



ปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว
กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อม ในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่*
Family Business Succession and Delivery Factors: A Case Study
of Small Service Business in the Area of Chom Thong District,
Chiang Mai Province

นิชา ทองจำรูญ^{1**}, สัชฌุเสษฐ์ เรืองเดชสุวรรณ²
Nicha Thongjumroon^{1**}, Satchuset Raungdessuwon²

¹ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น
เลขที่ 120 ถนนมหิดล อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50100 ประเทศไทย
Management Department, Business Administration Faculty, The Far Eastern University
120 Mahidol Road, Muang District, Chiang Mai Province, 50100, Thailand

²ภาควิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น
เลขที่ 120 ถนนมหิดล อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50100 ประเทศไทย
Digital Marketing Department, Communication Arts Faculty, The Far Eastern University
120 Mahidol Road, Muang District, Chiang Mai Province, 50100, Thailand

รับต้นฉบับบทความ: 7 มกราคม 2562 **ปรับปรุงบทความ:** 10 มิถุนายน 2562 **ตอบรับตีพิมพ์บทความ:** 25 มิถุนายน 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อม พื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามเกณฑ์รูปแบบธุรกิจ ลำดับการส่งต่อธุรกิจ การเตรียมส่งต่อทายาทรุ่นที่ 3 ขนาดธุรกิจ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และจำนวนปีที่ก่อตั้ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 5 ราย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยเรียงเรียงและสรุปประเด็น ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว มี 4 ปัจจัย คือ ด้านบุคคลผู้สืบทอด ด้านครอบครัว ด้านความเป็นผู้ประกอบการ และด้านกลยุทธ์การส่งต่อธุรกิจ

* เรียบเรียงจากรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง “ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนาดย่อมในพื้นที่ อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่”

** ผู้เขียนหลัก
อีเมล: nicha@feu.edu

โดยมีการศึกษา ความรู้ความเข้าใจธุรกิจ และประสบการณ์ทำงานเป็นสิ่งสนับสนุนการสืบทอดธุรกิจ ให้ประสบความสำเร็จ และพบว่าผู้ประกอบการมีความคาดหวังสูงในการให้ทายาทสืบทอดธุรกิจ และต้องมีการเตรียมความพร้อมและความเต็มใจในการรับช่วงต่อ หากทายาทเต็มใจรับช่วงต่อจะแสดงศักยภาพในการบริหารธุรกิจ จนรุ่นพ่อแม่มั่นใจ ยอมรับและส่งมอบธุรกิจครอบครัว ปัญหาของการสืบทอดธุรกิจ คือ ช่องว่างระหว่างวัย ความเข้าใจไว้วางใจในการบริหารและอิสระในการใช้ชีวิต

คำสำคัญ

ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจ ธุรกิจครอบครัว ธุรกิจบริการขนาดย่อม

Abstract

This research aims to study the factors of family business succession and delivery along with problems, obstacles and solutions; a case study of small service business in Chom Thong District, Chiang Mai Province. The sample were selected by using purposive sampling technique with the following criteria; the business type, the sequence of business transition, preparing business transition to the 3rd generation descendants, size of business, average revenue per month and years of establishment. There were totally 5 businesses included. This study is a qualitative research, collected data by using in-dept interview through structured interview form. Data were analyzed by compiling and summarizing by topics. The result revealed that the family business succession and delivery factors had 4 factors; consisted of Successor, Family, Entrepreneurship, and Business Transition Strategy, including Knowledge and Understanding of the Business, Work Experiences which Supported the Success of Family Business Succession. It was found that most entrepreneurs highly expected their descendants to take over the family business and there had to be prepared and willing to inherit the family business. If their descendants were willing to inherit the family business, it would show the potential of running the family business on their own until the parents were confident, accepted the work of their descendants and delivered their business. The problems in the succession of family business were generation gap, trust in management and freedom in living lives.

Keywords

Business Succession Factors, Family Business, Small Service Business



บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจในประเทศไทยกว่าร้อยละ 80 เป็นธุรกิจครอบครัวและปัญหาส่วนใหญ่ที่ธุรกิจเหล่านี้กำลังเผชิญก็คือ การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบผลสำเร็จ จากผลการสำรวจธุรกิจครอบครัวของไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ ในปี ค.ศ. 2012 พบว่าธุรกิจในภูมิภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากธุรกิจครอบครัว และอัตราการอยู่รอด (Survival Rate) ของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 1 อยู่ที่อัตราร้อยละ 100 รุ่นที่ 2 อยู่ที่อัตราร้อยละ 30 และรุ่นที่ 3 อยู่ที่อัตราร้อยละ 12 และรุ่นที่ 4 จะเหลือเพียงอัตราร้อยละ 3 (MGRonline, 2014) ดังนั้นความแข็งแกร่งของธุรกิจครอบครัว ถือเป็นกุญแจในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศโดยมูลค่าของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีมูลค่าธุรกิจรวมประมาณ 28 ล้านล้านบาท จากมูลค่าธุรกิจรวมของประเทศทั้งหมด 39 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 72 ของระบบเศรษฐกิจ (Isranews Agency, 2013)

ในจังหวัดเชียงใหม่ถือว่ารูปแบบของธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจหนึ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อน ให้กับระบบเศรษฐกิจในท้องถิ่น ซึ่งในการส่งมอบธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นเป็นปัญหาหนักใจของเจ้าของธุรกิจครอบครัวจำนวนมาก ทำอย่างไรจึงจะสามารถส่งมอบธุรกิจครอบครัวที่พ่อแม่ปู่ย่าตายายได้ก่อตั้งขึ้นส่งมอบให้ลูกหลานสืบทอดบริหารได้อีกหลายชั่วคน ในขณะที่เดียวกันการประกอบธุรกิจในระดับท้องถิ่นก็ถือเป็นรากฐานที่สำคัญของเศรษฐกิจระดับชุมชน และสามารถต่อยอดธุรกิจให้เติบโตในระดับจังหวัดและประเทศ ซึ่งจะพบว่าธุรกิจในระดับท้องถิ่นส่วนใหญ่นั้น มีการบริหารจัดการภายในครอบครัวเป็นหลัก และมีการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น โดยส่วนใหญ่ธุรกิจจะมีขนาดเล็กถึงระดับกลางเท่านั้น เน้นการบริหารจัดการภายในครอบครัว โดยมีผู้สืบทอดธุรกิจหรือหัวหน้าครอบครัวเป็นผู้บริหารหลัก

อำเภอจอมทองเป็น 1 ในอำเภอของพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีศักยภาพในการพัฒนาสูง ทั้งนี้เนื่องด้วยปัจจัยด้านภูมิศาสตร์ที่เอื้ออำนวยในการรองรับความเจริญจากตัวจังหวัดเชียงใหม่ ปัจจุบันอำเภอจอมทองมีฐานะเป็นเมืองศูนย์กลางความเจริญทุกๆ ด้านของกลุ่มอำเภอทางตอนใต้ของจังหวัดเชียงใหม่ ทางตอนใต้ของจังหวัดลำพูน และทางตอนใต้ของจังหวัดแม่ฮ่องสอน ปัจจุบันมีสถานประกอบการกว่า 1,000 แห่ง นับว่าเป็นเมืองที่มีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในช่วง 2-3 ปี (ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2554) ที่ผ่านมามีการลงทุนเกิดขึ้นจำนวนมากทั้งสถาบันการศึกษา ห้างค้าปลีก ห้างสรรพสินค้า สถาบันการเงิน ร้านวัสดุก่อสร้าง เป็นต้น (Home Buyer Guide, 2011) นอกจากนี้ในปี ค.ศ. 2018 ภาวะเศรษฐกิจไทยภาคเหนือ ด้านธุรกิจการก่อสร้าง ธุรกิจค้าปลีกค้าส่ง มีอัตราการเติบโตมากขึ้น (Bank of Thailand, 2018) จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเติบโตของชุมชนและอำเภอ สถานประกอบการหลายแห่งในพื้นที่อำเภอจอมทอง เกิดรายได้จากการท่องเที่ยวและการจำหน่ายสินค้าในพื้นที่มากขึ้น ซึ่งทำให้การประกอบธุรกิจการค้าในระดับท้องถิ่นสามารถอยู่รอดได้

ปัญหาที่สำคัญในการทำธุรกิจในระดับท้องถิ่นที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ตระหนัก และไม่ต่างจากธุรกิจครอบครัวอื่นๆ คือ การส่งมอบธุรกิจหรือการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทในท้องถิ่นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยหลายเล่มที่ได้กล่าวถึงปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยปัญหาและ

ปัจจัยที่พบส่วนใหญ่ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น การเลือกผู้สืบทอดธุรกิจ วัฒนธรรมของครอบครัว รวมถึงผู้สืบทอดไม่ต้องการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัวในอนาคต

ในปัจจุบันปัญหาที่ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่กำลังเผชิญอยู่คือ ทายาทผู้สืบทอดยังให้ความสำคัญน้อยกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว อาจเนื่องมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก อาทิ ทัศนคติ ความคาดหวัง การดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ และความแตกต่างระหว่างวัยเป็นต้น ส่งผลให้ทายาทผู้สืบทอดจำนวนน้อยที่กลับมาบริหารธุรกิจครอบครัวของตนเอง ตามความคาดหวังของผู้ก่อตั้งธุรกิจที่ต้องการให้ธุรกิจครอบครัวมีการสืบทอดและดำเนินกิจการต่อไปแบบรุ่นสู่รุ่น จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อมในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับทายาทธุรกิจก่อนจะเข้าสู่การส่งมอบธุรกิจให้กับทายาทธุรกิจแบบเต็มตัว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อมในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา ธุรกิจบริการขนาดย่อม ในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

ทบทวนวรรณกรรม

1. ความหมายของธุรกิจครอบครัว

Saiviset (2009, 6) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวว่าหมายถึง ธุรกิจที่มีส่วนของเจ้าของเป็นส่วนใหญ่หรือการควบคุมโดยครอบครัวเดี่ยว และในกิจการอาจจะมีสมาชิกในครอบครัวสองคน หรือมากกว่าที่เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ ส่วน Navavongsathian (2009) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวว่าหมายถึง ขอบเขตที่แสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือการแต่งงาน มีทีมบริหารจัดการ มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป

ดังนั้น สรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่มีการบริหารจัดการภายใต้สมาชิกครอบครัว ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือด และมีการถ่ายโอนส่งต่อให้รุ่นให้ต่อไป

2. การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

Stavrou (1998 as cited in Parsomsup, 2015, 13) ได้ทำการศึกษางานวิจัยเรื่องการวางแผนการมีส่วนร่วมของธุรกิจครอบครัว ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว มีทั้งหมด 4 ปัจจัย ดังนี้

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล คือ พฤติกรรมความต้องการในการร่วมธุรกิจของครอบครัว ความชอบส่วนตัว เป้าหมายการทำงาน ความสามารถของตน และทักษะการทำงาน



2.2 ปัจจัยด้านครอบครัว คือ ความสัมพันธ์ในครอบครัว การร่วมมือภายในครอบครัว วัฒนธรรมในครอบครัว การปลูกฝังความรับผิดชอบภายในครอบครัว

2.3 ปัจจัยด้านธุรกิจ คือ ความสนใจในตัวสินค้า หรือบริการภายในครอบครัว กลยุทธ์ของธุรกิจ วิธีการดำเนินงาน

2.4 ปัจจัยด้านการตลาด คือ โอกาสในการต่อยอดธุรกิจ และการจัดทำการตลาดให้ตรงเป้าหมาย นอกจากนี้ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยที่กล่าวมา ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องและเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ช่วยให้การถ่ายโอนกิจการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถรวบรวมไว้ได้ 3 หมวดหมู่ ได้แก่ (Aphisakkun, 2017) 1) เตรียมความพร้อมของทายาท: การศึกษาในระบบ (Formal Education) การฝึกอบรม ประสบการณ์ทำงานภายนอกบริษัท ตำแหน่งที่เริ่มเข้าทำงาน ระยะเวลาในการทำงานในบริษัทและ/หรืออุตสาหกรรม แรงจูงใจในการเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว การรับรู้ตนเองในการเตรียมความพร้อม 2) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวและธุรกิจ: การสื่อสาร ความเข้าใจ ความผูกพัน ความภักดี ความปั่นป่วนในครอบครัว การแข่งขันในหมู่พี่น้อง (Sibling Rivalry) ความอิจฉา ความขัดแย้ง ค่านิยมร่วมและประเพณีดั้งเดิม และ 3) การวางแผนและการบริหารแผนงาน: การวางแผนการสืบทอด การวางแผนการเสียภาษี การใช้กรรมการบริหารจากภายนอก การใช้ที่ปรึกษาธุรกิจครอบครัว การสร้างสภาพครอบครัว

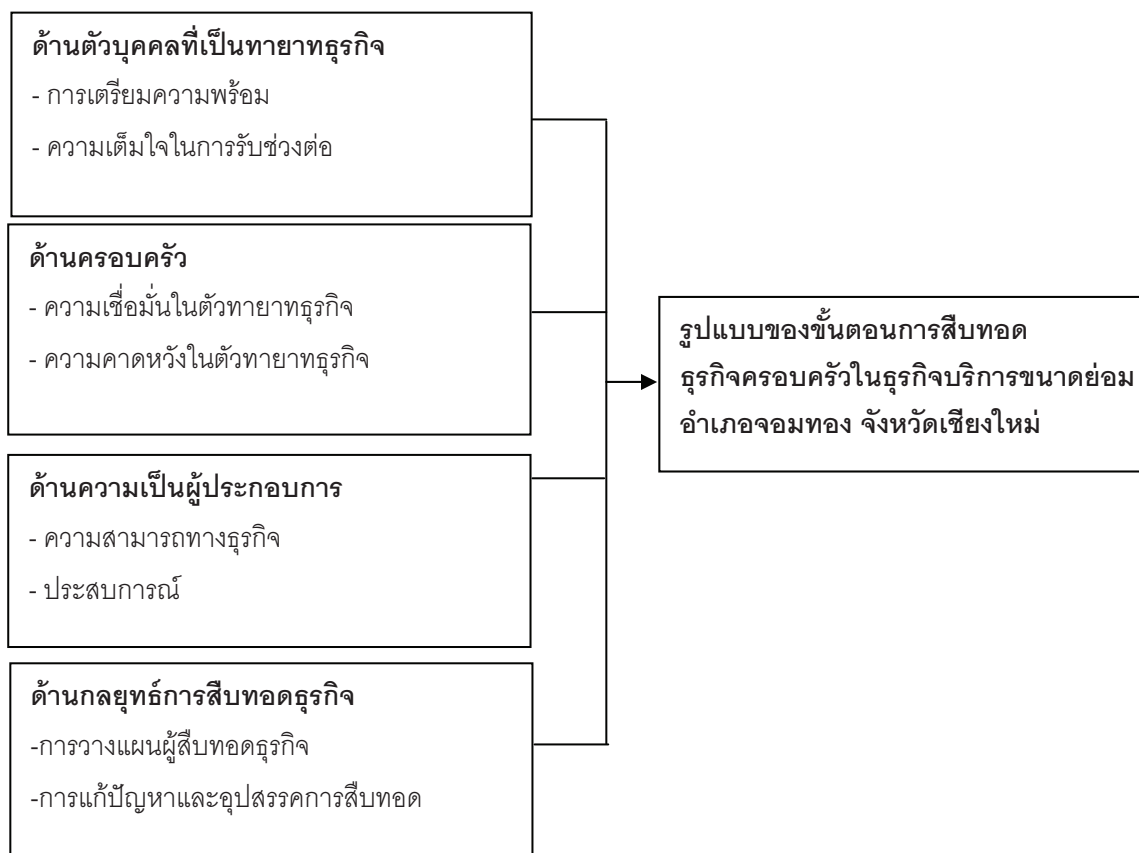
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยของ Parsomsup (2015) พบว่า กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัว แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ระยะเวลาเข้าสู่ธุรกิจ ระยะเวลาเข้าสู่ธุรกิจ ระยะเวลาสืบทอดธุรกิจ โดยในช่วงก่อนเข้าสู่ธุรกิจบิดา มารดา จะแนะนำบุตรให้รู้จักกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจทั้งผู้ซื้อ ผู้ขาย โดยรูปแบบกระบวนการทำงานยังไม่มี ความซับซ้อน พอเข้าสู่ระยะเข้าสู่ธุรกิจ เมื่อผู้สืบทอดธุรกิจสำเร็จการศึกษาขั้นสูงสุดตามความสามารถของแต่ละคน โดยบิดา มารดาจะเป็นผู้กำหนดภาระงานให้ โดยยังเป็นลักษณะของการมอบหมายงานให้ ส่วนระยะสืบทอดธุรกิจ เมื่อบิดา มารดาเริ่มไว้วางใจให้บุตรรับผิดชอบงานในระยะหนึ่ง และพบว่าบุตรมีความสามารถ จึงเริ่มวางมือโดยให้ผู้สืบทอดธุรกิจรับผิดชอบงานทั้งหมด ซึ่งในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ยังต้องอาศัยความเต็มใจในการสืบทอดกิจการ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Puvasiriapinun (2011) พบว่า ปัจจัยด้านความต้องการส่วนบุคคล มีความสอดคล้องกับระดับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้สืบทอดกิจการอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับ Saiviset (2019) ที่พบว่า การบริหารและความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ปัจจัย คือ 1) ลักษณะการเข้ามาบริหารและการสืบทอดธุรกิจ ประกอบด้วย มีความต้องการในตนเอง เป็นความต้องการของครอบครัว และต้องการความมั่นคง โดยผู้สืบทอดส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ภายนอกมาก่อนที่จะเข้ามาทำธุรกิจครอบครัว 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารและการสืบทอดธุรกิจประกอบด้วย ความพร้อมของผู้สืบทอด วิธีเตรียมความพร้อม จากรุ่นพ่อแม่ ในขณะที่งานวิจัยของ Sirijauson (2011) พบว่า การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ให้อยู่รอดและยั่งยืน ผู้ก่อตั้งต้องมีการเตรียมทายาทให้พร้อมทั้งในด้านความรู้และการบริหารจัดการ มีการฝึกอบรมโดยเชื่อมโยงกับธุรกิจครอบครัวจนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในธุรกิจเพื่อให้ทายาทสามารถ นำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ Mark & Barrett (2004 as cited in Puvasiriapinun, 2011, 89) พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแผนการสืบทอดธุรกิจ คือ การเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และตามโอกาสที่เกิดขึ้นและปัจจัยในเรื่องสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่ส่งผลถึงความเป็นเจ้าของของปัจเจกบุคคลและลักษณะของผู้จัดการในการถ่ายโอนธุรกิจสู่อีกรุ่นหนึ่งถัดไป รวมทั้งจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของคนรอบข้าง ทักษะคติ และประสบการณ์ทางธุรกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมทางธุรกิจ คุณค่าและแรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้รูปแบบและวิธีการในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ มีความแตกต่างกัน

ดังนั้น สรุปได้ว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีกระบวนการทั้งหมด 3 ระยะ คือ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะเข้าสู่ธุรกิจ และระยะสืบทอดธุรกิจ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล อาทิ ความต้องการ ความมั่นคง ของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดงานวิจัย



วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีประเด็นเพื่อศึกษาปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว รวมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไขการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อม ในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดวิธีการดำเนินงานการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา เพื่อกำหนดคำถามในงานวิจัย วัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์ในงานวิจัย

2. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ในลักษณะคำถามปลายเปิด ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน

1) ด้านตัวบุคคลที่เป็นทายาท ประสบการณ์ทำงาน การเตรียมความพร้อมและความเต็มใจ ในการรับช่วงต่อ
2) ด้านครอบครัว ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตัวทายาทผู้สืบทอด และความคาดหวังต่อทายาทผู้สืบทอด
3) ด้านความเป็นผู้ประกอบการ และ 4) ด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขการสืบทอดธุรกิจ

3. นำแบบสัมภาษณ์ไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารธุรกิจ ช่วยตรวจสอบคำถามในแต่ละข้อ หลังจากนั้นนำมาแก้ไขพร้อมกับการนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง (Try Out) เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงก่อนจะนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย

4. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ 4.1) รูปแบบของธุรกิจ ซึ่งมี 5 ประเภท ประกอบด้วย 4.1.1) ธุรกิจโซฟต์แวร์ 4.1.2) ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและงานดาวเทียม 4.1.3) ธุรกิจเสื้อผ้า ชุดนักเรียน กระเป๋าและรองเท้า 4.1.4) ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและตัวแทนจำหน่ายมอเตอร์ไซค์ และ 4.1.5) ธุรกิจอุปกรณ์ซ่อมแซมบ้านและวัสดุก่อสร้าง 4.2) ปัจจุบันลำดับการสืบทอดธุรกิจอยู่ในรุ่นที่ 2 4.3) มีการเตรียมความพร้อมส่งต่อทายาทจากรุ่นที่ 2 ไปสู่รุ่นที่ 3 4.4) ธุรกิจทั้ง 5 ประเภท มีขนาดของธุรกิจเป็นธุรกิจขนาดย่อม 4.5) รายได้เฉลี่ยของธุรกิจต่อเดือน มากกว่า 50,000 บาทต่อเดือน 4.6) จำนวนปีที่ก่อตั้ง มากกว่า 10 ปีขึ้นไป และได้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจบริการขนาดย่อมที่เป็นทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ รุ่นที่ 2 จำนวน 5 ราย

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลจะมาจากการรวบรวมจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ประกอบการที่เป็นทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ รุ่นที่ 2 จำนวน 5 ราย

6. การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียง วิเคราะห์และสรุปผลตามประเด็นแต่ละปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อมในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ มีประเด็นดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคคลที่เป็นทายาท

1.1 ด้านตัวบุคคล: ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นที่ 2 (เจ้าของกิจการ) ให้ความสำคัญกับ

ด้านการศึกษา ช่วงอายุที่จะเข้าสู่มืออาชีพ รวมถึงความเหมาะสมด้านวัยวุฒิ วุฒิภาวะต่างๆ ทั้งนี้ผู้สืบทอดต้องมีความรู้ในระดับปริญญาตรีเป็นขั้นต่ำ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับสายธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้สืบทอดธุรกิจ นอกจากนี้ในการส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทผู้สืบทอดรุ่นที่ 3 ต้องดูความเหมาะสมของวัยวุฒิ คุณวุฒิ ซึ่งมีผลสำคัญในการตัดสินใจและการส่งต่อในการดำเนินธุรกิจครอบครัว

1.2 ด้านประสบการณ์ทำงาน: หลังจบการศึกษา ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ ต้องออกไปแสวงหาประสบการณ์การทำงานจากหน่วยงานหรือบริษัทภายนอกก่อน เพื่อเรียนรู้การทำงานกับผู้อื่น เข้าใจในการทำงานในตำแหน่งพนักงาน หรือการเป็นลูกจ้าง รวมถึงระบบการบริหารจัดการต่างๆ ของบริษัท การรู้จักแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการทำงานบริษัทมาปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานของธุรกิจครอบครัวให้ดีขึ้น

1.3 การเตรียมความพร้อมและความเต็มใจในการรับช่วงต่อ: การเตรียมความพร้อมให้กับทายาทผู้สืบทอด ผู้ก่อตั้งธุรกิจและทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 จะทำหน้าที่ปลูกฝังแนวคิดและสร้างทัศนคติเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทผู้สืบทอดตั้งแต่วัยเด็ก โดยผ่านการลงมือปฏิบัติร่วมกับทายาทรุ่นที่ 2 (พ่อ แม่) เพื่อให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีมุมมองและเข้าใจการทำงานของธุรกิจครอบครัว รวมถึงตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจครอบครัวที่สามารถหล่อเลี้ยงทุกคนในครอบครัวได้ ดังนั้น ทายาทต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อไป

2. ด้านครอบครัว

2.1 ด้านความเชื่อมั่นในตัวทายาทผู้สืบทอด: ในช่วงระยะเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 ยังไม่ปล่อยให้ผู้สืบทอดเข้ามาบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวเต็มรูปแบบ (100%) ทั้งนี้ทายาทผู้สืบทอดยังไม่ได้รับความเชื่อมั่นว่าจะบริหารธุรกิจครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นระยะเข้าสู่ธุรกิจ ทายาทผู้สืบทอดจะได้รับหน้าที่ในงานเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าร้าน ไม่ว่าจะเป็นงานขาย งานดูแลลูกค้า งานบัญชี รวมถึงงานที่ต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น โดยมีพ่อ แม่ (ทายาทรุ่นที่ 2) ให้การดูแลและเป็นที่ปรึกษา ทายาทต้องแสดงศักยภาพในการทำงานให้กับทายาทรุ่นที่ 2 เห็นและรับรู้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าทายาทจะสามารถบริหารธุรกิจครอบครัวและนำพาธุรกิจให้ดำเนินต่อไปได้

2.2 ด้านความคาดหวังต่อทายาทธุรกิจ: ทายาทรุ่นที่ 2 มีความคาดหวังในตัวทายาทผู้สืบทอดค่อนข้างสูงให้ผู้สืบทอดเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อจากตน อยากให้ธุรกิจที่สร้างมาจากรุ่นที่ 1 สามารถดำเนินต่อไปถึงรุ่นหลัง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับความสมัครใจและความสนใจของผู้สืบทอดธุรกิจว่าต้องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ หากต้องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อ ทายาทรุ่นที่ 2 จะวางแผนส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทต่อไป

3. ด้านความเป็นผู้ประกอบการ: ในแต่ละบุคคล จะมีคุณลักษณะและบุคลิกในด้านความเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านแนวคิดมุมมองการบริหารจัดการ ซึ่งทายาทผู้สืบทอดรุ่นที่ 1 ก็จะแตกต่างจากทายาทผู้สืบทอดรุ่นที่ 2 และทายาทรุ่นที่ 3 ก็จะแตกต่างจากทายาทรุ่นที่ 2 ซึ่งในด้านความเป็นผู้ประกอบการที่ทายาทผู้สืบทอดต้องมีคือ การเป็นผู้นำ เป็นผู้กล้าตัดสินใจและแก้ไขปัญหาบริหารจัดการเป็นในทุกๆ ด้าน รวมถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งในการดำเนินงานธุรกิจครอบครัวถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ

4. **ด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว:** ด้านการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ทายาทรุ่นที่ 2 มีการวางแผนถ่ายทอดธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทรุ่นที่ 3 โดยเริ่มตั้งแต่การปลูกฝังตั้งแต่ วัยเด็ก ให้เกิดการซึมซับธุรกิจครอบครัว ซึ่งบางครอบครัวจะเริ่มให้ทำงานในช่วงปิดเทอม เมื่อโตขึ้นจะเริ่ม ให้ทำงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบมากขึ้น มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร รวมถึงการเข้า มามีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัวมากขึ้น เมื่อทายาทธุรกิจเริ่มเข้าสู่ระยะสืบทอดธุรกิจครอบครัว จะเริ่มให้ ทายาทรับผิดชอบมากขึ้นเกือบร้อยละ 100 โดยยังคงมีทายาทรุ่นที่ 2 คอยทำหน้าที่ดูแลและให้คำปรึกษา จนกว่าจะเชื่อมั่นว่าทายาทสามารถบริหารธุรกิจครอบครัวได้ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการทุ่มเทการทำงาน การใส่ใจในการบริหารจัดการ การแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงความพร้อมด้านวุฒิภาวะด้านอารมณ์ ซึ่งทายาทรุ่นที่ 2 (เจ้าของกิจการ) จึงจะส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทรุ่นที่ 3 เข้ามาดูแลและ บริหารจัดการธุรกิจต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว มาสรุปเป็นรูปแบบ ขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อม ในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มต้นธุรกิจครอบครัว

- ทายาทมีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจครอบครัว (ปัจจัยด้านบุคคลที่เป็นทายาท)
- ทายาทต้องมีความมุ่งมั่น ความสนใจ และ เป้าหมายในการสืบทอดธุรกิจ (ปัจจัยด้านบุคคลที่เป็นทายาท+ ปัจจัยด้านความเป็นผู้ประกอบการ)
- ผู้ก่อตั้งมีการประเมินศักยภาพของทายาทธุรกิจครอบครัว ด้านความพร้อม (ปัจจัยด้านความเป็นผู้ประกอบการ+ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว)
- ผู้ก่อตั้งมีการวัดและประเมินด้านพฤติกรรม และทัศนคติต่อธุรกิจครอบครัว ก่อนเข้าสู่ขั้นระหว่างจะส่งมอบธุรกิจ (ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว)



ขั้นที่ 2 ขั้นระหว่างการส่งมอบธุรกิจครอบครัว

- ทายาทธุรกิจบริหารธุรกิจครอบครัว มากกว่า ร้อยละ 80 โดยมีพี่เลี้ยง (Coaching) คือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจ ให้คำปรึกษา (ปัจจัยด้านครอบครัว+ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว)
- ทายาทธุรกิจตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ทั้งในด้านการบริหารจัดการ และการบริหารยอดขาย ให้กับธุรกิจครอบครัว (ปัจจัยด้านความเป็นผู้ประกอบการ+ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว)



ขั้นที่ 3 ขั้นการส่งมอบธุรกิจครอบครัว

- ผู้ก่อตั้งมีการประเมินศักยภาพทายาทธุรกิจ ในด้านความพร้อมทั้งคุณวุฒิ วัยวุฒิ และวุฒิภาวะของการเป็นผู้ประกอบการ (ปัจจัยด้านความเป็นผู้ประกอบการ+ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว)
- ผู้ก่อตั้งมีการประเมินศักยภาพของทายาทธุรกิจ โดยพิจารณาจาก ขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ก่อนจะส่งมอบธุรกิจครอบครัว ให้กับทายาทธุรกิจบริหารเต็มรูปแบบ (100%) (ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว)

ภาพที่ 2: รูปแบบขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อม ในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

1. ช่องว่างระหว่างวัย ส่งผลต่อความคิดและการบริหารงานที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการ การตัดสินใจแก้ปัญหา มุมมองด้านบริหารจัดการ ความรู้ความเข้าใจในงานขายและการดูแลลูกค้า รวมถึงการยอมรับปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เข้ากับยุคสมัยปัจจุบัน ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นของช่องว่างระหว่างวัย ส่งผลต่อความขัดแย้งในการทำงาน วิธีการแก้ไข ทายาทรุ่นที่ 2 และ ทายาทรุ่นที่ 3 ต้องมีการพูดคุยกันมากขึ้น ในเรื่องของปัญหาที่ไม่เข้าใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งในมุมมองของทายาทรุ่นที่ 2 เป็นมุมมองที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าทายาทรุ่นที่ 3 แต่อาจจะไม่ทันต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ ซึ่งทายาทรุ่นที่ 2 ต้องยอมรับฟังและปรับกลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างทายาทรุ่นที่ 2 และทายาทรุ่นที่ 3 เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินต่อไปได้

2. ความเชื่อใจ และความไว้วางใจในการบริหารจัดการ ทายาทรุ่นที่ 2 (เจ้าของกิจการ) ยังไม่มีความมั่นใจในบุคคลที่เป็นทายาทผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นที่ 3 ถึงแม้ว่าจะมีการส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทผู้สืบทอดดำเนินการ วิธีการแก้ไข ผู้สืบทอดต้องยอมรับที่จะปรับตัวให้ตรงกับความต้องการของเจ้าของธุรกิจ (พ่อแม่) ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการทำงาน เรื่องของการบริหารจัดการด้านการเงิน โดยรายงานการทำงานให้ทายาทรุ่นที่ 2 (พ่อแม่) ทราบเพื่อให้เกิดความมั่นใจ และเชื่อว่าทายาทผู้สืบทอดจะสามารถบริหารจัดการการเงินของธุรกิจครอบครัวได้

3. อิศระในการใช้ชีวิต เนื่องจากผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นที่ 3 เป็นวัยที่ต้องการอิสระในชีวิต ดังนั้นหากต้องเข้ามาทำงานธุรกิจครอบครัวทุกวัน การใช้ชีวิตแบบเดิมก็จะหายไป ซึ่งทายาทรุ่นที่ 3 ต้องการมีเวลาทำงานที่ชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากรุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 ที่จะทุ่มเทกับการทำงานโดยไม่ได้มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจน วิธีการแก้ไข มีการปรับเวลาในการทำงานให้มีความชัดเจนในการเปิด-ปิดเป็นเวลาแน่นอน ซึ่งจะทำให้มีความชัดเจนในการบริหารจัดการ

ดังนั้น จากผลการวิจัย พบว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ เข้ามาสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในด้านบุคคล ปัจจัยด้านครอบครัว ปัจจัยความเป็นผู้ประกอบการ และการวางแผนรูปแบบการส่งมอบธุรกิจครอบครัว เพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถส่งต่อไปยังทายาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อม ในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านบุคคลที่เป็นทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ 2) ปัจจัยด้านครอบครัว 3) ด้านความเป็นผู้ประกอบการ และ 4) ด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว

1. **ด้านบุคคลที่เป็นทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ** ผลวิจัยพบว่า ทายาทธุรกิจต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ ประสบการณ์ทำงานทั้งภายในครอบครัวและภายนอก รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้กับทายาทผู้สืบทอด ผู้ก่อตั้งธุรกิจและทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 จะทำหน้าที่ปลูกฝังแนวคิดและสร้างทัศนคติ



เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทผู้สืบทอดตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยด้านความต้องการส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ของครอบครัว และการเตรียมความพร้อมของทายาท ของ Saiviset (2009) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาท พบว่าความต้องการส่วนบุคคล การเตรียมความพร้อมของทายาท การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจ ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และสอดคล้องกับ Aphisakkun (2017) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการถ่ายโอนธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีการเตรียมความพร้อมของทายาท ไม่ว่าจะการศึกษาในระบบ (Formal Education) การฝึกอบรม ประสบการณ์ทำงานภายนอกบริษัท การรับรู้ตนเองในการเตรียมความพร้อม

2. ด้านครอบครัว จากผลการวิจัย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความคาดหวังที่จะให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวและดำเนินการบริหารต่อไปยังรุ่นหลังซึ่งตรงตามแนวคิดกลยุทธ์การส่งผ่านธุรกิจสู่รุ่นที่ 3 ของ Santiwong (2003) ที่พบว่า พ่อแม่จะไม่ส่งต่อธุรกิจให้กับทายาทถ้าไม่มีความมั่นใจในตัวทายาท รวมถึงสอดคล้องกับ Parsomsup (2015) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบการค้าขายปลาทะเล ในพื้นที่อำเภอแกลง จังหวัดระยอง พบว่า บิดา มารดาเริ่มไว้วางใจให้บุตรรับผิดชอบงานในระยะหนึ่ง เมื่อบุตรมีความสามารถ จึงเริ่มวางมือโดยให้ผู้สืบทอดธุรกิจรับผิดชอบงานทั้งหมดแบบเต็มตัวโดยเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างในธุรกิจ รับผิดชอบในทรัพย์สินของธุรกิจ โดยบิดา มารดา มีส่วนช่วยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับธุรกิจ และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ ที่พบว่าทายาทธุรกิจต้องตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ทั้งในด้านการบริหารจัดการ และการบริหารยอดขายให้กับธุรกิจครอบครัว

3. ด้านความเป็นผู้ประกอบการ พบว่าลักษณะที่แสดงถึงความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจ จะประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจและแก้ไขปัญหา บริหารจัดการด้านต่างๆ ทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พ่อแม่มองเห็นศักยภาพของทายาทผู้สืบทอดที่จะสามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวซึ่งตรงกับแนวคิดของ Aphisakkun (2017) ที่ระบุว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ การรู้จักตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้อื่น มีค่านิยมที่ชัดเจน การกล้าตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการจัดการ จะทำให้ทายาทประสบความสำเร็จในการเข้ามา รับช่วงต่อจากรุ่นพ่อแม่ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

4. ด้านกลยุทธ์การสืบทอดและส่งมอบธุรกิจครอบครัว พบว่า ครอบครัวมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยทายาทรุ่นที่ 2 มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทรุ่นที่ 3 ตั้งแต่วัยเด็กโดยปลูกฝังธุรกิจครอบครัวโดยการทำงานจากงานชิ้นเล็ก ความรับผิดชอบน้อยจนถึงงานที่มีลักษณะต้องใช้ความรับผิดชอบสูง โดยพ่อแม่จะเข้ามาช่วยดูแลและคอยแนะนำ และประเมินศักยภาพความพร้อมของทายาทผู้สืบทอดก่อนจะส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทอย่างเต็มตัว เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Sirijauson (2011) ที่พบว่าการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้อยู่รอดและยั่งยืน ผู้ก่อตั้งต้องมีการเตรียมทายาทให้พร้อม ทั้งในด้านความรู้และการบริหารจัดการ มีการฝึกอบรมโดยเชื่อมโยงกับธุรกิจครอบครัวจนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในธุรกิจ เพื่อให้ทายาทสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

5. ปัญหา อุปสรรค การสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อม ในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

ผลวิจัยสรุปได้ทั้งหมด 3 ปัญหาหลัก คือ 1) ปัญหาด้านช่องว่างระหว่างวัย 2) ปัญหาด้านความเชื่อใจในการบริหารจัดการของทายาทผู้สืบทอด และ 3) ปัญหาความต้องการอิสระในการใช้ชีวิตสอดคล้องกับงานวิจัยของ Preechanaruechitkul (2003) ที่พบว่า ผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ในด้านทักษะเฉพาะ ความรู้ เทคนิค ทักษะ และประสบการณ์ คุณลักษณะของผู้ประกอบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ประกอบการด้วยกัน รวมถึงด้านการจัดการความขัดแย้ง ความเชื่อใจก็จะแตกต่างกัน ส่วนแนวทางการแก้ปัญหา คือ การพูดคุยระหว่างทายาทผู้สืบทอดธุรกิจกับรุ่นพ่อแม่ให้เข้าใจในความต้องการทั้ง 2 ฝ่ายเพื่อหาแนวทางขจัดปัญหาช่องว่างระหว่างวัย รวมถึงในการปฏิบัติงานของทายาทธุรกิจต้องแสดงศักยภาพให้เห็นว่าสามารถบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวได้ เพื่อให้รุ่นพ่อแม่เกิดความมั่นใจอีกทั้งยอมรับฟังคำติเตียนจากรุ่นพ่อแม่ ซึ่งมีประสบการณ์มาก่อนและนำมาปรับใช้ในการบริหาร

สรุป

จากผลการวิจัยปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อมในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้ 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบุคคลที่เป็นทายาทธุรกิจ 2) ปัจจัยด้านครอบครัว 3) ปัจจัยด้านความเป็นผู้ประกอบการ และ 4) ปัจจัยด้านกลยุทธ์การสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้สามารถสรุปออกเป็นขั้นตอนในการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจ เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มต้นธุรกิจครอบครัว ขั้นที่ 2 ขั้นระหว่างการส่งมอบธุรกิจครอบครัว และขั้นที่ 3 ขั้นการส่งมอบธุรกิจครอบครัว โดยผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือทายาทรุ่นที่ 2 ให้ความสำคัญแตกต่างกันในแต่ละขั้นตอนของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยในขั้นเริ่มต้นธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งธุรกิจจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบุคคลและด้านครอบครัวเป็นอันดับแรก เพื่อให้ทายาทได้ซึมซับธุรกิจครอบครัวตั้งแต่วัยเด็ก รวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมกับธุรกิจครอบครัวเพื่อให้มองเห็นภาพรวมของธุรกิจตั้งแต่วัยเด็ก ส่วนขั้นระหว่างการส่งมอบธุรกิจครอบครัวนั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านครอบครัว ด้านความเป็นผู้ประกอบการและด้านการวางแผนและส่งต่อธุรกิจครอบครัว แต่จะเน้นความสำคัญด้านความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น โดยเฉพาะการให้ทายาทผู้สืบทอดมีมุมมองในการบริหารที่สูงขึ้น ลงมือทำทุกอย่างในธุรกิจได้ด้วยตนเอง โดยผู้ก่อตั้งจะทำหน้าที่ดูแลและคอยให้คำแนะนำก่อนส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทอย่างเต็มที่ในขั้นการส่งมอบธุรกิจครอบครัว ซึ่งขั้นการส่งมอบธุรกิจครอบครัวนั้นถือเป็นขั้นที่ทายาทธุรกิจต้องทำหน้าที่ของผู้บริหารแบบเต็มตัวทั้งในด้านการบริหาร การรับผิดชอบ การวางแผน รวมถึงการตัดสินใจในทุกด้าน โดยผู้ก่อตั้งธุรกิจจะให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านความเป็นผู้ประกอบการและด้านการวางแผนและส่งต่อเข้ามาพิจารณาในการส่งมอบธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยย่อยที่สนับสนุนให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประสบการณ์ทำงานของทายาทผู้สืบทอด การเตรียมความพร้อมและความเต็มใจในการรับช่วงต่อ ความเชื่อมั่นในตัวทายาทผู้สืบทอด และความคาดหวังต่อทายาท นอกจากนี้ผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือทายาทรุ่นที่ 2 (รุ่นพ่อแม่) ต้องพูดคุยระหว่างทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ



ให้เข้าใจในความต้องการของตนเอง รวมถึงความต้องการของทายาทผู้สืบทอด เพื่อลดปัญหาช่องว่างระหว่างวัย พร้อมทั้งให้ทายาทแสดงศักยภาพในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวแบบเต็มที่มีผู้ก่อตั้งหรือทายาทรุ่นที่ 2 (พ่อแม่) เป็นผู้คอยให้คำปรึกษาและสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจเกิดความมั่นใจ และเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากกรณีศึกษากลุ่มตัวอย่าง 5 รายธุรกิจ พบว่า ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้น สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสืบทอดธุรกิจอันดับแรกคือ การปลูกฝังธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทตั้งแต่วัยเด็ก โดยให้เกิดการเรียนรู้ ความใกล้ชิด ความผูกพันในธุรกิจครอบครัว โดยบางครั้งผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือพ่อแม่ (ทายาทรุ่นที่ 2) ต้องลงให้ทายาทได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง รวมถึงการตัดสินใจในบางเรื่องด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะให้ทายาทธุรกิจมีความเชื่อมั่นและมั่นใจว่าตนเองสามารถเข้ามาช่วยบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวได้ ทั้งนี้จากองค์ความรู้ที่ได้ ผู้ประกอบการ นักวิชาการ สามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทผู้สืบทอด เพื่อให้สามารถส่งต่อถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 และ 3 รวมถึงผู้ประกอบการเข้าใจปัญหาและอุปสรรคในการสืบทอดธุรกิจ ส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถบริหารจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการการประกอบการธุรกิจครอบครัว ภายใต้การบริหารจัดการผู้สืบทอดธุรกิจระหว่าง Baby Boomer Generation X และ Generation Y เพื่อจะให้เห็นมุมมองในการบริหารจัดการที่แตกต่างระหว่างรุ่น รวมถึงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ

References

- Aphisakkun, E. (2017). **Successful business success; A Must Know**. Retrieved February 14, 2017, from <http://www.thansettakij.com/index.ph.p/content/131025>. [in Thai]
- Bank of Thailand. (2018). **Summary of Thai and Northern economic conditions 4th quarter 2018**. Retrieved June 16, 2019, from https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/Northern/EconomicReport/DocLib_NREcon_Report/2562--02--04-ภาวะเศรษฐกิจภาคเหนือไตรมาส4_61. [in Thai]
- Isranews Agency. (2013). **KBank joins global alliance driving Thai family business to international**. Retrieved November 29, 2013, from https://www.isranews.org/isranews/25510-bank_25510.html. [in Thai]
- MGR Online. (2014). **PWC shows family business is likely to survive to 3rd generation at only 12%; recommending to having business succession plan**. Retrieved August 5, 2015, from <https://mgronline.com/management/detail/9570000058284>. [in Thai]



- Navavongsathian, A. (2009). **Factors affecting the sustainable growth of the family business in the Stock Exchange of Thailand.** (Doctoral dissertation, Graduate School of Public Administration, the National Institute of Development Administration (NIDA)). [in Thai]
- Parsomsup, T. (2015). **Business succession in line with family on fishery strategy at Amphur Kleang Rayong Area.** (Master thesis, Silpakorn University). [in Thai]
- Phuvakeereevivat, A. (2014). **Family businesses sexuality in Thai society.** (Doctoral dissertation, College of Social Innovation, Rangsit University). [in Thai]
- Sirijanusorn, A. (2011). Family business succession: Process of building relationships. For Survival and sustainability. *Suthiparithat.* 25(77), 107-124.
- Home Buyer Guide. (2011). **Wave of investment focuses in Chom Thong District; land prices raise to hit the Southern Chiang Mai economic hub.** Retrieved March 14, 2014, from <https://www.home.co.th/hometips/detail/61134>. [in Thai]
- Preechanaruechitkul, P. (2003). **Entrepreneurs' opinions on business inheritance project: A case study in Nakornpathom Province.** (Study Report, Graduate School, Rajabhat Institute Suan Dusit.) [in Thai]
- Puvasiriapinun, T. (2011). **Factors influencing the willingness to take over SMEs family business.** (Master thesis, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University). [in Thai]
- Saiviset, N. (2009). **Factor influencing successor's willingness to inherit small and medium family business in Nakhon Ratchasima.** (Master thesis, School of Management Technology, Suranaree University of Technology.) [in Thai]
- Santiwong, T. (2003). **Transitioning a business to the third generation: Family business strategy.** Bangkok: Prachumchang. [in Thai]