

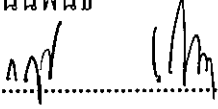
การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว  
กรณีศึกษา: ธุรกิจรับเหมาในจังหวัดชลบุรี

สุประวีณ์ สายดี

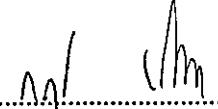
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กรกฎาคม 2558  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

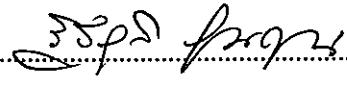
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ สุประวิทย์ สายดี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

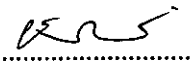
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.กฤษ จรินโท)

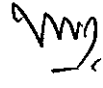
คณะกรรมการสอบปากเปล่า

  
..... ประธาน  
(ดร.กฤษ จรินโท)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐวุฒิ รุ่งแทนคุณ)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 17 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว ในธุรกิจรับเหมา ซึ่งสามารถสำเร็จลุล่วงได้ก็ด้วยความทุ่มเท ความอนุเคราะห์ ของผู้ในสัมภพณ์ ขอขอบคุณความกรุณาช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ดร.กฤษ จรินโท อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่คอยให้ความรู้ ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งการดูแลเอาใจใส่ตลอดระยะเวลาการศึกษาวิจัยด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.ยอดยิ่ง ธนะทวี และ ดร.ณัฐวุฒิ ฐิแทนคุณ คณะกรรมการสอบป้องกันเค้าโครงงานนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไข รวมถึงการวิจารณ์ผลงาน จนทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.ชนิสรา แก้วสวรรค์ อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร รุ่นที่ 38 และเพื่อน ๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ที่คอยให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษา จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาที่ให้ความรู้เพิ่มพูนแก่ข้าพเจ้าทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาบริษัท และนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติต่อไป

ท้ายที่สุดขอขอบคุณ บุคคลในครอบครัว ที่สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่บุพการี ครอบครัว คณาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

สุประวีญ์ สายดี

57710087 : สาขาวิชา: บริหารธุรกิจ; บช.ม. (บริหารธุรกิจ)

คำสำคัญ: การสืบทอดทายาท/ ธุรกิจครอบครัว / ความเต็มใจของทายาท/ การสร้างแรงจูงใจให้กับทายาท

สุประวีณ์ สายดี : การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา: ธุรกิจรับเหมาในจังหวัดชลบุรี (FAMILY BUSINESS SUCCESSION: A CASE STUDY OF CONTRACTOR BUSINESS IN CHONBURI PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: กฤษ จรินทร์, บช.ด. 113 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาแนวทางและเป้าหมายของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 2. ศึกษาการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และ 3. ศึกษาประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อ การเติบโตของธุรกิจครอบครัว และ 4. สร้างแบบจำลอง (Model) การสืบทอดธุรกิจสำหรับธุรกิจรับเหมา เป็นวิจัยโดยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในธุรกิจรับเหมา ของจังหวัดชลบุรี

จากการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลการศึกษาโดยแยกเป็นประเด็น ได้ดังนี้ การวางแผนการสืบทอดทายาท ของทายาทรุ่นที่ 3 จะยังไม่มี การวางแผนในการสืบทอดทายาท ทำให้ทิศทางของธุรกิจครอบครัวจะเป็นไปในทิศทางใด จะส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวมีแนวโน้มที่จะต่ำลงจากการส่งทอดจากรุ่นที่ 1 ไปยังทายาทรุ่นที่ 2

การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ทายาทเกิดความเต็มใจในการมาสืบทอดกิจการ พบว่าส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า สิ่งที่ยื่นแรงจูงใจที่ทำให้ทายาทเกิดความเต็มใจ คือ แรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับค่าตอบแทนจากการทำงาน ความมั่นคงในอนาคต

ตัวชี้วัดการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว อ้างอิงจากการสำรวจของ PWC (ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส) จากการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดด้านการวางแผนการสืบทอดกิจการเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุด จากการสัมภาษณ์ที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว จากผลการศึกษาและสัมภาษณ์ ทำให้สามารถสร้างตัวแบบ (Model) การสืบทอดทายาทธุรกิจครอบครัวสำหรับธุรกิจรับเหมา และวิธีการในการคัดเลือกทายาทในการเข้ามารับช่วงต่อในธุรกิจ

57710087: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVES; MBA.  
(MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION FOR EXECUTIVES)

KEYWORDS: SUCCESSION/ FAMILY BUSINESS/ SUCCESSOR'S WILLINGNESS/  
BUILDING MOTIVATION IN SUCCESSOR

SUPRAWEE SAIDEE: FAMILY BUSINESS SUCCESSION: A CASE STUDY OF  
CONTRACTOR BUSINESS IN CHONBURI PROVINCE. ADVISOR: KRIT JARINTO, PH.D.  
113 P. 2015.

The purposes of this study were 1) to examine the heirs' guidelines and goals of family business succession, 2) to study sustainable growth of family business, 3) to investigate problems affecting family business growth, and 4) to design contractor business succession model. The method used in this qualitative research was an interview with contractor business entrepreneurs in Chonburi Province.

Analyzing the data, the results were classified into topics as follows:

In planning family business succession the third generation did not appear to be prepared for a succession; therefore, the family business directions may affect sustainability and survival rates which had a tendency to be lower after the first generation had handed over the business to the second generation.

While building motivation in order to create successors' willingness to inherit family business, many of the entrepreneurs revealed that financial and non-financial incentives such as success in business, rewards from the business, and future security motivated the heirs.

According to PricewaterhouseCoopers's survey, sustainable growth indicators in succession planning aspect was the most important indicator affecting sustainable growth of the family business.

For this reason, the researcher can design the contractor business succession model and the successor selection criteria.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาไทย .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ธุรกิจรับเหมา.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว .....	11
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจ .....	14
แนวคิดเกี่ยวกับปัจเจกบุคคล .....	18
แนวคิดเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาท .....	22
ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว.....	26
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเติบโตแบบยั่งยืน .....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	38
การกำหนดประชากร .....	38
วิธีการรวบรวมข้อมูล.....	38

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....	39
ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ .....	39
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือในการวิจัย .....	39
4 ผลการวิจัย .....	42
ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ .....	43
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อความของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 1 .....	45
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อความของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 2 .....	53
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อความของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 3 .....	66
ตอนที่ 5 สรุปประเด็นสำคัญ .....	77
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	80
สรุปผลการวิจัย .....	80
อภิปรายผลการวิจัย .....	84
ข้อเสนอแนะ .....	88
บรรณานุกรม .....	90
ภาคผนวก .....	93
ภาคผนวก ก.....	94
ภาคผนวก ข.....	98
ภาคผนวก ค.....	109
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	113

## สารบัญตาราง

### ตารางที่ หน้า

2-1	ลักษณะ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม พ.ศ.2543 .....	10
3-1	พิจารณาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ .....	40
4-1	จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตาม เพศ .....	43
4-2	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามอายุ .....	44
4-3	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามรุ่น .....	44
4-4	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน .....	45
4-5	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 1 .....	45
4-6	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 2 .....	53
4-7	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 3 .....	66
4-8	สรุปประเด็นสำคัญ .....	78



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2-1 การวางแผนสืบทอดธุรกิจส่วนสำคัญของการพัฒนาการจัดการ .....	1 6
2-2 แบบจำลองการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัว .....	17
2-3 ความต้องการส่วนบุคคลที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน .....	20
2-4 ทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ .....	21
2-5 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว .....	27
2-6 แบบจำลองการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว .....	30
2-7 การประสมประสานทฤษฎีการเติบโตของธุรกิจ .....	31
5-1 แบบจำลอง (Model) การสืบทอดธุรกิจสำหรับธุรกิจรับเหมา .....	87

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจครอบครัว (Family business) ถือเป็นหน่วยเล็ก ๆ หน่วยหนึ่งของสังคม เริ่มต้นมาจากกิจการเล็ก ๆ ก่อนจะค่อย ๆ เพิ่มบทบาทในประเทศและ ก้าวออกสู่การทำธุรกิจในระดับที่ใหญ่ขึ้นแต่เป็นลักษณะของธุรกิจที่มีอิทธิพลและพลวัตมากที่สุดในบรรดากลุ่มทุนไทย ซึ่งประกอบไปด้วย กลุ่มทุนรัฐวิสาหกิจ กลุ่มทุนธุรกิจครอบครัว และกลุ่มทุนบริษัทข้ามชาติ (Wailerssak, 2008. อ้างถึงใน เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2555) ด้วยความสำคัญและความแข็งแกร่งของธุรกิจครอบครัวนั้นเป็นเรื่องที่เรามิอาจมองข้ามได้ เนื่องจากธุรกิจครอบครัวเป็นฟันเฟืองสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศไทย

สำหรับประเทศไทยได้เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2540 ธุรกิจครอบครัวไทยได้รับผลกระทบอย่างหนัก แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทที่ถือครองโดยครอบครัวยังมีอยู่ในสัดส่วนที่สูงหลังจากวิกฤต ธุรกิจครอบครัวไทยที่ยังสามารถอยู่รอดได้ ยังคงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ลักษณะของธุรกิจครอบครัวไทย สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ใหญ่ ๆ คือ ธุรกิจครอบครัวแบบมีนวัตกรรม (Innovation family business) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่มีการปฏิรูปการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งมีศักยภาพที่จะอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้ในอนาคต กับธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิม (Traditional family business) คือการบริหารจัดการที่ยังขาดการปฏิรูปและการพัฒนา ซึ่งการบริหารงานจะยังยึดติดกับแนวทางการบริหารรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะล่มสลายไปในที่สุด (เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549)

ความสำเร็จของธุรกิจทั่วไปนั้น ปกติจะวัดกันที่รายได้ ยอดขาย ส่วนกำไร แต่สำหรับธุรกิจครอบครัว เป้าหมาย คือการเติบโตอย่างยั่งยืนไปสู่รุ่นลูกหลาน เพื่อจะเป็นการรักษาธุรกิจให้อยู่รอด และสิ่งที่สำคัญคือ การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) ไม่ว่าจะเป็น การผลักดันให้ทายาทก้าวขึ้นมารับช่วงสืบทอดกิจการ การหามืออาชีพเข้ามาช่วยในการบริหาร รวมไปถึงการขายกิจการออกไป หรือในบางกรณี จะเป็นการนำกิจการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ถือเป็นโอกาสที่จะให้คนนอกเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจมากขึ้น ถึงแม้ว่าธุรกิจตามกฎหมายเอเซียกว่าร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากกิจการครอบครัวแทบทั้งสิ้น (ศิริ อินทรกำธรชัย 2556)

เกี่ยวเนื่องกับปัญหาการเปลี่ยนรุ่น George Washington ได้อธิบายเรื่องการเสื่อมสลายในรุ่นที่ 3 ไว้ว่า “ธุรกิจครอบครัวก่อตั้งกิจการขึ้นมาด้วยแรงบันดาลใจที่มุ่งมั่นในรุ่นก่อตั้ง และพัฒนาให้ธุรกิจเติบโต (Grow) ต่อมาในรุ่นที่ 2 จะพยายามขยายกิจการ (Prosper) ผู้ก่อตั้งในรุ่นแรกเป็นผู้เลือกผู้สืบทอดและพุ่มพักด้วยตนเอง แต่เมื่อถึงรุ่นที่ 3 แรงบันดาลใจและจิตวิญญาณแห่งการเป็นผู้ประกอบจะค่อย ๆ ลดลง สมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 3 อาจขาดความสามารถในการบริหาร ขาดความเหมาะสม หรือขาดความสนใจในกิจการของครอบครัว จนท้ายสุดแล้วนำไปสู่ความเสื่อมถอยและสูญสลาย (Decline) ของธุรกิจครอบครัวในที่สุด เรียกว่า สมมติฐานวงจรชีวิตธุรกิจครอบครัว (Family business life-cycle)” ซึ่งสมมติฐานนี้สอดคล้องกับสถิติอัตราการอยู่รอด (Survival rate) ที่ต่ำ หรือช่วงชีวิต (Lifespans) ที่สั้นของธุรกิจครอบครัวที่พบเห็นทั่วไป อันเนื่องมาจากความยากลำบากในการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่น เนื่องจากธรรมชาติของธุรกิจที่แข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การเจ็บป่วยของสมาชิกครอบครัวโดยกะทันหัน เป็นต้น

จากสถิติของการบริหารงานและการเปลี่ยนผ่านไปยังทายาทของธุรกิจครอบครัว พบว่าอัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัวร้อยละ 30 เท่านั้นที่สามารถส่งผ่านไปยังรุ่นที่สอง ร้อยละ 10-15 สามารถอยู่รอดไปถึงรุ่นที่สาม และมีเพียงร้อยละ 3-5 เท่านั้นที่สามารถส่งผ่านไปยังรุ่นที่สี่ (Craig E. Aronoff) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดีย และจีน ที่พบว่า มีธุรกิจครอบครัวเพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่ 2 ส่วนใหญ่เป็นเพราะทายาทรุ่นที่ 2 ไม่สนใจในการดำเนินธุรกิจ และมีเพียง 1 ใน 3 ที่ถ่ายโอนสู่ทายาทรุ่นที่ 3 ได้ และสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ระดับสากลได้ อัตราความล้มเหลวในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวนี้สะท้อนให้เห็น ความสำคัญของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ และเหตุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว

จากการสำรวจของ PWC (ไพร์ซอวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส) พบปัจจัยที่กิจการครอบครัวพึงคำนึงเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ พบ 5 ปัจจัย ดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovation)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent)
4. การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning)
5. การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion)

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการสืบทอดทายาทของกิจการครอบครัว ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารทับซ้อนกัน (บิสิเนสไทย, 2550) นั่นคือการมีบทบาทเป็นฝ่ายบริหาร เจ้าของกิจการ และคนในครอบครัว นอกจากนี้ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในครอบครัว จากการที่ผู้ประกอบการ รุ่น

ก่อนไม่เต็มใจที่จะวางมือ การที่ผู้ประกอบการรุ่นก่อนต่อต้านความคิดของทายาท การขาดความเชื่อถือความสามารถของทายาท การขาดการวางแผนในการสืบทอด และการดำเนินกิจการที่ถดถอย ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงอำนาจ (Ibrahim & Ellis, 2003 Ibrahim, Soufni, & Lam, (2003. อ้างถึงใน นุชจรินทร์ สายวิเศษ., 2552) ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลทำให้การสืบทอดธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นผู้ที่ต้องการที่จะส่งต่อให้ทายาทมาสืบทอดธุรกิจครอบครัวต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับทายาท ให้ทายาทได้มองเห็นถึงความสำเร็จและความเป็นไปได้ของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันความแข็งแกร่งและความน่าเชื่อถือของทั้งตัวผู้ส่งมอบและกิจการเองก็เป็นสิ่งสำคัญ เราควรสร้างแรงจูงใจให้ทายาทเห็นว่าความสำเร็จและเป้าหมายที่วางไว้นั้นมีคุณค่าแก่ตัวทายาท เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้ทายาทสามารถบริหารจัดการธุรกิจและนำพาให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

การดำเนินธุรกิจครอบครัวจะอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จได้ นอกจากปัจจัยทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังหมายรวมถึง การเตรียมความพร้อมให้กับทายาททั้งในด้านความคุ้นเคยกับธุรกิจ การเรียนรู้วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และการสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับ ความเคารพ และความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการวางแผนการสืบทอดกิจการ ก็คือความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยทายาทต้องมีความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการบริหารธุรกิจครอบครัว ต้องมีความสุข ความภาคภูมิใจ และเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวมีความดีเด่น และมีความท้าทายมากกว่าองค์กรอื่น ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความสนใจและความเต็มใจของทายาทที่จะรับช่วงกิจการมีบทบาทที่สำคัญต่อ การสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น และรวมไปถึงเป้าหมายของทายาทที่จะมาสืบทอดธุรกิจครอบครัว และนำพาธุรกิจเติบโตไปข้างหน้าอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

เมื่อกล่าวถึงภาคธุรกิจที่มีการบริหารงานที่เริ่มต้นจากธุรกิจครอบครัวและมีการสืบทอดกิจการไปยังทายาท จะเห็นว่ามีหลายธุรกิจ เช่นเดียวกับธุรกิจรับเหมา ที่ถือว่าเป็นธุรกิจที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศธุรกิจหนึ่ง เนื่องจากเมื่อรัฐบาลมีการอัดฉีดเงินลงทุนในภาคอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจรับเหมาขึ้นถือเป็นธุรกิจหลักที่จะมารองรับในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ หรือแม้แต่การดำเนินการที่จะสร้างหรือลงทุนสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้น ธุรกิจรับเหมาที่ถือว่าเป็นธุรกิจที่จะมารองรับได้เช่นเดียวกัน อีกทั้งธุรกิจรับเหมาหลาย ๆ บริษัทนั้นก็เริ่มต้นจากการเป็นธุรกิจครอบครัวและมีการสืบทอดการบริหารงานจากรุ่นสู่รุ่น บางองค์กรก็สามารถอยู่รอดได้ บางองค์กรก็ต้องการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อมาประคับประคองให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ ทั้งการนำคนนอกมาบริหารงาน การขายกิจการทอดตลาด เป็นต้น ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจัยหลายด้านที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการสืบทอดทายาททางธุรกิจครอบครัว (ธุรกิจรับเหมา) และสามารถนำผลการสรุปการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทาง ส่งเสริม และพัฒนาให้กับผู้ที่ดำเนินธุรกิจครอบครัว เพื่อจะนำพาธุรกิจครอบครัวเข้มแข็งและเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งยังให้เป็นแรงสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

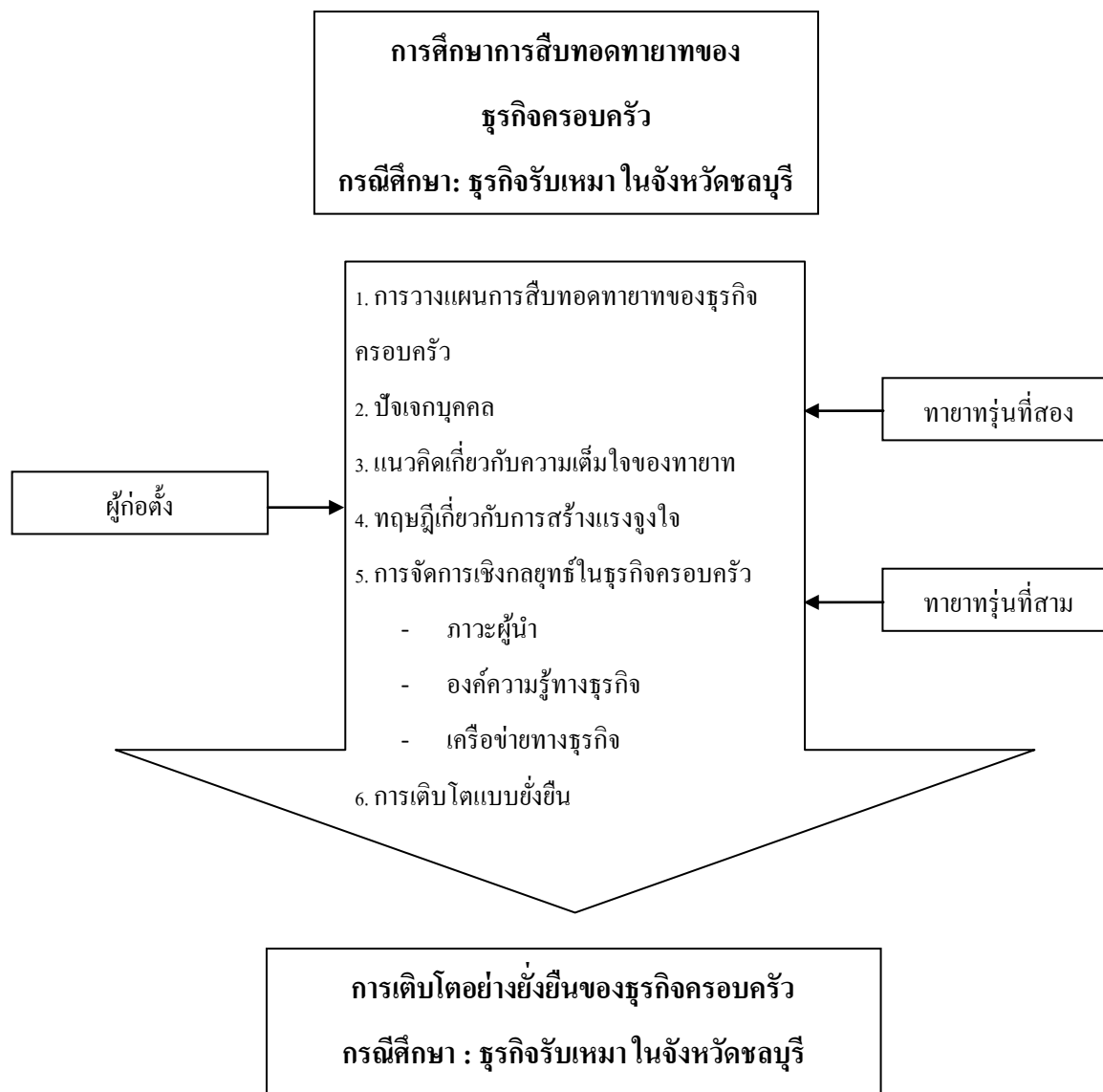
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางและเป้าหมายของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว สำหรับธุรกิจรับเหมา
2. เพื่อศึกษาการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวธุรกิจรับเหมา
3. เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวธุรกิจรับเหมา
4. สร้างแบบจำลอง (Model) การสืบทอดธุรกิจสำหรับธุรกิจรับเหมา

### คำถามในการวิจัย

1. การวางแผนการสืบทอดธุรกิจมีความสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวอย่างไร
2. การสร้างแรงจูงใจให้กับทายาท และความเต็มใจของทายาท มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวหรือไม่
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวอย่างไร
4. ตัวชี้วัดการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (PWC) ตัวใด ที่มีความสำคัญที่สุด

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบแนวทางและเป้าหมายของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
2. เห็นแนวทางการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
3. สามารถแก้ไขประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อ การเติบโตของธุรกิจครอบครัว

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาในธุรกิจรับเหมา ที่มีการดำเนินธุรกิจเป็นลักษณะของธุรกิจครอบครัว และมีการสืบทอดกิจการตั้งแต่รุ่นที่ 2 ขึ้นไป

### ขอบเขตด้านประชากร

กำหนดประชากรกลุ่มเป้าหมาย จะแบ่งเป็น 3 กลุ่มเป้าหมายคือ

1. ผู้ก่อตั้งธุรกิจ
2. ทายาทรุ่นที่ 2
3. ทายาทรุ่นที่ 3

### ขอบเขตด้านพื้นที่

กำหนดพื้นที่ในการทำวิจัย อยู่ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี ซึ่งมีจำนวนของบริษัทที่ประกอบกิจการรับเหมา เป็นจำนวนมาก และมีหลายบริษัทที่ดำเนินกิจการแบบเป็นธุรกิจครอบครัวและมีการส่งต่อไปยังทายาทมาบริหารงานด้วย

### ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยเริ่มศึกษาข้อมูลเบื้องต้นและแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เดือนมกราคม 2559 และกำหนดลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลและทำแบบสอบถามในช่วง เดือนเมษายน ถึง เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2559

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

- สถานการณ์เกี่ยวกับธุรกิจรับเหมา
- แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว
- การวางแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจ
- ปัจจัยส่วนบุคคล
- แนวคิดเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาท
- ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว
- ตัวชี้วัดการเติบโตแบบยั่งยืน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

### ธุรกิจครอบครัว

หมายถึง กิจการก่อตั้งโดยสมาชิกในครอบครัวและมีการบริหารดำเนินงานโดยสมาชิกในครอบครัว รวมถึงความเป็นเจ้าของ และมีสมาชิกมากกว่า 2 คน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

มีสิทธิ์ในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจด้วย ทั้งนี้ต้องมีเป้าหมายและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะถ่ายโอนให้ทายาทรุ่นต่อไปมารับช่วงต่อของธุรกิจไปบริหารจัดการด้วย

### **ทายาททางธุรกิจ**

หมายถึง ผู้สืบทอดธุรกิจของครอบครัว ดังนั้นจึงถือเป็น โอกาสและความ โชคดีที่ทายาทธุรกิจไม่ต้องเริ่มต้นการเป็นเจ้าของธุรกิจจากศูนย์ แต่อย่างไรก็ตามในความได้เปรียบก็มาพร้อมกับแรงกดดันต่าง ๆ มากมาย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วไม่เพียงแต่ทายาทธุรกิจต้องทำ ธุรกิจให้อยู่รอด โดยการดูแลธุรกิจให้เหมือนกับคนรุ่นก่อน ๆ ได้ทำมา แต่ยังคงต้องคิดถึงการขยายธุรกิจต่อไปข้างหน้าซึ่งต้องเพิ่มความรับผิดชอบที่จะรักษามรดกตกทอด โดยต้องคำนึงถึงนโยบาย และการบริหารจากคนรุ่นเดิม วัฒนธรรมองค์กร และการดูแลพนักงานรุ่นเก่า ดังนั้นทายาทธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีความเป็นมืออาชีพและสามารถบริหารจัดการธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ของครอบครัว

### **การสืบทอดทายาท**

หมายถึง การวางแผนและเตรียมความพร้อมให้กับทายาทที่จะมารับทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจในอนาคต โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การรักษาความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวให้ผูกสมัครรักใคร่กันตราบนานเท่านาน ควบคู่ไปกับการสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจให้ก้าวไกลยิ่งขึ้น

### **ความเต็มใจของทายาท**

หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าของทายาทในการบริหารธุรกิจครอบครัว โดยทายาทต้องมีความสุข ความภาคภูมิใจ และเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวมีความตื่นเต้น และมีความท้าทายมากกว่าองค์กรอื่น

### **อัตราการอยู่รอด (Survival rate)**

หมายถึง อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวเมื่อมีการส่งต่อไปยังทายาทในการบริหารงานต่อ ซึ่งการสำรวจพบว่าอัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 30 ของรุ่นที่ 1 และเหลือเพียงร้อยละ 12 และร้อยละ 3 ในรุ่นที่ 3 และ 4 ตามลำดับ ซึ่งถือเป็นสัดส่วนการอยู่รอดที่สอดคล้องกับทฤษฎี Buddenbrook syndrome ที่ระบุว่าธุรกิจครอบครัวจะดำรงอยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่น

### **ปัจเจกบุคคล**

หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีความต้องการ และการแสดงออกที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้อาจจะเป็นผลมาจากเบื้องหลังของครอบครัว วัฒนธรรมของครอบครัวที่ส่งผลต่อปัจเจกของแต่ละบุคคล



### แรงจูงใจ

การจูงใจ ผลของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการภายในและอิทธิพลภายนอกของแต่ละบุคคล ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์เอาไว้และมีการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมาย

### ตัวชี้วัดการเติบโตแบบยั่งยืน

หมายถึง การกำหนดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดสิ่งที่เราต้องการทราบ ซึ่งตัวชี้วัดสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ โดยการกำหนดตัวชี้วัดทั้ง 5 ด้าน เพื่อวัดว่า ส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวหรือไม่

### การเติบโตอย่างยั่งยืน

หมายถึง การอยู่รอดของธุรกิจที่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ และมีผลในทิศทางบวกทั้งในด้านยอดขาย กำไร หรือแม้กระทั่งการรักษาคนให้อยู่กับองค์กร รวมทั้งยังสามารถส่งทอดการบริหารกิจการไปยังรุ่นต่อไปมาช่วยในการบริหารงาน ให้ธุรกิจดำเนินไปได้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเต็มใจและเป้าหมายของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว (ประเภทธุรกิจรับเหมา) ซึ่งสามารถสรุปความหมา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

สถานการณ์เกี่ยวกับธุรกิจรับเหมา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

การวางแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจ

ปัจจัยส่วนบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาท

ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

การเติบโตแบบยั่งยืน

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

สถานการณ์เกี่ยวกับธุรกิจรับเหมา

ธุรกิจรับเหมาในประเทศไทย ปัจจุบันมีบริษัทจำนวนมากที่ดำเนินธุรกิจรับเหมา และก็มี การดำเนินธุรกิจรับเหมาในรูปแบบของธุรกิจครอบครัว เช่น ธุรกิจรับเหมาของตระกูลศรีพัฒน์ภูมิ ที่ปัจจุบันมีการสืบทอดกิจการไปยังรุ่นที่ 3 แล้ว และทายาทมีเป้าหมายที่จะนำธุรกิจของครอบครัว ให้เป็นแนวหน้าในวงการธุรกิจรับเหมา หรือแม้แต่ธุรกิจรับเหมาที่เป็นธุรกิจขนาดเล็กก็ยังมี การวางแผนที่จะให้ทายาทมาดำเนินกิจการต่อ

คำจำกัดความของธุรกิจรับเหมา

มีประเภทของธุรกิจรับเหมาเป็นจำนวนมาก ทั้งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ทั้งเป็นลักษณะ ธุรกิจที่ดำเนินกิจการแบบหุ้นส่วนธุรกิจ หรือไม่ว่าจะเป็นการดำเนินกิจการในลักษณะของธุรกิจ ครอบครัว โดยธุรกิจรับเหมานั้น สามารถแตกแยกเป็นหลายสาขา ซึ่งคำว่า “รับเหมา” ไม่ได้หมายถึง เฉพาะงานก่อสร้างเท่านั้น ยังรวมถึงเบหมาระบบไฟฟ้า ระบบประปา ระบบปรับอากาศ ก่อสร้าง เป็นต้น ซึ่งมีหน้าที่รับงานจากเจ้าของงาน ทำงานตามขอบข่ายงาน และส่งมอบงานให้กับเจ้าของ งาน

### ความสำคัญของธุรกิจรับเหมา

งานรับเหมาถือเป็นเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง เนื่องจากผู้รับผิดชอบในงานนั้นต้องมีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในงาน และไม่ให้เกิดปัญหาให้กับเจ้าของงาน

### การเติบโตของธุรกิจรับเหมา

การเติบโตของธุรกิจรับเหมา หากเทียบกับธุรกิจอื่นเช่น การค้าขาย จะมีความแตกต่างกันอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจรับเหมานั้น ไม่ได้มีผลิตภัณฑ์เป็นของตัวเอง ซึ่งงานทั้งหมดจะออกมาในลักษณะของงานโครงการ การเข้ามาในธุรกิจนี้ง่ายและก็ออกง่ายเช่นเดียวกัน เพราะว่าธุรกิจนี้จะเติบโตได้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่นว่า ลักษณะเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศ ต้นทุนในการดำเนินกิจการ รวมไปถึงการมีเครือข่ายทางธุรกิจด้วย ซึ่งการมีเครือข่าย (Connection) นั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจด้วยเช่นกัน กล่าวคือ การเติบโตของธุรกิจ ต้องมีงานที่ทำให้เกิดรายได้อย่างต่อเนื่อง มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตัวชี้วัดการเติบโตในธุรกิจก็สามารถใช้ตัวชี้วัดได้หลายด้าน ทั้งในด้านการเงิน ความมั่นคงของธุรกิจ เป็นต้น

### ลักษณะของธุรกิจรับเหมา

เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ( Small and Medium Enterprises = SMEs) ผู้ประกอบการส่วนมากประกอบการในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีโชคนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือกิจการร่วมค้า ซึ่งจะประกอบธุรกิจขายสินค้า ผลิตสินค้า หรือให้บริการ

หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยมักจะใช้กำหนดลักษณะตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545

ตารางที่ 2-1 ลักษณะ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2548 (กรมสรรพากร, 2559)

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

จากตาราง ที่ 2-1 ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม 1. ลักษณะ SMEs ตามพระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ได้กำหนดลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีหลักเกณฑ์ดังซึ่งธุรกิจรับเหมา เข้าเงื่อนไขในข้อของ กิจการการให้บริการซึ่งการ จำแนกขนาดของธุรกิจนั้นสามารถอ้างอิงได้จากตารางด้านบน

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

### ความหมายของธุรกิจครอบครัว

สรรค์ชัย เตียวประเสริฐ (2550 อ้างถึงใน ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐี, 2553) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ที่มีครอบครัวเป็นเจ้าของและควบคุมกิจการนั้น ซึ่งมีสมาชิกในครอบครัวมากกว่า 2 คนร่วมบริหาร หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ธุรกิจครอบครัวเป็นการ ผสานระหว่างธุรกิจกับครอบครัว และสมาชิกในครอบครัวมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร

Westhead and Cowling (1997 อ้างถึงใน อรุณ ศิริงานุสรณ์, 2554) ได้สรุปคำนิยามของธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่ถือหุ้นโดยกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการ แต่งงาน และมีสิทธิในการออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการของธุรกิจได้ มีการ วางแผนเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นที่สอง หรือรุ่นต่อไป

Rosenblatt, Mik, Anderson, and Johnson (2004 อ้างถึงใน นุชรินทร์ สายพิเศษ, 2552) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า เป็นธุรกิจที่มีสมาชิกในครอบครัวเป็นหุ้นส่วนใหญ่ หรือควบคุมบริหารงานโดยครอบครัวเดี่ยว และในการดำเนินการจะมีสมาชิกในครอบครัวอย่างน้อยสองคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารธุรกิจ ธุรกิจครอบครัว มาจากกระผสมกันระหว่างธุรกิจและครอบครัว

นवल วิริยะกุลกิจ และคณะ (2552 อ้างถึงใน ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐี, 2553) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ คือ ธุรกิจ ครอบครัว และความเป็นเจ้าของ รวมถึงรูปแบบของธุรกิจที่สร้างขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการความมั่งคั่งทางการเงินของครอบครัว โดยธุรกิจครอบครัวนั้นเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีงานทำและสามารถเลี้ยงชีพตนเองได้

อำพล นววงศ์เสถียร (2551) ให้ความหมายของ ธุรกิจครอบครัวว่า ความเป็นเจ้าของธุรกิจของตระกูลใดตระกูลหนึ่ง มีความสัมพันธ์กันโดยสายเลือด หรือทางนิตินัย มีทีมการบริหารงานมากกว่าหนึ่งคน และมีการวางแผนถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สองและรุ่นต่อ ๆ ไป

ทั้งนี้สมาชิกมีสิทธิออกเสียงในการควบคุมบริหารธุรกิจ รวมไปถึงการกำหนดนโยบายขององค์กร และการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ

Ward และ Stackholm (อ้างถึงใน คณัย เทียนพุด, 2554) สำหรับการวิจัยล่าสุด ได้ให้นิยาม ธุรกิจครอบครัวใหม่ คือ ธุรกิจที่ควบคุมและดำเนินการโดยครอบครัว และต้องมีลักษณะอย่างน้อย 1 ใน 3 ดังนี้

- จำนวน 3 คน หรือ มากกว่าของสมาชิกครอบครัวอยู่ในกิจการ
- รุ่นที่ 2 หรือมากกว่าของครอบครัวควบคุมกิจการ
- รุ่นปัจจุบันมีความตั้งใจที่จะส่งต่อกิจการไปอีกรุ่น

กล่าวโดยสรุป ธุรกิจครอบครัว หมายถึง กิจการก่อตั้งโดยสมาชิกในครอบครัวและมีการบริหารดำเนินงานโดยสมาชิกในครอบครัว รวมถึงความเป็นเจ้าของ และมีสมาชิกมากกว่า 2 คน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีสิทธิ์ในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของธุรกิจด้วย ทั้งนี้ต้องมีเป้าหมายและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะถ่ายโอนให้ทายาทรุ่นต่อไปมารับช่วงต่อของธุรกิจไปบริหารจัดการด้วย

#### ส่วนประกอบของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย ธุรกิจ และครอบครัว ซึ่งธุรกิจจะมีการกำหนด ตัวบุคคลที่เป็นเจ้าของบริหารกิจการ มีเป้าหมายของกิจการ ลักษณะการดำเนินงาน และค่านิยมภายในองค์กร เหมือนกิจการอื่น ๆ ทั่วไป แต่ยังคงมีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างธุรกิจและครอบครัวอยู่ ซึ่งความเหลื่อมล้ำระหว่างธุรกิจและครอบครัวเกิดขึ้นจากปรัชญาการดำเนินชีวิตของสมาชิกในครอบครัว และการดำเนินธุรกิจที่มีหลักการและเหตุผลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หน้าที่หลักของครอบครัวคือการเลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนสมาชิกในครอบครัว โดยมีเป้าหมายของครอบครัว คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาสมาชิกในครอบครัวแต่ละคนให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถและโอกาส ส่วนหน้าที่ของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการ โดยมีเป้าหมายของธุรกิจ คือ กำไรและความอยู่รอด ซึ่งความเหลื่อมล้ำเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในธุรกิจครอบครัว (อำนาจ ชีระวนิช, 2544)

Ward (2005 อ้างถึงใน คณัย เทียนพุด, 2550) ได้กล่าวถึงรูปแบบจำลองของธุรกิจครอบครัว ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ครอบครัวที่เข้ามารับผิดชอบดูแลกิจการตั้งแต่รุ่นผู้ก่อตั้ง (Founder) หรืออาจจะเรียกว่ารุ่นที่ 1 ทายาท (รุ่นที่ 2) ที่จะมีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกับรุ่นพ่อแม่ เพราะ ความใกล้ชิด เห็นความเป็นมาของธุรกิจ แต่จะมีปัญหาในรุ่นที่ 3 ซึ่งเป็นรุ่นหลาน (ลูกของทายาทในรุ่นที่ 2) ก็ไม่อยากจะให้ลำบากเหมือนตนเอง

2. ธุรกิจหรือการจัดการมีความสำคัญและจำเป็นต่อการปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาธุรกิจ ครอบครัวยุคใหม่ดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

3. ความเป็นปัจเจกบุคคล หรือลักษณะของผู้นำครอบครัวที่เข้ามาบริหารกิจการ ว่ามี คุณลักษณะอย่างไร

4. ความเป็นเจ้าของ สิ่งนี้จะมีผลต่อกลยุทธ์ วัฒนธรรม ความสำเร็จ และ การบริหารจัดการ

แบบจำลองธุรกิจดังกล่าวจะทำให้เห็นกรอบใหญ่ในการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวจะต้องมี การสร้างคุณภาพของเป้าหมายในการดูแลซึ่งกันและกันของครอบครัว ในขณะเดียวกันก็ต้อง พัฒนาให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้

#### **ลักษณะเด่นของธุรกิจครอบครัว**

1. สมาชิกในครอบครัวมีอุดมการณ์เหมือนกัน มีค่านิยมร่วม และความเป็น หนึ่งเดียวกัน ในครอบครัว จึงเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

2. สมาชิกในครอบครัวทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ และสละเวลาในการทำงาน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

3. สมาชิกในครอบครัวมีความซื่อสัตย์ มีสัมพันธ์กันระหว่างกัน แสดงให้เห็นถึงความ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

4. มีความมั่นคง เนื่องจากความเป็นธุรกิจของครอบครัว ทุกคนจึงตระหนักดีว่าต้อง เก็บธุรกิจนี้ไว้ให้รุ่นหลานสืบทอดไป

5. เป็นการช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในธุรกิจ เนื่องจากสมาชิกในครอบครัวไม่หวัง ผลประโยชน์จากธุรกิจของครอบครัว

#### **วงจรของธุรกิจครอบครัว**

ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวจะมีวงจรอยู่ 2 วงจร คือ

วงจรแรก เป็นวงจรความผูกพันของธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะทำการกำหนดธุรกิจขึ้นมา โดยมีความเชื่อหรือคติหลักที่ยึดอยู่ของครอบครัว คู่ทางหรือความคิดด้านธุรกิจครอบครัว และฝัน ใฝ่ฝัน ของครอบครัว โดยเฉพาะผู้ก่อตั้งอาจจะเป็นรุ่นพ่อแม่หรือก่อน-หลังรุ่น ดังกล่าว

วงจรที่สอง เป็นการวางแผนดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ต่อเนื่องยั่งยืน ซึ่งจะมี การวางแผน ในส่วนของการพัฒนาความเป็นเจ้าของกิจการให้มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนให้บุคคลใน ครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วม การเตรียมผู้บริหารและผู้นำในธุรกิจครอบครัว

พัฒนาการของธุรกิจครอบครัว ที่มีจุดสูงสุด และต่ำสุด ตลอดจนการสืบทอดจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง โดยสามารถแบ่งวงจรธุรกิจครอบครัวออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้นของธุรกิจ เป็นช่วงเวลาลงทุนมากกว่าได้กำไร ซึ่งเป็น ช่วงเริ่มต้นทำธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องทุ่มเทเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด

ระยะที่ 2 เป็นช่วงเติบโต และมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งในช่วงนี้จะต้องหาคนมาช่วยบริหารธุรกิจ และเป็นช่วงที่ผู้บริหารจะต้องมองการไกลและวางแผนในการบริหาร

ระยะที่ 3 เป็นช่วงที่ธุรกิจเติบโตและอยู่ตัว ซึ่งในช่วงนี้จะเป็นการขยายธุรกิจ หรือการนำกลยุทธ์เข้ามาบริหารธุรกิจ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ธุรกิจ และในช่วงนี้จะมีการวางตัว ผู้สืบทอดธุรกิจ ซึ่งเป็นช่วงเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อ ที่ผู้นำและทีมจะต้องร่วมกันคิด และทำในสิ่งที่ประโยชน์ให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ ในครอบครัวจะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน และโปร่งใส การตัดสินใจจะต้องดูเสียงส่วนใหญ่และความเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญ

### แนวคิดการวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

#### การส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Transitions)

จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนผู้นำ เกี่ยวข้องในการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1993 อ้างถึงใน อรุณ ศิริงานุสรณ์, 2554) การสืบทอดธุรกิจ (Succession) เป็นประเด็นที่สำคัญของเจ้าของกิจการรุ่นอาวุโส (Senior generation owner) ที่มีการเสียชีวิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และการที่จะทำอย่างไรให้เจ้าของธุรกิจวางมือและคัดเลือกทายาทเข้ามาสืบทอดกิจการโดยปราศจากความขัดแย้งภายในครอบครัว เจ้าของธุรกิจบางคนไม่มีความเชื่อมั่นกับทายาทของเขาที่จะเข้ามาสานธุรกิจต่อ (Kunkel, 2003 อ้างถึงใน อรุณ ศิริงานุสรณ์, 2554) การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จ จะส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจและมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในครอบครัว Kunkel (2003, อ้างถึงใน อรุณ ศิริงานุสรณ์, 2554) ได้ชี้ให้เห็นว่า เมื่อมีการเลือกทายาทเข้ามาสานต่อธุรกิจอาจจะนำไปสู่ปัญหาของความขัดแย้ง การที่จะแยกความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวกับธุรกิจนั้นเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว คนภายในองค์กรอาจจะไม่เห็นด้วยกับการกำหนดทายาทที่จะมาสานต่อธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้ถือหุ้นของธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว จะกำกับสถานการณ์ และพวกเขาจะแสดงบทบาทในคราวจำเป็น เพื่อให้การถ่ายโอนอำนาจเป็นไปอย่างราบรื่น จากรุ่นหนึ่งไปยังรุ่นต่อไป

### ประเด็นการสืบทอดธุรกิจ

ในเรื่องเจ้าของธุรกิจและภาวะความเป็นผู้นำ ถือเป็นประเด็นสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว ต้องมีการเตรียมตัวทายาทเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นประสบความสำเร็จ มากไปกว่านั้นความซับซ้อนของกฎหมาย และกระบวนการทางการเงิน จึงต้องมีการวางแผนอย่างระมัดระวัง ความอยู่รอดของธุรกิจ และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน ผู้ก่อตั้งจะต้องมีการเตรียมตัวที่จะวางมือและวางแผนสืบทอดธุรกิจอย่างระมัดระวังและรอบคอบ

Ibrahim et al. (2003, อ้างถึงใน นายชนชัย อำนวยสวัสดิ์, 2552) ได้ศึกษาคุณภาพของผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการศึกษาระดับปริญญาตรี กับ CEOS 350 คน และประธานของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่เป็นธุรกิจครอบครัว ในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ซึ่งผลที่ออกมาสามารถชี้ให้เห็นได้ว่ามี 3 ประเด็นหลัก แต่ประเด็นหลัก ๆ ที่กล่าวถึงคุณภาพของผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำธุรกิจไปสู่การเติบโต ซึ่งได้แก่ ความสามารถผู้สืบทอดกิจการ

ในการเป็นผู้นำในธุรกิจ ทักษะและสมรรถนะในการจัดการของพวกเขา ความเต็มใจและพันธกรณีที่จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตด้วยบทบาทความเป็นผู้นำของพวกเขาในความเป็นจริงแล้ว กระบวนการสืบทอดธุรกิจ มักจะพบว่าทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจจะถูกคัดเลือกโดยอาศัยหลักเกณฑ์ส่วนตัวและค่านิยมของครอบครัว โดยส่วนมากจะพบว่าลูกชายคนโตมักจะถูกเลือกให้เป็น CEO คนถัดไป

มีหลายกรณีที่เจ้าของจะให้ความสำคัญกับลูกทุกคนเสมอกัน และบ่อยครั้งที่คนเก่งและมีความสามารถจะไม่ถูกสนับสนุน เหตุเพราะเป็นคนนอกครอบครัว ซึ่งกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมักจะเป็นแบบนี้เสมอมา มีการศึกษาวิจัยหลายชิ้นชี้ว่าผู้ที่เข้ามาสืบทอดกิจการควรเข้าสู่ธุรกิจตั้งแต่ยังเล็กก่อนที่จะเข้ามามีบทบาทเต็มตัว เพื่อที่จะสร้างให้เกิดความสนใจในธุรกิจ และเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ ความรู้ก่อนการรับตำแหน่งจากเจ้าของผู้ก่อตั้ง ในขณะที่เดียวกันจะได้เห็นบทบาทของภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง สิ่งนี้เป็นการสนับสนุนภาวะผู้นำคนใหม่ จากสมาชิกครอบครัวซึ่งไม่ต้องการทำงานในธุรกิจครอบครัว แต่เป็นคนที่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจครอบครัวในอนาคต กระบวนการของการเปลี่ยนรุ่นเป็นเรื่องยากและ “การสืบทอดธุรกิจ ถือเป็น การทดสอบขั้นสูงสุดสำหรับธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจไม่ถือว่าเป็นเหตุการณ์เดียวที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำครอบครัวต้องการวางมือและต้องการส่งต่อให้กับทายาทคนต่อไป แต่กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นถูกขับเคลื่อนตามเวลาการเริ่มต้นในธุรกิจครอบครัว และต่อเนื่องตามธรรมชาติ”แม้ว่าในกรณีที่ผู้นำคนเดิมล้มป่วยหรือตาย “ก็ยังมีเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการเตรียมตัว และมีส่วนร่วมในการส่งไม้ต่อและเป็นช่วงเวลาการปรับตัวและการปรับธุรกิจ”แม้ว่ามันอาจจะเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ ก็ตาม ความเกี่ยวข้องในขั้นตอนต้น ๆ ของการสร้างศักยภาพให้แก่ผู้สื

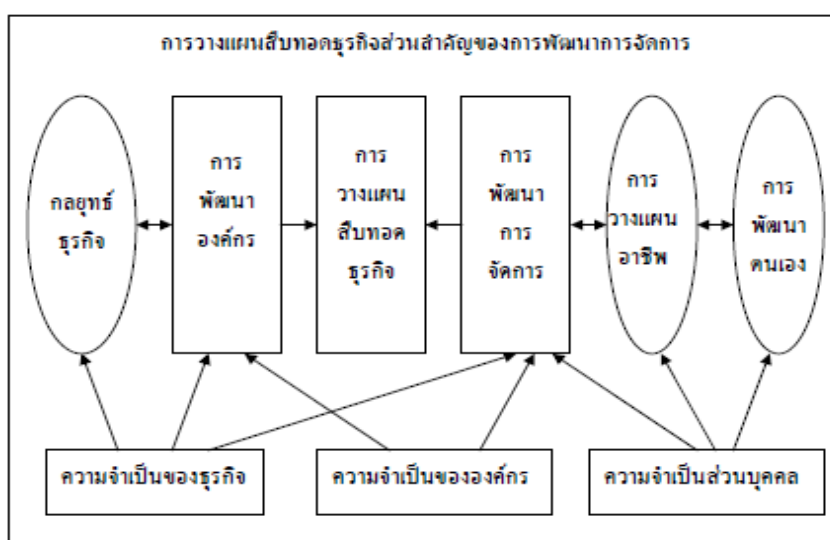


ทอด การโอนถ่ายองค์ความรู้สูงสุดจากผู้นำรุ่นที่หนึ่งสู่ผู้นำอีกรุ่นหนึ่ง ตามวิถีธรรมชาติของครอบครัวและธุรกิจ กระบวนการสืบทอดอำนาจในธุรกิจครอบครัวเป็นโอกาสในการสร้างความ เป็นเอกภาพสำหรับกลยุทธ์การจัดการบนพื้นฐานของการแข่งขันค่านิยมของครอบครัว (อรุณ ศีรา จานุสรณ์, 2554)

**การวางแผนการสืบทอดธุรกิจ**

การกำหนดและการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ มีความสำคัญต่อการสร้างรากฐานและ การต่อยอดให้ธุรกิจเจริญเติบโต นอกจากนี้ยังเป็นการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่ ทายาท เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้ธุรกิจครอบครัว โดย Woodall and Winstanly (1998 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2550) ได้อธิบายการพัฒนาผู้บริหาร (Management development) เกี่ยวกับแนวคิดในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจที่เกิดจากความจำเป็นใน 3 ส่วน คือ

1. ความจำเป็นของธุรกิจ (Business Needs) ในด้านกลยุทธ์ธุรกิจ การพัฒนาองค์กร การ พัฒนาการจัดการ
2. ความจำเป็นขององค์กร (Organization Needs) ในด้านการพัฒนาองค์กรและ การ พัฒนาการจัดการ
3. ความจำเป็นส่วนบุคคล (Individual Needs) ในเรื่องการพัฒนาตนเองและ การวางแผน อาชีพของตนให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร



ภาพที่ 2-1 การวางแผนสืบทอดธุรกิจส่วนสำคัญของการพัฒนาการจัดการ (Woodall & Winstanley, 1998 อ้างถึงในดนัยเทียนพุด, 2550)

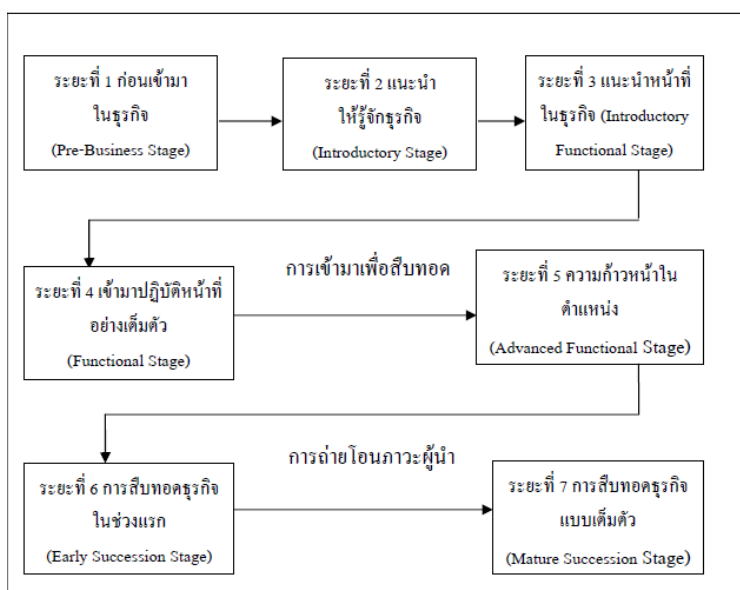
จากภาพที่ 2-1 เราจะเห็นว่า การวางแผนสืบทอดธุรกิจนั้นเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาการจัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในเรื่องการพัฒนาองค์กร การวางแผนสืบทอดธุรกิจ เป็นทั้งความจำเป็นขององค์กรและยังเป็นความจำเป็นในระดับบุคคลของ ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในเรื่องของการวางแผนอาชีพและการพัฒนาตนเอง

จากการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 85 ของเจ้าของธุรกิจขนาดย่อมทั้งหมด มีการแผน ที่จะให้บุตรหลานเข้าร่วมทำงานในธุรกิจ และร้อยละ 78 ของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวทั้งหมดตั้งใจที่จะมอบกิจการให้กับบุตรหลานของตน แต่มีเพียงร้อยละ 34 ที่มีการวางแผนการสืบทอดอย่างเป็นทางการ (อำนาจ ชีระวนิช, 2546) ในประเทศไทยก็มีการศึกษาในประเด็นนี้เช่นเดียวกัน พบว่า การวางแผนสืบทอดกิจการขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้

1. ขนาดและประเภทธุรกิจ ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่หรือมีการลงทุนสูงจะมีการวางแผนสืบทอดที่ชัดเจน
2. สักยภาพของธุรกิจ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ หรือธุรกิจที่กำลังขยาย มีฐานลูกค้าจำนวนมาก และธุรกิจส่งออก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีการวางแผนเพื่อการสืบทอด
3. อายุของกิจการและอายุของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการที่มีอายุมาก และได้มีการพัฒนากิจการเป็นเวลานาน ธุรกิจมีโอกาสเติบโต จะพยายามหาผู้สืบทอด

**กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว**

แบบจำลองกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้ภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 แบบจำลองการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัว (Longenecker & Schoen, 1978)

ระยะที่ 1 ก่อนเข้ามาในธุรกิจ (Pre-business stage) คือ ผู้ที่จะได้รับการสืบทอดตำแหน่ง ควรเข้ามาทำความคุ้นเคยกับธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม และควรได้รับคำแนะนำธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัว

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

ระยะที่ 3 แนะนำหน้าที่ในธุรกิจ (Introductory functional stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่ง จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นพนักงานแบบไม่เต็มเวลาในช่วงปิดภาคการศึกษา หรือหลังจาก เลิกเรียนในแต่ละวัน ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกับบุคคลในฝ่ายต่าง ๆ ของกิจการ

ระยะที่ 4 เข้ามาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มตัว (Functional stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่ง เริ่มต้นทำงานเป็นพนักงานอย่างเต็มตัว โดยเข้ามามีบทบาท และความรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ในธุรกิจ

ระยะที่ 5 ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advanced functional stage) คือ ภายหลังจากเริ่มงานในระดับต้น ผู้สืบทอดตำแหน่ง จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น โดยเฉพาะฝ่ายงานหลัก ๆ

ระยะที่ 6 การสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก (Early succession stage) คือ ผู้สืบทอดตำแหน่ง จะเข้ารับการดำรงตำแหน่งประธาน หรือ CEO โดยทำหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดของกิจการ แต่ ยังได้รับการสนับสนุนจากพ่อแม่ที่คอยดูแลอยู่เบื้องหลัง ในระยะนี้บทบาทการเป็นผู้นำยังไม่ได้รับการถ่ายโอนอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากผู้บริหารคนก่อนอาจจะยังไม่ยอมให้ทำการตัดสินใจทั้งหมด

ระยะที่ 7 การสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว (Mature succession stage) คือ ในระยะนี้ ผู้สืบทอดตำแหน่งจะได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงสุด และได้รับอำนาจในการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจเจกบุคคล

ความเป็นปัจเจกบุคคลในครอบครัวและความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัวเหล่านี้มีผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ประเด็นสำคัญก็คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญในครอบครัว ภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง (Incumbent) และภาวะผู้นำของทายาทผู้สืบทอด (Successor) ยืนยันถึงความสำคัญของความสัมพันธ์และคุณภาพของความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว หากทั้งสองอย่างนี้เป็นไปด้วยดีแล้ว การจัดการกับธุรกิจครอบครัวและการเจรจาต่าง ๆ ที่มีอุปสรรคก็กลับกลายเป็นเรื่องง่ายได้ นอกจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งธุรกิจและทายาทที่จะ

เข้ามาสืบทอดธุรกิจ ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยที่นำมาพิจารณา คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าจะเป็นในครอบครัวหรือคนนอกครอบครัวก็ตามที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจ

#### **วัฒนธรรมครอบครัว**

แบ่งวัฒนธรรมครอบครัวออกเป็น 4 อย่าง คือ

- วัฒนธรรมแบบความเป็นพ่อ (Paternalistic)
- วัฒนธรรมแบบปล่อยตามยถากรรม (Laissez-faire)
- วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Participative)
- วัฒนธรรมแบบมืออาชีพ (professional)

วัฒนธรรมครอบครัวที่กล่าวมาข้างต้น เป็นวัฒนธรรมซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานสมมติฐานที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ธรรมชาติของมนุษย์ และสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมของครอบครัวมีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างมากในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป และวัฒนธรรมเดิมที่ไม่เหมาะสม กลไกที่ดีที่สุดในการธุรกิจครอบครัวจะเคลื่อนจากรูปแบบวัฒนธรรมหนึ่งสู่อีกรูปแบบวัฒนธรรมหนึ่ง

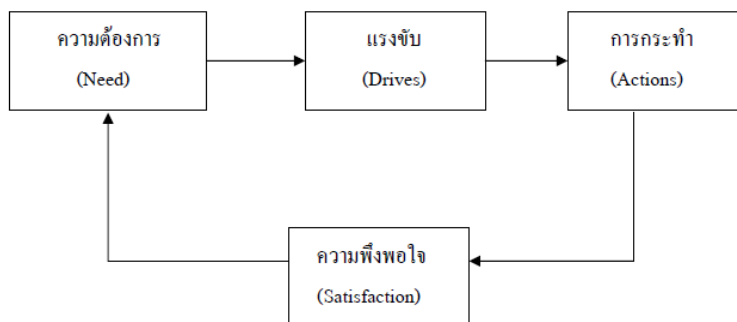
ธุรกิจครอบครัวจะต้องเอาใจใส่เกี่ยวกับการแนะนำความสัมพันธ์ในเชิงอุดมคติสำหรับธุรกิจครอบครัว เพราะว่าครอบครัวสามารถรับเอาความสัมพันธ์ที่แตกต่าง ทั้งที่ทำงานและที่บ้านที่ทำให้บรรลุความสัมพันธ์ที่หยุดนิ่ง คงที่และไม่แตกต่างกัน ทั้งเมื่ออยู่ที่ทำงานและที่บ้าน สิ่งนี้อธิบายได้ว่าเมื่อสถานการณ์ทางธุรกิจตั้งเครียด สมาชิกในครอบครัวยังคงมีรูปแบบความสัมพันธ์ที่เข้าใจและเป็นกำลังใจให้กับผู้จัดการที่เป็นสมาชิกครอบครัวนี้วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัวมีผลกระทบต่อแนวทางในการวางกลยุทธ์และการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติบนผลการประกอบการของธุรกิจในธุรกิจครอบครัว

#### **ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล (Personal needs alignment)**

ปัจจัยความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ใกล้ชิดตัวทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างมาก การได้รับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลมีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจและความเต็มใจ

Handler (1990, อ้างถึงใน ปรวิทย์ ภิรมย์, 2555) ได้ให้คำนิยาม ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล หมายถึง ระดับความต้องการส่วนบุคคล ในด้าน โอกาสทางอาชีพ การพัฒนาทางด้านร่างกาย และการมีชีวิตอย่างมีแบบแผน ส่วน Venter, Boshoff, and Maas (2005) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความต้องการส่วนบุคคล คือ ความต้องการส่วนตัวของทายาท และความสนใจในอาชีพ เมื่อทายาทมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจของครอบครัว

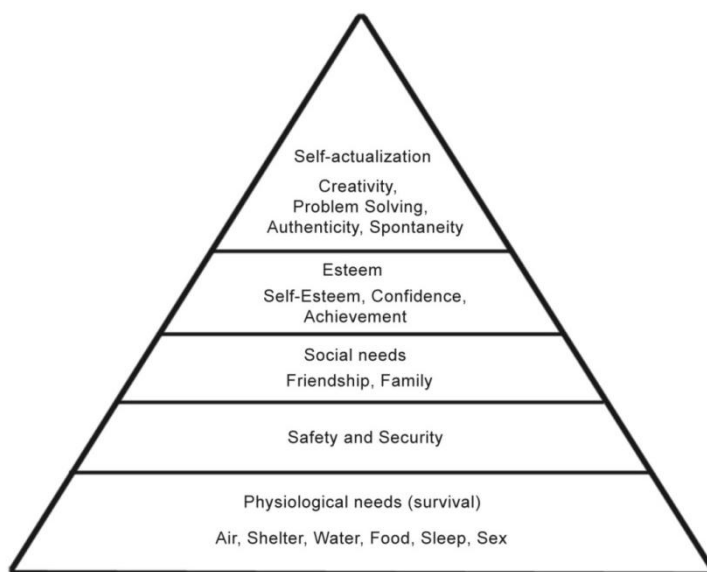
ในเรื่องความต้องการส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน หลุยส์ จัมปาเทศ (2532) ได้อธิบายว่า การที่จะให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจและรู้ถึงความต้องการของบุคคลนั้น เพื่อสนองความต้องการนั้น เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ เขาได้เขียนแผนภาพไว้ดังนี้



ภาพที่ 2-3 ความต้องการส่วนบุคคลที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน (หลุยส์ จัมปาเทศ, 2532)

เพื่อให้เห็นถึงความต้องการส่วนบุคคลว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจได้อย่างไร การศึกษาทฤษฎีความต้องการตามลำดับของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) จะทำให้เข้าใจปัจจัยในด้านนี้ได้ชัดเจนขึ้น โดยมาสโลว์ระบุว่าพื้นฐานของแรงจูงใจก็คือความต้องการที่แท้จริง ความต้องการเป็นลักษณะทางกายภาพหรือสัจชาตญาณซึ่งกระตุ้นพฤติกรรมอย่างไม่รู้ตัว และสิ่งนั้นจะเป็นเหตุให้เกิดการกระทำเพื่อนำมาซึ่งความพอใจและการตอบสนองความต้องการ โดยมาสโลว์ได้เสนอเกี่ยวกับ ความต้องการตามลำดับขั้นของเขาไว้ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการเติมเต็มจะเป็นตัวชักจูงและกำหนดพฤติกรรม
2. บุคคลจะทำให้เกิดความพึงพอใจจากความต้องการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดและขยับขึ้นไปตามลำดับ
3. ความต้องการขั้นพื้นฐานจะเป็นลำดับก่อนความต้องการขั้นสูงขึ้นไป



ภาพที่ 2-4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ตามทฤษฎีของ ของมาสโลว์  
(Maslow's hierarchy of needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีของมาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ ออกเป็น 5 ลำดับดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หลังจากที่มนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิต และทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจกามนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้วได้ เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหาร หรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

3. ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองครอบครองอยู่ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้น ไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4. ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่ง หลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น

5. ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง หรือความต้องการสัจจะแห่งตน (Self actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย หลังจากที่ผ่านมาความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอก และหันกลับมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่นกัน

### แนวคิดเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาท (Successor's willingness)

#### ความหมายของความเต็มใจ

ความเต็มใจ ตามความหมายของราชบัณฑิตยสถาน (2546) หมายถึง มีน้ำใจ ไม่บกพร่อง มีใจสมัครด้วยยินดี และไม่มีข้ออึดเอื้อนหรือขัดแย้ง

#### แนวคิดเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาท (Successor's Willingness)

ในการสืบทอดธุรกิจ ความพึงพอใจ และความเต็มใจของทายาทในการรับช่วงต่อจากเจ้าของธุรกิจมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันมีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน โดยสามารถแยกออกเป็นประเด็นใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบของความเต็มใจของทายาท

Venter, Boshoff and Maas (2005, อ้างถึงใน ปรวิทย์ ภิรมย์, 2555) อธิบายว่า องค์ประกอบสำคัญของความเต็มใจของทายาทในการรับช่วงกิจการต่อ ประกอบด้วย ความต้องการหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าของทายาทในการบริหารธุรกิจครอบครัว โดยทายาทต้องมีความสุข ความภาคภูมิใจ และเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวมีความตื่นเต็น และมีความท้าทายมากกว่าองค์กรอื่น

##### 2. การมีสัมพันธภาพที่ดีในเชิงบวกในธุรกิจนั้น ๆ

Hom and Griffeth (1995 Allen, & barrett, 2006 อ้างถึงใน ปรวิทย์ ภิรมย์, 2555) ได้กล่าวว่าคุณคณจะต้องมีการยอมรับในนโยบายร่วมของบริษัทก่อนเป็นอันดับแรก และในการถ่ายทอดธุรกิจไปยังทายาทนั้น บิดามารดาจะต้องกำหนด ชี้นำหลักการของธุรกิจ นโยบายของธุรกิจ หลักปฏิบัติในเส้นทางของธุรกิจ กำหนดค่าตอบแทน และให้ความสำคัญในความยั่งยืนในการดำรงอาชีพเชิงธุรกิจ และความปลอดภัย เชิงธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทายาทได้รับรู้ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และพร้อมใจยินดีที่จะ สืบทอดธุรกิจต่อจากบรรพบุรุษ

##### 3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าร่วมธุรกิจของครอบครัว

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัว มีดังนี้

- ปัจจัยด้านธุรกิจ คือ ความสนใจในตัวสินค้า การตลาด การดำเนินงาน และ กลยุทธ์ของธุรกิจ
- ปัจจัยด้านครอบครัว คือ พฤติกรรมในการเริ่มต้นของครอบครัว และความร่วมมือในการขับเคลื่อน ค่านิยม วัฒนธรรมภายในครอบครัว ความรับผิดชอบ และความต้องการ
- ปัจจัยด้านส่วนบุคคล คือ พฤติกรรมในความต้องการส่วนตัว เป้าหมาย ทักษะ และความสามารถ
- ปัจจัยด้านการตลาด คือ โอกาสในการดำเนินธุรกิจ มีผลต่อการตัดสินใจของทายาทในการเข้าร่วมบริหารธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยทำให้ทายาทเข้าใจเป้าหมายของตัวเอง มีความสนใจในธุรกิจครอบครัว มีความรับผิดชอบภายในครอบครัว และเป็นการช่วยพัฒนาความสามารถและทักษะ เพื่อให้ได้ตำแหน่งในการทำงานที่ดีขึ้น จนนำไปสู่โอกาสในการทำธุรกิจ

นอกจากนี้ยังมีสิ่งที่จะต้องระมัดระวังในเรื่องของการชักจูงทายาทในการทำงานในการศึกษาของ Bork (1986 Allen, & Barrett, 2006 อ้างถึงใน ปรวิทย์ ภิรมย์, 2555) ซึ่งให้เห็นว่า บิดามารดาควรจะต้องระมัดระวังในเรื่องของการชักจูงทายาทในการทำงาน โดยเชื่อว่า ทักษะเป็นส่วนหนึ่งของการเข้ามาเป็นทายาททางธุรกิจของวัยเด็กนั้น ซึ่งมาจากการได้รับฟังจากบิดามารดา ที่พูดถึงการทำธุรกิจ หลังจากกลับบ้าน และมีการอภิปรายเกี่ยวกับผลการทำธุรกิจในแต่ละวัน ผลจากการสนทนาของบิดามารดา มีผลทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ และเกิดทัศนคติเชิงบวกหรือเชิงลบในการที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจ

ดังนั้น ธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจ จะต้องมีความพึงพอใจ ความเต็มใจของทายาทที่จะรับช่วงกิจการต่อ นอกจากนี้ยังต้องมีปัจจัยที่จะทำให้ทายาทสนใจในการเข้าร่วมดำเนินธุรกิจต่อจากผู้ประกอบการรุ่นก่อน ซึ่ง Dumas, Dupuis, Richer, and St.-Cyr ; Stavrou (1995; 1999 Venter, Boshoff, & Maas, 2005 อ้างถึงใน ปรวิทย์ ภิรมย์, 2555) ซึ่งให้เห็นว่า ความสนใจและความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดกิจการมีบทบาทที่สำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น

## ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

สมพร สุทัศนีย์ (2542 อ้างถึงใน กรองกาญจน์ ทองสุข, 2554) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า เป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีแรงจูงใจหรือความกระตือรือร้นที่จะทำงาน โดยเฉพาะใน



องค์กร ผู้นำมีหน้าที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ ส่วนการทำงานจะเต็มตามความสามารถหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

คีรีวรรณ เสรีรัตน์ (2538 อ้างถึงใน กรองกาญจน์ ทองสุข, 2554) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์ จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นการกระตุ้นหรือสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นการกระตุ้นการทำงานด้วย

ดำรงศักดิ์ จงวิบูลย์ (2543 อ้างถึงใน กรองกาญจน์ ทองสุข, 2554) ได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจ ไว้ว่า แรงกระตุ้นหรือแรงเร้าให้เพิ่มขีดความสามารถ ความพยายามให้เกิดการกระทำหรือความทุ่มเทในงาน เพื่อบรรลุความปรารถนาในการแก้ปัญหา หรือเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่จะนำมาซึ่งความพึงพอใจ

การิสัน (Garrison, 1997 อ้างถึงใน กรองกาญจน์ ทองสุข, 2554) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง เป็นแรงขับเคลื่อนใน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมออกในระยะแรกเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปฏิบัติต่อไปเรื่อย ๆ เมื่อประสบผลสำเร็จ

ฮอดเกตต์ (Hodgett, 1990 อ้างถึง ขงยุทธ เกษสาคร, 2545) ได้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ ไว้ว่า เป็นการกระตุ้นเร้าและการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคน อันจะยังส่งผลให้เกิดความรู้สึกภายใน เป็นการเคลื่อนไหวที่บังการ หรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้โดยอาจจะกระตุ้นเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้น ด้วยวิธีเชิงปฏิฐานหรือเชิงบวก (Positive) ดังเช่นการดำ เนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคล และด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative incentives) เช่น การดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับโทษ เป็นต้น

**สรุป** แรงจูงใจ หมายถึง ผลของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการภายในและอิทธิพลภายนอกของแต่ละบุคคล ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนด วัตถุประสงค์เอาไว้และมีการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุผลตามเป้าหมาย

### การสร้างแรงจูงใจ

หลักเกณฑ์ในการสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกในครอบครัว เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินธุรกิจครอบครัว ดังนี้

1. การประเมินด้านการเงิน สังกม อารมณ์ และความเต็มใจของสมาชิก รวมทั้งความเป็นอยู่ของครอบครัว

2. การพัฒนาเครื่องมือในการทำธุรกิจ พัฒนาความสามารถ และรักษาไว้ซึ่ง สัมพันธภาพ

3. ความโปร่งใสในการบริหารการเงินในครอบครัว

4. ความปรองดองกันในครอบครัว

5. การให้ทายาทมีความรู้เรื่องธุรกิจของครอบครัว ค่านิยม ความสามารถในการทำ ธุรกิจ และการเป็นเจ้าของธุรกิจ

การที่ธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจและลดความแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในครอบครัว Ward (1987 cited in Handler, 1991 อ้างถึงใน ปริมประภา บุญมีฤทธิ์, 2556) กล่าวถึง การใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1. กำหนดเงินเดือน ค่าตอบแทน และส่งเสริมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการบริหารธุรกิจ
2. มอบหมายตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบของบุตรแต่ละคนในการบริหารธุรกิจของครอบครัว
3. พัฒนาหลักการที่ใช้สำหรับการดูแล ควบคุมพฤติกรรมระหว่างสมาชิกภายในครอบครัว

#### รางวัลจากธุรกิจ (Rewards From the Business)

ปัจจัยรางวัลธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนที่ทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่จะได้รับ โดยปัจจัยด้านนี้มีความโดดเด่นตรงที่จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดความรู้สึกเต็มใจ

Venter, Boshoff, and Maas. (2005 อ้างถึงใน ปรีวิทย์ ภิรมย์, 2555) ได้ให้ความหมายของคำว่า รางวัลจากธุรกิจ (Rewards from Business) คือ ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา เงินปันผล หุ้น สวัสดิการ เป็นต้น และผลตอบแทนที่ไม่ได้จัดใน รูปของตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร ความท้าทายในการทำงาน เป็นต้น

จากความหมายดังกล่าว พบว่าไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนในรูปของตัวเงินหรือผลตอบแทนที่ไม่ได้จัดในรูปของตัวเงิน ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้เกิด การจูงใจ (Motivation) โดยวิชัย โสสุวรรณจินดา (2547 อ้างถึงใน ชุติพร มาสเนตร, 2555) อธิบายว่า การจูงใจเป็นวิธีการสร้างสิ่งเร้าเพื่อชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้เกิดการคล้อยตาม และปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เพราะทำให้พนักงานเกิด ความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

วิธีการจูงใจที่สำคัญ มี 3 วิธี คือ

1. ค่าจ้างหรือระดับเงินเดือน (Wage or salary levels) ค่าจ้าง (Wage) คือ ค่าจ้างซึ่งถือเกณฑ์เวลาที่พนักงานทำงานหรือจำนวนหน่วยการผลิต หรือค่าตอบแทนซึ่งถือเกณฑ์เวลาที่

พนักงานทำงานหรือจำนวนหน่วยการผลิต โดยถือเกณฑ์ที่นายจ้างให้กับลูกจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน โดยจ่ายให้ตามเวลาที่ทำงานจริง เงินเดือน (Salary) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายโดยขึ้นกับเวลา เรียกว่า วันทำงาน (Daywork) ซึ่งเหมาะสมกับงานที่วัดผลการปฏิบัติงานยาก โดยทั่ว ๆ ไปพบว่า ธุรกิจขนาดย่อมมักมีปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจขนาดใหญ่เกี่ยวกับค่าจ้างหรือระดับเงินเดือน ในการจูงใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ดีเข้ามาทำงาน

2. แรงจูงใจด้านการเงิน (Financial incentives) ระบบการจูงใจได้มีการนำมา เพื่อจูงใจพนักงาน โดยกำหนดจากรายได้ ค่าจ้าง หรือเงินเดือน และค่าคอมมิสชั่น เช่น

2.1 การจ่ายโบนัส หรือแผนแบ่งปันผลประโยชน์ (Bonus and profit sharing plan) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับฝ่ายจัดการหรือบุคลากรที่สำคัญอื่น ๆ และบางครั้งก็อาจจ่ายให้พนักงานระดับล่างด้วย โบนัส (Bonus) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงาน ซึ่งถือเกณฑ์จากยอดกำไรของกิจการ ค่าตอบแทนนี้เป็นการจูงใจพนักงานให้มีความตั้งใจทำงาน

2.2 การให้มีส่วนร่วมในผลกำไร (Profit sharing plan) การให้มีส่วนร่วมในผลกำไร เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตรงในธุรกิจขนาดย่อมมากกว่าในธุรกิจขนาดใหญ่ เพราะว่าการติดต่อระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคคลและความสำเร็จของบริษัทสามารถเห็นได้ง่าย

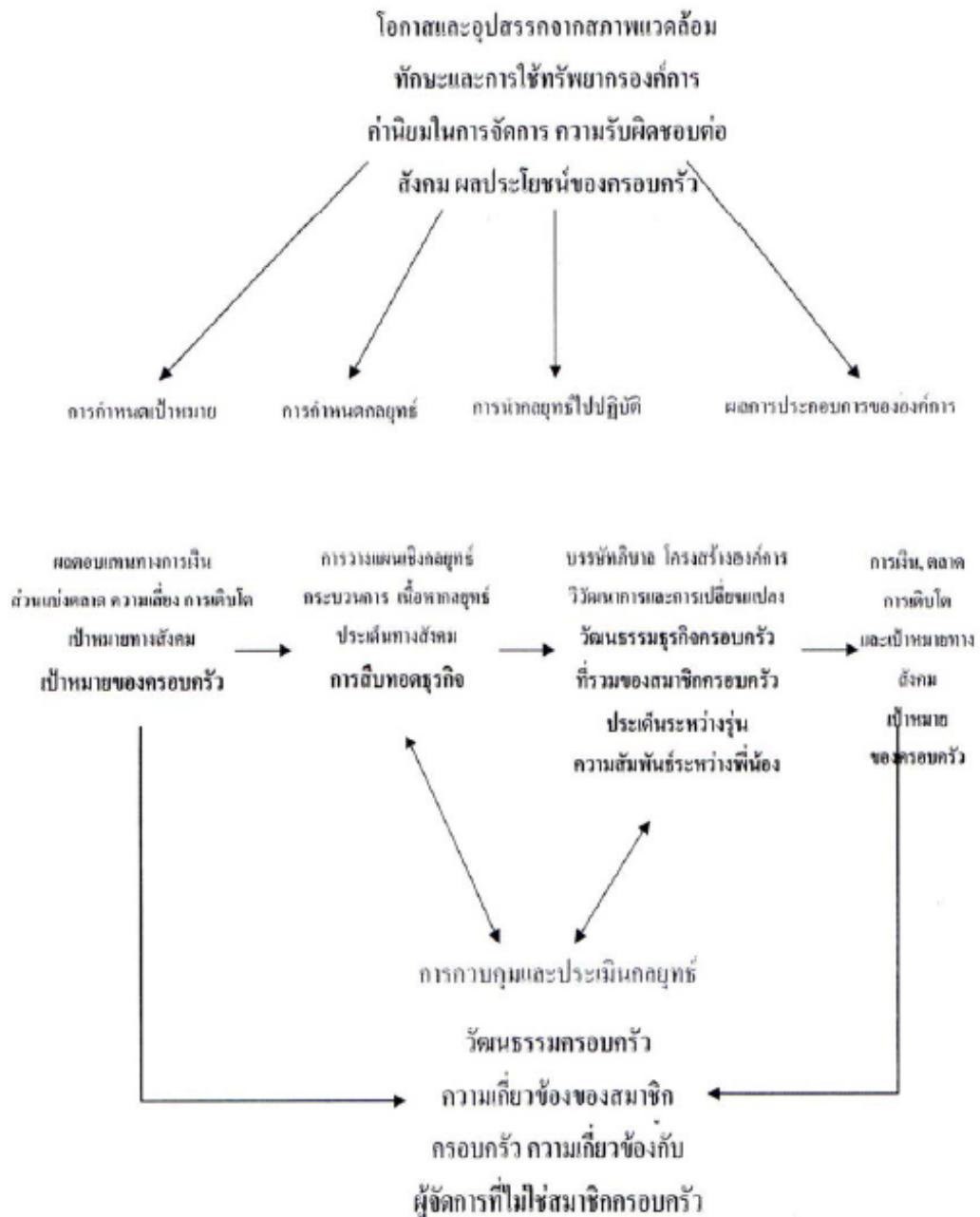
3. ผลประโยชน์อื่น ๆ (Fringe benefits) เป็นผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สวัสดิการสังคม วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันหยุด การประกันสุขภาพ เป็นต้น ธุรกิจขนาดย่อม มักมีการจัดสวัสดิการเกี่ยวกับผลประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านี้ให้พนักงานน้อยกว่าบริษัทขนาดใหญ่ ๆ ถึงแม้ค่าใช้จ่ายในผลประโยชน์เหล่านี้ค่อนข้างสูง แต่ธุรกิจขนาดย่อมก็ไม่ควรละเลยหรือไม่ใส่ใจ เพราะผลประโยชน์เหล่านี้จะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รางวัลจากธุรกิจ เป็นปัจจัยที่ธุรกิจครอบครัวไม่ควรมองข้าม เนื่องจาก รางวัลจากธุรกิจเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้สมาชิกในครอบครัวเต็มใจที่จะเข้ามาบริหารธุรกิจของครอบครัว และเป็น การส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน การที่ทายาทได้รับรางวัลจากการทำงานจะเป็นขวัญและกำลังใจที่จะส่งผลให้เกิดความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ครอบครัว คล้าย ๆ กันในเรื่องของกลยุทธ์ คือ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แม้ว่าผลประกอบการนั้นจะไม่มี ความแตกต่างกัน เพราะวัดด้วยการบรรลุเป้าหมายของแต่ละองค์กร แต่ความแตกต่างกันในเป้าหมาย คือ การดำเนิน ไปข้างหน้าและกระบวนการของความเป็นเจ้าของของ

สมาชิกในครอบครัว ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจ (Harris, Martinez & Ward, 1994 อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551) ครอบครัวจะมีอิทธิพลโดยตรงทั้งในด้านบวก และด้านลบต่อภาพรวมของธุรกิจ



ภาพที่ 2-5 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว (อ้างถึง Sharma, Chrisman and Chua, 1997 อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551)

**ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว** นักวิชาการเชื่อว่าประเด็นสำคัญในการวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัว คือภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้น นักวิจัยในเรื่องธุรกิจครอบครัวได้พัฒนาคำแสดงความหมายของผู้นำกับการสืบทอดธุรกิจเพื่อใช้อธิบายในเรื่องดังกล่าวนี้ ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธุรกิจครอบครัวโดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม คือ กระบวนการสืบทอดธุรกิจ มุมมองและเหตุผลของรุ่นลูกหลานผู้สืบทอดธุรกิจ ลักษณะสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และปัญหาความล้มเหลวในการสืบทอดธุรกิจ งานวิจัยนี้จะทำการตรวจสอบบทบาทของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดธุรกิจในทั้ง 5 กลุ่ม ที่จัดไว้ ยิ่งไปกว่านั้น ความเกี่ยวข้องในบทบาทของผู้นำซึ่งจะมีแนวคิดเชื่อมโยงถึงความสำเร็จของธุรกิจ ลักษณะพฤติกรรมความไม่แน่นอนและภาวะผู้นำ เป็นวิธีการเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

McClelland's (1975 อ้างถึงใน อ่ำพล นววงศ์เสถียร, 2551) ได้อธิบายถึงลักษณะของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวว่า มีความปรารถนาที่จะต้องการประสบความสำเร็จอย่างสูง ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่เป็นรุ่นแรกของธุรกิจ และพบว่ามีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและมีรูปแบบในการบริหารงานแบบผู้นำ

#### **องค์ความรู้ทางธุรกิจ**

เพื่อที่จะมีการสืบทอดธุรกิจต่อไปหลายรุ่น ทายาทต้องได้รับการศึกษาที่จำเป็น องค์ความรู้ที่ทายาทต้องรู้ในหลายทาง ผ่านการฝึกทำธุรกิจในกิจการของเจ้าของมรดก ผ่านการฝึกในธุรกิจของคนอื่น เดินทางไปต่างประเทศ หรือ ผ่าน โรงเรียนในระดับต่าง ๆ มีการกำหนดล่วงหน้าที่เจ้าของมรดกกำหนดให้ผู้เป็นที่คาดหวังในการสืบทอดมรดก โดยเจ้าของมรดกพิจารณาตัวเลือกขึ้นอยู่กับอายุ ตำแหน่งระหว่างสายเลือดพี่น้อง ความทะเยอทะยานและความสามารถ ตำแหน่งทางสังคมของครอบครัว ทรัพยากรที่มีให้ใช้ในการศึกษา ระยะเวลา และประเภทของรูปแบบองค์ความรู้

การศึกษาของทายาทผู้ชายว่า ลูกผู้ชายคนโตถูกส่งเรียนในมหาวิทยาลัยในหลายทาง การเรียนบัญชีและภาษาต่างประเทศเน้นที่จะใช้ในอาชีพ การฝึกอบรมด้วยการฝึกฝนกับคนที่เป็นเจ้าของมรดกหรือตัวแทน การฝึกงานในบ้านพ่อค้า ในธุรกิจครอบครัว หรือต่างประเทศ ทายาทของธุรกิจครอบครัว ได้รับการสนับสนุน อาจมีการอบรมขั้นพื้นฐานในธุรกิจครอบครัว ก่อนถูกส่งไปต่างประเทศ สำหรับการศึกษานอกถิ่นที่อยู่ การเกิดการเรียนรู้ในหลายทางได้รับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุด การฝึกอบรมปฏิบัติการ และการเริ่มโรงเรียนในธุรกิจครอบครัว การฝึกงานในต่างประเทศ การศึกษาในต่างประเทศ อย่างเป็นทางการและ การได้เดินทางไปดูธุรกิจในเมือง การค้าต่าง ๆ เพื่อให้เป็นความคุ้นเคยกับธรรมเนียมปฏิบัติทางการค้าและสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

### เครือข่ายทางธุรกิจ (Relational)

การทำธุรกิจต้องมีเครือข่ายเริ่มจากความสัมพันธ์กันในตระกูล ความเป็นญาติ หรือความเป็นเพื่อนเครือข่ายทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้ขายสินค้า ตัวแทนการค้า ด้านการเงิน แหล่งเงินทุน ธนาคาร หรือแหล่งที่สามารถหยิบยืมได้ชั่วคราวอื่น ๆ นอกจากนี้ เป็นเครือข่ายพิเศษอื่น ๆ ที่สนับสนุนให้สามารถดำเนินธุรกิจไปได้ด้วยดี สิ่งเหล่านี้เป็นที่เจ้าของมรดกได้ใช้ในการทำธุรกิจ เมื่อต้องมีการถ่ายทอดมรดกไปยังรุ่นต่อไป จะมีการแนะนำเครือข่ายดังกล่าวต่อทายาทเหล่านั้นด้วย

(Pietro, Gaia, Jho, 2008 อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551)

การเลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนในครอบครัวนักธุรกิจอื่นนอกกิจการครอบครัว การฝึกอบรมในธุรกิจครอบครัวของตนเองกับธุรกิจครอบครัวอื่น การถูกส่งไปต่างประเทศเพื่อการฝึกงาน หรือ แม้แต่การท่องเที่ยวการอยู่ชั่วคราวในต่างประเทศ การศึกษาที่พวกเขาได้รับจากครูและโรงเรียนและความรู้ส่วนบุคคล ทำให้เกิดสังคมนี้อย่างกว้างรวมถึงและทุนทางวัฒนธรรม ทำให้หนทางพวกเขาเริ่มก้าวไปสู่โลกของธุรกิจ หน้าที่ของเครือข่ายธุรกิจได้รับการสร้างสรรค์และดูแล วัฒนธรรมเป็นเช่นห้องเรียนพิเศษนี้และด้วยเหตุผลนี้ ทำให้มั่นใจได้ว่าการติดต่อสื่อสารโดยตรงระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เครือข่ายวัฒนธรรมของธุรกิจ ซึ่งถูกสร้างโดยการเชื่อมรวมทางธุรกิจแบบพิเศษนี้ ทำให้มั่นใจว่า การศึกษาและการใช้เครือข่าย ที่สมบูรณ์ของครอบครัว เพื่อนและตัวแทนเครือข่ายสังคมพิเศษนี้ ทำให้ประสบการณ์จากต่างประเทศ สำคัญสำหรับนักธุรกิจในการค้าระยะยาว (Pietro et al., 2008 อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเติบโตแบบยั่งยืน

#### ความหมายของการเติบโตที่ยั่งยืน

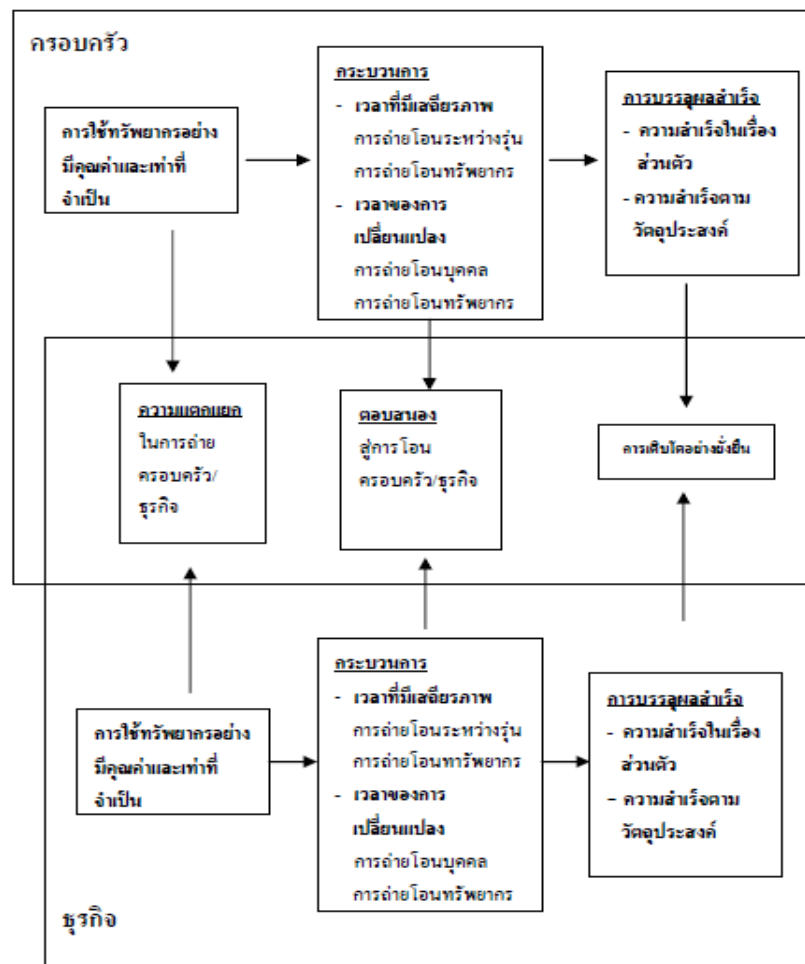
Higgins (1977 อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551) ได้ให้ความหมายของการเติบโตที่ยั่งยืนว่า หมายถึง การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development) ซึ่งหมายถึงการดำรงรักษาความเป็นอยู่ของมนุษย์ไว้ให้นานที่สุด ซึ่งจะมีความเป็นไปได้ภายใต้กฎการอยู่ร่วมกันของมนุษย์และสอดคล้องกับความเป็นไปในการอุปโภคและบริโภคและการตลาด โดยการพัฒนาภายใต้โครงสร้างที่มีการสนับสนุนให้มีการคิดค้นนวัตกรรม การสงวนรักษา และการค้นพบทรัพยากรใหม่ ๆ การเติบโตและการเพิ่มขึ้นของความมั่งคั่งผ่านวิธีการที่กล่าวมานี้ จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของสิ่งแวดล้อม โดยการเพิ่มขึ้นของความต้องการที่เหมาะสม

Mathus (1985 อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551) ให้ความหมายของการเติบโตที่ยั่งยืนว่า การเติบโตทางด้านเศรษฐกิจอย่างเดียวย่อมไม่ใช่การพัฒนาที่ยั่งยืน แต่ย่อหมายถึงว่า ทำอย่างไรเราจึงจะปฏิบัติและปกป้องทรัพยากรธรรมชาติไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสมในอนาคต

และไม่ได้เพียงแต่มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม แต่เราจะทำอย่างไรที่จะทำให้คุณภาพของสิ่งแวดล้อมดีขึ้นด้วย นอกจากนี้การเติบโตของเศรษฐกิจและการเติบโตของการบริโภคจะเหมาะสมไม่ใช่เพียงแต่ว่าการเติบโตที่ยั่งยืนกับการปรับเปลี่ยนคุณภาพของสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมเท่านั้น แต่จะต้องสอดคล้องกันกับการใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดด้วย

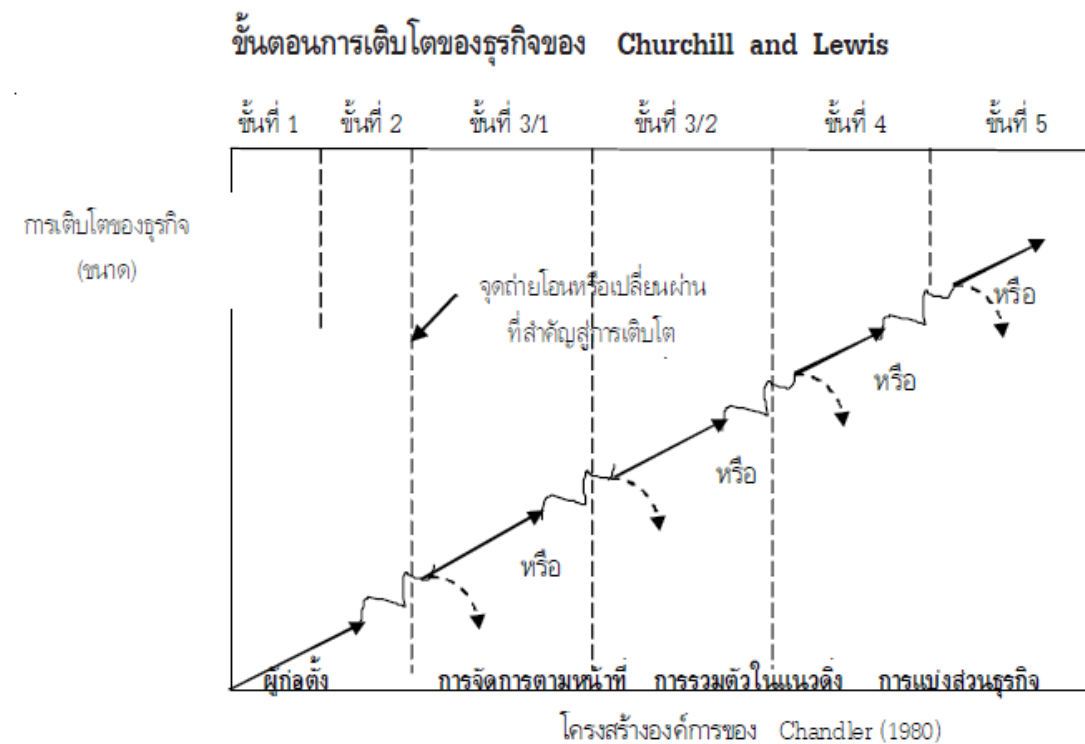
### ตัวแบบการเติบโตที่ยั่งยืน

Stafford, Duncan , Dane and Winter (1999 อ้างถึงใน อ่ำพล นววงศ์เสถียร, 2551) ได้แนะนำแบบจำลองธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน (SFB) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือครอบครัวและธุรกิจ ทั้งสององค์ประกอบแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน และมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว



ภาพที่ 2-6 แบบจำลองการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

โมเดลของ SFB and Stafford et al. (1999 อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551) มองว่า ด้านของธุรกิจมีความสำคัญต่อการอยู่รอดของธุรกิจ แต่ธุรกิจกับครอบครัวมักจะมีการบริหารงานที่ทับซ้อนกัน ซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจครอบครัว และผลกระทบที่มีระหว่างธุรกิจและครอบครัว ทั้งครอบครัวและธุรกิจจะต้องตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายนอก ดังนั้นถ้าครอบครัวมีขอบเขตที่เหมาะสม ธุรกิจจะประสบความสำเร็จและถ้าทั้งสองสิ่งตอบสนองกันได้เหมาะสม ธุรกิจครอบครัวก็จะเติบโตยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2-7 การประสมประสานทฤษฎีการเติบโตของธุรกิจ ของ Churchill and Lewis (1983) กับ Chandler (1980)

### ขั้นตอนการเติบโตของธุรกิจของ Churchill and Lewis

การรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integrated) ในขั้นที่ 3/2 และการแบ่งส่วนธุรกิจ (Divisional) อย่างเป็นสัดส่วนเป็นส่วนในขั้นตอนที่ 4 และ 5 ซึ่งอธิบายถึงธุรกิจที่มีการเติบโตสู่ความยั่งยืน (Sustainable) แต่ก่อนที่ Solymossy (1995 อ้างถึงใน ปริมประภา บุญมีฤทธิ์, 2556) จะอธิบายการค้นพบของเขา เรื่องการถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจ ไม่มีคนกล่าวถึงมาเกือบครึ่งศตวรรษ งานวิจัยที่ออกมามักมุ่งศึกษาความสำเร็จของธุรกิจจากตัวบุคคลหรือลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการหรือแม้แต่โครงสร้างและการจัดการภายในองค์กรแต่ไม่มีใครมีนักวิชาการสนใจ



ค้นหาการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้องเติบโตใหญ่ขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการจัดการและพฤติกรรมองค์กรมากขึ้น ปัจจัยที่สำคัญของความสามารถในการอยู่รอดในขั้นตอนนี้หนึ่งคือขั้นตอนการเริ่มธุรกิจสู่ขั้นตอนการถ่ายโอนไปสู่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น ผู้นำคนใหม่ภายในองค์กรใหม่ที่ใหญ่และซับซ้อนขึ้น มีความเป็นพลวัตสูงขึ้นไป แต่กลับพบว่าไม่มีการศึกษาวิจัยว่า ทำอย่างไรจึงจะเข้าใจกระบวนการและลักษณะเฉพาะเจาะจงของโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ได้ข้อมูลและนำมาวางแผนการจัดการ และแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อนำธุรกิจไปสู่การเติบโตและส่งผ่านไปยังขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องที่ละขั้น ทีละขั้น จนไปสู่ขั้นตอนสุดท้ายที่เรียกว่า “ยั่งยืน”(Sustain)

### ตัวชี้วัดการเติบโตอย่างยั่งยืน

ศิระ อินทรกำธรชัย (2556) PWC (ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส) พบปัจจัยที่กิจการครอบครัวพึงคำนึงเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ พบ 5 ปัจจัย ดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovation) ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้กิจการครอบครัวสามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่ในกระแส (Relevant) และเป็นที่ต้องการของลูกค้าไม่ว่าเวลาจะผ่านไปนานเท่าใด ในกรณีนี้ ผู้ประกอบการจะต้องมีวิสัยทัศน์ต่อธุรกิจของตนในระยะยาว คือ ต้องกล้าที่จะลงทุนในสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่หวังแค่ผลตอบแทนระยะสั้น และยังต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมไปพร้อม ๆ กับการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ (Business goals) ของตนด้วย สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้คิด พุด อ่าน เขียน และทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ๆ มีการเปลี่ยนแปลงทางความคิด รู้จักการพัฒนาต่อยอด มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่าลืมนะ เป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่าง ๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) ใหม่ ๆ และเป็นที่มาสำคัญของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

2. เทคโนโลยี (Technology) สิ่งที่ผู้ประกอบการกิจการครอบครัวส่วนใหญ่ยังมองข้าม คือ การนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยปฏิรูปการดำเนินธุรกิจ แม้กระทั่งผู้บริหารในตลาดเทคโนโลยีที่เรียกได้ว่าพัฒนาล้ำหน้าชาวโลก อย่าง สหรัฐอเมริกา ยังมองว่าความต้องการเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะกลายเป็นความท้าทายอันดับต้น ๆ ของธุรกิจครอบครัวในช่วง 5 ปี ข้างหน้า เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารควรหันมาให้ความสำคัญกับเทรนด์ของเทคโนโลยี ได้แก่ สังคมออนไลน์ (Social), อิสรภาพในการทำธุรกิจจากที่ใดก็ได้ (Mobile), การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Analytics) และ ระบบคลาวด์ (Cloud) หรือสิ่งที่เราเรียกว่า SMAC ที่ผ่านมา ประเทศไทยเริ่มเห็นผู้ประกอบการรายใหญ่ ในแวดวงธนาคาร สื่อสาร และอุตสาหกรรมบางประเภท เริ่มนำเอาเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้

เพิ่มมากขึ้น ซึ่ง PwC คาดว่าจะเริ่มมีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้ง ธุรกิจครอบครัวเห็นมาให้ความสำคัญกับเทรนด์เทคโนโลยีเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า

3. การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การที่ประกอบธุรกิจใด ๆ ให้เติบโตประสบความสำเร็จต้องอาศัย “คน” ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ประเด็นเรื่อง Talent War จะยิ่งเข้ามามีบทบาทมากขึ้น

ธุรกิจครอบครัวจะต้องเตรียมความพร้อมเรื่องคน โดยให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร มีการจัดทำสภาพการจ้างงานหลายรูปแบบเพื่อดึงดูดผู้สมัครงาน และเพิ่มแหล่งข้อมูลของผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถ มีทักษะ เหมาะสมกับลักษณะของงาน นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวยังควรเข้าไปมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างงานและพัฒนาคนตั้งแต่ต้นน้ำ

นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องสร้างกลไกในการรักษาคคนเก่งด้วย ซึ่งถือเป็นปัญหาหลักของธุรกิจครอบครัวทั้งหลายในปัจจุบัน เจ้าของกิจการจะต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริมคนนอกครอบครัว ให้ขึ้นมาบริหารและสามารถเติบโตไปกับองค์กรได้อย่างเท่าเทียม และสร้างค่านิยมโดยส่งเสริมคน ที่ความสามารถ ไม่ใช่ตระกูลหรือนามสกุล

4. การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) ปัญหาที่พบบ่อยครั้งในประเด็นนี้คือ บริษัทขาดการจัดการด้าน “กระบวนการ” ที่ดีหรือไม่มีเลย ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว แม้ในบางครั้งผลกระทบอาจจะมองไม่เห็นได้ในทันที เมื่อเป็นเช่นนี้ กิจการครอบครัวจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนตั้งแต่นั้น ๆ โดยมุ่งเน้นในเรื่องหลัก ๆ ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง มีแผนสร้างคนให้เติบโตในทางเดินทางอาชีพอย่างชัดเจน และเน้นย้ำความผูกพันระหว่างคนกับองค์กร ซึ่งถือเป็นประเด็นต่อเนื่องจากการสร้างและพัฒนาคนในองค์กร

5. การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion) คำว่า โกลบอลไทม์ ดูเหมือนจะกลายเป็นคำพูดติดปากของภาคธุรกิจไทยไปเรียบร้อยแล้ว โดยเฉพาะในยามที่เรากำลังมุ่งไปสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ขณะที่หน่วยงานภาครัฐได้มีการดำเนินการหลายด้าน เพื่อที่จะทำให้อาเซียนรวมตัวกันเป็นประชาคมทั้งในมิติของประชาชน สังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจเข้าด้วยกัน ในส่วนของภาคธุรกิจ เราเห็นสัญญาณการเคลื่อนย้ายของเงินลงทุนของบริษัทไทยที่ต้องการต่อยอดทางธุรกิจ ขยายกำลังการผลิต หรือกระจายความเสี่ยง ไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ฉะนั้นการเดินทางนำธุรกิจและตั้งรับในครั้งนี้นำให้ผู้ประกอบการธุรกิจ ไม่ว่าจะเล็ก กลาง ใหญ่ ต้องมีการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง ในการขยายตลาดไปยังต่างประเทศอย่างต่อเนื่องด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งต้องเน้นในเรื่องการบริการเพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมและสร้างลูกค้าใหม่ ๆ ให้เพิ่มมากขึ้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. นุชจรินทร์ สายวิเศษ(2552) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ รางวัลจากธุรกิจ การรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล การเตรียมความพร้อมของทายาท การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล กับความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กลุ่มตัวอย่างคือ ทายาทของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 150 คน การสุ่มตัวอย่างเป็นแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบถอยหลัง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างคือทายาทมีความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในระดับสูง ( $X = 4.09$ ) ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมี 3 ปัจจัย ได้แก่ รางวัลจากธุรกิจ ( $Beta = 0.261$ ) การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ( $Beta = 0.164$ ) ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล ( $Beta = 0.519$ ) ทั้ง 3 ปัจจัยสามารถร่วมกันทำนายความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้ร้อยละ 63.20

### 2. นายอำพล นววงศ์เสถียร(2551) ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 3) สร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตที่ยั่งยืนงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวที่ผ่านมายังมีน้อยมาก การศึกษานี้เริ่มต้นจากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเพื่อนำมากำหนดสมมติฐานวิจัย และให้ความสำคัญกับการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและกรณีศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ หน่วยวิเคราะห์คือธุรกิจครอบครัวที่มีชื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเชิงสำรวจเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนจำนวน

101 บริษัท และเติบโตแต่ไม่ยั่งยืนจำนวน 71 บริษัท ผลการศึกษาพบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ และคณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

### 3. อุมพร โรซาร์พิทักษ์(2552) การศึกษากระบวนการถ่ายโอนกิจการธุรกิจครอบครัวในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสืบทอดกิจการในธุรกิจ ครอบครัวต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการสืบทอดกิจการ ตลอดจนผลที่ได้รับจากการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ๆ เพื่อทำการเปรียบเทียบขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวว่าสามารถ นำมาใช้ได้จริง และเพื่อเสนอแนะข้อมูลเพิ่มเติมที่จำเป็นต้องใช้ในการสืบทอดกิจการเพื่อใช้ในการ ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการนำระบบสืบทอดกิจการมาใช้ในธุรกิจครอบครัวให้ดียิ่งขึ้นต่อไป การศึกษาครั้งนี้วิธีการวิจัย การวิจัยเอกสาร (Literature research) โดยอาศัยข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น บทความรายงานผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดกิจการและการวิจัย สนาม (Field research) โดยใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กับองค์กรที่ประสบ ความสำเร็จจากการนำระบบสืบทอดกิจการมาใช้ดังนี้ บริษัท อิมพีเรียลเบนเนอรัลฟู้ด อินคัสทรี จำกัด บริษัท โรงงานแม่รวย จำกัด บริษัท ไทยเอเชียฟิโอฟ จำกัด บริษัท วิ.พี.พลาสติก โปรดักท์ (1993) จำกัด บริษัท สยาม สามอี จำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฮงเส็งการทอ บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) การวิจัยนี้ได้ผลออกมาว่าผู้สืบทอดกิจการครอบครัวทั้ง 7 ท่าน ได้ลงความเห็นเป็นประเด็นส่วนใหญ่ ว่าโมเดลการสืบทอดตำแหน่งของดร. ดนัย เทียนพุดนั้นสามารถนำมาใช้ได้จริงในการวางแผนสืบทอดกิจการและเจ้าของกิจการธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่จะเห็นว่าในแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญต่อ การรับสืบทอดกิจการธุรกิจครอบครัวส่วนปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการทำวางแผนถ่ายโอนอำนาจของ ดร. ศิริยุพารุ่งเรืองสุขทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ ทั้ง 7 ท่าน สรุปได้จากเสียงส่วนใหญ่ว่า ทฤษฎีของ ดร. ศิริยุพารุ่งเรืองสุข ปัจจัยที่ 1, 3, 5, 7 และ 9 นำมาปรับใช้ได้และจากการสัมภาษณ์ทั้ง 7 ท่าน สรุปได้จากเสียงส่วนใหญ่ว่าปัจจัยที่ 2, 4, 6 และ 8 ไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้

### 4. จันทิมา สมรรถบุตร(2553) การสืบทอดธุรกิจของครอบครัว

ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นเจ้าของธุรกิจมากกว่าผู้เริ่มต้นธุรกิจใหม่ แต่ในโอกาสที่มีอยู่นั้นก็ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และประสบการณ์จึงจะสามารถรักษาธุรกิจให้มีความมั่นคงและก้าวหน้าต่อไปได้ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีการวางแผนและเตรียมความพร้อมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อส่งต่อความเป็นเจ้าของธุรกิจ

ให้แก่ทายาท โดยมุ่งหวังให้สามารถรักษาความสัมพันธ์ของครอบครัว รวมถึงสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจต่อไปในอนาคต

**5. เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)(2555) การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย**  
 ธุรกิจครอบครัวซึ่งส่วนมากเป็นของคนไทยเชื้อสายจีน เป็นลักษณะของธุรกิจที่มีอิทธิพลและพลวัตมากที่สุดในบรรดากลุ่มทุนไทย เป็นฟันเฟืองสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน บทความนี้ศึกษาลักษณะการสืบทอดความเป็นผู้นำ (Leadership succession) ของธุรกิจครอบครัวไทย ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของการอยู่รอดและการดำรงอยู่ของธุรกิจครอบครัว โดยการสำรวจเชื้อชาติ (จากนามสกุลและแซ่) ลำดับรุ่น และการสืบทอดตำแหน่งสำคัญของบริษัท/ ธุรกิจหลัก ผลการวิจัยตอบคำถามว่าธุรกิจครอบครัวไทยส่วนมากกำลังอยู่ในรุ่นที่เท่าไร ต้องเผชิญกับปัญหาการเสื่อมสลายในรุ่นที่ 3 หรือไม่ และมีแนวโน้มในการวางแผนเลือกผู้สืบทอดเชิงกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในครอบครัวอย่างไร

**6. สิริณา ตระกูลโชคอำนวย(2556) กระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว ของบริษัท ยนต์ผลดี จำกัด**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว ปัญหาและอุปสรรค รวมไปถึงวิธีการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคของ บริษัท ยนต์ผลดี จำกัด เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกทายาทรุ่นที่ 2 และทายาทรุ่นที่ 3 จำนวน 4 คน ตลอดจนใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยพรรณนาวิเคราะห์ (Description analysis)

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการสืบทอดธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ใหญ่ ๆ ได้แก่ ระยะเวลาก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะเวลาเข้าสู่ธุรกิจ และระยะการถ่ายโอนอำนาจผู้นำ โดยวิธีการที่บิดามารดา เตรียมความพร้อมสำหรับการให้ทายาทเข้ามาบริหารและสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยมีการให้ทายาทเข้ามาทดลองและช่วยกันทำธุรกิจภายในครอบครัว มาตั้งแต่ในวัยเด็ก ในช่วงวันหยุดระหว่างเรียนหรือช่วงปิดภาคเรียน หรือบางคนช่วยธุรกิจของครอบครัวในช่วงเลิกเรียน โดยมีบิดา มารดา คอยสอนและแนะนำ หลังจากนั้นจึงเริ่มรับผิดชอบหน้าที่ในส่วนของตนที่ได้รับมอบหมาย และมีอำนาจในการดูแลเฉพาะฝ่ายนั้น ๆ ในส่วนนี้บิดา มารดา ยังมีส่วนในการตัดสินใจ เป็นผู้ประทับประคองอยู่เบื้องหลัง สุดท้ายจึงได้รับความไว้วางใจให้ดูแลบริษัททั้งหมด ซึ่งเป็นการรับมอบอำนาจโดยสมบูรณ์ แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่ทำให้การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่ทำให้การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความรัก ความเคารพซึ่งกันและกัน การศึกษา ปฏิบัติตามวัฒนธรรม แบบอย่างที่ดีของบรรพบุรุษ ยึดถือสุภาษิต

ประจำตระกูล ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน ในการประกอบธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจ ภายในครอบครัวนั้นมีปัญหาเรื่องปัจเจกบุคคลและเป้าหมายแต่ละบุคคล เรื่องธุรกิจ เนื่องจากไม่มีเป้าหมายชีวิตที่แน่นอน ไม่มีใจรักในอาชีพ และคิดว่าตนเองยังขาดทักษะทางการบริหารในทุก ๆ ด้าน ดังนั้น ควรปลูกฝังตั้งแต่เด็กให้มีความผูกพันกับอาชีพ สร้างทักษะการเรียนรู้และส่งเสริม การศึกษาเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจของครอบครัวให้มั่นคงและสืบต่อไปจากรุ่นสู่รุ่น อย่างยาวนาน

#### 7. อรุณ สิริงานุสรณ์(2554) การสืบทอดธุรกิจครอบครัว กระบวนการแห่งการสร้าง ความสัมพันธ์ เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน

ธุรกิจครอบครัว ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ก็คือผู้สืบทอดธุรกิจ ของครอบครัว การศึกษานี้ต้องการค้นหาปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจที่มีผลต่อการอยู่รอดและการ เติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวด้วยการทบทวน วรรณกรรม ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนา ทายาทความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น แผนการสืบทอดธุ รกิจครอบครัวผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ และ ผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัวเป็นประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่สร้างความยั่งยืนให้กับ ธุรกิจครอบครัว

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาการศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา : ธุรกิจรับเหมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ และสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กับกลุ่มประชากรตัวอย่าง โดยลักษณะการสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) โดยผู้ตอบมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการเลือกเก็บข้อมูล และใช้วิธีการทางสถิติในการตรวจสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้นจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมดังกล่าว สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากร
2. วิธีการรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย
4. ลักษณะของแบบสัมภาษณ์
5. ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การวิเคราะห์ผลเชิงคุณภาพ ถอดเทปสัมภาษณ์

#### การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจเป็นแบบธุรกิจครอบครัว ขนาดของธุรกิจเป็นประเภทธุรกิจขนาดย่อมที่ดำเนินกิจการในจังหวัดชลบุรี และมีการส่งต่อไปยังทายาทมาดำเนินการบริหารกิจการ จำนวน 12 คน โดยจะแบ่งเป็น ผู้ก่อตั้งกิจการ (รุ่นที่ 1) 3 ท่าน ทายาทรุ่นที่ 2 จำนวน 5 ท่าน และ รุ่นที่ 3 จำนวน 4 คน

#### วิธีการรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ได้มาจากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) จากกลุ่มประชากรตัวอย่าง

## ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

### การสร้างข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสัมภาษณ์
3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้อ่านแล้วเข้าใจง่ายและชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความถูกต้องตามประเด็น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
5. ปรับปรุงรูปแบบสัมภาษณ์อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ
6. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง

### ลักษณะของแบบสัมภาษณ์

#### แบบสัมภาษณ์วิจัยเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ชื่อ อายุ ระยะเวลาของกิจการ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์จะสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ใช้แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อใช้สัมภาษณ์ตามแนวทางแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้แต่ละประเด็นคำถาม โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาคำตอบตามความมุ่งหมายของการวิจัย

### ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการควบคุมคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity)

โดยนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อทำการพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาในแบบสอบถาม โดยวิธีนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ อย่างน้อย 16 คน รวมถึงโครงสร้างของชุดคำถามที่ใช้วัดตัวแปรต่าง ๆ แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทำการปรับปรุงแก้ไข



เพื่อให้มีความชัดเจน เข้าใจง่ายและครอบคลุมองค์ประกอบของตัวแปรอย่างครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งในการยอมรับของการหาค่าความสอดคล้องของงานเอกสารวิจัยส่วนบุคคลทั่วไปน่าจะไมต่ำกว่า 0.66

การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) เป็นค่าเฉลี่ยคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ โดยกำหนดว่า ถ้าข้อคำถามใดที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าใช้ได้ จะให้ 1 คะแนน ถ้าไม่แน่ใจให้ 0 คะแนน และถ้าไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นจะให้ -1 คะแนน ซึ่งถ้าค่า IOC (คะแนนเฉลี่ย) เกิน 0.5 ถือว่าคำถามนั้นใช้ได้ โดยมีสูตรการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง (Index of Concordance : IOC) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

R = ค่าคะแนนรวมที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยค่า IOC นี้ สามารถกำหนดได้จากการอ้างอิงบุคคล ทั้งนี้ค่าที่กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนนั้นมีดังนี้

ตารางที่ 3-1 พิจารณาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC)

พิจารณาความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ	คะแนนความสอดคล้อง
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าสมควรเหมาะสม (ถ้าเชื่อว่าคำถามข้อนั้นตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหาในวัตถุประสงค์)	+1
ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจ (ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามจะตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหาในวัตถุประสงค์)	0
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่สมควรเหมาะสม (ถ้าคำถามนั้นไม่ตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหาในวัตถุประสงค์)	-1

#### การวิเคราะห์ผลเชิงคุณภาพ ถอดเทปสัมภาษณ์

หลังจากรวบรวมแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดที่ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

การวิเคราะห์โดยการสร้างรหัส และลงรหัสข้อมูลนั้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์ความหมายทางภาษา (Manifest) โดยตรงของตัวบทและเนื้อหาของบท (Text) และวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึก หรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (Latent) ซึ่งจะรวมการตีความและนัยทางบริบท (Context) ของภาษาและผู้ใช้ภาษาไว้ด้วย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา: ธุรกิจรับเหมาในจังหวัดชลบุรี โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In- depth interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้ให้ข้อมูลที่ สำคัญ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการ และทายาทที่มารับช่วงต่อในการสืบทอดกิจการ ในธุรกิจรับเหมา ของจังหวัดชลบุรี โดยแบ่งเป็น รุ่นที่ 1 (ผู้ก่อตั้งกิจการ) จำนวน 3 ท่าน ทายาทรุ่นที่ 2 จำนวน 5 ท่าน และ รุ่นที่ 3 จำนวน 4 ท่าน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 1 ประกอบด้วย กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 ท่าน

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 2 ประกอบด้วย กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 ท่าน

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 3 ประกอบด้วย กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 ท่าน

**ตอนที่ 5** สรุปประเด็นสำคัญ

โดยแต่ละตอนของการสัมภาษณ์จะประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจเจกบุคคล (วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาทและการสร้างแรงจูงใจ

ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

ส่วนที่ 6 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว [ตัวชี้วัด

ประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovation) เทคโนโลยี (Technology) การสร้างกลไกในการรักษาและ ดึงดูดคนเก่ง (Talent) การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) การขยายกิจการไปใน ต่างประเทศ (International expansion)]

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรหัสข้อความที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

- A1 ย่อมาจาก รุ่นที่ 1 (ผู้ก่อตั้งกิจการ) คนที่ 1
- A2 ย่อมาจาก รุ่นที่ 1 (ผู้ก่อตั้งกิจการ) คนที่ 2
- A3 ย่อมาจาก รุ่นที่ 1 (ผู้ก่อตั้งกิจการ) คนที่ 3
- A4 ย่อมาจาก ทายาททางธุรกิจรุ่นที่ 2 คนที่ 1
- A5 ย่อมาจาก ทายาททางธุรกิจรุ่นที่ 2 คนที่ 2
- A6 ย่อมาจาก ทายาททางธุรกิจรุ่นที่ 2 คนที่ 3
- A7 ย่อมาจาก ทายาททางธุรกิจรุ่นที่ 2 คนที่ 4
- A8 ย่อมาจาก ทายาททางธุรกิจรุ่นที่ 2 คนที่ 5
- A9 ย่อมาจาก ทายาททางธุรกิจรุ่นที่ 3 คนที่ 1
- A10 ย่อมาจาก ทายาททางธุรกิจรุ่นที่ 3 คนที่ 2
- A11 ย่อมาจาก ทายาททางธุรกิจรุ่นที่ 3 คนที่ 3
- A12 ย่อมาจาก ทายาททางธุรกิจรุ่นที่ 3 คนที่ 4

### ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตาม เพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	8	66.67
หญิง	4	33.33
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4-1 พบว่าผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเพศชายทั้งหมด 8 คน คิดเป็นร้อยละ 67 และเป็นเพศหญิงทั้งหมด 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
25 ปี แต่น้อยกว่า 35 ปี	6	50
35 ปี แต่น้อยกว่า 45 ปี	2	16.67
45 ปี แต่น้อยกว่า 60 ปี	3	25
60 ปี ขึ้นไป	1	8.33
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4-2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 คน ที่ศึกษาส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 ปี แต่น้อยกว่า 35 ปี มากที่สุด คือ มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 45 ปี แต่น้อยกว่า 60 ปีมีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25 อายุระหว่าง 35 ปี แต่น้อยกว่า 45 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และอายุ 60 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามรุ่น

รุ่นของกิจการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รุ่นที่ 1 (ผู้ก่อตั้งกิจการ)	3	25
รุ่นที่ 2	5	41.67
รุ่นที่ 3	4	33.33
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4-3 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน ที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นทายาทรุ่นที่ 2 คือมีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 ทายาทรุ่นที่ 3 มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และผู้ก่อตั้งกิจการ (รุ่นที่ 1) มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	4	33.33
5 ปี ถึง 10 ปี	2	16.67
11 ปี ถึง 15 ปี	1	8.33
16 ปี ถึง 20 ปี	3	25
มากกว่า 20 ปี	2	16.67
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4-4 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน ที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระยะเวลา น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ระยะเวลา 16 ปี ถึง 20 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ระยะเวลา 5 ปี ถึง 10 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ระยะเวลา มากกว่า 20 ปี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และ ระยะเวลา 11 ปี ถึง 15 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 1

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 1

รหัส	ชื่อ-นามสกุล	ประเภทธุรกิจ	อายุ	ระยะเวลาของกิจการ	อายุงาน
A1	คุณอรุณ ศรีกุลวงศ์	รับเหมา (ติดตั้งประตู)	45 ปี	20 ปี	20 ปี
A2	คุณประครอง สายดี	รับเหมา (แอร์)	83 ปี	ประมาณ 40 ปี	20 ปี
A3	คุณปฏิภัทร บัจฉิมสวัสดิ์	รับเหมา (งานทาสีกันร้อน)	51 ปี	ประมาณ 25 ปี	25 ปี

### ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

1. มีการวางแผนในการสืบทอดทายาททางธุรกิจอย่างไร

A1 กล่าวว่า “ด้วยความที่เราทำธุรกิจมานาน และไม่อยากจะให้ธุรกิจยุติไป เราจึงได้มีการเตรียมการที่จะให้ทายาทมาสืบต่อ โดยเริ่มจากให้เขาเข้ามาลองทำงานจริงในช่วงปิดเทอม ไปดูหน้างานจริง ๆ เพื่อจะเป็นการเช็คไปเรื่อย ๆ ว่า เขาชอบในงานนี้หรือไม่”

A2 กล่าวว่า “ตอนนั้นตอนที่ทำธุรกิจได้สักพัก ลูกยังไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม ตอนนั้นเป็นเราทำคนเดียว แต่ก็คิดว่าต้องให้เขาเข้ามารับช่วงต่อเรา เพราะว่าเราไม่อยากจะทิ้งธุรกิจนี้ไป ด้วยเรื่องของรายได้ที่เข้ามา ถือว่ามากพอสมควร อีกประเด็นหนึ่งคือ ลูกเราก็เรียนมาทางสายช่าง ด้วย ซึ่งเป็นวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเราโดยตรง ในเมื่อเขาเรียนมาทางนี้แล้ว เราก็ตั้งใจที่จะให้เขาเข้ามารับช่วงต่ออย่างเต็มตัวเมื่อเขาเรียนจบ”

A3 กล่าวว่า “ตอนนี้แผนที่จะให้ทายาทมาสืบต่อยังไม่ มี เพราะตัวผมเองไม่มีทายาท แต่ว่าทายาทของหุ้นส่วนอายุยังน้อย ยังไม่พร้อมที่จะเข้ามารับช่วงต่อในธุรกิจ แต่ก็มีมองทิศทางของบริษัทไว้คือ ถ้าไม่ขายกิจการก็คงต้องเลิกกิจการในเวลาที่เราอึดตัว แต่ตอนนี้ธุรกิจมันยังเดินไปได้ ด้วยตัวของมันอยู่”

## 2. เตรียมตัวให้กับทายาทมารับช่วงต่อธุรกิจอย่างไร

A1 กล่าวว่า “พยายามที่จะฝึกให้ทายาทเข้ามามีบทบาท ลองทำงานบ้าง ให้เขาเริ่มคลุกคลีกับตัวธุรกิจของครอบครัว ในอนาคตหากเขาชอบเราก็จะได้วางแผนต่อไป”

A2 กล่าวว่า “เราไม่ได้เข้าไปควบคุมเขาโดยตรง แต่เขาก็เห็นเราทำงานตรงนั้นมานานพอสมควร ประกอบกับเขาก็ชอบวิชาช่างอยู่แล้ว ในระหว่างที่เขาเรียน เราก็จะ让他เข้ามาช่วยในงานบ้างเล็กน้อย สอนให้เขารู้จักวิธีการทำงาน หากว่าเขาชอบจริง ๆ เขาจะได้นำตรงนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการต่อยอด”

A3 กล่าวว่า “อย่างที่บอกว่าตัวผมเองไม่มีทายาทที่จะมารับช่วงต่อ เลยยังไม่มีเตรียมตัว แต่เป็นการมองไปข้างหน้ามากกว่าว่าบริษัทของเราจะเป็นไปในทิศทางใด”

## 3. มีเป้าหมาย และความคาดหวังต่อทายาทอย่างไรในการมารับช่วงต่อ

A1 กล่าวว่า “เป้าหมายของเราคือ อยากรู้ให้ลูกเข้ามาทำธุรกิจอย่างเต็มตัว เต็มความสามารถ อยากรู้ให้ชอบในธุรกิจของครอบครัวที่มีอยู่”

A2 กล่าวว่า “ในใจก็ไม่ต้องการที่จะเลิกธุรกิจนี้ ต้องการให้ลูกมารับช่วงต่อ ความหวังเมื่อเขามารับช่วงต่อแล้ว คือ ต้องการให้เขาขยายธุรกิจออกไป พารุรกิจเดินไปข้างหน้า เพราะว่าธุรกิจนี้ถ้าเขาตั้งใจทำจริง ๆ ก็สามารุทธิ์ยั้งดูแลครอบครัวได้อย่างสบาย”

A3 กล่าวว่า “หากถึงเวลาที่มีการรับช่วงจริง ๆ อาจจะเป็นทายาทของหุ้นส่วนก็ได้ที่มารับช่วงต่อ เราก็คาดหวังว่าเค้าจะพาบริษัทไปข้างหน้า ขยายฐานลูกค้า ขยายตลาดของธุรกิจเราไปในต่างประเทศ”

#### 4. ช่วงเวลาใดที่จะให้ทายาทเข้ามามีบทบาทในธุรกิจ

A1 กล่าวว่า “ธุรกิจของเราต้องมีการเตรียมความพร้อมตั้งแต่เราเริ่มที่จะเปลี่ยนรุ่น ต้องให้เขาค่อย ๆ เข้ามาศึกษาตัวงานของเราไปเรื่อย ๆ ว่าระบบเป็นอย่างไร การทำงานเป็นอย่างไร การทำอะไรต่าง ๆ เป็นอย่างไร”

A2 กล่าวว่า “ตอนนั้นที่เขาเข้ามามีบทบาท ก็เป็นช่วงที่เขาเรียนจบ เขาก็เริ่มเข้ามาช่วยเราทำงาน สังเกตการณ์ทำงานของลูกน้อง ไปดูหน้างานจริง และเราเห็นว่าเขาชอบงานตรงนี้อย่างจริงจัง ช่วงที่เขาเข้ามาเราก็ยังดำเนินธุรกิจอยู่ เราก็ไม่ได้ปล่อยให้ไปอย่างเต็มตัว แต่พอเราเห็นว่าเขาสามารถทำ สามารถนำพาธุรกิจไปได้ เราก็ค่อย ๆ ลดบทบาทของตัวเองลงจนส่งผ่านให้เขาอย่างสมบูรณ์”

A3 กล่าวว่า “เมื่อเราคิดว่าเราพอกับจุดนี้ เราต้องการพักผ่อน เราก็จะค่อย ๆ ถอยตัวออกมา แต่ในเวลาเดียวกันเราก็ต้องมีการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ไปให้กับผู้ที่มารับช่วงต่อด้วย เมื่อเห็นว่าเค้าพร้อมแล้วเราถึงจะถอยออกมา”

**สรุป** การวางแผนการสืบทอดทายาทของรุ่นที่ 1 คือจะให้ทายาทเข้าไปมีส่วนร่วมในงานบางส่วน ให้เขาได้คลุกคลีกับหน้างานจริงตั้งแต่เขาเรียนอยู่และดูความชอบของเขา เมื่อเรียนจบก็จะให้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในธุรกิจ โดยเป้าหมายของรุ่นที่ 1 คือต้องการให้ทายาทมารับช่วงธุรกิจต่อและนำพาธุรกิจไปข้างหน้า ขยายฐานลูกค้า ทำให้บริษัท โตขึ้น

**ส่วนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจเจกบุคคล(วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)

#### 1. ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่อย่างไร

A1 กล่าวว่า “ความแตกต่างทั้งหลาย มีผลต่อการสืบทอด เพราะ เราเป็นรุ่นแรกเราอาจจะมองธุรกิจในอีกด้านหนึ่ง แต่ว่าถ้าเป็นรุ่นลูกเราเข้ามารับช่วงต่อเขาก็จะมีแนวคิดของเขาที่อาจจะเป็นอีกมุมมองหนึ่ง

อายุต่างกับลูกประมาณ 20 ปี ในการสื่อสารจะมีปัญหาบ้าง เราจะต้องปรับตามเขา เพราะว่าเด็กส่วนใหญ่จะไม่ค่อยปรับตามเรา เพราะเขาอยู่ในโลกปัจจุบันของเขา เราต้องปรับคำพูดปรับการสื่อสารให้เข้ากับเขาได้”

A2 กล่าวว่า “ค่อนข้างจะมีความต่าง เพราะว่าเรากับลูกอายุห่างกันเกือบ 30 ปี เพราะฉะนั้นการคุยกันบางอย่างอาจจะยากต่อการเข้าใจ คำพูดที่พูดออกไปบางทีเค้ากับเราก็อธิบายไม่ตรงกัน แต่เราก็ต้องมานั่งคุยกันถึงสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ส่วนนิสัยเราเป็นพ่อลูกกัน เราเลี้ยงเขามานักก็เป็นธรรมดาที่จะกระทบกระทั่งกันบ้าง แต่โชคดีที่ในช่วงที่เขาเข้ามารับช่วง



ต่อจากเราในตอนนั้นเขาค่อนข้างที่จะมีความคิดเป็นผู้ใหญ่ มีเหตุผล เลยทำให้การคุยกันระหว่างเรากับเขาน้อยครั้งที่เกิดปัญหา”

A3 กล่าวว่า “มีผลนะ แต่ไม่มากเท่าไร เพราะที่สุดท้ายแล้วเราต้องทำให้เป้าหมายของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ต่างคนต่างนิสัยซึ่งยากที่จะบังคับให้ทุกคนมีอะไรที่เหมือนกัน แยกให้ทุกคนเข้าใจในจุด ๆ เดียวกันก็เพียงพอแล้ว ความคิดเราอาจจะเก่าบ้าง แต่หากว่าเรายอมรับฟังความคิดของคนรุ่นใหม่บ้าง มันก็อาจจะทำให้เกิดประโยชน์และทำให้เรามองโลกในมุมอื่นที่เราไม่เคยมอง”

2. ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไร

A1 กล่าวว่า “ถ้าถามว่ามีผลไหม ก็น่าจะมีผล แต่เราจะคุยกับลูกเราว่า ความต้องการของเขาและของเราเป็นแบบไหน และจะปรับเข้าหากันเพื่อให้ธุรกิจของเราเดินไปได้ในทิศทางเดียวกัน”

A2 กล่าวว่า “ถ้าความต้องการของแต่ละคนต่างกันย่อมมีปัญหาแน่นอน และเรากับลูกก็ไม่ได้มีความต้องการอะไรที่เหมือนกันทุกอย่าง จะมีทั้งเหมือนแต่ต่าง อะไรที่ต่างเราจะมานั่งคุยกับเขา เพื่อหาข้อสรุป หาดตรงกลางที่เราและเขาจะสามารถนำธุรกิจให้เดินต่อไปข้างหน้าได้ จะพยายามเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างเรากับเขา เพราะว่าถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นแน่นอนสิ่งที่ตามมาคือปัญหา”

A3 กล่าวว่า “ความต้องการไม่เหมือนกันอยู่แล้ว ความต้องการของผมคือต้องการที่จะทำให้บริษัทโตไปข้างหน้า เพราะตอนนี้เรายังอยู่ตรงนี้ ยังบริหารงานตรงนี้อยู่ ถ้าทายาทที่จะมารับช่วงต่อได้ทราบถึงความต้องการของผม และมีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน ผมว่าไม่น่าจะเป็นปัญหาเท่าไรที่จะเกิดขึ้นกับทายาทที่จะมารับช่วงต่อจากรุ่นผม”

**สรุป** ความแตกต่างด้านอายุ นิสัย และความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ เพราะว่าแต่ละคนมีความชอบความต้องการไม่เหมือนกัน แต่จะใช้การพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน หาข้อสรุปตรงกลางและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

**ส่วนที่ 4** ข้อคำถามเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาทและการสร้างแรงจูงใจ

1. เราจะมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทอย่างไรให้มีความสนใจในธุรกิจ

A1 กล่าวว่า “ต้องยอมรับว่าเด็กสมัยปัจจุบันค่อนข้างจะควบคุมยาก การสร้างแรงจูงใจให้กับเขาอาจจะไม่ใช่ตัวเงินเพียงอย่างเดียว อาจจะเป็นความสามารถด้วย โดยเราจะบอกเขาว่าธุรกิจของเราต้องใช้ทักษะประมาณไหน เมื่อเขามีความสามารถตรงนั้นเขาก็จะสามารถหล่อเลี้ยงคนในองค์กรได้ และเขาจะเกิดความภูมิใจ”

A2 กล่าวว่า “ความชอบในวิชาชีพนี้ของเขาก็เป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามารับช่วงต่ออยู่แล้ว แต่สิ่งที่จะจูงใจเขาอีกอย่างหนึ่งคือ ตัวรายได้ที่เข้ามา นั่นหมายถึงว่า หากเขาทำมาก ขยันมาก ตั้งใจมาก สิ่งที่ได้กลับคืนมาจะคุ้มค่ามากสำหรับเขา”

A3 กล่าวว่า “ให้เขามองว่า ตอนนี่ที่เราสามารถเลี้ยงตัวเองได้ ก็เพราะสิ่งที่มาจากธุรกิจนี้ ทั้งโอกาสทางธุรกิจ ทั้งเครือข่ายทางธุรกิจ และปัจจัยอื่น ๆ รวมด้วย ให้เขามองเห็นถึงอนาคตของเขาและอนาคตของธุรกิจตัวนี้ว่าเขาก็สามารถมาทำมันได้เหมือนกัน”

## 2. แรงจูงใจใดที่จะทำให้ทายาทเกิดความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ

A1 กล่าวว่า “คิดว่าใช้ทั้งแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยจะแสดงให้เห็นว่าเขาเห็นว่า ตัวเงินนี้สามารถหล่อเลี้ยงครอบครัวเราได้ ส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ หากถ้าคุณทำได้ยอดเยี่ยมกว่าหลาย ๆ คนที่ต้องไปขวนขวายหางานทำ แต่เขามีธุรกิจรองรับอยู่แล้ว”

A2 กล่าวว่า “เราคิดว่าความมั่นคงของเขาในอนาคต เพราะสิ่งที่หล่อเลี้ยงเขาให้โตมาได้ก็คือ อาชีพนี้ เขาก็ต้องคิดว่า สิ่งที่จะสามารถจุนเจือครอบครัวเขาได้ ก็ต้องมาจากอาชีพนี้”

A3 กล่าวว่า “ทั้งสองอย่างทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่วนที่เป็นตัวเงินคือเค้าจะเห็นว่าเราสามารถอยู่มาถึงทุกวันนี้ ใช้ชีวิตไม่ได้ลำบาก ก็เพราะรายได้ที่มาจากอาชีพนี้ ส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เขาจะเห็นถึงโอกาสและความก้าวหน้า เพราะธุรกิจที่ผมบริหารมานี้มันโตขึ้นทุกปี เมื่อธุรกิจมันโต ผมก็มีความก้าวหน้าไปด้วย และเราก็จะได้รับโอกาสอะไรหลาย ๆ อย่าง”

## 3. เมื่อทายาทไม่เต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ เรามีวิธีการจัดการอย่างไร

A1 กล่าวว่า “เราไม่สามารถบังคับลูกได้ว่า เขาต้องมาทำธุรกิจนี้เท่านั้น แต่หากเขาไม่สามารถที่จะเข้ามาทำธุรกิจตรงนี้ได้ เราก็ต้องจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยบริหารและให้ลูกของเราช่วยดูในส่วนที่สำคัญของบริษัท เช่น ทางการเงิน เป็นต้น”

A2 กล่าวว่า “หากตอนนั้นเวลานั้น เขาไม่ต้องการเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจเราจริง ๆ เราก็คงไม่สามารถไปบังคับอะไรเขาได้ เพราะว่า ถ้าหากฝืนให้เขาทำสิ่งที่ไม่ชอบ มันก็บังคับเขาได้เพียงชั่วคราว ถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ๆ สิ่งที่เราคิดไว้คือ อาจจะต้องส่งต่อให้คนอื่น อาจจะวิธีการเป็นหุ้นส่วนกัน และเราอาจจะต้องจ้างคนอื่นที่เขามีความสามารถที่จะทำธุรกิจของเราได้เพิ่มเติม”

A3 กล่าวว่า “ถึงเวลานั้นผมคงไม่สามารถบังคับใครได้ เพราะผมได้มองทิศทางของบริษัทแล้วว่าถ้าหากไม่มีทายาทมารับช่วงต่อ เราอาจจำเป็นต้องขายกิจการในบางส่วน แต่เราก็คงยังคงมีส่วนในการบริหารอยู่บ้าง อีกส่วนหนึ่งก็คือการสร้างและจ้างคนเก่งเข้ามาช่วยในธุรกิจ”

**สรุป** การสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทเข้ามารับช่วงธุรกิจต่อ จะใช้แรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน กล่าวคือ ในเรื่องของตัวเงินก็จะจูงใจให้เขาเห็นถึงรายรับที่เขาจะได้รับ ส่วน

ที่ไม่ใช่ตัวเงินจะ让他เห็นถึงอนาคต ความมั่นคง ความก้าวหน้า และโอกาสหลาย ๆ อย่าง ถ้าหากเราสร้างแรงจูงใจแล้วไม่สามารถที่จะทำให้ทายาทมารับช่วงต่อได้ ก็ไม่สามารถบังคับพวกเขาได้ แต่วิธีการคืออาจจะเป็นการขายหุ้นบางส่วนของกิจการ แต่ในฐานะเจ้าของเดิมก็ยังคงดูแลและบริหารส่วนงานที่สำคัญอยู่ อีกวิธีคือ การจ้างคนภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยในการบริหารงาน

### ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

#### 1. การแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้กับทายาทเห็น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างไร

A1 กล่าวว่า “เป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นแบบอย่างให้เขาได้เห็น เราทำหรือแสดงออกด้านภาวะผู้นำแล้วลูกน้องเชื่อถือ เคารพ ถึงแม้ว่าเขาจะทำได้ไม่เทียบเท่ากับรุ่นเราแต่เขาก็สามารถทำได้ในระดับหนึ่ง”

A2 กล่าวว่า “จำเป็น โดยส่วนมากคนเราจะเลียนแบบอะไร เขาจะเริ่มจากคนใกล้ตัวเขาก่อน เรายังก็เป็นคนใกล้ตัวและใกล้ชิดเขา เราแสดงให้เขาเห็นถึงความเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะไปกับลูกน้องในงาน หรือว่าผู้นำครอบครัว เขาจะจำภาพเราแบบนั้น และนำไปเป็นตัวอย่าง เราแสดงให้เขาเห็นว่าจะนำพาธุรกิจไปข้างหน้าอย่างไร เวลาเราเจอปัญหาเจอความกดดัน เราผ่านมันไปอย่างไร สิ่งนี้แหละจะเป็นสิ่งที่สอนเขาได้ เมื่อเขาได้เจอกับตัวเอง เขานำตรงนี้ไปปฏิบัติตาม”

A3 กล่าวว่า “ไม่จำเป็นต้องแสดงออกถึงความเป็นผู้นำให้ทายาทเห็นอย่างเดียว กับลูกน้องในองค์กรก็สำคัญ ไม่นานในอนาคตคนเหล่านั้นอาจจะมารับช่วงธุรกิจเราต่อก็ได้ เพราะธุรกิจเราดำเนินมานาน ทุกคนก็อยู่กับเรามาตั้งแต่เริ่มต้น การแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผม คือ เวลามีปัญหาเกิดขึ้นเราจะไม่โทษใคร เราจะใช้วิธีการหารือมากกว่าและช่วยกันแก้ปัญหา เพราะเราไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร”

#### 2. ท่านมีการส่งทอดองค์ความรู้ทางธุรกิจอย่างไรไปยังทายาทรุ่นต่อไป

A1 กล่าวว่า “ให้เขาค่อย ๆ เข้ามาเรียนรู้ในหัวใจหลักสำคัญของธุรกิจนี้ว่าอยู่ตรงส่วนใด ถ้าในอนาคตเขาไม่พร้อมที่จะเข้ามามีบทบาทอย่างเต็มตัวจริง ๆ เราจะชี้ให้เห็นถึงหัวใจหลักจริง ๆ ของธุรกิจที่เขาควรจะมีและเข้ามาดูแล คือตรงส่วนไหน”

A2 กล่าวว่า “ด้วยความสามารถและความรู้ที่เขาได้เรียนมาก็เพียงพอในระดับหนึ่ง สำหรับธุรกิจนี้ สิ่งที่จะสอนเขาได้มากกว่านี้ คือ การปฏิบัติงานจริง ว่าต้องทำอะไร เขาจะสามารถนำความรู้ที่ได้ในห้องเรียนมาประยุกต์ใช้กับงานจริง วิชานเฉพาะตัว เขาก็ค่อย ๆ ถ่ายทอดไปให้เขา เราจะไม่ใช่ให้เขาทีเดียว เราจะค่อย ๆ เติมให้เขาจนเต็ม”

A3 กล่าวว่า “ถ้าหากมีทายาทที่จะมารับช่วงต่อจริง ๆ เราคงต้องสอนงานให้เขา งานของเราอาจจะไม่ใช่การลงไปดูหน้างานจริงมากเท่าไร แต่จะ让他เห็นภาพรวม เห็นขั้นตอนการทำงาน แต่เนื้อหาของงานจริง ๆ คือด้านการตลาด ที่เขาจะเข้าหาลูกค้าอย่างไร ขยายฐานลูกค้าอย่างไร นั่นคือสาระสำคัญของธุรกิจผม เพราะหน้างานเรามีทีมช่างที่ทำอยู่แล้ว นอกจากเรื่อง การตลาด ก็จะเป็นเรื่องการบริหารคนที่จะทำอย่างไรให้คนรักเรา จะพูดอย่างไรให้เกิดความขัดแย้ง น้อยที่สุด แก่นขององค์ความรู้เฉพาะด้านของธุรกิจนี้จริง ๆ คือ ศาสตร์ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งเขาก็จะหาจากห้องเรียนไม่ได้ต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ เราก็ให้เขาได้เพียงส่วนหนึ่ง ส่วนที่เหลือก็คงต้องให้ประสบการณ์ค่อยสอนเขาเอง”

3. ท่านคิดว่าองค์ความรู้ทางธุรกิจ และเครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญในการที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืน ได้อย่างไร

A1 กล่าวว่า “มีส่วนอย่างมากในเรื่องของเครือข่ายทางธุรกิจ ณ ปัจจุบันธุรกิจของเรามีเครือข่ายเดิมอยู่แล้ว เมื่อทายาทเข้ามารับช่วงต่อเขาสามารถสืบต่อจากส่วนนั้นได้เลย และอาจจะเป็นการหาเครือข่ายเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่แล้ว”

A2 กล่าวว่า “มีความสำคัญอย่างมาก เพราะว่าทุกวันนี้ที่ธุรกิจเราดำเนินมาได้ก็เพราะเครือข่ายของเรามีมา ยิ่งเครือข่ายเราเข้มแข็งมากเท่าไร ธุรกิจของเราก็สามารถเติบโตไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเราส่งทอดธุรกิจให้เขามารับช่วงต่อเขาก็สามารถนำเครือข่ายที่เรามีไปต่อยอดในรุ่นของเขาได้”

A3 กล่าวว่า “เครือข่ายทางธุรกิจสำคัญกว่าอะไร ใครพวกมาก พวกรักคนนั้นก็เปรียบทุกวันนี้ธุรกิจเราดำเนินมาได้ส่วนหนึ่งคือ เครือข่ายทางธุรกิจ เราพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์กับคู่ค้าของเรามาตลอด เพื่อจะได้ช่วยเหลือกัน ทุกบริษัทต้องการอยู่แล้ว ในเรื่องของเครือข่ายทางธุรกิจ บริษัทใดไม่มีหรือมีเครือข่ายที่ไม่ดี ก็ย่อมเสียเปรียบคู่แข่ง”

**สรุป** การแสดงออกถึงภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญเพราะว่าทายาทจะเลียนแบบจากคนใกล้ชิดตัว การแสดงออกถึงภาวะผู้นำของเขาไม่ได้แสดงให้แค่ทายาทเห็นเท่านั้นรวมถึงลูกน้องด้วย สิ่งที่เขาแสดงออกให้เห็นคือ การเผชิญปัญหา เจอความกดดัน และการแก้ปัญหา การส่งทอดองค์ความรู้ พวกเขาจะค่อย ๆ ปล่อยให้ทายาทได้เรียนรู้เกี่ยวกับงาน จะให้ลองปฏิบัติงานจริง นำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานจริง ส่วนเรื่องเครือข่ายทางธุรกิจเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะปัจจุบันธุรกิจดำเนินได้ก็ได้อาศัยเครือข่ายที่แข็งแกร่ง และเขาอยากให้ทายาทนำเครือข่ายเดิมที่มีไปสานต่อและต่อยอดให้กับธุรกิจ

**ส่วนที่ 6** ข้อคำถามเกี่ยวกับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว [ตัวชี้วัด ประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovation) เทคโนโลยี (Technology) การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion)]

1. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดในด้านใดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และตัวใดสำคัญน้อยที่สุด

A1 กล่าวว่า “การวางแผนสืบทอดกิจการ ขึ้นแรกเราต้องวางแผนว่าเราจะสืบทอดกิจการอย่างไร , นวัตกรรมและเทคโนโลยี , การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง ส่วนสุดท้ายคือการขยายกิจการไปในต่างประเทศ ด้วยที่ว่าธุรกิจของเราเป็นธุรกิจครอบครัวซึ่งยังไม่มีแผนที่จะทำตรงส่วนนั้นจึงเป็นส่วนสุดท้ายที่เราจะนึกถึง

A2 กล่าวว่า “สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การวางแผนการสืบทอดกิจการ เพราะว่า เมื่อเราทำธุรกิจเราต้องมองทิศทางธุรกิจเราว่าจะไปในทางใด หากเราวางแผนแล้วใครจะมารับช่วงต่อไม่ว่าจะเป็น การให้ทายาทมาสืบทอดต่อหรือว่าจะเป็นการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามา ก็ตาม ส่วนสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ การขยายกิจการไปในต่างประเทศ เพราะ เรามองว่าธุรกิจของเรายังไม่จำเป็นที่จะขยายตลาดไปสู่สากลมากเท่าไร เพียงแค่หากินในประเทศนั้นก็เหลือเฟือพอที่จะหล่อเลี้ยงคนในองค์กรและครอบครัวของตัวเอง”

A3 กล่าวว่า “สำหรับผม ผมมองเรื่องของการสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง เพราะว่าอย่างที่บอกไปตอนแรก ผมไม่มีทายาทที่จะมาสืบทอด ฉะนั้นผมต้องมองหาคนที่ดีและเก่งที่จะช่วยเข้ามาบริหารงานในธุรกิจของผม คน ๆ นั้นผมอาจจะสร้างขึ้นมาก็ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ที่การสั่งสมประสบการณ์ ส่วนเรื่องอื่น ๆ ผมมองว่าเป็นจะเป็นช่วงจังหวะเวลาที่จะเข้ามามากกว่า”

2. แต่ละรุ่นมีการส่งทอดอย่างไรที่จะทำให้ยั่งยืน หรือ รูปแบบการส่งทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่น

A1 กล่าวว่า “เตรียมให้ทายาทสืบทอด โดยในช่วงที่ลูก ๆ ปิดเทอม ให้ลูก ๆ เข้ามาลองทำงานจริง หรือ ไม่ก็ติดตามเจ้าหน้าที่ของบริษัทไปดูที่หน้างานจริง เพื่อให้เขาเกิดความคุ้นเคย อีกอย่างหนึ่งคือ การสร้างแรงจูงใจให้กับเขา โดยที่จะให้เขาตระหนักว่าเขานั้นโชคดีกว่าคนอื่น โดยที่ตัวเขาเองมีธุรกิจมารองรับแล้ว ซึ่งไม่ต้องชวนขายมากเท่าไร”

A2 กล่าวว่า “ถ้าเขาชอบหรือว่าสนใจในธุรกิจที่เราทำจริง ๆ เราก็ต้องค่อย ๆ ส่งผ่านความรู้ให้เขาไปเรื่อย ๆ พยายามให้เขาเข้ามาคลุกคลีในงานของเรา ให้เขาเห็นในทุกด้าน ไม่ว่าจะ

เป็นปัญหาที่ต้องเจอ ความขัดแย้งหรือแม้กระทั่งอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในงาน จะสอนให้เขารู้จักแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเขาพร้อมที่จะรับช่วงต่อเราจึงจะค่อย ๆ ลดบทบาทลง”

A3 กล่าวว่า “ก็คงเป็นการสอนงานมากกว่า สอนในรู้จักใช้ทักษะต่าง ใช้ประสบการณ์ของเราสอนเขาด้วย ให้เขาเห็นภาพ สอนให้เขาเจอปัญหาและรู้จักแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า พยายามให้เขาเข้าใจในธุรกิจว่าเป็นรูปแบบใด มีเป้าหมายอย่างไร และมีทิศทางอย่างไร เมื่อเขาพร้อมหรือต้องการที่จะรับช่วงต่อจริง ๆ ตอนนั้นผมก็คงยินดี เพราะว่าถึงเวลาหนึ่งเราก็ต้องถอยถ้าง เป็นทายาทของเราเองหรือหุ้นส่วนมารับช่วงมันก็ย่อมดีกว่าที่จะให้คนข้างนอกเข้ามาอยู่แล้ว”

**สรุป** ตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุด คือ การวางแผนการสืบทอดกิจการ เพราะต้องมองว่าในอนาคตใครจะมารับช่วงของกิจการต่อ ส่วนตัวที่สำคัญน้อยที่สุด คือ การขยายกิจการไปในต่างประเทศ เพราะยังไม่มีแผนและยังไม่มีคามจำเป็นที่จะขยายกิจการไปถึงระดับนั้น ส่วนรูปแบบการสืบทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่น คือ การให้เขาลองไปทำงานจริง สร้างความคุ้นเคย ให้เขาลองเจอปัญหาและฝึกการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และค่อย ๆ ถ่ายทอดความรู้ให้กับเขา

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 2

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 2

รหัส	ชื่อ-นามสกุล	ประเภทธุรกิจ	อายุ	ระยะเวลาของกิจการ	อายุงาน
A4	คุณพละ พลทองสุข	รับเหมา (ก่อสร้าง)	28 ปี	25 ปี	5-6 ปี
A5	คุณสุชาติ สายดี	รับเหมา (แอร์)	54 ปี	45 ปี	27 ปี
A6	คุณกาญจนา จันทชิน	รับเหมา (ติดตั้งระบบ)	43 ปี	35 ปี	20 ปี
A7	คุณธวัชชัย พันลำภักดิ์	รับเหมา (ไฟฟ้า)	29 ปี	15 ปี	4 ปี
A8	คุณสมศักดิ์ ถนอมใจ	รับเหมา (ก่อสร้าง)	43 ปี	20 ปี	12 ปี

#### ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

##### 1. ท่านมีการเตรียมตัวที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจอย่างไร

A4 กล่าวว่า “มีการเรียนที่เกี่ยวกับสายงาน พ่อมีการสอนเนื่องงานว่า เนื่องงานของธุรกิจมีอะไรบ้าง”

A5 กล่าวว่า “จะเตรียมตัวเองมากกว่า โดยที่เราชอบงานสายช่างอยู่แล้ว และเราก็ได้เรียนเกี่ยวกับช่างมาพอดี ซึ่งก็เกี่ยวข้องกันธุรกิจของพ่อเราที่ทำอยู่ บวกด้วยกับการที่พ่อเราชอบให้

เราติดตามไปดูหน้างานจริง บางครั้งก็ให้ลองทำงานบ้าง สอนให้เรารู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยที่ ท่านจะคอยชี้แนะเราอยู่เสมอ”

A6 กล่าวว่า “คุณพ่อวางแผนไว้ให้อยู่แล้ว คือ ส่งเรียนในด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และได้มีการเรียนรู้บ้าง โดยที่คุณพ่อมีการพาไปทำงานด้วยบ้าง ทำให้เราเห็นลักษณะของเนื้องานและการทำงานจริง ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลและเพิ่มพูนประสบการณ์ของตัวเอง”

A7 กล่าวว่า “เรื่องของการเรียน เราเรียนมาในสายนี้อยู่แล้วคือ ด้านวิศวกรรมไฟฟ้า พอหลังจากเรียนจบ ผมก็ไปทำงานกับบริษัทข้างนอกก่อน เพื่อให้รู้ระบบการทำงานของเขา ทำงานอยู่ประมาณ 3 ปี ก็เริ่มกลับมาช่วยงานที่บ้านแล้ว และก็ค่อย ๆ เรียนรู้งานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น”

A8 กล่าวว่า “คงเริ่มต้นที่การติดตามคุณพ่อ ไปฟังท่านเจรจาเรื่องงานกับลูกค้า และเก็บข้อมูลวิธีการเจรจา กับลูกค้าในเรื่องของข้อตกลงเรื่องงาน การสรุปประเด็นของงานและวิธีการพูด เพื่อให้ได้ถึงข้อสรุปงานที่สามารถยอมรับกันได้ทั้ง 2 ฝ่าย และการเก็บเกี่ยวประสบการณ์บางอย่างจากสถานการณ์จริง เพราะว่า ประสบการณ์ไม่สามารถสอนกันได้ต้องอาศัย การประสบพบเจอกับตัว เองจะได้รู้ถึงวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วย”

2. ท่านมีเป้าหมาย และความคาดหวังที่เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อเป็นอย่างไร

A4 กล่าวว่า “พัฒนาและต่อยอดองค์กรของธุรกิจที่บ้าน ให้ดียิ่งกว่านี้ เพราะเราจะเห็นข้อบกพร่อง หรือช่องโหว่ของธุรกิจที่คุณพ่อคุณแม่เคยทำไว้ และจะอุดรอยรั่วตรงนั้น”

A5 กล่าวว่า “ต้องการที่จะให้ธุรกิจไปต่อได้ ถึงแม้ว่าพ่อเราจะไม่ได้อยู่ตรงนี้ เราก็อยากที่จะให้ธุรกิจของเราเติบโต และมีรายได้เพียงพอกับการจุนเจือครอบครัวเรา อีกอย่างหนึ่งคือเราต้องการพัฒนาธุรกิจของเราให้ทันสมัยขึ้นเพื่อจะได้แข่งขันกับรายอื่นได้”

A6 กล่าวว่า “อยากพัฒนาจากรุ่นคุณพ่อให้ทันสมัยยิ่งขึ้น คือรุ่นคุณพ่อจะมีการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงอะไรมากมาย เราอยากทำเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยากนำความรู้ที่ทันสมัยไปเพิ่มเติมและผสมผสานกับระบบเดิมของคุณพ่อที่มีความมั่นคงอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไป”

A7 กล่าวว่า “เป้าหมายที่ต้องการขยายธุรกิจให้ใหญ่ขึ้นไป เพราะกิจการเราดำเนินมาไม่นานเท่าไร และผมเองก็เป็นรุ่นที่สองที่มารับช่วงต่อ ก็คาดหวังว่าจะให้มันดีกว่าเดิม”

A8 กล่าวว่า “เป้าหมายผมต้องการที่จะเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท และขยายฐานลูกค้าให้มากกว่าเดิม โดยการมองหาตลาดใหม่ ๆ ที่ต่างจากเดิม”

3. ท่านเข้ามามีบทบาทในธุรกิจช่วงเวลาใด

A4 กล่าวว่า “เข้ามาช่วงที่คุณพ่อยังบริหารงานอยู่ แต่คุณพ่อจะค่อย ๆ ปลีกตัวออกมา จะให้เรามาสานงานต่อที่คุณพ่อเคยทำ แต่คุณพ่อจะคอยดูการทำงานของเรายู่ว่า โอเคหรือเปล่า และจะมีการพูดคุยกัน”

A5 กล่าวว่า “ถ้าเต็มตัวเลขก็คงเป็นช่วงที่เรียนจบ แต่ในขณะที่เรียนก็มีการช่วยงานบ้าง เล็กน้อย ไปดูหน้างานบ้าง แอบเอาตัวอย่างงานมาฝึกทำบ้าง ตามประกาศความอยากรู้ อยากเห็นของเรา ตอนเราเรียนจบ เราก็เข้ามารับช่วงต่อแต่ตอนนั้นพ่อเรายังอยู่ด้วย ท่านยังไม่ได้ปลื้มตัวออก อย่างเต็มที่ ท่านคอยสอนเราในหลาย ๆ เรื่อง เอาทั้งประสบการณ์มาสอน และนำทักษะของตัวเองมาสอนเรา สักกระยะหนึ่งท่านเห็นว่าเราแข็งแรงแล้ว เราสามารถรับงานเองได้แล้ว พ่อก็ค่อย ๆ ปลื้มตัวออกไปอย่างเต็มที่ คอยสนับสนุนเราอยู่ห่าง ๆ “

A6 กล่าวว่า “เข้ามามีบทบาทในช่วงที่คุณพ่อก็ยังทำงานอยู่ เราก็เข้ามาทำกับคุณพ่อ ก่อน พอเราเริ่มชำนาญท่านเห็นว่าเราสามารถดำเนินธุรกิจได้แล้ว ท่านก็ค่อย ๆ วางมือออกไป ณ ตอนนี้ก็ถือว่าเราดูแลและบริหารงานแบบเต็มตัว”

A7 กล่าวว่า “ตอนนั้นก็ประมาณ 3 ปีที่แล้ว ก็เป็นช่วงที่ผมออกจากงานประจำแล้วกลับเข้ามาช่วยงานของครอบครัว ช่วงนั้นคนที่ดูงานก็เป็นพ่อของผม พอผมเริ่มกลับเข้ามาคลุกคลี พ่อก็เริ่มให้ผมเข้างานจริง ลงมือทำจริง จนถึงตอนนี้ ผมกับพ่อก็ทำควบคู่กันไป”

A8 กล่าวว่า “ค่อย ๆ เข้ามามีบทบาทในธุรกิจ คือ เริ่มต้นเรียนรู้แต่ละส่วนงานไปจนถึงภาพรวมของบริษัท เพื่อเรียนรู้เนื้องานที่แท้จริง และการบวนการทำงาน การปฏิบัติงานจริง ตอนนั้นคนที่ดูแลผมโดยตรงจะเป็นคุณพ่อ นอกจากผมจะได้เรียนรู้จากคนในบริษัท ผมก็ได้เรียนรู้วิชาอะไรหลาย ๆ อย่างจากพ่อด้วย”

4. ท่านมีการวางแผนในการสืบทอดทายาททางธุรกิจอย่างไรเมื่อได้รับช่วงการบริหารต่อมาจากรุ่นที่ 1

A4 กล่าวว่า “ไม่ได้คาดหวังจะให้ลูกมาทำธุรกิจต่อ แต่จะเตรียมความพร้อมให้กับตัวเอง คือ ต่อให้ไม่มีครอบครัวอยู่ธุรกิจก็ยังสามารถดำเนินไปได้ คือเราอาจจะต้องใช้หลักการในการบริหาร เช่นการวางระบบ ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องใช้วิธีสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น เพราะไม่สามารถทราบได้ว่ารุ่นลูกจะมีการเปลี่ยนแปลงไปขนาดไหน และไม่อาจจะรู้ได้ว่ารุ่นลูกของเราจะมีความชอบหรือสนใจในธุรกิจที่รุ่นพ่อรุ่นแม่ทำหรือเปล่า”

A5 กล่าวว่า “เมื่อเราเข้ามารับช่วงต่ออย่างเต็มตัวจากคุณพ่อ ด้วยความถนัดด้านช่างของเราอยู่แล้ว ก็ทำให้เกิดความชอบในงานเป็นอย่างมาก และเราก็อยากจะให้ลูกขอเรามารับช่วงต่อด้วยเช่นกัน หากวันหนึ่งเราต้องการที่จะลดบทบาทหน้าที่ของตัวเองลง ก่อนอื่นเลยก็คงดูความชอบความถนัดของเขาว่าเขามาแนวเดียวกับเราหรือเปล่า ซึ่งในตอนนั้นบังเอิญว่าเขาก็ชอบวิชาช่างเหมือนกัน เขาก็ได้เรียนทางสายช่าง ซึ่งเราคิดว่าดีกับธุรกิจเราด้วย”

A6 กล่าวว่า “มีการวางแผนที่จะให้ลูกเข้ามาสืบทอดต่อ คือ พยายามที่จะให้เขาได้เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจของเราบ้าง อาจจะยังไม่มาก แต่จะค่อย ๆ ให้เขาซึมซับในลักษณะการทำงานของ



เรา พาเขาออกไปดูหน้างานจริงบ้าง มีการสอนงานในบางส่วนที่เขาพอจะทำได้ เมื่อถึงเวลาหนึ่งที่พร้อมสำหรับเขา เราก็คงจะ让他เข้ามาเต็มตัว”

A7 กล่าวว่า “ผมยังไม่คิดถึงตรงนั้น ผมอยากทำตอนนี้ให้เต็มที่ก่อน เพราะผมคิดว่าผมยังทำตรงนี้ได้อีกหลายปี ส่วนเรื่องจะมีทายาทหรือไม่อย่างไร ก็ให้เป็นเรื่องของอนาคต”

A8 กล่าวว่า “ตอนรุ่นผม ผมก็เรียนรู้จากคุณพ่อมาก่อน แล้วค่อยเข้ามาเริ่มมีบทบาทในการบริหารงาน รุ่นต่อจากผมก็เช่นเดียวกัน ผมจะต้องมีการวางรากฐานให้กับรุ่นต่อไป โดยให้เขาได้เรียนรู้ ได้สัมผัสกับงานที่ผมทำอยู่ อาจจะเป็นการพาไปหน้างาน พาไปนั่งฟังเรื่องการคุยธุรกิจ ให้เขาได้ซึมซับไปเอง เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมที่ผมจะวางมือ ผมก็ต้องให้เขาเข้ามาดำเนินการต่อเพื่อรักษาธุรกิจไว้ให้อยู่ต่อไป”

5. เมื่อท่านได้เข้ามาสืบทอดธุรกิจแล้ว จะมีการบริหารงานอย่างไรให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้

A4 กล่าวว่า “มีการแบ่งเป็นหลายส่วน ซึ่งลักษณะธุรกิจรับเหมาจะเป็นองค์ความรู้เฉพาะทาง ซึ่งคุณพ่อมีความสามารถในเรื่องนี้ แต่ในเรื่องของการบริหารอาจจะยังไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เรื่องการบริหารเวลา การบริหารเรื่องเงิน (กระแสเงินสด เงินเข้า-ออก) ผมอาจจะดูเองหรือจ้างคนที่ถนัดมาช่วยผมบริหาร”

A5 กล่าวว่า “การบริหารงาน ก็คงไม่มีอะไรมาก เราก็นำของเก่าที่พ่อเราเคยทำมาต่อ ยอดในรุ่นของเรา แต่จะมีการพัฒนาปรับปรุงในส่วนงานบางส่วน เช่น การจ้างคน เราพยายามมองหาคนที่มีความสามารถมาช่วยเรา ซึ่งในรุ่นพ่อเราจะเป็นการลงมือทำเองมากกว่า เมื่อเราจ้างคนที่สามารถทำงานให้เราได้ ความสะดวกสบายก็เกิดขึ้นกับเรา เราสามารถใช้เวลาไปดูงานอย่างอื่นได้ ส่วนเรื่องการบริหารจัดการเรายังคงเดิม ก็คือการบริหารงานตามหน้าที่ มีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจนของคนในบริษัท”

A6 กล่าวว่า “จะมีการจ้างคนภายนอกเข้ามาบริหารงานด้วย เพราะ ถ้าตามแนวคิดของธุรกิจครอบครัวเราในบางส่วนเรายังมองภาพไม่กว้างเท่าไร อาจจะคิดแค่ว่า ๑ เดียว เพราะฉะนั้นบางตำแหน่งเราจะมีการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยด้วย ส่วนเราก็จะดูในงานที่เราถนัด เช่น งานด้านการติดต่อกับลูกค้า ดูภาพรวมทางการเงิน”

A7 กล่าวว่า “การบริหารงาน ผมก็จะทำเหมือนแบบที่รุ่นพ่อผมทำ พยายามรักษาฐานเดิม พร้อมกับหาฐานใหม่ไปด้วย หลักการบริหารจัดการคน ผมก็มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้วว่าใครดูแลส่วนใด ใครมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง”

A8 กล่าวว่า “สำหรับผม ผมจะได้ความสำคัญกับงานที่ทำ คุณดูแลลูกค้า พยายามไม่ให้เกิดปัญหา แล้วก็ต้องหาลูกค้าใหม่ ๆ ไปด้วย อาจจะต้องมีการหาแนวทางใหม่ ๆ มองหาโอกาสทางธุรกิจ มองหาช่องทางของการหาลูกค้าใหม่โดยการใช่เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นกว่ารุ่นก่อน”

**สรุป** ทายาทมีการเตรียมตัวโดยการเรียนในสายงานที่เกี่ยวกับธุรกิจที่ครอบครัวตัวเองทำ และมีการเข้าไปคลุกคลีกับงานจริงบ้างเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับตัวเอง และเพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์ ทายาทรุ่นที่สองมีเป้าหมายและความคาดหวังที่จะขยายธุรกิจไปข้างหน้า สร้างรายได้ให้กับธุรกิจมากขึ้น และพัฒนาธุรกิจจากรุ่นเก่าให้ดีกว่าเดิม โดยการเข้ามาจับบทบาทอย่างจริงจังของทายาทรุ่นที่ 2 ก็เป็นช่วงที่พวกเขาได้เรียนจบแล้ว และเป็นช่วงที่รุ่นก่อนหน้าเขายังบริหารงานอยู่ และได้รับการสอนงานจากรุ่นก่อนหน้า พวกเขาจะค่อย ๆ เรียนรู้งานที่ละส่วนค่อย ๆ จับบทบาทขึ้นเรื่อย ๆ ส่วนการวางแผนที่จะให้ทายาทรุ่นที่ 3 เข้ามาสืบทอด ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ถ้ามีทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดก็ต้องดูที่ความชอบความถนัดและค่อย ๆ ให้เขามารับรู้งานไปเรื่อย ๆ เมื่อถึงเวลาที่ทายาทรุ่นต่อไปพร้อมเราก็พร้อมที่จะให้เขาเข้ามารับช่วงต่อ และการบริหารงานของทายาทรุ่นที่ 2 ส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบางส่วนตัวทายาทรุ่นที่ 2 เองอาจจะไม่มีความชำนาญ ก็ต้องจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยในการบริหารงาน แต่ส่วนที่สำคัญเขาก็ยังคงเป็นคนดูแลอยู่ รวมไปถึงการขยายตลาดใหม่ หาลูกค้าใหม่ พวกเขาก็ต้องต่อยอดจากของเดิมที่มีอยู่ในรุ่นก่อนหน้าเขาด้วย

**ส่วนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจเจกบุคคล(วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)

1. ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่อย่างไร

A4 กล่าวว่า “มีผลมาก เพราะ คนที่เคยประสบความสำเร็จโดยวิธีการไหน ยิ่งคนสมัยก่อนจะคิดว่าสิ่งที่เขานำมาจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด และจะมีการขัดแย้งกับปัจจุบันที่เปลี่ยนไป เป็นสิ่งที่ต้องเจอแน่นอน อาจจะรุนแรงบ้าง หรือเบาบ้าง”

ปัญหาเรื่องการสื่อสาร ช่วงอายุห่างกัน 20 ปี การสื่อสารถ้าไม่เป็นการคุยต่อหน้า ก็จะเป็นการโทรคุยกันหรือไม่ก็ใช้การส่งเป็นข้อความตัวอักษร ปัญหาที่มีพบบ้าง เช่น สิ่งใดที่เราใช้ แต่เขาไม่เคยทำ เขาจะคิดว่าไม่ถูกต้อง แต่บางทีบางอย่างผลลัพธ์ที่ออกมาอาจจะตรงกันข้ามกับสิ่งที่เขาคิด”

A5 กล่าวว่า “มีผลค่อนข้างมาก เพราะว่าในธุรกิจครอบครัวเราปัจจุบัน มีถึง 3 รุ่น เรากับพ่อเราก็ช่วงอายุหนึ่งแล้ว พ่อเป็นรุ่นลูกเราเขาก็อยู่อีกช่วงอายุหนึ่ง ซึ่งการสื่อสารระหว่างเรากับพ่อหรือเรากับลูกปัญหาที่มีค่อนข้างน้อย แต่ว่า ระหว่างลูกเรากับพ่อเรา ค่อนข้างที่จะมีปัญหา เพราะว่าช่วงอายุของสองคนนี้ต่างกันค่อนข้างมาก พ่อเราก็มียุคค่านิยม มีความเชื่อแบบเก่า ๆ ส่วนลูกเรา

ค่อนข้างที่จะมีความคิดที่ทันสมัย สุดท้ายเราต้องเป็นสื่อกลางที่จะให้เขาทั้งสองคนเข้าใจกันทั้งสองฝ่าย”

A6 กล่าวว่า “มีความแตกต่างกันมาก เพราะ คนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่มีแนวคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งรุ่นคุณพ่อเองท่านอาจจะคิดแบบเดิม ๆ เพราะว่าท่านมองว่าท่านสามารถดำเนินธุรกิจมาได้ แต่ในรุ่นเราเราจะมองภาพที่ค่อนข้างจะกว้างกว่า อาจจะด้วยยุคหรือสมัยที่มันเปลี่ยนแปลงไป”

A7 กล่าวว่า “มีความต่างเป็นเรื่องปกติ รุ่นพ่อผมยังไม่ค่อยเจอกับการเปลี่ยนแปลงมากเท่าไรหรอก ผมมีการส่งทอดไปสู่อีกรุ่นท่านอาจจะยังไม่ชินกับการปรับตัว เพราะว่าเราเข้ามาทำตรงนี้เราก็ค่อนข้างที่จะใช้ความคิดของเราเอง ซึ่งบางครั้งท่านตามไม่ทัน แต่ผมก็จะอธิบายให้ท่านฟัง ให้เข้าใจตรงกันกับผม”

A8 กล่าวว่า “มีความแตกต่างกันแน่นอน แต่ไม่ใช่ว่าจะต้องแตกแยก นะ เราสามารถนำความคิดที่แตกต่าง มาผสมผสาน กันได้มองในด้านที่ดี แล้วนำมาผสมผสานกัน ทำให้เกิดความรอบครอบ แต่รอบรู้ทันสมัยขึ้น ตามยุค ตามกาลเวลา เช่น ความคิดหรือวิธีการคนรุ่นพ่อ อาจจะช้าแต่มีความแน่นอน เราคนรุ่นใหม่ก็นำเทคโนโลยี สมัยใหม่ มาช่วยให้กระบวนการทำงานให้สะดวก รวดเร็ว มากขึ้น เกิดประสิทธิภาพ มากขึ้น ได้งานที่มากขึ้นในเวลาที่เราเท่าเดิม เป็นต้น”

3.2 ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไร

A4 กล่าวว่า “สุดท้ายแล้วเรามองไปที่จุดเดียวกัน ไม่มีความแตกต่างของเป้าหมาย คุณพ่อคุณแม่ดำเนินธุรกิจมา ก็ไม่อยากจะให้ธุรกิจล่มสลายไปต่อหน้าต่อตา ต้องคอยระวัง แต่เขาก็ต้องคิดว่าจะทำยังไงให้ส่งไม้ต่อไปที่เราได้ ในเมื่อเราเลือกที่จะมาทำตรงจุดนี้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่แตกต่างจะเป็นวิธีการ แต่เป้าหมาย คือจะทำอย่างไรให้บริษัทของเราเดินหน้าต่อไป เราจะใช้การรับฟังกัน และดูว่าอะไรคือจุดที่เหมาะสมและจุดที่ดีที่สุด และเลือกนำตรงนั้นมาใช้”

A5 กล่าวว่า “อย่างที่บอกไปในตอนแรก เรื่องความต่างของอายุก็จะส่งผลต่อความต้องการของแต่ละคน สุดท้ายแต่ละคนต้องการต่างกันอย่างไร ก็ต้องหาจุดกึ่งกลาง หาเป้าหมายให้ตรงกัน จึงจะทำให้ธุรกิจมันเดินต่อไปข้างหน้าได้ เราจะใช้การปรับทัศนคติกันมากกว่าที่จะใช้อารมณ์ส่วนบุคคลในการแก้ปัญหา”

A6 กล่าวว่า “มีผลอย่างมาก คือ คนรุ่นใหม่เขาจะมีความต้องการที่เป็นเรื่องเพื่อฝันมากกว่า ส่วนรุ่นเก่าจะมีความอดทนและตั้งใจจริงมากกว่า เพราะฉะนั้นเราจะสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของคนรุ่นใหม่อย่างไรที่จะนำมาพัฒนาในธุรกิจของเรา และสุดท้ายเราต้องมานั่งคุยและปรับเข้าหากันให้อยู่ตรงกลางมาที่สุด เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้”

A7 กล่าวว่า “ผมต้องการที่จะให้ธุรกิจโตแบบก้าวกระโดด ด้วยความใจร้อนของผม แต่พอจะคอยเตือนว่าให้ใจเย็น ๆ การที่จะทำอะไรต้องใช้สติคิดอย่างรอบคอบก่อน แล้วจึงลงมือ มันก็ช่วยให้ผมกลับมาคิด และปรับความคิด ผมกับพ่อจะหารื้อกันเป็นส่วนใหญ่ เพื่อที่เราจะได้แลกเปลี่ยนความคิดกันและพยายามทำให้เรามีเป้าหมายและความต้องการเดียวกัน”

A8 กล่าวว่า “ความต้องการอาจจะต่างกัน แต่สุดท้ายคือผลประโยชน์อันสูงสุดของกิจการ และความอยู่รอดของกิจการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เราควรจะมีการปรับวิธีการเพื่อให้ไปในทางเดียวกัน เนื่องจาก คนรุ่นใหม่อาจจะมีความคิดที่ต้องการให้ก้าวหน้า ขยายมากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นกว่าเดิม ต้องมีการลงทุนเพิ่ม และต้องให้มีความเหนือคู่แข่งทั้งด้าน เครื่องมือ เทคโนโลยี ที่ต้องนำเข้ามา เพื่อให้ได้ถึงเป้าหมาย แต่ผมอาจจะยังไม่คิดถึงตรงนั้น นี่แหละคือสิ่งสำคัญที่เราต้องมานั่งหาผลที่เราสามารถเดินไปข้างหน้าให้ได้”

**สรุป** ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด และความชอบ ทายาทรุ่นที่ 2 เห็นว่า มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ เพราะว่า แต่ละรุ่นอายุก็ไม่เท่ากัน คนรุ่นเก่ามีความคิดเดิม ๆ ติดกับความเชื่อเดิม ๆ เขาเคยประสบความสำเร็จด้วยวิธีใดก็จะยึดถือตามวิธีนั้น ซึ่งแตกต่างจากช่วงของทายาทรุ่นที่ 2 ก่อนข้างที่จะมีมุมมองที่แตกต่างออกไป รุ่นของเขาเริ่มมีเทคโนโลยีเข้ามา โลกเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง เขาก็นำสิ่งนั้นเข้ามาปรับใช้กับธุรกิจ แต่สุดท้ายแล้ว ก็เป็นการพูดคุย หาแนวทาง หาตรงกลางที่คนทั้งสองรุ่นจะสามารถเดินไปด้วยกันได้

#### ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาทและการสร้างแรงจูงใจ

1. แรงจูงใจใดที่เป็นตัวสำคัญที่ทำให้เราเกิดความเต็มใจ และมีความเต็มใจมากน้อยเพียงใด ในการสืบทอดกิจการ (แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ว่าตัวเงิน)

A4 กล่าวว่า “เราเห็นธุรกิจนี้มาตั้งแต่เด็ก มันมีความผูกพัน โดยตัวเราเอง เราเลือกเรียนเกี่ยวกับงานออกแบบก็เพื่อที่จะให้สอดคล้องกับธุรกิจของครอบครัว ถึงแม้เราจะชอบไม่หมดแต่ให้มันอยู่ในเส้นทาง มันก็คือความผูกพันของเราตั้งแต่เด็ก และคิดว่าดีตรงที่ว่าสุดท้ายแล้วสิ่งที่เราเรียนกับสิ่งที่พ่อทำมันเป็นการขยายไปในตัว มีความเต็มใจที่เข้ามาอยู่ในธุรกิจนี้ เพราะว่าเราสนุกกับงาน และผูกพันมาตั้งแต่เด็ก พอได้มาทำงานก็ไม่มีปัญหา”

A5 กล่าวว่า “สิ่งที่จูงใจเรามากที่สุดน่าจะเป็นความชอบของเราอยู่แล้วที่ชอบในเรื่องงานช่าง รวมถึงการที่เราเห็นรายได้ของพ่อที่มาจากธุรกิจนี้ซึ่งมากพอสมควรที่จะจุนเจือครอบครัวและเลี้ยงพวกเราได้ การเข้ามารับช่วงต่อตรงนี้ พ่อไม่มีการบังคับเรา เราอยากเข้ามาทำด้วยความเต็มใจบวกกับความถนัดในวิชาชีพของเรา ทำให้เรามีความสุขกับงานที่เราทำด้วย”

A6 กล่าวว่า “ตัวเงิน เพราะเราเห็นที่คุณพ่อเราทำมา เรารับรู้ในเรื่องของรายได้ที่ได้จากธุรกิจครอบครัวนี้ค่อนข้างที่จะมากพอสมควร เราจึงมองว่าหากเรามาทำตรงนี้ ยิ่งเราหาได้มาก

เท่าไร เราก็สามารถจูนใจครอบครัวเราได้มากเท่านั้น สิ่งนี้เป็นสิ่งที่จูนใจเราและทำให้เราเกิดความเต็มใจที่จะเข้ามาในธุรกิจนี้”

A7 กล่าวว่า “ผมเห็นความสบายของพ่อ แต่ความสบายพ่อได้มาจากการทำงานหนักของพ่อเอง ซึ่งมันมาพร้อมกันสิ่งที่จูนใจผม คือทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน”

A8 กล่าวว่า “ด้านตัวเงิน ที่ชัดเจนคือรายได้ที่รุ่นพ่อ ได้อยู่และนำมาเลี้ยงดูครอบครัว ญาติพี่น้อง ทุก ๆ วัน เราเองก็ต้องขอจากท่าน อันนี้เห็นชัดเจน ซึ่งเราทำต่อมันก็ต้องได้ตรงจุดนี้ แน่นนอน ส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ การที่เรามีธุรกิจมีรายได้ เราสามารถดูแล ปู่ ย่า ตา ยาย ญาติ พี่น้อง ลูกหลาน มันเป็นความอบอุ่น เป็นครอบครัวที่เกิดความรักความห่วงใย กัน ในเครือญาติ และเป็นกำลังใจที่ดี ที่เกิดขึ้นให้เห็น ได้อย่างชัดเจน ตลอดระยะเวลา ที่พ่อได้ทำให้เราได้เห็นมาตลอด”

2. จะสร้างแรงจูงใจใดที่จะทำให้ทายาทรุ่นที่ 3 เกิดความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ

A4 กล่าวว่า “จะไม่ทำอะไร แต่จะทำให้เกิดภาพจำ ทำมันทุกวัน ซ้ำ ๆ เขาอาจจะต้องเกิดความผูกพัน สนใจ และคิดว่า ทำไมพ่อทำ พ่อทำอะไร หรือทำไมมีรายได้มากกว่าคนอื่น เขาจะซึบซับไปเอง เราจะไม่บังคับเขาว่าต้องออกไปดูหน้างาน ไปทำนู่นทำนี่ คือจะไม่บังคับ และจะให้เขาเห็นบ่อย ๆ สุดท้ายก็ให้เขาเลือกเอง ผมยังยืนยันว่า ธุรกิจของผมไม่จำเป็นที่จะต้องให้ลูกมาดูแลต่อ เราจะวางระบบวางทุกอย่างแล้วถ้าเขาสนใจก็ค่อยว่ากันต่อ อาจจะให้คนข้างนอกเข้ามาบริหารต่อ”

A5 กล่าวว่า “คงจะเหมือนรุ่นพ่อเรา เราไม่สามารถไปบังคับเขาได้ ว่าเขาต้องมาทำงาน ตรงนี้ หากเขาชอบหรือต้องการมาทำตรงนี้ เราก็ยินดีที่จะสอนและถ่ายทอดความรู้ให้เขา เขาก็คงจะได้เห็นจากเราเหมือนที่เราเห็นจากรุ่นพ่อ ว่าอาชีพนี้มีความมั่นคงไม่น้อยหากเขาตั้งใจและอดทน”

A6 กล่าวว่า “แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน มีผลมากที่สุด เพราะ ถ้าเขาได้ซึมซับเรื่องของรายรับที่ธุรกิจเราได้รับมา และสามารถทำให้ครอบครัวเราอยู่อย่างสบาย จะเป็นสิ่งที่จูนใจให้เขาอย่างมาสานต่อและเข้ามาทำตรงนี้ เหมือนกับช่วงเราที่เราเห็นคุณพ่อเราทำ เราก็เอาตัวแบบของคุณพ่อมาสอนรุ่นลูกเราต่อไป”

A7 กล่าวว่า “ถ้ามีโอกาส ผมจะทำให้เขาเห็นถึงผลที่คุ้มค่าที่เกิดจากน้ำพักน้ำแรงของเขเอง จะไม่บอกว่ามันได้มาได้อย่างไร แต่จะทำให้เขาเห็นและจดจำ”

A8 กล่าวว่า “ดูแลพวกเขา เหล่านี้ ให้ดีเช่นกัน ที่รุ่นพ่อเรา ได้ดูแลดวงตระกูล และเครือญาติเรา มาโดยตลอด และจากผลที่ทำธุรกิจแล้วมีรายได้ จึงจะสามารถนำเงิน มาดูแลกันและกันได้ ทำให้เขา เห็นให้เขาได้รับรู้ และเกิดการเรียนรู้ โดยไม่รู้ตัว แล้วเขาจะเกิดความผูกพัน อย่างแน่นอนถึงเวลา เขาก็จะคิดได้และลงมือทำ และสานต่อไปอย่างแน่นอน”

3. เราจะรับมืออย่างไร เมื่อทายาทรุ่นที่ 3 ไม่เต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ

A4 กล่าวว่า “ดูที่ความจำเป็นก่อนว่า จำเป็นขนาดไหนที่จะต้องให้ลูกมาสืบทอดต่อ เราคิดว่าไม่จำเป็นต้องมาดูแลกิจการต่อจากเรา เขาจะเป็นคนเลือกเอง แรงจูงใจนี้ไม่ได้มีอยู่ในความคิดเราเลยว่า ต้องทำอะไรให้เขาเข้ามาสืบทอดกิจการ”

A5 กล่าวว่า “ก็คงต้องปล่อยเขา เพราะเราไม่อยากจะบังคับเขา ให้เขาไปทำในสิ่งที่เขาชอบ แต่จากที่ผ่านมามาเขานั้นชอบในงานนี้เหมือนกับตอนรุ่นเราที่เรายังไม่เข้ามารับช่วงต่อ ก็ถือว่าเป็นโอกาสทั้งของเราและของเขา คือ เราก็มียุทธศาสตร์รับช่วงต่อ เขาก็จะได้ต่อยอดธุรกิจที่เราทำอยู่ ณ วันนี้”

A6 กล่าวว่า “หากถ้าเขาไม่เต็มใจ เราก็จะไม่บังคับเขา เราจะให้เขาทำตามสิ่งที่เขาชอบ แต่เราก็จะพยายามให้เขาได้มาสัมผัสในการทำงานของเราจริง ๆ ให้เขามองว่างานนี้มันสนุกและไม่ได้น่าเบื่อ แต่ท้ายที่สุดก็ตามแต่เขาว่าเขาจะเลือกอย่างไร”

A7 กล่าวว่า “ถึงเวลานั้น เรายังบังคับเขาไม่ได้ ถ้าเขาไม่เต็มใจก็ต้องให้เขาไปทำสิ่งที่ชอบ แต่เราเองต้องมามองว่าบริษัทของเราจำเป็นไหมที่ต้องเป็นเขา หากไม่ เราก็ต้องหาคนที่เก่งที่ทำงานได้ มาทำงานให้เรา”

A8 กล่าวว่า “แน่นอน ถ้ารากฐานครอบครัว จากรุ่นสู่รุ่นไม่เกิดความผูกพัน กันก็จะเกิดปัญหานี้แน่นอน แต่ถ้าเราเป็นตัวอย่างที่ดี ปฏิบัติต่อคนในครอบครัว ญาติพี่น้อง และทำให้เขาเกิดความผูกพัน กับงานที่เราทำโดยให้เขาเห็นว่ามันสามารถ ที่จะเกิดซึ่งรายได้ที่จะมา ดูแลคนในครอบครัวเราได้ อย่างสบาย และยั่งยืน เชื่อว่าเขาจะต้องสืบทอดต่อไป อย่างแน่นอน แต่หากเขาไม่อยากจะรับช่วงต่อจริง ๆ เราก็อาจจะทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นธุรกิจอื่นตามใจที่เขาชอบ และก็ต้องปล่อยเขาทำ แต่ก็ต้องแนะนำแนวทางเพื่อให้เขาทำให้สำเร็จ จะได้เกิดความเชื่อมั่น และเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำต่อไป”

**สรุป** แรงจูงใจที่มีผลทำให้ทายาทรุ่นที่ 2 เกิดความเต็มใจที่จะมารับช่วงธุรกิจต่อ คือ เขาได้เห็นว่ารายได้ที่ได้จากธุรกิจครอบครัวนี้สามารถเลี้ยงดูให้คนในครอบครัวสบายรวมถึงตัวเขาเอง ส่วนอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจพวกเขา คือ ความชอบ ความสนุกที่ได้ทำงานที่พวกเขาชื่นชอบอยู่แล้ว ทำให้เมื่อพวกเขาเข้ามารับช่วงต่อ ก็มีมีความสุขกับงานที่พวกเขาได้ทำ ส่วนสิ่งที่เขาจะสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทรุ่นต่อไปของเขา คือ เขาจะทำให้ทายาทเห็นถึงสิ่งที่พวกเขาทำและได้รับมาว่ามันคุ้มค่ามากเพียงใด ทั้งเรื่องของรายได้ และความสบายในชีวิต แต่ถ้าหากทายาทรุ่นที่ 3 นั้นไม่เต็มใจ พวกเขาก็คงไม่บังคับ ถ้าทายาทไม่เต็มใจก็ต้องปล่อยให้เขาไปทำสิ่งที่พวกเขาชอบ

#### ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

1. การแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้กับทายาทเห็น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างไร

A4 กล่าวว่า “ภาวะผู้นำสำคัญมาก เพราะถ้าหากเราไม่มีเราจะไม่สามารถนำพาธุรกิจหรือสร้างความสำเร็จให้กับคนที่ยังทำงานให้เราอยู่”

A5 กล่าวว่า “สำคัญ เพราะ อย่างน้อยเค้าก็เห็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำ เมื่อเขาเจอปัญหาหรืออุปสรรคเขาก็จะนำสิ่งที่เขาได้เห็นจากเราไปประพฤติปฏิบัติตาม”

A6 กล่าวว่า “ภาวะผู้นำสำคัญมากในการเป็นตัวแบบสำหรับลูกหลาน เพราะลูกหลานจะจำในภาพของภาวะผู้นำนั้นนำไปสู่การประสบความสำเร็จ”

A7 กล่าวว่า “ทุกคนจะเลียนแบบ ก็จะเลียนแบบจากสิ่งที่เขาเห็นว่าดี เหมือนกับผมได้เห็นจากพ่อ สิ่งที่ผมจะทำต่อคือก็จะแสดงให้เห็นเหมือนกัน ทั้งในเรื่องการทำงาน การใช้ชีวิต”

A8 กล่าวว่า “จำเป็นอย่างมาก ถ้าเราในฐานะที่เป็นผู้นำครอบครัวไม่สามารถทำให้เขาเห็นถึงความสำเร็จ ความมั่นคงแล้ว อะไรจะสามารถทำให้เขาเห็นว่าสิ่งที่ทำอยู่มันจะเป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่ควรทำตาม และสืบทอดต่อ คงจะไม่มี”

## 2. ท่านได้เห็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของรุ่นก่อนหน้าอย่างไร

A4 กล่าวว่า “เป็นสิ่งที่สอนกันไม่ได้ในเรื่องของภาวะผู้นำ มันจะเห็นด้วยการซึมซับ เห็นด้วยสภาพแวดล้อมที่เขาอยู่ สถานการณ์ที่บีบคั้น สถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ อย่างเราก็เห็นมาจากคุณพ่อ เวลาคุณพ่อมีโปรเจกงานที่มีมูลค่ามาก ๆ เขาต้องตัดสินใจว่าจะทำไม่ทำ จะขาดทุนหรือกำไร เราก็เลยได้เห็นตรงนี้ของพ่อมาเยอะ”

A5 กล่าวว่า “เห็นถึงความอดทน ขยัน และมุ่งมั่นในการทำงาน พ่อไม่เคยยอมแพ้แม่จะเจอปัญหาหนักหนาแค่ไหน เพียงแค่ท่านใช้สติ และค่อย ๆ แก้ปัญหาไปที่ละขั้น และท่านไม่เคยแสดงออกให้เราเห็นว่าท่านอ่อนแอ”

A6 กล่าวว่า “ท่านมีความเด็ดขาดมาก มีความขยันและมีการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงาน เราได้เห็นสิ่งนี้มาตั้งแต่เรายังเด็ก เราจึงยึดถือแบบอย่างของท่านมาใช้ในการบริหารงานในปัจจุบัน และเราจะใช้แบบอย่างนี้สอนรุ่นลูกเราต่อไป”

A7 กล่าวว่า “เห็นการทำงานหนักของพ่อ พ่อทำงานหนักมากเพื่อที่จะให้บริษัท หรือแม้แต่ครอบครัวเองสบาย พ่อต้องทำทุกอย่างเพื่อให้รายได้เข้ามา เจอปัญหาพ่อไม่เคยยอมแพ้ นั่นคือสิ่งที่ผมเห็นได้จากพ่อ”

A8 กล่าวว่า “เห็นแนวคิด มุมมอง การวิเคราะห์ ก่อนที่จะลงมือทำ อย่างละเอียดรอบครอบ การสั่งการที่ชัดเจน เด็ดขาด แยกแยะ เวลางาน เวลาส่วนตัว รวมไปถึง ความโอปอฮ้อมารี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทีมงาน ล้วนแล้วแต่ เป็นสิ่งที่เราในฐานะทายาทที่จะสืบทอดเห็นมาโดยตลอด”

## 3. ท่านมีการส่งทอดองค์ความรู้ทางธุรกิจอย่างไรไปยังทายาทรุ่นที่ 3

A4 กล่าวว่า “ใช้ประสบการณ์ เพราะประสบการณ์เป็นสิ่งที่หาเรียนไม่ได้ บางอย่างเราไปเรียนเสริมได้ บางอย่างเราสามารถใช้อรรถกถาความรู้ของคนที่เขาดูแลงานของเราอยู่ แต่สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือ ประสบการณ์ เพราะประสบการณ์จะบอกได้ว่าอะไรต้องพลิกแพลงยังไง คุณพ่อจะสอนตรงนี้ให้กับเรา”

A5 กล่าวว่า “สิ่งที่เขาเรียนมา ก็ค่อนข้างที่จะเกี่ยวข้องกับงานอยู่แล้ว ซึ่งถือว่าเขามีทักษะในงานพอสมควร สิ่งที่เราจะสอนเขาต่อได้คือ ประสบการณ์ที่เราเคยพบมา อาจจะสอนไม่ได้หมด เพราะต้องให้เขาไปเจอเองบ้าง แต่เราก็จะพยายามส่งทอดให้เขาได้มากที่สุด”

A6 กล่าวว่า “จะค่อย ๆ ให้เขาซึมซับก่อน แล้วในส่วนของการเรียนเฉพาะด้านก็สนับสนุนให้เขาเรียนด้านนั้น ๆ ส่วนที่เราจะเสริมเขาได้อีกอย่างหนึ่งคือ ก็คือประสบการณ์ที่เราเคยเจอมา สิ่งนี้จะเป็นสิ่งที่เขาหาไม่ได้จากตำรา”

A7 กล่าวว่า “ความรู้ เขาคงได้จากตำรา สิ่งที่ผมสอน ผมบอกเขาได้คือ โลกของความจริง สิ่งที่เขาต้องเจอ ต้องเผชิญ มันอาจจะไม่สวยหรูอย่างที่เขาคิด แต่จะสอนให้เขาข้ามผ่านสิ่งเหล่านั้นไปได้อย่างไร”

A8 กล่าวว่า “สอดคล้องโดยการ พาไปเรียนรู้ และให้เขามีส่วนร่วมกับงานบ้าง ให้รับผิดชอบในสิ่งที่ เป็นงานที่เขาสามารถรับผิดชอบได้บ้างตามสภาวะการณ์ที่ควรจะเป็นและเหมาะสมกับวัย ของเขา ในขณะนั้น เชื่อว่านี่คือวิธีที่จะส่งทอดให้เขาโดยที่เขายังไม่รู้ตัวด้วยซ้ำว่า กำลังสืบทอดงานจากเรา ซึ่งก็จะ ได้เป็นการเรียนรู้ในตัวเขาด้วยว่ามีความถนัดหรือความชอบในงานที่เรามอบหมายหรือไม่ และชอบแนวไหน อนาคตจะได้แบ่งหน้าที่ให้เขาได้ทำอย่างชัดเจนและรักในงานมอบหมายให้เขาทำ”

4. ท่านคิดว่าองค์ความรู้ทางธุรกิจ และเครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญในการที่จะทำให้อุตสาหกรรมเติบโตอย่างยั่งยืน ได้อย่างไร

A4 กล่าวว่า “สายป่านใครดี หรือสายป่านใครยาว ย่อมดีกว่าและได้เปรียบแน่นอน ตั้งแต่เกิดจนโต เวลาคุณพ่อไปประชุมหรือมีกิจกรรมพบปะ นั่นก็เป็นการสร้างเครือข่ายอยู่แล้ว เพราะคนที่เราเจอทั้งหลายก็เป็นคนในสายงานของเราอยู่แล้ว เครือข่ายเหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งสำคัญ”

A5 กล่าวว่า “เครือข่ายทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ เพราะรุ่นเราก็นำตรงนั้นมาต่อยอดและเราก็อยากให้เรารุ่นลูกเรานำตรงนี้ไปต่อยอดเช่นกัน เพราะหากว่าถ้าเรามีเครือข่ายที่ดี ก็จะส่งผลให้ธุรกิจของเรามั่นคงได้”

A6 กล่าวว่า “เครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญและจำเป็นมาก ธุรกิจจะโตจะต้องมีเครือข่ายที่กว้างขวาง เพราะฉะนั้น เรื่องการส่งต่อองค์ความรู้ให้รุ่นต่อไปให้มีเครือข่ายในธุรกิจก็มีความสำคัญในการที่จะได้รับงานมา และนำพาบริษัทเดินไปข้างหน้าได้”



A7 กล่าวว่า “ทุกวันนี้ที่ผมทำงาน เพราะผมมีของเก่าที่พ่อผมทำมา พ่อมีเครือข่ายมากมายที่จะคอยสนับสนุนเรา เราก็เอาตรงนั้นมาทำต่อ มาต่อยอดให้มันเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม เพราะว่าโอกาสแบบนี้หาได้ยากที่จะมีทุกอย่างคอยสนับสนุนเรา “

A8 กล่าวว่า “มันคงต้องมาคู่กันระหว่าง 2 อย่างนี้ องค์กรความรู้ไม่มีไม่ได้และต้องเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพราะโลกเราเปลี่ยนไปตลอดเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอด เครือข่ายก็เช่นเดียวกัน การที่จะทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ไม่สามารถที่จะทำคนเดียวได้ ต้องอาศัยเครือข่าย เพื่อนพ้องน้องพี่ ช่วยผลักดัน เกื้อกูลกันและกัน มันถึงจะไปถึงจุดหมายที่สำเร็จได้ อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป”

สรุป ทายาทรุ่นที่ 2 ทั้งหมดให้ความเห็นว่า การแสดงออกถึงภาวะผู้นำสำคัญมาก เพราะทายาทของเขาก็ต้องได้เห็นและเอาความเป็นผู้นำของเขาเป็นแบบอย่าง ยิ่งให้เห็นมากก็ยิ่งซึมซับมาก และสิ่งที่เขาเห็นจากรุ่นก่อนหน้าเขา คือ การเจอกับสถานการณ์ที่มันกดดัน การเผชิญปัญหา ความขยัน ความอดทน ความเด็ดขาด เขาได้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา วิธีการก้าวข้ามปัญหาที่เกิดขึ้น หากมีทายาทรุ่นที่ 3 มารับช่วงต่อ พวกเขาจะมีการส่งทอดองค์ความรู้ โดยการใช้ประสบการณ์ของเขาเองมาถ่ายทอดให้รุ่นที่ 3 ส่วนความรู้อื่น ๆ พวกเขาสามารถหาได้จากตำราเรียน จากการเรียนรู้ของตัวเอง และเครือข่ายทางธุรกิจ พวกเขาอมว่ามันสำคัญมาก เพราะว่าหากเครือข่ายใครดี เครือข่ายใครแข็งแรง ก็สามารถนำพาธุรกิจไปได้อย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับรุ่นของเขา คือมีการต่อยอดจากของเดิมที่รุ่นก่อนหน้าเขาได้สร้างมา

**ส่วนที่ 6** ข้อคำถามเกี่ยวกับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว [ตัวชี้วัดประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovation) เทคโนโลยี (Technology) การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion)]

1. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดในด้านใดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และตัวชี้วัดใดที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย

A4 กล่าวว่า “ทุกสิ่งล้วนมีความสำคัญเท่ากันหมด นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี เป็นสิ่งผลักดันธุรกิจในอนาคต , การดึงดูดคนเก่ง ถ้าเรามีคนเก่งในองค์กรเยอะมากเท่าไร ศักยภาพในการแข่งขันของเราก็จะสูงตาม , การวางแผนการสืบทอดกิจการเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะเราจะต้องมีการวางแผนหนึ่ง สอง สาม โดยมองจากคนใกล้ตัวคือลูกหลาน ถ้าเขาต้องการที่จะเข้ามาสืบทอด เราก็ต้องมีการวางแผนในการเรียน และวางแผนในระยะยาว ถ้าในกรณีที่ถูกหลานไม่สนใจ เราก็ต้องดูว่าการบริหารโดยใช้คนที่มีความสามารถเข้ามาดูแลแทน แต่ว่าเราอาจจะต้องเน้น

ไปที่ลูกหลานของเราว่าจะควบคุมดูแลคนที่เข้ามาดูแลผลประโยชน์ของบริษัทเราอย่างไร , ส่วนการขยายกิจการไปต่างประเทศ ก็จะมีการลงทุนในประเทศใกล้เคียง”

A5 กล่าวว่า “จะขอพูดถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดและน้อยที่สุดคือ การวางแผนสืบทอดกิจการเป็นสิ่งที่เรากำลังถึงก่อน เพราะว่าเราต้องกำหนดทิศทางของธุรกิจตัวเองว่าจะไปในทิศทางใด จะให้ใครมารับช่วงต่อ หรือจะส่งผ่านธุรกิจอย่างไร ส่วนสุดท้ายคือ การขยายกิจการไปในต่างประเทศ เพราะว่าเรายังไม่มองตรงนั้น ด้วยธุรกิจของเรายังไม่จำเป็นที่จะต้องขยายไปในต่างประเทศมากเท่าไร”

A6 กล่าวว่า “การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง , นวัตกรรมและเทคโนโลยี , การวางแผนสืบทอดกิจการ และการขยายกิจการไปในต่างประเทศ ถือว่าเป็นสิ่งสุดท้ายที่เราจะตระหนักถึง”

A7 กล่าวว่า “สิ่งที่คิดถึงอย่างแรก คือ การวางแผนสืบทอดกิจการ ตอนนั้นผมก็คิดว่า ในอนาคตผมจะให้ใครมาสานต่อ หรือจะมาช่วยผมทำงาน ส่วนอื่น ๆ ก็รองลงมา แต่ข้อหนึ่งที่ผมยังไม่คิดถึงขั้นนั้น อาจจะช่วยศักยภาพของเราและความพร้อมของเรายังไม่เพียงพอ คือ การขยายกิจการไปต่างประเทศ”

A8 กล่าวว่า “เราต้องมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ เมื่อผมตั้งใจที่จะให้มีคนมารับช่วงต่อ ผมต้องมีการวางแผนว่าจะวางรากฐานให้กับทายาทอย่างไร จะให้เขาเข้ามามีบทบาทอย่างไร เมื่อใดที่เหมาะสมกับเขา ส่วนสิ่งที่ผมยังไม่มองเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นคือ การขยายตลาดไปยังต่างประเทศ เพราะว่าความพร้อมของตัวเองผมเอง และตัวบริษัทเอง ที่ยังไม่พร้อม”

2. แต่ละรุ่นมีการส่งทอดอย่างไรที่จะให้ยั่งยืน หรือ รูปแบบการส่งทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่น

A4 กล่าวว่า “จะเป็นการมององค์ความรู้และประสบการณ์ที่เคยพบมา ให้เขาได้รู้ได้จดจำ และเราเป็นที่เคียงเขาอยู่พักนึง และในอนาคตก็ต้องปล่อยให้เขาเจอปัญหาเจออุปสรรคบ้าง แต่เราก็คอยชี้แนะให้ เมื่อเขาเจอปัญหาเยอะ ๆ เขาก็จะแข็งแกร่งและสามารถพลิกแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ ได้”

A5 กล่าวว่า “คงจะค่อย ๆ ให้เขาซึมซับกับงานของเรา ให้ค่อย ๆ มีความผูกพันกับงาน หากเขามีความชอบหรือความต้องการที่จะเข้ามารับช่วงต่อจริง ๆ เราก็ค่อย ๆ ถ่ายทอดความรู้ให้กับเขา”

A6 กล่าวว่า “ตั้งใจว่าจะให้รุ่นลูกสานต่อธุรกิจต่อไป แต่ว่าต้องดูที่ความสนใจและความถนัดของเขาว่าถนัดงานในส่วนไหน เราจะได้วางแผนให้เขาได้ถูกต้อง และพยายามให้เขาเข้ามาสัมผัส เข้ามาดูการทำงานให้เขาได้ซึมซับไปก่อนในช่วงแรก”

A7 กล่าวว่า “การสอนนอกตำราให้กับเขา การให้เขาไปเจอโลกจริง เจอปัญหาจริง ๆ แก้ปัญหาจริง ๆ มันจะเป็นประสบการณ์และบทเรียนที่สอนเขาได้ดี ส่วนทักษะในการมันใช้เวลาตั้งสมได้ แต่สิ่งเหล่านี้เขาต้องเจอ เขาจะได้สร้างเกราะให้ตัวเอง อีกอย่างเราก็ต้องสร้างความผูกพันในธุรกิจให้เขาได้ซึมซับ เพื่อว่าในอนาคตเขาเกิดชอบขึ้นมาเราก็ยินดี”

A8 กล่าวว่า “ทำให้เห็น ฝึกฝนให้เกิดการเรียนรู้ ให้เห็นความสำคัญของธุรกิจว่าทำไมต้องทำแล้วเกิดผลคืออะไร ทั้งต่อครอบครัวเราเอง และคนรอบข้าง และค่อยให้เรียนรู้ ไปทีละขั้นตอนตามวัยอันควรจะเป็นของเขา และก็จะเกิดความผูกพัน สนุกมีความสุขกับสิ่งที่ทำ และเห็นผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน”

สรุป ทายาทรุ่นที่ 2 ให้ความสำคัญกับตัวชีวิต การวางแผนสืบทอดกิจการ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะเขาต้องวางแผนในอนาคตว่าใครจะมารับช่วงต่อ จะเป็นทายาทหรือบุคคลภายนอกก็แล้วแต่ พวกเขาก็ต้องมีการวางแผน ส่วนตัวชีวิตที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย คือ การขยายกิจการไปในต่างประเทศ เพราะเรื่องของความพร้อมและศักยภาพของบริษัทที่ยังไม่เหมาะสมรูปแบบการส่งทอดกิจการ จะเป็นการให้เขาค่อย ๆ ซึมซับในธุรกิจ พยายามถ่ายทอดประสบการณ์ของเขาให้กับทายาทรุ่นต่อไป และให้ทายาทได้เข้ามาสัมผัสกับธุรกิจจริง ๆ ว่าเป็นอย่างไร มีการทำงานอย่างไร ส่วนความรู้อื่น ๆ ก็ต้องให้เขาไปศึกษาจากตำราเรียนเอง

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 3

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4-7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 3

รหัส	ชื่อ-นามสกุล	ประเภทธุรกิจ	อายุ	ระยะเวลาของกิจการ	อายุงาน
A9	คุณจิรัฏฐ์ จินดามงคล	รับเหมา (ก่อสร้าง)	29 ปี	30 ปี	3 ปี
A10	คุณสรารุช สายดี	รับเหมา (แอร์)	30 ปี	45 ปี	7 ปี
A11	คุณกนกรัตน์ ธนกิจเจริญ	รับเหมา (Built-in)	28 ปี	27 ปี	3 ปี
A12	คุณภูษิษา นิธิอาภาศิริ	รับเหมา (ก่อสร้าง)	31 ปี	32 ปี	6 ปี

##### ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

1. ท่านมีการเตรียมตัวที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจอย่างไร

A9 กล่าวว่า “ปัจจุบัน ธุรกิจได้บริหารจัดการโดยรุ่นคุณแม่ที่รับช่วงต่อจากคุณปู่คุณย่า และตัวเราเองก็ได้เห็นการทำงาน การบริหารจัดการงานของคุณพ่อคุณแม่มาตั้งแต่ยังเด็ก ส่วนการเตรียมตัวของเรานี้ตอนนี้ที่จะมารับช่วงต่อ ต้องบอกก่อนว่าไม่ได้เรียนมาเฉพาะด้านสำหรับธุรกิจ รับเหมาเลย แต่ได้เรียนในเรื่องของการบริหารธุรกิจ ซึ่งสิ่งที่เราจะมารับช่วงต่อจากรุ่นพ่อแม่ได้นั้น คือ การช่วยการบริหารจัดการบริษัท ดูแลในเรื่องของการเงิน การว่าจ้าง เรื่องเอกสาร เป็นต้น ส่วนองค์ความรู้เฉพาะทางคงต้องอาศัยประสบการณ์และการสอนงานจากพ่อแม่แทน ตอนนี้ก็ค่อย ๆ เข้ามาดูรายละเอียดของบริษัท ได้รับการสอนงานจากพี่ ๆ ในบริษัทบ้าง และบางส่วนก็เป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ก่อนหน้านั้นระหว่างที่เรียนอยู่ก็ได้มีโอกาสมาช่วยงานพ่อแม่บ้างในบางส่วน ก็เป็นการทำให้เราเกิดการซึมซับไปในตัวด้วย”

A10 กล่าวว่า “ส่วนแรกเลย คงจะเป็นเรื่องของการเรียน ผมชอบวิชาช่าง ผมเรียนช่าง เพื่อที่จะได้จบมาแล้วมาช่วยงานของครอบครัว ระหว่างเรียนก็มีไปช่วยงานพ่อแม่บ้าง คิดตามไปบ้าง เพื่อสังเกตการณ์ทำงาน และมีการถามสิ่งที่ยสงสัยกับพ่อแม่ เพราะว่างานของเราบางครั้งมันใช้แค่ทักษะที่เราได้อย่างเดียวไม่ได้ บางครั้งต้องมีการประยุกต์หรือพลิกแพลง เราก็พยายามที่จะเก็บข้อมูลตรงนั้น”

A11 กล่าวว่า “มีการเรียนรู้จากรุ่นก่อน ว่างานมีอะไรบ้าง เราเข้ามาช่วยในส่วนไหนได้บ้าง และได้รับการสอนงานจากรุ่นพ่อด้วย ทั้งในเรื่องของเอกสาร การจัดการควบคุมคนงาน”

A12 กล่าวว่า “เรียนรู้ด้านการบริหารงาน การจัดการคนในองค์กร พยายามศึกษาข้อมูลของบริษัทให้มากที่สุดเมื่อรู้ว่าพ่อแม่จะให้เราเป็นคนรับช่วงต่อ แล้วเราก็เรียนจบมาในสายของการบริหารด้วย ก็เลยได้มาดูงานในส่วนนี้”

## 2. ท่านมีเป้าหมาย และความคาดหวังที่เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อเป็นอย่างไร

A9 กล่าวว่า “เป้าหมายที่คาดหวังไว้ที่เข้ามารับช่วงต่อนี้ ก็อยากให้ธุรกิจมันสามารถไปต่อได้ มีผลประกอบการมากขึ้นกว่าปีก่อน คาดหวังให้บริษัทฯ แข็งแรง มีบุคลากรที่พร้อมด้วยความสามารถ และร่วมกันพาธุรกิจไปข้างหน้าด้วยกัน”

A10 กล่าวว่า “เราก็ไม่อยากจะให้ธุรกิจนี้มันจบลง เราเองก็ชอบในทางนี้ เป้าหมายที่เราจะมาทำต่อก็คงทำให้ธุรกิจมันอยู่รอด และดำเนินต่อไปได้ วันใดวันหนึ่งหากพ่อแม่ไม่ทำแล้วเราก็ยังสามารถใช้อำชีพตรงนี้หาเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้ เราไม่ได้คิดว่าต้องใหญ่โตเหมือนคนอื่น ๆ แค่ว่าเราสามารถหล่อเลี้ยงคนหลาย ๆ คนได้ก็เพียงพอแล้ว”

A11 กล่าวว่า “ก็ตั้งใจที่จะพัฒนาบริษัทให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการทำผลประกอบการให้มากขึ้นตามไปด้วย เพราะว่าเราจะมาดูในเรื่องของงานขายของบริษัทมากกว่า ทำอย่างไรจะช่วยให้ยอดขายบริษัทเพิ่ม จะหาลูกค้าใหม่อย่างไร และรักษาลูกค้าเก่าอย่างไร”

A12 กล่าวว่า “เป้าหมายของเราคือ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ระบบการทำงานเดิม ๆ ที่ทำให้เกิดความล่าช้า และพัฒนาให้มีความทันสมัยมากขึ้น รวมไปถึงการสร้างผลกำไรให้กับบริษัทให้มากขึ้นกว่าที่เป็นมา ความคาดหวังก็คืออยากให้ธุรกิจมันเดินต่อ”

### 3. ท่านเข้ามามีบทบาทในธุรกิจช่วงเวลาใด

A9 กล่าวว่า “บทบาทที่เข้ามาคลุกคลีกับบริษัทฯ จริง ๆ จะเป็นช่วง 3 ปี ที่แล้วที่เรียนจบแรกเริ่มเลย คือเข้ามาดูเรื่องเอกสาร ช่วยดูเรื่องการเงินจากพี่ฝ่ายบัญชีบ้าง ตอนนั้นก็ถือว่ายังไม่เต็มตัว เพราะว่าพ่อแม่ ก็ยังดูแลธุรกิจอยู่ แต่ในอนาคตหากเราพร้อมที่จะบริหารเอง ท่านคงค่อย ๆ ถอยออก แต่ตอนนี้เป็นอย่างที่บอก เป็นช่วงเริ่มต้นของเรา ต้องใช้เวลาในการสั่งสมประสบการณ์อีกสักกระยะหนึ่ง”

A10 กล่าวว่า “ช่วงเรียนจบ พอเรียนจบก็เข้ามารับช่วงต่อเลย แต่ว่ายังไม่เต็มตัวเท่าไร ยังมีพ่อคอยสอนงานให้อยู่ แต่เราก็เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในงาน มีการไปออกหน้างานเองบ้าง จนถึงปัจจุบันพ่อก็ค่อยถอยตัวออกมา แต่ยังคงดูแลเรื่องที่สำคัญ ๆ อยู่ เช่น การติดต่อลูกค้า การดูแลเรื่องการเงิน”

A11 กล่าวว่า “ก็เป็นช่วงเรียนจบเลย เราก็มาดูงานด้านการบริหารของธุรกิจครอบครัว งานด้านเอกสาร จนถึงตอนนี้ก็ประมาณ 4-5 ปีแล้ว เราก็ค่อยได้รับการสอนงานจากพ่อแม่เรา และก็มีพนักงานในบริษัทด้วย”

A12 กล่าวว่า “เราเห็นตั้งแต่เด็กในธุรกิจนี้ ตอนแรกเราก็ไม่คิดว่าจะต้องเข้ามารับช่วงต่อ แต่ด้วยเราเรียนจบมาทางสายบริหาร พ่อแม่จึงเห็นว่าเราก็เหมาะที่จะมาทำงานในธุรกิจของครอบครัว เมื่อเรียนจบ เราก็เข้ามามีบทบาทแบบเต็มตัว เราก็ช่วยพ่อแม่ในส่วนงานที่เราสามารถทำได้”

### 4. ท่านมีการวางแผนในการสืบทอดทายาททางธุรกิจอย่างไรเมื่อได้รับช่วงการบริหารต่อมาจากรุ่นที่ 2

A9 กล่าวว่า “การวางแผนตอนนี้ตอบได้ว่ายังไม่มี เพราะว่า อย่างที่บอกว่าเป็นช่วงที่เราเพิ่งเริ่มต้นเข้ามามีบทบาทในธุรกิจ ไม่นาน แล้วก็ยังไม่รู้ทิศทางของตัวเองว่าสุดท้ายแล้วเราจะบริหารบริษัทฯ ต่อหรือว่าอาจจะย้ายหรือปรับเปลี่ยนไปทำงานอย่างอื่น ตอนนี้เวลานี้ มีหน้าที่ดูแลตรงนี้ก็ทำให้ดีที่สุด”

A10 กล่าวว่า “ยังไม่คิดถึงตรงนั้นเลย เพราะเราไม่รู้ว่าทายาทจะสนใจไหม อีกอย่างอายุผมก็ยังไม่เยอะ ยังมีแรงที่ยังทำไหว อีกเหตุผลหนึ่งคือไม่รู้ว่าอนาคตทิศทางธุรกิจจะเป็นอย่างไร”

A11 กล่าวว่า “ตอนนี้ยังไม่เห็นแผนที่จะให้ทายาทมารับช่วงต่อ ด้วยอายุของเรายังไม่มาก แต่เราก็มองว่าอนาคตบริษัทของเราจะเป็นอย่างไร จะเติบโตในทิศทางใดมากกว่า”

A12 กล่าวว่า “ตอนนี้เรารู้ว่ายังค่อนข้างที่จะใหม่พอสมควรกับการทำงานตรงนี้ ถึงจะทำงาน 6 ปี แต่มันก็ยังไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ เพราะงานในสายนี้ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และตั้งสมมติฐาน การที่จะวางแผนให้ทายาทมารับช่วงต่อก็เลยยังไม่ได้คิด ตัวเราเองก็ยังไม่มีความพร้อม และอนาคตก็ไม่รู้ว่าธุรกิจของเราจะเป็นไปในทิศทางใด”

5. เมื่อท่านได้เข้ามาสืบทอดธุรกิจแล้ว จะมีการบริหารงานอย่างไรให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้

A9 กล่าวว่า “การบริหารงาน ที่มองในตอนี้ คือ เราต้องทำการบ้านอย่างหนัก วิเคราะห์สถานการณ์ภาพรวม การแข่งขันของธุรกิจเดียวกัน เพื่อที่จะนำมาปรับใช้ในธุรกิจของเรา ตอนนี้บริษัทฯ ก็มีกำลังคนที่มีความสามารถและประสบการณ์ที่เฉพาะตัวของงานนี้เข้ามาในบริษัทฯ เช่น วิศวกร บัญชี เป็นต้น ซึ่งแต่เดิมในรุ่นคุณปู่คุณย่า ท่านจะบริหารเอง เพราะท่านทั้งสองใช้ประสบการณ์ของตนเองทำงาน แต่ปัจจุบัน สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เปลี่ยนไปมาก จึงจำเป็นต้องมีการดึงคนเก่ง ๆ เข้ามาในองค์กร ส่วนการบริหารของเราก็คงจะเป็นในแนวนั้น คือเราเองมีความถนัดในเรื่องของการบริหาร เราก็ต้องดูในส่วนนั้น แต่ส่วนใดที่เราไม่มีความชำนาญ หรือไม่มีความรู้ด้านนั้น ก็ต้องว่าจ้างคนข้างนอกเข้ามาทำด้วย เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้”

A10 กล่าวว่า “ก็คงทำตามที่พ่อได้วางไว้ เราก็ทำในส่วนของเราเท่าที่จะทำได้ก่อน แล้วก็ค่อย ๆ เพิ่มหน้าที่ของตัวเองลงไป เพราะตอนนี้เรายังไม่ได้มารับช่วงเต็มตัว พ่อก็ยังบริหารอยู่ท่านก็ดูในส่วนที่สำคัญ ตัวเราจะดูหน้างานและควบคุมคนงานมากกว่า และก็พยายามทำให้เต็มความสามารถของเรา”

A11 กล่าวว่า “คงเน้นเรื่องของการทำงานที่ทันสมัยมากขึ้น การหาเครือข่ายทางธุรกิจเพิ่มเติมจากของเก่า เน้นการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเจาะกลุ่มตลาดใหม่”

A12 กล่าวว่า “จะใช้วิธีการบริหารให้เข้ากับสถานะของตลาดปัจจุบัน ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัย ระบบเดิม ๆ ที่เคยใช้มา ก็จำเป็นต้องยกเลิกไป ส่วนการบริหารคนก็มีการจัดวางหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจนแล้วว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร ส่วนเรื่องของผลประกอบการบริษัท เราก็ต้องมองว่าจะทำอย่างไรให้บริษัท มีกำไรมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถเลี้ยงบริษัทและคนในองค์กรได้”

**สรุป** มีการเตรียมตัวโดยการเรียนและเข้ามาช่วยในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่เรียนมา และจะเป็นการเรียนรู้อาจจะจากคุณแม่โดยมีการสอนงานให้กับเขา เป้าหมายและความคาดหวังของทายาทรุ่นที่ 3 การสร้างผลประกอบการให้กับธุรกิจ การพาธุรกิจให้อยู่รอดและไปต่อ และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้เหมาะกับปัจจุบัน ช่วงที่ทายาทรุ่นที่ 3 เข้ามามีบทบาทในธุรกิจส่วนใหญ่จะเป็นการเรียนรู้อาจจะจากคุณแม่ ส่วนช่วงที่เรียนจบถึงจะเข้ามามีบทบาทเต็มตัว

โดยจะช่วยงานในส่วนที่ตนเองถนัดและสามารถทำได้ ส่วนการวางแผนให้ทายาทมาสืบต่อ พวกเขาคิดว่าปัจจุบันยังไม่มีแผนสำหรับเรื่องนี้เพราะว่า ยังไม่รู้ทิศทางของบริษัทและยังไม่รู้ว่าทายาทรุ่นต่อไปจะมีความชอบในงานในอาชีพนี้หรือไม่ ตอนนี้เลยมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบันมากกว่า ส่วนเรื่องของรูปแบบการบริหารงานนั้น ก็จะมีวิธีการของแต่ละคน ซึ่งจะแตกต่างกับรุ่นก่อนคือ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการการบริหารงานให้มีความทันสมัยมากขึ้น ส่วนงานที่ตนเองไม่ถนัด ก็ต้องให้คนภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน

**ส่วนที่ 3** ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจเจกบุคคล(วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)

1. ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่อย่างไร

A9 กล่าวว่า “ในเรื่องของความแตกต่างเรื่อง อายุ นั้นมีผลเนื่องจาก เรากับพ่อแม่เราอายุห่างกันมากพอสมควร ฉะนั้นความคิด นิสัยนั้นยากที่จะเหมือนกันและยากที่จะเปลี่ยน ฉะนั้นอะไรที่เป็นปัญหาที่เกิดจากความต่าง เราจะมีการนั่งคุยกัน เพื่อหาข้อสรุปตรงกลาง เราจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้ได้มากที่สุด พยายามที่จะคุยกับด้วยเหตุผลและความจริง ส่วนสิ่งที่จะกระทบต่อการสืบทอดธุรกิจนั้น จะอยู่ที่ความต่างเรื่องความคิดของเรากับพ่อแม่ คือบางมุมมองเรามองไม่เหมือนกัน สุดท้าย เราต้องมานั่งปรับกันว่า สิ่งใดที่ดีที่สุด และเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ มากที่สุด”

A10 กล่าวว่า “ผมกับพ่อแม่ไม่ค่อยจะมีปัญหากันเท่าไร จะมีก็เป็นเรื่องเล็ก ๆ คุยกันตกลงกันได้ เราใช้การคุยกันมากกว่า เพราะว่างานของเราต้องใช้การสื่อสารภายในค่อนข้างมาก หากเรามีความขัดแย้งกันงานมันก็เดินต่อ ไม่ได้ และโอกาสความผิดพลาดของงานก็สามารถเกิดขึ้นได้”

A11 กล่าวว่า “แนวความคิดรุ่นเรากับรุ่นพ่อแม่แตกต่างกันมาก เราค่อนข้างที่จะไปในทางของความทันสมัยมากกว่าพ่อแม่ เพราะท่านค่อนข้างที่จะอนุรักษ์นิยม ซึ่งด้วยธุรกิจเราจุดเด่นคือความทันสมัย เราก็ต้องปรับกับพ่อแม่เราและอธิบายแนวทางของเราให้ท่านฟัง ถึงท่านก็ไม่ยอมรับทั้งหมด แต่ก็ถือว่าอยู่ในระดับที่รับได้”

A12 กล่าวว่า “ความต่างของทุกสิ่งล้วนมีผล แต่เราจะทำอย่างไรให้ความต่างกันสามารถเข้ากันได้ ความต่างใดที่จะเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้ง เราก็จะพยายามแก้ปัญหา โดยการหารือระหว่างกัน หาเหตุผลของแต่ละคน เมื่อเหตุผลของใครมีน้ำหนักมากพอ เราก็ต้องยอมรับตรงนั้น

2. ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไร

A9 กล่าวว่า “ความต้องการพ่อแม่เรากับเราก็คือต่างกันแต่ไม่ได้มากเท่าไร แต่เป้าหมายของเราและพ่อแม่เราเหมือนกันคือ ทำอย่างไรให้บริษัทอยู่รอด และสามารถดำเนินไปได้

สิ่งที่เราต้องการที่แตกต่างไปกับพ่อแม่คือ เราต้องการที่จะให้บริษัทฯ เติบโตเราจึงมีการจัดจ้างคนภายนอกเข้ามาช่วยในการบริหารงาน แต่ในมุมมองพ่อแม่ มองว่า ที่ผ่านมาก็สามารถดำเนินธุรกิจมาได้ด้วยการบริหารกันเอง แต่สุดท้ายเราก็ต้องมาปรับกันว่า หากเราต้องการให้บริษัทฯ ของเราเติบโต เราจึงจำเป็นต้องเอาคนที่มีความสามารถเข้ามาช่วยเรา ท่านอาจจะกลัวในเรื่องของการสูญเสียผลประโยชน์ เพราะธุรกิจของเราเริ่มต้น โดยเป็นธุรกิจครอบครัว ไม่ค่อยจะมีคนนอกเข้ามามีส่วนร่วม แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ตอนนี้เราเข้ามามีบทบาทในธุรกิจของตัวเอง เราจึงสามารถที่จะควบคุมปัจจัยอะไรหลาย ๆ อย่างได้ด้วยตนเอง และจะสามารถรักษาผลประโยชน์ให้อยู่กับบริษัทฯ ได้”

A10 กล่าวว่า “ความต้องการส่วนอื่นอาจจะต่างกัน แต่ความต้องการในเรื่องของงานค่อนข้างจะไม่ต่างกัน เพราะผมกับพ่อคิดเหมือนกันคือ ทำอย่างไรให้บริษัทอยู่รอด ทำอย่างไรให้บริษัทเดินไปข้างหน้า เราตกลงกันก่อนแล้วว่าจะให้เป็นอย่างไร”

A11 กล่าวว่า “เหมือนที่บอกว่าเรากับท่านไม่เหมือนกัน คนละช่วงอายุ ความคิดเรา ความต้องการเราก่อนข้างใหม่ ต้องการอะไรที่บางที่ท่านจะมองว่าเกินไป แต่เราก็จะพิสูจน์ด้วยการลงมือทำเสมอ พยายามทำให้ท่านเห็นถึงสิ่งที่เราต้องการจะให้ เป็น และสร้างความเชื่อมั่นให้กับท่าน”

A12 กล่าวว่า “เมื่อความต้องการต่างกัน เราต้องหาวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้จุดจบมันเป็นจุดเดียวกัน หมายถึงว่า เรากับพ่อแม่เราไม่ได้มีความต้องการที่เหมือนกัน บางครั้งก็มีความขัดแย้งบ้าง แต่เราก็ต้องมานั่งคุยกัน ปรับกันเพราะว่าเรายังทำงานด้วยกันอยู่ เพราะว่าถ้ามีวแต่มีปัญหากัน งานที่เราทำอยู่ก็ต้องมีปัญหาตามไปด้วยแน่ ๆ ฉะนั้น เมื่อมันมีความต่างในความต้องการหรืออะไรก็แล้วแต่ สิ่งที่เราต้องทำคือ หาจุดจบ หาปลายทางที่เหมือนกัน”

**สรุป** ทุกสิ่งมีผล แต่ว่าเมื่อเกิดความต่างแล้ว ทายาทรุ่นที่ 3 ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า เมื่อมีความต่างก็ต้องมีตรงกลาง คือ ไม่ว่าแต่ละคนจะมีความคิด นิสัย ความชอบ หรือความต้องการแตกต่างกันอย่างไร แต่สุดท้ายแล้วเราต้องหาตรงกลางที่ทุกคนสามารถยอมรับได้ จะเป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยน และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ช่วงอายุของทายาทรุ่นที่ 3 กับรุ่นก่อนหน้าค่อนข้างจะมีความต่าง แต่เขาก็ใช้การปรับหากันจนสามารถทำงานร่วมกันได้

#### ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับความเต็มใจของทายาทและการสร้างแรงจูงใจ

1. แรงจูงใจใดที่เป็นตัวสำคัญที่ทำให้เราเกิดความเต็มใจ และมีความเต็มใจมากขึ้นเพียงใดในการสืบทอดกิจการ (แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน)

A9 กล่าวว่า “คงเป็นแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินมาก่อน เพราะว่า เรามองเห็นว่า หากเราทำมากเท่าไร เราจะได้มากเท่านั้น และธุรกิจนี้ไม่ใช่ของคนอื่น มันเป็นธุรกิจของครอบครัวเรา ยิ่งเราเข้ามา มีบทบาทมากเท่าไร ทำงานหนักมากเท่าไร สิ่งที่เราจะได้มาจากตรงนั้นถือว่าคุ้มค่าเลยทีเดียว หากเราเห็นสิ่งที่เราจะได้แล้ว แน่ใจความเต็มใจที่จะเข้ามาช่วยสานต่อธุรกิจของเราจะตามมา”



A10 กล่าวว่า “เกิดจากความชอบของเราเอง รวมถึงเราไม่อยากให้ธุรกิจมันต้องจบลงในรุ่นพ่อ เราก็เลยอยากจะมีรับช่วงต่อ”

A11 กล่าวว่า “เราชอบในการบริหารงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ซึ่งมันตอบโจทย์กับธุรกิจเรา เราได้แสดงความสามารถ แสดงศักยภาพของเราอย่างเต็มที่ ส่วนตัวเงินเองก็เป็นส่วนที่ตามมาจากหลัง เพราะว่าเราทำมากเท่าไร เราก็ได้ผลกลับมาเยอะเท่านั้น แต่สิ่งที่ทำให้เราเกิดความเต็มใจที่จะมารับช่วงต่อคือ ความชอบในการทำงานแบบนี้”

A12 กล่าวว่า “สิ่งแรกเลยคือ ตัวเงิน ที่เป็นแรงจูงใจเรา เรามาทำงานตรงนี้ในฐานะทายาท ไม่ใช่মনุขย์เงินเดือน ฉะนั้นผลตอบแทนที่เราได้ก็ต้องมากกว่าพนักงานในบริษัทเรา อีกส่วนหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจเรา คือ ความมั่นคงในอนาคต เพราะว่าทุกสิ่งที่ทำเราตรงนี้เป็นของเรา เราต้องรับผิดชอบตรงนี้ทุกอย่าง ซึ่งปัจจุบันก็ถือว่าอยู่ในระดับที่เราพอใจพอสมควร”

2. จะสร้างแรงจูงใจใดที่จะทำให้ทายาทรุ่นต่อไป เกิดความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ

A9 กล่าวว่า “ยังไม่มองถึงเรื่องจะสร้างแรงจูงใจให้ทายาทรุ่นที่สาม อย่างที่บอกในตอนแรก ว่าเราเพิ่งเข้ามามีบทบาทในธุรกิจได้ไม่นาน ฉะนั้นอยากจะทำตรงนี้ให้เต็มที่ก่อน เพราะเราไม่สามารถรู้ได้เลยว่า เราจะมีทายาทมาสืบทอดไหม หรือว่าทายาทของเราตั้งใจและเต็มใจที่จะมาสานต่อกิจการหรือไม่”

A10 กล่าวว่า “ยังไม่ถึงขั้นนั้น เพราะว่าเราอายุยังไม่มาก ทายาทเรายังไม่พร้อม เพราะอายุน้อย ตอนนี้อายุแค่ทำตรงนี้ให้เต็มที่ให้ดีที่สุด ส่วนเรื่องจะให้ทายาทมารับช่วงต่อเป็นเรื่องในอนาคต”

A11 กล่าวว่า “เราไม่รู้ว่าในอนาคตทายาทเราจะชอบไหม แต่สิ่งที่จูงใจเขาได้คือ รายได้ที่เขาจะได้ สิ่งที่จะทำให้เขาสะดวกสบายมากขึ้นเมื่อเทียบกับต้องออกไปทำงานข้างนอก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับเขาว่าเขาจะชอบหรือไม่”

A12 กล่าวว่า “ยังไม่มีแผนเลย เพราะว่าด้วยอายุ และอายุงานของเราก็เท่านี้เอง การวางแผนที่จะให้ทายาทมารับช่วงต่อเลยยังไม่ได้คิด อนาคตถ้าไม่มีทายาทมารับช่วงต่อจริง ๆ ก็คงต้องหาวิธีการอื่น ถ้าเรายังต้องการให้ธุรกิจของเรานั้นเดินต่อไปได้”

3. เราจะรับมืออย่างไร เมื่อทายาทรุ่นต่อไปไม่เต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ

A9 กล่าวว่า “หากถึงเวลานั้นจริง ๆ หากทายาทไม่เต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ เราก็คงต้องใช้หลักการบริหารที่เราใช้ในปัจจุบันคือ พยายามหาคนที่มีความสามารถ มีความเก่งในแต่ละด้านที่เราต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ”

A10 กล่าวว่า “ถ้าเป็นอย่างนั้นผมคงไปบังคับเขาไม่ได้ เราก็แค่ต้องหาวิธีต่อไปว่าจะต้องทำอย่างไรให้มันเดินต่อไปได้”

A11 กล่าวว่า “ต้องใช้วิธีการอื่น ถ้าอยากให้ธุรกิจนี้ดำเนินต่อ อาจจะเป็นการจ้างคนข้างนอกที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน หรือไม่ก็หางานที่เขาถนัดในธุรกิจของเราให้เค้าทำ”

A12 กล่าวว่า “เราต้องมีการวางแผนอยู่แล้วแหละ เพราะเราไม่รู้ว่าจะชอบอะไร หรือรักที่จะทำงานอะไร หากเขาไม่ชอบจริง ๆ แล้วธุรกิจเราต้องเดินต่อ เราก็จำเป็นที่จะต้องจ้างคนภายนอกมา หรือว่าจะเป็นการขายกิจการบางส่วนออกไป”

**สรุป** สิ่งที่อยู่ใจทายาทรุ่นที่ 3 ให้เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อคือ สิ่งที่เขาจะได้รับจากการที่เขาทำงาน เขาเห็นในรายได้ที่เขาได้รับซึ่งมากพอสมควร รวมไปถึงการแสดงให้เห็นถึงการที่เขาได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีบทบาทในธุรกิจ และได้แสดงศักยภาพของตนเองในการบริหารธุรกิจ ส่วนการที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทรุ่นต่อไป ที่จะเข้ามารับช่วงต่อจากเขา ทั้งหมดมีความเห็นว่ายังไม่มีแผนที่จะคิดถึงส่วนนี้ โดยให้เหตุผลว่า ในอนาคตยังไม่ทราบว่าจะมีทายาทมาสืบทอดไหม ทายาทจะชอบในงานนี้ไหม และด้วยอายุของพวกเขาด้วยที่ยังไม่ถึงจังหวะที่จะมานั้นตรงส่วนนี้ ส่วนถ้ามีทายาทแต่พวกเขาไม่เต็มใจที่จะมารับช่วงต่อพวกเขาก็ไม่สามารถที่จะไปบังคับทายาทได้ว่าต้องเข้ามารับช่วงต่อ แต่เขาจะมีวิธีการอื่น คือ การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถมาช่วยในการบริหารงานหรือจะเป็นการขายกิจการในบางส่วนออกไป

**ส่วนที่ 5** ข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

1. การแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้กับทายาทเห็น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างไร

A9 กล่าวว่า “จำเป็นอย่างมาก เนื่องจากเราเห็นความเป็นผู้นำของพ่อแม่เรา ตั้งแต่เรายังเล็ก ท่านใช้อำนาจนี้หาเลี้ยงพวกเราได้ เราก็มองเห็นว่าหากเราตั้งใจทำและเต็มที่กับมันเหมือนกับพ่อแม่เราทำ เราก็คงสามารถหาเลี้ยงคนอื่น ๆ ในครอบครัวเราได้เหมือนกัน”

A10 กล่าวว่า “จำเป็น เพราะว่าเราเป็นยังไง เขาก็จะมองเราเหมือนเราเป็นตัวแบบ เราเข้มแข็งให้เขาเห็นเขาก็จะจำภาพนั้น หากเราอ่อนแอมันก็จะเป็ภาพที่ไม่ดีให้เขาเห็น”

A11 กล่าวว่า “จำเป็น เพราะถ้าเขาได้เห็นเราทุ่มเทกับงานของเรามากขนาดไหน เขาก็น่าจะเอาเป็นแบบอย่างได้ ปัญหาทุกที่มี แต่เราจะแก้ไขมันอย่างไรตรงนั้นคือสิ่งที่สำคัญ”

A12 กล่าวว่า “จำเป็นนะคะ เหมือนกับที่เราเห็นพ่อแม่เรา เราก็ใช้หลักการเดียวกับท่านในหลาย ๆ อย่าง ทั้งการตัดสินใจ การบริหารคน การแก้ปัญหา ทุกอย่างเรานำสิ่งที่เราได้เห็นมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของเรา ก็เช่นกัน ถ้าเรามีการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำมากเท่าไร ทายาทของเราก็คงจะได้ซึมซับจากเรา ไม่มากก็น้อย”

2. ท่านได้เห็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของรุ่นก่อนหน้าอย่างไร

A9 กล่าวว่า “สิ่งที่เห็นจากพ่อแม่เรา หรือว่า ปู่ย่าเราคือ ความขยันและความอดทน ทุกธุรกิจย่อมมีปัญหาอยู่แล้ว ขึ้นอยู่กับว่าเราจะสามารถรับมือกับปัญหาเกิดขึ้นอย่างไร เวลาพ่อแม่เรา

เจอปัญหาในธุรกิจท่านใช้การตัดสินใจที่เด็ดขาดในการแก้ไขปัญหา อย่างเช่น มีช่วงหนึ่งของบริษัท ๆ เราเกิดปัญหาด้านการเงิน บริษัทฯ มีความจำเป็นต้องกู้เงินจากสถาบันการเงิน ตอนนั้นก็ต้องทำถึงเสียดังก็ต้องทำ เพื่อที่ว่าจะต้องพุงให้บริษัทฯ ผ่านวิกฤตตรงนั้นไปได้ สุดท้ายท่านก็สามารถนำธุรกิจผ่านปัญหาเหล่านั้นออกมาได้ หากว่าครั้งนั้นพวกท่านยอมแพ้และปิดบริษัทฯ ลง ก็คงไม่มีวันนี้”

A10 กล่าวว่า “ที่เห็นได้เลยคือความขยัน อดทน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น คือเวลาท่านเจอปัญหาท่านไม่เคยถอยหรือไม่เคยหนี ท่านเผชิญกับปัญหาแล้วค่อย ๆ แก้ ซึ่งเราก็เห็นภาพนั้นของท่านมา”

A11 กล่าวว่า “ความทุ่มเทในอาชีพมากกว่า เพราะว่าคู่แข่งในอาชีพนี้เยอะ เราเห็นท่านทำทุกอย่าง งานเล็กงานน้อยทำหมด เพื่อให้มีรายได้มาเลี้ยงครอบครัว ช่วงวิกฤตหนัก ๆ ก็เห็นว่าทั้งพ่อเรา ปู่เราเครียด แต่ท่านก็ผ่านมันมาได้ถึงทุกวันนี้”

A12 กล่าวว่า “การทำงาน การบริหารงาน การบริหารคน การจัดระเบียบ การแก้ปัญหา เราเห็นการตัดสินใจของท่านในบางเวลาที่ต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ หรือแม้แต่ตอนประชุมกันในบริษัท ท่านจะไม่เอาความเป็นเจ้าของบริษัทมาเป็นใหญ่ในการตัดสินใจอะไร แต่จะเป็นการรับฟังเสียงส่วนมากจากสมาชิกคนอื่นมากกว่า”

3. ท่านจะมีการวางแผนที่จะส่งทอดองค์ความรู้ทางธุรกิจอย่างไรไปยังทายาทรุ่นต่อไปอย่างไร

A9 กล่าวว่า “หากถึงเวลาต้องส่งทอดจริง ๆ และเขาสนใจที่จะสานต่อธุรกิจจริง ๆ เราก็คงใช้วิธีเดียวกับพ่อแม่เรา คือ ค่อย ๆ ให้เขาซึมซับกับงานที่เราทำ ให้ค่อย ๆ เข้ามามีบทบาทในธุรกิจ อีกส่วนหนึ่งคือในเรื่องการศึกษา ก็คงต้องให้เขาเรียนในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ดำเนินอยู่ด้วย”

A10 กล่าวว่า “คงต้องเป็นการสอนงานจริง ให้ลงมือทำอย่างจริงจัง เพื่อเป็นความรู้และประสบการณ์ ส่วนเรื่องอื่น ๆ เขาก็คงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้เอง”

A11 กล่าวว่า “ส่วนที่สอนได้คงจะเป็นแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจ เพราะเราเริ่มต้นตอนอายุน้อย เราก็มีโอกาสที่จะได้เห็นอะไรมากกว่าคนอื่น เราก็เอาตรงนั้นมาสอนรุ่นถัดไปได้ สิ่งที่เขาได้มาจากห้องเรียนก็ส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งก็คงต้องเป็นการเจอด้วยตัวเอง”

A12 กล่าวว่า “เราก็จะทำเหมือนที่พ่อแม่เราทำกับเรา คือ สอนในสิ่งที่เขาควรจะได้รับที่นอกเหนือจากวิชาความรู้ สอนให้เขาสู้งาน เรียนรู้งาน พยายามศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด”

4. ท่านคิดว่าองค์ความรู้ทางธุรกิจ และเครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญในการที่จะทำให้อะไรธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืน ได้อย่างไร

A9 กล่าวว่า “การที่จะมาบริหารงานต่อในธุรกิจที่จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ของธุรกิจนั้น หากคนนั้นมีอยู่แล้ว จะเป็นความได้เปรียบมากกว่าคนที่ต้องมาเริ่มศึกษาใหม่ ขณะเดียวกันการมีเครือข่ายทางธุรกิจจะมีความได้เปรียบอย่างมากในการติดต่อธุรกิจ หากเรามีพันธมิตรที่ดีทางธุรกิจ โอกาสในความก้าวหน้าของธุรกิจก็มีมากตาม”

A10 กล่าวว่า “สำคัญมาก เพราะตอนนี้ผมทำงานก็ได้งานจากเครือข่ายเก่าที่รุ่นพ่อรุ่นปู่ เคยมีอยู่ มาต่อยอดในปัจจุบัน ถ้าไม่มีก็ยังมีมองภาพไม่ออกเลยว่าปัจจุบันนี้จะเป็นอย่างไร”

A11 กล่าวว่า “มีความสำคัญ เราสามารถใช้เครือข่ายทางธุรกิจของเราที่มีอยู่ต่อยอดให้กับ ธุรกิจของเราให้เดินต่อไปข้างหน้าได้ ยิ่งเราสร้างเครือข่ายทางธุรกิจได้มาก และแข็งแกร่งเท่าไรเราก็คจะสามารถพาธุรกิจของเราให้อยู่รอดได้”

A12 กล่าวว่า “เรามองว่าเครือข่ายสำคัญมาก ไม่มีธุรกิจหรือองค์กรไหน ที่ดำเนินไปได้ โดยไม่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ของเราก็เหมือนกัน เรามีเครือข่ายเดิมที่ติดอยู่แล้ว เราก็ต้องสร้างเครือข่ายเพิ่มเพื่อมาสนับสนุนธุรกิจของเรา”

**สรุป** การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ ทายาทรุ่นที่ 3 มีความเห็นว่ามีคามจำเป็นเพราะเขาคิดว่าทายาทรุ่นต่อไปก็จะเอาพวกเขาเป็นแบบอย่าง เหมือนกันกับที่พวกเขาได้ยึดถือรุ่นก่อนหน้ามาเป็นแบบอย่าง สิ่งที่พวกเขาเห็นจากรุ่นก่อนหน้า คือ ความทุ่มเทในงาน ความขยัน อดทน การบริหารจัดการ การตัดสินใจที่เด็ดขาดและไม่เผด็จการ เป็นต้น พวกเขาเห็นตัวอย่างแบบนี้จากรุ่นก่อนหน้า แล้วเขาก็จะนำเอาตรงนี้แสดงออกให้รุ่นต่อไปเห็นเหมือนกัน การส่งทอดองค์ความรู้ไปยังทายาทรุ่นต่อไป พวกเขาจะใช้วิธีเหมือนกันกับที่พ่อแม่ได้มอบให้กับเขา คือ ค่อย ๆ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ตัวเขามีให้ทายาทรุ่นต่อไป รวมถึงการให้เขามามีบทบาท มีส่วนร่วมกับการทำงานจริง ส่วนสุดท้ายในเรื่องของเครือข่ายทางธุรกิจ พวกเขามีความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก เพราะว่าทายาทรุ่นที่ 3 ได้ใช้เครือข่ายทางธุรกิจที่รุ่นก่อน ๆ มีมาสานต่อและต่อยอดธุรกิจ พวกเขามองว่าหากยังมีเครือข่ายที่เข้มแข็งก็จะสามารถนำพาธุรกิจไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

#### ส่วนที่ 6 ข้อคำถามเกี่ยวกับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว [ตัวชี้วัด

ประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovation) เทคโนโลยี (Technology) การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion)]

1. ท่านคิดว่าตัวชี้วัดในด้านใดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และตัวชี้วัดใดมีความสำคัญน้อยที่สุด

A9 กล่าวว่า “สิ่งที่คิดว่าสำคัญที่สุด คือ การวางแผนสืบทอดกิจการ ,การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง , เทคโนโลยี , นวัตกรรม และ การขยายกิจการไปในต่างประเทศ ที่เห็น

ว่าการวางแผนสืบทอดกิจการ เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่สุดเพราะ การที่เราจะให้ธุรกิจเราไปข้างหน้า เราต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เราไม่สามารถรู้ได้ว่า วันข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น หากเรามีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ย่อมจะดีกว่าการที่ไม่มีการวางแผนอะไรเลย”

A10 กล่าวว่า “การวางแผนสืบทอดกิจการ ตอนนี้ผมอาจจะยังไม่ได้วางแผนแต่ในอนาคต จำเป็นอย่างแน่นอน เพราะว่าหากถ้าธุรกิจมันโตแล้วเราทำคนเดียวไม่ไหว ถึงเวลานั้นพ่อไม่อยู่แล้ว เราจะทำอะไร ส่วนเรื่องที่ยังไม่มอง คือ การขยายตลาดไปในต่างประเทศ เพราะมองถึงโอกาสแล้วการหาเงินในประเทศค่อนข้างจะดีกว่า”

A11 กล่าวว่า “สำหรับเราแล้วคงเป็นเทคโนโลยี เพราะว่าเรามาอยู่ด้านการตลาด ด้านการขยายฐานลูกค้า เราต้องเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินกิจการเป็นอย่างมาก ส่วนรองลงมา คือ การวางแผนการสืบทอดกิจการ เพราะว่าอนาคตเราต้องวางแผนอยู่แล้วว่าจะให้ธุรกิจเป็นอย่างไร ส่วนสุดท้ายน่าจะเป็นการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ เพราะมองว่าเรายังไม่พร้อมที่จะไปถึงขั้นนั้น”

A12 กล่าวว่า “รุ่นพ่อแม่เรา ท่านก็มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าอนาคตจะให้ใครมาทำบริษัทจะเป็นอย่างไร เราก็เช่นกันที่คิดเหมือนพ่อแม่ เราก็ต้องวางแผนเหมือนกันว่า ในอนาคตเราจะหาใครมาช่วยเรา หรือมารับช่วงต่อจากเรา อาจจะเป็นพี่น้องหรือญาติ หรือไม่ก็คนอื่น ก็เป็นไปได้ เราก็ต้องมีการวางแผนไว้ แต่สิ่งหนึ่งที่เรายังไม่คิดจะทำคือ การขยายธุรกิจไปต่างประเทศ เพราะคิดว่า ระดับความสามารถของเรานั้นเหมาะสมที่จะแข่งขันแค่ภายในประเทศมากกว่า”

2. แต่ละรุ่นมีการส่งทอดอย่างไรที่จะให้ธุรกิจยั่งยืน หรือ รูปแบบการส่งทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่น

A9 กล่าวว่า “ส่งทอดอย่างไร คงจะเป็นการที่ให้เขาค่อย ๆ เข้ามาชิมชั๊บ เมื่อเขามีความพร้อมแล้ว เราจึงค่อย ๆ ลดบทบาทของตัวเอง และเปลี่ยนเป็นคนที่คอยสนับสนุนเขาอยู่ด้านหลัง”

A10 กล่าวว่า “การสอนงาน การสร้างความคุ้นเคย และการส่งผ่านประสบการณ์ที่เราเคยเจอด้วยการบอกเล่าบ้าง ให้เขาไปเจอเองบ้าง”

A11 กล่าวว่า “คงจะเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้เฉพาะด้าน เช่น การตลาด เป็นต้น เพื่อให้เขารู้ถึงทักษะในการเจรจาติดต่อ และเมื่อเขาได้พบคนหลาย ๆ คน เขาจะได้รับฟังในหลาย ๆ มุมมอง ทำให้เขานำตรงนั้นมาพัฒนาตัวเองได้”

A12 กล่าวว่า “ถ้าพูดถึงรูปแบบ เมื่อมีคนจะมารับช่วงต่อ เราก็คงจะค่อย ๆ ให้เขาเข้ามาชิมชั๊บในงาน ให้เกิดความคุ้นเคยในงาน เราก็ค่อย ๆ ถ่ายทอดความรู้หรือทักษะอะไรหลาย ๆ อย่างให้กับเขา”

**สรุป** สิ่งสำคัญที่สุด พวกเขาส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การวางแผนการสืบทอดกิจการนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเขาได้มองถึงทิศทางของธุรกิจในอนาคตว่าควรให้เป็นไปอย่างไร มีการวางแผนว่าจะให้ใครมารับช่วงต่อในอนาคต ส่วนตัวชีวิตที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย พวกเขาให้ความเห็นว่า การขยายกิจการไปต่างประเทศ เหตุผลเพราะความพร้อมของตัวเองและธุรกิจเองยังไม่มีความพร้อมพอ ส่วนรูปแบบการส่งทอดจากรุ่นสู่รุ่น พวกเขาจะใช้วิธีการ ให้ทายาทรุ่นต่อไปค่อย ๆ เข้ามาซึมซับในงานให้เกิดความคุ้นเคย และจะใช้ประสบการณ์ของตัวเองมาถ่ายทอดให้ทายาทได้ฟัง

### **สรุปประเด็นสำคัญ**

ตารางที่ 4-8 สรุปประเด็นสำคัญ

ประเด็นสำคัญ	ผู้ให้สัมภาษณ์												ความถี่	ร้อยละ
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12		
<b>1. การวางแผนการสืบทอดทายาท</b>														
- มีการวางแผนการสืบทอดทายาท	✓	✓	✓		✓	✓		✓					6	50
- ยังไม่มีการวางแผน				✓			✓		✓	✓	✓	✓	6	50
<b>2. บัณฑิตบุคคล</b>														
--ความต่างของอายุ นิสัย ความคิด และความ ต้องการส่วนบุคคลมีผลต่อการสืบทอดทายาท	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	100
<b>3. แรงจูงใจ</b>														
- แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน						✓			✓				2	16.67
- แรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน				✓						✓			2	16.67
- ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน	✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓	✓	8	66.66
<b>4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว</b>														
การแสดงออกถึงภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	100
เครือข่ายทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	100
<b>5. ตัวชี้วัดการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว</b>														
<b>ตัวชี้วัดที่สำคัญเป็นอันดับแรก</b>														
- นวัตกรรม														

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ผู้ให้สัมภาษณ์												ความถี่	ร้อยละ
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12		
- เทคโนโลยี											✓		1	8.33
- การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง			✓			✓							2	16.67
- การวางแผนสืบทอดกิจการ	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	9	75
- การขยายกิจการไปต่างประเทศ														
<b>ตัวชี้วัดที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย</b>														
- นวัตกรรม														
- เทคโนโลยี														
- การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง														
- การวางแผนสืบทอดกิจการ														
- การขยายกิจการไปต่างประเทศ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	91.67
- ไม่ออกความเห็น			✓										1	8.33



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา: ธุรกิจรับเหมาในจังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาเป้าหมายของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อศึกษาการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
3. เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อ การเติบโตของธุรกิจครอบครัว
4. สร้างแบบจำลอง (Model) การสืบทอดธุรกิจสำหรับธุรกิจรับเหมา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (in- depth interview)

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในธุรกิจรับเหมา ของจังหวัดชลบุรี แบ่งเป็น รุ่นที่ 1 (ผู้ก่อตั้งกิจการ) จำนวน 3 ท่าน ทายาทรุ่นที่ 2 จำนวน 5 ท่าน และ รุ่นที่ 3 จำนวน 4 ท่าน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. การวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

รุ่นที่ 1 การวางแผนการสืบทอดทายาทของรุ่นที่ 1 คือจะให้ทายาทเข้าไปมีส่วนร่วมในงานบางส่วน ให้เขาได้คลุกคลีกับหน้างานจริงตั้งแต่เขาเรียนอยู่และดูความชอบของเขา เมื่อเรียนจบก็จะให้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในธุรกิจ โดยเป้าหมายของรุ่นที่ 1 คือต้องการให้ทายาทมารับช่วงธุรกิจต่อและนำพาธุรกิจไปข้างหน้า ขยายฐานลูกค้า ทำให้บริษัทโตขึ้น

รุ่นที่ 2 ทายาทมีการเตรียมตัวโดยการเรียนในสายงานที่เกี่ยวกับธุรกิจที่ครอบครัวตัวเองทำ และมีการเข้าไปคลุกคลีกับงานจริงบ้างเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับตัวเอง และเพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์ ทายาทรุ่นที่สองมีเป้าหมายและความคาดหวังที่จะขยายธุรกิจไปข้างหน้า สร้างรายได้ให้กับธุรกิจมากขึ้น และพัฒนาธุรกิจจากรุ่นเก่าให้ดีกว่าเดิม โดยการเข้ามามีบทบาทอย่าง

จริงจังของทายาทรุ่นที่ 2 ก็เป็นช่วงที่พวกเขาได้เรียนจบแล้ว และเป็นช่วงที่รุ่นก่อนหน้าเขายังบริหารงานอยู่ และได้รับการสอนงานจากรุ่นก่อนหน้า พวกเขาจะค่อย ๆ เรียนรู้งานที่ละส่วนค่อย ๆ มีบทบาทขึ้นเรื่อย ๆ ส่วนการวางแผนที่จะให้ทายาทรุ่นที่ 3 เข้ามาสืบต่อ ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ถ้ามีทายาทที่จะเข้ามาสืบต่อก็ต้องดูที่ความชอบความถนัดและค่อย ๆ ให้เขามารับงานไปเรื่อย ๆ เมื่อถึงเวลาที่ทายาทรุ่นต่อไปพร้อมเราก็พร้อมที่จะให้เขาเข้ามารับช่วงต่อ และการบริหารงานของทายาทรุ่นที่ 2 ส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบางส่วนตัวทายาทรุ่นที่ 2 เองอาจจะไม่มีความชำนาญ ก็ต้องจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยในการบริหารงาน แต่ส่วนที่สำคัญเขาก็ยังคงเป็นคนดูแลอยู่ รวมไปถึงการขยายตลาดใหม่ หาลูกค้าใหม่ พวกเขาก็ต้องต่อยอดจากของเดิมที่มีอยู่ในรุ่นก่อนหน้าเขาค่ะ

รุ่นที่ 3 มีการเตรียมตัวโดยการเรียนและเข้ามาช่วยในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่เรียนมา และจะเป็นการเรียนรู้อาจจากรุ่นพ่อแม่โดยมีการสอนงานให้กับเขา เป้าหมายและความคาดหวังของทายาทรุ่นที่ 3 การสร้างผลประกอบการให้กับธุรกิจ การพาธุรกิจให้อยู่รอดและไปต่อ และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้เหมาะกับปัจจุบัน ช่วงที่ทายาทรุ่นที่ 3 เข้ามามีบทบาทในธุรกิจส่วนใหญ่จะเป็นการเรียนรู้งานบางเล็กน้อย ส่วนช่วงที่เรียนจบถึงจะเข้ามามีบทบาทเต็มตัว โดยจะช่วยงานในส่วนที่ตนเองถนัดและสามารถทำได้ ส่วนการวางแผนให้ทายาทมาสืบต่อ พวกเขาคิดว่าปัจจุบันยังไม่มีแผนสำหรับเรื่องนี้เพราะว่า ยังไม่รู้ทิศทางของบริษัทและยังไม่รู้ว่าทายาทรุ่นต่อไปจะมีความชอบในงานในอาชีพนี้หรือไม่ ตอนนี้เลยมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบันมากกว่า ส่วนเรื่องของรูปแบบการบริหารงานนั้น ก็จะมีวิธีการของแต่ละคน ซึ่งจะแตกต่างกับรุ่นก่อนคือ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้มีความทันสมัยมากขึ้น ส่วนงานที่ตนเองไม่ถนัด ก็ต้องให้คนภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน

## 2. ปัจเจกบุคคล(วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)

รุ่นที่ 1 ความแตกต่างด้านอายุ นิสัย และความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ เพราะว่าจะแต่ละคนมีความชอบความต้องการไม่เหมือนกัน แต่จะใช้การพูดคุยเพื่อปรับความเข้าใจกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน หาข้อสรุปตรงกลางและหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

รุ่นที่ 2 ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด และความชอบ ทายาทรุ่นที่ 2 เห็นว่า มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ เพราะว่าจะแต่ละรุ่นอายุก็ไม่เท่ากัน คนรุ่นเก่ามีความคิดเดิม ๆ ติดกับความเชื่อเดิม ๆ เขาเคยประสบความสำเร็จด้วยวิธีใดก็จะยึดถือตามวิธีนั้น ซึ่งแตกต่างจากช่วงของทายาทรุ่นที่ 2 ก่อนข้างที่จะมีมุมมองที่แตกต่างออกไป รุ่นของเขาเริ่มมีเทคโนโลยีเข้ามา โลกเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง เขาก็นำสิ่งนั้นเข้ามาปรับใช้กับธุรกิจ แต่สุดท้ายแล้ว ก็เป็นการพูดคุย หาแนวทาง หาตรงกลางที่คนทั้งสองรุ่นจะสามารถเดินไปด้วยกันได้

รุ่นที่ 3 ทุกสิ่งมีผล แต่ว่าเมื่อเกิดความต่างแล้ว ทายาทรุ่นที่ 3 ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า เมื่อมีความต่างก็ต้องมีตรงกลาง คือ ไม่ว่าแต่ละคนจะมีความคิด นิสัย ความชอบ หรือความต้องการ แตกต่างกันอย่างไร แต่สุดท้ายแล้วเราต้องหาตรงกลางที่ทุกคนสามารถยอมรับได้ จะเป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยน และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ช่วงอายุของทายาทรุ่นที่ 3 กับรุ่นก่อนหน้า ก่อนข้างจะมีความต่าง แต่เขาก็ใช้การปรับหากันจนสามารถทำงานร่วมกันได้

### 3. ความเต็มใจของทายาทและการสร้างแรงจูงใจ

รุ่นที่ 1 การสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทเข้ามารับช่วงธุรกิจต่อ จะใช้แรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน กล่าวคือ ในเรื่องของตัวเงินคือจะจูงใจให้เขาเห็นถึงรายรับที่เขาจะได้รับ ส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงินจะ让他เห็นถึงอนาคต ความมั่นคง ความก้าวหน้า และโอกาสหลาย ๆ อย่าง ถ้าหากเราสร้างแรงจูงใจแล้วไม่สามารถที่จะทำให้ทายาทมารับช่วงต่อได้ ก็ไม่สามารถบังคับพวกเขาได้ แต่วิธีการก็อาจจะเป็นการขายหุ้นบางส่วนของบริษัท แต่ในฐานะเจ้าของเดิมก็ยังคงดูแลและบริหารส่วนงานที่สำคัญอยู่ อีกวิธีคือ การจ้างคนภายนอกที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยในการบริหารงาน

รุ่นที่ 2 แรงจูงใจที่มีผลทำให้ทายาทรุ่นที่ 2 เกิดความเต็มใจที่จะมารับช่วงธุรกิจต่อ คือ เขาได้เห็นว่ารายได้ที่ได้จากธุรกิจครอบครัวนี้สามารถเลี้ยงดูให้คนในครอบครัวสบายรวมถึงตัวเขาเอง ส่วนอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจพวกเขา คือ ความชอบ ความสนุกที่ได้ทำงานที่พวกเขาชื่นชอบอยู่แล้ว ทำให้เมื่อพวกเขาเข้ามารับช่วงต่อ ก็มีความสุขกับงานที่พวกเขาได้ทำ ส่วนสิ่งที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทรุ่นต่อไปของเขา คือ เขาจะทำให้ทายาทเห็นถึงสิ่งที่พวกเขาทำและได้รับมาว่ามันคุ้มค่ามากเพียงใด ทั้งเรื่องของรายได้ และความสบายในชีวิต แต่ถ้าหากทายาทรุ่นที่ 3 นั้นไม่เต็มใจ พวกเขาก็คงไม่บังคับ ถ้าทายาทไม่เต็มใจก็ต้องปล่อยให้เขาไปทำสิ่งที่พวกเขาชอบ

รุ่นที่ 3 สิ่งที่จูงใจทายาทรุ่นที่ 3 ให้เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อคือ สิ่งที่เขาจะได้รับจากการที่เขาทำงาน เขาเห็นในรายได้ที่เขาได้รับซึ่งมากพอสมควร รวมไปถึงการแสดงให้เห็นถึงการที่เขาได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีบทบาทในธุรกิจ และได้แสดงศักยภาพของตนเองในการบริหารธุรกิจ ส่วนการที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทรุ่นต่อไป ที่จะเข้ามารับช่วงต่อจากเขา ทั้งหมดมีความเห็นว่ายังไม่มีแผนที่จะคิดถึงส่วนนี้ โดยให้เหตุผลว่า ในอนาคตยังไม่ทราบว่าจะมีทายาทมาสืบทอดไหม ทายาทจะชอบในงานนี้ไหม และด้วยอายุของพวกเขาด้วยที่ยังไม่ถึงจังหวะที่จะมานั้นตรงส่วนนี้ ส่วนถ้ามีทายาทแต่พวกเขาไม่เต็มใจที่จะมารับช่วงต่อพวกเขาก็ไม่สามารถที่จะไปบังคับทายาทได้ว่าต้องเข้ามารับช่วงต่อ แต่เขาจะมีวิธีการอื่น คือ การจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถมาช่วยในการบริหารงานหรือจะเป็นการขายกิจการในบางส่วนออกไป

#### 4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

รุ่นที่ 1 การแสดงออกถึงภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญเพราะว่าทายาทจะเลียนแบบจากคนใกล้ตัว การแสดงออกถึงภาวะผู้นำของเขาไม่ได้แสดงให้เห็นเท่านั้นรวมไปถึงลูกน้องด้วย สิ่งที่เขาแสดงออกให้เห็นคือ การเผชิญปัญหา เจอความกดดัน และการแก้ปัญหา การส่งทอดองค์ความรู้ พวกเขาจะค่อย ๆ ให้ทายาทได้เรียนรู้เกี่ยวกับงาน จะให้ลองปฏิบัติงานจริง นำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานจริง ส่วนเรื่องเครือข่ายทางธุรกิจเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะปัจจุบันธุรกิจดำเนินได้ก็ได้อาศัยเครือข่ายที่แข็งแกร่ง และเขาอยากให้ทายาทนำเครือข่ายเดิมที่มีไปสานต่อและต่อยอดให้กับธุรกิจ

รุ่นที่ 2 ทายาทรุ่นที่ 2 ทั้งหมดให้ความเห็นว่า การแสดงออกถึงภาวะผู้นำสำคัญมาก เพราะ ทายาทของเขาก็ต้องได้เห็นและเอาความเป็นผู้นำของเขาเป็นแบบอย่าง ยิ่งให้เห็นมากก็ยิ่งซึมซับมาก และสิ่งที่เขาเห็นจากรุ่นก่อนหน้าเขา คือ การเจอกับสถานการณ์ที่มันกดดัน การเผชิญปัญหา ความขยัน ความอดทน ความเด็ดขาด เขาได้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหา วิธีการก้าวข้ามปัญหาที่เกิดขึ้น หากมีทายาทรุ่นที่ 3 มารับช่วงต่อ พวกเขาจะมีการส่งทอดองค์ความรู้ โดยการใช้ประสบการณ์ของเขาเองมาถ่ายทอดให้รุ่นที่ 3 ส่วนความรู้อื่น ๆ พวกเขาสามารถหาได้จากตำราเรียน จากการเรียนรู้ของตัวเอง และเครือข่ายทางธุรกิจ พวกเขาเชื่อมั่นว่ามันสำคัญมาก เพราะว่าหากเครือข่ายใครดี เครือข่ายใครแข็งแกร่ง ก็สามารถนำพาธุรกิจไปได้อย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับรุ่นของเขา คือมีการต่อยอดจากของเดิมที่รุ่นก่อนหน้าเขาได้สร้างมา

รุ่นที่ 3 การแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ ทายาทรุ่นที่ 3 มีความเห็นว่ามีคามจำเป็นเพราะเขาคิดว่าทายาทรุ่นต่อไปก็จะเอาพวกเขาเป็นแบบอย่าง เหมือนกันกับที่พวกเขาได้ยึดถือรุ่นก่อนหน้ามาเป็นแบบอย่าง สิ่งที่พวกเขาเห็นจากรุ่นก่อนหน้า คือ ความทุ่มเทในงาน ความขยัน อดทน การบริหารจัดการ การตัดสินใจที่เด็ดขาดและไม่เผด็จการ เป็นต้น พวกเขาเห็นตัวอย่างแบบนี้จากรุ่นก่อนหน้า แล้วเขาก็จะนำเอาตรงนี้แสดงออกให้รุ่นต่อไปเห็นเหมือนกัน การส่งทอดองค์ความรู้ไปยังทายาทรุ่นต่อไป พวกเขาจะใช้วิธีเหมือนกันกับที่พ่อแม่ได้มอบให้กับเขา คือ ค่อย ๆ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ตัวเขามีให้ทายาทรุ่นต่อไป รวมถึงการให้เขามามีบทบาท มีส่วนร่วมกับการทำงานจริง ส่วนสุดท้ายในเรื่องของเครือข่ายทางธุรกิจ พวกเขามีความคิดเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก เพราะว่าทายาทรุ่นที่ 3 ได้ใช้เครือข่ายทางธุรกิจที่รุ่นก่อน ๆ มีมาสานต่อและต่อยอดธุรกิจ พวกเขามองว่าหากยังมีเครือข่ายที่เข้มแข็งก็จะสามารถนำพาธุรกิจไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

#### 5. การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว [ตัวชี้วัด ประกอบด้วย นวัตกรรม

(Innovation) เทคโนโลยี (Technology) การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การ

วางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion)]

รุ่นที่ 1 ตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดคือ การวางแผนการสืบทอดกิจการ เพราะต้องมองว่าในอนาคตใครจะมารับช่วงของกิจการต่อ ส่วนตัวที่สำคัญน้อยที่สุด คือ การขยายกิจการไปในต่างประเทศ เพราะยังไม่มีแผนและยังไม่มีคามจำเป็นที่จะขยายกิจการไปถึงระดับนั้น ส่วนรูปแบบการส่งทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่น คือ การให้เขาลองไปทำงานจริง สร้างความคุ้นเคย ให้เขาลองเจอปัญหาและฝึกการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และค่อย ๆ ถ่ายทอดความรู้ให้กับเขา

รุ่นที่ 2 ทายาทรุ่นที่ 2 ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัด การวางแผนสืบทอดกิจการ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะเขาต้องวางแผนในอนาคตว่าใครจะมารับช่วงต่อ จะเป็นทายาทหรือบุคคลภายนอกก็แล้วแต่ พวกเขาก็ต้องมีการวางแผน ส่วนตัวชี้วัดที่ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย คือ การการขยายกิจการไปในต่างประเทศ เพราะเรื่องของความพร้อมและศักยภาพของบริษัทที่ยังไม่เหมาะ ส่วนรูปแบบการส่งทอดกิจการ จะเป็นการให้เขาค่อย ๆ ซึมซับในธุรกิจ พยายามถ่ายทอดประสบการณ์ของเขาให้กับทายาทรุ่นต่อไป และให้ทายาทได้เข้ามาสัมผัสกับธุรกิจจริง ๆ ว่าเป็นอย่างไร มีการทำงานอย่างไร ส่วนความรู้อื่น ๆ ก็ต้องให้เขาไปศึกษาจากตำราเรียนเอาเอง

รุ่นที่ 3 สิ่งสำคัญที่สุด พวกเขาส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การวางแผนการสืบทอดกิจการนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเขาได้มองถึงทิศทางของธุรกิจในอนาคตว่าควรให้เป็นอย่างไรมีการวางแผนว่าจะให้ใครมารับช่วงต่อในอนาคต ส่วนตัวชี้วัดที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย พวกเขาให้ความเห็นว่า การขยายกิจการไปต่างประเทศ เหตุผลเพราะความพร้อมของตัวทายาทเองและธุรกิจเองยังไม่มีความพร้อมพอ ส่วนรูปแบบการส่งทอดจากรุ่นสู่รุ่น พวกเขาจะใช้วิธีการ ให้ทายาทรุ่นต่อไปค่อย ๆ เข้ามาซึมซับในงานให้เกิดความคุ้นเคย และจะใช้ประสบการณ์ของตัวเองมาถ่ายทอดให้ทายาทได้ฟัง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา: ธุรกิจรับเหมาในจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการอภิปราย ดังนี้

#### แนวทางและเป้าหมายในการสืบทอดธุรกิจของทายาท

การเตรียมตัวให้กับทายาทของรุ่นที่ 1 คือ ให้ค่อย ๆ เข้ามาซึมซับในธุรกิจ ให้เกิดความคุ้นเคย ให้ค่อย ๆ เข้ามามีบทบาทในธุรกิจและจะเป็นการสนับสนุนทางด้านการศึกษา ซึ่ง

สอดคล้องกับทฤษฎีทั้ง 2 รุ่น คือ ตัวรุ่น 2 เองก็จะมีการเตรียมตัวเองให้พร้อม โดยการเรียนในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เพื่อมาสานต่อ ส่วนมากก็ได้มีโอกาสมาสัมผัสกับงานจริง คลุกคลีกับงานจริงเพื่อสั่งสมประสบการณ์ให้กับตัวเอง ส่วนในรุ่นที่สามนั้น ส่วนใหญ่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจหลังจบการศึกษา ทำให้ขาดประสบการณ์ ในรุ่นนี้นั้นไม่มีการวางแผนสืบทอดของทายาทเลย เนื่องจากอายุ ในช่วงที่เข้ามาในธุรกิจยังน้อยอยู่ ยังไม่มีการวางแผนระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Craig E. Aronoff ที่ได้ทำการศึกษาไว้ว่า จากสถิติของการบริหารงานและการเปลี่ยนผ่านไปยังทายาทของธุรกิจครอบครัว พบว่า อัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 30 เท่านั้นที่สามารถส่งผ่านไปยังรุ่นที่สอง ร้อยละ 10-15 สามารถอยู่รอดไปถึงรุ่นที่สาม และมีเพียงร้อยละ 3-5 เท่านั้นที่สามารถส่งผ่านไปยังรุ่นที่สี่ และสอดคล้องกับ PwC (2557) เผยผลสำรวจ ธุรกิจครอบครัวทั่วโลกเพียง ร้อยละ 12 ที่สามารถส่งต่อกิจการไปสู่รุ่นที่ 3 สำเร็จ และเพียงร้อยละ 1 เท่านั้นที่ส่งต่อกิจการถึงรุ่นที่ 5

### ประเด็นตัวชี้วัดการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

อ้างอิงจาก การสำรวจของ PWC (ไพร์ซอเพอร์เฮาส์คูเปอร์ส) พบว่า การวางแผนสืบทอดกิจการ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ควรตระหนักถึง เพราะว่าเป็นอนาคตหากต้องการที่จะให้ธุรกิจไปต่อข้างหน้าก็ต้องมีการวางทิศทางของบริษัท โดยการวางแผนการสืบทอดกิจการ อาจจะด้วยการรับช่วงต่อของทายาทหรือจะเป็นการจ้างคนภายนอกเข้ามาบริหารงาน สอดคล้องกับ Gersick et. Al., (1997 อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) กล่าวไว้ว่า กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีความราบรื่น และมีการวางแผนการสืบทอดไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดีย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพความสำเร็จ สร้างการเติบโต และความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้ และสอดคล้องกับอำพล นววงศ์เสถียร(2551) ที่ได้กล่าวถึงประเด็นการสืบทอดธุรกิจ การเตรียมตัวเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับ Beckhard and Dyer (1983 อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน ผู้ก่อตั้งจะต้องเตรียมตัววางมือจากธุรกิจ และมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างระมัดระวังและรอบคอบ สำหรับตัวผู้ก่อตั้ง ธุรกิจและมีอาชีพคนสำคัญของธุรกิจคนต่อไป

ส่วนสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ การขยายกิจการไปในต่างประเทศ เหตุเพราะศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรและธุรกิจยังไม่มีความพร้อม รวมไปถึงมองถึงความจำเป็นที่จะขยายตลาดไปนั้นยังไม่มากพอ เพราะเราเรามองถึงโอกาสการทำธุรกิจภายในประเทศมากกว่า สอดคล้องจาก จากการศึกษาวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดด้านการวางแผนการสืบทอดกิจการ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

### ประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว

ปัญหาธุรกิจครอบครัวที่พบ จะเป็นประเด็นที่ทายาทไม่มีความเต็มใจที่จะสืบทอด ไม้ถนัดงานที่ทำ และการเข้ามาในธุรกิจในขณะที่อายุยังน้อยและประสบการณ์ในการทำงานยังไม่มากพอ ซึ่งสอดคล้องกับอรุณ ศิริงานุสรณ์ (2552) กล่าวว่า ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวควรเข้าสู่ธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเต็มตัว เพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจและสั่งสมประสบการณ์ และความรู้ก่อนการรับมอบตำแหน่งจากเจ้าของและผู้ก่อตั้ง

ประเด็นอีกข้อคือ ความต่างในช่วงอายุ เนื่องจากด้วยความคิดของเขาเองที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง จะมีความมั่นใจในความคิดของตัวเอง และกับรุ่นก่อนหน้าก็ยึดติดในวิธีคิดเดิม ๆ ของเขาเองเช่นกัน เขามีความคิดเป็นของตัวเอง ผู้บริหารรุ่นใหม่ขาดประสบการณ์ในการทำงาน Gen ที่แตกต่างระหว่าง Gen X และ Gen Y ซึ่ง Gen Y เติบโตมากับเทคโนโลยีใหม่ ๆ พยายามจะใช้เทคโนโลยีมากขึ้น และมักจะพบปัญหาของความต่างในแต่ละวัยว่ามีความแตกต่างกัน แต่วิธีการแก้ปัญหาคือ การปรับเพื่อให้เข้ากันได้ ลดความขัดแย้ง สอดคล้องกับ อรุณ ศิริงานุสรณ์ (2554) กล่าวว่า เจ้าของธุรกิจครอบครัวและบุตรหลานในครอบครัวควรมีการตกลงและทำความเข้าใจสำหรับแผนของการสืบทอดธุรกิจ เพื่อให้สมาชิกครอบครัวทุกคนเห็นชอบ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความขัดแย้ง (Sharma, Chirsmen & Chua 2003 อ้างถึงใน อรุณ ศิริงานุสรณ์, 2554) ซึ่งความสมานฉันท์และข้อตกลงของสมาชิกครอบครัวที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และหากสมาชิกในครอบครัวมีความกลมเกลียว และปรองดองกันอย่างมีเอกภาพแล้ว ย่อมเป็น พลังมหาศาลในการขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับ ธุรกิจครอบครัวได้ ซึ่งเป็นจุดแข็งสำหรับธุรกิจ ครอบครัวที่มีความแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

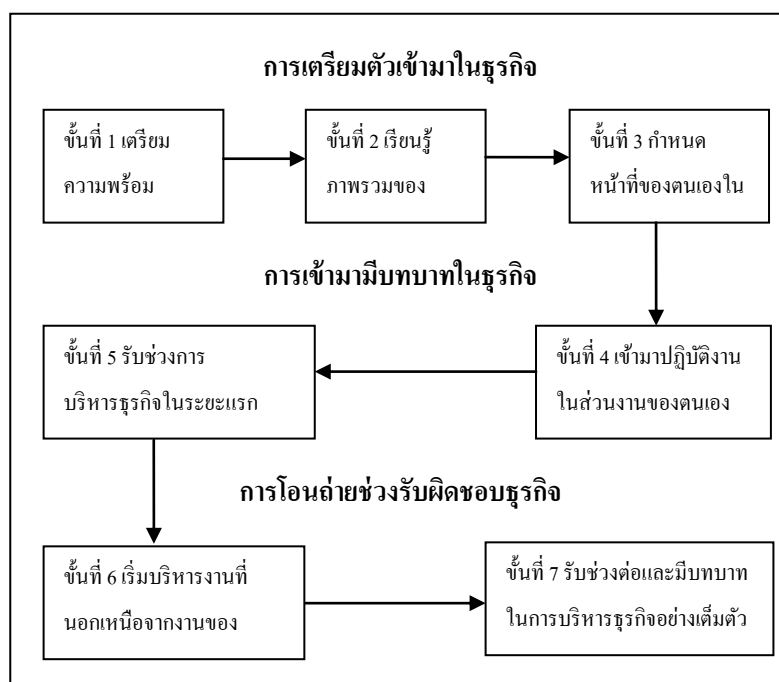
### ความแตกต่างในการสืบทอดทายาททางธุรกิจ ระหว่างธุรกิจรับเหมาและธุรกิจอื่น ๆ

จากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย สามารถสรุปได้ว่า ในการสืบทอดทายาททางธุรกิจครอบครัว ของธุรกิจรับเหมา นั้นจะมีความแตกต่างกับธุรกิจอื่นคือ ธุรกิจรับเหมาจะประกอบด้วย องค์ความรู้เฉพาะด้าน ประสบการณ์ เครื่องมือทางธุรกิจ การบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ ซึ่งทายาทที่จะเข้ามารับช่วงต่อในธุรกิจนี้ต้องใช้เวลาในการสั่งสมทั้งประสบการณ์และความรู้เป็นอย่างมากจนกว่าจะสามารถบริหารงานได้อย่างเต็มตัว เพราะหากหากองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งไป ก็จะมีผลต่อการที่ทายาทจะมารับช่วงต่อ และเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่น เช่น ธุรกิจด้านการค้าขาย นั้น ในการเตรียมตัวของทายาทอาจจะใช้เวลาไม่นานมากนัก เนื่องจากไม่ต้องมีองค์ความรู้เฉพาะด้านมากเท่าไร แต่สิ่งที่จะต้องใช้เวลาในการสั่งสมคือประสบการณ์จริง การติดต่อเจรจา เป็นต้น

ส่วนความแตกต่างในการสืบทอดทายาทธุรกิจครอบครัว การที่จะหาคนมารับช่วงต่อ นั้นจะมองถึงทายาทหรือคนในครอบครัวที่มีความพร้อมความสามารถในการบริหารงานก่อน จึงจะมองไปถึงการนำคนนอกเข้ามาช่วยในการบริหารงาน ต่างกับ ธุรกิจทั่วไป คือ การวางแผนการสืบทอด จะเกิดจากการคัดเลือกคนภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามท้องถ้งค์กรต้องการเข้ามาบริหารงาน

#### ตัวแบบของการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว สำหรับธุรกิจรับเหมา

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมา สามารถสรุปเป็นแบบจำลอง (Model) การสืบทอดธุรกิจสำหรับธุรกิจรับเหมา โดยประยุกต์จาก Longenecker and Schoen (1978) ได้ตามแบบจำลองด้านล่าง



ภาพที่ 5-1 แบบจำลอง (Model) การสืบทอดธุรกิจสำหรับธุรกิจรับเหมา

ซึ่งตัวแบบนี้เป็นกระบวนการสืบทอดทายาทที่ดีที่สุด โดยเริ่มจากให้ทายาทเตรียมความพร้อมที่จะเข้ามารับช่วงต่อในธุรกิจ ทั้งการเรียนรู้ในตำรา และการเรียนรู้ธุรกิจโดยตรง เมื่อทายาทสนใจที่จะมารับช่วงต่อก็ต้องมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองในธุรกิจและเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนงานของตน และค่อย ๆ เข้ามาบริหารงานในระยะแรก ไปจนถึงการบริหารงาน



ในภาพรวมขององค์กร เมื่อทายาทมีความพร้อมอย่างสมบูรณ์แล้วจึงถ่ายโอนอำนาจบริหารงานอย่างเต็มตัวให้กับทายาท

### การคัดเลือกทายาทมารับช่วงในการสืบทอดธุรกิจ สำหรับธุรกิจรับเหมา

ในการคัดเลือกทายาทเข้ามารับช่วงต่อของธุรกิจรับเหมา จะอยู่ในระหว่างที่รุ่นก่อนหน้าต้องการที่จะวางมือ และต้องการให้มีทายาทมารับช่วงต่อ ซึ่งในการคัดเลือกทายาทจะไม่ได้ให้ความสำคัญว่าทายาทคนใดที่สุดที่จะมีสิทธิ์มารับช่วงในธุรกิจก่อน แต่คัดเลือกจากทายาทที่มีความพร้อม และมีความสามารถที่จะเข้ามาบริหารงานต่อ รวมถึงทายาทที่มีความเต็มใจที่จะเข้ามารับช่วงต่อในธุรกิจอีกด้วย ซึ่งในการทดสอบให้ไปเจอกับสถานการณ์จริง ลงมือปฏิบัติงานจริง หรือวัดความเต็มใจของทายาท ต้องให้ทายาทได้เรียนรู้ในธุรกิจเพื่อให้เกิดความเคยชินในธุรกิจมากขึ้น มองเห็นถึงโอกาสทางธุรกิจนั้น สอดคล้องกับอรุณ ศิริงานุสรณ์ (2554) กล่าวว่า เมื่อเจ้าของธุรกิจครอบครัวต้องคัดเลือกบุตรหลาน เพื่อเตรียมตัวบ่มเพาะให้เป็นทายาทคนต่อไป เจ้าของธุรกิจครอบครัว ควรจะต้องเลือกทายาท ที่มีความเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ รู้จัก ระวังอารมณ์ข่มความรู้สึก อุดหนุน รอบคอบ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำรวมทั้งต้อง เป็นนักประนีประนอม และประสานประโยชน์ เข้าใจปัญหาและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเป็นผู้ที่ทำให้เกียรติเพื่อร่วมงาน

### ข้อเสนอแนะ

1. ในเรื่องประสบการณ์ของทายาทที่จะเข้ามารับช่วงแต่ละรุ่นยังน้อยมากจากผลการสัมภาษณ์ วิธีแก้ไขปัญหาดังนี้ ควรจะให้ทายาทได้ไปทำงานในองค์กรอื่นเพื่อที่จะรู้แนวทางการทำงาน และสั่งสมประสบการณ์ แล้วเมื่อมีความพร้อมจึงค่อยให้กลับมาช่วยบริหารงานของธุรกิจครอบครัว
2. ความเต็มใจหรือไม่มีความสามารถพอในการรับช่วงต่อของทายาท หากทายาทไม่มีความเต็มใจ ควรที่จะหาโอกาสทางธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เช่น การขยายธุรกิจในแนวราบ (Horizontal) ที่สามารถรองรับกับความสามารถของทายาทได้ และถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจเดิมด้วย
3. กรณีไม่มีทายาทมาสืบทอด หรือว่าคุณสมบัติไม่เพียงพอ ควรศึกษาการควบรวมธุรกิจกับธุรกิจอื่น (Merge and acquisition) กับธุรกิจอื่น หรือว่าการนำธุรกิจเข้าตลาดหุ้น

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย พบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจจะยังไม่ครบถ้วน และยังคงมีข้อจำกัดอยู่บางประการ จึงได้เสนอข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น มีข้อมูลต่อไปนี้

1. เนื่องจากกลุ่มสัมภาษณ์ยังไม่ครอบคลุมกับพื้นที่ที่ศึกษา ควรศึกษากลุ่มสัมภาษณ์ให้ครอบคลุม
2. ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างการสัมภาษณ์ให้มากกว่านี้ เพื่อความหลากหลายและเพียงพอต่อข้อมูลที่ต้องการศึกษา
3. คำถามที่ใช้ในการวิจัยในบางข้อคำถามยังมีบางประเด็นที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ค่อยเข้าใจในความหมาย ควรปรับให้เหมาะสมมากกว่านี้

## บรรณานุกรม

- 4 ทศวรรษธุรกิจครอบครัว การบุกเบิก การสืบทอดและการเปลี่ยนแปลง. (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/july\\_sep\\_10/pdf/aw24.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july_sep_10/pdf/aw24.pdf)
- Boris Grousberg and Deborah Bell. (2014). *Generation to generation: How to save the family business*. เข้าถึงได้จาก <https://hbr.org/2014/04/generation-to-generation-how-to-save-the-family-business>
- Justin G. Longenecker and John E. Schoen, (1978). *Management succession in the family business*. *Journal of Small Business Management*, Vol. 16 (July 1978), pp. 1–6
- กรองกาญจน์ ทองสุข. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยุณาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (การค้นคว้าอิสระ)
- กลุ่มบริหารการเสี่ยภาษีธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก. (2559). *ลักษณะ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543* กรุงเทพฯ: กรมสรรพากร.
- กิตติพงษ์ อรุพัฒน์พงศ์. (2554). *การวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด(มหาชน).
- กิตติพงษ์ อรุพัฒน์พงศ์. (2547). *การวางแผนทางกฎหมายกับการบริหารจัดการธุรกิจ ครอบครัว (ตอนที่ 1)*. *การเงินธนาคาร* 23 (เมษายน): 216-218. (อ้างอิงจาก อ้าพล นววงศ์เสถียร). เข้าถึงได้จาก <http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>
- จันทิมา สมรรถะบุตร. (2533). *การสืบทอดธุรกิจของครอบครัว*. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จิระเดช อุ่สวัสดิ์. (2550). *กลยุทธ์การส่งต่อธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น*. *MBA.*, กรุงเทพฯ: 104 (9) : 68-76.
- ชวลีพร มาสเนตร. (2555). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอาหารทะเลแปรรูปพื้นบ้านของผู้ประกอบการในอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา*. วารสารมหาวิทยาลัยนครราชสีมา นครินทร์ ปีที่ 4 (ฉบับที่ 3), กันยายน-ธันวาคม 2555.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2550). *โมเดลของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว*. เข้าถึงได้จาก : <http://www.businesssthai.co.th/content.php?data=412653smart%20SMEs/2007>
- ดนัย เทียนพุฒ. (2554). *ความหมายของธุรกิจครอบครัว*. เข้าถึงได้จาก [http://thaifamilybusiness.blogspot.com/2011/09/blog-post\\_23.html](http://thaifamilybusiness.blogspot.com/2011/09/blog-post_23.html)
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การส่งผ่านธุรกิจสู่รุ่น 3 กลยุทธ์การบริหารธุรกิจครอบครัว*. กรุงเทพฯ:

ประชุมช่าง.

ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐี (2553). ถ่ายทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว. *มหาวิทยาลัยกรุงเทพวารสารนักบริหาร*, ปีที่ 30 (ฉบับที่4), 126-129

ชนชัย อำนวยสวัสดิ์. (2552). *ผู้หญิงกับบทบาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว* ออนไลน์ได้จาก

<http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=drnui&month=092009&date=28&group=1&gblog=3>

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2550). *แผนสืบทอดทายาทธุรกิจ: ปัจจัยแห่งความอยู่รอด*. ออนไลน์ได้จาก

<http://www.bangkokbizweek.com/20061002/bschool/index.php?news=coumn217862245.html>

นุชจรินทร์ สายวิเศษ. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

เนตรนภา ไวกษ์เลิศศักดิ์. (2555). *การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย*. *Journal of HR*

*Intelligence* ปีที่ 7 (ฉบับที่ 2), 18-27. สถาบันทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปรีวิทย์ ภิรมย์. (2555). *แรงจูงใจของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้รับเหมาก่อสร้าง จังหวัดสุรินทร์*. มหาลัษศรีปทุม

ปริมประภา บุญมีฤทธิ. (2556). *รูปแบบธุรกิจจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่: กรณีศึกษา*

*ธุรกิจด้านการซ่อมแซมและเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทาง*

*วัฒนธรรม*. มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 793)

พลอย มัลลิกะมาส. (2554). *เจาะลึกDNAธุรกิจไทย*. เข้าถึงได้จาก

<http://www.tcdc.or.th/articles/others/16425/#เจาะลึก-DNA-ธุรกิจครอบครัวไทย>

ยงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอก แอนด์ จีกราฟฟิค.

ศิระ อินทรกำธรชัย. (2556). *เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิดธุรกิจครอบครัวสู่ความยั่งยืน*. เข้าถึงได้จาก

<http://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2013/new-release-22-03-2013-th.html>

หลุย จำปาเทศ. (2532). *จิตวิทยาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล

อรุณ ศิริงานุสรณ์. (2554). *การสืบทอดธุรกิจครอบครัว กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์*

เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน. สุทธิปริทัศน์, ปีที่ 25 (ฉบับที่ 77), 107-123

อำนาจ ชีระวนิช. (2546). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาด

หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, คณะรัฐ

ประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อุมาพร โรซาร์พิทักษ์. (2552). การศึกษากระบวนการถ่ายโอนกิจการธุรกิจครอบครัวในกลุ่ม

โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้า

ธนบุรี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์ (รุ่นที่ 1)

### 1. การวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

- มีการวางแผนในการสืบทอดทายาททางธุรกิจอย่างไร
- เตรียมตัวให้กับทายาทมารับช่วงต่อธุรกิจอย่างไร
- มีเป้าหมาย และความคาดหวังต่อทายาทอย่างไรในการมารับช่วงต่อ
- ช่วงเวลาใดที่จะให้ทายาทเข้ามาฝึกงานในธุรกิจ

### 2. ปัจจัยบุคคล (วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)

- ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่อย่างไร
- ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไร

### 3. ความเต็มใจของทายาท และการสร้างแรงจูงใจ

- เราจะมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทอย่างไรให้มีความสนใจในธุรกิจ
- แรงจูงใจใดที่จะทำให้ทายาทเกิดความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ
- เมื่อทายาทไม่เต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ เรามีวิธีการจัดการอย่างไร

### 4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

- การแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้กับทายาทเห็น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างไร
- ท่านมีการส่งทอดองค์ความรู้ทางธุรกิจอย่างไรไปยังทายาทรุ่นต่อไป
- ท่านคิดว่าองค์ความรู้ทางธุรกิจ และเครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญในการที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืน ได้อย่างไร

### 5. การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว [ตัวชี้วัด ประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovation)

เทคโนโลยี (Technology) การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion)]

- ท่านคิดว่าตัวชี้วัดในด้านใดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ตัวชี้วัดใดมีความสำคัญมากที่สุดและน้อยที่สุด
- แต่ละรุ่นมีการส่งทอดอย่างไรที่จะให้ยั่งยืน หรือรูปแบบการส่งทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่น



## แบบสัมภาษณ์ (รุ่นที่ 2)

### 1. การวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

- ท่านมีการเตรียมตัวที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจอย่างไร
- เป้าหมาย และความคาดหวังที่เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อเป็นอย่างไร
- ท่านเข้ามามีบทบาทในธุรกิจช่วงเวลาใด
- ท่านมีการวางแผนในการสืบทอดทายาททางธุรกิจอย่างไรเมื่อได้รับช่วงการบริหารต่อมาจากรุ่นที่ 1
- เมื่อท่านได้เข้ามาสืบทอดธุรกิจแล้ว จะมีการบริหารงานอย่างไรให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้

### 2. ปัจเจกบุคคล (วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)

- ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่อย่างไร
- ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไร

### 3. ความเต็มใจของทายาท และการสร้างแรงจูงใจ

- แรงจูงใจใดที่เป็นตัวสำคัญที่ทำให้เราเกิดความเต็มใจ และมีความเต็มใจมากขึ้นเพียงใดในการสืบทอดกิจการ (แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่ใชตัวเงิน)
- จะสร้างแรงจูงใจใดที่จะทำให้ทายาทรุ่นที่ 3 เกิดความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ
- เราจะรับมืออย่างไร เมื่อทายาทรุ่นที่ 3 ไม่เต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ

### 4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

- การแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้กับทายาทเห็น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างไร
- ท่านได้เห็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้งธุรกิจอย่างไร
- ท่านมีการส่งทอดองค์ความรู้ทางธุรกิจอย่างไรไปยังทายาทรุ่นที่ 3
- ท่านคิดว่าองค์ความรู้ทางธุรกิจ และเครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญในการที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืน ได้อย่างไร

### 5. การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว [ตัวชี้วัด ประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovation)

เทคโนโลยี (Technology) การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion)]

- ท่านคิดว่าตัวชี้วัดในด้านใดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ตัวชี้วัดใดมีความสำคัญมากที่สุดและน้อยที่สุด
- แต่ละรุ่นมีการส่งทอดอย่างไรที่จะให้ยั่งยืน หรือรูปแบบการส่งทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่น

## แบบสัมภาษณ์ (รุ่นที่ 3)

### 1. การวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว

- ท่านมีการเตรียมตัวที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจอย่างไร
- เป้าหมาย และความคาดหวังที่เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อเป็นอย่างไร
- ท่านเข้ามามีบทบาทในธุรกิจช่วงเวลาใด
- ท่านมีการวางแผนในการสืบทอดทายาททางธุรกิจอย่างไรเมื่อได้รับช่วงการบริหารต่อมาจากรุ่นที่ 2
- เมื่อท่านได้เข้ามาสืบทอดธุรกิจแล้ว จะมีการบริหารงานอย่างไรให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้

### 2. ปัจเจกบุคคล (วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)

- ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่อย่างไร
- ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไร

### 3. ความเต็มใจของทายาท และการสร้างแรงจูงใจ

- แรงจูงใจใดที่เป็นตัวสำคัญที่ทำให้เราเกิดความเต็มใจ และมีความเต็มใจมากขึ้นเพียงใดในการสืบทอดกิจการ (แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ว่าตัวเงิน)
- จะสร้างแรงจูงใจใดที่จะทำให้ทายาทรุ่นต่อไปเกิดความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ

### 4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

- การแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้กับทายาทเห็น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างไร
- ท่านได้เห็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้งธุรกิจอย่างไร
- ท่านจะมีการวางแผนที่จะส่งทอดองค์ความรู้ทางธุรกิจอย่างไรไปยังทายาทรุ่นต่อไปอย่างไร
- ท่านคิดว่าองค์ความรู้ทางธุรกิจ และเครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญในการที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืน ได้อย่างไร

### 5. การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (ตัวชี้วัด ประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovation), เทคโนโลยี (Technology), การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent), การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning), การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion))

- ท่านคิดว่าตัวชี้วัดในด้านใดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (จัดลำดับความสำคัญ)
- แต่ละรุ่นมีการส่งทอดอย่างไรที่จะให้ยั่งยืน หรือรูปแบบการส่งทอดกิจการจากรุ่นสู่รุ่น

**ภาคผนวก ข**

การทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....

ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ดร.ศรณิษา เลิศบุษกรวิทย์

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก  
(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ : การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว  
กรณีศึกษา : ธุรกิจรับเหมา ในจังหวัดชลบุรี

ชื่อนิติ : นางสาวสุประวีณ์ สายดี

รหัสประจำตัว : 57710087

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 38

ปีการศึกษา : 2558

หมายเลขโทรศัพท์ : 09-1538-8946

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.กฤษ จริน โท

ตรวจแล้ว  
27 เม.ย. 2559

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

- 1.1. เพื่อศึกษาแนวทางและเป้าหมายของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
- 1.2. เพื่อศึกษาการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
- 1.3. เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว



แบบสัมภาษณ์นี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ได้

ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน

ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ..... *ศ.ดร. น.ช. น.ช.*

ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ  
18 / ม.ช. / 89

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก  
(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ : การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว  
กรณีศึกษา : ธุรกิจรับเหมา ในจังหวัดชลบุรี

ชื่อนิสิต : นางสาวสุประวีณ์ สายดี

รหัสประจำตัว : 57710087

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 38

ปีการศึกษา : 2558

หมายเลขโทรศัพท์ : 09-1538-8946

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษ จรินทร์

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

- 1.1. เพื่อศึกษาแนวทางและเป้าหมายของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
- 1.2. เพื่อศึกษาการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
- 1.3. เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว



แบบสัณฐานนี้สามารถใช้เป็น  
เครื่องมือในการวิจัย(วิจัยเชิงคุณภาพ)

- ได้
- ได้ แต่ต้องปรับปรุงบางส่วน
- ไม่ได้ทั้งฉบับ

ลงชื่อ.....*ดร. วิไล ฟูสี*.....  
ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
.....*๑๐ / ๒๖.๑. / ๕๗*.....

แบบทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ของแบบสัณฐานเชิงลึก  
(วิจัยเชิงคุณภาพ)

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ : การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว  
กรณีศึกษา : ธุรกิจรับเหมา ในจังหวัดชลบุรี

ชื่อนิสิต : นางสาวสุประวีณ์ สายดี

รหัสประจำตัว : 57710087

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตรุ่นที่ 38

ปีการศึกษา : 2558

หมายเลขโทรศัพท์ : 09-1538-8946

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษ จรินทร์

ข้อมูลเบื้องต้น

1. วัตถุประสงค์

- 1.1. เพื่อศึกษาแนวทางและเป้าหมายของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
- 1.2. เพื่อศึกษาการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
- 1.3. เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว

ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (ค่า IOC) ของ  
ผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อเรื่อง : การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา : ธุรกิจรับเหมา  
ในจังหวัดชลบุรี

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่ง  
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ให้ผู้เชี่ยวชาญดังรายนามต่อไปนี้

1. ชื่อ ดร.ศรินยา เลิศพุทธิรักษ์  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ชื่อ ดร.ชนิสรา แก้วสุวรรณค์  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ชื่อ ดร.ภัทรี ฟรีสตัดด์  
ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อย  
กว่า 0.67 (อ้างอิง) ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม  
และแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

## แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 1

ลำดับ	ข้อความถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปรผล	หมายเหตุ
		1	2	3			
<b>1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>							
1.1	ชื่อ-นามสกุล	1	1	1	1	สอดคล้อง	
1.2	ระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ/ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>2. การวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว</b>							
2.1	-มีการวางแผนในการสืบทอดทายาททางธุรกิจอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.2	-เตรียมตัวให้กับทายาทมารับช่วงต่อธุรกิจอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.3	-มีเป้าหมายและความคาดหวังต่อทายาทอย่างไรในการมารับช่วงต่อ	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.4	-ช่วงเวลาใดที่จะให้ทายาทเข้ามามีบทบาทในธุรกิจ	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>3. ปัจเจกบุคคล (วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)</b>							
3.1	- ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
3.2	- ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>4. ความเต็มใจของทายาทและการสร้างแรงจูงใจ</b>							
4.1	- เราจะมีการจะสร้างแรงจูงใจให้กับทายาทอย่างไรให้มีความสนใจในธุรกิจ	1	1	1	1	สอดคล้อง	
4.2	- แรงจูงใจใดที่จะทำให้ทายาทเกิดความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	สอดคล้อง	
4.3	- เมื่อทายาทไม่เต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ เรามีวิธีการจัดการอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว</b>							
5.1	- การแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้กับทายาทเห็น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	



ลำดับ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปรผล	หมายเหตุ
		1	2	3			
5.2	- ท่านมีการส่งทอดองค์ความรู้ทางธุรกิจอย่างไรไปยังทายาทรุ่นต่อไป	1	1	1	1	สอดคล้อง	
5.3	- ท่านคิดว่า องค์ความรู้ทางธุรกิจ และเครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญในการที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืน ได้อย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>6. การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว</b>							
6.1	- ท่านคิดว่าตัวชี้วัดในด้านใดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะส่งผลกระทบต่อ การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (จัดลำดับความสำคัญ)	1	1	1	1	สอดคล้อง	
6.2	- แต่ละรุ่นมีการส่งทอดอย่างไรที่จะทำให้ ยั่งยืน หรือ รูปแบบการส่งทอดกิจการ จากรุ่นสู่รุ่น	1	1	1	1	สอดคล้อง	

หมายเหตุ ตัวชี้วัดการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย (นวัตกรรม (Innovation), เทคโนโลยี (Technology), การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent), การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning), การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion))

## แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 2

ลำดับ	ข้อความถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปรผล	หมายเหตุ
		1	2	3			
<b>1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>							
1.1	ชื่อ-นามสกุล	1	1	1	1	สอดคล้อง	
1.2	ระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ/ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>2. การวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว</b>							
2.1	- ท่านมีการเตรียมตัวที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.2	- เป้าหมาย และความคาดหวังที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต่อเป็นอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.3	- ท่านเข้ามามีบทบาทในธุรกิจช่วงเวลาใด	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.4	- ท่านมีการวางแผนในการสืบทอดธุรกิจอย่างไรเมื่อได้รับช่วงการบริหารต่อมาจากรุ่นที่ 1	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.5	- เมื่อท่านได้เข้ามาสืบทอดธุรกิจแล้ว จะมีการบริหารงานอย่างไรให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>3. ปัจเจกบุคคล (วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)</b>							
3.1	- ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
3.2	- ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>4. ความเต็มใจของทายาทและการสร้างแรงจูงใจ</b>							
4.1	- แรงจูงใจใดที่เป็นตัวสำคัญที่ทำให้เราเกิดความเต็มใจ และมีความเต็มใจมากน้อยเพียงใดในการสืบทอดกิจการ (แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ว่าตัวเงิน)	1	1	1	1	สอดคล้อง	
4.2	- จะสร้างแรงจูงใจใดที่จะทำให้ทายาทรุ่นที่ 3 เกิดความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	สอดคล้อง	

ลำดับ	ข้อความถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปรผล	หมายเหตุ
		1	2	3			
4.3	- เราจะรับมืออย่างไร เมื่อทายาทรุ่นที่ 3 ไม่เต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว</b>							
5.1	- การแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้กับทายาทเห็น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
5.2	- ท่านได้เห็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้งธุรกิจอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
5.3	- ท่านมีการส่งทอดองค์ความรู้ทางธุรกิจอย่างไรไปยังทายาทรุ่นที่ 3	1	1	1	1	สอดคล้อง	
5.4	- ท่านคิดว่า องค์ความรู้ทางธุรกิจ และ เครื่องมือทางธุรกิจมีความสำคัญในการที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืน ได้อย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>6. การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว</b>							
6.1	- ท่านคิดว่าตัวชี้วัดในด้านใดที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะส่งผลกระทบต่อ การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (จัดลำดับความสำคัญ)	1	1	1	1	สอดคล้อง	
6.2	- แต่ละรุ่นมีการส่งทอดอย่างไรที่จะให้ ยั่งยืน หรือ รูปแบบการส่งทอดกิจการ จากรุ่นสู่รุ่น	1	1	1	1	สอดคล้อง	

หมายเหตุ ตัวชี้วัดการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย (นวัตกรรม (Innovation), เทคโนโลยี (Technology), การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent), การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning), การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion))

### แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์รุ่นที่ 3

ลำดับ	ข้อความถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปรผล	หมายเหตุ
		1	2	3			
<b>1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>							
1.1	ชื่อ-นามสกุล	1	1	1	1	สอดคล้อง	
1.2	ระยะเวลาที่ดำเนินกิจการ/ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>2. การวางแผนการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว</b>							
2.1	- ท่านมีการเตรียมตัวที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.2	- เป้าหมาย และความคาดหวังที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต่อเป็นอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.3	- ท่านเข้ามามีบทบาทในธุรกิจช่วงเวลาที่ใด	1	1	1	1	สอดคล้อง	
2.4	- ท่านมีการวางแผนในการสืบทอดทายาททางธุรกิจอย่างไรเมื่อได้รับช่วงการบริหารต่อมาจากรุ่นที่ 2	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>3. ปัจเจกบุคคล (วัฒนธรรมครอบครัว, ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล)</b>							
3.1	- ความแตกต่างของอายุ นิสัย ความคิด มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
3.2	- ความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นความต้องการมีผลต่อการสืบทอดธุรกิจอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>4. ความเต็มใจของทายาทและการสร้างแรงจูงใจ</b>							
4.1	- แรงจูงใจใดที่เป็นตัวสำคัญที่ทำให้เราเกิดความเต็มใจ และมีความเต็มใจมากน้อยเพียงใดในการสืบทอดกิจการ (แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน และไม่ตัวเงิน)	1	1	1	1	สอดคล้อง	
4.2	- จะสร้างแรงจูงใจใดที่จะทำให้ทายาทรุ่นต่อไปเกิดความเต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	สอดคล้อง	
4.3	- เราจะรับมืออย่างไร เมื่อทายาทรุ่นต่อไปไม่เต็มใจที่จะสืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	สอดคล้อง	

ลำดับ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปรผล	หมายเหตุ
		1	2	3			
<b>5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว</b>							
5.1	- การแสดงออกถึงภาวะผู้นำให้กับ ทายาทเห็น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น อย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
5.2	- ท่านได้เห็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำ ของผู้ก่อตั้งธุรกิจอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
5.3	- ท่านจะมีการวางแผนที่จะส่งทอดองค์ ความรู้ทางธุรกิจอย่างไรไปยังทายาทรุ่น ต่อไปอย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
5.4	- ท่านคิดว่า องค์ความรู้ทางธุรกิจ และ เครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญในการที่ จะทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่าง ยั่งยืน ได้อย่างไร	1	1	1	1	สอดคล้อง	
<b>6. การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว</b>							
6.1	- ท่านคิดว่าตัวชี้วัดในด้านใดที่มี ความสำคัญมากที่สุดที่จะส่งผลการ เติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (จัดลำดับความสำคัญ)	1	1	1	1	สอดคล้อง	
6.2	- แต่ละรุ่นมีการส่งทอดอย่างไรที่จะให้ ยั่งยืน หรือ รูปแบบการส่งทอดกิจการ จากรุ่นสู่รุ่น	1	1	1	1	สอดคล้อง	

หมายเหตุ ตัวชี้วัดการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย (นวัตกรรม (Innovation), เทคโนโลยี (Technology), การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent), การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning), การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion))

ภาคผนวก ค  
การพิสูจน์อักษร (อักขรวิธี)

## บทที่ 1

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
272069	Jul 4, 2016 at 13:13 PM	57710087@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 1.docx	Completed	0.00 %

### Match Overview

Show 10 entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

## บทที่ 2

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
272118	Jul 4, 2016 at 13:30 PM	57710087@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 2.docx	Completed	3.21 %

### Match Overview

Show 10 entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	อำพล นววงศ์เสถียร	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	1.93 %
2	เพศวิถีกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวในสังคมไทย	อาหิยา กุวดีวีร์วัฒน์	มหาวิทยาลัยรังสิต	0.68 %
3	การจัดสวัสดิการพนักงานของโรงงานขึ้นรูปพลาสติกที่ ดำเนินธุรกิจภายในครอบครัว	กรณีย์สสร อุปการดี	มหาวิทยาลัยศิลปากร	0.60 %

## บทที่ 3

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
271932	Jul 4, 2016 at 11:42 AM	57710087@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 3.docx	Completed	0.00 %

### Match Overview

Show  entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

## บทที่ 4

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
271933	Jul 4, 2016 at 11:42 AM	57710087@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 4.docx	Completed	0.00 %

### Match Overview

Show  entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				



## บทที่ 5

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
271936	Jul 4, 2016 at 11:42 AM	57710087@go.buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 5.docx	Completed	0.00 %

### Match Overview

Show  entries

Search:

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				