



อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ
ไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบคลุมขนาดกลางและขนาดย่อม

โดย

นาย กฤตภาส แยมนาม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ
ไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม

โดย

นาย กฤตภาส แยมนาม



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

BARRIERS AND POSSIBLE SOLUTIONS FOR SMALL AND
MEDIUM-SIZED FAMILY-OWNED ENTERPRISES
TO DIGITAL TRANSFORMATION

BY

MR. KRITTAPAS YAEMNAM

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE
INFORMATION TECHNOLOGY MANAGEMENT AND POLICY

COLLEGE OF INNOVATION

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2017

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิทยาลัยนวัตกรรม

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายกฤตภาส แยมนาม

เรื่อง

อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล
ของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2561

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(ดร. สุวรรณ จันทิวาสารกิจ)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(ดร. มานิต สาธิตสมิตพงษ์)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(ดร. วศินี หนูนกัถ์)

คณบดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประวิทย์ เขมะสุนันท์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาด กลางและขนาดย่อม
ชื่อผู้เขียน	นายกฤตภาส แยมนาม
ชื่อปริญญา	วิทยาศาตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชานโยบายและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ดร.มานิต สาคิตสมิตพงษ์
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของกลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม ของวิทยาลัยนวัตกรรม โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงเสนอแนะแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มธุรกิจตัวอย่างจำนวน 6 บริษัท แบ่งออกเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและย่อมอย่างละ 3 ตามประเภทอุตสาหกรรม

ผลการศึกษาพบว่าอุปสรรคที่พบมากที่สุด 5 อันดับคือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ, ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ, การเข้าถึงเทคโนโลยี, ขาดความรู้เรื่องการลงทุน หรือ ROI (Return of investment) และผู้บริหารไม่ได้สนับสนุนอย่างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง โดยปัญหาที่เจ้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเห็นว่าเป็นปัญหาตรงกันและมากที่สุดคือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ (Digital skills) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ โดยผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมผลการศึกษาตามกรอบแนวความคิดเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ผลและนำไปใช้

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา เริ่มจากการสร้างเสริมความตระหนัก ความเข้าใจ และความรู้ของผู้บริหารและต่อมาคือการสร้างแรงกระตุ้นและให้ความรู้แก่พนักงานโดยผ่านการประเมินผลจากภายในองค์กร เมื่อภายในองค์กรพร้อมต่อการหาช่องทางในการเข้าถึงเทคโนโลยีและแหล่งเงินทุนซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีส่วนผลักดันและเป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และจากผลการศึกษาผู้ศึกษาพบว่ามีข้อแตกต่างของแนวทางการดำเนินธุรกิจและแนวคิดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นธุรกิจครอบครัวจึงได้ทำการสรุปและเปรียบเทียบเบื้องต้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการขยายผลในการศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ธุรกิจครอบครัว, การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

Thesis Title	BARRIERS AND POSSIBLE SOLUTIONS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED FAMILY-OWNED ENTERPRISES TO DIGITAL TRANSFORMATION
Author	Mr. Krittapas Yaemnam
Degree	Master of Science
Major	Information Technology Management and Policy
Field/Faculty/University	College of Innovation Thammasat University
Thesis Advisor	Manit Satitsamitpong, Ph.D.
Academic Year	2017

ABSTRACT

Qualitative research was used to study barriers and possible solutions to digital transformation for small and medium-sized family-owned enterprises (SMEs). Data was gathered by depth interview. Samples were owners of three medium-sized and three small-sized enterprises

Results were that lack of skilled labor, knowledge, access to technology and information about investments, and return on investment (ROI) were obstacles, in decreasing order of importance.

These findings suggest that family-owned SMEs might increase staff and management knowledge, awareness, understanding, and internal evaluations to meet the challenges of technological advancement in the highly competitive business field. The external factor of contact between technology and capital may be considered. And studying found that there were differences in business practices and the concepts of small and medium-sized family-owned enterprises were summarized and compared to benefits for extending the results.

Keywords: SMEs, Family-owned enterprises, Digital transformations

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จไปได้ด้วยดี จากการให้คำปรึกษาของอาจารย์ ดร.มานิต สาธิตสมิตพงษ์ ซึ่งเป็นที่ปรึกษางานวิจัยค้นคว้าอิสระนี้ ทั้งนี้ได้มอบความรู้ วิธีการทำวิจัย และเสนอแนะแนวทางต่างๆ รวมถึงมุมมอง ความรู้ในการวิจัยค้นคว้าอิสระให้แก่ผู้ศึกษาอีกด้วย

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ดร.วศินี หนูนภักดี และ ดร.สุวรรณ จันทิวาสารกิจ ที่ได้เสนอแนะและซักถามเพื่อพัฒนางานค้นคว้าอิสระฉบับนี้ให้ดีและครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำงานค้นคว้าอิสระนี้ไปศึกษาต่อสำหรับผู้สนใจต่อยอด ขยายขอบเขตการศึกษาต่อไปในอนาคตได้

ขอขอบพระคุณกลุ่มเพื่อนนักศึกษา CIO รุ่น 8 ที่ช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนความรู้ เสนอแนะความคิดใหม่ๆ ให้กับผู้ศึกษาด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณวิทยาลัยนวัตกรรมที่ได้จัดตั้งหลักสูตรนี้ขึ้น เพื่อให้ความรู้และดึงศักยภาพของผู้ศึกษา ในการนำความรู้ ความสามารถ ไปใช้กับชีวิตการทำงานและประกอบธุรกิจ รวมถึงเป็นที่ที่ผู้ศึกษาได้พบปะเพื่อนร่วมชั้นใหม่ๆ

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่ทำให้งานวิจัยค้นคว้าอิสระสำเร็จได้ และผู้ที่ได้เปิดเข้ามาศึกษางานวิจัยค้นคว้าอิสระนี้

นายกฤตภาส แยมนาม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพประกอบ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย	8
1.3 ขอบเขตการทำวิจัย	8
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
1.5 นิยามคำศัพท์	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล (Digital transformation)	12
2.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวและการกำกับดูแลกิจการครอบครัว (Family business & Governance)	20
2.3 ความรู้ทั่วไปและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs Business)	26
2.4 นิยามเชิงทฤษฎีและคุณลักษณะบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง	28
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	37
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	39

3.5 การตรวจสอบข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	41
บทที่ 4 ผลการศึกษา	43
4.1 ผลการศึกษา	44
4.1.1 ผลการศึกษาลักษณะ รูปแบบและประเภทของธุรกิจ	58
4.1.2 ผลการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	63
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
5.1 สรุปและอภิปรายผล	75
5.2 ข้อเสนอแนะ	80
บรรณานุกรม	90



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มและประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	8
ตารางที่ 1.2 ขอบเขตในการศึกษากลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	9
ตารางที่ 3.1 ตารางคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก	38
ตารางที่ 4.1 การจำแนกขอบเขตการศึกษาของกลุ่มบริษัทตัวอย่าง	43
ตารางที่ 4.2 ผลการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจ	58
ตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาสภาพธุรกิจในปัจจุบัน	59
ตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาเป้าหมายทางธุรกิจ	60
ตารางที่ 4.5 ผลการศึกษา(ลักษณะและบทบาทของสมาชิกภายในครอบครัวในการบริหารธุรกิจ	62
ตารางที่ 4.6 ตารางผลการศึกษาความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล	63
ตารางที่ 4.7 ตารางผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล	65
ตารางที่ 4.8 ผลการศึกษอำนาจในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการประกอบธุรกิจ	66
ตารางที่ 4.9 ผลการศึกษปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล	68
ตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาการสื่อสารภายในธุรกิจครอบครัว	72
ตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาการลงทุนและทัศนคติต่อการลงทุนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล	73
ตารางที่ 5.1 ข้อมูลเปรียบเทียบของสถาบันการเงินสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	87
ตารางที่ 5.2 ข้อแตกต่างของกลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม	88

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แผนภูมิแสดงแนวโน้มการรับรู้เรื่องแบรนด์ของคนรุ่นใหม่	4
ภาพที่ 1.2 พฤติกรรมของคนไทยในการชำระเงินสินค้าและบริการ	5
ภาพที่ 1.3 ข้อมูลการจดสิทธิบัตรและประโยชน์ทางภาษีทางด้านเทคโนโลยี	7
ภาพที่ 2.1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย คุณดนัยรัฐ	12
ภาพที่ 2.2 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย Accenture	14
ภาพที่ 2.3 แสดงสถานะการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร โดย Solis	15
ภาพที่ 2.4 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย ไมโครซอฟ	17
ภาพที่ 2.5 กรอบแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย IMD Business School	18
ภาพที่ 2.6 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย IMD Business School	19
ภาพที่ 2.7 แสดงสมดุลการกำกับดูแลกิจการครบถ้วน	20
ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบของธรรมณูญครบถ้วน	21
ภาพที่ 2.9 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดธรรมณูญครบถ้วน	22
ภาพที่ 2.10 กระบวนการเชื่อมต่อและหาจุดสมดุลในการประกอบธุรกิจครบถ้วน	23
ภาพที่ 2.11 ผลวิจัยเกี่ยวกับอุปสรรคในการขยายและเดินหน้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	28
ภาพที่ 2.12 ผลการศึกษาและจัดอันดับภาวะผู้นำจากแบรนด์ต่างๆทั่วโลก	34
ภาพที่ 2.13 กรอบแนวความคิดงานวิจัย	36
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	39
ภาพที่ 5.1 เป้าหมายของกลุ่มธุรกิจตัวอย่างในปัจจุบัน	75
ภาพที่ 5.2 แสดงสถานะการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลของกลุ่มธุรกิจตัวอย่าง	76
ภาพที่ 5.3 ผลการศึกษารูปแบบของอำนาจการตัดสินใจและส่วนร่วมของสมาชิกในครอบครัว	77
ภาพที่ 5.4 ผลการศึกษารูปแบบอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลของกลุ่มตัวอย่าง	78
ภาพที่ 5.5 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล	80
ภาพที่ 5.6 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (ทัศนคติและศักยภาพภายใน - ผู้บริหาร)	81
ภาพที่ 5.7 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (ทัศนคติและศักยภาพภายใน - บุคลากร)	83
ภาพที่ 5.8 ระบบการประเมินบุคลากรภายใน	84

ภาพที่ 5.9 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค ดิจิทัล (สิ่งแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนภายนอก - การเข้าถึงเทคโนโลยี)	85
ภาพที่ 5.10 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค ดิจิทัล (สิ่งแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนภายนอก - แนวคิดและการเข้าถึงการลงทุน)	86



บทที่ 1

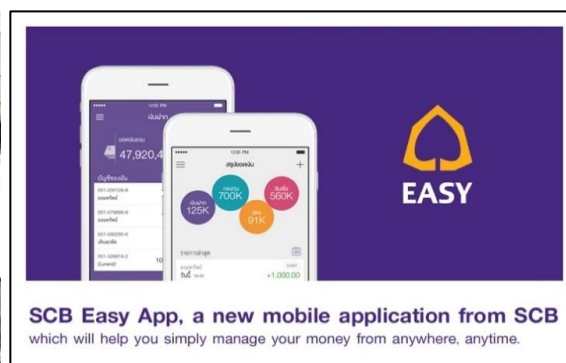
บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาและความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก จะเห็นได้จากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น ซึ่งเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด รวมถึงในปัจจุบันการเข้าถึงเทคโนโลยีก็เป็นเรื่องง่ายและใกล้ตัวมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น สมาร์ทโฟนและอินเทอร์เน็ตที่ทำให้ผู้คนสามารถเข้าถึงระบบเครือข่ายได้ทุกที่และทุกเวลา รวมถึงภาคธุรกิจในปัจจุบันได้การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มช่องทางและศักยภาพในการแข่งขันในตลาด โดยยกตัวอย่างตามอุตสาหกรรมต่างๆในประเทศไทยดังต่อไปนี้

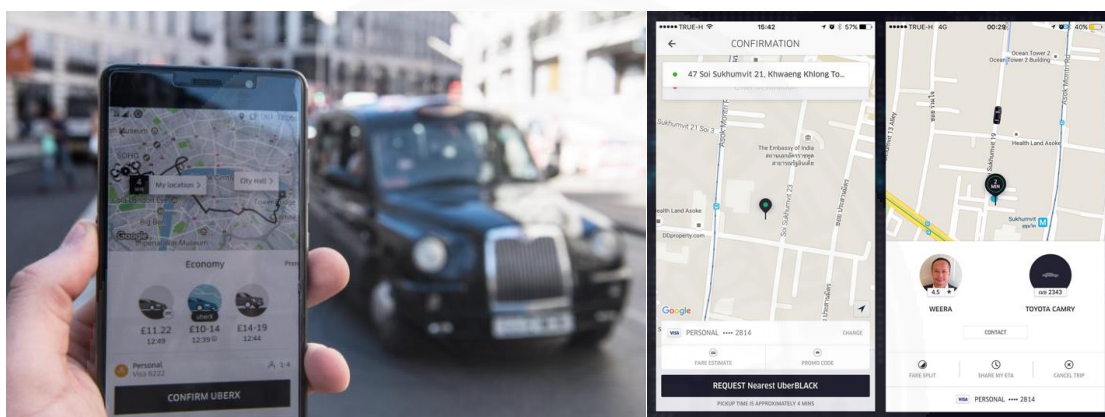
กลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน (Financials)

ธุรกิจธนาคาร (Banking) ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงิน จากเดิมที่ลูกค้าต้องเดินทางไปยังสาขาเพื่อทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ปัจจุบันธนาคารได้สร้างแอปพลิเคชันให้แก่ลูกค้าโดยที่ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินพื้นฐานได้อย่างง่ายดายผ่านช่องทางสมาร์ทโฟนโดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปยังธนาคาร ทั้งนี้ธนาคารก็สามารถลดต้นทุนทั้งในเรื่องของสถานที่และบุคลากรที่ให้บริการแก่ลูกค้า รวมถึงธนาคารหลายแห่งได้เป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนสร้างสังคมไร้เงินสด Cashless society ยกตัวอย่างเช่นธนาคารไทยพาณิชย์ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เดินทางสร้างสังคมไร้เงินสด เพื่อเป็นต้นแบบชีวิตอนาคตในสถาบันการศึกษาและสร้างระบบนิเวศใหม่ให้คนรุ่นใหม่เข้าสู่สังคมไร้เงินสด และเป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัลไร้เงินสด



กลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจบริการ (Services)

ธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ (Transportation & Logistics) ในปัจจุบันมีผู้ที่ประกอบธุรกิจรายใหม่ในตลาดอย่าง Uber และ Grab ที่พลิกโฉมการให้บริการขนส่งสาธารณะ เพียงแค่พัฒนาแอปพลิเคชันที่เป็นตัวกลางในการเรียกรถระหว่างผู้โดยสารและพาร์ทเนอร์ที่ให้บริการรับ-ส่ง ซึ่งเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ผู้โดยสารและพาร์ทเนอร์ที่ให้บริการรับ-ส่งรวมถึงการจ่ายเงินค่าบริการที่สามารถตัดจ่ายค่าบริการผ่านบัตรเครดิต โดยที่ผู้โดยสารและพาร์ทเนอร์ไม่ต้องพกเงินสดและทอนเงินให้ยุ่งยาก และในปัจจุบันลักษณะธุรกิจดังกล่าวได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในทั่วโลก



ธุรกิจการท่องเที่ยวและสันทนาการ (Tourisms & Leisure) ปัจจุบันมีเว็บไซต์ที่เป็นตัวกลางในการจองที่พักและการเดินทาง หรือ e-Marketplace ที่จะเปรียบเทียบราคาให้แก่ผู้เข้ามาใช้บริการ และอำนวยความสะดวกในการจองที่พักและการเดินทาง โดยที่ผู้ซื้อบริการไม่ต้องเสียเวลาในการค้นหา (Searching cost) และเป็นผลดีแก่โรงแรมและสายการบินในการนำเสนอการขายบริการ ลดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ รวมถึงสร้างโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลในการให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง และในปัจจุบันมีเว็บไซต์จำนวนมากที่ดำเนินการในรูปแบบธุรกิจดังกล่าวและได้รับความนิยมมากจากผู้คนทั่วทุกมุมโลกเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น เว็บไซต์ Expedia, Traveloka และ Skyscanner เป็นต้น รวมไปถึงสายการบิน Low-cost อย่าง Airasia ที่ได้เข้ามารวมแข่งขันในตลาดนี้ด้วย โดยการเปิดตัวเว็บไซต์ AirAisaGo.com โดยนำเอากลยุทธ์การขายพ่วงคือ ลูกค้าสามารถจองตั๋วเครื่องบินของ Airasia พร้อมทั้งพักได้ในราคาถูก โดยลูกค้าจะได้ราคาของตั๋วเครื่องบินที่ถูกกว่าปกติจากการจองแค่ตั๋วเครื่องบินของ Airasia อย่างเดียว



กลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (Property & Construction)

ธุรกิจวัสดุก่อสร้างและบริการรับเหมาก่อสร้าง (Construction Materials & Services) ได้มีผู้ประกอบการรายใหม่ ซึ่งพลิกรูปแบบธุรกิจแบบเดิมจากการซื้อขายธรรมดาเป็นในรูปแบบของ e-Marketplace และเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าที่ใช้บริการด้วยโปรแกรมการควบคุมต้นทุนในการบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง อย่างเว็บไซต์ Builk.com ทำให้ทั้งผู้ซื้อที่เป็นลูกค้าโดยตรงหรือลูกค้าทางอ้อม(ผู้รับเหมา(สถาปนิก , ได้รับประโยชน์ในการเปรียบเทียบราคาสินค้าสั่งซื้อของ , ออนไลน์และมีโปรแกรมการควบคุมต้นทุนเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งโครงการให้อีกด้วย



โปรแกรม BUILK COST CONTROL	
1.สมัครสมาชิก	
2.สร้างกิจการ	
3.อธิบายแบบและภาพรวม	
4.เชิญทีมงาน เข้ามาทำงานร่วมกัน	
5.แนะนำโฟลเดอร์ทำงาน	
6.เลือก COST CODE ให้เหมาะสม ก่อนเริ่มโครงการ	
7.สร้างโครงการ พร้อมกำหนดแผน	
8.เก็บค่าคอมมิชชั่นจากลูกค้า	

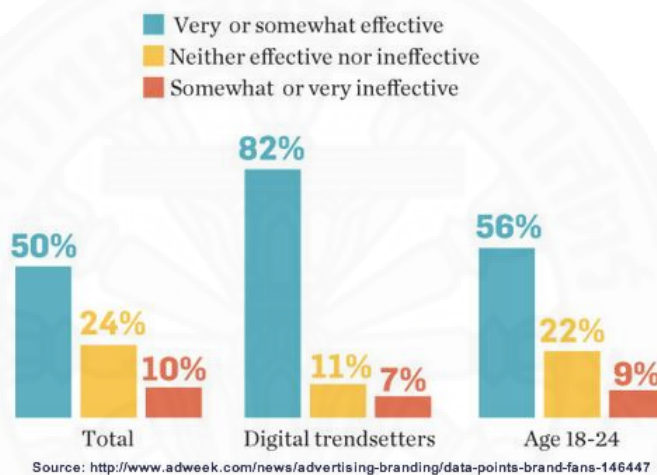
โปรแกรม ควบคุมต้นทุนก่อสร้าง ที่ช่วยให้คุณทำงานอย่างเป็นระบบ



ประหยัดเวลาเอกสาร ไม่ต้องลงโปรแกรม ใช้ฟรี -ฟรี- ครอบคลุมงาน ควบคุมต้นทุนก่อสร้าง ที่ระบบ ตั้งแต่ขึ้นงานแบบ จนถึงต้นทุนโครงการ ค่าแรง ค่าใช้จ่ายทุกชนิด ไปจนถึง ประมวลผลรายงานต้นทุนที่ชัดเจนดี สามารถทำงานร่วมกับงานผ่านเว็บไซต์ ดูข้อมูลแบบ Real Time ได้ทุกที่ ทุกเวลา ออกแบบโดยผู้ประกอบการนำเสนอบริษัทก่อสร้าง เหนือกว่าธุรกิจรับเหมา-เจ้าของโครงการก่อสร้าง SMEs เรียนรู้การใช้งานด้วยตัวเองได้จาก คู่มือการใช้งาน โปรแกรมก่อสร้าง ออนไลน์

และจากข้อมูลรายงานของ NBC Universal ประจำปี 2013 แสดงให้เห็นสถิติที่น่าสนใจเกี่ยวกับมุมมองของเจนเนอเรชั่น X และ Y ที่เปลี่ยนไป ที่มีต่อการตลาดบนโลกออนไลน์โดยแบ่งกลุ่มสำรวจเป็นคนทั่วไปและกลุ่มของ Digital Trendsetters พบว่าสัดส่วนมากกว่า 70% ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการสำรวจนั้น มีปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์บนโซเชียลมีเดียทั้งในระดับ “บ่อยมาก” และ “บ่อย” โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น Digital Trendsetter (Cohen, 2013) จะเห็นได้ว่าแนวโน้มของคนรุ่นใหม่ในการรับรู้เรื่องแบรนด์และสินค้าเริ่มเปลี่ยนไปจากเดิม

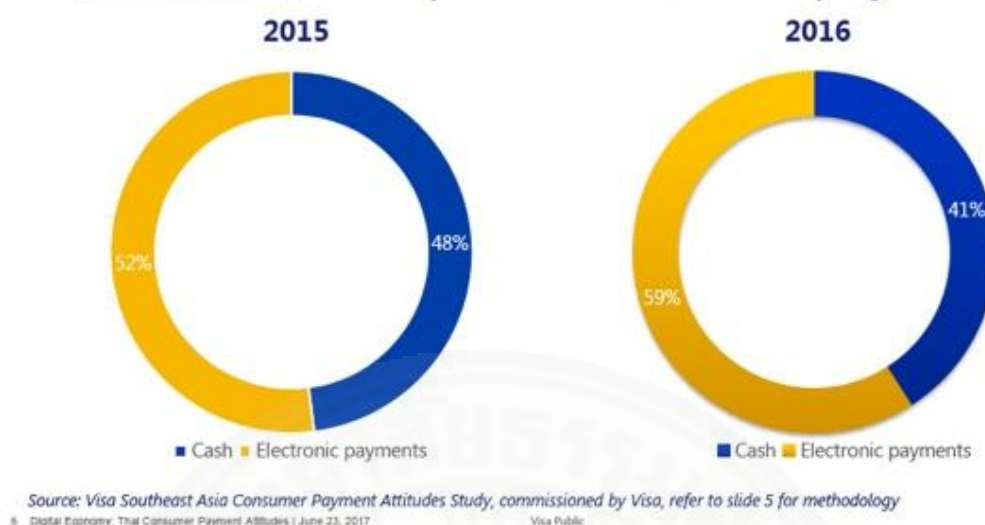
How effective are brands in getting your attention on social media?



ภาพที่ 1.1 แผนภูมิแสดงแนวโน้มการรับรู้เรื่องแบรนด์ของคนรุ่นใหม่

รวมถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของคนไทยในการชำระเงิน จากผลสำรวจจาก VISA ประเทศไทยที่ได้ร่วมกับบริษัท Toluna ในหัวข้อ “ทัศนคติการชำระเงินของผู้บริโภคประจำปี 2559” ซึ่งได้ทำการศึกษาใน 6 ประเทศของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม โดยมีผู้ร่วมทำแบบสอบถามทั้งสิ้น 1,000 ราย ซึ่งในจำนวนนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามออนไลน์เป็นชาวไทยทั้งหมด 500 ราย เป็นพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไปที่มีรายได้เฉลี่ยต่อคนมากกว่า 15,000 บาทต่อเดือนพบว่า ผู้คนในปัจจุบันจำนวนไม่น้อยเปลี่ยนพฤติกรรมสู่การชำระเงินแบบ e-Payment มากขึ้น และพกเงินในกระเป๋าสตางค์น้อยลงเพื่อความปลอดภัย และผลการศึกษา ยังพบอีกว่า 73 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวว่าพวกเขาชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นการชำระเงินผ่านบัตรเครดิต อุปกรณ์เคลื่อนที่ต่างๆ อย่างสมาร์ทโฟนและอุปกรณ์สวมใส่ มากกว่าชำระผ่านเงินสด แสดงให้เห็นถึงการเลี่ยงการใช้เงินสดและธนบัตรอย่างเห็นได้ชัด

Six in ten Thais prefer electronic payments



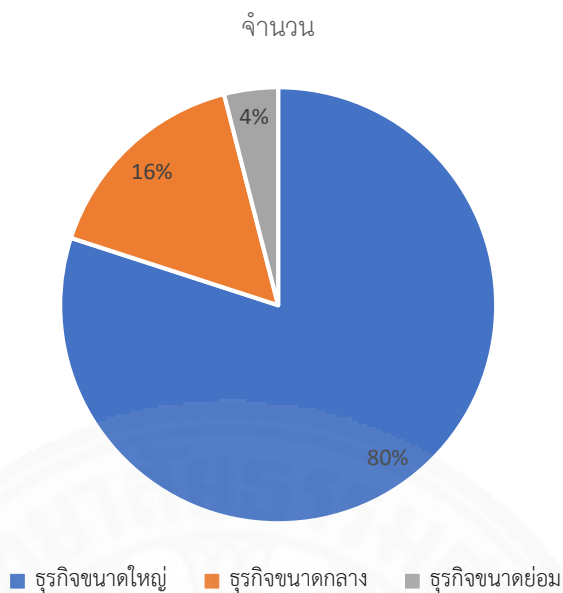
ภาพที่ 1.2 พฤติกรรมของคนไทยในการชำระเงินสินค้าและบริการ

โดยกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีกำลังซื้อสูงนับว่าเป็นกลุ่มคนที่มีการใช้จ่ายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด (83%) เมื่อเทียบกับตลาดทั่วไป (68%) เหตุผลหลักกว่า 60% มาจากเรื่องของความไม่ปลอดภัยในการถือเงินสด และอีกเหตุผลหนึ่งคือสามารถเข้าถึงการเบิกถอนเงินสดได้ง่ายยิ่งขึ้น (48%) คุณสุริพงษ์ ตันติยานนท์ ผู้จัดการ VISA ประจำประเทศไทย กล่าวว่า “ด้วยนวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นทำให้ผู้บริโภคหันมาทดลองชำระเงินที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ มากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากจำนวนผู้บริโภคชาวไทย (67%) เลือกการชำระเงินแบบอัตโนมัติที่ลดขั้นตอนการทำธุรกรรมทางกายภาพทั้งหมด (ตันติยานนท์, 2017)

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมานั้นส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันนั้นเปลี่ยนไป ทำให้ประกอบธุรกิจในปัจจุบันทั้งรายเก่าและรายใหม่ที่ทำช่องทางในการประกอบธุรกิจ ล้วนแล้วแต่พยายามที่จะนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาปรับเปลี่ยนและเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจทั้งสิ้น เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปและเป็นช่องทางในการแข่งขันเพื่อแย่งชิงความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ และในภาครัฐบาลได้มีการสร้างแผนพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนในการปรับเปลี่ยน Thailand 4.0 ซึ่งเป้าหมายเพื่อผลักดันให้เกิด “ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า” (Value - Based Economy) ที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรม เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์

ดังนั้นในมุมมองของผู้ประกอบธุรกิจในปัจจุบันได้มีพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรของตน เพื่อเป็นองค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล โดยกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ยุคดิจิทัลได้มีงานวิจัยและทฤษฎีอยู่เป็นจำนวนมาก เพื่อเป็นแนวปฏิบัติและเป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น Digital transformation Reference Model (दनัยรัฐ, 2015) แต่จากการศึกษางานวิจัยและทฤษฎีในปัจจุบันที่กล่าวถึงการจัดการด้านการเตรียมความพร้อมและสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อไปสู่ยุคดิจิทัล พบว่าส่วนใหญ่ งานวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ มุ่งเน้นในการบริหารจัดการกับองค์กรขนาดใหญ่ในภาพรวม ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศไทยนั้นค่อนข้างตื่นตัวและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันธุรกิจในยุคดิจิทัล รวมถึงรัฐบาลปัจจุบันได้มีนโยบายในการผลักดันและสนับสนุนหลากหลายรูปแบบ แต่หากมองอีกมุมหนึ่งรัฐบาลเองไม่เพียงแต่ผลักดันและส่งเสริมธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลเท่านั้น ยังให้ความสำคัญแก่ธุรกิจที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เนื่องจากเป็นหน่วยธุรกิจที่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งปัจจุบันโมเดลหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังไม่ได้มุ่งเน้นกลยุทธ์หรือกระบวนการ และอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเท่าที่ควรในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมถึงยังไม่มีงานวิจัยในประเทศไทยที่เข้าไปศึกษาในธุรกิจครอบครัว

โดยธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยปัจจุบันมีอยู่เป็นจำนวนมาก และในปัจจุบันธุรกิจครอบครัวไม่น้อยได้พบว่าลักษณะการแข่งขันทางธุรกิจและสิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปภายใต้แรงผลักดันของเทคโนโลยีใหม่ๆ สภาพสังคม เศรษฐกิจโลก การเมืองและกฎระเบียบหรือกติกาต่างๆ (Carlock และ Ward, 2010) ซึ่งธุรกิจครอบครัวมีลักษณะการจัดการแตกต่างจากธุรกิจที่บริหารงานด้วยบุคคลธรรมดาทั่วไปที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกันทางสายเลือด รวมถึงปัญหาในปัจจุบันของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่พบคือ การสืบทอดธุรกิจรุ่นสู่รุ่น, นโยบายและรูปแบบการบริหารที่ไม่มีความชัดเจนระหว่างทรัพย์สินส่วนตัวและทรัพย์สินของธุรกิจ รวมถึงมุมมองทางด้านธุรกิจ และปัจจัยที่สำคัญจากฝ่ายบริการพัฒนาผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี สวทช. ปี 2011 พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในไทยยังให้ความสนใจในการวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าไม่มากนัก ที่ผ่านมามีบริษัทใหญ่จดทะเบียนและประโยชน์ทางภาษีจากมาตรการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐถึง 332 โครงการ ในขณะที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขอรับสิทธิบัตรเพียง 81 โครงการหรือคิดเป็น 20% ของโครงการทั้งหมดเท่านั้น



ภาพที่ 1.3 ข้อมูลการจดทะเบียนและประโยชน์ทางภาษีทางด้านเทคโนโลยี

ที่มา : ฝ่ายบริการพัฒนาผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี สวทช. ปี 2011

สอดคล้องกับผลสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการของ ของ Global Entrepreneurship Monitor – GEM ในปี 2012 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยส่วนใหญ่ไม่สนใจลงทุนในเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับมูลค่าสินค้าหรือเพิ่มผลิตภาพแรงงานแต่อย่างใด ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการพัฒนาธุรกิจโดยธุรกิจครอบครัวถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในหลายประเทศ (Montgomery and Sinclair, 2000) และการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก 75-90% ของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมโดยคนในครอบครัว (Lank, Owens, Martinez and Riedel, 1998) (ศิริงานุสรณ์, 2554) และสำหรับประเทศไทยธุรกิจครอบครัวมีถึง 80% (ศาสตราจารย์พิเศษกิตติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์, 2558)

ดังนั้นผู้ทำค้นคว้าจึงเล็งเห็นถึงปัญหาและความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ค้นคว้าได้สนใจศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับอุปสรรค พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางเบื้องต้นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจครอบครัวไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม และเพื่อเป็นแนวทางศึกษาต่อยอดในการทำวิจัยต่อไป ในการพัฒนาต่อยอดสำหรับผู้สนใจการบริหารธุรกิจครอบครัว

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

1. เพื่อศึกษาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเมื่อธุรกิจครอบครัวจะเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล
2. เพื่อสรุปและเสนอแนะแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม

1.3 ขอบเขตการทำวิจัย

การศึกษาเรื่อง “อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม” เป็นงานค้นคว้าอิสระเชิงคุณภาพ ซึ่งแนวทางการดำเนินการวิจัยจะนำวิธีการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดเข้ามาใช้ เพื่อเปิดกว้างแก่ผู้ตอบสัมภาษณ์

กลุ่มประชากรตัวอย่างคือกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางโดยแบ่งจากจำนวนการจ้างงานและสินทรัพย์ถาวรดังตารางที่ 1 ..

ตารางที่ 1.1 เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มและประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

	ขนาดย่อม		ขนาดกลาง	
	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)
กิจการการผลิต	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51-200	เกินกว่า 50-200
กิจการการบริการ	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51-200	เกินกว่า 50-200
กิจการค้าปลีกและส่ง	ไม่เกิน 15	ไม่เกิน 30	16-30	เกินกว่า 30-60

โดยผู้ค้นคว้าได้กำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างธุรกิจของ SME จำนวน 6 บริษัท แบ่งแยกตามประเภทดังตารางที่ 2

ตารางที่ 1.2 ขอบเขตในการศึกษากลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

	กิจการการผลิต	กิจการบริการ	การค้าปลีก	รวม
ขนาดเล็ก	1	1	1	3
ขนาดกลาง	1	1	1	3
รวมทั้งสิ้น				6

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลในกลุ่มองค์กรที่บริหารโดยสถาบันครอบครัวและเครือญาติ
2. เพื่อนำกลยุทธ์เบื้องต้นที่ได้ศึกษาเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมและวิธีการการรับมือกับอุปสรรคเบื้องต้นที่จะพบในกลุ่มองค์กรที่บริหารโดยสถาบันครอบครัวและเครือญาติ
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจนำไปศึกษาต่อยอดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลในกลุ่มองค์กรที่บริหารโดยสถาบันครอบครัวและเครือญาติ

1.5 นิยามคำศัพท์

การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล หมายถึง การที่นำดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับรากฐาน กระบวนการทำงาน จนถึงกระบวนการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า รวมถึงขั้นเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรในการรับความเปลี่ยนแปลง (TIME, 2017)

ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่หุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเจ้าของโดยสมาชิกของครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง หรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่งหรือเป็นกิจการที่มีการส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นอย่างมีการจัดการ และการควบคุม มีวิวัฒนาการของครอบครัวเป็นสิ่งที่กำหนดความซับซ้อนและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว (วงศ์มหาเศรษฐี, 2010) ซึ่งต่างจากธุรกิจทั่วไปคือ มีทั้งบทบาทของความเป็นเจ้าของ และบทบาทของสมาชิกครอบครัว และบทบาทด้านการบริหารธุรกิจ (ศรีวิลาส, 2017)

ธรรมณูญครอบครัว หมายถึง การวางรากฐานเบื้องต้นให้กับระบบธุรกิจครอบครัวและเป็นข้อตกลงที่เกิดขึ้นภายใต้ความเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของสมาชิกภายในครัวเรือน เช่น การ

จ่ายผลตอบแทนแก่สมาชิก, นโยบายการลงทุนและร่วมทุน หรือ หลักเกณฑ์ข้อกำหนดในการสืบทอดกิจการ เป็นต้น (ศรีวิลาศ, 2017)

สภาครอบครัว หมายถึง ตัวแทนของสมาชิกครอบครัวที่ได้รับความเห็นชอบจากครอบครัวให้เข้ามาดูแลปกครอง กำหนดนโยบายและตัดสินใจในฐานะตัวแทนของครอบครัว โดยสภาครอบครัวควรประกอบด้วยคณะกรรมการอย่างน้อย 5 – 10 คน ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกและขนาดของครอบครัว โดยควรมีกรรมการอิสระที่เป็นบุคคลภายนอกที่ได้รับการยอมรับจากครอบครัวจำนวน 1 หรือ 2 คน เป็นที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะจากความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างจากสมาชิกของครอบครัว เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ครอบครัวสูงสุด นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดความโปร่งใส และ ยุติธรรม (Family secrets ไขความลับ ทายาทธุรกิจ, 2017)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่มีเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุคำสั่งที่ได้รับมอบหมายด้วยความสมัครใจ และสามารถชักจูงหรือโน้มน้าวให้บุคคลอื่นสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่มีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ตลอดจนยังสามารถนำความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาบริหารให้เกิดสิ่งที่ดีกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ มีอิทธิพลต่อความคิด, คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล, กระตุ้นปัญญาของผู้ตามและมีความสามารถในการจูงใจ

การยอมรับ หมายถึง กระบวนการทางจิตใจที่มีผลต่อการตัดสินใจของบุคคล กลุ่มคนต่อสิ่งต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับความรู้ เรียนรู้ สัมผัส ปฏิบัติ และประสบการณ์ของบุคคลหรือกลุ่มคน ว่าเห็นด้วยกับสิ่งนั้นๆ ว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม” แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

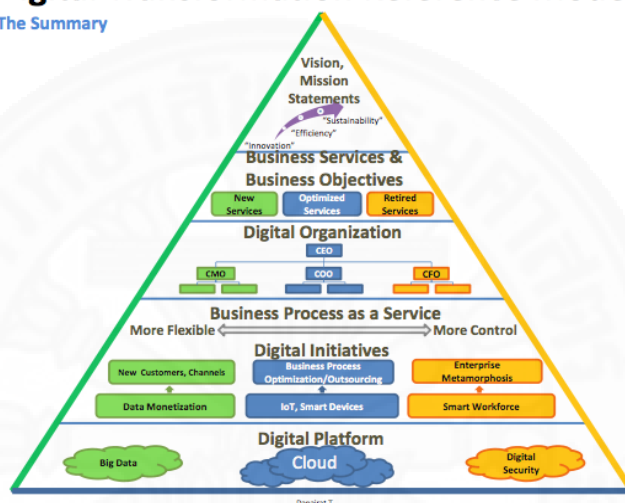
1. แนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล (Digital transformation)
2. แนวคิดที่เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวและการกำกับดูแลกิจการครอบครัว (Family business & Governance)
3. ความรู้ทั่วไปและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs Business)
4. นิยามเชิงทฤษฎีและคุณลักษณะบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล (Digital transformation)

2.1.1 ดนัยรัฐ ธนบดีธรรมจารี ได้ศึกษาและคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล หรือ Digital transformation โดยได้คิดค้นโมเดลสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ชื่อว่า “Digital Transformation Reference Model” ประกอบไปด้วย (1) Vision & Mission statement (2) Business service & Business objective (3) Digital organization (4) Business process as a service (5) Digital platform (เยาว์ยืนยง, 2017)

Digital Transformation Reference Model

The Summary



ภาพที่ 2.1 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย คุณดนัยรัฐ

- (1) Vision & Mission statement คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อให้รู้ว่าวัตถุประสงค์ของการ Transform นั้นๆ ต้องการผลลัพธ์อย่างไรและการเอา "ขนาด" ขององค์กรร่วมด้วย "สถานะ" และ สำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็กเกิดขึ้นใหม่ หรือสร้างความแตกต่างเพื่อให้ได้เปลี่ยนเจ้าตลาดหรือเจ้าใหญ่ได้ต้องใช้หลักของ Innovation แต่หากเป็นองค์กรที่มีขนาดกลางควรต้องเน้นที่ Efficiency ส่วนองค์กรขนาดใหญ่ อาจต้องไปที่หลักของ Sustainability โดยคุณปรมินทร์ เยาว์ยืนยง แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากโมเดลดังกล่าวว่าการกำหนด Vision หรือ Mission Statement คือ การตั้ง Goal ของกิจกรรมนั้นๆ อย่างไรก็ตาม ควรเอาเรื่องของหลักการวัดผล, เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ, ทรัพยากรที่มี และจิตวิทยาองค์กรมาเป็นปัจจัยในการกำหนดด้วย เพราะหาก Vision ที่เขียนไว้เกินกว่ากำลังที่องค์กรหรือหน่วยงานจะทำได้ Vision Statement อาจจะเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายของการทำ Transformation ในจุดเดียวกัน โดยไม่สามารถดำเนินการใน Layer ต่อไป

- (2) Business service & Business objective คือ นโยบายการให้บริการของธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายของธุรกิจ เช่น บริการรูปแบบใหม่, บริการที่ต้องมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยน และบริการใดที่ต้องยกเลิกบริการไป โดยต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรด้วย อาจจะเป็นบริการที่ใช้ภายในองค์กรหรือบริการภายนอกองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจก็ได้ และที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือ การรู้ว่าควรจะสร้างปรับเปลี่ยนหรือ , ยกเลิกเมื่อใด อาจจะต้องพิจารณาเรื่องของเงื่อนไขของเวลา, ผลกระทบ และความเชื่อมโยงไปยัง Layer หรือขั้นต่ออื่นๆ
- (3) Digital organization คือ การกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านความรู้, ประสบการณ์, ทักษะ, คุณลักษณะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับรูปแบบของธุรกิจที่จะก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลภายในองค์กร และที่สำคัญคือการสร้างและปลูกฝังเรื่อง Digital people ให้แก่พนักงานในองค์กรด้วย
- (4) Business process as a service คือ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกระบวนการทำงาน ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและคล่องตัว โดยนำมาจับกับเทคโนโลยี เช่น IoT (Internet of Things), Smart workforce, Enterprise Metamorphosis เป็นต้น
- (5) Digital platform คือ เทคโนโลยีที่จะนำมาจับกับการให้รูปแบบบริการและตอบสนองต่อธุรกิจเชิงดิจิทัล

2.1.2 (ัญลักษณ์ภาคย์ , 2017) ได้ให้นิยามของ Digital Transformation เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ที่จะเข้ามากระทบวิถีชีวิตของผู้บริโภคและวิธีการทำธุรกิจของผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยกรอบของ Digital Transformation นั้นประกอบด้วยแกนกลาง 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

Customer Experience หรือประสบการณ์ของลูกค้านั้นจะเข้ามาอยู่ในรูปแบบดิจิทัลและออนไลน์เต็มตัว พฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่นั้นล้วนมีประสบการณ์กับสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นหน้าจอ Smart Phone, คอมพิวเตอร์, แท็บเล็ต แม้แต่สินค้าอื่นๆ ก็ต้องมีการปรับตัวให้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้งาน อีกทั้งยังต้องมีการเก็บข้อมูล เชื่อมโยง และประมวลผลออกมาเพื่อให้พัฒนาประสบการณ์การใช้งานให้ดีขึ้น จะเห็นได้จากเทรนด์ของสินค้าหลายอย่างเช่นเครื่องใช้ไฟฟ้า แวนตา รยนต์ เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตมากขึ้นหรือที่เรียกว่า “Internet of Everything” ที่อุปกรณ์สิ่งของต่างๆ จะเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตกันมากขึ้น

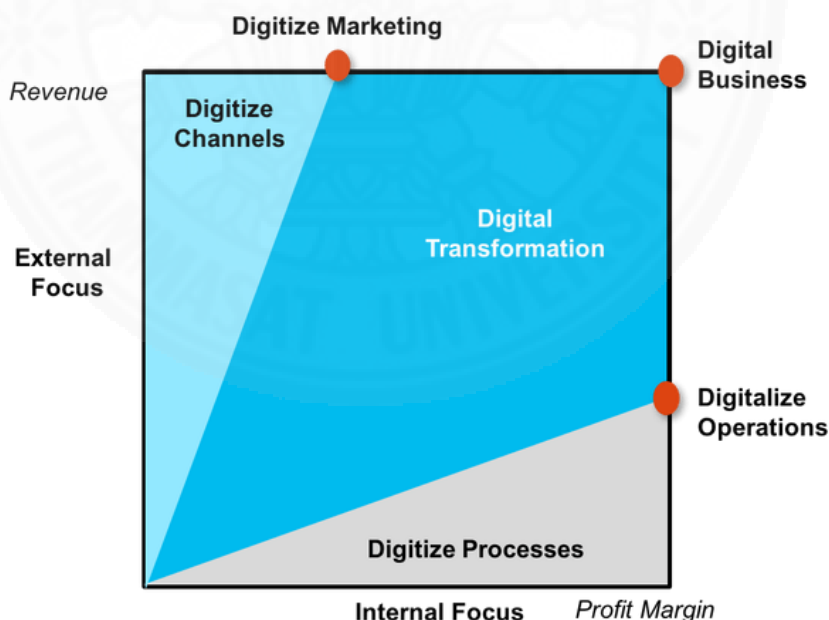
Operational Process หรือกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านไอทีที่จะเข้ามามีบทบาทเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อตอบสนองกับประสบการณ์ผู้บริโภคที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป ระบบงานออนไลน์จะช่วยให้พนักงานและผู้บริหาร

ทำงานจากที่ไหนเวลาไหนก็ได้ ซึ่งระบบการทำงานยุคหน้าจะช่วยสร้างความยืดหยุ่นและตอบสนองเร็วขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค นอกจากนั้นแล้วเทคโนโลยีอย่าง Cloud และ Big Data ก็จะช่วยให้องค์กรมีข้อมูลที่ครบถ้วนและเชื่อมโยงกัน และสามารถนำมาประมวลผลเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของลูกค้าได้

Business Model หรือรูปแบบการทำธุรกิจ จะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ อุตสาหกรรมในปัจจุบันตัวอย่างเช่นด้านสื่อและบันเทิงที่เปลี่ยนจากการขายซีดีมาเป็นระบบสมัครสมาชิกออนไลน์มากขึ้น, การแชร์ทรัพยากรร่วมกันอย่าง Uber, Grab หรือ Airbnb รวมถึงการให้บริการผ่าน App ต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะด้าน

ดังนั้น Digital Transformation จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ธุรกิจในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในอนาคต แม้ในปัจจุบันหลายธุรกิจยังสามารถดำเนินธุรกิจได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่หากเริ่มทยอยเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้อย่างราบรื่นและไม่บอบช้ำเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและเพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.13 (Accenture, 2013) ได้แบ่งการทำ Digital transformation ออกเป็น 3 หมวดหลักใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย Accenture

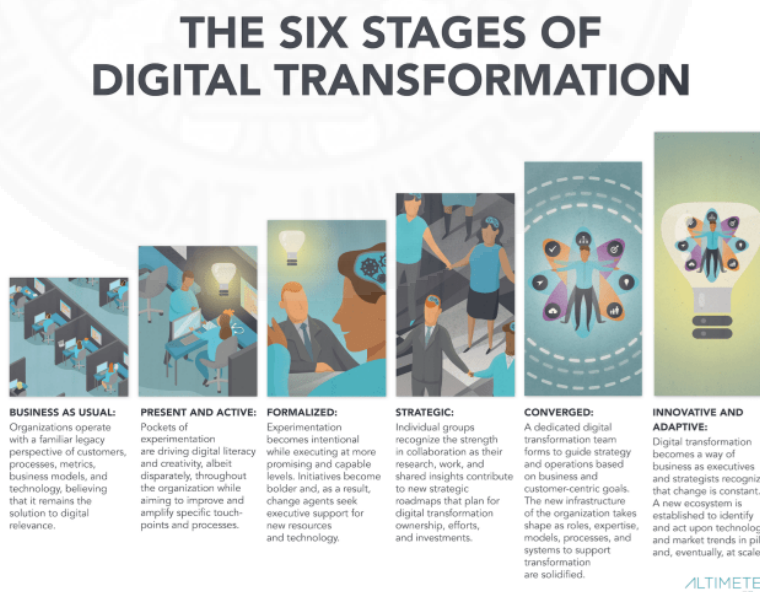
Digitize Marketing - เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริการลูกค้า โดยในการทำตลาดแบบดิจิทัลจะเน้นประสบการณ์ดิจิทัล การสร้างและเพิ่มช่องทางในการขายใหม่ๆ การสื่อสารและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมถึงการเก็บ Insight ของลูกค้าเพื่อปรับปรุงการให้บริการ

ตัวอย่างเช่น การทำโปรโมชั่นบนออนไลน์เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าหันมาซื้อผลิตภัณฑ์ในช่องทางออนไลน์ และยังช่วยลดต้นทุนในการเปิดสาขาได้อีก เป็นต้น

Digital Business – เป็นการปรับรูปแบบของธุรกิจ ในการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าให้มีความหลากหลาย เชื่อมโยง และสามารถปรับการบริการให้เข้ากับความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ตัวอย่างเช่น การปรับตัวของ Microsoft และ Adobe ซึ่งเมื่อก่อนจะเป็นการขายแบบซื้อขาด แต่เมื่อเทคโนโลยี Cloud เข้ามา จึงทำให้ทั้งสองเจ้าสามารถออกแบบสินค้าให้อยู่ในรูปแบบการจ่ายเงินรายเดือนแทน และพ่วงกับบริการ sync ไฟล์และทำงานในทุกอุปกรณ์อีกด้วย

Digitize Operations - มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อประสานงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น เช่น การประยุกต์ใช้ Project Management Software เพื่อลดความเสียเวลาและความไม่มีประสิทธิภาพของการส่งอีเมลไปมา และช่วยติดตามสถานะของ Project ได้อย่างเป็นระบบอีก ลดขั้นตอนที่ไม่เกิด Productivity ออกไป อัปเดตข้อมูลอย่างรวดเร็ว สามารถทำงานได้จากทุกที่ทุกเวลา ทำให้องค์กรมีความไวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากโลกภายนอก

2.1.4 (Solis B. , 2016) นักวิเคราะห์จาก Prophet ได้อธิบายถึงสถานะขององค์กรที่เป็นดิจิทัลไว้ 6 ระยะ เพื่อให้ทราบถึงการแบ่งสถานะช่วงระยะว่าองค์กรอยู่ในช่วงใด ดังแผนภาพตามด้านล่างต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แสดงสถานะการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร โดย Solis

ที่มา : <http://www.briansolis.com/2016/07/linkedin-race-digital-darwinism-six-stages-digital-transformation/>

สถานะช่วงที่ 1 - ทำธุรกิจตามปกติ เป็นสถานะเน้นการทำงานตามปกติเพื่อให้ธุรกิจสามารถเดินได้ มีการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีและดิจิทัลเล็กน้อย เพื่อให้กระบวนการทำงานในปัจจุบันเดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังไม่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีกับภาพรวมของธุรกิจอยู่

สถานะช่วงที่ 2 - เริ่มตระหนักและเกิดความคิดริเริ่ม องค์กรเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น เนื่องจากเห็นการ Disrupt ในธุรกิจปัจจุบัน ในช่วงนี้ องค์กรจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการทดลองและเรียนรู้การใช้งานมากขึ้น แต่ในช่วงนี้องค์กรยังคงทำงานเป็นแบบ Silos อยู่ มีการแยกทำงานเป็นส่วนๆ

สถานะช่วงที่ 3 - เริ่มเป็นระบบ องค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีกลยุทธ์ที่เป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น ผู้นำและผู้บริหารเริ่มมีบทบาทให้การสนับสนุนและผลักดันในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการเตรียมโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

สถานะช่วงที่ 4 - พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง องค์กรยอมรับในการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนทรัพยากรอย่างชัดเจน สามารถเห็นเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร

สถานะช่วงที่ 5 - เปลี่ยนแปลงองค์กร ทุกคนภายในองค์กรมีสเกลของดิจิทัลและองค์กรมีการพัฒนาไอเดียใหม่ๆ มีการลงทุนด้านดิจิทัลและพัฒนาในรูปแบบธุรกิจตลอดเวลา

สถานะช่วงที่ 6 - องค์กรนวัตกรรม องค์กรได้ดูดซับวัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม พร้อมในการเร่งพัฒนากระบวนการทำงาน การลงทุน เพื่อเข้าสู่การเติบโตและการแข่งขันใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนาองค์กร

2.1.5 (เทียนเงิน, 2016) คุณอรพงค์ เทียนเงิน กรรมการผู้จัดการบริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ออกมากล่าวเปิดงานถึงประเด็นเรื่องการทำ Digital Transformation in Thailand ว่าปัจจุบันผู้คนมีแนวโน้มพฤติกรรมการใช้งานเทคโนโลยีอยู่ 2 รูปแบบคือ

Mobile-first ผู้คนเริ่มใช้งานและอิงกับโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟนหรือแท็บเล็ตมากขึ้น

Cloud-first เมื่ออุปกรณ์แบบ Mobility มีมากขึ้นและผู้คนก็หันมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น การมาของเทคโนโลยี Cloud ก็ทำให้สิ่งต่างๆ สะดวกสบายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

และทำให้รูปแบบการบริการและรูปแบบของธุรกิจเปลี่ยนไป ทำให้ธุรกิจในปัจจุบันและควรหันมาเปลี่ยนแปลงองค์กรตัวเองเพื่อสามารถแข่งขันได้ในตลาด โดย Microsoft นั้นมองว่าการทำ Digital Transformation นั้นแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย ไมโครซอฟ

ที่มา : Official Microsoft Blog Apr 5, 2016

- Engage Your Customers ธุรกิจต่างๆ ต้องเข้าถึงลูกค้าด้วยช่องทางและการสื่อสารรูปแบบใหม่ๆ ที่มีความเฉพาะตัวมากยิ่งขึ้น โดยมีตัวอย่างคือ McDonald ในเนเธอร์แลนด์ ที่รู้ว่าลูกค้าทุกรายมี Mobile Device กันหมด และนำเอาจุดนี้มาใช้ในการสื่อสาร สร้าง Mobile Application ทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาร้าน McDonald ใกล้ๆ และรับรู้โปรโมชั่นได้ตลอด รวมถึงมีการเก็บประวัติการสั่งซื้อสินค้าและคำนวณคุณค่าทางสารอาหารให้ได้ด้วย โดยโฆษณาต่างๆ นั้นจะปรับแต่งตามประวัติและความสนใจของลูกค้าแต่ละราย ทั้งหมดนี้ทำให้ McDonald มียอดขายสูงขึ้นถึง 47%
- Empower Your Employees การทำงานของพนักงานต้องเปลี่ยนไป และวิธีการในการเข้าถึงลูกค้าแต่ละรายโดยพนักงานก็ต้องเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน
- Optimize Your Business การปรับปรุงธุรกิจต้องมีข้อมูลเป็นตัวนำ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจในเชิงการทำธุรกิจ, การปรับปรุงสายการผลิต, การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และอื่นๆ ก็ตามแต่
- Transform Your Products/Business ผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจนั้นๆ จะถูกเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างไรบ้าง ตัวอย่างเช่น บริษัทให้บริการลิฟต์แห่งหนึ่ง นำเอา Internet of things (IoT) เข้ามาจับพฤติกรรมและข้อมูลของลิฟต์แต่ละตัว เพื่อให้สามารถส่งพนักงานไปทำ Maintenance ได้ตรงตามจุดมากขึ้น และต่อยอดขึ้นมาเป็นบริการในระดับที่เหนือกว่าเดิม เพื่อให้การดูแลรักษาลิฟต์ในแต่ละธุรกิจมีความแตกต่างในระดับที่ต่างกันไป และเปลี่ยนการขายลิฟต์จากขายขาดให้กลายเป็นบริการแบบ Elevator as a Service พร้อมทั้งยังมี Dashboard จาก Microsoft PowerBI ให้ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้ง่ายตาย อีกทั้งยังสามารถทำ Predictive Analytics และ Machine Learning ได้อีกด้วย

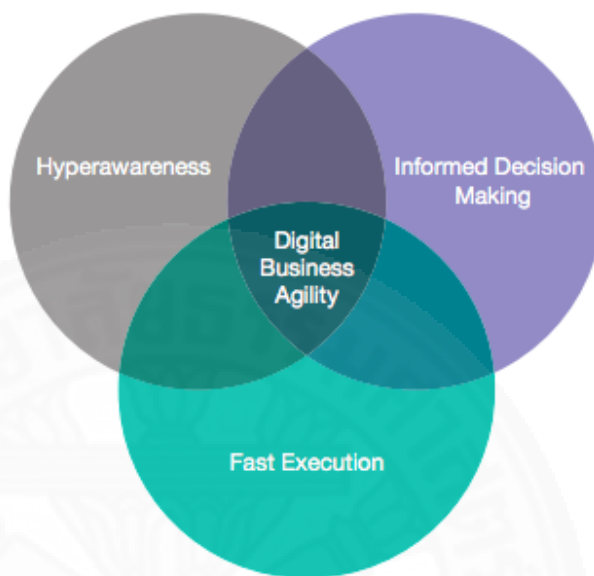
2.1.6 (Wase, 2015) Michael จากสถาบัน IMD Business School ได้วิจัยและสร้างกรอบแนวคิดในการทำ Digital Business Transformation ไว้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย IMD Business School

- Why Transform ผู้บริหารต้องรู้ก่อนว่าเราจะเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่ออะไร หากเราไม่เปลี่ยนแปลงจะธุรกิจจะต้องเผชิญหน้ากับอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้างในการดำเนินธุรกิจ โดยในส่วนนี้จะเน้นไปที่การสร้างความตระหนักให้แก่องค์กรและผู้บริหารในการคิดริเริ่มและเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องตอบคำถามดังกล่าวให้ได้ว่าเปลี่ยนแปลงไปทำไม เพื่อเป็นการวางแนวทางและนโยบายในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรต่อไป
- What to Transform หลังจากที่เราแล้วรู้ว่าต้องเปลี่ยนไปเพื่ออะไร ต่อมาคือต้องรู้ว่ามีส่วนใดบ้างที่ต้องเปลี่ยนเป็นดิจิทัลได้บ้าง ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ในหลากหลายรูปแบบ โดยต้องอาศัยกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผนและการจัดลำดับการเปลี่ยนแปลงก่อนหลัง เพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะต้องการเปลี่ยนแปลง และเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยในการบวนการนี้คือ “The digitization piano” ซึ่งจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 7 อย่างที่จะสามารถเปลี่ยนเป็นดิจิทัลได้ เพื่อสร้างรายได้และการแข่งขันในธุรกิจให้กับองค์กรได้ เช่น รูปแบบธุรกิจ (วิธีการที่บริษัทสร้างรายได้), โครงสร้าง (บริษัทจัดการโครงสร้างในการทำธุรกิจอย่างไร), คน (ผู้ที่ทำงานให้กับองค์กร), กระบวนการต่างๆ (สิ่งที่จะต้องดำเนินการ), ความสามารถด้าน IT (การจัดการข้อมูล), ข้อเสนอ (สิ่งที่ผลิตภัณฑ์และบริการที่องค์กรเสนอให้กับลูกค้า) และสุดท้ายรูปแบบการมีส่วนร่วม (องค์กรประกอบธุรกิจและมีความสัมพันธ์อย่างไรกับลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ)
- How to Transform คุณสมบัติหรือคุณลักษณะในการเปลี่ยนแปลงนั้นค่อนข้างระบุได้ยากเนื่องจากแต่ละธุรกิจและแต่ละอุตสาหกรรมย่อมมีความแตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตาม IMD ได้ทำ Digital roadmap เพื่อกำหนดแนวทางในการลงมือพัฒนาไว้เบื้องต้น โดยเรียก

ความสามารถดังกล่าวว่า “Digital business agility” ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนการทำธุรกิจในยุคดิจิทัลได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็วซึ่งการที่องค์กรจะสามารถทำได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญหลักอยู่ 3 อย่างดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 โมเดลการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล โดย IMD Business School

ที่มา : Digital Business Transformation : A Conceptual Framework, IMD Business School

- I. Hyperawareness เป็นเรื่องของตระหนักรู้และความสามารถที่องค์กรต้องมีในการรับรู้แนวโน้มทางธุรกิจในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ฟังก์ชันย่อยคือ 1) การรับรู้และแนวโน้มของเทคโนโลยีใหม่ๆ 2) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทั้งภายในอุตสาหกรรมที่อยู่และอุตสาหกรรมอื่นๆด้วย 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆที่เกิดจากพนักงาน, ผู้ให้บริการหรือสินค้าและลูกค้า
 - II. Informed Decision Making ในการตัดสินใจในการดำเนินการทางธุรกิจ จะต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้องที่เกิดจากกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว
 - III. Fast Execution เป็นการลงมือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เร็วที่สุด
- ทั้งนี้ผู้ทำวิจัยคิดเห็นเพิ่มเติมจากการทบทวนกรอบแนวคิดข้างต้นว่าในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่จำเป็นต้องทำที่เดียวหมด องค์กรอาจเลือกทำไปทีละอย่างตามความเหมาะสมและความเร่งด่วนในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการทำงานทั้งแบบเดิมและแบบใหม่ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพรวมถึงสร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วย

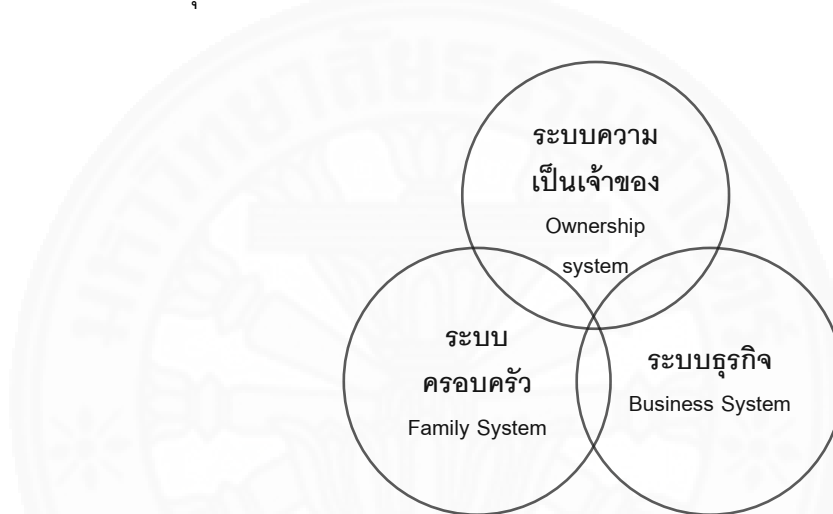
2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวและการกำกับดูแลกิจการครอบครัว (Family business & Governance)

2.2.1 แนวคิดการกำกับดูแลกิจการธุรกิจครอบครัวที่ดี (พลเอกเอกชัย ศรีวิลาศ) ต้องการความสมดุลระหว่างระบบสามระบบที่ทับซ้อนกันในธุรกิจครอบครัว ดังต่อไปนี้

ระบบความเป็นเจ้าของ คือ การบริหารความแตกต่างระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้นรายใหญ่กับผู้ถือหุ้นรายย่อย

ระบบครอบครัว คือ บริหารความตึงเครียดที่แตกต่างกันของสมาชิกในครอบครัว

ระบบธุรกิจ คือ ความเป็นมืออาชีพความโปร่งใส และการรับผิดชอบในการทำธุรกิจ



ภาพที่ 2.7 แสดงสมดุลการกำกับดูแลกิจการครอบครัว

โดยเป้าหมายสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจครอบครัว มีอยู่ 2 เป้าหมายคือ (1) ความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาวและการเติบโตของธุรกิจที่ยั่งยืน (2) สร้างความสมานฉันท์ของครอบครัวให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นครอบครัวที่เติบโตอย่างมีความสุข ทั้งนี้แนวทางการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Business Governance) ตามแนวคิดของพลเอกเอกชัย ศรีวิลาศ ที่อยู่ด้วยกัน สองประการคือ การก่อตั้งธรรมนูญครอบครัวและสภาครอบครัว ซึ่งจะมีการกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2.2.2 แนวทางการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Business Governance)

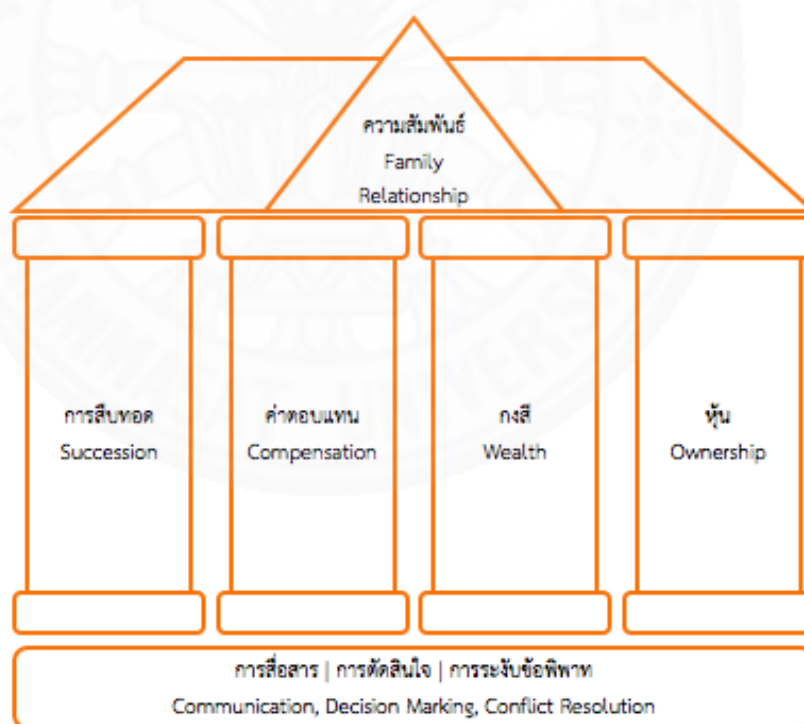
(ศรีวิลาศ, 2017) มีอยู่ด้วยกัน สองประการคือ การก่อตั้งธรรมนูญครอบครัวและสภาครอบครัว

2.2.2.1 ธรรมนูญครอบครัว สร้างขึ้นมาเพื่อสร้างความชัดเจนให้กับสมาชิกในครอบครัว และเป็นแนวทางปฏิบัติหรือกติกาที่จะช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในครอบครัว อย่างเป็นกิจจะลักษณะซึ่งแต่ละครอบครัวอาจจะมีธรรมนูญครอบครัวที่

แตกต่างกัน รวมถึงเพื่อให้ครอบครัวได้เลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุดเป็นผู้รับช่วงต่อสืบทอดกิจการ โดยที่สมาชิกครอบครัวทั้งหมดยอมรับ โดยลักษณะ 5 ประการของธรรมนูญครอบครัวที่ดี (ว. การเงินธนาคาร, 2555) ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างธรรมนูญครอบครัว
- ระบุกติการายาให้ชัดเจนในแต่ละเรื่อง
- ครอบคลุมในเรื่องที่สำคัญต่อครอบครัว
- ก่อให้เกิดสัญญาใจร่วมกันในครอบครัว
- ต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอยู่เสมอ

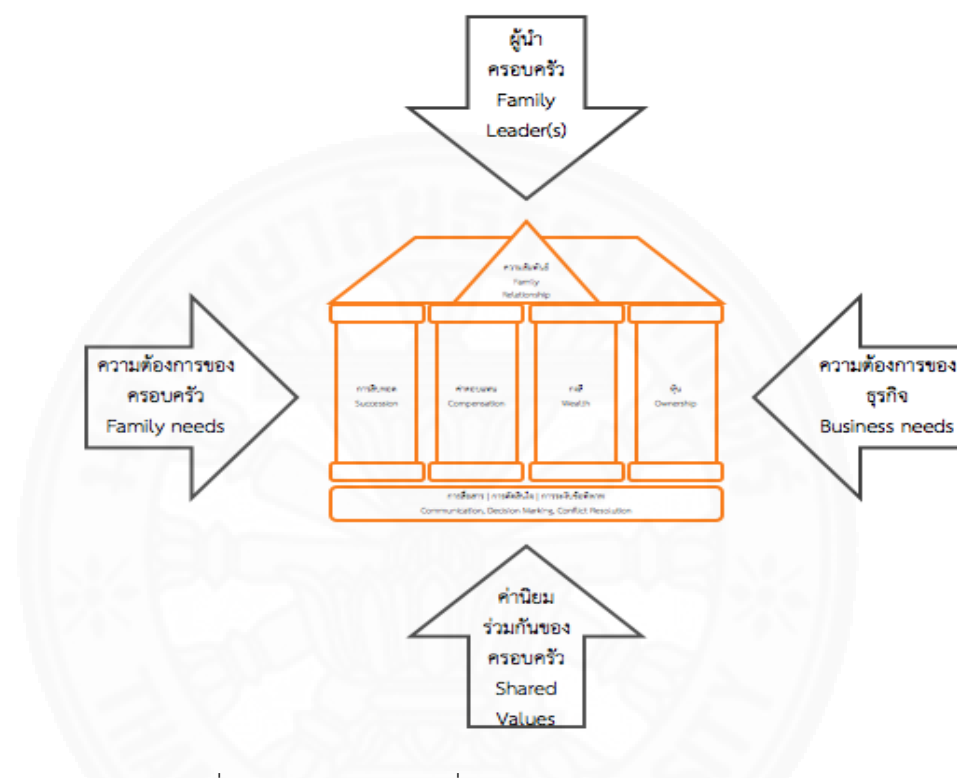
โดย (วิริยะกุลกิจ , 2557) ได้นิยามองค์ประกอบที่สำคัญของธรรมนูญครอบครัวไว้ทั้งหมด 6 ส่วน ได้แก่ รากฐานของบ้าน 1 ส่วน เสาค้ำยัน 4 ส่วน และหลังคา 1 ส่วน รวมทั้งสิ้นเป็น 6 ส่วน ซึ่งประกอบกันเป็นบ้านหลังหนึ่ง เรียกองค์ประกอบนี้ว่า “บ้านธรรมนูญ”



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบของธรรมนูญครอบครัว

อ้างอิงจากทฤษฎีโครงสร้างของการสร้างธรรมนูญครอบครัวของคณนพพล วิริยะกุลกิจ

ทั้งนี้ในการกำหนดธรรมนูญครอบครัวจะต้องมีปัจจัยภายนอกที่จะมีผลต่อการพิจารณาเพื่อกำหนดธรรมนูญของครอบครัวด้วย เนื่องจากว่าธรรมนูญครอบครัวเหมือนบ้านที่จะต้องมีความเหมาะสมต่อผู้อยู่อาศัยและสมาชิกภายในบ้าน เช่น วัฒนธรรม ค่านิยม แนวคิดของสมาชิกในครอบครัว เพราะฉะนั้นปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงในการกำหนดคุณ นวพล วิริยะกุลกิจได้กำหนดอยู่ 4 อย่างดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.9 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการกำหนดธรรมนูญครอบครัว

อ้างอิงจากทฤษฎีโครงสร้างของการสร้างธรรมนูญครอบครัวของคุณนวพล วิริยะกุลกิจ

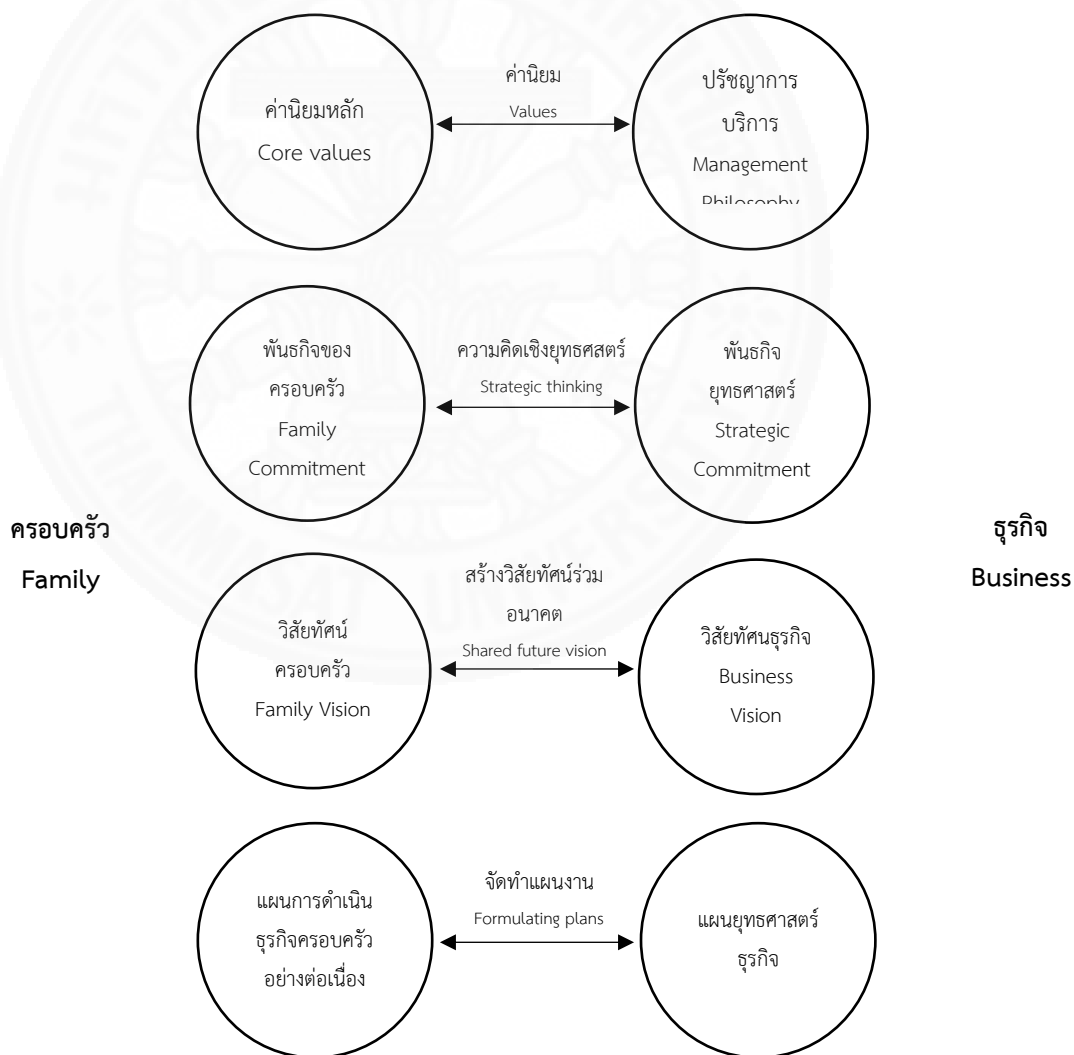
โดยทั้งหมดที่กล่าวมาครอบครัวจะต้องพิจารณาจากรากฐานของบ้านตามทฤษฎีก่อนคือการสื่อสารและตัดสินใจก่อน จากนั้นค่อยมาดูเรื่องใดเรื่องหนึ่งจาก 4 เสาค้ำยันคือ การสืบทอด ค่าตอบแทน กงสี และหุ้น ตามความเหมาะสมและที่ครอบครัวสนใจ

2.2.2.2 สภาครอบครัว เป็นการทำให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น เหมาะกับครอบครัวที่มีขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกจำนวนมาก มีธุรกิจที่หลากหลาย โดยสมาชิกแต่ละคนจะมีโอกาสผลักดันเข้ามาดำรงตำแหน่งตามวาระ ทั้งนี้จะต้องมีบุคคลภายนอกครอบครัวเข้ามาเป็นพยาน เพื่อให้สมาชิกในครอบครัวมีความเกรงใจ ซึ่งบุคคลดังกล่าวต้องเป็นผู้ที่สมาชิกในครอบครัวยอมรับและเคารพ (ศาสตราจารย์พิเศษ กิติพงศ์ อรุณพิพัฒน์พงศ์, สภาครอบครัวกับธุรกิจครอบครัวไทย, 2552) โดยวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสภาครอบครัวเพื่อกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว มีดังต่อไปนี้

- เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในครอบครัวสามารถติดต่อสื่อสารกันได้มากขึ้น
- สร้างความสามัคคีภายในครอบครัว
- เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน
- เพื่อเป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมลูกหลานในการสืบทอดธุรกิจต่อไป

2.2.3 กระบวนการวางแผนควบคู่สำหรับการวางแผนธุรกิจครอบครัว (The Parallel Planning Process)

คิดค้นโดย Randel S. Carlock และ John L. Ward ปี 2010 เป็นเครื่องมือและกระบวนการในการเชื่อมต่อและหาจุดสมดุลการคิดอ่านและการลงมือทำของครอบครัวและธุรกิจ โดยความสัมพันธ์และสมดุลดูได้จากรูปตามด้านล่าง



ภาพที่ 2.10 กระบวนการเชื่อมต่อและหาจุดสมดุลในการประกอบธุรกิจครอบครัว

- ค่านิยมของครอบครัวและปรัชญาธุรกิจเป็นรากฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
- ความคิดเชิงยุทธศาสตร์มีนัยยะต่อครอบครัวและทีมงานผู้บริหาร
- ครอบครัวและธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้รับการขับเคลื่อนจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในอนาคต
- ความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีการวางแผนและจัดทำแผนธุรกิจครอบครัว

2.2.4 (วิริยะกุลกิจ, 2560) ได้วิเคราะห์กรณีศึกษาความขัดแย้งของธุรกิจครอบครัว Dassler สองพี่น้องผู้ก่อตั้งรองเท้ายี่ห้อ Adidas และ Puma สรุปสาเหตุที่เกิดความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวดังต่อไปนี้

- **ความแตกต่างของบุคลิกภาพระหว่างพี่น้อง**
เกิดจากความไม่ลงรอยและความสัมพันธ์ระหว่างสะใภ้ภายในครอบครัว เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ผิดลักษณะเชิงคู่สวาระหว่างพี่ชายคนโตของครอบครัวและสะใภ้ของน้อง ทำให้ความสัมพันธ์ของครอบครัวมีปัญหาและท้ายที่สุดจึงต้องแยกครอบครัวรวมถึงแตกไลน์ธุรกิจเพื่อแยกกันทำเพื่อลดความขัดแย้งกันภายในครอบครัว
- **การต่อสู้ระหว่างการควบคุมของพ่อแม่กับความต้องการอิสระในการบริหารของทายาท**
เกิดจากการต้องการควบคุมแนวคิดและวิธีการบริหารงานของรุ่นพ่อแม่ จนทำให้ทายาทไม่มีอิสระในความคิดและการบริหารงาน จึงเกิดข้อขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจได้
- **การแยกธุรกิจแต่ยังคงอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือตลาดเดียวกันอาจจะไม่ได้ช่วยแก้ปัญหา**
เนื่องจากสุดท้ายคนในครอบครัวต้องมาแข่งขันกันเอง ถึงแม้ว่าในการบริการธุรกิจอาจจะแยกกันบริหารโดยสิ้นเชิง แต่ก็อาจจะทำให้บาดหมางกันได้

2.2.5 (มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2554) ได้วิจัยและสรุปผลเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสำรวจจากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนอย่างน้อย 3 รุ่น สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

เอกลักษณ์ที่ 1 คำนึงเกี่ยวกับการทำทาย เป็นรูปแบบในการเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดจากสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นว่า การทำงานร่วมมือการเป็นทีมพร้อมที่จะร่วมเอาชนะความเสี่ยงต่างๆได้ ย่อมเกิดความสำเร็จ หากทุกคนในครอบครัวเข้มแข็งและไม่ย่อท้อยอมส่งผมให้ธุรกิจเดินหน้าและเข้มแข็งไปด้วยเช่นกัน

เอกลักษณ์ที่ 2 มองปัญหาธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องปกติ แน่ใจที่สมาชิกภายในครอบครัวย่อมมีความคิดความอ่าน รวมถึงความรู้ความถนัดเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้ในการทำงาน หากเกิดปัญหาขึ้นควรมองว่าเป็นเรื่องปกติและถือโอกาสนี้เป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดและเรียนรู้ซึ่งกันและกันของสมาชิกภายในครอบครัว

เอกลักษณ์ที่ 3 สื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ การสื่อสารถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการรับรู้และเข้าใจซึ่งกันและกัน หากมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอแล้ว ย่อมมีการพูดคุยและการแก้ปัญหาาร่วมกัน และควรให้ความสำคัญกับสมาชิกครอบครัวทุกคน โดยส่งเสริมและให้โอกาสสมาชิกทุกคนออกความคิดเห็นโดยเฉพาะสมาชิกใหม่

เอกลักษณ์ที่ 4 มีการวางแผนเพื่อความยั่งยืน ไม่เพียงแต่การวางแผนในเรื่องของการวางแผนทางด้านธุรกิจเท่านั้น การวางแผนอาจครอบคลุมในส่วนในเรื่องการเงินและมรดก การวางแผนผู้นำและผู้สืบทอดด้วย

เอกลักษณ์ที่ 5 สมาชิกทุกคนทุ่มเทกับการสืบทอด เป็นการสร้างวัฒนธรรมภายในครอบครัวให้ทุกคนทุ่มเทกับความสามัคคีกันในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายในการสืบทอดธุรกิจและมรดกอย่างยั่งยืนสู่รุ่นต่อไปด้วย

2.2.6 อรุณ ศิริงานุสรณ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืนของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และจากการศึกษาพบว่าประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจ ที่มีผลต่อการเติบโตและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การพัฒนาทายาท ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น แผนการสืบทอดธุรกิจ ครอบครัว ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ และผลตอบแทนใน ธุรกิจครอบครัว ซึ่งล้วนแต่เป็นประเด็นที่มีความ สำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่สร้างความยั่งยืนให้ กับธุรกิจครอบครัว

2.2.7 บุญชนิด วิงวอน, ดร.ธนกร น้อยทองเล็ก และ ดร.มนตรี พิริยะกุล (2558) ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลนวัตกรรม ธรรมนูญครอบครัว เครือข่ายธุรกิจ ในฐานะปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นด้านนวัตกรรมและเครือข่ายธุรกิจมีความเห็นอยู่ในระดับสุดท้าย รองจากธรรมนูญครอบครัว, ภาวะผู้ประกอบการและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตามลำดับ เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อม ผู้ประกอบการมัก จะให้ความสนใจนวัตกรรมอยู่ในระดับต่ำ แต่กลับไปมุ่งเน้นการแข่งขันในด้านราคาเพราะเห็นผลลัพธ์เร็วกว่าการประยุกต์ใช้นวัตกรรม (Porter, 1985) ยกเว้นธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ที่ใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการเพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจและความมั่งคั่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่

2.2.8 บทสัมภาษณ์ รศ.ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ในหัวข้อการถ่ายโอนภาวะผู้นำจากฐานสู่ฐานของธุรกิจครอบครัว ในรายการ SME Smart Service วันที่ 30 ธันวาคม 2559 โดยรศ.ทองทิพภา ได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจากฐานสู่ฐานในธุรกิจครอบครัว ว่าเป็นปัญหาของธุรกิจครอบครัวปัจจุบันเป็นอย่างมาก โดยต้องมีกระบวนการและภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวตั้งแต่การพัฒนาทายาทไปจนถึงการพิสูจน์ทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกทายาทที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ 1) พร้อมที่จะต่อสู้กับธุรกิจ 2) มีวิสัยทัศน์ 3) มีกระบวนการการตัดสินใจที่ดี 4) มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อเป็นผู้นำในการสร้างนวัตกรรม (วิริยะพันธุ์ , 2559)

2.3 ความรู้ทั่วไปและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs Business)

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการดำเนินงานที่เป็นอิสระ การบริหารงานมีความคล่องตัว และมีต้นทุนการดำเนินงานต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่สำหรับประเทศไทยเป็นที่ยอมรับว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เนื่องจากธุรกิจเหล่านี้มีอยู่ทั่วประเทศ ทำให้เกิดการกระจายรายได้ สร้างงานให้แก่ประชาชน ลดปัญหาการว่างงาน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา (The Committee for Economic Development : CED) ได้ให้ความหมายของธุรกิจขนาดย่อมว่าหมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะอย่างน้อยที่สุด 2 ประการ จากลักษณะทั้งหมด 4 ประการดังนี้ (สังขวรรณ, 2553)

1. การบริหารงานเป็นอิสระและเจ้าของเป็นผู้บริหารงานเอง
2. บุคคลคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่คนเป็นผู้จัดการเงินทุนและเป็นเจ้าของธุรกิจ
3. ขอบเขตการดำเนินงานอยู่ในท้องถิ่นเป็นส่วนมาก พนักงานและเจ้าของอาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกันแต่ตลาดของสินค้าหรือบริการไม่จำเป็นต้องอยู่ในท้องถิ่นนั้นก็ได้
4. ธุรกิจมีขนาดเล็กเมื่อเปรียบเทียบกับขนาดของธุรกิจขนาดใหญ่ที่สุดในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน

สำหรับในประเทศไทย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความหมายตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ว่า กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ และกิจการค้าส่งและค้าปลีก หรือกิจการอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศ 4 กิจการผลิตสินค้า หมายความว่าครอบคลุมถึง การผลิตที่เป็นลักษณะของการ ประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยในการแบ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ตามตารางที่ 1-1 เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มและประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ข้อดีของการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1. มีความเป็นอิสระในการบริหารงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่มีกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่
 2. จัดตั้งง่าย เนื่องจากใช้เงินทุนในการจัดตั้งน้อย ขั้นตอนไม่ยุ่งยากและซับซ้อน
 3. โครงสร้างกิจการไม่ซับซ้อน ทำให้การติดต่อสื่อสารทั้งกับพนักงานและลูกค้ารวดเร็ว
- ข้อเสียของการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
1. หาแหล่งเงินทุนยาก เพราะมีหลักทรัพย์และความสามารถต่ำกว่าธุรกิจขนาดใหญ่
 2. ผู้บริหารกิจการยังขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหาร
 3. ปัญหาในการจ้างแรงงานหายาก เนื่องจากธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีโอกาสสรรหาผู้ที่มีศักยภาพที่ดีกว่าไปทำงาน
 4. การลงทุนมีความเสี่ยงสูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากไม่เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากนัก

2.3.1 (คิดสม , 2557) ได้ดำเนินการวิจัยในหัวข้อตัวแปรกำหนดการตัดสินใจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจขนาดเล็ก โดยแบ่งตัวแปรที่กำหนดการตัดสินใจดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ

อันดับที่ 1 : เพื่อลดค่าใช้จ่าย คิดเป็นร้อยละ 33

อันดับที่ 2 : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 32

อันดับที่ 3 : เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ คิดเป็นร้อยละ 26

ผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจในการยอมรับและเลือกใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาธุรกิจ

อันดับที่ 1 : ตัวเองมีอิทธิพลมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75

อันดับที่ 2 : เพื่อนร่วมงานหรือพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 53

อันดับที่ 3 : หุ่นส่วน คิดเป็นร้อยละ 16

อันดับที่ 4 : คู่แข่ง คิดเป็นร้อยละ 14

อันดับที่ 5 : สื่อมวลชนคิดเป็นร้อยละ 8

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจล่าช้า

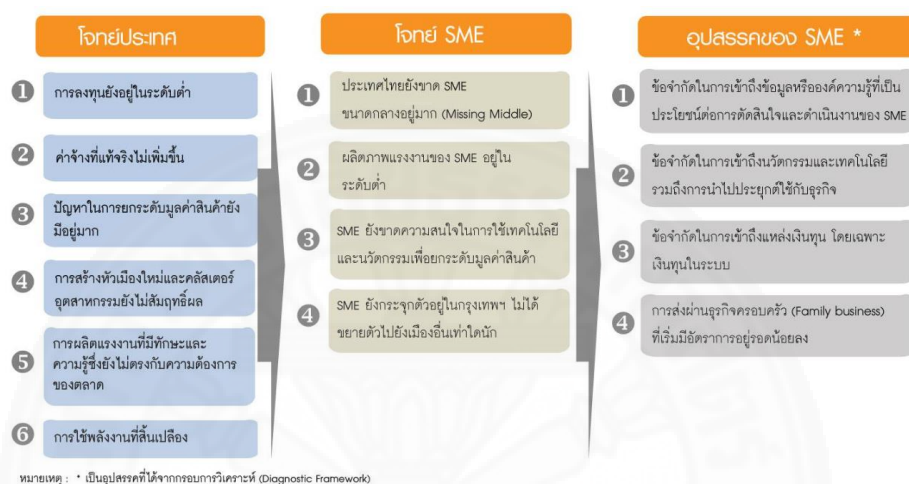
อันดับที่ 1 : สเปคความเหมาะสมในการใช้งาน คิดเป็นร้อยละ 35

อันดับที่ 2 : ราคา คิดเป็นร้อยละ 28

อันดับที่ 3 : การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 20

และส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ภายในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือเพื่อจัดการเรื่องลูกค้าสัมพันธ์ และสุดท้ายเรื่องการจัดการความรู้ภายในองค์กร

มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา ร่วมกับ คณะการสร้างเจ้าของธุรกิจและการบริหารกิจการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ได้จัดทำวารสาร Thailand Future Foundation: SME Agenda ประจำเดือน สิงหาคม พ.ศ.2556 ได้สรุปผลวิจัยเกี่ยวกับอุปสรรคที่จะเกิดในการขยายและเดินหน้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมว่ามีดังต่อไปนี้ (มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา ร่วมกับ คณะการสร้างเจ้าของธุรกิจและการบริหารกิจการ, 2556)



ภาพที่ 2.11 ผลวิจัยเกี่ยวกับอุปสรรคในการขยายและเดินหน้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

2.4 นิยามเชิงทฤษฎีและคุณลักษณะบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นครั้งแรกเมื่อปี 1930-1940 มีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำต้องมีมาแต่กำเนิด และไม่สามารถพัฒนาขึ้นมาได้ ซึ่งผู้ที่เกิดมาเพื่อจะเป็นผู้นำ (Born to be leader) เป็นพรสวรรค์ของบุคคลคนนั้น ไม่ใช่สร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกคน ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวนี้จึงเน้นที่จะค้นหา “คุณสมบัติของบุคคลที่ยิ่งใหญ่” เพื่อสร้างเป็นต้นแบบไว้ให้บุคคลที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา จนกระทั่งในปี ค.ศ.1948 Stogdill ก็ได้สรุปผลจากการศึกษาคุณสมบัติและลักษณะผู้นำกว่า 100 ตัวอย่าง ระบุว่าบุคคลที่เป็นผู้นำคือผู้ที่มีคุณสมบัติและลักษณะต่อไปนี้มากกว่าปกติคือ ความฉลาด ความรู้ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม และสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม การศึกษาได้กระทำต่อมาอีกหลายครั้งโดยผู้ทำการศึกษาหลายกลุ่ม

และในปี 1940-1960 นักวิจัยเช่น McGregor ได้ศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) โดยเชื่อว่า ภาวะผู้นำถูกสร้างให้เกิดขึ้นได้ไม่จำเป็นต้องมีโดยกำเนิด (made not born) ด้วยวิธีการเรียนรู้จากต้นแบบ (role model) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมบุคคลไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่นักวิชาการหลายท่านพบว่าหากองค์กร และสิ่งแวดล้อมมีสภาวะไม่คงที่ จะส่งผลให้

ภาวะผู้นำมีความไม่แน่นอน จึงมีนักวิชาการที่มุ่งศึกษาเรื่องรูปแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำ นำมาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (McGregor, 1960)

Burns ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ว่า ต้องเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจ และคุณธรรมสูงกว่าผู้อื่น มีแนวความคิดที่มีพลัง และมีความซับซ้อน ความสำคัญของผู้นำนั้นจะต้องมีศรัทธาบารมี (charismatic) ที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะสนับสนุน วิสัยทัศน์ (Burns, 1978)

ขณะที่ Bass เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงนั้น มีคุณลักษณะ ได้แก่ การเป็นต้นแบบ พฤติกรรม (role model) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) การมีภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ (visionary leadership) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (individualized consideration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (maintaining a source of personal power) (Bass, 1985)

(Kouzes & Posner, 1987) และ (Avolio, Bass, & Jung, 1999) มีความเห็นคล้ายกันว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีความตระหนักรู้อารมณ์ในตนเองและบรรยากาศที่ตนเองส่งกระทบใน องค์กร ผู้ต้องนำปฏิบัติตามสัญญาและข้อผูกพันที่ได้ทำไว้ สร้างวิสัยทัศน์ ประเมินและพัฒนา ความสามารถของบุคคลากรในองค์กร มีด้านการสร้างความรู้และทักษะวิชาชีพ สนับสนุนภาวะผู้นำ ของบุคลากรและการทำงานเป็นทีมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และสื่อสารอย่างชาญฉลาด โดย (Kouzes & Posner, 1987) มีแนวคิดเพิ่มเติมว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะการบำรุง ความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง

(Bass & Avolio, 1994) และ (Finkelstein & Hambrick, 1996) กล่าวว่าผู้นำเชิงการ เปลี่ยนแปลงควรเป็นคนที่น่าเชื่อถือและสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคคลากรในองค์กร วางแผน กลยุทธ์ กำหนดพฤติกรรมต้นแบบ เสริมสร้างศักยภาพและการมีส่วนร่วม มีการแสวงหาโอกาสที่ท้าทายที่จะทดสอบทักษะและความสามารถของสมาชิก มีการสื่อสารเป้าหมายและวิสัยทัศน์ทั้งในแง่ของ ข้อความ บรรยากาศ และกระบวนการทำงาน และใช้สื่อหลากหลายประเภทในการถ่ายทอดข้อความและ (Finkelstein & Hambrick, 1996) ยังเห็นว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีความสามารถด้านการ แก้ไขปัญหาในยามวิกฤตอีกด้วย

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงควรมีสติ และจิตสำนึกที่ดี (Bennis, 1984) และ (Tichy & Devanna, 1985) นักวิชาการทั้ง 3 ท่านยังพูดถึงผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงว่าต้องมีความสามารถด้าน การกำหนดทิศทาง มีการเสริมสร้างศักยภาพและการมีส่วนร่วมสามารถทำให้สมาชิกมั่นใจว่าจะ สามารถเติบโตในบริษัทอย่างแท้จริงด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาตัวเอง สร้างข้อตกลง ร่วมกันเกี่ยวกับคุณค่าขององค์กร และมีการสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นอย่างแท้จริงเกี่ยวกับความหมาย ของการทำงานในองค์กร Bennis (1984) ยังกล่าวเพิ่มว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีการค้นหา

ปัจจัยและข้อมูลภายนอกองค์กรเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ ซึ่ง (Tichy & Devanna, 1985) ก็มีความเห็นเพิ่มเติมเช่นกันว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับสมาชิกในทีม

(Brown, 1994) กล่าวว่าผู้มีประเมิณความสามารถของสมาชิก ซึ่งจะตรงกับความเห็นของ (Popper, Landau, & Gluskinos, 1992) นอกจากนี้ ความเห็นที่ตรงกันยังมีในเรื่องของ การสรรหาบุคลากร ที่มีความสามารถ การมีข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับคุณค่าขององค์กร การหาข้อมูลและปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อองค์กรในอนาคต ตระหนักรู้ในพฤติกรรมมนุษย์ และ มีการปรับตัวกับสถานการณ์ และ บทบาทในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร (Popper, Landau, & Gluskinos, 1992) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งซึ่งในกรณีที่เป็นปัญหายามวิกฤต

(Hickman, 1997), (Ackoff, 1999), (Lewis, 1996) และ (Garcia, 2006) เสนอว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องทำให้สมาชิกสามารถรับรู้ได้สิ่งที่มีความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการส่วนตัวกับเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่น เป็นผู้นำสนับสนุนและให้รางวัลสมาชิกที่มีพฤติกรรมตรงตามค่านิยมและวัฒนธรรมที่ตั้งไว้ กำหนดกรอบความสามารถของสมาชิก กำหนดทักษะและความรู้ที่เหมาะสม และ กำหนดกรอบความสามารถของสมาชิกเพื่อให้ตรงกับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยของ (Hallinger, 2003) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงจะมีความด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ และมีการประเมินบุคลากร ที่มีความสามารถ ในขณะที่ (Faulkner & Vikulov, 2001) สรุปผลการศึกษาว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีการแบ่งปัญหาและข้อมูลเป็นองค์ประกอบย่อย เป็นผู้นำที่ให้เวลาและความสำคัญกับสมาชิกในการทำงานด้วยหลักการและมาตรฐานที่ได้ตกลงไว้ การศึกษาและงานวิจัยของทั้ง (Hallinger, 2003) และ (Faulkner & Vikulov, 2001) มีผลลัพธ์ที่คล้ายกัน คือ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีการกำหนดเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน และประพฤติตนตามกรอบพฤติกรรมต้นแบบ

(ตันสอน, 2545), (ศิริมหาสาคร, 2549), (พุกกะพันธุ์, 2544) ศึกษาพบว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความเข้าใจในสภาพแวดล้อม และ มีการใช้วาทศิลป์ ตัวหนังสือ รูปภาพ อุปกรณ์ และตกแต่งบรรยากาศองค์กรเพื่อสื่อสารข้อความ โดย (ตันสอน, 2545) ยังเสนอเพิ่มเติมว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะด้านการสื่อสารและสร้างบรรยากาศตามเป้าหมายที่ได้กำหนด

(Solana, 2008), (ตันพลีรัตน์, 2540), (รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552) และ (เทพแสง, 2544) ได้ทำการศึกษาในหัวข้อภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยมีผลออกมาว่า ผู้นำประเภทนี้ต้องทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจกรอบของสิ่งที่ปรารถนาในอนาคตและสามารถอธิบายภาพที่น่าสนใจว่าอนาคตขององค์กร

จะมีลักษณะอย่างไร และ มีการใช้วาทศิลป์ ตัวหนังสือ รูปภาพ อุปกรณ์ และตกแต่งบรรยากาศองค์กรเพื่อสื่อสารข้อความ โดย (Solan, 2008) มีผลการศึกษาที่เพิ่มเติมคือ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีกำหนดความสามารถที่ต้องการและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรที่มีความสามารถ และมีความละเอียดอ่อนในการสังเกตและเข้าใจบุคลากรในองค์กร

(Manasse, 1986) มีความเห็นว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องตระหนักรู้เชิงอารมณ์ในตนเอง และ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและให้ความสำคัญกับบุคลากรด้วยหลักการและมาตรฐานตามที่ได้ตกลง (Burnett, 1998) เห็นว่าผู้นำต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหา โดยสื่อสารและสร้างบรรยากาศตามเป้าหมายที่ได้กำหนด (Nanus, 1992) โดยผลการศึกษาของทั้ง 3 คนยังมีผลที่ใกล้เคียงกันคือ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ต้องมีการสนับสนุนให้สมาชิกตัดสินใจด้วยตัวเองและแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ มีปรับข้อความให้เหมาะสมลักษณะของผู้รับสาร และหาข้อมูล ประเมินผลงาน และความต้องการของสมาชิก โดยทั้ง 3 ลักษณะนี้จะตรงกับความเห็นของ (Howell & Frost, 1989)

(Dixon, 1998) กล่าวว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมักมีการแสดงความยินดีกับความสำเร็จของบุคลากรในองค์กร และชื่นชมการทำงานเป็นทีม ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงความประพฤติที่พึงประสงค์ รวมทั้งเหตุผลและความจำเป็นในการประพฤตินั้น รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรโดยไม่ปิดกั้น และมีการระบุมหาชิกที่มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง (Dixon, 1998) และ (Manning & Robertson, 2002) เห็นด้วยกันว่า ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องสนับสนุนสมาชิกในทีม ด้วยความเท่าเทียมกันตามความสามารถที่แท้จริง โดยไม่แบ่งแยกเพศ (Dixon, 1998) และ (Manning และ Robertson, 2002) แนะนำตรงกันว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีการหาข้อมูลและลงพื้นที่เพื่อสัมผัสสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆในการทำงาน และนำสิ่งนั้นมาเข้าในแผนพัฒนาความสามารถ

และ มีการเลือกใช้ช่องทางสื่อ และวิธีการที่เหมาะสมกับอายุ และประสบการณ์ของผู้รับสื่อ เช่น ตัวหนังสือ รูปภาพ อุปกรณ์ และตกแต่งบรรยากาศองค์กรเพื่อการสื่อสารข้อความ

(Heath, 1995) และ (Groves, 2005) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปได้ว่าผู้นำประเภทนี้ต้องมีความตระหนักรู้อารมณ์ในตนเองและบรรยากาศที่ตนเองส่งกระทบในองค์กร มีการสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นอย่างแท้จริงเกี่ยวกับความหมายของการทำงานในองค์กร มีการแบ่งปัญหาและข้อมูลเป็นองค์ประกอบย่อย มีทักษะด้านการบำรุงความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการสรรหาบุคลากร ที่มีความสามารถ ผู้นำยังต้องสนับสนุนและให้รางวัลสมาชิกที่มีพฤติกรรมตรงตามค่านิยมและวัฒนธรรมทำที่ตั้งไว้

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของ (Bass, 1985) ต้องเป็นต้นแบบที่ดีเพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กร คัดกรองและแยกแยะปัญหา รวมถึงแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและตรงจุด โดยต้องกำหนดทักษะและความรู้ที่เหมาะสม ซึ่งจะตรงกับความเห็นของ (Burns, 1978) ด้าน (Bass, 1985)

ให้ความหมายของผู้นำประเภทนี้ตรงกับ (Covey, 1991) คือ มีการสนับสนุนให้สมาชิกตัดสินใจด้วยตัวเองและแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาจากทั้ง 3 คนมีความใกล้เคียงกันในแง่ของมิติภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงคือ การกำหนดเป้าหมาย จริยธรรมและคุณค่าขององค์กรได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำประเภทนี้ทำให้บุคลากรในองค์กรมั่นใจว่าจะสามารถเติบโตในบริษัทอย่างแท้จริงด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและทำงานอย่างเป็นระบบ มีความจงรักภักดีและต้องการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นไป

การเป็นต้นแบบที่ดีเพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กรเป็นหนึ่งในมิติภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงของ (Hall, Johnson, Wysocki, และ Kepner, 2008) ผู้นำประเภทนี้ยังต้องมีการแสวงหาโอกาสที่ท้าทายที่จะทดสอบทักษะและความสามารถของสมาชิก (Thomas และ Brunton, 2006) กล่าวว่า ผู้นำต้องทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจกรอบของสิ่งที่ปรารถนาในอนาคตและสามารถอธิบายภาพที่น่าสนใจว่าอนาคตขององค์กรจะมีลักษณะอย่างไร รวมถึงบุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปันความคาดหวังในอนาคตที่มีต่อองค์กร ทั้ง (Hall, Johnson, Wysocki, และ Kepner, 2008) และ (Thomas และ Brunton, 2006) ได้ให้ความเห็นที่เหมือนกันคือ ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีจิตสำนึกรักในองค์กร มีการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ และเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์และพร้อมในการรับมือกับพฤติกรรมที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี

(Conger และ Kanungo, 1998) และ (Boin, 2005) มีความเห็นว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมักมีการประเมินความสามารถที่จะส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังมีการประเมินบุคลากรที่มีความสามารถ และ สนับสนุนสมาชิกในทีม ด้วยความเท่าเทียมกันตามความสามารถที่แท้จริง โดยไม่แบ่งแยกเพศ โดย (Boin, 2005) ศึกษาเพิ่มว่า ผู้นำประเภทนี้ทำการคัดกรองและแยกแยะปัญหา รวมถึงแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและตรงจุด

(Cassedy, 1991) และ (Round-Turner, 1994) ให้ความเห็นหลังจากการศึกษาผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำประเภทนี้มีการวางแผนการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและครอบคลุมอย่างมีระบบ มีความสามารถด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคลากรและการทำงานเป็นทีม และมีการกำหนดเป้าหมาย จริยธรรมและคุณค่าขององค์กรได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

(Fisher, 2009) และ (Yukl, 2006) เสนอว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีความน่าเชื่อถือและความซื่อตรง และสามารถสร้างแรงบันดาลใจขับเคลื่อนองค์กรแก่สมาชิกในทีมได้ (Yukl, 2006) มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำจะต้องมีการระบุมหาชิกที่มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ (Fisher, 2009) มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำประเภทนี้มีการประเมินความสามารถของสมาชิก ให้เวลาและความสำคัญกับสมาชิกในการทำงานด้วยหลักการและมาตรฐานที่ได้ตกลงไว้ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจขับเคลื่อนองค์กรแก่สมาชิกในทีมได้

(Jing และ Avery, 2008) ศึกษาโดยเห็นว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีความสามารถด้านการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และสามารถหาข้อมูลและปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อองค์กรในอนาคตได้ ซึ่งในมิติสุดท้ายจะตรงกับแนวคิดของ (Tracey และ Hinkin, 1998) ซึ่งเสนอแนวคิดด้านนี้เพิ่มเติมว่าผู้นำจะมีการแสดงความยินดีกับความสำคัญของบุคลากรในองค์กร และชื่นชมการทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจในการตัดสินใจและให้ความสำคัญกับบุคลากรด้วยหลักการและมาตรฐานตามที่ได้ตกลง และมีการค้นหาปัจจัยและข้อมูลภายนอกองค์กรเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ

ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงมีความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งในกรณีที่เป็นปัญหายามวิกฤต มีความสามารถด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของบุคลากรและการทำงานเป็นทีม และกำหนดพฤติกรรมต้นแบบ (Brent , 2008) ซึ่งการกำหนดพฤติกรรมต้นแบบ จะตรงกับความเห็นของ (ประเสริฐศรี, 2544) ที่ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำประเภทนี้มักจะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรโดยไม่ปิดกั้น ในขณะที่ (ปิ่นนิทามัย, 2544) เสนอว่าผู้นำมักจะกำหนดความสามารถที่ต้องการและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรที่มีความสามารถ โดยทั้ง 3 นักวิชาการมีความเห็นตรงกันในเรื่องที่ว่าผู้นำประเภทนี้จะต้องมีความสามารถด้านการกำหนดทิศทาง

ผลการวิจัยของ (Knight และ Pretty, 1997) แสดงให้เห็นว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีความตระหนักรู้อารมณ์ในตนเองและบรรยากาศที่ตนเองส่งกระทบในองค์กร และมีความสามารถในการคัดกรองและแยกแยะปัญหา รวมถึงแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและตรงจุด

(Parsons, 1996) ได้ศึกษาผู้นำประเภทต่างๆและพบว่ามิติผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยความสามารถด้านการแก้ปัญหาในภาวะวิกฤต การประเมินและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร ทำให้สมาชิกมั่นใจว่าจะสามารถเติบโตในบริษัทอย่างแท้จริงด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาตัวเอง กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และตอบแทนสมาชิกสำหรับการมีส่วนร่วมของพวกเขาในแต่ละขั้นของการเปลี่ยนแปลง

(Mitroff, 2005) กล่าวว่าผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหา และมีการหาข้อมูลและลงพื้นที่เพื่อสัมผัสสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆในการทำงาน และนำสิ่งนั้นมาเข้าในแผนพัฒนาความสามารถ

(ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2558) บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการระดับโลก เผยผลการศึกษาบริษัทที่มีภาวะผู้นำสูงสุด (Best Companies for Leadership Study) ประจำปี 2014 ครั้งที่ 9

2014 global Top 20 Best Companies for Leadership	
1 Procter & Gamble	11 PepsiCo
2 General Electric	12 Toyota
3 Coca-Cola	13 Accenture
4 IBM	14 Siemens
5 Unilever	15 Telefónica
6 Intel	16 BASF
7 McDonald's	17 Johnson & Johnson
8 Samsung	18 Citigroup
9 3M	19 IKEA
10 Hewlett-Packard	20 Pfizer

HayGroup®

ภาพที่ 2.12 ผลการศึกษาและจัดอันดับภาวะผู้นำจากแบรนด์ต่างๆทั่วโลก

จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรชั้นนำของโลกต่างมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำที่จะสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมและเปลี่ยนโฉมองค์กรของพวกเขา” รุธ มัลลอย กรรมการผู้จัดการระหว่างประเทศ ฝ่าย Leadership and Talent ของเฮย์ กรุ๊ป และผู้นำร่วมในการศึกษาบริษัทที่มีภาวะผู้นำสูงสุด กล่าว “องค์กรแนวหน้าเหล่านี้มีการวางระบบความก้าวหน้าในสายงานที่แปลกใหม่และหลากหลายกว่า อีกทั้งยังเปิดการอบรมบุคลากรศักยภาพสูงเพื่อรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจ พร้อมพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(Solis & Altimeter Group, 2016) จากรายงานและการวิจัยดังกล่าว Brian Solis และกลุ่ม Altimeter Group ได้ทำแบบสำรวจสอบถามผู้บริหารและนักกลยุทธ์ด้านความเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจำนวน 500 คน ซึ่งทำงานภายในองค์กรที่ได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเกิดขึ้น และความท้าทายรวมถึงอุปสรรค 5 อันดับแรกที่พบบ่อยที่สุดในแบบสำรวจก็คือ

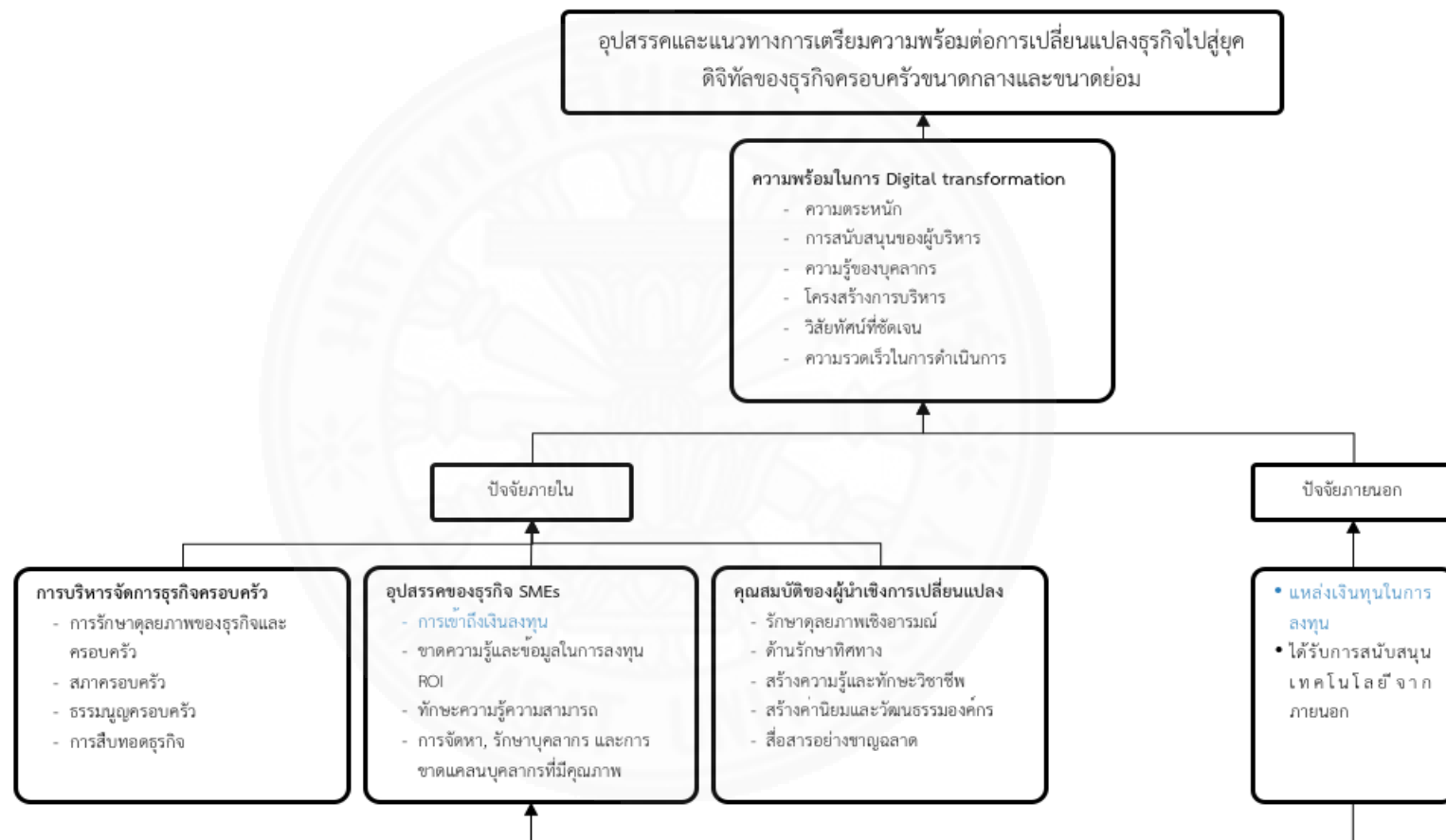
1. การทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า
2. ความขาดแคลนข้อมูลหรือ ROI ในการที่จะประเมินความคุ้มค่าของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล
3. การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และความซับซ้อนทางกฎหมายต่างๆ
4. การจัดหาทรัพยากร
5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความสะดวกรวดเร็ว

(Microsoft, 2017) ได้ทำการสอบถามผู้บริหารธุรกิจในตลาดอังกฤษและสวิตเซอร์แลนด์ โดยพวกเขา กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ความเป็นดิจิทัลนั้น มักจะถูกขัดขวางเนื่องจากวัฒนธรรมของ องค์กรหรือบริษัทไม่พร้อมที่จะเปิดรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันหรือไอเดียใหม่ๆ ที่ เข้ามา นอกจากนี้หลายคนกล่าวว่าระบบดั้งเดิมที่ตกทอดกันมา การขาดความร่วมมือ รวมถึงความ ขาดแคลนข้อมูลและความรู้ เป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายในการจัดหา เครื่องมือก็ถือเป็นอุปสรรคเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากรายงาน Economist Intelligence Unit Digital Evolution Report เมื่อไม่นานมานี้ ซึ่งพบว่า ร้อยละ 88 ของบริษัทที่ถูกสอบถามข้อมูล เพื่อนำมาทำรายงานเชื่อว่าพวกเขา “ไม่มีเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการที่จะดำเนินกลยุทธ์ทางดิจิทัล”

(ELEADER, 2017) การเตรียมพร้อมบุคลากรรับ Digital Transformation องค์กรควรจะเริ่ม ปฏิรูปจากการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและปฏิรูปองค์กรร่วมกัน ซึ่งถือได้ ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง และต้องเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการแบบดิจิทัล องค์กรต้อง วางแผนการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมและเปลี่ยนทักษะของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ ทางด้านดิจิทัลในการดำเนินงาน เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามาแทนที่บทบาทการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ก่อนหน้านี้เคยรับผิดชอบโดยแรงงานความรู้

(สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ, 2017) หรือ ซิป้า พบว่าปัจจุบันผู้ประกอบการ เอสเอ็มอีส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือ ไอซีที มาใช้ประโยชน์ ในธุรกิจได้อย่างเต็มที่โดยยังใช้วิธีการเดิม ๆ ในการทำธุรกิจ เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจ และ ทักษะในการใช้ประโยชน์แบบบูรณาการ ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีส่วนใหญ่จะไม่สามารถเติบโตได้ และอาจจะส่งผลให้ธุรกิจชะงักงันและต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาจึงนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้



* ปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงกัน (Linkage factor)

ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบการศึกษาเฉพาะกรณี และใช้รูปแบบของการศึกษาแบบมุ่งการค้นหา (โพธิสิตา, 2549) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับรูปแบบการศึกษาดังกล่าวว่าเป็นกรณีศึกษาที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย มีลักษณะเป็นการวิจัยนำร่องเพื่อหานิยามสำหรับมโนทัศน์ที่ยังไม่ชัดเจน หรือเพื่อสร้างสมมุติฐานสำหรับวิจัยแบบสำรวจ(เชิงปริมาณ) ที่จะตามมาภายหลัง นอกจากนี้การวิจัยอาจจะทำเพื่อค้นหาว่าประเด็นปัญหาที่แท้จริงเป็นอย่างไร และหลังจากนั้นจึงออกแบบการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจหรือกาทางแก้ปัญหาต่างๆ โดยรูปแบบและรายละเอียดเพิ่มเติมในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จากนิยามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมโดยจำแนกตามประเภทของธุรกิจ รวมถึงแบ่งตามจำนวนการจ้างงานและสินทรัพย์ถาวร จำนวน 6 บริษัทตามตารางที่ 1 เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มและประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยจะสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจในบริษัท และในการสุ่มตัวอย่างจะใช้การสุ่มแบบโควตา (Quota sampling) คือ การแบ่งประชากรออกเป็นพวกในสัดส่วนเท่าๆกันตามขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แล้วสุ่มแบบบังเอิญจนได้ตัวอย่างตามขนาดที่ต้องการ (ไชยโยธา และ จำปา, 2549)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัย ผู้ค้นคว้าเลือกรูปแบบของการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบปลายเปิด ที่ให้ผู้ตอบมีโอกาสตอบแบบอิสระ โดยได้กำหนดคำถามในบทสัมภาษณ์เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และจากทบทวนวรรณกรรมในการทำวิจัยดังตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก

คำถาม
1. ชื่อธุรกิจและประเภทธุรกิจ
2. สภาพธุรกิจและการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป้าหมายทางธุรกิจ
3. ในปัจจุบันการบริหารจัดการธุรกิจ บุคคลใดภายในครอบครัวมีบทบาททำอะไรบ้าง
4. ท่านคิดว่าท่านอยากจะปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด
5. รู้จัก Digital transformation หรือไม่ (หากไม่ผู้สัมภาษณ์จะอธิบายทฤษฎีดังกล่าว)
6. หากต้องการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจใหม่ อะไรใหม่ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในองค์กร ท่านสามารถตัดสินใจเองได้หรือไม่ และใครที่มีอิทธิพลในกตัดสินใจ
7. ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง หากมีการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจภายในองค์กร (เช่น การบริหารงานในครอบครัว, การจัดการ, บุคลากร เป็นต้น)
8. ในการเปลี่ยนแปลงใดๆภายในองค์กร ท่านมีการสื่อสารกับสมาชิกในครอบครัว รวมถึงพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกภายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอหรือไม่
9. ท่านคิดว่าในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือกระบวนการให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน องค์กรของท่านต้องลงทุนในการปรับเปลี่ยนมากน้อยเพียงใด และมีอุปสรรคในการในเรื่องของเงินลงทุนหรือไม่

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การเก็บแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview)

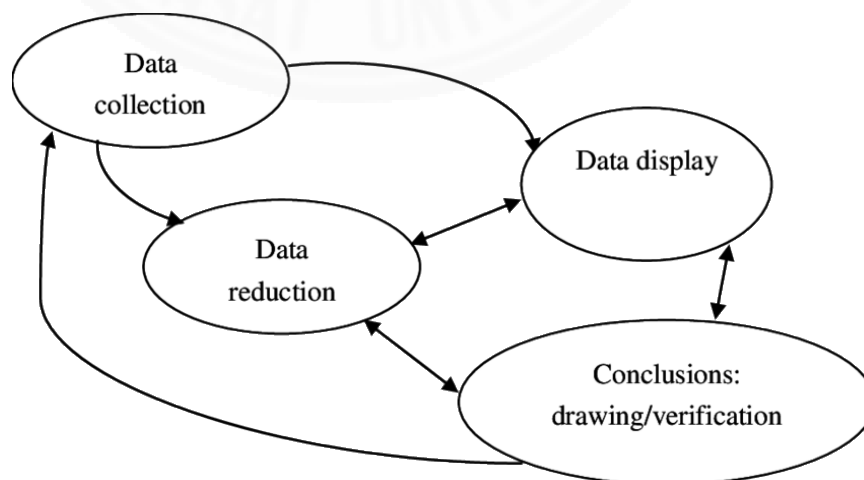
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้งสิ้น 6 บริษัท โดยแบ่งประเภทของธุรกิจตามนิยามของธุรกิจ SME คือ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจบริการ และธุรกิจค้าปลีก ขนาดกลางและขนาดย่อม และจะคัดเลือกธุรกิจที่ให้สัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคลูกกลิ้งหิมะ (Snow ball Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคในการเลือกธุรกิจแรกมาหนึ่งธุรกิจ จากนั้นจะขอให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์แนะนำธุรกิจอื่นๆหรือที่รู้จักต่อไป จนกระทั่งครบจำนวนตามที่ต้องการ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

(Miles & Huberman, 1994) ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ กล่าวว่า เป็นวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบต่างๆในหมู่ปรากฏการณ์ทางสังคมเพื่อหาความเป็นปกติธรรมดาหรือสากลในปรากฏการณ์ทางสังคมนั้นๆ โดยการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้จะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย คือการตีความสร้างข้อสรุปจากสิ่งที่เป็นปรากฏการณ์ที่มองเห็นหรือที่สัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลจะมีขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ ได้แก่

1. การลดทอนข้อมูล (data reduction)
2. การแสดงข้อมูล (data display)
3. การพยายามสร้างข้อสรุปและการตรวจสอบข้อสรุป (drawing and verifying conclusion)

โดย 3 ขั้นตอนดังกล่าวนี้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันตลอดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพดังนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection) ผู้ค้นคว้าจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกตามที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้น

3.4.2 การลดทอนข้อมูล (Data reduction) การลดทอนข้อมูลจะเกิดขึ้นเรื่อยๆตั้งแต่เริ่มมีข้อมูล เมื่อเริ่มเก็บข้อมูล สิ่งที่จะต้องทำคือการเรียบเรียง (editing), จัดกลุ่ม (segmenting), และสรุป (summarizing) ต่อมาคือการใส่รหัส (coding) และต้องเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งหมดไปสู่การหาแก่นเรื่อง (theme), การจัดกลุ่ม (clustering) ต่อมาจะต้องนำแก่นเรื่องหรือรูปแบบที่พบ มาสร้างเป็นแนวความคิดรวบยอดและนำแนวความคิดรวบยอดมาสู่การอธิบายโดยสรุปการสร้างแนวความคิดรวบยอดเป็นวิธีการหนึ่งในการลดทอนข้อมูล ในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพวัตถุประสงค์ของการลดทอนข้อมูลก็คือการลดทอนข้อมูลโดยที่ไม่สูญเสียลักษณะสำคัญหรือความสำคัญของข้อมูลไปในการวิจัยเชิงคุณภาพ คำว่า ตัวบ่งชี้ (indicators) จะต้องอยู่ในบริบทเสมอ กล่าวคือในการเก็บข้อมูล จำเป็นต้องใส่บริบท เช่น สถานที, บุคคล, อายุ, อาชีพ ฯลฯ เข้าไปในบริบทด้วย

3.4.3 การแสดงข้อมูล (data display) การแสดงข้อมูล หมายถึง การจัดการ (organize), การบีบอัด (compress), และการรวบรวม (assemble) เข้าด้วยกัน เพราะข้อมูลเชิงคุณภาพส่วนมากมักจะมีปริมาณและลักษณะข้อมูลที่ค่อนข้างใหญ่และมาก รวมถึงมีความกระจัดกระจายของข้อมูล การแสดงข้อมูลจะช่วยให้เราได้วิเคราะห์ในทุกขั้นตอน (Miles และ Huberman, 1994) กล่าวว่าการแสดงข้อมูลเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งไม่สงสัยว่ายิ่งมีการแสดงข้อมูลได้ดีมากขึ้นเท่าไรก็ยิ่งจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมีหลักฐานและถูกต้องมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้การแสดงผลยังทำได้หลากหลายวิธี เช่น เป็นกราฟ (graph), เป็นแผนภูมิ (chart), เป็นเครือข่าย (network), เป็นแผนภาพแบบต่างๆ (diagram)

3.4.4 การสร้างข้อสรุปและการพิสูจน์ข้อสรุป (Drawing and verifying conclusion) สาเหตุที่ต้องทำการลดทอนและการแสดงข้อมูลนั้นเพื่อที่จะทำการสร้างข้อสรุป โดยปกติแล้วการสร้างข้อสรุปจะต้องทำหลังจากการลดทอนและการแสดงข้อมูลแต่ในทางปฏิบัติ การสร้างข้อสรุปต้องอาจเกิดขึ้นพร้อมๆกับทั้ง 2 ขั้นตอน อย่างไรก็ตามเมื่อเราทำงานวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลจะทำให้ข้อสรุปนั้นมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

โดยในการใส่รหัส (coding) การใส่รหัสเป็นกิจกรรมอันแรกในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นอกจากนี้การใส่รหัสยังเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ขั้นต่อไป การใส่รหัสเป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ ซึ่งรหัสความหมายคือ ป้าย รหัส หรือฉลาก ส่วนคำว่ารหัสจึงมีความหมายถึงกระบวนการการใส่ชื่อ, ติดชื่อ, ติดฉลากให้กับข้อมูลเชิงคุณภาพ การใส่ชื่ออาจเริ่มต้นด้วยคำๆเดียวหรือกลุ่มคำที่อาจเล็กหรือใหญ่ก็ได้แต่เน้นว่าต้องมีอยู่ในตัวข้อมูลเท่านั้น

การใส่รหัส (coding) เป็นการวิเคราะห์นอกจากนี้การใส่รหัสยังแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การใส่รหัสเชิงบรรยาย (descriptive coding) การใส่รหัสเชิงบรรยายจะไม่มีความคิดเห็นของตนเองลงไปการทำเช่นนี้จะทำให้ผู้วิจัยรู้สึกถึงข้อมูล
2. การใส่รหัสแบบสรุป, การหาแก่นเรื่องหรือรูปแบบ (inferential, theme, pattern coding)

โดยสรุปการใส่รหัสเป็นกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมในการตั้งชื่อให้กับข้อมูลการใส่รหัสเริ่มต้นจากเชิงบรรยาย ที่แปลว่าไม่มีความคิดเห็นใดๆจากผู้วิจัยในขณะที่การใส่รหัสขั้นสูง จะรวบรวมข้อมูล โดยใช้ความคิดรวบยอดที่มีลักษณะตีความ,สรุปความ, มีแก่นเรื่อง การใส่รหัสเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์

3.5 การตรวจสอบข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

(สาธธรรม, 2555) การวิจัยเชิงคุณภาพมีความหลากหลายของข้อมูลและมีความยืดหยุ่นสูงที่สูงกว่างานวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ และเกิดความไว้วางใจในคุณภาพของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงต้องใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ วิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยม คือการตรวจสอบแบบสามเส้าซึ่งคุณภาพมีหลายวิธี

(จันทวานิช, 2553) กล่าวถึง ความสำคัญของการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่า ในการวิจัยเชิงคุณภาพเรามักจะได้ยินเสมอว่า มีผู้สงสัยในความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพราะแคลงใจในความลำเอียงของนักวิจัยที่อาจเกิดขึ้นเมื่อได้ไปคลุกคลีกับปรากฏการณ์และผู้ให้ข้อมูล นักวิจัยเชิงคุณภาพตระหนักดีถึงข้อสงสัยนี้ และได้วางมาตรการที่จะป้องกันความผิดพลาด นั่นคือ การตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ การตรวจสอบข้อมูลที่ใช้กันมากในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) มีวิธีการตรวจสอบ 4 วิธี คือ

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation)
2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (investigator triangulation)
3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation)
4. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation)

(อ๋อนสวัสต์, 2551) สรุปไว้ว่า เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพไม่เน้นข้อมูลเชิงปริมาณ การเก็บข้อมูลจึงไม่เน้นที่การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้น ความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูล จึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้วิจัย และการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ โดยจะต้องตรวจสอบข้อมูลในขณะที่เก็บข้อมูลอยู่ในภาคสนาม และเมื่อออกจากภาคสนามก็ต้องมีการตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้นั้นเพียงพอที่จะตอบคำถามวิจัยได้หรือไม่ และข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องน่าเชื่อถือเพียงไร การตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนิยมใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation Method) ซึ่งกระทำได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล
เป็นการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลในด้านเวลา สถานที่ และบุคคล เพื่อพิจารณาว่าหากเก็บข้อมูลต่างเวลา ต่างสถานที่ และผู้ให้ข้อมูลต่างคนจะยังได้ข้อมูลเหมือนเดิมหรือไม่
2. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านผู้วิจัย
เป็นการตรวจสอบข้อมูลว่าถ้าเปลี่ยนผู้เก็บข้อมูลเป็นผู้ช่วยผู้วิจัยรวม 3 คนแล้ว ข้อมูลที่ได้ควรจะตรงกัน
3. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีการ
เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากวิธีการเก็บข้อมูล 3 วิธีที่ต่างกันแล้วจะได้ผลเหมือนเดิม เช่น ใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ และการใช้เอกสาร

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการศึกษา “อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม” การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเมื่อธุรกิจครอบครัวจะเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล รวมถึงเสนอแนะแนวทางการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้นในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้สัมภาษณ์กลุ่มบริษัทตามขอบเขตการศึกษาจำนวน 6 ธุรกิจ และได้จำแนกตามขนาดและประเภทของธุรกิจดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4.1 การจำแนกขอบเขตการศึกษาของกลุ่มบริษัทตัวอย่าง

ประเภทอุตสาหกรรม	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
อุตสาหกรรมการผลิต	ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล	บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด
อุตสาหกรรมบริการ	บริษัท เอี่ยมอะไหล่หินกอง จำกัด	บริษัท ช้างยอดเขน จำกัด
อุตสาหกรรมค้าส่งและค้าปลีก	บริษัท เอ.เอส.พี. อินด์สตรี่ แอนด์ เซล จำกัด	บริษัท หมู่ม จำกัด

4.1 ผลการศึกษา

โดยผู้ศึกษาได้ตั้งคำถามเพื่อนำไปสัมภาษณ์กลุ่มธุรกิจดังกล่าวตามตารางข้างต้น โดยบทสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

อุตสาหกรรมการผลิต ขนาดย่อม

1.ชื่อธุรกิจและประเภทธุรกิจ

ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีสทองพืชผล ผลิตและแปรรูปมันสำปะหลัง

2.สภาพธุรกิจและการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป้าหมายทางธุรกิจ

เราจะรับซื้อกากมันสำปะหลัง ซึ่งยังเปียกอยู่จากโรงแป่ง แล้วก็นำมาตากแห้งเพื่อจะนำมาขายต่อให้กับโรงงานผลิตอาหารสัตว์ ดำเนินธุรกิจมาแล้วประมาณ 40 ปี ด้วยกำลังการผลิตที่คงที่สภาพธุรกิจก็ค่อนข้างคงที่ ไม่ได้แย่มากหรือดี ส่วนใหญ่แล้วก็จะขึ้นอยู่กับผลผลิตมันสำปะหลังในปีนั้นๆ ซึ่งมันจะมีผลต่อราคาตลาด เป้าหมายในระยะสั้นเราอยากให้ผู้ซื้อลด credit term ว่าเป็นปัจจุบัน credit term อยู่ประมาณ 4 เดือน ด้วยเราสามารถแปลงผลผลิตในอัตราคงที่วันละประมาณ 20 ตัน ส่วนในระยะยาวเราอยากที่จะซื้อที่ดินข้างโรงงานที่ติดกัน เพื่อขยายกำลังการผลิต เนื่องจากเราต้องการพื้นที่ในการตากมัน

3.ในปัจจุบันการบริหารจัดการธุรกิจ บุคคลใดภายในครอบครัวมีบทบาททำอะไรบ้าง

โดยหลักแล้วก็จะเป็นคนพ่อคุณแม่ที่จะคอยควบคุมดูแลธุรกิจภาพรวม เพราะว่าด้วยประสบการณ์ของเขาที่มากที่สุดและเป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจด้วย พี่ชายก็จะเป็นฝ่ายขายที่จะคอยหาตลาดรับซื้อผลผลิตของเรา ส่วนตัวผู้ให้สัมภาษณ์เอง จะเป็นผู้ดูแลบัญชีแล้วก็บริหารจัดการซื้อด้วยที่จะจัดซื้อพวกต้นทุนต่างๆ เช่น น้ำมันและปูน และจะมีหลานชายอีกคนหนึ่งที่เขาเป็นหัวหน้าช่าง ดูแลซ่อมบำรุงเครื่องยนต์และลานมัน

4.ท่านคิดว่าท่านอยากจะปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด

ก็ยอมรับว่าในปัจจุบันเทคโนโลยีก็ก้าวหน้าไปมาก ความจริงแล้วเราก็อยากจะนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เช่น ด้านการจัดการข้อมูล และเปลี่ยนการจดบันทึกเป็นการใช้คอมพิวเตอร์ในการช่วยจัดการ หรือว่าด้านการผลิตที่ช่วยให้กากมันแห้งได้โดยที่มันต้องใช้พื้นที่เยอะ

5. รู้จัก Digital transformation หรือไม่ (หากไม่ผู้สัมภาษณ์จะอธิบายทฤษฎีดังกล่าว)

ไม่รู้จัก

6. หากต้องการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจใหม่ ไอเดียใหม่ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในองค์กร ท่านสามารถตัดสินใจเองได้หรือไม่ และใครที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ

ตัดสินใจเองไม่ได้ เพราะว่าพ่อแม่จะเป็นผู้ตัดสินใจเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากพ่อแม่ไม่ค่อยเข้าใจเทคโนโลยีในปัจจุบัน และก็ดำเนินวิธีการนี้มานานแล้ว และไม่ได้มีปัญหาอะไร เพราะฉะนั้นในการจัดการข้อมูลเราอาจจะทำได้ แต่อาจจะยากสำหรับท่านในการนำข้อมูลมาใช้งาน หรือว่าแม้กระทั่งต้นทุนของเครื่องจักรซึ่งมีการลงทุนค่อนข้างสูง และไม่ได้รับผลตอบแทนในเร็ววัน

7. ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง หากมีการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจภายในองค์กร (เช่น การบริหารงานในครอบครัว, การจัดการ, บุคลากร เป็นต้น)

หลักๆเลยคิดว่าจะเป็นความไม่เคยชินในการใช้งาน เพราะว่าจะทำให้เขารู้สึกว่ามันใช้งานยากเลยกลับไปใช้งานแบบเดิม เพราะว่าในช่วงแรกที่เราเปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่ที่ดีขึ้นอาจจะทำให้เขาหรือเปลี่ยนเจเนอเรชันใหม่มาบริหารก็อาจจะไม่เข้าใจในระบบวิธีการดำเนินงานที่จะถูกเปลี่ยนไปด้วย ประสิทธิภาพของท่านที่มีมากกว่าจึงทำให้เขาไม่สามารถวางมือจากธุรกิจได้

8. ในการเปลี่ยนแปลงใดๆภายในองค์กร ท่านมีการสื่อสารกับสมาชิกในครอบครัว รวมถึงพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกภายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

ปกติแล้วก็ดำเนินธุรกิจแบบบ้านๆ ก็เลยทำให้เราสื่อสารกันถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่นั้นๆมากกว่า ก็อาจจะไม่ค่อยได้สื่อสารกันในภาพรวมหรือความก้าวหน้าในธุรกิจกันบ่อยนัก

9. ท่านคิดว่าในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือกระบวนการให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน องค์กรของท่านต้องลงทุนในการปรับเปลี่ยนมากน้อยเพียงใด และมีอุปสรรคในการในเรื่องของเงินลงทุนหรือไม่

โดยหัวข้อหลักๆแล้วที่เห็นอยู่จะมีอยู่ 2 ข้อคือ

1. ปกติแล้วเราจะวิ่งหาผู้ซื้อ โดยขับรถไปหาเลยหรือโทรศัพท์ไปหาเลยโดยตรงกับผู้ซื้อ เราก็อาจจะเปลี่ยนคือการสร้างเว็บไซต์ เพื่อให้ลูกค้ารายใหม่ๆ ค้นพบเราจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งการลงทุนในงานนี้ไม่ได้สูงมาก แล้วสามารถทำได้ทันที แต่เนื่องจากว่าเราไม่ปรับเปลี่ยนเองมากกว่าที่จะทำให้มันเกิดขึ้น เราคิดว่าเราจะใช้ความเคยชินที่เป็นแบบเดิมๆ ในการวิ่งหาผู้ซื้อมากกว่า เลยยังไม่ได้เริ่มทำ ซึ่งคนในครอบครัวเคยคุยกันในเรื่องนี้บ้าง

หรือถ้าพูดง่าย ๆ คือไม่ได้เริ่มทำ ซึ่งถ้าหากเรานึกถึงความสำคัญของผลประโยชน์ที่จะได้จากการปรับเปลี่ยนนี้ เราเห็นถึงความสำคัญของมันก็ อาจจะทำให้เราเปลี่ยนได้ในเร็ววันนี้

2. เครื่องจักรในการใช้ในการผลิต เราคิดว่ามันจะสามารถนำมาใช้ในการตากมันให้แห้ง แทนการใช้พื้นที่ที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ แต่ข้อจำกัดคือ ต้องลงทุนมาก ทำให้มีอุปสรรคในการขออนุมัติเงินทุนและระยะเวลาในการคืนทุน และอีกอย่างหนึ่งคือ ปัจจุบันเครื่องจักรที่จะทำให้กากมันแห้งเนี่ย ค่อนข้างที่จะเป็นอุดมคติ หรือไม่ค่อยแพร่หลายอาจจะยังไม่รู้จักในวงการ มันสำปะหลังเท่าไรนัก มันก็เลยจะยากที่จะมาคำนวณต้นทุนหรือระยะการคืนทุนด้วย

อุตสาหกรรมบริการ ขนาดย่อม

1. ชื่อธุรกิจและประเภทธุรกิจ

บริษัท เอี่ยมอะไหล่หिनกง จำกัด บริการซ่อมรถ ถ้ามีคนเข้าปรึกษาอะไรตรงไหนเสียก็จะมีบริการในส่วนนั้น

2. สภาพธุรกิจและการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป้าหมายทางธุรกิจ

สภาพธุรกิจในปัจจุบันก็คือ ตอนนี้อยู่ไม่ค่อยดี ชบเซา ดาว์นนิดนึง คนก็หันมาใช้บริการน้อยลง เนื่องจากว่าอะไหล่ที่เกี่ยวข้องกับรถญี่ปุ่นซึ่งก็เป็นอะไหล่ของรถมือสอง แล้วจะต้องเป็นรถของญี่ปุ่น แล้วปัจจุบันคือ รถในเมืองไทยก็จะผลิตในประเทศไทยเอง คนก็จะมาใช้บริการน้อยลง คู่แข่งเราก็เยอะ แล้วด้วยกลุ่มลูกค้าเราก็เริ่มน้อยลง เนื่องจากซื้อรถใหม่จะคุ้มกว่า รถใหม่ปัญหาน้อยลง

เป้าหมายทางธุรกิจอยากจะขยายจากธุรกิจบริการ อยากเสริมในการขายเครื่องเข้ามาด้วย ขายตัวขึ้นอะไหล่ตัวนั้นร่วมกับบริการ

3. ในปัจจุบันการบริหารจัดการธุรกิจ บุคคลใดภายในครอบครัวมีบทบาททำอะไรบ้าง

พ่อ ดูแลทุกอย่างที่อยู่ในร้าน ดูแลลูกน้อง รวมทั้งเป็นคนประเมินอาการหรือพูดคุยในคำแนะนำแก่ลูกค้า

พี่ชาย เป็นคนติดต่อกับทางศูนย์อะไหล่อื่นๆ เพื่อนำมาบริการกับลูกค้า

ผู้ให้สัมภาษณ์ เข้าไปดูแลบ้างในบางวัน ดูแทนคุณพ่อในบางช่วงของวันหยุด

4.ท่านคิดว่าท่านอยากจะปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด

อยากปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัย เพราะปัจจุบันนี้จะเข้าใจว่าเทคโนโลยี สื่อสาร การเชื่อมต่อ พวกดิจิทัลทั้งหลาย มันเข้ามามีบทบาทเยอะ คือทุกคนต้องการความรวดเร็ว ความสะดวกสบาย เราก็อยากมีบริการประมาณว่า แค่คุณกดโทรหรือหาในอินเทอร์เน็ตก็จะมี link ของร้านขึ้นมาเลย ทำให้ติดต่อกับทางร้านได้รวดเร็ว และทางเราสามารถบริการได้ถึงที่โดยที่ลูกค้าไม่ต้องนำรถมาที่ศูนย์บริการของเรา

5.รู้จัก Digital transformation หรือไม่ (หากไม่ผู้สัมภาษณ์จะอธิบายทฤษฎีดังกล่าว)

รู้จัก ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายได้

6.หากต้องการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจใหม่ อะไรใหม่ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในองค์กรท่านสามารถตัดสินใจเองได้หรือไม่ และใครที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ

โดยส่วนตัวในธุรกิจส่วนตัวแล้ว ทุกคนสามารถตัดสินใจได้หมดเลย ซึ่งทางผู้ให้สัมภาษณ์เองก็ไม่ได้มีหน้าที่อะไรในบริษัทเป็นหลัก แต่ก็มีความตัดสินใจ เช่น สามารถนำเทคโนโลยีต่างๆ ที่เห็นว่าใช้ได้ มาใช้ที่ร้านได้ ซึ่งพ่อที่เป็นเจ้าของบริษัทเปิดรับทั้งหมด

7.ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง หากมีการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจภายในองค์กร (เช่น การบริหารงานในครอบครัว, การจัดการ, บุคลากร เป็นต้น)

น่าจะมีปัญหาในเรื่องของการบริหารส่วนหนึ่ง เพราะว่าตัวคุณพ่อก็จะมีอายุประมาณนี้แล้ว ก็จะไม่ค่อยเข้าใจเทคโนโลยีหรือรูปแบบต่างๆ ที่ทันสมัยเท่าไร ซึ่งต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเค้าหรือว่าทำให้เค้าเข้าใจในสิ่งที่เราเสนอไป แล้วก็บางทีลูกน้องเองหรือลูกจ้างเป็นบุคคลที่มีความรู้หน่อยหน่อย เรื่องเทคโนโลยีก็จะต้องมีการสอนและสื่อสารกันมากหน่อย ซึ่งคิดว่าสุดท้ายจะดำเนินไปได้ด้วยดี แต่ก็ต้องใช้เวลาประมาณหนึ่งในการเรียนรู้

8.ในการเปลี่ยนแปลงใดๆภายในองค์กร ท่านมีการสื่อสารกับสมาชิกในครอบครัว รวมถึงพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

มีการแลกเปลี่ยนกันภายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันปกติอยู่แล้ว เช่น ช่วงนี้ทำไมธุรกิจเราไม่ดี เราลองไปลงทุนแบบอื่นทำไมหรือวิธีอื่นเข้ามาช่วยพัฒนามั้ย และกับตัวพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ไม่ได้มีการสื่อสารกันเท่าไร แต่ถ้าลูกน้องมีความคิดเห็นอะไรยังไงทางเราก็เปิดกว้าง สามารถมาเสนอได้

9.ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือกระบวนการให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน องค์กรของท่านต้องลงทุนในการปรับเปลี่ยนมากน้อยเพียงใด และมีอุปสรรคในการในเรื่องของเงินลงทุนหรือไม่

ในส่วนการลงทุนจะคิดก่อนว่ามีความคุ้มค่ามั้ยในการลงทุนไป แต่ถามว่าพร้อมจะลงทุนมั้ยก็พร้อมแต่ก็ต้องดูความเหมาะสมของเม็ดเงินที่เราจะลงไป ถ้าถามในเรื่องโปรโมทเพจหรือว่าการทำให้คนรู้จัก ก็ต้องมีการศึกษาหลายๆช่องทาง อย่างเช่น Facebook เราสามารถเลือกระยะเวลาหรือตัวเงินได้ เราทำ แต่ถ้าเราจะเอาชื่อร้านเราเพจเราเอาไปลงไปในหน้า Google เพื่อให้คนหาปุ๊บแล้วเจอ แต่เราก็อาจจะลงเม็ดเงิน Google เนี่ยเยอะมาก เราอาจจะไม่ลงและไปขอลงที่ Facebook อย่างเดียว ซึ่งก็จะมีการดูความคุ้มค่าด้วย ระหว่างสองวิธี ไม่ได้มองว่าจำนวนเงินมากไปหรือน้อยไปเท่าไร จะดูจากความคุ้มค่ามากกว่า ซึ่งปัจจุบันเรามองว่าคนใช้อินเตอร์เน็ตมากขึ้น แล้วปัจจุบันเองก็ไม่ใช่ว่าเราจะลงทุนแค่กับ google อย่างเดียว เราดูความคุ้มค่า ในจำนวนเงินลงทุนที่เท่ากัน Facebook อาจจะมีคนติดต่อมาเยอะกว่า เราก็ลงทุนเพียงเดียวคือ Facebook มองว่ากลุ่มเป้าหมายเค้าเน้นดูอย่างไร หากันอย่างไร มีกำลังในการลงทุน แต่ต้องดูความคุ้มค่าก่อน

อุตสาหกรรมค้าส่งหรือค้าปลีก ขนาดย่อม

1.ชื่อธุรกิจและประเภทธุรกิจ

ASP Industry & Sale Co., Ltd. จำหน่ายอุปกรณ์และอะไหล่เฟอร์นิเจอร์

2.สภาพธุรกิจและการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป้าหมายทางธุรกิจ

ดำเนินธุรกิจได้ดีเรื่อยๆ ไม่ได้ขยายดีมากและแย่งลง เป้าหมายทางธุรกิจอยากให้ปีนี้ลูกค้าเพิ่มสัก 10 รายหรือยอดขายเพิ่มอีก 10% และอยากได้ลูกค้าจ่ายเงินเร็วๆ ทุกวันนี้ลูกค้าบางรายไม่มีไม่หนี้ไม่จ่าย หรือไม่บางรายมีระยะเวลาชำระหนี้ 30 วันขอขยายเป็น 60 วัน

3.ในปัจจุบันการบริหารจัดการธุรกิจ บุคคลใดภายในครอบครัวมีบทบาททำอะไรบ้าง

พี่ชาย เป็นฝ่ายขาย

น้องชาย จัดการทั่วไป บุคคลดูแลคนงาน บัญชี จัดซื้อ ส่งของ

พ่อ เจ้าของบริษัทภาพรวมทั้งหมด มีอำนาจการตัดสินใจ

4.ท่านคิดว่าท่านอยากจะปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด

ทุกวันนี้พยายามปรับเปลี่ยน ปัจจุบันนี้มีคอมพิวเตอร์ มีเทคโนโลยี มีโทรศัพท์มือถือ มีอะไรเพิ่มมากขึ้น จากบ้านพี่ เริ่มทำจากเว็บและไม่ work ไม่มีคนดูแล วันหนึ่งทำงานก็หมดเวลาแล้ว ไม่มีเวลาเราเข้าไปใช้คิดว่าวันนี้ต้องตอบลูกค้า

5.รู้จัก Digital transformation หรือไม่ (หากไม่ผู้สัมภาษณ์จะอธิบายทฤษฎีดังกล่าว)

พี่อาจจะไม่เข้าใจไม่ทั้งหมด ตามที่พี่เข้าใจคือการเปลี่ยนผ่านของเทคโนโลยีประมาณนั้น (ผู้สัมภาษณ์ได้อธิบายเพิ่มเติม)

6.หากต้องการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจใหม่ ไอเดียใหม่ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในองค์กรท่านสามารถตัดสินใจเองได้หรือไม่ และใครที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ

น่าจะเป็นพ่อพี่ คือถ้าเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับการลงทุนหรือเสียเงินเราสามารถตัดสินใจเองได้เลย แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ต้องลงทุนเยอะหรือใช้บุคลากรเพิ่ม คือต้องเป็นพ่อพี่ตัดสินใจ

7.ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง หากมีการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจภายในองค์กร (เช่น การบริหารงานในครอบครัว, การจัดการ, บุคลากร เป็นต้น)

อย่างแรกคือบุคลากรส่วนใหญ่ของพี่ เป็นพนักงานรายวันธรรมดา ก็ด้วยบริษัทเป็นธุรกิจครอบครัวและก็เป็น SME ก็ไม่สามารถไปจ้างพนักงานไอทีสักคนไปจัดการตรงนี้ และลูกน้องเราเองก็จบม.5 ม.6 ปวช. เพราะฉะนั้นเรื่องบางเรื่อง เทคโนโลยีก็จะไม่รองรับ ไม่ค่อยเข้าใจ และก็จะทำงานตามที่เราสั่งอย่างเดียว คือเขาไม่ค่อย adapt ที่เราสั่งด้วย ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็นว่าจั้นเถอะ คือทุกอย่างก็ยังเป็น Manual หมด เขียนลงกระดาษประมาณนั้น

เรื่องเงินลงทุน การทำเว็บไซต์ การติดตามการ การตอบอีเมล แล้วก็เหมือนเราต้องลงทุนในบางส่วนการทำให้ Facebook มีคนดู เราก็ต้องอัพ อยากให้ google ขึ้นหน้าแรกทีหนึ่ง ให้คนคลิก ก็ต้องมีการลงทุน ซึ่งเราก็ไม่รู้ว่าการลงทุนในเรื่องนี้เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าหรือเปล่า อย่างแบบว่าที่บ้านก็เคยเหมือนกัน หายอดกดไลค์ให้ Facebook โดยการซื้อ ad Facebook คนกดไลค์เป็นสองสามพันคน แต่ไม่มียอดออเดอร์เข้ามาเลย ซึ่งคนที่กดไลค์ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมายจริงๆของเรา คือมีแค่ยอดไลค์อย่างเดียว แต่ไม่มียอดซื้อเข้ามา ซึ่งมองว่าเป็นการลงทุนที่ไม่ค่อยคุ้มค่าเท่าไร กับการที่เราต้องไปลงที่ Facebook อย่างเดียว อย่างบ้านพี่อย่างงี้ก็มีลงขายที่ Lazada บางทีก็ เคยคิดว่าจะจ้างช่างถ่ายรูปถ่ายตัวสินค้า

พ่อที่เป็นคนตัดสินใจก็ยังแบบจะดีหรือ ซึ่งพ่อก็คิดว่าไม่น่าลงทุน เอาเงินไปลงทุนอย่างอื่นดีกว่า ซึ่งพ่อก็ไม่เข้าใจระบบและใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็น คือทุกอย่างยัง Manual เช่นการลงบัญชี ซึ่งในส่วนของบริษัทก็ยังลง Excel แต่พ่อก็ยังต้องลงมือ คำนวณมืออยู่ บางส่วนเราก็ใช้ Excel ควบคุมได้ใช้มัย แต่พ่อก็ยังจะใช้วิธีการนับมือ ลงข้อมูลรายวันเป็น Manual บางทีพี่ลง Excel ไปแล้วแต่เวลาพ่อที่จะดูก็ต้องมานั่งเขียนลงกระดาษอีกรอบ พ่อบอกว่า ภูเปิดคอมไม่เป็นแล้วจะดูยัง

ทุกวันนี้เราก็ตามเทคโนโลยีไม่ทัน ทุกวันนี้เริ่มแรกก็เป็นเว็บไซต์ แล้วก็มา Facebook แล้วทุกวันนี้ก็มา Shopping online เวลาที่เราจะเลือกไปเจาะตลาดตรงนี้ ก็ยังไม่ทัน ก็มี shopee lazada มันก็เหมือนว่าภูเพิ่งสมัครเอง มีมาใหม่แล้ว คือตามกระแสตลาดไม่ทัน

8.ในการเปลี่ยนแปลงใดๆภายในองค์กร ท่านมีการสื่อสารกับสมาชิกในครอบครัว รวมถึงพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกภายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

มีการสื่อสารในครอบครัว 3 คนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเท่านั้น รวมถึงพนักงานประมาณ 10 กว่าคน

9.ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือกระบวนการให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน องค์กรของท่านต้องลงทุนในการปรับเปลี่ยนมากน้อยเพียงใด และมีอุปสรรคในการในเรื่องของเงินลงทุนหรือไม่

กำหนดเป็นตัวเลขไม่ได้ แต่ถ้าอยากเปลี่ยนคืออยากเปลี่ยนเว็บไซต์ ทำพวก Facebook line twitter ให้ดีกว่านี้ เพราะลูกค้ามาจากหลายๆที่ก็อยากได้ลูกค้าเพิ่มขึ้น และทุกวันนี้จากการที่เราไปขายตามโรงงาน ยอดออเดอร์มันเริ่มน้อยลง ก็เลยคิดว่าอยากจะทำเจาะกลุ่มลูกค้าปลีกมากขึ้น 10-20 แล้วเรามาบอกค่าขนส่ง วันหนึ่งก็น่าจะเพิ่มกลุ่มลูกค้ามากขึ้นกว่าที่เราจะวิ่งออกไปขายเอง คิดว่าการลงทุนปรับเปลี่ยนพวกนี้คิดว่าไม่มาก และจำนวนเงินก็ไม่เป็นอุปสรรค แต่คิดว่าน่าจะเป็นเรื่องของการอนุมัติการลงทุนมากกว่า บางทีความเข้าใจในเทคโนโลยีของคนยุคเก่าและคนยุคใหม่ไม่เหมือนกัน

อุตสาหกรรมผลิต ขนาดกลาง

1.ชื่อธุรกิจและประเภทธุรกิจ

บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด ผลิตอวน

2.สภาพธุรกิจและการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป้าหมายทางธุรกิจ

ปัจจุบันเป็นโรงงานผลิตอวนประมง ดำเนินธุรกิจแบบปล่อยไปเรื่อยๆ ทำให้มีการพัฒนาที่น้อย จนทำให้การบริหารงานในปัจจุบันทำอะไรที่เป็นประโยชน์ได้น้อย จึงมีการวางแผนปรับปรุง

ระบบของโรงงานให้ทันสมัยมากขึ้น เพื่อพร้อมกับการแข่งขัน คาดว่าในอนาคตอันใกล้นี้จะมองเห็นแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้น และจะทำให้การวางแผนและเป้าหมายชัดเจนมากยิ่งขึ้น เป้าหมายหลักๆ คือเตรียมพร้อมที่จะกลับเข้าสู่การแข่งขันกับธุรกิจในตลาดเดียวกัน ซึ่งที่ผ่านมาเราค่อนข้างที่จะเสียเปรียบ เนื่องจากความไม่พร้อมของบริษัทเอง

3. ในปัจจุบันการบริหารจัดการธุรกิจ บุคคลใดภายในครอบครัวมีบทบาททำอะไรบ้าง

ในปัจจุบัน การบริหารจัดการก็ยังเป็นบุคคลในครอบครัว บทบาทของคนในครอบครัว กรรมการของบริษัทจะเป็นอาและป้า เนื่องจากคุณพ่อเสียแล้ว ทางผมจึงต้องมาดูแลกิจการในภาพรวมทั้งหมด หลักๆ คุณอาจะดูแลงานการเงินในส่วนของบริษัท เช่น การจ่ายเงินค่าจ้าง ดูแลสวัสดิการของคนงาน ส่วนป้าจะดูแลบัญชีทั้งหมดของบริษัทที่สำนักงานใหญ่และเริ่มมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เข้ามา ไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจในบางสาขาที่เราไม่รู้ รวมทั้งมีการว่าจ้างบุคคลที่มีประสบการณ์เข้ามาดูแลโรงงาน ในฐานะผู้จัดการโรงงาน รวมถึงการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามารวบรวมข้อมูล และประมวลผลของการทำงานในแต่ละแผนกในโรงงาน

4. ท่านคิดว่าท่านอยากจะปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด

ขณะนี้โรงงานได้เตรียมการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในโรงงาน เพราะจะช่วยประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย รวมทั้งได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อนำไปพัฒนาโรงงานให้เทียบทันคู่แข่งในตลาด ไม่ว่าจะเป็นตลาดปัจจุบัน หรือตลาดอนาคตที่เรา กำลังจะเข้าไป

5. รู้จัก Digital transformation หรือไม่

ไม่รู้จักครับ

6. หากต้องการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจใหม่ ใดเสียใหม่ ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในองค์กร ท่านสามารถตัดสินใจเองได้หรือไม่ และใครที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ

ตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง เพราะการทำงานในบริษัท ก็ต้องประกอบด้วยคณะกรรมการ เพื่อช่วยกันในการระดมความคิดและตัดสินใจ

7.ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง หากมีการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจภายในองค์กร (เช่น การบริหารงานในครอบครัว, การจัดการ, บุคลากร เป็นต้น)

ปัญหาที่คาดว่าจะประสบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง น่าจะเป็นบุคลากรในองค์กร เพราะมาจากต่างที่ ต่างการศึกษา แต่คิดว่าน่าจะไม่ใช่ปัญหาใหญ่ เรามีการเตรียมพร้อมที่จะจัดการอบรมแก่บุคลากรอยู่แล้ว ส่วนปัญหาด้านอื่นๆ คาดว่าไม่มีหรือมีน้อยมาก

8.การเปลี่ยนแปลงใดๆภายในองค์กร ท่านมีการสื่อสารกับสมาชิกในครอบครัว รวมถึงพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกภายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

เรามีการสื่อสารกันตลอด แต่ก็ไม่ได้บอกกล่าวกันทุกเรื่อง เพราะบางเรื่องก็เป็นของฝ่ายบริหารโดยเฉพาะ เราจะบอกแต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานเอง หรือถ้าเป็นเรื่องที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญกับบริษัท ก็จะสรุปของทางฝ่ายบริหารให้เรียบร้อยแล้ว จึงแจ้งให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน

9.ท่านคิดว่าในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือกระบวนการให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน องค์กรของท่านต้องลงทุนในการปรับเปลี่ยนมากน้อยเพียงใด และมีอุปสรรคในการในเรื่องของเงินลงทุนหรือไม่

ในปีนี้บริษัทเรามีการลงทุนทางด้าน IT เพิ่มขึ้น โดยได้จ้างบริษัทภายนอกมาพัฒนาระบบ MRP ให้กับทางโรงงาน รวมถึงการนำระบบ RFID มาใช้ติดตามสินค้าในโรงงาน รวมถึงการวาง infrastructure ทั้งหมดด้วย ดังนั้นปีนี้จะปีที่มีการลงทุนด้าน IT มากที่สุดตั้งแต่มีโรงงานมาก็ว่าได้ แต่เนื่องจากปีนี้ทางบริษัทมีกำไรค่อนข้างโอเค เราจึงสามารถมีงบประมาณบางส่วนจัดสรรมาเพื่อวางระบบด้าน IT โดยอุปสรรคเรื่องเงินลงทุนนั้นว่าไม่มี เนื่องจากเราค่อยๆลงทุนซึ่งอาจจะหนักในปีแรก แต่ปีต่อไปคิดว่าน่าจะเป็นช่วงการ MA คงมีค่าใช้จ่ายด้านนี้ไม่สูงจนเกินไปนัก อีกทั้งยังมีภาครัฐช่วยสนับสนุนเงินในการพัฒนาระบบบางส่วนด้วย

อุตสาหกรรมบริการ ขนาดกลาง

1. ชื่อธุรกิจและประเภทธุรกิจ

บริษัท ช้างยอตเคอร์น จำกัด บริการและให้เช่ารถเครนและรถยกครบผม

2. สภาพธุรกิจและการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป้าหมายทางธุรกิจ

พูดถึงเป้าหมายก่อนละกันครับ จากที่ดำเนินธุรกิจมาปีนี้เข้าปีที่ 20 วางแผนกันใหม่จากต้องการแค่เป็นผู้เช่ารายใหญ่ กำลังจะมองไปถึงเป็นผู้เช่าและผู้ขายเครนหลายใหญ่ในเขตภาคกลางตอนบนครับ เป้าหมายในช่วงสามปีนี่คือขยายไลน์ธุรกิจในการขายเครนนำเข้าจากญี่ปุ่น

ภาพรวมและการดำเนินงานในปัจจุบัน การแข่งขันสูงขึ้นเยอะมากจากแต่ก่อน เนื่องด้วยมีบริษัทนำเข้า รถเครนจากจีนเข้ามาจำหน่าย เมื่อก่อนจะเข้ามาทำ ธุรกิจเครนให้เช่าจำเป็นต้องมีเงินก้อนเพื่อใช้ออกรถเครนมาให้เช่า แต่เนื่องด้วยบริษัทนำเข้ารถเครนจีนเหล่านี้เข้ามาตีตลาด รถเครนจีนสามารถวาง “เงินดาวน์” และ “ผ่อน” ได้ทำให้เกิดคู่แข่งใหม่ง่ายขึ้นกว่าแต่ก่อนมากครับและนี่ก็เป็นเหตุผลหนึ่งที่เรากำลังตั้งเป้าหมายและกำหนดจุดยืนของบริษัทในธุรกิจกันใหม่ตามที่ได้ตอบไว้ด้านบน

3. ในปัจจุบันการบริหารจัดการธุรกิจ บุคคลใดภายในครอบครัวมีบทบาททำอะไรบ้าง

คุณพ่อ : จะเป็นผู้บริหารสูงสุดครับ พุดง่าย ๆ ก็คนตัดสินใจในทุกๆ เรื่องแล้วกันครับ

คุณแม่ : เป็น Sales Manager ครับผม คอยติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรงทั้งหลายใหญ่และหลายเล็ก

ตัวผมเอง : Sales Assistant & Marketing คอยประสานงานช่วยเหลือแม่อีกทีครับ และดูแลเรื่องการตลาดออนไลน์

น้องชาย : ดูแลเรื่องงานบัญชีทั้งหมดครับ เช่น ออกใบเสนอราคา ทำใบเสร็จรับเงิน ติดตามลูกหนี้ เป็นต้น

4. ท่านคิดว่าท่านอยากจะปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด

จริงๆ ในส่วนนี้เราก็ทำการปรับเปลี่ยนอยู่เรื่อยๆ นะครับ ตัวอย่างเช่น GPS ติดตามรถว่ามีการเดินทางไหน ความเร็วที่ใช้โดยเฉลี่ย, การทำ Website ให้สะดวก เข้าใจง่าย และ รองรับ Mobile Platform, นำเข้ารถเครนใหม่ๆ เข้ามา ซึ่งจะมีระบบ Safety ที่ดีกว่าสมัยก่อนเยอะมาก เหตุผลก็เพื่อเป็นผู้นำตลาด สร้างความน่าเชื่อถือ และ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและดำเนินงาน

5.รู้จัก Digital transformation หรือไม่ (หากไม่ผู้สัมภาษณ์จะอธิบายทฤษฎีดังกล่าว)

รู้จัก ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายได้

6.หากต้องการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจใหม่ ไอเดียใหม่ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในองค์กรท่านท่านสามารถตัดสินใจเองได้หรือไม่ และใครที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ

การตัดสินใจต่างๆก็ยังคงเป็นไปในลักษณะของ รูปแบบองค์กรครับ เราก็ต้องมานั่งประชุมกันถึงผลดีผลเสียต่างๆ แต่น้ำหนักในการตัดสินใจหรืออิทธิพลหลักก็ยังคงเป็นของคุณพ่ออยู่ครับ

7.ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง หากมีการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจภายในองค์กร (เช่น การบริหารงานในครอบครัว, การจัดการ, บุคลากร เป็นต้น)

ธุรกิจจะมีปัญหาอยู่อย่างหนึ่งที่ต้องบอกว่าถ้าบริษัทไม่ได้อยู่ใน เมืองใหญ่ๆ จะหาบุคลากรในการซ่อมบำรุงรถเครื่องบินมากครับ ต้องเป็นผู้ชำนาญในเรื่องเกี่ยวกับระบบ Hydraulic ซึ่งช่างต่างจังหวัดจะไม่มีประสบการณ์ด้านนี้ เวลาจับพนักงานเข้ามาก็จะค่อนข้างเสียเวลามากในการฝึกอบรมครับ

8.ในการเปลี่ยนแปลงใดๆภายในองค์กร ท่านมีการสื่อสารกับสมาชิกในครอบครัว รวมถึงพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกภายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

มีกันปกติอยู่แล้วครับ อย่างน้อยๆเราจะจัดประชุม สอบถามความคืบหน้าและปัญหาต่างๆกันอาทิตย์ละครั้งครับ

9.ท่านคิดว่าในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือกระบวนการให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน องค์กรของท่านต้องลงทุนในการปรับเปลี่ยนมากน้อยเพียงใด และมีอุปสรรคในการในเรื่องของเงินลงทุนหรือไม่

องค์กรเรายังไม่มีปัญหาในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ครับ ด้วยตัว ธุรกิจ เองไม่ใช่ ธุรกิจ ที่เน้นการพึ่งพาเทคโนโลยีนำสมัยเป็นหลัก เลยทำให้การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อยครับ เลยเป็นผลให้ไม่มีปัญหาด้านเงินทุนเช่นกันครับ

อุตสาหกรรมค้าส่งหรือค้าปลีก ขนาดกลาง

1. ชื่อธุรกิจและประเภทธุรกิจ

บริษัท หมู่มุ่ จำกัด ผลิตและแปรรูปหมูจำหน่าย ค้าส่งและค้าปลีก

2. สภาพธุรกิจและการดำเนินงานในปัจจุบัน และเป้าหมายทางธุรกิจ

สภาพธุรกิจปัจจุบันก็ขยายตัวดี มีสินค้าใหม่ๆออกมาเรื่อยๆ นอกเหนือจากหมู เช่น ไก่ย่าง ไบรอน ไส้อั่วสมุนไพรไบรอน หมูไอติม แล้วก็มีตัวใหม่ล่าสุดเมื่อสองวันก่อนเลยก็คือเลยคือ หมูมวง

เป้าหมายธุรกิจ อยากส่งออกต่างประเทศ เบื้องต้นเราได้ส่งออกไปประเทศข้างเคียงบ้างแล้ว เช่น เขมร ลาว มาเลเซีย แต่ยังไม่ได้นำส่งออกจริงๆจังๆ แต่อาจจะมียุคค่านำออกไปบ้าง แต่ก็มีเพิ่งติดกับบริษัทของเขมรจะส่งไปที่แม่โคร เขมร ตอนนี้กำลังอยู่ในช่วงร่างสัญญา แล้วก็ทำสเปคสินค้า

3. ในปัจจุบันการบริหารจัดการธุรกิจ บุคคลใดภายในครอบครัวมีบทบาททำอะไรบ้าง

สามี เป็นประธานกรรมการ ดูแลภาพรวมทั้งหมดของบริษัท รวมถึงการขาย พัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลิต

ภรรยา ดูแลเรื่องบัญชีและการเงินทั้งหมด บุคคล

ลูกชาย เพิ่งเรียนจบและเพิ่งเข้ามาดูกิจการของครอบครัวได้เมื่อต้นเดือนที่ผ่านมา

4. ท่านคิดว่าท่านอยากจะปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปซึ่งเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันหรือไม่ เพราะเหตุใด

จริงๆตอนนี้ก็มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในบริษัทหลายๆอย่างบ้างแล้ว เช่น ได้นำเอาเครื่องจักรผลิตไส้กรอกมาใช้งาน, เครื่องแพ็กสินค้า, ระบบขนส่งและติดตามสถานการณ์ส่งสินค้าด้วย GPS, การใช้ Line@ ในการติดต่อและประชาสัมพันธ์กับลูกค้า

5. รู้จัก Digital transformation หรือไม่ (หากไม่ผู้สัมภาษณ์จะอธิบายทฤษฎีดังกล่าว)

ไม่รู้จัก

6. หากต้องการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจใหม่ ใดเสียใหม่ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในองค์กรท่านท่านสามารถตัดสินใจเองได้หรือไม่ และใครที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ

ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดคือ ประธานบริษัทที่เป็นสามี ซึ่งหลักๆในการเปลี่ยนแปลงก็จะเป็นสามีที่นำเอาเข้ามาเปลี่ยนแปลง โดยทางพี่ก็มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงด้วย บางอย่างก็เสนอ เช่น การ

ขนส่งเดิมเราก็ขนส่งโดยทั่วไปเอาเอาญาติพี่น้องเขาวัว หรือบริษัทขนส่งเข้ามาบ้างเลยคงไม่พอไม่ทัน กับความต้องการของลูกค้าก็ต้องเอาบริษัทเข้ามาช่วยในการขนส่ง

7. ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง หากมีการปรับเปลี่ยนการทำงานหรือรูปแบบธุรกิจ ภายในองค์กร (เช่น การบริหารงานในครอบครัว, การจัดการ, บุคลากร เป็นต้น)

ก็มีบ้างในเรื่องของความชำนาญของลูกค้า เราก็ต้องมีหัวหน้างาน โดยบอกผ่านทางหัวหน้างานและแนะนำการใช้งานต่างๆ หรือจะต้องมีการส่งข้อมูลแบบไหน เบื้องต้นเช่นเราอาจจะมีไฟล์ในการตรวจสอบเช็คสต็อกให้หัวหน้างานทำ และให้ลูกน้องเดินไปตรวจสอบเช็คโดยใช้กระดาษ แต่ในปัจจุบันเองก็ไม่มีระบบอัตโนมัติที่ตรวจสอบเช็คสต็อกได้ขนาดนั้น ก็จะเป็นแนวทางการทำงาน ส่วนใหญ่แล้วกระบวนการต่างๆเราก็จะได้มาจากห้างชั้นนำมาใช้

8. ในการเปลี่ยนแปลงใดๆภายในองค์กร ท่านมีการสื่อสารกับสมาชิกในครอบครัว รวมถึงพนักงาน ที่ไม่ใช่สมาชิกภายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

มีตลอด จะทำตลอด และจะสื่อสารกับพนักงานตลอดเลยว่าจะมีตัวสินค้าใหม่ออกมา และเราก็ไปเปิดงานตามบูธล่าสุดที่อิมแพคและมหาลัทธิธุรกิจบัณฑิต โดยจะมีการสื่อสารกันก่อนกับคนในครอบครัวและกับพนักงานทุกแผนก ด้วยวิธีการการเรียกประชุม

9. ท่านคิดว่าในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจหรือกระบวนการให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน องค์กรของท่านต้องลงทุนในการปรับเปลี่ยนมากน้อยเพียงใด และมีอุปสรรคในการในเรื่องของเงินลงทุนหรือไม่

ตอนนี้เรายังไม่ได้เอาโปรเจกอะไรใหญ่ๆที่ต้องมาลงทุน โดยใช้เงินจำนวนมากเลยยังไม่มีปัญหา มีแค่แบบว่าคุยกันทางไลน์เป็นแบบเล็กๆน้อยๆ หลักๆใหญ่ๆยังไม่มี ยังไม่คิดว่าเป็นอุปสรรคหรือปัญหา แต่มีอีกเรื่องหนึ่งคืออยากจะมีเครื่องเสียบหมู โดยไม่ให้พนักงานมานั่งเสียบหมู อันนี้ตัวหลักเลยที่ยังหาไม่ได้ เราก็ลองให้มหาวิทยาลัยหลายที่ลองทำเครื่องมาให้ ไม่มีใครทำได้ เนื่องจากหมูของเราบางทีมันต้องมีทั้งเนื้อหมูและมันหมูสลับชั้นกัน เครื่องยนต์มันยังไม่สามารถแยกได้ เราอยากให้มีเครื่องตรงนี้มาทำแทนพนักงาน แต่เรายังหาเครื่องมาไม่ได้ แต่ถ้าหากเราหาเครื่องมาได้ เราก็ยัง 모르ราคา แล้วไม่รู้ว่าราคามันจะเป็นปัญหาสำหรับเราหรือเปล่า อย่างเช่นถ้าตัวนี้เค้าวิจัยออกมาเป็น 10 ล้าน 20 ล้าน แล้วเราเองก็ต้องมาพิจารณาแล้วว่าเราจำเป็นแค่ไหน ที่ต้องเอามาใช้แรงงานคน คือถ้าเราต้องการใช้มาก จำเป็นมาก แต่เงินทุนที่เรามีอยู่ พอหรือไม่พอ เราถึงจะรู้ว่ามันเป็นปัญหาหรือไม่

โดยการศึกษาในหัวข้อ “อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม” ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาและได้ทำการวิเคราะห์ผลการศึกษา (Coding & Analysis) ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะ รูปแบบและประเภทของธุรกิจ ประกอบไปด้วย

1. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ
2. สภาพธุรกิจในปัจจุบัน
3. เป้าหมายทางธุรกิจ
4. ลักษณะและบทบาทของสมาชิกภายในครอบครัวในการบริหารธุรกิจ

ตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ประกอบไปด้วย

1. ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล
2. ความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล
3. อำนาจในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการประกอบธุรกิจ
4. ปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล
5. การสื่อสารภายในของธุรกิจครอบครัว
6. การลงทุนและทัศนคติต่อการลงทุนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

4.1.1 ผลการศึกษาลักษณะ รูปแบบและประเภทของธุรกิจ

ตารางที่ 4.2 ผลการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจ

แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล
ธุรกิจขนาดย่อม	
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีสทองพืชผล	ผลิตและแปรรูปมันสำปะหลัง โดยซื้อกากมันสำปะหลัง ซึ่งยังเปียกอยู่จากโรงแปงและนำมาตากแห้งเพื่อนำมาขายต่อให้กับโรงงานผลิตอาหารสัตว์
บริษัท เอี่ยมอะไหล่หินกอง จำกัด	บริการซ่อมรถ
บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสตรี แอนด์ เซล จำกัด	จำหน่ายอุปกรณ์และอะไหล่เฟอร์นิเจอร์
ธุรกิจขนาดกลาง	
บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด	ผลิตอวนประมง
บริษัท ช้างยอดเขน จำกัด	บริการและให้เช่ารถเขนและรถยก
บริษัท หมู่ม จำกัด	ผลิตและแปรรูปหมูจำหน่าย ค้าส่งและค้าปลีก

ตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาสภาพธุรกิจในปัจจุบัน

แหล่งข้อมูล	ข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล		
		ดี	ปานกลาง	ไม่ดี
ธุรกิจขนาดย่อม				
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล	“ด้วยกำลังการผลิตที่คงที่ สภาพธุรกิจก็ค่อนข้างคงที่ไม่ได้แย่มากหรือดี”		✓	
บริษัท เอี่ยมอะไหล่หินกอง จำกัด	“ตอนนี้ไม่ค่อยดี ขบเซา ดาว์นนิดนึ่ง คนก็หันมาใช้บริการน้อยลง”			✓
บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสตรี แอนด์ เซล จำกัด	“ดำเนินธุรกิจได้ดีเรื่อยๆ ไม่ได้ขายดีมากและแย่ง”		✓	
ธุรกิจขนาดกลาง				
บริษัท ทวิกิจอุตสาหกรรม จำกัด	“ดำเนินธุรกิจแบบปล่อยไปเรื่อยๆ” “เตรียมพร้อมที่จะกลับเข้าสู่การแข่งขันกับธุรกิจใหอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งที่ผ่านมาระค่อนข้างที่จะเสียเปรียบ เนื่องจากความไม่พร้อมของบริษัทเอง”			✓
บริษัท ช้างยอดเขน จำกัด	“การแข่งขันสูงขึ้นเยอะมากจากแต่ก่อน” “และนี่ก็เป็นเหตุผลหนึ่งที่เรากำลังตั้งเป้าหมายและกำหนดจุดยืนของบริษัทในธุรกิจกันใหม่ตามที่ได้ตอบไว้ด้านบน”		✓	
บริษัท หมูนุ่ม จำกัด	“สภาพธุรกิจปัจจุบันก็ขยายตัวดี มีสินค้าใหม่ๆออกมาเรื่อยๆ”	✓		
สรุป		1	3	2

ตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาเป้าหมายทางธุรกิจ

แหล่งข้อมูล	ข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล		
		เพิ่มช่องทางการขาย	ขยายกำลังการผลิตหรือขาย/บริการ	ฟื้นฟูธุรกิจ
ธุรกิจขนาดย่อม				
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล	“ซื้อที่ดินข้างโรงงานที่ติดกัน เพื่อขยายกำลังการผลิต” “การสร้างเว็บไซต์ เพื่อให้ลูกค้ารายใหม่ๆ ค้นพบเราจากอินเทอร์เน็ต”	✓	✓	
บริษัท เอี่ยมอะหลั่ยหินกอง จำกัด	“เสริมการขายอะไหล่”		✓	
บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสตรี แอนด์ เซล จำกัด	“อยากให้ปีนี้ลูกค้าเพิ่มสัก 10 รายหรือยอดขายเพิ่มอีก 10%”	✓		
ธุรกิจขนาดกลาง				
บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด	“เป้าหมายหลักๆ คือเตรียมพร้อมที่จะกลับเข้าสู่การแข่งขันกับธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งที่ผ่านมาเราค่อนข้างที่จะเสียเปรียบ เนื่องจากความไม่พร้อมของบริษัทเอง”			✓

บริษัท ช้างยอดเขน จำกัด	“ต้องการแค่เป็นผู้เช่ารายใหญ่ กำลังจะมองไปถึงเป็น ผู้เช่าและผู้ขายเขนหลายใหญ่ในเขตภาคกลางตอนบนครับ เป้าหมายในช่วงสามปีนี่คือขยายไลน์ธุรกิจในการขายเขนนำเข้าจากญี่ปุ่น”	✓	✓	
บริษัท หมู่ม จำกัด	“ส่งออกต่างประเทศ”	✓	✓	
สรุป		4	4	1

ตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาลักษณะและบทบาทของสมาชิกภายในครอบครัวในการบริหารธุรกิจ

แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล					
	สมาชิก ครอบครัว	บทบาทและหน้าที่				
		ประธาน	บัญชี	ธุรการ	ขาย	ผลิต/บริการ
ธุรกิจขนาดย่อม						
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล	5	พ่อ	แม่,ลูกสาว	แม่,ลูกสาว	ลูกชาย	หลาน
บริษัท เอี่ยมอะไหล่หินกอง จำกัด	3	พ่อ	พ่อ	ลูกสาว	ลูกชาย	-
บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสตรี แอนด์ เซล จำกัด	3	พ่อ	ลูกชายคนที่ 2	ลูกชายคนที่ 2	ลูกชายคนที่ 1	ลูกชายคนที่ 2
ธุรกิจขนาดกลาง						
บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด	3	เจ้าของ	ป้า	อา	เจ้าของ	อา
บริษัท ช้างยอดเขตรน จำกัด	4	พ่อ	ลูกชายคนที่ 2	ลูกชายคนที่ 2	แม่, ลูกชายคนที่ 1	ลูกชายคนที่ 2
บริษัท หมูนุ่ม จำกัด*	3	พ่อ	แม่	แม่	พ่อ	พ่อ

*ลูกชายเพิ่งเริ่มเข้ามาเรียนรู้งานจึงยังไม่มีหน้าที่ชัดเจน

4.1.2 ผลการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ตารางที่ 4.6 ตารางผลการศึกษาความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

แหล่งข้อมูล	ข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล		เหตุผล
		อยากปรับเปลี่ยน	ไม่อยากจะปรับเปลี่ยน	
ธุรกิจขนาดย่อม				
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล	“ความจริงแล้วเราก็อยากจะนำเทคโนโลยีมาปรับใช้”	✓		ก็ยอมรับว่าในปัจจุบันเทคโนโลยีก็ก้าวหน้าไปมาก ความจริงแล้วเราก็อยากจะนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เช่น ด้านการจัดการข้อมูล และเปลี่ยนการจดบันทึกเป็นการใช้คอมพิวเตอร์ในการช่วยจัดการ หรือว่าด้านการผลิตที่ช่วยให้กากมันแห้งได้โดยที่มันต้องใช้พื้นที่เยอะ
บริษัท เอี่ยมอะไหล่หินกอง จำกัด	“อยากปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัย”	✓		เพราะปัจจุบันนี้จะเข้าใจว่าเทคโนโลยี สื่อสารการเชื่อมต่อ พวกดิจิทัลทั้งหลาย มันเข้ามามีบทบาทเยอะ คือทุกคนต้องการความรวดเร็ว ความสะดวกสบาย

บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสตรี แอนด์ เซล จำกัด	“ทุกวันนี้พยายามปรับเปลี่ยน”	✓		ปัจจุบันนี้มีคอมพิวเตอร์ มีเทคโนโลยี มีโทรศัพท์มือถือ มีอะไรเพิ่มมากขึ้น
ธุรกิจขนาดกลาง				
บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด	“ขณะนี้โรงงานได้เตรียมการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในโรงงาน”	✓		เพราะจะช่วยประหยัดทั้งเวลา และค่าใช้จ่าย รวมทั้งได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อนำไปพัฒนาโรงงานให้เทียบทันคู่แข่งในตลาด ไม่ว่าจะเป็นตลาดปัจจุบัน หรือตลาดอนาคตที่เรา กำลังจะเข้าไป
บริษัท ช้างยอดเขตรน จำกัด	“จริงๆในส่วนนี้เราก็ทำการปรับเปลี่ยนอยู่เรื่อยๆ”	✓		เพื่อเป็นผู้นำตลาด สร้างความน่าเชื่อถือ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและดำเนินงาน
บริษัท หมู่ม จำกัด	“ตอนนี้ก็มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานในบริษัทหลายๆอย่างบ้างแล้ว”	✓		
สรุป		6	0	

ตารางที่ 4.7 ตารางผลการศึกษาความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

แหล่งข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล		
	มีความรู้ และสามารถอธิบายได้เบื้องต้น	เคยได้ยิน แต่ไม่ทราบว่าหมายความว่าอย่างไร	ไม่รู้จัก หรือไม่เคยได้ยินเลย
ธุรกิจขนาดย่อม			
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล			✓
บริษัท เอี่ยมอะหลั่ยหินกอง จำกัด	✓		
บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสตรี แอนด์ เซล จำกัด	✓		
ธุรกิจขนาดกลาง			
บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด			✓
บริษัท ช้างยอดเขน จำกัด	✓		
บริษัท หมู่ม จำกัด			✓
สรุป	3		3

ตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาอำนาจในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการประกอบธุรกิจ

แหล่งข้อมูล	ข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล			
		การตัดสินใจ		การมีส่วนร่วม	
		การรวมอำนาจ	การกระจายอำนาจ	มีส่วนร่วมและเสนอแนะ	ไม่มีส่วนร่วมและเสนอแนะไม่ได้
ธุรกิจขนาดย่อม					
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล	“ตัดสินใจเองไม่ได้ เพราะว่าพ่อแม่จะเป็นผู้ตัดสินใจเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากพ่อแม่ไม่ค่อยเข้าใจเทคโนโลยีในปัจจุบัน และก็ดำเนินวิธีการนี้มานานแล้ว และไม่ได้มีปัญหาอะไร”	✓			✓
บริษัท เอี่ยมอะหลั่ยหินกอง จำกัด	“ทุกคนสามารถตัดสินใจได้หมดเลย”		✓	✓	
บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสตรี แอนด์ เซล จำกัด	“น่าจะเป็นพ่อพี่ คือถ้าเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับการลงทุนหรือเสียเงินเราสามารถตัดสินใจเองได้เลย แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ต้องลงทุนเยอะหรือใช้บุคลากรเพิ่มก็ต้องเป็นพ่อพี่ตัดสินใจ”		✓	✓	

ธุรกิจขนาดกลาง					
บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด	“ตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง เพราะการทำงานในบริษัท ก็ต้องประกอบด้วยคณะกรรมการ เพื่อช่วยกันในการระดมความคิดและตัดสินใจ”		✓	✓	
บริษัท ช้างยอดเขน จำกัด	“เราก็ต้องมานั่งประชุมกัน ถึงผลดีผลเสียต่างๆ แต่น้ำหนักในการตัดสินใจหรืออิทธิพลหลักก็ยังคงเป็นของคุณพ่ออยู่”		✓	✓	
บริษัท หมู่ม จำกัด	“ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดคือ ประธานบริษัทที่เป็นสามี ซึ่งหลักๆในการเปลี่ยนแปลงก็จะเป็นสามีที่นำเอาเข้ามาเปลี่ยนแปลง โดยทางพี่ก็มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงด้วย บางอย่างก็เสนอ”	✓		✓	
สรุป		2	4	5	1

ตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

แหล่งข้อมูล	ข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล				
		บุคลากรขาดทักษะ	ขาดความรู้เรื่อง ROI	ผู้บริหารไม่ได้สนับสนุน	ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้ความเข้าใจ	การเข้าถึงเทคโนโลยี
ธุรกิจขนาดย่อม						
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล	- หลักๆเลยคิดว่าจะจะเป็นความไม่เคยชินในการใช้งาน เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่ามันใช้งานยากเลยกลับไปใช้งานแบบเดิม เพราะว่าในช่วงแรกที่เปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่ที่ดีขึ้นอาจจะทำให้เข้าใจหรือเปลี่ยนเจนเนเรชั่นใหม่มาบริหารก็อาจจะไม่เข้าใจในระบบวิธีการดำเนินงานที่จะถูกเปลี่ยนไป - ปัจจุบันเครื่องจักรที่จะทำให้กากมันแห้งเนี่ย ค่อนข้างที่	✓	✓		✓	✓

	จะเป็นอุดมคติ หรือไม่ค่อย แพร่หลายอาจจะยังไม่รู้จัก ในวงการ มันสำปะหลังเท่าไร หนัก มันก็เลยจะยากที่จะมา คำนวณต้นทุนหรือระยะการ คืนทุนด้วย					
บริษัท เอี่ยมอะหฺลัยหิณกง จำกัด	- น่าจะมีปัญหาในเรื่องของ การบริหารส่วนนี้ เพราะว่าตัวคุณพ่อก็จะมีอายุ ประมาณนี้ เคาก็จะไม่ค่อย เข้าใจเทคโนโลยีหรือรูปแบบ ต่างๆที่ทันสมัยเท่าไร - ลูกน้องเองหรือลูกจ้างเป็น บุคคลที่มีความรู้้น้อยน้อย เรื่องเทคโนโลยีก็จะต้องมี การสอนและสื่อสารกันมาก หน่อย	✓			✓	
บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสต รี แอนด์ เซล จำกัด	- ลูกน้องเราเองก็จบม.5 ม.6 ปวชเพราะฉะนั้นเรื่องบาง .	✓	✓	✓	✓	✓

	เรื่อง เทคโนโลยีก็จะไม่รองรับ ไม่ค่อยเข้าใจ และก็จะทำงานตามที่เราสั่งอย่างเดียว คือเขาไม่adapt ที่เราสั่งด้วย ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็น - เราก็ไม่รู้ว่าการลงทุนในเรื่องนี้เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าหรือไม่ - พ่อที่เป็นคนตัดสินใจ - พ่อก็ยังจะใช้วิธีการนับมือลง ข้อมูล รายวัน เป็น Manual - พ่อบอกว่า กูเปิดคอมไม่เป็น - ทุกวันนี้เราก็ตามเทคโนโลยีไม่ทัน					
ธุรกิจขนาดกลาง						
บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด	- บุคลากรในองค์กร เพราะมาจากต่างที่ ต่างการศึกษา	✓				

บริษัท ช้างยอดเขตรน จำกัด	- หาบุคคลากรในการซ่อมบำรุงรถเครนยากมากครับ ต้องเป็นผู้ชำนาญในเรื่องเกี่ยวกับระบบ Hydraulic ซึ่งช่างต่างจังหวัดจะไม่มีประสบการณ์ด้านนี้ เวลาารับพนักงานเข้ามาก็จะค่อนข้างเสียเวลามากในการฝึกอบรมครับ	✓				
บริษัท หมู่ม จำกัด	- เรื่องของความชำนาญของลูกจ้าง - อยากจะมีเครื่องเสียบหมุ โดยไม่ให้พนักงานมานั่งเสียบหมุ อันนี้ตัวหลักเลยที่ยังหาไม่ได้ เราก็ลองให้มหาวิทยาลัยหลายที่ลองทำเครื่องมาให้ ไม่มีใครทำได้	✓				✓
สรุป		6	2	1	3	3

ตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาการสื่อสารภายในธุรกิจครอบครัว

แหล่งข้อมูล	ข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล		
		มีการสื่อสารสม่ำเสมอ	มีการสื่อสารบ้าง	ไม่เคยสื่อสารเลย
ธุรกิจขนาดย่อม				
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล	“ปกติแล้วก็ดำเนินธุรกิจแบบบ้านๆ ก็เลยทำให้เราสื่อสารกันถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่นั้นๆ มากกว่า ก็อาจจะไม่ค่อยได้สื่อสารกันในภาพรวมหรือความก้าวหน้าในธุรกิจกันบ่อยนัก”		✓	
บริษัท เอี่ยมอะหลัยหินกอง จำกัด	“มีการแลกเปลี่ยนกันภายในครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันปกติอยู่แล้ว”	✓		
บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสตรี แอนด์ เซล จำกัด	“มีการสื่อสารในครอบครัว 3 คนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเท่านั้น รวมถึงพนักงานประมาณ 10 กว่าคน”	✓		
ธุรกิจขนาดกลาง				
บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด	“เรามีการสื่อสารกันตลอด”	✓		

บริษัท ช้างยอดเขตรน จำกัด	“มีกันปกติอยู่แล้วครับ อย่างน้อยๆเราจะจัดประชุม สอบถามความคืบหน้าและปัญหาต่างๆกันอาทิตย์ละครั้งครับ”	✓		
บริษัท หมู่ม จำกัด	“มีตลอด จะทำตลอด และจะสื่อสารกับพนักงานตลอดเลยว่าจะมีตัวสินค้าใหม่ออกมา”	✓		
สรุป		5	1	0

ตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาการลงทุนและทัศนคติต่อการลงทุนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

แหล่งข้อมูล	ข้อมูล	สาระสำคัญที่สรุปได้จากข้อมูล		
		ขาดความรู้ ROI	การขออนุมัติ	ไม่มีปัญหา
ธุรกิจขนาดย่อม				
ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพืชผล	- ไม่ได้เริ่มทำ ซึ่งถ้าหากเรานึกถึงความสำคัญของผลประโยชน์ที่จะได้จากการปรับเปลี่ยนนี้ เราเห็นถึงความสำคัญของมันก็ อาจจะทำให้เราเปลี่ยนได้ในเร็ววันนี้ - ต้องลงทุนมาก ทำให้มีอุปสรรคในการขออนุมัติเงินทุนและระยะเวลาในการคืนทุน ยาก	✓	✓	

	ที่จะมาคำนวณต้นทุนหรือระยะการคืนทุนด้วย			
บริษัท เอี่ยมอะหลั่ยหินกอง จำกัด	“ในส่วนของลงทุนจะคิดก่อนว่ามีความคุ้มค่าในการลงทุนไป แต่ถามว่าพร้อมจะลงทุนมั้ยก็พร้อมแต่ก็ต้องดูความเหมาะสมของเม็ดเงินที่เราจะลงไป”			
บริษัท เอ.เอส.พี. อินดัสตรี แอนด์ เซล จำกัด	“จำนวนเงินก็ไม่เป็นอุปสรรค แต่คิดว่าน่าจะเป็นเรื่องของการอนุมัติการลงทุนมากกว่า บางทีความเข้าใจในเทคโนโลยีของคนยุคเก่าและคนยุคใหม่ไม่เหมือนกัน”	✓	✓	
ธุรกิจขนาดกลาง				
บริษัท ทวีกิจอุตสาหกรรม จำกัด	“โดยอุปสรรคเรื่องเงินลงทุนนั้นว่าไม่มี”			✓
บริษัท ช้างยอดเขตรน จำกัด	“ไม่มีปัญหาด้านเงินทุน”			✓
บริษัท หมูนุ่ม จำกัด	“ตอนนี้เรายังไม่ได้เอาโปรเจกอะไรใหญ่ๆที่ต้องมาลงทุน โดยใช้เงินจำนวนมาก เลยยังไม่มีปัญหา”			✓
สรุป		2	2	3

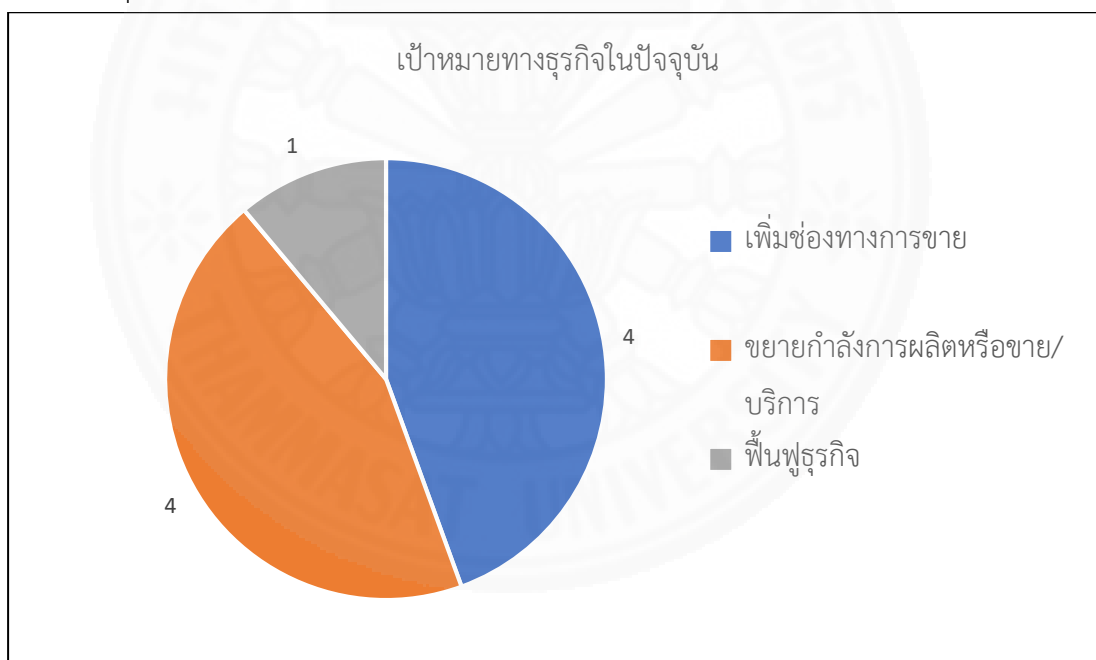
บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปและอภิปรายผล

5.1.1 เป้าหมายทางธุรกิจ

มุมมองและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างธุรกิจ ที่ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ พบว่าธุรกิจส่วนใหญ่มุ่งเน้นในเรื่องของการขยายการผลิต ขาย หรือบริการ เป็นอันดับแรก รองลงมา คือเพิ่มช่องทางการขายและประชาสัมพันธ์ในช่องทางใหม่ โดยเน้นในเรื่องของการทำ Digital marketing เป็นหลักและพัฒนาเว็บไซต์ และสุดท้ายคือการฟื้นฟูธุรกิจเพื่อนำบริษัทเข้าตลาดเพื่อ แข่งขันในอุตสาหกรรมอีกครั้ง



ภาพที่ 5.1 เป้าหมายของกลุ่มธุรกิจตัวอย่างในปัจจุบัน

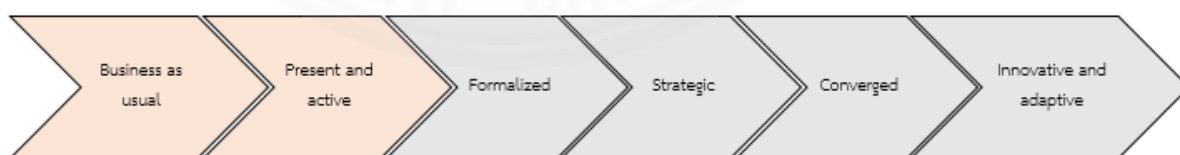
ซึ่งจากการสรุปผลทำให้เห็นถึงความตื่นตัวในการประกอบธุรกิจและการแข่งขัน รวมถึงพัฒนาช่องทางการสร้างรายได้และศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจเป็นหลัก ถึงแม้บางบริษัทจะมีแผนและเป้าหมายทางธุรกิจที่ต้องการฟื้นฟูธุรกิจ เพื่อกลับเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมในตลาด แต่เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจไม่ต่างจากธุรกิจที่ต้องการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจเพื่อให้ทัดเทียมกับผู้แข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน

5.1.2 ลักษณะและบทบาทของสมาชิกภายในครอบครัวในการบริหารธุรกิจ

ลักษณะการบริหารงานในครอบครัว จะอยู่ที่ 3 – 5 คน โดยส่วนใหญ่ผู้ชายที่เป็นพ่อ จะเป็นผู้นำในการประกอบธุรกิจ ดูแลและควบคุมธุรกิจในภาพรวม รองลงมาคือ แม่, ลูกหรือหลาน ตามลำดับ ในการบริการ

5.1.3 ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

ทุกบริษัทต้องการปรับเปลี่ยนองค์กรของตนเองเพื่อการแข่งขันและประกอบธุรกิจ โดยหากวิเคราะห์และจัดกลุ่มแยกตามข้อมูล ผู้ศึกษาพบว่า ธุรกิจขนาดย่อม อยากและพยายามจะปรับเปลี่ยนธุรกิจของตนเองสู่ยุคดิจิทัล แต่สำหรับธุรกิจขนาดกลางนั้นพบว่าได้นำเทคโนโลยีและได้ปรับเปลี่ยนธุรกิจแล้วในบางส่วน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับทฤษฎีของ (Solis B. , 2016) นักวิเคราะห์จาก Prophet ที่ได้อธิบายถึงสถานะขององค์กรที่เป็นดิจิทัลไว้ 6 ระยะ เพื่อให้ทราบถึงการแบ่งสถานะช่วงระยะว่า องค์กรอยู่ในช่วงใดบ้าง ซึ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะอยู่ในช่วง Business as usual และ Present and active โดยธุรกิจขนาดย่อมจะอยู่ในช่วงเน้นการทำงานตามปกติเพื่อให้ธุรกิจสามารถเดินได้ มีการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีและดิจิทัลเพียงเล็กน้อย แต่ไม่นับสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีกับภาพรวมของธุรกิจ ส่วนธุรกิจขนาดกลาง อยู่ในช่วง Present and active เริ่มตระหนักและเกิดความคิดริเริ่ม องค์กรเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น และในช่วงนี้องค์กรจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการทดลองและเรียนรู้การใช้งานมากขึ้น



ภาพที่ 5.2 แสดงสถานะการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลของกลุ่มธุรกิจตัวอย่าง

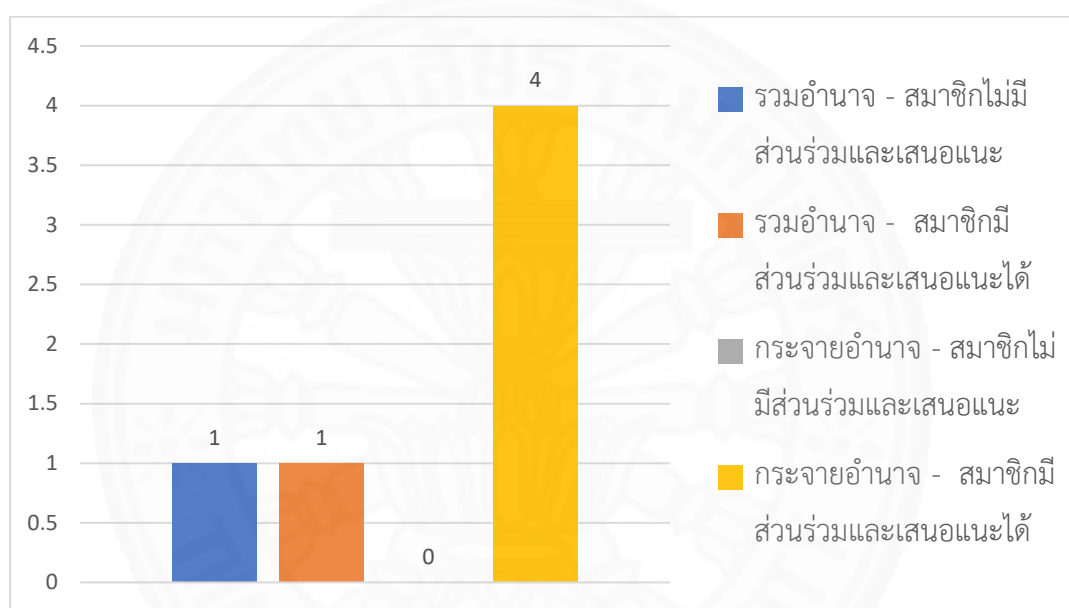
5.1.4 ความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

ความรู้และความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล จากการศึกษาธุรกิจที่สัมภาษณ์พบว่าธุรกิจมีความรู้และไม่มีความรู้ เป็นสัดส่วน 50 : 50 ซึ่งหากนำมาวิเคราะห์กับผลการศึกษาอื่นๆประกอบด้วย ผู้ศึกษาพบว่าบริษัทที่มีความรู้และความเข้าใจบางส่วนมีอุปสรรคในเรื่องของ

การเคยชินและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันบริษัทที่ไม่ทราบและไม่เข้าใจในหลักการในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลบางบริษัทได้เดินหน้าและเปลี่ยนแปลงธุรกิจตนเองไปบางส่วนแล้ว โดยที่ธุรกิจเองไม่รู้มาก่อนว่ากิจกรรมหรือการดำเนินการที่ดำเนินการอยู่นั้นคือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

5.1.5 อำนาจในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการประกอบธุรกิจ

จากผลการศึกษาพบลักษณะและรูปแบบของอำนาจการตัดสินใจและมีส่วนร่วมของสมาชิกในครอบครัว 4 แบบดังต่อไปนี้

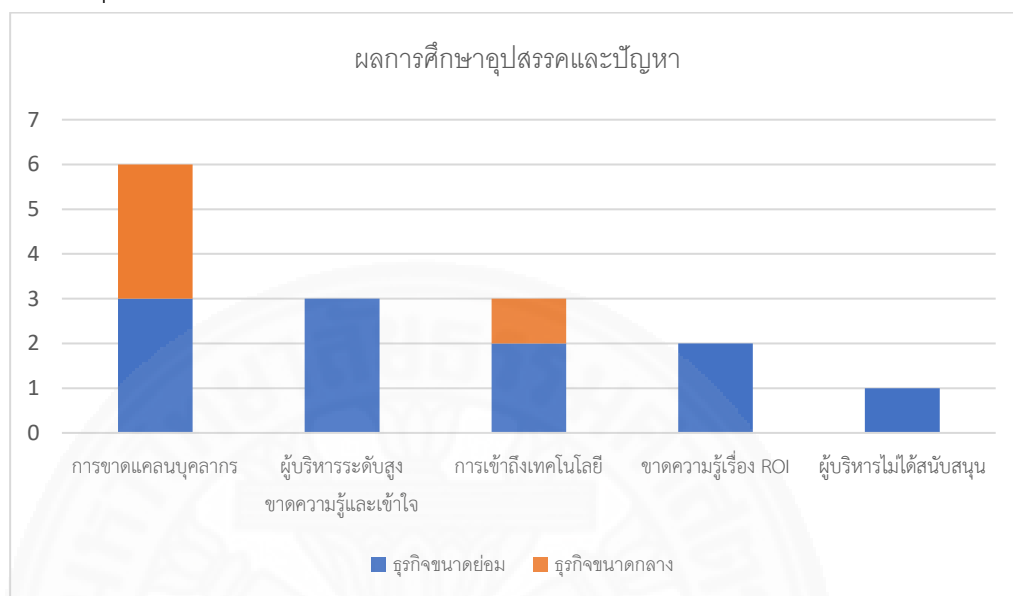


ภาพที่ 5.3 ผลการศึกษารูปแบบของอำนาจการตัดสินใจและมีส่วนร่วมของสมาชิกในครอบครัว

โดยส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการในเรื่องการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ สมาชิกทุกคนในครอบครัวมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงและการบริการได้อย่างอิสระและหลากหลาย ซึ่งหากวิเคราะห์ลึกลงไปในส่วนของการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ - สมาชิกมีส่วนร่วมและเสนอแนะได้นั้น ในการตัดสินใจดังกล่าว เป็นในรูปแบบการกระจายแค่บางเรื่องเท่านั้น (เช่น ตามจำนวนเงินหรือบางฟังก์ชันเท่านั้น) ซึ่งสุดท้ายในการตัดสินใจผู้เป็นประธานและมีอำนาจสูงสุดในบริษัทเท่านั้น

5.1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษาขอสรุปผลการศึกษา โดยเรียงจากอุปสรรคและปัญหาที่พบมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.4 ผลการศึกษาอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัลของกลุ่มตัวอย่าง

1. การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ

เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมการดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพและมีทักษะความรู้ในการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี รวมถึงการเรียนรู้เทคนิคนั้นค่อนข้างช้าและหายาก เพราะส่วนใหญ่พนักงานที่อยู่ในธุรกิจตัวอย่างที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษานั้น โดยมากจะมีวุฒิการศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ซึ่งมีความรู้ความสามารถในเรื่องของการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ และการต่อยอดความรู้ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจได้น้อย ต้องมีการสอนและอบรมในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ โดยการถ่ายทอดจากเจ้าของธุรกิจหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอด

2. ผู้บริหารขาดความรู้และเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงและใช้เทคโนโลยี

จากที่ผลการศึกษาพบว่าอุปสรรคดังกล่าวจะพบในธุรกิจขนาดย่อมทั้งหมดที่ศึกษา มา เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้าครอบครัวที่ค่อนข้างมีอายุและไม่คุ้นชินกับการเทคโนโลยีรวมถึงไม่ได้เข้ามาศึกษาการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจสมัยใหม่ในปัจจุบันมากนัก จึงทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้ และมีทัศนคติว่าปัจจุบันยังสามารถทำงานได้อยู่โดยไม่ต้องพึ่งเทคโนโลยี ซึ่งต่างจากธุรกิจขนาดกลางที่ได้

ศึกษาพบว่าไม่ค่อยมีปัญหาในส่วนนี้ และด้วยอุปสรรคดังกล่าวจึงส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและอนุมัติเงินลงทุนในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสู่ยุคดิจิทัล

3. การเข้าถึงเทคโนโลยี

ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจมีความสนใจในการเปลี่ยนแปลง แต่ขาดการเข้าถึงเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มต่างๆ ที่ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ช่องทางในการโปรโมทและการขาย เช่น Digital marketing โดยธุรกิจในเหตุผลว่าปัจจุบันช่องทางการโปรโมทและการขายมีหลากหลายช่องทางมาก และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ตามไม่ทัน รวมถึงการเข้าถึงเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตที่มีความเฉพาะเจาะจงในธุรกิจนั้นๆ โดยธุรกิจได้ให้เหตุผลว่าเครื่องจักรที่ธุรกิจอยากจะมีใช้มีความเฉพาะ ทำให้ยากต่อการพัฒนาและไม่สามารถหาใช้งานได้ทั่วไป

4. ขาดความรู้เรื่อง ROI

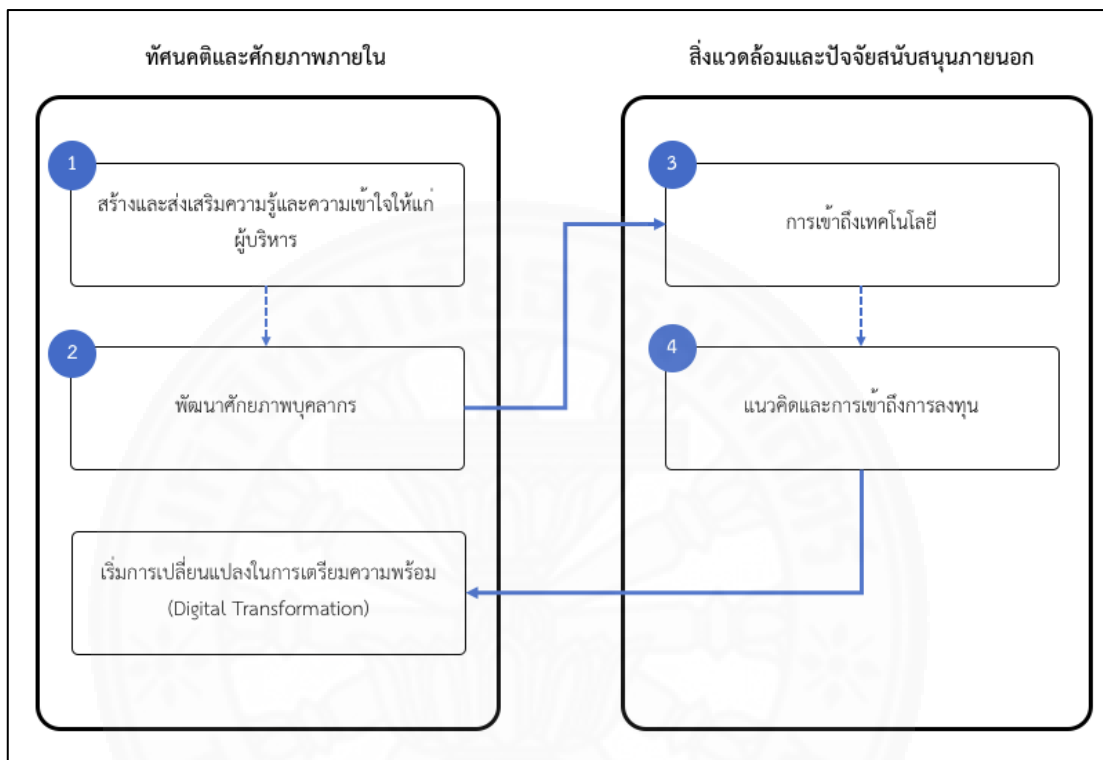
จากผลการศึกษาสืบเนื่องมาจากอุปสรรคการเข้าถึงเทคโนโลยี ทำให้กลุ่มธุรกิจตัวอย่างไม่สามารถคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนได้ รวมถึงแนวคิดและการคำนวณที่ยังไม่ชัดเจนเพียงพอ จึงยังไม่สามารถทำการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนได้

5. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้สนับสนุนเพียงพอ

เนื่องจากผู้บริหารบางท่านค่อนข้างมีอายุและไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงใดๆ จึงทำให้ยังไม่ผลักดันเพียงพอ จากเหตุผลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวมาคือการดำเนินงานแบบเดิมก็ยังสามารถดำเนินการได้อยู่ โดยไม่มีปัญหาใดๆ หรือการใช้งานและเรียนรู้เทคโนโลยีที่ไม่ค่อยเคย ถึงแม้ว่าผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอก แต่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงพอในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และด้วยอุปสรรคดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการอนุมัติเงินลงทุนด้วยเช่นกัน

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มธุรกิจตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหา โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักตามความสำคัญและก่อนหลังดังแผนภาพและวิธีการดังต่อไปนี้

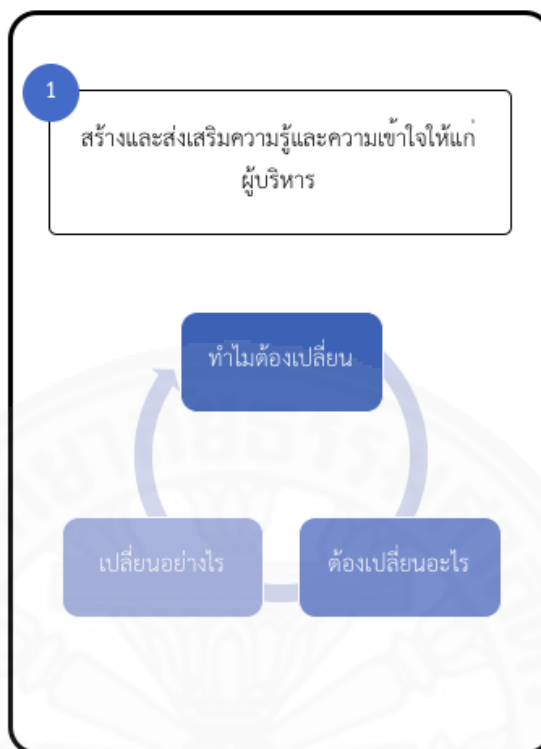


ภาพที่ 5.5 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

5.2.1 การวางแผนเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและศักยภาพภายในองค์กร

จากการผลการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น พบว่าทุกธุรกิจมีความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด แต่ยังมีธุรกิจบางส่วนที่มีความตระหนักแต่ยังไม่สามารถลงมือเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงได้ในหลายๆส่วน ซึ่งอาจจะเกิดจากความเคยชิน, วัฒนธรรมองค์กร หรือความรู้ความเข้าใจของผู้บริหาร ทำให้ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่ายังมีความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงพอ ดังนั้นเพื่อให้ทุกอย่างขับเคลื่อนไปได้ต้องทำการเปลี่ยนจากผู้บริหารระดับสูงก่อน อย่างแรกที่ต้องทำคือ สร้างและส่งเสริมความรู้และความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งในกรณีศึกษาหัวข้อคั้นคว้าวีสะเลมนี้ การปรับเปลี่ยนแนวความคิดแก่ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของบริษัท ซึ่งมีทั้งสองบทบาทคือผู้นำครอบครัวและผู้นำทางธุรกิจด้วยแล้วนั้น ค่อนข้างยากพอสมควร ผู้ศึกษาจึงนำเอางานวิจัยของ (Wase, 2015) Michael จากสถาบัน IMD Business School นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างทัศนคติและความรู้แก่ผู้บริหาร

ทัศนคติและศักยภาพภายใน



ภาพที่ 5.6 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค
ดิจิทัล (ทัศนคติและศักยภาพภายใน - ผู้บริหาร)

ทำไมต้องเปลี่ยน

โดยวิธีการตอบคำถามว่า “ทำไมต้องเปลี่ยน” สามารถหาคำตอบและสร้างได้
หลากหลายวิธีการ ผู้ศึกษาได้นำเสนอดังต่อไปนี้

- นำเสนอความสำเร็จและไม่สำเร็จในการปรับเปลี่ยนธุรกิจสู่ยุคดิจิทัลที่มีลักษณะ
ธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน หรือธุรกิจอื่นๆต่างอุตสาหกรรมกัน มาแบ่งปันและพูดคุยกัน
ในการประชุมกับสมาชิกในครอบครัว เพื่อสร้างบรรยากาศและแบ่งปันความรู้ซึ่ง
กันและกัน ทั้งนี้ผู้ศึกษาเสนอแนะแหล่งข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับ case study ที่
รวบรวมโดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ในการให้ธุรกิจ SMEs เข้ามาศึกษาและหา
ความรู้ได้จากเคสที่ได้เกิดขึ้นจริง <https://bsc.dip.go.th/th/category/case-all/fs-RecordIncome>
- สรรหาและเชิญชวน ในการเข้าร่วมอบรมเพื่อกระตุ้นความตระหนัก และส่งเสริม
ความรู้ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันมีการอบรมหลากหลาย และมีผู้จัดมากขึ้นทั้ง
ในภาครัฐเองและในภาคเอกชน ยกตัวอย่างเช่น SCB Business Center ที่เป็น

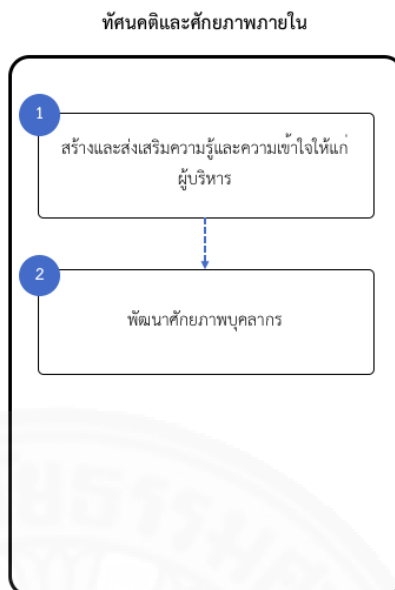
ศูนย์ให้คำปรึกษา SME ครบวงจรแห่งแรก พร้อมด้วยทุกบริการที่ SME ต้องการ โดยมีทีม guru ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ทั้งในด้านการสร้างแบรนด์ การทำการตลาดยุคดิจิทัล การขนส่ง และธุรกิจแฟรนไชส์ ให้ทันยุคและสมัย โดย SME สามารถขอรับคำปรึกษาได้ทุกช่วงธุรกิจ



เปิดแล้ว SCB Business center ที่เดียวจบ ครบทุกเรื่อง SME

เปลี่ยนอะไร

เมื่อรู้แล้วว่าเราจะเปลี่ยนไปทำไม โดยการสร้างและให้ความรู้เพื่อกระตุ้นทัศนคติและความตระหนักของผู้บริหารแล้ว ต่อไปธุรกิจต้องดูว่าอะไรที่เหมาะสมต่อการปรับเปลี่ยน เนื่องจากไม่ใช่ทุกอย่างที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้และเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ ซึ่งต้องดูทั้งเวลาที่เหมาะสม ผลลัพธ์ สินค้า/บริการ การได้รับประโยชน์จากสิ่งนั้นๆ ต้องพิจารณาให้รอบครอบ ซึ่งผลการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้ศึกษามาแล้วนั้น ธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมเจออุปสรรคมากที่สุดคือบุคลากรที่ขาดความรู้และความสามารถในการทำงานและพัฒนาองค์กร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต่อการสร้างและส่งเสริมความรู้และความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร ทั้งนี้การหาสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนอื่น อาจเป็นการหากระบวนการ เทคโนโลยีหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ ซึ่งผู้ศึกษาขอไม่กล่าวในการเสนอแนะในครั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลดังกล่าว อยู่นอกเหนือผลการศึกษาอุปสรรคที่ผู้ศึกษาได้ศึกษามาและเป็นกระบวนการที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละธุรกิจ

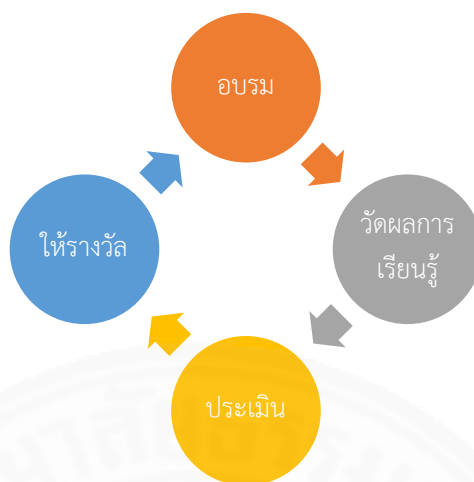


ภาพที่ 5.7 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการ
เปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (ทัศนคติและศักยภาพภายใน - บุคลากร)

เปลี่ยนอย่างไร

จากกระบวนการข้างต้นเมื่อรู้แล้วว่าต้องการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ต่อไปคือกระบวนการในการพัฒนาว่าจะพัฒนาในรูปแบบใด ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

- สื่อสารข่าวสารความรู้แนวคิดธุรกิจใหม่ในการประชุมระดับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นและสร้างความรู้ ความตระหนักให้แก่พนักงาน
- นำการอบรมและวัดผลเข้ามาใช้กับพนักงาน เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังทักษะดิจิทัลให้แก่พนักงาน โดยเริ่มจากอบรมเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานอย่างเช่น การใช้งานเอกสารพื้นฐาน Microsoft office ไปจนถึงการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นโอเดียในการพัฒนาต่อยอดความรู้ในการพัฒนางานและปฏิบัติการ หลังจากกระบวนการดังกล่าวจะเข้าสู่ขั้นตอนการวัดผลจากการปฏิบัติงานในการนำเทคโนโลยีและทักษะดิจิทัลเข้ามาใช้ โดยจะมีผลต่อการประเมินความสามารถและการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อนำไปให้รางวัลพนักงานต่อไป ซึ่งการให้รางวัลพนักงานดังกล่าว จะส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการเรียนรู้และนำความรู้มาต่อยอดและพัฒนาในการทำงาน



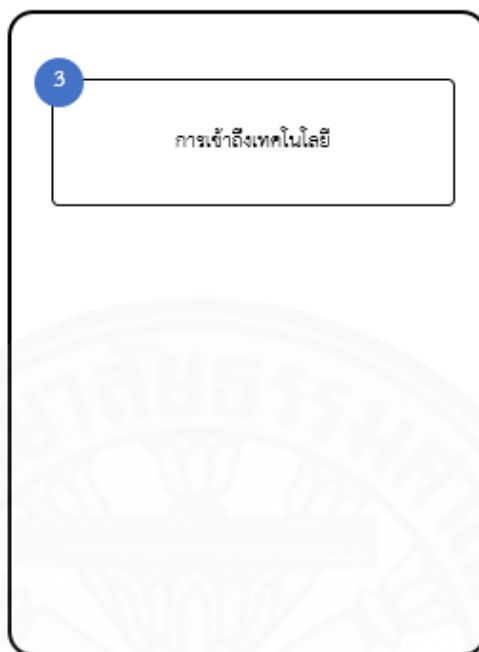
ภาพที่ 5.8 ระบบการประเมินบุคลากรภายใน

หลังจากได้ดำเนินการตาม 2 หัวข้อข้างต้นแล้ว ผู้ศึกษาคาดว่ากระบวนการทางความคิดขององค์กรจะพัฒนาและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเบื้องต้น องค์กรจะมีแนวคิดและทัศนคติที่แข็งแกร่งขึ้น รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล

5.2.2 สิ่งแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนภายนอก

หนึ่งในปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจครอบคลุมขนาดกลางและขนาดย่อม คือ การเข้าถึงเทคโนโลยี ซึ่งการเข้าถึงเทคโนโลยีในปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้ง่ายและเปิดกว้างมากขึ้น โดยข้อเสนอแนะในการเข้าถึงเทคโนโลยี ผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

สิ่งแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนภายนอก

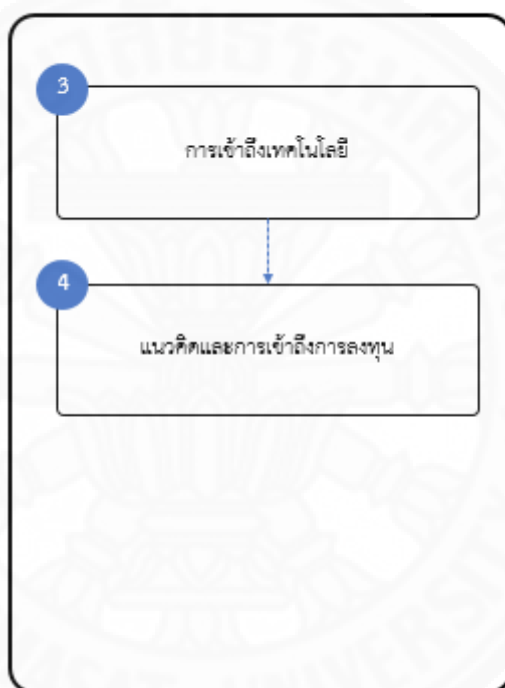


ภาพที่ 5.9 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (สิ่งแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนภายนอก - การเข้าถึงเทคโนโลยี)

- เข้าอบรมและหาช่องทางในการติดต่อผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาในการนำเทคโนโลยีที่น่าสนใจเข้ามาใช้กับองค์กร โดยสามารถติดตามข่าวสารต่างๆได้จากเว็บเพจและเว็บไซต์ ยก เช่น <https://www.techtalkthai.com> หรือ <http://www.smethailandclub.com> ซึ่งจะมีข่าวสารและอัปเดตตารางงานอบรม สัมมนาต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาหาความรู้ และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาธุรกิจเป็นอย่างมาก
- ติดต่อมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญเพื่อร่วมกันลงทุนและวิจัยคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ ในกรณีต้องการพัฒนาเทคโนโลยีเครื่องจักรในอุตสาหกรรมการผลิต เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาของธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและได้ประโยชน์สูงสุด
- การสนับสนุนจากภาครัฐก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการเข้าถึงเทคโนโลยี เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ที่เริ่มนโยบายและพัฒนาแผนในการช่วยเหลือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างเต็มรูปแบบ โดยการจัดตั้ง ศูนย์บริการธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งมีบริการที่หลากหลายให้แก่ธุรกิจ เช่น E- consult, E- leaning, E- seminar, E- Magazine, E- information, Online library, Case study เป็นต้น รวมถึงมีสายด่วนในคำปรึกษา

ต่อมาเป็นอีกหนึ่งปัจจัยคือในเรื่องของแนวคิดและการลงทุนของธุรกิจ ซึ่งอุปสรรคอย่างสุดท้ายที่ธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม จากการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์พบว่า อุปสรรคดังกล่าวเกิดจากการที่ธุรกิจไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ ซึ่งหากธุรกิจได้ดำเนินการตามคำแนะนำข้างต้นและประสบผลสำเร็จ จะสามารถนำไปสู่ขั้นตอนต่อไปคือการลงทุน ทั้งในด้านความคุ้มค่าในการลงทุน ความเสี่ยง การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และอื่นๆ ทั้งนี้หากธุรกิจไม่ทราบว่าจำเป็นต้องลงทุนอย่างไร หรือต้องลงทุนมากน้อยเพียงใดถึงจะถึงจุดคุ้มทุน ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางดังต่อไปนี้

สิ่งแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนภายนอก



ภาพที่ 5.10 ข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (สิ่งแวดล้อมและปัจจัยสนับสนุนภายนอก - แนวคิดและการเข้าถึงการลงทุน)

ปัจจุบันมีสถาบันการเงินหลายแห่งที่ให้บริการด้านการให้คำปรึกษาและบริการกู้ยืมเงินลงทุนสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้ศึกษาขอแยกประเภทและเปรียบเทียบข้อดี, ข้อเสียของสถาบันการเงินเพื่อยกตัวอย่าง 2 กลุ่มดังตารางที่ 15 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 ข้อมูลเปรียบเทียบของสถาบันการเงินสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

หัวข้อ	ธนาคารรัฐ / รัฐวิสาหกิจ	ธนาคารเอกชน
การให้บริการ	ให้คำปรึกษาและกู้ยืมเงินลงทุน	ให้คำปรึกษาและกู้ยืมเงินลงทุน
ดอกเบี้ย	ต่ำ	สูง
ระยะเวลาการอนุมัติ	ช้า	เร็ว
การให้บริการ	8 x 5	มี Call center 24 ชั่วโมง
ตัวอย่างสถาบันการเงิน	ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย	ธนาคารกสิกรไทย

และจากการตรวจสอบข้อเสนอแนะที่ผู้ศึกษาเสนอไปยังธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม โดยได้เข้าไปสอบถามกับบริษัทที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สีทองพีชผล, บริษัท เอี่ยมอะหลั่ยหินกอง จำกัด และบริษัท ช้างยอดเขตรน จำกัด พบว่าข้อเสนอแนะของผู้ศึกษานั้นสามารถนำไปใช้งานได้ แต่บริษัท 2 ใน 3 ของธุรกิจที่เข้าไปสัมภาษณ์อีกครั้ง แจ้งสิ่งที่เป็นกังวลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาว่าอาจจะต้องใช้เวลาในการศึกษาและเรียนรู้ของผู้บริหารระดับสูงเป็นเวลาค่อนข้างนาน เนื่องจากต้องมีกา

รพุดคุยและหาข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจอย่างท้อแท้ และชัดเจนมากที่สุด ซึ่งอาจจะไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ธุรกิจอยากให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับกลางเองที่เป็นเจเนเนอเรชั่นถัดมาเห็นพ้องตรงกันว่าจะเป็นผู้ที่ผลักดันและเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลเอง

ทั้งนี้นอกจากการข้อเสนอแนะที่ผู้ศึกษาได้แนะนำ ผู้ศึกษาได้ทำการเปรียบเทียบข้อแตกต่างของกลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่ต้องการนำข้อมูลไปศึกษาต่อยอดตามตารางสรุปด้านล่างดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 ข้อแตกต่างของกลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม

หัวข้อ	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง
การมุ่งเน้นในการทำธุรกิจ	มุ่งเน้นขยายช่องทางการขายและจัดจำหน่ายเน้นจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและการทำการตลาดออนไลน์ให้เพื่อเพิ่มยอดขาย	เน้นขยายรูปแบบการขายสินค้าและบริการใหม่ๆ รวมถึงขยายฐานลูกค้าให้กว้างและครอบคลุมขึ้น
ผู้บริหาร	ผู้บริหารระดับสูงยังขาดความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ค่อนข้างจะมีอายุและใช้เทคโนโลยีไม่เป็นทำให้เกิดช่องว่างในการพัฒนาองค์กร	ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจในระดับหนึ่งและนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ได้รวดเร็วกว่าขนาดเล็ก
การเข้าถึงเทคโนโลยี	การเข้าถึงเทคโนโลยีค่อนข้างน้อย ตามเทคโนโลยีไม่ทันเลือกและบริหารจัดการยังไม่ถูก	เข้าถึงได้ในระดับหนึ่งแต่อาจจะเข้าไม่ถึงในส่วนงานที่ต้องนำมาใช้เฉพาะเจาะจงกับความต้องการของธุรกิจ
การลงทุน	มองการลงทุนในระยะสั้นและใช้เงินลงทุนที่น้อยจึงไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องเงินลงทุน	มองในระยะยาวมากกว่าและยังติดปัญหาเรื่องความคุ้มทุนในการลงทุน เนื่องจากการเข้าถึงเทคโนโลยีที่ธุรกิจต้องการยังไม่สามารถทราบแน่ชัดเกี่ยวกับจำนวนเงินที่ต้องลงทุน
ความพร้อมในการเปิดรับสิ่งใหม่	มีการเปิดรับที่อยู่ในระดับน้อยถึงปานกลางเนื่องจากยังมองธุรกิจว่ายังสามารถเดินหน้าทำรายได้และกำไรได้อยู่ในบางส่วน	การเปิดรับอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างติดตามและนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ

จากคำแนะนำทั้งหมดเป็นเพียงแค่แนวทางหนึ่งในการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม จากข้อมูลการศึกษาเชิงคุณภาพจากตัวอย่างที่ได้ยกมาศึกษาเท่านั้น ซึ่งอาจจะมีอุปสรรคอื่นๆที่อาจสำรวจพบ สุดท้ายในการศึกษาในหัวข้อ“อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม” จะเป็นประโยชน์และสามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนาและเป็นข้อมูลการศึกษาค้นคว้าต่อไป



บรรณานุกรม

- เข้าถึงได้จาก .(2017 10 26)Family secrets ไขความลับ ทายาทธุรกิจ :
<http://familysecretsthailand.utcc.ac.th/106problems-99html>
- A. Brown. .(1994) Transformational leadership in tackling change. *Journal of General Management*, .12-1
- A. L. Manasse. .(1986) Vision and leadership: Paying attention to intention. *Peabody Journal of Education*, .173-150
- Accenture. .(2013) *Digital Transformation คืออะไร ทำไมต้องทำ ทำแล้วได้อะไร*. เข้าถึงได้จาก
<https://kongwiz.com//03/2017digital-transformation/>
- Ann M. Solan. .(2008) *The Relationships Between Emotional Intelligence, Visionary Leadership, and Organizational Citizenship Behavior in Continuing Higher Education*, dissertation presented for degree of doctor of philosophy.
 London: University of Regent.
- B. Faulkner, และ S. Vikulov. .(2001) *Katherine, washed out one day, back on track the next: A post mortem of a tourism disasterer*. *Tourism Management*.
- B. J. Avolio, B. M. Bass, และ D. I. Jung. .(1999) Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, .462-441
- B. M. Bass. .(1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- B. M. Bass, และ B. J. Avolio . .(1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- B. Nanus. .(1992) *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brain Solis . *ขั้นตอนของ 6* .(2016 10 26) *Digital Transformationสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างสมบูรณ์*. เข้าถึงได้จาก <https://kongwiz.com//06/2017six-stages-digital-transformation/>
- Brian Solis, และ Altimeter Group. 2016 .(2016) State of Digital Transformation Report.

- C. P. Groves. (2005) *Order Primates. In Mammal Species of the World: A Taxonomic and Geographic Reference*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- D. Dixon. (1998) The balanced CEO: A transformational leader and a capable manager. *Healthcare Forum Journal*, .29-26
- D. Round-Turner. (1994) *Kakamega Forest: The official guide, Kenya Indigenous Forest Conservation Programme (KIFCON)*. Nairobi.
- Douglas McGregor. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- E. Fisher. (2009) *A Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies, Administration in Social Work*.
- ELEADER. เข้าถึงได้จาก (2017) <http://www.theeleader.com/digital-transformation-chapter/2>
- F. F. Jing, และ G C. Avery. (2008) Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance. *International Business & Economics Research Journal*, .78-67
- G. R. Hickman. (1997) *Transforming Organizations to Transform Society” Kellogg Leadership Studies Project WorkingPapers* เข้าถึงได้จาก . www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/
- G. Yukl. (2006) *Leadership in organizations* . NJ: Prentice Hall Essays and Term Papers.
- H. Garcia. (2006) *Effective leadership response to crisis. Strategy & Leadership*.
- Heidi Cohen. (2013) *Social Media Implications for Gen X and Gen Y Marketing [Research]* เข้าถึงได้จาก .heidicohen: <https://heidicohen.com/social-media-implications-for-gen-x-and-gen-y-marketing-research/>
- J. A. Conger, และ R. N. Kanungo. (1998) *Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks. CA: Sage*.
- J. Hall, S. Johnson, A. Wysocki, และ K. Kepner . (2008) *Transformational leadership: The transformation of managers and associates*. Florida.
- J. J. Burnett. (1998) A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review*, .488-475
- J. M. Burns. (1978) *Leadership*. New York: Harper and Row.

- J. M. Howell, และ P. J. Frost. (1989) *A laboratory study of charismatic leadership. Organizational Behavior and Human Decision Processes.*
- J. M. Kouzes, และ B. Z. Posner. (1987) *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- J. Thomas, และ J. Brunton. (2006) *EPPI-Reviewer :3.0analysis and management of data for research synthesis. EPPI-Centre Software. Social Science Research Unit, Institute of Education. . London.*
- J. Tracey, และ T. Hinkin. (1998) *Transformational leadership or effective managerial practices? Group & Organization Management.*
- K. Cassedy. (1991) *Crisis Management Planning in the Travel and Tourism Industry: A Study of Three Destination Cases and a Crisis Management Planning Manual, Pacific Asia Travel Association. San Francisco.*
- M. Miles, และ A. Huberman. (1994) *Qualitative Data Analysis. (2nd).* California: SAGE Publications.
- M. Popper, O. Landau, และ U. Gluskinos. (1992) The Israeli defense forces: An example of transformational leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, .8-3
- Manning, และ Robertson. (2002) *The dynamic leader-leadership development beyond the visionary leader. Industrial and Commercial Training.*
- Michael Wase. (2015 6) *Digital Business Transformation : A Conceptual Framework .* เข้าถึงได้จากIMD Business School:
<https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital%20Business%20Transformation%20Framework.pdf>
- Microsoft. 26) June (2017) *ไม่ใคร่ซอฟต์แวร์บล็อกสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย* เข้าถึงได้จาก .<https://blogs.business.microsoft.com/th-th/-5/26/06/2017top-challenges-to-digital-transformation/>
- P. Hallinger. (2003) Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, .351-329

- P. Lewis. (1996) *Transformational leadership: A new model for total church involvement*. Nashville: Broadman & Holman.
- R. A. Boin. (2005) *From Crisis to Disaster: Toward an Integrative Perspective, What is a Disaster? New Answers to Old Questions*, Xlibris Press. Philadelphia.
- R. Ackoff. (1999) *Transformational leadership. Strategy & Leadership*.
- R. Heath. (1995) *The Kobe earthquake: some realities of strategic management of crisis and disasters*. Disaster Prevention and Management.
- R. Knight, และ D. Pretty. (1997) *The impact catastrophes on shareholder value: A research report sponsored by Sedgwick Group. The Oxford Executive Research Briefings, Templeton College*. Oxford.
- Randel S. Carlock , และ John L. Ward. (2010) *ยุทธศาสตร์การวางแผนสำหรับธุรกิจครอบครัว* . กรุงเทพฯ.สำนักพิมพ์การเงินธนาคาร :
- Ritchie Brent . (2008) *Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness*. Current Issues in Tourism.
- S. Covey. (1991) *Principle-centered leadership*. New York: Simon & Schuster.
- S. Finkelstein, และ D. Hambrick. (1996) *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Stephen R. Mitroff. (2005) *Forming and updating object representations without awareness: evidence from motion-induced blindness*”, Department of Psychology, Yale University,. New Haven.
- TIME. เข้าถึงได้จาก .(2017 10 26) TIME Digital Academy:
<http://www.timedigital.co.th/consulting>
- W. Bennis. (1984) The four competencies of leadership . *Training and Development Journal*, 8, .21-17
- W. Parsons. (1996) *Crisis management, Career Development International*.
- W. Tichy, และ M. A. Devanna. (1985) *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- เสวต ตันพลีรัตน์ .เรื่องของวิศวกรนักบริหาร .(2540) .วารสารคณะวิศวกรรมศาสตร์.
- เอกชัย ศรีวิลาศ .(2017 10 26) .ธรรมนูญครอบครัว. เข้าถึงได้จาก
<https://www.slideshare.net/tarayasri/ss-35973433>

คณะวิจัย ศูนย์ศึกษาธุรกิจครอบครัวและ 106SMEs มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย .(2554) .*Family Business รวย.รอด อย่างมืออาชีพ*- กรุงเทพฯ.มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย :

ชาย โพธิ์สิตา .(2549) .*ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ.อมรินทร์พริ้นติ้งฯ :

ดร .(2553) .จตุพร สังขวรรณ.แผนการสอน วิชาการเป็นผู้ประกอบการและการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. เข้าถึงได้จาก

http://203.144.156.226/sbc/office/off_bus/administrator/file/.152pdf

ธนกฤต วงศ์มหาเศรษฐี .ถ่ายทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว .(2010) .*Executive Journal*, .129-126

นพพล วิริยะกุลกิจ .(2557) .*ธรรมนูญครอบครัว*. กรุงเทพฯ.การเงินธนาคาร :

นพพล วิริยะกุลกิจ กรณีศึกษาความขัดแย้งของธุรกิจครอบครัว .(2560) .Dassler สองพี่น้องผู้ก่อตั้ง รองเท้ายี่ห้อ Adidas และ Puma. *การเงินธนาคาร*.

บุรชัย ศิริมหาสาคร .(2549) .*ผู้นำพันธุ์แท้*. กรุงเทพฯ.แสงดาว :

ปรมินทร์ เยาว์ยืนยง .(2017 10 26) .เหตุใดจึงเลือก *Digital Transformation* มาเป็นแนวคิดในการทำ *Education Transformation* . เข้าถึงได้จาก MonsoonSIM Thailand:

<https://monsoonsimthailand.weebly.com/related-topic-to-seminar-theme/-digital-transformation-education-transformation-monsoonsim-seminar-2017>

ประกอบ สารธรรม 24) .มิถุนายน .(2555การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าในการวิจัยเชิงคุณภาพ . เข้าถึงได้จาก<https://www.gotoknow.org/posts/399468>

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ เข้าถึงได้จาก .(2558) .

https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1424692879

ผศ .(2017 10 26) . เกษรา ธัญลักษณ์ภาคย์.ดร.*Digital Transformation*. เข้าถึงได้จาก

<http://sena.co.th/th/article/40>

พรนพ พุกกะพันธุ์ .(2544) .*ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ.จามจุรี โปรดักส์ :

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต .(2552) .*องค์การและการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ.จึงค์ปิยอนต์บุ๊คส์ :

มัลลิกา ต้นสอน .(2545) .*การจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ.

มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสร้างเจ้าของธุรกิจและการบริหารกิจการผล .(2556) .

.วิจัยเกี่ยวกับอุปสรรคที่จะเกิดในการขยายและเดินหน้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Thailand Future Foundation: SME Agenda ประจำปีเดือนสิงหาคม พ.2556.ศ.

รศ เข้าถึงได้จาก .(2559 12 30) . ทองทิพภา วิริยะพันธุ์.

<https://www.youtube.com/watch?v=Uquob5zxsjE&t=212s>

รองศาสตราจารย์ดุษฎี ไชยโยธา, และ สุวิทย์ จำปา .(2549) .การวิจัย โครงสร้าง แนวคิด และ :

.หลักการ กรุงเทพฯ.โอเดียนสโตร์ :

รังสรรค์ ประเสริฐศรี .(2544) .ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ.ธนชาตการพิมพ์ :

ว .(2555) .การเงินธนาคาร.วิชาการเงินธนาคาร., .156

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย .(2544) .การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กรุงเทพมหานคร. ธีระป้อม
วรรณกรรม.

สมชาย เทพแสงกา .(2544) .รูปแบบการศึกษา คือ การปฏิรูปจิตและวิญญาณ .วารสารวิชาการ, -12
.17

สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ เข้าถึงได้จาก .(2017) .

<http://www.depa.or.th/th/article/smes--40>

%E%0B%95%8E%0B%8B%4E%0B%94%8E%0B%98%8B%E%0B%8B%5E%0B%81%8
%E%0B%81%8E%0B%8B%2E%0B%8A%3E%0B%84%8E%0B%89%9E%0B%8B2
%E%0B%94%8E%0B%89%9E%0B%8A%7E%0B%8A-2digital-marketing

สุภางค์ จันทวานิช .(2553) .วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ :

.มหาวิทยาลัย

สุริพงษ์ ตันติยานนท์ .(2017) .เปิดพฤติกรรมคนไทยกับธุรกิจ e-Payment ที่นักการตลาดควรรู้ .

เข้าถึงได้จากthumbsup.in.th: <http://thumbsup.in.th//06/2017visa-research-thai-behavior-use-e-payment-increasingly/>

อรพงศ์ เทียนเงิน .(2016 10 11) .Microsoft Digital Transformation in Thailand: ธุรกิจไทยจะ
เปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างไรบ้าง? เข้าถึงได้จาก www.techtalkthai.com:

<https://www.techtalkthai.com/microsoft-digital-transformation-in-thailand-/2016>

อรุณ ศิริงานุสรณ์ กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์ : การสืบทอดธุรกิจครอบครัว .(2554) .

.เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืนสู่ทศวรรษที่ 21.

อรุณี อ่อนสวัสดิ์ .(2551) .ระเบียบวิธีวิจัย. ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
นครสวรรค์.

อัคนันท์ คิตสม .(2557) .รายงานวิจัย เรื่อง ตัวแปรกำหนดการตัดสินใจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน
ธุรกิจขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ.คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ :