพสินค้าฯ ที่เป็นไปในลักษณะห้างสรรพสินค้ากับผู้กระจายสินค้าเพื่อร่วมทุน

4 ศูนย์ค้าส่งแม่โขง เป็นกิจการที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของ บริษัท *สยามแม่โขง จำกัด* ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในเครือของกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของการค้าส่งสำหรับจังหวัดเชียงใหม่เป็นสาขาที่ 6 ของประเทศ

5 ตระกูลโรวา เป็นตระกูลที่มีความสัมพันธ์เป็นญาติกับตระกูลต้นตราภักดิ์ ทั้งนี้เพราะบุตรหญิงของนายธวัชคือ นางพรพิไล ได้แต่งงานกับ รท.วรวัชร โรวา สมาชิกของตระกูลโรวา และเป็นตระกูลที่เป็นเจ้าของ บริษัท *เอส แอนด์ พี ซินดีเคท จำกัด*

กันหา "เซฟวิน ไฮเปอร์มาร์ท"<sup>6</sup> สาขาเชียงใหม่และ กลุ่มซีพี เพื่อทำ "โรดส์" ที่บริเวณด้านหลังของศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า (ห้างฯ เชียงใหม่ตั้งทุนส่วนกลางร่วมพันธมิตรกันถูกปีตาย, 2537 : 1) แต่อย่างไรก็ตามการเจรจาก็ไม่ประสบผลสำเร็จ

เนื่องจากการคาดการณ์ว่าจะมีการยกเลิกภาษีศุลกากรค้าปลีก<sup>7</sup> ทำให้เป็นโอกาสที่ห้างสรรพสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาดำเนินกิจการในประเทศได้ง่ายขึ้น ห้างสรรพสินค้าในประเทศมีความวิตกที่จะต้องแข่งขันกับห้างสรรพสินค้าจากต่างประเทศเหล่านั้น ทั้งนี้เพราะห้างสรรพสินค้าจากต่างประเทศมีข้อได้เปรียบคือ มีต้นทุนสินค้าต่ำและมีกำลังซื้อมาก (เปิดอก สันติคุณาวงค์ เบื้องหลังซีอาร์ผนึกห้างภูธร, 2538 : 14) บริษัท ต้นตรางค์ที่สรรพสินค้าฯ ของตระกูลต้นตรางค์จึงต้องหันมา

---

6 เซฟวิน ไฮเปอร์มาร์ทเป็นชื่อของร้านค้าปลีกที่กลุ่มห้างฯ โรบินสันซื้อสิทธิ์ (Franchisee) มาจากประเทศสหรัฐอเมริกาและโอนไปให้อยู่ในความดูแลของ บริษัท เอส เค การ์เมนต์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ ห้างฯ โรบินสันถือหุ้นอยู่ด้วย (ต้นตรางค์ที่เผยจับโรบินสันร่วมทุนเปิดเซฟวินเชียงใหม่, 2537 : 33)

7 เป็นผลมาจากการเปิดเสรีทางการค้า ตามข้อตกลงทั่วไปเกี่ยวกับภาษีศุลกากรและการค้า (GATT-General Agreement on Tariffs and Trade)

ร่วมทุนกับ บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย) จำกัด<sup>8</sup> โดยมีกำหนดการให้บริษัทนี้เข้ามาเป็นผู้บริหาร ห้างฯ ต้นตราภักดิ์ สาขาศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า แทนตระกูลในเดือนมกราคม พ.ศ. 2539 จากนั้นจะใช้ชื่อว่า "ห้างสรรพสินค้า โรบินสัน ต้นตราภักดิ์" และนายวรวัชรจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประสานงานและช่วย บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย) บริหารงานในช่วงระยะแรกจนกว่าทุกอย่างจะลงตัว จากนั้นนายวรวัชรจึงค่อยปรับเปลี่ยนบทบาทตนเองใหม่ (ชนัดดา ภัทสรภิญโญสกุล (สัมภาษณ์), 25 กันยายน 2538)

ส่วนการร่วมทุนอื่น ๆ นั้น ตระกูลได้ร่วมทุนกับกลุ่มสมาชิกชมรมห้างสรรพสินค้าภูธรและ บริษัท ฟินแลนด์โอ ออสเตรเลีย จำกัด จัดตั้ง บริษัท ไทยดิสตรีบิวชันเซ็นเตอร์ จำกัด ดำเนินธุรกิจเป็นผู้กระจายสินค้าให้แก่บริษัทของสมาชิกชมรมห้างสรรพสินค้าภูธร และเป็นตัวเชื่อมกับห้างสรรพสินค้า โรบินสัน และผู้กระจายสินค้ารายอื่น ๆ (เปิดอก สันติ คุณาวงศ์ เป็องหลังซีอาร์. ผนึกห้างภูธร, 2538 : 14) แต่ปัจจุบันนี้ได้ให้ ห้างฯ เซ็นทรัล เป็นผู้บริหารเนื่องจากมีประสบการณ์ในการจัดการและอำนจในการต่อรองกับผู้กระจายสินค้ามากกว่า (ซี เหตุ ที่ดีซี.

---

<sup>8</sup> บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นธุรกิจที่เกิดจากการร่วมทุนกันของห้างสรรพสินค้า โรบินสัน กับ ห้างฯ เซ็นทรัล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาความเป็นผู้นำธุรกิจของตนไว้และขยายสาขาไปต่างจังหวัด โดยมีแนวความคิดของการลงทุนของบริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย)ฯ กับห้างสรรพสินค้าในต่างจังหวัด ในสัดส่วนที่ต่างกันออกไปตามเงื่อนไขและข้อตกลงเฉพาะราย และการร่วมทุนนี้จะมีการตั้งบริษัทขึ้นมาใหม่ ชื่อ ซีอาร์ ตามด้วยจังหวัดนั้น ๆ เช่น ซีอาร์ เชียงใหม่ หรือ ซีอาร์ อุบลราชธานี เป็นต้น (แมนซีอาร์-ต้นตราภักดิ์ คาดสรุปได้ภายในสิ้นปีนี้ , 2538 : 28)

การลงทุนของ บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย)ฯ มี 2 ลักษณะคือ เข้าไปปรับปรุงห้าง - สรรพสินค้าเก่าแล้วเปลี่ยนชื่อเป็น โรบินสัน กับเข้าไปเริ่มต้นศึกษาพร้อมกับเริ่มต้นในโครงการใหม่ โดยต่างฝ่ายต่างถือหุ้นในอัตราที่ตกลงกัน (ต้นตราภักดิ์ ได้ฤกษ์ มค.39 เปลี่ยนชื่อเป็น "โรบินสัน", 2538 : 35)

รวม 3 กลุ่มทุนยักษ์ ตลอดจน/เพิ่มพันธมิตรธุรกิจ, 2537 : ส่วนภาคเหนือ 1)

นอกจากนี้ตระกูลต้นตอรานนท์ยังเคยสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยการร่วมทุนกับคณะบุคคลต่าง ๆ ดำเนินธุรกิจการค้า แต่ปัจจุบันการร่วมทุนดังกล่าวได้ยกเลิกไปแล้ว (ธนิตดา ภัสสรวิญญูสกุล (สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538) คือ

1. ถือหุ้นใน บริษัท ซี เอ็น บี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทรับช่วงสิทธิ์ ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น เขตภาคอีสาน ในสัดส่วนร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท
2. ร่วมทุน บริษัท เอส ซี จำกัด รับช่วงสิทธิ์ ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ในเขตภาคใต้ โดยลงทุนร้อยละ 10 ของเงินทุน 10 ล้านบาท
3. ร่วมทุน ห้างสรรพสินค้า วังคำ จังหวัดเชียงราย จัดตั้ง บริษัท วังคำริมบึง จำกัด ทุน 20 ล้านบาท มี นายแสวง เครือวิวัฒน์กุล เป็นประธาน ส่วนนายวรวิชรเป็นรองประธาน การร่วมทุนนี้ไม่เคยอยู่ในแผนมาก่อน แต่ต่อมาได้ยกเลิกการร่วมทุนนี้หลังจากที่ทดลองตลาดได้ 3 เดือน เพราะชาวจังหวัดเชียงรายไม่นิยมใช้บริการของห้างสรรพสินค้า (ต้นตอวิวัฒน์กุลคนเชียงรายให้สัมภาษณ์ซื้อสินค้าห้างฯ, 2534 : 7)
4. ร่วมกับสมาชิกชมรมห้างสรรพสินค้าภูธรจัดตั้ง บริษัท เดอะเพรนท์ไซน์ซึ่ง จำกัด เป็นเจ้าของ "พาสต์ฟูดเดอะไบท์"

นอกจากจะได้จัดตั้งบริษัทต่าง ๆ ในเครือของตระกูลต้นตอรานนท์แล้ว ตระกูลยังได้ร่วมทุนในนามของนายธวัชกับนางสุรัตน์ร่วมกับ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดีเคท ของ ตระกูลโรไว จัดตั้ง บริษัท เอส แอนด์ พี ซ้างเผือก จำกัด (บจ.ช.ม. 1078) ทำธุรกิจร้านอาหารชื่อว่า ร้าน "เอส แอนด์ พี" ในเขตจังหวัดเชียงใหม่

นอกจากนี้ยังมีสมาชิกของตระกูลบางคน ได้เข้าร่วมทุนกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ดำเนินธุรกิจอื่น ๆ เช่น นายธวัชร่วมกับ ตระกูลเตริยาภิรมย์ และ ตระกูลรอดเจริญ จัดตั้ง บริษัท เชียงใหม่ทรีสต์ จำกัด (บจ.ช.ม. 154) ซึ่งต่อมาบริษัทนี้ได้ขายให้กับนักธุรกิจจากกรุงเทพฯ

ร่วมกับนักธุรกิจในเมืองเชียงใหม่ เช่น นายบวร ชุตินา นายประเสริฐ ธนาฤทธิ์ ทำธุรกิจโรงเรียนระดับอาชีวศึกษาชื่อโรงเรียน "ศรีธนาพาณิชยการ" และถือหุ้นใน บริษัท นครพิงค์คอนโดมิเนียม จำกัด (บอจ.ช.ม. 381)

### การจัดองค์การ

ธุรกิจตระกูลต้นตราบานนท์ จัดว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์การมากที่สุด ในสามตระกูลที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ ทั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้บริหารและในส่วนของผู้ถือหุ้น

#### โครงสร้างการบริหารของธุรกิจตระกูล

ธุรกิจของตระกูลต้นตราบานนท์มีประวัติความเป็นมายาวนานหลายสิบปี ได้ขยายตัวเติบโตจากร้านขายของชำมาเป็นห้างสรรพสินค้าที่ใหญ่โต จนถึงช่วงที่ตระกูลต้องประสบปัญหาต่าง ๆ ตระกูลจึงได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับขนาดของธุรกิจและความคล่องตัวในการบริหาร ในช่วงที่นายธวัชยังเป็นผู้จัดการของธุรกิจตระกูลซึ่งธุรกิจยังมีขนาดไม่ใหญ่โตนักและ ง่าย ๆ ต้นตราบานนท์ ยังมีเพียงสาขาเดียวคือ สาขาท่าแพ สมาชิกองค์การทุกคนจะช่วยกันทำงาน โดยยังไม่มีการแบ่งงานกันทำ ยังไม่เคยแยกออกเป็นฝ่ายหรือแผนงาน (ธนัดดา ภัสสรวิญญูสกุล (สัมภาษณ์), 25 กันยายน 2538) ระบบการบริหารจึงเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจทุกอย่างอยู่ที่นายธวัช

ต่อมาเมื่อนายวรกรจบการศึกษาจากประเทศสวีเดนแล้ว ได้เดินทางกลับมารับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการแทนนายธวัชและได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจตระกูลใหม่ จากเดิมที่เคยรวมศูนย์อำนาจที่นายธวัชก็เปลี่ยนไปเป็นแบบกระจายอำนาจ (กรณีศึกษา ต้นตราบานนท์ : การเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงการค้า 5 ยุคสมัยของนครเชียงใหม่, 2531 : 145-165) ให้ผู้จัดการสาขามีอำนาจเต็มในสาขาของตน จนเมื่อนายวรวัชได้เป็นกรรมการผู้จัดการจึงได้มีการ

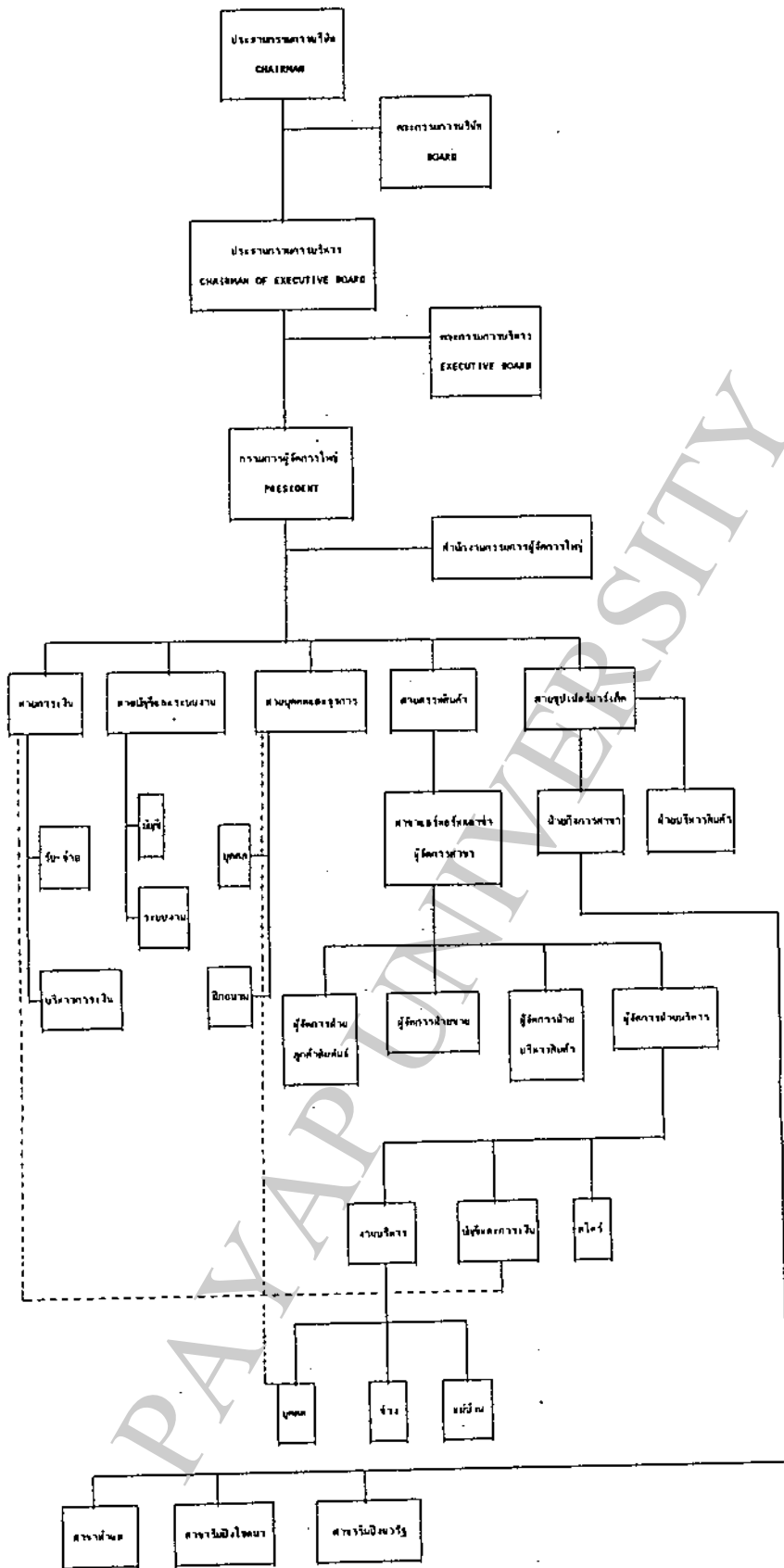


เปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่งคือ มีการแบ่งงานกันทำ แยกออกเป็นแผนกและฝ่าย (ธนัดดา ภัตสรภิญญ-  
โณสกุล (สัมภาษณ์), 25 กันยายน 2538 ) โดยให้มีศูนย์รวมของอำนวยการหรือเรียกว่า "ส่วนกลาง"  
อยู่ที่อาคารที่จอดรถสูง 9 ชั้นของ ห้างฯ ดันตราภัตต์ สาขาข้างเผือก ต่อมาเมื่อได้ยุบสาขานี้ไป  
แล้ว ศูนย์รวมของอำนวยการได้ย้ายไปอยู่ที่ศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า โดยส่วนกลางนี้จะแยกออก  
เป็นสองส่วนคือ

1. บริษัท ดันตราภัตต์สรรพสินค้า จำกัด ซึ่งมีเพียงสาขาเดียวคือ สาขาศูนย์การค้า  
แอร์พอร์ต พลาซ่า

2. บริษัท ดันตราภัตต์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994) จำกัด เดิมมี 5 สาขา แต่ปัจจุบันมี  
4 สาขา เพราะสาขามีที่ไต่ยกเลิกไปคือ สาขาข้างเผือก สาขาทั้ง 4 ที่ยัง คงอยู่คือ สาขาศูนย์  
การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า สาขาท่าแพ สาขาริมบึงนารางและสาขาริมบึงโชตนา

แผนภูมิต่อไปนี้ จะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในการบริหารของธุรกิจตระกูลดันทรานนท์



ภาพที่ 11 โครงสร้างการบริหารธุรกิจจตุระกุศลต้นตราบนที่  
 แหล่งที่มา ประยุกต์จาก บริษัท ต้นตราบกัณฑ์สรรพสินค้า จำกัด.  
 30 มีนาคม พ.ศ. 2537

แม้จะมีระบบการบริหารแบบ “ควบคุมจากส่วนกลาง” แต่ในการบริหารและการควบคุมธุรกิจของตระกูลนั้น ทั้งผู้บริหารระดับสูงของส่วนกลางและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในเครือเป็นบุคคลกลุ่มเดียวกัน โดยผู้บริหารระดับสูงจากส่วนกลางจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 ส่วน คือ บริษัท ตันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ และบริษัท ตันตราภัณฑ์ซูบเปอร์มาร์เก็ต (1994)ฯ เช่น นางธันดดา เป็นกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่สายงานการเงิน จะหน้าที่ดูแลงานการเงินของทั้ง บริษัท ตันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ และบริษัท ตันตราภัณฑ์ซูบเปอร์มาร์เก็ต (1994)ฯ มีสเตอร์เดวิด เป็นผู้อำนวยการฝ่ายสรรพสินค้าของส่วนกลาง และยังเป็นผู้จัดการทั่วไปของห้างฯ ตันตราภัณฑ์ สาขาศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า เป็นต้น ดังนั้นบทบาทของส่วนกลางนี้จึงควบคุมการดำเนินงานของบริษัททั้งสองในทุก ๆ ด้าน

ได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ทางธุรกิจออกเป็นส่วนงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็นสายงานต่าง ๆ แต่ละสายงานจะมีกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ หรือผู้อำนวยการฝ่ายเป็นผู้ควบคุม เช่น สายงานธุรกิจและบุคคล สายการเงิน เป็นต้น แต่ไม่มีสายงานด้านการตลาด ทั้งนี้เพราะธุรกิจได้จัดให้สายงานการตลาดมีฐานะเป็นส่วนงานที่ขึ้นอยู่กับสายงานฝ่ายสรรพสินค้า ทั้งนี้มีตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ซึ่งเป็นของนายวรวัชร เป็นตำแหน่งบริหารสูงสุด

ส่วนบริษัทอื่น ๆ ในเครือ เช่น บริษัท ธรรตกรฯ และ บริษัท ซ้อยส์ มินิสโตร์ฯ ได้แยกการบริหารออกไปต่างหาก ไม่เกี่ยวข้องกับงานบริหารของห้างสรรพสินค้า แต่มีผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ตันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ ที่เป็นสมาชิกตระกูลบางคนเป็นผู้บริหารของบริษัทเหล่านั้น

อย่างไรก็ตามไม่ว่าธุรกิจตระกูลจะมีระบบการบริหารอย่างไร เช่น แบบควบคุมจากส่วนกลาง หรือเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจ หรือมีการแยกบริษัทที่มีการบริหารที่ไม่ขึ้นอยู่กับส่วนกลางก็ตาม แต่ในการจัดการด้านการเงินนั้นได้มีการรวมศูนย์การจัดการด้านการเงินไว้ด้วยกันในทุกบริษัทในเครือของตระกูลรวมทั้ง บริษัท ธรรตกรฯ และ บริษัท ซ้อยส์ มินิสโตร์ฯ ซึ่งเด็มนางสุรัตน์เป็นผู้มีหน้าที่ดูแลอยู่และได้โอนมาให้ นางฤทัยรัตน์ และ นางธันดดาตามลำดับ (ธันดดา ภัณฑ์สรรพสินค้าฯ (สัมภาษณ์), 25 กันยายน 2538)

เช่นเดียวกับงานบริหารบุคคลที่มีลักษณะของการรวมศูนย์ที่เรียกว่า “บุคคลกลาง” ซึ่งทำหน้าที่สรรหา คัดเลือก ผูกอบรมพนักงานให้แก่บริษัททุกบริษัทในเครือของตระกูล ยกเว้น บริษัท ธรินทร์ฯ ที่มีฝ่ายบุคคลของตนเอง จากแผนภูมิโครงสร้างของการบริหารที่ได้แสดงไว้แล้ว ได้ชี้ให้เห็นถึงการควบคุมทางการเงินและการบริหารบุคคลนี้ไว้ด้วย

### ผู้ถือหุ้น

เมื่อแรกที่ตั้งตั้งห้างฯ ดันตราภักดิ์ ในปี พ.ศ. 2492 มีหุ้นส่วนอยู่เพียง 3 คน โดยถือหุ้นคนละเท่า ๆ กัน ต่อมานายประวิทย์และทายาทของนายประสงค์ได้แยกตัวออกไปดำเนินธุรกิจของตนต่างหากโดยไม่เกี่ยวข้องกัน<sup>9</sup> ทำให้มีเพียงตระกูลดันตราภักดิ์ในสายของนายธวัชเท่านั้นที่เป็นผู้ถือหุ้น อันได้แก่ นายธวัช นายวรากร และนายวรวีร และเมื่อจดทะเบียนจัดตั้งกิจการใหม่คือ ห้างหุ้นส่วนสามัญดันตราภักดิ์ ช่างเผือก จึงได้มีนางสุรัตน์และบุตรหญิงของนายธวัชเข้าเป็นผู้ถือหุ้นด้วย แต่ในการจัดตั้งธุรกิจบางแห่งของตระกูลได้ใช้ชื่อบุคคลภายนอกตระกูลเป็นผู้ถือหุ้นหรือเป็นกรรมการ แต่ในเวลาต่อมาบุคคลเหล่านั้นก็ได้ถอนชื่อออกคงเหลือแต่สมาชิกตระกูลเท่านั้นที่เป็นผู้ถือหุ้น

ตามหนังสือสัญญาการเป็นหุ้นส่วนที่ นายตง มิ่ง นายตงชวน และ นายเคียนกี (หรือ

---

<sup>9</sup> นายประสงค์ได้แยกตัวออกไปตั้ง ห้างซุณหักดิ์ และเมื่อถึงแก่กรรม นางบุญศรี ผู้เป็นภรรยา ได้สืบทอดธุรกิจต่อตั้ง ได้พัฒนากว้าง ไปอีก เช่น เป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ ดำเนินธุรกิจโรงแรม จัดสรรที่ดิน และยังได้ร่วมกับตระกูลโอสถานุเคราะห์ในนามบริษัท เจเนอรัลไฟแนนซ์ คอร์ปอเรชั่น และ บริษัท พีเมียร์ซีพหลาย จำกัด ให้บริการเช่าซื้อสำนักงานอยู่ที่กรุงเทพฯ จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดลำปาง และยังได้ร่วมทุนกับนายวีระะ ดันตราภักดิ์ทำธุรกิจต่าง ๆ อีกมาก

ส่วนนายประวิทย์ได้ทำธุรกิจสิ่งทอ ชื่อ โรงงานตันติยานันท์

นายประสงค์ นายธวัช และนายประวิทย์ ตามลำดับ) ได้ทำขึ้นร่วมกันเมื่อปี พ.ศ. 2492 ระบุไว้ว่า ห้ามขายหุ้นให้คนอื่น จะขายให้ ได้แต่คนที่ถือหุ้นอยู่เดิมเท่านั้น (พส.ช.ม. 32) ปัจจุบันแม้ว่า นายธวัชจะยึดถือแนวความคิดที่ต้องการให้ธุรกิจเป็นของสมาชิกตระกูลของตนเท่านั้น แต่จากสภาพ การแข่งขันของธุรกิจทำให้ต้องยอมรับการเข้ามาถือหุ้นของบุคคลภายนอกตระกูล เพื่อให้สามารถ ระดมทุนให้มากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการตราข้อบังคับของ บริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ ให้เปิดกว้าง แก่บุคคลทั่วไปหรือชาวต่างชาติ เข้า เป็นผู้ถือหุ้นได้ไม่จำกัดว่าต้องเป็นสมาชิกตระกูลเท่านั้น แต่ที่ ปรากฏอยู่ทุกวันนี้คือ ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ยังคงเป็นบุตร บุตรเขย สะใภ้ และบุคคลอื่นที่มีความสัมพันธ์ เป็นญาติกัน เช่น นายอมเรศ สีลาอ่อน รท. วรากร ไร้วา และมี บริษัท ธรัตกรฯ เป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่อยู่ใน บริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ ด้วย (บอจ.ช.ม.671)

ในปี พ.ศ. 2536 เป็นช่วงที่ตระกูลได้ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ตระกูลจึงได้ให้ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดีเคทฯ มา เป็นผู้ถือหุ้นด้วยในสัดส่วนร้อยละ 33.33 เป็นผลให้ บริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ สามารถเพิ่มเงินทุนจดทะเบียนจาก 100 ล้านบาทเป็น 150 ล้านบาท แต่ผลประกอบการของ บริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ ไม่ดีขึ้นและการที่ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดีเคทฯ เป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย<sup>10</sup> ทำให้ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดีเคทฯ ต้องถอนหุ้นส่วน ใหญ่ของตนออกไปคงเหลือไว้เพียงร้อยละ 19

ส่วน บริษัท ดันตราภัณฑ์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994)ฯ นั้น แม้ว่าไม่ใช่บริษัทแม่แต่ก็เป็น บริษัทที่ตระกูลเชื่อว่าจะสามารถเจริญเติบโตได้ในอนาคตและถือเป็นจุดแข็งของธุรกิจตระกูล เป็น บริษัทที่มี บริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

---

10 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีกฎว่าถ้าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย ถือหุ้นอยู่ในบริษัทใดบริษัทหนึ่งเกิดว่าร้อยละ 25 จะต้องรายงานกิจการนั้นต่อ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เมื่อได้เปรียบเทียบสัดส่วนการถือหุ้นเฉพาะในส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญตระกูลแล้ว นายธวัชเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทต่าง ๆ มากที่สุด โดยทั่วไปมารดาถือหุ้นมากกว่าบุตร บุตรชายถือหุ้นมากกว่าบุตรหญิง แต่บุตรหญิงจะถือหุ้นมากกว่าบุตรชายหรือสะใภ้ อย่างไรก็ตามแม้จะมีผู้ถือหุ้นจำนวนกี่คนหรือแต่ละคนจะถือหุ้นอยู่เป็นจำนวนเท่าใด แต่สมาชิกตระกูลทุกคนต่างรับรู้ตรงกันว่าหุ้นทั้งหมดยังคงเป็นของนายธวัชที่ยังไม่ได้แบ่งปันให้กับผู้ใด (ชนัดดา ภัสสรภิญโญกุล (สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538) เป็นการถือไว้แต่เพียงในนามของสมาชิกตระกูลเท่านั้น

แม้ว่าจะมีการจัดให้ บริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้า เป็น "บริษัทแม่" แต่ก็ไม่ใช่บริษัทที่ถือหุ้นในบริษัทอื่น ๆ ในเครือของธุรกิจตระกูล มีเพียงความสัมพันธ์กับบริษัทต่าง ๆ ในเครือของตระกูลเท่านั้น กล่าวคือ บริษัท ธารัตกรฯ ถือหุ้นใน บริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้า ส่วนบริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้า ถือหุ้นใน บริษัท ดันตราภัณฑ์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994)ฯ อีกทอดหนึ่ง

#### กรรมการบริษัทและกรรมการบริหาร

โดยทั่วไปแล้ว คณะกรรมการบริษัทจะเป็นบุคคลกลุ่มเดียวกับคณะกรรมการบริหารหรือบรรดาผู้ถือหุ้นทั้งหลายนั่นเอง เคยมีบุคคลภายนอกตระกูลเข้ามาเป็นกรรมการบริษัทแต่ไม่ได้เข้าร่วมเป็นกรรมการบริหารด้วย คณะกรรมการบริษัทจะเข้าร่วมการประชุมบริษัทเป็นประจำทุกเดือนเพื่อกำหนดนโยบาย (เรื่องเดียวกัน)

ในการบริหารนั้นได้มีการแบ่งกรรมการบริหารออกเป็น 3 ระดับ คือระดับอำนวยการ ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ

คณะกรรมการอำนวยการหรือคณะกรรมการชุดใหญ่ ที่เรียกว่า "บอร์ดครอบครัว" สมาชิกของกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยสมาชิกตระกูลเท่านั้น บางครั้งในการประชุมของกรรมการชุดนี้อาจเชิญผู้บริหารระดับรองลงมา เช่น ระดับอำนวยการฝ่ายให้เข้าร่วมประชุมด้วยก็ได้ หากที่ประชุมต้องการทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการประชุม

การที่มีคณะกรรมการอำนวยการชุดนี้ขึ้นมา เกิดจากการมีความคิดว่าต้องการให้สมาชิกตระกูลได้มีโอกาสพูดคุยกัน โดยใช้โต๊ะรับประทานอาหารบนชั้น 6 ของอาคาร ห้างฯ ต้นตราภรณ์ สาขาท่าแพ เป็นสถานที่พบกัน

คณะกรรมการระดับรองลงมาคือ คณะกรรมการระดับจัดการ เรียกว่า "M.C. Board" (Management Committee) เป็นชุดของคณะกรรมการที่มีสมาชิกคือ ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสมาชิกตระกูลและผู้บริหารระดับอำนวยการฝ่าย กรรมการชุดนี้จึงมีบุคคลภายนอกตระกูลเข้าร่วมด้วย

คณะกรรมการชุดสุดท้าย คือ คณะกรรมการระดับปฏิบัติการ ที่เรียกว่า "O.C. Board" (Operation Committee) เป็นกรรมการชุดผู้ปฏิบัติงานจริง คือในระดับจัดการฝ่าย

คณะกรรมการเหล่านี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีบุคคลภายนอกตระกูลคือ บริษัท เอส แอนด์ ที ซินดีเคท เป็นผู้ถือหุ้นด้วยโดยได้ยกเลิกคณะกรรมการระดับจัดการ คงเหลือคณะกรรมการเพียง 2 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการระดับปฏิบัติการ และคณะกรรมการบริหารซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสมาชิกตระกูล และเป็นกรรมการชุดที่เป็นผู้สัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง คณะกรรมการบริหารประกอบด้วย นายวรวัชร นางฤทัยรัตน์ นางธันดดา นางพรพิไลและนายอมเรศ ศิลาอ่อน มีการประชุมประจำเดือน ๆ ละ 1 ครั้งและเป็นการประชุมในระดับนโยบายจึงไม่มีการประชุมฉุกเฉิน

### ผู้บริหารระดับสูง

ได้มีการแบ่งผู้บริหารของบริษัทออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

ผู้บริหารระดับต้น คือ ผู้บริหารระดับตำแหน่งหัวหน้าแผนก

ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้บริหารตั้งแต่ตำแหน่งจัดการส่วนไปจนถึงระดับจัดการฝ่าย

ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารระดับตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปจนถึงผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และกรรมการผู้จัดการ

โดยทั่วไปแล้วตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มักจะเป็นตำแหน่งของสมาชิกตระกูล มีบุคคลภายนอกตระกูลบางคนได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารระดับสูงบ้างแต่ไม่มากนัก และตำแหน่งของบุคคลภายนอกที่สามารถก้าวขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูงได้คือ ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนตำแหน่งทางการบริหารสูงสุดคือ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการนั้นเป็นของสมาชิกตระกูลมาตลอด

### 1. ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสมาชิกตระกูล

สมาชิกตระกูลแทบทุกคนล้วนแต่ได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในกิจการ โดยแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้ควบคุมดูแลงานในแต่ละด้านโดยมีตำแหน่งเป็น "กรรมการผู้จัดการ" หรือ "กรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่" เช่น นางเทพินมีตำแหน่งเป็นกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่สายงานประชาสัมพันธ์ นางฤทัยรัตน์มีตำแหน่งเป็นกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่สายงานบัญชีและระบบงาน หรือนางธนิดามีตำแหน่งเป็นกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่สายงานการเงินและบุคคล เป็นต้น แต่ไม่มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ฝ่ายตลาด หรือผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (คงมีแต่ตำแหน่ง "ผู้จัดการฝ่ายบริหารการตลาด" ซึ่งเป็นตำแหน่งสูงสุดทางด้านการตลาด) และงานด้านบริหารสินค้าหรืองานจัดซื้อ มักจะเป็นตำแหน่งงานของผู้บริหารที่มาจากภายนอกตระกูล

### 2. ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูล

เมื่อนายวรวัชรเข้ามาเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ได้มีการว่าจ้างบุคคลภายนอกตระกูลเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เพราะต้องการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้เห็นแข่งขันกับคู่แข่งได้ ก่อนหน้านี้นายวรวัชรเคยให้สัมภาษณ์หนึ่งสื่อพิมพ์ภายหลังจากที่ได้ปรับโครงสร้างองค์การ จากการกระจายอำนาจเป็นรวมอำนาจว่า "โครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมา... เพราะเมื่อถึงจุดหนึ่งนักบริหารอาชีพซึ่งไม่ใช่คนในหรือใกล้ชิดกับตระกูลต้นตระกูลนั้นก็ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับต้นตระกูล" (กรณีศึกษาต้นตระกูล : การเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงการค้า 5 ยุคสมัยของนครเชียงใหม่, 2531



: 145-165) ผู้บริหารอาชีพเหล่านั้นได้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เช่น นายสุเทพ เจนวนิชวัฒน์ เป็นผู้อำนวยการฝ่ายบริหารสินค้า มีสเตอร์ เดวิด เทรนเนอร์ ชาวออสเตรเลียเป็นผู้อำนวยการฝ่ายห้างสรรพสินค้า นางทรงศิริ เตชะบุญ เป็นผู้บริหารกลุ่มร้านค้าประเภทสะดวกซื้อ (Convenience Store)

นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูลหลายคนที่ได้ลาออกไปคือ นายสากล อารยวุฒิ เคยเป็นผู้อำนวยการฝ่ายสินค้าทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายบุคคล นายทรงศักดิ์ วัฒนจันทร์กุล เคยเป็นผู้อำนวยการฝ่ายสินค้าซูเปอร์มาร์เก็ต นายมนตรี มงคลสมัย เคยเป็นผู้อำนวยการฝ่ายค้าปลีก เป็นต้น

ผู้บริหารเหล่านี้ล้วนมีประสบการณ์ในการทำงานกับตระกูลมานานพอสมควร บางคนทำมาเป็นเวลา 5 ถึง 6 ปี บางคนทำมานานถึงกว่า 20 ปี จึงก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้ อย่างไรก็ตามการเข้ามาของผู้บริหารเหล่านี้ นอกจากจะเข้ามาเพราะทำงานกับตระกูลมานานจนมีความรู้และประสบการณ์ในสายงานนั้น ๆ แล้ว ก็มักจะเข้ามาเพราะมีความรู้จักหรือคุ้นเคยกับสมาชิกตระกูล เช่น การเป็นรุ่นพี่รุ่นน้องในสถาบันการศึกษาเดียวกัน เคยร่วมกลุ่มกิจกรรมเดียวกัน และยังเคยว่าจ้างนักบริหารอาชีพมาเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ เช่น นายไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ ดร. โสภณ ภูเก้าล้วน

#### วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลต้นตราบานท์

ตระกูลต้นตราบานท์มีนายต้นง่วนซุนเป็นบรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจของตระกูล แต่การที่บุตรชายทุกคนของนายต้นง่วนซุนต่างได้สร้างธุรกิจของตนเอง เช่น ในสายของนางบุญทวีภรรยาของนายประสงค์ ดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และสายนายประวิทย์ดำเนินธุรกิจทางด้านสิ่งทอ ทำให้ธุรกิจค้าปลีกที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษมีเพียงต้นตราบานท์ในสายของนายธวัช เท่านั้นที่เป็นผู้สืบทอด

## การสร้างวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูล

ตระกูลต้นตราบานท์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การของตนตามที่ปรากฏในรูปของปรัชญาอุดมการณ์ ระเบียบ ประเพณีปฏิบัติต่าง ๆ ของธุรกิจ คือ

### ปรัชญา อุดมการณ์ของธุรกิจ

ตระกูลต้นตราบานท์ยึดมั่นในหลักการทำธุรกิจแบบ "ค้าปลีก" ที่ตระกูลมีความเชื่อในธุรกิจนี้ ดังที่ได้กล่าวไว้ในเอกสารของบริษัทฯ ว่า "...ต้นตราบานท์ มีขอบข่ายในเครืออีกมากมาย โดยเฉพาะกิจการค้าปลีก อันเป็นกิจการที่ถนัด และมีความพร้อมไม่ว่าใน เรื่องของบุคลากร เทคโนโลยี ทำเลที่ตั้ง ฯลฯ" (วาระครบรอบ 50 ปี แห่งสรรพสินค้า ต้นตราบานท์, 2535 : 7) ดังนั้นการจัดตั้ง หรือการขยายกิจการใด ๆ ของตระกูล ล้วนแต่เพื่อครอบคลุมธุรกิจค้าปลีกทั้งด้านกว้างและด้านลึกในทุก ๆ กลุ่มลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นห้างสรรพสินค้า ต้นตราบานท์ ที่มุ่งตลาดลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง ร้านริมฝั่ง ซุปเปอร์สโตร์ ที่มุ่งลูกค้าที่มีกำลังซื้อรองลงมา ร้านเซเว่นอีเลฟเว่นที่มุ่งลูกค้าทั่วไปในตัวเมือง ทั้งนี้โดยมีหลักปรัชญาในการทำธุรกิจที่ได้ประกาศไว้คือ *ความซื่อสัตย์ ความจริงใจที่มีต่อลูกค้า* ตามแนวทางที่นายต้นรุ่งวณิชได้เคยปฏิบัติ (เรื่องเดียวกัน : 10)

ธุรกิจตระกูลมีความมุ่งมั่นที่จะ เป็นอาณาจักรสรรพสินค้า "ของคนเมือง เพื่อคนเมือง" แสดงความมุ่งมั่นที่จะ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพชีวิต และพัฒนา เศรษฐกิจของจังหวัดเชียงใหม่ จนกลายเป็นความเชื่อถึงความผูกพันระหว่าง ห้างฯ ต้นตราบานท์ กับชาวเชียงใหม่ ตระกูลต้นตราบานท์จึง ได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคม ซึ่งเป็นการส่งเสริมประเพณีท้องถิ่น (เรื่องเดียวกัน : 7) เช่น การกำหนดระเบียบการแต่งกายของพนักงาน ให้แต่งกายด้วยชุดพื้นเมืองทุกวันจันทร์และศุกร์ การจัดประเพณีเป็ง (ลอยกระทง) เป็นต้น

## เป้าหมายและนโยบาย

ตลอดระยะเวลากว่า 50 ปีของการกำเนิด ห้างสรรพสินค้า ดันตราภัทท์ ขึ้นมาตระกูล มีความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกในเขตจังหวัดภาคเหนือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขต จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นจังหวัดที่ใหญ่ที่สุด และประชากรมีกำลังซื้อมากที่สุดในภาคเหนือ การสร้าง สาขาแห่งใหม่ขึ้นมาก็ดี หรือการพัฒนากลยุทธ์ทางการค้าต่าง ๆ ขึ้นมาก็ดี ล้วนแต่เพื่อรองรับ เป้าหมายนี้ทั้งสิ้น แม้เมื่อ ห้างฯ เซ็นทรัล สาขาศูนย์การค้าภาคส่วนแก้ว ได้เปิดกิจการขึ้นมาในปี พ.ศ. 2533 จะส่งผลทำให้ฐานะการเป็นผู้นำตลาดของ ห้างฯ ดันตราภัทท์ เปลี่ยนแปลงไป ตระกูลก็ได้พยายามรักษาบทบาททางการค้าของตนไว้ด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมในการ จัดตั้งชมรมห้างสรรพสินค้าภาคเหนือ เพื่อเป็นการสกัดกั้นการลงทุนในส่วนภูมิภาคของห้างสรรพสินค้า ขนาดใหญ่จากกรุงเทพฯ

การสร้างศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงถึง 2,000 ล้านบาท ประกอบกับการมีคู่แข่ง เป็นผู้นำด้านธุรกิจค้าปลีกภายในประเทศ ตระกูลจึงมีนโยบายในการหา ผู้ร่วมทุนที่มีความชำนาญด้านการค้าปลีก และมีความสนใจที่จะเข้ามาบริหารกิจการห้างสรรพสินค้า ห้างที่เป็นกลุ่มที่หาธุรกิจค้าปลีกในประเทศและต่างประเทศ (ดันตราภัทท์ ฝ่าวิกฤตปรับยุทธศาสตร์ ดำเนินจุดขาย, 2537 : 37) ขณะเดียวกันก็ไม่มีนโยบายขยายห้างสรรพสินค้าอีก แต่เน้นใน ธุรกิจร้านค้าประเภทสะดวกซื้อ (แอร์พอร์ตพลาซ่า กัดฟันลงทุนระยะ 2, 2534 : 7) ทั้งนี้มี เป้าหมายที่จะครอบคลุมพื้นที่ภาคเหนือทั้งหมด โดยเน้นเขตภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัดก่อน (ยุทธศาสตร์ใหม่ ดันตราภัทท์ขยายสาขาห้าง-รุกซูเปอร์สโตร์, 2537 : 1)

## คำขวัญของบริษัท

เพื่อแสดงถึงจุดมุ่งหมายและนโยบายที่วางไว้ ห้างฯ ดันตราภัทท์ได้ใช้คำขวัญ "ดันตราภัทท์ แหล่งรวมสรรพสินค้าดี ๆ มีคุณภาพ" ดังนั้น ห้างสรรพสินค้าทุกแห่งในเครือของ ตระกูลจึงเป็นแหล่งรวมสินค้าชั้นนำนานาชาติ ตั้งแต่อาหารสดและอาหารแห้ง สุราต่างประเทศ สิ่งของเครื่องใช้ในครัวเรือน เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ อุปกรณ์ตกแต่งต่าง ๆ

เครื่องเสียง เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องเขียน ฯลฯ ล้วนแต่เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ มีชื่อเสียงที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ โดยไม่คำนึงว่าสินค้านั้นจะเป็นสินค้าที่คู่แข่งเป็นผู้ผลิตก็ตาม และยังมีการส่งผู้บริหาร ไปดูงานที่ต่างประเทศ เพื่อนำสินค้าที่ได้รับความนิยมกลับมาจำหน่ายยังห้างสรรพสินค้าของตนด้วย

### สัญลักษณ์

สัญลักษณ์ของธุรกิจเครื่องของตระกูลต้นตรานนท์สามารถพบเห็นได้บ่อยที่สุด คือ อักษร "ต" ภายในรัศมีสีแดงที่ปรากฏบนธงกระดาษหรือถุงหิ้วพลาสติกสำหรับใส่สินค้าให้แก่ลูกค้า นามบัตร หัวกระดาษเขียนจดหมาย กระดาษบันทึกข้อความภายใน ที่ใช้กับสิ่งของของห้างฯ ต้นตราภักดิ์ คือ สีแดง ซึ่งนายธวัชและนางสุรัตน์ เป็นผู้เลือกสีนี้และได้ใช้มานานแล้ว



ภาพที่ 12 ตราสัญลักษณ์ ห้างสรรพสินค้า ต้นตราภักดิ์

ก่อนที่จะเปิดห้างฯ ต้นตราภักดิ์ สาขาศูนย์การค้าออร์พอร์ท พลาซ่า ได้มีการออกแบบสัญลักษณ์ใหม่เป็นรูปอักษรภาษาอังกฤษเขียนคำว่า "TANTRAPHAN" อยู่ในรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสในแบบต่าง ๆ กัน ขอบนอกมีรูปร่างแสดง "คน" ในท่าทางที่หลากหลายมีการใช้สีที่สดใส สัญลักษณ์นี้ได้นำไปตีพิมพ์บนถุงกระดาษสำหรับบรรจุสิ่งของ

ที่จริงแล้วได้เคยปรากฏว่า ห้างฯ ต้นตราภักดิ์ ได้เปลี่ยนแปลงตลอดหลายที่บ่งบอกถึงสัญลักษณ์ของตนบ่อยครั้งมาก ทั้งนี้เป็นผลมาจากความสนใจและและความสามารถในการออกแบบขีดเขียนของนางสุรัตน์ สัญลักษณ์อักษร "ต" ในรัชสมัยดังก็เป็นผลงานการออกแบบของนางสุรัตน์รวมทั้งเคยออกแบบชุดเครื่องแบบของพนักงานด้วยแต่ในภายหลังได้มีการยกเลิกเสีย เป็นเพียงกำหนดตลอดและสีของผ้าให้พนักงานไปตัดเย็บสวมใส่เอง ทั้งนี้เพราะพนักงานมีรูปร่างแตกต่างกันจึงให้เป็นอิสระที่จะไปตัดเย็บให้เหมาะสมกับรูปร่างของตนเอง (ธนิดดา ภักดิ์ศรีภิญโญสกุล (สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538)

ธุรกิจตระกูลได้เคยว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาให้ออกแบบสัญลักษณ์ของตน ให้แสดงถึงความหมายนัยของกิจการแต่ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ เพราะนายธวัชและนางสุรัตน์ไม่ชอบสัญลักษณ์ที่เสนอมา โครงการนี้จึงต้องล้มเลิกไป

ส่วนที่ร้านริมบึง ซุปเปอร์สโตร์ นายวรวัชได้เป็นผู้ออกแบบสัญลักษณ์เอง โดยให้เป็นรูปตระกร้าที่ใส่อาหารจนล้นออกมาและกำหนดให้มีสีฟ้า เพื่อให้แยกออกมาจากสีแดงที่ ห้างฯ ต้นตราภักดิ์ทำใช้อยู่

#### ประเพณี

ในองค์การของธุรกิจตระกูลมีประเพณีที่ยึดถือสืบทอดกันมาแต่ดั้งเดิมอันเป็นประเพณีของท้องถิ่นภาคเหนือคือ การรดน้ำดำหัวขอพรจากผู้ใหญ่ ผู้อาวุโส และประธานบริษัท ในวันสงกรานต์เป็นประจำทุกปี นอกจากนั้นยังได้ถือเอาวันเกิดนายธวัช คือ วันที่ 25 สิงหาคม ของทุกปี เป็น "วันต้นตราภักดิ์" ทั้งนี้เป็นความประสงค์ของบุตรที่ต้องการจัดให้แก่นายธวัช โดยให้เป็นวันที่พบปะ

สังสรรค์กันของบรรดาสมาชิกองค์การ มีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันในวันนั้น เช่น การทำบุญ ตักบาตรในตอนเช้า การแข่งขันกีฬาระหว่างสมาชิกองค์การ และการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ เป็นต้น โดยเริ่มจัดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2535 เป็นปีแรก แต่ในระยะต่อมาประเพณีนี้ก็ได้รับการสร้างลงไปเพราะนายธวัชไม่ชอบความเอิกเกริก (ชนิดดา ภัตตรภิกษุโสกุล (สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538)

โดยปกติแล้วธุรกิจตระกูลได้กำหนดวันหยุดประจำปีของธุรกิจในช่วงวันตรุษจีนโดยให้แต่ละสาขาสับเปลี่ยนกันหยุด และยังแจก “มติเอีย” แทนการจ่ายโบนัสประจำปีอีกด้วย แต่ต่อมาเมื่อมีขยายกิจการ ห้างฯ ต้นตราภักดิ์ สาขาศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า จึงได้ยกเลิกวันหยุดนี้เสียเพราะเห็นว่าธุรกิจมีการแข่งขันมากขึ้น

#### การส่งผ่านและการรักษาวัฒนธรรมองค์การ

ตระกูลต้นตรานนท์ ได้ใช้กลไกในการส่งผ่านและรักษาวัฒนธรรมของตน โดยการสร้างประเพณีในการสืบทอดธุรกิจ การเตรียมการด้านการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และการกล่าว- สอนสมาชิกตระกูล

##### 1. การสร้างประเพณีในการสืบทอดธุรกิจ

ธุรกิจตระกูลต้นตรานนท์สืบทอดมาจากร้าน “ต้นบัวจ้วน” ที่นายต้นจ้วนซุนเป็นผู้จัดตั้งขึ้น และได้รับแบบอย่างวิธีการค้ามา ต่อมาได้พัฒนาเป็น ห้างฯ ต้นตราภักดิ์ มีตระกูลต้นตรานนท์สายนายธวัชเป็นผู้บริหาร ในปัจจุบันแม้นายธวัชจะยังมีสุขภาพดีอยู่แต่ก็ได้ให้บุตรชายบริหารแทนมานานแล้ว

นายวรกร เป็นบุตรชายคนโตของนายธวัชและนางสุรัตน์ สำเร็จการศึกษาด้านบริหารธุรกิจจากประเทศสวีตเซอร์แลนด์ เคยเป็นผู้จัดการห้างฯ ต้นตราภักดิ์ สาขาท่าแพ แล้วลาออก

เพื่อไปเป็นนายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ แต่ยังคงเป็นรองประธานของธุรกิจธนาคารหรือ  
ตระกูลต้นตระกูล และ เป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท ธรรมการฯ

แม้ว่านายวรกรจะ ไม่มีบทบาททางธุรกิจที่เด่นชัดเท่าบทบาททางการเมือง แต่ก็เป็นผู้ที่มี  
บทบาทอย่างสูงในธุรกิจตระกูลคือ เป็นผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายที่สำคัญ ๆ ทาง  
ธุรกิจ เป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจของน้อง ๆ ดังที่นางชนิดดา ได้กล่าวไว้ "ก็ต้องปรึกษาพี่ชายก่อน"  
(ชนิดดา ภัสสรภิญโญสกุล (สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538) คาดว่านายวรกรจะเป็นผู้นำของ  
ธุรกิจตระกูลต่อจากนายธวัช

นอกจากนายวรกรแล้ว ยังมีสมาชิกตระกูลต้นตระกูลคนอื่น ๆ อีกหลายคนที่มีบทบาทใน  
การสืบทอดธุรกิจของตระกูล เช่น นายวรวัชร และนางชนิดาดากับสามี เป็นต้น

นายวรวัชรเป็นบุตรคนสุดท้ายของนายธวัชและนางสุรัตน์ เป็นน้องชายของนายวรกร  
จบการศึกษาด้านวิศวกรรมที่มาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโททางด้าน  
บริหารธุรกิจจากประเทศสหรัฐอเมริกา หลังจากนั้นได้กลับมาช่วยงานของครอบครัวโดยมีตำแหน่ง  
เป็นกรรมการรองผู้จัดการรับผิดชอบดูแลงานด้านบุคคลก่อน เมื่อนายวรกรไปเป็นนายกเทศมนตรี  
เทศบาลนครเชียงใหม่ นายวรวัชรจึงได้เป็นกรรมการผู้จัดการแทน

นายวรวัชรเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาทในการพัฒนาธุรกิจของตระกูลมาก เป็นผู้บุกเบิกร้านค้า  
ประเภทสะดวกซื้อขนาดเล็ก (Minimart) ชื่อร้าน "ซ้อยส์ มินิมาร์ท" รวมไปถึงการบุกเบิก  
ร้านเซเว่นอีเลฟเว่นในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง นอกจากนี้แล้วยังเคยเป็นบุคคล  
สำคัญที่ได้เคลื่อนไหวคัดค้านการขยายกิจการห้างสรรพสินค้ามายังต่างจังหวัดของห้างสรรพสินค้า  
จากกรุงเทพฯ โดยเคลื่อนไหวในนามชมรมห้างสรรพสินค้าภูธร

นอกจากเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ แล้ว ยังเป็นกรรมการ  
และกรรมการผู้จัดการในอีกหลายบริษัทในเครือของดันตราภัณฑ์ แต่ได้ลาออกเสียคงไว้แต่การเป็น  
กรรมการผู้จัดการบริษัท ดันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ เพียงแห่งเดียว ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมที่จะนำ

ธุรกิจ เข้า เป็นบริษัทจดทะเบียนหลักทรัพ์อนุญาตในตลาดหลักทรัพ์แห่งประเทศไทย แต่ในทางปฏิบัติแล้วยังคง เป็นกรรมการผู้จัดการบริษัทในเครือของตระกูลด้วยคือ บริษัท ซ้อย มินิสโตรซ์ฯ

ส่วนนางธันดาและสามีนั้น นางธันดาเรียนจบจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่แล้วไปเรียนต่อปริญญาโททางด้านบริหารธุรกิจจากประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อแต่งงานกับนายไพโรจน์ ก็ได้ไปทำงานอยู่ที่กรุงเทพฯ ระยะเวลาหนึ่ง เพราะขณะนั้นนายไพโรจน์ยังทำงานอยู่ที่ บริษัท ลีอกะสัยฯ ทั้งคู่ได้ย้ายมาทำงานให้ธุรกิจตระกูลตามคำชักชวนของนายธวัช ปัจจุบันนางธันดามีหน้าที่รับผิดชอบงานการเงินของ บริษัท ต้นตราภัตภัตสรพสนค้าฯ และบริษัทอื่น ๆ ทุกบริษัทในเครือของตระกูล รวมทั้งดูแลงานด้านบุคลากร เป็นผู้ลงนามหนนายวรวชิรในเอกสารต่าง ๆ ของ บริษัท ซ้อยส์ มินิสโตรซ์ฯ เป็นผู้ลงนามในเอกสารสำคัญของบริษัทร่วมกับนายธวัช สำหรับนายไพโรจน์ได้เป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัท ต้นตราภัตภัตซูปเปอร์มาร์เก็ต (1994)ฯ

## 2. การเตรียมการด้านการศึกษา

บุตรทุกคนของนายธวัชส่วนใหญ่ล้วนแต่มีพื้นฐานการศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจ ทั้งนี้เป็นผลมาจากการขึ้นนำทางการศึกษาให้แก่บุตรของนางสุรัตน์ (ธันดา ภักษรภิญโญสกุล (สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538) คงมีต้นนายวรวชิร ที่มีความชอบแตกต่างออกไปคือ เรียนจบระดับปริญญาตรีทางด้านนิติศาสตร์ แต่ก็ไปจบปริญญาโททางบริหารธุรกิจอีกเช่นเดียวกัน

## 3. การเตรียมการด้านประสบการณ์ในการทำงาน

เมื่อจบการศึกษาแล้ว สมาชิกตระกูลทุกคนได้กลับมามีงานในธุรกิจตระกูลโดยไม่ได้ไปทำงานในองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ก่อน งานอย่างแรกที่สมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้และรับผิดชอบก่อนที่จะไปทำงานหน้าที่อื่น ๆ ต่อไป คือ งานด้านการเงิน (เรื่องเดียวกัน) แม้ไม่มีประสบการณ์ในองค์กรธุรกิจอื่น แต่จริง ๆ แล้วบุตรทุกคนล้วนมีส่วนร่วมในการช่วยครอบครัวทำงานมาตั้งแต่เยาว์วัย ตั้งแต่ครั้งทีธุรกิจยังเป็นเพียงร้านค้าเล็ก ๆ อยู่ แต่ละคนจะมีหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การเป็นพนักงานรักษาเงิน (Cashier) หรือนำเงินเข้าไปเก็บในตู้ในร้านเมื่อถึงเวลาปิดร้านใน



แต่ละวันหรือช่วยกันปิดร้าน เป็นต้น (ชนิดดา ภัตตภัณโณสุกุล (สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538)

#### 4. โดยการกล่าว-สอน

นายธวัชได้ให้สัมภาษณ์แก่ *นิตยสารแพรว* ว่า นายต้นง่วนซุนได้เลี้ยงตนมาอย่างไ้เกรงกลัว เป็นการเลี้ยงแบบโบราณที่ลูกถือประกาศิตของบิดาเป็นใหญ่ แต่สำหรับนายธวัชแล้วได้เลี้ยงลูกโดย "สิ่งที่ผมพยายามพำร้สอนมาโดยตลอด คือ ความขยันขันแข็ง มีความรับผิดชอบ หมั่นเรียนหาความรู้ และซื่อสัตย์ พุทธะไรต้องมีสี่จะ" (กรอบครัวต้นตราหน้, 2538 : 324-329) ดังนั้นในการส่งผ่านและรักษาแนวความคิด อุดมการณ์ต่าง ๆ นายธวัชได้ใช้การกล่าว-สอนเป็นกลไกอย่างหนึ่ง

#### บทบาทของสมาชิกตระกูล

ทั้งบุตรชาย บุตรหญิง เขยและสะใภ้ ต่างมีบทบาทในการช่วยธุรกิจของตระกูลทั้งสิ้น บุตรชายมีบทบาทเป็นผู้นำขององค์การ มีตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการ ซึ่งทั้งนายารกรและนายารวัชรต่างเคยดำรงตำแหน่งนี้ทั้งคู่ ส่วนบุตรหญิงมีบทบาทดูแลงานด้านบัญชี งานการเงินและงานบุคลากร

ส่วนบุตรเขยได้เข้ามาช่วยทำงานเช่นกัน ที่มีบทบาทมากที่สุดคือ นายไพโรจน์ ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัท ต้นตราภ้ที่ซุบเปอร์มาร์เก็ต (1994)ฯ เป็นผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ เพราะนายไพโรจน์เรียนจบทางด้านคอมพิวเตอร์จากประเทศอังกฤษ เคยได้รับเชิญจากบริษัทต่าง ๆ ใ้ไปเป็นผู้บรรยายเรื่องคอมพิวเตอร์บ่อยครั้ง

นอกจากนายไพโรจน์แล้ว เขยคนอื่น ๆ ก็เคยเข้ามาช่วยกิจการของครอบครัว เช่น นายจตุรงค์เคยเป็นผู้จัดการ ห้างฯ ต้นตราภ้ สาขาข้างเผือก และสาขาท่าแพ แต่ปัจจุบันได้แยกไปทำธุรกิจของตนเองคือ บริษัท ที-เฮ้าส์ ซีเอสเต็ม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทรับออกแบบตกแต่งภายใน ส่วนบุตรเขยอีกคนหนึ่ง คือ ร.ท.วรากร ไรวา แม้จะไม่มีตำแหน่งบริหารในธุรกิจ

ตระกูลแต่ก็เป็นกรรมการบริษัทด้วยและยังเป็นสมาชิกของตระกูลโรวาซึ่งเป็นเจ้าของ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคทฯ

### บทบาทของบุคคลภายนอกตระกูล

ธุรกิจของตระกูลต้นตราบานท์เป็นธุรกิจที่เจริญเติบโตมาตลอด สามารถขยายกิจการเพิ่มสาขาของ ห้างฯ ต้นตราบานท์ ได้หลายแห่ง จนสมาชิกตระกูลมีไม่เพียงพอที่จะรองรับความเติบโตนี้ จึงต้องให้บุคคลภายนอกตระกูลเข้าร่วมทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น พนักงานการเงิน พนักงานขาย ผู้บริหารงานบุคคล ผู้บริหารงานด้านการตลาด ไปจนถึงการเป็นผู้บริหารระดับสูง

### เอกลักษณ์วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลต้นตราบานท์

#### 1. ยึดมั่นในธุรกิจค้าปลีก

ตลอดระยะเวลากว่า 50 ปีของการดำเนินธุรกิจของตระกูลต้นตราบานท์ การขยายตัวเติบโตของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นครั้งใดก็ตาม ล้วนแต่เป็นการขยายตัวในธุรกิจเดิมทั้งสิ้น เช่น ห้างฯ ต้นตราบานท์ สาขาแอร์พอร์ต พลาซ่า บริษัท ซ้อย มินิสโตร์ฯ หรือการเป็นตัวแทนผู้รับช่วงทำร้านเซเว่นอีเลฟเว่นก็ตาม ล้วนเป็นการขยายตัวที่มุ่งความเชี่ยวชาญในธุรกิจหนึ่ง ๆ ไม่มีการขยายไปสู่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ หรือแม้เมื่อจัดตั้ง บริษัท ธารตกรฯ ซึ่งเป็นบริษัทที่จัดการทางด้านอสังหาริมทรัพย์ก็เป็นบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมคือ ให้ บริษัท ต้นตราบานท์สรรพสินค้าเข้าพื้นที่เพื่อหว่า ห้างฯ ต้นตราบานท์ สาขาแอร์พอร์ต พลาซ่า

#### 2. การไม่ติดยึดกับอดีต

แม้ว่าห้างฯ ต้นตราบานท์จะมีประวัติการดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลาถึงกว่า 50 ปี แต่ก็ไม่ได้ผูกมัดตนเองอยู่กับอดีต มีเหตุการณ์หลายอย่างที่ได้บ่งชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดนี้ เช่น ความ

พยายามที่จะขายกิจการ ห้างฯ ตันตราภัต สาขาห้าแพ เพราะเห็นว่า เป็นธุรกิจที่ไม่ทำกำไร เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปและนิยมห้างสรรพสินค้าที่มีความทันสมัยสะดวกสบายมากกว่า ห้างฯ ที่ ห้างฯ ตันตราภัต สาขาห้าแพ เป็นแหล่งที่มาของความรุ่งเรืองของธุรกิจ เป็นบ้านที่สมาชิกตระกูลได้เกิด อยู่อาศัย เติบโต และคำให้สัมภาษณ์ของนายวรกรที่ว่า “ไม่แปลก ถ้าหากเราจะขายกิจการใดกิจการหนึ่งที่เราเห็นว่า ไม่สามารถทำกำไร ได้แล้ว เพื่อนำเงินที่ได้มา ไปช่วยเหลือกิจการในเครืออีกแห่งหนึ่งที่มีช่องทางทำกำไร ได้มากกว่า” (ตันตราภัต วันนี้ขายพุงนี้ขายอีกไหม, 2537 : 28-32) รวมไปถึงการยอมรับเข้าร่วมทุนกับตระกูลโรวา หรือ บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย)ฯ ย่อมแสดงให้เห็นว่าตระกูลตันตราภรณ์ ไม่ได้ผูกมัดตนเองกับอดีต

### 3. การปรับเปลี่ยนแนวความคิดไปตามสภาวะการเติบโตของธุรกิจและแข่งขัน

ธุรกิจของตระกูลตันตราภรณ์ เป็นธุรกิจครอบครัวคือ มีเจ้าของกับผู้บริหารเป็นบุคคลกลุ่มเดียวกัน แต่เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น ตระกูลก็ได้ยอมรับให้บุคคลภายนอกตระกูลเป็นผู้บริหารระดับสูง และก็ได้ยอมรับตระกูลโรวาให้เข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นด้วย ทั้งยังได้มีการเตรียมที่จะนำธุรกิจเข้าไปเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยการจัดตั้ง บริษัท ตันตราภัต-สรรพสินค้าฯ ขึ้นมา และนายวรวัชรเองก็ได้ถอนตัวออกจากการเป็นกรรมการผู้จัดการของบริษัทต่าง ๆ ในเครือของตระกูล คงเหลือไว้เพียงการเป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัทตันตราภัต-สรรพสินค้าฯ เท่านั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการแสดงการเตรียมตัวของนายวรวัชร ทั้งหมดนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินธุรกิจในรูปแบบของการที่ครอบครัวเป็นเจ้าของและเป็นผู้บริหารธุรกิจได้เปลี่ยนไป แต่การที่จะกล่าวว่าแนวความคิดนี้ได้เปลี่ยนไปด้วยหรือไม่นั้น ผู้ศึกษาจะขออภิปรายในบทต่อไป

### 4. การให้ความสำคัญกับการบริหารทางการเงิน

ครอบครัวตันตราภัตเป็นครอบครัวทำงาน สมาชิกทุกคนต่างก็ช่วยกันทำงาน แต่ก่อนที่บุตรจะทำงานอะไรก็ตาม จะต้องผ่านการฝึกงานทางด้านการเงินก่อนทุกคน เดิมนางสุรัตน์จะทำหน้าที่นี้ แล้วมอบให้นายวรกรทำต่อ เมื่อน้อง ๆ สำเร็จการศึกษา นายวรกรได้มอบหน้าที่นี้ให้น้องรับผิดชอบต่อ ๆ กันมา ยกเว้นนายวรวัชรที่ไม่เคยทำหน้าที่นี้มาก่อน (ชนิดดา ภัตสรรวิญญูสกุล

(สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538)

สรุป

ธุรกิจของตระกูลต้นตราบานนท์ที่สำคัญที่สุดคือ "ห้างสรรพสินค้า ต้นตราบานนท์" ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีอายุกว่า 50 ปี และเคยมีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดในจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งเป็นห้างสรรพสินค้าที่ใหญ่ที่สุดในภาคเหนือ แต่หลังจากปีพ.ศ. 2535 เป็นต้นมา ตระกูลได้ประสบกับภาวะการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง และได้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของตระกูลให้เปลี่ยนแปลงไปหลายประการ และหากเมื่อได้ร่วมทุนกับ บริษัท ซีอาร์ฯ แล้วโครงสร้างของห้างสรรพสินค้าต้นตราบานนท์ คงจะเปลี่ยนไปไม่ใช่ห้างสรรพสินค้าของตระกูลต้นตราบานนท์เพียงตระกูลเดียวอีกต่อไป แล้วแต่เป็น "ห้างสรรพสินค้า โรบินสัน ต้นตราบานนท์" อย่างไรก็ตาม ชื่อของ "ต้นตราบานนท์" จะเป็นทะเบียนที่มีค่าของธุรกิจครอบครัวในส่วนภูมิภาค