

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง "การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์กับการสืบทอดกิจการของครอบครัว" นี้ ผู้วิจัยจะทำการสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลจากผลการวิจัย โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นภาพรวมของการปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์กับการสืบทอดกิจการของครอบครัวของทั้ง 5 สำนักพิมพ์ ได้แก่ บริษัท ตฤตา พับลิเคชั่น จำกัด (สำนักพิมพ์สุภาพใจ), บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด (สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก), บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์(2004) จำกัด และ ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกไคด์ โดยแบ่งออกเป็นประเด็นหลักๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจของสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในปัจจุบัน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมครอบครัวกับวัฒนธรรมองค์กร
3. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถสรุปเป็นตารางได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการจัดการและสถานภาพทางธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

ตารางที่ 1 : ตารางสรุปประเภทนิติบุคคลและประเภทธุรกิจ

สำนักพิมพ์	ยุคก่อตั้ง		ยุคสีบทอด	
	ประเภทนิติบุคคล	ประเภทธุรกิจ	ประเภทนิติบุคคล	ประเภทธุรกิจ
บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด	ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ	สำนักพิมพ์	บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด	สำนักพิมพ์
			บริษัท บুদ্ধิคม จำกัด	จัดจำหน่าย
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ชมรม เด็ก	สำนักพิมพ์	ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก	สำนักพิมพ์และจัดจำหน่าย
			บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	สำนักพิมพ์
			สำนักพิมพ์พีรามิต	สำนักพิมพ์
			สำนักพิมพ์ไขดาว	สำนักพิมพ์
			สำนักพิมพ์เกี่ยวกอ	สำนักพิมพ์
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	ห้างหุ้นส่วนจำกัด พุฒตาล โปรโมชั่น	สื่อสารมวลชน	บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	สื่อสารมวลชน
			บริษัท ออสมก้า โนวา ทัวร์	นำเที่ยว
บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	โรงพิมพ์พิชเนต	โรงพิมพ์	บริษัท พิชเนต พรินติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด	โรงพิมพ์
	ห้างหุ้นส่วนจำกัด สรรพศาสตร์	สำนักพิมพ์	บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	สำนักพิมพ์
ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกไกด์	ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกไกด์	สื่อสิ่งพิมพ์	ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกไกด์	สื่อสิ่งพิมพ์และสื่อมัลติมีเดีย

ตารางที่ 1 : ตารางสรุปประเภทนิติบุคคลและประเภทธุรกิจ

สำนักพิมพ์	ยุคก่อตั้ง		ยุคสืบทอด	
	ประเภทสื่อ	หมวดหมู่	ประเภทสื่อ	หมวดหมู่
บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด	หนังสือเล่ม	ธรรมะ สุขภาพ	หนังสือเล่ม	ธรรมะ สุขภาพ ภาษา ภูมิปัญญา ฯลฯ
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	หนังสือเล่ม	เด็ก	หนังสือเล่ม	เด็ก นวนิยาย ความรู้ ทั่วไป
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	รายการโทรทัศน์ นิตยสาร	บันเทิง	รายการโทรทัศน์ นิตยสาร หนังสือเล่ม	บันเทิง
บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	นิตยสาร	บันเทิง วิทยุ	นิตยสาร หนังสือเล่ม	บันเทิง วิทยุ
ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกไกด์	สื่อสิ่งพิมพ์	แผนที่	สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อมัลติมีเดีย สื่ออิเล็กทรอนิกส์	แผนที่

ตารางที่ 2 : ตารางสรุปประเภทสื่อและหมวดหมู่

จากตารางที่ 1 ตารางสรุปประเภทนิติบุคคลและประเภทธุรกิจ และตารางที่ 2 ตารางสรุปประเภทสื่อและหมวดหมู่ สามารถสรุปสถานภาพขององค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว ได้ดังต่อไปนี้

องค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวที่มีการเปลี่ยนแปลงการจดทะเบียนนิติบุคคล จากเดิมที่เป็น ห้างหุ้นส่วนจำกัด เป็น บริษัทจำกัด ได้แก่

1. บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด และ บริษัท บุกโตม จำกัด จากเดิมคือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์สุภาพใจ
2. บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด เปลี่ยนจากเดิมคือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก
3. บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด จากเดิมคือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด พุดมตาลโปรโมชัน
4. บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด จากเดิมคือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สรรพศาสตร์

และองค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการจดทะเบียนนิติบุคคล ยังคงรูปแบบการจดทะเบียนแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด ได้แก่ ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโก้

ประเภทธุรกิจขององค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวนั้น ในปัจจุบันไม่ได้ดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์ ทำหน้าที่จัดทำ จัดพิมพ์ สื่อสิ่งพิมพ์เพียงอย่างเดียว เห็นได้จาก

ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์สุภาพใจ ได้จดทะเบียนนิติบุคคลเพิ่ม ได้แก่ บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด ทำหน้าที่จัดการเรื่องการผลิตหนังสือ สื่อสิ่งพิมพ์ ซึ่งได้เพิ่มประเภทของหนังสือให้มีความหลากหลาย ครอบคลุมทุกองค์ความรู้ เช่น ภาษา ภูมิปัญญา แต่ยังคงไว้ซึ่งหนังสือธรรมะซึ่งเป็นแนวอุดมการณ์ตั้งแต่ยุคก่อตั้ง และ ก่อตั้งบริษัท บุกโตม จำกัด ทำหน้าที่จัดจำหน่ายเฉพาะสินค้าของบริษัท และยังมีร้านจำหน่ายหนังสือด้วย

บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด มีสำนักพิมพ์ในเครือทั้งหมด 5 สำนักพิมพ์ ได้แก่ สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก จัดพิมพ์หนังสือเด็ก และรับผิดชอบการจัดจำหน่ายหนังสือทั้งหมดของสำนักพิมพ์ใน

เครือ, บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด จัดพิมพ์หนังสือนวนิยาย และหนังสือเชิงวิชาการ, สำนักพิมพ์ปิรามิด จัดพิมพ์หนังสือทั่วไป, สำนักพิมพ์ไขดาว จัดพิมพ์หนังสืออ่านเล่น และ สำนักพิมพ์เกี่ยวก้อย จัดพิมพ์หนังสือเด็ก

บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรธุรกิจที่ผลิตรายการโทรทัศน์ ผลิต นิตยสาร และหนังสือเล่ม นอกจากนั้นยังมีธุรกิจนำเที่ยว โดยใช้ชื่อ บริษัท ออส์ก้า โนว่า ทัวร์ อีก ด้วย

บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด นอกจากจะเป็นผู้ผลิตนิตยสารเธอกับฉัน และหนังสือเล่มแล้ว ยังประกอบธุรกิจโรงพิมพ์ รับจ้างพิมพ์สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ในนาม บริษัท พิช เฌมส์ พรินติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด อีกด้วย

ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกโก้ แต่เดิมมีเพียงผลิตภัณฑ์แผ่นที่ในรูปแบบของสื่อสิ่งพิมพ์ ไม่ว่าจะเป็น หนังสือเล่ม แผ่นพับ โปสเตอร์ บอร์ด แต่ปัจจุบันได้เพิ่มผลิตภัณฑ์แผ่นที่ในรูปแบบของสื่อ มัลติมีเดีย สื่ออิเล็กทรอนิกส์

สำนักพิมพ์	ยุคก่อตั้ง			ผู้ร่วมก่อตั้ง	ยุคสีบทอด		
	เพศ	การศึกษา	สาขา		ความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้ง	การศึกษา	สาขา
บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด	ชาย	ปริญญาตรี	การจัดการ	น้องชาย	บุตรสาวคนโต	กำลังศึกษาปริญญาโท	การจัดการโลจิสติกส์
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	ชาย	ปริญญาตรี	เคมี	ภรรยา	บุตรสาวคนโต	ปริญญาโท	การออกแบบสื่อ สิ่งพิมพ์
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	ชาย	ปริญญาโท	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	บุตรชายคนโต	ปริญญาตรี	การโรงแรม
					บุตรชายคนรอง	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ
บริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	ชาย	มัธยมปลาย	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	บุตรชายคนโต	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	เลขานุการ
					บุตรสาวคนรอง	ปริญญาโท	ไม่ระบุ
					บุตรชายคนที่ 3	ปริญญาโท	ไม่ระบุ
					บุตรชายคนที่ 4	ปริญญาโท	ไม่ระบุ
					บุตรสาวคนเล็ก	ปริญญาตรี	นิเทศศาสตร์
ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไกด์	ชาย	ประกาศนียบัตร	การค้า ระหว่างประเทศ	ภรรยา และ เครือญาติ	บุตรชายคนกลาง	ปริญญาตรี	วิศวกรรมคอมพิวเตอร์

ตารางที่ 3 : ตารางสรุปสถานภาพส่วนตัวผู้ก่อตั้งและผู้สีบทอด

ตารางที่ 3 : ตารางสรุปสถานภาพส่วนตัวผู้ก่อตั้งและผู้สีบทอด

การสืบทอดกิจการธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง เป็นการสืบทอดจากผู้เป็นพ่อสู่ลูกทั้ง 5 สำนักพิมพ์ โดยไม่เฉพาะเจาะจงว่าจะเป็นลูกคนไหน เพศอะไร จบการศึกษา หรือมีประสบการณ์การทำงานในสาขาเกี่ยวข้องกับธุรกิจสำนักพิมพ์หรือไม่ก็ได้

บริษัท ตถาตา พับลิเคชัน จำกัด ผู้สืบทอด คือ คุณไชนรังสี เฉลิมชัยกิจ บุตรสาวคนโตของคุณบัญชา เฉลิมชัยกิจ ผู้ก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วน สำนักพิมพ์สุขภาพใจ โดยคุณไชนรังสี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปัจจุบันกำลังศึกษาปริญญาโท ภาควิชาวิทยาการจัดการโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีประสบการณ์การทำงานด้านคอมพิวเตอร์

บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด ผู้สืบทอด คือ คุณสุวีริยา สิริสิงห์ บุตรสาวคนโต ของคุณวิริยะ และ คุณสุภา สิริสิงห์ ผู้ก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก โดยคุณสุวีริยา จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโท สาขาการออกแบบสื่อสิ่งพิมพ์ จากมหาวิทยาลัยไบรท์ตัน ประเทศอังกฤษ

บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด ผู้สืบทอด คือ คุณตาลเด่น พุฒตาล บุตรชายคนรองของคุณดำรง พุฒตาล ผู้ก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด พุฒตาล โปรโมชัน โดยคุณตาลเด่น จบการศึกษาด้านการโรงแรม จากประเทศอังกฤษ มีประสบการณ์การทำงานด้านโฆษณา จากบริษัทในเครือกันตนา

บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด ผู้สืบทอด คือ คุณกานดา สายท้อม บุตรสาวคนเล็กของคุณไพโรจน์ สายท้อม ผู้ก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด สรรพศาสตร์ โดยคุณกานดา จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาวารสารสนเทศ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีประสบการณ์การทำงานโดยเป็นเจ้าของหน้าที่ประจำกองบรรณาธิการนิตยสารแพรวสุดสัปดาห์

ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกไกด์ ผู้สืบทอด คือ คุณเสรี เลานเกษมวงศ์ บุตรชายกลางของคุณสุชัย เลานเกษมวงศ์ ผู้ก่อตั้ง โดยคุณเสรี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สำนักพิมพ์	ฝ่ายบริหาร		ฝ่ายบรรณาธิการ		ฝ่ายศิลปกรรม	
	ยุคก่อตั้ง	ยุคสีบทอด	ยุคก่อตั้ง	ยุคสีบทอด	ยุคก่อตั้ง	ยุคสีบทอด
บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด	ผู้ก่อตั้ง เครื่องญาติ	ผู้ก่อตั้ง ผู้สีบทอด เครื่องญาติ	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	คนนอก	คนนอก
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง ผู้สีบทอด	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	คนนอก	ผู้สีบทอด
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง ผู้สีบทอด เครื่องญาติ	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	เครื่องญาติ	เครื่องญาติ คนนอก
บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง ผู้สีบทอด	คนนอก	ผู้สีบทอด	คนนอก	คนนอก
ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกด์	ผู้ก่อตั้ง เครื่องญาติ	ผู้ก่อตั้ง ผู้สีบทอด เครื่องญาติ	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	เครื่องญาติ	เครื่องญาติ

สำนักพิมพ์	ฝ่ายผลิต		ฝ่ายบัญชี การเงิน		ฝ่ายการตลาด/ฝ่ายขาย	
	ยุคก่อตั้ง	ยุคสีบทอด	ยุคก่อตั้ง	ยุคสีบทอด	ยุคก่อตั้ง	ยุคสีบทอด
บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด	เครื่องญาติ	ผู้สีบทอด เครื่องญาติ	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง เครื่อง ญาติ	ผู้ก่อตั้ง	ผู้สีบทอด
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	-	-	ผู้ร่วมก่อตั้ง	ผู้ร่วมก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	-	-	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	ผู้สีบทอด
บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	ผู้ก่อตั้ง	คนนอก	ผู้สีบทอด
ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกด์	ผู้ก่อตั้ง เครื่องญาติ	ผู้ก่อตั้ง ผู้สีบทอด เครื่องญาติ	ผู้ร่วมก่อตั้ง	ผู้ร่วมก่อตั้ง	เครื่องญาติ	เครื่องญาติ

ตารางที่ 4 : ตารางสรุปโครงสร้างองค์กรและหัวหน้าฝ่าย

ในยุคที่ผู้สืบทอดเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว อาทิ เช่น การวางโครงสร้างองค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร การรวมหรือการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร ดังนี้

สำนักพิมพ์สุภาพใจที่นอกจากจะจัดตั้ง บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด และ บริษัท บুদ্ধิ์ ไทม์ จำกัด เพื่อทำหน้าที่จัดการเรื่องการผลิตหนังสือ สื่อสิ่งพิมพ์ และ ทำหน้าที่จัดจำหน่ายเฉพาะสินค้าของบริษัทแล้ว โครงสร้างองค์กรที่เคยประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบรรณาธิการ ฝ่ายศิลปกรรม ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชีการเงิน ได้มีการเพิ่ม ฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายขาย และมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรจากเดิมไม่กี่สิบคนเป็นกว่า 130 คน การบริหารจัดการได้มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจไปยังหัวหน้าฝ่ายซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องด้านเครดิตกับผู้ก่อตั้ง ไม่ว่าจะเป็นผู้สืบทอด ญาติ พี่น้อง

บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด ถึงแม้จะมีการแบ่งสำนักพิมพ์ในเครือเป็น 5 สำนักพิมพ์ ตามหมวดหมู่ของสื่อสิ่งพิมพ์ และให้สำนักพิมพ์ชมรมเด็กรับผิดชอบการจัดจำหน่ายหนังสือทั้งหมดของสำนักพิมพ์ในเครือ แต่โครงสร้างองค์กร ยังคงไม่มีการปรับเปลี่ยนจากเดิม การบริหารจัดการยังคงเป็นแบบรวมศูนย์ที่เจ้าของกิจการ ผู้ก่อตั้งยังคงเป็นผู้กำหนดนโยบายทั้งหมดด้วยกรอบแนวคิด อุดมการณ์ และประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เริ่มกิจการ

โครงสร้างองค์กรของบริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากยุคผู้ก่อตั้งมากนัก ยกเว้นในเรื่องของการเพิ่มจำนวนบุคลากรในฝ่ายต่างๆ เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน ผู้ก่อตั้งยังคงเป็นผู้บริหารจัดการ กำหนดนโยบายทั้งหมดขององค์กร

ถึงแม้ทายาทของ บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร และมีการให้อำนาจตัดสินใจแก่หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นทายาท และคนนอกตามลำดับสายงานแล้วก็ตาม แต่ผู้ก่อตั้งยังคงเป็นผู้บริหารจัดการ กำหนดนโยบายทั้งหมดขององค์กรอยู่เช่นเดิม

ในส่วนของ ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกด์ โดยรวมรูปแบบการจัดการคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง จะมีก็เพียงแต่การเพิ่มฝ่ายวิจัยและพัฒนา โดยมีทายาทเป็นผู้รับผิดชอบ ดูแล ผู้ก่อตั้ง ผู้ร่วมก่อตั้ง และเครือญาติยังคงเป็นผู้กำหนดนโยบาย มีอำนาจในการตัดสินใจเหมือนเดิม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมครอบครัวกับวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละสำนักพิมพ์

ตารางที่ 5 : ตารางสรุปวัฒนธรรมครอบครัว

สำนักพิมพ์	วัฒนธรรมครอบครัว				
	หัวหน้าครอบครัว	การวางตัวผู้สืบทอด	ศาสนา	ความเชื่อ	การปฏิบัติตน
บริษัท ตฤตา พับลิเคชั่น จำกัด	พ่อและแม่	ไม่มีการวางตัว	พุทธ	คำสั่งสอนของพุทธศาสนา หลักประชาธิปไตย	ซื่อสัตย์ โอบอ้อมอารี ชยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ ขอบทำกิจกรรม รักการอ่าน
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	พ่อและแม่	พ่อแม่ได้วางตัว/แม่วางตัว	พุทธ	เชื่อมั่นในตัวเอง	ให้อิสระทางความคิด รักการอ่าน
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	พ่อ	ไม่มีการวางตัว	อิสลาม	คำสั่งสอนของศาสนา อิสลาม ความถูกต้องทาง	ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์ มีเหตุผล
บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	พ่อ	มีการวางตัว	พุทธ	ไม่ชัดเจน	เคารพตามความอาวุโส
ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกโกด์	พ่อ	ไม่มีการวางตัว	พุทธ	เชื่อมั่นในตัวเอง	เชื่อฟังคำสั่งสอนของพ่อแม่ ซื่อสัตย์ มั่นใจ ปฏิบัติแต่สิ่ง ที่ถูกต้อง

ตารางที่ 5 : ตารางสรุปวัฒนธรรมครอบครัว

วัฒนธรรมครอบครัวที่ทั้ง 5 ครอบครัว ที่เหมือนกัน คือ การให้ความเคารพ นับถือ ยกย่องผู้เป็นพ่อให้เป็นหัวหน้าครอบครัว ให้ความสำคัญและการสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ทายาททุกคนอย่างเต็มที่ โดยให้อิสระทายาทแต่ละคนเลือกเรียนตามความสามารถและความสนใจของแต่ละคน เห็นได้จากการที่ผู้สืบทอดของทั้ง 5 ครอบครัว จบการศึกษาระดับอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโท จากมหาวิทยาลัยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งผู้สืบทอดทั้ง 5 คนยังเป็นแบบอย่างให้กับพี่น้อง หรือได้รับแบบอย่างมาจากพี่น้อง ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาหาความรู้ และการสอนให้สมาชิกทุกคนเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต ประพฤติ ปฏิบัติตนในทางที่ถูกที่ควรตามกรอบวัฒนธรรมของสังคมไทย

วัฒนธรรมครอบครัวที่แตกต่างกันไปในแต่ละครอบครัว ได้แก่ การนับถือศาสนา การวางแผนในการวางตัวผู้สืบทอด ความเชื่อ การปฏิบัติตนของสมาชิกในแต่ละครอบครัว

สำนักพิมพ์	วัฒนธรรมองค์กรยุคก่อตั้ง			
	วีรบุรุษ	ค่านิยม ความเชื่อ	ธรรมเนียม การปฏิบัติ	ข่ายวัฒนธรรม
บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	คำสั่งสอนของพุทธศาสนา, หลัก ประชาธิปไตย, นับถือท่านพุทธทาส ภิกขุ	ระบบอุปถัมภ์, ประหยัด, ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	การติตภาพ ติดคำสั่งสอนของท่าน พุทธทาสภิกขุตามจุดต่างๆ, ปรึกษา หารือ เล่าสู่กันฟังเหมือนทุกคนเป็น คนในครอบครัว
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	ข้อมูลไม่ชัดเจน	เลี้ยงอาหารกลางวันพนักงาน, ห้ามหยิบยืมเงินจากนายจ้าง, ทุกคนสามารถทำงานแทน กันได้	ปรึกษาหารือ เล่าสู่กันฟัง เหมือน ทุกคนเป็นคนในครอบครัว
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	คำสั่งสอนของศาสนาอิสลาม, ความ ถูกต้องในการดำเนินงาน, ส่งเสริม สนับสนุนสถาบันครอบครัว	ตรงต่อเวลา, ซื่อสัตย์	ปรึกษาหารือ เล่าสู่กันฟัง เหมือน ทุกคนเป็นคนในครอบครัว
บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	ธุรกิจคือธุรกิจ, ครอบครัวคือ ครอบครัว	เคารพตามความอาวุโส	สื่อสารตามสายงานตามลำดับ ความอาวุโส
ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกไทดี้	ผู้ก่อตั้ง	ความถูกต้องในการดำเนินงาน	ซื่อสัตย์, ตรงไปตรงมา	สื่อสารตามสายงาน

ตารางที่ 6 : ตารางสรุปวัฒนธรรมองค์กรยุคก่อตั้ง

วัฒนธรรมองค์กรในยุคก่อตั้งของทั้ง 5 สำนักพิมพ์ ที่เหมือนกัน คือ การให้ความสำคัญพบนับถือ ยกย่องผู้ก่อตั้งให้เป็นพ่อหรือเป็นวีรบุรุษขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียม การปฏิบัติ และการสื่อสารในองค์กร

สำนักพิมพ์สุภาพใจ มีค่านิยม ความเชื่อ คือ คำสั่งสอนของพุทธศาสนา โดยเฉพาะคำสั่งสอนของท่านพุทธทาสภิกขุ และยึดถือหลักประชาธิปไตย การปฏิบัติต่อกันในองค์กรมีลักษณะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการหรือชายวัฒนธรรมมีหลายทาง เช่น การติดรูปภาพ คำสั่งสอนของท่านพุทธทาสภิกขุ การพูดคุย ปรีक्षा หรือ เล่าสู่กันฟังเหมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน

บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด มีธรรมเนียมปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรรับรู้ร่วมกัน คือ การไม่หยิบยืมเงินจากองค์กร แต่สามารถพูดคุย ปรีक्षा หรือ ได้ทั้งในเรื่องส่วนตัว การทำงาน และอื่นๆ ดังเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน

บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ก่อตั้งและครอบครัวนับถือศาสนาอิสลาม จึงได้นำเอาหลักคำสอนมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ มีค่านิยมในเรื่องของการให้ความสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนสถาบันครอบครัว ยึดความซื่อสัตย์ และการตรงต่อเวลาเป็นสำคัญ บรรยากาศในการทำงานอบอุ่น เป็นกันเอง เหมือนทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน

ในขณะที่ บริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด และ ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกไกด์ ยึดความถูกต้องในการดำเนินธุรกิจเป็นหลัก ธุรกิจคือธุรกิจ การติดต่อสื่อสารจึงเป็นไปตามสายงาน และตามลำดับความอาวุโส

สำนักพิมพ์	วัฒนธรรมองค์กรยุคผู้สืบทอด			
	วีรบุรุษ	ค่านิยม ความเชื่อ	ธรรมเนียม การปฏิบัติ	ข่ายวัฒนธรรม
บริษัท ตถาตา พับลิเคชัน จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	คำสั่งสอนของพุทธศาสนา, หลักประชาธิปไตย, นับถือท่านพุทธทาสภิกขุ, การทำงานคือการปฏิบัติธรรม	ระบบอุปถัมภ์, ประหยัด, ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน, การจัดกิจกรรมปฏิบัติธรรม, การมีส่วนร่วมในการเผยแผ่ศาสนา, ใสสะอาดขององค์กรการทำงาน	การติตภาพ ติดคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุตามจุดต่างๆ, การจัดบอร์ดเพื่อเป็นพื้นที่สำหรับแสดงความคิดเห็น, ปรีกษา หรือ เล่าสู่กันฟังเหมือนทุกคนเป็นคนในครอบครัว, การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	ไม่ชัดเจน	เลี้ยงอาหารกลางวันพนักงาน, ห้ามหยีบยืมเงินจากนายจ้าง, ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้	ปรีกษา หรือ เล่าสู่กันฟังเหมือนทุกคนเป็นคนในครอบครัว, การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	คำสั่งสอนของศาสนาอิสลาม, ความถูกต้องทางสังคม, ความยุติธรรมในการทำธุรกิจ	ตรงต่อเวลา, ซื่อสัตย์, ยึดมั่นตามสัญญา, ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้, ให้โอกาสคนรุ่นใหม่	ปรีกษา หรือ เล่าสู่กันฟังเหมือนทุกคนเป็นคนในครอบครัว, การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร
บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	ผู้ก่อตั้ง	ธุรกิจคือธุรกิจ, ครอบครัวคือครอบครัว	เคารพตามความอาวุโส	สื่อสารตามสายงาน ตามลำดับความอาวุโส, การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร
ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกด์	ผู้ก่อตั้ง	เชื่อในหลักความถูกต้อง	ตรงไปตรงมา, ซื่อสัตย์, ข้อมูลต้องถูกและพิสูจน์ได้	สื่อสารด้วยเหตุและผล, ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง, การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 7: ตารางสรุปวัฒนธรรมองค์กรยุคผู้สืบทอด

วัฒนธรรมองค์กรในยุคผู้สืบทอดของทั้ง 5 สำนักพิมพ์ ที่ยังคงเหมือนยุคก่อตั้ง คือ การให้ความเคารพ นับถือ ยกย่องผู้ก่อตั้งให้เป็นพ่อหรือเป็นวีรบุรุษขององค์กร การคงอยู่ของประเภทหมวดหมู่ของผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร ตราสัญลักษณ์ขององค์กร ชื่อและแบบตัวอักษรของนิตยสาร

วัฒนธรรมองค์กรในยุคผู้สืบทอดที่ปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมจากวัฒนธรรมองค์กรในยุคผู้ก่อตั้ง ได้แก่

สำนักพิมพ์สุภาพใจ ยังคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในยุคก่อตั้ง มีเพิ่มเติมในการให้การสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมเกี่ยวกับการเผยแพร่พุทธศาสนาทั้งทางตรงและทางอ้อม สร้างเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวขององค์กรโดยการให้พนักงานใส่เสื้อขององค์กรมาทำงาน มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร

บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด และ บริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด ยังคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในยุคก่อตั้ง มีเพิ่มเติมเพียงการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร

ในขณะที่ บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด แม้จะยังคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในยุคก่อตั้ง โดยจะให้ความสำคัญในหลักความถูกต้อง ยุติธรรมในการดำเนินธุรกิจ ยังมีการเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร และมีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร

ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไทดี้ จะมีเปลี่ยนแปลงเฉพาะในเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่จะใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง

จากวัฒนธรรมครอบครัว วัฒนธรรมองค์กรยุคก่อตั้ง และยุคผู้สืบทอด สามารถสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมครอบครัว วัฒนธรรมองค์กรในยุคก่อตั้ง และวัฒนธรรมองค์กรในยุคผู้สืบทอด มีลักษณะคล้ายคลึงกันและมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้างในแต่ละครอบครัว แต่ละองค์กร

วัฒนธรรมครอบครัวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด มีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน ถ่ายทอดมาจากผู้ที่เป็นหัวหน้าครอบครัวและเป็นหัวหน้าองค์กรหรือทั้งพ่อและเป็นผู้ก่อตั้ง คือ คุณบัญชา เฉิมชัยกิจ ที่มีความศรัทธาในพระพุทธศาสนา และยึด

มั่นในหลักประชาธิปไตย ได้ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง และเผยแพร่ความคิด คำสอนของ พระพุทธศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำสอนของท่านพุทธทาสภิกขุ ผู้ครอบครัวยุคหนึ่ง พนักงาน ตลอดจน ผู้อ่าน จนทุกคนยอมรับ และพร้อมนำไปประพฤติ ปฏิบัติ เป็นแนวทางในการทำงาน และการ ดำเนินชีวิต

บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด ที่วัฒนธรรมครอบครัวและวัฒนธรรมองค์กรมีความใกล้เคียง กัน ซึ่งเห็นได้จากการเคารพ นับถือให้คุณวิริยะ สิริสิงห์ เป็นทั้งหัวหน้าครอบครัว และเป็นหัวหน้า องค์กร โดยสมาชิกในครอบครัว และพนักงานให้ความเคารพ นับถือ และให้อำนาจในการตัดสินใจ เรื่องสำคัญๆ ของครอบครัวและองค์กร

บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด ก็เช่นกัน โดยครอบครัวพุทธตาล ซึ่งนับถือศาสนา อิสลาม และยึดมั่นในคำสอนอย่างเคร่งครัด ได้นำแนวทางในการปฏิบัติตามคำสอนศาสนา อิสลามมาใช้ในการทำธุรกิจ และได้ปลูกฝังค่านิยมในการทำงานกับลูก หลาน เครือญาติ และ พนักงาน ให้มีความตรงไปตรงมา ยึดหลักพอเพียง ส่งเสริมวัฒนธรรมไทย และสร้างสรรค์ ประโยชน์ให้กับสังคม โดยเฉพาะสถาบันครอบครัว

ในขณะที่วัฒนธรรมครอบครัวกับวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัดนั้น จะมีความคล้ายคลึงกันกับบริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด ที่ให้ความเคารพ นับถือ หัวหน้าครอบครัว และผู้ก่อตั้งกิจการ ให้เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ของครอบครัว และองค์กร และยังได้นำหลักการเคารพผู้อาวุโส ตามลำดับอายุของครอบครัวสายสัมพันธ์มาใช้ใน องค์กร เนื่องจากทายาททั้ง 5 คนได้เข้ามาบริหารงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร โดยบุคลากร ขององค์กรจะเคารพและประสานงานกันตามลำดับชั้นของสายงาน

ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกโก้ และครอบครัวเลาหเกษมวงศ์ มีค่านิยมที่เห็นได้ชัด คือ การยึดหลักความถูกต้องในการใช้ชีวิตของหัวหน้าครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นการเป็นการเลี้ยงดูบุตร หรือการทำงาน ต้องซื่อสัตย์ พิสูจน์ได้ ปฏิบัติต่อคนรอบข้างอย่างตรงไปตรงมา และความเป็นผู้นำ ของหัวหน้าครอบครัวและผู้ก่อตั้ง ที่ได้รับความเคารพจากสมาชิกในครอบครัว และบุคลากรใน องค์กร

3. วิธีการจัดการกับความขัดแย้งภายในองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

ตารางที่ 8 : ตารางสรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

ความขัดแย้งภายในองค์กรสำนักพิมพ์	วิธีการแก้ปัญหา	
	ยุคก่อตั้ง	ยุคสีบทอด
บริษัท ตดาตา พับลิเคชั่น จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้หลักธรรมะ - เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ยอมความ - ช่วยเหลือด้านต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานสามารถดำเนินต่อไปได้ โดยสะดวกเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้หลักธรรมะ - ใช้หลักเหตุผล
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การตัดสินใจของผู้ก่อตั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การตัดสินใจของผู้ก่อตั้ง - ใช้หลักเหตุและผล
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้หลักเหตุและผล - คำนึงผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้หลักเหตุและผล - คำนึงผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นหลัก
บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การตัดสินใจของผู้ก่อตั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การตัดสินใจของผู้ก่อตั้ง - ใช้การตัดสินใจของหัวหน้างาน
ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกไทดี้	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การตัดสินใจของผู้ก่อตั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การตัดสินใจของผู้ก่อตั้ง - ใช้หลักเหตุและผล และจิตวิทยาในการสื่อสาร เจจอาของผู้สีบทอด

ตารางที่ 8 : ตารางสรุปวิธีการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

ถึงแม้ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว ที่ผู้ก่อตั้ง ผู้สืบทอด และบุคลากรในองค์กรมีความใกล้ชิด ผูกพันกันฉันท์เครือญาติ ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้

วิธีการจัดการกับความขัดแย้งที่จะนำไปสู่ข้อยุติ และการแก้ปัญหาแบบใด มีความแตกต่างกันไปแล้วแต่องค์กร สถานการณ์ และบุคลิกภาพของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

จากที่วัฒนธรรมครอบครัวและวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด มีความเกี่ยวพันกันอย่างเห็นได้ชัด ในด้านยึดถือ ปฏิบัติตามคำสอนของพระพุทธศาสนา ทำให้ทั้งผู้ก่อตั้ง ผู้สืบทอด และบุคลากรขององค์กร ใช้หลักธรรมะในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในสภาวะการณ์ใดก็ตาม

จากที่บุคลากรทุกคนในองค์กร บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด ให้ความสำคัญ นับถือ คุณวิริยะ สิริสิงห ดังนั้นเมื่อมีความขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่าง ผู้ก่อตั้งกับพนักงาน ผู้ก่อตั้งกับผู้สืบทอด ผู้สืบทอดกับพนักงาน หรือพนักงานกับพนักงาน คำแนะนำในการแก้ปัญหา หรือการตัดสินของคุณวิริยะถือเป็นสิ้นสุดที่ทุกคนยอมรับ และพร้อมจะปฏิบัติตาม

ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งขึ้นภายใน บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด วิธีการที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งก็คือ การเจรจากันอย่างตรงไปตรงมา ด้วยเหตุและผล เพื่อหาทางออกที่เหมาะสม และยุติธรรมที่สุดให้กับความขัดแย้งนั้นๆ

จากที่ บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด มีการดำเนินงานตามลำดับขั้นของสายงาน ดังนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว หรือเกี่ยวกับการดำเนินงาน หัวหน้าหรือผู้รับผิดชอบในสายงานนั้นจะต้องเป็นผู้แก้ไขปัญหาให้ลุกล่วงไปด้วยดี ยกเว้นแต่เป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทางผู้บริหารถึงจะลงมาตัดสิน และแก้ไขปัญหาให้เป็นเรื่องๆ ไป

ด้วยความเป็นผู้นำ และเป็นคนจริงของ คุณสุชัย เลานเกษมวงศ์ ผู้ก่อตั้ง ห้างหุ้นส่วน จำกัดบางกอกไคด์ เมื่อองค์กรเกิดความขัดแย้งขึ้น คุณสุชัย จะเป็นผู้ตัดสินโดยใช้วิจารณญาณ และประสบการณ์ของตนเองเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งส่งผลให้ความขัดแย้งนั้นไม่ยุติ หรือไม่จบด้วยดี



คุณเสรีในฐานะผู้สืบทอด และผู้บริหารคนหนึ่งของคุณเสรี จะเข้ามาเป็นผู้ได้เกลี้ย เป็นคนกลาง ให้ความยุติธรรม ให้ความซัดแย้งนั้นลดน้อยลง หรือหมดไปอย่างยุติธรรมกับทุกฝ่าย

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักงานพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

ตารางที่ 9 : ตารางสรุปปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักงานพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

สำนักพิมพ์	รูปแบบองค์กร	โครงสร้างองค์กร	ผู้บริหาร
บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนรูปแบบเป็นบริษัทจำกัด - แบ่งองค์กรเป็นสำนักพิมพ์และจัดจำหน่าย - ปรับนโยบายจากเน้นการผลิตเป็นการตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มฝ่ายผลิตและจัดจำหน่าย - ขยายกองบรรณาธิการรองรับหมวดหนังสือที่เพิ่มขึ้น - เพิ่มบุคลากรสำหรับจัดจำหน่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - การเข้ามามีส่วนร่วมของทายาท - การนำเอาคอมพิวเตอร์ โปรแกรมซอฟต์แวร์มาใช้ในการจัดการ - ปรับเปลี่ยนรูปลักษณะของหนังสือ - การเปิดเว็บไซต์
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนรูปแบบเป็นบริษัทจำกัด - แบ่งองค์กรเป็นสำนักพิมพ์ตามหมวดสิ่งพิมพ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - แยกสำนักพิมพ์และจัดจำหน่าย - เปิดโรงเรียนสอนศิลปะ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเข้ามามีส่วนร่วมของทายาท - การนำเอาคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่มาใช้ในฝ่ายศิลปกรรม - การรับบัตรเครดิตในการซื้อขายหนังสือ - การเปิดเว็บไซต์
บริษัท คูสร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนรูปแบบเป็นบริษัทจำกัด 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มบุคลากรรุ่นใหม่ในฝ่ายต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - การเข้ามามีส่วนร่วมของทายาท - การนำเอาคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่มาใช้ในฝ่ายศิลปกรรม - การใช้เอกสารในการติดต่องานภายนอก - การเปิดเว็บไซต์
บริษัท สำนักพิมพ์สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนรูปแบบเป็นบริษัทจำกัด 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับเปลี่ยนบุคลากรในกองบรรณาธิการบ่อยครั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - การเข้ามามีส่วนร่วมของทายาท
ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกโกด	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการปรับเปลี่ยน 	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มฝ่ายเทคนิค - ผลิตสื่อมัลติมีเดีย 	<ul style="list-style-type: none"> - การเข้ามามีส่วนร่วมของทายาท - การนำเอาคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่มาใช้ในทุกขั้นตอนการทำแผนที่ - การวางระบบ LAN ทั้งองค์กร - การเปิดเว็บไซต์

ตารางที่ 9 : ตารางสรุปปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักงานพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

สำนักพิมพ์	เศรษฐกิจ	สังคม	เทคโนโลยี	คู่แข่งชั้น
บริษัท ตาตา พับลิเคชั่น จำกัด	- ช่วงวิกฤติเศรษฐกิจมีการเปิดร้าน จำหน่ายหนังสือตามห้างสรรพสินค้า - เน้นการขาย การตลาดแบบสมัยใหม่	- เพิ่มประเภทหนังสือเพื่อตอบสนอง ความต้องการและขยายกลุ่มผู้อ่าน	- นำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ ใช้ในองค์กร เช่น การวางแผนการผลิต - การเปิดเว็บไซต์ และติดต่อสื่อสารผ่านอีเมล	- มีสำนักพิมพ์ใหม่ๆเกิดขึ้นหลายแห่ง ทำให้ต้องเพิ่มประเภทหนังสือ และสร้างความโดดเด่นให้สินค้า
บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด	- เน้นการขายตรงสู่ร้านค้า และห้องสมุดโรงเรียน	- เพิ่มประเภทหนังสือเพื่อตอบสนอง ความต้องการและขยายกลุ่มผู้อ่าน	- การนำเอาคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ มาใช้ในฝ่ายศิลปกรรม - การเปิดเว็บไซต์ และติดต่อสื่อสารผ่านอีเมล	- สำนักพิมพ์ใหม่ๆเกิดขึ้นหลายแห่ง ทำให้ต้องเพิ่มประเภทหนังสือ และสร้างความโดดเด่นให้สินค้า
บริษัท คู่สร้างคู่สม (ประเทศไทย) จำกัด	- มีกลุ่มลูกค้าเฉพาะ - ราคาไม่สูงมากนัก จึงไม่มีผลกระทบต่อ ด้านนี้	- เพิ่มคอลัมน์เพื่อตอบสนองความต้องการ และขยายกลุ่มผู้อ่าน - พัฒนานิตยสารให้ทันตามกระแสของสังคม และความต้องการ ความนิยมของกลุ่มผู้อ่าน	- การนำเอาคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ มาใช้ในฝ่ายศิลปกรรม - การใช้เอกสารในการติดต่อหน่วยงานภายนอก - การเปิดเว็บไซต์ และติดต่อสื่อสารผ่านอีเมล	- ไม่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร เนื่องจากไม่เชื่อว่าผู้อ่านมีความ จงรักภักดีต่อหนังสือ
บริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด	- ผลกระทบไม่มาก เนื่องจากผู้ก่อตั้งมีความ เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการเงิน และการผลิต	- ผลิตหนังสือเล่มเพื่อตอบสนองความต้องการ และขยายกลุ่มผู้อ่าน - พัฒนานิตยสารให้ทันตามกระแสของสังคม และความต้องการ ความนิยมของกลุ่มผู้อ่าน	- ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลทั้งในและนอกองค์กร	- การเปิดตัวนิตยสารวัยรุ่นและ การซื้อลิขสิทธิ์นิตยสารต่างประเทศ จำนวนมาก
ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกไทดี้	- ไม่ว่าจะภาวะเศรษฐกิจเป็นอย่างไร ก็มีผลต่อการซื้อและกำลังซื้อของกลุ่มลูกค้า เนื่องจากเป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม	- เพิ่มรูปแบบแผนที่เพื่อตอบสนอง ความต้องการและขยายกลุ่มลูกค้า	- นำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ ใช้ในองค์กรและการผลิตสื่อ เช่น GPS GIS สื่อมัลติมีเดีย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ - การเปิดเว็บไซต์ และติดต่อสื่อสารผ่านอีเมล	- ไม่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร เนื่องจากผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ เหนือกว่าคู่แข่งอยู่แล้ว

ตารางที่ 10 : ตารางสรุปปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวมีทั้งปัจจัยจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว ได้แก่

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว อาทิ เช่น การวางโครงสร้างองค์กร การกำหนดนโยบายขององค์กร การรวมหรือการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร

การปรับเปลี่ยนสถานภาพการจัดการองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว เช่น การเปลี่ยนแปลงการจดทะเบียนนิติบุคคล จากเดิมที่เป็น ห้างหุ้นส่วนจำกัด เป็น บริษัทจำกัด การเพิ่มประเภทธุรกิจ ประเภทสื่อ และหมวดหมู่ของผลิตภัณฑ์

การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรของทายาทเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว

ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และคู่แข่ง ซึ่งเป็นไปตามกลไกและกระแสของโลกทุนนิยม

ซึ่งทั้งปัจจัยภายในและภายนอกล้วนส่งผลกระทบ และนำไปสู่การปรับตัวขององค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว เพื่อให้กิจการของครอบครัวมีการสืบทอด ต่อ ยอด ขยายตัว หรือเพียงเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง "การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์กับการสืบทอดกิจการของครอบครัว" สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

ถึงแม้ว่ายังไม่มีตำราเล่มใดบรรจุสูตรสำเร็จของการบริหารธุรกิจครอบครัวเอาไว้ แต่การสืบทอดกิจการของครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และรุ่นต่อๆ ไป ยังคงมีอยู่จนทุกวันนี้ เช่นเดียวกับธุรกิจสำนักพิมพ์ของทั้ง 5 สำนักพิมพ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่มีจุดกำเนิดในระยะเวลาที่ไล่เลี่ยกัน เป็นกิจการขนาดเล็กของครอบครัว และกำลังมีการสืบทอดจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งเหมือนกัน ทั้ง 5 สำนักพิมพ์ก่อตั้งขึ้นมาจากอุดมการณ์ ความตั้งใจ และรสนิยมส่วนตัวของผู้ก่อตั้ง มีกฎเกณฑ์ไม่มาก โดยผู้ก่อตั้งเป็นผู้กำหนดนโยบาย มีอำนาจในการตัดสินใจ และมีลักษณะวิธีการดำเนินงานตามแบบของผู้ก่อตั้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสำนักพิมพ์ของเดสซอเออร์ (Dessauer, 1974) และ โลแกนและเพลเลอร์ (Logan and Peller, 1985)

แต่การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจสำนักพิมพ์ของครอบครัวของทายาทของแต่ละสำนักพิมพ์กับทำให้แต่ละองค์กรมีการปรับตัวแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจสำนักพิมพ์ของครอบครัวของคุณโชนรังสี เฉลิมชัยกิจ ทายาทคุณบัญชา เฉลิมชัยกิจ ถือเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญที่ทำให้ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สำนักพิมพ์สุภาพใจ เปลี่ยนเป็น บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด ในปัจจุบัน และมีการปรับตัวอย่างชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบกับอีก 4 สำนักพิมพ์

บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด กำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีทิศทาง มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ และสถานภาพทางธุรกิจขององค์กรให้เป็นระบบระเบียบในเชิงพาณิชย์มากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนการจดทะเบียนนิติบุคคลจาก ห้างหุ้นส่วนจำกัด เป็น บริษัท จำกัด ผู้ก่อตั้งได้มีการถ่ายโอนธุรกิจให้กับทายาท โดยมอบให้ทายาทเป็นกรรมการผู้จัดการและหุ้นส่วนของบริษัท ถือเป็นการส่งผ่านความรับผิดชอบทั้งในแง่สินทรัพย์และหนี้สินให้กับทายาทอย่างเต็มตัว ทายาทมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย กำหนดแนวทางการบริหารงาน โครงสร้างองค์กร ตลอดจนรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ

การเข้ามาสืบทอดกิจการของครอบครัวของคุณโชนรังสีนั้น คุณโชนรังสีได้นำเอาความรู้ความสามารถจากที่ได้ศึกษาเล่าเรียนผสมผสานกับประสบการณ์การทำงานมาใช้ ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับสำนักพิมพ์ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับการตลาดเข้าด้วยกันอย่างลงตัวโดยไม่ลืมที่จะคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรในยุคก่อตั้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารองค์กรสมัยใหม่ในยุคดิจิทัลทศวรรษที่ 21 ของ สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2548) และยังเป็น

การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่ไม่ได้คำนึงถึงเฉพาะ 4P คือ Product, Price, Place และ Promotion แต่กลับคำนึงถึง President, Planning, Public Relation, Packaging, People, Power และ Promise อีกด้วย

เพราะนอกจากจะมีการจดทะเบียนบริษัทเพิ่มอีก 2 บริษัท เพื่อทำหน้าที่แยกกันระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดจำหน่ายอย่างชัดเจนแล้ว ยังได้ปรับแนวทางการทำงานขององค์กรโดยมุ่งเน้นนโยบายในเชิงรุกมากขึ้น เปลี่ยนจากนโยบายเดิมที่เน้นการผลิตเพียงอย่างเดียว เป็นการผสมผสานการผลิตและการตลาดเข้าด้วยกันเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน เนื่องจากเชื่อว่าในยุคปัจจุบันหนังสือที่มีเนื้อหาดีอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องรู้ความต้องการของตลาด และต้องมีการทำการตลาดที่ดีเพื่อส่งเสริมหนังสือนั้นด้วย โดยมีการทำวิจัยการตลาดก่อนทุกๆ ปี แล้วปรับแผนนโยบายเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยอย่างรอบด้าน ทั้งรูปแบบรูปเล่ม รูปลักษณ์ และเนื้อหาของหนังสือ การวางแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์ การทำการตลาดการจัดจำหน่ายสู่กลุ่มผู้อ่านให้ครอบคลุมและทั่วถึงทุกพื้นที่ ทำให้นักผลิตสามารถเข้าถึงกลุ่มผู้อ่านได้มากขึ้น โดยมีองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติเกี่ยวกับท่านพุทธทาสภิกขุเป็นตัวประสานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของคนทั้งองค์กร และยังมีผู้ก่อตั้งซึ่งเป็นทีเคอาร์ นักร้อง เปรียบเสมือนพ่อและวีรบุรุษขององค์กรเป็นผู้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทำให้บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด มีแนวโน้มที่จะมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรของอีก 4 สำนักพิมพ์ ซึ่งได้แก่ บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด และ ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกโกโก้ ไม่ได้ทำให้องค์กรมีการปรับตัวเท่าใดนัก เพราะถึงแม้จะมีการพยายามปรับโครงสร้างของธุรกิจให้เป็นระบบ ระเบียบมากขึ้น มีการแบ่งฝ่ายตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น แต่การกำหนดนโยบายอำนาจการตัดสินใจ ยังคงเป็นแบบรวมศูนย์ที่เจ้าของกิจการ เห็นได้จากกรณีที่ บริษัท สำนักพิมพ์ สรรพศาสตร์ (2004) จำกัด ที่ทายาทมีชื่อเป็นกรรมการบริษัท แต่อำนาจการตัดสินใจสูงสุดตลอดจนการกำหนดนโยบายองค์กรยังคงอยู่ที่ผู้ก่อตั้ง ไม่ต่างจาก บริษัท สุวีริยาสาส์น จำกัด บริษัท คู่สร้าง-คู่สม (ประเทศไทย) จำกัด และ ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกโกโก้ ที่ทายาทยังไม่ได้รับการถ่ายโอนกิจการในแง่สินทรัพย์

ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การที่องค์กรจะปรับตัวไปในทิศทางใดนั้นต้องอาศัยระยะเวลา และความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรของทายาทของทั้ง 4 สำนักพิมพ์ข้างต้นอาจมีทั้งที่ถูกวางตัวหรือไม่ได้มีการวางตัวไว้ล่วงหน้าตามที่ อาจไม่ก่อให้เกิดการปรับตัวขององค์กรมากนัก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของผู้ออกตั้งตามแนวความคิดของ ศาสตราจารย์ ปีเตอร์ เดวิด หรือบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของทายาทแต่ละคนของแต่ละองค์กร บทบาท อำนาจ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงระยะเวลาในการเข้ามาทำงานก็มีส่วนร่วมในการเรียนรู้องค์กร หรือองค์กรนั้นๆ มีวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่แข็งแกร่ง มีแนวนโยบายมีการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นที่พอใจของคนทั้งองค์กรอยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรก็เป็นไปได้

ธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวของไทยนั้น โดยภาพรวมแล้วมีแนวโน้มของการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตต่อไปได้ แต่ต้องการการปรับตัวที่ก่อให้เกิดการต่อยอด ขยายตัวอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการปรับตัวจะเป็นเช่นไรนั้น ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของแต่ละครอบครัว แต่ละองค์กรที่ต้องค้นหาลักษณะเฉพาะกันให้ได้ ที่ผู้วิจัยศึกษามานั้นเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ผู้วิจัยเชื่อว่าจากนี้ไปจะได้เห็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอีกมาก และไม่หยุดนิ่งของการดำเนินธุรกิจสำนักพิมพ์หลังจากมีการสืบทอดจากรุ่นพ่อสู่รุ่นลูก โดยเฉพาะการปรับตัวของสำนักพิมพ์ขนาดเล็กและขนาดกลาง เพราะถ้าสำนักพิมพ์ใดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไม่มีจุดยืนของตนเอง ไม่มีความแตกต่าง อาจประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ เพราะหนังสือไม่ใช่เพียงสินค้า แต่เป็นสื่อวัฒนธรรม

ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การปรับตัวของธุรกิจสำนักพิมพ์กับการสืบทอดกิจการของครอบครัว" ในครั้งนี้ มีข้อจำกัดหลายประการ ดังนี้

1. การศึกษาองค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวในครั้งนี้ จำเป็นต้องใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เนื่องจากประชากรของการศึกษาวิจัยเป็นองค์กรที่มีเกี่ยวพันกันในเรื่องงานและเรื่องครอบครัว ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาวิจัยเท่าที่ควร

2. จากที่องค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว ซึ่งมีความเปราะบาง และมีความเป็นส่วนตัวสูง ทำให้ไม่ได้มาซึ่งข้อมูลในเรื่องของอุปสรรค ปัญหา และความขัดแย้ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเท่าที่ควร

3. การศึกษาครั้งนี้ ส่วนหนึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลในอดีต บางส่วนไม่ได้มีการจัดบันทึกอย่างเป็นระบบไว้ และแหล่งข้อมูลประเภทบุคคลไม่สามารถจดจำได้บ้าง ทำให้ข้อมูลบางส่วนไม่ครบถ้วน

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยแบบวิเคราะห์เชิงพรรณนาเกี่ยวกับ สถานภาพ นโยบาย การขยายตัว และการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้แล้วเป็นจำนวนมาก แต่การศึกษาวเคราะห์เกี่ยวกับองค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์ที่มีลักษณะแบบกิจการครอบครัว ยังไม่มีผู้ทำการศึกษามากนัก และยังคงมีประเด็นที่น่าสนใจ ที่อาจจะศึกษาได้ละเอียด ลึกซึ้งมากขึ้น ดังนี้

1. องค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัวที่มีการสืบทอด สานต่อกิจการจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง จำเป็นที่ผู้สืบทอด ต้องมีแนวคิดในเชิงอุดมการณ์ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการธุรกิจ ดังนั้นการศึกษาคั้งต่อไป อาจมุ่งเน้นศึกษาผู้สืบทอดเกี่ยวกับแนวคิดในเชิงอุดมการณ์และการบริหารจัดการธุรกิจสำนักพิมพ์ของครอบครัวโดยเฉพาะเจาะจง

2. เนื่องจากองค์กรธุรกิจสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว มีความละเอียดอ่อน และมีรายละเอียดอีกมากมาย ดังนั้นการศึกษาคั้งต่อไป ไม่ว่าจะเป็น ในส่วนของวัฒนธรรมครอบครัว วัฒนธรรมองค์กร วิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสำนักพิมพ์แบบกิจการครอบครัว ควรใช้วิธีการสังเกตตามธรรมชาติ หรือการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงลึก กว่า การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือการศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง