

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย

สรพงษ์ บำเพ็ญสันติ, ตะวัน วิกรัยพัฒน์ และจุฬารักษ์ ขอบใจกลาง*

Factors Influencing Succession Transfer on Chemical Family Business in Thailand

Sanpong Bumpensanti, Tawan Vigripat and Chulaporn Kobjaiklang*

มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต ซอยลาดพร้าว 107 แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

Rattana Bundit University, Soi Lad Phrao 107, Khlong Chan, Bang Kapi, Bangkok 10240

*Corresponding author. E-mail address: chulaporn.kobjaiklang@gmail.com

Received: 20 April 2016; Accepted: 1 June 2016

บทคัดย่อ

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทต่อเศรษฐกิจทั่วโลกเป็นอย่างมาก และยังเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก ธุรกิจครอบครัวมีการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นตามวิถีชีวิตธุรกิจโดยเริ่มต้นขยายตัว เติบโต และถดถอย ความสำเร็จในการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยที่สืบทอดกันมาจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ล้วนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องในด้านการลงทุนการจัดการและทุกขอบเขตของธุรกิจ แต่การศึกษาถึงการสืบทอดธุรกิจ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และโมเดลธุรกิจครอบครัว ยังขาดการศึกษาและค้นคว้าอย่างลึกซึ้งในบริบทของธุรกิจครอบครัวไทย ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อค้นคว้าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย 3) เพื่อสร้างตัวแบบธุรกิจเคมีแบบครอบครัวที่เป็นมาตรฐานของธุรกิจครอบครัวไทย วิธีการศึกษาใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประชากรในการศึกษา คือ กลุ่มผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว หรือเป็นสมาชิกในครอบครัวที่มีการเตรียมการ การวางแผน และการดำเนินการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่ให้ประเด็นสำคัญ จำนวน 21 บริษัท จาก 107 บริษัทในสมาชิกสมาคมธุรกิจเคมีในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ควบคู่กับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และการทำการเก็บประวัติชีวิต (Life History Collection) เป็นเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้พัฒนาจากการสัมภาษณ์

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการถ่ายโอนธุรกิจมี 8 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว 2) ปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท 3) ปัจจัยด้านการรับรู้และยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล 4) ปัจจัยด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท 5) ปัจจัยด้านการรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว 6) ปัจจัยภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว 7) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว และ 8) ปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของครอบครัว ปัจจัยที่ส่งผลเป็นอันดับสอง คือ ปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท ปัจจัยที่ส่งผลเป็นอันดับสาม คือ ปัจจัยด้านการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล ปัจจัยที่ส่งผลอันดับสี่ คือ ปัจจัยด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว ลำดับที่ห้า คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว ลำดับที่หก คือ ปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว ซึ่งการวิจัยนี้มุ่งความสนใจไปที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย เพื่อหาปัจจัยที่สามารถอธิบายถึงวิธีการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ สามารถที่จะดำรงอยู่ และส่งต่อธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งได้ในระยะยาว รวมทั้งการสร้างตัวแบบธุรกิจเคมีแบบครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย เพื่อที่จะสามารถเป็นแนวทางในการวางแผนด้านการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวให้กับบริษัทอื่นๆ และสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรอื่นได้

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัว การถ่ายโอน/สืบทอดธุรกิจ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

Abstract

This research aimed to study factors influenced the transfer of family chemical business in Thailand. Family business role was very important to global economy. It was also the primary mechanism to drive the economies of all countries around the world. The family business has been passed down from generation to generation, according to the initial expansion phase of life, business growth and downturn. The success in managing the Thai family business inherited from one generation to another. There are ongoing developments in the field of investment management and business scope. However, the studied of key business success factors and family business model have not been studied within the context of family businesses in Thailand. Thus, this research aimed to: 1. study the factors that



affected the successful transfer of a family chemical business in Thailand, 2. study the factors that affected the successful transfer of a chemical family business in Thailand, and 3. build up the family chemical business model of Thailand. The study used a qualitative method. The population was a group of executives at a family owned chemical business, a family member who was prepared for the planning and implementation of business transfers. This research conducted key informant of 21 companies from 107 companies in the Thailand chemical business association members with no informal interview, coupled with the participation observation, the in-depth Interview and the life history collection was a technique for collecting data from the interview.

The study found that the main factors influenced the successful transfer of business had eight important factors as follow: 1. strategic management of the family business, 2. preparation level of the successor, 3. perceived mutual acceptance of individual roles, 4. perceived of trust in successor's abilities, 5. perceived family harmony, 6. leadership of the family business, 7. Cultural factors in family businesses and 8. competitive advantages in family business. In term of factors affected the successful transfer of a family business, the most important factor was strategic management of the family business. The second important factor was the preparation level of the successor. The third factor was perceived mutual acceptance of individual roles. The fourth affecting factors were the perceived of trust in successor's abilities, the perceived family harmony and leadership of the family business in the same order. The fifth order factors were cultural in the family businesses. The sixth and the last important factor ranked was the competitive advantages of family businesses. This research was focused on the factors that affecting the successful transfer of family chemical business in Thailand, Where the searched factors can explain how to transfer the family chemical business to successful, sustainability, and forward the family chemical business from generation to generation in the long term. The creation business model of family chemical business succeeded in transfer to company that can be adapted to other organizations of family business in Thailand.

Keywords: Family Business, Succession Transfer, Key Success Factors

บทนำ

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) มีบทบาทต่อเศรษฐกิจทั่วโลกเป็นอย่างมาก และยังเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก ร้อยละ 75.0-90.0 ของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจครอบครัวหรือบริหารโดยบุคคลในครอบครัว (Lank, Owens, Martinez and Riedel, 1994) และในประเทศสหรัฐอเมริกา ธุรกิจครอบครัวมีจำนวน 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด (Montgomery and Sinclair, 2000) ส่วนในประเทศแถบเอเชียจากการศึกษาพบว่า ร้อยละ 75.0 เป็นธุรกิจครอบครัวของตระกูลใดตระกูลหนึ่ง หรือไม่กี่ควบคุมการบริหารโดยคนในตระกูลไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ธุรกิจดังกล่าวยังคงจะมีความเป็นครอบครัวไว้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ธุรกิจครอบครัวมีการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น ตามวิถีชีวิตธุรกิจโดยเริ่มต้นขยายตัวเติบโต และถดถอย ในความสำเร็จการจัดการธุรกิจครอบครัวไทย (Thai Family Business) ที่สืบทอดกันมาจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ล้วนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องในด้านการลงทุนการจัดการและทุกขอบเขตของธุรกิจ แต่การศึกษาถึงการสืบทอดธุรกิจ (Business Succession) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) และโมเดลธุรกิจครอบครัว (Family Business Model) ยังขาดการศึกษาและค้นคว้าอย่างลึกซึ้งในบริบทของธุรกิจ

ครอบครัวไทย โดยทั่วไปธุรกิจครอบครัว มักจะประสบปัญหาอย่างมากเมื่อเข้าสู่รุ่นที่สาม ซึ่งธุรกิจครอบครัวที่มีจำนวนเพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่สามารถยืนยงผ่านรุ่นหลานจนถึงรุ่นนี้ ทำให้การเติบโตต้องสะดุดไปอย่างน่าเสียดาย และนำความเสียหายสู่ระบบเศรษฐกิจอย่างมาก และเป็นที่คาดการณ์ว่า อีกสิบปีข้างหน้าประเด็นนี้จะมีความเสี่ยงมากขึ้นไปอีก เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจครอบครัวจำนวนมากที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ผู้ที่เกิดในช่วง พ.ศ.2508-2523 กำลังจะเกษียณอายุในไม่ช้า ทำให้ต้องเตรียมความพร้อมสำหรับความท้าทายที่จะมาถึงด้วย ซึ่งก็นับเป็นความยากลำบากมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากลูกหลานรุ่นหลังๆ เริ่มเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจน้อยลงมากกว่ารุ่นปู่ย่าพ่อแม่ เนื่องจากเมื่อธุรกิจเริ่มไปได้ มีกำลังที่จะจ้างคนภายนอกมาช่วยดำเนินการมากขึ้น และตัวของลูกหลานเองก็ไม่จำเป็นต้องเข้ามาช่วยงานเต็มตัวเหมือนเมื่อก่อนหันไปใช้เวลาในการทำกิจกรรมส่วนตัวมากขึ้นเรื่อยๆ จนเห็นห่างกับธุรกิจของครอบครัว ยากที่จะเข้ามารับช่วงต่อได้อย่างรวดเร็วทันที่ ดังนั้น ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนการสืบทอด และวางตัวเอาทายาทที่จะสืบทอดธุรกิจไว้แต่เนิ่นๆ มิฉะนั้นโอกาสอยู่รอดของธุรกิจหรือกิจการก็จะลดลงมาก หลายธุรกิจต้องเตรียมการวางแผนล่วงหน้าเป็นเวลานานควรมีการวางแผนทั้งระยะสั้น

ระยะกลาง และระยะยาว เนื่องจากต้องมีการเตรียมพร้อมให้กับทายาททั้งทางด้านความคุ้นเคยกับธุรกิจ วัฒนธรรมของธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การ รวมถึงความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือ และช่วยเหลือกันได้ด้วย รวมถึงการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในกิจการนั้นๆ ซึ่งต้องใช้เวลาในการปลูกฝังยาวนานพอสมควร (Wattanasupachok, 2005)

ภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวในวันนี้ คนรุ่นพ่อรุ่นแม่อาจไม่ใช่ผู้ทำหน้าที่ในการนำพากิจการให้ก้าวเดินต่อไปข้างหน้าอีกแล้ว ได้ผันตัวไปอยู่ในหน้าที่สนับสนุน ทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดันให้กับบรรดา “ทายาท” ของตัวเองที่จะขึ้นมาเป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย ที่ทุกกิจการครอบครัวจะสามารถทำได้สำเร็จ เพราะความท้าทายของการถ่ายโอนจากรุ่นสู่รุ่นนั้น อยู่ที่ความแตกต่างของคนสองวัย ทั้งมุมมองความคิดที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ที่ไม่เท่ากัน และการที่จะเชื่อมรอยต่อระหว่างคนสองรุ่นนี้ให้ประสานเข้าหากันได้อย่างกลมกลืน เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ต้องการความเอาใจใส่ร่วมมือร่วมใจประสานงานร่วมกัน สืบเนื่องมาจากหลายปัจจัยในยุคปัจจุบัน เช่น การติดต่อสื่อสารที่ง่ายขึ้น การถูกแทนที่ด้วยสินค้าทดแทน การง่ายของการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การเปิดเสรีทางการค้า รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับยุคที่เทคโนโลยี นวัตกรรมต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญในการดำเนินการส่งต่อธุรกิจให้กับคนรุ่นต่อมาต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ในโลกยุคปัจจุบันกาลเวลาที่ผันเปลี่ยนจากยุคหนึ่งเคลื่อนเข้าสู่อีกยุคหนึ่ง จากคนรุ่นก่อนก้าวสู่การส่งต่อให้คนรุ่นใหม่ นี่คือ “วัฏจักร” ที่ไม่อาจเลี่ยงได้ ไม่ต่างอะไรกับ “ธุรกิจครอบครัว” ที่วันหนึ่งก็ต้องถึงเวลาถ่ายเลือดใหม่เข้าสู่เส้นทางธุรกิจของคนยุคใหม่ ดังนั้น จำเป็นต้องศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการส่งต่อธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้การดำเนินธุรกิจอยู่รอดอย่างยั่งยืน

สมาคมธุรกิจเคมี (Chemical Business Association) ได้ก่อตั้งขึ้นมาจาก “ชมรมผู้ค้าเคมี” โดยได้เริ่มมีการประชุมเกี่ยวกับการตั้งชมรมผู้ค้าเคมี เลือกสรรคณะกรรมการ จากนั้นคณะกรรมการชมรมผู้ค้าเคมีได้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันเป็นประจำแล้วยังมีการทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะ เช่น ช่วยเหลืออุทกภัยภาคใต้ การเสริมสร้างความรู้ และความสามัคคีในหมู่สมาชิกแล้ว ยังได้มีจุดมุ่งหมายที่จะก่อตั้งเป็นสมาคมผู้ค้าเคมีด้วย ต่อมาได้เปลี่ยนจากชมรมเป็นสมาคม

ผู้ค้าเคมี (Association of Chemical Traders) จนเป็นสมาคมธุรกิจเคมีทุกวันนี้ จากความสนใจในเรื่องของการถ่ายโอนธุรกิจหรือการสืบทอดธุรกิจครอบครัว นำไปสู่การศึกษา “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย” เนื่องจากตลอดระยะเวลาที่ผู้ทำวิจัยได้ทำการบริหารธุรกิจของตน ได้มองเห็นการบริหารงานของบริษัทตนเอง และบริษัทที่มีการประกอบธุรกิจคล้ายกันที่เกิดความเปลี่ยนแปลง บ้างสามารถถ่ายโอนธุรกิจไปต่อได้ บ้างต้องลดระดับของธุรกิจลง หรือเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร จึงทำให้ผู้ทำวิจัยมีความสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย เพื่อที่จะนำมาปรับใช้กับธุรกิจครอบครัวไทยและพัฒนาบริษัทของผู้วิจัยเอง ตลอดจนเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบมาตรฐานการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย
3. เพื่อสร้างตัวแบบ (Model) ธุรกิจครอบครัวที่เป็นมาตรฐานของธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ธุรกิจที่เป็นกิจการใด ๆ ที่มีครอบครัวถือครองความเป็นเจ้าของส่วนใหญ่ไว้หรือถือครองอำนาจการควบคุมและบริหารกิจการนั้น โดยมีสมาชิกของครอบครัวมากกว่าสองคนมีส่วนร่วมโดยตรงกับการดำเนินงานของกิจการ หรือการที่กิจการมีเจ้าของเป็นสมาชิกในครอบครัว ซึ่งมีทั้งการเป็นเจ้าของทั้งหมด การเป็นเจ้าของส่วนใหญ่ รวมไปถึงการถือหุ้นน้อยกว่ากึ่งหนึ่ง แต่ครอบครัวยังควบคุมและบริหารได้อยู่

การถ่ายโอน/สืบทอดธุรกิจ (Transfer of Business) หมายถึง การวางแผนเพื่อการเตรียมบุคลากรเพื่อสืบทอดตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย หรือหมายรวมไปถึงการเตรียม



ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพหรือความสามารถสูงแล้วมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง หรือการที่ความต้องการของธุรกิจในการที่จะขยายกิจการแล้วต้องการผู้บริหารเข้ามารับผิดชอบงานดังกล่าวในอนาคต รวมทั้งการเตรียมผู้บริหารไว้ทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่ลาออกหรือเกษียณออกไป หรือถูกซื้อตัวเผื่อจะได้มีตัวตายตัวแทน

ความสำเร็จในการถ่ายโอน (Transfer of Business Succession) หมายถึง การที่บุคลากรในระดับสูงด้านการบริหารคัดเลือกผู้สืบทอด หรือผู้ที่มาดำเนินการบริหารต่อได้ดี นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และการที่ตัวผู้บริหารสามารถลดบทบาท แล้วปล่อยให้ผู้สืบทอดดำเนินการบริหารขององค์กรต่อไปได้

การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Transfer of Business) การส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Transitions) จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนผู้นำ เกี่ยวข้องในการถ่ายโอนธุรกิจซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1993) การสืบทอดธุรกิจ (Succession) เป็นประเด็นด้านอารมณ์ที่สำคัญสำหรับเจ้าของธุรกิจในรุ่นอาวุโส (Senior Generation Owner) ซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับการตายของเจ้าของธุรกิจ การต่อสู้กับอุปสรรคที่จะต้องดำรงไว้ซึ่งธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินมายาวนาน ทำอย่างไรจึงจะให้เจ้าของธุรกิจวางมือ และเลือกทายาทเข้าสืบทอดธุรกิจโดยไม่สร้างความขัดแย้งขึ้นในครอบครัว เจ้าของบางคนถึงขนาดไม่เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาแทนที่ (Kunkel, 2003) การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจที่ไม่ประสบผลสำเร็จ อาจมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจและมีผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว เมื่อทายาทหลายคนทำงานในธุรกิจครอบครัวการเลือกทายาทคนต่อไปอาจจะนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง การแยกความสัมพันธ์ของครอบครัวออกจากธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นการจัดการการถ่ายโอนธุรกิจจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง เป็นกระบวนการที่ยาก (Handy, 1992) ประเด็นที่สำคัญที่สุดของการจัดการธุรกิจครอบครัว ถึงแม้ว่าประเด็นนี้จะเกิดขึ้นมาเพียง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา เหตุผลสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ ประเด็นในเรื่องความไม่เต็มใจของผู้ก่อตั้งที่จะวางมือจากธุรกิจ ความลังเลใจเกิดจากความกลัวเรื่องความแตกแยกของสมาชิกครอบครัวที่อาจเกิดขึ้น หรือการให้การยอมรับหรือการขาดหายไปของความสัมพันธ์ระหว่างแผนการสืบทอดธุรกิจและการบรรลุเป้าหมาย เพราะว่าความต่อเนื่องของธุรกิจเป็นเรื่อง

ยิ่งใหญ่ที่อยู่ภายในอุ้งมือของผู้ก่อตั้งธุรกิจนั่นเอง ประเด็นการสืบทอดธุรกิจเป็นความต้องการที่จะถูกวางแผนโดยผู้จัดการที่เป็นเจ้าของธุรกิจรวมถึงความต้องการของเจ้าของหรือการเปลี่ยนแปลงการจัดการอย่างต่อเนื่อง หรือการเปลี่ยนแปลงอำนาจและการจัดสรรทรัพยากรสินตลอดจนบทบาทของธุรกิจในสังคม (Beckhard and Dyer, 1983)

Chaityontakrit (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Evolution of Family Firms from the Perspective of Intellectual Capital Governance: Evidence from Thailand” พบว่ากิจการครอบครัวเป็นรูปแบบองค์กรธุรกิจพื้นฐานซึ่งปรากฏทั่วโลก ประเด็นในเรื่องประสิทธิภาพของกิจการครอบครัวยังคงเป็นปริศนา การศึกษากิจการครอบครัวที่ผ่านมา ซึ่งเน้นโดยตรงที่กิจการครอบครัวไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากขาดข้อมูลที่เป็นระบบ หรือการไม่ยินยอมเปิดเผยข้อมูลในการศึกษาที่ใช้สามแนวทางร่วมกัน ได้แก่ วัฒนธรรมครอบครัว ทฤษฎีปัญหา และทฤษฎีธรรมาภิบาลตรีมิติ ซึ่งได้ถูกนำเสนอเมื่อเร็ว ๆ นี้ ความเข้มแข็งของกิจการครอบครัว คือ รากฐานสำคัญของกิจการครอบครัว ซึ่งยังอิงอยู่กับดุลยภาพอำนาจที่ไม่ปรากฏชัดเจนนระหว่างสมาชิกในครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย (Vaileartsak, 2006) ศึกษากลุ่มธุรกิจครอบครัวไทย ก่อนและหลังวิกฤตปี 2540 พบว่า ลักษณะเฉพาะของธุรกิจไทย หรือกลุ่มทุนหลักของไทย ซึ่งดูจากโครงสร้างการถือหุ้น และข้อมูลจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยมีข้อสรุป คือ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเอกชน ธุรกิจของรัฐ บริษัทข้ามชาติ หรือสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (Investment of Arms) ล้วนมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว เพราะหุ้นมากกว่าร้อยละ 20.0 หรือทั้งหมดจะอยู่ในมือของสมาชิกครอบครัวแค่คนเดียว บางครั้งอาจอยู่ในมือสมาชิกครอบครัวหลายคน แม้กระทั่งบริษัทลงทุน (Holding Company) ก็อาจเป็นบริษัทเดียว ถือเป็นธุรกิจครอบครัวของแท้ ถ้ามีสมาชิกในครอบครัวถือหุ้นมากกว่าหนึ่ง ให้ถือว่าเป็นกึ่ง ๆ บริษัทจดทะเบียน และบริษัทในไทย ซึ่งมีผู้ถือหุ้นมากกว่า 10,000 ราย มีเพียงร้อยละ 7.00 เท่านั้น ประเทศไทยจึงไม่มีบริษัทจดทะเบียนที่มีการถือหุ้นกระจายตัวเหมือนต่างประเทศ

ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยธุรกิจและครอบครัว ซึ่งธุรกิจจะมีการกำหนดตัวบุคคลที่เป็นเจ้าของบริหาร มีเป้าหมาย ลักษณะการดำเนินงาน และค่านิยมภายในองค์กรเหมือนธุรกิจอื่น ๆ ทั่วไป แต่ยังคงมีความเหลื่อมล้ำกัน

ระหว่างธุรกิจ และครอบครัวอยู่ ซึ่งความเหลื่อมล้ำระหว่างธุรกิจ และครอบครัวเกิดขึ้นจากปรัชญาการดำเนินชีวิตของสมาชิกในครอบครัวและการดำเนินธุรกิจที่มีหลักการ และเหตุผลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หน้าที่หลักของครอบครัว คือ การเลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนสมาชิกในครอบครัว โดยมีเป้าหมายของครอบครัว คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาสมาชิกในครอบครัวแต่ละคนให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถและโอกาส ส่วนหน้าที่ของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการ โดยมีเป้าหมายของธุรกิจ คือ กำไรและความอยู่รอด ซึ่งความเหลื่อมล้ำเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในธุรกิจครอบครัว (Theeravanit, 2003)

การเตรียมความพร้อมให้กับตัวบุคคลเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจเป็นปัจจัยหลักสำหรับผลลัพธ์ของธุรกิจของครอบครัว ความเต็มใจ และการเตรียมพร้อมของผู้ก่อตั้งที่จะสละปมการควบคุม และเต็มใจที่จะให้ทายาทรับช่วงธุรกิจ ต้องมีการเตรียมความพร้อมให้ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาควบคุมและมีอิทธิพลหลักในธุรกิจ สิ่งสำคัญที่จะตระหนักว่าผู้ก่อตั้งอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจที่จะรับหรือคัดค้านผู้ที่จะเป็นทายาทผู้สืบทอดธุรกิจที่เลือกมา สิ่งสำคัญ คือ เรื่องของทักษะและประสบการณ์ของตัวทายาทที่จะมารับช่วงต่อในอนาคต ต้องมีการเตรียมความพร้อม ก่อนเข้ารับตำแหน่ง (Lansberg, 1999) ได้พิจารณาถึงความจำเป็นของการฝึกการเป็นผู้จัดการและความรับผิดชอบที่มีผลต่อธุรกิจ และความต่อเนื่องของธุรกิจภายในสมาชิกครอบครัว ซึ่งธุรกิจรุ่งเรืองข้ามรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ต้องใช้เวลาและการเตรียมพร้อมที่พอเพียงกับความสามารถ ต้องได้รับการถ่ายทอดและได้รับส่งเสริมในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมของธุรกิจที่เคยปฏิบัติมา ทางผู้บริหารรุ่นแรกต้องสร้างคุณค่าของทายาทผู้สืบทอดอย่างเหมาะสม ต้องเปิดกว้างและทำให้องค์กรรับรู้ถึงความต้องการให้ทายาทสืบทอดในขณะเดียวกันตัวทายาทเองต้องทราบความต้องการของตนเองและต้องมีความปรารถนาจะดูแลธุรกิจ ตัวผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวรุ่นแรกที่ต้องการถ่ายทอด ต้องการรับรู้ถึงปัจจัยทางวัฒนธรรมและต้องถ่ายทอดวัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์การที่จำเป็นสู่ทายาทที่จะมารับช่วงธุรกิจ ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของทายาทและการกระทำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การสอนและกระบวนการจำลองบทบาทที่ทำงาน การมีสอนบทบาทผู้นำให้ทายาทเป็นที่ยอมรับของพนักงาน วัฒนธรรมเป็นตัวชี้วัดโดยวิธีการกำหนดสถานภาพของธุรกิจ มุ่งเน้นในการกำหนด

เป็นการศึกษาพื้นฐานของทายาทที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต่อจากรุ่นผู้บุกเบิก ทายาทต้องมีความเข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมของธุรกิจที่ถ่ายทอดต่อกันมา

การวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จำเป็นในความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว การบรรลุผลการประกอบการที่ต้องการและเหมาะสมเป็นงานที่เจ้าของธุรกิจครอบครัวจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและมีการส่งเสริมและกำหนดไว้ประสิทธิผลของการกำหนดแผน และนำไปปฏิบัติโดยกำหนดไว้เป็นเนื้อหาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจและความสามารถที่จะเติบโตและทำกำไรจากธุรกิจ แผนกลยุทธ์ที่ดี ต้องรองรับกับแผนการจัดการด้านการเงิน วัตถุประสงค์ทางการเงินและการยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ประเด็นสำคัญ คือ การคิดและกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว เมื่อสูตรเหล่านี้ประสมประสานกันได้อย่างลงตัวแล้ว ก็จะทำให้ผลการประกอบการและการสร้างคุณค่าในระยะยาวพร้อม ๆ กับความสามารถในการทำกำไรการเติบโตของยอดขายของธุรกิจได้ในระยะยาว

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว 1. การรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท (Perceived of Trust in Successor's Abilities) ปัจจัยการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาทเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของหัวหน้าครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวกับตัวของทายาท โดยความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ถ้าหัวหน้าครอบครัวไม่ให้ความไว้วางใจกับตัวของทายาท ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกเต็มใจของทายาท (Sharma, 1997) ได้ให้คำนิยามของการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท ว่าหมายถึง การรับรู้ของทายาทในความไว้วางใจที่ออกมาจากผู้บริหาร หรือบรรพบุรุษที่มีต่อความสามารถของทายาท Griffeth, Allen and Barrett (2006) ได้ศึกษาด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท พบความแตกต่างในเรื่องของความขัดแย้งระหว่างผู้ประกอบการรุ่นก่อนกับทายาทที่จะเข้ารับช่วงกิจการต่อ เกิดจากการที่บิดามารดาไม่ปล่อยให้ทายาทได้มีโอกาสในการสร้างสรรค์ผลงาน หรือสร้างองค์ความรู้ ประสบการณ์ในการทำธุรกิจด้วยตนเอง แต่สำหรับงานวิจัยนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการรุ่นก่อนกับทายาทที่จะเข้ารับช่วงกิจการต่อ นั้นมีการประดับประดาหรือให้คำปรึกษากันมาตั้งแต่เริ่ม มีการปล่อยให้ทายาทได้แสดงออกทางความคิดและการกระทำอยู่บ้าง หากมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้าครอบครัวจะเป็นผู้เข้ามา



ช่วยทายาทแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาให้กลับมาคงสภาพการณ์ปกติเร็วที่สุด 2. การเตรียมความพร้อมของทายาท (Preparation Level of the Successor) ปัจจัยการเตรียมความพร้อมของทายาท เกี่ยวข้องกับแนวทางการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ไม่เพียงแต่ความสามารถและทักษะของผู้บริหารรุ่นก่อนเท่านั้นที่จะมีผล การจะต้องคำนึงถึงความสามารถของทายาทรุ่นถัดไปที่จะมาสืบทอดธุรกิจก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้ประกอบการรุ่นก่อนจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาท (Wattanasupachok, 2005) ให้นิยามของการเตรียมความพร้อม ว่าหมายถึง การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการทำธุรกิจ สมาชิกในครอบครัวเข้ามาบริหารธุรกิจ เพื่อเรียนรู้แนวทาง และเทคนิคในการบริหารธุรกิจต่อจากผู้ประกอบการรุ่นก่อน (Morris, Williams and Nel, 1996) กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมของทายาท หมายถึง การพัฒนาด้านการศึกษา การได้รับอบรม มีประสบการณ์ในการทำงาน ได้รับแรงจูงใจ และระดับการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ในการเตรียมความพร้อมให้กับทายาทที่จะมาสืบทอดกิจการ 3. การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว (Perceived Family Harmony) ปัจจัยการรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ ความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว การที่สมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี มีการพบปะ พูดคุย ปกปักรักษาปัญหาต่างๆ ในครอบครัวด้วยดี อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายทอดธุรกิจครอบครัว (Sharma, 1997) ได้ให้คำนิยามความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ว่าหมายถึง ระดับความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ที่มีการเคารพ ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความเข้าใจกันระหว่างสมาชิกในครอบครัว ส่วน Morris, Williams and Nel (1996) ชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกครอบครัวและธุรกิจ (Relationships Among Family and Business Members) ว่าเกิดขึ้นได้จากการสื่อสาร ความไว้วางใจ ความผูกพัน ความภักดี ค่านิยมร่วม การแข่งขันระหว่างพี่น้อง ความอ่อนน้อม ความอิจฉาริษยา และความขัดแย้งสมาชิกในครอบครัว 4. การรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล (Perceived Mutual Acceptance of Individual Roles) ปัจจัยการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว การให้การยอมรับในบทบาทของแต่ละคน ส่งผลต่อการปฏิบัติต่อกันทั้งการเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน

และการทำงานในธุรกิจครอบครัวร่วมกัน (Sharma, 1997) ได้ให้นิยาม การรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล หมายถึง การรับรู้ของทายาทในการยอมรับสมาชิกภายในครอบครัวที่เข้ามาสืบทอด และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ภายในธุรกิจครอบครัว และ (Rosenberg, 1991 as cited in Sharma, 1997) ชี้ให้เห็นว่า การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้ชัดเจน เป็นการช่วยให้บุคคลมีเอกภาพต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงาน (Feldman, 1981 as cited in Griffith, Allen and Barrett, 2006) ได้นำเสนอทฤษฎีรูปแบบการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาท โดยกล่าวว่า มี 3 ขั้นตอน **ขั้นตอนที่ 1** ความคาดหวังในองค์การ **ขั้นตอนที่ 2** การเผชิญหน้า ค่านิยม ความสามารถ เจตคติ และ **ขั้นตอนที่ 3** การเปลี่ยนแปลง และการได้มาซึ่งตำแหน่งของทายาทที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัว 5. ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว (Leadership of The Family Business) ประเด็นสำคัญในการวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัว คือ ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจ (Dyer, 1988) นักวิจัยในเรื่องธุรกิจครอบครัวได้พัฒนาคำแสดงความหมายของผู้นำกับการสืบทอดธุรกิจเพื่อใช้อธิบายในเรื่องดังกล่าวนี้ (Handler, 1994 และ Le Breton-Miller, Miller and Steier, 2004) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธุรกิจครอบครัว โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม คือ กระบวนการสืบทอดธุรกิจ มุมมองและเหตุผลของรุ่นลูกหลานผู้สืบทอดธุรกิจ ลักษณะสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และปัญหาความล้มเหลวในการสืบทอดธุรกิจ งานวิจัยนี้จะทำการตรวจสอบบทบาทของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้น ความเกี่ยวข้องในบทบาทของผู้นำซึ่งจะมีแนวคิดเชื่อมโยงถึงความสำเร็จของธุรกิจ ลักษณะพฤติกรรมความไม่แน่นอนและภาวะผู้นำ (Bryman, 1996) เป็นวิธีการเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (McClelland, 1975) อธิบายลักษณะของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวว่ามีความปรารถนาที่จะต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างสูง ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่เป็นรุ่นแรกของธุรกิจ พบว่า มีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและพบสไตล์การบริหารแบบผู้นำ (Pipatserithum, 1982) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “วิเคราะห์ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย” ในงานวิจัยได้กล่าวถึง CEO ของธุรกิจขนาดใหญ่ ในเรื่องการแบ่งแยกผู้เป็นเจ้าของกับผู้บริหารธุรกิจออกจากกัน จะช่วยให้การบริหารธุรกิจเป็นไปในทางที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวมมากขึ้น เนื่องจากผู้ที่บริหารธุรกิจมิได้

เป็นเจ้าของ กำไรที่เกิดจากการทำงานมิได้เป็นของตน ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแสวงหากำไรสูงสุดโดยการเอารัดเอาเปรียบประชาชน ตำแหน่งการบริหารงานระดับสูงของธุรกิจที่สำคัญต่างๆ เช่น ธุรกิจการเงินและอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ควรมีการแบ่งแยกระหว่างผู้บริหารและผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการออกจากกัน นอกจากนี้ยังพบว่าในธุรกิจครอบครัวมีการใช้การจัดการควบคุมในฐานะเจ้าของน้อยกว่าในรุ่นที่หนึ่งในรายงานการวิจัยที่นำเสนอในการประชุมของธนาคารโลก (King, Solomon, Tarabishy and Winslow, 2000) ได้เสนองานวิจัยเรื่อง “Business Issues Affecting the Success of Family Businesses in the United States” ซึ่งสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวและความล้มเหลวมีจำนวนมาก การเตรียมและการให้การกำกับชี้แนะทายาทที่รับสืบทอดธุรกิจกระบวนการจัดการที่มีการเปลี่ยนบทบาทระหว่างเจ้าของและผู้สืบทอดธุรกิจ การแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของและธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ การวิจัยนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางการจัดการธุรกิจให้กับผู้นำธุรกิจครอบครัว

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว (Strategic Management of Family Businesses) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ครอบครัวคล้ายๆ กันในเรื่องของกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นโดยนัยหรือชัดแจ้งคือ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ นำไปปฏิบัติและควบคุมในบริบทของชุดเป้าหมาย แม้ว่าผลประกอบการจะไม่แตกต่างกัน เพราะวัดกันด้วยการบรรลุเป้าหมาย ความแตกต่างกันในเป้าหมาย คือ การดำเนินการไปข้างหน้าและการมีส่วนร่วมในกระบวนการความเป็นเจ้าของของครอบครัว ดูเหมือนว่าจะมีอิทธิพลต่อการก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจ ครอบครัวมีอิทธิพลโดยตรงทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจที่เดียวและความคล้ายหรือแตกต่างกันนี้ได้กำหนดทิศทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Pipatpokaisri, 2003) ได้เสนองานวิจัยเรื่อง “A Historical Study of Thai Business Conglomerates and Their Business Strategy” โดยได้ทำการศึกษาความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจของไทยและกลยุทธ์ทางธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเหล่านั้น พบว่า กลุ่มธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในประเทศไทย คือ กลุ่มคนไทยเชื้อสายจีน และได้ทำการค้นหาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจของคนไทยเชื้อสายจีนเหล่านี้ประสบความสำเร็จอย่างสูงที่สุดในประเทศไทย ผลการวิจัยชี้ว่า ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจคนไทยเชื้อสายจีนเหล่านี้ประสบความสำเร็จอย่างสูงในระบบเศรษฐกิจไทยตั้งแต่อดีต

จนกระทั่งปัจจุบัน คือ 1) ปัจจัยทางการเมือง ด้วยการเชิญผู้ที่มีอิทธิพลในกองทัพไทยมาร่วมลงทุนในธุรกิจ ตลอดจนการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคคลเหล่านี้ 2) ปัจจัยด้านการจัดการ กล่าวคือ การเพิ่มจำนวนลูกจ้าง และการสร้างนวัตกรรมทางด้านการจัดการ 3) ปัจจัยด้านการลงทุน คือ มีการลงทุนระหว่างประเทศ การมีความเชื่อมโยงกับทุนต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายทางการเงินในประเทศ การเข้าไปลงทุนในธุรกิจเกษตร การเข้าไปลงทุนในสถาบันการเงินอื่นๆ และ 4) ปัจจัยด้านการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านผลิตภัณฑ์ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการตลาด (Joseph, 2006) ได้เสนองานวิจัยเรื่อง “Paradigms of Family Business Issues: Key Findings on Succession in Asian Family Business” โดยทำการศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบที่ว่า การสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นได้อย่างไร อะไรเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการสืบทอดธุรกิจ ผลการศึกษา พบว่า การสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในแถบเอเชีย เป็นเรื่องที่ยากลำบากและจะต้องมีการลบล้างค่านิยมในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ความยึดมั่นของผู้ก่อตั้งธุรกิจ และการขาด “เสียงที่จะอธิบายแผนการสืบทอดธุรกิจ” เป็นส่วนหนึ่งของปัญหาในการสืบทอดธุรกิจ ปัญหาการแบ่งทรัพย์สินในธุรกิจครอบครัวและการถ่ายโอนสู่ทายาททางธุรกิจก็เป็นปัญหาที่ท้าทายความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจ และความสำเร็จของกระบวนการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งคือ 1) การกำหนดคุณค่าหลักของธุรกิจครอบครัว 2) การรักษาเคล็ดลับทางธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจเติบโตยิ่งใหญ่ไว้และสามารถถ่ายทอดคุณค่านั้นไปสู่ทายาทได้จากรุ่นสู่รุ่น และ 3) สร้างมาตรฐานให้กับทรัพย์สินอื่นที่ไม่ใช่เคล็ดลับประจำตระกูลไปสู่รุ่นต่อไปและทำให้เป็นสิ่งที่ง่าย ๆ ที่จะถ่ายทอดไปยังรุ่นต่อไปจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไปได้

7. ความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว (Competitive Advantage in Family Business) ผลการประกอบการในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง เป็นงานที่ท้าทายของธุรกิจ ความเข้าใจในปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจ จะทำให้การดำเนินธุรกิจมีโอกาสประสบความสำเร็จและเกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ การศึกษาธุรกิจครอบครัวในบริบทของผลการประกอบการของธุรกิจ ที่ได้รับอิทธิพลจากครอบครัวได้รับความสนใจอย่างสูงในปัจจุบัน การศึกษาเมื่อเร็ว ๆ นี้ได้ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบธุรกิจครอบครัวเป็นระบบที่มีการควบคุม



โดยครอบครัว การดำเนินธุรกิจและความเป็นปัจเจกชนของสมาชิกในครอบครัวที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจ องค์ประกอบทั้งสามอย่างนี้มีผลต่อการประกอบการของธุรกิจครอบครัว (Habbershon et al., 2003) เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ของครอบครัวและความเกี่ยวข้องกับสมาชิกครอบครัว ในการจัดการความสามารถและทรัพยากรของธุรกิจ สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Harju and Heinonen, 2004) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยทำการศึกษาลักษณะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว เทียบกับสถานภาพทางการเงินและอัตราการเติบโตของบริษัท ซึ่งพบว่า เป้าหมายระยะยาวมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายทางธุรกิจระยะสั้น บทบาทของสมาชิกครอบครัวและบทบาททางธุรกิจมีความชัดเจน ความปรองดองของสมาชิกครอบครัว สมาชิกครอบครัวยอมรับความเสี่ยงและพร้อมจะลงทุนเพิ่มเข้าไปในธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของตลาดถือเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีการสร้างนวัตกรรมต่อเนื่อง มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และพันธสัญญาของครอบครัวต่อธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด 8. วัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว (Culture in Family Business) วัฒนธรรมของครอบครัว (Dyer, 1988) ได้แบ่งวัฒนธรรมครอบครัวออกเป็น 4 อย่าง คือ วัฒนธรรมแบบความเป็นพ่อ (Paternalistic) วัฒนธรรมแบบปล่อยตามยถากรรม (Laissez-faire) วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Participative) และวัฒนธรรมแบบมืออาชีพ (Professional) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานสมมติฐานที่แตกต่างกันเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อม งานวิจัยสนับสนุนว่าวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการอย่างมากในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปและวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม กลไกที่ดีที่สุดในการธุรกิจครอบครัวจะเคลื่อนจากรูปแบบหนึ่งสู่อีกรูปแบบวัฒนธรรมหนึ่ง นอกจากนี้ (Reiss, 1982) ได้แบ่งวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัวด้วยความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว โดยแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ วัฒนธรรมความรู้สึกเป็นเอกฉันท์ (Consensus Sensitive) วัฒนธรรมแบบความรู้สึกตามระยะห่างระหว่างบุคคล (Interpersonal Distance-sensitive) และวัฒนธรรมแบบความรู้สึกตามสภาพแวดล้อม (Environment-sensitive)

รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบทฤษฎีฐานราก

(Grounded Theory) (Creswell, 2013) เพื่อช่วยให้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือสมาชิกสมาคมธุรกิจเคมี (Chemical Business Association) ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับเคมีภัณฑ์ที่มีการดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทย มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 107 บริษัท กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือกลุ่มผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว ที่มีการเตรียมการวางแผน และการดำเนินการถ่ายโอนธุรกิจ และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่ให้ประเด็นสำคัญ (Key Informant) จำนวน 21 บริษัท จาก 107 บริษัทในสมาชิกสมาคมธุรกิจเคมี การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้พิจารณาถึงผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวแล้วว่าเป็นทั้งผู้ที่อยู่ในฐานะผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว หรือทายาทธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นผู้รับช่วงโอนธุรกิจจากผู้ก่อตั้งธุรกิจ ปู่ ย่า ตา ยาย หรือ พ่อ แม่ ไม่ว่าจะได้รับโอนมาในรุ่น (Generation) ไต ทั้งก่อนและหลังการถ่ายโอนธุรกิจหรือการสืบทอดธุรกิจ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูล ดังนี้ 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นการรวบรวมข้อมูลขั้นแรกเมื่อทำการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลงานที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด เพื่อนำมาประกอบการวิจัย การศึกษาเอกสารจะช่วยให้การกำหนดประเด็น และตัวแปรที่จะศึกษา กำหนดแนวคิดนำ รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 2. การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ควบคู่กับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) โดยมีการเตรียมคำถามแบบ กว้างๆ มาล่วงหน้าแบบไม่จำกัดคำตอบ โดยใช้วิธีการตะล่อมกล่อมเกล่า (Probe) โดยต้องมีการจดบันทึกข้อมูล (Note-taking) ซึ่งอาจจดบันทึกในระหว่างการสังเกตหรือในภายหลังก็ได้ และการเงี่ยหูฟัง (Eavesdropping) ซึ่งเป็นการฟังคำสนทนาของผู้ให้ข้อมูล โดยผู้วิจัยไม่ต้องตั้งคำถามเอง 3. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หรือมีข้อมูลในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา

ที่สุด หรือมีความเกี่ยวข้องมากที่สุด โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนแบบเจาะจงเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ (Naturalistic Inquiry) โดยการใช้ประเด็นแนวคำถามกว้าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้คู่สนทนาเล่าเรื่องราวอย่างมีเป้าหมาย 4. การทำเก็บประวัติชีวิต (Life History Collection) เป็นเทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่พัฒนามาจากการสัมภาษณ์ ซึ่งแตกต่างจากการทำอัตชีวประวัติที่จะเล่าไปอย่างอิสระตามเวลา ตามลำดับเหตุการณ์ แต่จะมีประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละกรณีศึกษา ยิ่งมากยิ่งขึ้น โดยสัมภาษณ์ และใช้วิธีบันทึกเทปไว้ แล้วนำสิ่งที่บันทึกไว้ทั้งหมด มาสรุปประเด็นที่สำคัญ โดยคำถามในแต่ละข้อได้นำมาจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผ่านการขอความเห็นจากคณะผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Panel) จำนวน 7 ท่าน ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากนั้นได้นำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับมาปรับ เพื่อให้สอดคล้องต่อแนวทางในการวิจัยเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถสรุปประเด็นคำถามได้ ดังนี้ 1) ท่านมีมุมมองอย่างไรบ้างเกี่ยวกับการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว 2) ท่านคิดว่าการถ่ายโอนธุรกิจมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระบบธุรกิจครอบครัวหรือไม่ 3) ปัจจัยใดบ้างที่ท่านคิดว่าสำคัญและจะส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวบ้าง 4) คุณคิดว่าจะทำอย่างไรให้ธุรกิจครอบครัวที่คุณได้รับการถ่ายโอนกิจการสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ 5) คุณวางแผนอย่างไรกับการถ่ายโอนธุรกิจ ในตำแหน่งผู้นำองค์กร/ธุรกิจ ที่จะขึ้นมาบริหารองค์กร/ธุรกิจต่อจากคุณ 6) คุณคิดว่าสิ่งใดคืออุปสรรคต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวบ้าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต เพื่อขอหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทดลองใช้เครื่องมือวิจัย 2) ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 3) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ โดยนำประเด็นข้อคำถามที่ผ่านการทำการขอ

ความเห็นจากคณะผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Panel) ครบ จำนวน 21 บริษัท

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์แบบแบบปลายเปิด (Open-ended) มาทำการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) ข้อมูลจากเอกสาร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ทราบถึงบริบทประเด็นที่ศึกษา และกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typological Analysis) การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ATLAS.ti มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ATLAS.ti เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษา

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวคิด (Concept) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำมาอธิบายความคิดเห็นที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันของผู้วิจัยตามท้ายตารางข้อมูล พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำสัมภาษณ์ที่สนับสนุนความคิดเห็นการวิเคราะห์แนวคิด (Concept) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากการกำหนดรหัสบทสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 21 บริษัท เป็นผู้บริหารของบริษัทธุรกิจครอบครัว ที่เป็นสมาชิกในสมาคมธุรกิจเคมี พบว่า จำนวนรหัสจากผู้บริหารมีทั้งหมด 134 รหัส หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำรหัสทั้งหมดมาสร้างเป็นแนวคิด (Concepts) เพื่อนำไปสร้างเป็นหมวดแนวคิด (Conceptual Categories) ที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดต่อไป

ตารางที่ 1 หมวดแนวคิดจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทธุรกิจครอบครัว

หมวดแนวคิด (Conceptual Categories)		แนวคิดของผู้บริหาร
1.	สถานการณ์เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว	10
2.	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว	7
3.	การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว	4
4.	การรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท	4



ตารางที่ 1 (ต่อ)

หมวดแนวคิด (Conceptual Categories)	แนวคิดของผู้บริหาร
5. การเตรียมความพร้อมของทายาท	10
6. การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว	4
7. การรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล	8
8. ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	4
9. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	12
10. ความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว	2
11. วัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว	3
12. ปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว	22

ที่มา: คณะวิจัย

จากตารางที่ 1 ได้หมวดแนวคิดจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ที่ดำเนินธุรกิจด้านเคมีของสมาชิกสมาคมธุรกิจเคมีในประเทศไทย แบบครอบครัวซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์อยู่ระหว่างมีการวางแผนในการถ่ายโอนธุรกิจไปให้กับทายาทในรุ่นต่อไป พบว่า ในเรื่องของปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารให้ความสำคัญมากโดยกลุ่มผู้บริหารได้เสนอแนวคิดไว้มากถึง 22 แนวคิด ต่อมาผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวสามารถจำแนกหมวดแนวคิดได้ถึง 12 แนวคิด ในส่วนที่เป็นสถานการณ์เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว และการเตรียมความพร้อมของทายาท ผู้บริหารให้ความสำคัญเท่ากัน คือ

เสนอแนวความคิดจำแนกได้เป็นหมวดแนวคิดโดยผู้บริหารเสนอแนวคิดไว้หมวดหมู่ละ 10 แนวคิด ส่วนการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคลผู้บริหารให้ความสำคัญเช่นกัน โดยเสนอแนวคิดถึง 8 แนวคิด หมวดของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารให้ความสำคัญโดยมีแนวคิด 7 แนวคิด ในส่วนของการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว การรับรู้ความไว้วางใจความสามารถของทายาท การรับรู้ความสัมพันธ์ในครอบครัว และภาวะผู้นำ ผู้บริหารเสนอแนวคิดไว้หัวข้อละ 4 แนวคิด ในส่วนของวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัวผู้บริหารเสนอแนวคิดไว้ 3 แนวคิด และในส่วนของการได้เปรียบในการแข่งขันผู้บริหารเสนอแนวคิดไว้ 2 แนวคิด

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย	ผลจากการศึกษา ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย
1. ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	1. การให้คำแนะนำและคอยดูแลอยู่ห่างๆ 2. การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวด้วยความยุติธรรม 3. การเขียนตำราหรือบันทึกการดำเนินธุรกิจ 4. การแบ่งหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน 5. การกล้าที่จะเสียสละมีความสำคัญต่อการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว 6. การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา 7. การเลือกผู้รับการถ่ายโอนธุรกิจที่ยอมรับฟัง เข้าใจ และมีการรับรู้ 8. ต้องดำเนินการตามความเหมาะสม มีข้อบ่งชี้ และแบบแผนที่ชัดเจน 9. การวางรากฐานที่ดีแก่ทายาทผู้รับโอนธุรกิจ 10. การสอนด้านจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ 11. การสร้างความอดทนและความพยายามแก่ทายาทผู้รับโอนธุรกิจ 12. การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในระยะเวลาที่เหมาะสม
2. ปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท	1. สร้างความพร้อมให้แก่ทายาทด้วยการเล่าประสบการณ์เพื่อให้เกิดการซึมซับ 2. ทายาทผู้สืบทอดมีความต้องการทำงานและเรียนรู้ด้วยตนเองก่อนการรับโอนธุรกิจของครอบครัว 3. ทายาทผู้สืบทอดมีความรักในการดำเนินธุรกิจของครอบครัว

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการถ่ายโอนธุรกิจเคมี แบบครอบครัวในประเทศไทย	ผลจากการศึกษา ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย
3. ปัจจัยด้านการรับรู้และยอมรับบทบาท ของแต่ละบุคคล	4. ทายาทผู้สืบทอดเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจครอบครัวตั้งแต่เด็ก 5. ทายาทผู้สืบทอดมีความตั้งใจรับโอนธุรกิจครอบครัวโดยยึดถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบ 6. บริษัทมีแผนในการให้ทายาทเข้ามารับการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว 7. บริษัทวางแผนในการเปลี่ยนธุรกิจครอบครัวให้มาเป็นการจ้างมืออาชีพต่างชาติ 1. การเริ่มต้นทำงานของทายาทในระดับเดียวกับพนักงานช่วยสร้างการยอมรับจากพนักงาน 2. การนำหลักธรรมมาใช้ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวเพื่อสร้างการยอมรับจากพนักงาน 3. ลูกจ้างยอมรับบทบาทของทายาทน้อยกว่าการให้การยอมรับบทบาทของบรรพบุรุษ 4. การให้การยอมรับทายาทจากพนักงานรุ่นเก่าจะมีมากกว่าจากพนักงานรุ่นใหม่ 5. พนักงานจะให้ความเชื่อมั่นในตัวทายาทที่เป็นผู้หญิงน้อยกว่าทายาทที่เป็นผู้ชาย 6. บริษัทให้การยอมรับความสามารถของพนักงานวัยเกษียณโดยมอบหมายงานให้ทำต่อไป 7. โดยทั่วไปพนักงานย่อมต้องแสดงการยอมรับบทบาทของทายาทที่ได้รับการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวอยู่แล้ว 8. การสร้างการยอมรับบทบาททายาทจากพนักงานต้องอาศัยการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน
4. ปัจจัยด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท	1. ความไว้วางใจในตัวทายาทผู้สืบทอดเป็นสิ่งสำคัญในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว 2. ความสามารถของทายาทแต่ละคนมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละบุคคล 3. มีความเชื่อว่าทุกคนต้องการทำงานเพื่อตนเองและครอบครัวของตนเองอยู่เป็นพื้นฐาน 4. สร้างความมั่นใจให้แก่ทายาทด้วยการเล่าประสบการณ์ของรุ่นบรรพบุรุษให้ฟัง
5. ปัจจัยด้านการรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว	1. ความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ 2. ทายาทผู้สืบทอดไม่มีความผูกพันกับธุรกิจของครอบครัวจึงทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ 3. ทายาทผู้สืบทอดมีความผูกพันกับธุรกิจของครอบครัวมาตั้งแต่เด็กมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ 4. การเล่าประสบการณ์ของบรรพบุรุษเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้แก่ครอบครัว
6. ปัจจัยภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	1. การมีผู้นำที่ดีช่วยให้อำนาจการดำเนินธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ 2. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำ 3. ฝึกทายาทให้มีความเป็นผู้นำ 4. วิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
7. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว	1. การยอมรับความสามารถของทายาทผู้รับโอนธุรกิจครอบครัวโดยไม่มีการแบ่งเพศหรืออายุ 2. มีความเชื่อว่าการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจะดำเนินไปได้ 3. การให้ความช่วยเหลือแก่ทายาทเมื่อประสบปัญหา
8. ปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว	1. ความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัวเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขัน 2. การรวมตัวเป็นหนึ่งเดียวกันของผู้ถือหุ้นในการดำเนินธุรกิจครอบครัว

ที่มา: คณะวิจัย

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของครอบครัว ปัจจัยที่ส่งผลเป็นอันดับสอง คือ ปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท ปัจจัยที่ส่งผลเป็นอันดับสาม คือ ปัจจัยด้านการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล ส่วนปัจจัย

ด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว อยู่ในลำดับเดียวกัน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว ปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว อยู่ในลำดับรองสุดท้าย และสุดท้ายตามลำดับ



1. ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจครอบครัว คือ “การจัดการ วางแผน และวางรากฐานที่ดีให้แก่ตัวทายาท มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนการ สอนในด้านคุณธรรม จริยธรรม พร้อมสร้างความพยายาม และความอดทนให้แก่ทายาท” เมื่อถึงระยะเวลาที่เหมาะสม ทายาทจะได้รับความพร้อมรับช่วงต่อการดำเนินธุรกิจ ครอบครัว ด้วยเหตุผลทางความคิดในการจัดการหรือการ กระจายความรับผิดชอบให้กับทายาทได้มีส่วนดูแลรับผิดชอบ ในส่วนงานนั้น อีกทั้งยังมีโอกาสได้สอนงาน ดูความประพฤติ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อที่จะได้เข้าไปประดับประดา หรือให้ความช่วยเหลือได้ทัน ซึ่งปัจจัยด้านนี้จะส่งผลต่อ ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว เนื่องจากเป็น การวางแผนการถ่ายโอนธุรกิจในทางอ้อม หรือการเตรียมการ ที่ตั้งใจ และคาดหวังว่าจะมีทายาทมารับช่วงต่อ แต่จะเน้น กระบวนการมอบหมายงานซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นทายาท ผู้ชาย อาจจะเป็นทายาทผู้หญิงบ้างก็ได้ หรือไม่จำเป็นที่ ทายาทคนโตจะต้องมารับช่วงต่อก่อน อาจจะเป็นทายาทคน รอง หรือทายาทคนเล็กที่จะเป็นผู้มารับช่วงต่อ ทั้งนี้ ต้องอยู่ ภายใต้อายุที่เหมาะสม มีการพัฒนาความสามารถ ด้านต่าง ๆ ของทายาทไปในตัว เพื่อให้ตัวทายาทมีศักยภาพ มีความเข้าใจในการรับช่วงต่อ เพื่อให้การถ่ายโอนธุรกิจ ครอบครัวประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยด้านนี้ต้องอาศัย ระยะเวลาและความเข้าใจในการถ่ายโอนธุรกิจของตัวทายาท เอง พร้อมกับการวางรากฐานที่ดีให้กับทายาทเพื่อรอ จังหวะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้ศึกษามีความ แตกต่างกับงานวิจัยเรื่อง “Evolution of Family Firms from the Perspective of Intellectual Capital Governance: Evidence from Thailand” ของ Chaiontakrit (2007) ในเรื่องของมุมมองเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ครอบครัว ที่งานวิจัยที่ได้ศึกษามาชูถึงภาพรวมในด้านการ บริหาร รูปแบบองค์กรธุรกิจครอบครัวพื้นฐานซึ่งปรากฏ ทั่วโลก ประเด็นในเรื่องประสิทธิภาพของกิจการครอบครัว ยังคงเป็นปริศนา การศึกษากิจการครอบครัวที่ผ่านมา ซึ่ง เน้นโดยตรงที่กิจการครอบครัวที่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากขาดข้อมูลที่เป็ระบบ หรือการไม่ยินยอมเปิดเผย ข้อมูล มากกว่าการส่งต่อเรื่องการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ให้แก่ตัวทายาท

2. ปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท คือ การเตรียมความพร้อมของทายาทในด้านแนวทางการทำ

ธุรกิจ กับ “แนวทางการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและ เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว” ไม่เพียงแต่ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารรุ่นก่อนเท่านั้นที่จะมีผล การจะต้อง “คำนึงถึงความสามารถของทายาทรุ่นถัดไปที่จะมาสืบทอด ธุรกิจ” ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้ประกอบการ รุ่นก่อนจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาท ด้วยเหตุผลทางความคิด ที่จะสร้างความพร้อมให้แก่ทายาท ในการรับช่วงต่อ ซึ่งทายาทจะต้องมีความตั้งใจในการรับโอน ธุรกิจ โดยทายาทต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ตั้งแต่เด็ก มีความรักในการดำเนินธุรกิจของครอบครัวและ จะต้องมีการเรียนรู้ด้วยตนเองก่อนการรับโอนธุรกิจครอบครัว ปัจจัยด้านนี้จะส่งผลให้ทายาทที่ยังไม่มีความพร้อมในการ รับโอนธุรกิจครอบครัวได้มีการปรับตัว รับรู้และเข้าใจถึง การรับช่วงต่อในการดำเนินธุรกิจครอบครัว เพื่อที่จะได้มี เวลาในการเตรียมความพร้อมให้กับตัวเอง กับการเรียนรู้ ในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นด้วยตนเองก่อนการรับโอนธุรกิจของ ครอบครัว และสำหรับธุรกิจที่มีการวางแผนเรื่องการถ่ายโอน ธุรกิจไว้แล้วจะมีความสอดคล้องและความเข้าใจยิ่งขึ้นไปอีก สำหรับการเตรียมความพร้อมของทายาท โดยปัจจัยด้านนี้ ต้องอาศัยตัวทายาทเป็นหลักในการถ่ายโอนธุรกิจ ทั้งนี้ การ เตรียมการ การสอนงานในส่วนต่าง ๆ จากรุ่นก่อนหน้าก็มี ความสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้ศึกษามี ความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Morris, Williams and Nel (1996) ที่พบว่า ความสำเร็จของการถ่ายโอนธุรกิจให้แก่ ทายาท ขึ้นอยู่กับการเตรียมความพร้อมในด้านการศึกษาและ ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ได้ ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการ ถ่ายโอนธุรกิจในธุรกิจครอบครัว พบว่า การถ่ายโอนธุรกิจ ครอบครัวอย่างราบรื่น เมื่อทายาทมีการเตรียมตัวที่ดี ทั้งด้าน การเตรียมความพร้อมในด้านการศึกษา และประสบการณ์ ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวอย่าง ราบรื่น

3. ปัจจัยด้านการรับรู้และยอมรับบทบาทของแต่ละ บุคคล คือ “ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว และ ยอมรับในบทบาทของแต่ละคน ส่งผลต่อการปฏิบัติต่อกัน ทั้งการเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน และการทำงานในธุรกิจ ครอบครัวร่วมกัน” โดยต้องให้ทายาทเริ่มทำงานในระดับ เดียวกับพนักงานจะช่วยสร้างความสัมพันธ์และการยอมรับ จากพนักงานด้วยกัน อีกทั้งยังให้ทายาทรับรู้และเข้าใจถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อนายจ้างให้ลึกซึ้งมากขึ้นเพื่อ

ให้เป็นที่ยอมรับความสามารถในการทำงานของทายาทจากพนักงานคนอื่นได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานเข้าถึงทายาทได้มากขึ้น การทำงานหรือหน้าความรับผิดชอบที่ร่วมกันจะเกิดการยอมรับในตัวทายาทเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การปูพื้นฐานความเข้าใจ และสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทายาทได้รับการถ่ายโอนธุรกิจแล้ว จะเป็นผู้นำพาธุรกิจไปได้ นั่นก็ต้องอาศัยการยอมรับจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมถึงพนักงานที่ร่วมดำเนินงานในธุรกิจด้วย ปัจจัยด้านนี้จะส่งผลให้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวราบรื่นและผ่านไปในช่วงรอยต่อการถ่ายโอนธุรกิจหรือหลังการถ่ายโอนธุรกิจพนักงานที่ร่วมดำเนินธุรกิจมีการรับรู้และยอมรับในตัวทายาทมาตั้งแต่แรกแล้ว แต่อาจจะมีบ้างที่ต้องทำความเข้าใจกับพนักงานรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ามาอยู่ในบริษัทเพราะพนักงานใหม่อาจไม่ทราบถึงการถ่ายโอนของธุรกิจที่มีการวางตัวทายาทไว้แล้ว พร้อมกับต้องมีการปรับตัวเมื่อต้องทำงานร่วมกัน อีกทั้งพนักงานรุ่นเก่าจะได้รับทราบเรื่องการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทตั้งแต่แรกเริ่มแล้ว จึงมีระยะเวลาในการปรับตัวจนเกิดการยอมรับในที่สุด ในส่วนของคู่ค้าในธุรกิจก็ต้องให้การยอมรับในตัวทายาทด้วยเช่นกัน แต่จะไม่เท่ากับรุ่นแรกที่ก่อตั้ง จึงต้องอาศัยการแนะนำ ทำความรู้จักให้ลูกค้าเกิดการยอมรับ และมีความไว้วางใจในบทบาทที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจครอบครัว โดยปัจจัยด้านนี้ต้องอาศัยการรับรู้ และยอมรับจากพนักงานที่ร่วมดำเนินธุรกิจ เป็นแรงสนับสนุนในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้ศึกษามาของ Sharma (1997) ชี้ให้เห็นว่า การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้ชัดเจน เป็นการช่วยให้บุคคลมีเอกภาพต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มา กล่าวคือ ปัจจัยการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคลนั้น การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้ชัดเจน เป็นการช่วยให้บุคคลมีเอกภาพต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงาน

4. ปัจจัยด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท เป็นความสัมพันธ์ของหัวหน้าครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว กับตัวของทายาท โดยความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ถ้าหัวหน้าครอบครัวไม่ให้ความไว้วางใจกับตัวของทายาท ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกดีใจของทายาท ฉะนั้นความไว้วางใจในตัวทายาทผู้สืบทอดถือเป็นสิ่งสำคัญในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว เพราะความไว้วางใจเสมือน “ความหวังที่ต้องการให้ทายาทรับช่วงต่อและนำพาธุรกิจ

ครอบครัวเดินหน้าต่อไปได้โดยไม่มีการหยุดชะงัก” จึงต้องมีการเจรจาพูดคุยเพื่อที่จะดูความตั้งใจ ความรับผิดชอบ ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ความสามารถที่ตัวทายาทแสดงออกมาให้ครอบครัวรับรู้ได้ แต่ทั้งนี้ความสามารถของทายาทแต่ละคนมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการศึกษา ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ การทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะ ความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเพิ่มเติมเป็นพิเศษ เพื่อจะได้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะได้รับมอบหมายเมื่อมีการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ด้วยเหตุผลทางความคิด ที่มีความเชื่อว่าทุกคนต้องการทำงานเพื่อตนเองและครอบครัวของตนเองอยู่เป็นพื้นฐาน จึงไม่ยากเลยที่จะรับรู้ความสามารถในการทำงานของคนในครอบครัว แต่ความไว้วางใจเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา ปัจจัยด้านนี้จะส่งผลให้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสำเร็จ ก็ต่อเมื่อหัวหน้าครอบครัวมีความไว้วางใจในความสามารถของทายาทมากที่สุด พร้อมทั้งลดบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้อำนาจในการตัดสินใจให้กับทายาท และพร้อมรับสภาพสถานการณ์ที่ต้องร่วมแก้ไข หากเกิดความผิดพลาดหรือความเสียหายที่ส่งผลต่อธุรกิจ โดยปัจจัยด้านนี้ต้องอาศัยการสร้าง ความมั่นใจให้แก่ทายาทด้วยการเล่าประสบการณ์ของรุ่นบรรพบุรุษให้ฟัง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ทายาทเกิดความมั่นใจเมื่อรับการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปดำเนินการแล้ว ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้ศึกษาของ Griffith, Allen and Barrett (2006) ที่พบความแตกต่างในเรื่องของความขัดแย้งระหว่างผู้ประกอบการรุ่นก่อนกับทายาทที่จะเข้ารับช่วงกิจการต่อ เกิดจากการที่บิดามารดาไม่ปล่อยให้ทายาทได้มีโอกาสในการสร้างสรรค์ผลงาน หรือสร้างองค์ความรู้ ประสบการณ์ ในการทำธุรกิจด้วยตนเอง แต่สำหรับงานวิจัยนี้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการรุ่นก่อนกับทายาทที่จะเข้ารับช่วงกิจการต่อ นั้น มีการประคับประคองหรือให้คำปรึกษากันมาตั้งแต่เริ่ม มีการปล่อยให้ทายาทได้แสดงออกทางความคิด และการกระทำอยู่บ้าง หากมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้าครอบครัวจะเป็นผู้เข้ามาช่วยทายาทแก้ไขสถานการณ์ที่เป็นปัญหาให้กลับสู่ปกติโดยเร็วที่สุด

5. ปัจจัยด้านการรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว คือ “ความสัมพันธ์ ความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว สมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดบรรยากาศที่ดี มีการพบปะ พูดคุย ปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ในครอบครัวด้วยดี” อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอน



ธุรกิจครอบครัว เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัวเป็นสิ่งที่รับรู้ถึงความเป็นไป สถานการณ์ต่าง ๆ การปรับตัวหรือแม้แต่การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญให้เกิดการรับรู้โดยทั่วกัน แต่หากทายาทผู้สืบทอดไม่มีความผูกพันกับธุรกิจของครอบครัวก็จะทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากขาดความใส่ใจในความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ด้วยเหตุผลทางความคิดที่ว่าทายาทผู้สืบทอดจะต้องมีความผูกพันกับธุรกิจของครอบครัวมาตั้งแต่เด็ก เพราะมีส่วนช่วยให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ และมีใจอยากช่วยแบ่งเบาภาระ หรือเป็นวิธีการอบรมสั่งสอนเฉพาะครอบครัว ให้เกิดความเข้าใจในธุรกิจครอบครัวและบทบาทของคนในครอบครัว เพื่อวันข้างหน้าจะได้มาสานต่อธุรกิจครอบครัว โดยปัจจัยด้านนี้ต้องอาศัยการเล่าประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ หรือเชื่อมความสัมพันธ์ให้แก่นคนในครอบครัว มีความตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจครอบครัว ที่ก่อร่างสร้างตัวกันมารุ่นต่อรุ่น และเหตุผลที่จะต้องมียายาทสานต่อธุรกิจครอบครัวนี้ต่อไป ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้ศึกษาของ Morris, Williams and Nel (1996) มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มา คือ ปัจจัยการรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวนั้น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวเป็นตัวช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว ในด้านการสื่อสาร ความไว้วางใจ ความผูกพัน ความภักดี และค่านิยมร่วม ซึ่งอยู่ในระดับสูง การที่สมาชิกในครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี มีการพบปะพูดคุย ปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ในครอบครัวด้วยดี อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

6. ปัจจัยภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว ในเรื่องกระบวนการสืบทอดธุรกิจ มุมมองและเหตุผลของรุ่นลูก รุ่นหลานผู้สืบทอดธุรกิจลักษณะสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีการเตรียมการหรือมองการณ์ในเรื่องนี้ไว้บ้าง ด้วยเหตุผลทางความคิดในเรื่องของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำหรือแสดงให้เห็นในครอบครัวได้รับทราบถึงสิ่งที่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพราะอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นได้ จึงต้องทำให้เกิดความกระฉ่งก่อนที่จะมีความวุ่นวายเข้ามาแทรก ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวสามารถไปได้ การกระตุ้นให้ทายาทเกิดภาวะผู้นำในการก้าวเข้ามาร่วมรับผิดชอบในธุรกิจครอบครัว ปัจจัยด้านนี้จะส่งผลให้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสำเร็จ ด้วยการ

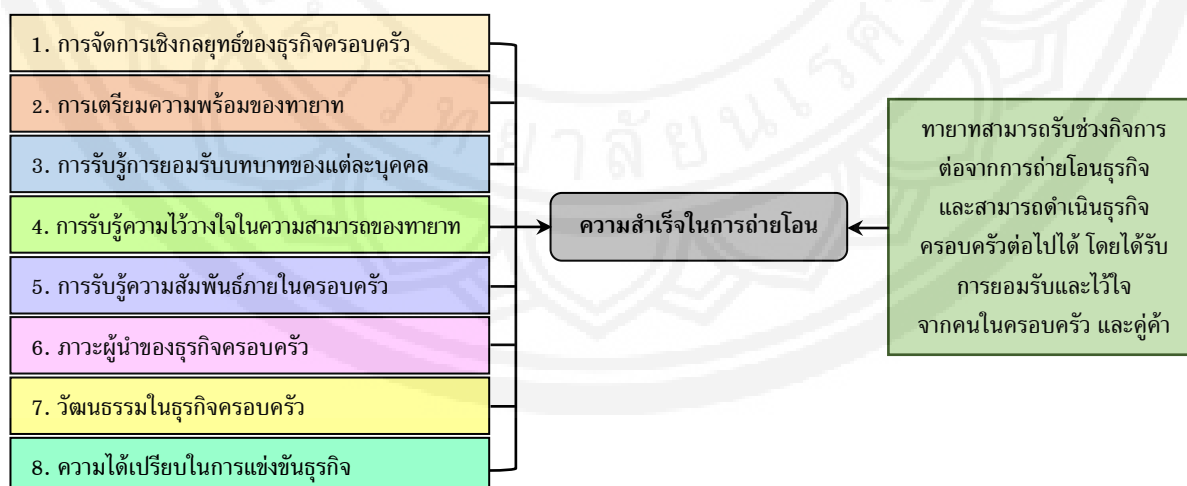
ปลูกฝังทายาทให้มีความเป็นผู้นำโดยการฝึกการยอมรับความเสียหายจากการดำเนินธุรกิจครอบครัว เพื่อจะได้ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องมีเพิ่มมากขึ้น ผู้นำธุรกิจครอบครัวเดิม จะต้องเตรียมการสำหรับการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไว้ล่วงหน้า เป็นการแสดงเจตนาที่อยากให้ธุรกิจครอบครัวนี้คงอยู่ และสามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยปัจจัยด้านนี้ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจครอบครัวที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้ศึกษาของ King, Solomon, Tarabishy and Winslow (2000) มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มา คือ ปัจจัยภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวนั้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวหรือความล้มเหลวได้ การเตรียมและการกำกับชี้แนะทายาทที่รับสืบทอดธุรกิจกระบวนการจัดการที่มีการเปลี่ยนบทบาทระหว่างเจ้าของและผู้สืบทอดธุรกิจ การแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของและธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ ซึ่งสำหรับงานวิจัยนี้ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว จะเป็นตัวช่วยปลูกฝังความคิดให้กับทายาท เพื่อที่จะได้ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องมีเพิ่มมากขึ้น เสมือนเป็นการกำกับ ชี้แนะแนวทางหรือเตรียมความพร้อมให้กับทายาทไปในตัว

7. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว “เกิดจากการถูกบ่มเพาะ สั่งสมจากพฤติกรรมการทำงานในธุรกิจนั้น ๆ จนเกิดความเคยชิน หรือแบบอย่างปฏิบัติ” การเปลี่ยนผู้นำธุรกิจ หรือการถ่ายโอนธุรกิจให้กับทายาทคนใดคนหนึ่ง ที่จะแสดงออกถึงการต่อต้าน หรือไม่ยอมรับในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างการยอมรับความสามารถของทายาทผู้รับโอนธุรกิจครอบครัวโดยไม่มีการแบ่งเพศหรืออายุ วัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัวนั้น ไม่จำเพาะเจาะจงรูปแบบที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจ แต่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี การปรับทัศนคติ ความคิดเห็นที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา ให้แปรเปลี่ยนเป็นการยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้น หรือบางบริษัทมีความเชื่อว่าการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจะดำเนินไปได้ไม่เกินรุ่นที่ 3 ก็จะไม่สามารถถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวต่อไปได้ ซึ่งบางบริษัทก็สามารถถ่ายโอนธุรกิจได้เพียง 2 รุ่น เท่านั้น ปัจจัยด้านนี้จะส่งผลให้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสำเร็จ ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี มีการยอมรับในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดจากผลกระทบภายในหรือภายนอก ไม่ยึดติดกับการทำงานร่วมกับคนเดิม ๆ โดยปัจจัยด้านนี้ต้องอาศัย การให้

ความช่วยเหลือแก่ทายาทเมื่อประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจจะช่วยให้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้ศึกษามาของ Joseph (2006) มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มาคือ ปัจจัยวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัวนั้น วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัวในแถบเอเชียเป็นเรื่องที่ยากลำบากและจะต้องมีการลบล้างค่านิยมในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ความยึดมั่นของผู้ก่อตั้งธุรกิจและการขาดเสียงที่จะอธิบายแผนการสืบทอดธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาในการสืบทอดธุรกิจ ปัญหาการแบ่งทรัพย์สินในธุรกิจครอบครัว ซึ่งจากงานวิจัยนี้ ยังคงมีความเชื่อในเรื่องวัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว ว่าการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจะดำเนินไปได้ไม่เกินรุ่นที่ 3 ก็จะไม่สามารถถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวต่อไปได้ ซึ่งบางบริษัทก็สามารถถ่ายโอนธุรกิจได้เพียง 2 รุ่น เท่านั้น (จากข้อมูลผู้สัมภาษณ์ยังอยู่ในรุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 ของธุรกิจครอบครัว)

8. ปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว คือ “ความสามารถในการแข่งขัน และผลการประกอบการในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง เป็นงานที่ทำทายาทของธุรกิจ ความเข้าใจในปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจ” จะทำให้การดำเนินธุรกิจมีโอกาสประสบความสำเร็จและเกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวยังมีเรื่องของผลการประกอบการของธุรกิจที่ได้รับอิทธิพลจากครอบครัวที่มองถึงตัวเลขที่เกิดขึ้นกับธุรกิจครอบครัว หลังจากที่มีการถ่ายโอนธุรกิจแล้วจะมีการ

ดำเนินการเช่นใดต่อไป เมื่อส่งต่อการถ่ายโอนธุรกิจให้กับทายาทแล้วต้องคอยติดตามผลประกอบการเพื่อประเมินเป็นระยะ อีกทั้งยังต้องเปรียบเทียบกับช่วงที่ผ่านมาด้วย ปัจจัยด้านนี้จะส่งผลให้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสำเร็จ ต้องอาศัยความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัว และการรวมตัวเป็นหนึ่งเดียวกันของผู้ถือหุ้นในการดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการแข่งขันและจะสามารถช่วยให้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ซึ่งจากงานวิจัยที่ได้ศึกษาของ Harju and Heinonen (2004) มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มา คือ ปัจจัยความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัวนั้น เป้าหมายระยะยาวมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายทางธุรกิจระยะสั้น บทบาทของสมาชิกครอบครัวและบทบาททางธุรกิจมีความชัดเจน ความปรองดองของสมาชิกครอบครัว สมาชิกครอบครัวยอมรับความเสี่ยงและพร้อมจะลงทุนเพิ่มเข้าไปในธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของตลาดถือเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีการสร้างนวัตกรรมต่อเนื่อง มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และพันธะสัญญาของครอบครัวต่อธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ซึ่งจากงานวิจัยนี้ ตัวเลขในผลประกอบการเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้น จึงเป็นเรื่องที่คาดเดาได้อย่างลำบาก เพราะเมื่อส่งต่อการถ่ายโอนธุรกิจให้กับทายาทแล้ว ต้องคอยติดตามผลประกอบการเพื่อประเมินเป็นระยะ อีกทั้งยังต้องเปรียบเทียบกับช่วงที่ผ่านมาด้วย แต่เป็นปัจจัยที่หวั่นต่อการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว



รูปที่ 1 ตัวแบบ (Model) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย



การนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. ได้ทราบและเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจหรือองค์กรของตนที่กำลังดำเนินอยู่ และสามารถทราบความสำคัญในการถ่ายโอนธุรกิจไปให้กับคนรุ่นหลังว่าต้องอาศัยปัจจัยใดบ้าง ตั้งแต่การจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเลือกให้เหมาะสมกับสภาพทางธุรกิจของตนและทายาทที่จะรับสืบทอด ด้านการเตรียมความพร้อมของทายาทต้องสร้างจิตสำนึกให้มีความรักในธุรกิจที่ครอบครัวดำเนินการอยู่ ด้านการยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคลในด้านของการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งสังคมไทยให้ความสำคัญมาก การรับรู้ความสัมพันธ์ในครอบครัวเนื่องจากครอบครัวคนไทยหรือครอบครัวคนไทยที่สืบทอดเชื้อสายมาจากชาวจีนมักให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์และลำดับญาติอย่างชัดเจน ด้านภาวะผู้นำต้องหมั่นฝึกฝน ผู้บริหารรุ่นแรกต้องหมั่นฝึกฝนและถ่ายทอดให้รุ่นต่อๆ ไปนำไปปฏิบัติตามเนื่องจากคนรุ่นเก่าๆ จะมีความเป็นผู้นำสูงและมีความอดทนอดกลั้นสูงมาก ด้านวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องที่คนไทยให้ความสำคัญ ต้องทราบว่าใครเป็นบุคคลแรกที่ต้องให้ความสำคัญและใครคือบุคคลสำคัญลำดับรองลงมา ปัจจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้นล้วนมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากการเปิดเสรีการค้าสู่ประชาคมธุรกิจอาเซียน ประเทศไทยถือว่าเป็นประเทศที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน จากประสบการณ์ประกอบกับทำเลที่ตั้ง และการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม รวมถึงการส่งเสริมจากภาครัฐ ทางผู้ประกอบการ เจ้าของธุรกิจต้องหาช่องทางและต้องปรับตัวให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ได้ตัวแบบ (Model) ธุรกิจครอบครัวที่เป็นมาตรฐานการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย ซึ่งสามารถเห็นภาพชัดเจนว่าควรให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร ถ้าหากเราต้องติดต่อหรือต้องทำการค้ากับคนไทย หรือคนไทยที่สืบเชื้อสายมาจากชาวจีน จะได้ลำดับความสำคัญได้จาก 8 หัวข้อที่ได้จากผลการวิจัย

3. บริษัทที่ประกอบธุรกิจครอบครัว สามารถนำตัวแบบไปตรวจสอบสถานการณ์ของบริษัทตนเองได้ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อม และป้องกันปัญหาต่างๆ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ผลจากการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ตลอดจนตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในเรื่องการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ในการต่อยอดของโมเดลในธุรกิจครอบครัวลักษณะอื่นๆ ในประเทศไทย

2. ผลจากการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย ควรเพิ่มเรื่องการเปรียบเทียบการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในรูปแบบลักษณะธุรกิจอื่นๆ ที่อยู่ในรูปธุรกิจครอบครัว หรือทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวที่ใช้ในงานวิจัยนี้ กับการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในรูปแบบอื่นๆ

References

- Beckhard, R., & Dyer, W. G., Jr. (1983). SMR forum: Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies. *Sloan Management Review*, 24(3), 59-65.
- Bryman, A. (1996). *Business Research Methods*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Chaiyontakrit, S. (2007). *Evolution of Family Firms from the Perspective of Intellectual Capital Governance: Evidence from Thailand*. Retrieved from <http://www.dpu.ac.th/dpurc/assets/uploads/magazine/g46b5doabjks40c.pdf>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Dyer, W. G. (1988). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16, 490–507.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: a Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Handy, C. (1992). Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper. *Harvard Business Review*, 70(6), 59–72.
- Harju, J., & Heinonen, J. (2004). *The Keys Success in a Family Business*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute.
- Joseph, P. H. Fan. (2006). *Paradigms of Family Business Issues: Key Findings on Succession in Asian Family Business*. Hong Kong: Forum and Workshop for Family and Closely-held Businesses.
- King, S. W., Solomon, G. T., Tarabishy, A., & Winlow, E. K. (2000). Business Issues Affecting Success of Family Businesses in the United States. In Bailey, J. (ur.), *2000 International Council on Small Business World Conference*. Melbourne, Australia: International Council for Small Business.
- Kunkel, S. (2003). *Family-Owned Business Success: Leveraging Advantages and Mastering Challenges*. Retrieved from <http://www.smallbizpartners.Com/success/XIIarticles/family.html>
- Lank, A., Owens, R., Martinez, J. L., & Riedel, H. (1994). The State of Family Businesses in Various Countries around the World. *The Family Business Network Newsletter*, 9, 3–7.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective Fob Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1497882>
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington.
- Montgomery, B. J., & Sinclair, A. M. (2000). All in the Family. *Business and Economic Review*, 46(2), 3–7.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68–81.
- Pipatpokaisri, O. (2003). A Historical Study of Thai Business Conglomerates and Their Business Strategy. *Keio Business Review*, 41(March), 23–42.
- Pipatserithum, K. (1982). *Analysis of Owning a Big Business in Thailand*. Bangkok: Publisher Thammasat University.
- Reiss, D. (1982). The Working Family: A Researcher's View of Health in Household. *American Journal Psychiatry*, 139, 1412–1420.
- Sharma, P. (1997). *Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms*. (Unpublished doctoral dissertation), University of Calgary, AB T2N 1N4, Canada



Smyth, P., & Leach, P. (1993). *The Simpson Xavier Guide to the Family Business in Ireland*. Dublin: Blackwater Press.

Theeravanit, A. (2003). *The Small Business Management*. Bangkok: Kasetsart University.

Vaileartsak, N. (2006). *The Capital and Family Business Before and After the Economic Crisis in Thailand 1997*. Bangkok: Publisher Chulalongkorn University.

Wattanasupachok, T. (2005, April 6). Prepare an heir to carry on the business. *Bangkok Post*. Retrieved from <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q2/article/2005april06p5.htm>

