

การศึกษาความเต็มใจของทนายทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2560



นางสาวอัญชิษา พจน์สมพงษ์
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม ก้นตามระ,

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการศึกษาความเต็มใจของทนายในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของคณะอาจารย์ทุกท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาจนทำให้การศึกษาครั้งนี้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบทุกท่านที่สละเวลาในการให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ และตรวจสอบความถูกต้องส่วนต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณทนายธุรกิจครอบครัวทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยทำงานได้สำเร็จ ขอขอบคุณญาติพี่น้องของผู้วิจัยทุกท่านรวมถึงเพื่อนๆ ทุกคนที่เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปได้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ โอกาสนี้

อัญชิษา พจน์สมพงษ์

การศึกษาความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม

SUCCESSORS' WILLINGNESS TO INHERIT SMALL AND MEDIUM FAMILY
BUSINESSES

อัญชิษา พจน์สมพงษ์ 5850300

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลีลา รุ่งเรือง Ph.D., ดร.สุภรัถย์
สุริยันเกียรติแก้ว Ph.Ds., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม คันทามระ Ed.D.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเต็มใจในการรับสืบทอดธุรกิจครอบครัว
ของทายาทกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การศึกษาในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ทำ
การสุ่มตัวอย่างจากทายาทของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่
อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูลเชิง
เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่าความเต็มใจในการรับสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเกิดจากปัจจัย 2
ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของทายาท พบว่า ความสอดคล้องกับ
เป้าหมายการทำงานอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทมากที่สุด รองลงมาคือ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการ
ทำงาน ความต้องการรักษากิจการครอบครัว และการรับรู้ความสามารถของตน ตามลำดับ 2) ปัจจัยภายใน
ครอบครัว พบว่า การเตรียมพร้อมให้แก่ทายาทมีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทมากที่สุด รองลงมาคือ
ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างผู้
ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาท ตามลำดับ

สุดท้าย ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางสำหรับผู้ประกอบการในการสร้างแรงจูงใจจากปัจจัยต่างๆ
ให้ทายาทเกิดความเต็มใจที่จะรับช่วงต่อในการสืบทอดกิจการครอบครัว อันจะนำไปสู่ความมุ่งมั่น ตั้งใจ
และกระตือรือร้นที่จะสานต่อและพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้ประสบผลสำเร็จ

คำสำคัญ : ธุรกิจครอบครัว/ ทายาทธุรกิจ/ ความเต็มใจ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว	7
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาท	9
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการศึกษา	24
3.1 รูปแบบการวิจัย	24
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	24
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	24
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	25
บทที่ 4 ผลการวิจัย	26
4.1 ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	26
4.2 การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัย	26
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	38
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี	43
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	46
5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	50
บรรณานุกรม	51
ภาคผนวก	54
ภาคผนวก ก : แบบสอบถามเชิงลึกสำหรับกลุ่มตัวอย่างทายาทธุรกิจครอบครัว ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล	55
ประวัติผู้วิจัย	56



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 เกณฑ์กำหนดวิชากิจขนาดกลางและขนาดย่อม	4
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19



สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

2.1 กระบวนการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัว

8



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจครอบครัว เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจในทุกๆ ประเทศ และในระดับโลก กว่าร้อยละ 40 ของ 500 อันดับแรกขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา คือ ธุรกิจครอบครัว โดยในประเทศไทยก็มีหลายบริษัทเช่นเดียวกันที่เริ่มต้นจากการเป็นธุรกิจครอบครัว ต่อมาจึงมีการขยายธุรกิจจนเติบโตเป็นบริษัทชั้นนำที่มีบทบาทระดับประเทศ อาทิเช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ เครือสหพัฒน์ กลุ่มบริษัทเซ็นทรัลพัฒนา เป็นต้น โดยวิสาหกิจในประเทศไทย กว่าร้อยละ 80 จัดเป็นธุรกิจครอบครัว มีการกระจายตัวไปทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งมีกว่า 20 องค์กรธุรกิจ ที่จัดอยู่ในกลุ่ม SET50 ที่มีมูลค่าตลาดกว่าร้อยละ 30 (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

ในประเทศไทยมีสัดส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสูงมากเมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ณ สิ้นปี 2558 วิสาหกิจในประเทศไทยมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 2,773,625 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 2,765,986 ราย โดยคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 99.72 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งประเทศ

การที่ธุรกิจครอบครัวมีพื้นฐานจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในระบบครอบครัว ซึ่งมีความเห็นอกเห็นใจ และพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน ประกอบกับการมีความรู้สึกร่วมในฐานะเจ้าของกิจการ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ช่วยสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจครอบครัว แต่จากผลการสำรวจของ PricewaterhouseCoopers ในปี พ.ศ. 2555 กลับพบว่า อัตราการอยู่รอด (Survival Rate) ของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 30 และอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 3 และ 4 จะคิดเป็นร้อยละ 12 และร้อยละ 3 ตามลำดับ

การอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายนอกธุรกิจครอบครัว เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และปัจจัยภายใน เช่น การวางแผนการสืบทอด และการเตรียมความพร้อมให้กับทายาท ทั้งด้านความคุ้นเคยกับธุรกิจ การเรียนรู้วัฒนธรรมภายในธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับ เกิดความเคารพ และความเชื่อถือ รวมทั้งการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ (คณัย เทียนพุม,

2550) ซึ่งประเด็นการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวที่ไปได้ไม่ไกลเกิน 3 รุ่นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น เมื่อธุรกิจเติบโต จำนวนสมาชิกของตระกูลเพิ่มขึ้นจึงทำให้เกิดความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ หรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน การบริหารงานที่ขาดนโยบายและรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าระบบ ขาดการแยกแยะทรัพย์สิน หนี้สิน และอื่นๆ ระหว่างธุรกิจและครอบครัวที่ชัดเจน การตัดสินใจใดๆ ทางธุรกิจ อาจจะยึดถือความสัมพันธ์มากกว่าเหตุผลหรือหลักการที่เหมาะสม ซึ่งความขัดแย้งต่างๆ เหล่านี้หากได้รับการสั่งสมเป็นเวลานานก็จะเป็นเหตุที่นำมาสู่การล่มสลายของธุรกิจครอบครัวในที่สุด นอกจากนี้ความแตกต่างระหว่างเจ้าของธุรกิจหรือคนรุ่น Baby boomer กับทายาทที่ส่วนใหญ่เป็นเด็กรุ่นใหม่ Generation Y ซึ่งทั้งสองอาจความคิดเห็นต่อธุรกิจไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นการสื่อสารกันของคนภายในธุรกิจครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง (ศิริระ อินทรคำธรรชัย, 2557)

Shama (2004 อ้างถึงใน รัชฎ์ญ์นรี ภูวศิริอิทินันท์, 2554) กล่าวว่า ความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของทายาทเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อกระบวนการสืบทอดกิจการ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ซึ่งหากทายาทอยู่ในสถานการณ์ที่ถูกบังคับให้สืบทอดกิจการโดยปราศจากความเต็มใจแล้ว ก็ยากที่จะทำให้ทายาทเกิดความทุ่มเทในการบริหารกิจการอย่างจริงจัง (ปรวิทย์ ภิรมย์, 2554) การสร้างแรงจูงใจที่ดีเพื่อให้ทายาทเกิดความต้องการในการเข้าร่วมธุรกิจครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

นอกจากสร้างแรงจูงใจให้ทายาทเกิดความเต็มใจในธุรกิจแล้ว เจ้าของธุรกิจควรมีการวางแผนและเตรียมพร้อมในการถ่ายโอนธุรกิจสู่ทายาท เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น และเพื่อเป็นการดำรงรักษาให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

1.2 คำถามงานวิจัย

ความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดจากสาเหตุใดบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความเต็มใจในการรับสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมทราบถึงสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของทายาท และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกระบวนการสืบทอดกิจการให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

1. ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ธุรกิจที่เป็นเจ้าของและบริหารจัดการตามนโยบายของสมาชิกในครอบครัวนั้นๆ โดยมีการโอนถ่ายธุรกิจไปสู่ทายาทจากรุ่นสู่รุ่น
2. ทายาทธุรกิจ (Successor) หมายถึง ผู้รับสืบทอดกิจการ ซึ่งอาจเป็นลูก หลาน คู่สมรส หรือญาติพี่น้อง ที่กำลังเข้ามารับช่วงการดูแลธุรกิจต่อจากผู้ก่อตั้งหรือผู้นำรุ่นก่อน หรือผู้บริหารกิจการปัจจุบันตั้งแต่รุ่นที่สองขึ้นไป
3. กระบวนการสืบทอดกิจการ (Succession) หมายถึง การส่งมอบอำนาจในการบริหารจัดการจากผู้มีอำนาจในปัจจุบัน ไปสู่อีกผู้หนึ่ง
4. ความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจ (Willingness to Inherit) หมายถึง ความสนใจและความเต็มใจของทายาทในการเข้ามารับช่วงต่อในการบริหารธุรกิจครอบครัว และมีความมุ่งมั่นในการสานต่อและพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้ประสบผลสำเร็จ
5. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) หมายถึง วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรตามกฎหมายกระทรวงอุตสาหกรรมปี พ.ศ. 2545 ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มเป็น กิจการการผลิต กิจการบริการ กิจการค้าส่งและกิจการค้าปลีก (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2549)

ตาราง 1.1 เกณฑ์กำหนดวิชาชีพขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเภทกิจการ	การจ้างงาน (คน)		สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม
ผลิตสินค้า	51-200	ไม่เกิน 50	เกินกว่า 50 แต่ไม่เกิน 200	ไม่เกิน 50
บริการ	51-200	ไม่เกิน 50	เกินกว่า 50 แต่ไม่เกิน 200	ไม่เกิน 50
ค้าส่ง	26-50	ไม่เกิน 25	เกินกว่า 50 แต่ไม่เกิน 100	ไม่เกิน 50
ค้าปลีก	16-30	ไม่เกิน 15	เกินกว่า 30 แต่ไม่เกิน 60	ไม่เกิน 50

ที่มา: กฎกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิชาชีพขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2545



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “ความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” มีคำสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจในหลายๆ ประเทศ รวมถึงประเทศไทย โดยธุรกิจตั้งแต่ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม ล้วนมีจุดเริ่มต้นและรากฐานจากธุรกิจครอบครัว

ความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัว

ในหลายงานวิจัยได้ให้คำจำกัดความคำว่าธุรกิจครอบครัวถึงอำนาจในความเป็นเจ้าของ หรือ อำนาจในการกำหนดนโยบายของกิจการโดยสมาชิกในครอบครัวหรือในกลุ่มเครือญาติ (Barnes and Hershon, 1976; Welsch, 1993; Carsrud, 1994) และมีการส่งผ่านจากรุ่นหนึ่งไปยังทายาทอีกรุ่นหนึ่ง เพื่อมอบอำนาจในการจัดการและควบคุม (Ward, 1987; Churchill and Hatten, 1987)

อำนาจ นววงศ์เสถียร (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขอบเขตที่แสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุดซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือด หรือการแต่งงาน และหนึ่งคนหรือมากกว่าของทีมบริหารจัดการถูกวางตัวจากกลุ่มของตระกูลครอบครัวที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งเป็นเจ้าของ มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ของธุรกิจได้

ชัยญ์นรี ภูวศิริอินันท์ (2554) ให้ความหมายว่า ธุรกิจที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือสมาชิกในครอบครัวในกลุ่มเครือญาติกันเป็นเจ้าของกิจการ หรือธุรกิจที่หุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเจ้าของโดยสมาชิกของครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัว คือธุรกิจที่เป็นเจ้าของและบริหารจัดการตามนโยบายของสมาชิกในครอบครัวนั้นๆ โดยมีการโอนถ่ายธุรกิจไปสู่ทายาทจากรุ่นสู่รุ่น

Gersick, Lansberg, Davis และ McCollum (1997 อ้างถึงใน ธัญญ์นรี ภูวศิริอภินันท์, 2554) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ครอบครัว (Family) ธุรกิจ (Business) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จสำหรับธุรกิจครอบครัวนั้น จำเป็นต้องบูรณาการองค์ประกอบทั้งสามรวมเป็นระบบเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมดังต่อไปนี้

ก. ครอบครัว

ครอบครัวจะให้ความสำคัญสูงสุดต่อการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การรักษาหัวใจกัน การรักษาชื่อเสียงวงศ์ตระกูล สถานะทางสังคม และการรักษาทรัพย์สินมรดกของครอบครัว ซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในครอบครัว โดยสมาชิกในครอบครัวจะให้ความสำคัญต่อความแตกต่างทางบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ ความต้องการของแต่ละคน รวมทั้งคุณค่าร่วม วัฒนธรรม และโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิก รวมทั้งอาจส่งผลต่อไปยังแนวทางธุรกิจครอบครัวด้วย อย่างไรก็ตาม เจ้าของธุรกิจและทายาทควรตระหนักว่า ไม่ใช่สมาชิกทุกคนในครอบครัวจะได้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัว

ข. ธุรกิจ

ธุรกิจจะให้ความสำคัญกับผลประกอบการของธุรกิจครอบครัว การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการธุรกิจ และชื่อเสียงของบริษัทเป็นหลัก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนธุรกิจจะประกอบด้วยสมาชิกในครอบครัวที่ทำงานกับบริษัทในฐานะลูกจ้าง เช่น CEO ผู้บริหารในบริษัท หรือเป็นพนักงานคนหนึ่ง โดยอาจมีหุ้นในบริษัทหรือไม่ก็ได้ รวมถึงคนนอกตระกูลที่บริษัทจ้างเข้ามา ซึ่งอาจมีหรือไม่มีหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจก็ได้

ค. ความเป็นเจ้าของ

ความเป็นเจ้าของจะเน้นไปที่การแบ่งปันผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือสมาชิกในครอบครัว คนภายนอกตระกูลอาจมีส่วนของความเป็นเจ้าของบ้าง ขึ้นกับโครงสร้างการถือหุ้นว่า ได้มีการระดมทุนจากภายนอกหรือไม่ โดยความเป็นเจ้าของ หมายถึง การมีอำนาจในการกำหนดนโยบายของบริษัท รวมทั้งสามารถแต่งตั้งผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวได้ เป็นองค์ประกอบที่สมาชิกในครอบครัวสามารถใช้เพื่อควบคุมบริษัทให้ตอบสนองต่อความต้องการของครอบครัว ซึ่งไม่ใช่ธุรกิจเพื่อธุรกิจ แต่เป็นธุรกิจเพื่อครอบครัว

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว

กระบวนการสืบทอดกิจการ หมายถึง กระบวนการในการส่งมอบอำนาจทั้งหมดจากผู้มีอำนาจในปัจจุบันไปสู่ผู้รับสืบทอด โดยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (Ibrahim, Soufani and Lam 2001 อ้างถึงใน ธัญญ์นรี ภูวศิริภินันท์, 2554) คือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมความพร้อมในด้านการเป็นผู้นำให้แก่ทายาทตั้งแต่เยาว์วัย ก่อนที่จะเข้าสู่กิจการครอบครัว

ขั้นที่ 2 การให้ทายาทได้มีประสบการณ์การทำงานในหลากหลายหน้าที่ในกิจการครอบครัว

ขั้นที่ 3 การให้ทายาทได้ทดลองบทบาทการเป็นผู้นำ

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Handler (1989) กล่าวว่า กระบวนการสืบทอดกิจการประกอบด้วย 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นพัฒนาบุคคล (Personal Development Phase) คือ การได้รับการศึกษารวมทั้งการสร้างความรู้ความคุ้นเคยกับธุรกิจครอบครัวของบุตรหลานผ่านการพูดคุยเกี่ยวกับธุรกิจและการทำงานเป็นพนักงานชั่วคราว

ขั้นที่ 2 ขั้นปฏิบัติงาน (Business Involvement Phase) คือ ขั้นที่บุตรหลานเข้ามาทำงานธุรกิจครอบครัวโดยการเป็นพนักงานประจำ ซึ่งเปิดโอกาสให้บุตรหลานได้เรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจมากขึ้นจนกลายเป็นความคุ้นเคยกับธุรกิจ

ขั้นที่ 3 ขั้นถ่ายโอนภาวะผู้นำ (Leadership Succession Phase) คือ ขั้นที่บุตรหลานมีบทบาทในธุรกิจมากขึ้น ในขณะที่บทบาทของเจ้าของกิจการเริ่มลดลง ซึ่งจะเกิดขึ้นต่อเนื่องไปจนกระทั่งบุตรหลานเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้บริหารระดับสูง ในบางครั้งขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเนื่องจากผู้บริหารป่วยหรือเสียชีวิตกะทันหัน

ขณะที่ Longenecker, Moore และ Petty (2003 อ้างถึงใน ธัญญ์นรี ภูวศิริภินันท์, 2554) ได้กล่าวถึงการสืบทอดธุรกิจครอบครัวว่ามี 7 ระยะด้วยกัน คือ

ระยะที่ 1 ก่อนเข้ามาในธุรกิจ (Pre-Business Stage) คือ ผู้ที่จะได้รับการสืบทอดตำแหน่งควรเข้ามาทำความคุ้นเคยกับธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม และควรได้รับคำแนะนำธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัว

ระยะที่ 2 แนะนำให้รู้จักธุรกิจ (Introductory Stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับประสบการณ์ โดยการเข้ามาศึกษา รู้จักธุรกิจ พนักงาน และสภาพแวดล้อม ซึ่งขั้นตอนนี้จะมีเจตนาที่จะแนะนำบุตรหลานให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในธุรกิจ

ระยะที่ 3 แนะนำหน้าที่ในธุรกิจ (Introductory Functional Stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่งจะเข้ามาทำหน้าที่เป็นพนักงานแบบไม่เต็มเวลาในช่วงปิดภาคการศึกษา หรือหลังจาก เลิกเรียนในแต่ละวัน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกับบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ของกิจการ

ระยะที่ 4 เข้ามาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มตัว (Functional Stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่งเริ่มต้นทำงานเป็นพนักงานอย่างเต็มตัว โดยเข้ามามีบทบาท และความรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ในธุรกิจ

ระยะที่ 5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advanced Functional Stage) คือ ภายหลังจากเริ่มงานในระดับต้น ผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะฝ่ายงานหลัก ๆ

ระยะที่ 6 การสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก (Early Succession Stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่งจะเข้ารับการดำรงตำแหน่งประธาน หรือ CEO โดยทำหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดของกิจการ แต่ยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากพ่อแม่ที่คอยดูแลอยู่เบื้องหลัง ในระยะนี้บทบาทการเป็นผู้นำยังไม่ได้รับการถ่ายโอนอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากผู้บริหารคนก่อนอาจจะยังไม่ยอมให้ทำการตัดสินใจทั้งหมด

ระยะที่ 7 การสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว (Mature Succession Stage) คือ ในระยะนี้ ผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงสุด และได้รับอำนาจในการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์



รูปภาพ 2.1 กระบวนการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัว

ที่มา คัดแปลงจาก Longenecker ,Moore และ Petty (2003) จันทิมา สรรคบุตร (2553)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาท

ความเต็มใจในการสืบทอดกิจการ หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาของทายาทในการเข้ามาบริหารธุรกิจครอบครัว (Venter, Boshoff และ Maas, 2005 อ้างถึงใน รัชฎ์นรี ภูวศิริอภินันท์, 2554)

Sharma (2004) กล่าวว่า ความสนใจในกิจการและความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของทายาทมีความสำคัญพอๆ กันกับความเต็มใจในการถ่ายโอนกิจการของเจ้าของกิจการ และเป็นปัจจัยสำคัญในการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจแบบครอบครัว (Matthews, Moore และ Fialko, 1999; Sharma Chrisman และ Chua, 1998; Dumas, Dupuis, Richer และ St.-Cyr, 1995) เนื่องจากผู้รับสืบทอดกิจการบางคนมีอำนาจในการตัดสินใจว่าจะรับกิจการต่อหรือไม่ หากผู้รับสืบทอดกิจการไม่ต้องการที่จะสืบทอดกิจการต่อก็จะทำให้กระบวนการสืบทอดกิจการไม่อาจเกิดขึ้นได้ ส่งผลให้ต้องล้มเลิกหรือขายกิจการไปในที่สุด การมีอิสระในการตัดสินใจเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว จะทำให้ทายาทมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าการถูกบังคับ (รัชฎ์นรี ภูวศิริอภินันท์, 2554) การที่ทายาทมีความเต็มใจก็จะทำให้เกิดความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะสานต่อและพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ (ณัฐชลิ วันไชยธนวงศ์, 2556) เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Ibrahim, Soufani และ Lam (2003) ที่ได้ชี้ให้เห็นคุณภาพของผู้รับสืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิผลเพื่อนำธุรกิจไปสู่การเติบโตว่ามี 3 ประเด็นซึ่งได้แก่ ความสามารถผู้รับสืบทอดในการเป็นผู้นำในธุรกิจ ทักษะและสมรรถนะในการบริหารจัดการ รวมทั้งความเต็มใจและพันธะกรณีที่จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตด้วยบทบาทความเป็นผู้นำ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความเต็มใจในการสืบทอดกิจการมีความสำคัญต่อกระบวนการสืบทอดกิจการ โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการมีหลายปัจจัยด้วยกัน

2.3.1 ปัจจัยความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล

ปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ใกล้ชิดตัวทายาทผู้สืบทอดธุรกิจอย่างมาก หากความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองแล้วย่อมทำให้ทายาทเกิดความพึงพอใจและความเต็มใจที่จะสืบทอดกิจการต่อไป

Venter, Boshoff, and Maas (2005 อ้างถึงใน นุชจรินทร์ สายวิเศษ, 2552) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความต้องการส่วนบุคคล คือ ความต้องการส่วนตัวของทายาท และความสนใจในอาชีพ เมื่อทายาทมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจของครอบครัว เนื่องจากทายาทแต่ละคนมีความสนใจในงานที่แตกต่างกัน เช่น สนใจในด้านการตลาด การพัฒนาสินค้า การวางแผนกลยุทธ์ หรือการจัดการ เป็นต้น ดังนั้นความเหมาะสมระหว่างความสนใจในหน้าที่การงานของผู้รับสืบทอด

กิจการและโอกาสในธุรกิจครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้รับสืบทอดกิจการใช้ในการพิจารณาเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว และถ้าความเหมาะสมน้อยกว่าสิ่งที่ปรารถนา ผู้รับสืบทอดกิจการก็จะเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้ใกล้เคียงกับความสามารถและความต้องการของตนเอง (Handler, 1992; Goldberg, 1996 อ้างถึงใน ธัญญ์นรี ภูวศิริอภิรักษ์, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sharma (1997) ที่พบว่า ความสนใจในตำแหน่งหน้าที่ของทายาทมีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ซึ่งในการศึกษาหัวข้อปัจจัยด้านความสอดคล้องความต้องการส่วนบุคคล ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดของ Pramodita Sharma และ Greg Irving (2005 อ้างถึงใน ณัฐชลิ วันไชยธนวงศ์, 2556) เป็นหลัก โดยงานวิจัยได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้ทายาทธุรกิจตัดสินใจเข้ามาสานต่อธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีอยู่ 4 ประการ ประกอบด้วย ความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน ความต้องการรักษากิจการครอบครัว ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน และปัจจัยความรู้ความสามารถของตน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีสาเหตุที่มาจากที่นำมาสู่รูปแบบการตัดสินใจในแบบต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นได้นำไปสู่ความเต็มใจของทายาทในการเข้ามาสืบทอดกิจการครอบครัวและนอกจากนั้นยังส่งผลถึงระดับความพยายามหรือพฤติกรรมที่กระทำนอกเหนือจากคำว่าหน้าที่ ได้แก่

2.3.1.1 ความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับอารมณ์ (Affective Commitment) ที่รูปแบบการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความต้องการ (Desire) โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อ การยอมรับ และความตื่นตัวอย่างแรงกล้าต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะหลอมรวมเอาเป้าหมายและความมั่นใจในความสามารถของตนที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

2.3.1.2 ความต้องการรักษากิจการครอบครัว

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำตามมาตรฐานแบบอย่างที่ต้องการ (Normative Commitment) เป็นรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกต่อพันธะหน้าที่ความรับผิดชอบ (Obligation) ที่จะต้องเจริญรอยตามหรือต้องดำเนินธุรกิจของครอบครัวซึ่งทายาทจะมีพฤติกรรมที่พยายามส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์กันดีกับผู้ที่อาวุโสกว่า

2.3.1.3 ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคาดคะเน (Calculative Commitment) เป็นรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ถึงค่าเสียโอกาส (Opportunity Costs) นั่นคือการรับรู้ถึงความมั่งคั่งจากการเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว หรือการคาดคะเนความสูญเสียล่วงหน้าในเรื่องของการลงทุนหรือคุณค่า หากไม่ได้เข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวซึ่งการคาดคะเนดังกล่าวเป็นการคาดคะเนถึง

ผลตอบแทนจากการเข้าร่วมในธุรกิจครอบครัว โดยที่เป็นผลตอบแทนทั้งรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ได้แก่

ก. ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Incentives) ประกอบด้วย ค่าจ้างหรือเงินเดือน การจ่ายโบนัส การให้มีส่วนร่วมในผลกำไร

ข. ผลประโยชน์อื่น ๆ (Fringe Benefits) เป็นผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สวัสดิการสังคม วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันหยุดการประกันสุขภาพ เป็นต้น

2.3.1.4 การรับรู้ความสามารถแห่งตน

เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Imperative Commitment) อันเป็นรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานของความจำเป็น (Need) บนความรู้สึกสงสัย และความไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองที่จะประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพที่ไม่ใช่ธุรกิจของครอบครัว ซึ่งนำไปสู่การรับรู้ถึงการขาดตัวเลือกอันนอกเหนือไปจากการทำธุรกิจของครอบครัว

2.3.2 ปัจจัยภายในครอบครัว

ปัจจัยภายในครอบครัวนับเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจเช่นกัน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว ได้แก่ พ่อแม่ พี่น้อง รวมถึงเครือญาติ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความผูกพัน มีความสำคัญต่อความรู้สึก หรือจิตใจของทายาท โดยปัจจัยภายในครอบครัวประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาท และการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาท โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.2.1 ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว

การที่สมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรักใคร่สามัคคีกัน ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี อันจะส่งผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ความสัมพันธ์ในครอบครัวมีหลายแบบด้วยกัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างทายาทผู้รับสืบทอดกิจการด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างทายาทผู้รับสืบทอดกิจการกับเจ้าของกิจการ และความสัมพันธ์ระหว่างทายาทผู้รับสืบทอดกิจการกับคู่สมรสของเจ้าของกิจการ เป็นต้น โดยความสัมพันธ์ที่ดีเกิดจากการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ความเข้าใจในความรู้และทักษะที่มีของกันและกัน (Venter, Boshoff และ Maas, 2005)

Sharma (1997) ได้ให้คำนิยาม ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวว่า หมายถึงระดับความสัมพันธ์ภายในครอบครัวที่มีการเคารพ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความเข้าใจกันในระหว่างสมาชิกในครอบครัว ส่วน Morris, Williams, and Nel (1996) ระบุว่าความสัมพันธ์

ระหว่างสมาชิกครอบครัวและธุรกิจ (Relationships among family and business members) ว่าเกิดขึ้นได้จากการสื่อสาร ความไว้วางใจ ความผูกพัน ความภักดี ค่านิยมร่วม การแข่งขันระหว่างพี่น้อง ความวุ่นวาย ความอิจฉาริษยา และความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัว

ในการทำธุรกิจครอบครัวนั้นจะต้องมีการทำงานที่ใกล้ชิดพร้อมหน้า ซึ่งบ่อยครั้งอาจนำมาซึ่งความขัดแย้ง และการถกเถียงในเรื่องงาน หลายครอบครัวกลัวการสนับสนุนการเข้ามามีส่วนร่วม เนื่องจากกลัวความขัดแย้งที่มีอยู่อาจจะระเบิดขึ้นมาได้ จึงหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่อาจก่อให้เกิดความรู้สึกเจ็บปวดหรือไม่พอใจ ซึ่งบางครั้งหัวข้อบางอย่างถูกหลีกเลี่ยงที่จะนำมาคุยในครอบครัวเพื่อความปรองดองหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ไม่อยากให้เกิดขึ้นจนกระทั่งปัญหาอยากที่จะหลีกเลี่ยงแล้วปัญหาดังกล่าวถึงจะถูกนำมาพูดคุย (Davis et al., 1998; Handler, 1994)

ในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัวเกี่ยวเนื่องกับความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว ในเรื่องนี้ จีเรซ อูส์วัตต์ (อ้างถึงใน บิสิเนสไทย, 2550) ในการศึกษาเรื่องธุรกิจครอบครัวให้เติบโตอย่างยั่งยืน ได้กล่าวถึงวิธีการทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถอยู่รอดได้ว่า การที่ธุรกิจครอบครัวจะสามารถอยู่รอดได้ และสามารถถ่ายทอดไปสู่รุ่นลูกหลานได้นั้น ต้องมีขั้นตอนดังนี้

1. สมาชิกในครอบครัวที่บริหารธุรกิจต้องมีการสังสรรค์กันภายในครอบครัว (Family Meeting) เพื่อเป็นการผ่อนคลายและพูดคุยกัน เพื่อไม่ให้เกิดความระแวงซึ่งกันและกัน เกิดความรักและสามัคคีซึ่งกันและกัน

2. มีการประชุมครอบครัว (Family Assembly) ซึ่งเป็นแนวทางที่จะช่วยหาความชัดเจน เมื่อเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องในการทำงานร่วมกันระหว่างพี่น้อง เพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีการเลือกตัวแทนที่ประชุมเพื่อคอยตัดสินใจในประเด็นสำคัญของธุรกิจครอบครัว

3. มีสภาครอบครัว (The Family Council) ซึ่งเหมาะสำหรับครอบครัวขนาดใหญ่ แนวทางนี้ควรทำเมื่อมีจำนวนสมาชิกมากขึ้น โดยมีการเลือกตัวแทนประมาณ 5-8 คน (เลือกจากความสามารถ) และไม่ควรมีเขยและสะใภ้เป็นตัวแทน และต้องไม่มีผู้บริหารที่เป็นสมาชิกครอบครัว ผู้ที่ได้รับคัดเลือกควรจะเป็นผู้ใหญ่ที่ครอบครัวให้ความเคารพนับถือ ทั้งนี้ก็เพื่อช่วย ใกล้เคียงปัญหาที่เกิดขึ้นกับพี่น้อง นอกจากนี้ยังมีบทบาทอื่นๆอีกเช่น เป็นจุดเชื่อมระหว่างครอบครัวกับกรรมการบริษัท และ CEO และคอยให้คำแนะนำผู้ที่จะมาเป็นกรรมการบริษัท และ CEO รวมถึงร่างและแก้ไขข้อบังคับต่างๆ ของครอบครัว รวมถึงเรื่องอื่นๆที่สำคัญเกี่ยวกับครอบครัว

2.3.2.2 การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล

ปัจจัยการยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว เนื่องมาจากธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยความสัมพันธ์อันเครือญาติ หลายรูปแบบ เช่น พ่อกับแม่ร่วมกันก่อตั้งโดยมีลูกๆ ช่วยงาน ภรรยา พี่น้อง สะใภ้หรือเขยกับบุคคลในครอบครัว เป็นต้น ดังนั้นการให้การยอมรับในบทบาทของแต่ละคน ส่งผลต่อการปฏิบัติต่อกันทั้งการเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน และการทำงานในธุรกิจครอบครัวร่วมกัน

Sharma (1997 อ้างถึงใน นุชจรินทร์ สายวิเศษ, 2552) ได้ให้นิยาม การรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล หมายถึง การรับรู้ของทายาทในการยอมรับสมาชิกภายในครอบครัวที่เข้ามามีบทบาท และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ภายในธุรกิจครอบครัว

Gersick, Lansberg, Davis และ McCollum (1997 อ้างถึงใน ธัญญ์นรี ภูวศิริภินันท์, 2554) กล่าวว่า บุคคลในครอบครัวมีได้หลายบทบาทในธุรกิจครอบครัว บทบาทที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนจะก่อให้เกิดความแตกต่างในเป้าหมาย (goal) มุมมอง (perspective) และความต้องการ (interest) โดยบทบาทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวนั้นมี 7 บทบาทด้วยกันซึ่งประกอบด้วย

บทบาทที่ 1 คือ ผู้ที่มีบทบาทเดียวในธุรกิจครอบครัว คือ การเป็นสมาชิกครอบครัว

บทบาทที่ 2 คือ ผู้ที่มีบทบาทเดียวในธุรกิจครอบครัว คือ การเป็นลูกจ้างของธุรกิจ

บทบาทที่ 3 คือ ผู้ที่มีบทบาทเดียวในธุรกิจครอบครัว คือ การเป็นผู้ถือหุ้น
 บทบาทที่ 4 คือ สมาชิกครอบครัวที่มีบทบาทในการดำเนินงานของธุรกิจ
 ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง แต่ไม่ได้ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัว

บทบาทที่ 5 คือ ผู้ที่ทำงานให้กับธุรกิจครอบครัวและถือหุ้นในธุรกิจ แต่ไม่ได้เป็นสมาชิกของครอบครัว

บทบาทที่ 6 คือ สมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัว แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของธุรกิจ

บทบาทที่ 7 คือ สมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัวและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของธุรกิจ

Sharma, Chrisman และ Chua (2003) กล่าวว่า การยอมรับบทบาทของสมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจของผู้รับสืบทอดกิจการต่อกระบวนการสืบทอดกิจการ เมื่อผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจและยอมรับบทบาทหรือความรับผิดชอบของ

ตนเองในธุรกิจ รวมทั้งความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของบุคคลอื่น (Stempler, 1988) ก็จะช่วยลดปัญหาความอิจฉาริษยา การแทรกแซง และความขัดแย้งเกี่ยวกับกระบวนการสืบทอดกิจการได้ สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างกลมเกลียวนอกจากนี้ ยังพบว่า ข้อตกลงระหว่างสมาชิกในเรื่องของอำนาจและความรับผิดชอบยังมีผลต่อกระบวนการสืบทอดกิจการอีกด้วย (Handler, 1989)

2.3.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาท

ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาทมีความสำคัญเพราะทั้งสองคือผู้ที่มีบทบาทในกระบวนการถ่ายโอนกิจการโดยตรง โดยนวนพล วิริยะกุลกิจ (2552 อ้างถึงใน ณัฐชลิ วันไชยชนวงศ์, 2556) ได้กล่าวถึงประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำคนก่อนกับทายาทว่าความขัดแย้งระหว่างผู้นำและทายาทที่เป็นชายเป็นสิ่งที่พบได้บ่อยและเป็นเรื่องธรรมดาในแง่จิตวิทยา ซึ่งเกิดขึ้นมากกว่าทายาทที่เป็นหญิง เนื่องจากความคาดหวังที่มีต่อทายาทชายหญิงมีความต่างกัน ซึ่งการที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนสร้างธุรกิจขึ้นมาได้ ก็เปรียบเสมือนสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ จึงมีความหวงแหนกลัวเสียอำนาจและยังคงต้องการแสดงให้เห็นว่าตนยังมีอำนาจส่วนหนึ่งเหนือธุรกิจที่ตนสร้างมาอยู่ ซึ่งทายาทชายโดยธรรมชาติก็มีความต้องการเอาชนะมากกว่าทายาทที่เป็นหญิง ต้องการที่จะพิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถของตน โดยต้องการมีส่วนร่วมและมีอำนาจบริหารที่เป็นอิสระปราศจากการถูกควบคุม ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำคนก่อนไม่ยอมส่งมอบอำนาจบริหารให้ทายาทอย่างเต็มที่ จึงทำให้เกิดความอึดอัดต่อทายาทที่ไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองที่ต้องการ ปัญหาจะยิ่งทวีความรุนแรงหากทายาทที่เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อมิได้เข้ามาด้วยความสมัครใจ เต็มใจ แต่ถูกกดดันหรือบังคับให้เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อ ดังนั้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาทนี้จะเกี่ยวข้องกับ 2 ประเด็น คือความไว้วางใจในความสามารถของทายาทและความต้องการถ่ายโอนอำนาจการบริหารของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อน

ก. ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท

ความไว้วางใจในความสามารถของทายาทเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของหัวหน้าครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวกับตัวของทายาท โดยความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ถ้าหัวหน้าครอบครัวไม่ให้ความไว้วางใจกับตัวของทายาท ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกเต็มใจของทายาท

Dyer (1980 quoted in Griffith, Allen and Barrett, 2006) กล่าวว่า ความขัดแย้งระหว่างผู้ประกอบการรุ่นก่อนกับทายาทที่จะเข้ารับช่วงกิจการต่อ เกิดจากการที่บิดามารดาไม่ปล่อยให้ทายาทได้มีโอกาสในการสร้างสรรค์ผลงาน หรือสร้างองค์ความรู้ ประสบการณ์ในการทำธุรกิจด้วยตนเอง แม้บุตรหลานจะมีความสนใจในกิจการของครอบครัว แต่ถ้าความคิดเห็นเกี่ยวกับธุรกิจของพวกเขาถูกละเลยไป ก็จะทำให้รู้สึกหมดกำลังใจและตัดสินใจไม่เข้าร่วมกิจการ

ครอบครัวในที่สุด ซึ่งความไม่ต้องการนี้อาจเกิดจากความไม่แน่ใจในผู้รับสืบทอดกิจการ ทั้งทางด้านความสามารถ ความเต็มใจ และความปรารถนาที่จะเข้ามาบริหารกิจการ หรืออาจเกิดจากความกลัวที่จะต้องสูญเสียอำนาจหรือตำแหน่งในการบริหารกิจการ (Goldberg และ Wooldridge, 1993) โดยมักจะเก็บข้อมูลธุรกิจเป็นความลับ และไม่แบ่งความรับผิดชอบหรือขอความช่วยเหลือจากบุตรหลานหรือพนักงานอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Sharma, Chrisman, Pablo และ Chua (2001) ที่กล่าวว่า ความไม่ต้องการในการถ่ายโอนอำนาจจะทำให้กระบวนการสืบทอดกิจการถูกเลื่อนเวลาออกไป หรือไม่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดกิจการ และถึงแม้ว่าจะมีการถ่ายโอนอำนาจ แต่ถ้าเจ้าของกิจการยังคงพยายามที่จะควบคุมการดำเนินงานในธุรกิจครอบครัวก็อาจทำให้ผู้รับสืบทอดกิจการเกิดความไม่พอใจและไม่อยากบริหารธุรกิจต่อ

ข. ความต้องการถ่ายโอนอำนาจการบริหารของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อน ความต้องการถ่ายโอนอำนาจการบริหารเกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความรู้สึกของทายาทว่าตนเองจะได้รับความไว้วางใจหรือไม่ ซึ่งต่อเนื่องไปถึงความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจ

Davis (มปป. อ้างถึงใน นุชจรินทร์ สายวิเศษ, 2552) พบว่า รูปแบบและความเข้มข้นของปัญหาในการสืบทอดธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้ก่อตั้งเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเราอาจแบ่งลักษณะของผู้ก่อตั้งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ Proprietor, Conductor, Technician

Proprietor คือผู้ก่อตั้งหรือหัวหน้าครอบครัวที่มีความผูกพันอย่างสูงกับธุรกิจ การบริหารงานจะเป็นลักษณะ One-Man Show (แบบเผด็จการ) โดยเป็นศูนย์กลางการตัดสินใจแทบทุกอย่างในธุรกิจ ทั้งนี้มาจากการขาดความเชื่อถือโดยสิ้นเชิงต่อความสามารถของลูกจ้างบุคลากรของตน ไม่เพียงแต่ลูกจ้างเท่านั้น แม้แต่บุตรก็ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ รวมไปถึงการบังคับให้เข้าร่วมทำงานในธุรกิจของครอบครัว

Conductor คือผู้ก่อตั้งหรือหัวหน้าครอบครัวที่ในเชิงการจัดการมีการกุมอำนาจการตัดสินใจสำคัญ ๆ ทางธุรกิจไว้กับตนเองเกือบทั้งหมด แต่จะต่างกับหัวหน้าครอบครัวแบบแรกตรงที่รู้จักมอบหมายหน้าที่การทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและทายาทของตนเข้าร่วมรับผิดชอบด้วย แทนที่จะแทรกแซงทุกเรื่อง หัวหน้าครอบครัวลักษณะนี้จะชักนำสมาชิกในครอบครัวเข้าร่วมงานของตนอยู่เสมอ โดยทายาทมักจะถูกวางตัวให้เข้าบริหารงานในตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละด้านขององค์กร เช่น บุตรคนหนึ่งอาจถูกมอบหมายให้บริหารฝ่ายด้านการเงิน ในขณะที่อีกคนให้ดูแลด้านการผลิต เป็นต้น

Technician คือ ผู้ก่อตั้งหรือหัวหน้าครอบครัวที่มีพรสวรรค์เป็นเลิศด้านการสร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ โดยธุรกิจที่ก่อตั้งโดย Technician นี้มักมีจุดประสงค์หลักเพื่อรองรับทักษะพิเศษดังกล่าว และด้วยอุปนิสัยตามธรรมชาติของเหล่านักประดิษฐ์ค้นคว้าทั่วไปที่มักไม่ชอบความจุกจิกของงานบริหาร จึงพบว่าผู้ก่อตั้งประเภทนี้มักหาทางหลีกเลี่ยงงานด้านบริหารองค์กรด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่พนักงานลูกจ้างอื่นอยู่เสมอ

จากทั้ง 3 ลักษณะของผู้ก่อตั้งหรือหัวหน้าครอบครัวในการบริหารธุรกิจครอบครัวดังกล่าว พบว่าประเภท Proprietor อยู่ในอันดับต้นๆ ที่มีโอกาสประสบปัญหาได้สูงสุด เพราะไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแม้แต่ทายาทของตนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านบริหาร การสืบทอดธุรกิจจะเริ่มต้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ก่อตั้งตระหนักถึงความจริงที่ว่าธุรกิจจะต้องดำรงอยู่ต่อไป นั้นย่อมหมายถึงการส่งมอบต่อทายาทของตนในเวลาอันควร โดยต้องตัดใจวางมือจากธุรกิจอย่างเด็ดขาด และมอบอำนาจให้ทายาทเข้ารับหน้าที่บริหารแทนอย่างเต็มตัวโดยไม่เข้าไปก้าวก่ายอีกต่อไป ดังนั้นในระยะแรกของการถ่ายโอนอำนาจนี้จึงควรต้องอาศัยนักบริหารมืออาชีพจากภายนอกมาช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ทายาทของตนแทน สำหรับผู้ก่อตั้งแบบ Conductor ก็เช่นเดียวกันที่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากับความเป็นจริงของการสืบทอดธุรกิจล่วงหน้า ด้วยการจัดรูปแบบการบริหารให้เหล่าทายาทได้ทำงานร่วมกันแต่เนิ่น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และเรียนรู้ถึง ความถนัดและขีดจำกัดทางทักษะความสามารถของตนเองและบุคคลอื่นไปพร้อมกัน เพราะเมื่อพวกเขาได้ตระหนักถึงความจริงดังกล่าวแล้ว ความยินยอมที่จะรับตำแหน่งหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละคนก็จะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และเต็มใจยอมรับผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมให้ได้รับ การคัดเลือกสืบทอดธุรกิจต่อไป สำหรับผู้ก่อตั้งแบบ Technician นั้น การสืบทอดธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มจากความตั้งใจอย่างเด็ดเดี่ยวของผู้ก่อตั้งที่จะถ่ายทอดความเชี่ยวชาญด้านการสร้างสรรค์ของตนให้แก่ทายาทก่อน พร้อมกับที่ต้องเตรียมสร้างทีมงานอันประกอบด้วยผู้ชำนาญงานด้านต่าง ๆ ขึ้นมารองรับการบริหารธุรกิจให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องในอนาคต เมื่อพิจารณาถึงอุปนิสัยของ Technician แล้ว จะเห็นว่าปัญหาที่ยากลำบากที่สุดคือ ความอดทนต่อความผิดพลาดที่พร้อมจะเกิดขึ้นได้เสมอจากทีมงานใหม่นี้ในช่วงต้นของการถ่ายโอนอำนาจนี้

ดังนั้น การยอมรับบทบาทของกันและกัน โดยเฉพาะระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบทอดอำนาจและทายาทจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีความราบรื่น ซึ่งการที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบทอดอำนาจสนับสนุนและยอมรับบทบาทของทายาทจะช่วยยกระดับความมั่นใจและเป็นแรงจูงใจในการเข้ารับช่วงสืบทอดธุรกิจครอบครัว (Cornell & Grossberg, 1987)

2.3.2.4 การเตรียมพร้อมให้แก่ทายาท

ปัจจัยการเตรียมความพร้อมของทายาทเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการสืบทอดกิจการ เกี่ยวข้องกับการสร้างทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับทายาทในการขึ้นมาเป็นผู้ว่า ซึ่งแนวทางการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ไม่ได้อาศัยเพียงแค่ความสามารถและทักษะของผู้บริหารรุ่นก่อนเท่านั้นแต่จะต้องคำนึงถึงความสามารถของทายาทรุ่นถัดไปที่จะมาสืบทอดธุรกิจก็เช่นกัน ดังนั้นผู้ประกอบการรุ่นก่อนจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาท

Morris, Williams , and Nel (1996 อ้างถึงใน นุชจรินทร์ สายวิเศษ, 2552) กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมของทายาท หมายถึง การพัฒนาด้านการศึกษา การได้รับอบรม มีประสบการณ์ในการทำงาน ได้รับแรงจูงใจ และระดับการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ และธีรยุทธ วัฒนาศุภ โสภ (2548) ให้นิยามของการเตรียมความพร้อม ว่าหมายถึง การพัฒนาทักษะ และประสบการณ์ในการทำธุรกิจ สมาชิกในครอบครัวเข้ามาบริหารธุรกิจ เพื่อเรียนรู้แนวทาง และเทคนิคในการบริหารธุรกิจต่อจากผู้ประกอบการรุ่นก่อน โดยได้อธิบายวิธีการในการเตรียมความพร้อมให้กับทายาทที่จะมาสืบทอดไว้ดังนี้

1. การให้ทายาทมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง การที่ทายาทในธุรกิจครอบครัวได้มี การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นประสบการณ์ซึ่งต้องอาศัยการเปิดกว้างของผู้บริหารที่จะรับฟัง ความคิดเห็นของทายาทและเปิดโอกาสให้แสดงฝีมือ ซึ่งอาจจะเป็นการลองทำโครงการหนึ่งดู โดยเริ่มจากโครงการที่มีความเสี่ยงไม่สูงนักเพื่อให้ลองผิดลองถูก ซึ่งแน่นอนว่าอาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ แต่สิ่งหนึ่งที่จะได้แน่นอนคือบทเรียนที่จะนำไปสู่การพัฒนาในอนาคต

2. การพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจ การพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจของทายาทให้สามารถ สานต่อธุรกิจครอบครัวนั้น ควรให้ทายาทออกมาทำงานหาประสบการณ์จากบริษัทภายนอกเสียก่อน หากเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ก็จะทำให้สร้างเสริมความชำนาญในประเภทของธุรกิจนั้นด้วย ซึ่งการทำงานนอกกิจการของครอบครัวนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ทราบถึงชีวิตและพฤติกรรมการทำงานจริงในองค์กรว่าเป็นเช่นไร มีความขัดแย้ง และจะต้องมีการแก้ไขปัญหาอย่างไร เพื่อให้ผลงานออกมาตามต้องการ โดยไม่มีความช่วยเหลือจากคนในครอบครัวหรือไม่มีความเกรงใจจากคนอื่น ๆ ในองค์กรว่าเป็นลูกเจ้านายและเป็นคนที่มาสืบทอดกิจการ

3. การสร้างความคุ้นเคยและความรักความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัว วิธีการจะให้ทายาทของธุรกิจครอบครัวมีความคุ้นเคยและมีความรักผูกพันต่อกิจการคือ การให้ทายาทเข้าไปคลุกคลีกับธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่เล็ก เพื่อให้เกิดการซึมซับการดำเนินธุรกิจ

เสมือนหนึ่งเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะละทิ้งไปไม่ได้ รวมถึงต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกิจการนั้นๆด้วย

4. การปลูกฝังทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของครอบครัว การปลูกฝังให้ทายาทมีความเข้าใจต่อธุรกิจครอบครัว ผู้ที่มีบทบาทที่สุดคือพ่อแม่ โดยพูดถึงแง่ดีของกิจการที่มีต่อครอบครัวให้ทายาทเกิดการรับรู้ที่ละน้อย เมื่อเริ่มเติบโตขึ้นก็จะมีความรู้สึกใกล้ชิดกับธุรกิจจนกระทั่งเป็นความผูกพันและยอมรับในภาระหน้าที่ที่จะต้องดูแลกิจการต่อไป ซึ่งประเด็นนี้มีความจำเป็นต่อความสำเร็จในระยะยาวของการสืบทอดกิจการ เนื่องจากหากถูกบังคับให้ทำ การสืบทอดโดยไม่มีความเต็มใจแล้ว ก็ยากที่จะเกิดความทุ่มเทในการบริหารกิจการจริงจัง โอกาสแห่งความสำเร็จก็น้อยลง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาททั้งด้านการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานทั้งภายในและภายนอกกิจการ จะทำให้ผู้รับสืบทอดกิจการเข้าใจในธุรกิจ และมีความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับสืบทอดกิจการเกิดทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจ และนำไปสู่ความเต็มใจในการเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว



2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่าม้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเต็มใจของทายาทและแนวทางในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ดังต่อไปนี้

ตาราง 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา,ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ลภัสรดา โกมุตพงศ์ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2559) ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอด กิจการของทายาทธุรกิจเพศ หญิงในประเทศไทย	ทายาทกิจการในนามของ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย เพศหญิงจำนวน 100 คน	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจมี 2 ปัจจัย คือ พันธะสัญญาของทายาทที่มีต่อธุรกิจ ครอบครัว และภาวะความเป็นผู้ประกอบการ
บัญชา วงศ์เลิศคุณากร (2557) ยุทธศาสตร์การสร้างรากฐาน การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในประเทศไทยให้ยั่งยืน	พนักงานที่ทำงานในฝ่าย บริหาร ณ สำนักงานใหญ่ ของบริษัทที่เป็นธุรกิจ ครอบครัวจำนวน 4 บริษัท รวมทั้งสิ้น 343 คน	ปัจจัยด้านความลับของธุรกิจ จุดเด่นของ ธุรกิจ และสไตล์ของผู้นำธุรกิจ มีผลต่อการสืบทอด ธุรกิจครอบครัวไทยให้ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ การสร้างรากฐานการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในประเทศไทยให้ยั่งยืนประกอบด้วย การบ่ม เพาะผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว การกระตุ้นความ รักและความภูมิใจในครอบครัว และการ เสริมสร้างศักยภาพทางธุรกิจ
วราพร บุญประสิทธิ์ (2557) แนวทางการบริหารธุรกิจ ครอบครัวของทายาทธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ	ทายาทธุรกิจครอบครัว ประเภทธุรกิจให้เข้า อสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ บ้าน อพาร์ทเมนท์ และ ที่ดิน จำนวน 4 คนจาก 4 บริษัทในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด	แนวทางการบริหารธุรกิจครอบครัวของ ทายาทธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดธุรกิจ มี 3 ประเด็น ได้แก่ การบริหารงานโดยสมาชิกใน ครอบครัว การจัดการความขัดแย้งในธุรกิจ ครอบครัว และการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่ง ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารธุรกิจ ครอบครัวของทายาทธุรกิจ เพื่อความอยู่รอด ของธุรกิจ มี 3 ประเด็น ได้แก่ แนวทางการ บริหารงาน ลักษณะของธุรกิจครอบครัว และ คุณสมบัติของทายาทธุรกิจ

ตาราง 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา,ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
<p>เขมวรรณ นาคพลัง (2556)</p> <p>ปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น</p>	<p>ผู้ประกอบการธุรกิจรุ่นใหม่ที่มีรับช่วงสืบทอดกิจการของครอบครัวจำนวน 3 คนจากธุรกิจต่างประเทศกัน</p>	<p>แนวทางที่ผู้ส่งต่อธุรกิจต้องเตรียมตัวและวางแผนให้แก่ผู้สืบทอดที่เป็นคนจากครอบครัวเองเริ่มจากการวางรากฐานให้ผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นปลูกฝังแนวคิด ความรู้สึกรักผูกพันวางแผนการศึกษาเพื่อให้ทายาทเต็มใจและเข้าใจในการสานต่อธุรกิจ มีการวางขั้นตอนที่จะนำทายาทเข้าสู่ธุรกิจเพื่อทำงานในองค์กรได้อย่างราบรื่น เตรียมทีมที่ปรึกษาและสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กรกับทายาทด้วยในส่วนของครอบครัวเองต้องมีรัฐธรรมนูญในครอบครัวเพื่อขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และแนวคิดการบริหารงานที่ไม่ตรงกันก่อนตัดสินใจในองค์กร ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวยังคงดำเนินอยู่ได้และประสบความสำเร็จเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น</p>
<p>ศิริณา ตระกูลโชคอำนวย (2556)</p> <p>กระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของ บริษัทผลิตภัณฑ์ จำกัด</p>	<p>ทายาทของบริษัทรุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3 จำนวน 4 คน</p>	<p>กระบวนการสืบทอดธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ระยะเวลาก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะเวลาการถ่ายโอนอำนาจผู้นำ การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวมีปัญหาเรื่องปัจเจกบุคคลและเป้าหมายแต่ละบุคคลเรื่องธุรกิจ ดังนั้น ควรปลูกฝังตั้งแต่เด็กให้มีความผูกพันกับอาชีพ สร้างทักษะการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจของครอบครัวให้มั่นคงและสืบต่อกันไปจากรุ่นสู่รุ่นอย่างยาวนาน</p>

ตาราง 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา,ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ณัฐชลิ วันไชยธนวงศ์ (2556) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดเชียงราย	ทายาทธุรกิจโนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้เข้าร่วมอบรมหลักสูตรทายาทธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ จังหวัดเชียงราย รุ่นที่ 10 จำนวน 84 คน	ปัจจัยภายในครอบครัวส่งผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจมากกว่าปัจจัยความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล โดยปัจจัยความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ด้านความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน ด้านความต้องการรักษากิจการครอบครัว ด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน และด้านการรับรู้ความสามารถแห่งตน ปัจจัยในครอบครัว ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนและทายาท ด้านความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในครอบครัว และด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท การเปรียบเทียบเพื่อหาความแตกต่าง พบว่าลำดับการเกิดที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน และปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนและทายาทแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ
ปรีวิทย์ ภิรมย์ (2554) แรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้รับเหมา ก่อสร้าง จังหวัดสุรินทร์	ทายาทของผู้ประกอบการครอบครัวผู้รับเหมา ก่อสร้างขนาดเล็กในจังหวัดสุรินทร์โดยตรง จำนวน 10 บริษัท	ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการจากผู้เป็นทายาทของผู้ประกอบการมีผลสนับสนุนต่อทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg โดยมีทายาทที่มีแรงจูงใจจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) จำนวน 1 คน และมีแรงจูงใจจากปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) จำนวน 9 คน โดยทั้ง 9 คนมีแรงจูงใจจากภายนอกที่เหมือนและแตกต่าง อาจด้วยสาเหตุจากปัจจัยส่วนบุคคลเช่น เพศ อายุ ความสัมพันธ์ และการศึกษา

ตาราง 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา,ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
-------------------------	---------------	------------

<p>ชญ์ณรี ภูวศิริภินันท์ (2554)</p> <p>ปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของครอบครัวในกลุ่มกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม</p>	<p>กิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล จำนวน 89 ราย</p>	<p>ระดับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ในครอบครัว และด้านรางวัลจากธุรกิจ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว ส่วนปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้รับสืบทอดกิจการ ด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของผู้รับสืบทอดกิจการ และด้านการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</p>
<p>นุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552)</p> <p>ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา</p>	<p>ทายาทของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 150 คน</p>	<p>กลุ่มตัวอย่างคือทายาทที่มีความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในระดับสูง</p> <p>ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมี 3 ปัจจัย ได้แก่ รางวัลจากธุรกิจ การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล ทั้ง 3 ปัจจัยสามารถร่วมทำนายความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้</p>

ผลจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีตพบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจำนวนไม่มากนัก โดยผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความเต็มใจของทายาท ได้แก่ ปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ในครอบครัว และด้านรางวัลจากธุรกิจ ส่วนปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาท ด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท และด้านการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของทายาทธุรกิจครอบครัว (ชญ์ณรี ภูวศิริภินันท์, 2554; นุชจรินทร์ สายวิเศษ, 2552)

แต่ในบางงานวิจัยกลับพบว่าปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทนั้นมีผลความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของทายาท นอกจากนี้ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนและทายาทก็มีผลด้วยเช่นกัน (ณัฐชลี วันไชยธนวงศ์, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่นของธุรกิจครอบครัว ที่นอกจากจะต้องอาศัยความเต็มใจหรือพอใจที่จะเข้ารับช่วงต่อเป็นกุญแจสำคัญให้ทายาทเกิดความทุ่มเทในการบริหารกิจการและความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการบริหารธุรกิจด้วยความภาคภูมิใจแล้ว ยังต้องอาศัยการเตรียมตัวและวางแผนของผู้ที่ต้องการส่งต่อธุรกิจ (วราพร บุญประสิทธิ์,) โดยเริ่มตั้งแต่การวางรากฐาน โดยการปลูกฝังแนวคิด ความรู้สึกรักผูกพัน วางแผนการศึกษาเพื่อให้ทายาทเต็มใจและเข้าใจในการสานต่อธุรกิจ มีการวางขั้นตอนที่จะนำทายาทเข้าสู่ธุรกิจเพื่อทำงานในองค์กรได้อย่างราบรื่น เตรียมทีมที่ปรึกษาและสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กรกับทายาทด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริินภา ตระกูลโชคอำนวย (2556) ที่พบว่ากระบวนการสืบทอดธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ระยะเวลาก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะเวลาเข้าสู่ธุรกิจ และระยะการถ่ายโอนอำนาจผู้นำ

นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัว ควรมีรัฐธรรมนูญในครอบครัวเพื่อจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์และแนวคิดการบริหารงานที่ไม่ตรงกันก่อนตัดสินใจในองค์กร (เขมวรรณ นาคพลัง, 2556; วราพร บุญประสิทธิ์, 2557)

ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวยังคงดำเนินอยู่ได้และประสบความสำเร็จเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น สามารถยืนหยัดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

งานวิจัยเรื่อง “ความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ผู้วิจัยได้มีการกำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นวิธีการค้นคว้าที่เกิดจากเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม โดยอธิบายตามความเป็นจริง เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะใช้การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ และวิเคราะห์ข้อมูล (พิพิธ สัทธิตศักดิ์, 2554)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ทายาทของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 20 ตัวอย่าง ซึ่งวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีข้อดีคือ สะดวกต่อผู้วิจัยในการเก็บข้อมูล ใช้เวลาน้อย และประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ก็มีข้อเสียด้วยเช่นกันคือ จะสามารถสรุปอยู่เพียงขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น อาจไม่สามารถอ้างอิงไปยังประชากรได้ (หทัยชนก พรอคเจริญ, 2555)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) โดยใช้คำถามปลายเปิดกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และใช้รูปแบบการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal

Interview) ในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการจัดทำหัวข้อเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ, ข้อมูลเกี่ยวกับทายาท, ปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการ, ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดกิจการ และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (ดูภาคผนวก ก)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interviews) เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการถอดเทปจากข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบถ้วน จากนั้นจึงนำบทสัมภาษณ์รายบุคคลมาทำการจัดหมวดหมู่ และแยกแยะข้อมูลต่าง ๆ จากนั้นทำการหาข้อมูลที่มีความสอดคล้องและแตกต่างกัน โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) (จุดดัด ควิสุข, 2559) โดยจำแนกตามคำถามวิจัยและทำการวิเคราะห์ตีความข้อมูลโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน เพื่อนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นแบบบรรยายเพื่อตอบปัญหาการวิจัย เพื่อตอบปัญหา และสรุปออกมาเป็นผลการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นทายาทที่กำลังเข้ามารับช่วงต่อในธุรกิจครอบครัวจำนวนทั้งสิ้น 20 คน ซึ่งได้ผลวิจัยดังนี้

4.1 ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 20 คน พบว่าแบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 และเพศชายจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 โดยมีอายุระหว่าง 20-25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 อายุ 26-30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 55 และอายุ 31-35 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นทายาทรุ่นที่ 2 จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 85 และเป็นทายาทรุ่นที่ 3 จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานที่อื่นมาก่อนจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 55 และเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์การทำงานอื่นก่อนกลับมาทำธุรกิจครอบครัวจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45 โดยจากการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์และสรุปผลได้ดังนี้

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการ ประกอบด้วย ปัจจัยความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล และปัจจัยภายในครอบครัวดังต่อไปนี้

4.2.1 ปัจจัยความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล

ในปัจจัยความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่ทำให้ทายาทตัดสินใจเข้ารับการสืบทอดกิจการ เพื่อต้องการตอบสนองความต้องการของตนเอง สามารถสรุปผลได้ดังนี้

4.2.1.1 ความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน (จำนวนทั้งหมด 16 คน จาก 20 คน)

ในด้านความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานนั้น กลุ่มตัวอย่างต่างก็มีเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้แตกต่างกัน โดยพบว่ามียุทธศาสตร์บางส่วนที่ตัดสินใจเข้ามาช่วยในธุรกิจครอบครัวทันทีหลังจากเรียนจบเพราะมีความสนใจในตัวธุรกิจเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว จึงมีความตั้งใจที่จะรับช่วงหรือสานต่อกิจการของครอบครัว โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและต่อยอดธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น (จำนวน 3 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“จริงๆเราอยากทำพวกส่งออก *shipping* อยากแปรรูปอาหาร อยากแปรรูป *product* ที่บ้าน คือที่บ้านเป็นต้นน้ำ ก็อยากทำกลางน้ำ ปลายน้ำ ที่เดียวจบเลย ซึ่งมันก็ยังไม่หลุดวงโคจรก็ยังเป็นสายอาหารอยู่”

(เพศหญิง, อายุ 28 ปี, ธุรกิจฟาร์มปลา)

“เราเรียนจบสัตวบาล ตอนเลือกอันดับเข้ามหาวิทยาลัยทั้ง 4 อันดับเลือกเกี่ยวกับเกษตรทั้งหมดเพื่อที่จะ *support* กับที่บ้าน...เราซื้อลูกหมูมา เลี้ยงจนโต แล้วเราก็ขาย พอเรียนจบ ก็เลยได้เข้าไปช่วยในส่วนของการผสมพันธุ์ ก็เริ่มเปลี่ยนจากซื้อลูกหมูมา เป็นซื้อพ่อหมูมา ซื้อแม่หมูมา แล้วก็ผสมพันธุ์กัน ได้ลูกหมู มันก็จะช่วยลด *cost* ไปได้ครึ่งหนึ่งเลย”

(เพศหญิง, อายุ 24 ปี, ธุรกิจฟาร์มสุกร)

อีกทั้งยังมีกลุ่มตัวอย่างบางส่วนมองว่าการเข้าสู่การทำงาน โดยเริ่มต้นจากธุรกิจครอบครัวเลยเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้บริหารกิจการในอนาคต เพราะมีความตั้งใจอยู่แล้วว่าจะต้องเป็นผู้สืบทอดธุรกิจของครอบครัว (จำนวน 2 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“เรามองเห็นว่าตรงนี้มีโอกาสมากกว่า เลยตัดสินใจเข้ามาทำเลย มีคนมาพูดว่าเราน่าจะออกไปหาประสบการณ์ข้างนอกก่อน ที่บ้านทำเมื่อไหร่ก็ได้ แต่ในความรู้สึกเราคิดว่ามันเป็นความเข้าใจผิดนะ การที่เราเริ่มทำที่บ้าน นั้นหมายถึงว่าเรายังมีสิทธิ์ลองผิดลองถูก มีเวลามากพอ พอเราอายุมากขึ้น การลองผิดลองถูกของเรามันก็ต้องน้อยลงไป ความเสี่ยงมันก็มากขึ้น”

(เพศชาย, อายุ 28 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

“อย่างถ้าเราไปทำงานข้างนอก มันก็อาจจะได้เรียนรู้แต่ก็ช้ากว่า ตอนนี้อย่างพาเราไปรู้จักคนโน้นคนนี้ด้วย แต่ถ้าเราเข้ามาทำตอนพ้อไม่อยู่ connection ที่ทำมามันก็จะไม่ต่อเนื่อง”

(เพศหญิง, อายุ 24 ปี, ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง)

ในขณะที่เดียวกันก็มีกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่ตัดสินใจทำงานที่บริษัทอื่นๆ หลังจากเรียนจบ เพราะต้องการทำในสิ่งที่ตนเองชอบหรือมีความสนใจ ทำให้เกิดความรู้สึกท้าทายและกระตือรือร้นในการทำงาน บางส่วนเลือกทำงานที่ตรงกับสายที่เรียนมาเพื่อจะได้แสดงความสามารถในด้านนั้นๆ (จำนวน 9 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“จบมาตอนอายุ 22 ก็ทำทท.มาประมาณปีนึง แล้วก็ออกมาทำที่บ้านที่ทำกับทท.ก็เพราะชอบท่องเที่ยว และตอนอยู่ก็ทำเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดของทท. คล้ายๆ ตำแหน่ง PR แต่เป็น PR เรื่องการท่องเที่ยว”

(เพศหญิง, อายุ 25 ปี, ธุรกิจโรงเรียนสอนทำอาหาร)

“เราจบเกสซ์ ทำงานที่ร้านยา ทำงานที่บริษัท อยากใช้วิชาที่เรียนมา”

(เพศหญิง, อายุ 29 ปี, ธุรกิจผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า)

“เคยทำอาร์ตได (Art Director) ให้รายการ Strawberry Krubcake เพราะจบครุอาร์ตมา ช่วยคุมอาร์ตโดยรวม เปลี่ยนป้าย Graphic ทำมาปีกว่าๆ เป็นงานที่ทำทายมาก เพราะเราไม่เคยทำรายการ เราไม่รู้อะไรหลายอย่างมาก ทั้งสนุกทั้งเหนื่อย”

(เพศหญิง, อายุ 28 ปี, ธุรกิจผลิตและจำหน่ายกะปิหวาน)

โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่เริ่มทำธุรกิจครอบครัวเลย กับผู้ที่ออกไปหางานข้างนอกที่ตนเองสนใจนั้น มักจะเลือกที่จะทำงานในแผนกหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ตนเองมีความถนัดหรือมีความสนใจ (จำนวน 4 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“เราก็ติดต่อทางด้านโรงแรม เราถนัดทางด้านโรงแรม เดียวนี้เราไป co กับบริษัททัวร์ เช่น โรงแรม Hilton มีทัวร์มาลง 100 คน ต้องการ co กับ Hilton เพื่อให้เรียนทำอาหารก็หัวละ 2,000 มันจะอยู่ในโปรแกรมทัวร์เลย”

(เพศหญิง, อายุ 25 ปี, ธุรกิจโรงเรียนสอนทำอาหาร)

4.2.1.2 ความต้องการรักษากิจการครอบครัว (จำนวนทั้งหมด 11 คน จาก 20 คน)

ในปัจจัยด้านความต้องการรักษากิจการครอบครัวพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะรักษาธุรกิจให้ดำรงอยู่ต่อไป เนื่องจากเป็นธุรกิจของครอบครัวที่บรรพบุรุษสร้างมา กลุ่มตัวอย่างจึงมีโอกาที่จะซึมซับหรือคลุกคลีกับงานมาตั้งแต่วัยเด็ก ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับธุรกิจนั้นมาอย่างยาวนาน และรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในธุรกิจ การที่จะสืบทอดกิจการของครอบครัวให้ดำเนินต่อไปจึงเป็นเสมือนพันธะหน้าที่ที่ทายาทต้องรับผิดชอบ

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“คิดว่ายังไม่ว่าก็ต้องกลับไปทำ เพราะว่ามันเป็นของที่บ้าน ถ้าไม่ได้ทำก็น่าเสียดาย พ่อทำมาขนาดนี้แล้ว ถ้าเราไม่กลับไปทำ แล้วเมื่อไหร่จะรู้ เมื่อไหร่จะทำได้ เมื่อไหร่จะช่วยให้ มันเหมือนเป็นหน้าที่ที่ติดมากับตัวแล้ว”

(เพศหญิง, อายุ 28 ปี, ธุรกิจฟาร์มปลา)

“แต่เลิกงานโตเราทำงานกับที่บ้านมา เหมือนกับมีอะไรก็ช่วย เขาขาดคนการตลาดขาดคนเราก็เข้าไปช่วย... เรา รู้สึกเสียดายเหมือนกันถ้าธุรกิจที่อากงสร้างมา แม่สร้างมา ไม่มีคนสานต่อ พ่อเราเข้ามาทำตรงนี้ก็ไม่ได้รู้สึกอยากออกไปแล้ว ทำงานแล้วสบายใจ เพราะเป็นคนที่เรารู้จักตั้งแต่เด็กๆ ทำงานแล้วคุยกันรู้เรื่อง”

(เพศหญิง, อายุ 31 ปี, ธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องเขียน)

“ตอนนั้นที่บ้านขาดคน เราต้องเข้ามาช่วย มันจำเป็นต้องทำ ถ้าไม่ทำก็ไม่รู้อนาคตจะเป็นยังไง... มันเป็นธุรกิจของเรา อีกอย่างคือเราเห็นพ่อปั่นมากับมือ”

(เพศชาย, อายุ 30 ปี, ธุรกิจผลิตแป้งมันสำปะหลัง)

“เป็นอาชีพที่ทำให้เราโตมาได้ แม่ขายมา 20 กว่าปี เราโตมาด้วยเงินจากการขายกาแฟทั้งนั้น”

(เพศหญิง, อายุ 27 ปี, ธุรกิจร้านกาแฟ)

4.2.1.3 ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (จำนวนทั้งหมด 15 คน จาก 20 คน)

ก. ผลตอบแทนทางการเงิน

ในปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ค่อนข้างให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ โดยมองว่าการทำธุรกิจของครอบครัวมีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนทางการเงินที่สูงกว่าการไปทำงานเป็นพนักงานบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มตัวอย่างเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะได้รับผลตอบแทนในรูปแบบ

ของเงินเดือน และบางส่วนได้รับโบนัสเพิ่มเติมจากผลประกอบการของบริษัท (จำนวน 13 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ธุรกิจที่บ้านมันก็ดีอยู่แล้ว เงินก็ได้มากกว่าที่เราจะไปทำข้างนอก เราก็เลยมาช่วยที่บ้านดีกว่า”

(เพศหญิง, อายุ 24 ปี, ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง)

“เราเข้าใจในรูปแบบธุรกิจของเราตรงนี้ และมันค่อนข้างที่จะส่งผลกำไรค่อนข้างเยอะ เราเลยรู้สึกว่ามันก็เป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่จูนใจครอบครัวเราได้”

(เพศชาย, อายุ 28 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

โดยมีกลุ่มตัวอย่างบางส่วนที่ตัดสินใจทำงานที่อื่น หรือมีความตั้งใจที่จะทำงานตามสาขาวิชาที่เรียนจบมา ตัดสินใจกลับมาสืบทอดกิจการครอบครัวเพราะได้รับผลตอบแทนทางการเงินที่สูงกว่า (จำนวน 2 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ททท.เป็นรัฐวิสาหกิจ เงินเดือนน้อยมาก จบตรี start ที่ 15,000 นิดๆเอง”

(เพศหญิง, อายุ 25 ปี, ธุรกิจโรงเรียนสอนทำอาหาร)

“เพราะมันเป็นของบ้านเราเอง ถ้าเราไปเป็นลูกจ้างเขามันก็ไม่ได้ถึงขนาดนี้หรอก กับเงินเดือนไม่พอกิน”

(เพศหญิง, อายุ 28 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

ข. ผลประโยชน์อื่น ๆ

ในด้านผลประโยชน์อื่นๆ กลุ่มตัวอย่างบางส่วนคิดว่าการทำธุรกิจครอบครัวทำให้ตนเองมีความเป็นเจ้าของในธุรกิจ มีอิสระในด้านช่วงเวลาการทำงานที่สามารถยืดหยุ่นได้ ซึ่งแตกต่างกับการทำงานในฐานะพนักงานของบริษัทอื่นๆ (จำนวน 5 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“เราเป็นเจ้าของ อิสระ เรายังมีเวลาไปใช้ชีวิตส่วนตัวบ้าง ไม่ต้องมา Fix ว่าวันนึงทำงาน 8 โมง เลิก 5 โมง”

(เพศชาย, อายุ 28 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

“เราสามารถไปเที่ยวได้ คบคู่กับการทำงาน อย่างไม่ต่างประเทศเราไม่ได้ไปทำงานอย่างเดียว เราได้ไปพักผ่อน”

(เพศหญิง, อายุ 31 ปี, ธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องเขียน)

“เราก็คือ ชีวิต โรงงานมันน่าเบื่อ งานมันดีแต่เวลามันไม่ค่อยดี ได้หยุด
วันเดียวต่อ 1 สัปดาห์ เข้างาน 8 โมงเลิก 4 โมงครึ่ง”

(เพศหญิง, อายุ 30 ปี, ธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายใน)

4.2.1.4 การรับรู้ความสามารถแห่งตน (จำนวนทั้งหมด 1 คนจาก 20 คน)

ในด้านปัจจัยการรับรู้ความสามารถแห่งตน พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างเลือกทำ
ธุรกิจครอบครัว เพราะไม่แน่ใจในความสามารถของคนที่จะไปประกอบอาชีพอื่นหรือทำงานที่อื่นที่
ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (จำนวน 1 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“จบบัญชีเสร็จก็มาต่อการตลาด แล้วจะไปทำงานสาขาไหน เพราะพวก
การตลาดเขาก็อยากได้คนแบบ Marketing อย่างเดียวไปเลย พวกบัญชีก็อยากได้บัญชีอย่างเดียวไป
เลย งานมันหายากจริงๆ ก็เลยบอกแม่ก็เกียจหาละ ทำกับแม่เลยแล้วกัน คิดว่าต้องนั่งแท็กซี่ไปต่อมอ
ไซค์รับจ้างที่กรุงเทพฯ คือแบบอยู่บ้านง่ายกว่ามีย้ายต้องไปทุกวัน”

(เพศหญิง, อายุ 35 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

4.2.2 ปัจจัยภายในครอบครัว

ในปัจจัยภายในครอบครัวที่ทำให้ทายาทตัดสินใจเข้ารับการสืบทอดกิจการสามารถ
สรุปผลได้ดังนี้

4.2.2.1 ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว (จำนวนทั้งหมด 16 คน จาก 20 คน)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวเป็นสิ่งที่กลุ่มตัวอย่าง
ส่วนใหญ่มองว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากต้องมีการทำงานร่วมกันไม่ว่าจะกับ
พ่อแม่ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลกิจการมาก่อน กับญาติผู้ใหญ่ หรือกับพี่น้อง ทำให้เรื่องงานและเรื่อง
ความสัมพันธ์ในครอบครัวมีความเกี่ยวข้องกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“เพราะว่ามันเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในครอบครัว คือบางทีถึงจะรู้ว่า
เขาผิดหรือทำพลาดขนาดไหน มันก็แรงไม่ได้ มันทำให้อึดอัด ถ้ากระทบกระทั่งกันเรื่องงานจะมี
ปัญหากับความสัมพันธ์ส่วนตัว”

(เพศหญิง, อายุ 29 ปี, ธุรกิจผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า)

“เวลามีคนไม่เห็นด้วย แล้วเป็นเครือญาติกันทำให้คุยด้วยยาก หรือว่าถ้าเขาไม่ยอมก็ทำอะไรไม่ได้”

(เพศชาย, อายุ 34 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

“เราแยกออกกระหว่างเรื่องงานกับเรื่องครอบครัว ความสัมพันธ์ แต่ถ้าเป็นอาโกว อาเจ็ก หรือแม่ เขาก็จะคิดว่าฉันก็คือแม่ ยังไงฉันก็ต้องเหนือกว่าเธอ ยังไงเธอก็ต้องยอม ทั้งๆที่อันนี้บางทีมันคือเรื่องงานนะ”

(เพศหญิง, อายุ 31 ปี, ธุรกิจผลิตปุ๋ย)

“พี่ชายนี้แหละ เพิ่งทะเลาะกันเลย พอไปเชียงใหม่ ทิ้งให้เราดูงาน ... ตอนนี้อย่างไม่ติดกัน เราไม่พูดกับพี่ เหมือนเราเหนือคนเดียว ไม่เห็นใจกันเลย วันนั้นกว่าจะเสร็จงานก็หุ่มนึง ซึ่งไม่เคยเข้าขนาดนั้นเลย ตอนนี้อย่างไม่พูดกัน ต่างคนต่างทำหน้าที่ตัวเอง”

(เพศหญิง, อายุ 28 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

“การขาดความสามัคคี มีอะไรต้องช่วยเหลือกัน ถ้าเราไม่คุยกันก็เหมือนต่างคนต่างทำ ง่ายๆเหมือนอย่างพนักงาน ต่างคนต่างทำ สุดท้ายปัญหาหมันก็เกิด มันก็ต้องมาช่วยกันแก้ยู่ดี”

(เพศหญิง, อายุ 31 ปี, ธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องเขียน)

“เราต้องทำ relationship ให้ดี ไม้จ้งงานมันไม่ไป เพราะต้องทำงานร่วมกันตลอดเวลา มันไม่เหมือนกับพนักงานทะเลาะกับเจ้านายก็กลับไปเล่าให้ที่บ้านฟัง แต่อย่างนี้เราทะเลาะกับพ่อก็ไม่รู้จะไปเล่าให้ใครฟัง”

(เพศหญิง, อายุ 24 ปี, ธุรกิจฟาร์มสุกร)

4.2.2.2 การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล (จำนวนทั้งหมด 10 คนจาก 20 คน)

ในปัจจุบันด้านการยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคลกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังมีการทำงานร่วมกับผู้นำคนก่อน หรือมีการทำงานร่วมกับญาติผู้ใหญ่ ซึ่งสมาชิกแต่ละคนในครอบครัวมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน บางคนเป็นเพียงสมาชิกในครอบครัวแต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัว หรืออาจเป็นได้ทั้งสมาชิกในครอบครัว ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ขึ้นอยู่กับแต่ละครอบครัวว่ามีการวางแผนการขอบเขตในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ผมกับแม่ เวลาทำงาน ถ้าผมตั้งแล้วแม่สั่งซ้ำ มันก็ทำให้ลูกน้องขัดแย้ง
ง ผมเลยคุยกับแม่ว่าเวลาใครสั่ง อีกคนนึงต้องหยุด”

(เพศชาย,อายุ 27 ปี,ธุรกิจแพคเกจ)

“... โบนัสเนี่ย คนที่ไม่ทำก็ไม่ได้ อย่างน้องสาวไม่ได้นะ เพราะว่าเรา
ไม่ได้ทำ ได้เฉพาะคนที่ทำ แต่ตะแยะก็ได้อีกทุกคนเพราะเป็นลูกเหมือนกันทุกคน”

(เพศหญิง,อายุ 35 ปี,ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

4.2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาท
(จำนวนทั้งหมด 8 คนจาก 20 คน)

ก. ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท (จำนวน 8 คนจาก 20 คน)
ในปัจจุบันด้านความไว้วางใจในความสามารถของทายาท กลุ่มตัวอย่าง
บางส่วนมองว่าพ่อแม่หรือผู้นำคนก่อนยังไม่มั่นใจในความสามารถของตน เนื่องจากประสบการณ์
ในการทำงานยังไม่มากนัก อีกทั้งมุมมองของพ่อแม่ที่มองทายาทในฐานะลูกคนหนึ่ง (จำนวน 4 คน
จาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“การ *communicate* ของเรา กับคุณพ่อ คุณพ่อมักคิดว่าเราเป็นเด็กอยู่ยัง
ทำอะไร ไม่ได้มาก ก็คือต้องฟังเขาตลอด บางทีก็รู้สึกอึดอัด อย่างเรื่องที่จะปรับเปลี่ยน ก็กลายเป็นว่า
คิดว่าเรารื้อนวิชาที่เรียนมา”

(เพศหญิง,อายุ 25 ปี,ธุรกิจแพคเกจ)

“เราเถียงเขาไม่ได้ และบางทีเราเถียง ไปเขาก็ไม่ฟัง เขาจะมองเราเป็นเด็ก
อยู่ตลอด ขนาดเราออกทั้งประโยคที่ในหนังสือพูดมาแล้วเอาไปบอกเขาก็ไม่เชื่อเรา มองเราเป็นเด็ก
แต่ไปเชื่อคนอื่นมากกว่า ยิ่งน่าหงุดหงิดไปใหญ่ คนอื่นพูดเขาเชื่อพอเราพูดเขาไม่ค่อยเชื่อ”

(เพศหญิง,อายุ 30 ปี,ธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายใน)

“เราต้องมี *vision* เราต้องมองไปในทิศทางเดียวกัน เหมือนกับฟันเฟือง
3-4 อันที่มันต้องขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันมันถึงจะไปรอด ไม่อย่างนั้น *Gen* เราคิดอย่างนึง
Gen พ่อแม่คิดอีกอย่างนึง งานมันก็ออกมาไม่ได้ซักที”

(เพศหญิง,อายุ 31 ปี,ธุรกิจผลิตภัณฑ์)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างอีกส่วนหนึ่งรู้สึกถึงการได้รับความไว้วางใจจาก
พ่อแม่หรือผู้นำคนก่อน ซึ่งได้ให้อำนาจในการตัดสินใจ หรือให้อิสระในการทำงาน ซึ่งลดความ

ขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น (จำนวน 4 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“เวลาผมสั่ง แม่จะไม่ยุ่ง แม่จะปล่อยให้เลย ไม่ว่าจะเรื่องอะไรเดี๋ยวนี้แม่จะปล่อยผมเป็นคนทำงาน เช่นเรื่องรับลูกน้อง เรื่องรับคนงานใหม่ ให้ผมเป็นคนจัดการ แต่จริงๆ แล้วมันก็ผ่านแม่เหมือนเดิมแหละ มันก็คือระบบครอบครัว เพราะเขาถามผมก็จริง แต่ผมก็ต้องถามเขาอีกทีหนึ่งเพื่อความชัวร์ สิทธิขาดอยู่ที่เขา แต่เขาจะให้อำนาจผมเพื่อเอามาใช้ ถามว่าให้หมดไหม เขาก็ให้หมดแหละ แต่บางทีเขาก็ต้องสั่งเพิ่มเติมก็มี”

(เพศชาย, อายุ 27 ปี, ธุรกิจแพกิ้ง)

“ตอนที่ออกมาซื้อก็คือลองผิดลองถูก ซื้อเข้าไปเลย พอแปรรูปออกมาเสร็จเขาก็จะบอกว่าเป็นไง ใช้ได้ใช้ไม่ได้ ใช้ไม่ได้พุงนี้ก็มีมาลองใหม่ เขาไม่เคยมานั่งต่อว่าว่าซื้อแพงไปนะ ถูกไปนะ ซื้อดีซื้อไม่ดี ให้เราลองเลย”

(เพศชาย, อายุ 28 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

ข. ความต้องการถ่ายโอนอำนาจการบริหารของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อน (จำนวน 8 คนจาก 20 คน)

ในปัจจุบันด้านความต้องการถ่ายโอนอำนาจการบริหารของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อน พบว่าพ่อแม่ของกลุ่มตัวอย่างหลายคนยังคงบริหารงานด้วยตัวเองอยู่ แต่มีการมอบหมายหน้าที่บางส่วนให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้รับผิดชอบ

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“แม่พามาทำงานด้วย ให้รับผิดชอบ เรื่องบัญชี เรื่องการโอนเงิน นำหนัก กิ่ง ส่งที่ไหนบ้าง”

(เพศชาย, อายุ 35 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

“ตอนนี้เขายังทำได้ด้วยกัน แต่เขาก็ค่อยๆ ทอยปล่อยหน้าที่ให้แต่ละคนที่เข้ามาทำงาน ส่วนของพี่ชายจะออกไปลุยไปเจอลูกค้า ไปเจอเซลล์ เราจะอยู่ควบคุมภายใน เขายังไม่ได้วางแผนชัดเจน ตอนนี้อยู่ช่วยๆ กันทำไปก่อน”

(เพศหญิง, อายุ 31 ปี, ธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องเขียน)

“พ่อเขาก็จะให้เราดูแลเรื่อง การหาลูกค้าเป็นหลัก พ่อเองเขาก็จะดูแลเรื่องหลักสูตรใหม่ๆ หรือการติดต่อกับผู้ใหญ่ทางด้านกระทรวงเลย เราก็ติดต่อทางด้านโรงแรม เรานักทางด้านโรงแรม”

(เพศหญิง, อายุ 25 ปี, ธุรกิจโรงเรียนสอนทำอาหาร)

ในขณะที่บางครอบครัวพ่อแม่ได้มีการวางมือจากธุรกิจแล้ว โดยให้กลุ่มตัวอย่างมีอำนาจในการตัดสินใจและการบริหาร แต่ยังคงพูดคุยและให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำกับกลุ่มตัวอย่าง (จำนวน 4 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ที่บ้านจะคุยกันทุกวัน วันนี้ซื้ออะไรเข้ามา ทำไปไหน ใส่อะไร ทำส่งใคร เค้าให้อิสระเราทำงาน ไม่มานั่งสนใจว่าซื้อมาก็บาท มันจะทำอะไรแค่ไหน ไม่เคยถาม เราโชคดีตรงนี้แหละ มันทำให้เราไม่กดดัน”

(เพศชาย, อายุ 28 ปี, ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

4.2.2.4 การเตรียมพร้อมให้แก่ทายาท (จำนวนทั้งหมด 18 คนจาก 20 คน)

ในปัจจุบันด้านการเตรียมพร้อมให้แก่ทายาท พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะได้เรียนรู้จากการเข้าไปทำงานจริง โดยให้กลุ่มตัวอย่างได้ทำงานไปพร้อมๆ กับพ่อแม่หรือผู้นำคนก่อน ทำให้กลุ่มตัวอย่างได้รับคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ทั้งพ่อแม่ หรือพนักงานอาวุโส พ่อแม่ส่วนใหญ่จะไม่ได้สอนหรืออธิบายอะไรมากนัก แต่ใช้การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง จากนั้นให้กลุ่มตัวอย่างได้ลองทำและเรียนรู้ด้วยตนเอง (จำนวน 18 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“แม่จะสอนทุกอย่าง แต่จริงๆคนจีนสมัยก่อน วิธีการสอนเขาจะไม่ได้มานั่งบอก 1,2,3 แบบนี้ การสอนเขาคือการไม่สอน ให้ไปยืนดูเอง ไปยืนถาม เรียนรู้ด้วยตัวเองหมดเลย แต่อันไหนที่ผิดพลาดเขาก็จะเตือน และส่วนใหญ่มันเหมือนเป็น on the job มากกว่า”

(เพศหญิง, อายุ 31 ปี, ธุรกิจผลิตปุ๋ย)

“อย่างตอนแรกๆ พ่อก็ไปหน้างานด้วย คอยบอกเราว่า โน่นนี่คืออะไร ที่บริษัทมีวิหะ แต่พ่อก็สอนเราคิดแบบด้วย สอนการคำนวณว่า พื้นที่ที่ตารางเมตรใช้จะไรเท่าไรบ้าง สอนเรื่องการดูที่ดินว่าที่ไหนราคาจะแพง แล้วยให้ลองซื้อแล้วก็ขาย พ่อแนะนำเราหมดเลย”

(เพศหญิง, อายุ 24 ปี, ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง)

“พ่อปล่อยให้ลงไปเรียนรู้เองเลย คือเรียนรู้จากความผิดพลาด ผิดพลาดแล้วก็ต้องจำ เรามาทำก็ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง ดูจากลูกน้องคนเก่าด้วย ตอนเรียนอยู่เคยออกมาครั้งเดียว”

(เพศชาย, อายุ 30 ปี, ธุรกิจแพกุ้ง)

นอกจากนี้พ่อแม่ยังมีการปลุกฝังให้กลุ่มตัวอย่างมีความคุ้นเคยกับธุรกิจตั้งแต่เด็ก เช่นการเหลือช่วยเหลืองานเล็กๆน้อยๆ หรือการพาไปทำงาน ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีการซึมซับ และรู้สึกผูกพันกับธุรกิจของครอบครัว (จำนวน 11 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ส่วนเรื่องเตรียมตัว จริงๆเราคงไม่ได้เตรียมตัวอะไรเท่าไรหรอก ส่วนนี้คือมันอยู่กับเรามาตั้งแต่เด็ก เจอกันมาตลอด คนงานข้างในก็รู้จักกันทุกคน เดินไปก็เจอกันอยู่ทุกวัน”

(เพศชาย,อายุ 30 ปี,ธุรกิจผลิตแป้งมันสำปะหลัง)

“จากที่เราเคยทำมา ตอนเด็กๆ ให้มาคลุกคลี ให้มารู้จักคน เพราะจากที่เราตั้งแต่เด็กๆ เราได้มาคลุกคลี ไม่ว่าจะพับกระดาษ แห่คอง ไปเจอกับลูกค้า ทำให้มันซึมซับ”

(เพศหญิง,อายุ 31 ปี,ธุรกิจนำเข้าและจำหน่ายเครื่องเขียน)

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับการโน้มน้าวจากพ่อแม่หรือผู้นำคนก่อนเกี่ยวกับผลประโยชน์หรือจะได้รับการในธุรกิจ โดยมีการเปรียบเทียบผลตอบแทนทางการเงินระหว่างการเลือกที่จะสืบทอดธุรกิจของครอบครัวกับการทำงานเป็นพนักงานบริษัทอื่นๆ และผลประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น ชื่อเสียง โอกาสเติบโตทางธุรกิจ เป็นต้น (จำนวน 9 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ถ้าไม่สามารถหางานที่มีรายได้ดีกว่างานที่บ้านได้ก็ไม่ต้องไปทำอันนั้นอย่างพ่อบอกว่า ไปทำงานข้างนอก 25,000 พอใช้ไหม ไม่ต้องไปทำข้างนอกหรอก ทำที่บ้านนี้แหละได้เยอะกว่า มีอะไรที่ทำได้เยอะกว่านี้ไหม”

(เพศหญิง,อายุ 28 ปี,ธุรกิจฟาร์มปลา)

“ถ้าไปทำข้างนอกเดี๋ยวนี้มันก็ต้องฝ่าฟันเยอะ เจอหัวหน้างาน ลักษณะงานที่ไม่ชอบ ถ้าทำกิจการครอบครัวเรื่องพวกนี้ก็จะอาจจะละไปได้ และเราจะทำอะไรก็เห็นผลได้ชัดเจนกว่าที่เราทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้”

(เพศชาย,อายุ 34 ปี,ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล)

กลุ่มตัวอย่างบางส่วนมีการออกไปทำงานข้างนอกเพื่อหาประสบการณ์เพิ่มเติม บางคนได้เข้าศึกษาต่อเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการครอบครัว รวมถึงพัฒนาต่อยอดสิ่งที่ทำอยู่ให้ดียิ่งขึ้น (จำนวน 5 คนจาก 20 คน)

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า

“ตอนนี้ก็เรียนป.โทด้านการจัดการธุรกิจอาหาร เหตุผลที่มาเรียนต่อก็เพราะว่า ไม่มีโอกาสทำงานที่อื่นเลยมาเรียน เพื่อจะได้รู้เยอะขึ้น และมีไปสัมมนาเกี่ยวกับการเลี้ยงหมูบ้าง”

(เพศหญิง,อายุ 24 ปี,ธุรกิจฟาร์มสุกร)

“เหตุที่มาเรียน เราทำงานคนละสายมา ทำสาย Art มา เราก็อยากจะรู้ด้าน Business จริงๆ”

(เพศหญิง,อายุ 28 ปี,ธุรกิจผลิตและจำหน่ายกะปิหวาน)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความเต็มใจของทนายทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้ ได้แก่ ทนายทของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) จำนวน 20 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviews) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแต่ละส่วน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องความเต็มใจของทนายทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าปัจจัยทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของทนายท และปัจจัยภายในครอบครัวมีผลต่อความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจของครอบครัวของทนายท

โดยในส่วนของปัจจัยทางด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของทนายทนั้น พบว่า ด้านความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานมีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทนายทมากที่สุด รองลงมาคือ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ความต้องการรักษากิจการครอบครัว และการรับรู้ความสามารถแห่งตน ตามลำดับ

ในส่วนของปัจจัยภายในครอบครัวของทนายทพบว่า ด้านการเตรียมพร้อมให้แก่ทนายทมีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทนายทมากที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทนายทตามลำดับ ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล

ในปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลมีผลต่อความเต็มใจของ ทายาทในการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยของธัญญ์นรี ภูวศิริอภินันท์ (2554) และ นุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552) ที่ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอด โดยสามารถจำแนกความต้องการส่วนบุคคลได้ดังต่อไปนี้

5.1.1.1 ความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน

ในปัจจัยด้านความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานพบว่า เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ทายาทแต่ละคนให้ความสำคัญอย่างมาก โดยส่วนใหญ่ทายาทที่กำลังเข้าสู่การรับช่วงต่อกิจการเป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เกิดอยู่ในเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) คือกลุ่มประชากรที่เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1977-1992 (พ.ศ. 2520 - 2535) ประชากรกลุ่มนี้มีความเป็นตัวของตัวเอง และเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบกฎกติกา ไม่ชอบกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไปชอบความท้าทาย ต้องการให้คนอื่นเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญ (ปรารธนา ศรีนุวัตร และประจวบ เพิ่มสุวรรณ, 2557) ซึ่งสนับสนุนผลการศึกษางานวิจัยของศิริภา ตรีภูมิลักษณ์ (2556) ที่ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวด้านปัจเจกบุคคลและเป้าหมายของแต่ละบุคคล เกี่ยวกับความคิดและทัศนคติของทายาทว่าตนเองควรประกอบอาชีพที่มีความเกี่ยวข้องกับสาขาวิชาที่ตนเองจบการศึกษา และต้องการหาประสบการณ์การทำงานจากอาชีพอื่นๆ

5.1.1.2 ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน

ในปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานพบว่า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทายาทโดยเฉพาะผลตอบแทนทางการเงิน ซึ่งได้แก่ เงินเดือน โบนัส การให้มีส่วนร่วมในผลกำไร และผลประโยชน์อื่นๆ ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ความยืดหยุ่นของช่วงเวลาการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ความภาคภูมิใจในองค์กร เป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจและมีผลเชิงบวกต่อความเต็มใจของทายาทในการตัดสินใจเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว โดยทายาทมีการเปรียบเทียบผลประโยชน์กับการทำงานที่อื่น อีกทั้งมองว่าการยิ่งทุ่มเทให้กับธุรกิจของตนเองมากเท่าไรยิ่งได้รับผลตอบแทนมากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับการวิจัยของ ณัฐชติ วันไชยธนวงศ์ (2556) ที่ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำ งานมีผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจในระดับมาก โดยนุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552) และ ธัญญ์นรี ภูวศิริอภินันท์ (2554) ก็ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยรางวัลจากธุรกิจมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการ ทั้งนี้เนื่องจากผลตอบแทนที่ได้รับจากธุรกิจครอบครัวทั้งที่อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลา เงินปันผล หุ้น สวัสดิการ เป็น

ต้น และผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้าในสาขาอาชีพ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร ความท้าทายในการทำงาน เป็นต้น เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้รับสืบทอดกิจการมีทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจและอยากเข้าร่วมในธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้ยังพบว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนทัศนคติของทายาทบางรายที่จากเดิมไม่อยากเข้าร่วมธุรกิจครอบครัวให้เป็นอยากเข้าร่วมธุรกิจครอบครัวได้

5.1.1.3 ความต้องการรักษากิจการครอบครัว

ในปัจจัยด้านความต้องการรักษากิจการครอบครัวพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจของทายาทเนื่องจากทายาทมักมีความรู้สึกผูกพันกับธุรกิจครอบครัว เพราะเป็นสิ่งที่เห็นมาตั้งแต่เด็ก และเห็นทুম่เทในการทำงานของพ่อแม่จึงมีความต้องการรับช่วงต่อเพื่อรักษากิจการครอบครัวไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ฉัฐชลิ วันไชยธนวงศ์ (2556) ที่พบว่าปัจจัยด้านความต้องการรักษากิจการครอบครัวมีผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจในระดับมาก โดยทายาทมีความรู้สึกต่อด้านการทำงานในธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งที่ถูกต้องและควรทำในฐานะทายาทมากที่สุดและสนับสนุนผลการวิจัยของ ลภัสรดา โกมุทพงศ์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559) ที่ทำการศึกษาวินิจฉัยพบว่าพันธะสัญญาของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัวเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัว การใช้ช่วงเวลาที่อยู่ในการทำงานกับธุรกิจครอบครัว ความห่วงใยและเห็นคุณค่าของธุรกิจครอบครัว หน้าที่ต้องทำงานให้สำเร็จลุล่วง และความจงรักภักดีต่อธุรกิจครอบครัว

5.1.1.4 การรับรู้ความสามารถแห่งตน

ในปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถแห่งตนพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจของทายาทไม่มากนัก เกิดจากการขาดความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการไปทำงานที่อื่นจึงเลือกช่วยธุรกิจของครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัฐชลิ วันไชยธนวงศ์ (2556) โดยผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่าปัจจัยด้านการรับรู้ความสามารถแห่งตนมีผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจในระดับปานกลาง โดยสิ่งที่ทำให้ทายาทมีความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจมากที่สุดคือ การมีความมั่นใจในความสามารถของตนในการบริหารธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้ รองลงมาคือมีความไม่มั่นใจในความสามารถในการทำ งานอื่นที่นอกเหนือจากธุรกิจครอบครัวและมีความคิดว่าการทำ งานอื่นที่นอกเหนือจากธุรกิจครอบครัวเป็นงานที่ยากเกินความสามารถ ตามลำดับ

5.1.2 ปัจจัยภายในครอบครัว

ในปัจจัยภายในครอบครัวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในครอบครัวของทายาท ซึ่งอาจมีหรือไม่มีส่วนร่วมในธุรกิจขึ้นอยู่กับบทบาทของแต่ละคนแต่ละครอบครัว โดยสามารถแบ่งเป็นปัจจัยต่างๆได้ดังต่อไปนี้

5.1.2.1 ด้านการเตรียมพร้อมให้แก่ทายาท

ในปัจจัยด้านการเตรียมพร้อมให้แก่ทายาทเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจของทายาทอย่างมาก โดยเฉพาะการที่พ่อแม่ส่วนใหญ่มักเปิดโอกาสให้ทายาทได้เข้าร่วมธุรกิจ ซึ่งมักจะให้ทายาทเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการลงมือปฏิบัติจริง เมื่อมีปัญหาหรือข้อสงสัย พ่อแม่ก็จะเป็นผู้แนะนำ ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับทายาท สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ญัฐชลิ วันไชยธนวงศ์ (2556) ที่ศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมของทายาทมีผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจมาก โดยทายาทที่มีความพึงพอใจในด้านผู้บริหารได้บอกกล่าวให้ทายาทเข้าร่วมธุรกิจมากที่สุด แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ นุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552) และ ธัญญ์นรี ภูวศิริอภินันท์ (2554) ที่พบว่าปัจจัยการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทไม่มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของทายาท โดยให้เหตุผลว่าอาจเกิดจากการที่กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยส่วนใหญ่จะอยู่ในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในช่วงเริ่มต้น ที่มีคนคอยช่วยเหลือและยังไม่ต้องรับผิดชอบต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มที่ จึงอาจส่งผลให้ผู้รับสืบทอดกิจการรู้สึกว่ายังไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมที่ดีเท่าที่ควร หรือความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการเตรียมความพร้อมของทายาท แต่การเข้ามาอาจเป็นเพราะมีแรงจูงใจในปัจจัยอื่นมากกว่า เช่น แรงจูงใจที่อยู่ในปัจจัยรางวัลจากธุรกิจในเรื่องผลตอบแทน หรือแรงจูงใจที่อยู่ในปัจจัยความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้พบว่าทายาทส่วนใหญ่จะได้รับการปลูกฝังจากพ่อแม่ตั้งแต่วัยเด็ก เช่นการให้ช่วยงานเล็กๆน้อยๆ หรือการที่ทายาทได้มาคลุกคลีวิ่งเล่นอยู่ในบริษัท ได้เห็นพ่อแม่ทำงาน ได้รับการถ่ายทอดเรื่องราวประวัติความเป็นมาของรุ่นก่อน ความเป็นมาของธุรกิจ และความยากลำบากต่างๆ ที่ผ่านมาจากทายาทแต่ละรุ่น จนทายาทซึมซับและเกิดความรู้สึกรักผูกพันในธุรกิจ เมื่อโตขึ้นทายาทยังได้รับการปลูกฝังถึงแง่ดีในการทำธุรกิจส่วนตัวเกี่ยวกับโอกาสผลประโยชน์ที่ทายาทจะได้รับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการของพ่อแม่ที่อยากให้ทายาทเข้ามาสืบทอดกิจการ แต่ทายาทส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าการเตรียมความพร้อมให้กับทายาทคือการได้รับการศึกษาที่ดี การพัฒนาทักษะและประสบการณ์เชิงธุรกิจเท่านั้น อีกทั้งการศึกษาวิจัยของ นุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552) และ ธัญญ์นรี ภูวศิริอภินันท์ (2554) ไม่ได้สอบถามกลุ่มตัวอย่างถึงการถูกปลูกฝังและสร้างความคุ้นเคยให้

ทายาทมีความรักและผูกพันต่อธุรกิจครอบครัว ผลการศึกษาจึงสะท้อนว่าปัจจัยการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทไม่มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของทายาท

ดังนั้นในปัจจัยด้านการเตรียมพร้อมให้กับทายาททั้งในแง่ของการปลูกฝังแนวคิดตั้งแต่เด็ก รวมถึงการพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจ ต่างมีผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดกิจการทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เขมวรรณ นาคพลั้ง (2556) ที่ศึกษาพบว่าแนวทางที่ผู้ส่งต่อธุรกิจต้องเตรียมตัวและวางแผนให้แก่ผู้สืบทอดที่เป็นคนจากครอบครัวเองเริ่มจากการวางรากฐานให้ผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นปลูกฝังแนวคิด ความรู้สึกผูกพัน วางแผนการศึกษา เพื่อให้ทายาทเต็มใจและเข้าใจในการสานต่อธุรกิจ เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น

5.1.2.2 ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว

ในปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจของทายาทอย่างมาก โดยทายาทจะมีความใส่ใจในความรู้สึกของคนในครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นพ่อแม่ พี่น้อง หรือญาติผู้ใหญ่ เนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญสำหรับทายาท นอกจากนี้การที่ทายาทมีความสัมพันธ์ที่ดี มีความสนิทสนมกับบุคคลในครอบครัวก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจกัน มีความห่วงใยต่อกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีในทำธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐชลี วันไชยธนวงศ์ (2556) ที่ทำการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวส่งผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยทายาทมีความพึงพอใจในด้านความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในด้านต่างๆของสมาชิกในครอบครัวมากที่สุด และสนับสนุนผลการศึกษารายงานของ นุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552) และ รัชฎ์ณันรี ภูวศิริอภินันท์ (2554) ที่พบว่าปัจจัยความสัมพันธ์ในครอบครัวมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการ

5.1.2.3 การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล

ในปัจจัยด้านการยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคลเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจของทายาท โดยทายาทส่วนใหญ่มักไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งกันในครอบครัว เพราะความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันในเรื่องงาน โดยทายาทต้องการให้แต่ละบุคคลเคารพให้บทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ผลการศึกษาวิจัยของ นุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552) และ รัชฎ์ณันรี ภูวศิริอภินันท์ (2554) ที่พบว่าปัจจัยการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของทายาท แม้ว่าทายาทส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคลในระดับมาก อันได้แก่ การรับรู้ได้ว่าสมาชิกแต่ละบุคคลยอมรับและเข้าใจในบทบาทหน้าที่และส่วนแบ่งในความเป็นเจ้าของของตนเอง

รวมทั้งการรับรู้ได้ว่าสมาชิกแต่ละบุคคลยอมรับความสำเร็จในผลงาน การให้กำลังใจ และการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

5.1.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาท

ในปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาทซึ่งเกี่ยวข้องกับควมไว้วางใจในความสามารถของทายาท และความต้องการถ่ายโอนอำนาจนั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจของทายาท โดยพบว่าพ่อแม่ของทายาทจะให้อำนาจแก่ทายาทแตกต่างกัน มีทั้งที่ให้อำนาจในการควบคุมดูแลทั้งหมดและทยอยให้อำนาจเพียงบางส่วนก่อน ซึ่งส่วนใหญ่จะพบว่าพ่อแม่ยังคงมีการดูแลกิจการด้วยตัวเองอยู่ และให้ทายาทดูแลบางส่วน ซึ่งสอดคล้องกับ ฌูซลี วันไชยธนวงศ์ (2556) ที่พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาทธุรกิจมีผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจในระดับมาก โดยทายาทที่มีความพึงพอใจต่อตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและเห็นว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างความก้าวหน้าให้ธุรกิจครอบครัวมาก แต่ไม่สอดคล้องกับนุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552) และชญัญญ์ริ ภูวศิริภินันท์ (2554) ที่พบว่าปัจจัยการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของผู้รับสืบทอดกิจการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการ

5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของทายาทสามารถสรุปข้อเสนอแนะทางทฤษฎีได้ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล

ในด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลสามารถสนับสนุนแนวคิดของ Pramodita Sharma และ Greg Irving (2005 อ้างถึงใน ฌูซลี วันไชยธนวงศ์, 2556) โดยงานวิจัยดังกล่าวได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้ทายาทธุรกิจตัดสินใจเข้ามาสานต่อธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีอยู่ 4 ประการ ประการแรกคือ ความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับอารมณ์ (Affective Commitment) ที่รูปแบบการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของความต้องการ (Desire) ประการที่สองคือ ความต้องการรักษากิจการครอบครัวเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำตามมาตรฐานแบบอย่างที่ถูกต้อง (Normative Commitment) เป็นรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกต่อพันธะหน้าที่ความรับผิดชอบ (Obligation) ประการที่สามคือ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการคาดคะเน (Calculative Commitment) เป็นรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ถึง

ค่าเสียโอกาส (Opportunity Costs) และประการที่สี่คือ การรับรู้ความสามารถแห่งตนเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Imperative Commitment) อันเป็นรูปแบบที่อยู่บนพื้นฐานของความจำเป็น (Need) ปัจจัยภายในครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่าปัจจัยทั้ง 4 ประการมีผลต่อความเต็มใจในการตัดสินใจสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาท

5.2.2 ปัจจัยภายในครอบครัว

5.2.2.1 ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในครอบครัว

ผลการศึกษาปัจจัยด้านความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในครอบครัว สนับสนุนแนวคิดบางส่วนของ Morris, Williams, and Nel (1996) ที่ชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกครอบครัวและธุรกิจ (Relationships among family and business members) เกิดขึ้นได้จากการสื่อสาร ความไว้วางใจ ความผูกพัน ความภักดี ค่านิยมร่วม การแข่งขันระหว่างพี่น้อง ความวุ่นวาย ความอิจฉาริษยา และความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัว โดยงานวิจัยนี้ไม่พบการแข่งขันระหว่างพี่น้องอาจเนื่องมาจากทายาทรุ่นปัจจุบันมีจำนวนพี่น้องไม่มากหรือเป็นลูกคนเดียว อีกทั้งพ่อแม่ยังมองว่าไม่จำเป็นที่ลูกทุกคนจะต้องมารับช่วงต่อในการสืบทอดกิจการ แต่มีคนใดคนหนึ่งมารับช่วงต่อก็เพียงพอแล้ว จึงไม่พบปัญหาการแข่งขันระหว่างพี่น้อง

5.2.2.2 การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล

ในปัจจัยด้านการยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล ผลการศึกษานับสนุนแนวคิดบางส่วนของ Gersick, Lansberg, Davis และ McCollum (1997 อ้างถึงใน ชาญญ์นรี ภูวศิริ อภินันท์, 2554) ที่กล่าวว่า บุคคลในครอบครัวมีได้หลายบทบาทในธุรกิจครอบครัว บทบาทที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนจะก่อให้เกิดความแตกต่างในเป้าหมาย (goal) มุมมอง (perspective) และความต้องการ (interest) โดยบทบาทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวนั้นมี 7 บทบาทด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย บทบาทที่ 1 คือ ผู้ที่มีบทบาทเดียวในธุรกิจครอบครัว คือ การเป็นสมาชิกครอบครัว บทบาทที่ 2 คือ ผู้ที่มีบทบาทเดียวในธุรกิจครอบครัว คือ การเป็นลูกจ้างของธุรกิจ บทบาทที่ 3 คือ ผู้ที่มีบทบาทเดียวในธุรกิจครอบครัว คือ การเป็นผู้ถือหุ้น บทบาทที่ 4 คือ สมาชิกครอบครัวที่มีบทบาทในการดำเนินงานของธุรกิจในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง แต่ไม่ได้ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัว บทบาทที่ 5 คือ ผู้ที่ทำงานให้กับธุรกิจครอบครัวและถือหุ้นในธุรกิจ แต่ไม่ได้เป็นสมาชิกของครอบครัว บทบาทที่ 6 คือ สมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัว แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของธุรกิจ บทบาทที่ 7 คือ สมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัวและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของธุรกิจ แต่ในงานศึกษาวิจัยครั้งนี้ไม่พบบทบาทที่ 3 และบทบาทที่ 5 อาจเนื่องมาจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงไม่

พบบทบาทดังกล่าว ซึ่งกล่าวถึงผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกภายในครอบครัว แต่เป็นผู้ที่มีบทบาทในถือหุ้นหรือทำงานในธุรกิจครอบครัว โดยบทบาทนี้มักพบได้ในธุรกิจวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีการจ้างบุคคลภายนอกมาเข้ามาบริหารงาน หรือให้สิทธิกับบุคคลภายนอกในการถือหุ้นของบริษัท

5.2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาท

ในปัจจุบันด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาท ผลการศึกษาสนับสนุนแนวคิดบางส่วนของ Davis (มปป. อ้างถึงใน นุชจรินทร์ สายวิเศษ, 2552) ที่พบว่า รูปแบบและความเข้มข้นของปัญหาในการสืบทอดธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้ก่อตั้งเป็นปัจจัยสำคัญ โดยแบ่งลักษณะของผู้ก่อตั้งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ประเภทแรกคือ Proprietor เป็นผู้ก่อตั้งหรือหัวหน้าครอบครัวที่เป็นศูนย์กลางการตัดสินใจแทบทุกอย่างในธุรกิจ ทั้งนี้มาจากการขาดความเชื่อถือ โดยสิ้นเชิงต่อความสามารถของลูกจ้างบุคลากรของตน ไม่เพียงแต่ลูกจ้างเท่านั้น แม้แต่บุตรก็ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ รวมไปถึงการบังคับให้เข้าร่วมทำงานในธุรกิจของครอบครัว ประเภทที่สองคือ Conductor เป็นผู้ก่อตั้งหรือหัวหน้าครอบครัวที่มอบหมายหน้าที่การทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและทายาทของตนเข้าร่วมรับผิดชอบด้วยโดยทายาทมักจะถูกวางตัวให้เข้าบริหารงานในตำแหน่งที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละด้านขององค์กรและประเภทที่ 3 คือ Technician เป็นผู้ก่อตั้งหรือหัวหน้าครอบครัวที่มีพรสวรรค์เป็นเลิศด้าน การสร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ และด้วยอุปนิสัยตามธรรมชาติของเหล่านักประดิษฐ์ค้นคว้าทั่วไปที่มักไม่ชอบความจุกจิกของงานบริหาร ผู้ก่อตั้งประเภทนี้มักหาทางหลีกเลี่ยงงานด้านบริหารองค์กรด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่พนักงานลูกจ้างอื่นอยู่เสมอ โดยในการศึกษารุ่นนี้พบผู้ก่อตั้งเพียง 2 ประเภทคือ Proprietor ที่ยังคงอำนาจในการบริหารกิจการทุกอย่างไว้ที่ตัวเอง และ ผู้ก่อตั้งประเภท Conductor ที่มีการมอบอำนาจให้ทายาทเป็นผู้ดูแลหรือจัดการงานในบางส่วน ส่วนผู้ก่อตั้งหรือหัวหน้าครอบครัวที่เป็น Technician นั้น ไม่พบในการศึกษารุ่นนี้ อาจเนื่องมาจากหัวหน้าครอบครัวของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้บุกเบิกก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาด้วยตนเอง เริ่มต้นจากการเป็นธุรกิจเล็กๆ ในครัวเรือน การบริหารจัดการงานต่างๆ ไม่ได้มีความซับซ้อนมากนัก จึงมีการจัดการด้วยตนเอง หรือมีการแบ่งงานให้คนในครอบครัวช่วยกันดูแลรับผิดชอบ

5.2.2.4 การเตรียมความพร้อมของทายาท

ในปัจจุบันด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท ผลการศึกษาสนับสนุนแนวคิดของ ชีรยุส วัฒนาสุกโชค (2548) ที่ได้อธิบายวิธีการในการเตรียมความพร้อมให้กับทายาทที่จะมาสืบทอดกิจการ ได้แก่ การให้ทายาทมีการเรียนรู้ด้วยตนเองในธุรกิจครอบครัว มีการพัฒนาทักษะเชิงธุรกิจของทายาทให้สามารถสานต่อธุรกิจครอบครัว การให้ทายาทของธุรกิจครอบครัวมี

ความคุ้นเคยและมีความรักผูกพันต่อกิจการ และการปลุกฝังให้ทายาทมีความเข้าใจต่อธุรกิจครอบครัว

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หากทายาทได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านปัจจัยส่วนบุคคลและได้รับแรงจูงใจจากปัจจัยในครอบครัวแล้ว จะก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะรับช่วงต่อในการสืบทอดกิจการครอบครัว

ดังนั้นผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนซึ่งโดยส่วนใหญ่คือพ่อแม่ของทายาทควรตระหนัก และให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งสองนี้เพื่อให้ทายาทเกิดความเต็มใจในการสืบทอดกิจการ ซึ่งก็จะส่งผลให้ทายาท มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และกระตือรือร้นที่จะสานต่อและพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้ประสบผลสำเร็จ

5.3.1 ปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล

ในปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล หากผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการให้ทายาทในปัจจัยเหล่านี้ได้ก็จะส่งผลในทางบวกกับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการครอบครัวของทายาทได้ โดยสามารถจำแนกความต้องการส่วนบุคคลได้ดังต่อไปนี้

5.3.1.1 ความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน

ในปัจจัยด้านความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงาน เนื่องจากทายาทแต่ละบุคคลมีความสนใจที่แตกต่างกัน ดังนั้นพ่อแม่ควรสังเกตว่าทายาทมีความสนใจในด้านใดเป็นพิเศษ และให้เริ่มต้นจากการงานหรือมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบในส่วนนั้นๆ ก่อน มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้กับทายาท เปิดโอกาสให้ทายาทได้แสดงความสามารถ เช่น ให้เป็นผู้รับผิดชอบโครงการที่มีขนาดไม่ใหญ่มากหรือความเสี่ยงไม่สูงมากนัก เพื่อให้ทายาทได้เรียนรู้เป็นประสบการณ์และเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้บริหาร ในส่วนของทายาทที่จบการศึกษาในสาขาที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับธุรกิจครอบครัวเลย พ่อแม่ไม่ควรบังคับให้ทายาทเข้าร่วมธุรกิจ แต่ควรเปิดโอกาสให้ทายาทได้ใช้ทักษะความรู้ที่เรียนมาในการทำงานที่ตรงกับสาขาวิชาที่จบมา หรือทำงานในบริษัทที่ทายาทมีความสนใจ โดยมองว่าเป็นการให้ทายาทได้เรียนรู้ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้เรียนรู้การบริหารจัดการขององค์กรที่มีความเป็นระบบ เพื่อนำกลับมาปรับใช้กับธุรกิจครอบครัวได้

ทั้งนี้พ่อแม่ควรมีการพูดคุยหรือมีการตกลงกันกับทายาทให้มีความเข้าใจตรงกัน ถึงระยะเวลาและความเหมาะสมในการหาประสบการณ์ทำงานจากอาชีพอื่นๆ

5.3.1.2 ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน

ในปัจจุบันด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานทางการเงิน พ่อแม่ควรให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนหรือสวัสดิการแก่ทายาทในอัตราที่สูงกว่าค่าจ้างที่พนักงานบริษัทพึงได้รับตามวุฒิการศึกษาและสาขาวิชาที่จบมา เพราะทายาทมีการเปรียบเทียบผลประโยชน์ของการทำงานในธุรกิจครอบครัวและทำงานที่องค์กรอื่นๆ ภายนอก หรือการจูงใจด้วยการให้โบนัสตามผลประกอบการ การให้ทายาทมีส่วนร่วมในผลกำไรของธุรกิจครอบครัว ก็จะทำให้ทายาทมีความกระตือรือร้น และมีความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น

ในส่วนของผลประโยชน์ทางด้านอื่นๆ พ่อแม่ควรสร้างแรงจูงใจโดยการมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานที่เหมาะสม ให้ทายาทมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวในฐานะบุคคลสำคัญ เพื่อให้ทายาทเกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง และภาคภูมิใจในที่เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างแรงจูงใจในเรื่องของการไม่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของพนักงาน รวมถึงช่วงเวลาของการทำงานที่มีความยืดหยุ่นได้มากกว่าการทำงานเป็นพนักงานบริษัท ซึ่งในส่วนนี้พ่อแม่สามารถพูดคุยเพื่อโน้มน้าวหรือให้ทายาทได้ลองมีประสบการณ์ในการทำงานภายนอกธุรกิจครอบครัว

5.3.1.3 ความต้องการรักษากิจการครอบครัว

ในปัจจุบันด้านความต้องการรักษากิจการครอบครัว พ่อแม่ควรมีการปลูกฝังทายาทตั้งแต่เด็ก โดยการสร้างความคุ้นเคยในธุรกิจ เช่นการพาไปทำงาน การให้ช่วยหยิบจับงานเล็กๆ น้อยๆ หรือการให้ช่วยงานในช่วงปิดภาคเรียน เพื่อให้ทายาทเกิดความรักและความผูกพันในธุรกิจครอบครัว จนกระทั่งโตขึ้นทายาทก็จะเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัว เพราะเป็นสิ่งที่เติบโตมาด้วยกัน เห็นคุณค่าของธุรกิจครอบครัวเพราะสามารถสร้างรายได้จนเชื่อให้กับครอบครัวมาอย่างยาวนาน จนทายาทรู้สึกว่าการรักษากิจการครอบครัวให้ดำเนินต่อไปเป็นสิ่งที่ยิ่งกระทำ

5.3.1.4 การรับรู้ความสามารถแห่งตน

ในปัจจุบันด้านนี้ เกิดจากตัวทายาทเองที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองในการไปประกอบอาชีพอื่นๆ จึงเกิดความความเต็มใจที่จะรับช่วงต่อธุรกิจของครอบครัว พ่อแม่ไม่ควรใช้วิธีการทำให้ทายาทขาดความมั่นใจในการไปทำงานภายนอก เพื่อทำให้ทายาทรู้สึกถึงการขาดตัวเลือกที่จะไปทำงานอื่นๆ เพราะเมื่อทายาทเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวแล้วอาจส่งผลให้ทายาทขาดความมั่นใจในความสามารถของตนเองที่จะสืบทอดกิจการได้ และอาจส่งผลให้ทายาท

เข้าร่วมธุรกิจครอบครัวโดยไร้ซึ่งความกระตือรือร้น ขาดความพยายามและทุ่มเทในการดำเนินธุรกิจ ให้พัฒนาและเติบโตต่อไป ดังนั้นพ่อแม่ควรถ่ายทอดวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้ทายาทได้ฝึกฝน ทักษะ และสร้างการรับรู้ในตัวทายาทว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะพัฒนาธุรกิจครอบครัวได้ โดยอาจใช้การเปรียบเทียบกับพ่อแม่หรือบุคคลอื่นเพื่อเป็นแบบอย่างให้ทายาทเกิดความมั่นใจว่าหากมีความพยายามและตั้งใจก็จะประสบความสำเร็จแบบบุคคลนั้นได้เช่นกัน รวมถึงการใช้คำพูดให้กำลังใจ และให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของทายาท ซึ่งจะช่วยพัฒนาการรับรู้ความสามารถแห่งตนให้กับทายาทได้

5.3.2 ปัจจัยภายในครอบครัว

ในปัจจัยภายในครอบครัวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในครอบครัวของทายาท ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถวางแผนและบริหารจัดการกับปัจจัยเหล่านี้ให้ดี ก็จะสร้างแรงจูงใจให้ทายาทเกิดความรู้สึกดีใจและอยากเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว โดยสามารถแบ่งเป็นปัจจัยต่างๆได้ดังต่อไปนี้

5.3.2.1 ด้านการเตรียมพร้อมให้แก่ทายาท

ในด้านการเตรียมพร้อมให้แก่ทายาทนี้ พ่อแม่เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสร้างแรงจูงใจให้ทายาทเกิดความดีใจในการเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว โดยควรเริ่มจากการให้ทายาทเข้าไปคลุกคลีกับธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่เล็ก เพื่อสร้างความคุ้นเคยและทำให้ทายาทเกิดการซึมซับการดำเนินธุรกิจ เมื่อเริ่มเติบโตขึ้นก็จะมีความรู้สึกใกล้ชิดกับธุรกิจ จนเกิดความรักความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัว รวมถึงมีการปลูกฝังทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของครอบครัวให้ทายาท โดยพูดถึงแง่ดีของกิจการที่มีต่อครอบครัวและตัวทายาทเอง เพื่อให้ทายาทมีทัศนคติที่ดีต่อกิจการ

นอกจากนี้พ่อแม่ควรให้กับสนับสนุนในด้านพื้นฐานการศึกษาที่ดีแก่ทายาท รวมถึงการเพิ่มทักษะในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างประสบการณ์ทำงานภายในครอบครัว โดยการให้ทายาทเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจตามความเหมาะสมในแต่ละช่วง เช่น ในช่วงแรกของการทำงานอาจให้อิสระทายาทในการเลือกทำส่วนที่ตนเองอยากทำ เพื่อค้นหาความสามารถพิเศษ ความชอบ หรือ เอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งจะช่วยให้ทายาทเกิดความมั่นใจ และสนุกกับการทำงาน หรือการให้ทายาทได้ลองหาประสบการณ์จากภายนอก ซึ่งจะช่วยให้ทายาทได้พัฒนาทักษะในการบริหารจัดการ ช่วยให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นและทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับโอกาสทางธุรกิจ สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพื่อเพิ่มศักยภาพให้ทายาทสามารถดูแลกิจการต่อไปและความจำเป็นต่อความสำเร็จในระยะยาวของการสืบทอดกิจการ

5.3.2.2 ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว

ในปัจจุบันด้านความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวให้มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การที่สมาชิกในครอบครัวของทายาทมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็จะทำให้ทายาทเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว เพราะธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน ดังนั้น หากเกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกในครอบครัว ทายาทอาจเลือกที่จะไม่สืบทอดธุรกิจครอบครัวเพื่อหลีกเลี่ยงความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรมีการประชุมครอบครัวเพื่อเกิดความเข้าใจตรงกัน หรือการสังสรรค์กันภายในครอบครัว เพื่อเป็นกันสร้างความปลอดภัย ไม่ให้เกิดความหวาดระแวงซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังควรมีการกระตุ้นให้สมาชิกภายในครอบครัวเกิดความรักและความภาคภูมิใจในครอบครัว เช่น การมีค่านิยมหลัก ปรัชญาทางธุรกิจ รวมถึงวิสัยทัศน์ภายในครอบครัว เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในครอบครัว และรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว

5.3.2.3 การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล

ในปัจจุบันด้านการยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรมีการกำหนดขอบเขตในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในธุรกิจครอบครัวให้มีความชัดเจน เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น โดยในครอบครัวที่พ่อแม่มีทายาทในการสืบทอดธุรกิจหลายคน เมื่อแต่ละคนเติบโตและเริ่มมีครอบครัว การกำหนดบทบาทให้ทายาทแต่ละคน รวมถึงเขย หรือสะใภ้ ก็เป็นสิ่งจำเป็น พ่อแม่หรือผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมกับสมาชิกในครอบครัว การกำหนดบทบาทและการให้ความเคารพในบทบาทของแต่ละคน นอกจากจะลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นแล้ว ยังส่งผลให้ทายาทเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะเข้าร่วมในธุรกิจครอบครัวด้วย

5.3.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาท

ในปัจจุบันด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำคนก่อนหรือพ่อแม่กับทายาทนั้น พ่อแม่ควรเลี้ยงดูทายาท โดยให้ความรักความอบอุ่น สร้างความสนิทสนมกับทายาทตั้งแต่เด็ก เพราะการที่ทายาทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อแม่ตั้งแต่เด็ก นอกจากจะทำให้ทายาทเกิดความกตัญญูต่อพ่อแม่แล้วก็จะทำให้ทายาทเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะสืบทอดกิจการต่อจากพ่อแม่ ทั้งนี้พ่อแม่ก็ควรให้อำนาจแก่ทายาทในการบริหารและอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมตามช่วงเวลา รวมถึงสร้างการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท อาจโดยการบอกกล่าวหรือการมอบหมายหน้าที่ที่สำคัญให้ทายาทรับผิดชอบ ก็จะช่วยให้ทายาทเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจครอบครัว

5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. เนื่องจากผู้วิจัยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยวิธีแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) จึงทำให้ผลการศึกษาวิจัยไม่สามารถขยายผลไปสู่กลุ่มประชากรทั้งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างสมบูรณ์ สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปอาจใช้การเลือกตัวอย่างโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยวิธีแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรอย่างแท้จริง

2. เนื่องจากผู้วิจัยศึกษาเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเท่านั้น จึงทำให้ผลการศึกษาวิจัยอาจไม่สามารถขยายผลไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ได้ สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปอาจศึกษาในธุรกิจขนาดใหญ่ เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาวิจัยที่ได้

3. งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะปัจจัยภายในธุรกิจครอบครัวเท่านั้น ซึ่งได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลและปัจจัยภายในครอบครัวของทายาท ซึ่งปัจจัยภายนอกธุรกิจครอบครัว เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างทายาทกับลูกค้าหรือคู่ค้า ก็อาจมีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการ สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปอาจศึกษาเพิ่มเติมในปัจจัยภายนอก เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาวิจัยที่ได้

บรรณานุกรม

- เขมวรรณ นาคพลั้ง. (2556). ปัจจัยในที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น. ปรินญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร
- จันทิมา สมรรถบุตร. (2553). การสืบทอดธุรกิจของครอบครัว. *วารสารนักบริหาร*, 30(3), 157-160
- จุลดาดีด ฉวีสุข. (2559). การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กรบริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร
- ณัฐชลี วันไชยชนวงศ์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม จังหวัดเชียงราย. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย
- दनัย เทียนพุด. (2552). เจาะดีเอ็นเอ ธุรกิจครอบครัวไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 5(2), 1-29
- ธนภรณ์ สิริเศรษฐนันท์, ปลาย เล็กอุทัย และวิกานดา ตั้งวงศ์. (2551). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจของทายาท กรณีศึกษาโรงสีข้าว จังหวัดพิจิตร. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก
- ธัญญ์นรี ภาวศิริภินันท์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวในกลุ่มกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร
- นุชจรินทร์ สายวิเศษ. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา. ปรินญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, นครราชสีมา

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. *วารสาร HR Intelligence*, 7(2), 18-27
- บัญชา วงศ์เลิศคุณากร. (2557). ยุทธศาสตร์การสร้างรากฐานการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยให้ยั่งยืน. *ปริญาบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก*
- ปรวิทย์ ภิรมย์. (2554). แรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้าง จังหวัดสุรินทร์. *วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพมหานคร*
- ประไพ ครุเสณีย์. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ดีของศูนย์บ่มเพาะธุรกิจในประเทศไทย. *ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพมหานคร*
- ผู้จัดการออนไลน์. (2557). ธุรกิจครอบครัวมีโอกาสรอดถึงรุ่น 3 เพียง 12% แนววางแผนสืบทอดมรดก. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:
<http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9570000058284>
- ภักดิ์ธรา โกมุทพงศ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดกิจการของทายาทธุรกิจเกษตรใน ประเทศไทย. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 103-117
- วราพร บุญประสิทธิ์. (2557). แนวทางการบริหารธุรกิจครอบครัวของทายาท เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ. *ปริญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร*
- สิรินภา ตระกูลโชคอำนวย. (2556). กระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของบริษัท ยนต์ผลดี จำกัด. *ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร*
- หทัยชนก พรรคเจริญ. (2555). เทคนิคการเลือกตัวอย่าง. *โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเตรียมความพร้อมคณะอนุกรรมการสถิติรายสาขาของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ครั้งที่ 2. สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร*

บรรณานุกรม (ต่อ)

อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร





ภาคผนวก ก : คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ท่านเป็นผู้สืบทอดกิจการรุ่นที่.....มีความเกี่ยวข้องกับเจ้าของกิจการในฐานะ.....

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ

1. ประวัติการก่อตั้ง ความเป็นมา รูปแบบของธุรกิจเป็นอย่างไร

ข้อมูลเกี่ยวกับทายาท

1. ท่านเคยทำงานที่อื่นก่อนเข้ามารับช่วงต่อหรือไม่ เพราะเหตุใด
2. ท่านเข้ามารับช่วงต่อในธุรกิจของครอบครัวเมื่อใด

ปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการ

1. สิ่งที่ทำให้ท่านตัดสินใจในการรับช่วงต่อคืออะไร
2. ท่านมีความรู้ดีอย่างไรต่อธุรกิจครอบครัวของท่าน
3. ข้อดีและข้อเสียของการบริหารงานแบบกิจการครอบครัวคืออะไร

ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดกิจการ

1. ครอบครัวของท่านมีการวางแผนสืบทอดกิจการอย่างไร
2. บุคคลในครอบครัวท่านใดที่ถ่ายทอดงานธุรกิจของครอบครัวให้กับท่าน ถ่ายทอดอย่างไร
3. ท่านมีการเตรียมพร้อมในการรับช่วงกิจการต่ออย่างไร
4. คุณสมบัติใดของทายาทธุรกิจที่สำคัญต่อการบริหารกิจการครอบครัว

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ

1. เมื่อเข้ามารับช่วงกิจการ ท่านพบปัญหาในการบริหารงานอย่างไรบ้าง
2. มีวิธีการจัดการความสัมพันธ์ในครอบครัวกับการดำเนินธุรกิจอย่างไร
3. มีการจัดการผลประโยชน์ของธุรกิจครอบครัวอย่างไร มีปัญหาหรือไม่ และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร
4. ปัจจัยอะไรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารกิจการครอบครัว
5. ปัจจัยอะไรที่จะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารกิจการครอบครัว
6. คำแนะนำสำหรับผู้ที่ยากเริ่มต้นธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน