

การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา

Family Business Adaptation: Construction Material Retailers in Nakhon Ratchasima

ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์*
Chanisa Maneerattanarungrot*

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ABSTRACT

This paper aims to study both planning and operating processes in the family businesses and to summarize the adaptive model of building competitive advantages and sustainable growth. Data from this study were collected by the in-depth interview with the former executives and with the current executives of 4 family businesses together with environmental observation and then analyzed by pattern-matching and explanation-building techniques with analytic comparison. Results have shown that the retailers use their previous experiences and the informal discussion within their family to set-up an operation plan. Moreover, the adaptive model of the family businesses includes the development in product, service, sales promotion, network building, and investment. The factors that affect the competitive advantages and the sustainable growth of the construction material retailers are successor's readiness, location of business, customer behavior, and adaptive model.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 14 January 2014
Received in revised form
2 May 2014
Accepted 20 May 2014
Available online
20 December 2014

Keywords:

Construction material retailer
(ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง)
Family business
(ธุรกิจครอบครัว)
Competitive advantage
(ความได้เปรียบในการแข่งขัน)
Sustainable growth
(การเติบโตอย่างยั่งยืน)

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการศึกษาธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างเพื่อศึกษากระบวนการวางแผนและดำเนินงานรวมทั้งเพื่อสรุปแนวทางที่ธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างใช้ในการปรับตัว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจคนก่อนและคนปัจจุบันของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างจำนวน 4 แห่ง ร่วมกับการสังเกตสภาพแวดล้อม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการหาแบบแผนและให้คำอธิบาย ด้วยการใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจวางแผนดำเนินงานโดยอาศัยประสบการณ์ และการปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกในครอบครัว ส่วนแนวทางที่ธุรกิจใช้ในการปรับตัว ประกอบด้วย การปรับตัวด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ การส่งเสริมการขาย การสร้างเครือข่าย และการลงทุนเพิ่ม โดยสิ่งที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ประกอบด้วย ความพร้อมของทายาท ท่าเลที่ตั้งและพฤติกรรมผู้บริโภค และแนวทางที่ใช้ในการปรับตัว

* ผู้เขียนที่ให้การติดต่อ

E-mail address: chanisa@sut.ac.th

บทนำ

ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างมีศักยภาพในการเติบโตสูงตามการเติบโตของภาคอสังหาริมทรัพย์ โดยในปี 2555 ธุรกิจก่อสร้างอาคารทั่วไปและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีจำนวนนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่สูงสุดเป็น 2 อันดับแรก คือ 42,433 และ 33,704 รายตามลำดับ และจากข้อมูลการจัดตั้งธุรกิจใหม่ ทั้งธุรกิจก่อสร้างอาคารทั่วไปและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีสถิติจัดตั้งใหม่สูงสุดติด 5 อันดับแรกของปี 2556 มาตั้งแต่เดือนมกราคมเป็นต้นมา (สำนักข้อมูลธุรกิจ, 2556) ซึ่งศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) คาดว่ามูลค่าตลาดวัสดุก่อสร้างภายในประเทศ จะอยู่ที่ 590,000 - 601,000 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 6.9 - 8.9 จากปีก่อนที่เติบโตร้อยละ 10 เนื่องจากได้รับแรงหนุนจากกิจกรรมการก่อสร้างในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ ทั้งประเภทที่อยู่อาศัยและโรงงานอุตสาหกรรมนอกจากนี้ ตลาดผู้บริโภคยังมีส่วนสนับสนุนต่อการขยายตัวของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างอีกปัจจัยหนึ่งด้วย ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการรายใหญ่จากส่วนกลาง ได้เข้าไปรุกแย่งชิงพื้นที่ส่วนแบ่งตลาดวัสดุก่อสร้างในส่วนภูมิภาคเพิ่มขึ้นโดยใช้กลยุทธ์การตลาดและกลวิธีการขายแบบสมัยใหม่ด้วยการเน้นจำหน่ายสินค้า DIY (Do It Yourself) มากขึ้นตามพฤติกรรมผู้บริโภคและรูปแบบการดำรงชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ปรับเปลี่ยนมาซ่อมแซมและตกแต่งบ้านเรือนด้วยตนเอง

สำหรับจังหวัดนครราชสีมา มีพื้นที่ 20,493.96 ตารางกิโลเมตรคิดเป็นร้อยละ 12.12 ของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือแบ่งเขตการปกครองเป็น 32 อำเภอ 289 ตำบลในเดือนตุลาคม 2556 มีประชากร 2,601,167 คนรายได้เฉลี่ย 71,405 บาทต่อคนต่อปี ส่วนรายได้ของจังหวัดตามผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดปี 2553 มาจากภาคการผลิตอุตสาหกรรมมากที่สุด รองลงไปมาจากภาคเกษตรกรรม ภาคการค้า และภาคการก่อสร้างตามลำดับ (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดนครราชสีมา, 2556) ส่วนสถานการณ์การลงทุนภาคอสังหาริมทรัพย์ของจังหวัดนครราชสีมาตั้งแต่ปี 2555 ถึงปัจจุบัน มีอัตราการเติบโตที่ค่อนข้างสูง เนื่องจากภาครัฐผลักดันโครงการพื้นฐานด้านคมนาคมมายังจังหวัดนครราชสีมาหลายโครงการตามโครงการเมกะโปรเจกต์สองล้านล้านบาท ไม่ว่าจะเป็นโครงการมอเตอร์เวย์โครงการรถไฟรางคู่โครงการรถไฟความเร็วสูงรวมถึงโครงการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมอากาศยานและศูนย์ซ่อมอากาศยานส่งผลมีโครงการคอนโดมิเนียมเกิดใหม่ถึง 40 อาคาร หรือประมาณ 3,000-4,000 ยูนิต (หอการค้าจังหวัดนครราชสีมา, 2556)

แม้ว่าตลาดวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาจะมีทิศทางสดใสแต่ผู้ค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นก็ควรเตรียมการรับมือกับสถานะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันจังหวัดนครราชสีมายังมีร้านค้าวัสดุก่อสร้างทั้งหมด 241 ร้าน โดยร้านค้าวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่อยู่ในอำเภอเมือง 102 ร้าน อำเภอปากช่อง 30 ร้าน อำเภอพิมาย 11 ร้าน และอำเภอปักธงชัย 10 ร้าน (เอสโบลูเพจเอส, 2556) ซึ่งในจังหวัดนครราชสีมามีร้านค้าวัสดุก่อสร้างแบบสมัยใหม่หลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็น HOMEPRO, DO HOME, SIAM GLOBAL HOUSE ฯลฯ ซึ่งผู้ค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่รายใหญ่อาจจัดกิจกรรม

ส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขายและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของตนเอง นอกจากนี้ด้วยความที่ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัว ที่เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ คือ การเติบโตอย่างยั่งยืนไปสู่รุ่นลูกรุ่นหลานแต่ผลการวิจัยธุรกิจครอบครัว (Poza, 2010) พบว่าภายใน 5 ปีแรกของการดำเนินงาน ธุรกิจครอบครัว 85% จะเลิกกิจการ และจากจำนวนธุรกิจครอบครัวที่อยู่รอดนั้น มีเพียง 30% และ 12% เท่านั้นที่สามารถอยู่รอดและโอนกิจการให้แก่ทายาทรุ่นที่ 2 และ 3 ได้สำเร็จ สำหรับในประเทศไทย อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวจะมีเพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่จะสามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังคนรุ่นสองได้สำเร็จ และถ่ายโอนไปยังรุ่นที่ 3 หรือ 4 ได้สำเร็จไม่ถึงร้อยละ 5 (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2556) ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวมีหลายปัจจัยได้แก่บทบาทของผู้บริหารทับซ้อนกันกล่าวคือ การสวมบทบาทเป็นผู้บริหารเจ้าของกิจการและคนในครอบครัวไปพร้อม ๆ กันนอกจากนี้ยังมีประเด็นเรื่องความขัดแย้งระหว่างบุคคลในครอบครัวจากการที่ผู้ประกอบการรุ่นก่อนไม่เต็มใจที่จะวางมือหรือการที่ผู้ประกอบการรุ่นก่อนต่อต้านความคิดของทายาทรวมทั้งการขาดความเชื่อถือในความสามารถของทายาท เป็นต้น

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง รวมทั้งอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวค่อนข้างต่ำ จึงเป็นที่มาของการศึกษาธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาโดยกำหนดคำถามการวิจัยไว้ว่า **“ธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างมีแนวทางในการปรับตัวเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างไร”** และมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนและดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างและเพื่อศึกษาแนวทางที่ธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างใช้ในการปรับตัว เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิด

การวิจัยเรื่อง การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างและการจัดการธุรกิจครอบครัว เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

(1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยการสร้างความภักดีของลูกค้า ซึ่งเป็นผลมาจากคุณภาพของวัสดุก่อสร้าง การกำหนดราคาที่มีมาตรฐาน การส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสม การให้บริการที่สะดวก รวดเร็วและเป็นกันเอง บรรยากาศที่ดีภายในร้าน การมีทำเลที่สะดวกในการเดินทาง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า พนักงานมีความสามารถ ฯลฯ รายละเอียดดังตารางที่ 1

(2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย การมีทรัพยากรที่มีศักยภาพและเพียงพอ การวางแผนสืบทอดกิจการ การเตรียมความพร้อมของทายาท การมีบุคลากรหลักเป็นคนนอก ความสามัคคีของครอบครัว รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารและทายาท ฯลฯ รายละเอียดดังตารางที่ 2

(3) กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น นักวิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดไว้ ดังนี้ “ความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง โดยการบริหารงานของทายาทธุรกิจมีผลมาจาก**ความพร้อมของทายาทธุรกิจ บทบาทของผู้ก่อตั้งธุรกิจในฐานะที่ปรึกษา และแนวทางการปรับตัวของธุรกิจ** เช่น การเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ การปรับโมเดลธุรกิจให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม รวมทั้งการเปิดรับบุคคลภายในที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวให้มีส่วนร่วมในการบริหารธุรกิจ”

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

นักวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Levy & Weitz (2007)	ร้านค้าปลีก	ปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ได้แก่ การสร้างความภักดีของลูกค้า, การมีทำเลที่เน้นความสะดวกของลูกค้า, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้พนักงานมีความสามารถในการทำงาน และมีความผูกพันกับองค์กร, ระบบสารสนเทศในการบริหารข้อมูลการตลาดและสินค้าคงคลัง, สินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง, การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า, และการบริการลูกค้าที่ดี
Li, Wei, & Tang (2009)	ลูกค้าร้านค้าปลีก อุปกรณ์กีฬา ประเทศจีน	คุณภาพบริการ ค่านิยมของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลต่อความภักดีของลูกค้าโดยคุณภาพการบริการวัดได้จากผลิตภัณฑ์ การรับประกันคุณภาพ การตอบสนองความต้องการอย่างรวดเร็ว ความน่าเชื่อถือ และความเข้าใจลูกค้า
Tajeddini, Elg, & Trueman (2013)	ร้านค้าปลีก ขนาดย่อม ประเทศ สวิตเซอร์แลนด์	การใช้กลยุทธ์การมุ่งลูกค้ามีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ส่วนกลยุทธ์การมุ่งการประกอบการมีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพ (กลยุทธ์การมุ่งการประกอบการเป็นแรงผลักดันให้มีการใช้กลยุทธ์การมุ่งลูกค้า)
เนตรดาว กองทิพย์ (2550)	ลูกค้าร้านวัสดุ ก่อสร้าง จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	ลูกค้าให้ความสำคัญกับการบริหารร้านด้านการวางแผนการขายการจัดจำหน่าย การจูงใจและการควบคุมคุณภาพสินค้าส่วนปัจจัยที่ลูกค้าที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ราคาช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด

ตารางที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง (ต่อ)

นักวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
บุหงา นราธิปภัทร (2550)	ร้านวัสดุก่อสร้าง จังหวัดสุราษฎร์ธานี	ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ วัสดุที่ทันสมัยเป้าหมาย, การปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ, โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน, วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้า, การตอบแทนที่เน้นผลงาน, ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ
สิทธา เขียมพานทอง (2551)	ลูกค้าร้านวัสดุก่อสร้างจังหวัดประจวบคีรีขันธ์	ลูกค้าให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสินค้าที่มีปัญหา, ราคาที่มีความเป็นมาตรฐานและมีราคาให้เลือกตามคุณภาพสินค้า, บริการจัดส่งสินค้าถึงสถานที่ใช้งาน, บรรยากาศภายในร้านดี สะอาด สบาย เป็นกันเอง, และพนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ดี
เกตุร ใยบัวกลิ่น (2552)	ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม และลูกค้า จังหวัดกรุงเทพมหานคร	ร้านค้าปลีกปรับตัวโดยนำสินค้าที่มีคุณภาพมาจำหน่าย จัดสินค้าเป็นหมวดหมู่ นำสินค้ารูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาเพิ่มในร้านมากขึ้น ส่วนผู้บริโภคมีความไม่แน่ใจเรื่องผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย บริหารจัดการ และบริการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม
จันทนา ปัญญาใจ (2552)	ลูกค้าร้านวัสดุก่อสร้างจังหวัดเชียงราย	ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ได้แก่ การมีสินค้าครบถ้วน การมีส่วนลดพิเศษ อยู่ในทำเลที่สะดวกต่อการเดินทาง และมีการส่งเสริมการตลาด
พินิจ มีาทอง (2552)	ลูกค้าร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบสมัยใหม่และแบบดั้งเดิม จังหวัดนครราชสีมา	ลูกค้าให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสินค้า การบริการสถานที่ การส่งเสริมการตลาดและราคาในการเลือกร้านวัสดุก่อสร้าง ทั้งนี้ ลูกค้าเห็นว่าความสามารถในการให้บริการของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความสามารถในการให้บริการของร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่อยู่ในระดับมาก
ชัยวัฒน์ ขันดี และสุนีย์ เลี้ยวเพ็ญวงษ์ (2556)	ลูกค้าร้านวัสดุก่อสร้างจังหวัดอุดรธานี	ลูกค้าส่วนใหญ่เลือกซื้อวัสดุก่อสร้างจากร้านวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสินค้ามีคุณภาพได้มาตรฐาน มีให้เลือกหลากหลายรูปแบบ มีการจัดสินค้าที่เป็นหมวดหมู่ รวมทั้งมีการส่งเสริมการตลาดมากกว่าร้านวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิม
ปราณีดา ศยามานนท์ และณัฐชยา อารักษ์วิชานันท์ (2556)	กลยุทธ์ในการแข่งขันในร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่	(ก) HomePro ให้บริการครบวงจร มีบัตรสมาชิกและบัตรเครดิตโฮมโปร (ข) DoHome เน้นการมีสาขาขนาดใหญ่ มีของครบ ถูกและดี ให้บริการออกแบบ จัดส่ง ติดตั้งและซ่อมบำรุง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในท้องถิ่น และมีบัตรสมาชิก (ค) Siam Global House นำเสนอสินค้าโดยคำนึงถึงความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละสาขาเป็นสำคัญ มีบริการขนส่งและติดตั้ง

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจครอบครัว

นักวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Farrington, Venter, Boshoff, & Eybers (2009)	ธุรกิจที่บริหารโดยคู่สมรสประเทศแอฟริกาใต้	ปัจจัยด้านงาน (การมีความฝันร่วมกัน ภาวะผู้นำ การปรับความต้องการส่วนตัวเข้าหากัน การมีทักษะในงานที่ส่งเสริมกัน การมีพนักงานคอยช่วยเหลือ และการมีทรัพยากรที่มีศักยภาพและเพียงพอ) และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (ความสัมพันธ์ระหว่างคู่สมรส การมีพนักงานเป็นคนนอกครอบครัว ความรับผิดชอบต่อธุรกิจ ความรู้สึกผูกพันกับธุรกิจและความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว) มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว
Farrington & Venter (2010)	ธุรกิจครอบครัวประเทศแอฟริกาใต้	การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของคนอื่นที่เป็นสมาชิกในครอบครัว และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เป็นคนนอกครอบครัว มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวที่บริหารโดยทายาทที่เป็นพี่น้องกัน
PwC (2012)	ธุรกิจครอบครัวทั่วโลก	ปัจจัยที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว, ความสามารถในการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่นและรวดเร็ว, การมีแนวคิดการประกอบกรของผู้บริหาร ทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถพลิกวงจรชีวิตให้กลับมาอยู่ในช่วงเติบโตได้, และการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับลูกค้า แต่ความท้าทายที่ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญก็คือ การคัดเลือกบุคลากร (ทั้งคนในและนอกครอบครัว) ที่มีทักษะเข้ามาทำงาน การขาดแคลนแรงงานและการวางแผนสืบทอดกิจการ
Venter, Merwe, & Farrington (2012)	ธุรกิจครอบครัวประเทศแอฟริกาใต้	สมาชิกในครอบครัวที่ไม่มีส่วนร่วมในธุรกิจและสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสามัคคีของครอบครัว และความสามัคคีของครอบครัวมีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
Jiménez, Martos, & Jimenez (2013)	ธุรกิจครอบครัวประเทศสเปน	ความสามัคคีขององค์กร (บรรยากาศขององค์กร ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน (ความสามารถในการทำกำไร การอยู่รอดของธุรกิจ และความผูกพันของกลุ่ม) ของธุรกิจครอบครัว
อำพล นววงศ์เสถียร (2551)	ธุรกิจครอบครัวประเทศไทย	ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจวัฒนธรรมของธุรกิจ ภาวะผู้นำของธุรกิจการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจและคณะกรรมการบริหารธุรกิจ
มดิชน เส้นทางเศรษฐี (2556)	ธุรกิจครอบครัวประเทศบราซิล	การบริหารงานให้อยู่รอดและเติบโต (ก) คนรุ่นใหม่จะต้องเรียนรู้จากคนยุคบุกเบิกและคนรุ่นเก่าก็ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ จากสมาชิกรุ่นใหม่ด้วย (ข) พยายามรักษาขนบดั้งเดิมเอาไว้และ (ค) การวางแผนส่งต่ออำนาจไปยังคนรุ่นใหม่ โดยการสำรวจว่ามีสมาชิกคนไหนในครอบครัวที่ต้องการสืบทอดธุรกิจและสมาชิกคนนั้นก็มีทักษะความสามารถหรือไม่

ตารางที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจครอบครัว (ต่อ)

นักวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
แจ็ก มินท์ อิงค์เนส (2556)	ธุรกิจครอบครัว ประเทศไทย	ทายาทธุรกิจ (ก) ควรทำงานกับบริษัทอื่นก่อน (ข) เมื่อกลับมาทำงานกับธุรกิจครอบครัว ในระยะแรกควรเริ่มจากการเป็นหัวหน้าแผนกเล็ก ๆ (ค) ต้องเข้าร่วมอบรมสัมมนา เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่และสร้างเครือข่ายธุรกิจ (ง) เรียนรู้จากผู้ที่อาวุโสกว่าหรือผู้บริหารในบริษัท
ปิยะ ซอโศตดิกุล (2556)	ธุรกิจครอบครัว ประเทศไทย	แนวทางในการรักษาธุรกิจให้ยั่งยืนไว้ได้แก่ อย่าขยายเร็วเกินตัว อย่าออกนอกความถนัด รักษาสภาพคล่อง ปรับตัวให้ทันต่อสภาพภาวะการแข่งขัน อย่าเพิ่งกำไรสินค้าหรือวัตถุดิบ อย่างนำเงินของธุรกิจไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ อย่าให้ธุรกิจพึ่งคน ๆ เดียวหรืออยู่กับคู่ค้าไม่กี่ราย อย่าเชื่อคนง่าย รู้ว่าเมื่อใดควรจะยอมแพ้ และมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ในการทำธุรกิจ

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษากการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษารากฐานการณวิทยาหน่วยในการศึกษา คือ ธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา ที่บริหารงานโดยทายาทธุรกิจตั้งแต่วันที่ 2 เป็นต้นไปซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย (ก) เจ้าของที่เป็นผู้บริหารธุรกิจรุ่นก่อน และ (ข) เจ้าของหรือทายาทธุรกิจที่ผู้บริหารรุ่นปัจจุบัน ทั้งนี้ การวิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเลือกธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่มีทำเลใกล้กับร้านค้าวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ (ระยะห่างไม่เกิน 30 กิโลเมตร) จำนวน 4 แห่ง พร้อมทั้งเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกต โดยการบันทึกเสียงและจดบันทึกสภาพแวดล้อมในเดือนพฤศจิกายน 2556 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการหาแบบแผนและให้คำอธิบาย ด้วยการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าวัสดุก่อสร้างประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้ (1) ลักษณะทั่วไปของร้านวัสดุก่อสร้างที่ให้ข้อมูล (2) การดำเนินงานเปรียบเทียบระหว่างรุ่น (3) การสืบทอดกิจการ (4) การปรับตัวของธุรกิจและ (5) สิ่งที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

(1) ลักษณะทั่วไปของร้านวัสดุก่อสร้างที่ให้ข้อมูล

ธุรกิจครอบครัวค้าวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ มียอดขายในปีที่ผ่านมาคงที่หรือลดลงจากปีก่อน ๆ และมีเพียงหนึ่งร้านเท่านั้นที่มียอดขายวัสดุก่อสร้างเพิ่มขึ้น โดยปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของธุรกิจครอบครัว ก็คือ ความมั่นคงของครอบครัวและระดับความเสี่ยงของโครงการลงทุน นอกจากนี้ ร้านวัสดุก่อสร้างที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ บริหารงานโดยทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 ยกเว้นหนึ่งร้านบริหารงานโดย

ทายาทรุ่นที่ 3 ซึ่งระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารของทายาทคนปัจจุบันอยู่ระหว่าง 13 - 30 ปี และส่วนใหญ่ทายาทธุรกิจเป็นบุตรชายคนแรกของครอบครัว รวมทั้งไม่มีประสบการณ์ทำงานนอกธุรกิจครอบครัวที่เกี่ยวข้องวัสดุก่อสร้างในส่วนของค่านิยมหรือวัฒนธรรมของครอบครัวที่ได้รับการถ่ายทอดมาจะเน้นเรื่องความซื่อสัตย์ รักษาสัญญา มุ่งมั่น ความสามัคคีในครอบครัว และการดูแลลูกน้องเหมือนคนในครอบครัว ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ให้ซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงกับงาน ทำงานไม่ฉาบฉวย อย่าทิ้งงานแม้ขาดทุน...”

“...การอยู่ร่วมกันทำอย่างไรพี่น้องจะรักกัน ไม่ทะเลาะกัน อย่าทำธุรกิจเดียวกัน แม้แต่บ้านก็ไม่อยากให้อยู่ร่วมกัน...”

“...ลูกน้องที่อยู่ด้วยกันนาน ๆ อยู่กันเป็นแบบครอบครัว รายได้เราก็พอประมาณ เวลาเขาไปประมูลจัดซื้อวัสดุที่ไหน เราก็มีเปอร์เซ็นต์ให้เขาด้วย...”

(2) การดำเนินงานเปรียบเทียบระหว่างรุ่น

การวางแผนดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวตั้งแต่รุ่นพ่อจนถึงรุ่นปัจจุบัน ยังคงเน้นการทำงานประจำวัน เช่น เตรียมคิวจัดส่งวัสดุไปให้ลูกค้า เตรียมส่งซื้อวัสดุเพิ่มถ้าของขาด โดยไม่มีกรวางแผนอย่างเป็นระบบ ส่วนการวางแผนระยะยาวเน้นการปรึกษากันระหว่างสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้ใหญ่และบุคลากรหลักในการดำเนินงานก็ยังคงเป็นคนในครอบครัว มีผู้ให้ข้อมูลเพียง 2 ร้านเท่านั้นที่มีบุคลากรหลักเป็นคนนอกครอบครัว โดยทำหน้าที่เป็นผู้จัดการฝ่ายขายและหัวหน้างาน

ในปัจจุบันสภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้นกว่าในสมัยผู้บริหารคนก่อน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกันเองระหว่างร้านวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมและการแข่งขันจากร้านวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาการขาดแคลนแรงงานและหนี้สูญจากการขายเชื่อให้ผู้รับเหมาก่อสร้าง ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เมื่อก่อนถ้าไม่ปล่อยเครดิตก็ขายยาก ส่วนใหญ่ผู้รับเหมาไม่มีเงินทุนซื้อของ...”

“...พวกวัสดุก่อสร้างราคาสูง ผู้รับเหมาเบี้ยวรายเดี๋ยวกี่เจ็ด เราได้เงินคนสุดท้าย คนสร้างบ้านรับเงินจากแบงค์ จ่ายให้ผู้รับเหมา ถ้าเค้าทำไม่มีกำไร ก็หนีหนีไปซื้อร้านอื่น ร้านวัสดุก่อสร้างมีเยอะแยะ ดิฉันเราก็ไปซื้อร้านอื่น...”

“...คนงานเก่าเหลือคนแบกของ 2 คนกับคนขับรถ 1 คน คนขายก็ไม่มี เพิ่งออก ตอนนี้อยู่ดูแลกันเอง คนขายหาไม่ยาก แต่คนแบกของหายาก คนใหม่มาบางทีอยู่ครึ่งวันก็ออกไปเลย บางทีลูกค้าสั่งของมาก็ไม่ได้ขาย ของเรามา ก็รีบรถบรรทุกก็มี แต่ขาดคนแบกกับคนขับ...”

จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ร้านวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่ปรับลดการดำเนินงานจากเดิมที่เคยมีการผลิตวัสดุก่อสร้าง รับเหมาก่อสร้าง เหลือเพียงเป็นผู้จำหน่ายวัสดุก่อสร้างเท่านั้น รวมทั้งยังจำกัดการขายเชื่อให้เฉพาะลูกค้ารายเดิมเท่านั้น

(3) การสืบทอดกิจการ

ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวคนก่อนทุกรายคัดเลือกทายาทโดยพิจารณาจากความสมัครใจของทายาท โดยไม่มีแผนการเตรียมความพร้อมให้กับทายาท มีเพียงการให้คำแนะนำในการเลือกเรียนในวิชาชีพที่เหมาะสมกับธุรกิจครอบครัว และให้ทายาทเข้ามาช่วยงานที่ร้านบ้างในช่วงเวลาว่างหรือหลังเลิกเรียน แต่มีเพียงสองครอบครัวเท่านั้นที่มีการปลูกฝังให้ทายาทรักและหวงแหนธุรกิจครอบครัว ส่วนอีกสองครอบครัวให้อิสระในการตัดสินใจเรียนและเลือกวิชาชีพเอง รวมทั้งยังให้ปลูกฝังให้ลูกเรียนสูง ๆ และเลือกทำงานอื่นที่มั่นคง ดังคำให้สัมภาษณ์ของทายาทรายหนึ่ง

“...เราสร้างไว้สำหรับตัวเองมากกว่า ไม่ได้หวังจะให้ลูกมาทำร้านต่อ เหมือนที่ป้าเคยบอกเสมอว่าให้เรียนสูง ๆ จบแล้วให้ไปทำอย่างอื่น เพราะธุรกิจนี้ค่อนข้างยาก ลำบาก...”

ในส่วนทายาทธุรกิจมีเพียง 2 รายเท่านั้นที่มีการเตรียมความพร้อมของตนเองในการเป็นผู้สืบทอดกิจการ เนื่องจากมีความชอบในงานและมีความมุ่งมั่นจะรักษาสมบัติของครอบครัวเอาไว้ โดยวิธีการเตรียมตัวก็เป็นการเลือกเรียนในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจวัตถุประสงค์การสร้างช่วยงานที่ร้านอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่เด็ก และการวางแผนหาประสบการณ์ทำงานนอกธุรกิจครอบครัว ดังคำให้สัมภาษณ์ของทายาทต่อไปนี้

“...เราเรียนบริหาร ยังไงก็คิดว่าต้องกลับมาขายของที่บ้าน ก็เลยตั้งใจว่าจะไปทำงานแบงก์ อยากรู้ระบบมีเครดิตยังไง คิดต่อยังไง...”

“...ส่วนหนึ่งเราชอบเองด้วย ตอนเด็ก ๆ ก็มาช่วยส่งของ จัดของที่ร้าน เลยเลือกเรียนโยธา มาทำสานต่อกิจการ เพราะพี่น้องคนอื่นเค้าไม่ชอบ...”

ส่วนทายาทธุรกิจอีก 2 รายไม่มีการเตรียมความพร้อมของตนเองในการเป็นผู้สืบทอดกิจการ สาเหตุที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจเนื่องจากเป็นลูกชายคนแรก ไม่มีคนช่วยที่ร้าน และพี่น้องคนอื่นไม่ต้องการทำธุรกิจนี้ รวมทั้งช่วงการกลับเข้ามาสืบทอดธุรกิจ เป็นช่วงที่ทายาทธุรกิจกำลังจะแต่งงาน ดังนั้น ทายาทจึงต้องการงานที่มีความมั่นคงในการสร้างครอบครัวของตน ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...ช่วงปี 40 เศรษฐกิจมันล่ม เป็นผู้ช่วยอาจารย์อยู่ 2 ปี จังหวะจะแต่งงาน เลยกลับมาช่วยที่บ้าน...”

“...ตอนนั้นหมดสัญญาเช่าร้านทำนามบัตรที่หุ้นกับพี่สาว ที่ร้านป้าก็ไม่มีคนช่วย และกำลังจะแต่งงานด้วย ก็เลยกลับมาช่วยป้า...”

(4) การปรับตัวของธุรกิจ

แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัววัตถุประสงค์สร้าง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความเติบโตให้ธุรกิจอย่างยั่งยืน แบ่งออกเป็น 5 ด้านใหญ่ คือ ผลិតภัณฑ์ การบริการ การส่งเสริมการขายการสร้างเครือข่าย และการลงทุน

ก. การปรับตัวด้านผลิตภัณฑ์

ทุกธุรกิจมีการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น เลือกอุปกรณ์ช่างที่มีคุณภาพดีแบบกระเบื้องที่แตกต่าง ไม่นำเข้าจากต่างประเทศ ฯลฯ นอกจากนี้ยังเน้นลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ในกลุ่มที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ โดยการสั่งซื้อในปริมาณมาก เช่น หิน ทราช อิฐบล็อก ปูนซีเมนต์ ฯลฯ แต่มีเพียง 1 ร้านเท่านั้นที่ปรับเปลี่ยนความหลากหลายของผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง โดยให้เหตุผลตามคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...ยังไงก็ขายได้ เพราะคนต้องมีบ้าน บ้านเก่าก็ต้องซ่อม แต่เราต้องปรับตัว อาศัยมีของให้เลือกครบ ซื่อเยอะก็ได้ราคาถูก สต็อกของพวกนี้ไม่เสียหาย เก็บได้นาน เราอยู่นอกเมืองกระทบน้อย...”

ข. การปรับตัวด้านการบริการ

ทุกร้านเน้นให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการเลือกใช้เครื่องมือและวัสดุก่อสร้างอย่างจริงจังและเป็นกันเอง อีกทั้งยังเน้นความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ และมีบริการจัดส่งสินค้าไปยังสถานที่ใช้งานดังกล่าวให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เราเน้นลูกค้าที่เป็นช่างรับเหมา เค้าเลือกเราเพราะเค้ากลัวเสียเวลาที่จะไปตามห้างดัง ๆ เสียเวลาไป เสียเวลาจอดรถ เค้ามาถึงร้านเรา สั่งปุ๊บ เราหยิบของให้ได้เลย...”

“...ลูกค้าจะเป็นชาวบ้านพื้นที่ใกล้เคียง เราส่งของได้ทันช่างใช้ ลูกค้าก็คิดใจ เพราะค่าแรงช่างแพง เราส่งของช้า ลูกค้าก็เสียค่าแรงช่างเพิ่ม...”

นอกจากนี้ บางร้านยังมีการให้บริการโดยการจัดร้านให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้เองเหมือนห้างสมัยใหม่ และยังรับเปลี่ยนสินค้าที่ลูกค้าซื้อไปแล้วแต่มีปัญหา รวมทั้งมีบริการหาจัดวัสดุอื่นที่ไม่มีจำหน่ายในร้านให้ลูกค้าอีกด้วย

ค. การปรับตัวด้านการส่งเสริมการขาย

ร้านวัสดุก่อสร้าง 2 แห่ง ใช้วิธีแจกของแถมให้ลูกค้า เนื่องจากได้รับสินค้าของแถมจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายของผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างรายใหญ่ แต่ส่วนใหญ่แล้ว ร้านวัสดุก่อสร้างเลือกใช้วิธีการลดราคาสินค้าบางรายการเพื่อดึงดูดใจลูกค้า หรือให้ส่วนลดในกรณีที่ลูกค้าซื้อเงินสดในปริมาณมากตามคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“...เราตะแวนหาลูกค้าที่เป็นชาวบ้าน แจกนามบัตรกับราคาไว้ เน้นปูนลูกเพื่อจูงใจลูกค้า บางที่ยกฟรีก็มี ไซปูนเป็นตัวล่อให้ลูกค้ามาซื้ออย่างอื่นด้วย ห้างใหญ่ ๆ มากี่เรากระทบไม่มาก...”

ง. การปรับตัวด้านการสร้างเครือข่าย

ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้การสร้างเครือข่ายในการปรับตัว มีทั้งการสร้างเครือข่ายโดยการเป็นพันธมิตรหรือตัวแทนจำหน่ายของผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างรายใหญ่ การเป็นพันธมิตรกับร้านค้าวัสดุก่อสร้างรายอื่นเพื่อจัดซื้อวัสดุก่อสร้างที่ร้านตนเองไม่ได้สต็อกไว้มาจำหน่ายต่อกับลูกค้า หรือการสร้างเครือข่ายกับร้านค้าวัสดุก่อสร้างรายย่อย เพื่อขายสินค้าบางรายการที่ร้านของตนเองจัดซื้อไว้ในปริมาณมาก

ง. การปรับตัวด้านการลงทุน

ธุรกิจครอบครัวทุกแห่งมีการปรับตัวโดยการลงทุนเพิ่มหรือมีแผนจะลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง เช่น ซ็องชายที่ดิน ปลุกยงพารา พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ รีสอร์ทรายวัน หอพัก เป็นต้น และมีธุรกิจครอบครัว 1 แห่งมีแผนจะขยายการลงทุนในร้านวัสดุก่อสร้าง โดยให้เหตุผลว่า

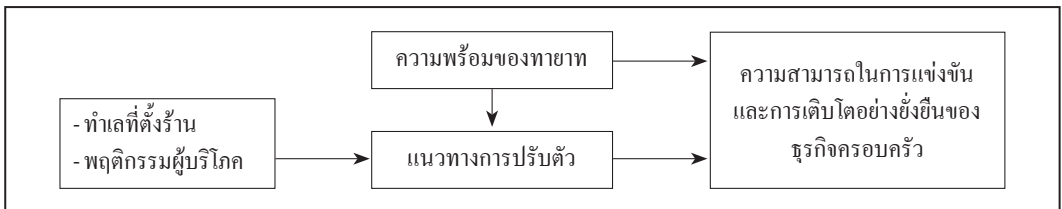
“...ปีสร้างร้านมาเราลงทุนมาแล้วคงไม่ถอย แต่ต้องปรับตัว เราหาพันธมิตรไม่ชนกับห้าง...”

นอกจากนี้ ยังมีธุรกิจอีก 1 แห่ง ที่มีแผนจะเลิกกิจการรับเหมาและค้าวัสดุก่อสร้าง ตามคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...บางทีก็เบื่อ อนาคตถ้าเปลี่ยนได้ก็เปลี่ยนทันที คาดว่าไม่เกิน 3 ปีจะเปลี่ยนชัดเจน เงินส่วนใหญ่เราลงไปกับสวนยาง รีสอร์ท เราต้องเลือก...”

(5) สิ่งที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

จากกรอบแนวคิดได้เสนอว่าความพร้อมของทายาท บทบาทของผู้บริหารคนก่อน และแนวทางในการปรับตัวมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว แต่จากการสัมภาษณ์และสังเกตสภาพแวดล้อม พบว่า **ความพร้อมของทายาท ทำเลที่ตั้งร้านและพฤติกรรมผู้บริโภคในท้องถิ่น มีผลต่อการเลือกใช้แนวทางในการปรับตัว นอกจากนี้ ความพร้อมของทายาทและแนวทางการปรับตัวของธุรกิจก็มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ** ส่วนบทบาทของผู้บริหารคนก่อนไม่มีผลต่อความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว ตามแบบจำลองในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ก. ความพร้อมของทายาท

ทายาทธุรกิจที่ได้รับการปลูกฝังให้รักและหวงแหนในสมบัติของครอบครัว มีโอกาสได้ช่วยงานธุรกิจครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ มีใจรับในงานของธุรกิจครอบครัว และมีความต้องการในการสืบทอดกิจการจะมีความมุ่งมั่นในการบริหารธุรกิจและพยายามหาแนวทางการดำเนินงานในเชิงรุกเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวให้เติบโตอย่างยั่งยืน เป็นมรดกตกทอดให้ลูกหลานต่อไป

ข. ท่าเลที่ตั้งร้านและพฤติกรรมผู้บริโภค

ผู้บริโภคที่เป็นชาวบ้านแถบชานเมือง นิยมซื้อวัสดุก่อสร้างจากร้านค้าปลีกใกล้บ้าน เนื่องจากพึงพอใจในบริการที่จริงใจเป็นกันเองและความสะดวกรวดเร็วในการจัดส่งวัสดุก่อสร้าง ดังนั้นร้านวัสดุก่อสร้างที่มีทำเลอยู่แถบชานเมืองจึงได้รับผลกระทบจากร้านค้าปลีกสมัยใหม่ค่อนข้างน้อย จึงเลือกใช้การส่งเสริมการขายโดยการลดราคาและบริการโดยให้บริการวัสดุก่อสร้างครบวงจร รวมทั้งการจัดส่งสินค้าอย่างรวดเร็ว เป็นแนวทางในการปรับตัวในเชิงรุกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต่างจากร้านวัสดุก่อสร้างที่มีทำเลในตัวเมืองที่มีการปรับตัวในเชิงตั้งรับ

ค. แนวทางการปรับตัว

แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแต่ละแห่งมีความคล้ายคลึงกัน โดยแนวทางหลักประกอบด้วย การปรับตัวในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ การส่งเสริมการขาย การสร้างเครือข่ายและการลงทุนขยายธุรกิจ แต่แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างกันใน 2 ลักษณะ คือ การปรับตัวในเชิงรุกและเชิงตั้งรับ โดยการปรับตัวในเชิงรุก เป็นการปรับตัวเพื่อขยายธุรกิจวัสดุก่อสร้าง เช่น เพิ่มความหลากหลายของวัสดุก่อสร้าง การสร้างเครือข่ายกับคู่ค้า การให้บริการจัดส่งสินค้าอย่างรวดเร็ว มีแผนการขยายธุรกิจวัสดุก่อสร้าง เป็นต้น ส่วนการปรับตัวในเชิงตั้งรับ เป็นการปรับตัวในลักษณะประคับประคองธุรกิจ เช่น การลดความหลากหลายของสินค้าลง เหลือเพียงสินค้าที่ไม่มีจำหน่ายในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ การหาสินค้าให้ลูกค้าอย่างรวดเร็ว การนำเงินของธุรกิจไปลงทุนในธุรกิจอื่น เป็นต้น

ธุรกิจครอบครัวที่มีทำเลร้านแถบชานเมืองและขยายธุรกิจมีความพร้อมในการสืบทอดกิจการ จะเลือกใช้แนวทางการปรับตัวในเชิงรุก ส่วนร้านวัสดุก่อสร้างที่ตั้งอยู่ในตัวเมืองและขยายธุรกิจไม่พร้อมจะสืบทอดกิจการ จะใช้แนวทางการปรับตัวในเชิงตั้งรับ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษากระบวนการวางแผนและดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกธุรกิจก่อสร้าง พบว่า ผู้ประกอบการไม่มีการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยในระยะสั้นผู้บริหารจะวางแผนการทำงานประจำวันตามประสบการณ์ โดยไม่มีการบันทึกแผนและผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนการวางแผนเพื่อการดำเนินงานและลงทุนในระยะยาว เป็นการหาวิธีกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกที่เป็นผู้ใหญ่ในครอบครัว โดยไม่มีการบันทึกข้อมูลใด ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคต่อร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมของเกยูร ไยบัวกลิ่น (2552) ว่าผู้บริโภคมีความเห็นในระดับไม่แน่ใจในด้านบริหารจัดการร้าน และการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคของพินิจ ม้าทอง (2552) ว่าความสามารถในการให้บริการของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

นอกจากนี้ การศึกษาธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างยังพบแนวทางที่ธุรกิจครอบครัวใช้เพื่อปรับตัวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่

(ก) ด้านผลิตภัณฑ์ ที่เน้นทั้งคุณภาพและความแตกต่าง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Levy & Weitz (2007), Wei & Tang (2009), เนตรดาว กองทิพย์ (2550), สิทธา เจียมพานทอง (2551), เกษุไชยบัวกลิ่น (2552), และพินิจ ม้าทอง (2552)

(ข) ด้านการบริการ เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้บริการอย่างรวดเร็ว การจัดร้านให้ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าได้เอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Levy & Weitz (2007), Wei & Tang (2009), สิทธา เจียมพานทอง (2551), และพินิจ ม้าทอง (2552)

(ค) ด้านการส่งเสริมการขาย เช่น การลดราคา การให้ของแถม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เนตรดาว กองทิพย์ (2550), จันทนา ปัญญาใจ (2552), พินิจ ม้าทอง (2552), และชัยวัฒน์ ชันดี และสุนีย์ เลี้ยวเพ็ญวงษ์ (2556)

(ง) ด้านการสร้างเครือข่ายเช่น การเป็นตัวแทนจำหน่าย การเป็นพันธมิตรกับลูกค้าและคู่ค้า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Levy & Weitz (2007)

(จ) ด้านการลงทุน เช่น การลงทุนเพิ่มในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง และการลงทุนเพิ่มในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้างเพื่อกระจายความเสี่ยง

ทั้งนี้ การวิจัยยังพบว่าความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง มีผลมาจาก

(ก) ความพร้อมของทายาท สอดคล้องกับการสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกของ PwC (2012), แนวทางการบริหารธุรกิจสไตล์บราซิล (มติชน เส้นทางเศรษฐกิจ, 2556), และคำแนะนำของแจ็กมินทร์ อิงค์ธเนศ (2556)

(ข) แนวทางการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวในเชิงรุก ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ การส่งเสริมการขาย การสร้างเครือข่าย และการลงทุนซึ่งการเลือกใช้แนวทางใดขึ้นอยู่กับความพร้อมของทายาท ทำเลที่ตั้งและพฤติกรรมผู้บริโภค กล่าวคือ หากผู้บริหารเป็นทายาทธุรกิจมีความพร้อมในการสืบทอดกิจการ หรือมีทำเลที่ตั้งอยู่แถบชานเมืองก็จะเลือกใช้แนวทางการปรับตัวเชิงรุกซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจครอบครัว และข้อจำกัดของการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

(1) ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

ธุรกิจครอบครัว ควรจัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้เข้าร่วมประชุมวางแผนดำเนินงานระยะสั้น ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับผู้จัดการ หัวหน้างาน

พนักงานผู้ปฏิบัติงาน และว่าที่ทายาทธุรกิจคนต่อไป ส่วนผู้เข้าร่วมประชุมวางแผนดำเนินงานระยะยาว ประกอบด้วย ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวคนก่อน ผู้บริหารธุรกิจคนปัจจุบัน ผู้บริหารระดับผู้จัดการ และว่าที่ทายาทธุรกิจคนต่อไป เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนรับทราบแนวทางการทำงาน และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ทายาทธุรกิจนอกจากนี้ ธุรกิจครอบครัวยังควรเปิดรับคนนอกครอบครัวให้มีส่วนร่วมในการบริหารธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นในฐานะที่ปรึกษาหรือพนักงานในระดับผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งให้ธุรกิจและสุดท้ายผู้นำธุรกิจครอบครัว ควรปลูกฝังให้ทายาททุกคนมีใจรักในงานของครอบครัว มีความรู้สึกหวงแหนสมบัติของครอบครัวให้ตกทอดสู่รุ่นลูกหรือหลานสืบต่อไป แต่ทั้งนี้ การคัดเลือกทายาทควรคำนึงถึงความสมัครใจและศักยภาพในการสืบทอดกิจการของว่าที่ทายาทธุรกิจประกอบด้วย

(2) ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการดำเนินงานและผลกระทบของร้านวัสดุก่อสร้างแบบสมัยใหม่ ต่อธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบเดิมในจังหวัดนครราชสีมา โดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง 4 ราย ผลในการศึกษาจึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา หรือในจังหวัดอื่นที่มีสภาพแวดล้อมใกล้เคียงเท่านั้น ดังนั้น จึงควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเพิ่มจำนวนตัวอย่างไปยังจังหวัดอื่นที่ได้รับผลกระทบจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ เพื่อยืนยันแนวคิดตามแบบจำลองที่นักวิจัยนำเสนอ รวมทั้งควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันสมมติฐานตามแบบจำลองดังกล่าว

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์. (2556). ข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคลประจำปี 2555 [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.dbd.go.th/download/PDF_/LecYear55_55.pdf
- เกตุร ใยบัวกลิ่น. (2552). ผลกระทบของการขยายตัวของร้านค้าปลีกสมัยสมัยที่มีต่อการดำเนินงานของร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม (ร้านโชห่วย) และความคิดเห็นของผู้บริโภคที่มีต่อร้านค้าปลีกสมัยใหม่. งานวิจัย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- แจ๊ค มินทร์ ینگค์เนศ. (2556). สืบทอด “ธุรกิจครอบครัว” [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.bangkokbiznews.com/home/details/business/ceo-blogs/jack/20130820/524181/สืบทอด-ธุรกิจครอบครัว.html>
- ข่าวอุตสาหกรรม. (2556). การค้าวัสดุก่อสร้างในภาคกลาง [ออนไลน์]. ได้จาก: http://siamindustry.blogspot.com/2013/09/blog-post_8.html
- จันทนา ปัญญาใจ. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกร้านค้าวัสดุก่อสร้างของลูกค้าในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย. การศึกษาอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- ชัยวัฒน์ ชันดี และสุนีย์ เทียวเพ็ญวงษ์. (2556) การศึกษาผลกระทบทางธุรกิจของร้านวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ต่อร้านค้าวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี. วารสาร MBACKU 5(1)[ออนไลน์]. ได้จาก: <http://gsmis.gs.kku.ac.th/publish/details/12061>
- เนตรดาว กองทิพย์. (2550). การบริหารจัดการร้านจำหน่ายวัสดุก่อสร้างในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- บุหงา นราธิปภัทร. (2550). ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง: กรณีศึกษา ร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช .
- ปราณีดา ศยามานนท์ และณัฐชา อารักษ์วิชานันท์. (2556). จับตามองธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างและตกแต่งบ้าน...เติบโตสูง แข่งขันรุนแรง [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.scebic.com/THA/document/note20130423_retail/
- ปิยะ ซอโสติกุล. (2556). 10 คณาจารย์ธุรกิจครอบครัว [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://mckyjuew.comze.com/site/?q=node/13>
- พินิจ ม้าทอง. (2552). ความสำคัญของปัจจัยในการเลือกร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างและความสามารถของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างแบบสมัยใหม่และแบบดั้งเดิม. วิทยานิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- ไพรัชวอเดอร์เฮาส์กรุ๊ปเปอร์ส. (2556). PwC เผย 5 เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิด “ธุรกิจครอบครัว” คู่ความยั่งยืนปี 2556 [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2013/new-release-22-03-2013-th.jhtml>
- มตินชน เส้นทางเศรษฐกิจ. (2556). ถอดบทเรียนความสำเร็จ ธุรกิจครอบครัวสัปดาห์รายสัปดาห์ [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.sentangsedtee.com/news_detail.php?rich_id=568§ion=4&column_id=25
- เขตสโตนเพอเจส. (2556). จำนวนร้านค้าวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.nakhonratchasima-city.com/>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2556). ตลาดวัสดุก่อสร้างไทย ปลายปี 2556 อุณหภูมิยังร้อนแรง ... รับประทานอาหารจากภาคก่อสร้าง ธุรกรรม [ออนไลน์]. ได้จาก: <https://www.kasikornresearch.com/th/k-econanalysis/pages/ViewSummary.aspx?docid=31781>
- สิทธา เจียมพานทอง. (2551). ปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกร้านวัสดุก่อสร้างของลูกค้าในอำเภอบางสะพานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สำนักข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2556). ธุรกิจเด่นเดือนกรกฎาคม 2556 [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.dbd.go.th/download/data_srevice/H26_201307.pdf
- สำนักข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2556). ธุรกิจเด่นเดือนสิงหาคม 2556 [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/H_201308.pdf
- สำนักงานพาณิชย์จังหวัดนครราชสีมา. (2556). ข้อมูลเศรษฐกิจการค้า จังหวัดนครราชสีมา ประจำเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2556 [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://pcoc.moc.go.th/wappPCOC/views/dfactsheet.aspx?pv=30>
- หอการค้าจังหวัดนครราชสีมา. (2556). ตลาดคอนโดฯ โคราชระอุ! ทุนใหญ่ยึดหัวหาดรับโฮสปิดเทรน ทั่วประเทศ 4 พันยูนิต เขียดหมื่นล้าน [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.ncc.or.th/horkorat/index.php/news/254-condo>
- หอการค้าจังหวัดนครราชสีมา. (2556). จับกระแสเศรษฐกิจโคราช [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.ncc.or.th/horkorat/index.php/news/252-forecasting>
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Farrington, S., Venter, E., Boshoff, C. & Eybers, C. (2009). Copreneurial Businesses in South Africa: Factors Influencing Success. 21st Conference of The Southern Africa Institute for Management Scientists (SAIMS) [Online]. Available: [http://mba.nmmu.ac.za/sites/default/files/Copreneurial%20businesses%](http://mba.nmmu.ac.za/sites/default/files/Copreneurial%20businesses%20)

