

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว

ในบทการวิเคราะห์นี้ ผู้ศึกษาได้แยกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ธุรกิจครอบครัว และ วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว ซึ่งในส่วนหลังนี้ประกอบด้วย การสร้างการส่งผ่าน และการรักษาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวสามารถแยกพิจารณาได้จาก รูปแบบของครอบครัว รูปแบบของธุรกิจ และรูปแบบของการปกครองหรือกรรมการบริษัท

รูปแบบของครอบครัว

ในประเทศไทยมีครอบครัวที่บรรพบุรุษเป็นชาวจีนมากมาย ทั้งเป็นชาวจีนที่โยกย้ายมาจากประเทศจีนและชาวจีนที่ตั้งบ้านเรือนในประเทศไทยมาเป็นเวลานาน บรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูลมีการแต่งงานกับคนไทย หรือชาวจีนด้วยกันที่เกิดขึ้นในเมืองไทย ดังนั้นทางด้านศาสนาจึงไม่ต้องสงสัยเลยว่าจะเกิดการผสมกลมกลืนกัน ดังเช่น *ครอเฟิร์ต* (Crawford) ได้เขียนว่า "คนจีน...ยอมรับนับถือพุทธศาสนาทันทีที่เข้ามาอยู่เมืองไทย" (พรณี จัตรพลักษ์ และคนอื่น ๆ , ผู้แปล 2529 : 131) ส่วนในด้านการศึกษา นั้นสมาชิกตระกูลรุ่นอายุแรก ๆ ได้รับการศึกษาตามแบบแผนของชาวจีน สำหรับสมาชิกตระกูลรุ่นอายุต่อ ๆ มา ได้รับการศึกษาตามแบบแผนของชาวตะวันตก สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อรูปแบบของครอบครัว

รูปแบบครอบครัวชาวจีนแต่ดั้งเดิม อยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่หรือครอบครัวขยาย อาจมีสมาชิกมากกว่า 1 รุ่นอายุ ครอบครัวเป็นศูนย์รวมของอำนาจ โดยมีบิดาเป็นใหญ่ ครอบครัวสำคัญว่าบุคคล โดยยึดหลักว่าความคิดของบุคคลไม่สำคัญเท่ากับครอบครัว นับถือบุคคลตามอาวุโส บุตรต้องมีความกตัญญูโดยการเชื่อฟังคำสั่งสอนไม่โต้แย้ง มารดาทำหน้าที่ดูแลกิจการในบ้าน เลี้ยงดูบุตร เป็นศูนย์กลางของบ้านหากบิดาเสียชีวิตไปก่อนมารดา ก็จะเป็นหัวหน้าครอบครัวต่อไป ชายเป็นใหญ่กว่าหญิง บุตรชายจึงสำคัญกว่าบุตรหญิง แต่บุตรหญิงก็อยู่ในฐานะที่สูงกว่าบุตรสะใก่อ คนจีนยึดถือระบบความสัมพันธ์อย่างเคร่งครัด ความสัมพันธ์นี้ได้แสดงออกในแต่ละระดับดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างบิดากับบุตรเป็นความรัก

ความสัมพันธ์ระหว่างสามีกับภรรยาเป็นการทำไปตามหน้าที่

ระหว่างเพื่อนกับเพื่อนเป็นความซื่อตรงต่อกัน

ระหว่างผู้อาวุโสกับผู้น้อยเป็นความเคารพเชื่อฟัง (สุภัตรา สุภาพ, 2523 : 101)

แม้ครอบครัวจีนในสังคมไทยนั้นจะมีขนาดเล็กลง (พรณี ฉัตรพลรักษ์ และคนอื่น ๆ, ผู้แปล 2529 : 317 ; พลศักดิ์ จิรโกธศรี, 2531 : 78 ; สุภัตรา สุภาพ, 2523 : 107) แต่บิดายังคงเป็นใหญ่ในครอบครัว เป็นผู้นำและผู้อาวุโสสูงสุด บุตรต้องเคารพบิดามารดา นื่องเล็กเคารพพี่ใหญ่ (พลศักดิ์ จิรโกธศรี, 2531 : 78 ; สุภัตรา สุภาพ, 2523 : 107) ชายหญิงมีความสำคัญเท่ากัน (พรณี ฉัตรพลรักษ์ และคนอื่น ๆ, ผู้แปล 2529 : 317 ; พลศักดิ์ จิรโกธศรี, 2531 : 85)

ในขณะที่รูปแบบของครอบครัวของแต่ละตระกูลนั้น โดยทั่วไปแล้วมีการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่ (ยกเว้นตระกูลชุนตี่มา-นิมมานเหมินท์ที่ปัจจุบันมีการแยกครอบครัวออกไป) มีการนับถือบุคคลตามอาวุโส บิดายังคงเป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุด แต่ไม่ใช่ผู้มีอำนาจสิทธิขาดดังเช่นในรุ่นบรรพบุรุษ รุ่นอายุที่ 1 หรือรุ่นอายุที่ 2 ของตระกูล บุตรสามารถโต้แย้งความคิดเห็นของบิดาได้ มารดายังคงมีความสำคัญในการเลี้ยงดูบุตรและช่วยสามีทำงาน เป็นบุคคลที่คอยเชื่อมโยงความคิดต่าง ๆ ของสมาชิกตระกูล ความสัมพันธ์ระหว่างพี่ชายกับน้องชาย และผู้ชายกับผู้หญิงมีความสำคัญเท่ากัน แต่น้องต้องเคารพพี่ สมาชิกตระกูลจะทำงานร่วมกัน แม้ว่าจะมีวิชาชีพที่สามารถแยกตัว

ออกไปได้ เป็นการให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่าตนเอง ยกเว้นตระกูลชุนติมา-นิมมานเหมินท์ ที่สมาชิกตระกูลส่วนใหญ่แยกออกไปประกอบอาชีพของตนเอง

ทั้งสามตระกูลเป็นตระกูลที่สืบเชื้อสายมาจากบรรพบุรุษชาวจีน ที่ได้โยกย้ายเข้ามาตั้งถิ่นฐานในจังหวัดเชียงใหม่ และทุกตระกูลมีรูปแบบครอบครัวตามเชื้อชาติเดิม คือเชื้อชาติจีน และค่านิยมเคารพอาวุโส ยังคงเป็นแก่นสำคัญของทั้งสามตระกูล

รูปแบบของธุรกิจ

เมื่อพิจารณารูปแบบของธุรกิจแล้วพบว่าธุรกิจตระกูลมีรูปแบบที่สำคัญคือ การเป็นเจ้าของธุรกิจ โดยมีครอบครัวเป็นศูนย์กลางของอำนาจ การขยายตัวในการสร้างความมั่นคงเติบโตให้แก่ธุรกิจและการจัดการธุรกิจ

1. ครอบครัวเป็นเจ้าของธุรกิจ

ตระกูลชุนติมา-นิมมานเหมินท์ และ ตระกูลศักดิ์ดาพร ต่างยึดมั่นต่อการเป็นเจ้าของธุรกิจอย่างชัดเจน กล่าวคือ นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันธุรกิจยังมีสมาชิกตระกูลเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่และยังได้ออกกฎข้อบังคับห้ามโอนหุ้นให้แก่บุคคลอื่น และปัจจุบันตระกูลชุนติมา-นิมมานเหมินท์ก็ยังยึดถือแนวความคิดการทำธุรกิจเพื่อเป็นการรักษาสินทรัพย์ของตระกูล ส่วนตระกูลศักดิ์ดาพร ได้ยืนยันที่จะไม่นำธุรกิจเข้าเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ณรงค์ ศักดาพร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) เพราะเมื่อธุรกิจขยายตัวมาถึงระดับหนึ่งแล้วย่อมต้องเข้าไปเป็นบริษัทสมาชิกในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อที่จะระดมทุนมาขยายธุรกิจให้กว้างขึ้น แต่การที่ผู้นำธุรกิจมีความคิดเช่นนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าไม่ต้องการให้มหาชนเข้ามามีส่วนในการเป็นเจ้าของและควบคุมการบริหาร แต่สำหรับตระกูลนี้ไม่มีข้อได้เปรียบบางประการคือ มีฐานการเงินที่ดี เป็นครอบครัวใหญ่ที่สามารถระดมทุนจากเครือข่ายได้ และมีฐานธุรกิจที่สามารถครอบคลุมตลาดได้ทั้งหมด ที่สำคัญคือยังไม่มีคู่แข่งที่มีข้อได้เปรียบมากกว่าอยู่ในธุรกิจเดียวกัน ดังนั้นสถานการณ์จึงยังไม่ทำให้

ธุรกิจต้องคำนึงถึงการระดมทุน

ส่วน *ตระกูลตันตราพันธ์* นั้น ได้เคยมีการประกาศตัวอย่างเปิดเผยที่จะเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการเตรียมแก้ไขกฎข้อบังคับของ บริษัท ตันตราพันธ์ สรรพสินค้าฯ โดยให้บุคคลภายนอกตระกูลเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นได้ และมีบุคคลภายนอกตระกูลเข้ามาถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 30 ครั้งสุดท้ายยังได้ร่วมทุนกับ บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจห้างสรรพสินค้าร่วมกัน

แต่ตระกูลตันตราพันธ์ยังมีข้อควรพิจารณาบางประการ ประการที่หนึ่ง หากมีคำถามว่าตระกูลมีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องนำธุรกิจเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก็จะได้รับคำตอบว่า จำเป็น เพราะธุรกิจค้าปลีกเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และตระกูลมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกในภาคเหนือจึงจำเป็นที่จะต้องระดมทุนเพื่อมาพัฒนาธุรกิจ แต่เนื่องจากเป็นครอบครัวขนาดเล็กที่ไม่อาจระดมทุนจากเครือข่ายได้ การเลือกเป็นบริษัทมหาชนจึงเป็นการระดมทุนที่มีต้นทุนของเงินทุนต่ำกว่า จึงเป็นทางเลือกที่ปลอดภัยกว่าการกู้เงินจากสถาบันการเงินที่มีความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยและผลการประกอบการ

ดังนั้นการเลือกเป็นบริษัทมหาชนจึงเป็นเหตุผลที่เกิดจาก "ความจำเป็น" และหากมีคำถามต่อไปว่าหากธุรกิจตระกูลไม่เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงแล้ว ตระกูลมีความคิดที่จะนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหรือไม่ คำถามนี้ผู้ที่ตอบได้ดีที่สุดคือสมาชิกตระกูลเอง แต่การวิเคราะห์ต่อไปนี้จะทำให้คำถามนี้กระจ่างแจ้งมากขึ้น

ประการที่สอง เมื่อตระกูลไม่อาจนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้สำเร็จและได้ประสบภาวะการขาดสภาพคล่องทางการเงินจึงได้ให้ตระกูลโรวาถือหุ้นด้วย ดังที่กล่าวมาเบื้องต้นแล้วว่าตระกูลโรวาเป็นตระกูลที่เป็นเครือญาติกันกับตระกูลตันตราพันธ์ และเมื่อตระกูลโรวาได้ถอนหุ้นส่วนใหญ่ของตนที่ถือไว้ในนาม บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคทฯ ออกไป หุ้นที่ถอนออกไปนั้นกลับไปถือไว้ในนามของสมาชิกตระกูลโรวาแทน ด้วยเหตุผลเช่นนี้จึงไม่อาจกล่าวได้ว่าแนวความคิดการเป็นเจ้าของธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไป

ประการที่สาม ตระกูลได้ประกาศตัวอย่างชัดเจนที่จะร่วมทุนกับกลุ่มธุรกิจที่สนใจในการบริหารธุรกิจห้างสรรพสินค้า จนในที่สุดก็ได้เข้าร่วมกับ บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย)ฯ ซึ่งแทบจะกล่าวได้ว่าเป็นห้างสรรพสินค้าต่างจังหวัดรายสุดท้ายที่ตัดสินใจดังกล่าว และหากถามว่าถ้า ห้างฯ เซ็นทรัล ไม่ขยายกิจการมาที่จังหวัดเชียงใหม่ ตระกูลยินดีจะร่วมทุนกับกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ หรือไม่ คำตอบก็คงจะเป็นเช่นเดียวกับคำถามแรก

ประการที่สี่ การเข้าร่วมทุนต่าง ๆ นั้นเป็นการเข้าร่วมทุนในการบริหารห้างสรรพสินค้าต้นตราบกัณฑ์ เท่านั้น ส่วนบริษัทอื่น ๆ ของตระกูลยังคงไม่มีท่าทีที่จะให้บุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นด้วย เช่น บริษัท ซ้อยส์ มินิสโตร์ฯ บริษัท ต้นตราบกัณฑ์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994)ฯ รวมทั้งบริษัท ธรตกรฯ (ได้ขายให้กับ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนาฯ ในภายหลัง)

ประการสุดท้าย สมาชิกทุกคนต่างรับรู้กันว่าหุ้นทั้งหมดยังคงเป็นของนายธวัช ที่ยังไม่ได้แบ่งปันให้ผู้ใด ดังนั้นการตัดสินใจต่าง ๆ จึงยังคงขึ้นอยู่กับนายธวัช แต่ขณะเดียวกันโดยส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคนก็ได้เข้าร่วมทุนกับบุคคลภายนอกตระกูล เพื่อทำธุรกิจอื่นอีกต่างหาก

จากข้อพิจารณาทั้งหมดนี้กล่าวได้ว่า แม้สมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 3 จะมีแนวความคิดที่เบี่ยงเบนไปบ้าง แต่โดยพื้นฐานแล้วตระกูลต้นตราบกัณฑ์ยังคงยึดมั่นกับการเป็น "เจ้าของธุรกิจ" แต่สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ตระกูล "จำเป็น" ต้องยอมรับบุคคลอื่นให้เป็นผู้ถือหุ้นด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการแก้ปัญหาของตระกูล

ดังนั้น การเป็นเจ้าของธุรกิจ จึงเป็นหลักปรัชญาของการทำธุรกิจของทุกตระกูล ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ถ่ายทอดกันมาจากเชื้อชาติของบรรพบุรุษที่นิยมการค้าขาย เพราะเห็นว่าเป็นอาชีพที่จะนำไปสู่ความมั่งคั่งได้เร็วที่สุด (พรรคิ์ นัตรพลรักษ์ และคนอื่น ๆ, ผู้แปล 2529 : 97)

2. ครอบครัวเป็นศูนย์กลางของอำนาจ

การมีครอบครัวเป็นศูนย์กลางของอำนาจสามารถพิจารณาได้จากผู้นำธุรกิจว่าเป็นใคร มีการถ่ายทอดความเป็นผู้นำไปอย่างไร และใครที่เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

2.1 ผู้นำของธุรกิจ

ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ มีหลวงอนุสารสุนทร เป็นผู้บุกเบิกและเป็นผู้นำของธุรกิจตระกูล เป็นผู้วางแบบแผนการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจแก่สมาชิกทั้งหมด เป็นผู้มีอำนาจสิทธิ์ขาดในครอบครัว ดังคำกล่าวที่ว่า “คำพิพากษาของคุณตาถือเป็นคำตัดสินของศาลสุดท้ายอยุธยาหรือฎีกาไม่ได้” (วารสารครอบครัวของศาสตราจารย์อื่น นิมมานเหมินท์, ม.ป.ป. : ไม่มีเลขหน้า) เป็นผู้วางกฎระเบียบ สร้างหลักฐานความเป็นปึกแผ่นมั่นคงให้แก่ธุรกิจตระกูล เมื่อหลวงอนุสารสุนทรถึงแก่กรรมนายก็กับนางก็มซื้อก็ได้เป็นผู้นำของธุรกิจเป็นคนต่อมา และแม้จะมีอาวุโสเป็นค่านิยมที่สำคัญตั้งที่นายอื่นกล่าวว่า “เคารพบุคคลตามอาวุโสและนับถือต้นตระกูลเป็นสำคัญ” (เรื่องเดียวกัน) แต่ปัจจุบันอำนาจการชี้ขาดไม่ได้ขึ้นกับใครเพียงคนเดียวแต่ได้กระจายไปยังสมาชิกตระกูลคนอื่น ๆ เช่น นายธารินทร์ บุตรชายคนโตของนายไกรศรีที่ได้เสียชีวิตไปแล้วที่ “มีอิทธิพลต่อน้อง ๆ ทุกคน” (สมัย นิมมานเหมินท์ (สัมภาษณ์), 4 พฤษภาคม 2538) และแม้นางแจ่มจิตต์จะมีพี่ชายอีกคนหนึ่งคือนายอื่น แต่นายอื่นไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจนักคงมุ่งมั่นในอาชีพสถาปนิกของตนมากกว่า เมื่อนายไกรศรีและนายเอื้อง น้องชายคนถัดจากนายไกรศรีได้เสียชีวิตไป นางแจ่มจิตต์จึงเป็นทั้งผู้นำธุรกิจและยังถือเป็นผู้นำของตระกูลอีกด้วย เพราะในครอบครัวแล้วนางแจ่มจิตต์มีบทบาทเป็นผู้เชื่อมโยงประสานสมาชิกตระกูลเข้าไว้ด้วยกัน

สำหรับ *ตระกูลกิตติสาร* นั้น มีนายณรงค์เป็นผู้นำของธุรกิจต่อจากนายริ้วผู้เป็นบิดา โดยมีตำแหน่งเป็นประธานกรรมการบริหารและประธานกรรมการบริษัท นอกจากนี้นายณรงค์ยังคงเป็นบุคคลที่ได้รับความเคารพนับถือจากสมาชิกตระกูล ทั้งนี้ด้วยเหตุผลอีกประการหนึ่งคือ ได้รับความศึกษามากกว่าพี่น้องทั้ง 3 คน เป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไปรวมทั้งนักธุรกิจระดับประเทศด้วย และบุคลิกของนายณรงค์เองที่มีความยุติธรรมต่อทุกคน มีการทำงานที่เป็น

แบบอย่างแก่สมาชิกองค์การ (นาริรัตน์ จันทรมังกร (สัมภาษณ์), 22 มิถุนายน 2538 ; วัชรศักดิ์สันธนะ (สัมภาษณ์), 17 มิถุนายน 2538) ดังนั้นจึงส่งผลให้นายณรงค์เป็น "เสาหลักของบริษัทและครอบครัว" (ณรงค์ ตักดาทรกับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264) และผู้ที่ได้รับการคาดหมายว่าจะเป็นผู้นำของธุรกิจคนต่อไปคือ นายภาณุพงศ์ บุตรชายของนายณรงค์ ซึ่งปัจจุบันทำหน้าที่เป็นกรรมการผู้จัดการ บริษัท นิยมพาณิชย์

ส่วนธุรกิจ *ตระกูลต้นตระกูล* มีผู้นำคือนายธวัช และผู้ที่จะเป็นผู้นำธุรกิจคนต่อไป คือนายวรกร บุตรชายคนโตของนายธวัช

ในทุกตระกูลจะเห็นว่ารูปแบบของครอบครัวมีผลต่อการจัดองค์การของธุรกิจตระกูล มีผู้นำของตระกูลเป็นผู้นำของธุรกิจ และแม้จะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดและมีค่านิยมเคารพอาวุโสเป็นหลักปฏิบัติแต่สมาชิกตระกูลก็สามารถโต้แย้งได้ แตกต่างจากรุ่นบรรพบุรุษที่คำพูดของผู้นำถือเป็นประกาศิต ที่เป็นเช่นนี้มีความเป็นไปได้ว่าพื้นฐานความคิดดั้งเดิมของคนเชื้อชาติจีนได้ผสมผสานกับวัฒนธรรมอื่น โดยเฉพาะวัฒนธรรมตะวันตกที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกชน และข้างฝ่ายผู้อาวุโสเองก็ยอมรับความรู้ ความสามารถของสมาชิกตระกูลรุ่นอายุต่อ ๆ มามากขึ้น เปิดโลกทัศน์ของตนเองมากขึ้น และยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกตระกูลคนอื่น ๆ

2.2 การถ่ายทอดความเป็นผู้นำ

ในธุรกิจครอบครัว การถ่ายทอดความเป็นผู้นำเป็นปัญหาที่มีความยุ่งยากที่สุด (Barnes and Hershond, 1966-1978 : 84-93) เป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะตัดสินความรุ่งเรืองหรือล้มละลายของธุรกิจที่จะติดตามมา เพราะมีปัญหามากมายที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้ เช่น ธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือไม่ ผู้นำคนใหม่จะรักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ถือหุ้นไว้ได้หรือไม่ ปัญหาของเจ้าหน้าที่จะยอมรับความสามารถได้หรือไม่ เป็นต้น ดังนั้นการเติบโตของธุรกิจจึงมักเกิดความคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงอำนาจในการบริหารอยู่เสมอ (ชนพล พูนศักดิ์อุดม, 2535 : 108-110 ; Menkhoff, 1991 : 19) ในประเทศที่ยึดถือปรัชญาสังขยัตยธรรม เช่น จีน เกาหลี จะมึนแบบแผนในการถ่ายทอดความเป็นผู้นำให้แก่บุตรคนโต (พลศักดิ์ จิรโกศลศรี, 2531 : 92 ;

Dong-Sung Cho in Putti, 1991 : 15-35) และจะไม่ให้ความสำคัญแก่หญิงเพราะเห็นว่าหญิงนำมาซึ่งความสูญเสียในครอบครัว ส่วนในประเทศทางฝั่งตะวันตกผู้สืบทอดธุรกิจจะเป็นสมาชิกครอบครัวเช่นเดียวกันแต่ไม่ระบุแน่ชัดว่าเป็นใคร ชายหรือหญิง ที่สำคัญคือผู้นำคนใหม่จะต้องพิสูจน์ความสามารถของตนเอง โดยการทำงานทั้งในองค์การธุรกิจของครอบครัวและองค์การธุรกิจอื่น ๆ ทั้งนี้โดยมีการเตรียมการเป็นกระบวนการอย่างยาวนาน (Longenecker, Moore and Petty, 1994 : 154)

ตระกูลชุนดิมมา-โหมมานเหมินท์ เนื่องจากนายยงค์ซึ่งเป็นบุตรชายคนเดียวของหลวงอนุสารสุนทร ได้หันไปประกอบวิชาชีพเป็นนายแพทย์ ภาระทางการค้าจึงตกเป็นของนางกิมฮ้อซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดการค้ามาจากหลวงอนุสารสุนทรมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันหลวงอนุสารสุนทรก็ได้แสดงถึงค่านิยมของชาวจีนคือ เมื่อบุตรไม่สนใจก็พยายามหาคนที่ใกล้ชิดตัวมากที่สุดมาเป็นผู้สืบทอดธุรกิจ นั่นคือการให้ชายก็เป็นหลานชายมาแต่งงานกับบุตรหญิงของตนเอง เพื่อจะได้ร่วมกันเป็นผู้สืบทอดธุรกิจต่อไป อย่างไรก็ตามแม้นางกิมฮ้อจะเป็นผู้ที่มีความสามารถมากจนได้รับการยอมรับแต่การยกย่องให้เป็นใหญ่ในกลับยกย่องผู้ชายมากกว่า ดังจะเห็นได้ว่านายก็ได้เป็นประธานบริษัทและประธานการประชุมผู้ถือหุ้นทุกบริษัทของตระกูล ขณะที่นางกิมฮ้อได้เป็นรองประธาน (ช.ม. 17 (บจ.ช.ม. 40 ; บจ.ช.ม. 263)

ส่วน *ตระกูลศักดิ์ดาทร* แม้ว่านางนงนุชต้องลาออกจากโรงเรียนเพื่อช่วยนายริ้วทำงานเป็นการช่วยเหลือบิดาก่อร่างสร้างตัวในขณะที่นายณรงค์กำลังศึกษาอยู่ แต่ในเวลาต่อมานายณรงค์ก็เป็นผู้ที่ได้รับการสืบทอดการเป็นผู้นำ อีกทั้งนายริ้วเองยังมีความคาดหวังว่านายณรงค์จะเป็นผู้สืบทอดอำนาจต่อจากตน นายริ้วจึงพยายามหาโอกาสถ่ายทอดการค้าให้แก่นายณรงค์ด้วยการให้นายณรงค์มาช่วยทำงานแม้ขณะกำลังศึกษาอยู่ที่กรุงเทพฯ ความคาดหวังนี้ได้แสดงออกด้วยคำพูดว่า “*แหมถ้าณรงค์ไม่ย้ายมา (ย้ายจากการเรียนแพทย์มาเรียนพาณิชย์ศาสตร์) ฉันคงแย่*” (ณรงค์ศักดิ์ดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2538) และแม้ว่านายณรงค์จะมีบุตร 3 คนซึ่งต่างได้เข้ามามีบทบาทในธุรกิจตระกูล คนโต คือ นางวันเพ็ญ คนที่สอง คือ นางเจนจิรา และคนสุดท้ายคือ นายภาณุพงศ์ แต่นายณรงค์ก็ได้วางแผนที่จะให้บุตรชายคือ นายภาณุพงศ์เป็นผู้สืบทอดการเป็นผู้นำต่อจากตน

สำหรับ *ตระกูลตันตราพันธ์* นายวรวัชรจะเป็นผู้ที่มีบทบาททางธุรกิจเด่นกว่านายวรกร ผู้เป็นพี่ชายคนโต โดยได้เป็น กรรมการผู้จัดการบริษัท ตันตราภัณฑ์สรรพสินค้าฯ และแสดงบทบาททางธุรกิจอื่น ๆ อีก ทั้งยังมีความรู้ในวิชาบริหารธุรกิจมาจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ในขณะที่นายวรกรได้ให้ความสนใจการเมืองมากกว่า และมีพื้นฐานการศึกษาวิชาบริหารธุรกิจไม่หนักแน่นเท่านายวรวัชร และตระกูลก็ยังมีนางธันตดาและสามีที่เป็นหลักสำคัญอีก แต่ในการเป็นผู้สืบทอดความเป็นผู้นำของธุรกิจต่อจากนายธวัชนั้นสามารถชี้ได้ชัดเจนจากคำพูดของนางธันตดาว่า "จะหว่าอะไรก็ต้องปรึกษาพ่อกับพี่ชายก่อน" (ธันตดา ภัสสรภิญโญสกุล (สัมภาษณ์), 13 กันยายน 2538) อีกทั้งนายวรกรเองก็ยังปรากฏตัว เป็นสัญลักษณ์ของธุรกิจตระกูลอยู่เสมอ

ทั้งหมดนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าการถ่ายทอดผู้นำของธุรกิจตระกูลนั้น มีแบบแผนของการถ่ายทอดไปยังสมาชิกตระกูลที่เป็นบุตรชายคนโต ซึ่งเป็นไปตามประเพณีของชาวจีน ทั้งนี้สอดคล้องกับ ธเนศวร์ เจริญเมือง ที่ได้ศึกษาธุรกิจในประเทศไทยซึ่งใหม่และพบว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ผู้ที่จะมาแทนคือ บุตร หรือบุตรเขย (ธเนศวร์ เจริญเมือง, 2535 : 37)

ทั้งหมดนี้ได้เป็นการตอกย้ำถึง *ปรัชญาธุรกิจแบบครอบครัว* และ *ค่านิยมเคารพอาวุโส* และยึดรูปแบบของครอบครัวเป็นรูปแบบของธุรกิจ ให้ความสำคัญแก่เพศชายมากกว่าเพศหญิง ปรากฏอยู่ทุกตระกูล

2.3 ผู้บริหารระดับสูงในองค์การ

ธุรกิจตระกูลนอกจากจะมีผู้นำของตระกูลเป็นผู้นำของธุรกิจแล้ว ยังมีสมาชิกตระกูลคนอื่น ๆ เข้าร่วมเป็นผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

ใน *ตระกูลศักดิ์ดาทร* ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการของธุรกิจ มีเพียงสมาชิกของตระกูลเท่านั้นที่ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนี้ เดิมนายณรงค์ได้ดำรงตำแหน่งนี้มาก่อน แล้วให้บุตรคือ นายภาณุพงศ์ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งสืบทอดจากตน ส่วนตำแหน่งงานระดับอำนวยการฝ่าย สมาชิกสายสกุลศักดิ์ดาทร จันดาคลังป์ และ วังทองคำจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านั้นทั้งสิ้น ไม่เคยมีบุคคลภายนอกตระกูลเป็น

ผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้นเลย เช่น ฝ่ายการตลาดมีนายภาณุพงศ์เป็นผู้ช่วยการ ฝ่ายบัญชีและการเงินมีนางศิริพรรณเป็นผู้ช่วยการ ฝ่ายเก็บเงินมีนางนารีรัตน์เป็นผู้ช่วยการ และฝ่ายบริหารบุคคลมีนางวันเพ็ญเป็นผู้ช่วยการ เป็นต้น

สำหรับ *ตระกูลตันตราพันธ์* มีโครงสร้างในการบริหารที่ต่างออกไปคือ มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง มีตำแหน่งกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่สายงานต่าง ๆ ซึ่งตระกูลอื่นไม่มีและมีแต่สมาชิกของตระกูลเท่านั้นที่ดำรงตำแหน่งนี้ เช่น นางธันตดาเป็นกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่สายงานการเงินและบริหารบุคคล นางฤทัยรัตน์เป็นกรรมการผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่สายงานบัญชีและควบคุมตรวจสอบระบบ นางเทพินเป็นผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่สายงานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ข้อที่น่าสังเกตอย่างหนึ่งคือ ทั้งธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาห์และตันตราพันธ์ต่างก็ให้ความสำคัญกับงานด้านการตลาดกับการเงินมากที่สุด ดังจะเห็นได้จากนายภาณุพงศ์และนายวรวัชร์ที่ต่างก็ได้รับการศึกษาทางด้านการตลาดและดูแลงานการตลาดของธุรกิจโดยตรง และงานการเงินที่ตระกูลศักดิ์ดาห์มักจะให้ฝ่ายสะวิไกดูแล โดยทั้งนางจิริภาและนางศิริพรรณต่างก็ได้เป็นผู้บริหารการเงินทั้งคู่ ขณะที่ตระกูลตันตราพันธ์ให้นางธันตดาดูแล ที่ชัดเจนกว่านั้นคือบุตรทุกคนของนายธวัช ยกเว้นนายวรวัชร์จะต้องฝึกงานการเงินก่อนที่จะไปทำหน้าที่ด้านอื่น (ธันตดา ภัทสรภิญโญสกุล (สัมภาษณ์), 25 กันยายน 2538)

สำหรับ *ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์* มีสมาชิกตระกูลเป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ เช่นเดียวกันคือ มีนางแจ่มจิตต์ เลาหวัณน์ เป็นหุ้นส่วนผู้จัดการ นายมงคล เลาหวัณน์ เป็นผู้ช่วยทางด้านการเงิน และนางสาววรรณช เลาหวัณน์ เป็นผู้บริหารระดับสูงด้วยอีกผู้หนึ่ง

แม้ว่าสมาชิกครอบครัว จะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีบุคคลที่มาจากภายนอกตระกูลจำนวนหนึ่ง ที่เข้าไปเป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจตระกูลได้ เช่น ในตระกูลตันตราพันธ์และศักดิ์ดาห์ ส่วนตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์นั้น ไม่มีผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูลอยู่เลย

ธุรกิจตระกูลต้นตราบานท์มีนักบริหารอาชีพหลายคนที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท และบางคนมีพื้นฐานมาจากการเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีอายุการทำงานกับตระกูลมานานนับสิบปี แต่ก็มีหลายคนที่มีประสบการณ์ในการบริหารมาจากองค์การธุรกิจอื่น ๆ และมาเป็นผู้บริหารในธุรกิจตระกูลโดยไม่ผ่านการเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมาก่อน แต่เป็นการเข้ามาเพราะ "มีความสัมพันธ์" กับสมาชิกตระกูล สายงานที่รับผิดชอบมีทั้งเป็นผู้บริหารห้างสรรพสินค้า ด้านบุคคล และงานจัดซื้อ ซึ่งต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของสมาชิกตระกูลที่ดูแลงานนั้น ๆ อีกทอดหนึ่ง แม้ว่าจะมีหลายคนที่ลาออกไปก็ตาม ซึ่งการเปลี่ยนงานของผู้บริหารระดับสูงเช่นนี้ได้เกิดกับบริษัทสมัยใหม่ (Modern Corporation) ส่วนบริษัทที่มีความสัมพันธ์แบบครอบครัวจะช่วยให้การเปลี่ยนงานของผู้บริหารนี้ลดลงได้ (Donnelley, 1966-1978 : 43-55) โดยที่เจ้าของกิจการต้องการให้การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารเหล่านั้น (Porpan Vachajitpan, 2536 : 101-107) จากประสบการณ์ของ Donelley และ Porpan Vachajitpan ได้ทำให้เกิดสิ่งที่น่าสนใจข้อหนึ่งคือ การลาออกของผู้บริหารเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงธุรกิจตระกูลเป็นบริษัทสมัยใหม่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กันแบบครอบครัวใช่หรือไม่ หรือเป็นเพราะการไม่ได้รับความสนับสนุนจากเจ้าของกิจการจึงทำให้ต้องลาออกไป

สำหรับธุรกิจ *ตระกูลศักดิ์ดาทร* มีผู้บริหารอาชีพอยู่หลายคนเช่นกัน บุคคลเหล่านี้มีพื้นฐานการศึกษาที่ดี หลายคนจบการศึกษาในระดับปริญญาโทมาจากต่างประเทศและทุกคนได้ทำงานอยู่กับองค์การมาเป็นเวลานาน ในเรื่องนี้นายณรงค์ เคยให้สัมภาษณ์ว่าตนเองมีนโยบายสร้างบุคลากรจากภายใน ทั้งนี้ธุรกิจได้เคยมีประสบการณ์ในการว่าจ้างนักบริหารอาชีพมาแล้ว แต่ปรากฏว่าผู้บริหารคนนั้น "วัน ๆ เอาแต่ยิ้มไม่ทำอะไร" (ณรงค์ ศักดิ์ดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการไม่สามารถเข้ากันได้ของปรัชญา ค่านิยม และแนวความคิดของเจ้าของธุรกิจกับผู้บริหารอาชีพ ตั้งแต่นั้นจึงไม่เคยมีใครที่เข้ามาในองค์การแล้วได้เป็นผู้บริหารระดับสูงในทันที เป็นที่มาที่ทำให้ตระกูลศักดิ์ดาทรมีแนวความคิดในการสร้างผู้บริหารระดับสูงจากสมาชิกองค์การเป็นหลัก ทั้งนี้เป็นวิธีที่จะกล่อมเกล้าให้ผู้บริหารเหล่านั้นยอมรับค่านิยมและแนวความคิดของเจ้าของธุรกิจได้ แต่มีสิ่งที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ ทุกฝ่ายงานจะมีบุคคลภายนอกตระกูลเป็นผู้บริหารระดับสูงอยู่ด้วย แต่ไม่ปรากฏว่าจะได้เป็นผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสายงานเลย ทุกคนจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของสมาชิกตระกูลที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสายงาน

มีสิ่งๆ เหมือนกันบางประการของแนวความคิดต่อผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจตระกูลทั้งสาม ประการแรกคือ การมีความเชื่อต่อผู้ที่มีความใกล้ชิดและผูกพันกับตระกูลเท่านั้น ซึ่งความใกล้ชิด และผูกพันนี้ได้ตั้งอยู่บนรากฐานของการที่ได้ทำงานกับตระกูลมาเป็นเวลานาน หรือการรู้จักกันมาก่อน สอดคล้องกับธุรกิจครอบครัวตามทัศนะของสมดี หงส์ไพศาลวิวัฒน์ว่า การถืออาวุโสทางอายุ หรือการทำงานในองค์กรเป็นเกณฑ์ในการก้าว ไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (สมดี หงส์ไพศาลวิวัฒน์, 2531 : 101-109) และผู้บริหารระดับสูงที่มาจากภายนอกตระกูลจะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งงาน น้อยกว่าสมาชิกตระกูล (Longenecker, Moore and Petty ,1994 : 142-143) และอีก ประการหนึ่งคือ แม้จะมีพื้นฐานจากค่านิยมเคารพอาวุโสแต่ธุรกิจตระกูลก็ได้พิจารณาถึงความ เหมาะสมทั้งพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารเหล่านั้นด้วย

ข้อวิเคราะห์เหล่านี้ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการที่ธุรกิจมีความเชื่อต่อสมาชิกตระกูล หรือบุคคลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ถือว่าเป็นค่านิยมที่ **ความเคารพต่ออาวุโส และ ยึดมั่นผูกพัน** กันในสายเลือด ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานของครอบครัวเข้าหาตนเองไวหาวไทยที่ว่า **"เลือดข้นกว่าน้ำ"** แต่อย่างไรก็ตาม ธุรกิจตระกูลก็สามารถสร้างความเป็น **"ครอบครัวนักบริหารอาชีพ"** ได้ เพราะ สมาชิกของตระกูลแทบทุกคนล้วนเป็นผู้ได้รับการศึกษา และมีประสบการณ์ทางด้านบริหารธุรกิจเฉก เช่นเดียวกับนักบริหารอาชีพทั้งหลาย แม้ว่าจะทำให้เกิดผลเสียต่อขวัญ ก้าวสำใจของผู้บริหารระดับ สูงที่มาจากภายนอกตระกูลก็ตาม

ธุรกิจครอบครัวเป็นรูปการที่ทั่วไปในประเทศกำลังพัฒนา ความสัมพันธ์ทางสายเลือด เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (สุวินัย ภรณวลัย, 2535 : 239) รวมทั้ง ธุรกิจครอบครัวในประเทศสิงคโปร์ สมาชิกครอบครัวจะมีตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ทั้งในธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ (Menkhoff, 1990) และประเทศเกาหลีที่ธุรกิจในประเทศเกือบทั้งหมดเป็นธุรกิจครอบครัว ครอบครัวยังมีอิทธิพลอย่างเหนียวแน่นต่อธุรกิจ (Dong-Sung Cho in Putti, 1991 : 15-35) ตลอดไปถึงประเทศทางฝั่งตะวันตก (Donnelley, 1966-1978 : 43-55) เช่นเดียวกับธุรกิจของตระกูลที่ได้ศึกษามาที่นี่ นั่นคือ ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ได้แก่ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสายงานหรือตำแหน่งผู้อำนวยการ ฝ่าย จะมีเพียงสมาชิกของตระกูลเท่านั้นที่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนี้ แต่อาจมีผู้บริหารที่มาจากนอก

ตระกูลบางคนที่ได้เข้ามา เป็นผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสายงานซึ่งมีน้อยมาก และสายงานนั้นก็ไม่ใช่สายงานหลัก

การมีผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นสมาชิกตระกูลนั้น เป็นเอกลักษณ์การจัดการจัดการของธุรกิจครอบครัวทุกแห่งหนไม่ เป็นวัฒนธรรมของชนชาติใดชนชาติหนึ่งโดยเฉพาะ แต่การแบ่งงานกันทำของสมาชิกตระกูล ก็ได้ให้ภาพของตระกูลศักดิ์ดาทรและต้นตราบนั่นว่าแม้รูปแบบของครอบครัวหญิงกับชายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ในโลกธุรกิจนั้น ชายจะได้มีบทบาทที่สำคัญกว่าหญิง ซึ่งเป็นพื้นฐานของความคิดชาวจีน ส่วนการที่สะกั๊วของตระกูลศักดิ์ดาทรมีบทบาทสำคัญว่าบุตรหญิงกลับเป็นแนวความคิดที่ตรงกันข้าม หรืออาจเป็นเพราะว่าสะกั๊วเหล่านั้นได้ให้กำเนิดทายาทของตระกูลแล้วก็ได้ แต่จากเหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือคนเชื้อชาติจีนนิยมนำภรรยา บุตรชาย บุตรหญิงและญาติมิตรมาทำงานด้วย (พลศักดิ์ จักรโกศลศรี, 2531 : 131) และยังมีความเชื่อว่าการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จทางการดำเนินก็ด้วยความร่วมมือของเครือญาติ (พรณี ฉัตรพลรักษ์ และคนอื่น ๆ, ผู้แปล 2529 : 96 ; สมบูรณ์ สุขสำราญ, 2530 : 36) และในสวนคำนิยมเตารพาวุโสที่ปรากฏในทุกองค์การนั้น มีความเป็นไปได้อย่างที่คำนิยมของคนเชื้อชาติไทยและคนเชื้อชาติจีน แต่โดยเฉพาะตระกูลต้นตราบนั่นได้ให้ความสำคัญแก่พี่ชายมากกว่าน้องชาย เฉพาะตระกูลนี้จึงน่าจะเป็นผลมาจากคำนิยมทางด้านเชื้อชาติจีนมากกว่า และเมื่อวิเคราะห์ให้ถึงที่สุดแล้วจะพบว่า เป็นการผสมผสานกันระหว่างคำนิยมของคนเชื้อชาติจีนกับเชื้อชาติไทย

อีกด้านหนึ่งก็อาจเป็นผลมาจากประสบการณ์ทางด้านลบที่ธุรกิจตระกูลเคยได้รับ เช่นตระกูลศักดิ์ดาทรเคยจ้างผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูลมาทำงานหรือเป็นประสบการณ์ทางอ้อมที่สมาชิกตระกูลได้รับมาจากองค์การธุรกิจครอบครัวอื่น ๆ ทำให้ไม่ไว้วางใจต่อบุคคลอื่นที่จะมาเป็นผู้บริหารของธุรกิจตระกูล

จะเห็นได้ว่าธุรกิจตระกูลนั้น นอกจากครอบครัวเป็นศูนย์กลางของอำนาจ โดยมีผู้อาวุโสของตระกูลเป็นผู้นำของธุรกิจและเป็นผู้นำของครอบครัว ซึ่งแม้จะมีอำนาจชี้ขาดแต่สมาชิกคนอื่น ๆ ก็มีส่วนสำคัญในธุรกิจตระกูลเช่นกัน และมีสมาชิกตระกูลเข้าร่วมเป็นผู้บริหารระดับสูง ส่วนบุคคลภายนอกตระกูลจะเป็นผู้บริหารระดับสูงได้ก็ต้องทำงานในองค์การมาเป็นเวลานานหรือรู้จักคุ้นเคย

กับสมาชิกตระกูลมาก่อน วัตถุประสงค์นี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงปรัชญาของการดำเนินธุรกิจคือ ธุรกิจแบบครอบครัว และค่านิยม ให้ความสำคัญต่ออาวุโส ที่ฝังรากลึกอยู่ในทุกองค์การ

3. การสร้างความมั่นคงและขยายตัวเติบโตของธุรกิจ

ธุรกิจตระกูลได้ใช้กลไกในการสร้างความมั่นคงเติบโตให้แก่งานธุรกิจของตน ด้วยวิธีการที่คล้ายคลึงกันคือ การเกาะกลุ่มในหมู่สมาชิกตระกูลเพื่อทำธุรกิจ และโดยใช้ระบบความสัมพันธ์

3.1 การเกาะกลุ่มในหมู่สมาชิกตระกูลเพื่อทำธุรกิจ

ธุรกิจครอบครัวมีการเกาะกลุ่มกันทำธุรกิจในหมู่สมาชิกของตระกูลและ เครือญาติของตน โดยเฉพาะ *ตระกูลศักดิ์ดาทร* เป็นตระกูลที่มีการเกาะกลุ่มอย่างโดดเด่นที่สุด

สายสกุลศักดิ์ดาทรได้ร่วมกับเครือญาติของต่อนอีก 3 สายสกุลคือ สายสกุลจินดาศิลป์ สายสกุลลิ้ม เล็ง เลิศ และสายสกุลวังทองคำ ดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ทั้ง บริษัท นิยมพานิช บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ บริษัท นิยมพานิชลำปางฯ และ บริษัท นิยมพานิชเรียวเอสสเตทฯ ซึ่งล้วนเป็นบริษัทที่สมาชิกจากทั้ง 4 สายสกุลของตระกูลศักดิ์ดาทรเกาะกลุ่มร่วมกันทำทั้งสิ้น มีการถือหุ้นไขว้โดยทุกสายสกุลจะมีตัวแทนของตนเข้าร่วมเป็นผู้บริหาร สายสกุลศักดิ์ดาทรมี นายภาณุพงศ์ เป็นตัวแทนทำหน้าที่เป็น กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิยมพานิชฯ สายสกุลลิ้ม เล็ง เลิศมี นายสถิต เป็นตัวแทนทำหน้าที่เป็น กรรมการผู้จัดการ บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ฯ สายสกุลจินดาศิลป์มี นายสุทธิพงศ์ เป็นตัวแทนทำหน้าที่เป็นกรรมการผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท นิยมพานิชฯ ส่วนสายสกุลวังทองคำมีนางนารีรัตน์ เป็นตัวแทนมีตำแหน่ง เป็นผู้อำนวยการฝ่ายเก็บเงินของบริษัท นิยมพานิชฯ

เมื่อวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วพบว่า การเกาะกลุ่มกันทำธุรกิจของตระกูลศักดิ์ดาทร เป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ลักษณะการถือหุ้นไขว้และการบริหารแบบไขว้ ซึ่ง “คุมกันไว้ซึ่งกันและกัน” ทำให้ธุรกิจสามารถรักษามลประโยชน์ของทุกตระกูลที่เกาะกลุ่มกันได้ ขณะเดียวกัน

กันก็สามารถครอบคลุมตลาดให้อยู่ในธุรกิจตระกูลของตนไว้ และเป็นการสกัดกั้นการเข้ามาแย่งตลาดของกลุ่มคู่แข่งด้วย

ด้านการเกาะกลุ่มของตระกูล นายณรงค์ได้เคยมีประสบการณ์ในการร่วมทุนกับนักธุรกิจกลุ่มอื่น ๆ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมีแนวความคิดและค่านิยมในการทำงานที่แตกต่างกัน นายณรงค์เห็นว่าผู้ร่วมทุนของตนมีแนวความคิดในการบริหารที่เสี่ยงเกินไป (ณรงค์ ศักดาพร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537)

ตระกูลชุตินา-โสมมานเหิมหน้ เป็นอีกตระกูลหนึ่งที่มีการเกาะกลุ่มเช่นกัน แต่ไม่เด่นชัดเท่าตระกูลศักดิ์ดาพร และแม้ตระกูลจะยึดมั่นในหลักการทำธุรกิจเพื่อรักษาสินทรัพย์ของตระกูลทำให้สมาชิกตระกูลต้องเกาะกลุ่มกัน แต่มีการปฏิบัติหลายอย่างที่ทำให้เห็นว่าการเกาะกลุ่มกันได้เป็นที่ยอมรับนำไปเป็นแนวปฏิบัติของบรรดาสมาชิกตระกูลคือ สมาชิกของตระกูลได้เกาะกลุ่มกันทำธุรกิจต่าง ๆ โดยที่ธุรกิจนั้นไม่ใช่มรดกของตระกูล เช่น บริษัท ไทยเงินทุนฯ บริษัท คนเมืองการพิมพ์ หรือแม้แต่การที่มีสมาชิกตระกูลส่วนหนึ่งพากันแยกตัวออกไปทำธุรกิจ ก็ยังเป็นการเกาะกลุ่มในหมู่สมาชิกตระกูลส่วนนั้น เข้าทำนอง "มุ้งเส็กในมุ้งใหญ่" เช่น โรงแรมรินคำ บ.ลานนาเครดิตท บ.วรุณฯ และ บ.การค้าเชียงใหม่ เป็นต้น

ส่วน *ตระกูลต้นตราหน้* ซึ่งมีชื่อจำกัดคือเป็นครอบครัวเล็ก ได้มีสมาชิกของตระกูลบางคนแยกตัวออกไปทำธุรกิจต่างหากโดยการร่วมทุนกับบุคคลภายนอกตระกูล และแม้จะร่วมทุนกับผู้อื่น แต่ก็มีความสัมพันธ์เป็น "เพื่อน" กันกับสมาชิกตระกูล อีกทั้งได้ให้ความสำคัญกับธุรกิจตระกูลมากกว่า ดังจะเห็นได้จากการที่สมาชิกตระกูลได้ทำงานกับธุรกิจตระกูลแทนที่จะไปทำงานกับบริษัทที่ตนเองจัดตั้งขึ้น จึงกล่าวได้ว่าสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 3 เลือกที่จะร่วมทุนกับผู้ที่มี "ความสัมพันธ์กัน" มากกว่า

เช่นเดียวกันกับการร่วมทุนกับสมาชิกชมรมห้างสรรพสินค้าภูธรในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อทำร้านเซเว่นอีเลฟเว่นในภูมิภาคนั้น ๆ ก็เป็นไปด้วยเหตุผลที่ต้องการสร้าง "ความสัมพันธ์" ในยุคที่ธุรกิจค้าปลีกกำลังเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรง ซึ่งต่อมาตระกูลก็ได้ถอนหุ้นของตนเองออก

จากธุรกิจเหล่านั้น

การเป็นครอบครัวขนาดเล็ก ตระกูลต้นตราบานท์จึงไม่อาจจะตามทุนจากสมาชิกตระกูลได้ แต่ก็ได้แสดงถึงค่านิยมการเกาะกลุ่มกับบุคคลที่ใกล้ชิดมีความสัมพันธ์เป็นญาติกันคือ ได้ให้ บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคทฯ เป็นถือหุ้นใน บริษัท ต้นตราบานท์สรรพสินค้าฯ ด้วย โดยคาดหวังว่าจะช่วยแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2536 ได้ และต้องการวิสัยทัศน์ของนายอมเรศมาทำให้การบริหารเป็นแบบวิสาหกิจ (พ่อกันบ๊องบ๊อสต้นตราบานท์, 2536 : 67) ส่วนการร่วมทุนกับ บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย)ฯ นั้น เป็นการเตรียมพร้อมกับการแข่งขันที่มีคู่แข่งรายใหม่ เข้าสู่ตลาดทั้งคู่แข่งที่เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกในประเทศและคู่แข่งที่คาดว่าจะขยายเขตธุรกิจของตนมาจากต่างประเทศ (เปิดอก "สันติ คุณาวงศ์" เป็องหลัง ซีอาร์.มณีห้างกูธร, 2538 : 14) ดังนั้นตระกูลจึงจำเป็นต้องร่วมทุนกับ บริษัท ซีอาร์ (ประเทศไทย)ฯ ซึ่งมีประสบการณ์และความชำนาญในธุรกิจค้าปลีกมากกว่า

จากกรณีของทั้ง 3 ตระกูลนี้ ได้ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจตระกูลมีการเกาะกลุ่มกันทำธุรกิจใหม่ หมู่เครือญาติของตนเป็นเบื้องต้นแรก และจะยอมรับการเกาะกลุ่มกับผู้อื่นเมื่อเห็นว่าวัฒนธรรมของผู้อื่นมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูล อันเป็นสิ่งที่ตระกูลเชื่อว่าจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ขณะเดียวกันการยอมรับการรวมกลุ่มกับผู้อื่นจะเป็นทางเลือกเมื่อธุรกิจตระกูลมีความจำเป็นต้องเข้าร่วมกลุ่มด้วยเท่านั้น โดยเหตุผลเช่นนี้ได้เป็นที่ยืนยันความเชื่อของชาวจีนที่ว่า การร่วมมือกับเครือญาติเป็นหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ นั่นคือค่านิยมที่ชี้นำธรรมเนียมการเกาะกลุ่มกันของธุรกิจตระกูล

3.2 การสร้างระบบความสัมพันธ์

ในอดีต (พ.ศ. 2443-2464) พ่อค้าชาวจีนส่วนมากจะเป็นเจ้าของร้านค้าในจังหวัด เชียงใหม่ (อานันท์ กาญจนพันธุ์ อ้างจาก ลือชัย จุลาสัยและมิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด, บรรณาธิการ 2528 : 65-78) ร้านค้าของชาวจีนเหล่านี้ได้รวมถึงร้านชวียงเฮ้งของหลวงอนุสารสุนทร ร้าน บัวนยกเฮ้งของบรรพบุรุษตระกูลคักตาทร และร้านต้นฮั่วจ้วนของนายต้นง้วนขุนต้นตระกูลต้นตราบานท์

นนท์ ผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูลเหล่านี้ได้มีบทบาทในสมาคมพ่อค้าคนจีนซึ่งเป็นสมาคมของคนจีนแต่จิว เช่น นายเอี้ยวฮกเคยเป็นประธานกลุ่มของชาวจีน ถึง 5-6 คณะ (ทรงค์ ศักดาทรกับความภาคภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264) ส่วนหลวงอนุสารสุนทรและนายตันจ่วนซุน ต่างก็เป็นพ่อค้าชาวจีนที่มีบทบาทในหมู่ชาวจีนในเวลานั้นด้วยเช่นกัน (พูนพร พูนทาจกร, 2530 : 153) ดังนั้นแม้จะไม่มีข้อมูลใด ๆ มาสนับสนุนว่าธุรกิจตระกูลได้รับประโยชน์จากการนี้ แต่มีงานวิจัยบางเรื่องที่ได้ชี้ว่าคนจีนได้ใช้สมาคมภาษาพูดให้เป็นเครื่องมือในการกีดกันการค้าของตนจากพ่อค้าชาวจีนที่มีภาษาพูดอื่น ๆ (พรณี ฉัตรพลรักษ์ และคนอื่น ๆ, ผู้แปล 2529 : 169 ; พลศักดิ์ จิรโกรสศรี, 2531 : 123) ดังนั้นในฐานะที่เป็นผู้นำชาวจีน จึงมีข้อสันนิษฐานว่าธุรกิจตระกูลได้รับประโยชน์ทางธุรกิจจากส่วนนี้ หรืออย่างน้อยที่สุดบรรดาศักดิ์ที่ผู้บุกเบิกธุรกิจของตระกูลต่าง ๆ ได้รับจากทางราชการก็เป็นสิ่งที่ยืนยันได้ถึงประโยชน์จากการเป็นผู้นำของคนจีน (พรณี ฉัตรพลรักษ์ และคนอื่น ๆ, ผู้แปล 2529 : 153)¹

การมีความสัมพันธ์กับเจ้านายทางเหนือเป็นอีกวิธีหนึ่งที่นิยมทำกัน เพราะทำให้ได้รับเลือกเป็นเจ้าภาชีนายอากาศ ซึ่งจะได้ทุนจากการเก็บภาษีและสามารถขยายไปสู่ธุรกิจอื่นได้ดีกว่าคู่แข่ง (อานันท์ กาญจนพันธุ์ อ้างจาก ลือชัย จุลสัย และมิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด, บรรณาธิการ 2528 : 65-78) หลวงอนุสารสุนทรเองก็เคยเป็นเจ้าภาชีนายอากาศ ส่วนบรรพบุรุษของตระกูล ศักดาทรและตระกูลตันตราหน้ต่างก็มีความสัมพันธ์อันดีกับเจ้านายในสมัยนั้น ซึ่งปรากฏว่ามีเจ้านายทางเหนือหลายคนเป็นลูกค้ารายใหญ่ของตระกูล รวมทั้งพระราชชายา เจ้าดารารัศมีด้วย (ปราณี ศิริธร, เล่ม 2 : 2538)

¹ ทางราชการในเวลานั้นมีนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์กับพ่อค้าชาวจีนที่มีฐานะมั่งคั่ง รายละเอียดศึกษาจาก พรณี ฉัตรพลรักษ์ และคนอื่น ๆ, ผู้แปล. สังคมจีนในประเทศไทย : ประวัติศาสตร์เชิงวิเคราะหณ์, โดย จี วิลเลียม สกีนเนอร์ (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2529) 152.

แต่ในเวลาต่อมาสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเปลี่ยนแปลงไป บทบาทของ สมาคมภาษาพูดของชาวจีนเปลี่ยนไป ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของ เจ้านายทางเหนือก็เปลี่ยน ไปด้วย แต่ค่านิยมบางอย่างไม่ได้เปลี่ยนไป กลับได้มีพัฒนาการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมนั้นคือ จากที่เคยสร้างความสัมพันธ์กับเจ้านายทางเหนือก็เปลี่ยนเป็นสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีอำนาจทางการเมืองหรืออำนาจในท้องถิ่นแทน

แม้ไม่มีหลักฐานว่าธุรกิจครอบครัวได้รับการ เอื้ออำนวยการผลประโยชน์จากอำนาจรัฐหรือ อำนาจการเมืองท้องถิ่น แต่ก็ เป็นประเด็นที่ถกเถียงกันอยู่ทั่วไปและ นักธุรกิจเองต่างหลีกเลี่ยง การตอบคำถามนี้ แม้จะได้มีการศึกษาพบว่านักธุรกิจ ได้พยายามสร้างความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะ อำนวยความสะดวกให้แก่ธุรกิจของตน (ธเนศวร์ เจริญเมือง, 2535 : 37-38, 52) และ การศึกษาครั้งนี้ก็พบเช่นเดียวกันว่า สมาชิกตระกูลมักนำตระกูล เข้า ไปพัวพันกับอำนาจรัฐและ การเมืองท้องถิ่น ดังจะ เห็นได้ว่ามีสมาชิกตระกูลหลายคนที่ได้ เข้า ไปมีตำแหน่งในการเมืองท้องถิ่น เช่น เป็นนายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ หรือ เป็นประธานลูกเสือชาวบ้านจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งการมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้นำหรืออดีตนายกรัฐมนตรี และการสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับส่วนราชการ ซึ่งผลประโยชน์จากการสร้างความสัมพันธ์นี้อย่างน้อยก็ทำให้ตระกูลได้รับการ ยอมรับนับถือและ ได้รับความไว้วางใจจากสังคมมากขึ้น

เช่นเดียวกัน สภาพการค้าในปัจจุบันการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพ่อค้าชาวจีนด้วยกัน ไม่อาจเป็นปรกาศด้านการรุกรานทางการค้าจากพ่อค้ากลุ่มอื่น ๆ ได้อีกแล้ว ธุรกิจครอบครัวได้ สร้างพันธมิตรขึ้นมาใหม่ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ หรือผู้มีบทบาททางธุรกิจในด้านต่าง ๆ ด้วยการเข้า เป็นสมาชิกชมรมทางการค้า เช่น การเป็นสมาชิกชมรมห้างสรรพสินค้า กุศลของตระกูลต้นตระกูลหรือการรู้จักสนิทสนมกันเป็นส่วนตัวในฐานะนักเรียนรุ่นเดียวกันระหว่าง นายณรงค์ ศักดาทร กับเพื่อนที่เป็นนักธุรกิจระดับประเทศ เป็นต้น

นอกจากนี้ ธุรกิจครอบครัวยัง ได้ใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับตระกูลอื่นเป็นการขยาย เครือข่ายของตระกูลให้ใหญ่ขึ้น โดยเฉพาะ โดยการแต่งงาน ดังนั้นสมาชิกตระกูลจึงมักแต่งงานกับ บุคคลที่มาจากครอบครัวที่มีบทบาทหรืออิทธิพลทางการค้า หรือกับครอบครัวที่ได้รับการยอมรับนับถือ

จากสังคม แต่ตระกูลขูดิมา-นิมมานเหมินท์ใช้สร้าง เครือข่ายของตนให้แน่นแฟ้นขึ้นโดยการแต่งงานกันเองในหมู่สมาชิกตระกูลของตน

แต่สำหรับตระกูลศึกษาดารและตันตราพันธ์แล้วยังมีสิ่งที่น่าสนใจอีกบางประการคือทัศนคติต่อระบบความสัมพันธ์ ได้ส่งผลต่อบุคลิกของสมาชิกตระกูลด้วย

ตระกูลศึกษาดาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่สมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 4 ที่ไม่ได้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ ในทางสังคมและการเมืองเลย เช่น การไม่เข้าร่วมกิจกรรมทางการเมืองในห้องถิ่น สมาคมทางการค้า สโมสรทางสังคมต่าง ๆ เป็นต้น คงมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับตระกูลอย่างเดียว เน้นหลักการ "ทำภายในให้ดีเสียก่อน" (ทรงชัย พิริยะคุณธร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะสภาพธุรกิจของตระกูลศึกษาดารอยู่ในตำแหน่งที่ไม่มีใครแข่งขันได้ ธุรกิจจึงมีความมั่นคงและปลอดภัยจากคู่แข่ง ทั้งนี้ด้วยการวางกลยุทธ์ที่สำคัญคือ การค้าแบบผ่อนส่งและการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่ครอบคลุมไปทั้งตลาด ประกอบกับการมีฐานการเงินที่ดี จึงไม่จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์โดยเข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ

ส่วนสมาชิกตระกูลตันตราพันธ์มีบุคลิกตรงกันข้ามทั้งนายธวัช นายวรกร และนายวรวัชร ต่างก็มีบทบาททางการเมืองและสังคมอย่างแข็งขัน ในขณะที่ธุรกิจตระกูลอยู่ในภาวะที่ยากลำบาก จึงเป็นข้อสนับสนุนได้ว่าทัศนคติต่อการสร้างระบบความสัมพันธ์ ได้ส่งผลต่อบุคลิกของสมาชิกตระกูล

สรุปได้ว่าการสร้างระบบความสัมพันธ์ เป็นการเกื้อหนุนความมั่นคงเติบโตใหญ่ให้แก่ธุรกิจ ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ในการทำธุรกิจของตระกูล ตามแนวปฏิบัติที่บรรพบุรุษตระกูลได้วางไว้และปฏิบัติสืบทอดกันมา ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ที่ทำให้รูปแบบความสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลงไป

3.3 รูปแบบในการขยายธุรกิจ

จากการศึกษาประวัติในการจัดตั้งธุรกิจของธุรกิจตระกูล พบว่าธุรกิจครอบครัวทั้งสาม มีการขยายตัวแบบอนุรักษ์นิยม ทั้งนี้เป็นผลมาจากประเพณีของชาวจีนที่มีกฎเกณฑ์การค้าแบบสืบทอดครอบครัวไว้ได้ยาวนานดูด้านใด สมาชิกตระกูลรุ่นอายุต่อ ๆ มา ก็จะทำงานนั้นสืบต่อกันไป (พลศักดิ์ จิรโกตรศรี, 2531 : 121) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ayal and Chulasai ที่พบว่าการค้าในจังหวัดทางภาคเหนือเป็นการค้าที่สืบทอดกันมาจากบรรพบุรุษ (Ayal and Chulasai ,1988 : 251-263)

คำว่า "การขยายตัวแบบอนุรักษ์นิยม" หมายถึงการมีแนวความคิดในการขยายธุรกิจโดยหาธุรกิจอะไรก็ตามที่ธุรกิจนั้นไม่ได้สร้างธุรกิจใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากธุรกิจที่ตนเองเคยทำมา ถือว่าสิ่งที่ตนเคยทำเป็นความชำนาญของตน การทำธุรกิจที่ตนไม่เคยทำนั้นเป็นความเสี่ยงและจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น ๆ เนื่องจากมีความคิดว่าสมาชิกตระกูลขาดความถนัด ดังนั้น *ตระกูลซุติมา-นิมมานเหมินท์* จะลงทุนทำตลาดเท่านั้น ตลาดแรกสุดของตระกูล คือ ตลาดต้นลำไย ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อประมาณ 80 ปีมาแล้ว และหลังสุดก็ได้ทำ ตลาดค้าเหียง ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2535 ส่วนตระกูล *ศักดิ์ดาพร* ยึดมั่นกับการทำธุรกิจตัวไหนตลอดมา ดังที่นายณรงค์ได้ให้สัมภาษณ์ว่า "...ผมเป็นคนทำอะไรก็ทำ ไม่น่าใจผมจะไม่เสี่ยง" (ณรงค์ ศักดิ์ดาพร กับความภูมิใจในวันนี้, 2538 : 246-264) ส่วน *ตระกูลตันตราพันธ์* คำกล่าวของนายวรวัชร์ที่ว่า "การดำเนินธุรกิจของเราเป็นเส้นตรงตลอด เพราะถือว่าเป็นธุรกิจที่เราชำนาญที่สุด" และ "อะไรที่มันใกล้ตัวจะง่ายต่อการบริหารหรือการควบคุม ถ้าแตกตัวไปหาอย่างอื่นด้วย การควบคุมก็คงจะลำบากเหมือนกัน" (วรวัชร์ตันตราพันธ์ จากเมล็ดพันธุ์สู่ต้นกล้า, 2534 : 57)

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันสมาชิกของทุกตระกูลไม่มีบุคลิก "กล้าเสี่ยง" อันเป็นบุคลิกของพ่อค้าชาวจีน (พรณี ฉัตรพรักษ์ และคนอื่น ๆ, ผู้แปล 2529 : 94 ; สมดี หงส์ไพศาลวิวัฒน์, 2531 : 101-109) และเป็นบุคลิกของผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูล เช่น หลวงอนุสารสุนทรและนายริ้ว ที่ได้ลองผิดลองถูกทำการค้าหลากหลายรูปแบบ แต่กลับมีคุณสมบัติของคนไทยที่ "อนุรักษ์นิยม" (สมดี หงส์ไพศาลวิวัฒน์, 2531 : 101-109) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นไปได้ว่าวงจรชีวิตของธุรกิจ

ตระกูลไม่ได้อยู่ในระยะก่อร่างสร้างตัว แต่อยู่ในขั้นที่กำลังเจริญเติบโตที่ตระกูลสามารถค้นพบ "ความเชี่ยวชาญ" ของตนได้

การขยายตัวทางธุรกิจที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) ที่สุดของธุรกิจครอบครัวแต่ละครอบครัวคือ การทำ "กล้วยไม้ชูปหอม" ของตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ การทำโครงการ "บ้านโนนฝน" ของตระกูลศักดิ์ดาทร และ "ศูนย์การค้าออร์พอร์ท พลาซ่า" ของตระกูลตันตรานนท์ เมื่อเปรียบเทียบนวัตกรรมของทั้ง 3 ตระกูลนี้แล้ว การทำกล้วยไม้ชูปหอมเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อนทั้งมีความแตกต่างจากธุรกิจที่ตระกูลเคยทำอย่างสิ้นเชิง ส่วนโครงการหมู่บ้านโนนฝนเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นในขณะที่ธุรกิจจัดสรรที่ดินในจังหวัดเชียงใหม่กำลังอยู่ในภาวะที่สร้างกำไรให้แก่เจ้าของกิจการ ส่วนศูนย์การค้าออร์พอร์ท พลาซ่า ก็เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ตระกูลตันตรานนท์กำลังทำอยู่

ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ เคยมีบทเรียนในการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจการเงิน โดยการเป็นตัวแทนธนาคารและจัดตั้งสถาบันการเงินขึ้น และนายเรืองก็ได้ขยายธุรกิจไปสู่ภาคอุตสาหกรรมด้วย โดยเข้าไปลงทุนในกิจการเหมืองแร่แต่ไม่ประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ตระกูลก็ยังคงมีธุรกิจที่เป็นภาคอุตสาหกรรมอยู่บ้างคือ การทำกล้วยไม้ชูปหอม

สำหรับ ตระกูลศักดิ์ดาทร เมื่อวิเคราะห์ในช่วงสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 2 ซึ่งมีนายริ้ว เป็นผู้นำและในช่วงที่นายณรงค์ได้เข้ามาเป็นผู้นำธุรกิจตระกูลในระยะแรก ๆ ตระกูลได้พยายามที่จะขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจการผลิตได้แก่ การทำโรงงานฟอกหนังสัตว์ โรงงานทำเทียนไข โรงงานผลิตน้ำโซดา เป็นต้น แต่ธุรกิจที่ตระกูลได้รับความสำเร็จมีเพียงอย่างเดียวเท่านั้นคือการทำโรงงานฟอกหนังสัตว์ ธุรกิจการผลิตอื่น ๆ ตระกูลประสบความล้มเหลวหมด และนี่เองที่เป็นบทเรียนทำให้ผู้นำตระกูลทั้งสองต้องนำไปสั่งสอนสมาชิกของตระกูลเป็นปรัชญาว่า "ขึ้นดอยสุเทพ รุ่งขึ้นเดินขึ้นก็ถึงเหมือนกัน แต่รุ่งขึ้นก็ทำให้หัวใจวายได้" (ณรงค์ ศักดิ์ดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) เป็นที่มาของคำนิยามอนุรักษนิยมที่ส่งผ่านมาถึงสมาชิกตระกูลในรุ่นอายุปัจจุบัน แต่ครั้งหลังสุดตระกูลศักดิ์ดาทรได้ร่วมทุนกับ บริษัท สยามบรอดคาสต์ติ้ง แอนด์ คอมมูนิเคชั่น จำกัด จัดตั้งบริษัทขึ้นใหม่ ชื่อ บริษัท ไทยสกายทีวี เชียงใหม่ จำกัด ดำเนินธุรกิจรายการโทรทัศน์ประเภท

บกรับเป็นสมาชิก (เคเบิลทีวี) โดยทางตระกูลศักดิ์ดาทรจะทำหน้าที่ในด้านการตลาดและ เป็นผู้ให้บริการทั้งหมดในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วน บริษัท สยามบรอดคาสติ้ง แอนด์ คอมมูนิเคชันฯ มีหน้าที่ให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษา สนับสนุนเรื่องเทคโนโลยี ถ่ายทอดความรู้ เรื่องการซ่อมบำรุงและการบริการหลังการขาย (ไทยสกายตัดสั้นใจเลือกนิยมพานิช, 2537 : 37) สาเหตุที่ไม่ดำเนินการในลักษณะเป็นตัวแทนเนื่องจากมีความเห็นว่า การเป็นตัวแทนจำหน่ายจะมีข้อเสียเปรียบบริษัทแม่หลายประการ เช่น ไม่ต่ออายุสัญญาการเป็นตัวแทนจำหน่ายให้หากธุรกิจนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ (ไทยสกาย ร่วมนิยมฯ ยังสัญญา 17 กรกฎาคม, 2537 : 37) การพยายามเปลี่ยนฐานะของตนจากตัวแทนมา เป็นผู้ร่วมทุนในครั้งนี้ ยังไม่อาจสรุปได้ว่าเป็นนวัตกรรมของตระกูล เพราะโดยรวมแล้วยัง เป็นธุรกิจที่เน้นด้านตลาดที่อาศัยจุดแข็งที่มีอยู่ของตนในการดำเนินงานด้านการตลาด โดยใช้วิธีการแต่งตั้งตัวแทนรับช่วง (Sub-Dealers) และกลุ่มลูกค้าก็เป็นลูกค้าเดิมของตน (เคเบิลทีวีเชียงใหม่เดือต นิยมพานิช ประกาศยุติตลาดตั้งศูนย์บริการ 3 จุด, 2537 : 49)

แม้จะมีรูปแบบขยายธุรกิจแบบอนุรักษ์นิยม แต่ตระกูลศักดิ์ดาทรก็เป็นตัวอย่างของธุรกิจที่มีการขยายตัวจากภายในด้วยการอาศัยจุดแข็งที่ตนเองมีอยู่ในการขยายธุรกิจที่ตนมีความชำนาญออกไป ตระกูลศักดิ์ดาทรได้ฉายชัดถึงค่านิยมที่มีความไวต่อความต้องการของลูกค้า ดังนั้นสินค้าแต่ละอย่างที่ตระกูลนำมาจำหน่ายจึงเป็นสินค้าที่เป็นผลมาจากพัฒนาการทางเทคโนโลยี และตอบสนองต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้บริโภค เช่น สินค้าจำพวกยานพาหนะ ตระกูลได้เริ่มจำหน่ายตั้งแต่รถจักรยาน จนพัฒนาการทางเทคโนโลยีสูงขึ้น รถจักรยานยนต์ได้เข้ามาแทนที่รถจักรยาน ตระกูลก็จัดหาสินค้านี้มาจำหน่ายแก่ผู้บริโภค เมื่อเทคโนโลยีพัฒนาไปอีกขั้นหนึ่งรถยนต์ได้กลายเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นต่อชีวิตประจำวัน ธุรกิจตระกูลก็สามารถที่จะรองรับต่อความต้องการนี้ได้

ตระกูลต้นตระกูลนั้น แม้จะมีหลักการเน้นหาธุรกิจที่ตนมีความเชี่ยวชาญ แต่สมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 3 ได้ใช้ท่วงทำนองที่ "แข็งกร้าว" (aggressive) ในการต่อสู้กับคู่แข่งทางธุรกิจ มีความพยายามในการรักษาความเป็นผู้นำในด้านธุรกิจลับลึกลงในท้องถื่นไว้ ด้วยการรักษาฐานลูกค้าเดิมของตน เมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดได้เปิดศูนย์การค้าแอร์พอร์ต พลาซ่า ซึ่งแม้ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากก็ตาม รวมไปถึงการเป็นบุคคลสำคัญในการจัดตั้งชมรมห้างสรรพ-

สินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นชมรมที่คัดค้านการเข้ามา เปิดกิจการห้างสรรพสินค้าในเขตต่างจังหวัดของ ห้างสรรพสินค้าจากกรุงเทพฯ หรือการเปิดร้านเซเว่นอีเลฟเว่นที่หน้ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง ๆ ที่ร้านค้าชนิดนี้อยู่แล้วในบริเวณใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ เพื่อแย่งชิงลูกค้าของตนกลับคืนมา และเป็น การสกัดกั้นการเกิดของธุรกิจประเภทเดียวกันคือ ร้านเอเอ็ม. พีเอ็ม. (am.p.m.) ไม่ให้เข้ามา ในตลาดได้

ดังนั้นจะเห็นว่า ธุรกิจตระกูลมีรูปแบบการขยายตัวเติบโตของธุรกิจแบบอนุรักษ์นิยม ซึ่ง เป็นการขยายตัว ไปสู่ภายนอกธุรกิจเท่านั้น แต่ในตัวของธุรกิจเองมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์รูปแบบในการขยายตัวเติบโตของธุรกิจ จะเห็นได้ว่าทุกตระกูลมีอุดมการณ์ มุ่งมั่นในการทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ ที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษโดยแต่ละตระกูลมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันออกไปคือ ตระกูลศักดิ์ศรียึดอุดมการณ์ "เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่เป็นผลมาจากพัฒนาการทางเทคโนโลยี" ส่วนตระกูลตันตราพันธ์ "เป็นผู้นำของธุรกิจค้าปลีกในภาคเหนือ" และตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์นั้น อุดมการณ์ "ทำธุรกิจเพื่อรักษาสิทธิประโยชน์ของตระกูล" ยังคงเป็นหลักนำ

ดังนั้นจะเห็นว่ารูปแบบของธุรกิจเป็นผลมาจากรูปแบบของครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นในประเด็นที่ผู้นำของตระกูลเป็นผู้นำของธุรกิจด้วย หรือการเคารพอาวุธ การยึดมั่นผูกพันในสายเลือดทั้งในครอบครัวและในการดำเนินธุรกิจ รูปแบบของครอบครัว จึงกลายเป็นบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูล ที่ได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติในทุกองค์การ

4. การจัดการธุรกิจ

ในการจัดการธุรกิจของแต่ละตระกูลนั้น มีสิ่งที่น่าสนใจว่าทั้งสามตระกูลนี้ มีรูปแบบในการจัดการแบบสมัยใหม่ (Modernization) หรือไม่ โดยทั่วไปแล้วธุรกิจตระกูลมีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ทางธุรกิจเป็นสายงานต่าง ๆ เช่น การเงิน การตลาด เป็นต้น มีการพัฒนาระบบงานต่าง ๆ ให้ทันสมัย นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน มีการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ใน

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสะดวกในการทำงาน การใช้ระบบรหัสแท่ง (บาร์โค้ด) การทำงานแบบกลุ่มคุณภาพงาน (Quality Control) การฝึกอบรมหรือส่งพนักงานไปดูงานที่ต่างประเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพของพนักงาน รวมถึงการจ้างบุคคลที่มีชื่อเสียงและมีความสามารถมาเป็นที่ปรึกษาของบริษัท ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นภาพรวมที่ต้องการให้เกิดความแตกต่าง นำสมัย และทำให้เกิดการยอมรับผู้บริหารอาชีพของธุรกิจตระกูล

องค์การเป็นผลมาจากความทันสมัย (Clegg, 1990 : 10) ดังนั้น "การจัดการสมัยใหม่" จึงเป็นผลมาจากความทันสมัยขององค์การ ซึ่งมององค์การในฐานะที่เป็นระบบเปิด (Open Approach) คือ ทัศนะที่มององค์การอย่างเป็นระบบ มองเห็นมวลรวมทั้งหมดขององค์การ โดยการพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของหน้าที่ต่าง ๆ ทางการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

ก. ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ เงิน วัสดุุดิบ แรงงาน

ข. กระบวนการแปรรูป (Process)

ค. ผลลัพธ์ (Output) ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ การบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า

(Luthans, 1992 : 532 ; Megginson, Mosley and Pietri, 1989 : 76)

ความเสื่อมถอยของธุรกิจในศตวรรษนี้ ไม่ใช่เกิดจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์แต่เกิดจากระบบตลาด และการปิดกั้นความคิดของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ฟังความคิดเห็นของระดับล่างและนักบริหารอาชีพ (Megginson, Mosley and Pietri, 1989 : 76) ดังนั้น "การจัดการสมัยใหม่" จึงเป็นการจัดการที่เน้นถึงระบบโครงสร้างและประสิทธิภาพของคน รวมทั้งปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ เน้นการปรับปรุงการบริหารให้เหมาะสมกับกาลเวลา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมให้ทันกับรูปแบบในการแข่งขัน และทันสมัยต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการจัดการแบบใหม่จึงเป็นการจัดการที่นำวิทยาการสาขาต่าง ๆ มาประสานกันเพื่อให้เกิดความทันสมัย (บุญทัน ดอกไธสง, 2535 : 152) จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะทางความคิด ความสามารถในการมองภาพรวมและใช้แนวคิดมองการจัดการอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบสามารถป้องกันบริษัทจากความเสียหายได้ (Megginson, Mosley and Pietri, 1989 : 76)

แนวความคิดที่มองการจัดการอย่างเป็นระบบนี้มีทั้งระบบเปิดและระบบปิด ระบบเปิดเป็นระบบที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ส่วนระบบปิดนั้นมีลักษณะตรงกันข้ามคือ ไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมองการจัดการเปลี่ยนแปลงว่ามีลักษณะคงที่ (static equilibrium) (Megginson, Mosley and Pietri, 1989 : 76)

เมื่อนำแนวความคิดที่มององค์การอย่างเป็นระบบมาวิเคราะห์ธุรกิจตระกูลทั้ง 3 จะพบว่า ธุรกิจตระกูลมีลักษณะที่ผสมผสานกันไประหว่างการจัดการแบบเก่ากับแบบใหม่ แต่ละตระกูลมีความเป็น "การจัดการสมัยใหม่" ที่แตกต่างกันไป บางตระกูลมีความทันสมัยในบางเรื่อง แต่อีกเรื่องหนึ่งนั้นกลับเป็นการจัดการแบบเก่า ดังที่ผู้ศึกษาจะทำการแยกแยะวิเคราะห์แต่ละประเด็นไป

4.1 แหล่งที่มาของเงินทุน

ตระกูลชูดิมา-โสมมาน เข็มรัตน์ มีแหล่งที่มาของเงินทุนที่สำคัญ คือ จากส่วนของเจ้าของเอง ไม่เน้นการกู้ยืมจากบุคคลภายนอกตระกูลหรือสถาบันการเงิน ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะตระกูลเคยทำธุรกิจการเงินมาก่อน จึงไม่ต้องการจ่ายดอกเบี้ยให้ใคร (อุทัย ชูดิมา (สัมภาษณ์), 25 มิถุนายน 2537) และอีกประการหนึ่งคือ การไม่มีนโยบายในการขยายธุรกิจจึงไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ส่วน *ตระกูลศักดิ์ดาทร* แม้จะมีฐานะทางการเงินที่ดี แต่ก็ให้ความสำคัญกับการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินมากกว่า แต่ไม่มีแนวความคิดที่จะระดมเงินทุนจากมหาชน อีกทั้งไม่มีแนวความคิดที่จะไปร่วมทุนกับผู้อื่น ดังที่นายณรงค์ได้กล่าวว่า "ดวงผมไม่รู้เป็นอย่างไร ร่วมทุนกับคนอื่นไม่ได้ ต้องออกแรงเหนื่อยจึงจะรวยได้" (ณรงค์ ศักดิ์ดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) ส่วน *ตระกูลตันตราพันธ์* เน้นกู้ยืมเงินทุนจากสถาบันการเงิน และเคยมีแนวความคิดที่จะระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการร่วมทุนกับตระกูลที่เป็นเครือญาติกัน และในที่สุดก็ได้มีการร่วมทุนกับพันธมิตรธุรกิจที่เคยเป็นคู่แข่งกันมาก่อน

เมื่อวิเคราะห์แล้วจะเห็นว่าตระกูลตันตราพันธ์มีแนวความคิดเรื่องแหล่งที่มาของเงินทุนอย่าง "ทันสมัย" กล่าวคือ มีการมองเห็นการณ์ไกล ที่เห็นว่าธุรกิจต้องแข่งขันกันสูง ลาพังเงินทุนจากส่วนของเจ้าของอาจไม่เพียงพอ และการกู้ยืมจากสถาบันการเงินจะทำให้ต้นทุนของเงินทุนสูง

อาจเป็นการเพิ่มภาระให้แก่ธุรกิจได้ ดังนั้นการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงเป็นวิธีที่ทำให้ธุรกิจมีต้นทุนของเงินทุนต่ำลง ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้มากขึ้น เป็นความคิดที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ส่วนตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ และตระกูลศักดิ์ดาพร ไม่ได้แสดงถึงความทันสมัยในเรื่องนี้ ทั้งนี้เพราะมีเงื่อนไขทางธุรกิจที่แตกต่างกันไปจากตระกูลต้นตราบานท์

4.2 การจัดการด้านการตลาด

ตระกูลศักดิ์ดาพร เป็นตระกูลที่ประสบความสำเร็จทางการตลาดมากที่สุด ดังจะเห็นได้จากการที่ตระกูลสามารถรองความเป็นผู้นำตลาดผู้จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าในภาคเหนือ และเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าที่มียอดขายอยู่ในลำดับต้น ๆ ของ บริษัท โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยการมีกลยุทธ์ทางการตลาดแบบผ่นส่งอันเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ตระกูลประสบความสำเร็จมาอย่างยาวนานจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ บริษัท นิยมพานิชฯ ยังมีข้อได้เปรียบทางด้านการตลาดอีกบางประการคือ เป็นธุรกิจที่ไม่มีคู่แข่ง มีเพียง บริษัท สหพานิช เชียงใหม่ฯ เท่านั้นที่จัดว่าเป็นคู่แข่งได้ แต่บริษัทนี้ก็เป็นบริษัทในเครือของตระกูลดังนั้นธุรกิจตระกูลจึงไม่ประสบปัญหาดังเช่นตระกูลต้นตราบานท์ซึ่งมีคู่แข่งหลายราย

ตระกูลต้นตราบานท์ เป็นตระกูลที่ไม่ประสบความสำเร็จทางการตลาดนัก แม้ว่าในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะเคยเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกในภาคเหนือ มีห้างสรรพสินค้าที่ใหญ่และทันสมัยที่สุดในภาคเหนือ แต่เมื่อมีคู่แข่งรายใหม่ที่เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกของประเทศเข้ามาในตลาดคือห้างฯ เซ็นทรัลของตระกูลจิราธิวัฒน์ ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของตระกูลเป็นอย่างมาก ในช่วงนั้นตระกูลจึงได้ใช้กลยุทธ์การตลาดใหม่ ๆ เช่น การออกบัตรสมาชิก การสร้างห้างสรรพสินค้าแห่งใหม่ที่ใหญ่ขึ้นและทันสมัยกว่าเดิม ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากเพื่อซื้อที่ดินสร้างเป็นลานจอดรถสำหรับลูกค้าในแนวราบ (แอร์พอร์ตพลาซ่าชุมชนเจียบซื่อที่ 26 ไร่ ตั้งเป่าหาคอมเพล็กซ์ใหญ่ที่สุดในชม., 2534 : 7) และการแสดงจุดยืนของตนว่าเป็น "ห้างสรรพสินค้าของคนเชียงใหม่ เพื่อชาวเชียงใหม่" การเน้นความสำคัญของลูกค้าโดยกำหนดคำขวัญว่า "ลูกค้าคือคนสำคัญที่สุด" การจัดตั้งแผนกลูกค้าสัมพันธ์เพื่องานบริการลูกค้าโดยตรง ส่วนทางด้าน การส่งเสริมการขายซึ่ง

เป็นหัวใจของการค้าปลีกก็ได้จัดกิจกรรม "ลด แลก แจก แถม" เช่น การแจกรถยนต์เบนซ์ซึ่งเป็น การแจกที่ไม่เคยแจกมาก่อน (ศึกค้าปลีก ชม. ดูเจ้าถิ่นนัดเกมป้องกันตลาด, 2534 : 54)

ส่วนตระกูลซูตมา-นิมมานเหมินท์นั้น เนื่องจากว่าธุรกิจที่ตระกูลทำอยู่เป็นตลาดสด แนวความคิดในการทำตลาดสดนั้นเป็นแนวความคิดในการหาผลประโยชน์แบบเก่า ซึ่งพัฒนามาจากการให้เช่าที่นาของชาวนาหรือเจ้าของที่นา (พจนพร พจนหาจักร, 2530 : 160) ส่วนตลาดที่ทันสมัยเป็นตลาดที่เรียกว่า "ซูเปอร์มาร์เก็ต" แต่เนื่องจากสินค้าในตลาดแบบใหม่นี้มีราคาแพงมาก ผู้บริโภคจึงไม่นิยมมากนัก ผู้บริโภคยังคงนิยมตลาดแบบเดิมมากกว่า ทั้งยังมีหน้าที่ในการให้บริการแก่ชุมชนที่อยู่อาศัยในบริเวณนั้น ดังนั้นธุรกิจตระกูลจึงไม่ประสบปัญหาเรื่องคู่แข่งนัก

ดังนั้นจะ เห็นได้ว่าแต่ละตระกูลมีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะด้านคู่แข่ง ตระกูลต้นตราบานท์ประสบปัญหากับคู่แข่งมากที่สุด ส่วนอีก 2 ตระกูลนั้นแทบไม่มีปัญหาเรื่องคู่แข่งเลย ทั้งหมดนี้ก็จะ เห็นได้ว่าแต่ละธุรกิจได้มีการจัดการตามสภาพธุรกิจของตน ดังที่นายวรวัชโรได้กล่าวว่า การนำระบบมาใช้จะต้องมีการปรับตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับธุรกิจ (ช่องทางการค้าปลีกเชิงใหม่ทศวรรษ 1990 สู่ยุค ONE-DAY-SHOPPING ใครไม่ทันเป็นคนหลงทาง, 2533 : 42)

4.3 การจัดการด้านบุคคล

บุคลากรของธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง เป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าธุรกิจตระกูลมีการจัดการแบบใหม่หรือแบบเก่า สำหรับธุรกิจตระกูลซูตมา-นิมมานเหมินท์ ผู้ศึกษาจะไม่กล่าวถึงผู้บริหารระดับสูง เพราะเป็นองค์การขนาดเล็ก และไม่ซับซ้อน จึงกล่าวถึงเพียงพนักงานทั่วไปเท่านั้น

ตระกูลซูตมา-นิมมานเหมินท์ มีนโยบายในการรับพนักงานจากบุตรหลานของพนักงานที่เคยทำงานในธุรกิจตระกูลมาก่อนหรือเป็นพนักงานเก่าแก่ ถ้าเป็นบุคคลที่ไม่รู้จักก็ต้องมีผู้รับรองหรือมีผู้แนะนำเข้ามา (อุจน์ ชูติมา (สัมภาษณ์), 25 มิถุนายน 2537) ผู้ที่ทำงานกับตระกูลมา

เป็นเวลานานจะได้รับความไว้วางใจมากกว่าผู้ที่เข้ามาใหม่

ตระกูลคัทธา เนื่องจากการมีพนักงานอยู่เป็นจำนวนมาก การรับพนักงานจึงไม่อาจใช้แบบเดิมที่เน้นถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลได้ จึงใช้นโยบายตามหลักการทั่วไปที่ได้รับการยอมรับจากสากล แต่ระดับผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นตำแหน่งที่สำคัญนั้นส่วนหนึ่งจะเป็นสมาชิกตระกูล และอีกส่วนหนึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่ได้ทำงานกับตระกูลมาเป็นเวลานาน

เช่นเดียวกัน *ตระกูลตันตราพันธ์* ก็ใช้หลักสากลในการรับสมัครพนักงานทั่วไป แต่ที่ต่างไปจากตระกูลคัทธา คือ ในระยะหลังตระกูลตันตราพันธ์ได้ใช้สัญญาจ้างงานเป็นระยะ ๆ ไป ส่วนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูลนั้น ล้วนเป็นบุคคลใกล้ชิดที่รู้จักกับสมาชิกตระกูลมาก่อน หรือได้ทำงานให้กับตระกูลมาเป็นเวลานาน

จากทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่าธุรกิจของทั้ง 3 ตระกูลล้วนมีแนวความคิดในการจัดการบุคคล โดยเฉพาะเรื่องการจัดหาพนักงานเป็นแบบเก่าทั้งสิ้นคือ การคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและระบบอาวุโสในการเลื่อนขั้น ตำแหน่งงาน แต่ตระกูลตันตราพันธ์มีแนวความคิดที่ทันสมัยบ้างที่พยายามลดระบบอาวุโสลงไป โดยการหาสัญญาจ้างงานเป็นคราว ๆ ไป

4.4 การใช้เทคโนโลยี

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ข่าวสารสามารถเชื่อมโยงกันได้ทั่วโลกในเวลาเดียว เทคโนโลยีจึงมีบทบาทหูกวางการ รวมทั้งในแวดวงของธุรกิจด้วย

ธุรกิจ ตระกูลต้นตระกูล เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีโดยเฉพาะในระบบคอมพิวเตอร์ ที่เรียกว่าระบบรหัสแท่ง (บาร์โค้ด)² ที่นำมาใช้ในการให้บริการ ซึ่งเป็นรายแรกในต่างจังหวัดที่ได้ใช้ระบบนี้ (วารสาร 50 ปี ห้างสรรพสินค้าต้นตระกูล, 2535 : 7) ทั้งนี้ได้จัดตั้งฝ่ายงานคอมพิวเตอร์ที่มีผู้บังคับบัญชาระดับจัดการฝ่าย การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากความสามารถส่วนตัวของสมาชิกตระกูลเองคือ นายไพโรจน์ ซึ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาคอมพิวเตอร์มาจากต่างประเทศและมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้มาก เคยได้รับเชิญไปเป็นวิทยากรตามสถานที่ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ การลงทุนในการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ของตระกูลนี้เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจตระกูลมีความกระตือรือร้นต่อการแข่งขันและได้ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการ ดังนั้นจึงจัดว่าเป็นแบบ "สมัยใหม่"

2 บาร์โค้ด (BAR CODE) หรือ รหัสแท่ง เป็นระบบสัญลักษณ์หรือเครื่องหมายประจำตัวของสินค้าที่บอกถึงประเทศที่ผลิต ผู้ผลิต ชนิดและราคาของสินค้า โดยการนำเอารหัสตัวเลขที่ผู้ผลิตกำหนดขึ้นมาแปลงเป็นรหัสคอมพิวเตอร์ แล้วกำหนดขึ้นเป็นสัญลักษณ์แท่งที่มีขนาดหนาบางต่างกัน พิมพ์ติดบนตัวสินค้า ส่วนในการอ่านรหัสก็ทำได้โดยนำแถบรหัสไปผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า เครื่องสแกนเนอร์ (Scanner) เครื่องมือนี้จะรับข้อมูลจากแถบรหัสโดยอาศัยหลักการสะท้อนแสง ประมวลผลข้อมูลที่เป็นรายละเอียดต่าง ๆ ของสินค้าออกมา เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ตามที่ต้องการ

คุณประโยชน์ของบาร์โค้ดนี้ ให้ประโยชน์แก่หลายฝ่ายที่นำไปใช้โดยเฉพาะในระบบค้าปลีกขนาดใหญ่ เพราะทำให้เกิดความรวดเร็วในการคิดและเก็บเงินของพนักงาน ป้องกันการขายผิดราคา การเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าก็ทำได้รวดเร็วประหยัดทั้งเวลาและบุคลากร ทำให้ทราบยอดขาย ชะจัดปัญหาสินค้าหมดทำให้ยอดขายและทราบแนวโน้มตลาดได้รวดเร็ว เป็นประโยชน์ทางด้านวางแผนบริหาร (โรงเรียนเรยีนาเชลีวิทยาลัย, 2538 : 23-25)

ตระกูลศักดิ์ดาทร ก็เป็นอีกตระกูลหนึ่งที่มีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มาก แต่การใช้เทคโนโลยีของตระกูลนั้น เป็นการใช้ในงานสายช่างมากกว่า เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการตรวจเช็คสภาพช่วงล่าง ศูนย์ล้อหน้าและหลังของตัวรถยนต์ หรือการออกแบบสีรถยนต์ในระบบอินฟาเรด เป็นต้น การใช้เทคโนโลยีของธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาทรแตกต่างไปจากตระกูลต้นตราบานนท์ กล่าวคือ สินค้าที่ธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาทร เป็นผู้จำหน่ายนั้นล้วนแต่เป็นสินค้าเทคโนโลยี ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีที่ทันสมัยนั้นย่อมได้เปรียบเทคโนโลยีที่ล้าสมัยหรือเก่ากว่า และสามารถใช้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้ได้มากกว่า เป็นที่ต้องการของลูกค้ามากกว่า อีกทั้งสินค้าเหล่านั้นมีต้นกำเนิดจากประเทศทางตะวันตกและประเทศญี่ปุ่นเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสมาชิกตระกูลได้มีโอกาสไปเรียนรู้งานยังประเทศเหล่านั้น การเรียนรู้เทคโนโลยีจึงเป็นผลมาจากการที่ได้ไปดูงานยังประเทศเหล่านั้น ดังนั้นโดยกระบวนการทางความคิดจะเห็นได้ว่าตระกูลต้นตราบานนท์มีความกระตือรือร้นในระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ มากกว่า

สำหรับ ตระกูลชุตินา-โสมมานะเหมินท์ แม้ว่าจะมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในสำนักงาน แต่ยังมีบทบาทในทางธุรกิจไม่มากเท่ากับ 2 ตระกูลที่กล่าวมาแล้ว เพราะยังไม่ได้นำมาใช้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำหรับระบบงานมากนัก คงเน้นที่เป็นเครื่องมือช่วยทำงานมากกว่า เช่น ทำหน้าที่แทนเครื่องพิมพ์ดีด หรือเครื่องคิดเลข

อย่างไรก็ตาม ทุกตระกูลก็มีข้อด้อยบางอย่างในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการกับระบบข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ใช้ "ประสบการณ์" ส่วนตัวในการคาดหมายตลาดมากกว่าที่จะใช้ระบบข้อมูล ซึ่งเรื่องนี้นายวรวัชกรก็ได้ยอมรับว่าเป็นเพราะการลงทุนในระบบข้อมูลมีราคาสูง จึงทำให้หัวทัง เชียงใหม่ก็ไม่มีใครลงทุนในระบบนี้ (ผ่ากั้นปีกป้อนต้นตราภักดิ์, 2536 : 67)

ดังนั้นหากวิเคราะห์จากความหมายของการจัดการสมัยใหม่ ในฐานะที่มองการจัดการเป็นระบบเปิดจะเห็นว่า ไม่มีธุรกิจตระกูลใดมีการจัดการที่เป็นสมัยใหม่ทั้งหมด หรือเป็นแบบเก่าทั้งหมดตรงกับที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ว่าธุรกิจต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ใหม่ นั้น มีการจัดการแบบสมัยใหม่เป็นบางกรณี และบางแผนกงาน (ธเนศวร์ เจริญเมือง, 2535 : 37) แต่นักวิชาการจากประเทศ

ทางตะวันตกมีความเชื่อว่าการบริหารอาชีพจะเข้ามาแทนที่การบริหารแบบครอบครัว (Barnes and Hershon, 1966-1978 : 84-93) ทั้งนี้รูปแบบการจัดการแบบสมัยใหม่ได้มีบทบาทมากขึ้นในธุรกิจตระกูลศักดาทรและต้นตราบานท์ อย่างไรก็ตามการจัดการของแต่ละองค์การย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของธุรกิจนั้น องค์การธุรกิจตระกูลต้นตราบานท์เป็นองค์การระบบเปิดที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมากที่สุดโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง จึงทำให้มีการจัดการที่แตกต่างไปจากธุรกิจตระกูลศักดาทรซึ่งเป็นธุรกิจที่ไม่มีคู่แข่ง รวมทั้งต่างไปจากองค์การของธุรกิจตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ที่เป็นองค์การระบบปิดที่ไม่ค่อยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเท่าใดนัก มีธุรกิจไม่ซับซ้อนและการแข่งขันไม่สูง ดังนั้นจึงไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเท่าใดนัก

การจัดการของธุรกิจตระกูล เป็นผลมาจากรากฐานทางการศึกษาที่สมาชิกตระกูลได้รับมาร่วมกันประสบการณ์ในการหาธุรกิจของตระกูลเป็นสำคัญ และได้พัฒนาองค์การเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของขนาดและการแข่งขันภายใต้ปรัชญาพื้นฐานของการเป็นธุรกิจครอบครัวและยึดหลักหาธุรกิจที่ตนมีความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีค่านิยมเคารพอาวุโสและความยึดมั่นผูกพันในสายเลือดเป็นสิ่งชี้หน้า

จากรูปแบบในการดำเนินธุรกิจซึ่งได้แก่การเป็นเจ้าของธุรกิจ โดยมีครอบครัวเป็นศูนย์รวมของอำนาจ มีสมาชิกตระกูลเข้าร่วมเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์การ และมีการถ่ายทอดความเป็นผู้นำไปยังบุตรชายคนโตรวมไปถึงการจัดการธุรกิจนั้น จะเห็นว่าธุรกิจครอบครัวมีปรัชญาหาธุรกิจแบบครอบครัว เป็นหลักสำคัญ และมีอุดมการณ์หาธุรกิจที่ตนเชี่ยวชาญ อันเป็นผลมาจากการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ ผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูล ตระกูลศักดาทร เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่เป็นผลมาจากพัฒนาการทางเทคโนโลยี ตระกูลต้นตราบานท์ เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกในภาคเหนือ ส่วนตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ หาธุรกิจเพื่อรักษาสินทรัพย์ของตระกูล และมีค่านิยม เคารพอาวุโสและ ยึดมั่นผูกพันในสายเลือด เป็นสิ่งชี้หน้าการปฏิบัติต่าง ๆ

รูปแบบในการปกครอง หรือ กรรมการบริษัท

แม้จะ ไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรรมการบริษัท แต่กฎหมายก็ได้ระบุให้กรรมการบริษัทต้องควบคุมการดำเนินงานของบริษัท โดยที่กรรมการบริษัทมักจะ ได้รับการคาดหวังว่าจะมีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของบริษัท กำหนดภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ เป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง ถอดถอนผู้บริหารระดับสูง และทบทวนสถานะทางการเงินของบริษัท (Wheelen and Hunger, 1992 : 31)

จากการศึกษาคณะ กรรมการบริษัทของธุรกิจตระกูลพบว่า กรรมการบริษัทเป็นเครือญาติกันทั้งสิ้น กรรมการบางมีคนอายุมากแล้วและปล่อยว่างธุรกิจต่าง ๆ ให้บุตรหลานจึงแทบไม่รู้เรื่อง การบริหาร กลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ใด ๆ ของบริษัท

ในบางกรณีการแต่งตั้งกรรมการบริษัทถือ เป็นการให้เกียรติต่อกันมากกว่าที่จะ เลือกหรือแต่งตั้งเพื่อให้ความคุมการดำเนินงานของบริษัท โดยเฉพาะที่เห็นได้ชัดเจนคือ ตำแหน่งประธาน กรรมการ ซึ่งทุกตระกูลไม่ว่าจะเป็นตระกูลชูดี้มา-นิมมานเหมินท์ ศักดาพร หรือตันตราพันธ์ก็ตาม จะต้องมียุติหรือผู้อาวุโสที่เป็นที่เคารพนับถือของบรรดาสมาชิกตระกูล เป็นผู้ดำรงตำแหน่งนี้

อย่างไรก็ตามสิ่งที่พบอีกประการหนึ่งคือ รายนามกรรมการบริษัทที่ธุรกิจตระกูลทุกตระกูลได้จดทะเบียนไว้ต่อกรมทะเบียนการค้า นั้น ไม่สามารถบ่งชี้ได้เลยว่ารายนามเหล่านั้นเป็นกรรมการของบริษัทที่แท้จริง

ดังนั้นการแต่งตั้งกรรมการบริษัทของธุรกิจตระกูลจึง เป็นการแต่งตั้งตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ มากกว่าที่จะ เป็นการแต่งตั้งเพื่อให้เข้ามากำหนดและควบคุมนโยบายต่าง ๆ ของบริษัท และจากข้อมูลที่ปรากฏของทุกตระกูลสามารถวิเคราะห์ได้ว่าจำนวนของคณะ กรรมการบริษัทนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ แต่ขึ้นอยู่กับกรรมการบริษัทได้เป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่มมากกว่า

จากการรวบรวมข้อมูลของกรรมการบริษัทของธุรกิจตระกูล สามารถจำแนกคุณลักษณะของกรรมการบริษัทออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. กรรมการบริษัทที่เป็นทั้งผู้ถือหุ้น และเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จึงเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง ดังนั้นกรรมการในกลุ่มนี้จึงเป็นผู้กำหนด ควบคุมนโยบาย กลยุทธ์ในการทำธุรกิจ รวมทั้งการเป็นผู้นำนโยบาย หรือกลยุทธ์ต่าง ไปปฏิบัติเอง

2. กรรมการบริษัทที่ทำงานประจำของตนอยู่แล้ว ไม่ได้เข้ามาบริหารงานในบริษัท เช่นในตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ และตระกูลศักดิ์ดาทร มีกรรมการบริษัทหลายคนที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารของบริษัท แต่ในการประชุมกรรมการบริษัท กรรมการกลุ่มดังกล่าวนี้ก็ไม่ได้เข้ามาร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นด้วย ดังนั้นบทบาทของกรรมการบริษัทในกลุ่มนี้จึงมีบทบาทเป็นกรรมการที่ปรึกษา

3. กรรมการบริษัทที่เป็นกรรมการบริษัทเฉพาะแต่เพียงในนาม หรือในการจัดตั้งบริษัทเท่านั้นมิได้มีบทบาทในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะไม่ได้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้เนื่องจากมีอายุมากและปล่อยวางธุรกิจให้บุตรหลานไปดำเนินการแต่บางครั้งอาจจะแสดงบทบาททางธุรกิจ โดยการเสนอความคิดเห็นของตนผ่านทางบุตรหลานที่เป็นกรรมการบริษัทอยู่ กรณีนี้พบได้ในตระกูลศักดิ์ดาทร แต่ในบางตระกูลก็เสนอความคิดเห็นโดยผ่านทางคู่สมรส

เมื่อเปรียบเทียบกรรมการบริษัทของทุกตระกูลแล้วพบว่า

1. กรรมการบริษัทของธุรกิจตระกูลต้นตราวนนท์ มีบทบาทในทางธุรกิจต่อธุรกิจตระกูลมากที่สุด

2. กรรมการบริษัทของธุรกิจตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ เป็นกรรมการที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่ม เมื่อกรรมการคนเดิมหมดวาระลง ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งแทนมักจะ เป็นทายาทของกรรมการคนนั้น

3. กรรมการบริษัทของธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาทร มีลักษณะของกรรมการที่จัดตั้งขึ้นตามข้อบังคับของกฎหมาย เพราะประกอบไปด้วยสมาชิกของตระกูลทุกรุ่นอายุ ที่บางคนแทบไม่รู้เรื่อง

ต่าง ๆ ภายในบริษัทเลย

จากลักษณะของกรรมการบริษัททั้ง 3 กลุ่มนี้ จะเห็นว่าเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม เคารพอาวุโส และ การยกย่องในเกียรติยศ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยอย่างหนึ่งอย่างใด แต่เกิดจากการผสมผสานระหว่างปัจจัยที่เป็นภูมิหลังของครอบครัว โดยเฉพาะปัจจัยทางด้านเชื้อชาติ และประสพการณ์ที่ตระกูลได้รับจากการดำเนินธุรกิจที่ได้หลอมกันเข้าเป็น ประชญา ค่านิยมและความเชื่อของธุรกิจตระกูล

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว ยึดถือปรัชญาหาธุรกิจแบบธุรกิจครอบครัว โดยมีครอบครัวเป็นเจ้าของและผู้บริหารธุรกิจนั้น ๆ และหาธุรกิจที่ตนเชี่ยวชาญเป็นอุดมการณ์ที่สำคัญ มีค่านิยมเคารพอาวุโส ยึดมั่นผูกพันกันในระยะยาว มีรูปแบบของครอบครัวเป็นรูปแบบของธุรกิจ ค่านิยมและความเชื่อของครอบครัวเป็นค่านิยมและความเชื่อขององค์การด้วย และได้กลายเป็นบรรทัดฐานที่ได้รับการยอมรับปฏิบัติกันในทุกตระกูล

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ได้เขียนไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นที่รับรู้และนำไปปฏิบัติกันในหมู่สมาชิกตระกูล แต่องค์การธุรกิจครอบครัวแต่ละองค์การก็มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันในมิติของระดับความเข้มของค่านิยมต่าง ๆ มีรายละเอียดที่ปลีกย่อยออกไปด้วย อย่างไรก็ตามแต่ละตระกูลก็มีเอกลักษณ์ของตนที่หาให้ตระกูลของตนแตกต่างไปจากตระกูลอื่น ๆ ซึ่งความแตกต่างนี้ได้เป็นสิ่งอธิบายความเป็นตัวตน และความคงอยู่ของบริษัท เป็นปรัชญา อุดมการณ์ของบริษัท

องค์การขึ้น จากการอธิบายของ Schein ผู้ศึกษาสรุปได้ว่าวัฒนธรรมมององค์การเกิดจากปัจจัยใหญ่ ๆ 2 ประการ คือ

1. ประสบการณ์เดิมของผู้จัดตั้ง ผู้นำ และสมาชิกขององค์การนำติดตัวมาเมื่อมาสู่องค์การ ทั้งนี้ขึ้นกับภูมิหลังต่าง ๆ ของแต่ละคน เช่น ศาสนา เชื้อชาติ ถิ่นฐาน จริยธรรม อาชีพ และองค์การเดิม

2. ประสบการณ์การทำงานในองค์การทำให้เกิดวัฒนธรรมมององค์การขึ้น

นอกจากความคิดเห็นของ Schein แล้ว ยังมีนักวิชาการอีกส่วนหนึ่งที่ได้ชี้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นผลมาจากปัจจัย 4 ประการ คือ

1. ประวัติขององค์การ จะเป็นสิ่งบอกเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การเอง

2. สิ่งแวดล้อม องค์การย่อมได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

3. กระบวนการจัดสรรบุคลากร องค์การมีกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การอย่างไร คุณสมบัติของบุคคลที่องค์การต้องการเป็นอย่างไร และนโยบายในการรักษาบุคลากรเป็นอย่างไร เป็นต้น

4. การขัดเกลาทางสังคมที่สมาชิกขององค์การแต่ละคนได้รับมา (Byars, 1991 : 9 ; จงดี เตชาสกุลสม, 2533 : 13-19)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่านับตั้งแต่ที่องค์การได้กำเนิดขึ้นและดำเนินธุรกิจของตนมา ได้ทำให้เกิดวัฒนธรรมมององค์การขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

เมื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมมององค์การของธุรกิจครอบครัวแล้วพบว่า ปรัชญา ค่านิยมและแนวความคิดต่าง ๆ ได้ถูกกำหนดขึ้นโดยเจ้าของหรือผู้จัดตั้งซึ่งได้แก่บรรดาสมาชิกตระกูลทั้งหลายโดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรพบุรุษ ผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูล ที่ได้นำเอาปรัชญา ค่านิยมของตนเองมาเป็นวัฒนธรรมมององค์การของธุรกิจ และมีพื้นฐานที่มา 2 ประการ คือ

1. จากภูมิหลังทางด้านครอบครัว ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเชื้อชาติ ศาสนาและการศึกษา

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าทุกตระกูลมีบรรพบุรุษ ผู้บุกเบิกธุรกิจเป็นผู้ที่มีเชื้อชาติจีน ซึ่งนับถือศาสนาที่เป็นความกลมกลืนกันระหว่างศาสนาพุทธตามแบบแผนของชาวจีนและศาสนาพุทธตามแบบแผนของชาวไทย ส่วนด้านการศึกษาเน้นเป็นการศึกษาตามแบบแผนตะวันตก แต่สมาชิกตระกูลรุ่นอายุแรก ๆ เช่น นายธีร นายธวัช ได้รับการศึกษาตามแบบแผนของชาวจีน

2. ประสบการณ์ในการทำธุรกิจ อันเป็นผลที่ได้รับมาจากสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ทั้งประสบการณ์ที่สมาชิกตระกูลได้รับมาทางตรง และประสบการณ์ทางอ้อมที่ได้เรียนรู้จากผู้อื่น

ปรัชญา ค่านิยม และความเชื่อของธุรกิจครอบครัว เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานกันระหว่างปัจจัยภูมิหลังของครอบครัวและประสบการณ์ในการทำธุรกิจ และปัจจัยทั้งสองประการข้างต้นได้ทำให้เกิดรูปแบบของครอบครัว รูปแบบของธุรกิจ และรูปแบบของการปกครองหรือกรรมการบริษัท

การส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว

วัฒนธรรมองค์การ เป็นทรัพย์สินของบริษัท เพราะได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำรงไว้ซึ่งธุรกิจตระกูล ดังนั้นจึงต้องมีการส่งผ่านไป ยังสมาชิกตระกูลรุ่นต่อไป เพื่อรักษาวัฒนธรรมองค์การนั้นไว้

การส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การจากคนรุ่นอายุหนึ่ง ไปยังอีกรุ่นอายุหนึ่ง เช่น จากรุ่นปู่หรือรุ่นผู้บุกเบิก ไปสู่รุ่นบิดา รุ่นบุตรและรุ่นหลานตามลำดับ เป็นการกระทำที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน บางคนอาจเรียกกระบวนการนี้ว่า การขีดเส้นทางวัฒนธรรม หรือ การขีดเส้นทางสังคม หรือ การอบรมบ่มนิสัยทางสังคม แต่การศึกษาคั้งนี้จะใช้คำว่า การขีดเส้นทางสังคม

การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่สมาชิกใหม่ของสังคมได้เรียนรู้เพื่อจะ ได้มีส่วนร่วมเป็นสมาชิกในสังคมที่ตนเองเข้ามาอยู่ หรือการเข้าครอบงำ (taking over) ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของบุคคล ไม่ว่าบุคคลนั้นจะอยู่ในสถานภาพสูงหรือต่ำก็ตาม (Krech and Crutchfield, 1962 : 338) มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงระบบความคิดของบุคคล (Seidenberg, 1976 : 89) เป็นแรงจูงใจที่ทรงพลังและมากเพียงพอที่จะทำให้ผู้เข้าสู่บทบาทยอมรับและผูกพันอย่างแน่นแฟ้นต่อค่านิยมของสังคม ที่เกิดจากการขัดเกลาของสังคมนั้น ๆ (คุสตีต น้าฝน, 2529 : 61)

Sathe ได้อธิบายการขัดเกลาทางสังคมขององค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกรุ่นก่อนขององค์การสอนให้สมาชิกใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การ เพื่อที่จะให้รู้พฤติกรรมที่เหมาะสม และทักษะที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (Sathe, 1985 : 124) เป็นกลไกในการส่งผ่านวัฒนธรรมขององค์การจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง (Leavitt, 1986 : 180)

Schein ได้สรุปวิธีการที่ผู้จัดตั้งและผู้นำขององค์การใช้ในการต่อยอดวัฒนธรรมขององค์การของตนด้วยช่องทางต่าง ๆ เช่น โดยทางเอกสารที่เป็นทางการ ได้แก่ ปรัชญา แผนผัง วัสดุที่ใช้ในการคัดเลือกและสรรหาพนักงาน การขัดเกลาทางสังคม การออกแบบของพื้นที่ใช้สอยในสำนักงานตัวอาคาร การให้รางวัล การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง เรื่องราว เรื่องเล่า นิทาน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลสำคัญ เป็นต้น (Sathe, 1985 : 73)

ธุรกิจตระกูลได้ใช้กลไกในการขัดเกลาทางสังคมเพื่อการดำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์การของตนไว้ โดยผ่านช่องของการอบรมกล่าว-สอนที่ผู้อาวุโสมีต่อลูกหลาน การประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง

ตระกูลชุติมา-นิมมานเหมินท์

1. การกล่าว-สอน ถึงจริยธรรมต่าง ๆ วิธีการทำการค้า

2. เอกสารที่ไม่เป็นทางการ เช่น จดหมายนางกัมช็องถึงบุตร นายโกรศรีมีถึงบุตรและเอกสารที่เป็นทางการแต่น้อยมากคือ หนังสือสัญญาการเป็นหุ้นส่วนที่หลวงอนุสารสุนทรเป็นผู้กำหนดไว้

3. การประพาศปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

4. การศึกษา หลวงอนุสารสุนทรส่งนายกีไปศึกษาต่อ โดยเน้นการศึกษารัฐบาลภาษาอังกฤษที่กรุงเทพฯ การไปเรียนจนจบจากต่างประเทศแล้วจึงได้มาช่วยทำงานของสมาชิกตระกูลรุ่นอายุที่ 3

5. เรื่องเล่า เรื่องเกี่ยวกับบุคคลสำคัญและเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องเล่าที่เกี่ยวกับความวิริยะอุตสาหะ และความเฉลียวฉลาดของหลวงอนุสารสุนทรและบรรพบุรุษคนอื่น ๆ

6. ความสัมพันธ์ ความผูกพันกันในครอบครัว

ตระกูลศักดิ์ดาพร

1. การกล่าว-สอน เช่น การกล่าว-สอนอย่างใกล้ชิดของนายริ้วที่มีต่อนายณรงค์

2. เรื่องเล่าของบรรพบุรุษผู้บุกเบิกธุรกิจตระกูล เช่น เรื่องความกล้าหาญ

ความขยันขันแข็งของนางคำใส ความฉลาด การคิดค้น การกล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยงของนายริ้ว

3. การใช้การศึกษา

4. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง

5. การปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ตระกูลต้นตรานนท์

1. การกล่าว-สอน

2. เรื่องเล่า เช่น การต่อสู้บุกเบิกของบรรพบุรุษ ประสิทธิภาพขององค์การ

3. การใช้การศึกษา

4. การฝึกปฏิบัติงานร่วมกันตั้งแต่เยาว์วัย

6. การปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยเฉพาะในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

แต่ละตระกูลได้ใช้วิธีการในการขัดเกลาที่คล้ายคลึงกัน การกล่าว-สอน เป็นวิธีการขั้นพื้นฐานที่สุดในการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ ไปยังสมาชิกรุ่นอายุต่อไปของทุกตระกูล

การรักษาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว

องค์การจะรักษาวัฒนธรรมของตนได้นั้น ก็ด้วยการสร้างแนวทาง เพื่อให้สมาชิกรุ่นใหม่ได้เรียนรู้ อันได้แก่ สัญลักษณ์ คำขวัญ พิธีกรรม และการสร้างวีรบุรุษขององค์การ (Deal and Kennedy ,1988) แต่สำหรับองค์การธุรกิจครอบครัวแล้ว ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการรักษาวัฒนธรรมขององค์การของตนได้ดีที่สุดก็คือสมาชิกตระกูลเอง จึงเป็นบทบาทของสมาชิกตระกูลที่ต้องทำหน้าที่นี้ ดังนั้นการสร้างแนวทางในการรักษาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลจึงมุ่ง ไปสู่การตอกย้ำปรัชญา ค่านิยมและความเชื่อในหมู่ของสมาชิกตระกูลเป็นสำคัญ

ธุรกิจตระกูลได้รักษาปรัชญา ค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานของตนไว้ โดยการนำไปใช้ในการปฏิบัติต่าง ๆ เป็นกฎ ข้อบังคับ เกณฑ์ในการปฏิบัติและเป็นธรรมเนียมประเพณี เพื่อให้สมาชิกตระกูลได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่าง ๆ ในธุรกิจและครอบครัว

1. กฎ ข้อห้าม ข้อบังคับ เกณฑ์ในการปฏิบัติ

โดยทั่วไปธุรกิจตระกูลไม่มีกฎ หรือข้อบังคับ มีเพียงการระบุไว้ในเอกสารหนังสือสัญญาการเป็นหุ้นส่วนหรือข้อบังคับของบริษัทของทุกธุรกิจตระกูลว่า ห้ามโอนหุ้นให้บุคคลภายนอกหรืออาจมีระบุเพิ่มเติมต่อไปว่า จะโอนได้ก็ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น กฎนี้ได้รับการยอมรับปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในทุกตระกูล ธุรกิจตระกูลจึงไม่เคยโอนหุ้นให้แก่บุคคลภายนอกเลย แม้แต่ตระกูลต้นตระกูลนที่ต้องการระดมทุนจากภายนอก ยังได้แยกเป็นบริษัทหนึ่งอีกต่างหาก

คือให้ บริษัท ดันตราภัทท์สรรพลินค้าฯ เป็นบริษัทที่ต้องการระดมทุน โดยยังคง บริษัท ธรัตกรฯ ซึ่งมีเพียงนายธวัช ภรรยาและบุตรเป็นผู้ถือหุ้น ไม่มีเขยหรือสะใภ้เป็นผู้ถือหุ้นอยู่เลย โดยที่ บริษัท ธรัตกรฯ นี้เป็นบริษัทที่มีสินทรัพย์ถาวรอยู่มากที่สุด เป็นผู้ถือหุ้นใน บริษัท ดันตราภัทท์สรรพลินค้าฯ และถือหุ้นใน บริษัท ดันตราภัทท์ซูเปอร์มาร์เก็ต (1994)ฯ ในนามของ บริษัท ดันตราภัทท์-สรรพลินค้าฯ อีกทอดหนึ่ง อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดีสำหรับตระกูลนี้แม้จะไม่ได้เขียนไว้เป็นกฎหมายหรือข้อบังคับเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกณฑ์ในการปฏิบัติซึ่งเป็นที่ยอมรับกันภายในองค์การคือ การตัดสินใจทางธุรกิจใด ๆ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากนายธวัช ทั้งนี้ เพราะหุ้นทั้งหมดของธุรกิจตระกูลนี้นั้นยังคงเป็นของนายธวัชที่ยังไม่ได้แบ่งปันให้ผู้ใดหรืออีกนัยหนึ่ง ธุรกิจตระกูลยังคงเป็น "กงสี" นั่นเอง

ส่วนตระกูลชุดมา-นิมมาน เหมือนที่นั่น แม้แต่เป็นการโอนหุ้นกันในหมู่สมาชิกตระกูล ก็ยังต้องนำเข้าสู่ที่ประชุมผู้ถือหุ้น และสุดท้ายคือธุรกิจตระกูลศักดิ์ดาทรที่ไม่เคยโอนหุ้นให้บุคคลภายนอกตระกูลเช่นกัน

แต่ตระกูลชุดมา-นิมมาน เหมือนที่ยังมีกฎอีกข้อหนึ่งคือในยุคนั้นนายก็เป็นผู้นำธุรกิจ คือมีกฎว่าหากกรรมการบริษัทคนใดเสียชีวิตให้ทายาทของกรรมการคนนั้นเป็นกรรมการสืบแทน แต่ต่อมาได้ยกเลิกกฎข้อนี้ไปโดยนายภิกขุให้เหตุผลว่าไม่เป็นสากล แม้จะยกเลิกกฎข้อนี้ได้กลายเป็นประเพณีที่ปฏิบัติโดยที่ไม่ต้องบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และสมาชิกตระกูลนี้ยังมีข้อตกลงร่วมกันที่จะทำอะไรทรัพย์สินของตระกูลที่ยังไม่ได้แบ่งให้ผู้ใดให้จัดอยู่ในรูปของบริษัท

2. ธรรมเนียม และประเพณี

ธรรมเนียมและประเพณี เป็นสิ่งที่คล้ายคลึงกันอย่างมาก ประเพณีเป็นสิ่งที่นิยมที่ได้รับการยอมรับปฏิบัติสืบต่อกันมาจนเป็นแบบแผน ขนบธรรมเนียม ส่วนธรรมเนียมเป็นประเพณี แบบ-แบบนอย่าง การประพฤติปฏิบัติ อย่างไรก็ตามภายใต้การชี้นำของวัฒนธรรมองค์การ ธุรกิจตระกูลก็ได้สร้างธรรมเนียม ประเพณีของตนขึ้นมาเพื่อเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์การของตน

2.1 ธรรมเนียม ประเพณีในการรักษาปรัชญา

แบบแผนของการเป็นเจ้าของกิจการ

ในการรักษาปรัชญา อุดมการณ์ของ *ตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์* บุตรเขยหรือสะใภ้ของตระกูลจะ ไม่เข้า เป็นผู้ถือหุ้นหรือกรรมการบริษัท ทั้งนี้ไม่ได้เป็นข้อห้ามแต่ถือเป็นธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมา

ตระกูลศักดิ์ดาทร มีแบบแผนที่ต่าง ไปจากตระกูลชุตีมา-นิมมานเหมินท์ คือประเพณีจัดสรรหุ้นให้บุตรเขยหรือสะใภ้ของตระกูล เพื่อจูงใจให้เข้ามาทำงานกับตระกูล โดยให้ "ตำแหน่งดี ๆ " (ณรงค์ ศักดิ์ดาทร (สัมภาษณ์), 6 มิถุนายน 2537) คือเป็นผู้บริหารระดับสูง และมีประเพณีการร่วมมือกันระหว่างเครือญาติในการสร้างธุรกิจอื่น ๆ ขึ้นมา เช่น ทำโครงการบ้านจัดสรร "บ้านในฝัน"

ตระกูลตันตราพันธ์ ในเรื่องการถือครองหุ้นได้กล่าวมาแล้วว่า หุ้นทั้งหมดยังคงเป็นของนายธวัช ดังนั้นจึง เป็นธรรมเนียมที่ธุรกิจของตระกูลยังคง เป็นทรัพย์สินส่วนกลางที่ทุกคนต้องช่วยกันดูแล

แบบแผนในการ เป็นศูนย์กลางทางธุรกิจของครอบครัว

ทั้งตระกูลศักดิ์ดาทรและตันตราพันธ์ มีแบบแผนที่สมาชิกตระกูลจะมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจตระกูล มีการแบ่งงานกันทำ ผู้ชายทำหน้าที่เป็นผู้นำธุรกิจดูแลงานด้านการตลาด ส่วนผู้หญิงทำงานด้านการเงิน บัญชี เฉพาะตระกูลตันตราพันธ์นั้นมีธรรมเนียมที่สมาชิกตระกูลทุกคนจะต้องมีความเข้าใจงานด้านการเงินและต้องฝึกฝนงานด้านนี้ก่อนที่จะไปทำงานด้านอื่น ส่วนการคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูล มีแบบแผนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์กับสมาชิกตระกูลเป็นเบื้องต้น แต่ไม่ได้ละเลยถึงหลักการความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ทั้งนี้ยกเว้นตระกูลชุตีมา-โหมมานเหมินท์ที่ไม่มีแบบแผนในเรื่องนี้ การทำงานของสมาชิกตระกูลเป็นไปตามความสนใจของบุคคลเป็นสำคัญ เช่น นายไกรศรี เรียบจบทางด้านบริหารธุรกิจ มีความสนใจธุรกิจการเงิน บทบาทของนายไกรศรีจึงเป็นบทบาททางธุรกิจการเงินของตระกูล ส่วนนายเรือง เรียบจบทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ นายเรืองจึงสนใจพัฒนางานอุตสาหกรรม และไม่มีผู้บริหารระดับสูงที่เป็นบุคคลภายนอกตระกูลอยู่เลย

ส่วนแบบแผนในการเลือกกรรมการบริษัทของแต่ละตระกูลนั้น สำหรับ *ตระกูลศักดิ์ดาทร* ไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน แต่สมาชิกตระกูลทุกคนได้เข้าร่วมเป็นกรรมการบริษัท และการแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการนั้น เป็นผลมาจากประเพณีที่ต้องเป็นชาย โดยเลือกจากสายสกุลที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ตระกูลต้นตราวนนท์ เนื่องจากเป็นครอบครัวเล็กจึงไม่มีแบบแผนในการเลือกกรรมการบริษัทที่ชัดเจน แต่สมาชิกตระกูลทุกคนก็ได้เป็นกรรมการบริษัท เมื่อร่วมทุนกับตระกูลไรวาลแล้วจึงเห็นได้ว่าการเลือกกรรมการบริษัทตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในแต่ละฝ่าย และการเลือกกรรมการผู้จัดการเป็นผลมาจากความสนใจ ความสามารถของสมาชิกตระกูล แต่มีประเพณีว่าต้องเป็นชายเช่นเดียวกับตระกูลศักดิ์ดาทร

และสุดท้ายคือ *ตระกูลชุตีมา-โหมมานเหมินท์* มีแบบแผนในการเลือกกรรมการบริษัทจากผู้ถือหุ้นที่เป็นตัวแทนของแต่ละฝ่าย และธรรมเนียมปฏิบัติหากมีกรรมการคนใดเสียชีวิตลง ผู้จะที่จะมาทำหน้าที่แทนจะต้องเป็นทายาทของกรรมการคนนั้น

2.2 ธรรมเนียม ประเพณีในการยึดมั่นต่ออุดมการณ์

ตระกูลชุตีมา-โหมมานเหมินท์ ให้ความสำคัญกับทรัพย์สินที่เป็น "ที่ดิน" ไม่กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน ไม่ทำธุรกิจอะไรที่เป็นการ "เสี่ยง" เพื่อ "รักษาทรัพย์สิน" ของตน

ตระกูลศักดิ์ดาทร มีแบบแผนในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจโดยการสร้าง "ตัวแทนรับ

ช่วง” ในการจำหน่ายสินค้าต่อจากตน ยึดมั่นในแนวทาง “กลยุทธ์การค้าแบบผ่อนส่ง” ที่สำคัญที่สุดคือระบบความสัมพันธ์ระหว่าง เครือญาติ ได้กลายเป็นแบบแผนที่น่าธุรกิจตระกูล ไปสู่อุดมการณ์ของตน

ส่วน *ตระกูลต้นตราบานท์* ได้ใช้ระบบความสัมพันธ์ในการนำไปสู่อุดมการณ์ของธุรกิจเช่นกัน แต่ระบบความสัมพันธ์ของตระกูลต่าง ไปจากตระกูลศักดิ์ดาพรที่เน้นระบบเครือญาติ แต่ธุรกิจตระกูลต้นตราบานท์ได้ใช้ระบบความสัมพันธ์ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นแบบแผน

2.3 ธรรมเนียม ประเพณีในการรักษาค่านิยม

ค่านิยมเคารพอาวุโส

ประเพณีในการเคารพนับถือผู้อาวุโสของทุกตระกูลมีแบบแผนที่คล้ายคลึงกัน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากประเพณีท้องถิ่นภาคเหนือ เช่น การรดน้ำดำหัวผู้อาวุโส และการ “ดำหัวกู๋” ในวันสงกรานต์ ทั้งนี้ไม่ใช่ประเพณีในครอบครัวเพียงอย่างเดียวแต่ได้ถือเป็นประเพณีในองค์การด้วย โดยเฉพาะในตระกูลต้นตราบานท์ที่ได้พยายามถือเอาวันเกิดของนายธวัช เป็นวันของธุรกิจด้วย

ทุกตระกูลมีประเพณีว่าผู้นำของตระกูล เป็นผู้นำของธุรกิจด้วย ดังนั้นในการรักษาค่านิยมที่ทุกตระกูลได้ยึดถือค่านิยมเคารพอาวุโสเป็นประเพณีในการถ่ายทอดความเป็นผู้นำ โดยมีแบบแผนของการถ่ายทอดไปยังบุตรชายคนโต ถ้ายังไม่เหมาะสมก็จะพิจารณาบุตรคนต่อไปและพิจารณาบุตรหญิง เป็นเป็นลำดับสุดท้าย

ค่านิยมยึดมั่นผูกพันกันในสายเลือด

ตระกูลศักดิ์ดาพร เป็นตัวอย่างที่น่าศึกษาที่สุดในการสร้างประเพณี เพื่อรักษาค่านิยมยึดมั่นผูกพันในสายเลือด โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกตระกูลด้วยกัน และยังคงมีรูปแบบของครอบครัวคล้ายครอบครัวตามประเพณีของชาวจีนคือ การอยู่เป็นครอบครัวใหญ่ มีการทำงานร่วมกันของสมาชิก การพบปะกันของสมาชิกตระกูลทั้งในที่ทำงานและในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตระกูล

ได้จัดขึ้น ประเพณีการรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น

นายริ้ว เป็นผู้สร้างแบบแผนในการทำงานร่วมกันระหว่างพี่น้อง บุตร เขย และ สะใภ้ โดยการให้หั้นบุตร รวมทั้งให้บุตรเขยและสะใภ้เข้ามาเป็นผู้ถือหั้นด้วย เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน อันส่งผลให้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติของสมาชิกตระกูลในรุ่นอายุต่อมา ที่นายณรงค์ก็ได้ให้หั้นแก่บุตรเขยและสะใภ้ด้วย

ประเพณีของการทำงานร่วมกันได้เป็นแบบแผนการ เกาะกลุ่มกันทำธุรกิจของตระกูลและการถือหั้นไขว้ เป็นการสร้างเครือข่ายของธุรกิจโดยอาศัยญาติพี่น้อง

ตระกูลคักดาทรจึงเป็นตระกูลที่มีค่านิยม ยึดมั่นผูกพันในสายเลือด มากที่สุด ส่งผลให้สามารถรักษาปรัชญา ธุรกิจแบบครอบครัวไว้ได้

ส่วน *ตระกูลตันตราพันธ์* แม้เป็นครอบครัวขนาดเล็กแต่ในรุ่นอายุที่นายธวัช เป็นผู้นำธุรกิจก็ได้อยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่ มีการทำงานร่วมกันของสมาชิกตระกูล รวมทั้งบรรดาบุตรเขยและสะใภ้ มีเพียงนางพรพิไลเท่านั้นที่ไปทำงานให้กับครอบครัวสามี

ประเพณีในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกตระกูลที่สำคัญคือ การพบปะกันในวันเกิดของสมาชิกตระกูลแต่ละคน ซึ่งเป็นโอกาสที่สมาชิกตระกูลจะมาพร้อมเพรียงกันมากที่สุด และการรับประทานอาหารร่วมกันหลังเวลาเลิกงานขณะที่ธุรกิจยังเลิกอยู่

ตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ การยึดมั่นผูกพันกันในสายเลือดตั้งอยู่บนพื้นฐานของความภาคภูมิใจที่มีต่อบรรพบุรุษ ต่อเกียรติภูมิของตระกูล มากกว่าการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่หรือการทำงานร่วมกัน

แม้บรรพบุรุษของตระกูลนี้จะมีเชื้อชาติจีนเป็นสำคัญ แต่อิทธิพลทางการศึกษาที่ได้รับตามแบบแผนของตะวันตก ส่งผลให้สมาชิกรุ่นอายุต่อ ๆ มา มีความเป็น "ซีเจกชน" มากกว่าตระกูล

อื่น ๆ ดังนั้นจากที่เคยอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวใหญ่ในรุ่นอายุที่ 1 และ 2 สมาชิกในรุ่นอายุที่ 3 และ 4 ต่างก็ได้แยกตัวออกไปสร้างครอบครัวของตนขึ้นต่างหาก สมาชิกตระกูลมองไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องเข้ามาทำงานในธุรกิจตระกูล เพราะต่างมีความรู้ ความสามารถไปประกอบอาชีพของตนได้ แต่สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกันคือ การยึดถือเอา "สุสานประจำตระกูล หรือ สวนกุ" และ "พิพิธภัณฑ์ หรือ หอบรรพบุรุษ" ของห้องประชุมบนชั้นสองของอาคาร หสน.อนุสาร เชียงใหม่ เป็นศูนย์รวมจิตใจของสมาชิกตระกูล ดังนั้นตระกูลชุดมา-นิมมานเหมินท์ จึงเป็นตระกูลเดียวที่สร้างสัญลักษณ์ขึ้น เพื่อเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกัน

ทุกตระกูล ได้มีกฎเกณฑ์การปฏิบัติ แบบแผน ธรรมเนียม และประเพณี ของตนเพื่อที่จะรักษาวัฒนธรรมองค์การของตนไว้ แต่อิทธิพลของการศึกษาตามแบบแผนตะวันตก ทำให้ตระกูลชุดมา-นิมมานเหมินท์มีความเป็นปัจเจกชนมากขึ้น ส่วนตระกูลต้นตราบนที่ประสงค์ในการทำธุรกิจ ได้ส่งผลมากมายต่อแนวความคิดของธุรกิจตระกูล และในที่สุดหากตระกูลยังยึดมั่นอุดมการณ์ทำธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญ ตระกูลก็ต้องแสวงหาความเชี่ยวชาญใหม่ เพราะตระกูลไม่อาจรักษาความเป็นผู้นำธุรกิจคับคั่งในภาคเหนือไว้ได้ และที่สำคัญไปกว่านั้นคืออาจส่งผลกระทบต่อปรัชญาของตระกูลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปได้ ส่วนตระกูลคักตาพรนั้นยังคงรักษาปรัชญา ค่านิยม และความเชื่อของตนไว้อย่างแน่นแฟ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่านิยมยึดมั่นผูกพันกันนในสายเลือด

วัฒนธรรมองค์การธุรกิจตระกูลชุดมา-นิมมานเหมินท์

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจตระกูลชุดมา-นิมมานเหมินท์ ยึดถือปรัชญาทำธุรกิจแบบครอบครัว มีอุดมการณ์ในการทำธุรกิจ เพื่อรักษาสิทธทรัพย์ของตระกูล ซึ่งถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ มีค่านิยมเคารพอาวุธ เยึดมั่นผูกพันกันนในสายเลือด และมีรูปแบบของครอบครัวเป็นบรรพบุรุษฐานของรูปแบบธุรกิจ

วัฒนธรรมองค์การธุรกิจตระกูลคึกคาก

ตระกูลคึกคากมีปรัชญาพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจเป็นธุรกิจแบบครอบครัว ยึดมั่นในอุดมการณ์เป็นตัวแหนดำเนินงานที่เป็นผลมาจากพัฒนาการทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของตระกูล มีค่านิยมพื้นฐานที่เด่นชัดเป็นเอกลักษณ์คือ ความยึดมั่นผูกพันในสายเลือด และสามารถใช้เวลาสัมพันธ์ในเครือญาติเป็นเครื่องมือในการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ค่านิยมเคารพอาวุโส และมีรูปแบบของครอบครัวเป็นบรรทัดฐานของรูปแบบธุรกิจ

วัฒนธรรมองค์การธุรกิจตระกูลต้นตระกูล

ปรัชญาพื้นฐานของธุรกิจตระกูลต้นตระกูลคือการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว ยึดมั่นในอุดมการณ์ทำธุรกิจที่ตนมีความเชี่ยวชาญโดยการเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกในภาคเหนือ มีค่านิยมเคารพอาวุโส และความยึดมั่นผูกพันกันในสายเลือดเป็นค่านิยมพื้นฐาน และมีรูปแบบของครอบครัวเป็นรูปแบบของธุรกิจ

ข้อสังเกตบางประการของวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจตระกูลแต่ละตระกูลมีวัฒนธรรมองค์การที่คล้ายคลึงกัน ส่วนที่เหลื่อมล้ำกันนั้นเป็นเพียงความเด่นชัดของค่านิยมที่แต่ละตระกูลมีอยู่ กล่าวถึงที่สุดแล้วมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นร่วมกันคือ

1. ไม่ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมที่เป็นลายลักษณ์อักษร เอกสารต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมาย ไม่อาจบอกถึงวัฒนธรรมองค์การอย่างตรงไปตรงมาต้องมีการวิเคราะห์ตีความ เช่นเดียวกับเอกสารที่สื่อถึงสาธารณชนก็ไม่อาจเป็นข้อสรุปทางวัฒนธรรมได้ ไม่มีการเก็บบันทึกรวบรวมความเคลื่อนไหวขององค์การอย่างเป็นระบบระเบียบ ไม่มีการสร้างเอกสารเพื่อบันทึกประวัติองค์การแต่มีการหาขึ้นชั่วคราวตามวาระสำคัญ เช่น โอกาสเปิด

สำนักงานแห่งใหม่ ส่วนเอกสารที่มีเป็นเอกสารติดต่อกองภายในองค์การซึ่งไม่เป็นที่เปิดเผยแก่บุคคลภายนอกองค์การและบุคคลที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง

สิ่งที่กำหนดตามลายลักษณ์อักษรกับสิ่งที่ตระกูลปฏิบัติมักไม่เหมือนกัน เช่น ตระกูลซุติมา-นิมมานเหมินท์ แต่เดิมนายก็ได้ตั้งข้อบังคับของธุรกิจว่า เมื่อกรรมการบริษัทเสียชีวิตให้ทายาทสืบตำแหน่งแทน ต่อมาได้มีการยกเลิกกฎนี้โดยให้เหตุผลว่าไม่เป็นสากล แต่ในทางปฏิบัติผู้ที่สืบทอดตำแหน่งแทนกรรมการที่เสียชีวิตยังคงเป็นทายาทของกรรมการคนนั้น หรือตระกูลศักดิ์ดาหรืได้มีการออกกฎข้อบังคับของบริษัทไว้ตั้งแต่สมัยที่นายริ้วยังมีชีวิตอยู่ว่า บุคคลภายนอกตระกูลสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการได้ แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่เคยปรากฏว่ามีบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งนี้เลย

แม้ว่าจะไม่ให้ความสำคัญเอกสารต่าง ๆ แต่ในระยะแรกที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารทะเบียนการค้า เป็นข้อมูลที่แสดงถึงเรื่องราวต่าง ๆ ค่อนข้างตรงไปตรงมา เช่น ใครถือหุ้นบ้าง โฉนหุ้นได้อย่างไร องค์การมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง เป็นต้น ต่อมาแม้ได้มีการแก้ไขระเบียบข้อบังคับเหล่านั้นให้เป็นอย่างอื่นไปแล้ว แต่ในทางปฏิบัติยังคงมีการยึดถือตามที่ระบุไว้แต่เริ่มแรก หากเปรียบเทียบทั้ง 3 ตระกูลแล้ว ตระกูลซุติมา-นิมมานเหมินท์เป็นตระกูลที่บันทึกเรื่องราวของตนเองไว้มากกว่าตระกูลอื่น ๆ

2. องค์การมีปรัชญา ค่านิยม แนวความคิดหลัก ๆ ที่เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้ประกาศไว้อย่างเด่นชัดแต่เป็นที่รับรู้ร่วมกันของสมาชิกตระกูล

3. คำขวัญ สัญลักษณ์ การแต่งกาย สีความหรือสื่อถึงวัฒนธรรมองค์การไม่ได้

4. โดยทั่วไปเป็นองค์การปิดที่ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลแก่บุคคลภายนอก หรือมีแต่ก็เท่าที่จำเป็นและน้อยมาก มีการกำหนดไว้ค่อนข้างชัดเจนว่า ในแต่ละองค์การจะมีใครบ้างที่จะเป็นผู้แจ้งข่าวสารแก่บุคคลภายนอกได้ และระบุด้วยว่าข่าวสารนั้นเป็นข่าวสารอะไร

สรุป

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากผู้นำหรือผู้จัดตั้งธุรกิจ ที่ได้นำเอา ภูมิหลังทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา และการศึกษา ผสมผสานเข้าด้วยกันกับประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ทั้งนี้เป็นประสบการณ์ที่ตระกูลได้รับมาโดยตรง และประสบการณ์ที่สมาชิกตระกูลได้เรียนรู้จากผู้อื่น

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว มีปรัชญาพื้นฐานอยู่ที่การดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว มีตระกูลเป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นในธุรกิจนั้น และมีอำนาจในการบริหาร การจัดการ ใด ๆ ในธุรกิจ โดยสมาชิกตระกูลจะเข้าไปมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง และผู้นำของตระกูลจะเข้าไปเป็นผู้นำของธุรกิจด้วย ทั้งนี้การจัดการสมัยใหม่ได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติภายในองค์การธุรกิจตระกูลเช่นกัน

ธุรกิจตระกูลยึดถือเอาธุรกิจที่ได้สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ ผู้บุกเบิกมาเป็นอุดมการณ์โดยเป็นความเชี่ยวชาญของตน ตระกูลชุดมา-นิมมานเหมินท์ ยึดมั่นต่อการทำธุรกิจเพื่อรักษาสินทรัพย์ของตระกูล ตระกูลคักดาหรมีหลักยึดมั่นคือ เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่เป็นผลมาจากพัฒนาการทางเทคโนโลยี ส่วนตระกูลตันตราพันธ์มุ่งไปสู่การเป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกในภาคเหนือ

ค่านิยมที่เป็นพื้นฐานของทุกตระกูลคือ การเคารพอาวุธ และยึดมั่นผูกพันในสายเลือด โดยเฉพาะตระกูลคักดาหรมีค่านิยมหลังนี้อย่างโดดเด่นที่สุด และทุกตระกูลมีรูปแบบของครอบครัวเป็นรูปแบบของธุรกิจ ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่ได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติทุกตระกูล

ในการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การนั้นทุกตระกูลได้ใช้การกล่าว-สอน เป็นวิธีการพื้นฐาน และยังมีวิธีอื่น ๆ ด้วย เช่นการเล่าเรื่องราวต่าง ๆ

ทุกตระกูลได้มีการรักษาวัฒนธรรมของตน โดยการนำไปซึ่งการปฏิบัติต่าง ๆ เป็น กฎเกณฑ์การปฏิบัติ แบบแผน ธรรมเนียม และประเพณี