

Seng Ho Bookstore: 100 Years of Family Business Continuity – A Grounded Theory Study

Apichaya Pipawakorn^{1,*} and Phitak Siriwong²

Received: September 30, 2024 Revised: December 8, 2024 Accepted: December 20, 2024

Abstract

Seng Ho Bookstore serves as a notable example of a family business that has thrived for over a century. This research aims to explore the factors contributing to its sustainability, using grounded theory methodology to gain a deep understanding of the succession processes in a family-run bookstore. The study has two primary objectives: first, to examine the succession strategies employed in this family business, and second, to develop a grounded theory of the succession process. To achieve these objectives, data were collected from two main groups of key informants: organizational representatives, business executives, successors, and other individuals involved in the operations of Seng Ho Bookstore. Data collection methods included in-depth interviews, observations, note-taking, and document analysis. The research findings reveal a seven-stage succession process, which begins with the pre-entry phase and culminates in the complete transfer of management to the next generation. These stages include introduction and familiarization, internship, active participation, management, and the transition of administrative responsibilities at both preliminary and final stages.

Keywords: Grounded Theory, Family Business, Business Continuity, Bookstore

¹ Faculty of Business Administration, Sripatum University

² Faculty of Management Science, Silpakorn University

* Corresponding author. E-mail: pipawakorn.a@gmail.com

ร้านหนังสือแสงโหล ความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัว 100 ปี – การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

อภิชนา พิภาวกร^{1*} พัทธ์ชัย ศิริวงศ์²

วันรับบทความ: September 30, 2024 วันแก้ไขบทความ: December 8, 2024 วันตอบรับบทความ: December 20, 2024

บทคัดย่อ

ร้านหนังสือแสงโหล เป็นตัวอย่างอันโดดเด่นของธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินกิจการมายาวนานกว่า ศตวรรษ การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ความยั่งยืนของธุรกิจดังกล่าว โดยใช้วิธีวิทยาการสร้าง ทฤษฎีฐานราก เพื่อทำความเข้าใจแนวทางและกระบวนการสืบทอดธุรกิจร้านหนังสือครอบครัวอย่างลึกซึ้ง การศึกษาเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) การศึกษาแนวทางของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ ร้านหนังสือครอบครัว และ 2) การสร้างทฤษฎีฐานรากเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าว เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เหล่านี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้แทนองค์กร ผู้บริหาร และผู้สืบทอดธุรกิจ รวมถึงสมาชิกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของร้านหนังสือแสงโหล ด้วยวิธีการเก็บ ข้อมูลประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การจดบันทึก และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยเผยให้เห็นถึงกระบวนการสืบทอดธุรกิจร้านหนังสือครอบครัวที่ประกอบด้วย 7 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ระยะที่ 2 การแนะนำ ทำความรู้จัก ระยะที่ 3 การฝึกงานในธุรกิจ ครอบครัว ระยะที่ 4 การปฏิบัติงาน ระยะที่ 5 การบริหารงานในธุรกิจครอบครัว ระยะที่ 6 การส่งมอบงาน บริหารเบื้องต้น และระยะที่ 7 การส่งมอบการบริหารที่สมบูรณ์แก่ทายาทรุ่นต่อไป

คำสำคัญ: ทฤษฎีฐานราก ธุรกิจครอบครัว ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ร้านหนังสือ

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

* Corresponding author. E-mail: pipawakorn.a@gmail.com

บทนำ

ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวัน อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และธุรกิจร้านหนังสือกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหนังสือทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ซึ่งเห็นได้ชัดเจนจากมูลค่าตลาดหนังสือที่ลดลงจาก 29,300 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 เหลือเพียง 15,000 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2566 (The Publishers and Booksellers Association of Thailand, n.d.) การลดลงอย่างต่อเนื่องนี้ได้สร้างผลกระทบต่อวงจรธุรกิจหนังสือในทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นสำนักพิมพ์ สายส่ง และร้านหนังสือโดยสัดส่วนร้านหนังสือยังคงเป็นช่องทางสำคัญในการจำหน่ายหนังสือ คิดเป็นร้อยละ 47 ของช่องทางการซื้อหนังสือในปัจจุบัน นอกจากการเปลี่ยนแปลงเชิงเศรษฐกิจแล้ว พฤติกรรมผู้บริโภคที่ระมัดระวังในการใช้จ่ายสินค้าที่ไม่จำเป็นยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ของธุรกิจร้านหนังสือ Pathanapiradej (2021) ปรากฏการณ์ที่เห็นได้ชัดเจน คือการยุติการดำเนินกิจการของร้านหนังสือจำนวนมาก Chintawichit (2019) ทั้งร้านอิสระขนาดเล็ก เครือข่ายร้านค้า หรือแม้แต่ร้านหนังสือของรัฐ ในขณะที่สำนักพิมพ์หลายแห่งได้ปรับตัวโดยมุ่งเน้นการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจร้านหนังสือในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความเปราะบางที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (Thai Printing Association, 2024)

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและปิดกิจการของร้านหนังสือทั่วประเทศไทย หากแต่ร้านหนังสือแสงโหล จังหวัดภูเก็ต ยังสามารถเปิดกิจการอยู่ต่อได้อย่างมั่นคง ร้านหนังสือแสงโหล (“แสงโหล” เป็นคำประสมจากภาษาจีน โดยคำว่า ‘แสง’ หมายถึง ชัยชนะ ‘โหล’ หมายถึง ความสามัคคี) กิจการร้านหนังสือแสงโหลเริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2468 โดยปัจจุบันผู้สืบทอดกิจการเป็นทายาทรุ่นที่ 3 และมีจำนวน 5 สาขาครอบคลุมพื้นที่ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดกระบี่ จังหวัดนครศรีธรรมราช และจังหวัดพัทลุง Sengho Bookstore (n.d.) เป็นการยืนยันถึงความมั่นคงได้เป็นอย่างดี ชัดแย้งกับทฤษฎีบูดเดนบรูคส์ ซินโดรม (Buddenbrooks syndrome) Fleischer (2021) ซึ่งระบุว่า อัตราการอยู่รอด (Survival Rate) ของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 1 ที่ร้อยละ 100 รุ่นที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 30 และอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 3 และ 4 จะคิดเป็นร้อยละ 12 และร้อยละ 3 (ตามลำดับ) ซึ่งถือเป็นสัดส่วนการอยู่รอดที่สอดคล้องกับความเชื่อว่า ธุรกิจครอบครัวจะดำรงอยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่นเท่านั้น

ดังนั้น จากรายละเอียดข้างต้น ผู้วิจัยจึงศึกษาร้านหนังสือแสงโหลในเชิงปรากฏการณ์วิทยา เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการต่อเนื่องทางธุรกิจ สำหรับทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 หรือ 3 หรือ 4 ในการสานต่อธุรกิจครอบครัว การศึกษาและประยุกต์ศาสตร์การบริหารธุรกิจสู่ธุรกิจครอบครัว (Family Business Management) รวมทั้งศึกษาประสบการณ์ชีวิตของเจ้าของกิจการร้านหนังสือ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการร้านหนังสือในประเทศไทยให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ และอาจทำให้ค้นพบ

วิธีการแก้ไขปัญหาธุรกิจร้านหนังสือได้อย่างลุ่มลึก และผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยยังเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับกิจการร้านหนังสือในพื้นที่อื่น ๆ ที่มีความสอดคล้องคล้ายคลึงกับร้านหนังสือที่เป็นกรณีศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวทางของกระบวนการต่อเนื่องทางธุรกิจร้านหนังสือที่มีความต่อเนื่องทางธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อสร้างทุนฐานรากเกี่ยวกับกระบวนการต่อเนื่องทางธุรกิจร้านหนังสือ

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง กระบวนการต่อเนื่องทางธุรกิจร้านหนังสือ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดธุรกิจร้านหนังสืออิสระ แนวคิดธุรกิจครอบครัว แนวคิดการสืบทอดธุรกิจ และทุนฐานราก ดังนี้

แนวคิดธุรกิจร้านหนังสืออิสระ

ร้านหนังสืออิสระ หมายถึง ร้านหนังสือที่เจ้าของร้าน หรือผู้อยู่ร้านเป็นคนเลือกนำเสนอหนังสือ กิจกรรม และอื่น ๆ เอง โดยไม่ต้องมีคำสั่ง อยุ่ที่ต้องการ อยุ่ที่เห็นดีงาม และสอดคล้องกับชุมชนที่ตนเองอยู่ National Health System Reform Office (HSRO, 2005) ร้านหนังสือที่ไม่มีการจัดการจากส่วนกลาง เป็นร้านที่มีเอกลักษณ์ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อส่งเสริมให้คนรักการอ่าน ข้อดีของร้านหนังสืออิสระคือ มีพื้นที่และบรรยากาศร้าน พนักงานขายมีความรอบรู้เกี่ยวกับหนังสือ ความจงรักภักดีและเอกลักษณ์ของลูกค้า แต่มีข้อจำกัดคือหนังสือมีจำกัด กระแสเงินสดและรูปแบบที่จำกัด Hongphakdee (2019) เพื่อความอยู่รอดในยุคดิจิทัล ร้านหนังสือที่มีหน้าร้านหลายแห่งได้เปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็นสถานที่ไม่เพียงแต่สำหรับการขายหนังสือกระดาษเท่านั้น แต่ยังเป็นสถานที่ที่ผู้บริโภคหนังสือสามารถสัมผัสประสบการณ์ทางวัฒนธรรม การพักผ่อน และกิจกรรมบันเทิงต่าง ๆ เช่น นิทรรศการศิลปะ คาเฟ่ การเซ็นหนังสือโดยนักเขียน เป็นต้น ซึ่งช่วยให้ร้านหนังสือแบบดั้งเดิมสามารถกระจายแหล่งรายได้ของตนได้ (Marjerison et al., 2021)

สรุปได้ว่า ธุรกิจร้านหนังสืออิสระ คือ ธุรกิจร้านหนังสือที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นอิสระ โดยไม่มีการควบคุมจากส่วนกลางหรือเครือข่ายใหญ่ เจ้าของหรือผู้ดูแลร้านมีอิสระในการเลือกนำเสนอหนังสือ จัดกิจกรรม และดำเนินการต่าง ๆ ตามวิสัยทัศน์ของตนเอง มักมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งช่วยสร้างความภักดีของลูกค้า แม้จะมีข้อจำกัดด้านความหลากหลายของหนังสือและเงินทุนหมุนเวียน

แนวคิดธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่ถูกควบคุมหรือบริหารจัดการด้วยความตั้งใจที่จะกำหนดและดำเนินตามวิสัยทัศน์ของธุรกิจ ซึ่งถูกกำหนดโดยกลุ่มผู้นำที่มีอำนาจซึ่งเป็นสมาชิกของครอบครัวเดียวกัน หรือจำนวนครอบครัวเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้มีเป้าหมายที่จะดำเนินธุรกิจให้ยั่งยืนข้ามผ่านหลายรุ่นของครอบครัว (Chua et al., 1999) มีการเชื่อมโยงระหว่างสองระบบหลัก คือ ครอบครัวและธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้ครอบครัวและสมาชิกมีความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับธุรกิจ Longenecker and Schoen (1978) และในทางกลับกันธุรกิจก็มีอิทธิพลต่อครอบครัวด้วย (Stock et al., 2024) ธุรกิจครอบครัว เป็นการสังเคราะห์ที่เป็นเอกลักษณ์ดังต่อไปนี้ 1) การควบคุมความเป็นเจ้าของ ร้อยละ 15 ขึ้นไป โดยสมาชิกในครอบครัวสองคนขึ้นไป หรือความเป็นหุ้นส่วนของครอบครัว 2) อิทธิพลเชิงกลยุทธ์ของสมาชิกในครอบครัวที่มีต่อการบริหารงานของบริษัทอย่างเข้มข้นในการบริหารจัดการ โดยสร้างวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง โดยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือสมาชิกในคณะกรรมการหรือโดยการเป็นผู้ถือหุ้นที่แข็งแกร่ง 3) ความห่วงใยในความสัมพันธ์ในครอบครัว 4) ความฝัน หรือความเป็นไปได้ของความต่อเนื่องข้ามรุ่น (Pozza, 2010) เป็นธุรกิจที่มีการดำเนินการโดยครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งเป็นเจ้าของ ผู้บริหารมาจากสมาชิกของครอบครัวอย่างน้อยสองคน มีอำนาจในการตัดสินใจ บริหารจัดการธุรกิจเพื่อตอบสนองความมั่นคงและความมั่งคั่งทางการเงินของครอบครัวและมุ่งหวังที่จะส่งต่อธุรกิจไปยังสมาชิกของครอบครัวในรุ่นต่อไป (Pozza, 2010)

สรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่มีบุคคลในครอบครัวเป็นเจ้าของ มีการบริหารจัดการและสร้างวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องโดยสมาชิกครอบครัว อีกทั้งมีการส่งต่อธุรกิจภายในครอบครัวต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งสมาชิกครอบครัวใช้สิทธิทางการเงินและการจัดการ โดยมีลักษณะเฉพาะที่สร้างขึ้นโดยการรวมความสัมพันธ์ในครอบครัวในการดำเนินการธุรกิจ

แนวคิดการสืบทอดธุรกิจ

การสืบทอดธุรกิจครอบครัว หมายถึง กระบวนการที่มีการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของอำนาจการบริหาร และคุณค่าทางวัฒนธรรมจากรุ่นหนึ่งไปยังรุ่นถัดไป โดยกระบวนการนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการรักษาความยั่งยืนและความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว (Handler, 1994) การสืบทอดไม่ได้เป็นเพียงการเปลี่ยนตำแหน่งผู้นำ แต่ยังรวมถึงการถ่ายโอนความรู้ ทักษะ และมรดกของครอบครัวไปยังทายาทธุรกิจผู้ที่ต้องได้รับการยอมรับว่าเหมาะสมจากทั้งผู้นำรุ่นก่อนและสมาชิกครอบครัว (Massis et al., 2008)

การสืบทอดตำแหน่งเจ้าของธุรกิจ เป็นปัจจัยสำคัญและมีบทบาทในเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการแข่งขัน (Competitive Success) ความสามัคคีในครอบครัว (family harmony) และผลตอบแทนการเป็นเจ้าของ (Ownership Returns) โดยปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือ การถ่ายโอนธุรกิจและดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (King et al., 2000)

สรุปได้ว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นมากกว่าการเปลี่ยนผ่านตำแหน่งผู้นำ แต่ยังเป็นการรักษาสมดุลของครอบครัวและสร้างรากฐานที่มั่นคงสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต การวางแผนและการดำเนินกระบวนการที่เหมาะสมช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าธุรกิจครอบครัวจะสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืนในรุ่นถัดไป

ทฤษฎีฐานราก

ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่พัฒนาขึ้นโดย Glaser and Strauss (1967) เพื่อสร้างทฤษฎีที่มาจากข้อมูลเชิงประจักษ์โดยตรง แทนที่จะอิงกับกรอบทฤษฎีที่มีอยู่ก่อน กระบวนการนี้เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลแบบวนซ้ำ เพื่อระบุรูปแบบ (Patterns) ความสัมพันธ์ และแนวคิดที่สำคัญ อันนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีใหม่ที่สะท้อนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ทฤษฎีฐานรากเหมาะสำหรับการศึกษาประเด็นที่ยังไม่เคยถูกสำรวจหรือมีข้อมูลจำกัด และสามารถให้คำอธิบายเชิงลึกเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน (Charmaz, 2014)

วิธีดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยโดยอาศัยแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) ด้วยวิธีการศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Study) เพื่อทำความเข้าใจเบื้องหลังการให้ความหมาย ประสบการณ์ชีวิตและความผูกพัน ในประเด็นการดำรงอยู่ของธุรกิจร้านหนังสือ นอกจากนี้ยังศึกษากระบวนการต่อเนื่องทางธุรกิจร้านหนังสือ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีแนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure) ประกอบกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อเข้าใจในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับธุรกิจร้านหนังสือ เพื่อนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานรากจากข้อมูลเหล่านี้ต่อไป

1. พื้นที่ศึกษา คือ ร้านหนังสือแสงโฮ ตำบลตลาดใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต
2. ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้สืบทอดธุรกิจ รวมถึงพนักงานและลูกค้าร้านแสงโฮ ตำบลตลาดใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีการที่เน้นเป้าหมายของการวิจัย (Patton, 2015) โดยคัดเลือกผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญกับประเด็นที่ศึกษาได้มากที่สุด กระบวนการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ลึกซึ้งและตรงกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018) ผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งหมด 6 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้สืบทอดธุรกิจ จำนวน 2 คน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการและการวางแผนสืบทอดกิจการของร้านหนังสือ

2.2 กลุ่มสมาชิกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของร้านหนังสือแสงโหล 4 คน ได้แก่ พนักงานจำนวน 2 คน ที่สามารถสะท้อนมุมมองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการลูกค้า จำนวน 2 คน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การใช้บริการและความพึงพอใจ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือสำคัญเพื่อช่วยให้การเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Creswell & Poth, 2018) ประกอบไปด้วย ตัวผู้วิจัย กล้องถ่ายภาพดิจิทัล สมุดบันทึก เครื่องอัดเสียง และแนวคำถามในการสัมภาษณ์

3.1 ผู้วิจัย ทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ โดยได้เตรียมในเรื่องของความรู้ด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวและกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

3.2 แนวคำถามในการสัมภาษณ์ (Interview Guide) โดยใช้คำถามปลายเปิดที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่องกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

3.3 เครื่องบันทึกเสียง (Recorder) ใช้บันทึกข้อมูลเสียงสัมภาษณ์จากการสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้สัมภาษณ์ และนำมาพร้อมกับข้อมูลที่ได้จากสมุดบันทึกเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.4 สมุดจดบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Notebook) ใช้บันทึกชื่อผู้ให้ข้อมูล เพศ อายุ รายละเอียดในการติดต่อ เพื่อใช้ในการอ้างอิงและนำข้อมูลที่จดไว้มาวิเคราะห์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การเลือกพื้นที่ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษาแบบเจาะจง โดยเลือกศึกษาร้านหนังสือแสงโหล ผู้วิจัยได้พิจารณาจากความสามารถในการดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค โดยผู้ให้ข้อมูลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ ความเข้าใจในการประกอบการ ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถให้ข้อมูลกับผู้วิจัยได้อย่างชัดเจนและมีความถูกต้อง พร้อมทั้งการช่วยเหลือในการวิจัยและสามารถเป็นต้นแบบให้กับหลาย ๆ กิจกรรมที่ทำธุรกิจร้านหนังสือ

4.2 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ คือ การได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้มาจากแนวคำถามที่ได้ศึกษาและรวบรวมความเป็นมาของร้านหนังสือแสงโหล แนวคิดเกี่ยวกับกิจการธุรกิจร้านหนังสือ แนวคิดธุรกิจครอบครัว และแนวคิดการสืบทอดธุรกิจ และได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดำเนินการเก็บข้อมูลวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดโดยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูล (Tracy, 2020)

4.3 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ คือ การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการศึกษาในอดีตซึ่งได้รวบรวมจากการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลเอกสาร หนังสือ บทความ และผลงานวิจัยเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง (Flick, 2018) รวมทั้งข้อมูลทั่วไปของกิจการร้านหนังสือแสงโหล เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเพื่อสามารถนำข้อมูลไปใช้กำหนดแนวทางในการวิจัยคำถามในการสัมภาษณ์ การสรุปผลและวิเคราะห์ผลการวิจัย (Chantavanich, 2010)

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพื่อให้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความน่าเชื่อถือ และเกิดความไว้วางใจในคุณภาพของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Denzin, 1978; Patton, 2015) ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้สืบทอดธุรกิจ พนักงาน และลูกค้า การตรวจสอบลักษณะนี้ช่วยเพิ่มมิติตามความลึกของข้อมูล และสร้างความเชื่อถือในผลการวิจัย (Miles et al., 2020)

6. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนำข้อมูลที่ได้ เช่น แบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น มาทำการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การจำแนกและจัดระบบข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบ (Creswell & Poth, 2018) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาข้อสรุป ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Chantavanich, 2009)

7. การนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การบรรยายอย่างลุ่มลึก เพื่อสะท้อนภาพความเป็นจริงให้ผู้อ่านสัมผัสได้มากที่สุด ตามความหมายการวิจัยเชิงคุณภาพที่ทำหน้าที่เหมือนเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดความเป็นจริง การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลการวิจัยให้ถูกต้องและน่าเชื่อถือ สะท้อนข้อเท็จจริง ผู้วิจัยต้องมีความสามารถทางด้านภาษาในการเรียบเรียงถ้อยคำ และมีเทคนิคการนำเสนอที่ดี ชวนติดตาม (Tracy, 2020)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงแนวทางของกระบวนการต่อเนื่องทางธุรกิจร้านหนังสือที่มีความต่อเนื่องทางธุรกิจครอบครัว ด้วยวิธีการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้แทนองค์กร ผู้บริหารและผู้สืบทอดธุรกิจ จากนั้นจึงสัมภาษณ์สมาชิกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของร้านหนังสือแสงโหล และนำผลการสัมภาษณ์มาศึกษาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

กระบวนการต่อเนื่องทางธุรกิจร้านหนังสือที่มีความต่อเนื่องทางธุรกิจครอบครัว

การสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยมุ่งหวังให้การส่งต่อการบริหารธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีความราบรื่น ธุรกิจมีความมั่นคง และการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องประยุกต์ศาสตร์การบริหารและการจัดการ ในการส่งผ่านการบริหารจากรุ่นสู่รุ่นจะแบ่งเป็น 7 ช่วงเวลา ให้ทายาทธุรกิจรุ่นต่อไปมีโอกาสศึกษาและเรียนรู้การดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว ก่อนที่จะรับช่วงการบริหารที่สมบูรณ์จากผู้บริหารเดิม ดังนี้

ระยะที่ 1 : ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว (Pre-business Stage) คือ ระยะเวลาที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวเริ่มปลูกฝังความคุ้นเคยในธุรกิจของครอบครัวให้ทายาทได้รับทราบและซึมซับตั้งแต่วัยเด็ก เพื่อสร้างพื้นฐานที่มั่นคงในธุรกิจของครอบครัวแก่ทายาทรุ่นต่อไป ระยะเวลานี้เป็นช่วงเวลาที่สมาชิก

ในครอบครัวเริ่มต้นเรียนรู้และมีส่วนร่วมในธุรกิจในลักษณะเบื้องต้น ในกรณีของผู้ให้ข้อมูลหลัก เขาได้เติบโตมากับร้านหนังสือตั้งแต่วัยเด็ก มีความคุ้นเคยกับหนังสือและธุรกิจหนังสือตั้งแต่จำความได้

“ผมเติบโตมากับร้านหนังสือแสงโสมตั้งแต่เด็ก จำได้ว่าตอนนั้นพ่อแม่ให้ช่วยงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การจัดเรียงหนังสือ และบางครั้งก็ได้ลองช่วยขายหนังสือ ผมว่าประสบการณ์นี้สำคัญมาก เพราะมันทำให้ผมเข้าใจธุรกิจและมีความผูกพันกับร้านหนังสือตั้งแต่อายุยังน้อย” (ผู้สืบทอดธุรกิจคนที่ 1) “พ่อแม่มักจะเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับร้านหนังสือแสงโสมให้เราฟังในครอบครัว ผมได้เรียนรู้ถึงประวัติของธุรกิจ ความสำคัญของการให้บริการที่จริงใจ และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า แม้จะยังเด็ก แต่ผมก็รู้สึกว่าการฟังเรื่องพวกนี้สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ” (ผู้สืบทอดธุรกิจคนที่ 2) “ผมเห็นเขามาตั้งแต่ยังเด็ก ตอนนั้นเขามักจะมาวิ่งเล่นในร้าน บางครั้งก็ช่วยจัดหนังสือบ้าง พอช่วยเสร็จก็มานั่งอ่านหนังสือเองเหมือนลูกค้าคนหนึ่ง ถึงจะดูเหมือนเล่น ๆ แต่ผมว่ามันช่วยให้เขาค้นเคยกับร้านและงานต่าง ๆ โดยธรรมชาติ แบบที่เราไม่ต้องสอนอะไรเขา เขาได้ซึมซับไปเอง” (พนักงานคนที่ 1)

ระยะที่ 2 : การแนะนำ ทำความรู้จัก (Introductory Functional Stage) คือ การแนะนำทำความรู้จัก เป็นช่วงที่เริ่มต้นเรียนรู้การทำงานในธุรกิจมากขึ้น ผู้บริหารธุรกิจครอบครัว แนะนำทายาทธุรกิจให้ไปให้เป็นที่รู้จักและรับทราบของบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของครอบครัว ทั้งโดยตรงและทางอ้อม การมีส่วนร่วมในการขายสินค้าตั้งแต่วัยเด็ก ทำให้เกิดความสุขและความภาคภูมิใจในการขายสินค้า ทำให้เริ่มเรียนรู้วิธีการขายและเห็นว่าการค้าขายมีความสำคัญและมีผลต่อชีวิต ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการปลูกฝังทักษะด้านการค้าขายและการตลาด

“ช่วงที่ผมเริ่มโต พ่อแม่เริ่มพาผมไปร่วมงานกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น งานเปิดตัวหนังสือหรือประชุมกับลูกค้า มันเป็นโอกาสที่ดีที่ทำให้ผมได้รู้จักเครือข่ายคนในวงการ และเห็นว่าความสัมพันธ์เหล่านี้สำคัญต่อธุรกิจอย่างไร” (ผู้สืบทอดธุรกิจคนที่ 2) “ตอนที่ทายาทเริ่มเข้ามาเรียนรู้งานในร้าน เขามักจะช่วยเหลือแนะนำหนังสือให้ลูกค้าในช่วงวันหยุด แม้จะยังเด็ก แต่เขามีความกระตือรือร้นและสนุกกับการทำงาน ผมคิดว่าประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เขาเข้าใจความสำคัญของการค้าขายและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ตั้งแต่เนิ่น ๆ” (พนักงานคนที่ 1) “ผมจำได้ว่ามาซื้อหนังสือที่มีตั้งแต่หลายปีที่แล้ว ตอนนั้นเห็นเด็ก ๆ ในร้านช่วยพ่อแม่ขายหนังสือ มันดูอบอุ่นและเป็นกันเองมาก พวกเขาสนุกกับการแนะนำหนังสือให้ลูกค้า ซึ่งมันทำให้เรารู้สึกว่าร้านนี้ไม่ได้เป็นแค่ธุรกิจ แต่เป็นเหมือนครอบครัวที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างแท้จริง” (ลูกค้าคนที่ 2)

ระยะที่ 3 : การฝึกงานในธุรกิจครอบครัว (Introductory Functional Stage) คือ สมาชิกในครอบครัวจะเริ่มมีบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้นในธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูลหลักเริ่มมีหน้าที่ช่วยเหลืองานในร้านหนังสือ เช่น การจัดซื้อหนังสือหรือการจัดการกิจกรรมพิเศษในธุรกิจ แม้ว่าในช่วงนี้ยังไม่เข้าใจรายละเอียดในเชิงลึกเกี่ยวกับระบบการทำงาน แต่เป็นช่วงเวลาที่เขารับรู้และมีส่วนร่วมมากขึ้นในการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้บริหารธุรกิจครอบครัว มอบหมายหน้าที่การดำเนินงานให้ทายาทธุรกิจได้รับฝึกฝน ทั้งในรูปแบบการทำงาน

Part-Time หรือการฝึกงาน ในส่วนงานที่เหมาะสมกับระดับความรู้แต่ละช่วงวัย การฝึกงานในช่วงนี้เป็น การฝึกงานเบื้องต้น ซึ่งผู้ให้ข้อมูลระบุว่าในช่วงวัยเด็กยังไม่เข้าใจระบบการทำงานของธุรกิจครอบครัว มากนัก แต่ได้ช่วยพ่อแม่ในการทำงานบางอย่าง

“ผมเริ่มช่วยงานในร้านตอนวัยรุ่น เช่น ช่วยขายหนังสือในช่วงเทศกาลงานหนังสือ ผมอาจจะไม่ได้ เข้าใจเรื่องการจัดการหรือระบบงานเชิงลึกในตอนนั้น แต่การได้ทำงานกับลูกค้าช่วยให้ผมเข้าใจถึง ความสำคัญของการบริการและความอดทน” (ผู้สืบทอดธุรกิจคนที่ 1) “ในช่วงที่ทายาทเริ่มเข้ามา มีบทบาท ผมเห็นว่าพวกเขามีความตั้งใจในการเรียนรู้และปรับตัวกับธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว การเปิด โอกาสให้ทายาทได้รู้จักคนในวงการเป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขามั่นใจมากขึ้น” (พนักงานคนที่ 1) “ในช่วง ที่ทายาทเริ่มฝึกงาน ผมเห็นว่าพวกเขาเริ่มต้นจากการทำหน้าที่ง่าย ๆ เช่น การแนะนำหนังสือหรือ ช่วยงานจัดเรียงสินค้า มันช่วยให้พวกเขาค่อย ๆ เข้าใจพื้นฐานของธุรกิจ” (พนักงานคนที่ 2)

ระยะที่ 4 : การปฏิบัติงาน (Functional Stage) คือ ระยะเมื่อทายาทธุรกิจสำเร็จการศึกษาในระดับ การศึกษาที่กำหนดของครอบครัว จะเริ่มรับผิดชอบงานในธุรกิจมากขึ้น ผู้ให้ข้อมูลหลักได้กลับมาช่วยงาน หลังจากจบการศึกษา โดยดูแลด้านการตลาดและมีบทบาทสำคัญในการจัดการร้านหนังสือ ซึ่งเป็นการ รับผิดชอบงานในธุรกิจครอบครัวที่มีความชัดเจนมากขึ้น ได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่ เหมาะสม โดยเริ่มต้นจากระดับผู้ปฏิบัติงาน เช่น พนักงานบัญชี พนักงานขาย การตลาด หรือแม้แต่งาน ธุรการ เป็นต้น เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงจากตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ที่ได้รับ

“หลังจากจบการศึกษา ผมเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งด้านการตลาด ผมต้องเรียนรู้การจัดการแคมเปญ ส่งเสริมการขายและจัดการงบประมาณ เป็นประสบการณ์ที่ทำให้ผมเข้าใจระบบงานมากขึ้นและ พัฒนาทักษะการตัดสินใจ” (ผู้สืบทอดธุรกิจคนที่ 1) “สังเกตเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในวิธีการ โปรโมตร้าน เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษหรือโปรโมชั่นที่น่าสนใจ ซึ่งน่าจะมาจากการที่คนรุ่นใหม่ เริ่มเข้ามามีบทบาทในธุรกิจ” (ลูกค้าคนที่ 1)

ระยะที่ 5 : การบริหารงานในธุรกิจครอบครัว (Early Succession Stage) คือ ช่วงเวลาที่สมาชิกใน ครอบครัวเริ่มเข้ามาบริหารธุรกิจอย่างเป็นระบบ ผู้ให้ข้อมูลหลักเล่าว่าตนเองได้มีส่วนร่วมในการปรับ โครงสร้างธุรกิจครอบครัวให้มีการแบ่งแผนกและหน้าที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ ระยะนี้เป็นช่วงเวลาที่ธุรกิจครอบครัวเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นและต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารธุรกิจครอบครัว ทายาทได้รับการพิจารณาถึงความเหมาะสมทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์จากระยะปฏิบัติงานของทายาทธุรกิจ เพื่อการสนับสนุนสู่ตำแหน่งบริหาร ก่อนมอบหมาย ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในระยะต่อไป

“เมื่อก่อนพอมันเป็นระบบกงสี ก็จะถูกรวบทุกตำแหน่งอยู่ที่เจ้าของ แล้วเจ้าของก็จะเป็นคนสั่งถูกรวบ ด้วยระบบเดิม เริ่มมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นระบบมากขึ้น โดยการแบ่งหน้าที่และแผนกต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ธุรกิจที่เคยดำเนินการแบบครอบครัวเล็ก ๆ เริ่มมีความซับซ้อนและเติบโตมากขึ้น จำเป็นต้องมีการจัดการที่เป็นระบบ” (ผู้สืบทอดธุรกิจคนที่ 1) “เริ่มมีการแบ่งเป็นแผนกมากขึ้น ด้วยเนื้องานที่มันเริ่มใหญ่เกินที่เราจะดูแล มันก็จะถูกแบ่งซอย แล้วก็น่าจะเป็นช่วงการเซ็ทอัพในช่วงแรก” (ผู้สืบทอดธุรกิจคนที่ 2) “ผมสังเกตว่าทายาทเริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในแง่ของการตัดสินใจและบริหารงาน หลายครั้งพวกเขาก็ปรึกษาเราในเรื่องการดำเนินงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและการทำงานแบบทีมเวิร์ก” (พนักงานคนที่ 1)

ระยะที่ 6 : การส่งมอบงานบริหารเบื้องต้น (Early Succession Stage) เป็นช่วงที่สมาชิกในครอบครัวรุ่นใหม่เริ่มรับผิดชอบงานบริหารและมีบทบาทในการตัดสินใจ ผู้ให้ข้อมูลหลัก เริ่มนำความรู้สมัยใหม่ เช่น ทฤษฎีการบริหารและการวิเคราะห์ข้อมูล มาใช้ในการบริหารงานธุรกิจครอบครัว ระยะนี้เป็นช่วงเวลาของการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงในการบริหารธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ทายาทธุรกิจได้รับการสนับสนุนให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัว หากแต่บทบาทและอำนาจการบริหารหรือตัดสินใจยังเป็นของผู้บริหารธุรกิจครอบครัว เพื่อช่วยพัฒนาทักษะการบริหารธุรกิจและการตัดสินใจที่มีความซับซ้อนแก่ทายาทธุรกิจ

“ผมเริ่มรับบทบาทผู้บริหารระดับสูงในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา แต่พ่อแม่ยังคงช่วยให้คำปรึกษาอยู่ ผมคิดว่าการมีพวกเขาเป็นที่ปรึกษาทำให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่น” (ผู้สืบทอดธุรกิจคนที่ 2) “ตั้งแต่คนรุ่นใหม่เริ่มเข้ามาบริหาร รู้สึกว่าการทำงานมีความเป็นระบบมากขึ้น เช่น การจัดการสต็อกหนังสือหรือการวางแผนกิจกรรมที่ชัดเจนขึ้น พวกเขายังเปิดรับความคิดเห็นจากพนักงาน และบางครั้งก็เอาไอเดียของเราไปปรับใช้จริง ๆ ผมว่าการที่ยังมีผู้ใหญ่ช่วยแนะนำในบางเรื่องก็ทำให้การเปลี่ยนผ่านราบรื่น และเราก็ปรับตัวได้ง่ายขึ้น” (พนักงานคนที่ 1) “ช่วงหลัง ๆ นี้ สังเกตได้ว่าร้านมีการปรับเปลี่ยนหลายอย่าง เช่น การใช้โปรโมชั่นที่ตอบโจทย์มากขึ้น หรือการนำเสนอหนังสือผ่านโซเชียลมีเดียที่ดึงดูดใจลูกค้า มันทำให้ร้านดูทันสมัยและเข้าถึงง่ายขึ้น คิดว่าการที่คนรุ่นใหม่เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารช่วยเพิ่มความสดใหม่ให้กับธุรกิจ แต่ยังคงเอกลักษณ์ของร้านที่ผูกพันกับลูกค้าไว้เหมือนเดิม” (ลูกค้าคนที่ 2)

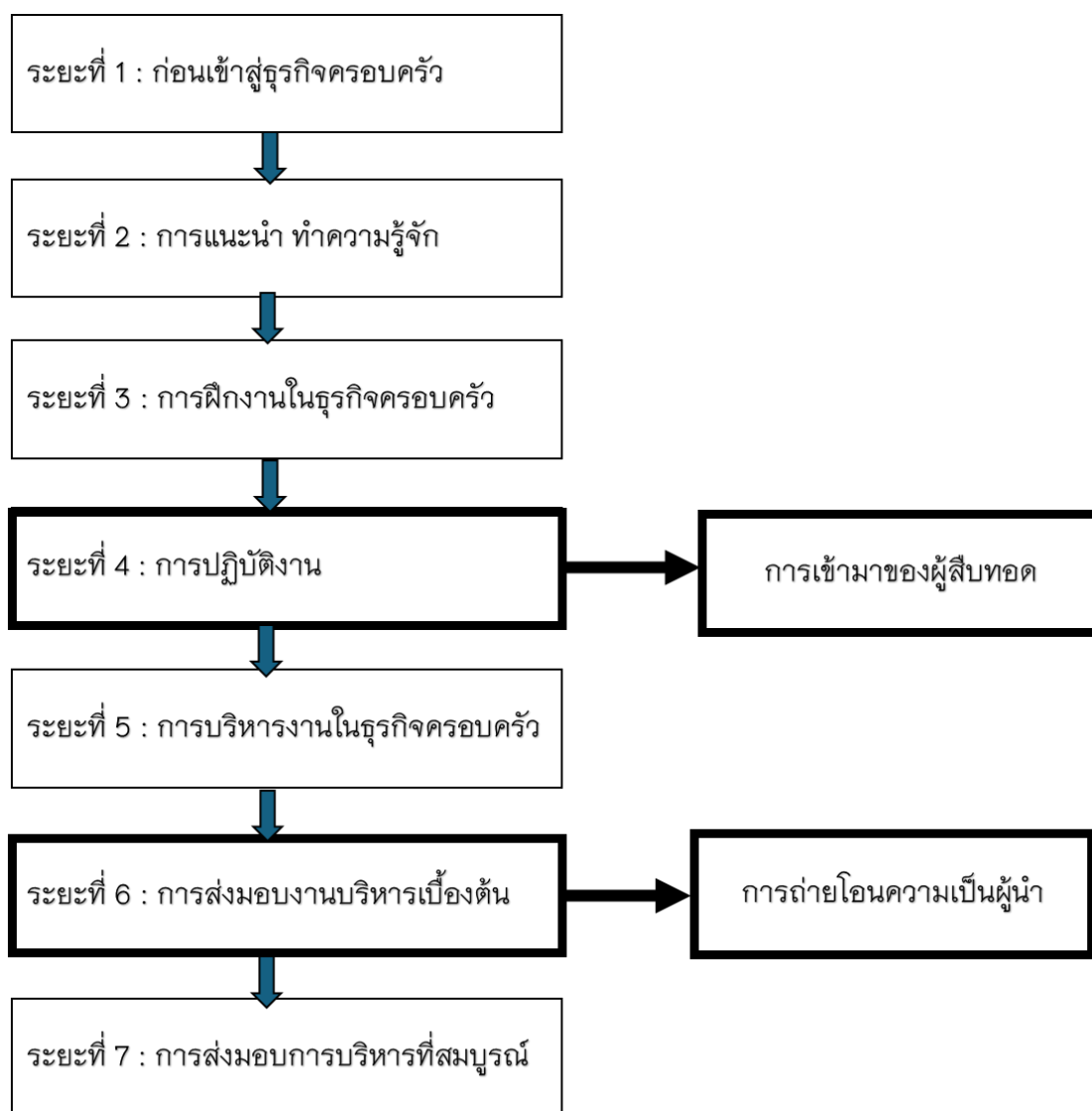
ระยะที่ 7 : การส่งมอบการบริหารที่สมบูรณ์ (Mature Succession Stage) การส่งมอบการบริหารธุรกิจครอบครัวที่สมบูรณ์แก่ทายาทรุ่นต่อไป การที่สมาชิกในครอบครัวรุ่นก่อน ๆ ส่งมอบการบริหารงานให้กับรุ่นใหม่อย่างเต็มรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลหลัก กล่าวว่า พ่อแม่ได้ปล่อยมือจากการบริหารงานแล้ว แม้ว่าจะยังมีความห่วงใยในธุรกิจ การที่รุ่นใหม่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามสถานการณ์และกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัวอาจจะ

เกิดขึ้นเมื่อทายาทธุรกิจได้ขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงไม่ต่ำกว่า 2 – 3 ปี มีทักษะการบริหารและตัดสินใจในแผนงานที่มีความซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ

“ในปัจจุบัน พ่อแม่เริ่มปล่อยให้ผมและพี่ชายบริหารงานอย่างเต็มตัว แม้ว่าพวกเขาจะยังคงห่วงใย แต่เราก็พยายามปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี เพื่อให้ธุรกิจเติบโตได้ในระยะยาว” (ผู้สืบทอดธุรกิจคนที่ 2) “ผมรู้สึกว่ายายาทสามารถรับบทบาทบริหารงานได้ดี พวกเขาทำให้ทีมงานรู้สึกมั่นใจและมองเห็นอนาคตของร้านในมือของคนรุ่นใหม่” (พนักงานคนที่ 2) “ผมสังเกตว่าร้านนี้สามารถปรับตัวได้ดีมาก คนรุ่นใหม่ที่เข้ามาบริหารเหมือนจะเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันและเทรนด์ของตลาด การที่พวกเขาปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ และการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า ทำให้ร้านยังคงเป็นที่นิยมอยู่ได้ ผมคิดว่าถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ ร้านอาจจะอยู่ไม่ได้เหมือนธุรกิจอื่น ๆ ที่เราเคยเห็น” (ลูกค้าคนที่ 1)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงแนวทางของกระบวนการต่อเนื่องทางธุรกิจร้านหนังสือที่มีความต่อเนื่องทางธุรกิจครอบครัว โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ Longenecker et al. (2006, 2013) ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย อาทิ งานวิจัยของ Kittikornwattana and Kiatpanont (2024) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความราบรื่นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเพศหญิง งานวิจัยของ Thamsuriya (2014) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กเพื่อมุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่เติบโตสูง: กรณีศึกษาของประเทศไทย และ Krueachao and Tawata (2018) การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน และทรายในจังหวัดนครปฐม

ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแบบจำลอง (Model) โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ Longenecker et al. (2006, 2013) ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลอง กระบวนการต่อเนื่องทางธุรกิจร้านหนังสือที่มีความต่อเนื่องทางธุรกิจครอบครัว

ที่มา: Analyzed and concluded by the authors

อภิปรายผล

ผลการศึกษาร้านหนังสือแสงโหล ความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัว 100 ปี การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผลกระบวนการสืบทอดธุรกิจร้านหนังสือครอบครัวที่ประกอบด้วย 7 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับการศึกษาของ Bozer et al. (2017) ที่พบว่า สมาชิกในครอบครัวมีค่านิยมและแรงบันดาลใจหลักร่วมกันในครอบครัว ซึ่งจะได้รับการส่งเสริมผ่านเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และกิจกรรมประจำวัน ในระยะที่ 2 การแนะนำการทำงานในธุรกิจครอบครัวเริ่มต้นจากการฝึกฝนทักษะการค้าขายและการจัดการในระดับเบื้องต้น เพื่อสร้างความ

ผูกพันและความเข้าใจในธุรกิจ ระยะที่ 3 การฝึกงานในธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับการศึกษาของ Astrachan (1988) and Salamzadeh and Dana (2021) พบว่า การฝึกฝนที่เพิ่มความรู้และความชำนาญในธุรกิจครอบครัว การปลูกฝังจิตวิญญาณผู้ประกอบการ การสนับสนุนรุ่นใหม่ แบ่งปันประสบการณ์ การแนะนำในงาน การเปิดโอกาสให้ทำโครงการอิสระ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด ช่วยให้รุ่นถัดไปเข้าใจธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ระยะที่ 4 การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Brown (2021) พบว่า ธุรกิจครอบครัว กำหนดกลยุทธ์การสืบทอดตำแหน่งผ่านการทำให้ลูกค้ำพึงพอใจและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งความท้าทายในการสืบทอดตำแหน่งที่ ผู้นำและพนักงานต้องเผชิญ และความสำเร็จได้รับการพิสูจน์โดยแรงจูงใจภายในและภายนอก ช่วยให้ธุรกิจเหล่านี้เอาชนะความท้าทายทั่วไปและรับประกันการอยู่รอดจากรุ่นสู่รุ่น ระยะที่ 5 การบริหารงานในธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับการศึกษาของ Tien et al (2023) พบว่า การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมของธุรกิจครอบครัวยังเป็นไปได้ด้วยการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ การดำเนินโครงการอิสระ โอกาสในการใช้ประสบการณ์และความรู้เชิงผู้เชี่ยวชาญ เนื้อหา และการใช้ประสบการณ์และความรู้จากรุ่นก่อน ระยะที่ 6 การส่งมอบงานบริหารเบื้องต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Aladejebi (2021) and Boonprasith (2014) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนสืบทอดกิจการ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการ ประสบการณ์ ทักษะการเจรจาต่อรอง การจัดการบุคลากร ความเข้าใจในตลาด และสิ่งที่สำคัญสำหรับ CEO (Chief Executive Officer) คือ การรักษาความยั่งยืนของธุรกิจ และระยะที่ 7 การส่งมอบการบริหารที่สมบูรณ์แก่ทายาทรุ่นต่อไป สอดคล้องกับ Collins et al. (2016) พบว่า การเติบโตของธุรกิจครอบครัวทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจ โดยความสำเร็จของกระบวนการสืบทอดขึ้นอยู่กับ การไว้วางใจในตัวผู้สืบทอด ความเปิดกว้างของผู้ดำรงตำแหน่งต่อแนวคิดใหม่ ๆ และคุณภาพของความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งและผู้สืบทอด ทั้งในช่วงเปลี่ยนผ่านและหลังการส่งมอบตำแหน่ง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีด้านการจัดการ

1. การเชื่อมโยงกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory) การบริหารงานของร้านหนังสือแสงโสมแสดงให้เห็นว่าความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวเกิดจากการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด การนำความรู้สมัยใหม่ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เครื่องมือทางการตลาดดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ทำให้สามารถขยายกรอบแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว โดยเน้นบทบาทของทายาทรุ่นใหม่ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การขยายทฤษฎีการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning Theory) กรณีศึกษาชี้ให้เห็นว่า กระบวนการเรียนรู้ของธุรกิจครอบครัวไม่ได้จำกัดอยู่แค่ภายในองค์กร แต่ยังรวมถึงการเรียนรู้จากภายนอกผ่านประสบการณ์ตรง การพัฒนาความรู้จากบทบาทเชิงปฏิบัติ และการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานระหว่างองค์ความรู้ดั้งเดิมและความรู้สมัยใหม่

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. การศึกษากรณีร้านหนังสือแสงโสมที่สามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวได้อย่างต่อเนื่องถึง 100 ปี ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับร้านหนังสืออื่น ๆ ที่มีบริบทคล้ายคลึงกันในประเทศไทยหรือธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอื่น ๆ โดยเฉพาะในยุคที่อุตสาหกรรมหนังสือเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัล

2. การบริหารงานในธุรกิจครอบครัวต้องพัฒนาให้มีโครงสร้างชัดเจน เช่น การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนกหรือกระบวนการ เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบงานหรือการตลาด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจร้านหนังสือแสงโสมสามารถอยู่รอดในยุคที่พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอในการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการสืบทอดธุรกิจของร้านหนังสืออิสระในประเทศต่าง ๆ การศึกษาในบริบทที่แตกต่างกันจะช่วยให้เข้าใจปัจจัยทางวัฒนธรรมและสังคมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

2. ศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่อกระบวนการสืบทอดธุรกิจร้านหนังสือครอบครัว เนื่องจากเทคโนโลยีมีผลกระทบอย่างมากต่ออุตสาหกรรมหนังสือ การศึกษาว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไรจะช่วยให้การวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



ภาพที่ 2 บรรยากาศภายในร้าน (Own work)



ภาพที่ 3 บรรยากาศภายในร้าน (Own work)

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัย การต่อเนื่องทางธุรกิจครอบครัว เรื่องเล่าจากร้านขายหนังสือ: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย รหัสโครงการ A01036/2566 วันที่รับรองวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2566 หมายเลขหนังสือรับรอง: UTCCEC/Exemp059/2566

บรรณานุกรม

- Aladejebi, O. (2021). Succession planning: A key to sustainable family business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26–38. <https://jbssrnet.com/wp-content/uploads/2021/08/3.pdf>
- Astrachan, J. H. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1(2), 165–189. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00165.x>
- Boonprasith, W. (2014). *The guideline of family business management for sustainable family business* [Master's independent study, Mahidol University]. CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/677> [in Thai]
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: Multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Brown, C. H. M. (2021). *Conflict management and succession in family-owned small businesses* [Unpublished doctoral dissertation]. Saint Mary's University of Minnesota.
- Chantavanich, S. (2009). *Data analysis in qualitative research* (9th ed.). Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Chantavanich, S. (2010). *Qualitative research methods* (18th ed.). Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage.
- Chintawichit, T. (2019). The collapse of Thai magazines in the digital age. *Journalism*, 12(2), 237–259. [in Thai]
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Collins, J. D., Worthington, W. J., & Schoen, J. E. (2016). Family business CEO succession: Examining personal retirement expectations. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 51–70.

<https://jsbs.scholasticahq.com/article/26416-family-business-ceo-succession-examining-personal-retirement-expectations>

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Fleischer, H. (2021). An introduction to law and management of family firms. In H. Fleischer, A. Recalde, & G. Spindler (Eds.), *Family firms and closed companies in Germany and Spain* (pp. 1–22). Mohr Siebeck.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.): Sage.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hongphakdee, P. (2019). *Strategy on adaptation for survival of independent bookshop in digital economy in Bangkok* [Master's independent study, Mahidol University]. CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3507> [in Thai]
- King, S. W., Solomon, G. T., Tarabishy, A., & Winslow, E. K. (2000). Business issues affecting success of family businesses in the United States. In V. Bailey (Ed.), *2000 International Council on Small Business World Conference*, Melbourne, Australia.
- Kittikornwattana, W., & Kiatpanont, R. (2024). Preparation in family business succession for female heirs. *Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness*, 3(8), 44–61. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/view/5422> [in Thai]
- Krueachao, P., & Tawata, A. (2018). *The study of family business succession: A case study of soil, stone, and sand transportation business in Nakhonpathom* [Master' thesis, Silpakorn University]. DSpace at Silpakorn University. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2054/1/60602323.pdf> [in Thai]

- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(000003), 1–6. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/management-succession-family-business/docview/210766562/se-2?accountid=41413>
- Longenecker, J. G., Petty, C. W., Moore, J. W., & Palich, L. E. (2006). *Small business management: An entrepreneurial emphasis* (14th ed.). Thomson South-Western.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2013). *Small business management* (17th ed.). Cengage Learning.
- Marjerison, R. K., Yiwen, G., & Jin, H. (2021). The dilemma of Brick and Mortar Bookstores: An exploration of trends, consumer motives and perceptions, and possible paths to sustainability. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10(3), 39–67. https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_10-3_03_h19-129_39-67.pdf
- Massis, A. D., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage.
- National Health System Reform Office. (2005). *Independent bookstores, dream bookstores, social marketing, and public spaces*. http://www.openbase.in.th/files/2_1.pdf [in Thai]
- Pathanapiradej, P. (2021). The next normal – The future of printing and packaging in Thailand. *Journal of Learning Innovation and Technology*, 1(1), 44–51. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JLIT/article/view/251621/170019> [in Thai]
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage.
- Poza, E. J. (2010). Late Stage entrepreneurial activity: What students should know about family-owned and family-controlled companies. In A. Stewart, G. T. Lumpkin, & J. A. Katz (Eds.), *Entrepreneurship and Family Business* (pp. 359–366). Emerald Group. [https://doi.org/10.1108/S1074-7540\(2010\)0000012020](https://doi.org/10.1108/S1074-7540(2010)0000012020)

- The Publishers and Booksellers Association of Thailand. (n.d.). *Statistics of annual book fairs*.
<https://pubat.or.th/statistics/> [in Thai]
- Salamzadeh, A., & Dana, L. P. (2021). The coronavirus (COVID-19) pandemic: Challenges among Iranian startups. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(5), 489–512.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1821158>
- Sengho Bookstore. (n.d.). *History*. <https://www.sengho.com/history.php> [in Thai]
- Stock, C., Pütz, L., Schell, S., & Werner, A. (2024). Corporate social responsibility in family firms: Status and future directions of a research field. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 199–259.
<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05382-4>
- Thai Printing Association. (2024). *Pubat urges publishers to adapt to global trends*.
<https://www.thaiprint.org/2021/05/vol130/news130-03/> [in Thai]
- Thamsuriya, P. (2014). *Factors affecting micro family business succession towards high growth performance: A case study of Thailand* [Master's thesis, Mahidol University]. CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/1505> [in Thai]
- Tien, N. H., Trang, N. T. T., Trai, D. V., & Tinh, N.H. (2023) Knowledge transfer and succession process in small family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, X(Y), 1–6. <https://www.researchgate.net/publication/374783919>
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley–Blackwell.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.