

การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทอย่างมั่นคงและยั่งยืน

The Sustainably Transfer of Family Businesses to the Heirs

บันลือ เครือโชติกุล¹ ภาวัช รุจาฉันท² เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร³ และวัชรพล บุชมงคล⁴

Banlue Krue-Chotekul, Phawat Rujachan, Saowanee Samantreeporn and

Watcharapol Bussamongkol

Received: February 6, 2022 Revised: March 18, 2022 Accepted: May 29, 2022

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทอย่างมั่นคงและยั่งยืนเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ประธานสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย และผู้ให้ข้อมูลหลักคนต่อไปที่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นเดียวกันได้อีกจำนวน 5 ราย ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอล (Snowball Sampling Technique) จนกระทั่งได้ข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Data Saturation) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทอย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ 6 ขั้นตอน ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนการสืบทอดธุรกิจ ได้แก่

¹นักวิจัยอิสระ; Independent Researcher, E-mail: bnb@solimacgroup.com

²บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์; Graduate School, Southeast Asia University, E-mail: Phawatrujachan@gmail.com

³บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์; Graduate School, Southeast Asia University, E-mail: film.phd5@gmail.com

⁴นักวิจัยอิสระ; Independent Researcher, E-mail: Watcharapol-b@hotmail.com

ขั้นที่ 1 ผู้นำ/ผู้ก่อตั้งเตรียมแผนการถ่ายโอนธุรกิจธุรกิจ ขั้นที่ 2 เตรียมและบ่มเพาะทายาท ขั้นที่ 3 การพัฒนาทายาท ระยะที่ 2 การเข้ามาเรียนรู้และทำงานในธุรกิจ ได้แก่ ขั้นที่ 4 ผู้สืบทอดเข้ามาเรียนรู้งานและทำงานในธุรกิจครอบครัว ระยะที่ 3 การถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ ได้แก่ ขั้นที่ 5 เริ่มรับช่วงต่อการจัดการธุรกิจ ขั้นที่ 6 เข้ามามีบทบาทในการจัดการธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัว

คำสำคัญ: การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ทายาท ความมั่นคงและยั่งยืน

Abstract

This research is a qualitative research. The objective was to study the guidelines in the sustainably transfer of family businesses to heir apparent. The data were collected by using in-depth interviews. The first key informant was the president of the association of small and medium enterprises in Thailand, and the next key informants consist of 5 persons who were interviewed in the same issues by using the snowball sampling technique until the data saturation was reached. The instrument used in the research is structured interview. The results of research showed that the guidelines in sustainably transfer of family businesses to the heirs can be able to divide into 3 phases, in 6 stages: Phase 1: before business succession, Stage 1: the leader/founder prepares business transfer succession planning; Stage 2: preparing and cultivating the heirs, Stage 3: the development of the heirs, Phase 2: learning and working in business, Stage 4: the heirs learn and work in family business, Phase 3: business transfer/transition, Stage 5: beginning of business management, Stage 6: taking a role in the overall managing family business.

Keywords: Transfer of family businesses, Heir, Stability and sustainability

บทนำ (Introduction)

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) ส่วนใหญ่เริ่มมาจากกิจการการค้าขนาดเล็กที่ดำเนินการภายในครอบครัว และเป็นธุรกิจที่หุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเจ้าของโดยสมาชิกของครอบครัวหรือเป็นธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง โดยธุรกิจครอบครัวถือเป็นรูปแบบธุรกิจขนาดเล็กและมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศโดยคิดเป็นสัดส่วนกว่า 80% ของกิจการทั้งหมดในไทย แต่ในทางกลับกันจะเห็นจากผลสำรวจที่บ่งบอกว่าธุรกิจครอบครัวมีอัตราการเหลืรอดไม่ถึง 5% เมื่อดำเนินกิจการมาถึงรุ่นที่ 4 (ภาสกร แก้วกอบสิน, 2563)โดยลักษณะธุรกิจครอบครัวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) ธุรกิจครอบครัวแบบมีนวัตกรรม (Innovation family business) เป็นกลุ่มที่มีการปฏิรูปการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจึงมีศักยภาพในการอยู่รอดและสามารถพัฒนาได้ในอนาคต และ 2) ธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิม (Traditional family business) ที่ขาดการปฏิรูประบบการบริหารจัดการ โดยยังติดอยู่กับแนวทางการบริหารรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งมีท่าทีว่าจะล่มสลายไปในที่สุดการวางแผนสืบทอดกิจการและการบริหารจัดการผู้สืบทอดธุรกิจจึงถือเป็นเป้าหมายที่ท้าทายของธุรกิจครอบครัว แต่สิ่งที่สิ่งที่จำเป็นต้องทำก็คือ การหาคำตอบว่าจะทำอย่างไรเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (กุลบุตร โกเมนกุล, 2561)

ธุรกิจครอบครัวบางธุรกิจสามารถส่งต่อไปยังทายาทธุรกิจได้สำเร็จ ในขณะที่บางธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจ ทำให้กิจการต้องล่มสลายไปทั้ง ๆ ที่ในรุ่นก่อนหน้ามีผลการดำเนินงานที่ดี มีการขยายโครงสร้างทางธุรกิจมากขึ้น จึงเป็นเรื่องที่น่าเสียดายหากธุรกิจที่บรรพบุรุษมุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรคมากมายเพื่อสร้างธุรกิจและคาดหวังว่าจะสามารถสืบทอดธุรกิจให้แก่รุ่นลูกหลานต้องล่มสลายหายไป ความท้าทายในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทจึงเป็นภารกิจสำคัญของธุรกิจที่ผู้บริหาร ผู้นำ และสมาชิกในครอบครัวต้องใช้เวลาวางแผนอย่างรอบคอบ มิเช่นนั้นโอกาสที่ธุรกิจครอบครัวจะปิดกิจการหรือไม่สามารถสืบทอดได้มีสูงมาก (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษาการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทอย่างมั่นคงและยั่งยืน นอกจากนี้ จากการทบทวนเอกสารยังพบว่าการวิจัยเชิงคุณภาพที่เป็นการศึกษากระบวนการการสืบทอดธุรกิจและการศึกษาทายาทธุรกิจ

ครอบครัวค่อนข้างน้อย การศึกษาในครั้งนี้จะสามารถเป็นแนวทางในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้มีความเข้มแข็งและเติบโตอย่างยั่งยืนรวมถึงเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

เพื่อศึกษาแนวทางการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทอย่างมั่นคงและยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าโดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา เลือกใช้แนวทางการศึกษาแบบวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยศึกษาแนวทางการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาท ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

การเลือกพื้นที่

สถานประกอบการธุรกิจครอบครัวในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้ให้ข้อมูลหลักและการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ด้วยวิธีการ 2 วิธี ได้แก่

1. แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกประธานสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 1 ราย
2. แบบสโนว์บอล (Snowball Sampling Technique) เมื่อผู้วิจัยสอบถามผู้ให้ข้อมูลหลักคนแรกเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาครบถ้วนแล้ว จึงสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูลหลักคนต่อไปที่จะ

สามารถให้ข้อมูลในประเด็นเดียวกันได้ จากนั้นจึงตามไปสอบถามข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักคนต่อไป และทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Data Saturation) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 5 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยใช้การสัมภาษณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ดังนี้

1. ตัวผู้วิจัย ทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูล
2. แนวคำถามในการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามปลายเปิดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ผ่านการทดสอบความเที่ยงของเครื่องมือโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้การวัดดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ โดยเกณฑ์ที่ยอมรับได้ของค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ควรเท่ากับหรือมากกว่า 0.5 ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 0.87 แสดงว่า แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของการวิจัย

การตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของข้อมูลด้วยวิธีการฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล (Playback Method) ซึ่งเป็นการนำเสนอผลการศึกษาให้แก่ประชากรที่ถูกสัมภาษณ์พร้อมทั้งวิจารณ์ผลการศึกษา เพื่อตรวจสอบข้อสรุปและการตีความของนักวิจัยว่าถูกต้องหรือไม่ และใช้ทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลมาน้อยเพียงใด (ชาย โพธิ์สิตา, 2552)

การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจรรยาบรรณในการวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินกระบวนการเก็บข้อมูล และการพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล โดยมีการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยในครั้งนี้ให้กับผู้ให้ข้อมูลได้รับทราบ โดยผู้ที่ให้ข้อมูลมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธและตอบรับการให้ข้อมูลเพื่อไม่ให้เกิดการเป็นเสียผลประโยชน์และกระทบในการให้ข้อมูลใด ๆ จากการวิจัย เพื่อให้เป็นโดยการสมัครใจในการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยในขณะสัมภาษณ์มีการขออนุญาตในการบันทึกเสียง ทั้งนี้หากผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความรู้สึกไม่สบายใจในการให้ข้อมูลสามารถยุติการให้ข้อมูลและการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับงานวิจัยได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ จะไม่มีการอ้างอิงถึงชื่อผู้ให้ข้อมูลหรือข้อมูลส่วนตัวลงไปในงานวิจัยในครั้งนี้

ผลการวิจัย (Research Results)

สถานประกอบการธุรกิจครอบครัวในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถทำกำไรและสร้างรายได้ ตลอดจนสินทรัพย์ต่าง ๆ ให้กับครอบครัว โดยมีสมาชิกในครอบครัวร่วมกันทำงานในธุรกิจครอบครัว มีการทำงานกันอย่างเป็นกันเอง โดยทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของภายใต้การควบคุมของผู้นำครอบครัว/ผู้ก่อตั้งที่ได้สร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจ ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรและการมีสินทรัพย์ต่าง ๆ ตกทอดให้กับทายาทรุ่นต่อมา และสิ่งสำคัญที่เจ้าของธุรกิจครอบครัวจะเลือกทายาทคนต่อไปในการสืบทอดธุรกิจจะเลือกคนที่มีความสามารถสูงที่สุดของครัวเพื่อเตรียมตัวเข้ามาบริหารกิจการ และจะไม่ให้บุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเข้ามายุ่งเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจครอบครัวอีกโดยเด็ดขาดหรืออาจให้เข้ามายุ่งเกี่ยวแต่น้อยมาก

กุญแจแห่งความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทธุรกิจครอบครัวคือ “การพัฒนาศักยภาพการบริหารของทายาทธุรกิจครอบครัว” ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถอธิบายได้ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประสบการณ์ภายนอก ประสบการณ์การทำงานภายนอกธุรกิจครอบครัวมีข้อได้เปรียบทั้งในแง่ธุรกิจและต่อตัวบุคคล สมาชิกครอบครัวควรพิจารณาถึงการเข้าทำงานกับบริษัทภายนอกหลังจากจบการศึกษา โดยประสบการณ์ที่ได้รับเอื้อให้มีโอกาสที่จะทดลองทักษะของทายาท การทำงานร่วมกับผู้อื่นผู้ซึ่งไม่ได้มีอิทธิพลจากครอบครัว และควรอยู่ให้นานพอที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างน้อย 1 ตำแหน่ง ทำงานกับเจ้านายอย่างน้อย 2 คน และถึงจุดที่มีความรับผิดชอบที่จะนำความคิดของเขาเองลงสู่การปฏิบัติในโครงการใดโครงการหนึ่ง การพัฒนาจุดนี้อาจใช้เวลาประมาณ 2 - 5 ปี โดยประสบการณ์จากภายนอกจะช่วยให้เกิดทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจครอบครัว และไม่สำคัญว่าประสบการณ์ภายนอกนั้นต้องตรงกับอุตสาหกรรมเดียวกันกับธุรกิจครอบครัวเพราะประโยชน์ย่อมแสดงทั้งสองด้านคือประสบการณ์ธุรกิจในอุตสาหกรรมที่เหมือนกับครอบครัว ทำให้บทเรียนและความคิดที่เรียนรู้มาถูกนำไปใช้งานได้เร็วขึ้น แต่ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมที่ต่างกันออกไปก็สามารถช่วยให้มีอีกมุมมองหนึ่งได้กว้างขึ้น

2. การเริ่มต้นงานในธุรกิจครอบครัวที่เหมาะสม ทันทีที่ทายาทได้เข้าสู่ธุรกิจครอบครัวมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการฝึกอบรมและให้ที่ปรึกษาที่เหมาะสมกับงานในตำแหน่ง เช่น การขาย การบริการหลังการขาย หรืองานในตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือในเวลาต่อมาทายาทอาจได้รับอิสระในการควบคุมดูแลงานด้วยตนเองโดยการได้รับผิดชอบงานใหม่ เช่น การเปิดร้านใหม่ หรือการบริหารโรงงาน ซึ่งโครงการเหล่านั้นจะช่วยพัฒนาความสามารถในการบริหารและความสามารถเชิงลึกและยังช่วยจัดปัญหาหรือโอกาสที่พี่น้องจะเป็นปรปักษ์ต่อกันได้ รวมถึงยังได้พัฒนาทักษะผู้นำในอนาคตซึ่งถือเป็นการคัดเลือกทายาทธุรกิจต่อไป

3. การพัฒนาตนเองสำหรับผู้สืบทอด โดยผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน นอกเหนือจากหลักเกณฑ์ในงานยังมีพฤติกรรมเฉพาะ หรือคุณลักษณะที่ตัดสินศักยภาพของทายาทธุรกิจในอนาคตความเป็นผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้สัมพันธ์ถึงรูปแบบการบริหารงานและการปฏิบัติงาน โดยมีคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการที่มีอิทธิพลสำคัญยิ่งต่อผู้ที่ดำรงบทบาทผู้นำ ได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบ (Conscience) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) การสอนงาน (Coaching) ความสามารถ (Capability) ความมุ่งมั่น (Commitment) ทักษะความชำนาญ (Competence) และการสื่อสาร (Communication)

ความรู้สึกผิดชอบแสดงออกได้จากพฤติกรรมโดยรวม เนื่องจากธุรกิจครอบครัวส่วนมากมักจะชอบผู้นำที่สามารถเชื่อใจและเป็นผู้ซึ่งแสดงถึงความเป็นผู้ยึดมั่นในคำพูดและมีจรรยาบรรณอีก 6 คุณลักษณะที่แสดงถึงมาตรการที่แตกต่างของควมมีประสิทธิภาพส่วนบุคคลใน 3 คุณลักษณะคือ ความมุ่งมั่น ทักษะความชำนาญ และความน่าเชื่อถือ ซึ่งแสดงออกมาได้ในความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานเฉพาะที่ได้ และอีก 3 คุณลักษณะที่เหลือก็คือ การสอนงาน ความสามารถ และการสื่อสาร ซึ่งเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงออกมาในความหลากหลายของงานและนอกเวลางาน

4. การที่ผู้สืบทอดเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว การเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว ผู้สืบทอดจะมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจครอบครัวอย่างลึกซึ้ง ถ่องแท้ และศึกษาเคล็ดลับการดำเนินธุรกิจจากผู้ก่อตั้ง การเข้ามารับบทบาทเจ้าของธุรกิจในฐานะผู้สืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนบทบาทระหว่างเจ้าของและผู้สืบทอดธุรกิจ การแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของ การปรับตัวของธุรกิจให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากร การส่งผ่านการควบคุมธุรกิจ ส่งผ่านภาวะความเป็นผู้นำธุรกิจครอบครัว และการดำรงรักษาความสามัคคีปรองดองในครอบครัว ทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนได้ จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถเพื่อให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบัน การแสดงบทบาทผู้นำในธุรกิจครอบครัว มีทักษะในการจัดการ ความเต็มใจ ขยันขันแข็ง สู้งาน และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และดำเนินรอยตามเจ้าของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว เกิดความอดทน ต่อสู้ฝ่าฟัน ให้ธุรกิจอยู่รอดต่อไปยังรุ่นลูกหลานของตนเอง

อภิปรายผล (Research Discussion)

การศึกษาแนวทางการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทอย่างมั่นคงและยั่งยืนพบว่า ทายาทธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มีความพร้อมที่จะบริหารและสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นการต้องการส่วนตัวของทายาทธุรกิจครอบครัว และความไว้วางใจของผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นก่อน และสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ การจะเป็นผู้นำธุรกิจครอบครัวได้นั้น

ต้องสามารถแสดงบทบาทผู้นำในแบบที่ตนเองเป็น ถึงแม้ว่าจะมีพ่อแม่เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำของธุรกิจ แต่ทายาทเองก็ต้องมีความเป็นตัวของตัวเองด้วยเช่นกัน และต้องอยู่ในแนวทางที่ถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของครอบครัว ถือเป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559) ซึ่งศึกษาเรื่อง “แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ” ที่พบว่า ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวควรมีระดับการศึกษาและมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับการสืบทอดธุรกิจ อีกทั้งการให้ความสำคัญต่อการสร้างหรือหล่อหลอมทายาทในการวางรากฐานความรู้ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานไปจนถึงขั้นเตรียมพร้อมที่จะเข้ารับช่วงการสืบทอดธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้ทายาทธุรกิจครอบครัวควรมีบุคลิกภาพที่เปิดรับความแปลกใหม่ ชอบค้นหาประสบการณ์ใหม่ ชอบการแสดงออกและชอบการเข้าสังคม ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และสอดคล้องกับการศึกษาของ อรุณ ศิริงานุสรณ์ (2554) ศึกษาเรื่อง “การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน” ซึ่งพบว่า ผู้ก่อตั้งควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในครอบครัวด้วยความปรองดองกลมเกลียวเพื่อให้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทเป็นไปได้อย่างราบรื่นและเป็นพลังขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตและยั่งยืนจากฐานหนึ่งไปสู่อีกฐานหนึ่งได้

ธุรกิจครอบครัวควรมีการวางแผนการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวอย่างระมัดระวังและรอบคอบ โดยทายาทต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพื่อให้เกิดการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจและสั่งสมประสบการณ์ และให้ทายาทค่อย ๆ เข้ามาซึมซับการดำเนินการธุรกิจครอบครัวให้เกิดความคุ้นเคย พร้อมกับการนำประสบการณ์ของผู้ก่อตั้งมาถ่ายทอดให้แก่ทายาท ก่อนการรับมอบตำแหน่งจากเจ้าของ/ผู้ก่อตั้ง ดังนั้น กุญแจแห่งความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทคือ “การวางแผนการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวและการพัฒนาศักยภาพของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว” ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ได้แก่ **ระยะที่ 1** ก่อนการสืบทอดธุรกิจ ได้แก่ ขั้นที่ 1 ผู้นำ/ผู้ก่อตั้งเตรียมแผนการสืบทอดธุรกิจ ขั้นที่ 2 เตรียมและบ่มเพาะทายาท ขั้นที่ 3 การพัฒนาทายาท **ระยะที่ 2** การเข้ามาเรียนรู้และทำงานในธุรกิจ ได้แก่ ขั้นที่ 4 ผู้สืบทอดเข้ามาเรียนรู้งานและทำงานใน

ธุรกิจครอบครัว และ **ระยะที่ 3** การถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ ได้แก่ ขั้นที่ 5 เริ่มรับช่วงต่อการจัดการธุรกิจ ขั้นที่ 6 เข้ามามีบทบาทในการจัดการธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัว ซึ่งจะเห็นได้ว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้สามารถอยู่รอดได้นั้น ผู้นำรุ่นก่อนจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัว และมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลายาวนานและต้องกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปด้วยความเต็มใจของทั้งผู้นำรุ่นก่อนและทายาทธุรกิจครอบครัวที่จะเข้ามารับสืบทอดกิจการ รวมถึงมีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้ทุกคนรับรู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวบรรลุเป้าหมาย 2 ประการ คือ ความมั่นคงและยั่งยืนของธุรกิจ กับความสมานฉันท์ของครอบครัว สอดคล้องกับการศึกษาของ ฟิรพงศ์ ทิพนาค (2561) ศึกษาเรื่อง “แนวทางในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนให้ประสบผลสำเร็จ” ที่พบว่า แนวทางการปรับเปลี่ยนบทบาทผู้สืบทอดและเจ้าของ ควรให้ผู้สืบทอดฝึกฝนการเป็นผู้นำสูงสุด โดยยังมีเจ้าของโรงเรียน หรือมีผู้บริหารมืออาชีพเป็นพี่เลี้ยง บริหารจัดการคู่กันกับผู้สืบทอดในช่วงปีแรกๆ เช่น การประชุม การวางโครงการ การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ ในขณะเดียวกันเจ้าของก็ต้องยอมรับการตัดสินใจของผู้สืบทอดซึ่งอาจแตกต่างจากเจ้าของ เพราะมีความเป็นไปได้ที่สิ่งที่ใช้ได้ในอดีต อาจใช้ไม่ได้ในยุคสมัยที่เปลี่ยนไป และสอดคล้องกับการศึกษาของ อำพล นววงศ์เสถียร (2551) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า ผู้ก่อตั้งควรมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้สมาชิกในครอบครัวร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ควรมีการจัดการธุรกิจแยกออกจากครอบครัวอย่างเด็ดขาด และควรมีแผนการบ่มเพาะทายาทธุรกิจให้มีความรู้และประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปีก่อนการเข้าดำรงตำแหน่งในธุรกิจครอบครัว

ข้อเสนอแนะ (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ควรเตรียมการวางแผนทางการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทไว้ล่วงหน้า โดยระบุกิจกรรมและเวลาให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายและควรมีแผนสำรอง หรือแผนฉุกเฉินเอาไว้ด้วยหากแผนไม่สามารถดำเนินไปตามที่คาดหวังไว้ได้
2. ควรให้ความชื่นชม ให้กำลังใจ และให้รางวัลในการตั้งใจที่เหมาะสม หากสามารถทำให้ทายาทเริ่มรู้จักและเข้ามาช่วยงานกิจการตั้งแต่วัยเยาว์ก็จะเป็นการส่งเสริมประสบการณ์ ทำให้เกิดความผูกพันกับกิจการเพื่อให้ทายาทธุรกิจเกิดความเข้าใจ ยอมรับและรู้สึกมั่นใจที่จะรับช่วงการเป็นทายาทธุรกิจครอบครัว
3. ควรปลูกฝังคุณธรรม เช่น ความกตัญญูความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมส่งเสริมกิจการโรงเรียน ให้รักพี่น้องครอบครัว มีความสามัคคีเห็นประโยชน์ส่วนรวม ควรสร้างข้อตกลงหรือกฎให้ทุกคนยึดถือร่วมกันทำงานด้วยความสมัครใจ
4. ควรให้ผู้สืบทอดฝึกฝนการเป็นผู้นำสูงสุด โดยเจ้าของหรือผู้บริหารมืออาชีพเป็นที่เล็งในช่วงแรก เพื่อให้ผู้สืบทอดปรึกษาก่อนการตัดสินใจ หรือให้ตัดสินใจบริหารจัดการแทนในบางเรื่อง
5. ควรสนับสนุนให้ผู้สืบทอดได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถเพื่อให้เกิดการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เช่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการนำพาธุรกิจ ครอบครัวเข้าสู่การแข่งขันระดับสากล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจครอบครัวที่สามารถส่งต่อความเป็นเจ้าของและมีอำนาจการบริหารงานในธุรกิจโดยตรงเท่านั้น การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทในเขตพื้นที่จังหวัดอื่น ๆ เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกับผล

การศึกษาในครั้งนี้ว่ามีข้อแตกต่างกันอย่างไร เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการถ่ายโอน
ธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทให้มีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- กุลบุตร โกเมนกุล. (2561). ธุรกิจครอบครัว ความท้าทายในการสืบทอด. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2565, จาก:<http://www.tcjapress.com/2018/06/05/family-firm-rsu/>
- ชาย โพธิ์สิตา. (2552). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง. (2559). แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ. คุษฎีนิพนธ์การพัฒนางานองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นวล วิริยะกุลกิจ. (2565). สืบทอดธุรกิจครอบครัว เตรียมความพร้อมเพื่อส่งมอบกิจการครอบครัว. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2565, จาก :
<https://www.moneyandbanking.co.th/article/the-guru/family-busniness-do-it-or-not-july-12072022>
- นิพนธ์ ศรีสุขุมบวรชัย. (2565). ปรับแผนธุรกิจครอบครัวปี 65 สร้างความคล่องตัวในยุคโลกหมุนเร็ว. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2565, จาก :
<https://www.efinancethai.com/MoneyStrategist/MoneyStrategistMain.aspx?id=bDVBbkc0VWRLUzQ9>
- ปภาสกร แก้วกอบสิน. (2563). ธุรกิจครอบครัว ทำไมถึงมักทำให้ล้มสลายใน 3 รุ่น เจาะลึก 4 ประเด็นสำคัญพร้อมวิธีแก้ไขปัญหายั่งยืน. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2565, จาก :
<https://www.idolplanner.com/post/family-business-fail-reasons>
- พิรพงศ์ ทิพนาค. (2563). แนวทางในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนให้ประสบผลสำเร็จ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2563, 150-163.

เรวัต ตันตยานนท์. (2563). ทายาทธุรกิจกับความท้าทาย ในการสานต่อธุรกิจครอบครัว. ค้น

เมื่อ 12 พฤศจิกายน 2565, จาก :

<https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/125716>

วิชญ์ วงศ์สินศิริกุล. (2565). ธุรกิจครอบครัว...โอกาสที่ท้าทาย. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน

2565, จาก : <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/1010003>

อรุณ ศิริงานสรณ์. (2554). การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้าง

ความสัมพันธ์ เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน. วารสารสุทธิปริทัศน์, 107-124

เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2565). สิ่งที่ทำให้การเปลี่ยนผ่าน ธุรกิจครอบครัวสำเร็จ. ศูนย์ศึกษา

ธุรกิจครอบครัวและ SMEs. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

อำพล นวนวงศ์เสถียร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาด

หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร

ศาสตร.