


แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ  
ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ฐานะมาศ เฟิงแพ่ง

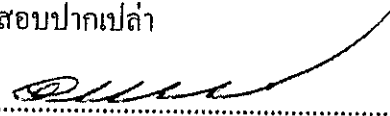
คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
พฤษภาคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพันธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพันธ์ ได้พิจารณา  
คุณฐิณีพันธ์ของ ฐานะมาศ เฟ็งแพ่ง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพันธ์

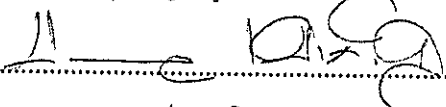
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ดร.สุรติ สุพิชญางกูร)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

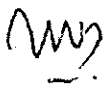
  
..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาว์ โรจนแสง)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สุรติ สุพิชญางกูร)

  
..... กรรมการ  
(ดร.นพดล เคชประเสริฐ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุณฐิณีพันธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือและการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากอาจารย์และผู้เกี่ยวข้องในหลาย ๆ ฝ่าย ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณผู้เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างสูง โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุรติ สุพิชญางกูร ในการแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย และผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช ที่ให้ความอนุเคราะห์เอื้อเพื่อให้คำปรึกษา และแนวทางในการดำเนินงานวิจัยด้วยความยินดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านในการสอบปากเปล่าคณาจารย์ รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง ประธานสอบปากเปล่าคณาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช ดร.นพดล เศษประเสริฐ และ ดร.สุรติ สุพิชญางกูร กรรมการสอบปากเปล่าคณาจารย์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเพื่อให้คณาจารย์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณนภารัตน์ สมรรถบุตร และคุณปรรณภัค ศรีรักษา ที่เป็นผู้ช่วยในการประสานงานในการขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการขอเข้าสัมภาษณ์ และการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาไม่มากนักน้อย ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอขอบคุณงามความดีที่เกิดจากการเผยแพร่งานวิจัยแก่คณาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยจนได้เป็นผลงานการวิจัยฉบับนี้ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและเกี่ยวข้อง และผู้วิจัยขอขอบความกตัญญูทวดตาแคบิศา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ไม่สามารถกล่าวนามได้ทั้งหมดในที่นี้ สำหรับข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานวิจัยนั้นผู้วิจัยขอน้อมรับและยินดีที่จะรับฟังเพื่อนำไปเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

ฐานะมาศ เฟิงแพ่ง

55870018: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด.

(การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: การสืบทอดธุรกิจครอบครัว/ การสืบทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ/ ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

ฐานะมาศ เฟิงแพ่ง: แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (THE GUIDELINE OF SUCCESSFUL SUCCESSION OF FAMILY BUSINESS IN GEMS AND JEWELRY INDUSTRY) คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์: สุรติ สุพิชญางกูร, D.I.B.A. 385 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 25 คน โดยวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย และกลุ่มผู้สืบทอดธุรกิจ (กลุ่มที่ 2 ขึ้นไป) จำนวน 20 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จากผลการศึกษาจากทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความจำเป็นในการมีส่วนร่วมธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว การจัดการให้มีบทบาทกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลาง และสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมาจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจครอบครัวและเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับธุรกิจครอบครัวที่ตระหนักถึงความสำคัญของการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบความสำเร็จ

55870018: MAJOR: ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATION DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: SUCCESSION OF FAMILY BUSINESS/ SUCCESSFUL SUCCESSION OF FAMILY BUSINESS/ GEMS AND JEWELRY INDUSTRY

THANAMAS PENGANG: THE GUIDELINE FOR SUCCESSFUL SUCCESSION OF FAMILY BUSINESS OF GEMS AND JEWELRY INDUSTRY. ADVISOR: SURAT SUPITCHYANGKUL, D.I.B.A., 385 P. 2016.

The objective of the research was to study factors concerning the successful plan for succession of family business of gems and jewelry industry. The study was qualitative research using both Delphi Technique and in-depth interview. The sample was divided into 2 groups. The first group consisted of 25 founders or pioneers of gems and jewelry business in Bangkok, and Delphi Technique was used for this group. The second group consisted of 20 successors (2<sup>nd</sup> generation and so on) and in-depth interview was used for this group.

The findings from both sample groups revealed that the important factors which affected the succession of family business were (1) the need to be the shareholders of the business because of being children, siblings or relatives to the predecessors, (2) personality of seekers for novelty or new experiences which was necessary skill for being family business successors, (3) penalty to punish the family members when they did wrong things and it was fair and helped to control the family members to follow regulations, (4) personality of being extrovert and fond of socializing which was an essential skill in business succession, (5) successors' views on business management which were different from those of their parents and which would affect the family business' operations, (6) concept of work transmitted from parents' generation to successors' generation, which could be applied in the current changing context, (7) the right consented to successors to control the family business which was critical to business succession, In case of expansion, there should be control system for successors of family business in order to run their business smoothly. The findings also included suggestions which can bring the greatest benefits for family and they are practical guidelines for family businesses which focus on the importance of the success of family business succession from generation to generation.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
คำถามในการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์ศัพท์.....	11
2 ทบทวนวรรณกรรม.....	14
ภูมิหลังและความเป็นมาของการค้าและธุรกิจครอบครัวไทย.....	14
ความหมายของธุรกิจครอบครัว.....	18
วงจรวุฒิจกรที่มีเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว.....	21
ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ.....	28
การประยุกต์แนวคิดกระบวนการบริหาร POSDCoRB .....	65
อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย.....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	100

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	104
สรุปผลการวิจัย.....	104
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว.....	104
ส่วนที่ 2 สรุปข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และทำการวิเคราะห์ ระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)....	105
ส่วนที่ 3 สรุปข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการ วิจัยด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview).....	205
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	245
สรุปผลการวิจัย.....	245
อภิปรายผล.....	250
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้.....	258
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	276
บรรณานุกรม.....	277
ภาคผนวก.....	291
ภาคผนวก ก.....	292
ภาคผนวก ข.....	303
ภาคผนวก ค.....	311
ภาคผนวก ง.....	321
ภาคผนวก จ.....	337
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	385

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1-1	ธุรกิจครอบครัวในตลาดเอเชีย.....	2
2-1	ทฤษฎีวิถีจักรชีวิตของเอริค เอริกสัน.....	24
2-2	เมตริกซ์ระยะของผู้สืบทอด.....	39
2-3	สังเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว.....	40
2-4	สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว.....	60
3-1	คำดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิแบบสัมภาษณ์เทคนิคเคลฟาย.....	80
3-2	คำดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิแบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	84
3-3	กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1.....	100
3-4	กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2.....	102
4-1	สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1.....	167
4-2	ความหมายของคำมีชฐาน.....	191
4-3	การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านบุคคล.....	192
4-4	ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านครอบครัว.....	194
4-5	ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านความเป็นเจ้าของ.....	196
4-6	ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านผู้ประกอบการ.....	198
4-7	ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านธุรกิจ.....	200
4-8	ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านการจัดการ.....	201
4-9	สังเคราะห์ความคิดเห็นเพื่อยืนยันคำตอบของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป).....	215
4-10	เปรียบเทียบความคิดเห็นรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกและรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ.....	232
4-11	เกณฑ์ช่วงความต่างของความคิดเห็น.....	239



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2-1	วัฏจักรชีวิตมนุษย์.....	25
2-2	วัฏจักรชีวิตของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการส่งผ่านธุรกิจครอบครัว.....	27
2-3	โมเดลสามห่วงของธุรกิจครอบครัว.....	30
2-4	มิติการพัฒนาโมเดลจากทฤษฎีสามห่วง.....	32
2-5	โมเดลสี่ห่วงของธุรกิจครอบครัว.....	34
2-6	โมเดลบูลอายส์ (The bulleye model).....	35
2-7	มิติการพัฒนาโมเดลจากทฤษฎีสี่ห่วง.....	36
2-8	บทบาทของผู้ส่งต่อธุรกิจและผู้รับสืบทอดธุรกิจ.....	42
2-9	กระบวนการการสืบทอดธุรกิจ.....	43
2-10	โครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ.....	69
2-11	โครงสร้างความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ.....	70
3-1	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	77

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อก้าวถึงธุรกิจครอบครัวจะพบว่า ธุรกิจครอบครัวนั้นอยู่รอบ ๆ ตัวเรา ซึ่งส่วนใหญ่ได้เริ่มมาจากกิจการการค้าขนาดเล็กที่ดำเนินงานกันภายในครอบครัวที่ไม่มีสาขา ไม่มีความใหญ่โตมากนัก แต่ถึงกระนั้นร้านค้าครอบครัวที่กระจายอยู่ทั่วโลกนับหมื่นนับแสนรายนั้นถือเป็นการสร้างรากฐานความเจริญทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างเช่น BMW, Samsung หรือ Wal-Mart นั้นเป็นธุรกิจครอบครัวที่สามารถต่อ ยอดมูลค่าได้นับหลายล้านดอลลาร์ พบว่า หนึ่งในสามของบริษัทในดัชนี SandP นั้นเป็นธุรกิจครอบครัว (Caspar, Dias & Elsdrodt, 2010)

ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลกที่เป็นตัวขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าของประเทศ กล่าวคือ ประมาณร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมโดยบุคคลในครอบครัว (Lank, Owens, Martinez & Ridell, 1994) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา มีธุรกิจครอบครัวถึง 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด ในกลุ่มประเทศยุโรป มีธุรกิจครอบครัวถึงร้อยละ 80 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจที่มีอยู่ และยังคงพบว่า ร้อยละ 75 ของประเทศแถบเอเชียเป็นธุรกิจครอบครัว (Montgomery & Sinclair, 2000)

สำหรับในทวีปเอเชีย ประเทศที่ครองสัดส่วนธุรกิจครอบครัวมากที่สุด ได้แก่ ประเทศอินเดีย โดยธุรกิจครอบครัวของชาวอินเดียมีสัดส่วนถึงร้อยละ 67 ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดในเอเชีย และมีมูลค่ารวมมากกว่า 50 ล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งจากการสำรวจพบว่า มีบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวมากถึง 663 บริษัท จากทั้งหมด 983 บริษัท เมื่อมองที่สัดส่วนการจ้างงานในภาคเอกชนพบว่า เป็นการจ้างงานของธุรกิจครอบครัวในอินเดียถึงร้อยละ 46.8 และในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจครอบครัวในประเทศอินเดียสามารถให้ผลตอบแทนสูงที่สุดในเอเชียถึงร้อยละ 261 (Credit Suisse Group AG, 2013) ซึ่งมีการศึกษาและพบข้อสนับสนุนดังกล่าวจากการศึกษาของ Fan, Xiao, Feng and Scott (2011) ที่ได้ศึกษาให้กับบริษัทชั้นนำในการให้บริการทางการเงิน คือ Credit Suisse AG โดยสำรวจจากธุรกิจครอบครัวที่จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน จำนวน 3,568 แห่งจาก 10 ประเทศ ในตลาดเอเชียที่มีมูลค่าตามราคาตลาดที่มากกว่า 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ พบว่าในแต่ละประเทศของตลาดเอเชียมีธุรกิจครอบครัวมากกว่าร้อยละ 50 ของการทำการสำรวจทั้งหมด ดังตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 ธุรกิจครอบครัวในตลาดเอเชีย (หน่วย: เปอร์เซ็นต์) (Fan et al., 2011)

<b>SOUTH ASIA</b>	
India	67
Philippines	66
Thailand	66
Singapore	63
Malaysia	62
Indonesia	61
<b>NORTH ASIA</b>	
Hong Kong	62
South Korea	58
Taiwan	35
China	13

จากผลการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศอุตสาหกรรมของเอเชียที่เติบโตจากแรงขับเคลื่อนของธุรกิจครอบครัว ดังจะเห็นได้ว่ามีส่วนที่ใกล้เคียงกับประเทศอื่น ๆ ในเอเชียได้ ได้แก่ อินเดีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ตามลำดับ

ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย พบว่า มีมูลค่าธุรกิจรวมประมาณ 28 ล้านล้านบาท จากมูลค่าธุรกิจรวม 39 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 72 ของระบบเศรษฐกิจ ถ้าหากนับเฉพาะจำนวนบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทยที่เป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมกิจการโดยบุคคลในครอบครัว พบว่า มีมากถึงร้อยละ 50.4 (ธีรนนท์ ศรีหงส์, 2557) ซึ่งการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทย และการเติบโตของตลาดทุนนั้นไม่ได้ทำให้ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยลดขนาดลง หรือเลิกกิจการไปตามทฤษฎีของประเทศตะวันตกแต่อย่างใด แต่กลับขยายกิจการเติบโตแตกแขนงธุรกิจ และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของไทยอย่างต่อเนื่อง (Wailerdsak & Suehiro, 2010)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ถือได้ว่าเป็นกลุ่มวิสาหกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่ม การจ้างงานและการส่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและเชื่อถือของตลาด

ทั้งในและต่างประเทศ ประเภทสินค้าที่ส่งออกมาก ได้แก่ ทองคำที่ยังไม่ได้ขึ้นรูป เครื่องประดับทอง เครื่องประดับเงิน เพชร พลอยและเครื่องประดับเทียม (Synthetic jewelry) ซึ่งประเทศไทยมีการส่งออกเป็นลำดับที่ 12 ของโลก โดยมีตลาดหลักที่ส่งออกมาก ได้แก่ สวิตเซอร์แลนด์ สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย ซึ่งมีสัดส่วน 3 ใน 4 ของมูลค่าส่งออกทั้งหมด (สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย, 2555)

จากผลการศึกษาของโครงการจัดทำสำมะโนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย สรุปผลได้ ดังนี้ (สุกัลยา ธรรมรักษา, วิไลพร เสน่หา และสุภารัตน์ อภิราชกมล, 2553, หน้า 73-75)

1. จำนวนสถานประกอบการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย มีจำนวนทั้งหมด 15,777 แห่ง กระจายตัวอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด จำนวน 8,359 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.98 รองลงมา ได้แก่ ภาคกลาง จำนวน 2,291 คิดเป็นร้อยละ 14.52 และภาคใต้ จำนวน 1,344 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.52 ตามลำดับ

2. ขนาดของวิสาหกิจอัญมณีและเครื่องประดับไทย พบว่า ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 5,425 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 34.39 รองลงมาเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง 2,615 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 16.57 และวิสาหกิจขนาดใหญ่ 380 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.41 และไม่ระบุขนาด 7,357 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 46.63 ตามลำดับ

3. ประเภทผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยที่มีมากที่สุด ได้แก่ เครื่องประดับแท้ จำนวน 11,184 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 70.89 แยกประเภทได้เป็น

- 3.1 เครื่องประดับทองรูปพรรณ จำนวน 4,957 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.42
- 3.2 เครื่องประดับแท้ประกอบอัญมณี จำนวน 3,915 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 24.81
- 3.3 เครื่องประดับทอง-เงินรูปพรรณ จำนวน 1,818 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.52
- 3.4 เครื่องประดับเงินรูปพรรณ จำนวน 494 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.13

นอกจากนั้น ได้แก่ เครื่องประดับเทียม เครื่องประดับแท้-เทียม เครื่องประดับมุก เพชร พลอย อัญมณีสังเคราะห์ และไม่ระบุประเภทผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 29.11

การประกอบธุรกิจรอบครัวแม้ว่าจะไม่มีความซับซ้อนหรือมีขนาดใหญ่โต แต่มีความสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันของประเทศ โดยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550-2554 มูลค่าอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับมีสัดส่วนเฉลี่ยต่อ GDP อยู่ประมาณร้อยละ 3.45 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555, หน้า 21) นับว่ามีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยอย่างมาก ซึ่งในปี พ.ศ. 2554 GDP ของทั้งประเทศ เท่ากับ 10,540 พันล้านบาท เป็น GDP ของภาคการผลิต 4,965 พันล้านบาท และมูลค่าการส่งออก

อัญมณีและเครื่องประดับทั้งหมด (รวมทองคำ) คิดเป็นมูลค่าประมาณ 369 พันล้านบาท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555, หน้า 2)

มูลค่าและสถิติการเติบโตของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งแก่ประเทศไทยและเป็นพลังผลักดันการเติบโตของการส่งออกและการนำเข้าในตลาดที่มีความสำคัญ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีส่วนการส่งออกสินค้าในหมวดอัญมณีและเครื่องประดับถึงร้อยละ 73.4 ของผู้ประกอบการทั้งอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในปี 2554 และมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.2 ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2554 และเมื่อเปรียบเทียบมูลค่าการค้าอัญมณีและเครื่องประดับในภาพรวมในกลุ่มอาเซียน พบว่า ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกและนำเข้ารายใหญ่ที่สุดในอาเซียน และเมื่อพิจารณามูลค่าการค้าของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทยภายในตลาดอาเซียน พบว่ามีมูลค่าการส่งออกอยู่ราว 2,874.80 ล้านบาท และมีการนำเข้าเป็นมูลค่า 6,830.70 ล้านบาท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555, หน้า 3)

จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับยังคงสามารถสร้างรายได้นำเงินเข้าประเทศได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาเฉพาะธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินการด้านอัญมณีและเครื่องประดับ จึงควรมีการวางแผนสืบทอดทายาทเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการและอยู่รอดต่อไปได้

ปัญหาที่ธุรกิจครอบครัวกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ คือ การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ให้ประสบความสำเร็จ จากผลการสำรวจธุรกิจครอบครัวของบริษัทไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ โดยนายศิระ อินทรกำชัย ประธานกรรมการบริหาร บริษัทไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ ประเทศไทย (2556) ระบุว่า ธุรกิจในกลุ่มภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากธุรกิจครอบครัวและอัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 1 อยู่ที่ร้อยละ 100 รุ่นที่ 2 อยู่ที่ร้อยละ 30 รุ่นที่ 3 อยู่ที่ร้อยละ 12 และรุ่นที่ 4 จะเหลือเพียงร้อยละ 3 จะเห็นว่าสัดส่วนในการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวมีอัตราที่ลดลงจากรุ่นแรกหรือรุ่นบุกเบิกสู่การสืบทอดธุรกิจในรุ่นถัดไป และมีสอดคล้องกับความเชื่อที่กล่าวกันว่าธุรกิจครอบครัวมักจะอยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีบุคคลต้นบรูคส์ ซินโดรม (Buddenbrooks syndrome) ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดในการสืบทอดธุรกิจของศาสตราจารย์ Rose B. Mary มาจากนวนิยายเรื่อง Buddenbrooks the decline of a family ของ Thomas Mann นักเขียนชาวเยอรมันผู้ได้รับรางวัลโนเบลในปี ค.ศ. 1929 ที่แสดงให้เห็นถึงการล่มสลายของครอบครัวคหบดีตระกูลบุคคลต้นบรูคส์ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวได้เพียง 4 รุ่นเท่านั้น (เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ), 2555)

เมื่อพิจารณาถึงการส่งเสริมด้านวิสาหกิจอัญมณีและเครื่องประดับของไทยทราบว่า ทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้มีการเขียนแผนทางด้าน การส่งเสริมด้านวิสาหกิจอัญมณีและเครื่องประดับของไทยไว้ในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555, หน้า 6)

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การจัดหาแหล่งวัตถุดิบเพื่อดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนาแรงงานฝีมือการออกแบบและพัฒนามาตรฐานกระบวนการ และผลิตภัณฑ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาและขยายตลาดอัญมณีและเครื่องประดับในระดับสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 4: การปรับปรุงและพัฒนากลไกของรัฐเพื่อเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการ

ยุทธศาสตร์ที่ 5: การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุน

จากยุทธศาสตร์ที่ 2 ในข้อกลยุทธ์ 2.1 พัฒนาศักยภาพแรงงานฝีมือและการออกแบบ และบุคลากรในอุตสาหกรรม ทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้จัดทำ โครงการขยายธุรกิจต่อยอดฝีมือและเปิดมิติใหม่จากธุรกิจเดิม เพื่อเป็นการผลักดันขยายธุรกิจ ให้เข้ามารับช่วงต่อธุรกิจ เนื่องจากสาเหตุหลักมาจากกลุ่มคนรุ่นใหม่หรือแม้แต่ทายาทของนักธุรกิจ เดิม ไม่นิยมที่จะเข้ามาเป็นแรงงานฝีมือในอุตสาหกรรมเพราะขาดแรงจูงใจในการประกอบอาชีพ นอกจากนี้ยังไม่มีระบบการพัฒนาฝีมือและไม่มี ความชัดเจนในเส้นทางอาชีพ

ตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นว่าธุรกิจครอบครัวของไทยมีอัตราการเพิ่มขึ้นทุกปีแต่ก็มีได้ หมายความว่าธุรกิจครอบครัวเดิมจะคงอยู่ได้ยาวนานแต่ที่เพิ่มขึ้นมีผลมาจากธุรกิจครอบครัว รายใหม่ที่เกิดขึ้นมา โดยเฉพาะขณะนี้รัฐบาลมีโครงการต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้มีการเพิ่มขึ้น ของธุรกิจ เช่น ได้มีการดำเนินการจัดตั้งธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แห่งประเทศไทย (ชพว.) หรือเอสเอ็มอีแบงก์ ตามพระราชบัญญัติธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2545 เพื่อประกอบธุรกิจอันเป็นการ พัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดตั้ง การดำเนินงาน การขยายหรือการปรับปรุง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการให้สินเชื่อค้ำประกัน ร่วมลงทุน สนับสนุนบริการ ทางการเงิน ให้คำปรึกษาแนะนำหรือให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ประกอบการไทย (ธนาคารพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) แต่ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับก็ยังไม่มีความมั่นใจว่าจะก้าวหน้าไปมาก

หรือจะเป็นการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พุทธศักราช 2543 มีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ 2 คณะ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557) ได้แก่

1. คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พร้อมทั้งกำกับ การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมี นายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ ซึ่งรองนายกรัฐมนตรีได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทน และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกรรมการและเลขานุการ
2. คณะกรรมการบริหารสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย บริหารงาน ควบคุม กำกับดูแล และรับผิดชอบในกิจการของ สสว. โดยมี ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นประธานกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งผลงานด้านการส่งเสริมให้ธุรกิจอัญมณี และเครื่องประดับก็ยังไม่ก้าวหน้าอย่างโดดเด่นและชัดเจน

ในปี พ.ศ. 2556 บริษัทไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์พบองค์กรเจ้าของธุรกิจไทยหรือประเทศไทยว่ามีเจ้าของกิจการถึงร้อยละ 22 ที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปี ซึ่งมีนัยสำคัญว่าจะมีเจ้าของกิจการที่สมควรใจและไม่สมควรใจการออกจากธุรกิจภายใน 3 หรือ 5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับการรายงานล่าสุดของ PwC private business barometer ที่รายงานว่าร้อยละ 44 ของธุรกิจครอบครัวที่ไม่ทราบและไม่มีวางแผนสืบทอดธุรกิจในอนาคต (บริษัทไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์, 2556) หมายถึงธุรกิจที่เกิดขึ้นแล้วไม่นานก็ล้มเลิกไปอยู่ได้ไม่คงทน

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเรื่อง แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในการวางแผนสืบทอดธุรกิจ เพื่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ให้มีความยั่งยืนเนื่องจากมูลค่าของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยมีสูงถึง 369 พันล้านบาทต่อปี (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555, หน้า 2) และหากการไม่มีการสืบทอดเรื่องศิลปะด้านการออกแบบ ด้านกระบวนการธุรกิจและการผลิตอัญมณี และเครื่องประดับไทยรวมถึงความเข้าใจและทักษะด้านธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับแล้วนั้น ในไม่ช้าศิลปะความสวยงามแบบไทยอาจถูกต่างชาติกลืนหายและสาบสูญไปในที่สุด

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้ประสบความสำเร็จ

## คำถามในการวิจัย

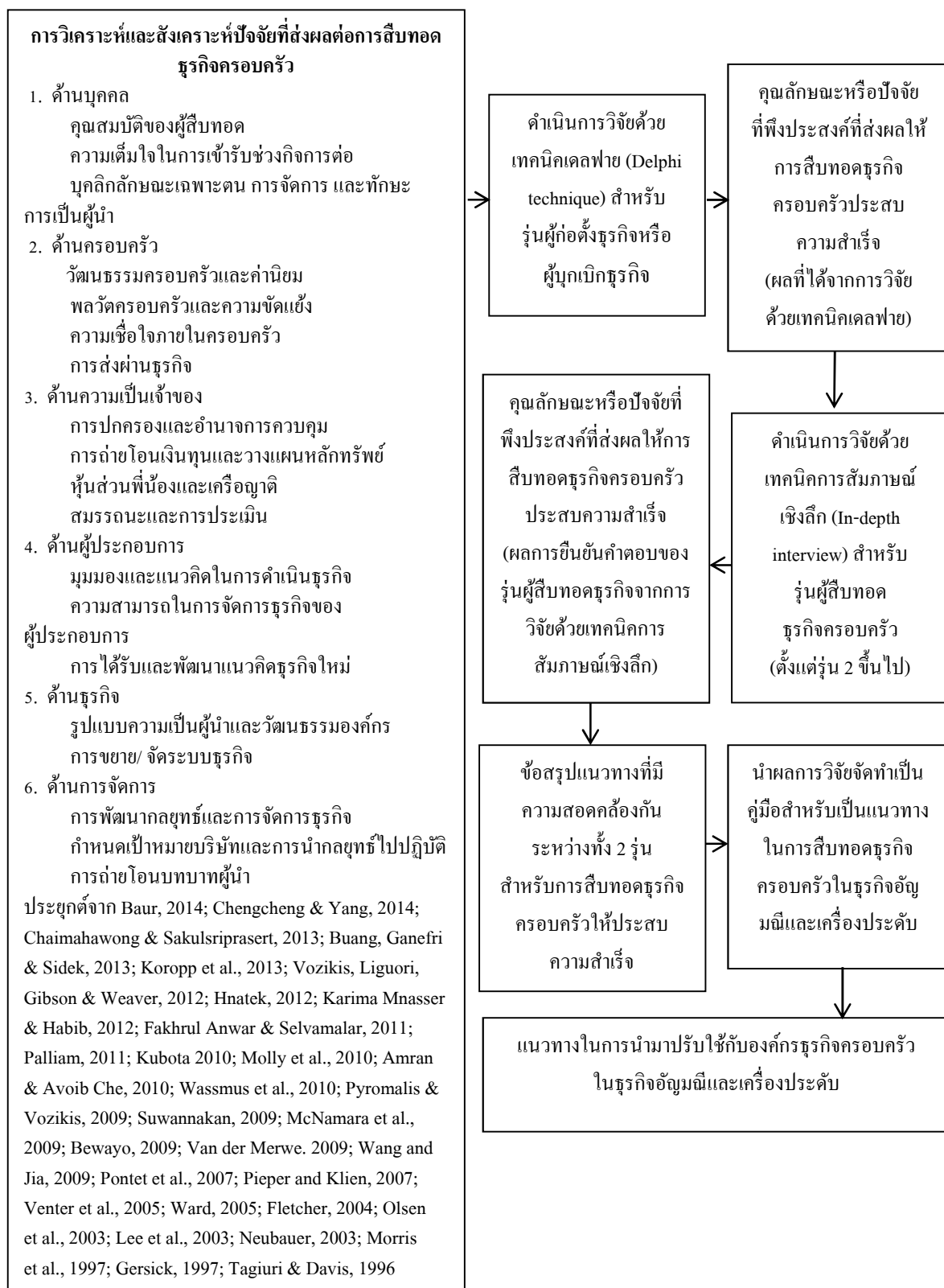
การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับควรมีปัจจัยหรือแนวทางการปฏิบัติต่อกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างไร เพื่อให้มีการสอดคล้องกันทั้งในรุ่นผู้บุกเบิก และทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจครอบครัว กระบวนการจัดการทางธุรกิจจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ดังแสดงเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



## กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework)



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาถึงคุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จนั้นผู้วิจัยทำการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) กับรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิกธุรกิจในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานครที่อยู่ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และหลังจากการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายแล้วนั้น ผู้วิจัยจะทำการวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (ตั้งแต่นรุ่นที่ 2 ขึ้นไป) เพื่อทำการยืนยันคำตอบที่ได้จากการวิจัยด้วยวิธีเดลฟายกับรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจและเพื่อดูผลการวิจัยของทั้ง 2 ครั้งว่า มีผลการศึกษาที่สอดคล้องหรือมีการค้นพบปัจจัยต่าง ๆ ที่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่มหรือไม่ตามกรอบการวิจัย เพื่อหาข้อสรุปถึงคุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและนำไปเป็นแนวทางในการนำผลการศึกษามาปรับใช้กับองค์กรธุรกิจครอบครัว

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้คู่มือการปฏิบัติเพื่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ใน 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ได้เข้าใจถึงคุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ
2. เพื่อสร้างความเข้าใจและรับรู้ถึงความสำคัญของการวางแผนการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ
3. ได้เข้าใจถึงแนวทาง ข้อเสนอแนะเพื่อการเข้าสู่ขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ
4. เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการวิจัยของนักวิชาการ นักวิจัยที่มีความสนใจศึกษาในเรื่องการวางแผนสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

### ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ โดยการนำปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ดังนี้ คุณสมบัติของผู้สืบทอด ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงกิจการต่อ บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการและทักษะการเป็นผู้นำ วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง ความเชื่อใจภายในครอบครัว การส่งผ่านธุรกิจ การปกครองและอำนาจการควบคุม

การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ สมรรถนะและการประเมิน มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

## 2. ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) กับรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจ หรือผู้บุกเบิกธุรกิจ เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจ ครอบครัวยุคประสบความสำเร็จ ซึ่งประชากร และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 มีรายละเอียด ดังนี้

### ประชากรกลุ่มที่ 1

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ กลุ่มของผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิก ธุรกิจในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

### กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มของผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิก ธุรกิจในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 25 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method)

กลุ่มที่ 2 ดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับรุ่น ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) เพื่อยืนยันคำตอบจากรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ ซึ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 มีรายละเอียด ดังนี้

### ประชากรกลุ่มที่ 2

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

### กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method)

## ข้อจำกัดในการวิจัย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้  
 ข้อจำกัดด้านพื้นที่ ได้แก่ พื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล  
 ข้อจำกัดด้านอุตสาหกรรมที่ใช้ศึกษา ได้แก่ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องด้วยวิธีการส่งต่อความเป็นผู้นำและอำนาจในธุรกิจจากสมาชิกครอบครัวหนึ่งไปยังสมาชิกในรุ่นต่อไป โดยจะต้องรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ทางบวกของครอบครัวไว้และทำให้ธุรกิจมีการขยายตัวและเจริญก้าวหน้าในด้านการเงินของธุรกิจอย่างน้อยเป็นเวลา 5 ปี

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ หมายถึง อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัวที่อยู่ในนิยามของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามนิยามความหมายที่ได้นิยามไว้ในบทการทบทวนวรรณกรรม

จำแนกสถานประกอบการตามผลิตภัณฑ์ได้ 9 ประเภท ดังนี้

1. เครื่องประดับแท้ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ เครื่องประดับทองรูปพรรณ เครื่องประดับเงินรูปพรรณ เครื่องประดับทอง-เงินรูปพรรณ และเครื่องประดับแท้ประกอบอัญมณี
2. เครื่องประดับเทียม
3. เครื่องประดับแท้-เทียม
4. เครื่องประดับมุก
5. ธุรกิจเพชร
6. ธุรกิจพลอย
7. ธุรกิจเพชร-พลอย
8. ธุรกิจอัญมณีสังเคราะห์
9. ไม่ระบุประเภทผลิตภัณฑ์

ทั้งที่ผลิตและจำหน่ายเฉพาะในประเทศ ผลิตและจำหน่ายในต่างประเทศ และที่ผลิตและจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ

คุณสมบัติของผู้สืบทอด หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวพึงมีในการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง

ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงกิจการต่อ หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกในการที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว

บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการและทักษะการเป็นผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความเป็นเอกลักษณ์ในการแสดงออกแตกต่างกันตามแต่ละสถานการณ์และมีการแสดงออกทางด้านความเป็นผู้นำและการจัดการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม หมายถึง สิ่งที่ถูกสืบต่อมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การดำเนินธุรกิจครอบครัว เป็นแบบแผนให้กับผู้สืบทอดรุ่นต่อไปเพื่อการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกับบรรพบุรุษให้เกิดเป็นค่านิยมภายในครอบครัว

พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินธุรกิจทั้งทางบวกและทางลบของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งหมายรวมถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ความเชื่อใจของครอบครัว หมายถึง ความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มีให้กับบุคคลอื่นและการยอมรับในพฤติกรรม ความคิด การกระทำของสมาชิกครอบครัวซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน

การส่งผ่านธุรกิจ หมายถึง การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และหมายรวมถึงการส่งผ่านอำนาจการควบคุมสิทธิต่าง ๆ การส่งผ่านการบริหารหรือการส่งผ่านเงินทุนและหลักทรัพย์ต่าง ๆ เป็นต้น

การปกครองและอำนาจการควบคุม หมายถึง อำนาจการปกครองในธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างมีระบบและส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ หมายถึง การถ่ายโอนเงินทุนหรือภาระทางการเงินของธุรกิจเพื่อการวางแผนหลักทรัพย์ของธุรกิจครอบครัวจากการรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งที่สืบเนื่องมาจากการสืบทอดธุรกิจ

หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพี่น้องและเครือญาติที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจครอบครัว รวมถึงขอบเขตอำนาจในการบริหารธุรกิจและการได้รับหรือไม่ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการดำเนินธุรกิจ

สมรรถนะและการประเมิน หมายถึง สิ่งที่เป็นตัววัดการดำเนินธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อการเติบโตและความสามารถของธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง มุมมองและแนวคิดต่าง ๆ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจพึงมีทั้งก่อนและหลังจากการรับสืบทอดธุรกิจเพื่อการพัฒนาธุรกิจในอนาคตเพื่อให้สามารถรักษาไว้ซึ่งธุรกิจของครอบครัว

ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ หมายถึง ความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่จะต้องเตรียมพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการของธุรกิจครอบครัว

การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ หมายถึง ความสามารถที่ผู้รับสืบทอดธุรกิจ พึงกระทำเพื่อให้การบริหารธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเพื่อรักษาธุรกิจของครอบครัว

รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบลักษณะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ได้ปฏิบัติสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น

การขยาย/ จักระบบธุรกิจ หมายถึง การเพิ่มจำนวนหรือการขยายขนาดของธุรกิจเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจและมีการจักระบบธุรกิจให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมส่วนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ

การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจที่ได้รับช่วงมาและทำการพัฒนากลยุทธ์จากเจ้าของรุ่นก่อนเพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่ความแตกต่างไปจากเดิม

การกำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง สิ่งที่ธุรกิจครอบครัวกำหนดเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินธุรกิจและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังไว้

การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ หมายถึง การส่งต่ออำนาจ บทบาทความเป็นผู้นำจากเจ้าของรุ่นก่อนสู่ผู้สืบทอดรุ่นต่อไป

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย และการสืบค้นข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นฐานในการศึกษาโดยแบ่งสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. ภูมิหลังและความเป็นมาของการค้าและธุรกิจครอบครัวไทย
2. ความหมายของธุรกิจครอบครัว
3. วงจรวัฏจักรที่มีเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ
5. การประยุกต์แนวคิดกระบวนการบริหาร POSDCoRB
6. อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ภูมิหลังและความเป็นมาของการค้าและธุรกิจครอบครัวไทย

การศึกษาในเรื่องของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวก่อนอื่นนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอถึงแนวคิดหรือความเป็นมา วิวัฒนาการในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นรากฐานของธุรกิจครอบครัวไทยที่มีประวัติความเป็นมาที่น่าสนใจ ดังรายละเอียดที่จะอธิบาย ดังนี้

จากการศึกษาของคนัย เทียนพุ่ม ที่ได้สรุปถึงวิวัฒนาการการค้าของไทยไว้เป็นยุคสมัยคือ ยุคสุโขทัย ยุคอยุธยา ยุคกรุงธนบุรี และยุครัตนโกสินทร์ กล่าวคือ การค้าขายในไทยนั้นมีหลักฐานชี้ให้เห็นว่า มีการเริ่มต้นกันมาตั้งแต่ในสมัยโบราณ ไล่มาตั้งแต่ยุคสุโขทัย พบว่า จะมีลักษณะการค้าขายแบบการแลกเปลี่ยนสิ่งของที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน และต่อมาในยุคอยุธยา พบว่า ยังนิยมการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกันอยู่มากกว่าที่จะใช้เงินตราเป็นสื่อกลาง การแลกเปลี่ยน ซึ่งจะทำให้การค้าขายกันบริเวณแม่น้ำเป็นหลักและเป็นยุคที่มีการเข้ามาของชาติตะวันตกในไทยไม่ว่าจะเป็น โปรตุเกส สเปน เนเธอร์แลนด์ และฝรั่งเศส เป็นต้น และต่อมาในยุคกรุงธนบุรี พบว่า เศรษฐกิจเกิดการหยุดชะงักเนื่องจากสงครามแต่ได้มีการฟื้นฟูการค้าทางทะเลกับต่างประเทศทั้งจีน ชาว อินเดีย จึงส่งผลดีต่อการค้าในเวลาต่อมา และต่อมาในยุครัตนโกสินทร์ พบว่าสภาพการค้าขายยังคงมีการค้าขายกันบริเวณแม่น้ำเช่นเดิมแต่ก็ได้มีการขยายเข้ามาทำการ

ค้าขายกันบนบกมากขึ้น มีการจัดตั้งร้านค้าเป็นตึกแถวทั้งสองฝั่งถนนเพิ่มมากขึ้น มีการเข้ามาของพ่อค้าต่างชาติและเข้ามาเปิดร้านค้าและตั้งรกรากบนฝั่งกันเพิ่มมากขึ้น (दनัย เทียนพุด, 2552, หน้า 137-146) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการค้าขายของไทยนั้นมีจุดเริ่มต้นมาตั้งแต่ในสมัยโบราณก่อนที่จะมีการคิดค้นเงินตราในการแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกันเสียอีก และวิวัฒนาการดังกล่าวยังส่งผลต่อการค้าในไทยมาจนถึงปัจจุบัน

จากการที่มีการเข้ามาของชาวต่างชาติที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น พบว่า ชาวต่างชาติที่กระจายอยู่มากที่สุดในไทยนั้น คือ ชาวจีน ซึ่งดำเนินมาในลักษณะนี้ตั้งแต่โบราณซึ่งมีหลักฐานปรากฏชัดจากจากข้อมูลเพิ่มเติมที่ผู้วิจัยได้ยกมาอธิบาย กล่าวคือ ในช่วงยุครัตนโกสินทร์ตอนต้นคือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2325 ถึงปัจจุบันนั้น พบว่า ชาวจีนอพยพเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากในการค้าต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการค้าสำเภาหรือการค้ากับต่างประเทศ และพบว่า ชาวจีนอพยพนั้นมีโอกาสเข้ามาเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจไทยในสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้นในหลาย ๆ ระดับ เช่น แรงงานรับจ้างอิสระทำงานโยธาแทนพวกไพร่ อุตสาหกรรมน้ำตาลทราย ต่อเรือสำเภา ทำเหมืองดีบุกหรือแม้แต่อุตสาหกรรมถลุงเหล็ก และยังมีกลุ่มชาวจีนที่เป็นช่างฝีมือด้วยเช่นกัน โดยทำงานเป็นช่างเหล็กช่างไม้ ช่างทาสี เป็นต้น และยังมีพวกชาวจีนที่มีบทบาทในการทำนาเกลือ ทำประมง และก็มีชาวจีนที่เข้ามารับราชการในกรมต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน (ศุภรัตน์ เลิศพานิชย์กุล, 2544, หน้า 24 และ หน้า 40-41) และในบทวิเคราะห์ของ วิจิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร (2544) ที่ได้ทำการวิเคราะห์งานวิจัยในพระองค์เจ้าดิถนพรัฐ กรมหมื่นสวรวรวิสัยรบดิ เรื่อง “เกษตรกรรมในสยาม” ซึ่งทรงศึกษาและทรงวิเคราะห์ถึงสภาพของประชากรสยาม ในปีพุทธศักราช 2450 ว่า “บุคคลที่เรียกว่าชาวสยามนั้นความจริงแล้วมิใช่ผู้ที่มีถิ่นกำเนิดในประเทศสยามทั้งหมดแต่เป็นชนชาติอื่น ๆ ที่ได้อพยพหรือถูกบังคับให้มาตั้งหลักแหล่งอยู่ในประเทศสยามแทบทั้งสิ้น” (วิจิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร, 2544, หน้า 49) และในบทวิเคราะห์ยังได้พบข้อสังเกตว่า พวกที่เข้ามาในสยามในขณะนั้นจะเป็นแรงงานชาวจีนหรือที่เรียกว่า กุฎิชาวจีน เป็นจำนวนมาก ซึ่งพวกกุฎิชาวจีนนั้นมีฐานะยากจนจึงมีจุดประสงค์ในการเข้ามาสยามเพื่อหางานทำ และด้วยค่าจ้างที่ถูกกว่าแรงงานสยามจึงเป็นเหตุให้แรงงานสยามในขณะนั้นมีความเป็นอยู่ที่ลำบาก และจากสถิติการเดินทางเข้ามาของชาวจีน พบว่า มีอัตราเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2443-2448 โดยมีคนจีนเดินทางเข้ามาประมาณ 238,531 คน โดยที่มียกคนจีนเดินทางออกนอกสยามเพียง 134,515 คนเท่านั้น (วิจิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร, 2544, หน้า 50-51)

ดังนั้น จะเห็นว่าคนจีนนั้นมีการอพยพย้ายถิ่นฐานเข้ามาในประเทศไทยตั้งแต่ครั้งอดีตจากหลักฐานที่ผู้วิจัยได้ยกมาอธิบายไว้ข้างต้น และได้เห็นว่าชาวจีนอพยพเหล่านี้มีโอกาและช่องทางในการประกอบอาชีพมาก ซึ่งด้วยอุปนิสัยของชาวจีนที่มีความขยันและมีความสามารถในการเก็บหอมรอมริบในเงินที่ทำมาหาได้จึงส่งผลให้ชาวจีนบางกลุ่มสามารถมีเงินทุนจนสามารถ



กลายเป็นเจ้าของกิจการต่าง ๆ ได้ (สุภรัตน์ เลิศพานิชย์กุล, 2544, หน้า 41) ซึ่งได้มีการทำมาค้าขาย จนเจริญรุ่งเรือง มีการแต่งงานกันระหว่างคนจีนเองหรือแต่งงานกับหญิงชาวไทยและก่อตั้งธุรกิจ ครอบครัวขึ้นมา มีทายาทที่เกิดบนแผ่นดินไทยเป็นคนไทยเชื้อสายจีนอีกมากมาย ซึ่งมีความ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ) (2555) ที่ได้ศึกษาถึงสัดส่วนของ คนไทยเชื้อสายจีนที่ดำเนินธุรกิจครอบครัวซึ่งได้เก็บข้อมูลจาก 215 ตระกูลธุรกิจครอบครัวชั้นนำ ของไทยในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งได้นับรวมถึงผู้บุกเบิกธุรกิจรุ่นแรกและผู้ที่อยู่พหุเข้ามาตั้งแต่วันที่ 3 ที่มีเชื้อชาติไทยและสัญชาติไทย พบว่า กลุ่มธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินธุรกิจด้วยคนไทยเชื้อสายจีน มีทั้งสิ้น 196 กลุ่มธุรกิจ จาก 215 กลุ่มธุรกิจ รองลงมา ได้แก่ เชื้อสายไทย เชื้อสายอินเดีย เชื้อสาย ตะวันตก และอื่น ๆ ตามลำดับ

จากการศึกษาของ ดนัย เทียนพุดท ที่ได้ศึกษาถึงการแบ่งประเภทของชาวจีนตามกลุ่ม ภาษาที่มีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษในกรุงเทพฯ พบว่า แบ่งได้ทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ จีนแต้จิ๋ว จีนฮกเกี้ยน จีนกวางตุ้ง จีนไหหลำ และจีนกลาง ซึ่งในแต่ละกลุ่มชาวจีนก็มีความชำนาญในอาชีพ ที่แตกต่างกัน เช่น จีนแต้จิ๋วจะมีความชำนาญทางด้านตัวเลข ด้านการค้าขายต่าง ๆ อาชีพส่วนใหญ่ ของชาวจีนกลุ่มนี้จะเป็นพวกนายธนาคารหรือพ่อค้าและเจ้าของโรงจมนำ เป็นต้น ส่วนจีนฮกเกี้ยน จะถนัดในงานพวกงานช่าง งานฝีมือต่าง ๆ เช่น ช่างตัดเสื้อ ช่างทำรองเท้า ช่างตัดผม เป็นต้น ส่วน จีนกวางตุ้งจะเน้นงานฝีมือเช่นกัน แต่จะเป็นงานที่ต้องการความละเอียด ความประณีตมากขึ้น เช่น ช่างทำเครื่องเรือน ช่างพิมพ์ เจ้าของร้านเครื่องจักร เป็นต้น ส่วนจีนไหหลำนั้นมีความชำนาญใน การดำเนินธุรกิจ และเป็นเจ้าของธุรกิจมากมาย เช่น เจ้าของโรงงานน้ำแข็ง เจ้าของโรงเลื่อย เจ้าของ โรงสี คนปรุงยาหรือนักแสดง เป็นต้น และพวกจีนกลางจะถนัดเรื่องการเป็นครู เป็นหมอแบบจีน เป็นต้น (दनัย เทียนพุดท, 2552, หน้า 175-176)

ดังนั้น ผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่างธุรกิจครอบครัวไทยเชื้อสายจีนที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในไทย จนเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ (ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบุลย์, 2548; อรวรรณ บัณฑิตกุล, ปัทมาพ ตั้งศรีวงศ์ และทีมงานนิตยสารผู้จัดการ, 2547)

1. บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ของตระกูลอัสวโกกิน ดำเนินธุรกิจพัฒนา อสังหาริมทรัพย์
2. บริษัท กันยงอีเลคทริก จำกัด (มหาชน) ของตระกูลโพธิวรคุณ ดำเนินธุรกิจผลิต และจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน ภายใต้เครื่องหมายการค้า “มิตซูบิชิ อิเล็กทริก”
3. ธุรกิจในเครือสหกรูป ของตระกูลโชควัฒนา ดำเนินธุรกิจผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้า อุปโภคบริโภค

4. กลุ่มธุรกิจของตระกูลลำชา ดำเนินธุรกิจธนาคารกสิกรไทย บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต บริษัทลือทอกลีย์
  5. บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือดีแทค ของตระกูลเบญจรงค์กุล ดำเนินธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคม
  6. กลุ่มธุรกิจในเครือเซเนทรัล ของตระกูลจิราวัฒน์ ดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ประกอบด้วย ศูนย์การค้า ธุรกิจค้าปลีก ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหาร และโรงแรม
  7. บริษัท เมเจอร์ ซินีเพล็กซ์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ของตระกูลพลวรัถลักษณ์ ดำเนินธุรกิจโรงภาพยนตร์ โบลิ้ง คาราโอเกะ โฆษณาและอสังหาริมทรัพย์
  8. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ของตระกูลเจียรนวนนท์ ดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร
  9. บริษัท อังกฤษตรางู (แอล.พี.) จำกัด ของตระกูลว่องวานิช ที่ได้ซื้อกิจการต่อมาจากกลุ่มนายแพทย์และเภสัชกรชาวอังกฤษและอเมริกันในปี พ.ศ. 2471 ดำเนินธุรกิจเวชภัณฑ์สมุนไพร
  10. บริษัท คั่นทีน้ำเต้าทอง จำกัด ดำเนินธุรกิจยาสมุนไพร  
แต่ใช้ว่าจะมีเพียงแค่ธุรกิจของคนไทยเชื้อสายจีนเท่านั้นที่เป็นที่รู้จักในไทย เพราะผู้วิจัยได้ศึกษา พบว่า ธุรกิจครอบครัวของคนไทยเชื้อสายอินเดียก็มีบทบาทในไทยเช่นกัน ได้แก่ (สุปราณี คงนิรันดรสุข, 2550; ทมลเพ็ชร อภิลิทธินิรันดร, 2556; บริษัทมิตรแท้ประกันภัย, ม.ป.ป.)
1. บริษัท ดี เอช เอส สยามเวลา จำกัด ของตระกูลสยามเวลาที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องเขียนและแฟ้มภายใต้แบรนด์ "ตราช้าง" ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความเก่าแก่กว่า 100 ปี จากยุคบุกเบิกของตระกูลสยามเวลาที่เริ่มดำเนินกิจการโดยดีลาเวอ์ สุธเซน อับดุลอะลี สยามเวลา ซึ่งก่อตั้งกิจการในปี พ.ศ. 2450 (ค.ศ.1907) และในปัจจุบันอยู่ภายใต้การบริหารของสุหฤท สยามเวลา กรรมการผู้จัดการของบริษัท ซึ่งเป็นรุ่นที่ 4 ของครอบครัว
  2. บริษัท มิตรแท้ประกันภัย จำกัด (มหาชน) ของตระกูลจันทร์ศรีชวาลา ที่เริ่มดำเนินกิจการประกันภัยตั้งแต่หลังยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี พ.ศ. 2490 ซึ่งในขณะนั้นใช้ชื่อบริษัทว่า บริษัท ไทยประสิทธิประกันภัย จำกัด และได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท มิตรแท้ประกันภัย จำกัด และได้แปรสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทจำกัดมหาชน ในวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2555 และในปัจจุบันอยู่ภายใต้การบริหารของสุระ จันทร์ศรีชวาลา
- จากตัวอย่างที่กล่าวมา พบว่า ธุรกิจครอบครัวไทยนั้นมีการต่อยอดจากรุ่นหนึ่งสู่อีก รุ่นหนึ่งเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ไม่ว่าจะเป็นเชื้อชาติหรือสัญชาติใดก็ตามซึ่งก็มีการเปลี่ยนแปลงผ่านช่วงเวลาและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญ และหากจะกล่าวถึงธุรกิจครอบครัวที่อยู่ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีการสืบทอดธุรกิจมาได้หลายชั่ว

อายุคน ซึ่งไม่ได้เป็นคนไทยแท้มาแต่บรรพบุรุษต้นตระกูลนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและขอ ยกตัวอย่างธุรกิจครอบครัวที่อยู่ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ดังนี้ (ประกายดาว แแบ่งสันเทียะ, 2552; ทิมข่าวหน้าสตรี, 2556; ญัฐญา เนตรหิน, 2554; จิราวัฒน์ คงแก้ว, 2554)

1. บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด ของตระกูลศรีอรทัยกุล ซึ่งดำเนินธุรกิจมากกว่า 50 ปี ซึ่งขณะนี้มิคุณสุริยน ศรีอรทัยกุล เป็นผู้นำธุรกิจ และเป็นทายาทรุ่นที่ 3 ของตระกูล ที่เข้ามาบริหาร ธุรกิจครอบครัวให้เป็นที่รู้จัก และมีชื่อเสียงไปทั่วโลก

2. บริษัทในกลุ่ม “เดอะ พรีเมียร์ กรุ๊ป” ที่ได้ชื่อว่าเป็นเจ้าแห่งการเจียรไนเพชรที่สวย ติดอันดับ 1 ใน 5 ของโลก และได้ดำเนินธุรกิจมาแล้วกว่า 109 ปี และในปัจจุบันบริหารธุรกิจ โดยทายาทรุ่นที่ 4 ของตระกูล โดยการนำของคุณอชิรญา อิงคตานุวัฒน์ วรวงศ์วิสุ คุณพิรัชต์ ศิริเกียรติสูง คุณสร้อยยา เลิศสุมิตรกุล และคุณนิธิ เลิศสุมิตรกุล

3. บริษัท โอกาสเลิศ จำกัด ที่ขณะนี้ดำเนินธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมากกว่า 150 ปี ภายใต้แบรนด์ “OG Colors of life” ซึ่งในปัจจุบันคุณรักเกียรติ โอกาสเลิศ ทายาทธุรกิจรุ่นที่ 5 ของตระกูล ได้เข้ามาบริหารธุรกิจจนมีชื่อเสียง

4. กลุ่มบริษัทห้างทองเจียบเซ่งเฮง จำกัด ซึ่งทายาทธุรกิจรุ่นที่ 3 ได้เข้ารับช่วงต่อ กิจการนำโดยคุณณัฐทิ จุฑาวรรณกุล ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท คลาสสิกโกลด์ ฟิวเจอร์ส จำกัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัวที่แยกเป็นห้างขายทองเจียบเซ่งเฮงซึ่งทำธุรกิจค้าส่ง ทองรูปพรรณและทองคำแท่งทั่วประเทศไทย

5. บริษัท ยูบิลลี่ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้ดำเนินธุรกิจมากกว่า 75 ปี และสามารถส่งผ่านธุรกิจมาจนถึงทายาทรุ่นที่ 4 ของตระกูล นำโดยคุณอัญรัตน์ พรประกิต ประธาน เจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน

กล่าวโดยสรุป การเริ่มต้นธุรกิจครอบครัวไทยนั้น มีมาแต่ในสมัยโบราณกาลตั้งแต่ ยุคสุโขทัย ยุคอยุธยา ยุครุ่งธนบุรี และยุครัตน โกสินทร์ ทั้งที่มีการค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้ากันเอง ภายในประเทศและการค้าขายกับชาวต่างชาติหลายชนชาติที่เริ่มเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และเมื่อกาลเวลาผ่านไปธุรกิจครอบครัวของไทยก็ได้มีการขยายตัวเจริญเติบโต เพิ่มขนาดธุรกิจ ได้ในทุก ๆ อุตสาหกรรมจนสามารถเป็นกลไกหลักในการช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ให้มีความรุดหน้าและสามารถพัฒนาประเทศให้มีความก้าวหน้าได้

### ความหมายของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวนับได้ว่ามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของแต่ละประเทศเป็นอย่างมาก

(Astrachan & Melissa Carey, 2003; Kellermanns, Eddleston, Barnett & Pearson, 2008)

ส่งผลให้มีการศึกษาในศาสตร์ของธุรกิจครอบครัวมากขึ้นซึ่งมีความสอดคล้องกับคำกล่าวของ Pieper and Klein (2007) ที่กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวมีการศึกษากันเพิ่มขึ้นทั้งในส่วนของแนวคิด และทฤษฎี ซึ่งถือว่าเป็นการเริ่มต้นการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และเมื่อพูดถึงถึงการให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวนั้น พบว่า ยังไม่มีการจำกัดความที่เป็นข้อสรุปอย่างชัดเจนว่าควรมีความหมายอย่างไร แต่ก็ได้มีการบ่งบอกให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว เนื่องจากมีความมีส่วนร่วมและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกภายในครอบครัวมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Sharma, 2004) ซึ่งมีนักวิจัยที่ได้ให้แนวทางในการจะนิยามความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ได้แก่ Chua et al. (1999) ได้แนะนำนักวิจัยที่ศึกษาในส่วนของธุรกิจครอบครัวว่าควรมีการพิจารณาในหัวข้อหลัก ได้แก่ ความเป็นเจ้าของ การปกครอง การจัดการและการสืบทอด ซึ่งอาจมองในส่วนของพลวัตการเปลี่ยนแปลงภายในครอบครัวหรือการดำเนินงานและสมรรถนะของครอบครัว หรือจะเป็น Basco and Rodríguez (2009) ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าในขณะนี้ได้มีการแบ่งหัวข้อเพื่อให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้เป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ กระบวนการทางกลยุทธ์ การปกครอง ทรัพยากรมนุษย์ และการสืบทอด เป็นต้น

**ความหมายของธุรกิจครอบครัวที่ผู้วิจัยทำการรวบรวมจากนักวิจัย นักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้**

Holland and Oliver (1992) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ธุรกิจใดก็ตามที่มีการตัดสินใจจากความเป็นเจ้าของหรือการบริหารจัดการมีอิทธิพลมาจากความสัมพันธ์ภายในครอบครัว

Welsch (1993) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า การร่วมกันเป็นเจ้าของ ทั้งเจ้าของและสมาชิกในครอบครัวที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกระบวนการ

Carsrud (1994) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า การมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด ในส่วนของการเป็นเจ้าของและการกำหนดนโยบายที่กระทำโดยสมาชิกในครอบครัว

Shanker and Astrachan (1996) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า การแบ่งปัน เป้าหมายเช่นเดียวกับเจ้าของ มีการควบคุมการไหลเวียนภายในครอบครัว อำนาจในการตัดสินใจทางกลยุทธ์ร่วมกัน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในหลาย ๆ รุ่นรวมไปถึงการแสดงความรักหรืออื่น ในการบริหารจัดการของสมาชิกครอบครัว

Churchill and Hatten (1997) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า อะไรก็ตามที่มีความหมายโดยครอบครัวที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกครอบครัวที่อายุน้อยกว่าหรือประหนึ่ง คือ มีการควบคุมธุรกิจจากสมาชิกที่อายุมากกว่า

Beehr, Drexler and Faulkner (1997) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นงานอย่างหนึ่งที่เจ้าของหรือผู้ก่อตั้ง และสมาชิกอย่างน้อย 1 คน ในครอบครัวร่วมกันทำงาน

Anderson and Reeb (2003) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า 1) ครอบครัวมีสัดส่วนความเป็นเจ้าของอย่างต่อเนื่อง 2) ตำแหน่งหน้าที่การบริหารยังคงเป็นของครอบครัว 3) ผู้ก่อตั้งยังคงแสดงบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้บริหาร

Tanewski, Prajogo and Sohal (2003) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า มี 50 เปอร์เซ็นต์ หรือมากกว่าของความเป็นเจ้าของถือครองโดยครอบครัวเดียว กลุ่มของครอบครัวมีประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารจัดการธุรกิจ

Villalonga and Amit (2006) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกทั้งเพศหญิงและเพศชายที่สืบสกุลทางสายเลือด หรือโดยการแต่งงานเข้ามาในธุรกิจครอบครัว

Fahed-Sreih and Salpie (2006) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่ทำการควบคุมหรือการมีอิทธิพลโดยครอบครัวที่ยังคงดำเนินงานอยู่

Miller, Le Breton-Miller, Lester and Cannella Jr (2007) ได้ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ธุรกิจที่มีสมาชิกในครอบครัวหลาย ๆ คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ก่อตั้งหลักหรือผู้จัดการ ทั้งที่อยู่ในรุ่นเดียวกันหรือต่างรุ่นกัน

คณะกรรมการยุโรป (European Commission, 2009) ได้กำหนดนิยามความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ ดังนี้

1. สิทธิในการมีอำนาจตัดสินใจหลักจะอยู่ที่บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งเป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจ หรือบุคคลที่ถือสิทธิในหุ้นเรือนหุ้นของธุรกิจ หรือในตำแหน่งคู่สมรส พ่อแม่ ลูก หรือผู้สืบทอดธุรกิจโดยตรง
2. สิทธิในการมีอำนาจตัดสินใจหลักอาจเป็นอำนาจโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม
3. มีผู้ดำเนินการแทนอย่างน้อยหนึ่งคนในครอบครัวหรือญาติพี่น้องที่มีความเกี่ยวข้องกันที่มีอำนาจในการจัดการควบคุมธุรกิจ
4. จากความหมายที่กล่าวมาหากบุคคลผู้ก่อตั้งหรือผู้ที่ได้รับสิทธิในธุรกิจ (มีส่วนร่วมในเงินทุน) หรือคนในครอบครัว หรือทายาทที่มีสิทธิในอำนาจตัดสินใจ 25 เปอร์เซ็นต์ของหุ้นเรือนหุ้นตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย

จะเห็นได้ว่า การให้นิยามความหมายของธุรกิจครอบครัวนั้น ได้มีการให้ความหมายไว้มากมาย ซึ่งในบางความหมายมีการเน้นในเรื่องระดับของความเป็นเจ้าของหรืออีกบางความหมาย

เน้นย้ำในเรื่องระดับของการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจและอาจมีการเน้นในเรื่องการรับรู้ของเจ้าของกิจการ ซึ่งยังไม่เป็นความหมายที่ตายตัวหรือจะสรุปออกมาได้อย่างแน่ชัด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอคำนิยามความหมายของธุรกิจครอบครัวและจะใช้คำนิยามนี้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ กล่าวคือ ธุรกิจครอบครัว (Family business) หมายถึง ขอบเขตด้านสัดส่วนความเป็นเจ้าของที่ถือครองโดยครอบครัวเดี่ยวมากกว่าห้าสิบเปอร์เซ็นต์หรือมากกว่าและขอบเขตด้านความสัมพันธ์ในความเป็นเจ้าของธุรกิจที่เป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวและสมาชิกอย่างน้อย 1 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในลำดับรุ่นต่าง ๆ ของสมาชิกครอบครัวกับผู้ก่อตั้งหลักทางสายเลือดหรือการแต่งงานเข้ามาในครอบครัวทั้งเพศชายหรือเพศหญิง และสัดส่วนอิทธิพลหรืออำนาจในการปกครองธุรกิจซึ่งครอบครองด้วยสมาชิกภายในครอบครัวโดยแสดงบทบาทในการบริหารธุรกิจร่วมกัน รวมไปถึงการกำหนดนโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในธุรกิจและสมาชิกครอบครัวสามารถทำการตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่าง ๆ บนพื้นฐานการตัดสินใจร่วมกันมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไปในอนาคต

### วงจรวัจจกรที่มีเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว

ในส่วนของวัจจกรที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวนั้นทางผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากนักคิด นักวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีวัจจกรชีวิตของเอริก เอริกสัน (Erik H. Erikson)

เอริก เอริกสัน เป็นนักจิตวิทยาชาวเดนมาร์กที่ได้คิดค้นทฤษฎีพัฒนาการทางจิตสังคมมนุษย์ ซึ่งมีการอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพ การแสดงออกและหลักการ ใช้ชีวิตของคนในแต่ละช่วงวัย ซึ่งทฤษฎีของเอริกสันนั้นได้แบ่งช่วงอายุของมนุษย์ออกเป็น 8 ขั้น ซึ่งเรียกว่าพัฒนาการชีวิต 8 ขั้นของเอริกสัน ประกอบไปด้วย (Hergenhahn & Olsen, 2002)

##### 1.1 ขั้นทารก: ความเชื่อใจพื้นฐาน และความไม่เชื่อใจพื้นฐาน

ในขั้นทารกนี้จะเริ่มตั้งแต่เกิดจนถึงขวบปีแรกซึ่งเป็นช่วงที่เด็กนั้นไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ต้องพึ่งพาพ่อแม่ซึ่งถ้าหากทารกได้รับการเอาใจใส่และได้รับการตอบสนองต่อสิ่งที่ต้องการจะส่งผลให้ทารกเกิดการพัฒนารู้สึกในส่วนของการเชื่อใจพื้นฐานขึ้น และในทางตรงกันข้ามหากพ่อแม่ไม่สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ทารกต้องการได้ก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่เรียกว่าความไม่พอใจพื้นฐานได้เช่นกัน หากเอาใจใส่ด้วยความรักและความเข้าใจทารกจะสามารถเรียนรู้และไม่กังวลต่อการให้ความรักที่ได้รับและจะเกิดความไว้วางใจต่อพ่อแม่

### 1.2 ชั้นวัยเด็กตอนต้น: การพึ่งพาตนเอง และความอยและความสงสัย

ในชั้นนี้จะเริ่มตั้งแต่ขวบปีแรกไปจนถึงอายุ 3 ปี ซึ่งในช่วงนี้เด็กจะมีการเรียนรู้เร็ว และมีการพัฒนาทักษะได้หลายด้านและมีความหลากหลาย เช่น เรียนรู้ที่จะเดิน การปีนป่าย การพลิก การดึง และการพูด เรียนรู้ที่จะรอหรือจะลงมือต่อ และมีการเรียนรู้ที่จะปะทะกับพ่อแม่ด้วยความมุ่งมั่นที่จะกระทำบางสิ่งหรือไม่ ดังนั้นแล้วพ่อแม่จึงควรแสดงออกด้วยท่าทีที่มีเหตุผลต่อลูกเพื่อให้พฤติกรรมของลูกเป็นที่ยอมรับ และถ้าหากพ่อแม่มีการปกป้องหรือมีความไม่ยุติธรรมในการลงโทษ แล้วนั้นเด็กก็จะเกิดความสงสัยและจะเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีที่น่าอับอายได้

### 1.3 ชั้นเด็กก่อนวัยเรียน: การริเริ่ม และการสำนึกผิด

ในชั้นนี้จะเริ่มตั้งแต่อายุ 4 ปี ถึงอายุ 5 ปี ในช่วงนี้เด็กจะมีสิ่งที่สามารถทำได้มากขึ้น เช่น การใช้ภาษาหรือการมีจินตนาการที่เจิดจ้า ซึ่งถือเป็นทักษะที่ดีในการที่เด็กจะริเริ่มการทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เด็กในช่วงนี้จะมีการสงสัยในความแตกต่างต่าง ๆ เช่น ความแตกต่างด้านขนาดหรือความแตกต่างด้านเพศ ซึ่งในชั้นวัยเด็กตอนต้นนั้นเด็กจะเรียนรู้แล้วว่าทุกคนเป็นคนเหมือนกันแต่ในชั้นนี้เด็กจะเริ่มค้นหาถึงประเภทของบุคคลที่จะเป็นไปได้ ในชั้นนี้การถูกจำกัดต่าง ๆ จะเป็นตัวขัดขวางการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ของเด็ก ดังนั้นในชั้นนี้พ่อแม่ต้องคอยกระตุ้นให้เด็กมีพฤติกรรมที่คิดริเริ่มมากกว่าการต้องมาสำนึกผิดหากกระทำในสิ่งที่ถูกจำกัดซึ่งจะส่งผลที่ดีในขั้นต่อไปของพัฒนาการชีวิต

### 1.4 เด็กวัยเรียน: ความมานะพยายาม และความรู้สึกเป็นปมด้อย

ในชั้นนี้จะเริ่มตั้งแต่อายุ 6 ปี ถึงอายุ 11 ปี ซึ่งเด็กส่วนใหญ่ในชั้นนี้จะเข้าเรียนในโรงเรียนแล้ว เด็กจะเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการเอาชีวิตรอดในด้านเศรษฐกิจหรือทักษะในด้านเทคโนโลยีเพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม และโรงเรียนคือสถานที่ที่เด็กจะได้รับการฝึกฝนสำหรับการถูกว่าจ้างในอนาคตเนื่องจากการอยู่รอดนั้นต้องการความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้น ทักษะด้านสังคมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากที่จะต้องสอนกันในโรงเรียน หากเด็กไม่สามารถพัฒนาทักษะด้านความมานะพยายามแล้วนั้นจะส่งผลต่อการที่รู้สึกว่าคุณเองมีปมด้อย เพราะพวกเขาจะรู้สึกขาดความมั่นใจในความสามารถที่จะนำมาใช้เพื่อการเป็นสมาชิกในสังคมที่กลมกลืน

### 1.5 วัยรุ่น: อัตลักษณ์ และความสับสนในบทบาท

ในชั้นนี้จะเริ่มตั้งแต่อายุ 12 ปีถึงอายุ 20 ปี นับว่าในช่วงนี้ถือได้ว่าเป็นช่วงในการเปลี่ยนจากเด็กไปเป็นผู้ใหญ่ ซึ่งในชั้นเด็กวัยเรียนนั้นจะเรียนรู้ว่าใครเป็นใครและอะไรที่เด็กจะกระทำต่อคนเหล่านั้นและมีบทบาทมากมายที่ต้องพบเจอ แต่ในชั้นนี้นั้นเด็กวัยรุ่นต้องมีการพิจารณาไตร่ตรองและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตนเองและสังคม หากได้ผ่านตรงจุดนี้ไปได้

เด็กวัยรุ่นเหล่านี้ก็จะแสดงอัตลักษณ์เฉพาะตนและกลายเป็นผู้ใหญ่ แต่หากว่าวัยรุ่นในช่วงนี้ไม่สามารถจะพิสูจน์ถึงอัตลักษณ์เฉพาะตนออกมาได้นั้น จะนำไปสู่การเกิดการสับสนในบทบาทได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ไม่สามารถเลือกบทบาทหรือเรียกว่าอัตลักษณ์ทางลบในการใช้ชีวิตในโลกความเป็นจริงให้กับตนเองได้

#### 1.6 วัยผู้ใหญ่ตอนต้น: ความใกล้ชิด และความโดดเดี่ยว

ในขั้นนี้จะเริ่มตั้งแต่อายุ 20 ปี ถึงอายุ 24 ปี ในช่วงนี้เป็นภาวะปกติสำหรับวัยผู้ใหญ่ที่จะประกอบไปด้วยขอบเขตที่กว้างขึ้น การได้รู้จักรักและการทำงานที่มีประสิทธิผล มีการให้ความสำคัญของความรักและการเสี่ยงที่จะเริ่มความสัมพันธ์กับผู้อื่น หากไม่มีการพัฒนาความสามารถสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิผลและไม่ให้ความใกล้ชิดกับพวกเขาเองก็จะไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ด้านอื่น ๆ ได้ การหลีกเลี่ยงการติดต่อที่ใกล้ชิดนั้นจะเป็นการพัฒนาความรู้สึกโดดเดี่ยวขึ้นมา ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาความรู้สึกในส่วนที่เน้นให้เกิดความใกล้ชิดมากกว่าความรู้สึกโดดเดี่ยวเพื่อที่จะก่อให้เกิดความรักและการยอมรับ

#### 1.7 วัยผู้ใหญ่: การทำประโยชน์ให้สังคม และการคิดถึงแต่ตนเอง

ในขั้นนี้จะเริ่มตั้งแต่อายุ 25 ปี ถึงอายุ 64 ปี หรือเรียกว่าช่วงวัยกลางคนซึ่งหากมีการพัฒนาอัตลักษณ์ตนเองที่เป็นทางบวกและการมีชีวิตที่ดี, การมีชีวิตที่มีความสุขจะส่งผลให้เกิดโอกาสในการส่งต่อชีวิตที่ดี การให้ความรู้ การสั่งสอนคนรุ่นหลังได้ บุคคลในขั้นนี้จะมีความพร้อมทางความรู้สึกที่ต้องการจะสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่สังคม ซึ่งหากบุคคลไม่มีการพัฒนาด้านการทำประโยชน์ให้สังคมแล้วนั้นก็ทำให้เกิดการการคิดถึงแต่ตนเอง

#### 1.8 วัยผู้สูงอายุ: การรวมเป็นหนึ่ง และความสิ้นหวัง

ในขั้นนี้จะเริ่มตั้งแต่อายุ 65 ปีไปจนกระทั่งเสียชีวิต หรือเรียกว่าช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย ซึ่งบุคคลที่สามารถมองกลับไปคิดเรื่องความรวย, การก่อสร้างตัวหรือการมีชีวิตที่มีความสุขและไม่กลัวความตายนับว่าเป็นบุคคลที่มีการเติมเต็มและสมบูรณ์ในชีวิต และบุคคลที่มองกลับไปแล้วเกิดความรู้สึกว่ามีประสบการณ์ที่น่าผิดหวังหรือสิ้นหวังบุคคลนั้นจะไม่พร้อมที่จะตายซึ่งจะไม่เหมือนกับบุคคลที่ถูกเติมเต็มในชีวิตที่สามารถได้รับความสำเร็จหรือเป้าหมายในชีวิตแล้ว

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการอธิบายทฤษฎีวิถีจักรชีวิตของเอริก เอริกสัน ดังกล่าวข้างต้น ในส่วนนี้ผู้วิจัยจึงขอสรุปถึงพัฒนาการชีวิต 8 ขั้นตอน ของเอริก เอริกสัน ดังนี้

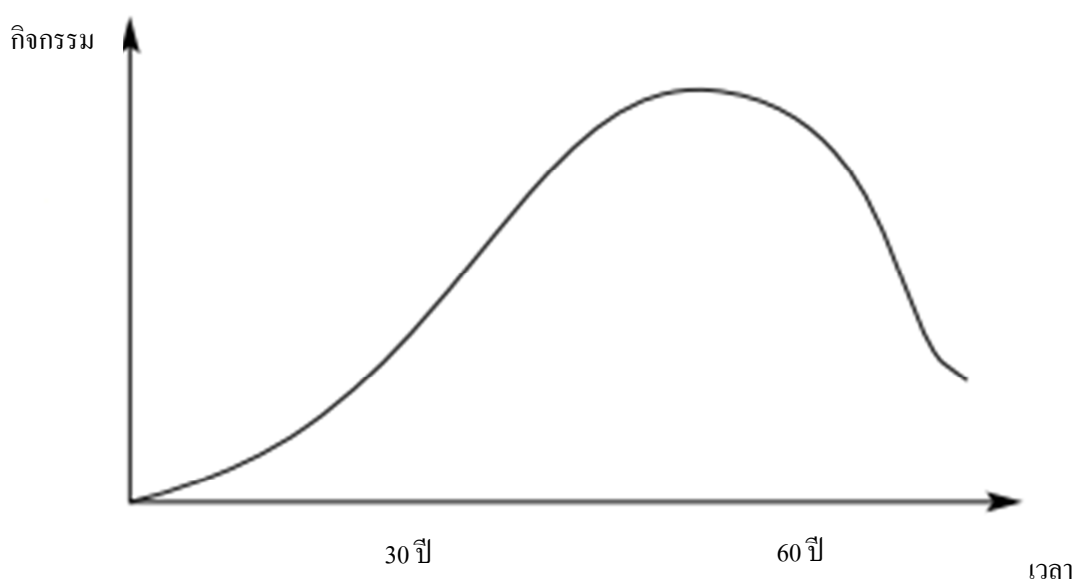


ตารางที่ 2-1 ทฤษฎีวัฏจักรชีวิตของเอริค เอริกสัน

ช่วงวัย / อายุ	สิ่งที่พิจารณา	พฤติกรรมที่แสดงออก	การเรียนรู้
ทารก/ 0-1 ปี	ความเชื่อใจพื้นฐาน และ ความไม่เชื่อใจพื้นฐาน	แสดงออกถึงความ ต้องการและคาดหวังการ ตอบสนองจากพ่อแม่	เรียนรู้ถึงความรัก ความไว้วางใจที่ได้รับจาก พ่อแม่
วัยเด็ก ตอนต้น/ 1-3 ปี	การพึ่งพาตนเอง และ ความอายและความสงสัย	แสดงออกถึงสิ่งที่ตน สนใจ มีการเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ รอบตัว และมีเหตุผล	เรียนรู้ถึงเหตุผล ความยุติธรรมและ ความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้
เด็กก่อน วัยเรียน/ 4-5 ปี	การริเริ่ม และการสำนึกผิด	แสดงออกถึงความคิดริเริ่ม รู้จักตั้งเกตุสิ่งรอบข้างถึง ความแตกต่าง	เรียนรู้ถึงความแตกต่าง ของสิ่งที่พบเห็น มีการคิด วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ รอบตัว
เด็กวัย เรียน/ 6-11 ปี	ความมานะพยายาม และ ความรู้สึกละอาย	แสดงออกถึงทักษะด้าน สังคมมากขึ้น มีการ ปรับตัวเพื่อให้เป็น ส่วนหนึ่งของสังคม	เรียนรู้ถึงการทำงานร่วมกัน การอยู่ร่วมกันในสังคม
วัยรุ่น/ 12-20 ปี	อัตลักษณ์ และความสับสน ในบทบาท	แสดงออกในแนวทาง ของตนเอง มีบุคลิก ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตน	เรียนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของ ตนเพื่อให้เข้ากับสังคม
วัยผู้ใหญ่/ 25-64 ปี	การทำประโยชน์ให้สังคม และการคิดถึงแต่ตนเอง	แสดงออกถึงความอยาก แบ่งปันให้กับสังคม และสร้างความเหมาะสม ในความต้องการของ ตนเองและของผู้อื่น	เรียนรู้ที่จะแบ่งปันให้กับ ผู้อื่น
วัย ผู้สูงอายุ/ 65 ปี ขึ้นไป	การรวมเป็นหนึ่ง และ ความสิ้นหวัง	แสดงออกถึงความมีคุณค่า ในตนเอง การให้ ความสำคัญกับสิ่งที่ผ่าน เข้ามาในชีวิต	เรียนรู้ถึงความเป็นปกติของ วงจรชีวิตมนุษย์ที่กล่าวว่า เกิด แก่ เจ็บ ตาย เป็นเรื่อง ธรรมดาของการเป็นมนุษย์

## 2. วัฏจักรชีวิตมนุษย์

การวางแผนการเติบโตของธุรกิจที่อยู่ในช่วงของการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของและการจัดการไปยังผู้สืบทอดรุ่นต่อไปนั้นมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ธุรกิจครอบครัว ต้องมีการวางแผนรับมือสำหรับการจัดการและการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของที่ซับซ้อน โดยบุคคล และวัฏจักรชีวิตของครอบครัว ซึ่งครอบครัวและธุรกิจนั้นจะต้องมีการใส่ใจในความเปลี่ยนแปลงของชีวิตตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 วัฏจักรชีวิตมนุษย์ (Carlock & Ward, 2001)

จากภาพที่ 2-1 จะเห็นว่า วัฏจักรชีวิตมนุษย์นั้นจะเริ่มตั้งแต่ตอนถือกำเนิดขึ้นมา มีการเจริญเติบโตและพัฒนา และก้าวเข้าสู่ช่วงวัยผู้ใหญ่ จากนั้นจะเข้าสู่ช่วงวัยชราซึ่งในธุรกิจครอบครัวนั้นผู้จัดการหรือเจ้าของจะมีช่วงเวลาที่มึทธิพลต่อการบริหารธุรกิจอยู่ในช่วงวัยผู้ใหญ่ คือ จากช่วงอายุ 30 ปี จนมาถึงช่วงสูงสุดที่ช่วงอายุ 60 ปี หรือราวช่วงอายุ 70 ปี ซึ่งผู้วิจัยเองมีความเห็นสอดคล้องกับวัฏจักรชีวิตมนุษย์ก็คือ การเกิด การเติบโต และการตาย ซึ่งเมื่อมีการเกิดขึ้นมาของสมาชิกใหม่ บทบาทหน้าที่ของผู้เป็นพ่อแม่ก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย เพราะจากที่เคยทำแะธุรกิจครอบครัวก็ต้องมีหน้าที่ในการเลี้ยงดูบุตรด้วย และการจากไปของผู้นำครอบครัวโดยเฉพาะการจากไปอย่างกะทันหันนั้นส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและการดำเนินชีวิตของคนในครอบครัวที่เหลือซึ่งการที่จะสืบทอดธุรกิจไปได้หรือไม่ นั้นจึงผันแปรโดยตรงต่อความสามารถของผู้สืบทอดรุ่นต่อไปเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอยกตัวอย่างธุรกิจครอบครัวที่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้โดยที่มี

การจากไปอย่างกะทันหันของผู้นำครอบครัว ได้แก่ บริษัทในเครือไทยซัมมิทกรุ๊ป หรือไทยซัมมิท ออโตพาร์ท อินดัสตรี บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนประกอบชนิดต่าง ๆ ให้กับอุตสาหกรรมรถยนต์ ก่อตั้งโดย พัฒนา จรุงเรืองกิจ และสมพร จรุงเรืองกิจ ซึ่งจุดเปลี่ยนคือการเสียชีวิตอย่างกะทันหันของ ดร.พัฒนา จรุงเรืองกิจ แต่ธุรกิจต้องมีการดำเนินต่อ ดังนั้น สมพร จรุงเรืองกิจ จึงต้องเข้ามาบริหารงานอย่างเต็มตัว โดยได้ให้คุณชนาภรและคุณชนาพรรณ จรุงเรืองกิจซึ่งเป็นลูกชายและลูกสาวเข้ามาช่วยงาน จึงนับได้ว่า ดร.สมพร จรุงเรืองกิจ เปรียบเสมือนจุดเชื่อมต่อที่สำคัญระหว่างผู้นำธุรกิจในรอบรุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 2 (นพพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสามนต์ และภาคนิ วิริยะรังสฤษดิ์, 2552, หน้า 62-63)

### 3. วัฏจักรของธุรกิจครอบครัว

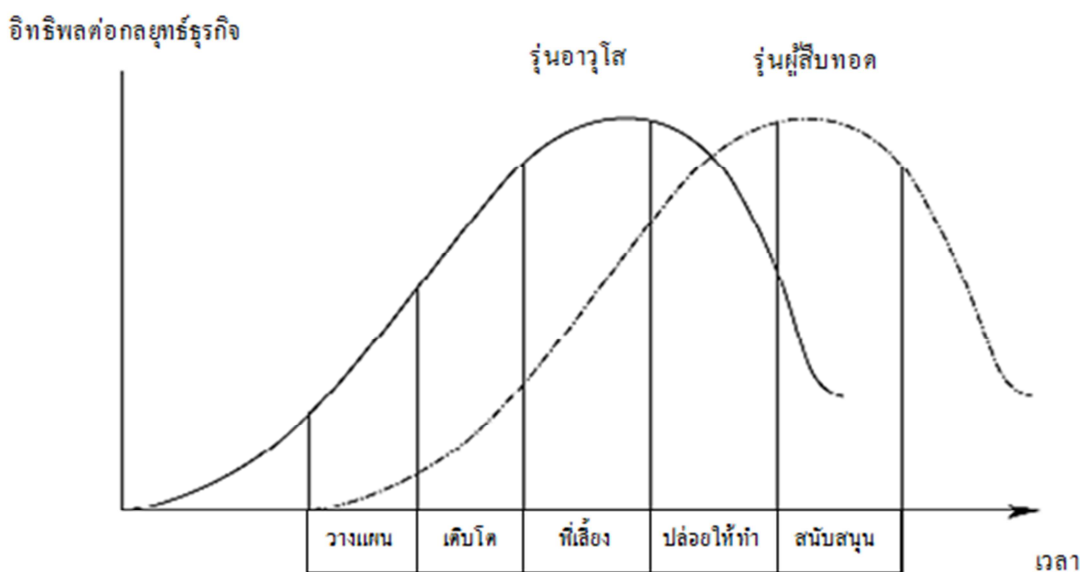
จากการให้ความหมายของวัฏจักรของธุรกิจครอบครัวโดย เอกชัย อภิศักดิ์กุล ผู้อำนวยการศูนย์ธุรกิจครอบครัว มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ว่า “วัฏจักรของธุรกิจครอบครัว คือ การเข้าใจวัฏจักรของธุรกิจครอบครัวจะทำให้ผู้บริหาร สมาชิกครอบครัวมีความเข้าใจธรรมชาติของธุรกิจครอบครัวมากขึ้น” แบ่งเป็น 3 ช่วง ดังนี้ (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, ม.ป.ป.)

ช่วงที่ 1 ผู้ก่อตั้ง (Founders) เป็นช่วงเริ่มต้นของธุรกิจครอบครัว เป็นช่วงที่การเติบโตของธุรกิจจะเติบโตเร็ว ขนาดขององค์กรจะไม่ใหญ่โตมากแต่จะมีความคล่องตัวในการบริหาร และจะควบคุมการบริหารธุรกิจโดยผู้ก่อตั้งเอง และมีอำนาจในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว (Controlling owner) ช่วงอายุของผู้ก่อตั้งประมาณ 25-30 ปี ช่วงอายุของรุ่นลูกประมาณ 0-10 ปี และอายุของธุรกิจประมาณ 0-5 ปี โดยจะมีหลักการบริหารธุรกิจที่มุ่งเน้นการลงทุนมากกว่าที่จะมุ่งให้ธุรกิจได้กำไรมาก มีการวางระบบเงินที่จำเป็นเพียงเท่านั้นเพื่อเป้าหมายที่จะให้ธุรกิจมีความอยู่รอด

ช่วงที่ 2 หุ้นส่วนพี่น้อง (Sibling partnership) เป็นช่วงที่ธุรกิจกำลังเติบโตและมีการพัฒนา เป็นช่วงที่ธุรกิจเริ่มเข้าที่เข้าทางซึ่งองค์กรจะมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งการบริหารจะเป็นการบริหารร่วมกันของพี่น้องซึ่งอยู่ในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนกัน โดยช่วงอายุของรุ่นพี่น้องประมาณ 45-50 ปี ช่วงอายุของรุ่นลูกประมาณ 15-25 ปี และอายุของธุรกิจประมาณ 10-20 ปี จะเน้นการตัดสินใจร่วมกันของพี่น้องซึ่งในบางครั้งอาจจะนำระบบบริหารแบบมืออาชีพมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจ และส่วนเจ้าของหรือผู้บริหารมีความต้องการควบคุมธุรกิจเพื่อให้เกิดความมั่นคงของธุรกิจจึงมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อหาคนมาช่วยบริหารหรือสืบทอดธุรกิจต่อ มีการวางแผนการใช้จ่ายเงินที่เพิ่มขึ้นเพื่อเป้าหมายของการเติบโตของธุรกิจ และมีการพัฒนาทายาทเพื่อรับช่วงต่อ

ช่วงที่ 3 สหพันธ์เครือญาติ (Cousins confederation) เป็นช่วงที่ธุรกิจครอบครัวมีการเติบโต อยู่ตัวและเริ่มที่จะทำการขยายธุรกิจ ซึ่งเป็นช่วงที่ธุรกิจมีการปรับกลยุทธ์และการลงทุนเพิ่มขึ้น มีผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับครอบครัวและธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ช่วงอายุของรุ่นพ่อแม่ประมาณ 55-70 ปี อายุของลูกประมาณ 30-45 ปี และอายุของธุรกิจประมาณ 20-30 ปี การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จะเคารพเสียงส่วนใหญ่ของสมาชิกครอบครัว ซึ่งในช่วงนี้จะมีการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการหลายอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรคือ คนในครอบครัวมีความรักมีความสามัคคีกัน โดยการการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของวสมาชิกครอบครัว มีการวางแผนและการวางตัวผู้สืบทอดธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์กับเครือญาติ ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจครอบครัว มีการขยายธุรกิจใหม่เพิ่มเติมและการใช้จ่ายในสาธารณกุศลเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อธุรกิจ

#### 4. วัฏจักรชีวิตของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการส่งผ่านธุรกิจครอบครัว



ภาพที่ 2-2 วัฏจักรชีวิตของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Carlock & Ward, 2001)

จากภาพที่ 2-2 เป็นกระบวนการจัดการการส่งผ่านจากรุ่นอาวุโสไปยังรุ่นผู้สืบทอด ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับธุรกิจครอบครัว ซึ่งในภาพจะแสดงการทับซ้อนกันของ

วิถีชีวิตของคนในธุรกิจครอบครัวทั้งสองรุ่น ในรุ่นอาวุโสจะเคลื่อนผ่านไปในแต่ละระยะของวัฏจักร ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การเติบโตของธุรกิจ การเป็นที่เสี่ยงให้กับผู้สืบทอด การปล่อยการควบคุมให้กับผู้สืบทอด และการสนับสนุนการส่งผ่าน ตามลำดับ

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในส่วนของวงจรวัฏจักรต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว พบว่า ในแต่ละวัฏจักรนั้นมีความเกี่ยวข้องด้วยเรื่องของช่วงวัยต่าง ๆ ของบุคคล บุคลิกลักษณะเฉพาะตนที่มีการแสดงออกต่อสถานการณ์ของแต่ละช่วงวัยที่แตกต่างกัน การมีพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในครอบครัว การเตรียมการเพื่อรับมือกับช่วงเวลาที่กำลังเผชิญหรือที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตของธุรกิจ และการกล่าวถึงช่วงเวลาในการส่งต่อและการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงนับได้การศึกษาถึงระยะเวลาหรือช่วงเวลาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเพื่อให้เข้าใจธรรมชาติของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจครอบครัว และนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไปยังสมาชิกรุ่นถัดไปของธุรกิจที่สามารถแสดงให้เห็นความเป็นธรรมชาติของโลก กล่าวคือ ในการศึกษาในส่วนของทฤษฎีวัฏจักรชีวิตของเอริก เอริกสัน วัฏจักรชีวิตมนุษย์ วัฏจักรของธุรกิจครอบครัว และวัฏจักรชีวิตของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการส่งผ่านธุรกิจครอบครัว พบว่า มีความเกี่ยวเนื่องกันตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นธุรกิจครอบครัวหรือตั้งแต่ช่วงเวลาที่ถือกำเนิดขึ้นมาถึงช่วงธุรกิจมีการเจริญเติบโตและเข้าสู่ช่วงที่ธุรกิจมีความอึดตัวหรือช่วงสุดท้ายของชีวิตมนุษย์ จะเห็นได้ว่าเป็นวงจรที่สอดคล้องกันเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เนื่องจากเป็นการเกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือเป็นธรรมชาติของโลก

## **ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ**

### **ทฤษฎีระบบและธุรกิจครอบครัว**

แนวคิดที่จะช่วยให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและธุรกิจได้นั้น ต้องคำนึงถึงครอบครัวในลักษณะของระบบ และต้องมองว่าธุรกิจก็เป็นระบบ (Gersick, 1997; Leach, 2007; Ward, 2005) ซึ่งโดยพื้นฐานนั้นครอบครัวและระบบครอบครัวจะเน้นที่ความรู้สึกลึกของบุคคลในครอบครัว ซึ่งจะเป็นการมองภายในครอบครัวที่ไม่ต้องการความเปลี่ยนแปลงหรือหากมีการเปลี่ยนแปลงก็จะพึงให้มีการเปลี่ยนแปลงที่น้อย โดยธุรกิจและระบบธุรกิจจะมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ ผลที่จับต้องได้และมุ่งแสวงหาความเปลี่ยนแปลง และพลวัตที่ถือเป็นองค์ประกอบภายใน โมเดลของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีการพัฒนาขึ้นเพิ่มเติมสามารถอธิบายได้ผ่านระบบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อพิจารณาถึงความต่อเนื่องในการจัดการของระบบที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงระหว่างรุ่น และโมเดลที่สามารถอธิบายพลวัตที่เกิดขึ้นได้นี้ ได้แก่ ทฤษฎีระบบครอบครัว ในส่วนหลักของทฤษฎีมีการให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระ

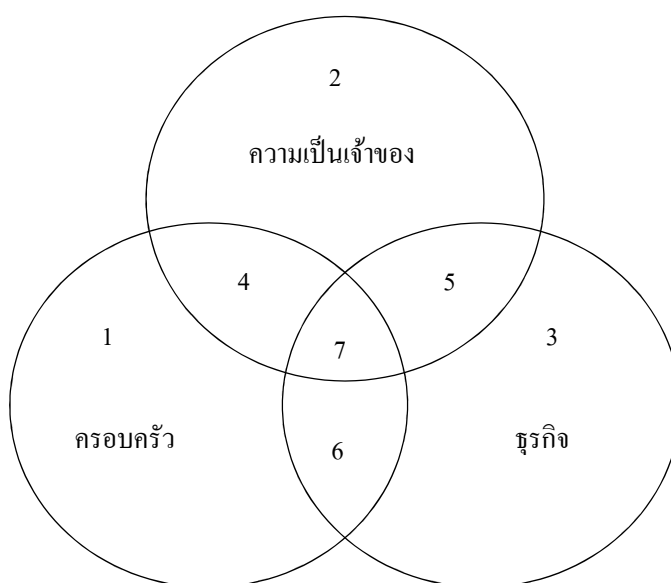
ภายในที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในหนึ่งระบบแล้วจะมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับอีกระบบเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Bowen (1966) ได้เสนอไว้ว่า ทฤษฎีระบบครอบครัวจะแสดงระบบของหน่วยที่มีความเป็นอิสระต่อกัน และไม่สามารถจะทำความเข้าใจหากไม่มีการพิจารณาเป็นระบบ ซึ่งจากมุมมองของทฤษฎีระบบที่แสดงให้เห็นว่าครอบครัวและธุรกิจเป็นระบบที่แยกจากกันแต่ก็ยังมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และแต่ละระบบนั้นมีความสำคัญในการเติมเต็มความเข้าใจต่อการพัฒนาของเจ้าของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจครอบครัว

การศึกษาในส่วนของโมเดลระบบของธุรกิจครอบครัวนั้น มีความเปลี่ยนแปลงจากระบบปิดมาเป็นระบบเปิด (Pieper & Klein, 2007) จะเน้นที่ระบบของธุรกิจครอบครัวรวมไปถึงครอบครัว และระบบเปิดยังรวมเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ของธุรกิจครอบครัวไว้ด้วยกัน จากมุมมองทฤษฎีระบบของ Rousseau (1979) ได้เสนอว่า องค์การก็คือ ระบบที่ประกอบด้วยระบบย่อยหลาย ๆ ระบบ แต่องค์การก็นับว่าเป็นระบบย่อยภายในระบบเศรษฐกิจที่ซับซ้อนและระบบวัฒนธรรม ในระบบเปิดนั้นมีการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างระดับของระบบย่อย (Ashmos & Huber, 1987) และมีความแตกต่างกันในทิศทางของอิทธิพลท่ามกลางระบบย่อย เช่น วงจรผลตอบแทน เป็นต้น ซึ่งไม่เหมือนกับในระบบปิดเพราะระบบเปิดจะมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม

ส่วนของโมเดลที่ใช้ศึกษาในระบบธุรกิจครอบครัวในช่วงแรกนั้น พบว่า โมเดลสองระบบของธุรกิจครอบครัว (The two-system model) ของ Renato Tagiuri และ John Davis (Tagiuri & Davis, 1996) ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับงานของพวกเข้าในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดในช่วงต้นปี ค.ศ. 1980 ซึ่งพวกเข้าได้มีการโต้เถียงกันถึงความถูกต้องของธุรกิจครอบครัวที่ต้องการระบุถึงความแตกต่างที่ชัดเจนของระบบย่อยของความเป็นเจ้าของและระบบย่อยของการจัดการภายในวงกลมของธุรกิจทั้งสอง ซึ่งประกอบด้วย ระบบธุรกิจ (Business) และระบบครอบครัว (Family) ซึ่งจากการศึกษาทำให้ทราบว่า บางคนที่เป็นเจ้าของธุรกิจแต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจ แต่บางคนที่เป็นผู้จัดการแต่ไม่มีอำนาจในการเข้ามารับผิดชอบร่วมกัน และยังพบว่า ธุรกิจครอบครัวยังต้องเผชิญกับสถานะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกต่าง ๆ เช่น ความซับซ้อนของพฤติกรรมการควบคุมธุรกิจครอบครัวโดยลูกพี่ลูกน้องหรือญาติ ซึ่งจะกระทำโดยมองว่าเป็นความแตกต่างระหว่างเจ้าของธุรกิจและผู้จัดการมากกว่าที่จะมองว่า เป็นการกระทำโดยครอบครัวและธุรกิจ ซึ่งจากผลดังกล่าวทำให้เกิดการพัฒนาโมเดลเพิ่มเติมโดยการอภิปรายกันถึงระบบของความเป็นเจ้าของ (Ownership) กันมากขึ้น มีงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องของมุมมองที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีระบบในธุรกิจครอบครัว คือ Habbershon, Williams and MacMillan (2003) ที่ได้กล่าวถึงความคิดพื้นฐานของธุรกิจครอบครัวว่ามักจะเจาะจงไปในเรื่องของกลุ่มสังคมซึ่งหมายถึงครอบครัวที่เป็นเจ้าของอย่างเป็นกลุ่มนั่นเอง และครอบครัวเป็นการรวมกันของสมาชิกครอบครัวที่มีการ

กระทำในเชิงสังคมและสร้างความเป็นครอบครัวควบคู่กันไป เจ้าของธุรกิจครอบครัวจะมีความ มั่งคั่งในทรัพย์สิน และส่งผ่านความเป็นเจ้าของไปสู่สมาชิกในครอบครัวอีกด้วย

ดังนั้นจึงได้มีการเพิ่มในส่วนของระบบของความเป็นเจ้าของเข้าไปจากระบบเดิม และได้พัฒนาต่อมาจนเป็น โมเดลสามห่วงของธุรกิจครอบครัว (The three-circle model of family business) (Tagiuri & Davis, 1996) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการทำความเข้าใจระบบธุรกิจ ครอบครัว ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2-3 โมเดลสามห่วงของธุรกิจครอบครัว (The three-circle model of family business)  
(Tagiuri & Davis, 1996)

โมเดลสามห่วงของธุรกิจครอบครัวอธิบายถึงระบบธุรกิจครอบครัวนั้น ประกอบไปด้วยระบบย่อยสามระบบที่มีการทับซ้อนกัน ได้แก่ ธุรกิจ ความเป็นเจ้าของ และครอบครัว ซึ่งคนหนึ่งคนในธุรกิจครอบครัวสามารถมีตำแหน่งหนึ่งในเจ็ดส่วนจากภาพ ตัวอย่างเช่น เจ้าของทุกคน (รวมถึงหุ้นส่วนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เฉพาะเจ้าของธุรกิจอาจจะอยู่ในที่ใดที่หนึ่งภายในส่วนบนของโมเดล ในทำนองเดียวกัน สมาชิกทุกคนในครอบครัวก็อาจจะอยู่ในที่ใดที่หนึ่งในโมเดลส่วนล่างซ้าย และพนักงานทุกคนอาจจะอยู่ในโมเดลส่วนล่างขวา เป็นต้น และหากบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจแค่เพียงทางเดียวก็จะอยู่ในส่วนภายนอกที่ไม่มีการทับซ้อนกัน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 ส่วนที่ 3 ยกตัวอย่างเช่น ผู้ถือหุ้นที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว และไม่ได้เป็น

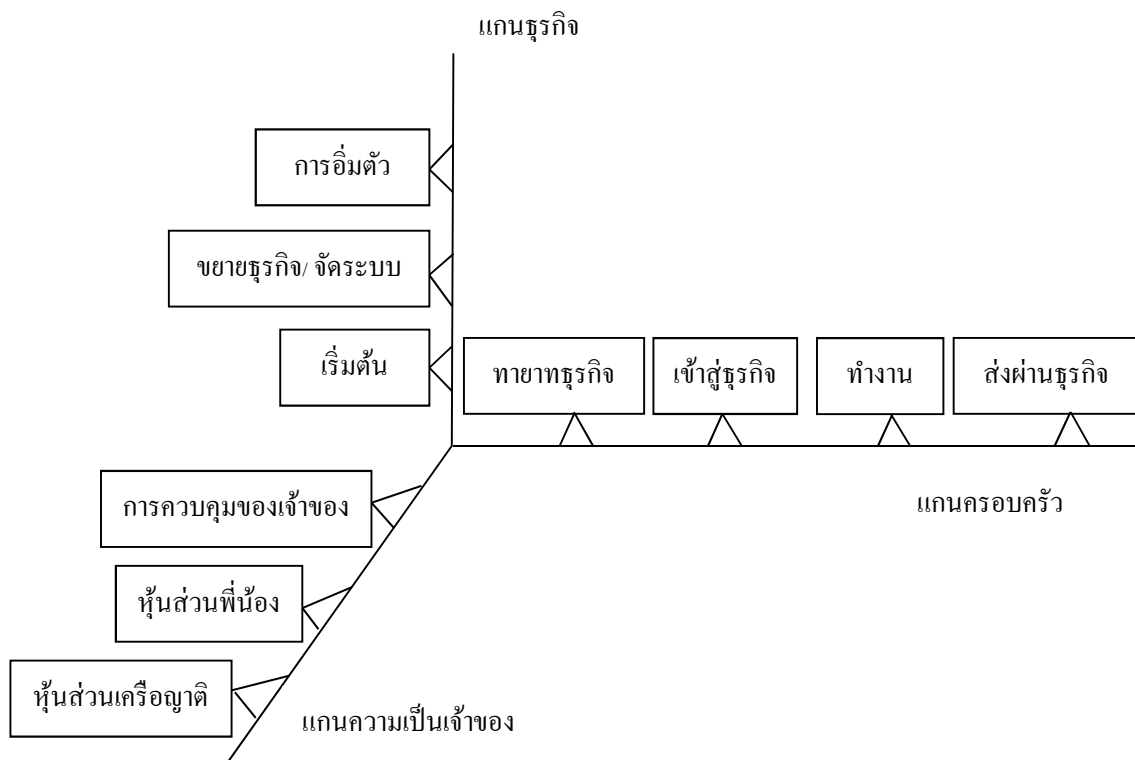
พนักงานจะถูกแบ่งให้อยู่ในส่วนที่ 2 ซึ่งอยู่ในวงกลมของความเป็นเจ้าของ ในทำนองเดียวกันกับสมาชิกของครอบครัวจะถูกแบ่งให้อยู่ในส่วนที่ 1 ในวงกลมของครอบครัว เป็นต้น

บุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจมากกว่าหนึ่งด้านจะถูกจัดให้อยู่ในส่วนที่มีการทับซ้อนกันซึ่งอาจจะเป็นส่วนที่ทับซ้อนกันสองส่วนหรืออาจจะทับซ้อนกันสามส่วนได้ในเวลาเดียวกัน เช่น เจ้าของที่เป็นสมาชิกครอบครัวแต่ไม่ใช่พนักงานจะถูกจัดให้อยู่ในส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นการทับซ้อนกันของวงกลมความเป็นเจ้าของและวงกลมครอบครัว ส่วนเจ้าของที่ทำงานในบริษัทแต่ไม่ได้เป็นสมาชิกในครอบครัวจะถูกจัดให้อยู่ในส่วนที่ 5 ซึ่งเป็นการทับซ้อนกันของวงกลมความเป็นเจ้าของและวงกลมธุรกิจ และหากเจ้าของนั้นเป็นสมาชิกในครอบครัวและเป็นพนักงานด้วยจะถูกจัดให้อยู่ในส่วนที่ 7 ซึ่งเป็นการทับซ้อนกันของทั้งวงกลมสามวง (ความเป็นเจ้าของ ครอบครัว ธุรกิจ)

จากโมเดลสามห่วงของธุรกิจครอบครัวนั้นเป็นการทำให้มองเห็นภาพโดยรวมของระบบของธุรกิจครอบครัว แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินธุรกิจครอบครัวต้องมีการเผชิญกับสภาวะที่ยากลำบากตามมา เมื่อธุรกิจครอบครัวดำเนินการมาได้ในระยะยาวหนึ่งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับธุรกิจครอบครัว ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลพัฒนาการสามมิติ (The three-dimensions developing model) ของ Gersick (1997) โมเดลนี้อธิบายถึงความสำคัญของธุรกิจครอบครัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและมีการเข้ามาภายในหรือออกจากระบบดำเนินการของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจจะเริ่มมาจากการเป็นสมาชิกครอบครัวก่อน โดยการแต่งงานเข้ามาหรือมีการเกิดของสมาชิกใหม่ของครอบครัว และการออกจากธุรกิจอาจเกิดจากการหย่าร้างหรือการตาย ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด มีความสำคัญที่จะมองว่าการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจครอบครัวทั้งหมดนั้นจะต้องทำอย่างไรกับบุคคลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ภายในระบบ กล่าวคือ บุคคลนั้นจะเปลี่ยนส่วนที่ตนเองดำรงอยู่ในตอนแรกกับหลังช่วงการเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้มีความเหมาะสม เช่น จากการเป็นเพียงสมาชิกในครอบครัวและจากนั้นก็กลายมาเป็นพนักงาน หรือจากพนักงานกลายมาเป็นเจ้าของ เป็นต้น

ผลของการพัฒนาโมเดลจากทฤษฎีสามห่วงที่ประกอบด้วยระบบย่อยสามระบบ ได้แก่ ความเป็นเจ้าของ ครอบครัวและธุรกิจ ซึ่งทั้งหมดได้ถูกนำมาแยกเป็นมิติในการพัฒนาเป็นแกนสามแกน ได้แก่ แกนความเป็นเจ้าของ แกนครอบครัวและแกนธุรกิจ ดังภาพที่ 2-4





ภาพที่ 2-4 มิติการพัฒนาโมเดลจากทฤษฎีสามห่วง (Gersick, 1997)

มิติแรก คือ มิติพัฒนาของความเป็นเจ้าของ ธุรกิจครอบครัวบางครอบครัวมีเจ้าของคนเดียวหรือเจ้าของเป็นคู่หรือหุ้นส่วนมากกว่าสองคนที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน อีกด้านหนึ่งของความซับซ้อนทั้งหมดธุรกิจจะเป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกครอบครัว สำหรับมิตินี้ไม่มีความซับซ้อน และประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ การควบคุมของเจ้าของ หุ้นส่วนพี่น้อง และหุ้นส่วนเครือญาติ ธุรกิจส่วนใหญ่จะเริ่มต้นด้วยเจ้าของคนเดียวและตามด้วยหุ้นส่วนพี่น้องและหุ้นส่วนเครือญาติ แต่ในทางปฏิบัตินั้นไม่จำเป็นต้องกระทำเรียงลำดับดังกล่าว เพราะในความเป็นจริงธุรกิจครอบครัวมักจะก่อตั้งขึ้น โดยการรวมกันของครอบครัวมากกว่าหนึ่งรุ่นและถ่ายโอนธุรกิจไปสู่อีกรุ่น

มิติที่สอง คือ มิติพัฒนาของครอบครัว ในมิตินี้จะเน้นการพัฒนาโครงสร้างและพัฒนาเรื่องราวระหว่างบุคคลของครอบครัว เช่น การแต่งงาน ความเป็นพ่อแม่ ความสัมพันธ์ของพี่น้อง เมื่อโตขึ้น ลูกเขยหรือสะใภ้ และบทบาทครอบครัว เป็นต้น ซึ่งในมิตินี้แบ่งได้เป็น 4 ระยะ ได้แก่ ทายาทธุรกิจ การเข้าสู่ธุรกิจ การทำงานร่วมกัน และการส่งผ่านธุรกิจ

ระยะแรก คือ ทายาทธุรกิจนั้นเป็นช่วงที่มีกิจกรรมที่เข้มข้นรวมถึงการแต่งงานที่จะช่วยสนับสนุนบทบาทผู้จัดการ มีการเตรียมพร้อมลูกหลาน

ระยะที่สอง คือ การเข้าสู่ธุรกิจ ซึ่งในระยะนี้รุ่นต่อไปจะมีอายุประมาณ 10 ถึง 15 ปี เมื่อถึงระยะนี้พ่อแม่จะสนับสนุนให้บุตรหลานได้เจริญเติบโตเพื่อเข้าสู่การเป็นผู้ใหญ่ และมีการให้การพัฒนาอาชีพและเกณฑ์ในการเข้าสู่ธุรกิจเพื่อดำเนินการต่อจากพ่อแม่ที่จะเกษียณอายุไปจากธุรกิจ

ระยะที่สาม คือ การทำงานร่วมกัน ซึ่งครอบครัวจะจัดการกับความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของพ่อแม่ พี่น้อง ลูกเขยสะใภ้และสมาชิกอีกหลาย ๆ ช่วงอายุในครอบครัว ในระยะนี้ครอบครัวต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและระบบการจัดการที่โปร่งใส

ระยะที่สี่ คือ การส่งผ่านธุรกิจ เป็นระยะที่ทุกคนเตรียมตัวในเรื่องการเปลี่ยนถ่ายธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

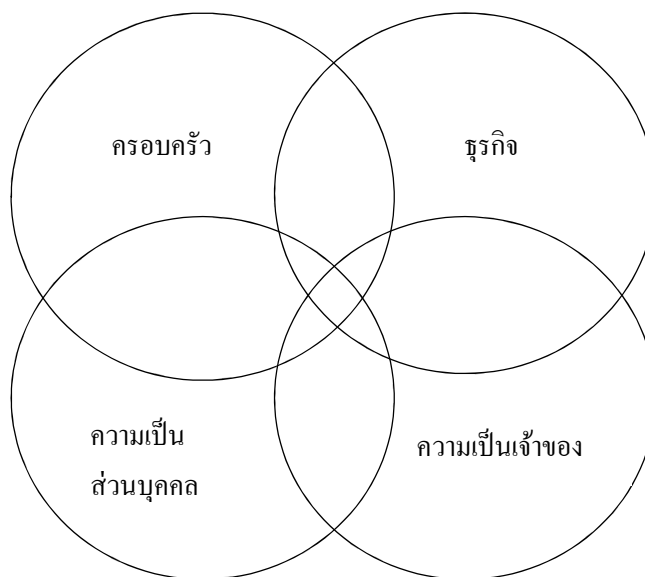
มิติที่สาม คือ มิติพัฒนาของธุรกิจ เป็นมิติที่มีพลังแต่มีผลกระทบที่ไม่เปิดเผย เช่น การตัดสินใจขายหุ้นของครอบครัวให้กับคนภายนอกหรือการสืบทอดความเป็นผู้นำของธุรกิจ ประกอบไปด้วย 4 ระยะ ได้แก่ การเริ่มต้น การขยายธุรกิจ/จัดระบบธุรกิจ และการอิมตัว

ระยะแรก คือ การเริ่มต้น ครอบคลุมถึงการก่อตั้งธุรกิจ การก่อตั้งธุรกิจใหม่ที่มีความซับซ้อนที่เป็นการรวมธุรกิจเป็นเครือเดียวกัน ต้องมีพลังในการเริ่มธุรกิจ, คุณลักษณะที่เฉพาะ

ระยะที่สอง คือ การขยายธุรกิจ/จัดระบบธุรกิจ เป็นการที่ธุรกิจครอบครัวสามารถคงอยู่ได้ในตลาดและมีระบบการจัดการที่คงที่สม่ำเสมอ จากการขยายธุรกิจและการความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้น ในระยะนี้อาจใช้เวลานานหลายปีเพื่อจะส่งต่อไปให้กับรุ่นต่อไป ซึ่งในระยะนี้จะประกอบไปด้วยประสบการณ์ด้านบวกและด้านลบของการเติบโต คือ โอกาสที่เพิ่มขึ้นและความรู้สึกในการรับผิดชอบ และความตึงเครียดในการขยายธุรกิจในส่วนของโครงสร้างภายใน

ระยะที่สาม คือ การอิมตัว ในระยะนี้อธิบายถึงจุดที่สินค้าหยุดการเจริญเติบโตและพลวัตในการแข่งขันของการไม่ทำกำไรได้เพิ่มสูงขึ้นในส่วนของส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งระยะนี้ธุรกิจจะมีสองทางเลือกในการอยู่รอด คือ การฟื้นฟูและสร้างใหม่ และการพบจุดจบของธุรกิจ

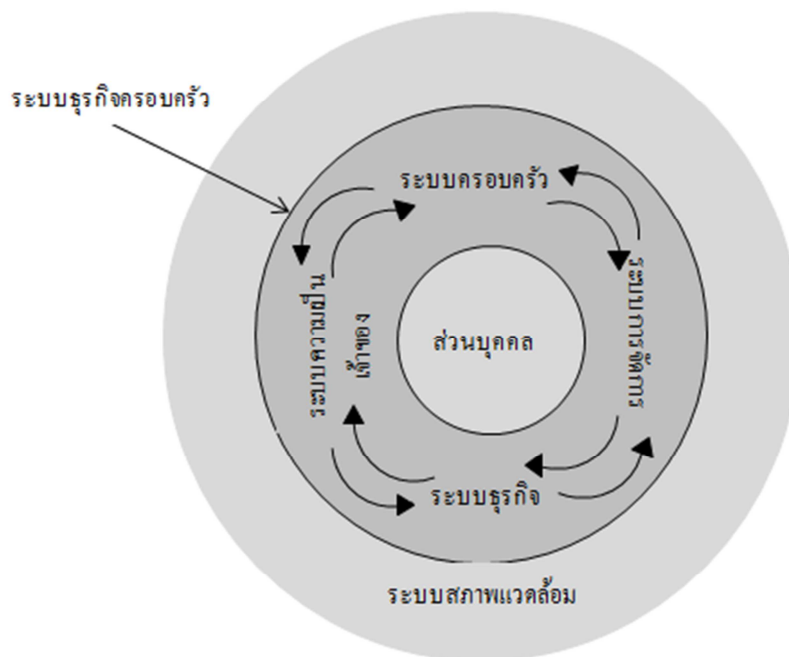
Ward (2005) ได้เสนอกรอบแนวคิดใหม่ของธุรกิจครอบครัวเป็นโมเดลสี่ห่วงของธุรกิจครอบครัว (The four-circle model of family business) ซึ่งได้มีการประยุกต์ ปรับปรุงมาจากโมเดลสามห่วงของธุรกิจครอบครัว ซึ่งในโมเดลนี้ได้ให้ความสำคัญกับความเป็นเจ้าของ ดังนี้



ภาพที่ 2-5 โมเดลสี่ห่วงของธุรกิจครอบครัว (The four-circle model of family business)

(Ward, 2005)

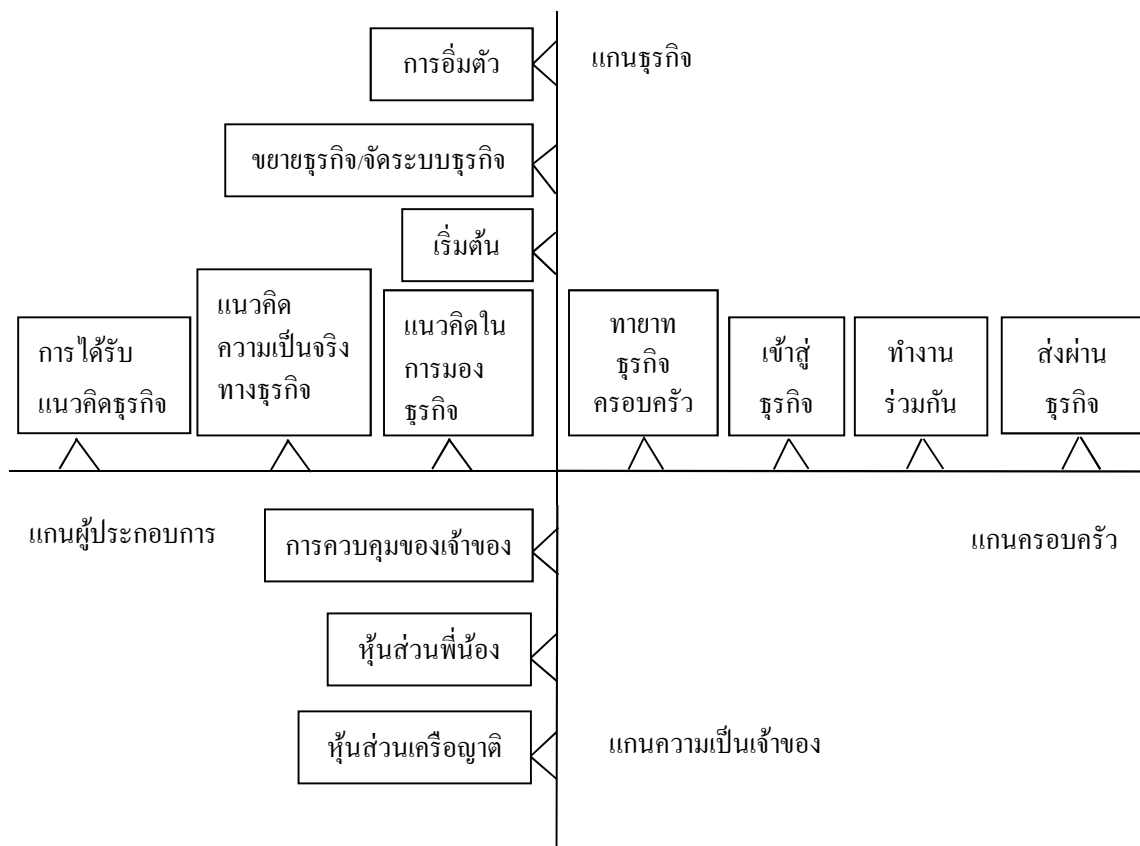
จากโมเดลสี่ห่วงของธุรกิจครอบครัวนั้นมีความสอดคล้องกับโมเดล Pieper and Klein (2007) ที่ชื่อว่าโมเดลบลูอายส์ (The bulleye) ที่เป็นการศึกษาในส่วนของทฤษฎีระบบเพื่อสร้างโมเดลของธุรกิจครอบครัว ซึ่งทำการศึกษาระดับการวิเคราะห์ของระบบเปิดของธุรกิจครอบครัว 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (Individual level) ระดับระบบย่อย (Subsystem level) ระดับธุรกิจครอบครัว (Family business level) และระดับสิ่งแวดล้อม (Environment level) ในโมเดลได้อธิบายภาพโดยสรุปของธุรกิจครอบครัวและระบบย่อยที่อยู่ภายในระบบสภาพแวดล้อม ดังภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-6 โมเดลบูลอายส์ (The bulleye model) (Pieper & Klein, 2007)

จากโมเดลจะเห็นว่า ส่วนของบุคคลนั้นจะอยู่กลางโมเดลเนื่องจากบุคคลนั้นจะต้องเข้ามายังธุรกิจครอบครัว มีพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงระหว่างส่วนของบุคคลและระบบย่อยต่าง ๆ ในโมเดล และภายในระบบธุรกิจครอบครัวจะประกอบไปด้วย 4 ระบบ ได้แก่ ระบบครอบครัว ระบบการจัดการ ระบบธุรกิจ และระบบความเป็นเจ้าของ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกันเป็นวงจรเนื่องจากทุกระบบนั้นต้องมีการปฏิสัมพันธ์กัน และทุกระบบนั้นจะอยู่ภายใต้ระบบสภาพแวดล้อม

จากโมเดลสามห่วงของธุรกิจครอบครัวของ Gersick และ โมเดลบูลอายส์ของ Pieper และ Klein นั้นมีความสอดคล้องเกี่ยวเนื่องกับงานวิจัย Fletcher (2004) ที่ได้มีการศึกษาปรับปรุงเพิ่มเติมโดยมีการเพิ่มแกนผู้ประกอบการอีกหนึ่งแกนในกรอบการพัฒนาวัฏจักรชีวิตของธุรกิจครอบครัว ดังภาพที่ 2-7



ภาพที่ 2-7 มิติการพัฒนาโมเดลจากทฤษฎีสี่ห่วง (Fletcher, 2004 ดัดแปลงจาก Gersick, 1997)

เป็นการอธิบายเพิ่มเติมในส่วนของแกนผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบไปด้วย การได้รับแนวคิดธุรกิจใหม่ แนวคิดความเป็นจริงทางธุรกิจและแนวคิดในการมองธุรกิจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Baur (2014) ที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยสำหรับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยศึกษาในมุมมองของผู้สืบทอดที่มีประสิทธิภาพเพื่อผลลัพธ์ที่ดีของธุรกิจครอบครัว ซึ่งได้ทำการศึกษากรอบของทฤษฎีระบบและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาทั้งหมด 4 ระบบ คือ ระบบบุคคล ระบบครอบครัว ระบบความเป็นเจ้าของ และระบบการจัดการ

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่องของความเกี่ยวข้องระหว่างระบบและธุรกิจครอบครัว พบว่าการดำเนินไปของการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวในทุกขั้นตอนนั้นจะต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันทั้งในส่วนของคน ระบบงานหรือแม้แต่คนภายนอกที่เข้าร่วมบริหารในธุรกิจครอบครัว การที่จะควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจนั้นถือเป็นเรื่องที่ยากและท้าทาย ดังนั้น การที่สามารถมองทุกกระบวนการที่เกิดขึ้นมาเป็นระบบที่สามารถแบ่งแยกได้ชัดเจนว่าภาระหน้าที่หรือขอบเขตงานของแต่ละส่วนที่แตกต่างกันมีอะไรบ้าง และต้องดำเนินการอย่างไร จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การ

ดำเนินธุรกิจครอบครัวและการส่งผ่านธุรกิจไปยังรุ่นถัดไปมีความเข้าใจและกระจ่างชัดในการจะรับช่วงต่อธุรกิจ

### โมเดลระยะของผู้สืบทอด (Successor's phase model)

คุณลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง 4 ด้าน ได้แก่ ครอบครัว ความเป็นเจ้าของ การจัดการ และความเป็นส่วนบุคคล ซึ่งในแต่ละด้านนั้นจะมีความต้องการ มีความสนใจและแรงขับเคลื่อนที่แตกต่างกัน ดังนั้นในส่วนนี้จะอธิบายถึงโมเดลสามของระยะของผู้สืบทอดตามแนวคิดของ Ward (2005) ซึ่งจะอธิบายในแต่ละระยะของทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. ระยะการปฏิบัติ (The 'Do' phase)

##### ครอบครัว

ครอบครัวยังคงมีอิทธิพลเป็นอย่างมากในระยะนี้ต่อผู้สืบทอดที่มีช่วงอายุที่ 25 ถึง 35 ปี มีการสื่อสารกันระหว่างรุ่น แต่ก็พบว่าปัญหาที่ท้าทายในระยะนี้คือ การเปลี่ยนแปลงด้านพลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น กล่าวคือ รุ่นอาวุโสจะมีการปฏิบัติที่เป็นลำดับขั้นมากกว่ารุ่นถัดมาที่จะเน้นในส่วนของการปฏิบัติให้ธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้ามากกว่าจะสนใจในลำดับขั้นการสั่งการ

##### ความเป็นเจ้าของ

ในระยะการปฏิบัตินี้ความเป็นเจ้าของเป็นสิ่งที่รุ่นอาวุโสยังไม่ต้องการพิจารณากันเป็นอย่างมากในการที่จะส่งผ่านไปยังรุ่นต่อไปซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่า ผู้สืบทอดจะสามารถเข้าสู่ธุรกิจและนำพาธุรกิจให้ก้าวหน้าต่อไปได้

##### การจัดการ

ผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องทำการคิดใคร่ครวญในการที่จะปฏิบัติให้เกิดความสมดุลกันของความมุ่งมั่นส่วนตัว และความสามารถหลักที่ต้องใช้กับการจัดการธุรกิจ

##### ความเป็นส่วนบุคคล

ในส่วนนี้จะเน้นไปที่การรับรู้ภายในธุรกิจทั้งเรื่องการเงินส่วนบุคคลหรือจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับด้านจิตใจของผู้สืบทอด ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถเป็นผู้นำได้

#### 2. ระยะการนำไปสู่การปฏิบัติ (The 'Lead to do' phase)

##### ครอบครัว

ผู้สืบทอดจะมีอายุอยู่ในช่วง 35-50 ปี ซึ่งความสัมพันธ์ในช่วงนี้จะเปลี่ยนจากความสัมพันธ์แบบผู้ปกครองกับบุตรเป็นร่วมงานที่เป็นผู้ใหญ่และเกิดระยะห่างที่มากขึ้นระหว่างรุ่นอาจนำไปสู่การเกิดความขัดแย้ง และถือเป็นความท้าทายของผู้สืบทอดธุรกิจ

### ความเป็นเจ้าของ

ความเป็นเจ้าของในระยะนี้จะเน้นในเรื่องการต่อสู้เพื่อการควบคุมความเป็นเจ้าของ เพราะประสบการณ์ต่าง ๆ ในรุ่นอาวุโสนั้นจะไม่มีอิทธิพลเหนือผู้สืบทอดรุ่นต่อไปทั้งในเรื่องของครอบครัวและธุรกิจ พบว่า มีบ่อยครั้งที่ผู้สืบทอดจะพิจารณาทางเลือกว่าจะอยู่ในธุรกิจครอบครัวต่อไปหรือออกจากธุรกิจครอบครัวไป

### การจัดการ

ผู้สืบทอดจะมีแบบอย่างที่สามารถช่วยให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างความมุ่งมั่นส่วนตัว ความสามารถหลักและความต้องการของธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มความมั่นใจและระดับการรับรู้ของผู้สืบทอด ในระยะนี้จะเน้นในการสร้างฐานพลังโดยผู้สืบทอดเพื่อที่จะแทนที่การจัดการที่มีอยู่กับทีมใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการขั้นตอนที่ต้องใช้เวลานาน

### ความเป็นส่วนบุคคล

ในระยะนี้ผู้สืบทอดจะเพิ่มการรับรู้ถึงความต้องการของผู้อื่นและเน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้นเพื่อให้เป็นมาตรฐานและการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรเป็นภาวะเร่งด่วนที่ต้องทำ

### 3. ระยะให้ปฏิบัติ (The 'Let do' phase)

#### ครอบครัว

ผู้สืบทอดจะอยู่ในช่วงอายุ 50-65 ปี ส่วนสำคัญในระยะนี้ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างรุ่นซึ่งอาจมาจากประสบการณ์ทั้งทางบวกและทางลบของรุ่นก่อน ซึ่งการสืบทอดกันเป็นรุ่นต่อรุ่นนั้นประสบการณ์จากรุ่นก่อนเป็นสิ่งสำคัญซึ่งหากมีความไม่ไปในทางเดียวกันในหลาย ๆ สถานการณ์ก็สามารถนำประสบการณ์ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ได้

### ความเป็นเจ้าของ

ในระยะให้ปฏิบัติในส่วนของความเป็นเจ้าของนี้จะให้ความสำคัญกับการควบคุมและวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ต้องมีการนำทั้งสองส่วนนี้ไปใช้โดยปราศจากอำนาจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีการกำหนดนโยบายต่าง ๆ และมีการสนับสนุนความต้องการระยะยาวของครอบครัว

### การจัดการ

รุ่นอาวุโสจะพยายามที่จะรักษาอิทธิพลในการบริหารจัดการไว้ ซึ่งผู้สืบทอดรุ่นต่อไปจะใช้เป็นแบบอย่างทั้งในเรื่องของการเป็นผู้นำและจะเน้นไปที่นวัตกรรมและการปรับตัวที่จะเกิดขึ้นตามมาหลังจากการสืบทอดธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามรุ่นอาวุโสจะชดเชยเรื่องอำนาจที่ลดลงด้วยการให้ความสำคัญกับการทำบรรษัทภิบาล

### ความเป็นส่วนบุคคล

การเปลี่ยนแปลงในอำนาจที่เพิ่มขึ้นของผู้สืบทอดถือเป็นเรื่องท้าทายที่ยากต่อการรับมือ โดยต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีการปรับซึ่งต้องใช้เวลาในระยะยาว แรงจูงใจที่มีต่อความ

ภาคภูมิใจในตนเองนั้นต้องเน้นในส่วนของความสำเร็จส่วนบุคคลให้มากขึ้น ซึ่งผู้สืบทอดสามารถวัดผลการทำงานของตนได้โดยการสร้างโอกาสการพัฒนาความเป็นผู้นำขององค์กร สามารถสรุประยะของผู้สืบทอดทั้ง 3 ระยะ ออกมาเป็นเมตริกซ์ระยะของผู้สืบทอดได้ ดังนี้

ตารางที่ 2-2 เมตริกซ์ระยะของผู้สืบทอด

สิ่งสนใจ ระยะ	ครอบครัว	ความเป็นเจ้าของ	การจัดการ	ความเป็น ส่วนบุคคล
ระยะปฏิบัติ	ความสัมพันธ์ แบบลูก-พ่อแม่	การอาศัยการควบคุม	การแสดงความเป็น มืออาชีพ	ภาวะผู้นำ ในตนเอง
ระยะการนำไปสู่ การปฏิบัติ	ความสัมพันธ์ แบบผู้ใหญ่-ผู้ใหญ่	การพยายามควบคุม	ผู้นำ	ภาวะผู้นำ ในองค์กร
ระยะให้ปฏิบัติ	ความสัมพันธ์ แบบพ่อแม่-ลูก	การควบคุม เปรียบเทียบ กับวิสัยทัศน์	การแสดง การปกครอง	ภาวะผู้นำ ในสถาบัน

จากการศึกษาถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาได้ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านครอบครัว ด้านความเป็นเจ้าของ ด้านผู้ประกอบการ ด้านธุรกิจ และด้านการจัดการ ดังตารางสังเคราะห์ ดังนี้



ตารางที่ 2-3 สังเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว/ นักวิจัยและนักวิชาการ	Tagiuri and Davis (1996)	Ward (2005)	Gersick (1997)	Pieper and Klein (2007)	Fletcher (2004)	Baur (2014)	Neubauer (2003)	Suwannakan (2009)	Bewayo (2009)	รวมปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว
1. ด้านบุคคล		x				x		x		3
2. ด้านครอบครัว	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
3. ด้านความเป็นเจ้าของ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
4. ด้านผู้ประกอบการ					x		x			2
5. ด้านธุรกิจ	x	x	x	x	x		x			6
6. ด้านการจัดการ				x		x	x	x	x	5
รวมปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว	3	4	3	4	4	4	5	4	3	34

### การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวถือว่าการสืบทอดธุรกิจเป็นกระบวนการที่มีจุดประสงค์เพื่อที่จะประกันถึงความสามารถของการเป็นผู้นำที่จะส่งต่อให้กับผู้สืบทอดรุ่นถัดไป (Breton-Miller, Miller & Steier, 2004) ซึ่งกระบวนการนี้อาจรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงระดับของการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารสูงสุดในการจัดการการสืบทอด ระดับของความเป็นเจ้าของกิจการ เป็นต้น ซึ่งในขณะที่งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของและธุรกิจครอบครัว มีการศึกษาว่าผู้ก่อตั้งมีการริเริ่มอย่างไร มีการซื้อกิจการ และขยายขนาดกิจการอย่างไร แต่มีข้อมูลส่วนน้อยที่อธิบายได้ว่า ทำไมบุคคลที่ดำเนินงานในรูปแบบธุรกิจครอบครัวถึงมีการออกจากธุรกิจของตนเองและให้ผู้อื่นมาดูแลกิจการแทน (Parker & Van Praag, 2012) แต่จากการศึกษาของ Poza (2007) พบว่า มีความสำคัญของการวางแผนสำหรับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นมีการศึกษาหรือมีการสนใจกันเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากการค้นหาหนังสือของผู้สืบค้นในเว็บไซต์ Amazon.com ที่มากกว่า 800 เล่ม ที่มีการซื้อขายกันซึ่งเน้นในเรื่องของการสืบทอดธุรกิจ และยังรวมไปถึงการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวซึ่งมีการอภิปรายกันในเรื่องการสืบทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

หากมองในส่วนของปัญหาในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว พบว่า หนึ่งในปัญหาหลักของธุรกิจครอบครัว คือ การเผชิญหน้ากับช่วงเวลาเปลี่ยนถ่าย โอนผู้สืบทอดรุ่นต่อไปในอนาคต มีการศึกษา พบว่า มีประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ของธุรกิจครอบครัวที่สามารถดำรงอยู่ได้ในรุ่นที่ 2 และธุรกิจครอบครัวจะล่มสลายไปหลังจากการเข้ารับช่วงต่อจากรุ่นที่ 2 (Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2003; Morris, Williams, Allen & Avila, 1997) และจากการศึกษาพบว่า ปัญหาของผู้ดำเนินการในธุรกิจครอบครัวนั้นยังคงที่จะรักษาไว้ซึ่งอำนาจการควบคุมธุรกิจหลังจากช่วงที่ตนได้ออกจากธุรกิจไปแล้ว (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002) ซึ่งทั้ง 2 ปัญหาหลักดังกล่าว พบว่า มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎี บุคเด็นบรูคส์ ซินโดรม ที่กล่าวกันว่าธุรกิจครอบครัวมักจะอยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่น หรือ (Buddenbrooks syndrome) ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดในการสืบทอดธุรกิจของศาสตราจารย์ Rose B. Mary ผู้เชี่ยวชาญด้านประวัติศาสตร์ธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยแลงแคสเตอร์ มาจากนวนิยายเรื่อง Buddenbrooks the decline of a family ของ Thomas Mann นักเขียนชาวเยอรมันผู้ได้รับรางวัลโนเบลในปี ค.ศ. 1929 ที่แสดงให้เห็นถึงการล่มสลายของครอบครัวคหบดีตระกูลบุดเด็นบรูคส์ ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวได้เพียง 4 รุ่นเท่านั้น และศาสตราจารย์ Rose B. Mary ยังได้ให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ เช่น การคัดเลือกทายาทที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริการธุรกิจ หรือแม้แต่การยอมรับในการที่จะให้บุคคลภายนอกเข้ามาบริหารธุรกิจแทนทายาทในฐานะผู้นำ เพื่อให้เป็นแนวทางแก่ทายาทผู้ที่จะรับช่วงสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อไป (เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์ (ยาอุชิตะ), 2555)

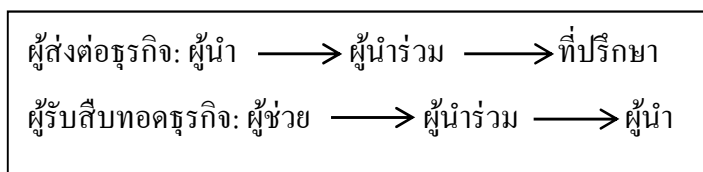
การสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นไม่ได้กระทำสำเร็จภายในครั้งเดียวแต่จะมีผลสืบเนื่องต่อไปในอนาคตอีก 5 หรือ 10 ปี กระบวนการสืบทอดธุรกิจนั้นจะหมายรวมถึงทุกกระบวนการที่มีผลต่อการควบคุมการบริหารจัดการของสมาชิกครอบครัวผู้สมาชิกรุ่นต่อไป (Massis, Chua & Chrisman, 2008) ซึ่งผู้ที่มีบทบาทในกระบวนการสืบทอดทายาทธุรกิจของครอบครัว ประกอบด้วย 4 กลุ่มหลัก คือ ครอบครัว ธุรกิจครอบครัว เจ้าของธุรกิจ และสมาชิกในครอบครัว ผู้ส่งต่อธุรกิจ และผู้รับช่วงต่อธุรกิจ ซึ่งสมาชิกผู้ที่เป็นผู้นำในการบริหารธุรกิจในปัจจุบันและจะต้องสละตำแหน่งในระหว่างการสืบทอดธุรกิจ เรียกว่า “ผู้นำรุ่นก่อน” และผู้ที่จะมาเป็นผู้สืบทอดต่อไปจากผู้นำรุ่นก่อนจะต้องสามารถพิสูจน์แก่ผู้นำรุ่นก่อนว่ามีความสามารถ ฝึกฝนได้และมีแรงจูงใจในการทำงาน (Massis et al., 2008)

โดยในใจความสำคัญนั้นมียุทธศาสตร์ที่จะเกิดขึ้นระหว่างช่วงต่าง ๆ ของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ อย่างแรก คือ ความเป็นผู้นำจะถูกถ่ายโอนไปสู่ผู้สืบทอดในรุ่นถัดไปเข้ามาแทนที่

ผู้นำรุ่นก่อน อย่างที่สอง คือ ความเป็นเจ้าของจะถูกถ่ายโอนไปด้วย ซึ่งเราไม่สามารถพูดได้ว่าเป็น การสืบทอดธุรกิจที่แท้จริงได้ ซึ่งในทางปฏิบัติการบริหารและความเป็นเจ้าของไม่สามารถจะถ่าย โอนต่อไปพร้อมกันได้ โดยการบริหารจะเกิดขึ้นก่อนและตามมาด้วยความเป็นเจ้าของจะตามมา

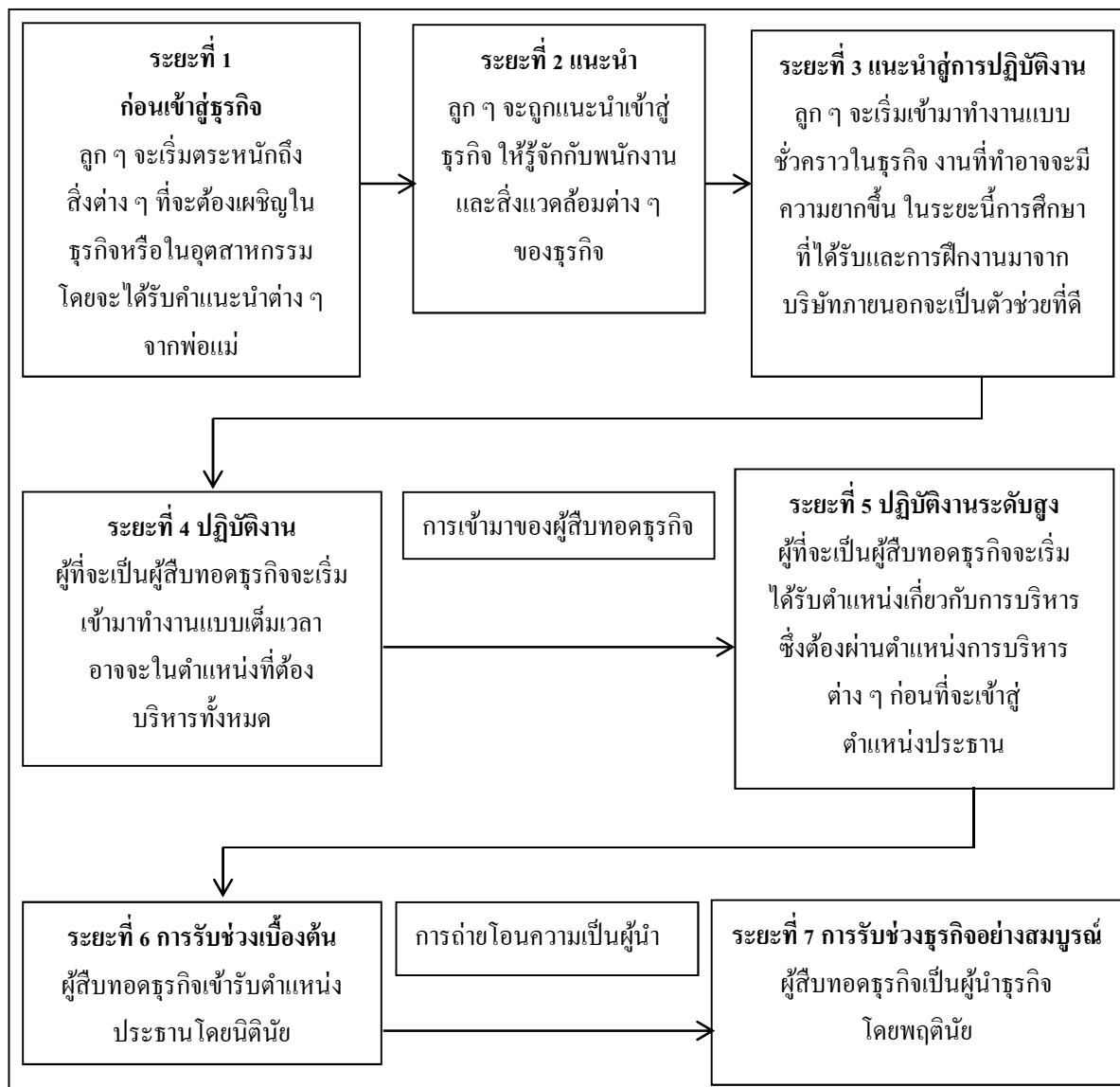
จากความเป็นเจ้าของ การควบคุม และความรู้ที่ทำการถ่ายโอนนั้น ทางผู้วิจัยเองมองว่า การสืบทอดธุรกิจเปรียบเสมือนการถ่ายโอนทุนทางสังคม (Social capital) จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่น หนึ่ง (Cabrera-Suarez, Petra De & Garcia-Almeida, 2001) ซึ่งคำว่า ทุนทางสังคม สามารถอธิบาย ได้ว่า ทรัพยากรที่มีอย่างเพียงพอ ใช้ประโยชน์ได้ผ่านบุคคลและเครือข่ายธุรกิจ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ ยังรวมไปถึงข้อมูล ความคิด โอกาส กำลังแรง อิทธิพล ความรู้สึก ความเป็นมิตร ความเชื่อใจ และ ความร่วมมือ (Baker, 2000)

ในขณะที่กระบวนการสืบทอดได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างตัวแทนของ สองรุ่น บทบาทของผู้ส่งต่อธุรกิจจะค่อย ๆ ถูกลดบทบาทลงเรื่อย ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Handler (1990) ดังภาพที่ 2-8



ภาพที่ 2-8 บทบาทของผู้ส่งต่อธุรกิจและผู้รับสืบทอดธุรกิจ (Handler, 1990)

จากภาพที่ 2-8 แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของบทบาทของผู้ส่งต่อธุรกิจและผู้รับ สืบทอดธุรกิจในระหว่างกระบวนการสืบทอด เมื่อถึงเวลาที่ผู้รับสืบทอดต้องเข้าร่วมในธุรกิจนั้น พวกเขาจะต้องเผชิญกับอำนาจของผู้ส่งต่อธุรกิจที่ยังคงมีอยู่ หลังจากที่ผู้สืบทอดได้เป็นผู้ช่วยไป ระยะเวลาหนึ่งเขาจะมีอำนาจในการบริหารจัดการมากขึ้น จากนั้นจะกลายมาเป็นผู้นำร่วมในขั้นต่อไป ร่วมกับผู้ส่งต่อธุรกิจ และในระยะสุดท้ายนั้นความเป็นผู้นำจะถูกถ่ายโอนอย่างสมบูรณ์มายัง ผู้รับสืบทอดธุรกิจและผู้ส่งต่อธุรกิจจะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำในการบริหารจัดการต่อไป ซึ่งผู้วิจัยมองว่าต้องมีการพิจารณาบทบาทการสืบทอดธุรกิจควบคู่กับกระบวนการการสืบทอดธุรกิจ ดังภาพที่ 2-9



ภาพที่ 2-9 กระบวนการการสืบทอดธุรกิจ (Longenecker, Moore & Petty, 2006)

จากภาพที่ 2-9 เป็นกระบวนการสืบทอดธุรกิจทั้งหมด 7 ระยะ ดังนี้  
 ระยะที่ 1 คือ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ กล่าวคือ เป็นระยะที่ลูก ๆ จะยังไม่ได้เข้าร่วมงาน  
 กับธุรกิจ แต่เป็นเพียงการปูรากฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจเพื่อเข้าสู่ในระยะต่อไปเท่านั้น  
 ระยะที่ 2 คือ ระยะแนะนำ กล่าวคือ เป็นระยะที่ผู้มีแนวโน้มในการสืบทอดธุรกิจจะได้  
 ทำความรู้จักกับธุรกิจมากขึ้น มีการแนะนำตัวผู้มีแนวโน้มในการสืบทอดธุรกิจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ  
 ธุรกิจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเกิดประสบการณ์ที่มากขึ้นในธุรกิจ

ระยะที่ 3 ระยะแนะนำสู่การปฏิบัติงาน ในระยะนี้ผู้มีแนวโน้มในการสืบทอดธุรกิจจะใช้เวลาวางจากการเรียนในห้องเรียนมาช่วยงานธุรกิจครอบครัวในตำแหน่งงานที่ไม่ยากมากนักเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยกับธุรกิจครอบครัวมากขึ้น และมีการประยุกต์วิชาความรู้จากในห้องเรียนและประสบการณ์จริงที่ได้รับจากการเข้ามาทำงานกับครอบครัวได้

ระยะที่ 4 ระยะปฏิบัติงาน ในระยะนี้ผู้มีแนวโน้มในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นเริ่มเข้ามาทำงานเป็นพนักงานประจำในธุรกิจครอบครัวหลังจากจบการศึกษาก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานให้มากขึ้นจากตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ระยะที่ 5 ระยะปฏิบัติงานระดับสูง ในระยะนี้ผู้มีแนวโน้มในการสืบทอดธุรกิจเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารซึ่งในระยะนี้ขอบเขตงานจะเกี่ยวข้องกับการชี้แนะการปฏิบัติงานทั่วไป แต่จะยังไม่ได้บริหารทั่วทั้งธุรกิจ

ระยะที่ 6 ระยะการรับช่วงเบื้องต้น ในระยะนี้ผู้มีแนวโน้มในการสืบทอดธุรกิจจะได้รับมอบตำแหน่งประธานหรือผู้จัดการใหญ่ แต่เป็นเพียงแคในทางทฤษฎีเท่านั้นเพราะอำนาจที่แท้จริงยังคงเป็นของพ่อแม่ที่อยู่เบื้องหลัง เนื่องจากผู้มีแนวโน้มในการสืบทอดธุรกิจต้องมีการเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญธุรกิจเพื่อให้พ่อแม่เห็นว่า ผู้มีแนวโน้มในการสืบทอดธุรกิจสามารถเข้าใจและยอมรับบทบาทที่มีความซับซ้อนนี้ได้อย่างแท้จริงจึงจะเข้าสู่ช่วงการรับช่วงธุรกิจอย่างแท้จริง

ระยะที่ 7 ระยะการรับช่วงธุรกิจอย่างสมบูรณ์ ในระยะนี้ผู้มีแนวโน้มในการสืบทอดธุรกิจได้รับการสืบทอดตำแหน่งอย่างสมบูรณ์ในทางความเป็นจริงหรือทางพฤตินัย นั่นเอง

ผู้วิจัยมีความเห็นว่ากระบวนการสืบทอดธุรกิจนั้นควรมีการเตรียมความพร้อมของทายาทได้ตั้งแต่ยังเป็นเด็ก มีการให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ มีการให้เข้ามาคลุกคลีกับพนักงานหรือคนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเพื่อให้เกิดความคุ้นชินและเข้าใจความเป็นไปของธุรกิจตั้งแต่เริ่มเพื่อให้ง่ายต่อการปรับตัวในการเข้าสู่กระบวนการสืบทอดธุรกิจต่อไป

### **การสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ**

หากกล่าวถึงการสืบทอดธุรกิจถือว่ามีความสำคัญต่อบริบทของธุรกิจครอบครัว Chua, Chrisman and Sharma (2003) พบว่า การสืบทอดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องพิจารณาเป็นอันดับแรก ๆ ในการบริหารธุรกิจครอบครัว และ Ibrahim, Dumas and McGuire (2001) ได้ให้เหตุผลว่า การสืบทอดธุรกิจสิ่งสำคัญที่ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญ และการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จถือเป็นตัวหลักสำคัญในการดำเนินความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (Cabrera-Suarez et al., 2001) ซึ่งการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไม่ใช่กระบวนการที่จบเพียงขั้นตอนเดียวแต่เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนซึ่งต้องใช้เวลา (Chrisman, Chua & Litz, 2004) การจัดการการสืบทอดธุรกิจใน

ธุรกิจครอบครัวนั้นเป็นแรงผลักดันในการเกษียณอายุ และผู้สืบทอดที่ได้รับคัดเลือกด้วยวัตถุประสงค์ในการให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ (Churchill & Hatten, 1997) และการจัดการการสืบทอดในธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวจะมีความแตกต่างกับการจัดการในธุรกิจครอบครัว หนึ่งในความแตกต่างคือ การผสมผสานกันของความเป็นเจ้าของ และการจัดการในธุรกิจครอบครัว

การสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จสามารถช่วยให้ธุรกิจครอบครัวได้รับหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว (Cabrera-Suarez et al., 2001) ซึ่งธุรกิจครอบครัวมีเป้าหมายของสมรรถนะทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม (Stafford, Duncan, Dane & Winter, 1999)

Griffeth, Allen and Barrett (2006) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “การสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ” หรือ “การจัดการการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ” ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องด้วยวิธีการส่งต่อความเป็นผู้นำและอำนาจในธุรกิจจากสมาชิกครอบครัวหนึ่งไปยังสมาชิกในรุ่นต่อไป โดยจะต้องรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ทางบวกของครอบครัวไว้ และทำให้ธุรกิจมีการขยายตัวและเจริญก้าวหน้าในด้านการเงินของธุรกิจ

จากการศึกษาของ Santiago (2000) พบว่า มีนักวิจัยหลายท่านที่เห็นพ้องกันว่า การวางแผนการสืบทอดนั้นเป็นกุญแจหลักในการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งหากการสืบทอดธุรกิจมีความสอดคล้องกับคุณค่าของครอบครัวแล้วนั้นการสืบทอดธุรกิจมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ และหากลูกหลานได้เข้ามีส่วนร่วมในธุรกิจเร็วก็จะเพิ่มโอกาสให้กระบวนการสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบของ Goldberg (1996) ที่พบว่าผู้สืบทอดที่มีประสบการณ์จากภายในครอบครัวอย่างครบถ้วนจะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้สืบทอดที่เข้ามาภายหลัง

จากงานวิจัยของ Garcia-Alvarez, López-Sintas and Gonzalvo (2002) ได้อธิบายว่ากระบวนการสืบทอดที่ประสบความสำเร็จสามารถเข้าใจได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม โดยในระยะแรกนั้นลูก ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในโลกของพ่อแม่และรับเอาคุณค่า บรรทัดฐานและพฤติกรรมต่าง ๆ ของพ่อแม่ไว้ ในระยะต่อมาเป็นการสร้างความรู้ในคุณลักษณะที่เฉพาะซึ่งในระยะนี้อิทธิพลของความใกล้ชิดของครอบครัวมักจะลดลง เนื่องจากอิทธิพลจากตัวแทนสังคมอื่น ๆ ดังนั้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของระยะที่หนึ่งและระยะที่สองนั้นมีความสำคัญสำหรับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม และเมื่อพูดถึงประสบการณ์ที่ผู้สืบทอดได้ทำงานกับครอบครัวมาก่อนถือเป็นปัจจัยในการสืบทอดที่ประสบความสำเร็จแต่ในขณะเดียวกันยังมีงานวิจัยที่พบว่าประสบการณ์ทำงานจากภายนอกธุรกิจครอบครัว นับว่าเป็นจุดสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเช่นกัน (Breton-Miller et al., 2004) ซึ่งนั่นอาจหมายความว่า ผู้สืบทอดธุรกิจที่เป็น

สมาชิกครอบครัวนั้นมีความจำเป็นต้องมีประสบการณ์ทั่วไปด้านธุรกิจในขณะที่ผู้สืบทอดธุรกิจที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวซึ่งต้องใช้ประสบการณ์เฉพาะในการดำเนินธุรกิจครอบครัวเนื่องจากไม่มีประสบการณ์โดยตรงจากผู้นำธุรกิจครอบครัว ดังนั้นการเตรียมตัววางแผนการสืบทอดธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่พึงกระทำ แต่ยังคงพบว่าระดับของการเตรียมตัวนั้นยังอยู่ในระดับต่ำและยังคงเป็นปัญหาที่ปรากฏออกมาอย่างชัดเจน

จะเห็นได้ว่าความรู้และการส่งผ่านความรู้ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการส่งผ่านความรู้ที่มีอยู่ในตัวตนหรือความรู้ที่ไม่สามารถเขียนหรืออธิบายออกมาได้ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้ประเภทนี้ทำได้ยาก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้จากการกระทำที่มีการฝึกฝน และยังมีงานวิจัยที่สนับสนุนว่าจะสามารถบรรลุความสำเร็จในความจำเป็นนี้อย่างไร (Sharma, 2004) หากความจำเป็นในการสืบทอดธุรกิจเป็นความจำเป็นเร่งด่วนก็ควรออกจากทางเลือกที่มีอยู่อย่างจำกัด (Steier, 2001b) ซึ่งตัวทำนายความสำเร็จของกระบวนการสืบทอดธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจหลักทางของเจ้าของรุ่นก่อน ความเต็มใจเข้ามารับช่วงต่อของผู้สืบทอด มติเอกฉันท์ของสมาชิกในครอบครัวว่าจะดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างไรและการดำเนินการวางแผนสืบทอด (Sharma, Chrisman & Chua, 2003) การวางแผนสืบทอดเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของเจ้าของรุ่นก่อน (Sharma et al., 2003) หากบุคคลเกิดความไม่เต็มใจต่อการสืบทอดธุรกิจแล้วจะนำไปสู่การไม่มีการวางแผนการสืบทอดทั้งในตอนนี้และในอนาคตอันใกล้ (Ibrahim, Soufani & Lam, 2001) และมีนักวิจัยหลายท่านที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดว่าเป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ในกระบวนการสืบทอด (Breton-Miller et al., 2004)

จากการศึกษาในเรื่องความสำเร็จในการจัดการการสืบทอดธุรกิจสำหรับธุรกิจครอบครัวนั้น Morris et al. (1997) ศึกษาพบว่า ประกอบไปด้วย 2 มิติที่เกี่ยวข้องกัน มิติแรกคือความพึงพอใจของสมาชิกในครอบครัวที่มีวิธีการทำให้กระบวนการสืบทอดบรรลุผล และอีกมิติ คือ ประสิทธิภาพที่จะรับมือกับผลกระทบของสมรรถนะของธุรกิจที่จะตามมาของการสืบทอดธุรกิจ ในการจัดการธุรกิจที่มีความเป็นมืออาชีพจะเน้นที่ประสิทธิผลของส่วนของเจ้าของและประสิทธิผลด้านการเงินเป็นเป้าหมายหลัก และความสำเร็จในการจัดการการสืบทอดธุรกิจเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิผลหลังกระบวนการสืบทอด แต่อย่างไรก็ตาม การเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความพึงพอใจต่อกระบวนการการสืบทอดธุรกิจจากมุมมองของสมาชิกในครอบครัวที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนทำให้การสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งก็มีนักวิชาการ นักวิจัยที่ทำการศึกษาในเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ เช่น

Hollerbach (2012) ได้ศึกษาสิ่งที่จำเป็นสำหรับการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ  
มีดังนี้

1. การสร้างกำไรในเชิงเศรษฐกิจของธุรกิจ
2. การวิเคราะห์ห้อย่างมีอาชีพและการคำนวณราคาที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจ
3. การวางแผนการสืบทอดธุรกิจ
4. มีการพัฒนาวางแผนทางด้านภาษีของธุรกิจ
5. ความตระหนักในเรื่องความเปี่ยมมีอาชีพ
6. คุณสมบัติและศักยภาพของผู้สืบทอดธุรกิจ
7. การเงินที่เพียงพอต่อการสนับสนุนธุรกิจ
8. ให้ความเคารพกันในการแก้ปัญหาของแต่ละบุคคล และในเรื่องของมรดกจาก

บรรพบุรุษ

Pyromalis and Vozikis (2009) ที่ศึกษาถึงกระบวนการสืบทอดที่ประสบความสำเร็จ  
ทั้งภายในครอบครัวและภายนอกครอบครัว ซึ่งก็คือการตกทอดถึงประสิทธิภาพในการสืบทอด  
ธุรกิจ และความพึงพอใจในการสืบทอดธุรกิจโดยสมาชิกในครอบครัวและสมาชิกที่ไม่ใช่คน  
ในครอบครัว ซึ่งได้ออกมาเป็นโมเดลที่เน้นปัจจัยที่ประสบความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่

1. ความโน้มเอียงของเจ้าของรุ่นก่อนในการหลีกเลี่ยง
2. ความเต็มใจในการรับช่วงต่อของผู้สืบทอดธุรกิจ
3. ความสัมพันธ์ทางบวกของครอบครัวและการสื่อสาร
4. การวางแผนการสืบทอดธุรกิจและความเหมาะสม
5. การเตรียมตัวของผู้สืบทอดธุรกิจ

แต่ในงานวิจัยของ Massis et al. (2008) นั้นได้ศึกษาถึงพลังแรงขับที่ชัดเจนของการสืบทอด  
ธุรกิจครอบครัวที่ได้อธิบายว่า มีเงื่อนไขทางตรง 3 เงื่อนไข ที่เป็นตัวชัดเจนของการสืบทอดธุรกิจ  
ที่ประสบความสำเร็จจากภายในในเทอมของความมีประสิทธิภาพและความพึงพอใจของ  
ครอบครัวในการสืบทอดธุรกิจ ประกอบไปด้วย

1. มีความเป็นไปได้ที่ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวมีการจัดการด้านภาวะผู้นำที่ลดลง
2. การมีอำนาจครอบครองที่เหนือกว่าทำให้เกิดการปฏิเสธศักยภาพของผู้สืบทอดธุรกิจ
3. การมีอำนาจครอบครองที่เหนือกว่ามีการต่อต้านการสืบทอดธุรกิจครอบครัวแม้มีการ

ยอมรับและเต็มใจยอมรับการมีอยู่ของผู้สืบทอด และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา ได้แก่ ปัจจัย  
กระบวนการ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยความสัมพันธ์ ปัจจัยบริบทภายนอก และปัจจัยการเงิน



จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์และและสังเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลถึงการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ และสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

### **คุณสมบัติของผู้สืบทอด**

คุณสมบัติของผู้สืบทอดนั้นเป็นส่วนสำคัญในการสืบทอดธุรกิจ โดยคุณภาพของผู้สืบทอดนั้นสามารถเรียนรู้ได้ว่าจะมาจากประสบการณ์ ความสามารถหลัก ความยืดหยุ่น คุณลักษณะความเป็นผู้นำและการมีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้สืบทอดธุรกิจสามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายในอนาคต โดย Chrisman, Chua and Sharma (1998) ได้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่จำเป็น ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อธุรกิจครอบครัว ความสามารถในการเป็นผู้ที่สามารถทำให้ผู้มีอำนาจให้ความนับถือและเกรงใจ มีความเด็ดขาดและทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ มีการศึกษาและจำแนกคุณลักษณะของผู้ที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจไว้ 3 ประเภท ได้แก่ 1) ความสามารถในการนำของผู้สืบทอด 2) ทักษะในการจัดการและความสามารถหลัก 3) ความเต็มใจและความรับผิดชอบของผู้สืบทอดในการรับช่วงต่อและกำหนดบทบาทความเป็นผู้นำของตน ซึ่งจากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่า มีนักวิจัยหลายท่านที่ได้ศึกษาถึงประเด็นของคุณสมบัติของผู้สืบทอดธุรกิจเป็นปัจจัยหลักในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องกันในหลายส่วน ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในธุรกิจ ประสบการณ์จากการทำงานจากบริษัทต่าง ๆ ทักษะที่จำเป็นต่อการสืบทอดธุรกิจ การเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัวตั้งแต่วัยเยาว์ การเตรียมความพร้อมในการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัว เป็นต้น (Baur, 2014; Buang, Ganefri & Sidek, 2013; McNamara, Watson & Wittmeyer, 2009; Neubauer, 2003; Palliam, Cader & Chiemeke, 2011; Pyromalis & Vozikis, 2009; Suwannakan, 2009; Van der Merwe, Venter & Ellis, 2009; Venter, Boshoff & Maas, 2005; Vozikis, Liguori, Gibson & Weaver, 2012; Wang & Jia, 2009; Wassmus, Schäfer, Scheiner & Voigt, 2010)

### **ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงกิจการต่อ**

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ มาพบว่าความต้องการส่วนบุคคลของผู้สืบทอดธุรกิจและความสนใจในอาชีพมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกับ โอกาสที่ได้รับจากธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่ผู้สืบทอดจะมีความเต็มใจในการรับช่วงต่อจากเจ้าของรุ่นก่อน (Buang et al., 2013; Carlock & Ward, 2001; Vozikis et al., 2012; Wassmus et al., 2010) และหากพูดถึงระดับของความเชื่อมั่นของผู้สืบทอดธุรกิจพบว่าหากความเชื่อมั่นของผู้สืบทอดเป็นบวกและมีทักษะในการจัดการเพื่อบำเนินธุรกิจแล้วนั้นจะส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ (Goldberg & Wooldridge, 1993) ซึ่งหากศักยภาพของผู้สืบทอดต่ำกว่ามาตรฐานจะทำให้เกิดการขาดทักษะที่

จำเป็นและการเตรียมตัวสืบทอดธุรกิจที่ต่ำอาจส่งผลให้เกิดความสับสนในตำแหน่งที่ได้รับช่วงต่อมา และอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้การสืบทอดธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ (Breton-Miller et al., 2004; Potts, Schoen, Margery Engel & Hulme, 2001; Venter et al., 2005) สอดคล้องกับ Sharma and Rao (2000) และ Chaimahawong and Sakulsriprasert (2013) ที่เสนอว่า ระดับความสนใจของศักยภาพของผู้สืบทอดจะสามารถเพิ่มหรือลดความเต็มใจและแรงจูงใจในการจะเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัวได้ แต่ในประเด็นของความเต็มใจในการเข้ารับช่วงกิจการต่อของผู้สืบทอดนั้นก็ยังมีเพิ่มเติมว่า ความเต็มใจนั้นมาจากการที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับการปลูกฝังเกี่ยวกับธุรกิจตั้งแต่ยังเด็ก ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกทางบวกต่อเรื่องารที่จะรับช่วงธุรกิจต่อจากบรรพบุรุษ (Baur, 2014; Karima Mnasser & Habib, 2012; Pyromalis & Vozikis, 2009)

### **บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการและทักษะการเป็นผู้นำ**

บุคลิกลักษณะเฉพาะตนคือความสอดคล้องและแนวโน้มของพฤติกรรมที่คงอยู่ยาวนาน ซึ่งมีนักทฤษฎีได้ให้ความหมายของบุคลิกลักษณะเฉพาะตนไว้มากมาย ซึ่ง Semeijn, Boone, Van der Velden and Van Witteloostuijn (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่าบุคลิกลักษณะเฉพาะตนค่อนข้างจะเป็นสิ่งที่เสถียรหรือเป็นชุดของบุคลิกลักษณะของคนที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละสถานการณ์ และในส่วนของการศึกษาของ Yukl (2013) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพล แรงจูงใจ และสนับสนุนให้บุคคลอื่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และพบว่า ความเป็นผู้นำ การจัดการและแรงจูงใจนั้น คือ องค์ประกอบสามอย่างที่มีความสัมพันธ์และมีความสำคัญในการจะทำนายถึงความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งในประเด็นของบุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะการเป็นผู้นำนั้น ได้มีนักวิจัยที่ได้ศึกษาถึงเรื่องนี้และได้เสนอแนะว่าประเด็นดังกล่าวมีความจำเป็นในการรับช่วงต่อธุรกิจและส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ (Baur, 2014; Fakhruil Anwar & Selvamalar, 2011; Suwannakan, 2009)

### **วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม**

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นจะมีวัฒนธรรมครอบครัวที่ไม่เป็นทางการมากนัก (Fassin, 2008) จากการศึกษาของ Stavrou, Kleanthous and Anastasiou (2005) ได้แบ่งวัฒนธรรมครอบครัวไว้ทั้งหมด 3 มิติ คือ การควบคุมอำนาจหน้าที่ การสัมฤทธิ์ผลในเป้าหมาย และการจัดการความขัดแย้ง กล่าวคือ ในวัฒนธรรมแบบการมีหัวหน้านั้นจะต้องมีสมาชิกครอบครัวที่ต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ และอาจรวมไปถึงการตั้งเป้าหมายของครอบครัวที่จะให้สมาชิกในครอบครัวปฏิบัติตาม มีการร่วมมือในการแบ่งปันข้อมูลของสมาชิกครอบครัว

คุณค่าในธุรกิจครอบครัวถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องหรือเรียกว่าผลกระทบครอบครัว ซึ่ง Dyer (2006) ได้อ้างถึงผลกระทบของครอบครัวที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของธุรกิจซึ่งเค้าได้ให้ความสำคัญกับคุณค่าซึ่งเปรียบเสมือนปัจจัยที่มีส่วนทำให้ธุรกิจมีสมรรถนะสูง ซึ่งช่วยให้ค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนตัวแทนที่สูงนั้นลดลงได้เนื่องมาจากการมีความเชื่อใจที่สูงและมีการแบ่งปันค่านิยมซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกของครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับ Sharma (2004) ที่พบว่ามีการพิจารณาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรม ค่านิยมและสมรรถนะของธุรกิจในระหว่างและหลังจากช่วงระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งและนักวิจัยหลายท่านได้เสนอแนะธุรกิจครอบครัวนั้นจะมีวัฒนธรรมที่เฉพาะของแต่ละครอบครัวและจะมีความสอดคล้องกับการบริหารธุรกิจครอบครัวซึ่งมีการแบ่งปันค่านิยมพื้นฐานของผู้ก่อตั้งรุ่นก่อนแก่ผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัว (Baur, 2014; Buang et al., 2013; Karima Mnasser & Habib, 2012; Suwannakan, 2009; Ward, 2005)

#### **พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง**

พลวัตระหว่างบุคคลซึ่งก็รวมถึงความขัดแย้งและความไม่เห็นชอบท่ามกลางบรรดาสมาชิกในครอบครัว ซึ่งเป็นเรื่องหลักในการวิจัยด้านธุรกิจครอบครัว (Lussier & Sonfield, 2010) ทางด้าน Morris et al. (1997) พบว่า ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวมีความยิ่งใหญ่สามารถส่งผลกระทบต่อการศึกษาของธุรกิจระหว่างรุ่นของธุรกิจครอบครัวได้ จึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวจะแสดงออกมาให้เห็น โดยความขัดแย้งและการสนับสนุน แต่เมื่อในธุรกิจประกอบด้วยคนจำนวนหนึ่งซึ่งมีความคิดมีเป้าหมายหรือทัศนคติที่ไม่ตรงกันจึงอาจทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นในธุรกิจได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในธุรกิจครอบครัวตามมา และจะต้องมีการจัดการอย่างเร่งด่วน ซึ่งมุมมองเร่งด่วนของความขัดแย้งคือ ผู้จัดการต้องไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพราะการหลีกเลี่ยงจะทำส่งผลกระทบต่อศักยภาพของผลิตภัณฑ์ (Eckert & Rinehart, 2005)

Tjosvold, Hui and Law (2001) กล่าวว่า ผู้จัดการและพนักงานสามารถนำความขัดแย้งเพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนาประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น และกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งนั้นขยายความรวมถึงการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกันเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นและบุคคลจะแสดงออกที่แตกต่างกันในหลาย ๆ ทางเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น และจากการศึกษาของ Chengcheng and Yang (2014) พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรมดั้งเดิมของครอบครัวที่ส่งผ่านมาจากรุ่นสู่รุ่นนั้นส่งผลกระทบต่อจัดการธุรกิจของครอบครัวซึ่งหากมีการลดความขัดแย้งดังกล่าวได้จะส่งผลกระทบต่อจัดการผ่านการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมได้

ซึ่งสอดคล้องกับ Buang et al. (2013) ที่พบว่า การลดความขัดแย้งของคนในครอบครัวและการทะเลาะกันของพี่น้องจะช่วยเพิ่มความราบรื่นในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

### **ความเชื่อใจของครอบครัว**

ความเชื่อใจคือความเต็มใจยอมรับความไม่มั่นคงซึ่งเป็นฐานมาจากความคาดหวังด้านบวกเกี่ยวกับความตั้งใจหรือพฤติกรรม (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) ความเชื่อใจเป็นตัวตัดสินใจที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ โดยการทำให้ข้อมูลและการแปลความข้อมูลที่ได้รับมาง่ายขึ้น และความเชื่อใจยังถือเป็นตัวกำหนดทิศทางของการกระทำซึ่งสามารถทำให้เกิดประโยชน์ (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Suwannakan (2009) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองที่ประสบความสำเร็จ พบว่าความเชื่อใจในครอบครัวถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และจากการศึกษาของ Buang et al. (2013) และ Baur (2014) ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นต้องมีการแสดงออกทางด้านความเชื่อใจที่มีต่อครอบครัวและหากพิจารณาในระดับของความสัมพันธ์ของครอบครัวและธุรกิจนั้นพบว่าความเชื่อใจมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

### **การส่งผ่านธุรกิจ**

เมื่อธุรกิจดำเนินมาถึงระยะเวลาที่ต้องเปลี่ยนมือจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการที่ธุรกิจจะสามารถดำเนินต่อไปได้ในอนาคตหรือไม่ ซึ่งการส่งผ่านธุรกิจจะไม่เพียงแต่ส่งผ่านในเรื่องของกิจการหรือสิ่งที่มองเห็นจากภาพลักษณ์ภายนอก แต่กล่าวรวมถึงการส่งผ่านทั้งที่ไม่สามารถมองเห็นได้จากภายนอก เช่น การส่งผ่านอำนาจการปกครอง การส่งผ่านความรู้หรือเทคนิคการทำงานจากรุ่นสู่รุ่น ความผูกพันใกล้ชิดระหว่างรุ่นหรือแม้กระทั่งการส่งผ่านถึงเอกลักษณ์ของธุรกิจที่บรรพบุรุษได้สร้างมาแต่ในอดีต เป็นต้น (Amran & Ayoib Che, 2010; Hnátek, 2012; Karima Mnasser & Habib, 2012; McNamara et al., 2009) ซึ่งในการศึกษาของ Tagiuri and Davis (1996), Gersick (1997), Fletcher (2004), Ward (2005) และ Pieper and Klein (2007) ที่เป็นการต่อยอดการศึกษาในเรื่องของโมเดลสี่ห่วงของธุรกิจครอบครัว และได้เสนอว่า ในส่วนของการส่งผ่านธุรกิจนั้นเป็นเรื่องที่จำเป็นและจัดให้อยู่ในการจัดการด้านครอบครัวที่ต้องดำเนินการต่อเมื่อถึงกระบวนการสืบทอด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Neubauer (2003) ที่อธิบายว่า วงจรชีวิตของเจ้าของธุรกิจและวงจรชีวิตของธุรกิจนั้นเมื่อดำเนินธุรกิจมาถึงช่วงเวลาที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนถ่ายเจ้าของนั้นหากไม่มีการสืบทอดธุรกิจแล้วแทนที่ธุรกิจจะเติบโตต่อไปไม่หยุดชะงักกลับต้องเข้าสู่ช่วงธุรกิจอืดตัว แต่หากมีการวางแผนสืบทอดธุรกิจธุรกิจจะยังสามารถเติบโตได้ในรุ่นต่อไป

### การปกครองและอำนาจการควบคุม

การปกครองและการควบคุมในธุรกิจครอบครัวจะเน้นในส่วนที่ว่าจะผสมผสานโครงสร้างการปกครองใหม่ให้มีความสอดคล้องกับโครงสร้างการปกครองของผู้ก่อตั้งธุรกิจ (Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004) และการจัดการกับการผสมกันของครอบครัวและธุรกิจ (Chua et al., 2003; Corbetta & Montemerlo, 1999; Steier, Chrisman & Chua, 2004) สำหรับหลาย ๆ ธุรกิจครอบครัวนั้นการสืบทอดธุรกิจถือเป็นการทำให้เกิดวิถีการของการปกครอง ซึ่ง Steier (2001a) ได้กล่าวว่า วิธีการของการปกครองสามารถแทนที่ในเรื่องของความเชื่อใจระหว่างสมาชิกในครอบครัวซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเราไม่สามารถจะทำให้เกิดความเชื่อใจในระดับสูงของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในรุ่นแรกและสมาชิกรุ่นที่สองได้เสมอไป การปกครองในธุรกิจครอบครัวนั้น ประกอบไปด้วย การปกครองของบริษัทและการปกครองของครอบครัว เมื่อต้องพิจารณาถึงการปกครองของบริษัทแล้วนั้น คณะกรรมการบริษัทนั้นถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญมาก เพราะคณะกรรมการบริษัทนั้นมีบทบาทสำคัญในการเข้าสู่ช่วงการสืบทอดธุรกิจ (Van Den Heuvel, Van Gils & Voordeckers, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Neville (2011) ที่พบว่า บทบาทของคณะกรรมการบริษัทนั้นเปรียบเสมือนทรัพยากรที่สำคัญและเขายังชี้ให้เห็นว่าการมีการปกครองที่ดีมีความเกี่ยวเนื่องกับการดำรงอยู่ของสมาชิกในคณะกรรมการบริษัทและคนอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในคณะกรรมการบริษัทของธุรกิจครอบครัว และจากการศึกษาของ Pontet, Wrosch and Gagne (2007) ที่เสนอว่า การควบคุมธุรกิจส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในอำนาจของผู้ก่อตั้งธุรกิจที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดในการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ Baur (2014) ที่เสนอว่า ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในธุรกิจและต้องไม่เกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกครอบครัว และผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานสำหรับการสืบทอดธุรกิจ

### การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์

ความสำคัญของการถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์เป็นสิ่งที่ควรให้สนใจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งพบว่าการเงินภายในธุรกิจครอบครัวนั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสืบทอดธุรกิจ (Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2013) แต่ในทางปฏิบัติ พบว่า เจ้าของธุรกิจครอบครัวนั้นมีการวางแผนการเงินและการวางแผนภาษีที่ยังไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยการศึกษาของ Molly, Laveren and Deloof (2010) ที่พบว่า การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจากรุ่นที่หนึ่งสู่รุ่นที่สองนั้นจะเกิดอิทธิพลทางลบของอัตราหนี้สินซึ่งจะมีความตรงกันข้ามกับการถ่ายโอนธุรกิจจากรุ่นที่สามขึ้นไป และหากมองในส่วนของอัตราการเติบโตของธุรกิจ พบว่าการถ่ายโอนธุรกิจจากรุ่นที่หนึ่งสู่รุ่นที่สองนั้นจะมีอัตราการเติบโตที่ลดลงและยังพบอีกว่า

ไม่มีหลักฐานที่ยืนยันว่ากำไรของธุรกิจที่เพิ่มขึ้นนั้นมีผลมาจากการสืบทอดธุรกิจ แต่ก็มีการวิจัยของ Bjuggren and Sund (2001) ที่ได้เสนอแนะว่าการเกษียณอายุและการวางแผนหลักทรัพย์และการจัดการความมั่งคั่งนั้นเป็นสิ่งที่รับประกันความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว และการที่ไม่มีการวางแผนหลักทรัพย์ที่เพียงพอหรือขาดการเขียนแผนหลักทรัพย์หรือพินัยกรรมที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนอาจเป็นอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการสืบทอดธุรกิจ เนื่องจากในเจ้าของรุ่นแรก ๆ นั้นต้องการให้เรื่องการเงินต่าง ๆ มีความปลอดภัยมากที่สุดก่อนที่จะส่งต่อธุรกิจให้กับรุ่นถัดไป ซึ่งสอดคล้องกับ Morris et al. (1997) การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจะราบรื่นได้นั้นต้องมีการวางแผนหลักทรัพย์ การวางแผนภาษีและวัตถุประสงค์ในการส่งผ่านความมั่งคั่งของธุรกิจที่ชัดเจน และการบริหารจัดการที่เป็นมืออาชีพได้นั้นต้องมีเครื่องมือในการบริหารทางการเงินที่ดี ต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านการเงิน (Sonfield & Lussier, 2004) บางธุรกิจครอบครัวนั้นนักวิจัยได้สรุปว่า การที่ธุรกิจครอบครัวเติบโตและก้าวไปข้างหน้าด้วยการเข้ามาของรุ่นถัดมานั้นเนื่องจากธุรกิจมีการจัดทำเครื่องมือหรือรูปแบบของการต้นทุน การพยากรณ์เหตุการณ์ การวิเคราะห์การหมุนเวียนของเงินและมีแบบอย่างในการดำเนินงาน (Coleman & Carsky, 1999; Filbeck & Lee, 2000)

#### **หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ**

พี่น้องและเครือญาติ ถือว่ามีความสำคัญในการเข้ามาร่วมกันบริหารธุรกิจครอบครัว เนื่องจากมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างกัน ซึ่งจากการศึกษาของ Gersick (1997), Tagiuri and Davis (1996) และ Fletcher (2004) ที่อธิบายว่าพี่น้องและเครือญาติเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว และจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวบรรลุเป้าหมายได้ แต่หากพี่น้องและเครือญาติมีความคิดเห็นหรือแนวคิดต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจครอบครัวได้เช่นกัน

#### **สมรรถนะและการประเมิน**

ในส่วนของสมรรถนะของธุรกิจ Richard, Devinney, Yip and Johnson (2009) ได้แสดงให้เห็นว่า มีความแตกต่างกันของสมรรถนะขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือ สมรรถนะขององค์กรจะประกอบไปด้วย 3 ส่วนที่จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ ได้แก่ 1) สมรรถนะทางการเงิน (กำไร อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม เป็นต้น) 2) สมรรถนะของตลาด (ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น) 3) ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผลตอบแทนทั้งหมดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐกิจ) และในส่วนของประสิทธิผลขององค์กรนั้นเป็นเรื่องที่กว้าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนครอบคลุมถึงผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่เป็นในเชิงภายในและ

ภายนอก โดยในเชิงการปฏิบัติงานภายในนั้นจะเป็นเรื่องทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่มากขึ้น แต่สำหรับในเชิงการปฏิบัติงานภายนอกนั้นจะเป็นมาตรการ เป็นเครื่องมือ วัดจากเรื่องที่กว้างกว่าซึ่งโดยทั่วไปจะเกี่ยวกับการประเมินค่าสถานะทางเศรษฐกิจไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารหรือลูกค้าหรือแม้แต่การพิจารณาถึงภาพลักษณ์ความมีชื่อเสียง และในส่วนของผลการประเมินผลธุรกิจ พบว่า จากการศึกษาของ Pasanen (2003) ที่ทำการศึกษาในเรื่องการประเมินผลการประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นประกอบไปด้วยยอดขายต่อปี กำไรขั้นต้น กระแสเงินสดในการดำเนินงาน และกำไรสุทธิ

### **มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ**

มุมมองและแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวนั้นจะมีความสอดคล้องกับการได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ กล่าวคือ เมื่อผู้สืบทอดได้รับสืบทอดธุรกิจจากเจ้าของรุ่นก่อนแล้วนั้นควรที่จะมองหาแนวคิดทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อที่จะพัฒนาต่อธุรกิจครอบครัวให้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถดำรงรักษาธุรกิจให้สามารถดำเนินต่อไปได้ ซึ่ง Ward (2005) และ Fletcher (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยด้านนี้ไว้ในความสามารถของผู้ประกอบการซึ่งควรจะมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถพัฒนาแนวคิดของตนเองเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจที่รับช่วงสืบทอดมาได้

### **ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ**

จากการศึกษาของ Scott and Venkataraman (2000) ได้ให้ทัศนะในเรื่องภาวะผู้ประกอบการไว้ว่าเป็นการอธิบายถึงสองปรากฏการณ์ที่จะต้องมาประกอบกัน ได้แก่ การที่ผู้ประกอบการประสบโอกาสทางการสร้างกำไรให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ และความพร้อมของผู้ประกอบการที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจ และผู้ประกอบการเองต้องมีการบูรณาการถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกธุรกิจเพื่อจะให้มีผลสอดคล้องกับเป้าหมายที่ธุรกิจได้ตั้งไว้ (Frederick, Kuratko & Hodgetts, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับ Baur (2014) ที่เสนอว่า ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีพื้นฐานในการศึกษาที่ครอบคลุมและมีความสัมพันธ์กับธุรกิจและสามารถที่จะพัฒนาบุคคลต่อเนื่องได้ ต้องมีการเข้าอบรมอย่างเข้มงวดจากภายนอกหรือภายในบริษัท ต้องมีอิสระในการทดลองงานและรับข้อผิดพลาดและต้องให้ความมั่นใจที่จะรับช่วงต่อธุรกิจโดยมีแรงจูงใจในการกระทำและเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจแต่เนิ่น ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มความตระหนักถึงและเข้าใจถึงการเป็นผู้ประกอบการของผู้รับสืบทอดธุรกิจ

### **การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่**

การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่นั้นเมื่อกระบวนการสืบทอดธุรกิจดำเนินไปนั้นผู้รับสืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่อาจมีความแตกต่างไปจากความเป็น

ดั้งเดิมของครอบครัวและอาจมีการได้รับแนวคิดธุรกิจใหม่จากหลายแหล่งเพื่อให้เกิดผลดีกับธุรกิจครอบครัวซึ่งจากการศึกษาของ Fletcher (2004) ที่เป็นการอธิบายเพิ่มเติมในส่วนของแกนผู้ประกอบการซึ่งประกอบไปด้วย การได้รับแนวคิดธุรกิจใหม่ แนวคิดความเป็นจริงทางธุรกิจ และแนวคิดในการมองธุรกิจ เพื่อจะได้เห็นภาพชัดของแนวทางในการพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ของผู้สืบทอดธุรกิจ

### **รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร**

ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีอิทธิพลในการที่ผู้นำจะมองหาผู้เข้าร่วมที่มีความสมัครใจที่จะมาเป็นผู้ที่อยู่ใต้การนำของผู้นำเพื่อการพยายามที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และบทบาทของความเป็นผู้นำโดยส่วนมากนั้นมีการระบุไว้โดยวัฒนธรรมขององค์กร เป็นการโต้แย้งกันในเรื่องของความเชื่อ คุณค่าและข้อสมมติฐานว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อรูปแบบของความเป็นผู้นำที่ได้ปฏิบัติกันมา (Omolayo, 2007) และมีนักทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมีความเห็นด้วยในเรื่องของความแตกต่างระหว่างการจัดการและความเป็นผู้นำ คุณลักษณะเฉพาะตัว พฤติกรรมและความสามารถหลักจะทำให้ผู้นำและผู้จัดการมีความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวมีผลเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นบุคคลจึงควรมีการฝึกฝนให้สามารถเป็นได้ทั้งการเป็นผู้จัดการและการเป็นผู้นำ และตามที่ Kotter (1999) ความเป็นผู้นำและการจัดการเป็นความสอดคล้องของสองระบบที่มีความเฉพาะของการกระทำซึ่งในแต่ละระบบจะมีหน้าที่และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน

### **การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ**

เมื่อธุรกิจมีผลประกอบการที่ดีและมีผลกำไรเกิดขึ้นแล้วนั้นสิ่งหนึ่งที่เจ้าของธุรกิจอาจจะนำมาพิจารณาเป็นทางเลือกหนึ่งเพื่อผลประกอบการที่ดีขึ้นนั้นคือการขยายธุรกิจหรือการเพิ่มสาขาธุรกิจและเมื่อมีการขยายธุรกิจแล้วนั้นสิ่งจำเป็นอีกอย่างหนึ่งที่มาควบคู่กัน คือ การจัดระบบธุรกิจให้มีความสอดคล้องกันทั้งระบบ และให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงและเพื่อเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการที่จะบรรลุ ซึ่ง Gersick (1997) Tagiuri and Davis (1996) และ Fletcher (2004) ได้เสนอว่าการขยายและการจัดระบบธุรกิจนั้นมีความสำคัญด้านหนึ่งในธุรกิจครอบครัวซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในครอบครัวในการช่วยกันคิดพิจารณาและร่วมกันตัดสินใจในประเด็นนี้

### **การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ**

การสืบทอดธุรกิจที่ดีต้องมีการดำเนินงานและการจัดการแบบมืออาชีพ กล่าวคือ เมื่อผู้ส่งมอบธุรกิจได้ออกจากธุรกิจและทำการส่งต่อให้กับผู้สืบทอดแล้วนั้นผู้สืบทอดยังคงดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพได้หลังจากการส่งมอบ และตัวผู้สืบทอดเองก็ควรหาวิธีการที่เป็นของ



ตัวเองเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น เว้นเสียแต่ว่าธุรกิจครอบครัวจะมีแนวคิดทางธุรกิจที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ พันธกิจชัดเจนและแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดีแล้ว ซึ่งจะช่วยให้ผู้สืบทอดสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น (Flamholtz & Randle, 2007)

การที่จะดำเนินงานให้เป็นมืออาชีพนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เน้นในส่วนของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Sharma et al., 1997) จากงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวที่เติบโตเต็มที่ ผู้จัดการจะมองอนาคตต่อไปข้างหน้า พิจารณาถึงทางเลือกที่ธุรกิจจะมีได้ในอนาคต และทำกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้ในการดำเนินงานในระยะยาวของธุรกิจ (Aronoff, 1998; Miller, McLeod & Keun Young, 2001)

นักวิจัยด้านธุรกิจครอบครัว พบว่า รูปแบบการจัดการที่พบส่วนมากเป็นของคนรุ่นอ่อนกว่า ในธุรกิจครอบครัวรุ่นแรกนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นการจัดการแบบไม่เป็นทางการและจับต้องไม่ได้มากกว่า แต่พอมาถึงในรุ่นที่สองและรุ่นที่สามนั้นการจัดการจะเป็นทางการมากและจับต้องได้มากขึ้น (Coleman & Carsky, 1999; Filbeck & Lee, 2000; Miller et al., 2001)

สิ่งสำคัญในการจัดการธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จสิ่งหนึ่งที่เป็นเสมือนกฎหมายของธุรกิจครอบครัวที่เป็นตัวกำหนดถึงภาระหน้าที่ การดำเนินงานการวางแผนต่าง ๆ และรวมไปถึงบทลงโทษในกรณีที่มีการกระทำผิดของสมาชิกในครอบครัว นั่นก็คือ สภาธุรกิจครอบครัวหรือธรรมนูญครอบครัว (Family council หรือ Family constitution) ซึ่งเป็นการประยุกต์มาจากระบบการบริหารผลประโยชน์ของครอบครัวหรือก็คือระบบกงสีที่นิยมกันมากในกลุ่มธุรกิจครอบครัวเชื้อสายจีนนั่นเอง เนื่องจากเกิดความเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการดำเนินธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งในความหมายของสภาธุรกิจครอบครัวก็คือการตัดสินใจถึงบทบาททางสังคม กล่าวคือ สภาธุรกิจครอบครัวหรือธรรมนูญครอบครัวนั้นเป็นตัวที่จะจัดหาโอกาสหรือเตรียมการในการค้นหาว่าครอบครัวจะใช้ความมั่งคั่งที่มีอยู่อย่างไร การจะส่งต่อความมั่งคั่งไปสู่บุตรหลานอย่างไร พ่อแม่จะมีความเป็นอยู่อย่างไรหลังจากการออกจากธุรกิจไปแล้วรวมถึงสัดส่วนของความมั่งคั่งที่ธุรกิจแบ่งปันคืนสู่สังคมที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร ซึ่งสภาธุรกิจครอบครัวหรือธรรมนูญครอบครัวนั้นเปรียบเสมือนแกนขาขององค์กรในด้านการจัดการวางแผนด้านองค์กรและการวางแผนด้านกลยุทธ์ซึ่งสมาชิกทุกคนในครอบครัวจะมีการพบปะเพื่อตัดสินใจถึงผลกระทบด้านต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างเปิดเผยและทุกคนในครอบครัวต้องมีส่วนร่วม ซึ่งสภาธุรกิจครอบครัวหรือธรรมนูญครอบครัวจะให้ความสำคัญใน 3 ส่วน ดังนี้ (Jaffe, 1992)

1. แผนระดับบุคคลที่จะช่วยให้สมาชิกทุกคนในครอบครัวสามารถกำหนดเป้าหมายและความเหมาะสมของความต้องการของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ

2. แผนครอบครัวที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนดเป้าหมายรวมของครอบครัว และทรัพยากรที่มีเพื่อให้สามารถไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

3. แผนธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมด้านการจัดการ การมีส่วนร่วมของครอบครัวในธุรกิจและทิศทางของกลยุทธ์ต่าง ๆ

หากจะกล่าวถึงสภาธุรกิจครอบครัวที่เปรียบเสมือนต้นแบบของสภาธุรกิจครอบครัวหรือธรรมนูญครอบครัวของไทยนั้น ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างสภาธุรกิจครอบครัวหรือธรรมนูญครอบครัวของครอบครัวจิราธิวัฒน์ในเครือเซเนทรัลกรุ๊ป ที่มีการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการขยายและเติบโตมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารสภาธุรกิจครอบครัวของตระกูลจิราธิวัฒน์นั้น มีหลักการ คือ หลักการในการสร้างและดูแลครอบครัวและการบริหารสมาชิกครอบครัว กล่าวคือ เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความเท่าเทียมกันระหว่างสมาชิกทุกคนในครอบครัว มีการจัดองค์กรอย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (คณัย เทียนพุด, 2552, หน้า 232-237)

1. การอยู่ร่วมกัน คือ สมาชิกครอบครัวทุกคนต้องอยู่บ้านเดียวกัน กินข้าวหม้อเดียวกัน เรียนที่เดียวกัน เล่นด้วยกัน ทำงานด้วยกัน และนอนด้วยกัน

2. การจัดลำดับอาวุโส คือ ให้ทุกคนในครอบครัวเคารพนับถือกันตามหลักความอาวุโสของอายุแทนการเคารพนับถือตามศักดิ์เพื่อให้ง่ายต่อการปกครอง

3. การอบรมสั่งสอนสมาชิกในครอบครัว คือ ต้องมีความเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ ต้องมีความกตัญญู ต้องรักพี่น้องมากกว่าคนภายนอก

4. การใช้หลักประชาธิปไตยกับสมาชิกครอบครัว คือ ทุกคนในครอบครัวมีสิทธิและเสียงในการแสดงความคิดเห็นที่เท่าเทียมกัน

5. การให้การศึกษาแก่สมาชิก คือ สมาชิกทุกคนต้องได้รับการศึกษาที่ดีและเท่าเทียมกัน โดยเด็กผู้ชายจะต้องเข้าเรียนที่โรงเรียนอัสสัมชัญและเด็กผู้หญิงต้องเข้าเรียนที่โรงเรียนมาร์แตร์เคอียวิทยาลัย และส่งให้ได้ศึกษาต่อในต่างประเทศในระดับที่สูงขึ้น

6. การแบ่งงานให้สมาชิกครอบครัว คือ มีการวางแผนธุรกิจไว้ล่วงหน้าและมอบหมายแบ่งงานให้สมาชิกโดยคำนึงถึงหลักอาวุโสและความสามารถ

7. การทำโทษ คือ จะมีการส่งจดหมายเวียนไปถึงพี่น้องให้ได้ทราบถึงความผิดที่ได้กระทำของสมาชิกครอบครัวเพื่อให้มีความระมัดระวังในการกระทำสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น

8. การชมเชย คือ เมื่อสมาชิกครอบครัวทำดีจะมีการชมเชยและได้รับมอบหมายงานให้ทำเพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาตัวเองต่อไป

หากเป็นธุรกิจครอบครัวที่ไม่ใช่ครอบครัวไทยที่มีการให้ความสำคัญกับการจัดตั้งสภาธุรกิจครอบครัวหรือธรรมนูญครอบครัวนั้นผู้วิจัยขอยกตัวอย่างบริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์ชั้นนำจากฮ่องกง คือ บริษัท ที กุม ที ที่ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ.1880 ที่ขณะนี้ดำเนินธุรกิจภายใต้การบริหารของเอ็ดดี้ ลี ที่เป็นทายาทครอบครัวรุ่นที่ 4 ซึ่งมีแนวคิดในการสร้างสภาธุรกิจครอบครัวหรือธรรมนูญครอบครัว โดยมีแนวคิดที่ “ครอบครัวอยู่เหนือธุรกิจ (Our formula-family first)” ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (จิราวัฒน์ คงแก้ว, 2555)

1. ข้อห้ามของตระกูล 3 ประการ คือ ห้ามหย่า ห้ามแต่งงานซ้ำและห้ามแต่งงานซ้ำซ้อน
2. การสื่อสารภายในครอบครัว
3. ค่านิยมที่เป็นแก่นของครอบครัวที่เรียกว่า “Si Li Ji Ren” ที่ให้ความสำคัญต่อคน

ที่แวดล้อมอยู่ในธุรกิจ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการมีสภาธุรกิจครอบครัวหรือธรรมนูญครอบครัวนั้นถือเป็นสิ่งที่ธุรกิจครอบครัวควรคำนึงถึงเนื่องจากการดำเนินการบริหารธุรกิจครอบครัวมีการดำเนินการโดยสมาชิกครอบครัว จึงอาจเกิดความรู้สึกว่าสามารถจะปฏิบัติตนอย่างไรก็ได้ อาจไม่มีความผิดหรือการไม่เชื่อฟังผู้บริหารที่มีอำนาจเหนือตนเองอาจเพราะมีความห่างของช่วงอายุที่ห่างกันไม่มากนัก จึงอาจเกิดความยากลำบากในการควบคุมธุรกิจได้

#### **เป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**

ข้อได้เปรียบที่ดีของธุรกิจครอบครัวคือกลุ่มขนาดเล็กของเจ้าของธุรกิจที่สามารถดำเนินการกลยุทธ์สำหรับเป้าหมายระยะยาวได้ และธุรกิจครอบครัวก็เหมือนกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวในหลาย ๆ ด้าน กล่าวคือ มีความต้องการในด้านทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านการเงินเช่นกัน การบริหารจัดการเวลา การบริหารจัดการระบบและกระบวนการนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในธุรกิจครอบครัวไม่ต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว จากการศึกษาของ Naldi, Nordqvist, Sjöberg and Wiklund (2007) ได้ให้ทัศนะว่า กลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวเป็นหัวข้อพิเศษที่ควรให้ความสนใจซึ่งธุรกิจที่ควบคุมโดยครอบครัวจะมุ่งให้เป้าหมายของธุรกิจสำเร็จลุล่วงมากกว่าจะมุ่งการทำกำไรสูงสุดมากกว่าธุรกิจที่ไม่ได้ควบคุมโดยครอบครัว

#### **การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ**

จากการศึกษาของ Karima Mnasser and Habib (2012) พบว่า การถ่ายโอนบทบาทผู้นำของผู้นำรุ่นก่อนให้แก่ผู้นำรุ่นถัดไปเป็นสิ่งที่ควรทำให้เป็นรูปธรรมเพื่อการวางแผนการสืบทอดธุรกิจในอนาคต และจากการศึกษาของ Gao, Bai and Shi (2011) ซึ่งมีการศึกษาการถ่ายโอนความเป็นผู้นำของธุรกิจครอบครัวจีน พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของเจ้าของธุรกิจมีความคล้ายกันในรูปแบบของความเป็นผู้นำจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งและมีผลกระทบทางบวกของความผูกพันต่อ

องค์กรของพนักงานในธุรกิจครอบครัวด้วย แต่จากการศึกษาของ Davis and Harveston (1999) พบว่า การถ่ายโอนบทบาทผู้นำนั้นในบางครั้งไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากเหตุผลของการเปรียบเสมือนเงาโดยรุ่นวัย กล่าวคือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจที่จะส่งผลกระทบต่อสมาชิกในหลาย ๆ รุ่นในครอบครัว โดยเฉพาะการสืบทอดธุรกิจที่ไม่สมบูรณ์และเป็นตัวขัดขวางแก่ผู้สืบทอดธุรกิจอีกด้วย แต่เงาที่กล่าวถึงก็มีผลกระทบที่ดี กล่าวคือ ธุรกิจจะมีแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานจากรุ่นก่อน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kelly, Athanassiou and Crittenden (2000) ที่ให้ทัศนะคล้าย ๆ กันว่า มีทั้งผลกระทบทางบวกและผลกระทบทางลบเมื่อผู้ก่อตั้งธุรกิจที่มีความเป็นศูนย์กลางของการสืบทอดธุรกิจจะมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์และพฤติกรรมของสมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อไป

ตารางที่ 2-4 ตั้งเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว/นักวิจัยและนักวิชาการ	McNamara et al. (2009)	van der Merwe et al. (2009)	Chaimahawong and Sakulsriprasert (2013)	Venter et al. (2005)	Chengcheng and Yang (2014)	Olson et al. (2003)	Morris et al. (1997)	Fakhrul Anwar and Selvamalar (2011)	Pyromalis and Vozikis (2009)	Kubota (2010)	Amran and Ayoib Che (2010)	Pontet et al. (2007)	Suwannakan (2009)	Baur (2014)	Gersick (1997)	Tagiuri and Davis (1996)	Ward (2005)	Fletcher (2004)	Pieper and Klein (2007)	Wang and Jia (2009)	Neubauer (2003)	Wassmus et al. (2010)	Vozikis et al. (2012)	Buang et al. (2013)	Hnáték (2012)	Koropp, Grichnik, and Gyga (2013)	Molly et al. (2010)	Karima Mnasser and Habib (2012)	Palliam et al. (2011)	Lee, Jasper, and Goebel (2003)	รวมปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว		
1. ด้านบุคคล																																	
คุณสมบัติของผู้เติบโต	x	x		x		x		x	x			x	x							x	x	x	x	x	x				x	x	x	16	
ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงกิจการต่อ			x	x					x				x	x						x		x	x	x				x	x			11	
บุคลิกลักษณะเฉพาะตน								x					x	x																			3
การจัดการและทักษะการเป็นผู้นำ																																	
2. ด้านครอบครัว																																	
วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม													x	x			x							x				x					6

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ สืบทอดธุรกิจครอบครัว/ นักวิจัยและนักวิชาการ	McNamara et al. (2009)	van der Merwe et al. (2009)	Chaimahawong and Sakulsriprasert (2013)	Venter et al. (2005)	Chengcheng and Yang (2014)	Olson et al. (2003)	Morris et al. (1997)	Fakhrul Anwar and Selvamalar (2011)	Pyromalis and Vozikis (2009)	Kubota (2010)	Amran and Ayoib Che (2010)	Pontet et al. (2007)	Suwannakan (2009)	Baur (2014)	Gersick (1997)	Tagiuri and Davis (1996)	Ward (2005)	Fletcher (2004)	Pieper and Klein (2007)	Wang and Jia (2009)	Neubauer (2003)	Wassmus et al. (2010)	Vozikis et al. (2012)	Buang et al. (2013)	Hnáték (2012)	Koropp, Grichnik, and Gyga (2013)	Molly et al. (2010)	Karima Mnasser and Habib (2012)	Palliam et al. (2011)	Lee, Jasper, and Goebel (2003)	รวมปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	
พลวัตครอบครัวและ ความขัดแย้ง			x	x	x									x					x					x								6
ความเชื่อใจของครอบครัว			x	x		x							x	x									x									6
การส่งผ่านธุรกิจ	x	x						x							x	x	x	x	x		x			x								12
3. ด้านความเป็นเจ้าของ การปกครองและอำนาจ การควบคุม												x		x	x		x															4
การถ่ายโอนเงินทุนและ วางแผนหลักทรัพย์	x		x				x							x								x	x			x	x			x	x	10

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

	McNamara et al. (2009)	van der Merwe et al. (2009)	Chaimahawong and Sakulsriprasert (2013)	Venter et al. (2005)	Chengcheng and Yang (2014)	Olson et al. (2003)	Morris et al. (1997)	Fakhrul Anwar and Selvamalar (2011)	Pyromalis and Vozikis (2009)	Kubota (2010)	Amran and Ayoib Che (2010)	Pontet et al. (2007)	Suwannakan (2009)	Baur (2014)	Gersick (1997)	Tagiuri and Davis (1996)	Ward (2005)	Fletcher (2004)	Pieper and Klein (2007)	Wang and Jia (2009)	Neubauer (2003)	Wassmus et al. (2010)	Vozikis et al. (2012)	Buang et al. (2013)	Hnáték (2012)	Koropp, Grichnik, and Gyga (2013)	Molly et al. (2010)	Karima Mnasser and Habib (2012)	Palliam et al. (2011)	Lee, Jasper, and Goebel (2003)	รวมปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัว		
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ สืบทอดธุรกิจครอบครัว/ นักวิจัยและนักวิชาการ																																	
หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ															x	x		x														3	
สมรรถนะและการประเมิน													x	x																			3
4. ด้านผู้ประกอบการ																																	
มุมมองและแนวคิดในการ	x																x	x															3
ดำเนินธุรกิจ																																	
ความสามารถในการจัดการ									x				x	x																			3
ธุรกิจของผู้ประกอบการ																																	
การได้รับและพัฒนาแนวคิด																	x	x	x														3
ธุรกิจใหม่																																	

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ สืบทอดธุรกิจครอบครัว/ นักวิจัยและนักวิชาการ	McNamara et al. (2009)	van der Merwe et al. (2009)	Chaimahawong and Sakulsriprasert (2013)	Venter et al. (2005)	Chengcheng and Yang (2014)	Olson et al. (2003)	Morris et al. (1997)	Fakhrul Anwar and Selvamalar (2011)	Pyromalis and Vozikis (2009)	Kubota (2010)	Amran and Ayoib Che (2010)	Pontet et al. (2007)	Suwannakan (2009)	Baur (2014)	Gersick (1997)	Tagiuri and Davis (1996)	Ward (2005)	Fletcher (2004)	Pieper and Klein (2007)	Wang and Jia (2009)	Neubauer (2003)	Wassmus et al. (2010)	Vozikis et al. (2012)	Buang et al. (2013)	Hnáték (2012)	Koropp, Grichnik, and Gygax (2013)	Molly et al. (2010)	Karima Mnasser and Habib (2012)	Palliam et al. (2011)	Lee, Jasper, and Goebel (2003)	รวมปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว			
5. ด้านธุรกิจ																																		
รูปแบบความเป็นผู้นำและ วัฒนธรรมองค์กร										x				x																				2
การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ															x	x		x																3
6. ด้านการจัดการ																																		
การพัฒนากลยุทธ์และ การจัดการธุรกิจ	x			x	x	x				x			x	x			x						x	x										11
เป้าหมายบริษัทและ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ													x	x																				2



ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

วิจัยที่ส่งผลต่อการ สืบทอดธุรกิจครอบครัว/ นักวิจัยและนักวิชาการ	McNamara et al. (2009)	van der Merwe et al. (2009)	Chaimahawong and Sakulsriprasert (2013)	Venter et al. (2005)	Chengcheng and Yang (2014)	Olson et al. (2003)	Morris et al. (1997)	Fakhrul Anwar and Selvamalar (2011)	Pyromalis and Vozikis (2009)	Kubota (2010)	Amran and Ayoib Che (2010)	Pontet et al. (2007)	Suwannakan (2009)	Baur (2014)	Gersick (1997)	Tagiuri and Davis (1996)	Ward (2005)	Fletcher (2004)	Pieper and Klein (2007)	Wang and Jia (2009)	Neubauer (2003)	Wassmus et al. (2010)	Vozikis et al. (2012)	Buang et al. (2013)	Hnáték (2012)	Koropp, Grichnik, and Gyga (2013)	Molly et al. (2010)	Karima Mnasser and Habib (2012)	Palliam et al. (2011)	Lee, Jasper, and Goebel (2003)	วิจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	
การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ	x											x	x																			3
รวมวิจัยที่ส่งผลต่อการ สืบทอดธุรกิจครอบครัว	5	3	4	3	2	1	5	1	3	2	2	2	9	14	4	3	6	5	3	5	2	2	5	7	2	1	1	3	3	2	110	

## การประยุกต์แนวคิดกระบวนการบริหาร POSDCoRB

ในส่วนของการศึกษากระบวนการในการบริหารนั้นผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB ของ Gulick และ Urwick ซึ่งกระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB ของกูลิค และเออร์วิกนั้นได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดทางการจัดการเชิงกระบวนการ (Process Management) ซึ่งเป็นการพัฒนาแนวคิดต่อเนื่องมาจากแนวคิด POCCC ของ Henri Fayol คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีสมมติฐานว่า “ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ” ดังนั้น จุดสนใจการศึกษา มุ่งเน้นไปที่วิธีการทางานและพฤติกรรมของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทั้งสองได้ทำการรวบรวมแนวคิดในด้านการบริหารและได้ทำการสรุปและตีพิมพ์ไว้ในหนังสือ “Paper on the science of administration” ซึ่งประกอบไปด้วยภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง 7 ประการ ดังนี้ (Gulick & Urwick, 1937)

1. Planning การวางแผน คือ เป็นการทำงานภายในเค้าโครงการบริหารที่วางไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้
2. Organizing การจัดองค์กร คือ การก่อตั้งหรือกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการตามอำนาจหน้าที่ โดยการแบ่งงานตามตำแหน่งหน้าที่ การกำหนดส่วนงานต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายขององค์กร
3. Staffing การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร คือ การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรในองค์กรทั้งหมดโดยการให้ปฏิบัติและการฝึกฝนบุคลากร และการรักษาไว้ซึ่งบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
4. Directing การอำนวยการ คือ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจ และการกระทำที่เห็นเป็นรูปร่างเห็นเป็นประจักษ์ในคำสั่งที่เฉพาะและคำสั่งทั่วไป รวมทั้งการชี้แนะ และให้ความช่วยเหลือเปรียบเสมือนเป็นผู้นำในองค์กร
5. Co-ordinating การประสานงาน ซึ่งถือว่ามีสำคัญเป็นอย่างมากในการทำงานร่วมกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและราบรื่น
6. Reporting การรายงาน คือ กระบวนการในการแจ้งให้กับฝ่ายอำนวยการได้รับความรู้ ความเป็นไปของการดำเนินงานขององค์กร รวมไปถึงการบันทึก การวิจัย และการตรวจสอบอย่างละเอียด
7. Budgeting งบประมาณ คือ งบประมาณต่าง ๆ ที่ใช้ในการวางแผนทางการเงิน การบัญชี และการควบคุมการเงินภายในองค์กร

กระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB ของกูติก และเออร์วิคินั้น มีนักวิจัยหลายท่านได้นำหลักการดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานวิจัย เช่น งานวิจัยของ เฉลิมพล วิริญ (2554) เรื่อง การใช้ POSDCoRB model ในฐานะเครื่องมือทางการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ งานวิจัยของ อรรถพล เต๋กอวยพร (2549) เรื่องบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน: กรณีศึกษาในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ซึ่งได้ใช้ POSDCoRB model ในการดำเนินงานวิจัย งานวิจัยของ กมนทรศรี พังถนอม (2553) เรื่องการวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารขององค์กรบริหารส่วนตำบลมหาสวัสดิ์ในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ซึ่งได้ใช้ PAMS-POSDCoRB model ในการดำเนินงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า กระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB นั้นมักนิยมนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานวิจัยในสาขาการจัดการสาธารณะหรือการศึกษาด้านรัฐศาสตร์หรือด้านเทคโนโลยีการศึกษา ดังนั้นในส่วนของการดำเนินงานวิจัยด้านบริหารธุรกิจนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจในการนำกระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB มาประยุกต์กับแนวคิด LAMDALICPA ของ Robert D. Benh ซึ่งเป็นอาจารย์สอนอยู่ที่ Harvard University's John F. Kennedy school of government ซึ่งได้ให้แนวคิดของความผิชอบของผู้นำเพิ่มเติมจากกระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB เพื่อให้สามารถครอบคลุมเนื้อหาและปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการศึกษาซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการในภาคองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งรวมไปถึงธุรกิจครอบครัวด้วย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (Benh, 2011)

#### **แนวคิด LAMDALICPA ของ Robert D. Benh**

1. Leading and aiming การนำและจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ การจะทำงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมันอาจจะเป็นไปได้ยากที่จะปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ดังนั้นผู้นำจึงควรมีการแปลความของจุดมุ่งหมายที่เฉพาะเพื่อให้มีความชัดเจนในเป้าหมายองค์กร
2. Motivating and delegating การจูงใจและการมอบหมายงาน กล่าวคือ การที่ผู้ต้องการที่จะได้เป้าหมายตามที่ตั้งไว้นั้นผู้นำต้องเสริมแรงจูงใจกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นให้เกิดพลังและความคิดสร้างสรรค์ และผู้นำเองต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายและพัฒนากลยุทธ์เพื่อปฏิบัติงานต่อไป
3. Analyzing and learning การวิเคราะห์และการเรียนรู้ กล่าวคือ เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์ว่า กลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผ่านการเรียนรู้ถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
4. Innovating and collaborating การเปลี่ยนแปลงและความร่วมมือ กล่าวคือ ผู้นำเองควรมีการผ่อนปรนอำนาจกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาภายหลังจากการมอบหมายความ

รับผิดชอบแล้วเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ เนื่องจากอำนาจการควบคุมอาจส่งผลต่อกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ในงานได้ และผู้นำเองควรกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันของแต่ละฝ่ายในองค์กร

5. Performing and accounting สมรรถนะและความรับผิดชอบ กล่าวคือ ผู้นำต้องสามารถรับประกันถึงสมรรถนะขององค์กรได้ว่าสามารถพัฒนาได้ในทุก ๆ ด้าน รวมไปถึงมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรได้

จากที่ได้อธิบายจากแนวคิดของ Robert D. Behn ซึ่งสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบของผู้นำนั้นมีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามแนวทางหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้นั้นหมายรวมกระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ต้องมีแบบอย่างและดำเนินตามแผนการสืบทอดธุรกิจที่ได้วางแผนไว้

ดังนั้นจากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงกระบวนการบริหารและทำการประยุกต์กระบวนการบริหารเพื่อให้ความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไว้ คือ POSDCoRB-LAMDALICPA ประกอบด้วย

Planning-การวางแผน

Organizing-การจัดองค์กร

Staffing-การจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร

Directing-การอำนวยการ

Co-ordinating-การประสานงาน

Reporting-การรายงาน

Budgeting-งบประมาณ

Leading and aiming-การนำและจุดมุ่งหมาย

Motivating and delegating-การจูงใจและการมอบหมายงาน

Analyzing and learning-การวิเคราะห์และการเรียนรู้

Innovating and collaborating-การเปลี่ยนแปลงและความร่วมมือ

Performing and accounting-สมรรถนะและความรับผิดชอบ

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จนั้นควรมีแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจให้รอบด้านและครอบคลุมในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ

## อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย

ในงานวิจัยฉบับนี้จะใช้นิยามความหมายของอุตสาหกรรมธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ คือ อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบคลุมคร่าวที่อยู่ในนิยามของ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามนิยามความหมายที่ได้นิยามไว้ในบทการทบทวนวรรณกรรม

จำแนกสถานประกอบการตามผลิตภัณฑ์ได้ 9 ประเภท ดังนี้

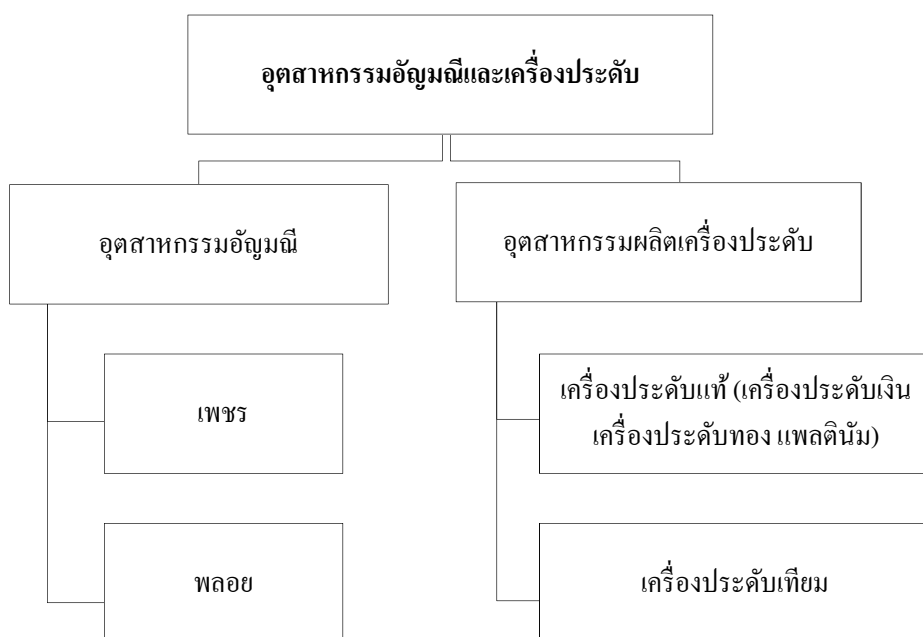
1. เครื่องประดับแท้ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ เครื่องประดับทองรูปพรรณ เครื่องประดับเงินรูปพรรณ เครื่องประดับทอง-เงินรูปพรรณ และเครื่องประดับแท้ประกอบอัญมณี
2. เครื่องประดับเทียม
3. เครื่องประดับแท้-เทียม
4. เครื่องประดับมุก
5. ธุรกิจเพชร
6. ธุรกิจพลอย
7. ธุรกิจเพชร-พลอย
8. ธุรกิจอัญมณีสังเคราะห์
9. ไม่ระบุประเภทผลิตภัณฑ์

ทั้งที่ผลิตและจำหน่ายเฉพาะในประเทศ ผลิตและจำหน่ายในต่างประเทศ และที่ผลิตและจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ

ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับ โครงสร้างและประเภทของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย ดังนี้

### โครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทยจำแนกตามโครงสร้างอุตสาหกรรมได้ 2 กลุ่ม คือ อุตสาหกรรมอัญมณี และอุตสาหกรรมผลิตเครื่องประดับ โดยแต่ละอุตสาหกรรม มีขอบเขตและโครงสร้าง ดังนี้ (อานนท์ เศรษฐกรเกียรติ, 2554)



ภาพที่ 2-10 โครงสร้างอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (การดี เลียว ไพโรจน์ และภูมิพร  
ธรรมสถิตย์เดช, 2555)

1. อุตสาหกรรมอัญมณี ประกอบไปด้วย อุตสาหกรรมเจียรไนเพชรและพลอย ดังนี้ อุตสาหกรรมการเจียรไนเพชร ประเทศที่มีชื่อเสียงทางการผลิตเพชรออกสู่ตลาดโลก ได้แก่ เบลเยียม อังกฤษ และอิสราเอล ซึ่งจะเป็นการลงทุนร่วมกับประเทศไทยในการค้าระหว่างประเทศ สถานประกอบการในอุตสาหกรรมเจียรไนเพชรจะเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่แทบทั้งสิ้น เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินในการลงทุนสูงมาก

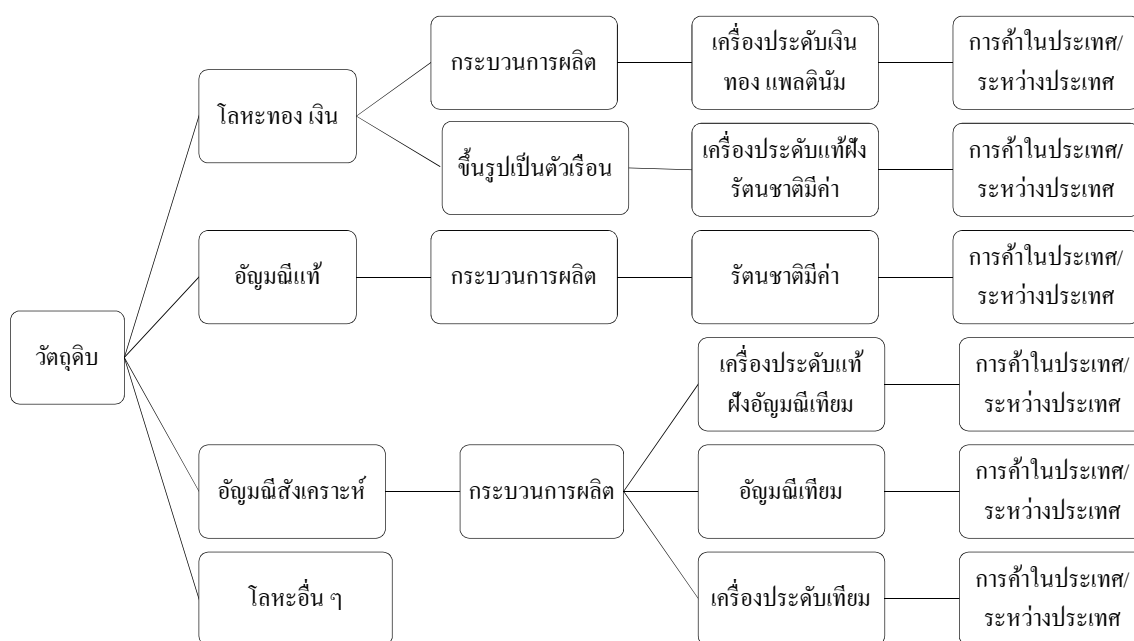
อุตสาหกรรมเจียรไนพลอย ไทยเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูงในด้านคุณภาพการผลิตเทคนิคการหุงพลอยที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของโลก แรงงานฝีมือมีความประณีต มีการเจียรไนพลอยที่มีเอกลักษณ์ และสถานประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นสถานประกอบการขนาดเล็กภายในครัวเรือนเนื่องจากมีวิชาการปรับปรุงคุณภาพเป็นของตระกูลใดตระกูลหนึ่งตกทอดกันมา เป็นรุ่น ๆ กระจายอยู่ในจังหวัดที่มีแหล่งวัตถุดิบพลอยที่มีชื่อเสียงของไทย ได้แก่ จันทบุรี ตราด และกาญจนบุรี

2. อุตสาหกรรมเครื่องประดับ แบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ เครื่องประดับแท้ และเครื่องประดับเทียม

เครื่องประดับแท้ ได้แก่ เครื่องประดับเงิน เครื่องประดับทอง และแพลทินัม เป็นต้น เครื่องประดับเทียม ซึ่งเป็นเครื่องประดับที่สร้างขึ้นจากวัสดุที่ไม่ได้มาจากธรรมชาติ และอัญมณีสังเคราะห์ (Created gems stone)

ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับของไทยนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการ ขนาดกลางและขนาดย่อม แรงงานมีความสำคัญมากในทุกขั้นตอนของการผลิต ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอน การออกแบบเครื่องประดับ การคัดแยกอัญมณีที่มีคุณภาพ การประกอบตัวเรือนซึ่งเป็นการนำทักษะ ขั้นสูงของแรงงานฝีมือไทยผลิตตัวเรือน และในการผลิตเพื่อส่งออกนั้นจะเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่ และขนาดกลาง เพราะต้องมีการลงทุนในเครื่องจักรและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตจำนวนมาก และมีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิตเพื่อคงคุณภาพการผลิตไทย

โครงสร้างความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ



ภาพที่ 2-11 โครงสร้างความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ (การดี เลียวไพโรจน์ และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2555)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Chaimahawong and Sakulsriprasert (2013) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการระหว่างการสืบทอดธุรกิจและหลังจากการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ซึ่งสามารถวิเคราะห์ระดับของผลกระทบ และจำแนกปัจจัยได้เป็น 4 ลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ปัจจัยบุคคล ปัจจัยความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านการเงิน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อม และปัจจัยบุคคลมีระดับของผลกระทบที่สูงต่อประสิทธิผลของกระบวนการสืบทอดธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านการเงิน และปัจจัยความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และผลการศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่า กระบวนการสืบทอดธุรกิจและสมรรถนะหลังการสืบทอดธุรกิจมีความสัมพันธ์ผลทางบวกกับระดับผลกระทบที่สูง

Venter et al. (2005) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผู้สืบทอดธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการสืบทอดธุรกิจในธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งตัวแปรตามในการศึกษาคั้งนี้ คือ การรับรู้ความสำเร็จของกระบวนการสืบทอด และทำการวัดด้วย 2 มิติที่มีความสำคัญ คือ ความพึงพอใจในกระบวนการ และการทำกำไรที่ต่อเนื่องของธุรกิจ ผลที่ได้จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผู้สืบทอดมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในกระบวนการ และความเต็มใจของผู้สืบทอดที่จะรับช่วงต่อและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของหรือผู้จัดการและผู้สืบทอด ในอีกทางหนึ่ง การทำกำไรที่ต่อเนื่องของธุรกิจมีอิทธิพลต่อความเต็มใจของผู้สืบทอดที่จะรับช่วงต่อ ระดับการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอด และความสัมพันธ์ระหว่างผู้สืบทอดและเจ้าของหรือผู้จัดการ

Chengcheng and Yang (2014) ได้ทำการศึกษาถึงระบบการจัดการของธุรกิจครอบครัวในประเทศจีนในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เนื่องจากพบปัญหาข้อขัดและปัญหาความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน และเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวกับนวัตกรรมของระบบการจัดการของธุรกิจครอบครัว ซึ่งปัญหาที่พบมีอยู่ด้วยกันหลาย ๆ มุมมอง ได้แก่ การขาดกระบวนการทำการตัดสินใจในวิธีทางวิทยาศาสตร์ การขาดความเชี่ยวชาญในการเลือกจ้างบุคคล การขาดกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่มีคุณภาพและการขาดประสิทธิผลในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งจากงานวิจัยสามารถสรุปสาเหตุของปัญหาดังกล่าวได้ คือ อิทธิพลของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมของจีน ธุรกิจครอบครัวมีการพัฒนาจรรยาวัฏจักรชีวิตของตนเองไม่อิงกับสภาพแวดล้อมภายนอกและนโยบาย และกฎหมายที่มีความเข้มงวด ซึ่งจากงานวิจัยได้อธิบายถึงวิธีแก้ไขปัญหาคือ มีการสร้างความสัมพันธ์ของกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน มีการทำให้บรรลุผลในการจัดการและการตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์ มีการกำหนดมาตรฐานของระบบการจัดการ มีการ



ปรับปรุงแก้ไขกลไกในส่วนของความสามารถและการแข่งขัน และการลดความขัดแย้งที่เกิดจากวัฒนธรรมเพื่อการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

Olson et al. (2003) ได้ทำการระบุถึงกลยุทธ์สำหรับครอบครัวที่จะเพิ่มการประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจที่มีความยั่งยืนทั้งในส่วนของธุรกิจและส่วนของครอบครัว ซึ่งผลที่ได้นั้น พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติของทั้งระบบครอบครัว และผลกระทบของรายได้เบื้องต้น และการประสบความสำเร็จในส่วนของเจ้าของ กล่าวคือ มีการลดความตึงเครียดในครอบครัว การอยู่ร่วมกันของสมาชิกรุ่นที่สองหรือสาม การจัดสรรเวลาในการดำเนินธุรกิจและการจ้างเป็นการชั่วคราวในช่วงเวลาที่มีการเพิ่มขึ้นของรายได้ สิ้นทรัพย์ของธุรกิจ อายุของธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ชั่วโมงการทำงานของเจ้าของในธุรกิจจะช่วยเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จของทั้งในส่วนของครอบครัวและธุรกิจ และยังพบว่าครอบครัวจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากกว่าที่ธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อครอบครัว

Neubauer (2003) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญในการสืบทอดธุรกิจในประเทศออสเตรเลียและเยอรมัน โดยได้ใช้เกณฑ์ของทฤษฎีระบบในการแบ่งส่วนในการพิจารณาผลที่เกิดขึ้นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ได้แก่ มิติธุรกิจ มิติครอบครัว มิติความเป็นเจ้าของ และมิติการจัดการ ได้ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของทั้งเจ้าของรุ่นก่อนและสมาชิกครอบครัวที่มีการให้เป็นผู้สืบทอดธุรกิจเองมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ จะรักษาไว้ซึ่งการบริหารจัดการธุรกิจด้วยตัวเอง และยังได้ผลการศึกษาในส่วนของอุปสรรคส่วนบุคคลในการเข้ารับช่วงธุรกิจซึ่งวัดกันในมุมมองของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจ พบว่า มุมมองของทั้งเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจนั้นยังให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจมาเป็นอันดับแรก ประการต่อมา คือ การได้รับการยอมรับจากพนักงานในธุรกิจ ตามลำดับ

Suwannakan (2009) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีนัยสำคัญในการพัฒนาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองที่มีความสัมพันธ์แบบวัฒนธรรมไทย-จีนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการศึกษาวิจัยได้ประยุกต์ในส่วนของโมเดลธุรกิจครอบครัว ซึ่งประกอบไปด้วย มิติครอบครัว มิติความเป็นเจ้าของ มิติการจัดการ และมิติส่วนบุคคลเข้ากับ โมเดลระยะของการสืบทอดธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า ตัวผู้ที่เป็นทายาทในการจะรับช่วงต่อธุรกิจนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและการให้การศึกษาแก่ทายาทเป็นตัวกระตุ้นในเรื่องของการมีศีลธรรมที่ดี มีความซื่อสัตย์ มีความพากเพียร มีความอดทน ได้พัฒนาในทักษะที่จำเป็นและความเป็นผู้นำที่ต้องสร้างขึ้นเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในครอบครัวรวมไปถึงการบริหารจัดการในธุรกิจด้วย

Baur (2014) ได้ทำการศึกษาถึงข้อเสนอที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งหมด 13 กรณี ที่เป็นธุรกิจครอบครัวขนาดกลางที่อยู่ในพื้นที่เขตแดนของ 3 ประเทศ คือ ออสเตรเลีย เยอรมัน และสวิสเซอร์แลนด์ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งผลการศึกษาที่ได้ พบว่า มีข้อเสนอว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ ควรคำนึงถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 17 ข้อ

#### มิติบุคคล

ข้อเสนอ 1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีพื้นฐานในการศึกษาที่ครอบคลุมและมีความสัมพันธ์กับธุรกิจและสามารถที่จะพัฒนาบุคคลต่อเนื่องได้ ต้องมีการเข้าอบรมอย่างเข้มงวดจากภายนอกหรือภายในบริษัท ต้องมีอิสระในการทดลองงานและรับข้อผิดพลาด

ข้อเสนอ 1.2 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความมั่นใจที่จะรับช่วงต่อธุรกิจโดยมีแรงจูงใจในการกระทำและเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจแต่เนิ่น ๆ

ข้อเสนอ 1.3 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นถึงความถ่อมตนและความมั่นใจ

ข้อเสนอ 1.4 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกรุ่นก่อน

ข้อเสนอ 1.5 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้ความรู้ของสมาชิกรุ่นก่อนให้นานเท่าที่จะทำได้

#### มิติความเป็นเจ้าของ

ข้อเสนอ 2.1 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีโครงสร้างการจัดการของตนเอง เช่นเดียวกับบรรพบุรุษ

ข้อเสนอ 2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะรับช่วงต่อเฉพาะการดำเนินงานของธุรกิจเท่านั้น ไม่นับรวมถึงสินทรัพย์เพื่อดำรงไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครอบครัว

ข้อเสนอ 2.3 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพรับช่วงต่อในตำแหน่งที่ดี แต่ถึงกระนั้นก็ต้องแบกรับความคาดหวังที่สูง การเปรียบเทียบสมรรถนะกับบรรพบุรุษ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีแต่อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้

#### มิติครอบครัว

ข้อเสนอ 3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะต้องเน้นเรื่องธุรกิจก่อนครอบครัว เพื่อความสำเร็จของธุรกิจ

ข้อเสนอ 3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และสามารถแสดงให้เห็นว่าสามารถเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับวัฒนธรรมครอบครัว

ข้อเสนอ 3.3 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องได้รับความเชื่อใจจากสมาชิกในครอบครัว

มิติการจัดการ

ข้อเสนอ 4.1 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในธุรกิจ และต้องไม่เกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกครอบครัว

ข้อเสนอ 4.2 เปลี่ยนผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพถ้าหากมีความจำเป็น

ข้อเสนอ 4.3 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานสำหรับการสืบทอดธุรกิจ

ข้อเสนอ 4.4 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจนในการเป็นผู้นำ

ข้อเสนอ 4.5 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพควรมีการสนับสนุนจากผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นก่อน แต่ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพก็ควรมีกลยุทธ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นก่อนด้วย

ข้อเสนอ 4.6 ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องพยายามทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่น่าดึงดูดใจ

Xin (2010) ได้ทำการศึกษาถึงบทบาทของผู้สืบทอดรุ่นที่สองที่เป็นบุตรสาวในธุรกิจครอบครัวในประเทศจีนซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า บุตรสาวที่จะรับช่วงต่อธุรกิจนั้นจะได้รับการพิจารณาและมีการฝึกทักษะในการบริหารมากขึ้น และยังได้รับการศึกษาที่ดีและมีความเท่าเทียมกับบุตรชาย และยังพบอีกว่า ความสามารถของบุตรสาวนั้นยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุตรสาวและบิดา ซึ่งเป็นการง่ายต่อการที่จะถ่ายโอนอำนาจต่าง ๆ ผู้สืบทอดรุ่นต่อไป แต่ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่าเป็นเรื่องยากสำหรับผู้สืบทอดที่เป็นเพศหญิงที่ไม่สามารถที่จะพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งลูก้าหลักในอุตสาหกรรมที่เป็นเพศชายได้

Higginson (2010) ได้ทำการศึกษาถึงการเตรียมตัวเข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวซึ่งมองในมุมของปัจจัยความสัมพันธ์และการถ่ายทอดความรู้จากแม่สู่บุตรสาวซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ความสำคัญของเครือข่ายที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว โดยการที่มีการแนะนำบุตรสาวแก่เครือข่ายต่าง ๆ ทันทีที่มีการสืบทอดธุรกิจ เนื่องจากความจำกัดด้านทรัพยากรที่ธุรกิจครอบครัวพึงมี ดังนั้นจึงต้องมีสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายของธุรกิจครอบครัว และพบว่าความสำคัญของการพัฒนาความเข้าใจพื้นฐาน มีการแบ่งปันด้านภาษาที่ใช้ร่วมกันในธุรกิจ มีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดและประสบการณ์ใหม่ และมีการจัดการกระบวนการเกี่ยวกับความรู้สึกลึก

Vera and Dean (2005) ได้ทำการศึกษาความท้าทายต่าง ๆ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจเพศหญิงต้องเผชิญในการส่งต่อธุรกิจ ผลการศึกษา พบว่า เหตุผลในการเข้ามามีส่วนร่วมกับธุรกิจ เพราะต้องการช่วยเหลือธุรกิจครอบครัว เนื่องจากผู้หญิงจะมีความยืดหยุ่นและมีตารางเวลาที่สามารถปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมต่อการทำงานได้ ความเต็มใจในการสละอำนาจการควบคุมของเจ้าของรุ่นก่อนนั้น พบว่า เจ้าของที่เป็นบิดาเต็มใจที่จะมอบอำนาจให้ดำเนินธุรกิจต่อโดยมองที่เป้าหมายของธุรกิจ ไม่ใช่แค่ความเชื่อมั่นในตนเอง แต่ในส่วนของมารดานั้น พบว่า ไม่มีความเต็มใจที่จะสละอำนาจการควบคุมให้แก่บุตรสาว ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างบิดาจึงมีความสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อสารกันมากกว่ามารดาและบุตรสาว ในส่วนของอายุของบุตรสาวที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจนั้น พบว่า อยู่ที่ประมาณช่วง 30 ถึง 40 ปี ซึ่งอายุนั้นจะมากกว่าผู้สืบทอดธุรกิจเพศชาย ความขัดแย้งภายในพี่น้องนั้น พบว่า จะมีความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้นหากผู้สืบทอดธุรกิจนั้นเป็นบุตรสาวแทนที่จะเป็นบุตรชายคนโต

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research methodology) มาเป็นหลักในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) กับรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจ หรือรุ่นบุกเบิก เกี่ยวกับที่คุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ซึ่งดำเนินการ 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 ร่างคำถามปลายเปิด (Opened end) โดยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับประเด็นคุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิก ซึ่งผู้วิจัยจะทำการรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบที่ได้โดยละเอียดเพื่อใช้เป็นสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2

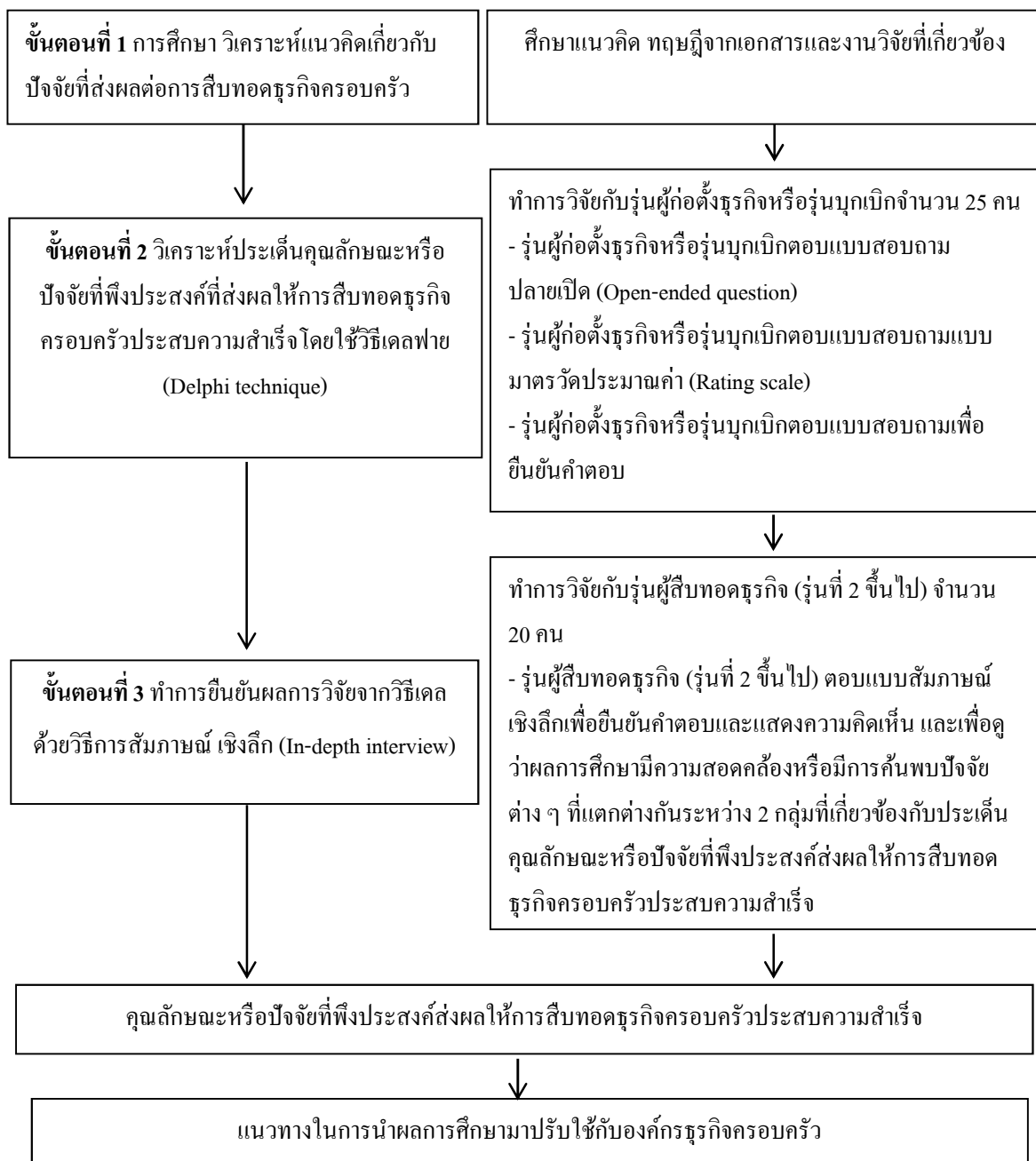
รอบที่ 2 ผู้วิจัยนำคำตอบที่วิเคราะห์ได้จากรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตั้งแต่ 1-5 แบบมาตรวัดลิเคิร์ต (Likert scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ คือ รุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิกกลุ่มเดิมในรอบแรก แต่ละคนให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ รวมทั้งเหตุผลว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อ ลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค หรืออาจให้ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

รอบที่ 3 แบบสอบถามในรอบที่ 3 ผู้วิจัยพัฒนาคำตอบจากแบบสอบถาม รอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันถึงคำตอบที่ให้ไว้ในรอบที่ 2 โดยการตอบแบบสอบถามที่มีข้อมูลของการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ทั้งความเห็นของกลุ่ม และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเองเพื่อประกอบการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยด้วยวิธีเดลฟาย (Delphi technique) มาทำการยืนยันผลการวิจัยกับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อให้ความคิดเห็นว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิกเกี่ยวกับที่คุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ประสบความสำเร็จ และเพื่อดูว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องหรือมีการค้นพบปัจจัยต่าง ๆ ที่แตกต่างกันระหว่าง 2 กลุ่ม หรือไม่ตามกรอบการวิจัยอย่างไร

โดยขั้นตอนการดำเนินงานในการวิจัย การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ แสดงดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว  
 ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวนั้น  
 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสาร ตำรา สารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ และได้สรุปออกมาเป็นปัจจัย  
 ที่ส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวนั้น ดังนี้

#### 1. ด้านบุคคล

- 1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด
- 1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงกิจการต่อ
- 1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะการเป็นผู้นำ

#### 2. ด้านครอบครัว

- 2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม
- 2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง
- 2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว
- 2.4 การส่งผ่านธุรกิจ

#### 3. ด้านความเป็นเจ้าของ

- 3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม
- 3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์
- 3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ
- 3.4 สมรรถนะและการประเมิน

#### 4. ด้านผู้ประกอบการ

- 4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ
- 4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ
- 4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่

#### 5. ด้านธุรกิจ

- 5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร
- 5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ

#### 6. ด้านการจัดการ

- 6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ
- 6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

**ขั้นตอนที่ 2** การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) กับรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิก เกี่ยวกับที่คุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ

การวิจัยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) กับรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิกที่ดำเนินธุรกิจครอบครัวอยู่ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 25 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

#### การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity)

การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question) จะใช้วิธีการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาเป็นผู้พิจารณา ซึ่งจะพิจารณาจุดประสงค์ที่ครอบคลุมเนื้อหาที่กำหนดไว้โดยใช้วิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างเนื้อหากับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (IOC: Index of item objective congruence) ซึ่งจะดำเนินการโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้พิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถาม ทั้งนี้กำหนดคะแนนความคิดเห็นเป็นดังนี้

ถ้าแน่ใจว่าจุดประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหา ให้ใส่คะแนน 1

ถ้าไม่แน่ใจว่าจุดประสงค์สอดคล้องกับเนื้อหา ให้ใส่คะแนน 0

ถ้าแน่ใจว่าจุดประสงค์ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา ให้ใส่คะแนน -1

และนำผลรวมของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดนำมาหาค่าเฉลี่ย เพื่อดูดัชนีความสอดคล้องโดยใช้สูตร ดังนี้ (สมนึก ภัททิยธนี, 2549, หน้า 218-220)

$$IOC = \sum R/N$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การแปลความหมายของค่า IOC ที่ได้จากการคำนวณหาค่าความสอดคล้องของข้อคำถามสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ผ่านการตรวจสอบค่าความตรงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ไม่ผ่านการตรวจสอบค่าความตรงโดยจะต้องนำมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป



ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญของแบบสัมภาษณ์  
ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.สุชนนี เมธิโยธิน ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ดร.นัฐวุฒิ วงศาเสถียร ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า 0.5 ซึ่งข้อคำถาม  
ในการสัมภาษณ์เทคนิคเดลฟาย มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.8-1.00 พบว่า มีความสอดคล้องเชื่อมั่นในการนำ  
แบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 3-1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิแบบสัมภาษณ์เทคนิคเดลฟาย

คำถามส่วนที่ 1	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
ข้อมูลทั่วไปของ ผู้ให้สัมภาษณ์	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. ชื่อ-นามสกุล	1	0	1	1	1	IOC = 0.8 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. อายุ	1	0	1	1	1	IOC = 0.8 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. บริษัท	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 1	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
ข้อมูลทั่วไปของ ผู้ให้สัมภาษณ์	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4. ตำแหน่ง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
5. วัน/ เดือน/ ปี/ เวลา ที่ให้ การสัมภาษณ์	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
6. สถานที่ให้การสัมภาษณ์	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
ส่วนที่ 2 คำถามในการ สัมภาษณ์ (Delphi technique)						
1. ท่านคิดว่าคุณลักษณะหรือ ปัจจัยที่พึงประสงค์ที่ส่งผลให้ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ที่สามารถนำไปให้ธุรกิจ ครอบครัวสามารถดำรงต่อไป ได้จากรุ่นสู่รุ่น และประสบ ความสำเร็จในการสืบทอด ธุรกิจนั้นมีคุณลักษณะหรือ ปัจจัยอะไรบ้าง โดยพิจารณา จากปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้						
1. ด้านบุคคล						
1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
1.2 ความเต็มใจในการเข้า รับช่วงกิจการต่อ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็น ผู้นำ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. ด้านครอบครัว						
2.1 วัฒนธรรมครอบครัว และค่านิยม	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2.2 พลวัตครอบครัว และความขัดแย้ง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2.3 ความเข้าใจภายใน ครอบครัว	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2.4 การส่งผ่านธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. ด้านความเป็นเจ้าของ						
3.1 การปกครองและ อำนาจการควบคุม	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3.2 การถ่ายโอนเงินทุน และวางแผนหลักทรัพย์	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและ เครือญาติ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3.4 สมรรถนะและ การประเมิน	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
4. ด้านผู้ประกอบการ						
4.1 มุมมองและแนวคิด ในการดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
4.2 ความสามารถ ในการจัดการธุรกิจ ของผู้ประกอบการ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์ (Delphi technique)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4.3 การได้รับและพัฒนา แนวคิดธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
5. ด้านธุรกิจ						
5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
5.2 การขยาย/ จัดระบบ ธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
6. ด้านการจัดการ						
6.1 การพัฒนากลยุทธ์ และการจัดการธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
6.2 กำหนดเป้าหมาย บริษัท และการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
6.3 การถ่ายโอนบทบาท ผู้นำ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. ท่านมีความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร ในการที่จะให้คุณลักษณะ หรือปัจจัยที่พึงประสงค์ ดังกล่าว เกิดขึ้นกับธุรกิจ ครอบครัวและทายาท ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อเป็นแนวทางใน การสืบทอดธุรกิจ ครอบครัว	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

### ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ค่า IOC) ของผู้เชี่ยวชาญของแบบสัมภาษณ์

#### เชิงลึก (In-depth interview)

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยอดยิ่ง ธนทวี ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.ธีทัต ศรีศิริโชติ ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.สุชนนี เมธิโยธิน ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ดร.ทักษญา สง่าโยธิน ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์  
สถาบันวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า 0.5 ซึ่งข้อคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกมีค่า IOC ทุกข้อเท่ากับ 1.00 พบว่า มีความสอดคล้องเชื่อมั่นในการนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้ในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 3-2 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

คำถามส่วนที่ 1	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
ข้อมูลทั่วไปของ ผู้ให้สัมภาษณ์	คนที่ 1	คนที่ ที่ 2	คนที่ ที่ 3	คนที่ ที่ 4	คนที่ 5	
1. ชื่อ-นามสกุล	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. หน่วยงาน	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
4. ประสบการณ์ในการทำงาน .....ปี	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
ส่วนที่ 2 คำถามในการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)						
1. ท่านมีความคิดเห็นว่า คุณสมบัติของผู้สืบทอดธุรกิจ ครอบครัว ควรประกอบ ไปด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. ระดับการศึกษา	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. การมีช่วงอายุที่เหมาะสม ในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. ประสบการณ์ในการ ทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
4. ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. ท่านมีความคิดเห็นว่า ความรู้สึกเต็มใจในการเข้ารับ ช่วงกิจการของธุรกิจครอบครัว ต่อจากรุ่นพ่อแม่ ดังต่อไปนี้ ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจ หรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. การสร้างทัศนคติที่ดี ให้ผู้สืบทอดในเรื่องของ ธุรกิจ และการเข้ารับสืบทอด ธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนัก รู้ถึงความสำคัญของการเข้ารับ ช่วงธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. ท่านมีความคิดเห็นว่าบุคลิก ลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำของ ผู้สืบทอดธุรกิจครบถ้วน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. การมีบุคลิกที่มีความ อ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความ อดทนต่อ สิ่งรอบข้างมีความสามารถ ในการประสานงาน	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. การมีบุคลิกที่สามารถ รองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์ และจัดการกับวิกฤติ ต่าง ๆ ได้	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. การมีบุคลิกที่มีความเป็น ผู้นำของธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
4. การมีบุคคลที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
5. การมีบุคคลที่เปิดรับความแปลกใหม่ และชอบค้นหาประสบการณ์ใหม่	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
6. การมีบุคคลที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
4. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะของวัฒนธรรมครอบครัวที่มีการปฏิบัติกันมาและค่านิยมของการดำเนินธุรกิจครอบครัว จากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจนั้น ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น



ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
3. ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติตามภาระงาน ตามตำแหน่งงานอย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
4. การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัว ทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีต และปัจจุบัน	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
5. ท่านมีความคิดเห็นว่าพลวัตครอบครัวหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจครอบครัว และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับธุรกิจครอบครัวด้านใดบ้างต่อไปนี้จะส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2. ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
6. ท่านมีความคิดเห็นถึงความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวจะส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
7. ท่านมีความคิดเห็นที่ตนเองต้องมีความตระหนักและต้องมีความรับผิดชอบต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นพ่อแม่เมื่อถึงเวลา และบริบทที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
8. ท่านมีความคิดเห็นว่าการปกครองและอำนาจการควบคุมธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ ดังต่อไปนี้มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
9. ท่านมีความคิดเห็นว่าการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวในประเด็นด้านการเงิน ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. การสร้างความเข้าใจ ด้านการเงินที่ถูกต้องของ ผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญ ในการรับช่วงต่อธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. การวางแผนการเงินและ หลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจ จากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
10. ท่านมีความคิดเห็นว่า การมีหุ้นส่วนพี่น้องและ เครือญาติเข้าร่วมในการดำเนิน ธุรกิจครอบครัว ดังต่อไปนี้ว่า มีความสำคัญและส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว หรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. ความจำเป็นในการมี หุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติ หรือพี่น้องกับผู้สืบทอด ธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. ความสัมพันธ์ทั้งทางบวก และทางลบระหว่างพี่น้อง และเครือญาติมีผลต่อ การดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)						
3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน รวมถึงขอบเขตอำนาจการบริหารให้กับพี่น้องและเครือข่าย ช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
11. ท่านมีความคิดเห็นที่สมรรถนะและการประเมินธุรกิจครอบครัวในด้านใดดังต่อไปนี้ ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. สมรรถนะของตลาดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
12. ท่านมีความคิดเห็นว่าการมีมุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจครอบครัวดังต่อไปนี้ ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อ ยอดธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมารุ่นพ่อแม่ผู้รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
13. ท่านมีความคิดเห็นว่าการความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจดังต่อไปนี้ มีความสำคัญและส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่อย่างไร โปรดอธิบาย						

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)						
1. การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
4. การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคตของธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
5. ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
14. ท่านมีความคิดเห็นว่าการได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ของผู้สืบทอดธุรกิจดังต่อไปนี้ ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร						โปรดอธิบาย

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1. ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
15. ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัวดังต่อไปนี้ เป็นรูปแบบที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น



ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
16. ท่านมีความคิดเห็นว่าการขยาย/ จัดระบบธุรกิจของธุรกิจครอบครัว ดังต่อไปนี้มีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจแล้วนั้นผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
17. ท่านมีความคิดเห็นว่าการพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจของธุรกิจครอบครัว ดังต่อไปนี้ มีความสำคัญและมีความเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจต่อจากรุ่นพ่อแม่หรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูก้าของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2. กลยุทธ์การขยายฐาน ลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสใน การเพิ่มยอดขาย	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ แสดงถึงความได้เปรียบ ในการแข่งขัน	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
4. กลยุทธ์ด้านการบริการ ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง แสดงถึงความได้เปรียบ ในการแข่งขัน	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
5. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้ง ของธุรกิจแสดงถึงความ ได้เปรียบในการแข่งขัน	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
6. กลยุทธ์การประยุกต์ นำสื่อออนไลน์มาใช้ใน การดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่ม ช่องทางการจำหน่ายสินค้า	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
7. การจัดการให้มี บทลงโทษกับคนในครอบครัว เมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจ มีความเป็นกลางและ สามารถควบคุมคนใน ธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
18. ท่านมีความคิดเห็นว่าการกำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของผู้สืบทอดธุรกิจ ดังต่อไปนี้มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของทุกคนในครอบครัว	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
2. เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
19. ท่านมีความคิดเห็นว่าการถ่ายโอนบทบาทผู้นำของรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ ดังต่อไปนี้ ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย						
1. ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

คำถามส่วนที่ 2	ความคิดเห็นของกรรมการ					ค่า IOC และการแปลผล
	แต่ละท่าน					
คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
2. ผู้สืบทอดธุรกิจควรมี แนวทางในการแสดงบทบาท ผู้นำเป็นของตนเอง	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น
3. เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อน มีแนวคิดที่คอยให้ความ ช่วยเหลืออยู่เบื้องหลัง ภายหลังการส่งผ่าน ธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 แปลผล มีความสอดคล้องเชื่อมั่น

เทคนิคในการวิเคราะห์ จะแบ่งเป็น 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 รวบรวมความคิดเห็นจากรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิก ซึ่งผู้วิจัยจะทำการรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบที่ได้โดยละเอียดเพื่อใช้เป็นสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยการสร้างรหัส และลงรหัสข้อมูลนั้น ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์ความหมายทางภาษา (Manifest) โดยตรงของตัวบทและเนื้อในของบท (Text) และวิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึกหรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (Latent) ซึ่งจะรวมการตีความและนัยทางบริบท (Context) ของภาษาและผู้ใช้ภาษาไว้ด้วย (นิตยา ชูโต, 2551, หน้า 225)

รอบที่ 2 สำหรับการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยการนำคำตอบแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

รอบที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 โดยดูความสอดคล้องในการตอบแบบสอบถามเพื่อยืนยันคำตอบที่ได้มา

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ( In-depth interview) กับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) เพื่อยืนยันคำตอบที่ได้จากการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการวิจัยกับกับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) เพื่อยืนยันผลและเพื่อหาประเด็นที่มีความสอดคล้องกันของทั้งสองรุ่นว่ามีข้อประเด็นใดที่มีความสอดคล้องหรือมีประเด็นใดที่แตกต่างเพิ่มเติม โดยทำการวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (ตั้งแต่รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) จำนวน 20 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยคัดแปลงจากเทคนิคเดลฟาย (Macmillan, 1971)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** ดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) กับรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ เพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ซึ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 มีรายละเอียด ดังนี้

ประชากรกลุ่มที่ 1

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ กลุ่มของผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิกธุรกิจในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มของผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิกธุรกิจในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 25 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method)

ตารางที่ 3-3 กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

ลำดับ	รหัส	เพศ	อายุ	ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ	ลักษณะของธุรกิจ
1	PI 01	ชาย	42	12	ออกแบบและผลิตชิ้นส่วนเครื่องประดับด้วยระบบคอมพิวเตอร์
2	PI 02	ชาย	42	14	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
3	PI 03	หญิง	47	10	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
4	PI 04	หญิง	50	13	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้

ตารางที่ 3-3 (ต่อ)

ลำดับ	รหัส	เพศ	อายุ	ระยะเวลาในการ ดำเนินธุรกิจ	ลักษณะของธุรกิจ
5	PI 05	ชาย	44	10	ผลิตและออกแบบงานเครื่องประดับ สามมิติ
7	PI 07	หญิง	47	11	จำหน่ายพลอยแท้
8	PI 08	ชาย	56	20	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
9	PI 09	หญิง	43	17	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
10	PI 10	หญิง	48	11	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
11	PI 11	ชาย	67	31	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับทอง สุโขทัย
12	PI 12	หญิง	51	19	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
13	PI 13	หญิง	49	10	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
14	PI 14	หญิง	49	24	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
15	PI 15	หญิง	46	12	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้ และเทียม
16	PI 16	ชาย	63	32	จำหน่ายพลอยแท้
17	PI 17	หญิง	52	34	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
18	PI 18	หญิง	48	13	จำหน่ายพลอยแท้
19	PI 19	หญิง	50	23	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
20	PI 20	ชาย	52	15	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
21	PI 21	หญิง	49	19	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
22	PI 22	หญิง	65	34	จำหน่ายเครื่องประดับทองแท้
23	PI 23	ชาย	57	21	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
24	PI 24	หญิง	46	15	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
25	PI 25	หญิง	58	40	จำหน่ายเครื่องประดับคริสตัลแท้

**กลุ่มที่ 2** ดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) เพื่อยืนยันคำตอบจากรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจซึ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 มีรายละเอียด ดังนี้

ประชากรกลุ่มที่ 2

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ กลุ่มผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 20 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method)

ตารางที่ 3-4 กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

ลำดับ	รหัส	เพศ	อายุ	ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ	ลักษณะของธุรกิจ
1	CI 01	หญิง	30	10	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
2	CI 02	ชาย	25	5	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
3	CI 03	ชาย	25	10	ผลิตและจำหน่ายเครื่องเงินและแหวนรุ่น
4	CI 04	ชาย	33	5	จำหน่ายเครื่องประดับทองแท้
5	CI 05	ชาย	40	15	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
6	CI 06	ชาย	33	10	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
7	CI 07	หญิง	35	10	จำหน่ายเครื่องประดับคริสตัลแท้
8	CI 08	หญิง	32	6	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
9	CI 09	หญิง	34	6	จำหน่ายเครื่องประดับทองแท้
10	CI 10	หญิง	28	5	จำหน่ายเครื่องประดับทองแท้
11	CI 11	ชาย	25	5	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้

ตารางที่ 3-4 (ต่อ)

ลำดับ	รหัส	เพศ	อายุ	ระยะเวลาในการ ดำเนินธุรกิจ	ลักษณะของธุรกิจ
12	CI 12	หญิง	31	7	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
13	CI 13	ชาย	29	8	จำหน่ายพลอยแท้
14	CI 14	หญิง	33	10	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
15	CI 15	ชาย	31	8	จำหน่ายเครื่องประดับทองแท้
16	CI 16	ชาย	36	10	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
17	CI 17	ชาย	31	8	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
18	CI 18	ชาย	29	5	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
19	CI 19	หญิง	28	6	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
20	CI 20	ชาย	35	9	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้





## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ” ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (กลุ่มผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ) จากการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ซึ่งทำการวิจัย 3 รอบ โดยรอบแรกจะเป็นการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน โดยการสร้างตารางสังเคราะห์ (Content analysis) และในรอบที่ 2 จะวิเคราะห์โดยพิจารณาจากคำมัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อหาแนวโน้มความเป็นไปได้มาก และมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการหาฉันทามติของปัจจัยที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับประสบความสำเร็จ และในรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ทำการวิเคราะห์คำมัธยฐาน ส่วนเบี่ยงเบน ควอไทล์ แล้วกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้งว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในคำตอบที่ได้ตอบไปในรอบที่ 2 หรือไม่

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว จำนวน 20 คน โดยการสร้างตารางสังเคราะห์ (Content analysis) เพื่อยืนยันคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ (กลุ่มผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ) เพื่อยืนยันผลและเพื่อหาประเด็นที่มีความสอดคล้องกันของทั้งสองรุ่นว่ามีข้อประเด็นใดที่มีความสอดคล้องหรือมีประเด็นใดที่แตกต่างเพิ่มเติมหรือไม่

#### สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ผู้วิจัยสรุปถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้เป็น 6 ด้าน และปัจจัยย่อยในแต่ละด้าน ดังนี้

##### 1. ด้านบุคคล

###### 1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด

- 1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ
- 1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการและทักษะการเป็นผู้นำ
2. ด้านครอบครัว
  - 2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม
  - 2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง
  - 2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว
  - 2.4 การส่งผ่านธุรกิจ
3. ด้านความเป็นเจ้าของ
  - 3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม
  - 3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์
  - 3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ
  - 3.4 สมรรถนะและการประเมิน
4. ด้านผู้ประกอบการ
  - 4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ
  - 4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ
  - 4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่
5. ด้านธุรกิจ
  - 5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร
  - 5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ
6. ด้านการจัดการ
  - 6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ
  - 6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - 6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

ส่วนที่ 2 สรุปข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และทำการการวิเคราะห์ระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ซึ่งทำการวิจัย 3 รอบ โดยรอบแรกจะเป็นการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน ด้วยคำถามปลายเปิด (Opened end) โดยการสร้างตารางสังเคราะห์ (Content analysis) และในรอบที่ 2 จะวิเคราะห์โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ต่ำกว่า 1.5 เพื่อหาแนวโน้มความเป็นไปได้มาก และมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการหาฉันทามติของปัจจัยที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวใน

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับประสบความสำเร็จ และในรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่ทำการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แล้วกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้งว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในคำตอบที่ได้ตอบไปในรอบที่ 2 หรือไม่ซึ่งผู้วิจัยจะทำการสรุปผลการวิเคราะห์ในส่วนที่ 2 เป็นรอบ ๆ ดังนี้

#### 1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยด้วยเทคนิคเคสฟาย

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ เพศ เป็นเพศชาย ร้อยละ 32 เพศหญิง ร้อยละ 68 อายุเฉลี่ย คือ 50.92 ปี ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจเฉลี่ย คือ 19.12 ปี

#### 2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสร้างคำถามปลายเปิด (Opened end) เพื่อรวบรวมความคิดเห็น จากรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิกเกี่ยวกับประเด็นคุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ส่งผลให้ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ จำนวน 25 คน (รหัสแทนผู้เชี่ยวชาญ คือ PI 01 ถึง PI 25) โดยผู้วิจัยทำการนำรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็น ที่เป็นสาระสำคัญมาแสดง ได้ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

#### 2.1 ปัจจัยด้านบุคคล

##### 2.1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด

PI 01 กล่าวว่า “การศึกษานี้สำคัญที่สุดนะจะทำอะไรก็ต้องมีการเรียนก่อนนะ เรียนหนังสือก่อนให้จบก่อน เอาแค่ปริญญาตรีก็ได้ แต่ผมเนี่ยจบแค่ ปวส. แต่ลูกเรียนอะไรก็ได้ สำคัญมาก ยิ่งภาษาอังกฤษนี้สำคัญมากพ่อก็ไม่เคยได้เรียนไรมากแต่พอทำงานนี้ใช้เยอะเลย ลูกค้า ต่างชาติไม่ว่าจะชาติไหนก็พูดอังกฤษเป็นหลักนะ ตรงนี้ลูกก็ต้องศึกษาไว้เพราะทำงานจริงใช้เกือบ ทุกวัน” และ “ประสบการณ์ของลูกก็สำคัญมากเพราะถ้ามีประสบการณ์การทำงานด้วยก็ง่ายขึ้น เยอะ ทำจริงก็ง่าย ไม่เป็นภาระมาก ช่วยพ่อแม่ได้มาก” และ “พอถึงอายุที่พี่ว่าเหมาะสมหรือลูก อาจจะพร้อมทำต่อหรือขอแค่เข้ามาหัดดู โน่นดูนี้บ้างก็ดี ก็คงต้องให้เรียนให้จบไปก่อนเลยแล้ว คงเหมาะแล้วละที่เค้าจะลองเข้ามาช่วยพี่โน่นนี่เริ่มทำงานได้”

PI 02 กล่าวว่า “พี่คิดว่าคุณสมบัติ ๑ ของลูกที่ต้องมีคงเป็นการเรียนและ ภาษาอังกฤษนะ เพราะตอนนี้เรียนอย่างเดียวแต่ภาษาไม่ได้นี่ก็ทำงานลำบาก อย่างพี่ทำงานลูกค้า บางทีพูดอังกฤษมาเราต้องตอบเค้าให้ได้นะว่าเค้าจะ ได้อย่างที่คิดไว้หรือเปล่านะ สำคัญมาก” และ “เราอาจจะให้เค้ามาช่วยเราตอนที่เราคิดว่าเราไม่ไหวหรืออาจจะเป็นตอนที่เค้าพร้อมก็ได้ อาจจะสัก 5 ปี หรือ 7 ปี ข้างหน้าก็ได้แล้วแต่เค้า แต่คงต้องรอดความพร้อมของเค้านะ ให้พร้อมมากกว่าก่อนถึงเข้ามาได้” และ “ประสบการณ์ในธุรกิจของเราลูกพี่ก็มีเข้ามาบ้างมาดูซะมากกว่าแต่ก็มีถามนะว่าจะไร เป็นยังไง เรายังตอบไปลูกก็น่าจะสนใจอยู่เหมือนกัน”

PI 03 กล่าวว่า “อย่างนี้พี่ว่าต้องเรียนก่อนนะ ความรู้ที่สำคัญที่สุดนะ ลูกต้องมีความรู้พื้นฐานในการดำเนินชีวิตก่อน คืออย่างพี่นี่จบโท อย่างน้อยลูกพี่ต้องโทนะ พี่ว่ามันสำคัญ การที่จะทำธุรกิจสักอย่างต้องมีความรู้บ้างไม่ตรงสาขามากแต่ก็ทำให้เราคิดเป็น จะทำอะไรก็คิดก่อนทำได้ มีความรู้มาช่วยในการตัดสินใจ” และ “ประสบการณ์ที่ดีก็สำคัญ เพราะเราจะเก่งได้ การทำงานด้วยประสบการณ์คือบุญเจเลนนะ ลูกต้องเข้ามาเรียนรู้ได้เมื่อถึงเวลาที่สมควร อาจเข้ามาทำในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ต้องใช้การตัดสินใจที่ยาก อาจถามพ่อแม่ได้หรือคนที่เกี่ยวข้องอยู่ ต้องรู้จักทำงานให้เป็น” และ “ที่ขาดไม่ได้ก็ภาษานี้ละ ภาษาอังกฤษ จีน ญี่ปุ่น ซึ่งลูกก็ต้องมีความรู้ในภาษาอื่นด้วย เพราะลูกค้าไม่ได้มีแต่คนไทยนะ เราต้องเก็บลูกค้าให้หมดหรือให้มากที่สุดด้วย”

PI 04 กล่าวว่า “ลูกต้องเรียนและต้องได้ภาษา ตอนนี่ก็ให้เรียนภาษาเพิ่มเติมและไปเรียนตรวจคุณภาพเพชรเพิ่มเติมอยู่ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างคือต้องมีเลย ถึงเป็นลูกเจ้าของยังต้องทำงานหนักมากกว่าคนอื่นนะ ต้องเรียนรู้นะ พี่อยากให้เป็นคู่แข่งกับลูกน้องนะ ต้องรู้ให้มากกว่าเค้า หากใครมาหลอกจะารู้ทัน” และ “พอถึงเวลาที่เหมาะสม คือลูกมีความพร้อมมากพอแล้ว และพี่คิดว่ามันถึงเวลาที่ต้องเข้ามาทำงานแล้วลูกก็ต้องเข้ามาทำงานนะ อาจจะไม่ต้องรอให้พี่วางมือนะ เข้ามาทำได้ก่อน มาหาประสบการณ์ให้มาก ๆ อย่างที่บอกถ้ารู้มากก็โดนหลอกน้อยนะ พี่ว่าอย่างนั้น”

PI 05 กล่าวว่า “ต้องเรียนเลย แต่อาจไม่ต้องสูงมากก็ได้ ปวช. ปวส. หรือปริญญาตรีก็ได้ เพราะพี่ว่าการเรียนก็สำคัญแต่ประสบการณ์ในการทำงานกับธุรกิจก็สำคัญ คือมองว่ามันต้องควบคู่กันไปนะ ประสบการณ์เนี่ยคนสอนซึ่งอาจเป็นพี่หรือคนในครอบครัวต่าง ๆ ถ้าไม่รับสอนแล้วถ้าแก่ไปลูกอาจได้รับการถ่ายทอดความรู้ที่ไม่ดีพอ” และ “ภาษาสำคัญมากด้วย เพราะธุรกิจต้องติดต่อพูดคุยกับลูกค้า เพราะลูกค้าของเราต่างชาติก็มาก พี่ว่าลูกต้องเก่งภาษาอังกฤษ ต้องคุยธุรกิจได้” และ “การจะเข้ามาช่วยก็ต้องคุ้มหะ ดูเวลาที่ลูกพร้อมด้วยนะ ตอนนี่เรียนอยู่ก็คงต้องรออีกหน่อยลูกอาจจะพร้อม แต่ก็หวังว่าเค้าจะอยากทำธุรกิจของพี่ต่อนะ เพราะเราก็อุตสาหกรรมทำมาตั้งแต่เค้าไม่เกิด เราก็คาดหวังบ้าง”

PI 06 กล่าวว่า “การจะทำธุรกิจหรืออะไรก็ต้องเรียนก่อน มันน้อยมากนะที่จะไม่เรียนหนังสือแล้วจะประสบความสำเร็จได้ในปัจจุบันอะ พี่ว่าต้องเรียนด้วย เรียนมาก่อนอะไรก็ได้ ถ้าลูกจะมาทำต่อก็อาจให้เรียนเฉพาะทางเพิ่มเติม หรือให้เรียนเป็นหลักสูตรไป อาจจะเป็นหลักสูตรสั้น ๆ หรืออะไรก็ได้แล้วแต่ และภาษาก็มีความจำเป็นด้วยนะ ภาษาอังกฤษเองก็ต้องมาคู่กับการทำงานด้วยนะ เรียนมาแล้วแต่พูดภาษาอังกฤษไม่ได้ก็ไม่ค่อยสมบูรณ์นะ ลูกต้องมีนะ” และ “ประสบการณ์ก็ต้องมี ต้องหาให้ได้ อาจมีการเข้ามาดูงานเพิ่มเติมในธุรกิจหรือหากจากที่อื่นก็ได้ แต่ก็มีความจำเป็นที่ต้องมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจด้วย” และ “เมื่อถึงเวลาที่ลูกก็จะต้องเข้า

มาช่วยเราแล้วนะ ยกเว้นว่าเค้าจะอยากทำอะไรที่เค้าอยากทำ แต่หากไม่มีอะไรที่เค้าสนใจอยากทำ มากก็คงต้องกลับมาช่วยที่บ้านนะ”

PI 07 กล่าวว่า “พี่คิดว่าลูกจะเข้ามาทำธุรกิจของเราหรืออยู่ที่ว่าเค้าพร้อมหรือเปล่านะ คือ ความพร้อมในทุกด้านที่ต้องมี อย่างการเรียนใน โรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย หรือการมี ประสบการณ์การทำงานมาหรือเปล่า เราไปกะเกณฑ์หรือบังคับอะไรมากไม่ได้นะ คือ พี่ว่าถ้าลูก พร้อมเค้าอาจมาช่วยเราทำงานก็ได้” และ “ความรู้ด้านภาษาสำคัญมากเพราะเราทำธุรกิจไม่ใช่คนไทยเท่านั้น บางเดือนฝรั่งมาเยอะมาก อ้อกันก็เยอะ พวกนี้พูดอังกฤษ เราต้องบริการให้ดีที่สุด ต้องให้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการให้ได้”

PI 08 กล่าวว่า “ลูกต้องมีประสบการณ์นะ อย่างเรานี้ทำมาด้วยประสบการณ์เลย บางทีครูพักลักจำ ตอนเป็นลูกจ้างเค้าก็เก็บเกี่ยวมา พอถึงเวลาเราทำเองก็ง่ายขึ้นเลย ประสบการณ์ มีพอ ถ้าลูกจะเข้ามาทำก็ต้องชวนขวนขวายเรื่องประสบการณ์การทำงานด้วยนะ เข้ามาช่วยพ่อแม่บ้าง ถ้าว่าง คงต้องควบคู่ไปกับการเรียนหลัก ๆ ของลูก” และ “การทำงานต้องใช้ภาษาอังกฤษด้วย พี่ก็พูดได้ประมาณนี้เพราะทำงานมานานละ ลูกต้องสื่อสารภาษาอังกฤษได้ด้วยเพราะลูกค้า ต่างชาติเยอะมากขึ้นมาก” และ “ลูกจะเข้ามาช่วยเราเราอาจจะไม่ต้องไปตั้งไว้ว่าต้องอายุเท่าไร หรือว่าเมื่อไร เพราะขึ้นอยู่กับลูกเค้านะ แต่เราก็อยากให้เค้ามาช่วย ลูกคน โตนี่ก็เริ่ม ๆ เข้ามาละ แต่คนที่สองยังเรียนอยู่ยังต้องดูกันไปยาว ๆ ว่าจะเอาอย่างไร แต่ก็ไม่บังคับมาก เพราะคนโตช่วยอยู่”

PI 09 กล่าวว่า “การทำเครื่องประดับก็ต้องมีความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ในส่วนนี้นะพี่ว่า เพราะว่าเราต้องมีความพร้อมก่อนเลยว่างานด้านนี้ต้องทำอะไรบ้าง เราก็มีคาดหวังให้เค้ามาทำนะ คนนี้น้องนี่ดูสนใจกว่าพี่ มีเข้ามาช่วยแม่เวลาว่างหรือช่วงที่ปิดเทอม การทำงานต้องอาศัยประสบการณ์ ต้องสั่งสมให้เยอะ ๆ และรอให้พร้อมจริง ๆ อาจเป็นหลังเรียน จบหรืออะไรก็ไม่เป็นไร และการเรียนใน ห้องก็ดีนะเพราะจะทำให้เราพูดกับคนอื่นเค้ารู้เรื่องขึ้น อยู่สังคมได้ดีขึ้น” และ “ต้องมีการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษด้วยเพราะใช้เยอะเลย ลูกค้ามาเยอะ ส่วนใหญ่ก็ฝรั่งบ้าง อินเดียบ้าง เลยต้องใช้ภาษาอังกฤษ จำเป็นมาก”

PI 10 กล่าวว่า “ความพร้อมเรื่องการเรียน ภาษาและความพร้อมของลูกมัน ประกอบกันนะ คือเราก็สร้างธุรกิจมาให้เค้านะ เค้าพร้อมก็มาทำได้ แต่ต้องมีการสร้างความพร้อม ก่อน เพราะธุรกิจมันก็ต้องมีการเรียนรู้ด้วยนะ ไม่ใช่แค่เรียนปริญญาตรีอย่างเดียวประสบการณ์ ก็สำคัญ เราพร้อมที่จะให้ลูกอยู่แล้วถ้าเค้าพร้อมเราก็ส่งเสริมทุกอย่าง”

PI 11 กล่าวว่า “ผมทำมานานมากนะ หลังจากลูกเรียนจบลูกก็เข้ามาทำด้วยแล้ว ตอนนี้นำทุกอย่างเกือบจะแทนเราแล้ว เราปลุกฝังลูกมาแต่เด็กเลยว่าธุรกิจเป็นยังไง ตอนเด็ก ๆ เค้า ไม่ค่อยชอบกันหรอก ดูว่าน่าเบื่อ ทำแต่เครื่องประดับโบราณ ๆ ดูไม่เก๋ ไม่ทันสมัย แต่พอเค้าเริ่ม

ทำงานตัวเองก็ไม่ชอบเลยเลยมาขอเราทำด้วย อาจถึงเวลาแล้วด้วยมั้ง เราก็ให้ทำ แรก ๆ ก็ต้องให้เรียนรู้ให้ลองทำโน่นทำนี่ด้วย เพราะจะทำธุรกิจก็ต้องมีประสบการณ์พอสมควร เพราะนอกจากการเรียนแล้วประสบการณ์สำคัญด้วย” และ “สินค้าอย่างเราลูกค้าฝรั่งชอบมาก เพราะประเทศเค้าทำไม่ได้ ผู้เราไม่ได้ เราจึงต้องใช้ภาษาอังกฤษเยอะ ลูกค้าก็ใช้ภาษาอังกฤษด้วย มันจำเป็นมาก”

PI 12 กล่าวว่า “การเรียนนี่จำเป็น และภาษาจำเป็นด้วย เพราะเราทำธุรกิจทั้งคนไทยและฝรั่ง ลูกต้องเก่งกว่าเรานะ พี่ได้แค่นี้ลูกต้องเก่งกว่า ประสบการณ์ในการทำงานพี่ก็ต้องสอนลูกเพราะเค้าก็ตั้งใจจะเข้ามาทำต่อจากพี่ ลูกคนเดียวก็ทำได้นะพี่ไม่ห่วง พอถึงเวลาเราก็กินให้เค้าเลย แต่เค้าต้องเตรียมตัวให้ดีเมื่อถึงเวลาที่พร้อมทำงานเลย”

PI 13 กล่าวว่า “พี่ว่าการเรียนสำคัญมากเพราะลูกต้องได้รับการศึกษาพื้นฐานเพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวันก่อน อาจค่อยมาเรียนเพิ่มเติมในสิ่งที่สนใจได้ อาจมาเสริมในส่วนของการทำเครื่องประดับซึ่งพ่อแม่เองก็สอนให้ได้ มาเสริมกันในการทำงานของที่บ้าน ประสบการณ์สามารถหาได้ พอถึงเวลาที่ลูกพร้อม อยากทำแล้วก็ทำได้เพราะพ่อแม่ก็ทำอยู่ หากลูกเข้ามาจะช่วยได้ในทุกเรื่อง” และ “ปัจจุบันภาษาจำเป็นเพราะเราไม่ได้มีแต่ลูกค้าคนไทยฝรั่ง จีน ญี่ปุ่นมีหมดแต่หลัก ๆ ก็เป็นภาษาอังกฤษนี่แหละ”

PI 14 กล่าวว่า “เราสอนลูกให้ทำงานโดยเฉพาะธุรกิจตัวเอง เพราะมันไม่ต้องไปเริ่มจากศูนย์อีก พี่เลยคิดว่าการที่ลูกเข้ามาทำงานของครอบครัว เพราะการที่เราปลูกฝังมา เราให้ลูกเรียนหนังสือและเพิ่มเติมในส่วนของความรู้เฉพาะด้านอีกเพราะเค้าเรียนบริหารธุรกิจมา พอถึงเวลาที่เค้าต้องทำธุรกิจมันก็จะมีความพร้อม” และ “ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจก็ต้องทำ ตอนนี่คนโตมาทำเต็มตัวแล้ว ให้ลองทำอะไร” และ “ภาษาอังกฤษก็มีส่วนมากในการทำธุรกิจ เพราะลูกค้าหลายคนเป็นต่างชาติเราจึงต้องสื่อสารกับลูกค้าให้ได้”

PI 15 กล่าวว่า “พี่ว่าเราต้องให้เค้าได้มีประสบการณ์ในธุรกิจด้วยนะ เพราะพี่ก็เริ่มจากการหาประสบการณ์มาก่อน เป็นลูกจ้างมาแล้วมาทำเอง ลูกต้องมีประสบการณ์ด้วย นอกเหนือจากการเรียนปกติแล้ว” และ “การเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติมเป็นสิ่งที่ต้องทำ เพราะตอนนี้ธุรกิจมีลูกค้าหลากหลายมาก ต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร” และ “ความพร้อม ความอยากทำธุรกิจเมื่อลูกพร้อม และเราเห็นว่าลูกอาจช่วยเราได้ก็อาจให้เค้าเข้ามาช่วยก่อนเพื่อให้ได้ปรับตัวด้วย”

PI 16 กล่าวว่า “ตอนนี้ลูกก็มาช่วยแล้ว คือเราอยากให้เค้ามาทำ เราให้เค้าเรียนประการแรก อะไรก็ได้ แล้วมาเสริมด้านนี้ทีหลัง เราสอนเอง ให้ลูกมีประสบการณ์ พอลูกมันพร้อมแล้วก็ให้ทำเลย” และ “ตอนนี้ลูกเค้าเยอะ ต่างชาติเยอะ ภาษาเลยจำเป็น เฮียญี่ปุ่นได้สามภาษานะ อังกฤษ ญี่ปุ่น เกาหลี ลูกก็ต้องหัดพูดด้วย”

PI 17 กล่าวว่า “พ่อกับแม่ปลูกฝังลูกเลย ให้เค้าทำต่อเพราะเราทำมาตั้งแต่เด็ก ๆ เกลยนะ พอถึงลูกเราเราก็ให้เรียนก่อนสำคัญมาก เราอยากให้เค้ามีความรู้ด้วย อะไรก็ได้ แล้วค่อยมาหา ประสบการณ์กับงานที่บ้าน ทำไปเล่น ๆ ก่อน ให้เค้ารู้จักว่าอะไรเป็นอะไร” และ “ภาษาอังกฤษ จำเป็นมาก เพราะเราไม่ได้ขายแต่คนไทย ฝรั่งเศสเข้ามาเยอะมาก” และ “เมื่อลูกของพี่พร้อมก็จะให้ ทำต่อเลย แต่พี่อาจจะยังช่วยนะ ไม่ปล่อย”

PI 18 กล่าวว่า “ควรให้การศึกษากับลูกก่อนนะ จะได้พูดกันง่าย ๆ และที่สำคัญอีก ก็คือ ภาษาอังกฤษ จำเป็นเลย” และ “พอลูกโตได้สักพักก็ให้ลองมาดูงาน มาช่วยงานเล็ก ๆ น้อย ๆ พอให้รู้ว่าชอบหรือเปล่า ให้หาประสบการณ์ไปด้วย” และ “พอถึงช่วงที่ลูกสามารถเข้ามาช่วยได้ เราก็ให้มาช่วยเลยเป็นการให้ลูกได้ทำงานอย่างเต็มตัว”

PI 19 กล่าวว่า “พ่อกับแม่ให้ความสำคัญก็ให้เรียนหนังสือ อะไรก็ได้ ปริญญาตรีก็ได้ แล้วจากนั้นก็มาฝึกงานกับที่บ้าน มาดูการทำงานก่อน ชอบไม่ชอบก็ดูไป” และ “ภาษาสำคัญด้วย เพราะเราใช้สื่อสารกับลูกค้าทุกวัน ใ้ช้บ่อย ลูกพี่ก็พอพูดได้แต่ต้องเก่งกว่านี้” และ “ตอนนี้เริ่มมา ดูว่า ที่บ้านทำอะไรบ้าง แต่ต้องรออีกนิดให้ทำงานได้ก่อนค่อยว่ากัน ดูว่าเหมาะแล้วก็ทำเลย”

PI 20 กล่าวว่า “สิ่งสำคัญเรื่องแรกผมว่าต้องให้ความรู้กับลูกและให้เก่งด้านภาษา ด้วย จำเป็นเลยตอนนี้” และ “ประสบการณ์ของลูกต้องสั่งสมนะ ต้องเข้ามาดูว่าทำอะไรยังไง มีตรงไหนที่ไม่รู้ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมให้มาก” และ “พอถึงเวลาที่ผมว่าเค้าน่าจะทำได้ก็ให้ทำนะ แต่ต้องดูด้วยว่าลูกมีความสามารถ พร้อมทั้งจะทำมากแค่ไหนด้วย”

PI 21 กล่าวว่า “พี่ต้องให้การศึกษากับลูกก่อนเพราะมันเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องมีเลย” และ “การทำงานกับฝรั่งต้องใช้ภาษาอังกฤษในการพูดคุย ลูกจึงต้องมีความรู้พอจะสื่อสารได้ด้วย” และ “ถ้าลูกได้เข้ามาทำงานจริง ๆ ก็ต้องหาประสบการณ์ด้วย เพราะเราต้องมีประสบการณ์มาก่อน เพื่อทำงานได้ดีขึ้นนะ ถ้ามีประสบการณ์ก็จะพร้อมที่จะทำงานมากขึ้น”

PI 22 กล่าวว่า “สิ่งสำคัญแม้ว่ามันก็ต้องเรียนนะ เรียนมาก่อนเพราะทุกคนที่มี โอกาสต้องเรียน เมื่อถึงเวลาทำงานก็เข้ามาทำงานได้เลย แล้วเราทำทองขายลูกมาหาประสบการณ์ ได้จากที่บ้าน แต่ความรู้ทั่วไปไม่มีต้องเรียนก่อน” และ “ภาษาอังกฤษตอนนี้ต้องใช้ สมัยแม่เริ่มทำ มันไม่ค่อยได้พูด ฝรั่งมันก็ไม่ได้เยอะมาก แต่กับลูกมันไม่ใช่แล้วมันต้องใช้ ใช้ทุกวัน ลูกทำอยู่ ตอนนี้ต้องพูดภาษาอังกฤษทุกวันเลย”

PI 23 กล่าวว่า “ผมว่าการเรียนและประสบการณ์มาพร้อม ๆ กัน เราจะรออันใด อันหนึ่งมันจะเข้าไปก็ได้ ลูกเรียนไปด้วยแล้วมาช่วยพ่อแม่ทำไปด้วยช่วงว่างก็ดี เพราะผมให้ลูกทำ แบบนี้ พอถึงเวลาที่เค้าทำได้เราก็ให้เค้ามาช่วยเลย” และ “ภาษาที่ต้องใช้เพราะเราใช้พูดกับลูกค้า ทุกวัน ลูกต้องฝึกเพราะได้ใช้แน่นอน ทุกวันนี้ก็ใช้เยอะขึ้น”



PI 24 กล่าวว่า “อันดับแรกพี่ว่าเรียนก่อนนะ ไม่ต้องรีบ เป็นขั้น ๆ ไป จากนั้นจะหาประสบการณ์อะไรก็ว่าไป ให้เป็นขั้นตอนไปก่อน” และ “ภาษาอังกฤษช่วยให้ทำงานง่ายขึ้นมาก เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ที่เป็นต่างชาติก็พูดอังกฤษกันหมด ลูกก็ต้องได้รับการส่งเสริมด้วย” และ “เมื่อถึงตอนที่ลูกพร้อมจะทำธุรกิจและพี่คิดว่าควรเข้ามาช่วย มาเพิ่มประสบการณ์ก็ควรให้ลองดู”

PI 25 กล่าวว่า “แม่ให้ลูกเรียนก่อนเลย คนโตตอนนี้ดูแลน้องอีกสามคนได้แล้ว ลูกก็ทำมาด้วยกันตั้งแต่เรียนยังไม่จบนะ แรก ๆ เราทำเองหมดตั้งแต่เรายังเด็กเลย พอลูกมาช่วยก็ดีขึ้น ลูกเก่งกว่าเราแล้ว” และ “การทำงานด้วยภาษาอังกฤษมันง่ายขึ้น เราทำเป็นประจำทุกวัน ลูกค้ามาส่วนใหญ่ก็ฝรั่ง ลูกพี่ก็ช่วยตรงนี้ได้ ลูกพูดเก่งได้หลายภาษา”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการที่ผู้เข้ารับสืบทอดธุรกิจจะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจนั้น ปัจจัยสำคัญประการแรกสำหรับผู้สืบทอดธุรกิจพึงมี คือ การได้รับการศึกษาในขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ในระดับประถมศึกษาไปจนถึงการศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นอย่างน้อยเพื่อที่จะได้มีความรู้พื้นฐานในการอยู่ร่วมกับคนในสังคม หรือเป็นการจัดระเบียบความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถต่อยอดความรู้ที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมได้ เช่น การเรียนรู้เพิ่มเติมในภาษาต่างประเทศ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนหรือภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น และอีกปัจจัยที่สำคัญ คือ ประสบการณ์ในการทำงานกับธุรกิจครอบครัว ซึ่งในเรื่องนี้ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ผู้ที่จะเข้ามารับสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นต้องมีการเข้ามาเรียนรู้งานในทุก ๆ ด้านของธุรกิจครอบครัว มีการเข้ามาทำความรู้จักกับบุคลากรที่ทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว เข้ามาลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายเพื่อที่จะเป็นการเพิ่มเติมทักษะและประสบการณ์ในการทำงานจริงให้กับผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในอนาคต และอีกปัจจัยที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น คือ การเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอดเมื่อถึงช่วงเวลาหรือช่วงอายุที่เหมาะสม เพราะการเข้ามาเมื่อถูกที่ถูกเวลาจะส่งผลให้การรับช่วงต่อธุรกิจเกิดข้อผิดพลาดที่สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ในระยะเวลาที่น้อยกว่า และผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวเองก็จะมีความมั่นใจในการรับช่วงต่อธุรกิจมากขึ้นเมื่อคิดว่าถึงเวลาที่พร้อม

### 2.1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ

PI 01 กล่าวว่า “ผมว่าเราต้องมีการพูดคุยให้ลูกได้รู้ว่าอาจต้องมีการทำงานต่อจากพ่อแม่เนะ ต้องอธิบายว่าในอนาคตอาจต้องทำอะไร ยังบ้างกับธุรกิจครอบครัวของเรา ให้เห็นว่าพ่อแม่ทำอะไรตอนนี้ ธุรกิจเริ่มจากอะไร ตอนไหนและลูกอาจต้องทำต่อ ให้เค้ารู้สึกอยากทำต่อ”

PI 02 กล่าวว่า “พี่ว่าต้องบอกแหละว่าอะไรเป็นอะไร ธุรกิจของเราเป็นยังไง ให้เค้าได้รู้สึกที่เต็มใจอยากทำต่อ ต้องมีการพูดคุยตอนเด็กว่าธุรกิจเป็นมายังไง ให้รู้ตั้งแต่ต้นเลย”

PI 03 กล่าวว่า “ต้องบอกลูกสอนลูกว่าธุรกิจเราเริ่มมาอย่างไร คงต้องให้เห็นความยากตอนเริ่มทำและทัศนคติสำคัญ พ่อแม่ต้องรู้ว่าหากลูกจะเข้ามาทำต่อต้องมีวิธีพูดยังไงให้ลูกมีทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจของเรา ต้องพูดคุยกับลูกให้เห็นข้อดีถ้าทำต่อพ่อแม่”

PI 04 กล่าวว่า “พี่ว่าต้องดูความคิดของลูกด้วยว่าชอบหรือไม่ชอบ ต้องพูดคุยถึงความชอบหรือไม่ชอบว่าอะไรยังไง อยากเข้ามาทำต่อหรือเปล่า เข้ามาทำต่อแล้วลูกเราจะเป็นยังไง การสร้างทัศนคติที่ดีก็ช่วยนะ อาจมีกล่อม ๆ ว่าพ่อแม่ทำมาให้เห็นถึงว่าทำไมยัง”

PI 05 กล่าวว่า “พี่ว่าต้องคุยกับลูกนะว่าเต็มใจหรือเปล่า ชอบหรือเปล่า พี่ว่าถ้าเค้าเห็นเราทำมาตั้งแต่เค้าเด็ก ๆ อาจช่วยให้เค้าอยากทำต่อได้นะ ให้เห็นว่าการทำงานต่อสำคัญยังไง ต้องมีการพูดคุยเรื่องนี้ด้วย”

PI 06 กล่าวว่า “พี่ว่าความคิดที่จะทำธุรกิจต่อของลูกก็คงอยู่ที่ทัศนคติของเค้าด้วยนะ ถ้าอยากช่วยที่บ้านก็คงไม่ต้องพูดอะไรมาก แต่ก็แล้วแต่เค้าด้วยว่าคิดว่าสำคัญหรือเปล่า เพราะเมื่อถึงเวลาเค้าเต็มใจทำพี่ก็ได้เลย”

PI 07 กล่าวว่า “พี่มองว่าถ้าลูกเต็มใจทำต่อเมื่อถึงเวลาที่ให้ทำเลย แสดงว่าเห็นความจำเป็นที่จะทำต่อ เพราะเราก็มองหวังอยู่ว่าเค้าจะทำต่อเรา เราจะพูดคุยกันเรื่องธุรกิจทุกวันให้ลูกได้เห็นด้วยว่ามันเป็นยังไง”

PI 08 กล่าวว่า “เราก็ต้องมองด้วยว่าลูกอยากทำหรือเปล่า ตอนนั้นคนโตทำอยู่มีความเต็มใจมากที่จะทำต่อพ่อแม่ คนที่สองก็ดูอยู่แต่เค้าก็เห็นว่าเราทำอะไรบ้างเราก็อยากให้มาช่วยกัน ต้องมีการพูดคุยกันบ้าง”

PI 09 กล่าวว่า “พี่มองว่าเราต้องสร้างทัศนคติตรงนี้ด้วย ให้เห็นถึงความสำคัญตรงนี้ด้วย ให้เห็นว่าทำแล้วมันจะมีความสำคัญของการทำต่อยังไง ต้องให้เห็นตรงนี้ด้วย”

PI 10 กล่าวว่า “เราต้องดูก่อนว่าลูกอยากทำหรือเปล่า การบังคับก็ไม่ดี แต่เราอาจมีวิธีสร้างกำลังใจ สร้างความคิดดี ๆ บอกว่าทำแล้วดียังไงในการทำธุรกิจของพ่อแม่”

PI 11 กล่าวว่า “อันดับแรกให้ลูกได้ดูว่าเราทำอะไร แล้วชอบไม่ชอบ เต็มใจไม่เต็มใจยังไงมาพูดคุยกัน มาปรับทัศนคติกันจนตอนนี้ลูกเข้ามาทำกับเราแล้ว”

PI 12 กล่าวว่า “พี่ให้เค้าอยู่แล้วและเค้าก็เต็มใจ ให้รู้ว่าทำแล้วดียังไงที่จะทำต่อจากพี่ เพราะเราปลูกฝังเค้ามานาน ลูกคนเดียวก็นึกให้อยู่แล้ว”

PI 13 กล่าวว่า “พี่ว่าเราก็ทำทุกอย่างให้เค้านะ และเราก็อยากให้ลูกรับช่วงต่อด้วย อาจต้องมีการพูดคุยกันว่าเราอยากให้เค้าทำต่อมากแค่ไหน อยากให้เห็นความสำคัญของธุรกิจด้วย”

PI 14 กล่าวว่า “พี่บอกลูกตลอดว่าธุรกิจต้องทำต่อ เราบอกลูกว่าสำคัญนะ พี่ว่าลูกเต็มใจที่จะทำต่อจากเรา เพราะเราพูดและทำให้เห็นเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างมาตลอด”

PI 15 กล่าวว่า “พี่เคยถามว่าอยากทำธุรกิจหรือเปล่า ลูกบอกว่าทำได้ เราพูดคุยกันว่าเมื่อถึงเวลาลูกต้องทำต่อนะ ทักษะคติของลูกจึงเป็นอย่างที่บอกตลอดว่าทำได้”

PI 16 กล่าวว่า “ก็คงเป็นทัศนคติไง ลูกเราเค้ามีความคิดที่อยากช่วยอยากทำอยู่แล้วเมื่อทำงานเองไม่ได้ทัศนคติความคิดเลยเปลี่ยนมาทำของครอบครัวแทน ตอนนี้ทำอยู่ไง คือให้เห็นว่าลูกต้องทำต่อแล้วเป็นยังไง”

PI 17 กล่าวว่า “คือเราปลุกฝังมาแต่แรกไงว่าถ้าทำต่อพ่อแม่ดียังไง คือให้ลูกได้รู้ที่ดียังไงบ้าง เราดูความคิดเค้าอยู่เรื่อย ๆ ตอนนี้ก็เหมือนเดิม”

PI 18 กล่าวว่า “ให้ความคิดที่ดีกับลูก สร้างความคิดว่าการทำงานครอบครัวเป็นยังไง ทำแล้วเป็นยัง ได้อะไร ให้เต็มใจที่จะทำต่อ”

PI 19 กล่าวว่า “ให้ลองทำงานที่บ้านดู ดูว่าความคิดเป็นยังไง เปลี่ยนไปยังไง ค่อยว่ากันต่อ”

PI 20 กล่าวว่า “ผมว่าต้องดูเค้าด้วย ดูความคิด ความชอบ ให้เห็นว่าการทำธุรกิจครอบครัวมันดีกว่าทำของคนอื่น แต่หากผมบอกหรือว่าพูดไปในทางที่ดีก็อาจช่วยให้ลูกอยากทำต่อไปได้นะ”

PI 21 กล่าวว่า “อาจต้องถามว่าอยากทำหรือเปล่าถ้าต้องทำจริง แต่เมื่อลูกโตขึ้นพี่ว่าความคิดความอ่านเค้าอาจเปลี่ยนไปก็ต้องดูกันต่อ เรายังหวังว่าลูกจะเต็มใจจะทำต่อด้วย”

PI 22 กล่าวว่า “ลูกแม่เต็มใจจะทำอยู่แล้ว ตอนนี้ก็ทำอยู่เลย มันชอบ มันดีนะที่มันรู้ว่าทำอะไรแล้วเห็นว่าชอบทำ ทำงานบริษัทก็ไม่ได้ด้วยเลยมาช่วยแม่ทำดีกว่า”

PI 23 กล่าวว่า “ผมว่าลูกผมเต็มใจจะทำต่อนะ เพราะตอนนี้ก็เริ่ม ๆ เข้ามาช่วยโน่นนี่บ้างแล้ว”

PI 24 กล่าวว่า “ต้องคุยกันนะ ทัศนคติต่าง ๆ ว่าจะยังไง อาจต้องบอกว่าทำแล้วดียังไง ธุรกิจเรามาอย่างไร ให้ลูกได้รู้ว่าตั้งทำต่อ”

PI 25 กล่าวว่า “ลูกแม่เต็มใจสิ ทำอยู่ ทำมานานแล้ว เลี้ยงลูกเลี้ยงน้อง ได้แล้ว”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความคิดเห็นว่ามีผู้ที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นต้องมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของธุรกิจครอบครัว ต้องมีความเข้าใจถึงความเป็นมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนธุรกิจสามารถดำเนินมาได้จนถึงในปัจจุบัน และที่สำคัญนั้นผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมอีกว่า รุ่นพ่อแม่เองต้องมีการสร้างความรู้สึกร่วม สร้างทัศนคติที่ดีในธุรกิจครอบครัว และในการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้กับผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อเป็นการปรับมุมมองแนวคิดหรือทัศนคติต่าง ๆ ไปในทางที่ดีเพื่อให้เกิดการอยากเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจก่อนที่จะต้องเข้ามาดำเนินธุรกิจจริง

### 2.1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน, การจัดการและทักษะความเป็นผู้นำ

PI 01 กล่าวว่า “อันนี้ผมว่าลูกต้องนำได้นะ ต้องเป็นผู้นำต่อจากผม” และ “อีกอย่างต้องเข้มแข็งมาก จิตใจต้องอดทนมากเลย ต้องรู้จักอดทนกับทุกอย่างละ มันจะเข้ามาเยอะ ต้องอดทนมาก บางทีไม่ได้อย่างที่ใจก็ต้องรับได้ ผมอาจมีหลุดบ้างแต่ก็ทำเต็มทีนะ ให้เห็นเลย ต้องรับทุกความกดดัน บางทีปัญหามาก็ต้องแก้ ได้ไม่ได้ก็ต้องทำ” และ “ลูกต้องทำตามเป้าหมาย ด้วยนะ ไม่ใช่ทำอะไรก็ได้ ต้องคิดมากด้วย”

PI 02 กล่าวว่า “พี่มองว่าเราต้องมีการทำงานเป็นของตัวเอง ตัวพี่ ตัวลูกด้วย พี่ทำงานต้องเจอแรงกดดันมาก เราต้องทำให้ได้ ลูกก็อาจต้องมีการปรับตัวด้วย มันไม่ง่าย ต้องอดทนมาก ๆ” และ “ลูกต้องมีเป้าหมายด้วย เหมือนพี่ทำพี่ก็รู้ว่าทำไรตอนไหน ถ้าลูกมาทำต้องมีเป้าหมาย” และ “ลูกต้องเป็นผู้นำด้วย ต้องฝึกกันเลยด้านนี้” และ “การทำอะไรใหม่ ๆ พี่ว่าก็คิดนะ อย่างเราทำได้แค่นี้ แต่ลูกอาจหาอะไรทำได้มากกว่าเรา ประสบการณ์ของลูกมันก็แตกต่างจากเราน่าจะดีถ้ามีอะไรใหม่ ๆ เข้ามา”

PI 03 กล่าวว่า “ทำธุรกิจพี่ว่าต้องรับให้ได้ทุกอย่าง ต้องรู้จักพูดคุย ประนีประนอม อดทนให้มาก ต้องจัดการปัญหาที่เข้ามาได้” และ “ถ้าต้องทำธุรกิจลูกต้องมีความเป็นผู้นำด้วยนะ” และ “ลูกอาจต้องหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพิ่มเติม มีการหาสิ่งที่แม่ไม่ได้ทำไว้ก่อนหน้าก็จะดี”

PI 04 กล่าวว่า “พี่ว่าลูกต้องอดทนมากเลยกับสิ่งรอบข้างเนี่ย ทั้งลูกค้า ช่าง ดีไซน์เนอร์ เพราะบางควบคุมได้บางอย่างก็ไม่ได้ ต้องอดทน ต้องรับให้ได้ มีเหตุผล ประนีประนอม” และ “ทำงานต้องมีเป้าหมายและเป็นผู้นำคนอื่นได้ด้วย” และ “ต้องพยายามหาประสบการณ์ใหม่ด้วยเพราะทุกอย่างก็เปลี่ยนไปด้วย”

PI 05 กล่าวว่า “พี่ต้องให้ลูกมีสติ อดทนและรับมือกับสิ่งต่าง ๆ เพราะเราเป็นเจ้าของธุรกิจการกระทำแบบนี้มันจะทำให้เราควบคุมทุกอย่างได้” และ “บุคลิกในการเป็นผู้นำลูกก็ต้องมีนะ” และ “การทำงานเราต้องมีเป้าหมาย ต้องฝึกให้ทำงานแบบมีเป้าหมายด้วย” และ “ลูกต้องรู้ความเปลี่ยนแปลงของสังคมบ้าง เข้าสังคมบ้าง ดูว่าเราเป็นยังไง คนอื่นเป็นยังไงบ้าง”

PI 06 กล่าวว่า “บุคลิกที่พี่ว่าลูกต้องมีคงต้องรู้ว่าอะไรเป็นอะไร มีปัญหาที่แก้ได้ด้วยสติ” และ “ต้องอดทนด้วย ทำอะไรต้องอดทนนะ มันจะกดดันบ้างละทำธุรกิจแต่ทุกอย่างก็ทำได้” และ “เมื่อเข้ามาแล้วก็ต้องมีบุคลิกผู้นำด้วย ก็มาเป็นเจ้าของแล้ว” และ “ทำงานทุกอย่างต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน” และ “ประสบการณ์ใหม่ ๆ ต้องค้นหาด้วย พี่ทำไปตามที่เคยทำ ลูกอาจต้องเพิ่มเติมอะไรที่เราไม่เคยทำด้วย”

PI 07 กล่าวว่า “สิ่งที่พี่ว่าลูกต้องมีก็ต้องคิดเป็นหาอะไรใหม่ ๆ มาทำเพิ่ม อย่างเราขายพลอยสีแต่ยังไม่หมดหรือก็มีอีกหลายอย่างที่ขังไม่มี ถ้าลูกมาทำอาจหาตลาดขายพลอยเพิ่มก็จะดี

หาอะไรมาทำเพิ่ม ไปดูว่าเจ้าอื่นหรือตลาดอะไรกำลังมา” และ “ต้องอดทนกับทุกอย่างอะ เพราะเราต้องค้าขาย ลูกค้าก็ไม่เหมือนกันทุกวัน ต้องรับการปฏิเสธและควบคุมอารมณ์ให้มาก ๆ” และ “พอเป็นเจ้าของก็ต้องเป็นคนคิดทุกอย่าง เป็นผู้นำของธุรกิจต่อเรา”

PI 08 กล่าวว่า “บุคลิกที่ลูกต้องมีพี่ว่าต้องควบคุมอารมณ์ ต้องมีสติ ต้องรู้ว่าปัญหา มีต้องแก้ ไม่เอาปัญหามาใส่ตัวเยอะอย่าไปกดดันตัวเอง มีอะไรก็ทำไปตามที่ถูก” และ “ความเป็นผู้นำก็ต้องมี เราจะเป็นผู้ประกอบการเองต้องทำได้” และ “ทำงานต้องมีเป้าหมายและทำด้วยความตั้งใจ” และ “ต้องมีความคิดที่แตกต่างจากพ่อแม่บ้าง ทำอะไรใหม่ ๆ ต้องมีประสบการณ์ที่ไปค้นหา มา ทำเอง ผิดเอง พี่จะย้ำกับคนโตว่าอะไรที่ต้องปรับก็ปรับมันจะได้ไม่ซ้ำเดิม”

PI 09 กล่าวว่า “พี่ต้องให้เค้าหัดอดทนให้มาก ต้องฝึก เราทำงานตรงนี้เรื่องมันเยอะมาก แรงกดดันก็เยอะ เข้ามาที่เป็นสิบ ๆ เรื่อง ลูกเราต้องอดทนแบบเราให้ได้” และ “ทำงานต้องมีเป้าหมายด้วย ถ้ามาทำจริงเต็มตัวต้องเข้าใจธุรกิจว่าเราทำอะไร จะไปยังไงต่อ” และ “การเป็นผู้นำก็สำคัญ ลูกต้องเข้าบทบาทนี้อย่างที่แม่ทำ” และ “เมื่อทำไปลูกต้องหาอะไรใหม่ ๆ เพิ่มบ้าง ซึ่งอาจต้องใช้เวลาแต่มันจะได้พัฒนาด้วย ไปหาประสบการณ์ข้างนอกบ้างว่าเค้าทำอะไรกันยังไงถึงไหนแล้ว”

PI 10 กล่าวว่า “เราอยากให้เราอดทนให้เป็น ต้องจิตใจเข้มแข็ง เพราะเราอยู่ตรงนี้เรารู้ว่าต้องเจอกับอะไรบ้าง บางทีก็ท้อเหมือนกัน เราต้องไม่กดดันตัวเองด้วยนะแต่ต้องแก้ปัญหาไป” และ “ลูกต้องเป็นผู้นำธุรกิจลูกต้องรู้ว่าเมื่อเป็นแล้วมันจะต้องรับภาระอะไรบ้าง ต้องรับให้ได้ด้วย” และ “ทำงานก็ต้องมีเป้าหมายด้วย” และ “เราคาดหวังว่าลูกต้องทำได้ดีกว่าเราเพราะเราอยากให้เค้ามาทำด้วย ลูกต้องทำอะไรที่แม่ไม่เคยทำ ซึ่งจะดีมากถ้ามันเวิร์กนะ เราเห็นด้วย”

PI 11 กล่าวว่า “ผมว่าลูกผมก็ทำมานานพอประมาณเค้าน่าจะปรับตัวได้ดีแล้วเจออะไรมาก็แก้ไขได้ บางทีลูกค้าเราไม่ใช่คนใส่เดินเล่นนะ เค้าจะเรื่องเยอะเพราะซื้อไปสะสมบ้าง ไปใส่งานพิธีบ้างเราก็ต้องรับมือกับลูกค้าแบบนี้ ต้องฟังเค้า อดทนว่าเค้าอยากได้อะไร อย่าไปเครียดนะ งานไม่ไม่ดี” และ “ตอนนี้ลูกก็เข้ามาทำก็ให้เป็นผู้นำธุรกิจไปด้วย คุยงานคุยไรก็ให้เค้าคุยแล้ว” และ “ทำธุรกิจต้องมีเป้าหมายอยู่แล้ว เราก็ช่วย ๆ กันทำ” และ “ผมไปไหนก็ให้เค้าไปด้วย ไปเข้าสังคม พาไปงานแต่ง งานเปิดตัวบ้าง ให้ไปเห็นอะไรให้มาก ไปเจอลูกค้าของพ่อบ้าง”

PI 12 กล่าวว่า “ทำใจเวลรีมานานเราว่าสิ่งสำคัญ คือ เราต้องเจอกับคนหลายประเภท ต้องเจอมาหลาย ๆ อย่าง เราต้องบอกลูกว่าต้องเจออะไรบ้างต้องทนให้ได้ ต้องมีสติสำคัญมาก อย่าไปเสียกำลังใจ อย่างกดดันตัวเองเพราะเราก็อทำงานไปตามที่มันควรจะต้องทำ” และ “ลูกต้องกล้าคิดกล้าทำ มีไอเดียอะไรใหม่ ๆ ก็ควรทำบ้าง” และ “หากลูกมาเป็นผู้ประกอบการแล้วคงต้องตั้งเป้าหมายด้วยว่า เราจะเดินไปยังไง ต้องรู้ตัวเองด้วย”

PI 13 กล่าวว่า “พี่ว่าบุคลิกที่จำเป็นน่าจะเรื่องความสามารถที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย มีการวางแผนทำงานที่ดี” และ “การเป็นผู้นำธุรกิจก็จำเป็นต้องมี พี่คาดหวังว่าลูกจะทำได้แบบเรานะ” และ “ต้องอดทนต่อการทำงานเพราะมันไม่่ง่ายหรอก จะทำธุรกิจต้องอดทนตั้งแต่เริ่มเลย แรงกดดันข้างนอกมากมายนะ พี่ก็เจออยู่ทุกวัน ลูกต้องดูเราด้วยว่าทำยังไง” และ “การหาไรใหม่ ๆ ทำบ้างเพิ่มเติมความรู้ก็ดีนะ พี่ก็หวังว่าลูกคงทำได้”

PI 14 กล่าวว่า “พี่ว่าลูกที่เข้ามาทำต้องรู้ว่าจะต้องเจอกับอะไรบ้าง อย่างลูกพี่ก็ต้องเจอ มันมีอะไรหลาย ๆ อย่างเยอะ พี่ทำมานานมากก็ลืบทว่าปีก็รับมือได้ละ แต่ลูกต้องเริ่มปรับตัว ต้องอดทน ต้องคิดให้มาก ๆ ว่าต้องทำอะไรยังไง บางทีมันเครียด มันกดดันต้องจัดการให้ผ่านให้ได้” และ “ต้องเป็นผู้นำด้วย เหมือนที่เราทำมาตลอด” และ “ทำงานอย่างมีเป้าหมายมีทิศทาง รู้ว่าต้องทำอะไร” และ “บางทีพี่ก็พาไปงานด้วยไปเปิดหูเปิดตา เพราะเค้าต้องทำงานต่อจากเรา ต้องรู้จักคนให้มากทั้งเพื่อนพ่อแม่ และลูกค้า”

PI 15 กล่าวว่า “ลูกพี่ต้องรู้ก่อนว่าทุกอย่างมันไม่่ง่าย ตอนเริ่มเนี่ยต้องเจอกับอะไรต่าง ต้องรับ ต้องปรับ ต้องอดทนมาก ๆ เพราะมันใหม่หมด เค้าจะยังไม่รู้อะไรมาก” และ “เราทำมาบางทีมันกดดัน เพราะเราเป็นลูกจ้างมาก่อนพอทำเองเรื่องเยอะมาก บางทีเครียด พี่อยากให้ลูกปรับตรงนี้ให้ได้ด้วย” และ “พอลูกเข้ามาต้องเป็นเจ้านายเหมือนเราก็ต้องจัดการทุกอย่างต้องเป็นผู้นำด้วย” และ “ลูกต้องหาประสบการณ์ด้วยอย่างที่บอก หาสิ่งใหม่ ๆ มาทำ ทำในสิ่งที่เรายังไม่เคยทำ” และ “พี่คิดว่าลูกก็ต้องมีสังคม เข้าสังคมบ้าง ตอนนี้เรียนอยู่ก็ให้ลองไปไหนมาไหนกับแม่บ้าง ไปงานบ้าง”

PI 16 กล่าวว่า “เสียว่าเราต้องฝึกให้ลูกอดทนกับทุกอย่าง เราขายพลอยมาแต่เริ่มเลย สามลืบทว่าปีละ เจออะไรมาเยอะ โดนหลอก โดนโกง ลูกเราต้องรู้ว่าอะไรเป็นอะไร เราก็คอยบอกด้วย มาทำตอนนี้ก็โอเคในระดับหนึ่งแล้ว” และ “ต้องมีสติให้มาก เราทำงานกับคน และของมีค่ามันต้องเจออะไรหนัก ๆ ต้องเจอแรงกดดันมาก ต้องรับมือให้ได้” และ “ลูกต้องเป็นเจ้าของ ในอนาคตเราเป็นอะไรไปเค้าต้องบริหารต่อได้ ต้องเป็นผู้นำได้” และ “เป้าหมายเรากำหนดไว้ลูกต้องทำงานตามเป้าของธุรกิจ” และ “ลูกต้องทำอะไรใหม่ ๆ บ้าง อย่างที่เสียบอกเราชำนาญมาก เรื่องพลอย ทำมานานแล้ว ลูกมาทำด้วย อาจกดดันด้านอื่นด้วยก็ดี ถ้ามีการขายตัวเรือนด้วยก็ดี”

PI 17 กล่าวว่า “พี่ทำมานานก็อยากจะให้ลูกรู้ว่าเราอดทนมาทุกอย่าง เราอยากให้เค้ามีเวลาเตรียมตัว เพราะเราจะเจออะไรมากมายเลย ต้องอดทนมาก แรงกดดันจะมีเยอะเลย เราอยากให้เค้าพร้อมมากที่สุด” และ “บุคลิกผู้นำก็ต้องให้ลูกต้องทำด้วย” และ “เป้าหมายการทำงานสำคัญมาก เราจะไม่งานไม่มีเป้าหมายนะ ต้องให้ลูกเห็นความสำคัญตรงนี้ด้วย” และ

“ประสบการณ์ต้องหาเพิ่มเติมตลอดอยู่แล้ว เค้ามาทำมันก็จะประสบการณ์ในวัยของเค้า มันจะต่างจากเราได้ เค้าชอบแสดงออกว่าคิดอะไร ยังไงอยู่บ้าง เราก็รับฟัง”

PI 18 กล่าวว่า “จะทำธุรกิจหรืออะไรก็แล้วแต่นั้นต้องเข้าใจ ต้องอดทน มีเรื่องให้คิดอยู่ทุกวัน ลูกต้องเข้าใจตรงนี้ด้วย” และ “การทำงานจะพบกับเรื่องเยอะ บางทีรับไม่ได้ก็มี กอดกันบ้าง พยายามให้ลูกได้เข้าใจด้วยว่ามันก็ไม่ง่าย มันต้องรับความกดดันหลาย ๆ เรื่องด้วย ต้องเข้าใจอะไรอีกมาก” และ “ทำงานต้องมีเป้าหมายชีวิตด้วย ต้องมีถึงจะทำงานได้ มันต้องใช้กับชีวิตด้วย” และ “บุคลิกที่ต้องเป็นเจ้าของเป็นผู้ประกอบการต้องเป็นผู้นำธุรกิจเราต้องสอนลูก” และ “ลูกอาจต้องไปหาประสบการณ์อะไรบ้างเพิ่มเติมก็ดีนะ เพราะเราก็ทำงานเดิม ๆ ขายพลอยมานานอาจมีอะไรที่เราไม่เคยทำมาก่อน”

PI 19 กล่าวว่า “พี่ทำมานานรู้ว่ามันมีความเครียดอยู่บ้างแต่ต้องจัดการได้ ลูกต้องอย่าไปกดดันตัวเอง เพราะปัญหามันเยอะอยู่แล้ว ต้องอดทน ต้องขยันทำงาน” และ “ถ้ามาทำแล้วมีเป้าหมายก็ต้องเป็นผู้นำพาธุรกิจให้ได้ พี่ทำมานานพี่ว่ามันต้องทุ่มเทมากที่เราจะพาธุรกิจมาได้นานขนาดนั้นะ” และ “พี่อาจพาลูกไปเปิดตัวบ้าง พาไปงานด้วย ไปคุยกับลูกค้าด้วย เพื่อให้ลูกเค้ารู้ว่านี่ลูกเรานะ และลูกเราก็คงได้รู้ไปด้วยว่าเราคุยกับลูกค้ายังไงบ้าง”

PI 20 กล่าวว่า “ผมทำงานมาเจออะไรหลายอย่าง ต้องรับให้ได้ ลูกผมต้องปรับตัวตรงนี้ด้วย ต้องอดทน ต้องรับแรงกดดันต่าง ๆ ได้ เราก็คอยสอนลูกอยู่แล้ว” และ “ลูกต้องพัฒนาการเป็นผู้นำด้วย เราก็ต้องบอกต้องฝึกกัน บางอย่างลูกไม่มีเราต้องคอยพัฒนาด้วย” และ “ทำงานต้องคิดถึงเป้าหมายด้วย” และ “การพบเจออะไรใหม่ ๆ ของลูกก็จะดีกับเค้านะ เราอยากให้เค้าได้เรียนรู้อะไรให้มาก ๆ”

PI 21 กล่าวว่า “พี่บอกก่อนพี่ทำมาบริษัทมาก่อน ตอนนั้นก็เรียนรู้ทุกอย่างที่ทำได้ เราต้องพยายามทำงานให้มาก เราเริ่มจากออกแบบก่อน พี่เลยต้องไปงานแฟร์ไปพบลูกค้าด้วย จึงรู้ว่าเราต้องหาประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ เราจึงอยากให้ลูกเราได้มีทักษะอันนี้ด้วย มันต้องหาเพิ่มตลอด” และ “ทำงานต้องมีเป้าหมายด้วย ยังเป็นธุรกิจครอบครัวแล้วต้องชัดเจนเลย” และ “การทำงานจริง ๆ มันเครียดด้วย มันเจออะไรมา ต้องเป็นผู้นำธุรกิจด้วย เราต้องทำอะไรได้เยอะ รู้เยอะ ต้องขยัน ทำงานด้วยความอดทนและต้องเจอกับแรงกดดันพอสมควร ลูกเราจะเห็นเราพูดเรื่องธุรกิจที่บ้านด้วย เค้าจะต้องเข้าใจการทำงานแบบนี้ด้วย”

PI 22 กล่าวว่า “บอกก่อนแม่เป็นลูกจ้างร้านทองมาก่อนนะ ทำงานเป็นช่างหล่อทองกับพ่อ ทำเป็นสิบปีก่อนออกมาทำเองนะ พอทำเองมันก็ใช้ความรู้ที่เรารู้มาตอนทำร้านทองแม่เลยพาลูกมาทำงานกับแม่แล้วลูกก็เห็นว่าแม่ทำไบบ้าง แต่ต้องหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยตัวเองด้วย สมัยแม่มันไม่กว้างเรารู้แค่ที่ทำกับเค้าแก่ แต่ตอนนี้ลูกมันทำงานง่ายกว่า ข้อมูลใหม่ ๆ อะไร

เยอะเยอะ” และ “ทำงานจริง ๆ ตอนนั้นแม่ทำแบบไม่มีใครสอน ต้องตัวเอง ทำเอง หัดไป ต้องเรียนรู้ อดทนกับการทำงาน บางทีถูกเฝ้าแก่งด้างก็ต้องอดทน บางทีทำงานไม่เป็นก็โดน แรงกดดันต่าง ๆ มันเยอะอยู่ เพราะเรามาจากทำไรไม่เป็นไง ลูกมาทำเราก็สอนลูกก็ต้องฟัง ต้องอดทนด้วย เราหวังดี ใจ” และ “ทำงานแล้วก็ต้องได้ดี ทำแล้วต้องรู้ว่าจะไปถึงไหนยังงี้แล้วต้องทำยังงี้” และ “ตอนนี้ ทำอยู่กับแม่แล้วก็เป็นตัวนำธุรกิจกัน พ่อเค้าจะอยู่ในส่วนช่างไม่อยู่หน้าร้าน แต่แม่จะนำอยู่นะ ตอนนี้”

PI 23 กล่าวว่า “ผมว่าผมจะตั้งให้ลูกรู้จักการอดทนกับการทำธุรกิจนะ มันไม่ใช่ เรื่องง่ายที่จะทำอะไรสักอย่างแล้วรอให้มันสำเร็จออกมานะ ทำธุรกิจมันต้องใจเย็น มีปัญหาที่แก้ไข อย่างมานั่งเครียดกังวลหรือกดดันตัวเอง มีอะไรก็จัดการไป” และ “ลูกทำอยู่กับผมด้วยตอนนี้ ก็มี อะไรให้ทำเยอะ ลูกก็ได้ประสบการณ์ใหม่ ๆ ไปด้วยทั้งจากผมและจากที่เค้าต้องไปเจอจากที่อื่น ด้วย มันก็ดีลูกจะได้มีความคิดใหม่ ๆ บ้าง” และ “ทำงานกับผมกับครอบครัวก็ดีนะ ผลให้ลูกลองไป ทำอะไรเองบ้างให้เค้าได้รู้ว่าทำแล้วคุ้ม ให้ลองตัดสินใจตัวเองด้วย ทำเป็นจะได้ นำคนได้” และ “ลูกต้องมองเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจนเพราะผมบอกลูกว่าทำอะไรต้องไปข้างหน้าให้มันคง”

PI 24 กล่าวว่า “พี่ต้องสอนลูกว่าทำธุรกิจมันต้องอดทน ต้องทำงานอย่างรอบคอบ ต้องควบคุมอารมณ์ด้วย เพราะเราไม่รู้ว่าจะมีอะไรที่เราต้องเจอบ้าง ต้องทำงานอย่างมีสติ” และ “ลูกต้องทำงานและต้องเป็นเจ้าของกิจการด้วยมันต้องไปด้วยกันนะอันนี้” และ “ทำงานให้ มีเป้าหมายที่ชัดเจน” และ “ลูกต้องรู้จักคนในเยอะ เพราะทำธุรกิจต้องมี Connection ถ้ามีมากก็จะดี ลูกต้องมีสังคมบ้าง ไปรู้จักคนให้เยอะ ทำงานจริง ๆ คนช่วยจะเยอะ”

PI 25 กล่าวว่า “แม่ทำมานานเราผ่านอะไรมาเยอะมาก เรารู้ว่าถ้าเริ่มตั้งแต่ศูนย์มัน ยากกว่า ลูกแม่มาทำตอนนั้นเราทำมาขี้สิบกว่าแล้ว เรายังรู้ว่าต้องทำตัวยังงี้” และ “เราต้องอดทน มากกว่าจะมาถึงนี้ได้ พ่อเค้าก็เสียตั้งแต่เค้ายังเด็ก เราทำมากับญาติ ๆ แต่เราเป็นคนเริ่มทำ เราผ่าน ความกดดันต่าง ๆ มา แม่เคยท้อแต่หยุดไม่ได้ ลูกตั้งสี่คนนะ ยังงี้ก็ต้องทำ” และ “แม่ว่าลูกเก่งกว่า แม่แล้ว เป็นคนนำแล้วตอนนี้ เรายังพลาดบ้างแล้ว” และ “ทำงานบางทีลูกบอกแม่ว่าทำนั่นมียี่ทำ นี่มียี่ เรายังเห็นดีก็ทำ ลูกมันมองการณ์ไกลกว่าแม่แล้ว ใจ อยากทำอะไรก็ต้องทำให้ได้” และ “ลูกแม่ ตอนนี้ไปเอาคริสตัลจากต่างประเทศมาขายบ้างแล้ว เค้าชอบทำอะไรที่เราไม่ได้ทำมาก่อน แม่ว่า มันก็ดีนะ”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยสำคัญสำหรับด้านนี้ คือ ผู้สืบทอด ธุรกิจต้องมีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำซึ่งผู้สืบทอดต้องมีการสร้างหรือพัฒนาและเรียนรู้ทักษะ ด้านความเป็นผู้นำมาจากรุ่นพ่อแม่ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความเป็นผู้นำให้แก่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ ครอบครัว และผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสามารถในการแสดงออกถึงทัศนคติหรือความคิดของ



ตนเองต่อผู้อื่นหรือการแสดงออกถึงแนวทางการทำงานที่เป็นลักษณะของตนเอง และในการเข้ามาดำเนินธุรกิจจริงนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องสามารถรับแรงกดดัน และต้องสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองกับทุก ๆ สถานการณ์ที่จะเข้ามากระทบกับความรู้สึกในการทำงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องสินค้าตลาด คน หรือแม้แต่ต้องอดทนกับบุคคลในครอบครัวเอง และต้องมีการรู้จักที่จะผ่อนปรนต่อผู้อื่นสามารถประสานงานได้ดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจ ทำงานด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ มีความแปลกใหม่ไปากรุ่นพ่อแม่บ้างเพื่อกระตุ้นการทำงานให้หน้าสนใจมากขึ้นและต้องทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้

## 2.2 ด้านครอบครัว

### 2.2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม

PI 01 กล่าวว่า “เรื่องเพศนี้มองข้ามนะ ใครก็เก่งได้เพศไม่เกี่ยวเลย” และ “พอลูกเข้ามาต้องทำงานตามหน้าที่ด้วย ไม่ใช่ทำอะไรก็ได้ มีหน้าที่ต้องทำแน่นอน” และ “อาจต้องมีเชื้อฟังพ่อแม่เพราะมันยังไม่เก่ง ต้องฟังบ้าง” และ “หากดูจากที่ผมทำงานนะมันมีแนวทางอยู่นะ ถ้าลูกจะทำตามก็ดีเพราะตอนนี้มันคืออยู่”

PI 02 กล่าวว่า “ลูกอาจทำงานตามที่เราเคยทำมาก็ได้ มันก็ดีอยู่” และ “ลูกผู้หญิงผู้ชายเก่งเท่ากันแหละ พี่ไม่คิดใจเรื่องนี้นะ” และ “อาจต้องมีฟังเรานะ ไม่ใช่ทำอะไรก็ได้เลย คงต้องมีปรึกษาก่อน” และ “ลูกต้องทำงานตามหน้าที่ด้วยอาจจะต้องดูว่างานที่มีเหมาะสมกับลูกขนาดไหน”

PI 03 กล่าวว่า “ลูกสาวลูกชายทำได้หมดนะ พี่ไม่คิดอะไร เก่งหมด” และ “การทำงานของลูกบางที่เราต้องดูด้วย ลูกอาจทำไม่ได้ถ้ามีถามเราได้” และ “ลูกต้องทำงานตามหน้าที่ที่ต้องทำ พี่คงกำหนดไว้ให้ทำ” และ “การทำงานของลูกอาจทำตามเราก่อนได้เพราะต้องมีการปรับตัวบ้าง มีแนวทางของแม่ไว้ให้ดูเป็นตัวอย่าง”

PI 04 กล่าวว่า “ลูกพี่ผู้หญิงพี่ก็ไม่กังวลอะไร เข้าทำได้แน่นอน” และ “ลูกอาจต้องฟังพ่อแม่ก่อนว่าต้องทำอะไรอย่างไร หรือว่าทำตามอย่างที่พ่อแม่ทำกันมาก่อน” และ “ลูกต้องทำงานตามหน้าที่นะที่เราคิดว่าเค้าถนัดเค้าน่าจะทำได้ดี”

PI 05 กล่าวว่า “ลูกอาจต้องฟังพ่อแม่ก่อนนะว่าต้องทำอะไรยังไงบ้าง อาจทำตามแนวทางที่ทำกันมาก่อนเพราะอาจยังไม่ชำนาญเลย” และ “ลูกชายลูกสาวมันไม่เกี่ยว มันเก่งได้ทั้งนั้น ใครก็ทำต่อได้” และ “ลูกต้องมีหน้าที่ต้องทำตามที่ทำกันมา”

PI 06 กล่าวว่า “เพศชายหญิงไม่เกี่ยว ลูกเราถ้าได้ฝึกฝนก็ต้องทำได้ทุกคน” และ “ลูกอาจต้องฟังพี่บ้างเพราะอาจยังไม่เข้าใจธุรกิจมาก” และ “พี่คงให้ลูกทำงานตามที่พี่คิดว่าเหมาะกับเค้านะ ทำในสิ่งที่เราคิดว่าน่าจะทำได้”

PI 07 กล่าวว่า “ลูกพี่ผู้หญิงหมด ทำได้นะ ตอนนี้เรียนกันอยู่ ใครทำก็ได้พี่ไม่เคยคิดว่าเป็นปัญหาไร ก็แค่ทำงานตามหน้าที่ของตัวเองตามที่ทำ ๆ มากี่พอ อย่าไปคิดเรื่องนี้ มันไม่เกี่ยวกับ” และ “ลูกอาจต้องฟังพี่บ้างแต่พี่ปล่อยให้ทำเลยนะ” และ “ถ้าทำตามที่เราทำ ๆ กันมาก็ดี เพราะลูกได้ทำงานขึ้น แต่ต้องฝึกอีกเยอะเลย”

PI 08 กล่าวว่า “ลูกคนโตผู้ชาย คนเล็กผู้หญิง ก็ไม่เป็นไร พี่ช่วยน้องได้” และ “ทำงานถ้าติดขัดต้องถามพ่อเพราะเรารู้ทุกอย่าง ลูกอาจต้องมาถามบ้างทำยังไง” และ “เข้ามาทำแล้วก็ต้องทำตามหน้าที่ ลูกพี่ตอนนี้ให้เป็นเซลล์อยู่ด้วย ว่าง ๆ ก็อยู่น้ำร้านช่วยกันไป” และ “การทำงานของเราเป็นขั้นตอนที่ทำกันมานานแล้ว มันง่ายเมื่ออะไรเข้าที่เข้าทาง ลูกมาทำก็ง่ายขึ้น”

PI 09 กล่าวว่า “ลูกคนเล็กผู้ชายก็สนใจและพี่ว่ามันไม่ต้องเป็นเพศไหนนะ ลูกคนไหนก็ได้” และ “ลูกอาจต้องฟังเราก่อนเพราะยังไม่เก่ง” และ “ทำงานต้องมีหน้าที่ชัดเจน ทำตามที่เหมาะสมกับหน้าที่” และ “เราอาจให้ดูว่าที่แล้ว ๆ มาเราทำยังไง อธิบายให้ลูกฟังจะได้เข้าใจวิธีการทำงานของธุรกิจเราได้”

PI 10 กล่าวว่า “คำนิยมต่าง ๆ ที่เกาเรื่องเพศหรืออะไรเราไม่เอามาตัดสินลูกอยู่แล้วนะ มันอยู่มีความสามารถมากกว่านะ” และ “ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ดีและเมื่อติดตรงไหนถามพ่อแม่ได้” และ “ทำงานตามแนวทางที่พ่อแม่ทำไว้ก็ดีไม่ต้องกังวลมาก แต่จะคิดใหม่ก็ได้เต็มที่ค่ะ”

PI 11 กล่าวว่า “ลูกผมผู้หญิงนะที่ทำอยู่นี่ ทำงานดีมากเลย” และ “เค้าก็ฟังรนะ เราจะช่วยเค้าอธิบายอะไรต่าง ๆ ให้เค้ารู้” และ “ลูกทำงานตามหน้าที่อยู่แล้ว ตอนนี้หน้าที่เค้าเยอะขึ้นเพราะเราเริ่มปล่อย ๆ”

PI 12 กล่าวว่า “เราไม่เคยมองว่าเพศเป็นตัวบอกความเก่งของลูกนะ” และ “ถ้าลูกทำตอนแรกคงต้องฟังแม่ด้วยเพราะเรายังไม่ปล่อยด้วย ช่วงแรกพี่อาจให้ทำอะไรที่ได้ฝึกง่าย ๆ ก่อนอาจไปหาลูกค้ากับพี่ก่อนนะ ให้เรียนรู้ไปว่าเราทำอะไร หน้าที่ไหนยังงัยบ้าง”

PI 13 กล่าวว่า “ลูกพี่สองคนผู้ชายหมดเลย แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะเก่งกว่าผู้หญิงนะ คือพี่ไม่คิดว่าเราวัดความสามารถที่ตรงนี้นะ” และ “ลูกต้องฟังพี่ด้วยอันดับแรก ถ้าเข้ามาทำ คนไหนก็แล้วแต่ เพราะยังไม่เก่งต้องถามและฟัง” และ “ลูกต้องทำงานตามหน้าที่ตามที่เรากันมาด้วย จะทำอะไรก็ต้องดูว่าเก่งด้านไหนด้วย”

PI 14 กล่าวว่า “พี่ว่าหญิงชายเหมือนกัน ลูกพี่ผู้ชายก็ทำได้ดีพอ ๆ กับผู้หญิงนะ” และ “ตอนนี้ลูกพี่ก็ยังฟังพี่อยู่ในงานที่เค้ายังไม่เข้าใจเพราะต้องฝึกกันอีกหลายอย่าง เรามีการทำงานที่ทำกันมานานมากนะลูกอาจทำตามได้” และ “ลูกพี่ก็ทำหน้าที่ที่พี่ว่าเหมาะกับเค้า ตอนนี้ให้ดูแลหน้าร้าน เทคแคร์ลูกค้า ให้ทำตรงนี้ก่อน”

PI 15 กล่าวว่า “ลูกเราก็อึ้งหึงทั้งชาย พี่ว่าเราว่าเค้าทำได้นะ อึ้งหึงละ เราไม่กังวลตรงนี้เลย” และ “ถ้าทำจริงเราก็อึ้งหึงบอก เค้าก็อึ้งหึงมีพี่เราด้วย” และ “ลูกก็อึ้งหึงทำงานตามหน้าที่นะ ทำไปตามที่เค้าทำ ๆ กันมา”

PI 16 กล่าวว่า “ลูกเฮียผู้ชายหมดสามคน ไม่มีปัญหาอะไร พี่สาว เป็นลูกพี่ลูกน้องก็ทำด้วยกัน ก็ไม่มีปัญหาอะไร” และ “ลูกก็อึ้งหึงฟังเราอยู่ มันไม่เข้าใจทุกอย่างหรอก” และ “ลูกทำงานตามที่เค้าทำ ๆ กันมา ตามหน้าที่ที่เค้าให้ทำอะ”

PI 17 กล่าวว่า “หึงชายพี่ว่าไม่เกี่ยวเลยพี่มองว่ามันอยู่ที่คนมากกว่า เก่งไม่เก่งมันฝึกกันได้” และ “ลูกมาทำอึ้งหึงฟังเราด้วยส่วนหนึ่ง พี่อึ้งหึงบอก อึ้งหึงสอนอยู่แล้ว” และ “ถ้าลูกทำเต็มตัวอึ้งหึงให้ทำหน้าที่สักอย่างที่เค้าถนัดไปเลย มีแนวทางให้เค้าทำตาม ได้มันก็จะดีด้วย”

PI 18 กล่าวว่า “ลูกชายลูกสาวก็เท่ากัน มันวัดตรงนี้ไม่ได้นะ ใครเก่งใครไม่เก่ง” และ “ลูกเข้ามาทำจริงก็อึ้งหึงฟังพี่ด้วย มันยังขาดประสบการณ์อีกเยอะ” และ “ลูกคงต้องทำงานที่เรามอบหมายให้ทำนะ ให้ดูพลอย ขยายพลอยไป”

PI 19 กล่าวว่า “พี่ไม่เกี่ยวเลย ลูกพี่ก็หึงเห็นก็ช่วยงานได้บ้างแล้ว ก็คิดนะ” และ “ลูกก็เชื่อฟังเรานะเวลาบอกอะไร หรือให้ทำอะไร” และ “ลูกก็อึ้งหึงทำงานตามที่ทำได้ ที่เราเห็นว่าทำได้ด้วย ทำตามที่ทำกันมานานน่าจะช่วยให้อึ้งหึงปรับตัวได้ดี”

PI 20 กล่าวว่า “ลูกผู้ชายผู้ชายเก่งเหมือนกัน ต้องดูความถนัดว่าเก่งอะไร” และ “ทำงานต้องฟังพ่อแม่ด้วย เพราะเป็นธุรกิจครอบครัวเราอึ้งหึงฟังกัน” และ “ทำงานตามหน้าที่ที่เค้าทำกันมา ลูกต้องได้หน้าที่ที่เค้าทำได้”

PI 21 กล่าวว่า “ลูกพี่หึงหนึ่งชายหนึ่ง พี่ไม่เกี่ยวว่าใครจะทำ ใครพร้อมก็ทำได้” และ “ถ้าลูกมาทำอึ้งหึงมีหน้าที่ที่อึ้งหึงรับผิดชอบชัดเจน ซึ่งตอนแรกอึ้งหึงต้องฟังคำแนะนำจากเราหลายเรื่องหน่อย เพราะยังไม่เก่ง” และ “การทำงานที่เราทำมาอาจจะช่วยให้อึ้งหึงทำงานง่ายขึ้นก็ได้”

PI 22 กล่าวว่า “แม่ว่าหึงชายทำได้หมดเลย ลูกแม่หึงทั้งสองคน” และ “ลูกฟังเราเราฟังลูกบางที่อึ้งหึงด้วย ความคิดอะไรมันต่างกัน” และ “ลูกก็ช่วยเราทุกอย่าง ทำได้เกือบหมดแล้ว ทำงานตามหน้าที่ ทำงานกันไปตามที่เค้าทำ ๆ มา”

PI 23 กล่าวว่า “ลูกผมผู้ชายแต่ผมก็มองว่าผู้ชายผู้ชายก็ทำได้เหมือนกัน” และ “ลูกก็อึ้งหึงฟังผมอยู่ ต้องฟังกันเพราะเรามีประสบการณ์มากกว่า” และ “ลูกทำงานตามหน้าที่นะเราก็อึ้งหึงให้เค้าทำอะไรที่เราน่าจะทำได้แบบที่เราผ่านมาก่อน” และ “เราทำงานเป็นครอบครัวมีระบบการทำงานที่ทำกันมานานแล้ว เราให้อึ้งหึงได้เรียนรู้การทำงานตรงนี้ด้วย”

PI 24 กล่าวว่า “ผู้หญิงผู้ชายได้หมด ทำงานได้เท่ากัน” และ “ลูกต้องเชื่อฟังเรานะ เพราะเรามีประสบการณ์มากกว่า จะทำอะไรต้องมีปรึกษากัน” และ “ลูกจะได้หน้าที่ที่เรามอบให้ทำ ถ้าเข้ามาทำจริง เพราะเราจะรู้ว่าส่วนนั้นต้องจัดการยังไง”

PI 25 กล่าวว่า “ลูกแม่ผู้หญิงสองชายสอง คนโตที่ช่วยแม่เป็นผู้หญิง แต่น้องอีกสองคนก็มาช่วยแล้วด้วย ตัวพี่นี่เก่งมากนะ ดูแลน้อง ๆ แทนแม่ได้แล้ว คนเล็กเค้าก็ส่งเรียน” และ “ลูกยังฟังเรา เราพูดเค้าก็ฟัง เรายังสอนไปเรื่อย” และ “ลูกทำงานตามหน้าที่เค้า เค้าบริหารจะทุกอย่างแล้ว เกือบจะทำแทนเราแล้ว” และ “แม่ทำงานมานานก็มีการทำงานที่เป็นแบบแม่อะนะ เราทำมาด้วยความเคยชิน ทำโน่นทำนี่มาตลอด ตอนลูกมาทำแรก ๆ แม่ก็สอนลูกแบบที่เราเคยทำนะ เพราะเราอยากให้ลูกทำได้”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมองว่าค่านิยมในการที่ผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นต้องเป็นลูกชายนั้นไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องมากนักในปัจจุบันเนื่องจากลูกผู้หญิงนั้นก็ได้รับการพัฒนาทั้งในด้านความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่เท่าเทียมกับลูกผู้ชายสามารถที่จะทำงานให้กับธุรกิจครอบครัวได้เช่นเดียวกัน และการเข้ามาทำงานให้กับธุรกิจครอบครัวที่มีแบบแผนในการดำเนินธุรกิจมาก่อนผู้สืบทอดเองต้องมีการประยุกต์การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและแบบแผนการดำเนินธุรกิจในอดีตเพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความสอดคล้องกับบริบทการทำธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงไป

ผู้สืบทอดธุรกิจเองต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือภาระงานที่ได้รับแต่งตั้งและมอบหมายมาเช่นเดียวกับพนักงานที่ไม่ใช่ลูกหลานของธุรกิจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานอย่างเต็มความสามารถ และเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานและในบางครั้งผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการเชื่อฟังคำแนะนำการดำเนินธุรกิจจากรุ่นพ่อแม่บ้างเพราะในบางเรื่องนั้นความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของคน 2 รุ่น อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจมากกว่า

### 2.2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง

PI 01 กล่าวว่า “อายุที่ต่างกันผมว่าอาจมีปัญหาตรงความคิดบ้างแต่แก้ไขได้ ถ้าเกิดทะเลาะหรืออะไรกัน ก็ต้องแก้ไขอยู่แล้ว มันปล่อยไม่ได้ ต้องทำ” และ “การทำงานอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่ผมเคยทำก็ได้ มันอยู่กับว่าลูกเราจะทำไปต่อ”

PI 02 กล่าวว่า “การทำงานที่ไม่เหมือนเดิมก็อาจมีผลต่อการทำงานของคุณ” และ “อายุที่ต่างกันอาจมีปัญหาบ้างนะแต่คงไม่มาก พอเกิดก็ต้องแก้ไขเพราะมันจะทำงานไม่ได้”

PI 03 กล่าวว่า “ทำงานด้วยกันก็ต้องมีทะเลาะกันบ้างแต่ต้องจัดการขจัดให้เร็ว” และ “ความเปลี่ยนแปลงต่างของธุรกิจก็ทำให้ลูกได้ทำงานที่ต่างจากพ่อแม่ อายุก็น่ามีผลบ้างแต่คงไม่น่ามีปัญหาอะไร”

PI 04 กล่าวว่า “ลูกต้องให้ความสำคัญกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างของธุรกิจ เพราะทุกอย่างมันอาจมีผลกับการทำงานของคุณ” และ “อายุของพ่อแม่และลูกที่ต่างกันอาจมีความคิดไม่ตรงกันได้ แต่มันแก้ได้”

PI 05 กล่าวว่า “ทั้งเราและลูกต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลงนะ ต้องช่วยกันเข้าใจสภาพธุรกิจด้วย” และ “ทำธุรกิจต้องมีความขัดแย้งแน่นอนแต่เมื่อเกิดแล้วก็แก้ไข อย่าปล่อยไว้นาน”

PI 06 กล่าวว่า “วิธีทำงานอาจเปลี่ยนแปลงไปลูกมาทำงานก็ต้องปรับตัวด้วย” และ “อายุที่ต่างกันถ้าทำงานด้วยกันก็อาจไม่เป็นไรนะ เพราะถ้าคิดต่างก็อาจดีก็ได้ หรือถ้าทะเลาะกันก็แก้ไขไปตามเรื่อง”

PI 07 กล่าวว่า “ความเปลี่ยนแปลงทุกอย่างเนอะมันอาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้ การทำงานอาจเปลี่ยนไป ลูกค้าเปลี่ยนไปแบบนี้ก็อาจทำให้เกิดความคิดไม่ตรงกัน อาจทะเลาะกันบ้าง แต่ก็ต้องรีบแก้ปัญหาทันทีนะ” และ “อายุที่ว่ามันก็อาจจะมีส่วนแต่ก็ไม่น่าเป็นประเด็นมาก เราก็คุยกัน แก้ปัญหากันไปนะ”

PI 08 กล่าวว่า “พ่อกับลูกอายุต่างกันแต่ก็ไม่เป็นปัญหาเราต้องจูนกันได้ ไม่มีปัญหาอะไร ถ้ามีก็แก้ไขเร็ว” และ “การทำงานมีเปลี่ยนแปลงไปบ้างแต่ต้องปรับตัวได้ ลูกก็เข้าทำงานได้ดีแล้ว”

PI 09 กล่าวว่า “การทำงานที่เปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลต่อการทำงานของคุณไปบ้างแล้วต้องปรับตัว” และ “ลูกอาจเข้ามาในช่วงที่เราแก่ไปมากกว่านี้แล้ว ก็อาจมีความคิดไม่ตรงกันแต่ก็ไม่เป็นไร เราก็ปรับความคิด แก้ไขกันไป อย่าให้เกิดเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงมาก”

PI 10 กล่าวว่า “อะไร ๆ ก็เปลี่ยนไปตามเวลาของมัน การทำงานก็ด้วยเราอย่าไปยึดติดต้องบอกลูกเลยต้องมีวิธีทำงานที่เป็นปกติปัจจุบัน” และ “ถ้าลูกมาทำจริงแล้วอายุต่างกับพี่มากก็ไม่น่ามีปัญหาอะไร”

PI 11 กล่าวว่า “ธุรกิจเราทำมาเราทำงานมาแบบนิ่งพอถึงลูกมันไม่ได้ทำแบบที่เราทำมาหรอก มีต้องปรับให้เป็นสมัยนี้” และ “ทำธุรกิจกับพ่อแม่ก็มีเถียงกันบ้างเล็กน้อยตามประสาแต่ก็เคลียร์ทันที เพราะมันจะทำงานยาก”

PI 12 กล่าวว่า “ทำธุรกิจมันก็มีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การทำงานก็ด้วยลูกต้องปรับตัว” และ “ถ้าหากพี่และลูกความคิดเห็นไม่ตรงกันอาจต้องมีการแก้ไขทันที เพราะถ้าปล่อยไว้นานไม่อาจทำให้ทำงานได้ไม่ดี”

PI 13 กล่าวว่า “พอลูกมาทำจริงแล้วการทำงานต้องมีการเปลี่ยนไปบ้าง เพราะมันก็ต้องไปตามยุคด้วยนะ ต้องปรับตัวบ้าง” และ “อายุของแม่และลูกมันต่างกันจริงแต่คงไม่มีปัญหา มันอยู่ที่ว่าคุยกันรู้เรื่องมั้ย”

PI 14 กล่าวว่า “เราทำงานกับคนในครอบครัวมันต้องมีกระทบกระทั่งกันไปมา บ้างเพราะคนมันเยอะแต่เราก็จัดการ ได้มันมีวิธีของมันอยู่” และ “อายุมันต้องต่างกันอยู่แล้วแต่ก็ไม่เป็นปัญหาอะไรมากควบคุมได้” และ “การทำงานมันมีส่วนที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดพอลูกมาทำ ก็มีเปลี่ยนบ้าง ลูกก็ต้องเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ”

PI 15 กล่าวว่า “อายุต่างพี่ว่าไม่ทำให้เกิดปัญหาไรมากนักนะ ช่วย ๆ กันทำงานได้ ไม่น่ามีอะไร ถ้ามีก็แก้ไข แต่คงไม่น่ามีไรมาก” และ “ลูกมาทำงานก็ต้องมีการทำงานที่เปลี่ยนไป จากเราแต่ละ เพราะมันต้องมีเปลี่ยนแปลงบ้าง”

PI 16 กล่าวว่า “วิธีทำงานเสียว่ามีเปลี่ยนบ้างลูกมันเริ่มทำโน่นทำนี่แล้ว มันก็ดี เราคงแก่บางทีไม่ทันเด็ก ๆ” และ “อายุไม่เกี่ยว เราไม่สนใจว่าอายุต่างกันจะขัดแย้งกัน ความคิดไม่ตรงกันบ้างก็ปกติ แต่ไม่มาก ไม่ถึงกับทะเลาะกัน ถ้ามีก็แก้ไขทันที”

PI 17 กล่าวว่า “การทำงานต้องมีเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาอยู่แล้ว เมื่อก่อนที่ ก็ไม่ได้ทำอย่างนี้เลยนะ เราต้องรู้ว่าต้องปรับตัวยังไงด้วย ลูกก็ต้องปรับตัวด้วย” และ “วัยที่ต่างกัน ไม่เป็นไรนะ เราคุยกันอยู่แล้วนะ ความขัดแย้งถ้ามีเราก็แก้ไขให้มันดีก่อน”

PI 18 กล่าวว่า “ความขัดแย้งที่เกิดจากอายุต่างกันพี่ว่าไม่น่ามีปัญหา พี่กับลูก ก็น่าจะทำงานกันได้ ถ้ามีก็ไม่น่าจะกระทบการงานเรา” และ “การทำงานก็ต้องมีการปรับปรุงบ้าง เพราะมันคงไม่เหมือนเดิมตลอด ลูกก็ต้องเรียนรู้ว่าเราทำอะไรยังไงบ้าง”

PI 19 กล่าวว่า “ความขัดแย้งเรื่องอายุไม่น่ามีไร เพราะยังไม่ค่อยเจอ เราคุยกันได้ หรือถ้าลูกมาทำจริงแล้วเราก็คุยกันได้ตลอดอยู่แล้ว ถ้ามีเราก็ช่วยกันแก้ปัญหาได้” และ “การทำงาน ที่เปลี่ยนแปลง ไปก็สามารถปรับตัวได้ ลูกต้องปรับเพราะมันจะทำให้เราทำธุรกิจได้”

PI 20 กล่าวว่า “การทำงานที่ต้องเปลี่ยนไปบ้างตามยุคมันก็ไม่แปลกมันต้อง เปลี่ยนไปบ้าง เราก็ปรับตัวได้ ลูกก็อาจจะไม่ได้เปลี่ยนไรมากเพราะเค้าอาจเพิ่งมาทำอาจจะไป เปลี่ยนตอนที่เค้าทำไปนานแล้ว” และ “อายุที่ต่างกัน ชรรถดามีคิดไม่ตรงกันแต่ก็ชรรถดามนะ ถ้ามีขัดแย้งบ้างก็แก้ไขไปตามเรื่องสิ”

PI 21 กล่าวว่า “การทำงานของเรากับลูกมันต้องไม่เหมือนกันทั้งหมดอยู่แล้วนะ พี่ว่าอาจทำให้ลูกได้พัฒนาและทำให้ธุรกิจดีขึ้นก็ได้” และ “ความขัดแย้งของคนของเรานั้นไม่ ร้ายแรงนะ เราจัดการได้ตลอด”

PI 22 กล่าวว่า “แม่หกลีบห่าลูกสามสิบสองก็ทำงานกันได้ ไม่เป็นไรนะ” และ “แม่ทำงานมากก็มีเปลี่ยนอะไรบ้างให้มันง่ายกับสมัยนี้ลูกก็ทำตาม”

PI 23 กล่าวว่า “การทำงานของเราที่มีปรับเปลี่ยนให้มันเป็นปัจจุบัน ลูกก็อยู่ในช่วงการเปลี่ยนด้วยอาจทำให้ต้องเรียนรู้ไปด้วย” และ “อายุต่างกันก็คิดเราจะไม่ค่อยเหมือนกันอยู่แล้ว ได้มีมุมมองอื่นบ้าง” และ “อายุต่างกันก็ไม่มีอะไรต้องขัดแย้งกันนะ ทำงานกันปรับจูนกันไป มีอะไรก็แก้ไขไป ไม่จำเป็นต้องทะเลาะกันเลย”

PI 24 กล่าวว่า “การทำงานที่เปลี่ยนไปตามยุคของมันก็อาจส่งผลให้ทั้งเราและลูกต้องปรับตัวกันนะ เราต้องพัฒนาให้เป็นปัจจุบันด้วย” และ “อายุต่างกันไม่เป็นปัญหาค่ะ พี่ว่าทำงานกันไปตามหน้าที่”

PI 25 กล่าวว่า “แม่ทำงานกับลูกบางทีลูกมันอยากทำอะไรที่ไม่เหมือนเรา บางทีเราต้องยอมด้วยเพราะมันก็ดี เราก็อายุเยอะอาจมองแบบคนแก่” และ “อายุต่างกันไม่ลำบากนะ แม่ก็ทำไปลูกก็ทำไป” และ “ถ้าเกิดทะเลาะหรือมีเสียงกันบ้างแม่ก็เงียบก่อน เพราะเราผู้ใหญ่ สักพักหายก็ปกติเหมือนเดิม มันไม่ใช่เรื่องใหญ่มาก เราแก้ไขเลย”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องการดำเนินธุรกิจ เรื่องความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของธุรกิจในรุ่นพ่อแม่และรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจนั้นเป็นทั้งสิ่งที่ดีและในบางครั้งก็ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมาได้ทั้งในครอบครัวหรือในธุรกิจครอบครัว และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในธุรกิจครอบครัวหรือในครอบครัวแล้วนั้น ควรมีแนวทางในการจัดการความขัดแย้งอย่างเร่งด่วนเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น

### 2.2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว

PI 01 กล่าวว่า “ผมว่าความเชื่อใจของลูก ๆ และพ่อแม่สำคัญครับ เพราะมันทำให้เรารักกัน จะทำอะไรก็ง่าย พุดคุยกันง่าย”

PI 02 กล่าวว่า “ทำงานกับคนในครอบครัวต้องเชื่อใจกันให้มาก ๆ”

PI 03 กล่าวว่า “ถ้าทำธุรกิจกันในครอบครัวต้องเชื่อใจกันมาก ๆ มันทำให้เราไว้วางใจคนของเราได้”

PI 04 กล่าวว่า “สำคัญมากเราต้องเชื่อใจ ไว้วางใจกันทุกคน”

PI 05 กล่าวว่า “เราต้องเชื่อใจกัน ทำธุรกิจไม่เชื่อใจกันทำไม่ได้ ลูกต้องเข้าใจด้วย”

PI 06 กล่าวว่า “สำคัญมากความเชื่อใจนะ เพราะทำงานด้วยกันในครอบครัวต้องเชื่อใจกันมากเลย”

PI 07 กล่าวว่า “ต้องเชื่อใจกันสิ ทำงานกับครอบครัวต้องเชื่อใจ แต่ต้องมีขอบเขตด้วยนะ ให้อยู่ในงาน”

PI 08 กล่าวว่า “เราต้องเชื่อใจกัน ทำงานกันเป็นครอบครัวเราเชื่อใจคนในบ้านมากที่สุด”

PI 09 กล่าวว่า “ความเชื่อใจสำคัญมากเพราะเราเป็นธุรกิจครอบครัวอะนะ”

PI 10 กล่าวว่า “เราต้องเชื่อใจกันอยู่แล้วทำงานกับลูก”

PI 11 กล่าวว่า “เราเชื่อใจกันอยู่แล้ว พ่อลูกกันทำงานด้วยกัน”

PI 12 กล่าวว่า “ความเชื่อใจต้องมีอยู่นะ ทำธุรกิจครอบครัวต้องมีมาก ๆ เลย”

PI 13 กล่าวว่า “เราไว้ใจ เชื่อใจกันแน่นอน มันเป็นพื้นฐานเลย และเป็นธุรกิจครอบครัวด้วย”

PI 14 กล่าวว่า “เชื่อใจสิ คนในครอบครัวทั้งนั้น ธุรกิจครอบครัวมันเป็นแบบนี้”

PI 15 กล่าวว่า “พี่ต้องเชื่อใจลูก ลูกก็ต้องเชื่อใจพี่นะ ทำงานครอบครัวมันต้องเชื่อใจ”

PI 16 กล่าวว่า “สำคัญอยู่แล้ว ธุรกิจครอบครัวข้อนี้มองข้ามไม่ได้”

PI 17 กล่าวว่า “ครอบครัวต้องมีความเชื่อใจกัน ต้องรักกัน”

PI 18 กล่าวว่า “ความเชื่อใจต้องมีกับคนในครอบครัว มันสำคัญมาก”

PI 19 กล่าวว่า “จำเป็นมาก เราต้องเชื่อใจไว้ใจกันมาก ๆ”

PI 20 กล่าวว่า “ต้องเชื่อใจกัน ไว้ใจกัน เพราะเป็นคนในครอบครัว”

PI 21 กล่าวว่า “สำคัญมากเราต้องเชื่อใจกัน คนในครอบครัวเชื่อใจกันอยู่แล้วนะ”

PI 22 กล่าวว่า “เชื่อใจกันสิทำด้วยกันพ่อแม่ลูก”

PI 23 กล่าวว่า “เชื่อใจมาก มากกว่าคนนอก”

PI 24 กล่าวว่า “ต้องเชื่อใจกัน ธุรกิจครอบครัวมันไม่เหมือนธุรกิจทั่วไป”

PI 25 กล่าวว่า “เชื่อใจมากเลย ทำกันเองก็ต้องเชื่อใจกัน”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความเห็นในประเด็นนี้ว่าทุกคนรวมถึงผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวต้องมีความเชื่อใจกันระหว่างกันเพื่อให้การดำเนินธุรกิจรวมไปถึงส่งผ่านธุรกิจมีความราบรื่นและประสบความสำเร็จ

#### 2.2.4 การส่งผ่านธุรกิจ

PI 01 กล่าวว่า “ผมส่งต่อครับ เราคาดหวังอยู่ อยากให้เค้ามาทำแน่นอน”

PI 02 กล่าวว่า “พี่ก็ต้องให้ลูกทำต่อจากพี่ เพราะเราอยากให้เค้ามีอะไรที่เป็นของตัวเองด้วย ไม่ต้องไปเป็นลูกจ้าง”

PI 03 กล่าวว่า “พี่จะส่งให้ลูกทำต่ออยู่แล้ว หวังไว้ว่าอย่างนั้น”

PI 04 กล่าวว่า “พี่ก็อยากให้ลูกทำตอนเค้าพร้อมทำต่อนะ”



- PI 05 กล่าวว่า “พี่อยากให้ลูกมาเข้ามาทำธุรกิจต่อเมื่อเค้าพร้อมที่สุด”
- PI 06 กล่าวว่า “พี่วางไว้ละ ให้เค้าทำถ้าพร้อมทำ”
- PI 07 กล่าวว่า “เราอยากให้ลูกทำอะ มันดีกับเค้านะ”
- PI 08 กล่าวว่า “ก็ให้ลูกทั้งสองคน น้องเข้ามาทำให้ช่วยงานพี่ต่อ”
- PI 09 กล่าวว่า “อยากให้ลูกมาทำต่อนะ พี่หวังไว้ว่าเค้าจะมาทำ”
- PI 10 กล่าวว่า “เราอยากให้เค้ามาทำนะ เราทำมาให้เค้าละ แต่ต้องดูอนาคตก่อนว่า  
จะเป็นยังไง”
- PI 11 กล่าวว่า “ผมก็ให้เค้าทำแล้ว ทำได้ดีด้วย”
- PI 12 กล่าวว่า “พี่คาดหวังว่าเค้าจะมารับทำต่อนะ”
- PI 13 กล่าวว่า “อยากให้มาทำเลย คนไหนก็ได้ อยากให้ทำ”
- PI 14 กล่าวว่า “พี่ก็ให้ลูกเข้ามาทำแล้วสักพักแล้ว”
- PI 15 กล่าวว่า “พี่อยากให้เค้ามาทำเลย ลูกคนไหนก็ได้ที่เค้าอยากทำ”
- PI 16 กล่าวว่า “เสียให้มาช่วยทำแล้ว คนโตอะ”
- PI 17 กล่าวว่า “อยากให้ทำเลย เพราะเราทำมาก็อยากให้ลูกทำต่อนะ”
- PI 18 กล่าวว่า “พี่อยากให้ลูกมาทำต่อ เพราะยังไงมันก็เป็นของลูกอยู่แล้ว”
- PI 19 กล่าวว่า “พี่ให้ลูกนะ เค้าอาจเอาหรือไม่เอาแต่เราอยากให้เค้าทำต่อ”
- PI 20 กล่าวว่า “อยากอยู่อยากให้เค้ามาทำต่อ”
- PI 21 กล่าวว่า “เราให้เค้าทำต่ออยู่แล้ว เค้าไม่ทำแล้วจะให้ใครละ”
- PI 22 กล่าวว่า “ลูกก็มาทำแล้วตอนนี้ ให้พี่น้องเค้าทำกันไป”
- PI 23 กล่าวว่า “ให้ลูก ๆ ผมคิดว่าลูกมาทำอยู่ต้องทำได้”
- PI 24 กล่าวว่า “อยากให้ลูกนะ แต่ก็แล้วแต่เค้าด้วยว่าชอบหรือเปล่า แต่เราคาดหวัง  
ว่าลูกเราจะทำต่อธุรกิจเรา”
- PI 25 กล่าวว่า “ลูกแม่ก็ทำอยู่ ทำด้วยกัน”
- โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมีความเห็นว่ามี ความสมควรในการส่งผ่านธุรกิจให้กับ  
ผู้สืบทอดธุรกิจเมื่อถึงเวลาและบริบทที่มีความเหมาะสม

## 2.3 ด้านความเป็นเจ้าของ

### 2.3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม

- PI 01 กล่าวว่า “การทำงานต้องมีกฎในการทำงานด้วยเพราะทำไรตามอำเภอใจ  
ไม่ได้” และ “ผมทำธุรกิจผมต้องดีกับทุกคนในธุรกิจผม ต้องให้ความสำคัญกับทุกคน ทำให้การ  
ทำงานมันง่ายขึ้น” และ “ผมว่าถ้าลูกมาทำจริงผมก็ให้เค้าทำ คงให้เค้าได้ทำจริง ตัดสินใจเองด้วย”

PI 02 กล่าวว่า “การทำงานต้องมีกฎระเบียบชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการทำงาน” และ “การควบคุมคนต้องให้เค้าอยู่กับเราด้วยความเต็มใจ ต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเค้า”

PI 03 กล่าวว่า “เราต้องให้ลูกได้ทำงานอย่างเต็มที่นะถ้าเค้ามาทำต่อเราแล้ว และต้องทำตามระเบียบต่าง ๆ ด้วยที่แม่ทำ ๆ มา แต่อาจต้องมีการคอยดู คอยให้กำลังใจบ้าง” และ “ลูกต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนด้วย เพราะทำธุรกิจไม่ได้ทำคนเดียว”

PI 04 กล่าวว่า “พื่อจะให้อำนาจกับลูกเลยถ้าเค้าเข้ามาทำเต็มตัวแล้ว” และ “การทำงานจริงต้องมีกฎการทำงานนะ ลูกต้องกำหนดและให้ทุกคนทำตามด้วย”

PI 05 กล่าวว่า “พื่อให้สิทธิ์ลูกทำงานเต็มที่นะถ้าเค้ามาทำจริงแล้ว” และ “ลูกต้องทำงานร่วมกับคนอื่นในครอบครัวด้วยความสัมพันธ์ที่ดีนะ ทำด้วยความสุข”

PI 06 กล่าวว่า “สิทธิ์คงเป็นของลูกเลยถ้าเราให้เค้าทำต่อเราแล้วนะ” และ “การทำงานต้องมีหลักปฏิบัตินะจะทำงานได้ดีกว่า” และ “ถ้าลูกทำแล้วจะมีคนในครอบครัวด้วย อยู่แล้วก็ต้องให้บรรยากาศการทำงานดีหน่อย อย่าให้เกิดความไม่ลงรอยกัน”

PI 07 กล่าวว่า “ถ้าลูกมาทำที่ก็ปล่อยให้เค้าได้ตัดสินใจอะไรได้เอง มันต้องเริ่มจากตัวเค้านะ” และ “การทำงานก็ต้องมีแนวมีหลักในการทำ ต้องทำตามแผนการให้ดี” และ “เราต้องทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนนะ คนในครอบครัวก็มีทำอยู่ด้วย”

PI 08 กล่าวว่า “ทำงานต้องมีหลักในการทำงาน ต้องชัดเจนว่าทำอะไรบ้าง” และ “เราและลูกทำงานกันด้วยความเข้าใจกัน อยู่กันด้วยความสัมพันธ์ที่ดีนะ ไม่ค่อยทะเลาะกัน”

PI 09 กล่าวว่า “ทำงานต้องอยู่บนหลักการที่กำหนดไว้ ลูกจะทำตามอำเภอใจไม่ได้” และ “เมื่อเข้ามาทำจริงลูกจะเป็นเจ้าของต่อจากเรา ลูกต้องนำทุกคนได้ทั้งคนในครอบครัวและลูกจ้างอื่น คงต้องให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น ให้เค้ารู้ว่าเราให้ความสำคัญกับทุกคน”

PI 10 กล่าวว่า “ถ้าลูกมาทำจริงคงให้เค้าตัดสินใจอะไรเองบ้าง ต้องฝึกนะ” และ “ทำงานก็ต้องมีวิธีทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้ทำได้ง่าย”

PI 11 กล่าวว่า “ผมให้เค้าทำเต็มที่ ให้ตัดสินใจเองไปเยอะแล้ว หลายเรื่องแล้ว” และ “ทำงานกับคนในครอบครัวลูกต้องมองว่าทำยังไงให้ทำงานกันได้ด้วย อย่างเราทำมาก็ให้ทำงานกันได้อยู่กันได้”

PI 12 กล่าวว่า “ถ้าลูกที่มาทำจริงนะพื่อให้เค้ามาทำอะไรแบบที่เราทำ ให้ลองทำลองตัดสินใจเองว่าต้องทำอะไร แต่เราต้องดูด้วยไม่ปล่อยเต็มที่” และ “ให้ลูกได้ทำงานที่มีกฎระเบียบด้วย ไม่ทำอะไรที่นอกกฎเกณฑ์ไป ทำอะไรเหมือนคนอื่นทำ” และ “ถ้าเป็นเจ้าของแล้วต้องทำให้ทุกคนทำงานกันได้อย่างปกติเพราะธุรกิจครอบครัวมันใกล้ชิดกันนะ”

PI 13 กล่าวว่า “ลูกต้องทำงานตามหลักปฏิบัติที่เรากำหนดไว้เพื่อให้เป็นตามแผนงานที่วางไว้ด้วย” และ “ทำธุรกิจครอบครัวก็ต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในครอบครัวนะ จำเป็นเลย เราไม่ได้ทำกับคนนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย”

PI 14 กล่าวว่า “ทำงานต้องมีหลักการงานที่ชัดเจน เรากำหนดไว้ว่าใครทำหน้าที่อะไรบ้าง” และ “เราต้องให้ทุกคนในธุรกิจมีความสัมพันธ์ที่ดีด้วยนะ เพราะคนในครอบครัวทั้งนั้น”

PI 15 กล่าวว่า “ถ้าลูกมาทำต้องให้เค้าได้ทำอะไรเอง ได้ตัดสินใจเองบ้าง” และ “การทำงานก็ต้องทำตามแบบแผน ทำตามแผนที่วางไว้ มีวิธีทำงานที่เราจะทำได้ชัดเจน”

PI 16 กล่าวว่า “เสียก็ให้ลูกดูไปเลยในบางวัน เรามั่นใจในตัวเค้าด้วย ต้องให้คิดเองทำเองด้วย” และ “หลักการงานก็มีชัดเจนว่าลูกต้องทำอะไร แต่ก็มีปรับบ้าง” และ “ลูกต้องทำธุรกิจกับคนในครอบครัวต้องเน้นความสัมพันธ์ที่ดีด้วยเพราะเป็นครอบครัวไง”

PI 17 กล่าวว่า “หลักการงานเราชัดเจนอยู่แล้ว ลูกมาทำก็ทำตามเลย” และ “เราให้สิทธิ์เค้าตัดสินใจอะไรที่ไม่ยากมาก่อน ให้ทำงานจากง่าย ๆ ก่อน ให้ทำเต็มที่” และ “การควบคุมธุรกิจคงต้องให้เค้าเน้นเรื่องการอยู่กับคนอื่นด้วยได้ สามารถเข้ากันได้กับทุกคนในธุรกิจด้วย”

PI 18 กล่าวว่า “ถ้าลูกมาทำแล้วพี่ก็จะให้เค้าควบคุมธุรกิจได้ถ้าเราคิดว่าเค้าทำเองได้แล้ว” และ “ทำงานกับคนในครอบครัวต้องให้ทำงานกันได้ราบรื่นด้วย ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วย”

PI 19 กล่าวว่า “ถ้าลูกมาทำกับเราต้องให้เค้าได้จัดการอะไรเองด้วย เค้าต้องฝึกอีกเยอะเลย” และ “ลูกต้องทำงานตามวิธีที่มีอย่างชัดเจน ต้องทำตามหลักการงานด้วย” และ “การปกครองคนในครอบครัวมันต่างจากคนนอกนะ คนในเราต้องสร้างสัมพันธ์ที่ดีกันให้อยู่ร่วมกันได้”

PI 20 กล่าวว่า “คงต้องให้ลูกดูแลต่อถ้าเค้าสามารถทำเองได้แล้ว” และ “การทำงานต้องมีแนวทางการทำงานด้วย ให้ง่ายด้วย ทำตามแผนงานที่มี” และ “ทำใจเวลารับกับคนในครอบครัวต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์ เพราะเป็นญาติกันด้วย”

PI 21 กล่าวว่า “เราต้องให้ลูกทำงานด้วยการมีหลักเกณฑ์ด้วย เพราะเราต้องทำงานตามเป้าหมาย” และ “อย่างที่บอกทำงานกับครอบครัวต้องเน้นความสัมพันธ์ดี ๆ กับทุกคน”

PI 22 กล่าวว่า “ลูกทำหน้าที่ตามที่เรากำหนดมา เรามีหลักการงานของเราอยู่” และ “ทำงานกับพ่อแม่ น้องและน้องชาย แม่อีกคนก็ต้องดูแลให้ทุกคนทำงานกันได้ แม่จะกังวลเรื่องนี้มาก ต้องอยู่กันได้”

PI 23 กล่าวว่า “ผมให้ลูกได้ทำงานด้วยตัวเองบ้างในสิ่งที่เห็นว่าฝึกเค้าได้นะ” และ “ลูกต้องทำงานไปตามหน้าที่ ตามหลักการทำงานของธุรกิจนะ” และ “ทำงานกับครอบครัวก็ต้องมองที่ความสัมพันธ์ของทุกคนนะ ผมว่าเพราะมันเป็นคนกันเองใกล้ชิดกัน”

PI 24 กล่าวว่า “ถ้าลูกมาทำจริงตอนนั้นพี่คงให้เค้าได้ลองทำอะไรด้วยตัวเองบ้าง เราอยากให้เค้าฝึก ตอนนี้อยู่ยังเรียนอยู่ก็ให้เรียนไปก่อน” และ “ลูกต้องทำงานให้เป็นไปตามแผนที่เราวางไว้ด้วย เราต้องให้ลูกได้ทำงานตามระบบที่มันควรเป็น ได้ฝึกการทำงานตามกำหนดเวลา” และ “ธุรกิจครอบครัวก็ต้องให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีของเรามันจำเป็นเพราะเราทำแบบครอบครัว”

PI 25 กล่าวว่า “แม่ให้เค้าดูแลเกือบทุกอย่างแล้ว เราแค่มาดู ๆ มาช่วย ๆ ลูก” และ “แม่ก็ทำตามตามแม่เห็นว่ามันทำให้เราขายของได้ ลูกมาทำก็ทำตามแม่บ้าง เพราะเค้าเห็นว่ามันทำได้” และ “แม่ก็ทำให้ทุกคนทำงานกันได้ ลูกก็ทำตามเราว่ามาทำแทนแม่แล้วต้องให้ทุกคนทำงานด้วยกันได้”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในส่วนของการควบคุมดูแลธุรกิจ ภายหลังจากการรับช่วงต่อธุรกิจจากรุ่นพ่อแม่เมื่อส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้แก่ผู้รับสืบทอดแล้วนั้น ยังพบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ยังคงอยากที่จะเข้ามาช่วยดูแลธุรกิจร่วมกันยังไม่กล้าที่จะปล่อยมืออย่างเต็มตัว แต่ผู้เชี่ยวชาญยังคิดว่าควรที่จะส่งมอบอำนาจในการควบคุมธุรกิจให้กับผู้สืบทอดธุรกิจ และให้ฝึกที่ต้องควบคุมธุรกิจด้วยตัวเองด้วย เพราะหากรุ่นพ่อแม่เองยังคงควบคุมธุรกิจอย่างเต็มตัวด้วยในขณะที่ส่งผ่านธุรกิจให้ผู้สืบทอดแล้วนั้นจะทำให้การควบคุมดูแลธุรกิจของผู้สืบทอดนั้น แสดงออกมาได้ไม่เต็มที่ และรวมไปถึงการสร้างโอกาสทางธุรกิจต่าง ๆ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเสียไป เช่น การได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างเต็มความสามารถ การที่จะทำให้พนักงานในธุรกิจที่ไม่ใช่ลูกหลานได้ให้ความไว้วางใจหรือให้ความเคารพอย่างเต็มที่ หรือโอกาสที่จะนำเสนอสิ่งที่แตกต่างไปจากที่รุ่นพ่อแม่เคยปฏิบัติกันมา เป็นต้น

การทำงานของผู้สืบทอดธุรกิจนั้นต้องมีหลักเกณฑ์ในการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้และการควบคุมหรือปกครองธุรกิจนั้นผู้สืบทอดธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในครอบครัวด้วย เพราะการทำงานที่เป็นลักษณะของธุรกิจครอบครัวนั้นต้องมีความใกล้ชิดกันมากของทุกคนในครอบครัวที่อยู่ในธุรกิจครอบครัว

### 2.3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์

PI 01 กล่าวว่า “การเงินสำคัญมากครับ ผมเข้าใจยังไงถ้าลูกเข้ามาทำต่อก็ต้องเข้าใจให้ได้อย่างผม ธุรกิจมันจะ Flow ได้ ต้องเข้าใจเงินนะ” และ “การเงินทุกอย่างต้องวางแผนทั้งหมด ทำแบบไม่มีแผนไม่ได้เลย”

PI 02 กล่าวว่า “การเงินจำเป็นต้องรู้ ลูกต้องรู้ เข้าใจให้ดี เพราะเกี่ยวข้องกับธุรกิจตรง ๆ ต้องคิดให้รอบคอบจะใช้นเงินทำอะไร”

PI 03 กล่าวว่า “ลูกต้องเข้าใจให้ดีเลยเรื่องเงิน มันทำให้เราเข้าใจธุรกิจนะ ทำงานต้องวางแผนการเงินให้ดีให้รอบคอบ”

PI 04 กล่าวว่า “การเงินต้องเข้าใจ ต้องรู้ ต้องรู้จักวางแผนที่ดี เพราะทำธุรกิจการเงินเป็นสิ่งสำคัญมาก”

PI 05 กล่าวว่า “ลูกพี่ต้องเข้าใจการเงินให้ดีและทำธุรกรรมการเงินต่าง ๆ ต้องคิดให้ดีต้องรอบคอบที่สุด”

PI 06 กล่าวว่า “พี่ต้องสอนให้ลูกเข้าใจเรื่องการเงินให้ถูกต้อง ลูกต้องเข้าใจว่าเงินสำคัญกับธุรกิจมาก ต้องคิดและวางแผนการใช้นเงินให้ดีที่สุด”

PI 07 กล่าวว่า “ลูกต้องเข้าใจ เราต้องสอนให้ลูกว่าเงินเป็นยังไงบ้าง ต้องวางแผนให้ดีกว่าจะทำอะไร ต้องรู้ที่มาที่ไปของเงินด้วย”

PI 08 กล่าวว่า “เรื่องเงินต้องเข้าใจ เราเคยพลาดมาก็สอนลูกได้ ต้องวางแผนให้ดีมากเลย พลาดแล้วแก้ยาก”

PI 09 กล่าวว่า “พี่ว่าลูกต้องเข้าใจการเงินให้ดีทีเดียว” และ “ทำงานต้องใช้นเงินเพราะนั่นลูกต้องวางแผนใช้นเงินให้เป็นด้วย”

PI 10 กล่าวว่า “หัวใจเลยเรื่องเงิน เราต้องแน่ใจว่าเราเข้าใจดีและต้องไปสอนลูกด้วย เพราะธุรกิจมันคือเส้นเลือดใหญ่เลย ทำไรต้องวางแผนการเงินให้รัดกุม”

PI 11 กล่าวว่า “เค้าเข้าใจดีพอสมควรนะ ทำอะไรใช้นเงินมาปรึกษากันตลอด ทำมั่วซั่วไม่ได้เลย”

PI 12 กล่าวว่า “พี่ต้องสอนลูกให้มาก การเงินมันสำคัญมาก ทำอะไรต้องใช้นเงินต้องคิดอย่างละเอียด จะกู้ จะซื้ออะไรต้องคิดดี ๆ”

PI 13 กล่าวว่า “เรื่องเงินสำคัญมาก ต้องเข้าใจ ต้องใช้ ต้องวางแผนให้เป็น”

PI 14 กล่าวว่า “ลูกต้องทำความเข้าใจนะการเงิน เรามีระบบการเงินที่ตรวจสอบได้” และ “จะทำอะไรใช้นเงินต้องวางแผนให้รอบคอบ”

PI 15 กล่าวว่า “อันนี้ต้องเข้าใจอย่างดีที่สุด” และ “ตอนนี้พี่จะทำไรใช้นเงินต้องวางแผน ลูกต้องวางแผนการเงินได้”

PI 16 กล่าวว่า “ลูกต้องเข้าใจนะ มันเป็นเรื่องสำคัญ เสียทำมาต้องรู้ระบบเงินธุรกิจ ลูกต้องเข้าใจ” และ “จะทำอะไรต้องคิดวางแผนการใช้นเงินให้ดีมาก ๆ เลย”

PI 17 กล่าวว่า “ต้องให้ลูกเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องนี้ ต้องคิดอย่างละเอียดรอบคอบว่าเงินมายังไง จะใช้ยังไงให้ธุรกิจอยู่รอด”

PI 18 กล่าวว่า “อันนี้จำเป็นมาก ลูกต้องเข้าใจการเงินของธุรกิจ และรู้จักวางแผนว่าจะเอาเงินไปใช้ทำอะไรด้วย”

PI 19 กล่าวว่า “การเงินต้องเข้าใจ ต้องรู้จักการบริหารเงินให้ดี” และ “จะเอาเงินไปทำอะไรต้องวางแผนให้ดี”

PI 20 กล่าวว่า “เรื่องเงินต้องเข้าใจ ลูกต้องรู้ว่ามันเป็นยังไง ต้องใช้เงินให้เป็นประโยชน์ที่สุดด้วย ต้องคิดดี ๆ”

PI 21 กล่าวว่า “พี่ต้องสอนลูกเรื่องการวางแผนการเงินและการใช้เงินให้เกิดประโยชน์กับเรามากที่สุด”

PI 22 กล่าวว่า “ต้องคูดี ๆ เลยเรื่องนี้ แม่ก็ยังต้องดูแลเรื่องเงินอยู่ ลูกก็มาช่วยด้วย ต้องคิดกันวางแผนว่า ได้เงินมาจะทำอะไรบ้าง”

PI 23 กล่าวว่า “ผมว่าสำคัญมาก เราจัดการเงินรู้ว่าเนมาอย่างไรไปยงก็จะทำให้ธุรกิจมัน Run ต่อไปได้” และ “ลูกต้องเข้าใจเรื่องเงินและการวางแผนการเงินต่าง ๆ ให้ดี”

PI 24 กล่าวว่า “พี่ต้องให้ลูกรู้เรื่องการเงินให้ละเอียดนะ เราทำงานต้องจัดการเงินให้ดี มีเท่าไร ใช้อะไร เหลือเท่าไร ต้องวางแผนให้ดี”

PI 25 กล่าวว่า “เรื่องเงินลูกเค้าเข้าใจดีแล้ว ทำมากับแม่ก็รู้เรื่องดีแล้ว ทำอะไรเราก็คิดกันก่อน จะซื้อของทีก็ดูว่าคุ้มมั๊ย”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในประเด็นนี้ว่ารุ่นพ่อแม่ต้องมีการสร้างความเข้าใจด้านการเงินให้กับผู้สืบทอดธุรกิจอย่างละเอียดและถูกต้อง ถึงแม้ว่าธุรกิจเองจะมีการจ้างบุคคลในตำแหน่งด้านบัญชีและการเงินแล้วก็ตาม และต้องมีการให้ความสำคัญกับการวางแผนทางการเงินต่าง ๆ ของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการคิดอย่างรอบคอบในด้านการเงินและหลักทรัพย์ของธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งสร้างความคล่องตัวของธุรกิจ

### 2.3.3 หุ่นส่วนพี่น้องและเครือญาติ

PI 01 กล่าวว่า “ทำงานกับญาติก็ดี ถ้าทำได้ก็ดี ถ้าควบคุมดี ต้องควบคุมให้ได้หน้าที่ทำอะไร ๆ ต้องมีกัน” และ “ทำงานกับญาติต้องเรื่องจะทะเลาะกันมั๊ย จะดีกันมั๊ยด้วยสำคัญ”

PI 02 กล่าวว่า “ถ้าต้องใช้ญาติช่วยงานก็ไม่ผิดอะไร แต่ต้องคุยกันให้ดีว่าจะต้องทำอะไรบ้าง หน้าที่คืออะไร” และ “ความสัมพันธ์ที่ของญาติต้องสร้าง เพราะทำงานร่วมกันมีความใกล้ชิดกัน เป็นเรื่องละเอียดอ่อนนะพี่ว่า”

PI 03 กล่าวว่า “ถ้าลูกตั้งทำงานกับญาติพี่น้องหรือจำเป็นต้องทำต้องมีการทำหน้าหน้าที่ชัดเจนของแต่ละคนนะ” และ “ความสัมพันธ์ระหว่างกันก็ทำให้ธุรกิจดีหรือไม่ดีได้”

PI 04 กล่าวว่า “หุ้นส่วนที่เป็นญาติพี่น้องที่ทำได้นะ ตอนนี้อยู่ด้วย ทำอยู่เลย” และ “ทำงานร่วมกันต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน” และ “บทบาทของทุกคนในธุรกิจต้องชัดเจนไม่ก้าวก่ายกัน”

PI 05 กล่าวว่า “พี่ว่าทำธุรกิจกับพี่น้องหรือว่าญาติเนี่ยจะบอกว่าจำเป็นก็ได้หรืออาจไม่จำเป็นนะในอนาคต แต่ถ้าต้องทำด้วยกันเราต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วย เพราะจะได้ไม่ทะเลาะกันนะ” และ “ต้องกำหนดหน้าที่ด้วยให้ดีและชัดเจนด้วย”

PI 06 กล่าวว่า “พี่ว่าถ้าทำธุรกิจไปถึงรุ่นลูกแล้วมันขยายไปมาก เราจะดึงญาติพี่น้องมาทำธุรกิจด้วยก็อาจเป็นทางเลือกหนึ่งนะ แต่ต้องดูให้ดีว่าใครทำหน้าที่อะไรบ้าง ต้องดูอีกที” และ “ลูกต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนในครอบครัวและธุรกิจเพราะทำงานด้วยกัน”

PI 07 กล่าวว่า “พี่คิดว่าจำเป็นอยู่เหมือนกันที่จะให้ญาติมาช่วยงาน ก็เราจะได้วางใจในระดับหนึ่ง แต่ต้องให้การทำงานดีขึ้นด้วย ต้องเข้าใจกัน อย่าทะเลาะกัน”

PI 08 กล่าวว่า “ญาติมาทำก็คงดีกว่าให้คนนอกมาช่วยทำ เพราะเราทำใจเวลรีเนี่ยมูลค่ามันสูง มันจะไว้วางใจคนยาก” และ “และต้องมีหน้าที่ชัดเจนว่าทำอะไร ตรวจสอบง่าย” และ “ลูกต้องจัดการให้ดี ต้องไม่ทะเลาะกัน ความสัมพันธ์ที่ดีต้องให้ทำงานกันได้”

PI 09 กล่าวว่า “ญาติพี่น้องก็อาจจำเป็นในอนาคตก็ได้ พี่ว่า ลูกต้องจัดการให้ดี ถ้าเป็นอย่างนั้น” และ “ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกว่าคนนอกอาจดีหรือไม่ดีอยู่ที่เราจะควบคุมยังไง” และ “อาจต้องมีการมอบหน้าที่ที่ชัดเจนไปว่าใครทำอะไรยังไง”

PI 10 กล่าวว่า “ทำงานกับญาติพี่น้องก็อาจจะดีก็ได้นะ เพราะเราก็ไม่อยากจะไว้วางใจคนนอกมาก” และ “หน้าที่ก็ต้องบอกชัดเจนว่าใครทำอะไรบ้างจะได้ไม่ต้องทะเลาะหรือผิดใจกันไป”

PI 11 กล่าวว่า “ตอนนี้เราก็ทำงานกันพี่น้องและญาติทางแม่เค้าด้วย” และ “ทำงานต้องมีหน้าที่ชัดเจน เราทำอะไร คนอื่นทำอะไร” และ “ต้องอยู่กับด้วยความดี มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อยู่กันนาน”

PI 12 กล่าวว่า “พี่ว่าพี่น้องมาทำธุรกิจด้วยก็อาจจะดี เพราะธุรกิจนี้เงินทุนสูงเราไม่ค่อยจะไว้วางใจคนนอกมาก เพราะถ้าเป็นตำแหน่งสูง ๆ” และ “เราต้องบอกหน้าที่ให้กับญาติให้ชัดเจน ทำงานตามหน้าที่” และ “ต้องให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันด้วย เพราะเราต้องทำงานด้วยกัน”

PI 13 กล่าวว่า “ญาติก็จำเป็นนะ” และ “ทำงานด้วยกันต้องระวังบางทีคิดไม่เหมือนกันพอเป็นญาติกันก็กลัวพูด ตอนนี้มีญาติมาช่วยงานด้วย พวกกันตรง ๆ มีปัญหาที่ช่วยกันแก้ไขได้” และ “หน้าที่ของแต่ละคนต้องชัดเจนด้วย ใครทำอะไร หน้าที่คืออะไร”

PI 14 กล่าวว่า “ญาติพี่น้องก็หลายคนที่ทำอยู่เพราะเราเริ่มมาจากศูนย์เลย มันเริ่มมาด้วยกัน” และ “ที่ต้องบอกคือคิดว่าเราทำกันมานานต้องให้ความสำคัญกับเค้าให้มาก และต้องทำงานกับทุกคนด้วยคืออย่าให้ทะเลาะกันได้” และ “หน้าที่ของทุกคนที่กำหนดชัดเจน เพราะจะควบคุมง่าย”

PI 15 กล่าวว่า “พี่ว่าก็น่าจำเป็นนะ เราทำงานกับคนในครอบครัวมันก็ยังวางใจได้ระดับหนึ่งนะ” และ “หน้าที่ทุกคนต้องชัดเจนนะ ใครจะทำอะไรบ้าง” และ “พี่น้องญาติกันต้องทำงานและดูอย่าให้ผิดใจกันในการทำงาน เพราะจะพูดกันยาก”

PI 16 กล่าวว่า “ตอนนี้ก็ทำกับลูกพี่ลูกน้องเค้าอยู่ด้วย มันทำด้วยกันได้ ถ้าจัดการดี ๆ ก็เป็นเหมือนมาช่วย ๆ กัน มีหน้าที่ให้ทำ ให้ทำที่ถนัดมันก็ช่วยธุรกิจได้” และ “ต้องดีกันนะทำงานกับญาติ เพราะเราเป็นญาติกัน ทำงานต้องพูดกันดี ๆ ไม่ใช่เรียสไป”

PI 17 กล่าวว่า “ทำงานกับพี่น้องก็ดีแต่ต้องเป็นห่วงเรื่องจะอยู่กัน ไป จะทำงานกันไปได้ตลอดหรือเปล่า ต้องให้ทำงานด้วยกันได้ ความสัมพันธ์ต้องดีมีส่วนมาก”

PI 18 กล่าวว่า “อันนี้พี่ว่าถ้าเราทำเยอะก็ควรต้องขอให้ญาติพี่น้องมาช่วยบ้างก็ต้องดูสถานการณ์ด้วย” และ “หน้าที่ต้องมีบอกชัดเจนว่าใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง ต้องชัดเจน” และ “ถ้าทำงานกับญาติต้องให้ความสำคัญกับความรู้สึกให้มาก เพราะมันใกล้ชิดกัน รู้จักกันมาก เพราะอาจทำงานกันได้ไม่ดีถ้าไม่เข้าใจกัน”

PI 19 กล่าวว่า “พี่น้องทำด้วยพี่ว่าดีนะ เพราะเราไว้ใจเค้าได้ในระดับหนึ่งเลย ลูกก็ต้องทำงานร่วมกับญาติ ๆ ได้ด้วย” และ “ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับญาติ ๆ เพราะเราทำงานด้วยกันแล้ว มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น” และ “หน้าที่ต่าง ๆ พี่ก็กำหนดชัดเจน ได้ไม่ทำงานซ้ำกันไปมา”

PI 20 กล่าวว่า “ก็จำเป็นนะผมว่า บางทีเราทำกิจกรรมนอกเราก็ก็น่าสนใจเท่าไรนะ” และ “ความสัมพันธ์ของญาติ ๆ มีส่วนเลยว่าธุรกิจเราจะเป็นไปทางไหน”

PI 21 กล่าวว่า “ตอนนี้ก็ทำอยากกับพี่สาวด้วย มันก็ดี ช่วยเราได้เยอะเลย” และ “หน้าที่ของแต่ละคนชัดเจน ไม่ต่างกับลูกจ้างคนอื่นที่เราจ้างมา” และ “แน่นอนว่าอยู่กันไปได้ต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ด้วยอย่างที่พี่บอกไป”



PI 22 กล่าวว่า “ก็ไม่ถึงกับจำเป็นมากนะแม่ว่า ตอนนี่ก็มีน้องชาย น้องสะใภ้แม่ มาทำอยู่ด้วย ก็ช่วย ๆ กัน” และ “แม่ก็ต้องบอกหน้าที่ให้ทำชัดเจนว่าใครทำอะไรยังไง” และ “ต้องดูด้วยว่าเราทำงานอยู่ด้วยกันได้มั๊ย มันต้องทำงานด้วยกัน ถ้าอยู่กันไม่ได้ก็เป็นปัญหา”

PI 23 กล่าวว่า “อาจจะจำเป็นในอนาคต แต่ตอนนี้ผมมองว่าอาจจะยังไม่จำเป็น แต่ในอนาคตลูกขยายแล้วก็ไม่แน่นะอาจมีก็ได้” และ “ถ้ามีต้องให้ทำหน้าที่ที่ชัดเจนด้วย จะได้ ควบคุมง่าย เป็นระบบ” และ “พี่น้องหรือญาติเราต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย เพราะจะใกล้ชิด กันมากกว่าคนนอก”

PI 24 กล่าวว่า “ตอนนี้พี่ทำด้วยกันกับพี่ชายและพี่สาว พี่ว่าจำเป็นนะเพราะเรา เริ่มจากครอบครัวมันก็ดี” และ “หน้าที่ของแต่ละคนก็หน้าที่ใครหน้าที่มันแต่ก็ช่วยกัน ทำงานได้ แบบสบาย ๆ” และ “พี่น้องกันทำงานด้วยกันมีบ้างทะเลาะกันบ้างแต่ก็ไม่ร้ายแรงอะไร”

PI 25 กล่าวว่า “แม่ว่าจำเป็นอยู่ แม่ทำมากับพี่ ๆ น้อง ๆ มากี่ทำได้กันดี มันช่วยให้ เราทำงานได้ดีด้วย” และ “ทำมากับญาติ ๆ ก็ทำมาด้วยความสัมพันธ์กัน มันช่วยให้เรารักกันด้วย ทะเลาะกันบางทีก็แป๊บเดียวก็ต้องเคลียร์กันแล้วมาทำงานต่อ หน้าที่ใครก็ทำให้ดี”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการสัมพันธภาพทั้งในทางบวกและ ทางลบนั้นมีผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว เพราะทุกคนมีความสัมพันธ์กันในด้านหนึ่งแล้วนั้น คือ ความเป็นพี่น้องและเป็นญาติกัน ดังนั้นเมื่อมาเริ่มทำธุรกิจครอบครัวซึ่งต้องมีความใกล้ชิดกัน มีการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันบ้าง มีการให้เกียรติ มีการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ดังนั้น เมื่อเข้าสู่สถานการณ์ที่ต้องทำงานร่วมกันจึงต้องสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ช่วยให้การดำเนินธุรกิจ ดำเนินต่อไปได้ และต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ผู้เชี่ยวชาญบางท่านก็ให้ความคิดเห็นว่า ธุรกิจครอบครัวถ้ามี ขนาดที่ไม่ใหญ่มากนั้น การที่ต้องมีหุ้นส่วนทั้งที่เป็นเครือญาติหรือเป็นคนนอกก็ไม่มีความจำเป็น ต่อการทำธุรกิจครอบครัวมากนัก

#### 2.3.4 สมรรถนะและการประเมิน

PI 01 กล่าวว่า “การตลาดกับเรื่องการเงินเกี่ยวข้องกันเลย ตรง ๆ ครับ ผมทำนี่ต้อง ดูตลาดตลอด มีอะไรเปลี่ยนไป ยังไง การเงินก็ส่งผลตามมาเลย ธุรกิจดีไม่ดีก็ดูอันนี้” และ “Supplier ก็ต้องดูให้ดี ทำงานกับ Supplier ดี ๆ ก็ส่งผลกับการเงินเราด้วย”

PI 02 กล่าวว่า “พี่ว่าจะดูว่าธุรกิจดีมั๊ยดูที่การงนก่อนเลย ดีไม่ดีมันฟ้องอยู่แล้ว” และ “ตลาดก็มีส่วนมากด้วย ถ้าแนวโน้มตลาดดีเราก็คือดีด้วย” และ “ลูกต้องเน้นด้วยว่า Supplier เรา เป็นยังไง ช่วยให้เราทำงานได้ดีขนาดไหน มันวัดจากตรงด้วย”

PI 03 กล่าวว่า “ประสิทธิภาพของเราก็น่าจะต้องดูที่การเงินของธุรกิจเป็นหลัก ดูว่าเป็นยังไง ดีไม่ดี” และ “ด้านตลาดของเราเราก็ต้องดูนะ ลูกที่ต้องดูให้ป็นว่าตอนนี้อะไรมา

ต้องจับตลาดเป็น” และ “การสั่งของ สั่งวัตถุดิบมาทำจิวเวลรี่ต้องดูเจ้าที่เราไว้ใจด้วย จะได้ต้นทุนที่ดี ตรงนี้ที่สำคัญ”

PI 04 กล่าวว่า “สมรรถนะของธุรกิจของพีหลัก ๆ เลยต้องการเงินของธุรกิจก่อนแล้วดูตลาดว่าเป็นยังไงบ้าง ต้องปรับตัวยังไง” และ “Supplier ของเราก็สำคัญ ถ้ากิจการเราดี เค้าก็ดีไปด้วย”

PI 05 กล่าวว่า “พีว่าเราดูการเงินเลย ที่สุดละ ทำงานถ้าการเงินดีเราบริหารดี ธุรกิจก็จะมีประสิทธิภาพ การเงินเป็นตัวชี้วัดได้เลย”

PI 06 กล่าวว่า “พีว่าสมรรถนะของธุรกิจเราเป็นการดูการเงินนะ ว่ากำไร ขาดทุน ยังไง” และ “ดูตลาดด้วยมันส่งผลหมด ลูกมาทำต้องดูด้วย ผลิดงานที่ตลาดกำลังเล่นอยู่ตอนนั้นจะดี” และ “การอยู่รอดของ Supplier เราก็ต้องดูด้วย ต้นทุนที่ดีมาจาก Supplier ที่เราใช้บริการอยู่ตลอด”

PI 07 กล่าวว่า “เราจะวัดความสามารถเราจากการเงินเป็นหลัก ดีก็กำไรดีหน่อย ลูกต้องดูตรงนี้เป็น” และ “ตลาดก็สำคัญมากกว่าตอนนี้เป็นยังไง ลูกค้าอะไรก็ดี Supplier ก็ดี ถ้าเราอยู่ได้เค้าก็อยู่ได้ มันพึ่งพากัน”

PI 08 กล่าวว่า “หลัก ๆ เราดูการเงินเรา มันดีหรือไม่ดีดูได้เลย” และ “ตลาดก็สำคัญเราต้องรู้ว่าเราเล่นอะไรกันอยู่ อะไรมาอะไรหยุดไว้ก่อน ถ้าดูเป็นก็ทำให้รายได้ดีในช่วงนั้น ลูกต้องดูให้ดี” และ “เราต้องให้เราและลูกค้าไปด้วยกันได้ เราอยู่เค้าอยู่ วัดกันตรงนี้ด้วย”

PI 09 กล่าวว่า “ซัด ๆ เลยคือเรื่องการเงิน เรามองกันตรงนี้หมดนะ” และ “ตลาดสอดคล้องกับการเงินเรา เพราะตลาดช่วงไหนเราจับทางได้ การเงินก็จะดีไปด้วย ไปด้วยกันนะ”

PI 10 กล่าวว่า “การเงินเลยใช้วัดประสิทธิภาพของธุรกิจเรา” และ “ลูกค้าหรือพวก Supplier เราก็สำคัญเราต้องพึ่งเค้าถ้าเศรษฐกิจไม่ดีแล้วเค้าขึ้นราคาของเราก็ออยู่ไม่ได้เหมือนกัน”

PI 11 กล่าวว่า “เราดูการเงินก่อน อย่างที่บอกตลาดเราไม่กว้างเราไม่เน้นตรงนั้นมาก เราให้ความสำคัญกับผลกำไรมากกว่า” และ “ร้านขายเม็ดเงินเม็ดทองเราก็สำคัญ ช่วงก็สำคัญ เราต้องดูว่าเอื้อกับเรามั้ย เค้าอยู่ได้หรือเปล่า เราทำธุรกิจกันต้องได้กันหมด”

PI 12 กล่าวว่า “พีว่าเราดูประสิทธิภาพจากการเงินของธุรกิจและจากสภาพตลาดที่เป็นอยู่ ถ้าตลาดแนวโน้มดีการเงินก็จะดีไปด้วย”

PI 13 กล่าวว่า “พีจะดูการเงินเป็นหลัก กำไรอะไรเท่าไร” และ “ตลาดเครื่องประดับก็ใช้ดูได้เพราะมันจะช่วยให้เรารู้ว่าควรทำอะไรบ้าง ต้องให้ลูกดูให้เป็นด้วย” และ “Supplier ก็มีสวนเพราะเราพึ่งพากัน เราอยู่ได้เค้าก็อยู่ได้ มันวัดว่าเศรษฐกิจดีได้มั้ยด้วย”

PI 14 กล่าวว่า “พื้ดที่การเงิน การตลาดแล้วก็ Supplier ที่เราสั่งของด้วยมาตลอด น้อยมากที่เราจะเปลี่ยนเจ้า บางเจ้าเป็นสิบ ๆ ปีแล้วยังทำกันอยู่เลย”

PI 15 กล่าวว่า “คูการไหลเวียนของเงินนะ เราทำอะไรได้กำไรขาดทุนเท่าไร” และ “ตลาดที่เราทำก็ต้องดู พื้ดทั้งแท่งเทียบเราต้องมีตลาดที่กว้างหน่อย ดูแนวว่าจะไรมายังไง มันทำให้เราคาดการณ์ได้”

PI 16 กล่าวว่า “เราต้องดูที่การเงินเป็นหลัก มันเป็นเส้นเลือดของเราเลย” และ “ตลาดก็บอกได้ว่าเราสามารถทำเงินได้แค่ไหน ต้องดูแนวโน้มการเล่นพลอยด้วย” และ “พวกเดินพลอย ขายพลอยให้เราก็น่าสำคัญ เราต้องอาศัยพวกนั้นมาก เราไม่สามารถไปมาดากัสก้าได้ละ พวกพลอยอัฟกัน เราต้องซื้อจากพวกนี้ ต้องดูประกอบกัน”

PI 17 กล่าวว่า “พื้ดการเงินมันต้องดูเลย เราทำธุรกิจมายังไง ได้เงินเท่าไร กำไรเท่าไร มันวัดได้ว่าเราทำงานดีแค่ไหน” และ “Supplier เราด้วยวัดได้ว่าถ้าเราทำธุรกิจกำไร เราก็นั่งของอีก เจ้าก็กำไรไปด้วย มันเชื่อมกันอยู่นะ”

PI 18 กล่าวว่า “พื้ดที่การเงินนะ ว่าเราทำงานมาได้ดีแค่ไหน” และ “ตลาดก็ต้องดูเราขายพลอย ถ้าตลาดดีเราก็นขายได้ด้วย”

PI 19 กล่าวว่า “พื้ดการเงินว่าถ้าเราทำธุรกิจมาดีการเงินมันฟ้องเลยว่ากำไรอะไรยังไง” และ “สภาพตลาดก็ใช้วัดได้เพราะตลาดดีเราดีด้วย” และ “Supplier อยู่ได้เราก็นอยู่ได้ เราต้องสั่งของหรืออะไรกัน บางทีทำกันมานานมากแล้ว”

PI 20 กล่าวว่า “สมรรถนะเราดูว่าการเงินเราดีแค่ไหน มีหนี้ กำไร ขาดทุนยังไง เรื่องนี้ถูกต้องเข้าใจด้วยว่าสำคัญมาก” และ “ตลาดก็บอกได้ว่าธุรกิจตอนนี้ดีแค่ไหน” และ “ทุกคนที่ติดต่อทำธุรกิจกับเรา พวก Supplier พวกเซลล์ คนเดินพลอย ก็ทำให้เห็นว่าเราทำธุรกิจหรือเจ้าอื่นทำธุรกิจได้ดีแค่ไหน ต้องดูไปกับเศรษฐกิจด้วยว่าเป็นยังไง”

PI 21 กล่าวว่า “ดูที่เรากำไร ขาดทุนเท่าไรในแต่ละเดือนแต่ละปี” และ “ตลาดก็ส่งผลให้ธุรกิจเรากำไรหรือขาดทุนด้วย เราต้องรู้ว่าตลาดกำลังไปทางไหน แนวโน้มพวกเครื่องประดับพวกนี้” และ “ทุกคน ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเราก็นทำให้รู้ว่ากิจการมันไปได้ดีมัยเพราะถ้าดีก็ดีไปกันหมด ถ้าแย่มันก็จะตาม ๆ กันไป”

PI 22 กล่าวว่า “ของแม็กก็ดูว่าขายได้เท่าไร กำไรเท่าไรยังงัย” และ “ตลาดทองตอนนี้ก็ดีบ้างไม่ดีบ้าง ก็ดู ๆ ไปว่าจะเป็นอย่างงัยต่อ” และ “ช่วงทองอะไรตอนนี้หายาก ทองก็แพงขึ้น ถ้าเราหางานให้เค้าทำได้มันก็จะทำให้เรามีงานขายมีรายได้ ถึงยังงัยคนก็ซื้อทองเป็นของเก็บอยู่แล้ว”

PI 23 กล่าวว่า “เราเก่งแค่ไหนคู่มือการเงินนะ เรากำไร เราขาดทุนหรือเอาเงินไปทำอะไร” และ “ตลาดจิวเวลรี่ก็วัดได้ว่าเราสามารถอยู่ต่อไปในตลาดนี้ได้มั๊ย เรามีการทำตลาดได้มั๊ย” และ “ทุกคน ทุกส่วนที่เราทำธุรกิจด้วยถ้ามองว่าเค้าอยู่ได้เราก็อยู่ได้ เพราะเราจะทำงานไปด้วยกัน มันก็วันได้ว่าทั้งตลาดรวมเราด้วยจะทำธุรกิจต่อไปได้หรือเปล่า”

PI 24 กล่าวว่า “วัดความสามารถของเราที่ว่าการเงินว่าเราทำยอดขายได้เท่าไร กำไรเท่าไรนะ” และ “สมรรถนะของตลาดก็เป็นตัววัดได้ว่าเราธุรกิจเราดีไม่ดียังไง” และ “การทำงานของเรามันเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย เราต้องอาศัยวัตถุดิบต่าง ๆ ใช้เงิน ใช้ทองมาทำเครื่องประดับ พวกนี้เราก็รู้ได้ว่าเราทำธุรกิจมาได้ดีแค่ไหน เพราะว่าเราต้องทำงานด้วยกันนะ เราอยู่เค้าอยู่ มันพึ่งกันอยู่”

PI 25 กล่าวว่า “แม่ดูว่าเรากำไร ขาดทุนเท่าไร มันทำให้เรารู้ว่าเราทำได้ดีแค่ไหน” และ “ตลาดคริสตัลก็ดีนะ แม่ขายอย่างนี้มานาน แต่แรก ๆ ทำเครื่องเงินขาย ขายยาก คริสตัลก็ช่วยให้เราทำงานได้ดี ตลาดดีเราดีไปด้วย” และ “เราซื้อเม็ดคริสตัลมาทำเป็นเครื่องประดับแล้วก็จะไหลต่าง ๆ เรามีเจ้าที่ทำกันมานาน เรายังอยู่เค้าก็อยู่นะ แม้ว่าเราทำงานแบบนี้ตั้งให้ดีขึ้นหมดนะ”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการประเมินสมรรถนะของธุรกิจครอบครัว ของการทำงานของผู้สืบทอดธุรกิจนั้นสมรรถนะทางการเงินจะเป็นตัววัดที่สามารถบอกรถึงผลการดำเนินธุรกิจได้ กล่าวคือ หากธุรกิจมีสภาพคล่องทางการเงินก็สามารถทำให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น และอีกส่วนที่สำคัญ คือ เรื่องของตลาดซึ่งการศึกษาถึงความสามารถการแข่งขันในตลาดอัญมณีและเครื่องประดับอย่างรอบด้านก็สามารถทำให้การดำเนินธุรกิจมีทิศทาง และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

อีกประเด็นที่เพิ่มเติม คือ ผลตอบแทนของทุกคนที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจสามารถบอกรถึงความสามารถในการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว

## 2.4 ด้านผู้ประกอบการ

### 2.4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ

PI 01 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาต่ออยู่แล้ว หยุคไม่ได้ อาจไม่เหมือนของผผ อาจพลิกแพลงบ้าง แต่ยังไงก็ต้องมี ต้องไปข้างหน้าต่อไป”

PI 02 กล่าวว่า “ลูกต้องทำได้ดีกว่าเรานะ ต้องพัฒนาสิ อย่าหยุดแคที่พ่อแม่ทำไว้” และ “ถ้าทำอะไรแตกต่างได้ก็น่าจะดี ทำงานที่แปลกบ้างแต่อาจให้อยู่ในคอนเซ็ปเดิมของธุรกิจเรา”

PI 03 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนานะ เราต้องให้เค้าทำโน่นทำนี่ ให้คิดทำไรบ้าง” และ “ถ้าลูกมาเข้ามาทำแอาจทำงานตามเราก่อน ตามแนวคิดเราก่อนก็อาจจะเป็นวิธีที่ดี”

PI 04 กล่าวว่า “ธุรกิจก็ต้องพัฒนาต่อไป พี่ทำได้ลูกก็ต้องพัฒนาต่อไป ซึ่งลูกอาจมีการทำธุรกิจหรือมุมมองที่ไม่เหมือนพ่อแม่ก็ได้ หรือว่าอาจทำต่อพ่อแม่มาประยุกต์ใช้ได้ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน”

PI 05 กล่าวว่า “พ่อพัฒนาลูกก็ต้องพัฒนา ต่อยอดธุรกิจอะไรก็ได้ที่ดีกับธุรกิจเรา” และ “แนวคิดการพัฒนาต่าง ๆ ลูกอาจมาจากที่พ่อแม่ทำและพัฒนาต่อยอดเพิ่มเติม”

PI 06 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาธุรกิจต่อจากแม่เลย” และ “การทำงานของลูกอาจแตกต่างจากแม่แต่คงต้องให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันบ้าง”

PI 07 กล่าวว่า “สำคัญเลย เราหยุดนิ่งไม่ได้ ลูกต้องพัฒนาต่อให้ดีกว่าตอนนี้” และ “ตอนนี้เรามองแบบนี้ พอลูกมาต่อการทำงานอาจเปลี่ยนไปจากที่ทำมาก็ได้ ไม่ผิด ก็อาจเอามาประยุกต์กันได้ ทำได้ทั้งนั้น”

PI 08 กล่าวว่า “การทำงานที่ต่างจากพ่อแม่ก็ดีนะพี่ว่า ได้เห็นอะไรใหม่ ๆ บ้าง มีการทำเพิ่มพัฒนาต่อยอดให้เกิดของใหม่” และ “ลูกอาจดูแบบอย่างแนวคิดการทำงานของเราไปปรับใช้ได้นะ”

PI 09 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาจากเราแน่นอน อาจเหมือนหรือต่างไปจากเรานั้น ก็ขึ้นกับว่าตอนนั้นเศรษฐกิจมันเป็นยังไง ดีไม่ดียังไงด้วย” และ “การเอาแนวคิดแม่ไปปรับใช้เมื่อลูกมาทำแล้วจริง ๆ ก็อาจช่วยให้ทำงานง่ายขึ้นได้บ้าง”

PI 10 กล่าวว่า “ลูกต้องต่อยอดธุรกิจด้วยความสามารถของตัวเองนะ อาจทำธุรกิจไม่เหมือนเรา แต่ยังไงก็ต้องพัฒนาต่อ”

PI 11 กล่าวว่า “ลูกทำเนี่ยยังต้องอาศัยแนวคิดเรานะเพราะเราทำเรื่องระดับทองแบบสุโขทัย มันจะออกเนื้องานแบบทำมือ ลูกอาจนำวิธีทำใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ได้บ้าง” และ “ลูกต้องพัฒนาต่อไปอาจเพิ่มหลายมากขึ้น”

PI 12 กล่าวว่า “สำคัญมากที่ลูกต้องต่อยอดและพัฒนาธุรกิจไปด้วย” และ “ลูกอาจทำงานตามที่เราเคยทำมาหรือจะแตกต่างไปก็ได้ มันขึ้นอยู่กับตอนนี้ว่าจะไร่มันมีการเปลี่ยนไปขนาดไหนแล้ว และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้”

PI 13 กล่าวว่า “ธุรกิจต้องพัฒนาต่อไปอยู่แล้ว ถึงเวลาลูกมาทำต้องต่อยอดไปนะเรามองว่าสำคัญเลย” และ “มุมมองแนวคิดลูกอาจต่างกับพ่อแม่แต่ถ้ามันไปด้วยกันได้ก็ไม่ใช่ไร เราไม่ต้องยึดติดกับการทำงานแบบเรา ลูกก็คงอยากมีแนวทางที่คิดเอง”

PI 14 กล่าวว่า “ลูกทำตอนนี้ก็ต้องพัฒนาต่อไป พี่ทำมาพี่ก็พัฒนาตลอด ต้องทำนะ มันหยุดไม่ได้ เราหยุดเข้าอื่นเค้าก็เดินต่อไป” และ “ลูกอาจมีมุมมองการทำงานต่างจากเราไปแต่มันก็อยู่ในสมัยเค้าแล้วมันก็ต้องทำนะ”

PI 15 กล่าวว่า “พี่ว่าเราต้องให้ลูกรู้ว่าเป็นเจ้าของแล้วมันต้องทำอะไรหลายอย่าง เช่น ต้องพัฒนาธุรกิจไปตลอด การทำงานที่ต้องใช้สมองมาก คิดตลอดเวลา” และ “ถ้าลูกมาทำแล้วจะทำงานที่ต่างจากแม่ไปบ้างก็ไม่ผิด เพราะความคิดเด็ก ๆ มันน่าจะดีกว่าเรา แต่ก็อาจมีการทำตามแม่บ้าง ใช้ปรับ ๆ กันไป”

PI 16 กล่าวว่า “ถ้าลูกจะทำงานตามที่เรามาแต่ก่อนมันก็ดี เพราะเราทำมาเรารู้ว่า อะไรถูกหรือเปล่า ลูกเอามาใช้ได้เลย” และ “ลูกต้องพัฒนาธุรกิจไปอีก ตอนนี้เค้าก็เริ่มขายในอินเทอร์เน็ตแล้ว”

PI 17 กล่าวว่า “ลูกต้องต่อยอดธุรกิจของครอบครัวนะถ้าเค้ามาทำแล้ว” และ “การทำงานหรือมุมมองต่างของลูกอาจไม่เหมือนเรานะ อาจจะดีกว่าเราก็ได้”

PI 18 กล่าวว่า “มุมมองการทำงานลูกก็ต้องพัฒนาต่อยอดธุรกิจอยู่แล้ว” และ “ถ้าลูกทำงานแล้วไม่เหมือนที่แม่ทำหรืออาจเหมือนก็เป็นมุมมองของเค้าว่าอาจจะดีกว่าธุรกิจก็ได้” และ “ลูกอาจจะใช้หลักการทำงานของแม่มาปรับใช้กับการทำงานของตัวเองก็ได้”

PI 19 กล่าวว่า “ลูกอาจทำตามที่พ่อแม่ทำมาก่อนก็ได้ บางทีต้องฝึกกันอีกมากกว่าจะเก่งปรับใช้กันไป” และ “ลูกมาทำจริงต้องพัฒนาธุรกิจสิ หยุคกับที่ไม่ได้เลย”

PI 20 กล่าวว่า “ลูกต้องรู้จักทำธุรกิจให้พัฒนาขึ้น ต้องมีความรู้ แนวคิดอะไรที่ผมไม่มีมาต่อยอดได้” และ “การทำงานที่ส่งทอดไปให้ลูกลูกอาจเอาไปปรับใช้ให้เข้ากับการทำงานของลูกได้”

PI 21 กล่าวว่า “ลูกต้องมีความคิดที่จะพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้นด้วย”

PI 22 กล่าวว่า “ลูกต้องทำดีกว่าแม่ ต้องเก่งกว่าแม่นะ ต้องพัฒนาไป ใช้ความรู้ที่ได้จากพ่อแม่มาใช้ทำธุรกิจได้ อาจมีอะไรใหม่ก็ทำไปด้วยได้” และ “การทำงานจะต่างไม่ต่างจากเราไม่เป็นไร แต่ให้ลูกได้ทำอาจจะดีกว่าลูกก็ได้ แม่ก็อยากให้ลูกรวย ๆ”

PI 23 กล่าวว่า “ลูกต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจด้วย ทำต่อพ่อต้องพัฒนาอีก” และ “ทำงานกับลูกมุมมองมันต่างกันบ้างอยู่แล้วมันดีนะอย่างที่ผมบอกไปอะ” และ “ลูกอาจทำงานตามที่พ่อแม่บอกก่อน ตอนนี้ผมก็ให้ลูกอยู่ขายหน้าร้าน เราสอนเค้า บอกเค้าว่าอะไรทำยัง เค้าก็อาจทำแบบวิธีเค้าก็ได้หรือฟังเราแล้วเอามาใช้ด้วยกันก็ได้”

PI 24 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาต่อยอดธุรกิจด้วย เพราะทำแล้วต้องพัฒนาไม่ว่าด้านไหนก็ต้องพยายามทำให้ได้นะ” และ “มุมมองธุรกิจของลูกไม่เหมือนแม่ก็ไม่เป็นไรนะ พี่ว่ามันดีด้วย เพราะลูกเราอาจคิดอะไรได้ดีกว่าเราก็ได้นะ”

PI 25 กล่าวว่า “ลูกแม่ทำงานเก่ง หาอะไรมาทำตลอด ตอนนี่ก็สั่งพวกคริสตัล แพง ๆ มาขายด้วย ทำอะไรที่แม่ไม่ได้ทำ บางทีก็มาสอนแม่บอกว่าตอนนี้อะไรใหม่เข้ามาบ้าง” และ “แต่หลักการทำงานที่เค้าทำก็มาจากเราด้วยส่วนหนึ่ง เค้ามาปรับ ๆ เอาด้วย”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของผู้สืบทอดธุรกิจต้องไม่หยุดที่จะพัฒนา ต่อยอดธุรกิจครอบครัวให้มีความก้าวทันกับยุคสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต และการมีมุมมองในการดำเนินธุรกิจครอบครัวที่มีความแตกต่างไปจากในรุ่นที่พ่อแม่ดำเนินธุรกิจไว้เพื่อให้สามารถมีรูปแบบหรือแนวทางการทำธุรกิจที่น่าสนใจมากขึ้นเป็นการช่วยให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่งได้แต่กระนั้นการทำธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจก็อาจจะมีารรับเอาแนวคิดการทำงานที่ดีมาจากรุ่นพ่อแม่เพื่อนำมาปรับใช้ร่วมกับแนวทางการทำธุรกิจของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจได้เพราะหากจะมองกันแล้วนั้นการดำเนินธุรกิจของทั้งสองรุ่นก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียดของแต่ละช่วงวัยและระยะเวลาหรือยุคในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ดังนั้นการที่ผู้สืบทอดธุรกิจจะรับเอาแนวคิดหรือแนวทางในการทำธุรกิจจากรุ่นก่อน ๆ มาประยุกต์จะช่วยให้การสืบทอดธุรกิจและการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้

#### 2.4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ

PI 01 กล่าวว่า “การแข่งขันในอัญมณีนี้รุนแรงมาตลอด แต่ก็มีซา ๆ บ้าง เราต้องแข่งให้ได้ ลูกก็ต้องทำนะ ถ้าทำต่อต้องอยู่ให้ได้ อาจต้องวางแผน ต้องหาข้อมูลมากหน่อย” และ “ถ้าต้องทำอะไรใหม่ ๆ ก็ดี เพราะได้เพิ่มเติมอันที่พ่อแม่ไม่ได้ทำอยู่” และ “อ่าวที่ผมบอกไปแข่งขันกันมาก ทำไรต้องแตกต่างบ้าง สินค้าตอนนี้เป็นแบบพิมพ์สามมิติ ลูกอาจนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใหม่ได้ข้างหน้า” และ “ทำยังไงก็ได้ให้ลูกพาธุรกิจเราไปได้อีกข้างหน้า ให้อยู่ไปนาน ๆ”

PI 02 กล่าวว่า “ลูกคงต้องมองไกล ๆ ก่อน ให้เห็นภาพกว้างก่อนว่าจะอะไรยังไง ต่อในอนาคต ต้องพาไปให้ได้ มีแผนงานว่าจะทำอะไรต่อที่ชัดเจน” และ “มีการคิดสินค้าใหม่เพิ่มเติมก็เป็นการพัฒนานะเพราะเป็นการสร้างโอกาสให้ธุรกิจด้วยแต่ต้องไม่เกินตัว คิดในสิ่งที่เป็นไปได้” และ “การแข่งขันรุนแรงลูกต้องเจอถ้าเข้ามาต้องจัดการได้”

PI 03 กล่าวว่า “ถ้าลูกเข้ามาทำเค้าต้องรู้ทิศทางธุรกิจก่อนว่าเราจะให้มันเป็นยังไง ในอนาคตก่อน มีการวางแผนการทำงานที่รอบครอบ” และ “ต้องรู้จักหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ มีการพัฒนาสินค้าให้แตกต่างจากที่อื่น” และ “อัญมณีมันแข่งกันเยอะ ลูกต้องสามารถจัดการได้นะ เราจะทำให้เป็นตัวอย่างเลยว่าต้องแข่งให้ได้”

PI 04 กล่าวว่า “พื้มองว่าลูกต้องมีวิสัยทัศน์ มีแผนการทำงานด้วยนะ อาจต่างจากเราได้” และ “ลูกอาจสร้างโอกาสใหม่กับธุรกิจ อาจทำผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับปรุงการบริการให้ดี และแตกต่าง เพราะเราแข่งกับอีกหลายเจ้าที่เค้าก็เก่งมากเลย”

PI 05 กล่าวว่า “ลูกต้องสร้างวิสัยทัศน์และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ในการทำงานด้วย” และ “ถ้ามีโอกาสลูกก็ควรทำอะไรที่ส่งเสริมให้ธุรกิจพัฒนา”

PI 06 กล่าวว่า “พี่ทำธุรกิจพี่ก็มีวิสัยทัศน์แบบนี้แต่ถ้าลูกมาทำจริงแล้วลูกอาจมีการวางวิสัยทัศน์ที่ไม่เหมือนเรานะ” และ “การแข่งขันที่รุนแรงนั้นลูกต้องมีการพัฒนาเพราะต้องแข่งกับเจ้าอื่น ต้องมีสินค้าที่อาจแตกต่างจากเจ้าอื่นบ้าง” และ “การแข่งขันก็เป็นการกระตุ้นให้ลูกต้องหาโอกาสทำอะไรใหม่ ๆ เพิ่มเติม”

PI 07 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาสินค้าและบริการให้ดี ให้ดีกว่าเจ้าอื่น หาอะไรมาเสริมธุรกิจ ทำโน่นทำนี่เพิ่มเติม ขยายพลอยให้มากขึ้น ให้มากที่สุด” และ “ต้องทำงานตามแผนงานด้วย ไม่สะเปะสะปะ ทำให้เป็นมืออาชีพ เพราะลูกต้องเจอคู่แข่งมากเลย ต้องแข่งกับเค้า ต้องสู้ได้”

PI 08 กล่าวว่า “เราให้ลูกเราช่วยคิดว่าปีนี้เราจะทำอะไรกันบ้างอยู่แล้ว ดูทิศทางว่าเราจะทำอะไรบ้าง อาจมีทำสินค้าเพิ่ม หาลูกค้าใหม่ ก็ทำตามที่คิดกันไป ได้ตามใจบ้างไม่ได้บ้างก็ไม่ใช่ไร” และ “เมื่อการแข่งขันรุนแรงลูกก็ต้องปรับตัวมาก”

PI 09 กล่าวว่า “ลูกต้องพาธุรกิจไปได้ในอนาคต ตามแผนที่ลูกวางไว้ ซึ่งตอนนี้เราก็ทำแบบนี้” และ “อาจมีการสร้างโอกาสธุรกิจเพิ่มเติม เพิ่มช่องทางการขายหรืออะไรก็แล้วแต่” และ “จีเวลรี่แข่งขันมากลูกต้องจัดการได้ ต้องหาวิธีที่เราจะรอดได้ ทำสินค้าใหม่ ออกแบบให้น่าสนใจ ให้ลูกค้าชอบ”

PI 10 กล่าวว่า “ลูกควรทำงานตามแผนงานที่มีและทำตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ด้วย” และ “การแข่งขันรุนแรงมากเพราะสินค้าแบบนี้มันมีเพิ่มขึ้นมาก ลูกต้องพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลายให้มากขึ้นด้วย หาอะไรที่เป็นการสร้างโอกาสให้เราได้แข่งขันได้มากขึ้น”

PI 11 กล่าวว่า “ทั้งเราและลูกทำงานกันมีวิสัยทัศน์ชัดเจนเลยนะว่าทำอะไรยังไงบ้าง” และ “สินค้าเราก่อนข้างแตกต่างจากคนอื่นเลย คุณเดินไปคูสิไม่มีแล้วนะสินค้าแบบนี้ เราทำเครื่องประดับ โบราณลูกค้าเฉพาะมากเลย ไม่ต้องแข่งกับใครมาก” และ “ลูกก็ทำงานตามแผนงานที่กำหนดไว้”

PI 12 กล่าวว่า “พี่ว่าพี่ต้องให้เค้ารู้จักการกำหนดว่าเราจะต้องทำอะไรบ้างในแต่ละเดือนแต่ละปีนะ” และ “ให้มีการทำงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้ง่ายเวลาทำงานจริง” และ “เมื่อทำงานจริงเป็นเรื่องจริงที่จีเวลรี่แข่งกันสูงมาก เราต้องหาที่ที่ใช่สำหรับเราให้ได้ ว่าเราจะทำอะไร สินค้าเราจะเป็แนวไหนในแต่ละเดือน ใจพลอยอะไร อะไรมาอะไรขายดี โอกาสมันจะอยู่ที่ว่าเรามองเห็นมันมัย ต้องคิดให้ดี”

PI 13 กล่าวว่า “ความสามารถที่ลูกต้องมีเลยพี่ว่าต้องฉลาดเป็น ต้องรู้ว่าสินค้าต้องเป็นยังไง ถ้าไม่เหมือนเจ้าอื่นก็ดี” และ “มีวิสัยทัศน์ที่ต้องก้าวไปอีกไกล ๆ และทำตามแผนการ



ที่กำหนดไว้ได้” และ “ธุรกิจมันคู่แข่งมากลูกค้าต้องจัดการได้ ไม่ถูกกลืนไป ต้องมองหาโอกาสทำงานให้มากขึ้น ต้องแข่งขันให้ได้”

PI 14 กล่าวว่า “ความสามารถต้องมองการณ์ไกล ต้องคิดให้ไกลว่าจะทำอะไรต่อไปในอนาคต” และ “ลูกค้าต้องทำงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ด้วย” และ “การแข่งขันตอนนี้รุนแรงกว่าแต่ก่อนมากเมื่อก่อนไม่ขนาดนี้ สร้อยบางลายขายได้ตลอดทั้งปี ตอนนี้ต้องเปลี่ยนตลอดมันแข่งกันมาก เพราะฉะนั้นลูกค้าต้องหาโอกาสใหม่ ๆ บ้าง ต้องคิดสินค้าที่แตกต่างเข้ามาบ้าง”

PI 15 กล่าวว่า “ความสามารถจะเป็นการนำพาธุรกิจไปให้ไกลนะ ต้องมีวิธีทำมีการมองไปไกล ๆ ว่าจะทำอะไร” และ “ต้องจัดการธุรกิจที่แข่งกันมาได้” และ “ต้องรู้จักทำอะไรที่แม่ไม่เคยทำ หาสินค้าใหม่ หาตลาดใหม่บ้าง”

PI 16 กล่าวว่า “ลูกค้าต้องมีวิสัยทัศน์แน่นอน ชัดเจนว่าทำอะไรบ้าง และทำงานตามวิสัยทัศน์ที่คิดไว้” และ “ทำพลอยต้องหลากหลาย ต้องมีพลอยชนิดที่เล่นกันในตลาดสำรองไว้ มีให้มากกว่าเจ้าอื่นไว้ จะได้มีพลอยไม่เหมือนเจ้าอื่น”

PI 17 กล่าวว่า “ความสามารถของลูกค้าต้องดูออกว่าตอนนี้เราจะไปทางไหนกัน มีแนวทางการทำธุรกิจที่ชัดเจนและต้องทำได้ตามนั้น” และ “การแข่งขันที่มีมากขึ้นลูกค้าต้องหาโอกาสทำให้ธุรกิจอยู่รอดด้วย ออกแบบให้สวยงาม แปลกไปเลย หรือทำให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าได้”

PI 18 กล่าวว่า “ลูกค้าต้องมีวิสัยทัศน์การทำงานที่ทำให้เราไปข้างหน้าในตอนที่เราเข้ามาทำแล้ว” และ “การแข่งขันมันก็มี ลูกค้าต้องสร้างความต่างให้กับธุรกิจได้ ตอนนี้เราขายพลอยเนื้ออ่อนแต่ก็ต้องสร้างโอกาสใหม่ ๆ อีก อาจมีเพิ่มพลอยเนื้อแข็งบ้างก็ได้ ดูสถานการณ์ด้วย”

PI 19 กล่าวว่า “เราก็ต้องบอกลูกค้าเราทำงานมาได้ยาวนานแบบนี้เพราะเรามีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เดินไปตามแนวทางที่วางไว้” และ “การแข่งขันมีมากถึงแม้เศรษฐกิจจะเป็นยังไงเราต้องจัดการได้” และ “ลูกค้าต้องสร้างโอกาสให้ธุรกิจได้จากอะไรก็ได้เราต้องพัฒนาทันตลอดเวลา เราทำมาเนี่ยเราก็ต้องพัฒนาทันตลอด”

PI 20 กล่าวว่า “ผมมองว่าลูกค้าต้องอยู่ในธุรกิจให้ได้นะ เราแข่งกันมากในживเวตรี แต่มันก็มีทางให้ไปได้ตลอด ลูกค้าต้องมองหาโอกาสอย่างนี้ด้วย จะทำยังไงให้อยู่รอด สินค้า บริการ ต้องคิดให้ดี เราไม่ตายไปกับการแข่งขันที่มันเพิ่มขึ้นมาก เราต้องพาธุรกิจไปให้ได้ตามแผนที่คิดกันไว้”

PI 21 กล่าวว่า “ลูกค้าต้องพาธุรกิจไปให้ชนะ ทำตามแผนที่เราทำไว้ เราก็คอยบอกคอยสอนอยู่แล้ว” และ “ลูกค้าต้องหาโอกาสพัฒนาธุรกิจ หาช่องทางใหม่ ๆ มาทำธุรกิจด้วย” และ

“แข่งกันหนักเลยจิวเวลรี่เรายังต้องพัฒนากันต่อไป ต้องทำอะไรที่ให้เราแข่งกับคนอื่นได้ สินค้า บริการ อะไรก็ต้องทำ เพราะเรามีอีกหลายเจ้าที่ต้องทำธุรกิจด้วยกัน”

PI 22 กล่าวว่า “ลูกต้องทำงานตามวิสัยทัศน์และแผนงานที่เราคิดกัน ขายให้มาก เรามีจำหน่ายด้วยใจ ทำไปตามที่ต้องทำ” และ “ตลาดทองตอนนี้แม้ว่าราคามันขึ้น ๆ ลง ๆ ตลอดเวลา แต่คนก็หาซื้อกัน ขึ้นที่มาจากที่เราที่อยู่ได้ ก็แข่งขันกันเยอะ ลูกต้องรู้ตลาดด้วยว่าช่วงนี้เป็นไงบ้าง” และ “บางทีพอกับช่างที่ทำลายใหม่บ้าง ให้มันมีให้เลือกเยอะ ๆ”

PI 23 กล่าวว่า “วิสัยทัศน์ธุรกิจสำคัญมากนะ ผมทำงานมาก็ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนด้วย ลูกก็ต้องมองเรื่องนี้ด้วยว่าสำคัญ” และ “การแข่งขันมันสูง เราต้องพยายามอยู่รอดให้ได้ ผมมีการทำโน่นทำนี่ตลอด ออกแบบให้ดูทันสมัย มีมากมายให้เลือก” และ “ผมว่าลูกต้องทำงานตามแผนงานที่มี เพราะเราทำงานแบบไม่รู้ทิศทางไม่ได้ จะทำสำเร็จมัยต้องดูเรื่องนี้ด้วย”

PI 24 กล่าวว่า “พี่สนับสนุนให้ลูกทำงานเป็นนะ อยากรู้คิดอะไรเองได้ ลูกจะเป็นผู้ประกอบการที่เก่งต้องทำงานเป็นด้วย ต้องรู้จักวางแผน วางแนวทางการทำงานเป็น การขายงานให้กับลูกค้า สินค้าที่ต้องทำให้น่าสนใจ พี่อยากให้เค้าได้รับโอกาสในการคิดทำงานให้มาก เพราะถ้าเราฝึกมากเราก็เก่ง”

PI 25 กล่าวว่า “ลูกแม่ทำงานละเอียด เค้าจะคิดไว้ก่อนว่าจะทำอะไรตอนไหน คือเราเห็นแล้วละเอียดดี เค้าว่ามันทำงานง่าย” และ “แล้วก็หาอะไรทำไปเรื่อย อันที่แม่ไม่เคยทำก็มี เอาพวกคริสตัลมาทำเป็นสร้อยแปลก ๆ ขายแจกได้” และ “เพราะตอนนี้ตลาดเครื่องประดับคริสตัล มันก็มากขึ้น เราก็เริ่มแข่งกับเจ้าอื่นมากขึ้น แม่ทำมาก็พออยู่ได้ ลูกมาช่วยก็ดีขึ้น ลูกเก่งกว่าแม่”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการดำเนินงานตามแผนที่ธุรกิจวางไว้อย่างละเอียด รอบคอบเพื่อนำพาให้ธุรกิจครอบครัวสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และต้องมีการสร้างโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติมเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมอันภูมิและเครื่องประดับได้ โดยต้องอยู่ในระดับของความเสถียรที่ธุรกิจสามารถรับได้เช่นกัน ประกอบกับการมีความคิดมีการสนับสนุนให้เกิดการคิดถึงการสร้างหรือผลิตสินค้าให้มีความแปลกใหม่ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และต้องสามารถจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่ภาวะที่มีการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจได้

#### 2.4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่

PI 01 กล่าวว่า “เวลาเปลี่ยนความคิดก็ต้องเปลี่ยนนะ ลูกจะมายึดติดกับพ่อ บางทีก็ต้องปรับปรุงให้อยู่ในยุคตัวเอง แต่อาจดูพ่อเป็นแนวทางก่อนได้”

PI 02 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาตลอดเวลาอยู่แล้ว อยู่กับที่ไม่ได้ พี่ยังคิดตลอดเวลา นะ” และ “บางทีลูกอาจทำไรอาจให้มีความเชื่อมโยงกับที่พ่อแม่ทำไว้ก็อาจจะดีในตอนแรกที่เข้ามาทำธุรกิจ เพราะจะง่ายต่อการทำอะไรต่อในอนาคต”

PI 03 กล่าวว่า “การทำงานต้องมีการพัฒนาะ ลูกจะทำต่อต้องดีกว่าเราที่เคยทำ ซึ่งลูกอาจทำต่อยอดมาจากที่เราทำก็ได้ หรืออาจจะไม่เหมือนเลขก็ได้”

PI 04 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาต่อยอดแน่นอน อยู่เฉยไม่ได้”

PI 05 กล่าวว่า “แนวคิดต่าง ๆ อาจมาจากเราแต่ให้ลูกช่วยนำไปพัฒนาต่อยอดต่อไป อาจดีหรือไม่ดี ต้องให้ลูกต้องคิด ต้องทำก่อน อาจเป็นอย่างไรที่เราคิดหรือไม่ต้องให้ลูกได้ทำก่อน”

PI 06 กล่าวว่า “ถ้าลูกจะพัฒนาธุรกิจอาจให้เป็นไปในแนวทางที่แม่เคยทำไว้ก็ได้ หรือจะพัฒนาให้แตกต่างเลขก็ได้ แต่ต้องพัฒนาต่อไป”

PI 07 กล่าวว่า “ก็อย่างที่บอกความเปลี่ยนแปลงมันอาจดีก็ได้ เราต้องทันสมัยต้องจัดการให้ดี เมื่อก่อนกับตอนนี้มันต่างกันต้องพัฒนาเรื่อย ๆ”

PI 08 กล่าวว่า “แนวคิดการทำงานอาจอิงจากพ่อได้ถ้ามันเปลี่ยนไปมากเราก็เอามาปรับใช้ได้” และ “ลูกต้องพัฒนาต่ออย่างที่พี่บอก เพราะทุกอย่างมันเปลี่ยนหมด”

PI 09 กล่าวว่า “ลูกต้องมีแนวคิดการต่อยอดธุรกิจด้วยเพราะมันจำเป็นมาก มันจะไม่พัฒนาเลยไม่ได้” และ “คิดอะไรใหม่ ๆ มาบ้าง อาจเป็นไปได้ตามเดิมแต่ให้ได้คิดบ้าง”

PI 10 กล่าวว่า “ลูกต้องทำให้ธุรกิจมีความทันสมัยด้วย เพราะเวลามันเปลี่ยนเราทำมาแบบเดิม แต่พอลูกมาทำมันไม่เหมือนไปทุกอย่าง” และ “ความคิดใหม่ ๆ ที่ลูกมีอาจทำให้ธุรกิจได้พัฒนาไปอีกซึ่งอาจเหมือนแม่บ้างหรือไม่ก็ไม่ใช่”

PI 11 กล่าวว่า “ลูกผมก็ต้องพัฒนาธุรกิจไป ต่อยอดไปอีก เหมือนที่บอกอาจคิดลายใหม่เพิ่มให้ดูสวยงามมากขึ้น”

PI 12 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาธุรกิจในอนาคตต้องทำงานที่ต่อยอดธุรกิจได้”

PI 13 กล่าวว่า “เราจะพัฒนาแนวคิดลูกคงต้องให้เค้าเรียนรู้อะไรให้มากขึ้น อาจตรงกับงานที่ทำอยู่ก็ดี แต่ต้องมีการพัฒนาให้เป็นไปตามที่ควรจะเป็นด้วย”

PI 14 กล่าวว่า “ลูกทำอยู่ตอนนี้ยังทำงานตามที่เราเคยทำมา ความคิดความอ่านของลูกยังคล้ายกับที่เราเคยทำมา เพราะเค้ายังต้องเรียนรู้อีกมากเลย มีต้นแบบไว้ก็ทำงานง่ายขึ้น” และ “ลูกต้องพัฒนาธุรกิจด้วย เพราะตอนที่ทำมันนานมาแล้ว นานมาก ตอนนี้อะไรมันไม่เหมือนเดิม ลูกต้องจัดการตามยุคตามสมัยนะ มีเปลี่ยนแปลงไปบ้าง”

PI 15 กล่าวว่า “พอลูกมาทำจริงแนวคิดอะไรมันก็ต้องมีใหม่มา เราก็มาปรับใช้ได้ เราไม่หยุดอยู่กับที่ พัฒนากันไปตลอด”

PI 16 กล่าวว่า “เวลาเปลี่ยนลูกต้องพัฒนาธุรกิจเราให้ทันยุคด้วย”

PI 17 กล่าวว่า “ลูกเองต้องพัฒนาต่อยอดธุรกิจได้ ทำให้ดีขึ้นได้”

PI 18 กล่าวว่า “เวลาเปลี่ยนเราก็เปลี่ยน อะไร ๆ ก็เปลี่ยน ลูกเรามาทำทุกอย่างอาจเปลี่ยนไปด้วย เค้าก็ต้องทำให้ธุรกิจมันพัฒนาไปด้วยให้มันยุคสมัยด้วย” และ “แนวคิดการทำงานอาจมาจากเราก็ได้ที่เราบอกลูกไป ลูกอาจเอาไปใช้ได้บ้าง”

PI 19 กล่าวว่า “อย่างที่บอกเราหยุดไม่ได้ เราไม่เคยหยุดเลย ทำมาที่พัฒนากันไป ลูกต้องเรียนรู้ว่าการพัฒนาทำให้เราไปได้ไกล” และ “การทำงานลูกอาจจะเป็นแบบที่เราทำก็ได้ เราอยากให้เค้าได้ฝึกทำอะไร อาจเหมือนหรือเปล่านั้นไม่แน่ใจ”

PI 20 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาธุรกิจให้เข้ากับสมัยของเค้า ไม่ใช่ยึดกับการทำงานของพ่อแม่มากเกินไป” และ “ต้องมีความคิดใหม่ ๆ ที่ส่งเสริมธุรกิจได้อาจมีความสอดคล้องกับของพ่อแม่ แต่ทำออกมาในแบบของลูก”

PI 21 กล่าวว่า “ยุคเรายุคลูกมันต่างกันแน่นอน ธุรกิจมันก็ต้องพัฒนาไปตามยุคสมัยด้วยนะ” และ “ความคิดอะไรต่าง ๆ ของลูกอาจมีความใกล้เคียงกับการทำงานเดิมก่อนแล้วค่อยพัฒนาไปได้อีกในอนาคต เราคาดหวังว่าลูกจะทำได้”

PI 22 กล่าวว่า “ลูกต้องเก่งกว่านะ แม้ว่าลูกพัฒนาร้านได้ดีกว่าคนแก่แล้วนะ”

PI 23 กล่าวว่า “ผมยังพัฒนาเลยลูกยังต้องพัฒนาไปอีก เพราะยุคเรานั้นก็กำลังจะหมด เราต้องวางให้ลูกได้ทำต่อถ้าวันนั้นมาถึง” และ “ลูกอาจมีแนวคิดธุรกิจใหม่ ๆ อย่างที่บอกจะเหมือนหรือไม่เหมือนกับผมก็ได้ เราให้ลูกได้ทำเต็มที่ เราอยากให้เค้าเก่ง”

PI 24 กล่าวว่า “ลูกต้องพัฒนาแนวคิดการทำงานตลอดอยู่แล้วตามที่พี่บอกไป คือเราต้องทำงานตลอดเราต้องพัฒนาไปเรื่อย ๆ นะ” และ “แนวคิดลูกอาจเหมือนของพี่ก็ได้ มันแล้วแต่สถานการณ์ด้วย เรามองว่าลูกต้องการคิดพัฒนาไปตลอดอยู่แล้ว”

PI 25 กล่าวว่า “ลูกแม่ก็พัฒนาตลอด หาไรมาทำใหม่ ๆ” และ “ลูกทำตามแม่บ้างคิดเองด้วย มันอยู่ที่ว่าเค้าอยากทำอะไร จะแบบแม่ก็ได้หรือไม่เหมือนก็ได้ แม่เห็นด้วยหมด เพราะเราจะให้ลูกทำอยู่แล้ว”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวต้องมีการพัฒนาธุรกิจให้สามารถก้าวทันกับยุคสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีตถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของสินค้า ลูกค้า ตลาดหรือแม้แต่ต้นทุนต่าง ๆ ของธุรกิจที่ปรับตัวสูงขึ้นมาก และเพื่อให้การทำธุรกิจมีความราบรื่นในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจในช่วงแรกนั้นผู้สืบทอดยังคงต้องได้รับแนวคิดจากรุ่นพ่อแม่และนำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันกับแนวทางของทั้งสองรุ่นเพื่อต่อไปในอนาคตเมื่อผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำพาธุรกิจไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางให้เป็นแนวทางใหม่ของผู้สืบทอดธุรกิจได้ในอนาคต

## 2.5 ด้านธุรกิจ

### 2.5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร

PI 01 กล่าวว่า “เป็นผู้นำต้องทำให้คนที่ทำงานด้วยมีความสุขไปด้วย ผมว่าสำคัญ” และ “การนำของผมกับลูกอาจต่างกันแต่ก็มีเป้าหมายเดียวกัน เคยทำมาแบบนี้แต่ลูกอาจเปลี่ยนแต่ไปที่เดียวกัน”

PI 02 กล่าวว่า “ถ้าลูกเข้ามาทำเค้าน่าต้องเป็นผู้นำให้ได้ จะเป็นยังไงก็ต้องทำให้ได้ เพราะธุรกิจจะต้องมีผู้นำ” และ “ต้องทำให้การทำงานมีความสุขด้วย”

PI 03 กล่าวว่า “ต้องให้ลูกได้เป็นผู้นำนะถ้าเค้าเข้ามาทำธุรกิจแล้วอาจดูตัวอย่างจากเราว่าเราทำมายังไงบ้าง” และ “ต้องเป็นผู้นำที่ทำให้การทำงานมีความสุขด้วย ให้ทุกคนทำงานอย่างเต็มที่”

PI 04 กล่าวว่า “ลูกต้องเป็นผู้นำที่ทำงานอย่างมีความสุขกับทุกคนในธุรกิจนะ รูปแบบผู้นำอาจดูมาจากแม่ก่อนในช่วงแรกแล้วค่อยทำในแบบของตัวเอง”

PI 05 กล่าวว่า “รูปแบบผู้นำที่ว่าต้องให้เข้ากับที่เราทำมาด้วยนะ และทำแล้วเป็นผู้นำแล้วต้องทำงานกับคนอื่นได้ ต้องอยู่กันได้ด้วย”

PI 06 กล่าวว่า “ลูกต้องเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความกดดันมากเกินไป อยู่กันแบบพี่น้องดีที่สุดนะ แบบที่เราเคยทำมาก่อน เราหวังว่าเค้าจะทำได้”

PI 07 กล่าวว่า “แน่นอนว่าลูกต้องเป็นเจ้าของและผู้นำเพราะงั้นลูกต้องทำมันให้ดี ให้รู้ว่าธุรกิจเป็นยังไงก็บริหารไปให้ดีขึ้น” และ “ทำให้การทำงานมีความสุข คนที่ทำงานกับเราทั้งญาติและคนอื่นต้องทำงานร่วมกันได้ดี”

PI 08 กล่าวว่า “ตอนนี้พี่ก็เป็นเจ้าของอยู่ด้วย แต่เราทำด้วยกันกับลูกลูกมีอำนาจในส่วนของเราไป เราให้เค้าทำเต็มที่ แต่อาจต้องดูด้วยว่าเราทำมากันยังไงต้องให้ไปกันได้ด้วย” และ “เราและลูกเป็นผู้นำทั้งคู่ เราทำงานกันแบบให้อิสระบ้าง ไม่กดดัน ให้ทำกันอย่างมีความสุขด้วย”

PI 09 กล่าวว่า “รูปแบบผู้นำที่น้องว่าพี่ว่าต้องเข้ากับธุรกิจด้วยนะ ให้กลมกลืนไป และต้องเป็นผู้นำที่คนอยากทำงานด้วย เราต้องทำเป็นตัวอย่างให้ลูกดูด้วย”

PI 10 กล่าวว่า “เมื่อลูกมาทำต่อจากเราเค้าก็จะเป็นเจ้าของต่อจากเรา ลูกต้องทำหน้าที่ผู้นำให้ดีด้วยเพราะมันสำคัญมาก การจะเป็นผู้นำที่ดีอาจฝึกฝนมาจากการเข้าใจว่าธุรกิจเราเป็นมายังไง ทำกันมายังไง ให้เข้าใจก่อน” และ “เราต้องเป็นผู้นำที่ดีให้ลูกเห็น ต้องให้การทำงานเป็นไปอย่างที่ทุกคนพอใจ มีความสุขกับการทำงานด้วย”

PI 11 กล่าวว่า “รูปแบบผู้นำของลูกผมคงคล้าย ๆ ผมนะ เราทำงานกันเป็นครอบครัว ทำงานด้วยความสุขที่ครอบครัวจะได้ ไม่ใช่เงินอย่างเดียว ถ้าเราหวังเงินมากก็คงไปทำเครื่องประดับทั่วไปแล้วเพราะขายได้ดีกว่า”

PI 12 กล่าวว่า “พี่ว่าเราต้องบอกลูกว่าการเป็นผู้นำแบบไหนที่ทำให้ธุรกิจไปได้ดี เราต้องแสดงให้เห็นว่าเราทำมาอย่างไรแล้วดียังไง” และ “พี่ต้องให้ลูกรู้ว่าเราทำงานแบบครอบครัว ความสัมพันธ์ที่สำคัญมากเราต้องให้ทุกคนทำงานได้ดีกับเรา”

PI 13 กล่าวว่า “การเป็นผู้นำของลูกพี่ว่าต้องให้อาแบบอย่างเราเพราะเราเป็นคนสบาย ๆ ทำงานกันแบบไม่กดดันนะ ทำงานไปได้ด้วยความเป็นกันเอง”

PI 14 กล่าวว่า “รูปแบบผู้นำหรือพี่ว่าต้องทำงานกับคนอื่นได้ด้วย อย่างเราเราทำมานานก็รู้ว่าเราต้องนำอย่างไร รู้ว่าอะไรที่เราต้องทำ ลูกต้องเรียนรู้ด้วยมันจะดีกับลูกและทุกคน” และ “ลูกอาจเรียนรู้ว่าจะเป็นเจ้าของนั้นมันต้องรู้ว่าเราทำกันมาอย่างไร เพราะทุกคนทำกับเรามา เราเรียนรู้ว่าอะไรเหมาะกับธุรกิจเรา”

PI 15 กล่าวว่า “ทำงานครอบครัวมันต้องรู้ว่าเราทำกันมาอย่างไร จะเป็นเจ้าของแล้วต้องทำงานกับสิ่งที่ทำกันมาได้ ต้องปรับตัวเรียนรู้ไป” และ “ทำงานกับคนในครอบครัวก็ต้องรักษาความรู้สึกด้วย ต้องดีกัน มันจะได้ทำงานได้นาน ๆ”

PI 16 กล่าวว่า “เสียว่าเป็นเจ้าของต้องรู้จักหน้าของผู้นำธุรกิจด้วย รู้ว่าความเป็นมาของเราเป็นอย่างไร ให้มันไปด้วยกันได้ เราจะคุมคนต้องนำไปเป็น ให้เค้าทำงานกับเราได้ ทำงานอย่างมีความสุข”

PI 17 กล่าวว่า “พอเป็นเจ้าของต้องเป็นผู้นำด้วยอันนี้ต้องยอมรับ ในช่วงแรกอาจไม่เต็มตัวแต่ทำไปสักพักก็ต้องทำด้วย ซึ่งอาจทำตามที่เราทำมาก่อนที่เราทำกันมาแบบไหนเป็นตัวอย่างไปให้ลูก” และ “พี่ว่าลูกต้องเป็นผู้นำที่อยู่กับคนอื่นได้อะ ไม่ใช่นั่งทำงานคนเดียวไม่สามารถซื้อใจคนได้ ให้คนธุรกิจเชื่อฟังได้”

PI 18 กล่าวว่า “พี่ว่ารูปแบบของเจ้าของที่ดีต้องเน้นให้ทุกคนทำงานด้วยกันได้นะ” และ “อาจต้องมีแนวทางในการเป็นผู้นำให้ลูกดูเป็นตัวอย่างบ้าง อาจมาจากเราเองแล้วเค้าก็เรียนรู้ไป”

PI 19 กล่าวว่า “เรามีวัฒนธรรมของเราอยู่คือเราทำงานแบบพี่น้อง เราคุมคนแบบพี่น้องกัน เราไม่คุมแบบเจ้านายมาก ลูกเห็นอยู่เราเป็นอย่างไร ทำแบบนี้เราถึงอยู่มานาน ลูกอาจเรียนรู้ตรงนี้ได้”

PI 20 กล่าวว่า “ทำธุรกิจครอบครัวต้องเป็นผู้นำแบบที่ทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ ต้องรู้ความเป็นมาของธุรกิจว่าเรามีการปฏิบัติเรื่องนี้กันมาแบบไหน ลูกต้องรู้ด้วย”

PI 21 กล่าวว่า “รูปแบบผู้นำของลูกอาจยังคงใกล้เคียงของเดิมที่แม่ทำอยู่บ้าง แต่พอทำไปจนชำนาญความเป็นตัวเองของลูกก็จะแสดงออกมาเอง” และ “การทำงานกับคนในครอบครัวต้องเน้นความสัมพันธ์ ต้องทำงานด้วยกันได้ อย่างที่บอกไว้ตอนแรก”

PI 22 กล่าวว่า “ลูกเป็นผู้นำก็ต้องให้เข้ากับแม่ด้วยเพราะแม่ก็ทำอยู่ เราต้องทำงานด้วยกัน แม้ว่าเราต้องให้มันไปด้วยกัน” และ “แม่นำธุรกิจนี้จะให้อยู่กับได้แบบสบาย ๆ ช่าง ลูกหรือทุกคนต้องอยู่กับแบบนี้ ลูกมาทำก็เหมือนอยู่ที่เราทำมาอย่างไร”

PI 23 กล่าวว่า “รูปแบบผู้นำที่คุณว่าผมว่าแบบผมก็อาจจะเข้มงวดหน่อย แต่ผมก็ให้ความเป็นกันเองกับทุกคนที่ทำงานนะ มันก็ดีเพราะเราจะควบคุมได้ ทำงานกันก็ไม่เครียด เราทำมาอย่างไรมันเหมือนเราเคยชินทำมานาน คุณคนก็ทำไปตามที่ควรจะเป็น ลูกก็เรียนรู้จากผมไปด้วย”

PI 24 กล่าวว่า “ลูกอาจมีความเป็นผู้นำเป็นแบบของตัวเอง แต่เราอาจเป็นตัวอย่างที่ทำให้เค้าได้ทำตามได้บ้าง เราคิดว่าลูกต้องมีการทำงานที่เป็นของตัวเอง” และ “ผู้นำต้องสามารถทำให้ทุกคนในธุรกิจทำงานกันได้อย่างเป็นกันเอง มีความสุข เพราะเราก็ไม่ได้เป็นธุรกิจใหญ่โตอะไรก็อยู่กับแบบครอบครัว”

PI 25 กล่าวว่า “แม่เป็นคนนำธุรกิจมาตลอด พอลูกมาทำเราก็อยากให้ลูกทำแบบที่เราทำ เพราะเราจะอยู่กับแบบกันเอง เป็นเจ้าของต้องดูแลทุกคนได้ ลูกจ้างก็เยอะ เราต้องให้เค้าอยู่กับเราให้ได้ ทำงานไปมีความสุขไป เพราะว่าเราต้องทำงานกันอีกนาน ลูกจ้างบางคนฝึกงานนานก็อยากให้ทำนาน ๆ ไม่อยากหาคนใหม่”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการเป็นผู้นำที่ดีในธุรกิจครอบครัวนั้นผู้สืบทอดธุรกิจเองต้องมีการเรียนรู้ถึงรูปแบบความเป็นผู้นำและบริบทความเป็นมาของธุรกิจว่าในอดีตมีความเป็นมาอย่างไรและความเป็นผู้นำในอดีตส่งผลต่อธุรกิจในปัจจุบันอย่างไรเพื่อที่เมื่อผู้สืบทอดธุรกิจในปัจจุบันเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจแล้วนั้น ต้องสามารถปรับตัวและมีการจัดการด้านความเป็นผู้นำธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับบริบทของธุรกิจ และอีกประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญคือ รูปแบบผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจที่ต้องเน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี ให้ทุกคนมีความสุขกับการทำงานเพราะเนื่องจากธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างในส่วนของความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นของบุคคลในครอบครัวและส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวเช่นเดียวกัน หากความสัมพันธ์เป็นไปในทางที่ดีแล้วจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปในทางที่ดีด้วย

#### 2.5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ

PI 01 กล่าวว่า “ผมไม่เน้นการเพิ่มหรือต้องขยายสาขา เพราะมันเพิ่มต้นทุนมากเกินไป”

PI 02 กล่าวว่า “ทำแล้วขยายได้ก็ดีนะ ถ้ามีสาขาเยอะอาจช่วยให้รายได้เพิ่มขึ้น แต่ต้องระวังต้นทุนด้วย” และ “ทำหลายสาขาต้องควบคุมให้ได้ ลูกต้องสามารถบริหารจัดการ ให้ได้ทุกสาขา มีจัดคน ทำระบบอะไรก็ต้องจัดการให้ดี”

PI 03 กล่าวว่า “ลูกอาจมีการขยายสาขา แต่เราไม่ละ ลูกต้องจัดการให้ดี ดูแลให้ทั่วถึง ทำให้เป็นระบบที่เหมือนกัน เพราะสาขาเดียวกันแหละ ต้นทุนอะไรก็จะตามมา”

PI 04 กล่าวว่า “พี่ว่าทำที่เดียวก็ดีนะ เพราะทำหลายร้านต้นทุนก็จะสูงด้วย”

PI 05 กล่าวว่า “พี่ว่าเราจะไม่เพิ่มภาระและต้นทุนในอนาคตนะ เราจะไม่ขยายสาขา แต่อาจเพิ่มช่องทางการขายอื่น”

PI 06 กล่าวว่า “พี่ก็คิดว่าจะขยายอยู่ คงไปทำตอนลูกมาทำแล้ว” และ “ต้องควบคุม ให้ดี ทำให้เป็นระบบ ตรวจสอบได้ทุกสาขา”

PI 07 กล่าวว่า “พี่ว่าถ้าลูกมาทำเค้าอาจทำสาขาเพิ่มก็ได้ อาจเปิดเป็นตู้ขายพลอย อะไรแบบนี้ก็ดีนะ งบไม่เยอะมาก แต่ต้องจัดการให้ดี”

PI 08 กล่าวว่า “มีพูดคุยกันว่า จะขยายสาขาถ้ามีโอกาสนะ เค้าก็อยากทำอะไรเพิ่ม ด้วย” และ “การควบคุมต้องทำให้ดีถ้ามีโอกาสทำจริง มันจะยากขึ้น”

PI 09 กล่าวว่า “พี่ยังไม่มีความคิดจะขายในตอนนี้ เพราะต้นทุนมันสูง เศรษฐกิจก็ไม่ค่อยดีเลย”

PI 10 กล่าวว่า “ธุรกิจอาจจะยังไม่ขยายสาขาในตอนนี้ เราอาจต้องทำที่มีให้ดีกว่านี้ก่อน”

PI 11 กล่าวว่า “ลูกผมกำลังขยายเลย ข้างล่างนี่อีก 1 ร้าน เอาไว้โชว์วังานด้วย มันต้องตั้งหุ่นด้วย” และ “คงต้องมีระบบไว้คอยควบคุมนะ เราก็ไม่เคยทำแต่ต้องเอามาใช้ด้วย”

PI 12 กล่าวว่า “ลูกอาจมีการขยายสาขาเพิ่มเติม” และ “การจัดการให้ทุกสาขาไป ได้ดีต้องจัดการให้ดี ต้องมีระบบการจัดการที่ดีเลย”

PI 13 กล่าวว่า “พี่ก็คิดว่าจะขยายถ้ามีโอกาส คงเป็นช่วงที่ลูกเข้ามาช่วยธุรกิจแล้ว ถ้าขยายต้องจัดการให้ดี ต้องดูแลให้ดีว่าสาขาแรกทำไง สาขาต่อไปก็ต้องมีระบบชัดเจนด้วย”

PI 14 กล่าวว่า “พี่ไม่เคยคิดจะขายธุรกิจเลย มันยากนะ เราต้องเริ่มทุกอย่างใหม่ เลยนะ แต่ถ้าเป็นลูกก็ไม่แน่ เพราะมันไม่เหมือนกัน”

PI 15 กล่าวว่า “พี่ก็จะทำเพิ่มนะ แต่ก็ไม่แน่เลย มันต้องคิดเยอะ” และ “ถ้าเราขยาย เราอาจให้ลูกช่วยดูแล ให้จัดการไปเลย ทำให้มันไปได้อะ จัดการให้ดี”

PI 16 กล่าวว่า “เรามีคิด ๆ กันว่าจะเปิดเพิ่ม ลูกก็มองว่าอาจจะดี เพราะเราขายพลอยมันเป็นวัตถุดิบหลักในการทำเครื่องประดับอยู่แล้ว มันขายได้” และ “แต่ต้องจัดการให้ดี มันไม่่ง่ายที่จะคุมทั้งสองที่ได้ ต้องจัดการอย่างดีเลย”



PI 17 กล่าวว่า “พีคคิดว่าอาจขยายนะ อาจให้ลูกทำ” และ “ต้องจัดการทั้งสองที่ต้องจัดการดี ๆ คนทำต้องดูแลทั่วถึง ต้องควบคุมได้เป็นระบบ”

PI 18 กล่าวว่า “อาจมีทำเพิ่ม ลูกดูด้วยว่าถ้าเราทำเค้าจะช่วยได้มั๊ย” และ “ต้องมีระบบจัดการที่ดีพอ ๆ กับที่แรกนะ เพราะเราจะได้ไม่เหนื่อยมาก”

PI 19 กล่าวว่า “ยังไม่คิดขยายนะ พี่ว่าที่เดียวก็โอเคแล้วนะ ถ้าลูกจะทำก็ต้องคิดให้ดีกว่า”

PI 20 กล่าวว่า “คิดอยู่ถ้าทำได้ทำเลดี ๆ ตอนนี้มีปรึกษากันบ้างกับภรรยา” และ “ถ้าทำได้ต้องควบคุมให้ดีเลย อาจให้ลูกช่วยดูได้แล้วตอนนั้น ต้องคุมให้ดีเพราะงานมันจะเยอะขึ้น”

PI 21 กล่าวว่า “ตอนนี้มอง ๆ อยู่ว่าจะเพิ่ม แต่ก็ต้องให้ดี เศรษฐกิจตอนนี้มันไม่แน่นอนเลย อาจจะสักสามสี่ปีข้างหน้าก็ได้” และ “ใช้เราต้องหาวิธีควบคุมให้ดี แน่แน่นอนว่าสองที่มันต้องยากกว่าที่เดียวอยู่แล้ว”

PI 22 กล่าวว่า “แม่ไม่คิดว่าทำอีกนะ เพราะช่างเราจะทำงานไม่ทันด้วย”

PI 23 กล่าวว่า “ลูกอาจจะทำก็ได้ ในอนาคตอาจมีสาขาเพิ่มก็ได้” และ “ถ้ามีลูกก็ต้องจัดระบบดี ๆ อาจนำการจัดการของที่แรกไปปรับใช้ได้”

PI 24 กล่าวว่า “พีคได้ไว้ แต่มันยังไม่ลงตัว อาจรอเงิน รอเวลาอีกสักพัก ถ้าทำพีอาจให้ลูกมาช่วยงานด้วย ต้องจัดการให้ดี” และ “พี่ว่าเราต้องมีแนวทางธุรกิจสำหรับสาขาใหม่ด้วย อาจทำงานโดยอิงวิธีทำงานจากสาขาแรก”

PI 25 กล่าวว่า “แม่กับลูกก็ยังไม่เปิดเพิ่มนะ ตอนนี้ลงตัวแล้ว ทำให้ดี แต่ก็ไม่ได้ร่ำรวยมากที่เดียวพอแล้ว”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความคิดเห็นว่าในกรณีที่ธุรกิจต้องมีการขยายไม่ว่าจะเป็นการขยายสาขาในประเทศหรือการขยายสาขาไปต่างประเทศเพิ่มเติมนั้นผู้สืบทอดธุรกิจต้องสามารถจัดระบบการทำงานเพื่อที่จะควบคุมการดำเนินงานให้ครอบคลุม และต้องมีการจัดทำแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกันในทุกสาขา แต่ก็มีทัศนคติที่ต่างกันที่มองว่า ธุรกิจครอบครัวไม่จำเป็นต้องขยายสาขาเพิ่มแต่ควรบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าจำนวนสาขาที่มากขึ้น

## 2.6 ด้านการจัดการ

### 2.6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ

PI 01 กล่าวว่า “ลูกอาจต้องทำให้ลูกค้าของเราเยอะขึ้นได้ ขยายลูกค้าให้มากกว่าพ่อ” และ “ต้องเข้าใจด้วยว่าลูกค้ามีมากมายหลากหลาย ต้องทำให้ลูกค้าของเราเชื่อใจและไว้ใจเรา บริการลูกค้าให้ดีที่เราจะดีมาก” และ “การผลิตสินค้าให้แตกต่างก็เป็นสิ่งสำคัญมาก ทำให้ดีกว่า

เจ้าอื่น” และ “ตอนนี้ทำเลของผมดีแล้วนะ ถือว่าเป็นทางที่ดีที่ลูกค้าทำได้แบบสบาย” และ “สื่อออนไลน์เข้ามาเยอะ ลูกค้าจะทำตรงนี้ได้ดีกว่าผม” และ “การลงโทษคนในครอบครัวก็ไม่ถึงกับลงโทษแต่มีการตักเตือนมากกว่า คุณจะเห็นว่าตรงนี้ไม่น่าจะเกิดรุนแรง อาจมีการป้องกันได้”

PI 02 กล่าวว่า “ลูกค้าขายฐานลูกค้าได้ถือว่าดีมากและต้องเข้าใจลูกค้าด้วยว่าเค้าสนใจอะไร ต้องบริการให้ดี ต้องให้ความสนใจลูกค้าแต่ละคนให้ดี” และ “สินค้าที่แตกต่างก็จะทำให้เราเป็นที่รู้จัก ตอนนี้ขายแค่ไม่กี่ชนิดแต่ลูกค้าอาจเพิ่มเติมได้อีก” และ “ทำเลที่ตั้งมีความหมายมากที่ตั้งดีก็ชนะแล้ว ลูกค้ามีการทำเพิ่มแต่ต้องดูทำเลด้วย” และ “ตอนนี้สื่อออนไลน์เข้ามาเยอะเราทำไม่เป็นแต่ลูกค้าใช้ได้ดีกว่าเรา” และ “ถ้ามีการทำผิดต้องมีการลงโทษแต่ตอนนี้ก็ไม่ถึงขนาดนั้นลูกค้าต้องระวังเรื่องนี้ด้วย เพราะถ้าต้องทำงานกับคนอาจมีการผิดใจกัน อาจต้องมีกฎระเบียบการลงโทษบ้าง”

PI 03 กล่าวว่า “พื้ว่ากลยุทธ์ลูกค้าสำคัญนะ เราต้อง keep ลูกค้าให้ได้มากและนานที่สุด บริการนี่จำเป็นมาก ลูกค้าเราต้องเพิ่มขึ้นนะถ้าเข้ามาทำ” และ “ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ต้องตามมา อาจเหมือนคนอื่นแต่ต้องมีสิ่งที่แตกต่างด้วย” และ “ทำเลตอนนี้ดีมากแต่ถ้าลูกค้าอาจมีเพิ่มเติม ต้องหาให้ดีประมาณนี้เลย” และ “การทำออนไลน์ก็มานะ เห็นทำกันหลายเจ้าเลย ลูกค้าก็น่าต้องทำนะเพราะมันเร็ว” และ “การจัดให้มีบทลงโทษคนของครอบครัวอาจจะส่งผลดี ตอนนี้ไม่ได้ชัดเจนอะไร แต่ลูกค้าต้องทำให้ชัดเจนกว่านี้เพราะลูกค้าจะได้ทำงานง่ายขึ้น”

PI 04 กล่าวว่า “ธุรกิจต้องมีลูกค้าหลากหลาย และต้องรู้จักลูกค้าให้ดี บริการที่ดีจะให้เค้าอยู่กับเรานะ เพราะสินค้านั้นก็เหมือน ๆ กันแต่ต่างกันที่บริการนะ” และ “สินค้าที่หลากหลายก็ตอบโจทย์ ลูกค้าต้องมีความคิดที่จะทำให้มีความหลากหลายด้วย” และ “ทำเลที่ดีต้องมีคนเยอะหน่อยแต่ให้ดีต้องอยู่ในแหล่งเลย” และ “การทำงานกับคนต้องมีการกำหนดบทลงโทษและตักเตือนกันได้”

PI 05 กล่าวว่า “ลูกค้าต้องเข้าใจธุรกิจ ลูกค้าที่หลากหลาย สินค้าต้องหลากหลายด้วยและบริการต้องทำให้ดีที่สุด” และ “ลูกค้าต้องเพิ่มลูกค้าให้ได้ในอนาคตเพราะเป็นสิ่งสำคัญ” และ “ทำเลที่ตั้งต้องดี ของเราดีอยู่แล้ว ลูกค้ารับช่วงต่อแล้วบริหารให้เป็น” และ “การทำผิดในธุรกิจยังไม่ร้ายแรง แต่ถ้าลูกค้ามาทำต่อลูกค้ากำหนดการลงโทษมาก็ได้”

PI 06 กล่าวว่า “กลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้านี้สำคัญนะ ต้องรู้ว่าลูกค้าอยากได้สินค้าแบบไหน ต้องตอบโจทย์เค้า และเราต้องเพิ่มลูกค้าและรักษาลูกค้าเอาไว้ด้วย” และ “การบริการต้องประทับใจด้วย บางทีลูกค้าเลือกเราเพราะบริการที่เป็นเรา” และ “สินค้าที่แตกต่างก็ทำให้เรา

เป็นตัวเลือกของลูกค้า” และ “ที่ดึงดูดใจดี ร้านเราอยู่ในที่ที่ขายเครื่องประดับอยู่แล้ว ลูกค้าต่อก็คือ อยู่” และ “การทำเว็บร้านหรือออนไลน์อย่างอื่นคงต้องให้ลูกค้า เป็นทางเลือกที่ดี”

PI 07 กล่าวว่า “อย่างที่พี่บอกหนู ลูกค้ามันเยอะ มันหลายชาติ ต้องจัดการให้ดี บริการต้องดี เค้าจะได้กลับมาซื้ออีก ลูกพี่ทำก็ต้องมีลูกค้าที่เป็นของเค้าด้วยมันจะเพิ่มขึ้นแน่” และ “สินค้าก็สำคัญตอนนี้อาจยังไม่เยอะมากแต่ในอนาคตต้องเยอะกว่านี้” และ “ร้านพี่ทำเลก็โอเคอยู่ อาจลืมนึกถึงแต่ถ้าลูกค้าประจำจะรู้เลย ถ้าทำเพิ่มทำเลต้องดีประมาณนี้” และ “สื่ออินเทอร์เน็ตเห็น ทำกันเยอะ ลูกพี่อาจทำได้ เพิ่มการขายได้นะ” และ “เรามีการตกแต่งเดือนว่ากล่าวกันอยู่แล้วถ้ามีอะไร ผิดพลาด ลูกอาจมีแนวคิดที่สอดคล้องกับพี่ว่า ถ้าผิจะต้องทำโทษด้วยวิธีใดก็แล้วแต่สถานการณ์ไป”

PI 08 กล่าวว่า “พี่บอกลูกค้าธุรกิจเราอยู่ได้เพราะเรามีลูกค้าตลอด เราต้องให้ความสำคัญกับเค้าให้มาก บริการต้องดี เค้าจะกลับมาหาเราเอง และลูกค้าต้องเพิ่ม เราตั้งไว้ว่าในแต่ละปีจะต้องเพิ่มลูกค้าให้ได้” และ “สินค้าก็มีส่วนเพราะเราจะทำสินค้าชิ้นใหญ่ พลอยใหญ่มันแตกต่างจากเจ้าอื่นบ้าง” และ “ทำเลก็จำเป็นต้องเป็นที่ที่คนเยอะหน่อย” และ “บทลงโทษเรามีอยู่แล้ว ต้องมีเพราะทำงานแบบนี้มันเยอะ ทั้งการผลิต การขาย ลูกจ้าง ญาติอีกละ”

PI 09 กล่าวว่า “ลูกค้ามีมากลูกต้องเข้าใจลูกค้าด้วย คือพี่มองว่าเราต้องทำให้เค้าประทับใจที่สุด บริการต้องดี เราต้องเข้าใจลูกค้าให้มาก ต้องเพิ่มลูกค้าด้วยและรักษาลูกค้าเก่าของเรา ลูกต้องได้ฝึกด้านนี้ เราจะทำให้เค้าเห็นว่าทำยัง” และ “สินค้าที่แตกต่างก็ถือเป็นกลยุทธ์ที่ดีด้วย ต้องทำตลอด” และ “สื่อออนไลน์ตอนนี้ลูกพี่ทำให้อยู่ มีหน้าเว็บเพจของร้านแล้ว” และ “ทำงานกับญาติพี่น้องต้องมีระเบียบ มีกฎ หากทำผิดต้องลงโทษตามสมควรนะ”

PI 10 กล่าวว่า “ธุรกิจแบบนี้แข่งกันมากอย่างที่บอกไปนะ ลูกค้ามาก หลายชาติเลย เราต้องเข้าใจลูกค้าให้มาก รักษาของเก่าและเพิ่มใหม่ด้วย ต้องให้เค้าประทับใจเรา การบริการที่ดี สินค้าที่มีหลายรูปแบบให้เลือกซื้อ” และ “ลูกควรใช้อินเทอร์เน็ต พวกออนไลน์ให้เป็นเพราะมันช่วยให้ธุรกิจขยายได้โดยไม่ต้องเปิดสาขาใหม่” และ “ทำเลก็สำคัญ ร้านเราอยู่ในแหล่งพวกนี้เลย ถือว่าโชคดี” และ “เราทำงานไม่ใช่คนเดียว เพราะงั้นการไม่เข้าใจผิดใจกันหรือทำผิดไปบ้างก็มีการขอโทษ ลงโทษตามสมควรอยู่แล้ว อันนี้ลูกต้องรู้ด้วย”

PI 11 กล่าวว่า “กลยุทธ์ที่ต้องมีผมว่าลูกค้าเราต้องเก็บไว้ให้นาน เพราะลูกค้าเรากลุ่มน้อยแต่เหนียวแน่น ทำให้เค้าอยู่กับเราให้นานที่สุด และทางที่ก็ควรหาลูกค้าเพิ่ม” และ “การบริการเราเต็มทีนะ สั่งเป็นชุดเลยเนี่ยเราจัดส่ง บางที่ขับรถไปให้ก็มีเพราะเครื่องประดับโบราณแบบนี้รายละเอียดเยอะ ต้องขบคิด ๆ” และ “อย่างที่บอกสินค้าเราไม่เหมือนคนอื่นเราแตกต่างนี่คือข้อดี” และ “ทำเลเราโอเคแล้ว หาง่าย เดินทางสะดวก” และ “ตอนนี้ลูกทำเฟซบุ๊กด้วย ไลน์ขายของ ไว้โชว์เครื่องประดับด้วย”

PI 12 กล่าวว่า “กลยุทธ์ที่สำคัญคงเป็นสินค้าและลูกค้าที่หลากหลายมาเลย ลูกค้าต้องจัดการให้ดี คิดให้ดีกว่าจะทำยังไงต่อ จะทำแบบเราหรือมีวิธีทำงานที่ต่างจากเราก็แล้วแต่ว่าตอนนั้นทุกอย่างเป็นอย่างไง ต้องจัดการให้ได้” และ “การบริการที่ดีช่วยให้ลูกค้าจำเราได้ดี” และ “โซเชียวเน็ตเวิร์คสำคัญมากในยุคนี้เราทำได้ประมาณนี้แต่ถ้าลูกค้ามาแล้วคงต้องพัฒนาไปอีก” และ “การจัดการคนนั้นที่ว่าจำเป็นนะที่เราต้องมีกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาควบคุมบ้าง ทำผิดก็มีลงโทษตามสมควร”

PI 13 กล่าวว่า “กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องลูกค้าก่อน บริหารลูกค้าให้ดี เราธุรกิจแบบนี้ไม่มีลูกค้าประจำก็จบนะ ลูกค้าหลากหลายต้องดูแลให้ดี ลูกค้าต้องรักษาลูกค้าใหม่ก็ต้องหา” และ “บริการก็สำคัญต้องทำให้ประทับใจ” และ “สินค้าก็ต้องดีและผลิตให้หลาย ๆ แบบ ทำให้ไม่เหมือนเจ้าอื่น ตอนนี้อย่างที่แบบนี่คิดว่าตลาดเป็นไงเราคัดแปลงได้ทุกอย่าง” และ “ออนไลน์ก็ดีลูกเราน่าจะทำได้ดี” และ “ที่ตั้งก็เป็นกลยุทธ์ที่ต้องคิด ถ้าขยายอีกลูกค้าต้องดูแลด้วย”

PI 14 กล่าวว่า “อย่างที่เราบอกนะตอนนี้แข่งกันมากทีเดียวกลยุทธ์ที่ควรใช้คงเป็นเรื่องสินค้าที่แตกต่างกับคู่แข่งเพราะสินค้าแบบนี้จะคล้าย ๆ กันมันอยู่ที่ลูกค้าจะพอใจที่ตรงไหน” และ “ลูกค้าสำคัญ เราต้องรู้จักลูกค้า เราต้องรักษาและเพิ่มลูกค้าของเราให้ได้ จะดีแต่สินค้าก็ไม่ได้นะ บริการก็ต้องดีด้วย” และ “ลูกอาจมีการทำออนไลน์เพิ่มเพราะยุคเรามันไม่มี เราไม่เคยทำ” และ “เราทำงานมานานมีใครทำอะไรผิดเราก็แก้ไขดัดเตือน ลูกเข้ามาตอนนี้ยังไม่อะไรแต่หากมีก็ต้องมีการลงโทษลูกต้องเป็นผู้นำด้วยต้องจัดการเรื่องนี้ให้ได้ด้วย”

PI 15 กล่าวว่า “ลูกค้าสำคัญมากเรามีของขายแต่ไม่มีคนซื้อ ก็ต้องรักษาไว้ให้ดี ลูกค้าทำอาจมีลูกค้าในส่วนของลูกค้าเพิ่มก็ได้ ลูกต้องเข้าใจตรงนี้ด้วย ต้องบริการ ต้องเข้าใจลูกค้าว่าต้องการอะไร” และ “สินค้าของเราค่อนข้างหลากหลาย เรามีให้เลือกเยอะ” และ “ที่ตั้งก็จำเป็นนะเราอยู่ในตึกชั้นนี้ก็โอเค พี่ว่าคนเห็นเราเยอะ” และ “อินเทอร์เน็ตคงใช้ แต่อาจจะดีในยุคของลูกค้าเราไม่ได้ทำเลย ลูกอาจเอามาทำได้”

PI 16 กล่าวว่า “ลูกค้าต้องคำนึงก่อนเลย ต้องเอาใจกันหน่อย ปีที่ผ่านมาลูกค้าเพิ่มนิดหน่อย ก็ถือว่าดีมากในเศรษฐกิจแบบนี้นะ เราก็ต้องเพิ่มลูกค้าไปอีก” และ “บริการก็ต้องทำให้ดี มีร้านขายพลอยเยอะอยู่ เราต้องบริการแตกต่างจากที่อื่นด้วย” และ “อย่างที่เชียบอกสินค้าเริ่มมีหลากหลายขึ้น เพราะเราต้องเก็บไว้ขายตอนที่มันมา เรามีเจ้าอื่นไม่มีก็ดีไป” และ “ร้านเราทำเลดี คนผ่านไปมาเยอะ” และ “ลูกเชียบก็ทำขายออนไลน์ด้วย เพิ่มที่ขายของได้อีก” และ “บทลงโทษเวลา มีการทำผิดมันต้องมีอยู่แล้ว เพราะทำงานกับคนเยอะ ๆ แต่ก็ไม่ถึงกับเข้มงวดมากมาย มีไว้ให้ทุกคนไม่กล้าทำอะไรที่ไม่ดี”

PI 17 กล่าวว่า “การพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้นต้องดูหลายอย่างนะ ลูกค้าก็สำคัญ สินค้าก็สำคัญ การบริการก็สำคัญ การทำงานก็สำคัญ เราต้องทำให้ดีที่สุด มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพราะธุรกิจเรามั่นคนจะเลือกซื้อจากใครก็ได้ มันสวยหมดทุกร้าน เราต้องพัฒนาตลอด” และ “ร้านที่ทำเลโอเคนะ พี่ว่าคนเดินผ่านไปผ่านมาก็มองอะ” และ “ขายของออนไลน์พี่ว่าก็ดี อยากให้ลูกลองทำด้วย เพราะเราทำไม่เป็นนะ เราทำมาแบบขายเองกับมือหน้าร้านตลอด” และ “การลงโทษคนผิดก็มีวิธีการอยู่แล้ว ทั้งคนในคนนอกมีวิธีอยู่แล้ว”

PI 18 กล่าวว่า “กลยุทธ์ที่ลูกต้องเข้าใจคือการรักษามาตรฐานการทำงานของเรา ด้วยว่าดีแค่ไหน รักษาลูกค้าเก่าหาลูกค้าใหม่เพิ่ม การบริการก็ต้องดีมาก เรามีครบวงจรเรื่องพลอยเนื้ออ่อน เราหาให้ลูกค้าได้” และ “ร้านตั้งอยู่ในที่คนเยอะที่เชื่อว่ามันดีมาก” และ “สื่อออนไลน์นี่ยกให้ลูกทำนะ มันอาจจำเป็นในสมัยที่เราให้ลูกทำแล้ว” และ “คนในครอบครัวที่อาจทำผิด เราคงต้องมีกฎเกณฑ์มากำหนดการทำงานบ้าง ตอนนี้ไม่มีความผิดอะไรที่ร้ายแรง ตักเตือนกันไปตามสมควร”

PI 19 กล่าวว่า “อย่างที่พี่บอกหนูไปว่าแข่งกันเยอะ เราต้องรับมือให้ได้ ลูกค้าก็เยอะ สินค้าที่ขายกันก็เยอะ เราแข่งกันหลาย ๆ อย่าง ลูกค้าเราต้องเก็บและเพิ่มให้ได้ ตั้งเป้าว่าลูกค้ามาหาอะไรแล้วเรามีให้มัย” และ “บริการของเราต้องทำให้ดี ลูกค้าจะประทับใจเรา” และ “ร้านเราอยู่ใกล้ลูกค้าอยู่แล้ว มันเป็นแหล่งที่ขายกันอยู่ ลูกค้ารู้ว่าต้องมาที่นี่” และ “ลูกพี่ทำเว็บของร้านอยู่ แบบโชว์สินค้าอะไรแบบนี้”

PI 20 กล่าวว่า “แข่งกันมากอย่างที่ผมบอกไปลูกเข้ามาทำจะเข้าใจเลยว่าทุกอย่างต้องพัฒนาตลอด ลูกค้าก็มีหลากหลายทั้งคนไทย ฝรั่ง ต้องบริการเค้าได้ ต้องดูแลลูกค้าทั้งใหม่เก่าให้ดี” และ “สินค้าก็ต้องมีให้เลือกด้วย เราจะต้องทำเป็นคอลเลกชันด้วย เพราะงานมันใหญ่ขายที่ได้หลายชิ้น” และ “ทำเลตอนนี้ดีละ ลูกค้าผ่านไปผ่านมาสะดวกดี” และ “ผมสนใจนะเอาสื่อออนไลน์มาช่วยขายของด้วย มีเฟซบุ๊ก ไลน์บ้างแล้ว” และ “ทำงานกับคนในครอบครัวต้องมีกฎอะไรด้วยเพื่อป้องกันการทำผิดได้ส่วนนึง”

PI 21 กล่าวว่า “กลยุทธ์การทำงานมีหลายอย่างที่พี่ว่ามันสำคัญเลย ลูกค้าก็สำคัญ มีเพิ่มก็ดี แปรนดก็สำคัญ บริการ สินค้าไรพวกเนี่ย เราต้องให้มันไปด้วยกัน ลูกค้าต้องบริการดี ๆ เค้าคาดหวังจากเราเยอะนะ เราต้องให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการให้ได้ด้วย” และ “การทำออนไลน์ก็น่าสนใจพี่ก็ศึกษาอยู่บ้าง”

PI 22 กล่าวว่า “ลูกค้าพ่อกับแม่เนี่ยมีเยอะนะเพราะทำมานาน ลูกค้าเก่าแก่ก็มาก ยังซื่อกันอยู่ ลูกค้าใหม่ก็มี เพราะแม่อาจพูดเก่งก็ได้ ขายของที่พูดนาน เราต้องขายของต้องพูดดี ๆ กับคนซื้อด้วย ต้องบริการดี ๆ ด้วย” และ “ทองร้านแม่ก็มีให้เลือกเยอะนะ แม่ว่ามันต้องมีให้คนซื้อได้เลือก” และ “ร้านแม่เข้าซอขอยมาหน่อยแต่มันเห็นชัดอยู่ มันก็ดีไม่ลึกมากลูกค้ามาง่าย”

และ “ออนไลน์ถูกมันทำอยู่ แม่ไม่รู้เรื่องหรือ” และ “คนในครอบครัวทำผิดก็ดักเตือน ทำให้ดูเป็นกลาง ใครผิดก็ต้องดักเตือน”

PI 23 กล่าวว่า “ทำจิวเวลรี่แบบนี้สินค้าทุกตัวต้องคิดให้ดี ให้นำเสนอใจ ทำตามโอกาส ตามเทศกาลได้ เราต้องให้ความสำคัญตรงนี้ด้วย ลูกค้าก็ละเอียดไม่ได้ เราอยู่ได้เพราะลูกค้าด้วย ลูกค้าเก่าลูกค้าใหม่ต้องบริการให้ดีเท่า ๆ กัน ไม่ใช่ลูกค้าประจำดูแลดี พออาจารย์ไม่ดูแลเท่าไร” และ “ร้านผมมีเพจแล้ว ตอนนี่ก็จ้าง ๆ เค้าทำ ลูกเห็นด้วยว่าควรมี เราก็กทำ” และ “ทำเลที่ตั้งก็สำคัญ อย่างถ้ามีอีกที่ต้องดูให้ดีเลยว่าจะทำตรงไหน”

PI 24 กล่าวว่า “กลยุทธ์ที่พี่ว่าธุรกิจเราต้องทำ คือ สินค้าต้องเป็นแบบของเรา พอลูกค้าเห็นจะรู้ว่าเป็นของเรา แล้วก็น่าจะเป็นพวกการเพิ่มลูกค้า การที่ลูกค้ามีหลายแบบ คนไทยฝรั่ง แยกออฟชั่นเราก็กต้องบริการให้แตกต่างกันไปตามกลุ่มด้วย กลยุทธ์พวกนี้มันต้องอยู่ในระบบตลอดเวลา นะ” และ “พี่ทำเพจร้านด้วย มันเร็ว ลูกค้าก็สะดวก เราก็กสะดวก” และ “ทำเลที่ตั้งสำคัญด้วย เพราะสาขาที่จะทำเพิ่มยังไม่มีทำเลย เลยเบรคไว้ก่อน” และ “การทำงานก็มีผิดพลาดได้ พี่ก็พูดดักเตือน มันยังไม่ร้ายแรงมาก แต่ก็มีกฎระเบียบนะว่าถ้าทำผิดจะมีการทำอย่างไรบ้าง เราต้องทำ เพราะมันมีทั้งคนในครอบครัวและคนที่ไม่ใช่ครอบครัวเรา”

PI 25 กล่าวว่า “แม้ว่าลูกต้องทำงานหลายอย่างนะ ลูกค้าก็เยอะทั้งเก่าใหม่ งานก็เยอะ บางทีลูกค้าอยากได้โดยเราก็กต้องหาให้ เค้าอยากได้อะไรเราก็กต้องบริการให้ดี ลูกค้าสำคัญ ถ้าเค้าชอบเราแล้วเค้าก็จะใช้บริการเราก็ก” และ “ร้านแม่อยู่ลึกในตึกเจมส์แต่อยู่ชั้นหนึ่งหาง่าย เปิดทุกวัน ไม่มีปิด” และ “แม่มีกฎว่าใครทำผิด ทำไม่ถูกเราว่ากล่าวดักเตือนได้ เพราะอยู่กันเยอะ ทั้งญาติ ๆ ทั้งลูกน้อง เราต้องดูแลให้ทั่วถึง ใครทำผิดต้องดักเตือน มีการลงโทษตามควรนะ”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นไว้หลายประเด็นซึ่งส่วนมากจะเน้นในประเด็นของความหลากหลายของลูกค้า ซึ่งความหลากหลายในที่นี้หมายถึงความรวมถึงความหลากหลายด้านเพศของลูกค้า ความหลากหลายด้านอายุของลูกค้า ความหลากหลายด้านความชอบในรูปแบบของสินค้า เป็นต้น ซึ่งผู้สืบทอดธุรกิจต้องทำความเข้าใจความแตกต่างเหล่านี้และกำหนดเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจว่าจะตอบสนองถึงความหลากหลายดังกล่าวข้างต้นอย่างไร เพื่อให้ธุรกิจสามารถที่จะขยายฐานลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิมได้

ในประเด็นของการสร้างให้สินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่งก็เป็นกลยุทธ์ที่ผู้สืบทอดธุรกิจควรตระหนัก เนื่องจากในตลาดอัญมณีและเครื่องประดับจะพบว่า สินค้าในแต่ละเจ้านั้นหากกำหนดตำแหน่งให้อยู่ในระดับเดียวกันนั้นลักษณะสินค้าจะมีความใกล้เคียงกันมากจะแตกต่างกันเพียงแค่ราคาที่บางเจ้าสามารถจัดการด้านต้นทุนได้มีประสิทธิภาพกว่าจึงขายได้ในราคาที่ต่ำกว่า ดังนั้นผู้สืบทอดธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ประกอบกับการบริการที่ควรสร้างให้

แตกต่างกัน เพราะเนื่องจากสินค้าที่มีความคล้ายคลึงกันแล้วนั้น สิ่งที่จะมาตัดสินว่าลูกค้าจะซื้อสินค้าของเรานั้น นอกจากราคาที่ถูกกว่าเจ้าอื่นนั้น อีกสิ่งคือการบริการที่มีต่อลูกค้า การทำให้ลูกค้าเปรียบเสมือนคนสำคัญ การให้ความใส่ใจต่อลูกค้าจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจซื้อสินค้าของเรามากขึ้น

ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญที่ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนัก เพราะเมื่ออยู่ในทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมแล้วการทำธุรกิจจะง่ายมากกว่าเพราะองค์ประกอบในการทำธุรกิจนั้นสามารถเอื้อต่อการทำธุรกิจ เช่น แหล่งพลอย แหล่งช่างฝีมือ แหล่งวัตถุดิบในการทำตัวเรือน เป็นต้น และในปัจจุบันสื่อออนไลน์ก็เข้ามามีบทบาทมากในการทำธุรกิจซึ่งผู้สืบทอดธุรกิจสามารถใช้สื่อออนไลน์เพื่อเป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้การทำธุรกิจสามารถติดต่อเข้าถึงกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น

ในเรื่องของการจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวที่ชัดเจนและต้องบังคับใช้ได้เมื่อกระทำผิดถือเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะธุรกิจครอบครัวนั้นจะมีบุคคลในครอบครัวเข้ามาทำงานในธุรกิจ ซึ่งจากการที่เป็นบุคคลในครอบครัวจึงไม่เกรงกลัวต่อบทลงโทษเมื่อมีการกระทำผิด เพราะคิดว่าตนเองนั้นเป็นคนในครอบครัวอยู่แล้ว

#### 2.6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

PI 01 กล่าวว่า “เป้าหมายนี้สำคัญเลย ไม่มีไม่ได้ ไม่รู้จะไปทางไหน เราต้องช่วยกันคิดแน่นอนและต้องเอาไปทำด้วย ไม่ใช่คิดไว้อย่างเดียว”

PI 02 กล่าวว่า “ลูกต้องมีเป้าหมายการทำงานและต้องทำให้ได้ อาจมีไม่ตรงบ้างไม่เป็นไร” และ “อาจต้องมีการระดมกันคิดด้วยว่าธุรกิจเราจะไปในทิศทางไหนบ้าง”

PI 03 กล่าวว่า “ในเป้าหมายต่าง ๆ อาจต้องกำหนดพร้อมกันกับทุกคนที่ทำงานด้วยกันและต้องใช้จริงได้”

PI 04 กล่าวว่า “ลูกต้องวางเส้นทางการทำธุรกิจว่าจะให้เป็นยังไง ต้องทำให้ได้ เราอาจมาช่วยกันคิดได้เพื่อให้เข้าใจตรงกัน”

PI 05 กล่าวว่า “เป้าหมายธุรกิจต้องมีและต้องช่วยกันคิดเพราะจะได้ทำกันได้ทุกคน”

PI 06 กล่าวว่า “ลูกต้องมีเป้าหมาย ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ถ้าได้วางเป้าหมายร่วมกันก็เป็นสิ่งที่ดี และต้องนำไปทำจริงด้วย”

PI 07 กล่าวว่า “พี่บอกลูกเสมอว่าเรียนก็ต้องมีเป้าหมาย เพราะนั่นทำธุรกิจก็ต้องมีเป้าหมายนะ ซึ่งถ้าลูกมาทำจริงต้องบอกเรื่องนี้ให้ฟัง จะทำไรต้องคิดก่อนว่าอะไรยังไง คิดแล้วทำให้ได้จริง” และ “เราอาจมาคิดด้วยกันถ้าในอนาคตลูกทำด้วย”

PI 08 กล่าวว่า “อย่างที่พี่บอกนะเราคิดด้วยกันว่าปี ๆ หนึ่งจะทำอะไรกันบ้างนะ และก็ต้องทำให้ได้ตามเป้า”

PI 09 กล่าวว่า “เป้าหมายธุรกิจสำคัญมาก เราจะมองข้ามไม่ได้ เราไม่รู้ว่าจะทำอะไรแน่ถ้าไม่มีเป้าหมาย พี่ว่าการกำหนดเป้าหมายคงต้องทำร่วมกับทุกคนในครอบครัวเพราะมันเป็นธุรกิจครอบครัวนะ” และ “ต้องเอาไปใช้กับธุรกิจได้จริง ๆ”

PI 10 กล่าวว่า “เป็นสิ่งที่ดีถ้าเราต้องกำหนดเป้าหมายไปด้วยกันกับคนในครอบครัวนะ จะได้เห็นเป็นทางเดียวกัน” และ “เป้าหมายต้องทำจริงและต้องให้เห็นผลจริงด้วย”

PI 11 กล่าวว่า “เรามีเป้าหมายชัดเจน เราช่วยกันคิดว่าปี ๆ หนึ่งเราจะทำโปรเจกต์อะไรกันบ้าง แล้วเราก้ทำกัน”

PI 12 กล่าวว่า “พี่ว่าทิศทางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวควรมาจากทุกคนในครอบครัวด้วย”

PI 13 กล่าวว่า “เป้าหมายต้องทำด้วยกันเพราะเป็นธุรกิจครอบครัวและต้องเอาไปใช้ได้”

PI 14 กล่าวว่า “เรามีเป้าหมายในการทำงานอยู่แล้ว และทุกอย่างก็มาจากช่วยกันคิด เราคิดคนเดียวไม่ได้หรอก ลูกก็มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายด้วย” และ “เราต้องคิดเป้าหมายที่เราทำได้ด้วย ไม่ใช่ยากไป”

PI 15 กล่าวว่า “ลูกต้องมีเป้าหมายด้วย ทำอะไรต้องเดินไปยังไง” และ “คิดแล้วก็ต้องทำด้วย ต้องทำตามได้”

PI 16 กล่าวว่า “เป้าหมายต้องคิดด้วยกันอยู่แล้ว เพราะเราทำงานด้วยกันหมด” และ “เป้าหมายก็ต้องเอามาทำด้วย คิดแล้วต้องทำ”

PI 17 กล่าวว่า “เป็นเรื่องถูกที่เป้าหมายธุรกิจต้องคิดร่วมกับทุกคนในครอบครัว มันจะได้เข้าใจตรงกัน”

PI 18 กล่าวว่า “คงต้องคิดกับลูกด้วยถ้าลูกมาทำแล้ว คิดแล้วก็ต้องทำให้ได้ด้วย”

PI 19 กล่าวว่า “ตอนนี้ก็คิดกันกับทุกคนอยู่แล้ว เพราะเป็นธุรกิจครอบครัวเราต้องทำงานด้วยกัน” และ “การทำงานสะท้อนเป้าหมายได้ว่าเราทำงานได้ตามเป้าหรือเปล่า”

PI 20 กล่าวว่า “เราต้องช่วยกันกำหนดเป้าหมายด้วยกันหมดนะ ถ้าลูกผมมาทำเราก็ต้องให้เค้ามีส่วนร่วมด้วยเพราะเป็นธุรกิจครอบครัวทุกคนต้องมีส่วนร่วมกัน” และ “เป้าหมายก็ต้องเอาไปทำจริงได้ด้วย”

PI 21 กล่าวว่า “ถ้าลูกเข้ามาทำกับเราด้วยพี่คงต้องคิดเป้าหมายแนวทางด้วยกัน เพราะมันเป็นธุรกิจครอบครัวด้วย ตอนนี้ก็คิด ๆ กับพี่สาวและพ่อเค้าอยู่” และ “ใช้คิดแล้วเราก้ต้องเอามาทำได้ด้วย”



PI 22 กล่าวว่า “คิดอะไรมาต้องทำให้ได้ด้วย แม่กับลูกก็คุยกันว่าเดือนนี้เอาไปไหน ไรมาที่ช่วยกันคิด เป้าหมายเรา คือ มาจากเรานี้ละ พ่อแม่ลูกช่วยกันคิดช่วยกันทำ”

PI 23 กล่าวว่า “เป้าหมายธุรกิจต้องช่วยกันคิดอยู่แล้ว เพราะทำงานกัน ในครอบครัวด้วย มันจำเป็นนะเราคิดเราทำถ้าทำตามแผนก็จะ ได้รู้ว่าเราทำได้”

PI 24 กล่าวว่า “พี่บอกน้องไปแล้วว่าเป้าหมายธุรกิจสำคัญมาก ตอนนั้นก็ทำกับพี่ ๆ เราคิดด้วยกัน ทำด้วยกัน ถ้าลูกมาทำด้วยลูกเราก็ต้องมีส่วนร่วมตั้งเป้าด้วย เค้าต้องรู้ความเป็นไป ของธุรกิจ”

PI 25 กล่าวว่า “ลูกแม่เค้าจะทำอะไรเค้าคิดก่อนอยู่แล้ว ก็มาช่วย ๆ คิดกันกับแม่กับญาติ ๆ นะ ว่าเดือนหน้าหรือว่าปีหน้าจะเอาอย่างไรกันดี จะขายอะไรดี ทำเครื่องประดับยังให้คนชอบ แม่ก็คิดไปกับลูกด้วย”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังว่าผู้สืบทอดธุรกิจจะสามารถกำหนดทิศทางของธุรกิจได้ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวได้ และเป้าหมายธุรกิจนั้นต้องมาจากการระดมความคิดเห็นจากทุกคนในครอบครัวเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำธุรกิจ และเป้าหมายของธุรกิจนั้นต้องมีความสอดคล้องกับการนำเอาไปปฏิบัติจริง

### 2.6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

PI 01 กล่าวว่า “ลูกต้องเข้าใจด้วยว่าการนำธุรกิจมันก็ไม่ง่าย ต้องเข้าใจว่าตัวเองต้องทำอะไร ยังไง ต้องทำหน้าที่นี้ได้” และ “ผมอาจเข้ามาช่วย ๆ คุณยังไม่ปล่อย คือเราต้องคอยช่วยด้วย”

PI 02 กล่าวว่า “การทำงานถ้าลูกทำจริงต้องเรียนรู้ว่าต้องเป็นผู้นำแล้วต้องทำอะไรบ้าง พ่อแม่อาจช่วยในช่วงแรกแต่ลูกต้องมีความคิด มีการทำงานเป็นของตนเองด้วย”

PI 03 กล่าวว่า “พี่ว่าเราต้องให้ลูกได้แสดงความเป็นผู้นำเต็มทีนะ ให้รู้จักหน้าที่ เค้าจะได้ปรับตัวด้วย แต่พี่ไม่ปล่อยทีเดียวคอยดู คอยแนะนำด้วยนะ”

PI 04 กล่าวว่า “เราต้องให้ลูกรู้ว่าหน้าที่ของเจ้าของคืออะไรก่อน การเป็นผู้นำคนอื่นเป็นยัง และทำออกมาให้ดีที่สุด” และ “พี่คงจะคอยดู คอยให้คำปรึกษาลูกตอนนะ”

PI 05 กล่าวว่า “พี่จะบอกว่าลูกว่าเป็นเจ้าของแล้วต้องทำอะไรบ้าง ต้องให้เห็นภาพกว้างของธุรกิจด้วย” และ “พี่จะยังคอยให้คำปรึกษาลูกถ้าลูกเข้ามาทำแล้วนะ”

PI 06 กล่าวว่า “เราต้องบอกถึงการทำงานในฐานะเจ้าของธุรกิจด้วยว่ามีอะไรบ้าง หลังจากการรับธุรกิจต่อจากเรา” และ “ลูกต้องทำหน้าที่ผู้นำของธุรกิจให้ได้” และ “แม่เองยังเป็น ที่ปรึกษาให้ลูกนะ ไม่ใช่วางมือสนิทเลย”

PI 07 กล่าวว่า “อย่างที่พี่บอกพี่ปล่อยลูกเลย ให้ทำเอง ผิดเองจะได้อะไรไป แต่อาจมีช่วยในเรื่องที่ลูกยังไม่รู้” และ “ลูกต้องเป็นเจ้าของแล้ว เป็นผู้นำคนเพราะมันต้องเข้าใจหน้าที่ตัวเอง ทำออกมาให้ดีที่สุด”

PI 08 กล่าวว่า “ลูกพี่ต้องรู้หน้าที่ตัวเองในสิ่งที่เค้าทำ ต้องเป็นหัวหน้าในส่วนของเซลล์ด้วย ต้องรู้ว่าจะจัดการยังไง” และ “พี่ก็ยังทำอยู่ เราช่วยกันอยู่แล้ว พี่ก็ให้คำปรึกษามาตลอด”

PI 09 กล่าวว่า “พี่ต้องให้ลูกรู้ว่าเมื่อเราเป็นผู้นำแล้วเรามีหน้าที่ที่ต้องทำอะไรบ้าง ต้องทำอะไรบ้าง ยังไง” และ “พี่ยังคอยให้คำปรึกษาลูกแน่นอน เพราะเราก็นั่นแหละ”

PI 10 กล่าวว่า “เมื่อลูกมาทำแล้วต้องเป็นผู้นำด้วยต้องรู้หน้าที่ว่าทำอะไร ต้องทำหน้าที่นั้น” และ “พ่อแม่ก็คอยให้คำปรึกษาอยู่ตลอดแน่นอน มันต้องช่วยกันทุกคน”

PI 11 กล่าวว่า “ลูกผมรู้หน้าที่ดีละเค้าทำมานานพอสมควรแล้ว ทั้งหน้าร้าน ติดต่อลูกค้า ควบคุมทุกอย่างละ เราเกือบจะปล่อย ๆ แล้ว” และ “ผมก็ให้คำปรึกษาตลอด ยังมาเปิดร้านด้วยกันเกือบทุกวัน ก็ต้องช่วยกันไป”

PI 12 กล่าวว่า “ลูกพี่ต้องรู้ว่าเจ้าของธุรกิจมีหน้าที่อะไรบ้าง และต้องทำหน้าที่ให้เต็มที่” และ “พี่ก็คอยอยู่ข้างหลังลูกอยู่แล้วเราต้องคอยให้คำปรึกษาอยู่แน่นอน”

PI 13 กล่าวว่า “ถ้าลูกมาทำแล้วต้องเป็นผู้นำต้องบริหารเป็น ต้องแสดงให้เห็นว่าทำได้” และ “แม่ก็คอยอยู่ด้วย ทำงานพร้อม ๆ กันไป”

PI 14 กล่าวว่า “ลูกเข้ามาช่วยทำตอนนี้ก็ยังไม่เป็นผู้นำเต็มตัว แต่ก็ต้องเรียนรู้ไปว่าหน้าที่คืออะไร ต้องทำอะไรบ้าง ต้องดูเราเป็นตัวอย่างไปก่อนให้รู้ว่าพอทำจริงต้องทำยังไง” และ “ลูกเข้ามาพี่ก็ต้องคอยดูแลไปด้วย เรายังต้องช่วยแก้ปัญหา อธิบายอะไรให้ลูกด้วย”

PI 15 กล่าวว่า “พอลูกได้เข้ามาทำเค้าต้องรู้ว่าหน้าที่เจ้าของธุรกิจคืออะไร ต้องจัดการโน่นนี่ เป็นผู้นำด้วย ต้องบอกเค้า” และ “พี่ก็คอยช่วยเค้านะ เราทำเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่แล้ว”

PI 16 กล่าวว่า “ลูกก็ต้องทำหน้าที่เค้าอยู่แล้ว ทุกหน้าที่ ผู้นำด้วย เสียว่าต้องให้เค้าทำเต็มที่เลย เพราะเราไม่รู้ว่าจะเป็นอะไรหรือเปล่า เค้าต้องทำแทนได้” และ “ตอนนี้ก็ทำงานด้วยกันปรึกษากันทุกวัน เรายังทำไปกับลูกเลย มีปัญหาไรก็แก้ไ้กัน”

PI 17 กล่าวว่า “ลูกต้องเข้าใจว่าเจ้าของธุรกิจต้องทำอะไรบ้าง ต้องเป็นผู้นำธุรกิจ ต้องรู้หน้าที่ตัวเอง ต้องทำหน้าที่ให้ดี” และ “พี่ต้องคอยอยู่ข้างหลังก่อน จนกว่าเค้าจะเก่ง”

PI 18 กล่าวว่า “ลูกต้องรู้หน้าที่ของผู้นำอย่างดี พี่ก็ต้องสอนลูกด้วยว่าต้องทำยังไง ลูกต้องฝึกและทำให้ได้” และ “พี่ยังช่วยเหลือแน่นอน เรายังต้องคอยดูแลไปด้วย”

PI 19 กล่าวว่า “ถ้าลูกพี่มาทำแล้วเค้าต้องรู้ว่าผู้นำอย่างไรบ้าง ต้องเอาไปทำให้ได้ด้วย” และ “พี่คงต้องช่วยไปอีก เพราะเรายังไม่วางมือ เราทำมานานก็ยังไม่อยากหยุดไปเลย”

PI 20 กล่าวว่า “หน้าที่ที่สำคัญเลยถ้าลูกเข้ามาทำแล้วคือเป็นผู้นำธุรกิจละ ต้องรู้หน้าที่ว่าควรทำยังไงต้องทำให้ทุกคนเชื่อด้วยว่าเป็นผู้นำแล้ว” และ “ผมก็คอยช่วยให้คำแนะนำอยู่แล้ว ต้องคอยช่วยเหลือกันก่อน”

PI 21 กล่าวว่า “ลูกต้องเข้าใจบทบาทเจ้าของกิจการด้วย ว่าเข้ามาแล้วต้องมีหน้าที่อะไรที่ต้องทำ จะคุมธุรกิจได้หรือเปล่าก็ต้องพยายามเรียนรู้ไป” และ “พี่ต้องคอยอยู่คอยช่วยอยู่แล้วกว่าจะปล่อยได้คงต้องสอนไป”

PI 22 กล่าวว่า “ลูกแม่ก็ต้องเป็นผู้นำต่อจากพ่อแม่ก็ต้องรู้หน้าที่ว่าต้องทำอะไร อะไร ยังไงบ้าง แต่ก็ทำมาสักพักก็รู้ว่าต้องทำอะไรบ้างแล้ว” และ “ก็ทำไปด้วยกันนะ แม่ก็ยังไหว สนุกดี เรารักใจ เราทำมานานก็ผูกพัน ก็สอนลูกไปเรื่อย ๆ ดิอะอะไรก็บอกว่าทำไง”

PI 23 กล่าวว่า “ตอนนี้ลูกมาทำก็ให้เข้าใจว่าต้องเป็นเจ้าของธุรกิจมันเป็นอย่างไง งานมันเป็นอย่างไง ต้องคุมคน คุมงาน คุมธุรกิจ ต้องทำให้ได้ ต้องแสดงให้เห็นว่าลูกทำได้” และ “ผมก็คอยดูแล ท่างานไปก็คอยสอนกันไป ยังต้องดูกันไปก่อน”

PI 24 กล่าวว่า “ลูกต้องทำหน้าที่เจ้าของต่อจากพี่ เพราะงั้นพี่ต้องสอนเค้าให้เป็นเจ้าของที่ดี รู้หน้าที่ตัวเอง ทำหน้าที่ให้เต็มความสามารถเท่าที่ทำได้” และ “พี่คอยให้คำปรึกษาลูกอยู่แล้วละ เพราะว่าเราทำงานก็อยากให้เค้าเรียนรู้ให้มากที่สุด”

PI 25 กล่าวว่า “ลูกแม่รู้ว่าต้องเป็นคนนำธุรกิจของเราต่อจากแม่ เค้ารู้ว่าต้องทำอะไร เพราะตอนนี้เค้าทำเกือบทุกอย่างแล้ว แม่ยกให้เค้าไปแล้ว” และ “แม่คอยช่วยไง ตอนนั้นก็มาช่วยทุกวัน อยู่บ้านไม่รู้จะทำอะไร มาช่วยลูกเพราะลูกค้าเค้าบางทีมาไม่เจอเรานี้ถามว่าไม่มาร้านหรือ คือ เค้าติดเรา เพราะงั้นเรายังต้องมาช่วยลูกอยู่”

โดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นว่า ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากร่องผ่านธุรกิจ และควรแสดงบทบาทผู้นำที่เป็นแนวทางของตนเองให้มากขึ้น เพราะผู้สืบทอดธุรกิจเองที่เข้ามาเป็นผู้นำธุรกิจนั้นต้องสามารถนำพาธุรกิจให้ไปข้างหน้าต่อได้จากรุ่นพ่อแม่ และรุ่นพ่อแม่เองอาจจะคอยให้คำแนะนำผู้สืบทอดธุรกิจอยู่เบื้องหลังเมื่อมีความจำเป็นที่ผู้สืบทอดธุรกิจต้องการคำแนะนำเพิ่มเติม

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ ผู้วิจัยได้แตกประเด็นย่อยออกมาได้ทั้งสิ้น 58 ประเด็นย่อย ดังนี้

## 1. ด้านบุคคล

### 1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด

#### 1.1.1 ระดับการศึกษา

- 1.1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ
- 1.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว
- 1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น
- 1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ
  - 1.2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ
  - 1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วงธุรกิจ
- 1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ
  - 1.3.1 การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ
  - 1.3.2 การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ
  - 1.3.3 การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ
  - 1.3.4 การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
  - 1.3.5 การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
  - 1.3.6 การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ
- 2. ด้านครอบครัว
  - 2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม
    - 2.1.1 ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน
    - 2.1.2 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ
    - 2.1.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานตามตำแหน่งงาน อย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ
    - 2.1.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน
  - 2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง

- 2.2.1 ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินงานธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบัน  
ส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ
- 2.2.2 ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น
- 2.2.3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น
- 2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว
  - 2.3.1 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง
- 2.4 การส่งผ่านธุรกิจ
  - 2.4.1 เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม
- 3. ด้านความเป็นเจ้าของ
  - 3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม
    - 3.1.1 การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ
    - 3.1.2 การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้
    - 3.1.3 การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ
  - 3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์
    - 3.2.1 การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ
    - 3.2.2 การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ
  - 3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ
    - 3.3.1 ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ
    - 3.3.2 ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

3.3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ

#### 3.4 สมรรถนะและการประเมิน

3.4.1 สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

3.4.2 สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

3.4.3 ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ

#### 4. ด้านผู้ประกอบการ

##### 4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ

4.1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อขยายธุรกิจ

4.1.2 การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ

4.1.3 แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมารุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

##### 4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ

4.2.1 การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

4.2.2 การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

4.2.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้

4.2.4 การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคต

4.2.5 ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

##### 4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่

4.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป

4.3.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่

## 5. ด้านธุรกิจ

### 5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร

5.1.1 รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ

5.1.2 รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงานเน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจ

### 5.2 การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ

5.2.1 ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

5.2.2 การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา

## 6. ด้านการจัดการ

### 6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ

6.1.1 การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้านำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

6.1.2 กลยุทธ์การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย

6.1.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า

6.1.7 การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลาง และสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ

### 6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

6.2.1 เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของคนในครอบครัว

6.2.2 เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง

### 6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

6.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจาก  
การส่งผ่านธุรกิจ

6.3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง

6.3.3 เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลัง  
การส่งผ่านธุรกิจ

ผู้วิจัยได้แสดงตารางสังเคราะห์จากการวิเคราะห์ปัจจัยย่อย ดังนี้



ตารางที่ 4-1 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
1. ด้านบุคคล																												
1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
1.1.1 ระดับการศึกษา	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
1.1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
1.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
1.2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจ ตระหนักรู้ถึงความสำคัญ ของการเข้ารับช่วงธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	22	88	
1.3 บุคลิกลักษณะ เฉพาะตน การจัดการและ ทักษะความเป็นผู้นำ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
1.3.1 การมีบุคลิกที่มี ความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการ ประสานงาน เป็นทักษะที่ จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
1.3.2 การมีบุคลิกที่ สามารถรองรับแรงกดดัน ได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์ และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นใน การสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
1.3.3 การมีบุคคลที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจเป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
1.3.4 การมีบุคคลที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	22	88
1.3.5 การมีบุคคลที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว		x	x	x		x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x		x		x	x		x	18	72
1.3.6 การมีบุคคลที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ		x	x		x		x		x	x	x	x		x	x		x	x	x				x	x		15	60

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
2. ด้านครอบครัว																													
2.1 วัฒนธรรมครอบครัว และค่านิยม	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
2.1.1 ค่านิยมเรื่อง ความเท่าเทียมทางเพศ ของผู้สืบทอดธุรกิจ ครอบครัวในปัจจุบัน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
2.1.2 ผู้สืบทอดธุรกิจ ต้องเชื่อฟังคำแนะนำจาก เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนใน การตัดสินใจทางธุรกิจ ด้านต่าง ๆ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
2.1.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้า มารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติ หน้าที่ตามภาระงาน ตาม ตำแหน่งงานอย่างที่มีการ ปฏิบัติกันมาของธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
2.1.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	20	80
2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
2.2.1 ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
2.2.2 ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น	x	x	x	x		x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	21	84

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
2.2.3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x		x		x		20	80
2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
2.3.1 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100	
2.4 การส่งผ่านธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100	
2.4.1 เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100	

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25							
3. ด้านความเป็นเจ้าของ																																
3.1 การปกครองและ อำนาจการควบคุม	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100	
3.1.1 การให้สิทธิ์ในการ ควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัว แก่ผู้สืบทอดภายหลังการ ส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญ ต่อการสืบทอดธุรกิจ	x		x		x	x	x			x	x	x			x	x	x	x	x	x				x	x	x			17	68		
3.1.2 การมีหลักเกณฑ์ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของ ผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปตาม แผนที่วางไว้	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		22	88		
3.1.3 การปกครองของ ผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ของบุคคล ในครอบครัวส่งผลต่อการ การสืบทอดธุรกิจ	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		22	88		

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
3.2 การถ่ายโอนเงินทุน และวางแผนหลักทรัพย์	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
3.2.1 การสร้างความ เข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้อง ของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็น สิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อ ธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
3.2.2 การวางแผน การเงินและหลักทรัพย์ที่มี ประสิทธิภาพช่วยให้การ ส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น มีประสิทธิภาพ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและ เครือญาติ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
3.3.1 ความจำเป็น ในการมีหุ้นส่วนธุรกิจ เป็นเครือญาติหรือพี่น้อง กับผู้สืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100



ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
3.3.2 ความสัมพันธ์ ทั้งทางบวกและทางลบ ระหว่างพี่น้องและเครือญาติ มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
3.3.3 การกำหนด บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ให้กับพี่น้องและเครือญาติ ช่วยลดความขัดแย้งใน การดำเนินธุรกิจ	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x	22	88
3.4 สมรรถนะและ การประเมิน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
3.4.1 สมรรถนะทาง การเงินของธุรกิจส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการดำเนิน ธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
3.4.2 สมรรถนะของ ตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของการดำเนินธุรกิจ	x	x	x	x		x	x	x	x			x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	21	84

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
3.4.3 ผลตอบแทน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของธุรกิจสะท้อนให้เห็น ถึงผลการดำเนินงานของ ธุรกิจ	x	x	x	x		x	x	x		x	x		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	20	80	
4. ด้านผู้ประกอบการ																												
4.1 มุมมองและแนวคิด ในการดำเนินธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
4.1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจ ควรให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาต่อยอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
4.1.2 การมีมุมมอง เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ของผู้สืบทอดธุรกิจ	x	x		x		x	x	x	x		x	x	x	x		x	x		x		x	x	x	x	x	19	76	

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
4.1.3 แนวคิดการทำงาน ที่ส่งต่อจากรุ่นพ่อแม่สู่ รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในบริบท ที่มีความเปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบันได้	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x		x	x	x		x	x		x	19	76
4.2 ความสามารถในการ จัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
4.2.1 การมีวิสัยทัศน์ ในการนำพาธุรกิจครอบครัว ให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
4.2.2 การมีความคิดด้าน นวัตกรรม การสนับสนุน ความคิดใหม่เพื่อให้เกิด ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง จากคู่แข่ง	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	22	88

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
4.2.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	22	88
4.2.4 การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคต	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	21	84
4.2.5 ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	21	84
4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
4.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
4.3.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควร มีแนวทางที่สอดคล้องกับ แนวทางการดำเนินธุรกิจ ของรุ่นพ่อแม่	x	x	x		x	x		x	x	x			x	x	x			x	x	x	x		x	x	x	18	72
5. ด้านธุรกิจ																											
5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
5.1.1 รูปแบบความเป็น ผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้อง มีความสอดคล้องกับบริบท ความเป็นมาของธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
5.1.2 รูปแบบความเป็น ผู้นำแบบให้สมาชิก ครอบครัวมีความสุขกับ การทำงาน เน้นในส่วน ของสัมพันธภาพที่ดี เป็น รูปแบบที่เหมาะสมต่อ การจัดการธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
5.2 การขยาย/ จัดระบบ ธุรกิจ		x	x			x	x	x			x	x	x		x	x	x	x		x	x		x	x		16	64	
5.2.1 ในกรณีที่มีการ ขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจ ต้องมีการจัดระบบการ ควบคุมเพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไป อย่างราบรื่น		x	x			x	x	x			x	x	x		x	x	x	x		x	x		x	x		16	64	
5.2.2 การจัดระบบธุรกิจ ต้องมีการจัดทำเป็นแนวทาง ในการนำไปปฏิบัติอย่าง ชัดเจนเพื่อการดำเนินงาน ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทุกสาขา		x	x			x	x	x			x	x	x		x	x	x	x		x	x		x	x		16	64	
6. ด้านการจัดการ																												
6.1 การพัฒนากลยุทธ์ และการจัดการธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
6.1.1 การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้ำของธุรกิจเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
6.1.2 กลยุทธ์การขายฐานลูกค้ำเพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
6.1.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
6.1.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
6.1.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	23	92
6.1.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	22	88	
6.1.7 การจัดการให้มีบทบาทให้กับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลางและสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x		x	x	x		x	x		18	72		



ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
6.2 กำหนดเป้าหมาย บริษัทและการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
6.2.1 เป้าหมายของ ธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวมาจากการ ระดมความคิดเห็นกันของ ทุกคนในครอบครัว	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
6.2.2 เป้าหมายของ ธุรกิจต้องมีความสอดคล้อง กับการนำไปปฏิบัติจริง	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		21	84
6.3 การถ่ายโอนบทบาท ผู้นำ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																									รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
6.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจ ต้องตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ของผู้นำที่จัดการ หลังจากการส่งผ่านธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
6.3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจ ควรมีแนวทางในการแสดง บทบาทผู้นำเป็นของตนเอง	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100
6.3.3 เจ้าของธุรกิจ รุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลัง ภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	25	100

จากตารางที่ 4-1 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับจากแบบสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ซึ่งจะได้คำถามย่อยของแต่ละปัจจัยออกมาเพื่อที่จะนำคำถามดังกล่าวไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยด้วยวิธีเคฟายในรอบที่ 2 ดังนี้

### 1. ปัจจัยด้านบุคคล

#### 1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด

ข้อที่ 1.1.1 ระดับการศึกษา

ข้อที่ 1.1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ

ข้อที่ 1.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว

ข้อที่ 1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น

เป็นต้น

#### 1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ

ข้อที่ 1.2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอด

ธุรกิจ

ข้อที่ 1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วงธุรกิจ

#### 1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ

ข้อที่ 1.3.1 การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ

ข้อที่ 1.3.2 การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์ และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ

ข้อที่ 1.3.3 การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ

ข้อที่ 1.3.4 การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ข้อที่ 1.3.5 การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ข้อที่ 1.3.6 การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ

## 2. ปัจจัยด้านครอบครัว

### 2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม

ข้อที่ 2.1.1 ค่านิยมเกี่ยวกับตัวผู้สืบทอดธุรกิจที่ควรเป็นลูกผู้ชายมากกว่าลูกผู้หญิง

ข้อที่ 2.1.2 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ

ข้อที่ 2.1.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานตามตำแหน่งงาน อย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ

ข้อที่ 2.1.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัว ทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน

### 2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง

ข้อที่ 2.2.1 ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ

ข้อที่ 2.2.2 ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น

ข้อที่ 2.2.3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น

### 2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว

ข้อที่ 2.3.1 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง

### 2.4 การส่งผ่านธุรกิจ

2.4.1 เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม

## 3. ปัจจัยด้านความเป็นเจ้าของ

### 3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม

ข้อที่ 3.1.1 การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ

ข้อที่ 3.1.2 การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

ข้อที่ 3.1.3 การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคล  
ในครอบครัวส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจ

### 3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์

ข้อที่ 3.2.1 การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็น  
สิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ

ข้อที่ 3.2.2 การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่าน  
ธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ

### 3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ

ข้อที่ 3.3.1 ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับ  
ผู้สืบทอดธุรกิจ

ข้อที่ 3.3.2 ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติ  
มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ข้อที่ 3.3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลด  
ความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ

### 3.4 สมรรถนะและการประเมิน

ข้อที่ 3.4.1 สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนิน  
ธุรกิจ

ข้อที่ 3.4.2 สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

ข้อที่ 3.4.3 ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผล  
การดำเนินงานของธุรกิจ

## 4. ปัจจัยด้านผู้ประกอบการ

### 4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ

ข้อที่ 4.1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อของธุรกิจ

ข้อที่ 4.1.2 การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อ  
การดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ

ข้อที่ 4.1.3 แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถ  
นำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

### 4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ

ข้อที่ 4.2.1 การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของ  
ธุรกิจ

ข้อที่ 4.2.2 การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ข้อที่ 4.2.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้

ข้อที่ 4.2.4 การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคต

ข้อที่ 4.2.5 ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

#### 4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่

ข้อที่ 4.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป

ข้อที่ 4.3.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่

### 5. ปัจจัยด้านธุรกิจ

#### 5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร

ข้อที่ 5.1.1 รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ

ข้อที่ 5.1.2 รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจ

#### 5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ

ข้อที่ 5.2.1 ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ข้อที่ 5.2.2 การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา

### 6. ปัจจัยด้านการจัดการ

#### 6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ

ข้อที่ 6.1.1 การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้าของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ข้อที่ 6.1.2 กลยุทธ์การขายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย

ข้อที่ 6.1.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน

ข้อที่ 6.1.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน

ข้อที่ 6.1.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน

ข้อที่ 6.1.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า

ข้อที่ 6.1.7 การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลางและสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ

## 6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อที่ 6.2.1 เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของคนในครอบครัว

ข้อที่ 6.2.2 เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง

## 6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

ข้อที่ 6.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้หน้าที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ

ข้อที่ 6.3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง

ข้อที่ 6.3.3 เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ (แบบสอบถาม ตามภาคผนวก ก ข ค)

จากนั้นผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 ท่าน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ระบุระดับความคิดเห็นในประเด็นการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ทั้งสิ้น 71 วัน ตั้งแต่วันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2558 ใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์และสร้างเป็นแบบสอบถามทั้งสิ้น 34 วัน ตั้งแต่วันที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2558 และใช้เวลาในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 25 วัน ตั้งแต่วันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2558

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจากคำมัชฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อหาแนวโน้มความเป็นไปได้มาก และมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ในการหาอันดับของปัจจัยที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับประสบความสำเร็จ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 1 นำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อค้นหาความเป็นไปได้และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญจากคำตอบของแบบสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จำนวน 25 คน และในรอบที่ 2 สรุปความคิดเห็นของข้อคำถามในรอบแรกสร้างเป็นแบบสอบถามมีทั้งหมด 1 ตอน แบ่งเป็น 6 ด้าน และมีข้อคำถามจำนวน 58 ข้อ (แบบสอบถาม ตามภาคผนวก) ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญระดับความคิดเห็นในคำตอบ จากนั้นนำคำตอบที่ได้จากการสำรวจมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) พนวกด้วยคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละท่าน จากนั้นในรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์จากรอบที่ 2 ที่แสดงทั้งค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบแบบสอบถามใหม่เพื่อหาอันดับของผู้เชี่ยวชาญว่า มีการเห็นด้วยกับคำตอบเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

#### วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์โดยใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่ามัธยฐาน (Median) และการวัดการกระจาย ได้แก่ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ซึ่งอาจจะพิจารณาร่วมกับค่าฐานนิยม ดังนี้ (บาลินท์ ท้ามตัน, ม.ป.ป.)

การวิเคราะห์ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องและไม่สอดคล้องกันนั้น ผู้วิจัยได้เรียงลำดับข้อความจากมากไปหาน้อย โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐาน ประกอบกับฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ในกรณีที่ค่ามัธยฐานเท่ากันจะพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งจะเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก ถ้าหากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากัน จะพิจารณาจากผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ซึ่งจะเรียงจากน้อยไปหามาก แต่ถ้าค่ามัธยฐานเท่ากัน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากัน และผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมเท่ากัน จะถือว่าข้อความนั้นอยู่ในระดับเดียวกัน

#### ค่ามัธยฐาน (Median)

จากแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด หรือเห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย หรือเห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ



4 หมายถึง เป็นไปได้มาก หรือเห็นด้วยมาก

5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด หรือเห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐานที่หาได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ตารางที่ 4-2 ความหมายของค่ามัธยฐาน

ค่ามัธยฐาน	ความหมาย
ต่ำกว่า 1.50	ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด หรือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด
1.50-2.49	ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อย หรือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้น
2.50-3.49	ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้ หรือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจข้อความนั้น
3.50-4.49	ข้อความนั้นเป็นไปได้มาก หรือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมาก
ตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป	ข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุด หรือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

#### ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่าต่ำกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้น สอดคล้องกัน

ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4-3 ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านบุคคล

	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่าง ระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
						ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
1. ด้านบุคคล							
1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด							
ข้อที่ 1.1.1	4.76	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 1.1.2	4.60	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 1.1.3	4.88	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 1.1.4	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ							
ข้อที่ 1.2.1	4.80	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 1.2.2	4.44	5.00	4.00	1.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการและทักษะความเป็นผู้นำ							
ข้อที่ 1.3.1	4.40	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 1.3.2	4.48	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 1.3.3	4.60	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 1.3.4	4.20	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 1.3.5	4.40	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 1.3.6	3.28	3.00	3.00	0.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-3 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านบุคคลทั้ง 12 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย และความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ย ดังนี้

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านบุคคลที่เป็นไปได้มากที่สุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด ได้แก่

##### 1.1.1 ระดับการศึกษา

##### 1.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว

##### 1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น

##### 1.1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ

#### 1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ ได้แก่

##### 1.2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ

##### 1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วงธุรกิจ

#### 1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน, การจัดการและทักษะความเป็นผู้นำ ได้แก่

##### 1.3.3 การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอด

ธุรกิจ

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านบุคคลที่เป็นไปได้มากที่สุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ ได้แก่

##### 1.3.4 การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะ

ที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

##### 1.3.1 การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง

มีความสามารถในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ

##### 1.3.2 การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์

และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ

##### 1.3.5 การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะ

ที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านบุคคลที่เป็นไปได้ปานกลาง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ ได้แก่

##### 1.3.6 การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็น

ในการสืบทอดธุรกิจ

ตารางที่ 4-4 ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านครอบครัว

	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่าง ระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
						ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
2. ด้านครอบครัว							
2.1 วัฒนธรรม							
ครอบครัวและค่านิยม							
ข้อที่ 2.1.1	4.48	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 2.1.2	4.04	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 2.1.3	4.40	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 2.1.4	4.24	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
2.2 พลวัตครอบครัว							
และความขัดแย้ง							
ข้อที่ 2.2.1	4.08	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 2.2.2	3.20	3.00	3.00	0.00	1.00	ปานกลาง	สอดคล้อง
ข้อที่ 2.2.3	4.44	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
2.3 ความเข้าใจ							
ภายในครอบครัว							
ข้อที่ 2.3.1	4.24	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
2.4 การส่งผ่านธุรกิจ							
ข้อที่ 2.4.1	4.20	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-4 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านครอบครัว ทั้ง 9 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย และความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ย ดังนี้

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านครอบครัวที่เป็นไปได้มากที่สุด ได้แก่ ข้อที่ 2.1.2 ข้อที่ 2.2.1 ข้อที่ 2.3.1 ข้อที่ 2.1.1 ข้อที่ 2.1.3 ข้อที่ 2.1.4 ข้อที่ 2.2.3 และข้อที่ 2.4.1 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม ได้แก่

2.1.2 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ

2.1.1 ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน

2.1.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานตามตำแหน่งงาน อย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ

2.1.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน

## 2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง

2.2.1 ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ

2.2.3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น

## 2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว

2.3.1 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง

## 2.4 การส่งผ่านธุรกิจ

2.4.1 เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านครอบครัวที่ปานกลาง ได้แก่ ข้อที่ 2.2.2 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.2 ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น

ตารางที่ 4-5 ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านความเป็นเจ้าของ

	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่าง ระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
						ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
3. ด้านความเป็นเจ้าของ							
3.1 การปกครองและ อำนาจการควบคุม							
ข้อที่ 3.1.1	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 3.1.2	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 3.1.3	4.52	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.2 การถ่ายโอน เงินทุนและวางแผน หลักทรัพย์							
ข้อที่ 3.2.1	4.40	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 3.2.2	4.56	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.3 หุ้นส่วนพี่น้อง และเครือญาติ							
ข้อที่ 3.3.1	4.00	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 3.3.2	4.24	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 3.3.3	4.80	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.4 สมรรถนะ และการประเมิน							
ข้อที่ 3.4.1	4.56	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 3.4.2	4.44	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 3.4.3	4.60	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-5 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านความเป็นเจ้าของทั้ง 11 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย และความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ย ดังนี้

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านความเป็นเจ้าของที่เป็นไปได้มากที่สุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม ได้แก่

3.1.3 การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ

### 3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ ได้แก่

3.2.2 การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ

### 3.3 ทุนส่วนพี่น้องและเครือญาติ ได้แก่

3.3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ

### 3.4 สมรรถนะและการประเมิน ได้แก่

3.4.1 สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

3.4.3 ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านความเป็นเจ้าของที่เป็นไปได้มากที่สุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม ได้แก่

3.1.1 การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ

3.1.2 การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

### 3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ ได้แก่

3.2.1 การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ

### 3.3 ทุนส่วนพี่น้องและเครือญาติ ได้แก่

3.3.1 ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ

3.3.2 ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

3.4 สมรรถนะและการประเมิน ได้แก่

3.4.2 สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 4-6 ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านผู้ประกอบการ

	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่าง ระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
						ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
4. ด้านผู้ประกอบการ							
4.1 มุมมองและแนวคิด							
ในการดำเนินธุรกิจ							
ข้อที่ 4.1.1	4.44	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 4.1.2	4.04	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 4.1.3	4.56	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.2 ความสามารถ							
ในการจัดการธุรกิจ							
ของผู้ประกอบการ							
ข้อที่ 4.2.1	4.20	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 4.2.2	4.40	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 4.2.3	4.52	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 4.2.4	4.36	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 4.2.5	4.56	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.3 การได้รับ							
และพัฒนาแนวคิด							
ธุรกิจใหม่							
ข้อที่ 4.3.1	4.32	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 4.3.2	4.08	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง



จากตารางที่ 4-6 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัย การสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านผู้ประกอบการทั้ง 10 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงลำดับจากข้อความที่มี ค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย และความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ย ดังนี้

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจ ครอบครัวด้านผู้ประกอบการที่เป็นไปได้มากที่สุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ

4.1.3 แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมาจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

#### 4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ ได้แก่

4.2.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจ สามารถรับได้

4.2.5 ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจ ครอบครัวด้านผู้ประกอบการที่เป็นไปได้มาก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

4.1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ

4.1.2 การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อ การดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ

#### 4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ ได้แก่

4.2.1 การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

4.2.2 การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิด ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

4.2.4 การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ ความสำเร็จในอนาคต

#### 4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ ได้แก่

4.3.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับ แนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่

#### 4.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป

ตารางที่ 4-7 ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านธุรกิจ

	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่าง ระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
						ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
5. ด้านธุรกิจ							
5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร							
ข้อที่ 5.1.1	4.44	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 5.1.2	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ							
ข้อที่ 5.2.1	4.56	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 5.2.2	4.44	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-7 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านธุรกิจทั้ง 4 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย และความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ย ดังนี้

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านธุรกิจเป็นไปได้อย่างมากที่สุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

5.1.2 รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงานเน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจ

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านธุรกิจเป็นไปได้มาก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

5.1.1 รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ

#### 5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ ได้แก่

5.2.1 ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

5.2.2 การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา

ตารางที่ 4-8 ปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จด้านการจัดการ

	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่าง ระหว่าง มัธยฐานกับ ฐานนิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	การแปลผล	
						ระดับ ความ ชัดเจน	ความ สอดคล้อง
6. ด้านการจัดการ							
6.1 การพัฒนา กลยุทธ์และการจัดการ ธุรกิจ							
ข้อที่ 6.1.1	4.80	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 6.1.2	4.64	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 6.1.3	4.60	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 6.1.4	4.84	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 6.1.5	4.44	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 6.1.6	4.40	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 6.1.7	4.60	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.2 กำหนดเป้าหมาย บริษัทและการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ							

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

	ค่าเฉลี่ย	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่าง		การแปลผล	
				ระหว่าง มัธยฐาน กับฐาน นิยม	พิสัย ระหว่าง ควอไทล์	ระดับ ความ คิดเห็น	ความ สอดคล้อง
ข้อที่ 6.2.1	4.28	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
ข้อที่ 6.2.2	4.24	4.00	4.00	0.00	0.00	มาก	สอดคล้อง
6.3 การถ่ายโอน							
บทบาทผู้นำ							
ข้อที่ 6.3.1	4.60	5.00	5.00	0.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 6.3.2	4.80	5.00	5.00	0.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
ข้อที่ 6.3.3	4.36	4.00	4.00	0.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-8 พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านการจัดการทั้ง 12 ปัจจัยย่อย เมื่อเรียงลำดับจากข้อความที่มีค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย และความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ย ดังนี้

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านธุรกิจเป็น ไปได้มากที่สุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ ได้แก่

6.1.1 การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้ำของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

6.1.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1.2 กลยุทธ์การขายฐานลูกค้ำเพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย

6.1.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1.7 การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลาง และสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ

### 6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ ได้แก่

6.3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง

6.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ

ข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านธุรกิจเป็นไปได้น่ามาก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ ได้แก่

6.1.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า

### 6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่

6.2.2 เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง

6.2.1 เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของคนในครอบครัว

### 6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ ได้แก่

6.3.3 เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ

ตัวอย่างแบบสอบถาม ที่ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3

## แบบสอบถามเพื่อค้นหาความเป็นไปได้และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของคุณฉันทิพนธ์ระดับคุณวุฒิบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
คุณวุฒิบัณฑิต สาขาการพัฒนากิจการและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาทางวิชาการ ซึ่งผลการศึกษาจะไม่กระทบ  
ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้รับจะถือเป็นความลับ

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ของการวิจัยด้วยวิธีเดลฟาย (Delphi  
technique) ซึ่งได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 โดยพิจารณา

จากคำมัชฐาน และคำพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อหาแนวโน้มความเป็นไปได้มาก และมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการหาอันดับของปัจจัยที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับประสบความสำเร็จ จำนวน 25 คน ซึ่งแบบสอบถามมีทั้งหมด 1 ตอน แบ่งเป็น 6 ด้าน และมีข้อคำถามจำนวน 58 ข้อ

**ตอนที่ 1** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด แต่ละข้อมีความเห็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 5 มากที่สุด    หมายความว่า ท่านเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับข้อความนั้น  
 ระดับ 4 มาก        หมายความว่า ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น  
 ระดับ 3 ปานกลาง    หมายความว่า ท่านไม่แน่ใจกับข้อความนั้น  
 ระดับ 2 น้อย        หมายความว่า ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น  
 ระดับ 1 น้อยที่สุด    หมายความว่า ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อการสืบทอด ธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วย ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
1. ด้านบุคคล						
1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด						
1.1.1 ระดับการศึกษา	* <input type="checkbox"/>	R				
1.1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ	* <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>				
1.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว	* R <input type="checkbox"/>					

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อการสืบทอด ธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วย ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น	* R <input type="checkbox"/>					
1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ						
1.2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจ และการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ	* R <input type="checkbox"/>	R				
1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญ ของการเข้ารับช่วงธุรกิจ		* R <input type="checkbox"/>				

หมายเหตุ ค่ามัธยฐาน (Median) แสดงด้วยเครื่องหมาย \*

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แสดงด้วยเครื่องหมาย

ตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญตอบ แสดงด้วยตัวอักษร R

**ส่วนที่ 3** สรุปข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) จำนวน 20 คน ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างคำถามจากคำตอบที่วิเคราะห์มาจากการวิจัยในส่วนของผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ ในการวิเคราะห์ผลผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปของแต่ละท่านเพื่อสรุปผลของแต่ละปัจจัย และทำการสรุปโดยใช้การสร้างตารางสังเคราะห์ (Content analysis) เพื่อแสดงความถี่ของแต่ละปัจจัยที่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) ได้แสดงทัศนคติไว้

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ เพศ เป็นเพศชาย ร้อยละ 60 เพศหญิง ร้อยละ 40 อายุเฉลี่ย คือ 31.15 ปี ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจเฉลี่ย คือ 7.9 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป)

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการสร้างคำถามปลายเปิด (Opened end) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) เพื่อเป็นการยืนยันคำตอบเกี่ยวกับประเด็น

คุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ จำนวน 20 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการยืนยันของผู้กลุ่มตัวอย่างในภาพรวมทั้งหมด ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

## 2.1 ปัจจัยด้านบุคคล

### 2.1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด

ในประเด็นนี้ผู้สืบทอดธุรกิจทุกคนให้ทัศนะที่เห็นด้วยกับรุ่นพ่อแม่ว่าการทำธุรกิจ หรือการรับช่วงต่อธุรกิจจากพ่อแม่ นั้นผู้สืบทอดธุรกิจเองต้องมีการได้รับการศึกษาไม่ว่าจะเป็น ในระดับไหน เช่น ระดับ ปวช. ปวส. ประกาศนียบัตร ปริญญาตรี ปริญญาโทหรือปริญญาเอก เป็นต้น เพื่อให้ตนเองได้มีความรู้ในขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตและเพื่อเป็นการเตรียมตัวในการ เข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัว และอีกประเด็นที่ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญมาก คือ ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว เพราะเนื่องจากการเป็นคนในครอบครัวที่ ประกอบธุรกิจครอบครัวด้วยนั้น ถือว่าทุกเป็นประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจทั้งสิ้น เพราะสามารถ เห็นการทำงานของธุรกิจ ความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจตลอดมานั้น เป็นข้อดีที่ผู้สืบทอดธุรกิจจะนำมาเป็นประโยชน์ที่สามารถนำมาปรับใช้เมื่อตนเองเข้ามาทำธุรกิจ ของครอบครัว ในส่วนของทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น นั้นผู้สืบทอดธุรกิจให้มุมมองในทางเดียวกับรุ่นพ่อแม่ กล่าวคือ ในการทำธุรกิจเกี่ยวกับ ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับนั้นต้องมีการทำธุรกิจกับชาวต่างประเทศมากมาย ดังนั้น ภาษา จึงมีความจำเป็นเป็นอย่างมากในการทำธุรกิจ และในประเด็นที่ผู้รับสืบทอดธุรกิจเห็นด้วยกับ รุ่นพ่อแม่ในระดับหนึ่ง คือ การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ กล่าวคือ ผู้รับ สืบทอดธุรกิจให้ทัศนะว่า การเข้ามาทำธุรกิจหรือรับช่วงธุรกิจนั้นอายุที่เหมาะสมไม่อาจจะระบุได้ว่า เป็นที่อายุเท่าไร ซึ่งแต่ละคนก็มีการเข้ามาในธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่ระบุว่าเป็นช่วง หลังจากเรียนจบการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

### 2.1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ

ในประเด็นของความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอด ธุรกิจนั้น พบว่า ทุกท่านมีคำตอบที่ตรงกัน กล่าวคือ ในรุ่นพ่อแม่มีการให้ความคิด ทัศนคติที่ดี เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว มีการเล่าถึงที่มาที่ไปของธุรกิจให้กับผู้สืบทอดได้รับรู้และมีการวาง รากฐานเกี่ยวกับความรู้ในการดำเนินธุรกิจให้ตั้งแต่ยังเป็นเด็ก และผู้รับสืบทอดธุรกิจส่วนใหญ่ ยังให้ทัศนะอีกว่าตนเองมีความตระหนักในการมีหน้าที่ต่อการเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจจาก รุ่นพ่อแม่หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่พึงกระทำเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม



### 2.1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ

ในประเด็นบุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจมีความเห็นที่ไปในทางเดียวกับรุ่นพ่อแม่ กล่าวคือ ในส่วนของการเป็นผู้นำของธุรกิจนั้นผู้สืบทอดธุรกิจให้ความสำคัญมาเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของรุ่นพ่อแม่ ที่ว่าต้องสามารถเข้ามาเป็นผู้นำของธุรกิจต่อจากรุ่นพ่อแม่ และแสดงความเป็นผู้นำในแบบที่ตนเองเป็นได้ และในประเด็นความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง ความสามารถในการประสานงานและความสามารถในการรองรับแรงกดดันและควบคุมอารมณ์ต่าง ๆ นั้น ผู้สืบทอดธุรกิจแสดงทัศนะว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรมีและต้องเป็นทักษะที่ควรมี และต้องมีการฝึกฝนเพื่อให้สามารถปรับใช้กับการดำเนินธุรกิจได้ และอีกประเด็นที่ผู้สืบทอดธุรกิจให้ความสำคัญ คือ การทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ มีการฝึกให้ตนเองมีความสนใจในสิ่งรอบข้าง มีการเข้าสังคมเพื่อเป็นการเพิ่มเติมประสบการณ์ที่ยังคิดว่ายังขาดอยู่ของตัวผู้สืบทอดเอง

## 2.2 ด้านครอบครัว

### 2.2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม

ในประเด็นวัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยมนั้นผู้สืบทอดธุรกิจได้แสดงทัศนะไว้อสอดคล้องกับรุ่นพ่อแม่ไว้ในหลายเรื่อง กล่าวคือ ในเรื่องของการขอคำแนะนำต่าง ๆ จากรุ่นพ่อแม่ เมื่อได้เริ่มเข้ามาในธุรกิจครอบครัว ซึ่งในมุมมองของรุ่นพ่อแม่เองมองว่าตนต้องให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่ลูกก่อนเมื่อลูกเริ่มเข้ามาช่วยดำเนินธุรกิจครอบครัว เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับธุรกิจได้ง่ายขึ้น ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับรุ่นลูกที่มองว่าควรจะได้รับแนวคิด ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ก่อนที่จะเข้ามาทำธุรกิจครอบครัวเพื่อให้สามารถปรับตัวได้เร็วขึ้นและสามารถช่วยให้ผู้สืบทอดธุรกิจได้เรียนรู้ทั้งข้อดี ข้อเสีย ในการทำธุรกิจครอบครัวจากคำแนะนำของรุ่นพ่อแม่ และในประเด็นความเท่าเทียมระหว่างลูกผู้ชายและลูกผู้หญิงนั้น ทั้งสองรุ่นมองว่าเรื่องความเท่าเทียมของผู้สืบทอดทั้งเพศชายและหญิงนั้น ไม่ใช่สิ่งที่จะนำมาตัดสินความสามารถในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวได้ กล่าวคือ มีความเท่าเทียมกันทั้งลูกผู้ชายและลูกผู้หญิงในด้านการจัดการธุรกิจครอบครัว

ในประเด็นของการปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงานของผู้สืบทอดธุรกิจก็เป็นประเด็นที่ผู้สืบทอดธุรกิจให้ความสำคัญเช่นเดียวกับรุ่นพ่อแม่ เพราะเป็นการปฏิบัติตามที่ครอบครัวได้ปฏิบัติสืบต่อกันมาแต่เมื่อถึงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจจึงมองว่าเป็นสิ่งที่ทำทายว่า จะสามารถปฏิบัติได้ตามที่ได้มีปฏิบัติกันมาของครอบครัว ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับการมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัว

เพราะในอดีตก็จะมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันเมื่อถึงเวลาการเปลี่ยนผ่านมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นในธุรกิจ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนั้นควรต้องมีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจในอดีตแต่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงบ้างในบางเรื่องเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ในบริบทของการดำเนินธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน

### 2.2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง

ในประเด็นพลวัตครอบครัวและความขัดแย้งนั้นตัวผู้รับสืบทอดธุรกิจมองในประเด็นนี้สอดคล้องกับรุ่นพ่อแม่ กล่าวคือ พลวัตครอบครัวหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจครอบครัวนั้น อย่างเช่น ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินธุรกิจจากอดีตมาสู่ปัจจุบันนั้นอาจส่งผลดีต่อการจัดการธุรกิจได้ โดยเฉพาะกับตัวผู้สืบทอดธุรกิจเอง ซึ่งในมุมมองของผู้สืบทอดธุรกิจมองว่าจะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะเมื่อกาลเวลาล่วงเลยมาจนปัจจุบันทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยธรรมชาติ ดังนั้น ธุรกิจครอบครัวจึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้กับบริบทของปัจจุบัน แต่ก็อาจจะมีการประยุกต์การดำเนินธุรกิจจากอดีตมาใช้ได้เช่นกัน และในเมื่อความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นย่อมส่งผลให้เกิดความคิดที่มีความแตกต่างกันอาจจะส่งผลให้เกิดการขัดแย้งกันบ้างในบางเรื่อง ซึ่งในประเด็นนี้ผู้สืบทอดธุรกิจมีความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่าเมื่อคนสองรุ่นเข้ามาทำงานอย่างเดียวกันในที่เดียวกันย่อมเกิดความคิดที่แตกต่างกันแต่ในทางปฏิบัติความขัดแย้งไม่ได้เกิดขึ้นอย่างรุนแรง แต่มีการประนีประนอมยอมรับฟังความคิดของแต่ละฝ่ายเพื่อนำมาแก้ไขเพื่อให้เกิดผลดีกับทั้งครอบครัว และธุรกิจของครอบครัวเช่นกัน

ในส่วนของความแตกต่างของช่วงอายุของทั้งสองรุ่นนั้นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวมองว่าไม่ปัญหาในการรับช่วงธุรกิจต่อจากรุ่นพ่อแม่ เนื่องจากการเข้ารับช่วงธุรกิจต่อนั้นต้องมีการทำความเข้าใจ ต้องมีการได้รับความรู้จากรุ่นพ่อแม่มาก่อน มีการทำความเข้าใจธุรกิจครอบครัว มีการปรับแนวคิดหรือการทำงานให้มีความเหมาะสม ดังนั้น ช่วงอายุที่แตกต่างกันจึงไม่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวเพราะว่าได้มีการพูดคุยในทุกเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจครอบครัว

### 2.2.3 ความเข้าใจภายในครอบครัว

ในประเด็นความเข้าใจภายในครอบครัวผู้รับสืบทอดธุรกิจทุกคนมีความคิดเห็นสอดคล้องกับรุ่นพ่อแม่ กล่าวคือ ความเข้าใจกันระหว่างบุคคลในครอบครัวเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จในทุก ๆ รุ่นของการสืบทอดธุรกิจ

## 2.2.4 การส่งผ่านธุรกิจ

ในประเด็นการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งนั้นผู้สืบทอดธุรกิจมองว่าเป็นสิ่งที่ตนต้องรับผิดชอบในอนาคต ถือเป็นกา​รกำหนดไว้แล้วว่าการสืบทอดธุรกิจต้องมีผู้รับช่วงต่ออย่างเต็มใจและสามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวต่อจากบรรพบุรุษได้จริงเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม

## 2.3 ปัจจัยด้านความเป็นเจ้าของ

### 2.3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม

ในประเด็นการปกครองและอำนาจการควบคุมนั้นผู้สืบทอดธุรกิจทุกคนมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับรุ่นพ่อแม่ในการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว เพราะมองว่าหากความสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลในครอบครัวจะส่งผลดีต่อการรับสืบทอดธุรกิจและการดำเนินธุรกิจครอบครัวต่อ และในส่วนของกา​รให้สิทธิในการควบคุมดูแลธุรกิจนั้นรุ่นพ่อแม่เอง และรุ่นผู้สืบทอดเองให้ทัศนะว่า มีความสำคัญโดยในทางปฏิบัตินั้นหากมีการลดบทบาทของรุ่นพ่อแม่และเพิ่มบทบาทของรุ่นลูกในการดำเนินธุรกิจให้มากขึ้น แต่อาจจะส่งผลในระยะแรก ที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจจะยังไม่เข้าที่เข้าทาง แต่ในระยะยาวแล้วนั้นย่อมส่งผลดีต่อธุรกิจ เพราะรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจจะได้เรียนรู้และปรับตัวในหลาย ๆ เรื่องรวมทั้งการควบคุมธุรกิจครอบครัวด้วยและในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้สืบทอดธุรกิจนั้นจะต้องดำเนินไปตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ซึ่งทั้งสองรุ่นมองว่าจะส่งผลดีในระยะยาว

### 2.3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์

ในประเด็นการถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์นั้นผู้สืบทอดธุรกิจทุกคนให้ความเห็นที่สอดคล้องกับรุ่นพ่อแม่ โดยมองว่าการวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และต้องประกอบกับการสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องเพื่อให้การส่งผ่านธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.3.3 หน้าที่ส่วนพี่น้องและเครือญาติ

ในประเด็นหน้าที่ส่วนพี่น้องและเครือญาตินั้นรุ่นพ่อแม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนรวมไปถึงขอบเขตอำนาจการบริหารระหว่างพี่น้องและเครือญาติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจด้วยมองว่า เป็นเสมือนกฎหรือแนวทางในการที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติให้ไปในแนวทางเดียวกันเพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งภายในธุรกิจครอบครัวได้ และผู้สืบทอดธุรกิจยังมองว่า การดำเนินธุรกิจครอบครัวเกี่ยวกับอัญมณีและเครื่องประดับควรจะมิบุคคลภายในครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นธุรกิจที่ตกทอดมาจากบรรพบุรุษทั้งในส่วนของการ

กระบวนการผลิตหรือการรายละเอียดของแต่ละส่วนงานที่มีความเป็นมาเฉพาะของแต่ละครอบครัว และต้องประกอบไปกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพี่น้องหรือเครือญาติ เพราะจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวเช่นกัน

#### 2.3.4 สมรรถนะและการประเมิน

ในประเด็นสมรรถนะและการประเมินนั้นผู้สืบทอดธุรกิจส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสมรรถนะทางการเงินของธุรกิจนั้นมีความสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจครอบครัวซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นในรุ่นพ่อแม่เช่นกัน และในส่วนของผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสะท้อนถึงผลการดำเนินธุรกิจนั้นผู้สืบทอดธุรกิจมองว่าก็เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ เพราะการจะสามารถรักษาไว้ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลาย ๆ ฝ่ายของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ ลูกค้า เจ้าหนี้ เป็นต้น และประกอบกับสมรรถนะของตลาดจะช่วยส่งผลให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดีต่อการดำเนินธุรกิจทั้งก่อนและหลังการส่งผ่านธุรกิจครอบครัว เพราะว่าเมื่อสภาพตลาดอยู่ในแนวโน้มที่ดี เช่น มีการซื้อเครื่องประดับที่เพิ่มขึ้นในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นช่วงเทศกาลปีใหม่ เทศกาลตรุษจีน หรือแม้กระทั่งช่วงการแสดงความยินดีต่าง ๆ เช่น งานแต่งงาน เป็นต้น จะส่งผลให้สภาพการซื้อขายเครื่องประดับเป็นไปในแนวโน้มที่ดี แต่ถ้าหากสมรรถนะของตลาดมีแนวโน้มที่ไม่ดีก็จะส่งผลให้ผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าที่ธุรกิจครอบครัวได้วางแผนไว้ได้เช่นกัน

### 2.4 ด้านผู้ประกอบการ

#### 2.4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ

ในประเด็นมุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจนั้นผู้สืบทอดธุรกิจส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่โดยเฉพาะในส่วนของการมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะว่าด้วยความเปลี่ยนแปลงที่มีความแตกต่างไปจากเดิมนั้นการดำเนินธุรกิจในทุก ๆ ส่วนจะมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ดังนั้นรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจจึงให้ทัศนะว่าการมีมุมมองในการดำเนินธุรกิจควรมีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้และมองว่าการพัฒนาต่อยอดธุรกิจของครอบครัวมีความจำเป็นที่ผู้สืบทอดเองให้ความสำคัญ และมีความตระหนักเนื่องจากธุรกิจต้องมีความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ต้องสามารถสร้างหรือพัฒนาธุรกิจต่อไปได้ประกอบกับต้องมีการนำแนวคิดการดำเนินธุรกิจในรุ่นพ่อแม่มาประยุกต์ใช้ด้วย เพราะในบางเรื่องรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจยังต้องได้รับแนวคิดที่มากประสบการณ์ของรุ่นพ่อแม่มาเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจอีกทางหนึ่งด้วย เพื่อให้การทำธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2.4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ

ในประเด็นความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการนั้นพบว่าผู้สืบทอดธุรกิจมีความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่า สิ่งหนึ่งที่ควรตระหนักเมื่อเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัว คือ การต้องสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เพิ่มเติมภายใต้ความเสี่ยงที่ธุรกิจรับได้ เช่น การหาตลาดใหม่ที่แตกต่างจากกลุ่มเดิมที่มี การหากลุ่มลูกค้าเพิ่มเติม การขยายสาขาหรือการเพิ่มลดประเภทของสินค้าของธุรกิจครอบครัว เป็นต้น และอีกประเด็นที่ผู้สืบทอดธุรกิจให้ความสำคัญ คือ ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อมีการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นในรุ่นพ่อแม่ที่กล่าวว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น หมายรวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงด้วย ดังนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีวิธีการจัดการธุรกิจให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานะเช่นนี้ ซึ่งอาจจะมีการแข่งขันที่รุนแรงมากกว่าในอดีต เพราะการเข้าถึงข้อมูลที่ง่ายมากขึ้น ควรมีการพัฒนาความคิดด้านผลิตภัณฑ์สินค้าของธุรกิจเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งประกอบกับผู้สืบทอดธุรกิจเองมองว่า จะสามารถก้าวผ่านการแข่งขันที่รุนแรงได้นั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของธุรกิจได้

## 2.4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่

ในประเด็นการได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่นั้น ผู้สืบทอดส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องจากรุ่นพ่อแม่ กล่าวคือ ผู้สืบทอดธุรกิจมองว่าการเข้ารับช่วงสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นธุรกิจต้องมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และรวมไปถึงการมีแนวคิดธุรกิจใหม่ที่คิดขึ้นนั้นอาจมีแนวทางธุรกิจที่สอดคล้องกับรุ่นพ่อแม่เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างมากจนเกินไปในช่วงแรกที่เข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวเพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากความคิดใหม่ ๆ ของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ

## 2.5 ด้านธุรกิจ

### 2.5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร

ในประเด็นรูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรนั้นผู้สืบทอดธุรกิจส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับรุ่นพ่อแม่ กล่าวคือ รูปแบบผู้นำแบบให้สมาชิกในครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีนั้นเป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว เพราะการทำงานในระบบครอบครัวนั้นมีความสัมพันธ์ในรูปแบบของการเป็นครอบครัวมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ดังนั้น การมุ่งเน้นในส่วนของความสัมพันธ์ที่ดี

ของผู้นำและสมาชิกในครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญและรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจควรต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจครอบครัว กล่าวคือ รูปแบบผู้นำต้องไม่แตกต่างจากเดิมมากนัก เนื่องจากในธุรกิจครอบครัวมีทั้งบุคคลในครอบครัวและยังมีส่วนที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวรวมอยู่ด้วย เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงที่กะทันหันจากเดิมที่เคยปฏิบัติกันมาอาจส่งผลกระทบต่อด้านจิตใจของบุคคลที่ทำงานอยู่ในธุรกิจครอบครัวได้ จึงต้องค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งต้องสอดคล้องกันทั้งรูปแบบผู้นำและวัฒนธรรมการทำงานของธุรกิจครอบครัวเช่นกัน

### 2.5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ

ในประเด็นการขยาย/จัดระบบธุรกิจนั้นผู้สืบทอดธุรกิจส่วนใหญ่และรุ่นพ่อแม่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ถ้าหากธุรกิจมีความจำเป็นที่ต้องขยายสาขาหรือขยายขนาดนั้นจะต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินธุรกิจในแต่ละสาขามีความราบรื่นประกอบกับการมีข้อปฏิบัติที่จัดทำเป็นระบบอย่างชัดเจนเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปในแนวทางเดียวกันในทุกสาขาของธุรกิจครอบครัวควบคู่ไปกับการบริหารที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน

## 2.6 ด้านการจัดการ

### 2.6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ

ในประเด็นการพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจนั้นผู้สืบทอดธุรกิจมีความคิดเห็นที่เน้นไปในส่วนของลูกค้าของธุรกิจครอบครัวเช่นเดียวกับรุ่นพ่อแม่เนื่องจากว่าลูกค้าของธุรกิจมีความหลากหลาย และมีความต้องการที่แตกต่างกันจึงควรมีการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้าที่เหมาะสม และมองว่า กลยุทธ์เกี่ยวกับการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งนั้นถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญเนื่องจากถ้าหากสินค้ามีความเหมือนกันสิ่งที่จะเป็นตัวตัดสินของลูกค้า คือ การบริการที่มีความแตกต่างกันในแต่ละตราสินค้า และกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันคือกลยุทธ์ในการขยายฐานลูกค้าของธุรกิจเพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย ในส่วนของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของสินค้าเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ผู้สืบทอดธุรกิจให้ความสำคัญเห็นว่า เป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะในแต่ละตราสินค้า เพราะถ้าหากสามารถเป็นเจ้าแรกที่แตกต่างได้ ถือว่าได้เป็นการเพิ่มลูกค้าของธุรกิจได้

กลยุทธ์ที่มีการจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวเมื่อมีการกระทำผิดเกิดขึ้นนั้นผู้สืบทอดธุรกิจมองว่า ควรมีและสอดคล้องกับความคิดเห็นของรุ่นพ่อแม่ เนื่องจากเมื่อเป็นธุรกิจครอบครัวนั้นความใกล้ชิด ความคุ้นเคยหรือแม้แต่ความคิดที่ว่าพออุปถัมภ์ได้ใน

ทุก ๆ เรื่องย่อมมี ดังนั้น เมื่อมีเรื่องที่มีการกระทำผิดเหล่านี้เกิดขึ้นแล้วนั้นหากไม่มีการกำหนด บทลงโทษที่ชัดเจนจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้นทุกคนที่อยู่ในธุรกิจ ครอบครัวต้องมีความเคารพต่อกฎเกณฑ์และบทลงโทษต่าง ๆ ของธุรกิจครอบครัวอย่างเคร่งครัด เช่นกันเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมา

ในส่วนของกลยุทธ์ทำเลที่ตั้งนั้นผู้สืบทอดธุรกิจส่วนใหญ่มองว่ายังมีความสำคัญ มากในการจะสานต่อธุรกิจครอบครัวในปัจจุบันแต่หากมองในอีกแง่ คือ ในความเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันนั้นการใช้สื่อออนไลน์มาช่วยในการสื่อสารให้ลูกค้าได้ทราบถึงความเคลื่อนไหว ของธุรกิจหรือเพื่อให้สามารถเป็นช่องทางที่จะติดต่อกับลูกค้าได้นั้นถือเป็นกลยุทธ์ที่สามารถ นำมาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน

### 2.6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในประเด็นกำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้สืบทอดธุรกิจ มีความคิดเห็นสอดคล้องกับรุ่นพ่อแม่ กล่าวคือ ผู้สืบทอดธุรกิจให้ความคิดเห็นว่าการตั้งเป้าหมาย ของธุรกิจครอบครัวต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง และเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ควรจะมาจากการระดมความคิดจากทุกคนภายในครอบครัว เพื่อให้ ทุกอย่างเป็นฉันทามติเพื่อนำมาปฏิบัติในธุรกิจครอบครัว

### 2.6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

ในประเด็นการถ่ายโอนบทบาทผู้นำนั้นผู้สืบทอดธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็น ว่าเมื่อถึงเวลาที่ต้องเข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีภาวะผู้นำและต้อง สามารถแสดงบทบาทผู้นำในแบบที่เป็นตนเอง และต้องมีความตระหนักถึงบทบาทของการเป็น ผู้นำให้มากที่สุดภายหลังจากการรับช่วงธุรกิจครอบครัวแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่รุ่นพ่อแม่ คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับตัวผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้วยเช่นกัน และในส่วนที่ผู้รับสืบทอด ธุรกิจให้ทัศนะเพิ่มเติม คือ การที่มีคำแนะนำหรือความคิดเห็นในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จาก รุ่นพ่อแม่มาคอยช่วยเหลือในช่วงแรกที่เข้ารับช่วงธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจาก เมื่อเพิ่งเริ่มเข้ามาทำธุรกิจนั้นผู้รับสืบทอดอาจจะยังไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ด้วยตนเองต้อง มีการช่วยเหลือหรือได้รับคำแนะนำต่าง ๆ จากรุ่นพ่อแม่ประกอบเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไป ในทางที่ราบรื่นมากขึ้น

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งสิ้น 47 วัน ตั้งแต่วันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ใช้ระยะเวลาในการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ 22 วัน ตั้งแต่วันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2558

ผู้วิจัยทำการสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) ในประเด็นเดียวกับรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ เพื่อเป็นการยืนยันคำตอบจากการวิจัยด้วยวิธีเคลฟายจากรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจตามระดับความคิดเห็น และความสอดคล้องของรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำตารางสังเคราะห์สรุปผลการยืนยันคำตอบของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) ดังนี้



ตารางที่ 4-9 ลังเคราะห์ความคิดเห็นเพื่อยืนยันคำตอบของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1. ด้านบุคคล																						
1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.1.1 ระดับการศึกษา	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.1.2 การมีช่วงอายุ ที่เหมาะสมในการเข้ารับ สืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.1.3 ประสบการณ์ ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.2 ความเต็มใจในการเข้า รับช่วงต่อธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.2.1 การสร้างทัศนคติ ที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจ และการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจ ตระหนักถึงความสำคัญของ การเข้ารับช่วงธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการและทักษะความเป็น ผู้นำ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.3.1 การมีบุคลิกที่มี ความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการ ประสานงาน เป็นทักษะ ที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.3.2 การมีบุคลิกที่ สามารถรองรับแรงกดดัน ได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์ และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็น ในการสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1.3.3 การมีบุคคลที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	17	85
1.3.4 การมีบุคคลที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.3.5 การมีบุคคลที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
1.3.6 การมีบุคคลที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	17	85

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
2. ด้านครอบครัว																						
2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
2.1.1 ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
2.1.2 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18	90
2.1.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติตามหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงานอย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ	x		x	x	x		x	x	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	16	80

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
2.1.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัว ทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทาง ในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกัน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	18	90
2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
2.2.1 ความเปลี่ยนแปลงของ กระบวนการการดำเนินธุรกิจ จากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อ การจัดการธุรกิจของผู้สืบทอด ธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
2.2.2 ความแตกต่างของช่วงอายุ ของเจ้าของรุ่นก่อน และผู้สืบทอด ธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น		x	x	x	x		x	x	x		x			x	x	x	x	x	x	x	15	75

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
2.2.3 การจัดการความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ความขัดแย้งในการทำงาน หรือความขัดแย้งภายใน ครอบครัวส่งผลให้การจัดการ ธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
2.3.1 ความเชื่อใจระหว่าง บุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวก ต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่ง สู่รุ่นหนึ่ง	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
2.4 การส่งผ่านธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
2.4.1 เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัว ให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและ บริบทที่เหมาะสม	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
3. ด้านความเป็นเจ้าของ																						
3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
3.1.1 การให้สิทธิในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18	90
3.1.2 การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
3.1.3 การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว ส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและ วางแผนหลักทรัพย์	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
3.2.1 การสร้างความเข้าใจ ด้านการเงินที่ถูกต้องของ ผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญ ในการรับช่วงต่อธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
3.2.2 การวางแผนการเงินและ หลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่น สู่รุ่นมีประสิทธิภาพ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและ เครือญาติ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
3.3.1 ความจำเป็นในการมี หุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือ พี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ	x	x		x	x	x		x		x	x	x	x	x		x			x	x	14	70



ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
3.3.2 ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		17	85
3.3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	17	85
3.4 สมรรถนะและการประเมิน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
3.4.1 สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
3.4.2 สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
3.4.3 ผลตอบแทนของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ สะท้อนให้เห็นถึงผลการ ดำเนินงานของธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x		x	x		17	85	
4. ด้านผู้ประกอบการ																							
4.1 มุมมองและแนวคิด ในการดำเนินธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100	
4.1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจ ควรให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาต่อยอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100	
4.1.2 การมีมุมมอง เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ของผู้สืบทอดธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100	

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
4.1.3 แนวคิดการทำงาน ที่ส่งต่อมารุ่นพ่อแม่ผู้ รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในบริบท ที่มีความเปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบันได้	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
4.2 ความสามารถในการจัดการ ธุรกิจของผู้ประกอบการ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
4.2.1 การมีวิสัยทัศน์ใน การนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุ เป้าหมายของธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
4.2.2 การมีความคิดด้าน นวัตกรรม การสนับสนุนความคิด ใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มี ความแตกต่างจากคู่แข่ง	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
4.2.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจ ของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับ ความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
4.2.4 การดำเนินงานตามแผน ที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จ ในอนาคต	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
4.2.5 ความสามารถในการ จัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่ การแข่งขันที่มีความรุนแรง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิด ธุรกิจใหม่	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
4.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจ ควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อ ให้มีความทันสมัยที่มี ความเปลี่ยนแปลงไป	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
4.3.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควรมี แนวทางที่สอดคล้องกับแนวทาง การดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	17	85
5. ด้านธุรกิจ																						
5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
5.1.1 รูปแบบความเป็น ผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้อง มีความสอดคล้องกับบริบท ความเป็นมาของธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
5.1.2 รูปแบบความเป็นผู้นำ แบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุข กับการทำงาน เน้นในส่วนของ สัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบ ที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	17	85
5.2.1 ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบ การควบคุมเพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างราบรื่น	x	x		x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x		x	17	85
5.2.2 การจัดระบบธุรกิจ ต้องมีการจัดทำเป็นแนวทาง ในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อการดำเนินงานที่เป็นไป ในแนวทางเดียวกันทุกสาขา	x	x		x		x	x	x			x		x		x	x	x	x		x	13	65
6. ด้านการจัดการ																						
6.1 การพัฒนากลยุทธ์ และการจัดการธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.1.1 การเข้าใจถึงความ หลากหลายของลูกค้าของ ธุรกิจเพื่อการกำหนด กลยุทธ์ที่เหมาะสม	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
6.1.2 กลยุทธ์การขยายฐานลูกค้า เพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.1.3 กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึง ความได้เปรียบใน การแข่งขัน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.1.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มี ความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึง ความได้เปรียบในการแข่งขัน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.1.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของ ธุรกิจแสดงถึงความได้เปรียบในการ แข่งขัน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.1.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อ ออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
6.1.7 การจัดการให้มีบทลงโทษ กับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิด ช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลางและ สามารถควบคุมคนในธุรกิจให้ อยู่ในกฎระเบียบ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัท และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.2.1 เป้าหมายของธุรกิจ ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและ ระยะยาวมาจากการระดม ความคิดเห็นกันของทุกคน ในครอบครัว	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.2.2 เป้าหมายของธุรกิจ ต้องมีความสอดคล้องกับ การนำไปปฏิบัติจริง	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100



ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ปัจจัย	ผู้เชี่ยวชาญ																				รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
6.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100
6.3.3 เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20	100

จากผลการสรุปในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกกับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจนั้น ผู้วิจัยพบว่าความคิดเห็นในหลาย ๆ ประเด็นของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจกับรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจนั้น มีทั้งสอดคล้องกัน และมีความไม่สอดคล้องกันบ้าง ซึ่งทางผู้วิจัยได้สร้างตารางเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ และรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ ดังนี้

ตารางที่ 4-10 เปรียบเทียบความคิดเห็นรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกและรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ

ปัจจัย	ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)		ความต่างของ ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)
	รุ่นผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บุกเบิกธุรกิจ	รุ่นผู้สืบทอด ธุรกิจ	
1. ด้านบุคคล			
1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด	100	100	0
1.1.1 ระดับการศึกษา	100	100	0
1.1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับ สืบทอดธุรกิจ	100	100	0
1.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจ ครอบครัว	100	100	0
1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น	100	100	0
1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ	100	100	0
1.2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจ และการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ	100	100	0
1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญ ของการเข้ารับช่วงธุรกิจ	88	100	12
1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะ ความเป็นผู้นำ	100	100	0
1.3.1 การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอด ธุรกิจ	100	100	0

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ปัจจัย	ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)		ความต่างของ ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)
	รุ่นผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บุกเบิกธุรกิจ	รุ่นผู้สืบทอด ธุรกิจ	
1.3.2 การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดัน ได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการกับวิกฤติ ต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอด ธุรกิจ	100	100	0
1.3.3 การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ	100	85	15
1.3.4 การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงาน ด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอด ธุรกิจครอบครัว	88	100	12
1.3.5 การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็น ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	72	100	28
1.3.6 การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นใน การสืบทอดธุรกิจ	60	85	25
2. ด้านครอบครัว			
2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม	100	100	0
2.1.1 ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศ ของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน	100	100	0
2.1.2 ผู้สืบทอดธุรกิจ ต้องเชื่อฟังคำแนะนำ จากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทาง ธุรกิจด้านต่าง ๆ	100	90	10
2.1.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้อง ปฏิบัติตามหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงาน อย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ	100	80	20

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ปัจจัย	ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)		ความต่างของ ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)
	รุ่นผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บุกเบิกธุรกิจ	รุ่นผู้สืบทอด ธุรกิจ	
2.1.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผน ของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทาง ในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีต และปัจจุบัน	80	90	10
2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง	100	100	0
2.2.1 ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ การดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อ การจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ	100	100	0
2.2.2 ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของ รุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อ ธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น	84	75	9
2.2.3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ จะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้ง ภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจ มีความราบรื่นมากขึ้น	80	100	20
2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว	100	100	0
2.3.1 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัว ส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่ รุ่นหนึ่ง	100	100	0
2.4 การส่งผ่านธุรกิจ	100	100	0
2.4.1 เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่าน ธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบท ที่เหมาะสม	100	100	0
3. ด้านความเป็นเจ้าของ			
3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม	100	100	0

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ปัจจัย	ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)		ความต่างของ ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)
	รุ่นผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บุกเบิกธุรกิจ	รุ่นผู้สืบทอด ธุรกิจ	
3.1.1 การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจ ครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ มีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ	68	90	22
3.1.2 การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจน ของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป ตามแผนที่วางไว้	88	100	12
3.1.3 การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลต่อการ การสืบทอดธุรกิจ	88	100	12
3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์	100	100	0
3.2.1 การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้อง ของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อ ธุรกิจ	100	100	0
3.2.2 การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มี ประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น มีประสิทธิภาพ	100	100	0
3.3 หนี้ส่วนพี่น้องและเครือญาติ	100	100	0
3.3.1 ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็น เครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ	100	70	30
3.3.2 ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบ ระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนิน ธุรกิจ	100	85	15
3.3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับ พี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนิน ธุรกิจ	88	85	3

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ปัจจัย	ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)		ความต่างของ ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)
	รุ่นผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บุกเบิกธุรกิจ	รุ่นผู้สืบทอด ธุรกิจ	
3.4 สมรรถนะและการประเมิน	100	100	0
3.4.1 สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ	100	100	0
3.4.2 สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของการดำเนินธุรกิจ	84	100	16
3.4.3 ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ	80	85	5
4. ด้านผู้ประกอบการ			
4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ	100	100	0
4.1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาต่อยอดธุรกิจ	100	100	0
4.1.2 การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ของผู้สืบทอดธุรกิจ	76	100	24
4.1.3 แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมาจากรุ่นพ่อแม่ สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้	76	100	24
4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของ ผู้ประกอบการ	100	100	0
4.2.1 การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครบถ้วน ให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ	100	100	0
4.2.2 การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุน ความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง จากคู่แข่ง	88	100	12

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ปัจจัย	ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)		ความต่างของ ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)
	รุ่นผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บุกเบิกธุรกิจ	รุ่นผู้สืบทอด ธุรกิจ	
4.2.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอด โดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้	88	100	12
4.2.4 การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคต	84	100	16
4.2.5 ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจ เข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอด ของธุรกิจ	84	100	16
4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่	100	100	0
4.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจ เพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป	100	100	0
4.3.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับ ควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนิน ธุรกิจของรุ่นพ่อแม่	72	85	13
5. ด้านธุรกิจ			
5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร	100	100	0
5.1.1 รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจ ต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของ ธุรกิจ	100	100	0
5.1.2 รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิก ครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วน ของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อ การจัดการธุรกิจ	100	100	0
5.2 การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ	64	85	21
5.2.1 ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจ ต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างราบรื่น	64	85	21

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ปัจจัย	ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)		ความต่างของ ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)
	รุ่นผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บุกเบิกธุรกิจ	รุ่นผู้สืบทอด ธุรกิจ	
5.2.2 การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็น แนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา	64	65	1
6. ด้านการจัดการ			
6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ	100	100	0
6.1.1 การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้า ของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม	100	100	0
6.1.2 กลยุทธ์การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่ม โอกาสในการเพิ่มยอดขาย	100	100	0
6.1.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของ ผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน	100	100	0
6.1.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่าง จากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน	100	100	0
6.1.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึง ความได้เปรียบในการแข่งขัน	92	100	8
6.1.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย สินค้า	88	100	12
6.1.7 การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนใน ครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลาง และสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ	72	100	28
6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ	100	100	0
6.2.1 เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกัน ของทุกคนในครอบครัว	100	100	0



ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ปัจจัย	ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)		ความต่างของ ความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)
	รุ่นผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บุกเบิกธุรกิจ	รุ่นผู้สืบทอด ธุรกิจ	
6.2.2 เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้อง กับการนำไปปฏิบัติจริง	84	100	16
6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ	100	100	0
6.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่าน ธุรกิจ	100	100	0
6.3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดง บทบาทผู้นำเป็นของตนเอง	100	100	0
6.3.3 เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่าน ธุรกิจ	100	100	0

โดยกำหนดเกณฑ์ของระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนี้

ตารางที่ 4-11 เกณฑ์ช่วงความต่างของความคิดเห็น

ช่วงความต่างของความคิดเห็น (เปอร์เซ็นต์)	เกณฑ์คะแนน	ความหมาย
0-20	1	ความแตกต่างน้อยที่สุด
21-40	2	ความแตกต่างน้อย
41-60	3	ความแตกต่างปานกลาง
61-80	4	ความแตกต่างมาก
81-100	5	ความแตกต่างมากที่สุด

จากตารางเปรียบเทียบความคิดเห็น และเกณฑ์ช่วงความต่างของระดับความคิดเห็นของ  
รุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกกับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจนั้น ผู้วิจัยจะสรุปเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยหลัก 19 ปัจจัย

และส่วนของปัจจัยย่อย 58 ปัจจัย (ตัวเลขที่แสดงในวงเล็บ คือ ช่วงความต่างของความคิดเห็นของ ทั้งรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ และรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ) ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ปัจจัยหลัก 19 ปัจจัย

จากผลการเปรียบเทียบช่วงความต่างของความคิดเห็นนั้น พบว่า ช่วงความต่างของ คะแนนที่มีเกณฑ์คะแนน คือ 2 ซึ่งมีความหมายว่ามีความแตกต่างกัน้อยมีทั้งสิ้น 1 ปัจจัย ได้แก่ การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ

จากผลการเปรียบเทียบช่วงความต่างของความคิดเห็นนั้น พบว่า ช่วงความต่างของ คะแนนที่มีเกณฑ์คะแนน คือ 1 ซึ่งมีความหมายว่ามีความแตกต่างกัน้อยที่สุดมีทั้งสิ้น 18 ปัจจัย ได้แก่

1. คุณสมบัติของผู้สืบทอด
2. ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ
3. บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ
4. วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม
5. พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง
6. ความเชื่อใจภายในครอบครัว
7. การส่งผ่านธุรกิจ
8. การปกครองและอำนาจการควบคุม
9. การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์
10. หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ
11. สมรรถนะและการประเมิน
12. มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ
13. ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ
14. การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่
15. รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร
16. การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ
17. การกำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
18. การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

## ส่วนที่ 2 ปัจจัยย่อย 58 ปัจจัยย่อย

จากผลการเปรียบเทียบช่วงความต่างของความคิดเห็นนั้น พบว่า ช่วงความต่างของคะแนนที่มีเกณฑ์คะแนน คือ 2 ซึ่งมีความหมายว่ามีความแตกต่างน้อยมีทั้งสิ้น 8 ปัจจัย และผู้วิจัยได้เรียงลำดับของเปอร์เซ็นต์ความต่างของความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือข่ายหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ (30)
2. การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว (28)
3. การจัดการให้มีบทบาทให้กับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดพลาดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลาง และสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ (28)
4. การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ (25)
5. การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ (24)
6. แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ (24)
7. การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ (22)
8. ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น (21)

จากผลการเปรียบเทียบช่วงความต่างของความคิดเห็นนั้น พบว่า ช่วงความต่างของคะแนนที่มีเกณฑ์คะแนน คือ 1 ซึ่งมีความหมายว่ามีความแตกต่างน้อยที่สุดมีทั้งสิ้น 50 ปัจจัย และผู้วิจัยได้เรียงลำดับของเปอร์เซ็นต์ความต่างของความคิดเห็นจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติตามหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงานอย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ (20)
2. การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น (20)
3. สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ (16)
4. ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ (16)

5. การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จ  
ในอนาคต (16)
6. เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง (16)
7. การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ (15)
8. ความสัมพันธ์ ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนิน  
ธุรกิจ (15)
9. แนวคิดธุรกิจใหม่ของผู้สืบทอดธุรกิจ ได้รับควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการ  
ดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่ (13)
10. ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วงธุรกิจ (12)
11. การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็น  
ในการสืบทอดธุรกิจ (12)
12. การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงาน  
เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (12)
13. การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว  
ส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ (12)
14. การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มี  
ความแตกต่างจากคู่แข่ง (12)
15. การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถ  
รับได้ (12)
16. กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการ  
จำหน่ายสินค้า (12)
17. ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจ  
ทางธุรกิจด้านต่าง ๆ (10)
18. การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจ  
มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน (10)
19. ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วง  
ต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น (9)
20. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน (8)
21. ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงาน  
ของธุรกิจ (5)

22. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ (3)
23. การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา (1)
24. ระดับการศึกษา (0)
25. การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ (0)
26. ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว (0)
27. ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น (0)
28. การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ (0)
29. การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ (0)
30. การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ (0)
31. ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน (0)
32. ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ (0)
33. ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง (0)
34. เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม (0)
35. การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ (0)
36. การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ (0)
37. สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ (0)
38. ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ (0)
39. การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ (0)
40. ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป (0)

41. รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ (0)
42. รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วน of สัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจ (0)
43. การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้าของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (0)
44. กลยุทธ์การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่ม โอกาสในการเพิ่มยอดขาย (0)
45. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน (0)
46. กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน (0)
47. เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของคนในครอบครัว (0)
48. ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ (0)
49. ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง (0)
50. เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ (0)

จากสรุปผลการวิจัยจะเห็นว่า มีรายละเอียดในหลาย ๆ ปัจจัยย่อยที่ทั้งสองรุ่นมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งในแต่ละรายละเอียดนั้นผู้วิจัยจะนำไปอภิปรายผลโดยละเอียดในบทที่ 5 ต่อไป

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณี และเครื่องประดับให้ประสบความสำเร็จ โดยมีขั้นตอนการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอน ตามลำดับขั้นตอนการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ขั้นตอนที่ 2** การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) กับรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิก เกี่ยวกับที่คุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ

**ขั้นตอนที่ 3** นำผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยด้วยวิธีเดลฟายมาทำการยืนยันผลการวิจัยกับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อให้ความคิดเห็นว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิกเกี่ยวกับที่คุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและเพื่อหาประเด็นที่มีความสอดคล้องกันของทั้งสองรุ่นว่า มีข้อประเด็นใดที่มีความสอดคล้อง หรือมีประเด็นใดที่แตกต่างเพิ่มเติมหรือไม่

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

จากผลการวิจัย การสังเคราะห์เอกสาร และการวิจัยโดยวิธีเดลฟายเทคนิค (Delphi technique) กับรุ่นผู้ก่อตั้งหรือรุ่นบุกเบิกธุรกิจ และการยืนยันผลการวิจัยด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ ได้ผลการสังเคราะห์และเปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ทั้งหมด 6 ด้าน และพบว่าได้ปัจจัยย่อยออกมาในแต่ละด้านที่มีความสอดคล้องกันทั้งในรุ่นผู้ก่อตั้งหรือรุ่นบุกเบิกธุรกิจและรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ จำนวน 58 ปัจจัยย่อย ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านบุคคล ประกอบด้วย

1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด ได้แก่

- 1.1.1 ระดับการศึกษา
- 1.1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ
- 1.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว
- 1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น
- 1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ ได้แก่
  - 1.2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ
  - 1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วงธุรกิจ
- 1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ ได้แก่
  - 1.3.1 การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ
  - 1.3.2 การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์ และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ
  - 1.3.3 การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ
    - 1.3.4 การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
    - 1.3.5 การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
    - 1.3.6 การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ
- ด้านที่ 2 ด้านครอบครัว ประกอบด้วย
  - 2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม ได้แก่
    - 2.1.1 ค่านิยมเกี่ยวกับตัวผู้สืบทอดธุรกิจที่ควรเป็นลูกผู้ชายมากกว่าลูกผู้หญิง
    - 2.1.2 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ
    - 2.1.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงาน อย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ
    - 2.1.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัว ทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน
  - 2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง ได้แก่



- 2.2.1 ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินงานธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบัน  
ส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ
- 2.2.2 ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น
- 2.2.3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น
- 2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว ได้แก่
- 2.3.1 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง
- 2.4 การส่งผ่านธุรกิจ ได้แก่
- 2.4.1 เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลา และบริบทที่เหมาะสม
- ด้านที่ 3 ด้านความเป็นเจ้าของ ประกอบด้วย
- 3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม ได้แก่
- 3.1.1 การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ
- 3.1.2 การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้
- 3.1.3 การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ
- 3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ ได้แก่
- 3.2.1 การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ
- 3.2.2 การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ
- 3.3 หน้าที่นอกระบบและเครือญาติ ได้แก่
- 3.3.1 ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ
- 3.3.2 ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

3.3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ

3.4 สมรรถนะและการประเมิน ได้แก่

3.4.1 สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

3.4.2 สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

3.4.3 ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ด้านที่ 4 ด้านผู้ประกอบการ

4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

4.1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ

4.1.2 การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ

4.1.3 แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมารุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ ได้แก่

4.2.1 การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

4.2.2 การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

4.2.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้

4.2.4 การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคต

4.2.5 ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ ได้แก่

4.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป

4.3.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่

## ด้านที่ 5 ด้านธุรกิจ ประกอบด้วย

### 5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

5.1.1 รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ

5.1.2 รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงานเน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจ

### 5.2 การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ ได้แก่

5.2.1 ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

5.2.2 การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา

## ด้านที่ 6 ด้านการจัดการ ประกอบด้วย

### 6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ ได้แก่

6.1.1 การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้านำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

6.1.2 กลยุทธ์การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย

6.1.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

6.1.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า

6.1.7 การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลาง และสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ

### 6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่

6.2.1 เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของคนในครอบครัว

6.2.2 เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง

### 6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ ได้แก่

6.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ

6.3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง

6.3.3 เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ

## อภิปรายผล

ผลที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยพบแนวทางในการรับช่วงธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ผลการวิจัยที่เสนอมายังต้นเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว พบว่า มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและมีประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายผลในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ด้านที่ 1 ด้านบุคคล ประกอบด้วย

1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด ได้แก่ ระดับการศึกษา, การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น ซึ่งทางด้านผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิกหรือรุ่นพ่อแม่ นั้นควรให้ความตระหนักในการมุ่งที่จะสร้างหรือหล่อหลอมตัวผู้ที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือรุ่นลูก โดยมีการวางรากฐานในส่วนของความรู้ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานไปจนถึงขั้นที่เตรียมพร้อมที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Baur (2014) ที่พบว่า การให้การศึกษาแก่ทายาทของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมและมีความสัมพันธ์กับธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัทหรืออาจมีการเข้าทดลองงาน เพื่อหาประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ นั้นมีผลต่อการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ และยังสอดคล้องกับ Suwannakan (2009) ที่พบว่า การได้รับการศึกษานั้นยังเป็นตัวกระตุ้นในส่วนของ การรับรู้ถึงด้านศีลธรรมที่ดีเช่นกัน และในส่วนของประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจครอบครัวของรุ่นลูก พบว่า มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการรับช่วงสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Neubauer (2003) ที่กล่าวว่า มุมมองของทั้ง 2 รุ่นนั้น มีความคิดเห็นที่ตรงกันว่า ความสำคัญประการแรกที่เป็นประโยชน์ต่อการเข้ามาบริหารธุรกิจ คือ ประสบการณ์ที่มีเกี่ยวกับธุรกิจของตน

1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ ได้แก่ การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วง

ธุรกิจ ซึ่งผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิกหรือรุ่นพ่อแม่ควรมีการบอกกล่าว มีการพูดคุยกับลูกเกี่ยวกับการเข้ารับช่วงธุรกิจครอบครัวต่อจากพ่อแม่ มีการแสดงทัศนคติทั้งของพ่อแม่และพยายามให้ลูกได้แสดงความคิดหรือทัศนคติต่าง ๆ ที่รู้สึกเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวเพื่อเป็นการเปิดใจพูดคุยกันในครอบครัวเกี่ยวกับอนาคตของลูกและธุรกิจของครอบครัว ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Sharma and Rao (2000) และ Chaimahawong and Sakulsriprasert (2013) ที่เสนอว่าการจะเพิ่มหรือลดความเต็มใจและแรงจูงใจในการจะเข้ารับช่วงธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับศักยภาพของตัวผู้สืบทอดธุรกิจเอง และมีประเด็นเพิ่มเติมอีกว่า ความเต็มใจนั้นมาจากการที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับการปลูกฝังเกี่ยวกับธุรกิจตั้งแต่ลูกยังเด็กซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกทางบวกต่อเรื่องที่จะรับช่วงธุรกิจต่อจากบรรพบุรุษ

1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการประสานงาน การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม ซึ่งจากบุคลิกลักษณะดังกล่าวข้างต้นนั้นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือรุ่นบุกเบิกหรือรุ่นพ่อแม่ควรปลูกฝังหรือปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างให้กับลูกเพื่อที่จะได้เป็นแนวทางให้ลูกได้ปฏิบัติตามในสิ่งที่เหมาะสมกับธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Baur (2014) ที่กล่าวว่า ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจนในการเป็นผู้นำและผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานสำหรับการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้สืบทอดธุรกิจเองนั้นต้องมีการปรับตัวเมื่อวุฒิภาวะที่เหมาะสม

## ด้านที่ 2 ด้านครอบครัว ประกอบด้วย

2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม ได้แก่ ค่านิยมเกี่ยวกับตัวผู้สืบทอดธุรกิจที่ควรเป็นลูกผู้ชายมากกว่าลูกผู้หญิง ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานตามตำแหน่งงานอย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวความเป็นครอบครัวมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ไม่มี ความเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมากนัก เป็นการปฏิบัติกันมายาวนานตั้งแต่สมัยของบรรพบุรุษ ดังเช่นค่านิยมเกี่ยวกับเพศของผู้เข้ารับสืบทอดธุรกิจที่อาจมองว่า เพศชายจะต้องทำงานดีกว่าเพศหญิงแต่ในความเป็นจริงนั้นไม่ว่าจะลูกผู้ชายหรือลูกผู้หญิงก็สามารถที่จะรับช่วงธุรกิจต่อได้

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Xin (2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับทำการศึกษาถึงบทบาทของผู้สืบทอดรุ่นที่สองที่เป็นบุตรสาวในธุรกิจครอบครัวในประเทศจีน พบว่า บุตรสาวได้รับการพิจารณาให้เข้ารับช่วงต่อธุรกิจและมีการฝึกฝนในด้านการบริหารด้านการบริหารในด้านต่าง ๆ มากขึ้นและค้นพบเพิ่มเติมว่า บุตรสาวสามารถรักษาความสัมพันธ์ต่อบิดาได้ดี มีข้อเพิ่มเติมจากการศึกษาของ Higginson (2010) ว่าถ้ามีการแนะนำบุตรสาวให้เป็นที่รู้จักกับเครือข่ายของธุรกิจจะเป็นการกระทำที่ส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจต่อจากรุ่นพ่อแม่ กล่าวรวมถึงการศึกษาของ Vera and Dean (2005) ที่พบว่า บุตรสาวนั้นจะมีความยืดหยุ่น ผ่อนปรนต่อตารางงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม รุ่นลูกเองต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน และรวมไปถึงการทำงานตามที่ครอบครัวได้เคยปฏิบัติกันมา

2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น ซึ่งในประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจครอบครัวนั้นส่วนใหญ่จะมาจากความคิดเห็นของคนในครอบครัวไม่ตรงกัน ดังการศึกษาของ Chengcheng and Yang (2014) พบว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในธุรกิจครอบครัวมักเกิดจากวัฒนธรรมดั้งเดิมของครอบครัวที่ไม่สามารถจะไปเปลี่ยนแปลงจากเดิมได้มากนักจึงส่งผลต่อการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวมาสู่รุ่นลูกซึ่งหากสามารถลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาได้นั้นจะส่งกระทบต่อการจัดการผ่านการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Buang et al. (2013) ที่พบว่า การที่สามารถลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของคนในครอบครัวรวมไปถึงการทะเลาะกันของพี่น้องจะช่วยเพิ่มความราบรื่นในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้

2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว ได้แก่ ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง ซึ่งพบว่าในส่วนของความเชื่อใจนี้มีความสำคัญมาก ซึ่งพ่อแม่เองควรมอบความเชื่อใจให้กับลูก และทุก ๆ คนในครอบครัว เพราะหากความเชื่อใจลดลงอาจส่งผลต่อการเข้ารับช่วงธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Suwannakan (2009) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองที่ประสบความสำเร็จ พบว่าความเชื่อใจในครอบครัวถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง สนับสนุนข้อศึกษานี้ด้วยการศึกษาของ Baur (2014) ที่พบว่า ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องได้รับความเชื่อใจจากสมาชิกในครอบครัวนั่นเองซึ่งอาจกล่าวได้ว่าทุกคนใน

ธุรกิจครอบครัวต้องมอบความเชื่อใจให้แก่กันและกันเป็นอย่างมากเพื่อให้สามารถดำรงไว้ซึ่งธุรกิจของบรรพบุรุษ

2.4 การส่งผ่านธุรกิจ ได้แก่ เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม ซึ่งเมื่อดำเนินธุรกิจมาถึงช่วงที่ต้องมีการเปลี่ยนผ่านเจ้าของแล้วนั้นควรมีการเตรียมตัวผู้ที่จะต้องเข้าสืบทอดธุรกิจไว้เพราะเมื่อถึงเวลาส่งผ่านธุรกิจแล้วจะได้ไม่ทำให้เกิดรอยต่อระหว่างการเปลี่ยนผ่านที่มากนัก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Neubauer (2003) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวงจรชีวิตของธุรกิจว่า เมื่อดำเนินธุรกิจมาถึงช่วงเวลาที่ต้องมีการเปลี่ยนถ่ายเจ้าของนั้นหากไม่มีการสืบทอดธุรกิจแล้วนั้น นอกจากจะทำให้ธุรกิจเกิดการชะงักเติบโตต่อไปไม่ได้ต้องเข้าสู่ช่วงธุรกิจอืดตัว แต่หากมีการวางแผนสืบทอดธุรกิจธุรกิจจะยังสามารถเติบโตได้ในรุ่นต่อไปในอนาคตได้

### ด้านที่ 3 ด้านความเป็นเจ้าของ ประกอบด้วย

3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม ได้แก่ การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งหากมองถึงการควบคุมหรือการปกครองในธุรกิจครอบครัวนั้นควรมีความชัดเจนในการบริหารของผู้นำ ความชัดเจนในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งผู้สืบทอดธุรกิจควรได้รับสิทธิ์ในการควบคุมดูแลกิจการภายหลังการรับช่วงต่อธุรกิจเช่นกัน เพื่อแสดงความเป็นตัวตนให้เห็นเป็นประจักษ์แก่ทุกคนในธุรกิจครอบครัว ซึ่งอาจมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกับรุ่นพ่อแม่ก็เป็นได้ ควรมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Baur (2014) ที่พบว่า ผู้สืบทอดธุรกิจเองต้องมีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินธุรกิจและการเป็นผู้นำของธุรกิจครอบครัวและผู้สืบทอดธุรกิจควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ส่งต่อธุรกิจในรุ่นก่อนในการจัดการธุรกิจ

3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ ซึ่งรุ่นพ่อแม่ควรต้องมีการสอนหรือทำให้ลูกเกิดความเข้าใจในส่วนของการเงินของธุรกิจทั้งก่อนที่จะเข้ารับช่วงธุรกิจ และภายหลังการรับช่วงต่อธุรกิจเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการจัดการด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Bjuggren and Sund (2001) ที่ได้เสนอแนะว่าการเกษียณอายุ และการวางแผนหลักทรัพย์และการจัดการความมั่งคั่งนั้น เป็นสิ่งที่จะรับประกันความสำเร็จในการ

สืบทอดธุรกิจของครอบครัว และการที่ไม่มีการวางแผนหลักทรัพย์ที่เพียงพอหรือขาดการเขียนแผนหลักทรัพย์หรือพินัยกรรมที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนอาจเป็นอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการสืบทอดธุรกิจเนื่องจากในเจ้าของรุ่นแรก ๆ นั้นต้องการให้เรื่องการเงินต่าง ๆ มีความปลอดภัยมากที่สุดก่อนที่จะส่งต่อธุรกิจให้กับรุ่นถัดไป ซึ่งรุ่นลูกเองจะต้องพยายามทำความเข้าใจและให้ความสำคัญเพราะถือว่าการเงินของธุรกิจนั้นเปรียบเป็นเส้นเลือดใหญ่ของธุรกิจเช่นกัน

3.3 หน้าที่ของพี่น้องและเครือญาติ ได้แก่ ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการในส่วนนี้พ่อแม่ต้องทำความเข้าใจกับรุ่นลูกหากมีการให้เครือญาติเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจครอบครัว เพราะหากลูกไม่มีเข้าใจและไม่เปิดใจกับเรื่องนี้ อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งหรือเกิดความตึงเครียดกันภายในครอบครัวได้ และพ่อแม่เองต้องมีการกำหนดหน้าที่ให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนที่เข้ามาดำเนินธุรกิจ รวมทั้งตัวลูกเองเช่นกันต้องอยู่ในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ซึ่งจากการศึกษาของ Gersick (1997) Tagiuri and Davis (1996) และ Fletcher (2004) ที่อธิบายว่า พี่น้องและเครือญาติเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวและจะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวบรรลุเป้าหมายได้แต่หากพี่น้องและเครือญาติมีความคิดเห็นหรือแนวคิดต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและส่งผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจครอบครัวได้เช่นกัน และเพิ่มเติมในส่วนของการศึกษาของ Olson et al. (2003) ที่ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์สำหรับครอบครัวที่จะเพิ่มการประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจที่มีความยั่งยืนทั้งในส่วนของบริษัทและส่วนของครอบครัว พบว่า การลดความตึงเครียดของทุกคนที่มีความเกี่ยวข้องในธุรกิจครอบครัวเนื่องมาจากการต้องมาอยู่ร่วมและทำงานร่วมกันในสมาชิกรุ่นถัดไปนั้นถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

3.4 สมรรถนะและการประเมิน ได้แก่ สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ, สมรรถนะของตลาดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งในส่วนนี้พ่อแม่เองต้องมีการกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการวัดสมรรถนะและประสิทธิภาพของธุรกิจ และต้องสอนให้ลูกมีความเข้าใจในสภาพความเป็นจริงของธุรกิจในขณะนั้น มีการสอนให้ทราบถึงการประเมินสมรรถนะของธุรกิจอย่างครอบคลุมเพื่อให้ลูกสามารถมองภาพรวมของธุรกิจและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Richard et al. (2009) ที่แสดงให้เห็นความแตกต่างของสมรรถนะที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของธุรกิจครอบครัว อันประกอบด้วย สมรรถนะทางการเงิน สมรรถนะทางการตลาด และผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ



#### ด้านที่ 4 ด้านผู้ประกอบการ

4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมาจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ ซึ่งในรุ่นพ่อแม่และในรุ่นลูกนั้น จะเห็นว่ามีความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกันในประเด็นนี้ อาจเพราะว่าด้วยวัยที่ต่างกันอาจส่งผลถึงแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่ต่างกันบ้างแต่ถือว่าเป็นเรื่องที่ดีเพราะความแตกต่างอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ พ่อแม่จึงควรให้ลูกได้แสดงแนวคิดต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ภายหลังการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ Ward (2005) และ Fletcher (2004) ที่อธิบายถึงปัจจัยด้านนี้ไว้ในความสามารถของผู้ประกอบการซึ่งควรจะมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถพัฒนาแนวคิดของตนเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจที่รับช่วงสืบทอดมาได้

4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้ การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคต ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งการจะพัฒนาผู้ที่จะสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นพ่อแม่ต้องมีการฝึกฝนความสามารถในด้านต่าง ๆ ให้กับลูก มีการสอนให้คิดว่าธุรกิจต้องมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ต้องให้ลูกคิดถึงการพัฒนาด้านการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อให้ลูกได้เกิดการคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่ง และอยู่ในความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Baur (2014) ที่เสนอว่า ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีพื้นฐานในการศึกษาที่ครอบคลุมและมีความสัมพันธ์กับธุรกิจและสามารถที่จะพัฒนาบุคคลต่อเนื่องได้ ต้องมีการเข้าอบรมอย่างเข้มงวดจากภายนอกหรือภายในบริษัท ต้องมีอิสระในการทดลองงานและรับข้อผิดพลาดและต้องให้ความมั่นใจที่จะรับช่วงต่อธุรกิจโดยมีแรงจูงใจในการกระทำและเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจแต่เนิ่น ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มความตระหนักถึงและเข้าใจถึงการเป็นผู้ประกอบการของผู้รับสืบทอดธุรกิจ ซึ่งจะเห็นว่าในประเด็นนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของผู้ที่จะเข้ารับสืบทอดธุรกิจ ดังนั้น ทั้งพ่อแม่และลูกควรให้ความร่วมมือกันเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้เกิดความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดธุรกิจใหม่ของผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่ ซึ่งการที่ลูกต้องเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้นอาจมีการประยุกต์แนวคิดเพื่อไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแบบกะทันหัน เนื่องจากในธุรกิจอาจจะมีพนักงานที่ไม่ใช่คนในครอบครัวทำงานอยู่ด้วยซึ่งการที่รุ่นลูกเข้ารับช่วงธุรกิจต่อแล้วมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่มากเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อด้านจิตใจของคนเหล่านี้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การมีแนวคิดที่แตกต่างมากเกินไปของทั้งสองรุ่นอาจส่งผลเสียต่อธุรกิจครอบครัวในธุรกิจได้ ซึ่งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกจึงต้องมีการพูดคุย ปรึกษาร่วมกันในแนวคิดธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวเพื่อลดความอคติจากคนรอบข้างที่อาจเกิดขึ้นกับตัวผู้สืบทอดธุรกิจได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Fletcher (2004) ที่เป็นการอธิบายเพิ่มเติมในส่วนของแกนผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบไปด้วย การได้รับแนวคิดธุรกิจใหม่ แนวคิดความเป็นจริงทางธุรกิจและแนวคิดในการมองธุรกิจ เพื่อจะได้เห็นภาพชัดของแนวทางในการพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ของผู้สืบทอดธุรกิจ

#### ด้านที่ 5 ด้านธุรกิจ ประกอบด้วย

5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจ ซึ่งเมื่อลูกเข้ามารับช่วงธุรกิจแล้วลูกต้องทำความเข้าใจในบริบทของความเป็นมาของธุรกิจของครอบครัวด้วยว่า มีธุรกิจครอบครัวนั้นมีความเป็นมาอย่างไรและการนำพาธุรกิจในช่วงที่พ่อแม่ดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างไร ซึ่งการนำพาธุรกิจครอบครัวในช่วงแรกให้มีความสอดคล้องกับความเป็นมาของธุรกิจครอบครัวเพื่อป้องกันการต่อต้านจากทุกคนในธุรกิจครอบครัว และจะอาจต้องเน้นในส่วนของการสร้างให้ที่ทำงานมีความสุขและการสร้างให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างคนในครอบครัว และในธุรกิจครอบครัวเพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจครอบครัวสูงสุด ดังคำกล่าวของ Omolayo (2007) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีอิทธิพลในการที่ผู้นำจะมองหาผู้เข้าร่วมที่มีความสมัครใจที่จะมาเป็นผู้ที่อยู่ใต้การนำของผู้นำเพื่อการพยายามที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ ได้แก่ ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา ซึ่งในการขยายหรือการเติบโตของธุรกิจนั้นถือว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ซึ่งรุ่นลูกต้อง

มีความจำเป็นในการใช้เวลาในการเรียนรู้การจัดตั้งระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมธุรกิจ ครอบครัวยังมีความชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารมากขึ้นซึ่ง Gersick (1997) Tagiuri and Davis (1996) และ Fletcher (2004) ได้เสนอว่าการขยายและการจัดระบบธุรกิจนั้นมีความสำคัญ ด้านหนึ่งในธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในครอบครัวในการช่วย กันคิด พิจารณา และร่วมกันตัดสินใจในประเด็นนี้

#### ด้านที่ 6 ด้านการจัดการ ประกอบด้วย

6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ ได้แก่ การเข้าใจถึงความหลากหลายของ ลูกค้าของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์การขายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสในการ เพิ่มยอดขาย กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า การจัดการให้มีบทบาทของทุกคนใน ครอบครัวยุคใหม่ช่วยให้อุปกรณ์มีความเป็นกลางและสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ใน กฎระเบียบ ซึ่งเมื่อลูกได้เข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวแล้วสิ่งสำคัญประการแรกที่จะต้อง คำนึงถึง คือ การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้ธุรกิจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะในรุ่นพ่อแม่เน้นการดำเนินธุรกิจจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปในช่วงขณะนั้นแต่เมื่อเวลา เปลี่ยนผ่านมาถึงรุ่นลูกจึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือมีการเพิ่มเติมกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ บริบทธุรกิจที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Flamholtz and Randle (2007) ที่ศึกษา พบว่า เมื่อผู้ส่งมอบธุรกิจได้ออกจากธุรกิจและทำการส่งต่อให้กับผู้สืบทอดแล้วนั้นผู้สืบทอดยังคง ดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพได้หลังจากการส่งมอบ และตัวผู้สืบทอดเองก็ควรหาวิธีการ ที่เป็นของตัวเองเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น

6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ เป้าหมายของธุรกิจ ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของคนในครอบครัว เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งการจะดำเนินธุรกิจนั้นจะต้อง มีการกำหนดเป้าหมายซึ่งหากเป็นธุรกิจครอบครัวนั้นความสำคัญของเป้าหมายของธุรกิจจะ มาจากการระดมความคิดเห็นจากทุกคนในธุรกิจครอบครัวเพื่อให้เกิดความคิดเห็นที่เป็นเอกฉันท์และ การกำหนดเป้าหมายต้องอยู่ในความเป็นจริงไม่สร้างความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจที่ยากเกินไป หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ซึ่งจากการศึกษาของ Naldi et al. (2007) ได้ให้ทัศนะว่า กลยุทธ์ของ ธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจซึ่งธุรกิจครอบครัวจะมุ่งเป้าไปที่ความสำเร็จของธุรกิจ มากกว่าการมุ่งทำกำไรสูงสุดมากกว่าธุรกิจที่ไม่ได้ควบคุมโดยครอบครัว

6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ ในส่วนของบทบาทผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจเมื่อได้รับการถ่ายโอนมาจากรุ่นพ่อแม่ ต้องสามารถแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติของรุ่นลูก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Karima Mnasser and Habib (2012) พบว่า การถ่ายโอนบทบาทผู้นำของผู้นำรุ่นก่อนให้แก่ผู้นำรุ่นถัดไปเป็นสิ่งที่ควรทำให้เป็นรูปธรรมเพื่อการวางแผนการสืบทอดธุรกิจในอนาคต ดังนั้น ถือว่ามีความสำคัญและต้องตระหนักเมื่อรับช่วงธุรกิจและต้องสามารถจัดการกับอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ไปในทางที่สามารถนำพาธุรกิจครอบครัวให้ก้าวหน้าต่อไปได้ และผู้สืบทอดธุรกิจเอง ควรแสดงความสามารถในบทบาทผู้นำที่เป็นไปในแนวทางของตนเองแต่อาจต้องมีความค่อยเป็นค่อยไปเพื่อสร้างความคุ้นชินกับบทบาทหน้าที่ใหม่ของผู้สืบทอดธุรกิจ แต่ในทางกลับกันเมื่อถึงช่วงเวลาเปลี่ยนถ่ายเจ้าของใหม่นั้นเจ้าของเดิมหรือรุ่นพ่อแม่ นั้นอาจจะยังไม่ปล่อยให้ลูกได้มีอำนาจในการบริหารอย่างเต็มที่อาจเนื่องมาจากยังไม่เห็นถึงความสามารถที่พ่อแม่กำหนดไว้หรืออาจจะยังรอคอยเวลาที่พ่อแม่เห็นสมควรแล้วจึงปล่อยมือและให้ลูกได้บริหารอย่างเต็มตัว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Davis and Harveston (1999) พบว่า การถ่ายโอนบทบาทผู้นำนั้นในบางครั้งไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากเหตุผลของการเปรียบเทียบเงินจากรุ่นวัย กล่าวคือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจที่จะส่งผลต่อสมาชิกในหลาย ๆ รุ่นในครอบครัว โดยเฉพาะการสืบทอดธุรกิจที่ไม่สมบูรณ์และเป็นตัวขัดขวางแก่ผู้สืบทอดธุรกิจอีกด้วย ดังนั้น เมื่อถึงเวลาของการสืบทอดธุรกิจทั้งรุ่นพ่อแม่และลูกควรมีการพูดคุยทำความเข้าใจกันในประเด็นของการเป็นผู้นำของธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวได้ด้วยหน้าของผู้นำที่ชัดเจน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าในแต่ละปัจจัยย่อยของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จนั้นผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะในประเด็นปัจจัยย่อยที่มีช่วงความต่างในเกณฑ์ความคิดเห็นจากมากไปน้อย (จากเกณฑ์ช่วงความคิดเห็นในหน้า 241) ซึ่งอาจส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการอภิปรายผลและนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ตามผลการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

1. ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ (30)  
จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากที่สุด อาจเพราะเกิดจากความไว้วางใจของรุ่นลูกที่เกิดมาทีหลัง เพราะตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ

ครอบครัวมานั้นผู้ที่บุกเบิกธุรกิจนั้นจะเป็นพ่อแม่และอาจจะมีญาติพี่น้องของพ่อแม่เป็นผู้ร่วมก่อตั้งธุรกิจขึ้นมาจึงเกิดเป็นความผูกพัน ความไว้เนื้อเชื่อใจกัน ความซื่อสัตย์ ซึ่งอาจมีการเกิดปัญหาความขัดแย้งบ้าง แต่สามารถจัดการความขัดแย้งได้โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและไว้ใจกัน และในยุคสมัยขณะนั้นทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากเทคโนโลยียังไม่มีการพัฒนาเพื่อเข้ามาช่วยหรือทดแทนแรงงานคนในธุรกิจ ส่งผลให้ต้องมีการทำงานร่วมกับญาติพี่น้องอาจเป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้หรืออาจจะไม่อาจจะไว้ใจคนภายนอกที่ไม่ใช่คนในครอบครัว แต่ในยุคปัจจุบันนั้นการดำเนินธุรกิจไม่จำเป็นที่ต้องพึ่งพาคนเป็นจำนวนมาก เพราะมีเทคโนโลยีในการช่วยให้การทำงานลดขั้นตอนและสะดวกมากขึ้น ดังนั้น สิ่งที่ต้องแก้ไข คือ ทั้งพ่อแม่และลูกควรมีการศึกษาพูดคุยในส่วนของการเข้าร่วมงานของญาติพี่น้อง เพราะหากมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน มีการวางกฎเกณฑ์การทำงานหรือการกำหนดบทบาทโยทที่เป็นรูปธรรมแล้วนั้นการดำเนินธุรกิจอาจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

2. การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว (28)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นพ่อแม่เองอาจจะไม่มีบุคลิกที่มีความคิดที่แปลกใหม่ที่น่าสนใจมากนัก เนื่องจากเติบโตมาในยุคสมัยที่โลกยังไม่สามารถเชื่อมโยงเข้าหากัน ทุกสิ่งทุกอย่างยังคงดูซ้ำหลัง หรืออาจไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ในด้านความคิดความอ่านอาจยังไม่มี ความแปลกใหม่หรือตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันและไม่เห็นถึงความสำคัญในประเด็นนี้มากนัก เพราะในบางร้านนั้นพบว่าเป็นงานเครื่องประดับโบราณที่ยังเน้นการออกแบบ การผลิตที่เป็นแบบดั้งเดิมมาตั้งแต่การก่อตั้งธุรกิจจึงอาจเป็นส่วนหนึ่งที่รุ่นพ่อแม่เองมองว่าประเด็นนี้ยังไม่ใช่สิ่งจำเป็นมากนักในการที่ลูกจะต้องมีหรือต้องทำให้ได้ แต่ในรุ่นลูกนั้นความเจริญทางด้านวัตถุรวมไปถึงเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไปอย่างไม่สิ้นสุดนั้นส่งผลให้ลูกเองสามารถเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลาย เป็นการเพิ่มเติมในส่วนของคุณคิดต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากรุ่นพ่อแม่ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบ การผลิตหรือการทดแทนแรงงานคนด้วยเทคโนโลยีการผลิตเครื่องประดับต่าง ๆ ได้ซึ่งนับว่าเป็นข้อดีในการที่จะพัฒนา ส่งเสริมให้ธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามช่วงเวลาและบริบทในปัจจุบัน

3. การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลาง และสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ (28)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกจะให้ความสำคัญมากอาจเนื่องมาจากต้องการให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปด้วยความเป็นกลาง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากเมื่อเป็นคนในครอบครัวแล้วไม่ว่าจะเป็นลูก พี่น้องหรือญาตินั้น เมื่อกระทำผิดจะไม่มีการ

ตรวจสอบหรือลงโทษ แต่ในความเป็นจริงแล้วนั้น ไม่ว่าจะเป็นคนนอกหรือคนในครอบครัว ต้องได้รับการลงโทษเมื่อกระทำผิดเพื่อให้การควบคุมธุรกิจเป็นไปอย่างมีกฎระเบียบ และเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม ซึ่งต่างจากความคิดเห็นของรุ่นพ่อแม่ที่เห็นว่า การตั้งกฎเกณฑ์หรือบทลงโทษกับญาติพี่น้องที่เข้มงวดมากเกินไป เพราะอาจเป็นผลมาจากในช่วงการก่อตั้งธุรกิจนั้น ต้องใช้ทั้งกำลังคนและกำลังสมองเป็นอย่างมาก จึงอาจไม่ได้มีการมุ่งไปในประเด็นนี้มากนัก เพราะคิดว่าการร่วมมือกันทำงานจะเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจเติบโตไปได้มากกว่า ซึ่งในประเด็นนี้ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกอาจมีการพูดคุยตกลงให้เกิดการกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจนเพื่อให้การทำงานมีความราบรื่นและเป็นธรรมมากที่สุด

#### 4. การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ (25)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้จะเห็นว่ารุ่นลูกรุ่นหลานมองว่าการแสดงออกและเข้าสังคมมีความสำคัญต่อการที่จะเข้ารับสืบทอดธุรกิจ เพราะอาจมองว่าบุคลิกดังกล่าวอาจเป็นจุดเริ่มต้นที่ตนเองจะแสดงตัวให้กับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ได้รู้จักตนเองมากขึ้น ซึ่งในการเข้าสังคมนั้นอาจจะเริ่มจากการไปร่วมงานต่าง ๆ กับพ่อแม่ หรือเมื่อสามารถปรับตัวได้แล้วอาจมีการเข้าสังคมด้วยตนเอง และเนื่องจากลูกเองยังต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ กับธุรกิจครอบครัวด้วยดังเช่นในรุ่นพ่อแม่ที่ได้ปฏิบัติตามเพื่อเป็นประโยชน์ของการเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวต่อจากพ่อแม่ด้วย ในส่วนนี้พ่อแม่อาจมีส่วนช่วยส่งเสริมลูกในบุคลิกดังกล่าวได้ เพื่อให้การสืบทอดธุรกิจมีความต่อเนื่อง

#### 5. การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ (24)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมีความคิดเห็นว่าการจะรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้นการที่ตนเองมีมุมมองในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่เป็นสิ่งที่ควรจะเป็น และควรจะทำเนื่องจากกาลเวลาที่ผันเปลี่ยนและความเป็นไปของธุรกิจก็มีความเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่มุมมองการทำธุรกิจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ซึ่งในรุ่นพ่อแม่ในบางส่วนนั้นมีความคิดเห็นที่ตรงกับรุ่นลูกแต่ยังคงเป็นห่วงว่ามุมมองที่แตกต่างมากนั้นอาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับอีกบางส่วนที่มองว่าการเปลี่ยนแปลงอาจจะไม่สามารถรักษารูปร่างไว้ได้อย่างที่เคยเป็น แต่หากมองกันในทางปฏิบัติแล้วนั้น การมีการปรับเปลี่ยนหรือมีการก้าวตามความเปลี่ยนแปลงถือเป็นสิ่งสำคัญแต่ก็ควรอยู่ในขอบเขตที่ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้

6. แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมาจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ (24)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้พูดถึงความเปลี่ยนแปลงรวมไปถึงแนวคิดในการทำงานต่าง ๆ เช่นกัน ดังนั้น การที่ลูกสามารถประยุกต์แนวคิดการดำเนินธุรกิจจากรุ่นพ่อแม่มาปรับใช้ในปัจจุบันนั้นอาจถือได้ว่าเป็นการเริ่มต้นการรับช่วงธุรกิจครอบครัวที่ดีก็เป็นได้เนื่องจากแนวคิดการทำงานที่มาจากรุ่นพ่อแม่เป็นสิ่งที่ปฏิบัติมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจ อาจมีการปรับให้เหมาะสมไปบ้างตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลนี้การที่ลูกนำแนวคิดของรุ่นพ่อแม่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจอาจช่วยให้ทำงานมีแนวทางที่ชัดเจนได้ในช่วงแรกของการรับช่วงต่อธุรกิจ เพราะลูกอาจต้องมีการสังสมประสบการณ์ให้มากขึ้น การมีต้นแบบที่ดีอาจส่งผลให้ลูกได้มีประสบการณ์ตรงที่เป็นประโยชน์ต่อการเข้ารับช่วงสืบทอดธุรกิจได้อย่างดี

7. การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ (22)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้พบว่า รุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกมีความคิดเห็นที่ต่างกันพอสมควรซึ่งในรุ่นลูกจะเห็นว่าพ่อแม่ควรให้ลูกได้มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลธุรกิจ เพราะเห็นว่าการจะเข้ามารับช่วงธุรกิจต่อจากพ่อแม่หากต้องการเป็นที่ยอมรับของทุกคนที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของครอบครัวนั้นต้องสามารถที่จะแสดงความสามารถในการนำพาธุรกิจไปได้ภายใต้การควบคุมของตนเองมากกว่าที่จะต้องใช้อำนาจของรุ่นพ่อแม่ที่อาจจะยังไม่ปล่อยมืออย่างเต็มที่ เพราะอาจยังเป็นห่วงในการดำเนินธุรกิจของลูกและอาจยังกังวลในส่วนของคุณค่าที่มีความเชื่อมั่นในตัวของคุณแม่ เพราะทำธุรกิจกันมาเป็นเวลานานอาจส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจได้ รุ่นพ่อแม่และลูกอาจต้องมีการ ตกลงกันในส่วนใครสามารถจะตัดสินใจในส่วนไหนได้มากเท่าไร แต่หากถึงเวลาที่สมควรแล้วนั้นพ่อแม่ควรวางมือและให้ลูกได้ดำเนินธุรกิจต่อในเวลาต่อไป

8. ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น (21)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจุบันนี้ถ้าธุรกิจต้องมีการขยายสาขาเพิ่มนั้นการควบคุมดูแลเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งต่างจากรุ่นพ่อแม่บ้างว่าไม่เห็นถึงความสำคัญในการต้องขยายสาขาเท่าไรนัก เพราะมองว่าเพื่อความมั่นคงและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันนั้นยังไม่ควรที่จะคิดเรื่องดังกล่าว ซึ่งแตกต่างจากรุ่นลูกที่มองว่าการขยายสาขาอาจจะไม่ต้องเปิดเป็นหน้าร้านเท่านั้นแต่อาจจะเป็นการเปิดร้านทางอินเทอร์เน็ตโดยใช้ประโยชน์จากโซเชียลเน็ตเวิร์คในการเพิ่มยอดขายได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นแล้วการควบคุมธุรกิจที่มีสาขาเพิ่มมากขึ้นนั้นจะต้อง

มีการจัดทำระบบที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีแนวทางที่ตั้งไว้ซึ่งในประเด็นนี้ ลูกอาจจะขอคำแนะนำจากพ่อแม่หรือผู้เชี่ยวชาญที่สามารถให้คำปรึกษาในประเด็นนี้ได้

9. ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงาน อย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ (20)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ในประเด็นนี้รุ่นลูกจะเห็นต่างกับรุ่นพ่อแม่พอสมควร ซึ่งรุ่นลูกอาจมองว่าการจะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้นอาจไม่จำเป็นที่ต้องปฏิบัติตามการทำงานในรุ่นพ่อแม่ทั้งหมด อาจจะมีการปรับปรุงการทำงานให้มีความสอดคล้องกับคนมากขึ้น หรืออาจมีการกำหนดตำแหน่งงานในการทำงานที่แตกต่างกับรุ่นพ่อแม่ไปบ้าง แต่ท้ายที่สุดทั้งสองรุ่นต้องมีการพูดคุย เสนอแนะหรือให้ความคิดที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้การส่งต่อ และรับช่วงต่อธุรกิจประสบความสำเร็จได้

10. การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือ ความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น (20)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นพ่อแม่มีความคิดเห็นต่างกับรุ่นลูกพอสมควร เพราะในช่วงการทำงานของรุ่นพ่อแม่ นั้นจะทำงานกับคนในครอบครัวเพราะในการเริ่มธุรกิจนั้น พ่อแม่จะยังไม่นำคนภายนอกมาช่วยมากเพราะไม่ไว้วางใจ ดังนั้น การจะเกิดความขัดแย้งที่รุนแรง นั้นอาจจะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นน้อยจึงไม่เห็นถึงความจำเป็นเป็นอย่างมากในการจะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมากนัก ซึ่งต่างจากรุ่นลูกเนื่องจากว่าในรุ่นลูกนั้นมีการนำคนภายนอกมาร่วมในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นอาจเนื่องมาจากการขยายตัวของธุรกิจจึงต้องมีผู้ชำนาญงานที่มากขึ้นอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ ซึ่งเมื่อเกิดความขัดแย้งทั้งคนในครอบครัวและคนนอกนั้นจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวได้ ดังนั้น รุ่นลูกเองจึงให้ความสำคัญในประเด็นนี้มากกว่าในรุ่นพ่อแม่

11. สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ (16)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นพ่อแม่มีความคิดเห็นต่างจากรุ่นลูกอยู่บ้าง เพราะว่าในรุ่นพ่อแม่ นั้นการดำเนินธุรกิจไม่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากอย่างในปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจจะเป็นไปตามความต้องการของทั้งพ่อแม่เองและของตลาดร่วมด้วย แต่ในปัจจุบันนั้นต่างกันไปรุ่นลูกต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของตลาดมากขึ้นเพราะการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้น ในปัจจุบันสมรรถนะของตลาดจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น รุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกควรมีการศึกษาพูดคุย เรื่องการดำเนินธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ

12. การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จ ในอนาคต (16)



จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกจะมีความคิดเห็นต่างจากรุ่นพ่อแม่พอสมควรอาจเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจครอบครัวในปัจจุบันต้องมีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนอย่างละเอียดรอบคอบมากกว่าในรุ่นพ่อแม่เพราะการดำเนินธุรกิจในหลาย ๆ ส่วนงานมีความซับซ้อนมากขึ้น อาจมีการใช้คนที่มีความรู้เฉพาะทางมากขึ้น ใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ดังนั้น การทำงานต้องมีความละเอียด รอบคอบมากขึ้นเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นทั้งพ่อแม่และลูกควรทำความเข้าใจถึงกระบวนการทำงานให้เข้าใจในทุกส่วนงานเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

13. ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ (16)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมีความคิดเห็นที่มองว่าในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้นผู้สืบทอดเองต้องสามารถที่จะจัดการและนำพาให้ธุรกิจครอบครัวสามารถแข่งขันในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ ซึ่งความคิดเห็นจะต่างจากพ่อแม่บ้าง เพราะในรุ่นพ่อแม่เน้นการแข่งขันไม่รุนแรงมากเท่าในปัจจุบัน ดังนั้น เมื่อภาวะการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งพ่อแม่และลูกควรมีการวางแผนเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

14. เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง (16)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมีความคิดเห็นแตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ เพราะในรุ่นพ่อแม่เน้นเมื่อเริ่มดำเนินธุรกิจอาจจะยังไม่มีกำหนดเป้าหมายธุรกิจที่มีความชัดเจนหรือสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริงได้มากนัก เนื่องจากอาจมองว่าเป็นการทำธุรกิจของครอบครัวจึงไม่มีความชัดเจนในเป้าหมายมากนักซึ่งต่างจากรุ่นลูกที่มองว่าการจะนำพาธุรกิจครอบครัวไปให้ประสบความสำเร็จต้องมีการกำหนดเป้าหมายของธุรกิจและต้องสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายได้จริงเพื่อการทำธุรกิจที่มีทิศทางที่ชัดเจน

15. การมีบุคคลที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ (15)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นพ่อแม่มองว่าทักษะความเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นเป็นอย่างมากในการรับช่วงต่อธุรกิจ เพราะว่ารุ่นลูกเองจะต้องเข้ามาดำเนินธุรกิจต่อจากพ่อแม่ต้องสามารถควบคุมหรือเป็นผู้นำให้กับทุกคนในธุรกิจครอบครัวได้อาจจะต้องใช้เวลานานแต่ถือเป็นทักษะที่จำเป็น ซึ่งในรุ่นลูกอาจมองว่าตนเองยังสามารถเป็นผู้นำได้ดีเท่าพ่อแม่จึงอาจมีความคิดเห็นที่ต่างจากรุ่นพ่อแม่ในประเด็นนี้ แต่ในทางปฏิบัติรุ่นพ่อแม่อาจแสดงทักษะความเป็นผู้นำให้ลูกดูเป็นตัวอย่างเพื่อให้ลูกได้มีแบบอย่างที่สามารถนำมาปรับใช้กับตนเองได้เมื่อถึงเวลาที่ต้องแสดงทักษะผู้นำเมื่อต้องทำงานจริง

16. ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (15)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นพ่อแม่ยังคงให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจกับญาติพี่น้อง เพราะจะมองว่าการทำงานที่เน้นความสัมพันธ์กับญาติพี่น้องนั้นต้องรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันให้ไปในทางที่ดีเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต่างจากรุ่นลูกที่มองว่าตนเองสามารถทดแทนแรงงานคนด้วยเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ จึงมองว่าการทำงานกับญาติพี่น้องนั้นอาจไม่มีความจำเป็นมากนักจึงให้ความสำคัญเห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์กับญาติพี่น้องอาจไม่มีความจำเป็นมากแต่ต้องสามารถจัดการธุรกิจร่วมกับพี่น้องไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้น ทั้งพ่อแม่และลูกอาจต้องทำความเข้าใจในประเด็นการที่ต้องดำเนินธุรกิจร่วมกับญาติพี่น้องให้ชัดเจนทั้งในส่วนของการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ

17. แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับความมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่ (13)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกและรุ่นพ่อแม่มีความคิดเห็นต่างกันไม่มากนัก อาจเนื่องมาจากมองว่าแนวคิดธุรกิจของแต่ละรุ่นนั้นจะต้องมีการพัฒนาไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไปจึงอาจส่งผลให้แนวคิดทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ที่ได้รับมานั้นต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและลงตัวในการที่จะดำเนินธุรกิจครอบครัวต่อไปได้ ซึ่งอาจจะมี ความแตกต่างกันบ้างแต่จะต้องสามารถดำเนินธุรกิจได้และดำเนินธุรกิจไปในแนวทางเดียวกัน โดยพ่อแม่และลูกอาจมีการทำงานไปด้วยกันในช่วงแรกของการรับช่วงธุรกิจและพัฒนาแนวคิดของทั้งสองรุ่นให้มีความสอดคล้องกันไปในอนาคต

18. ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วงธุรกิจ (12)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมีความคิดเห็นว่าตนนั้นมีความตระหนักรู้ว่าจะต้องเข้ารับช่วงธุรกิจต่อจากพ่อแม่เนื่องมาจากการได้เห็นและได้รับรู้ว่าธุรกิจครอบครัวนั้นมีผลต่อการดำเนินชีวิตของตนและมีความคิดที่เมื่อถึงเวลาที่ต้องเข้ารับช่วงต่อแล้วนั้นต้องสามารถยอมรับและเข้ามาทำหน้าที่แทนพ่อแม่ได้ ในขณะที่รุ่นพ่อแม่มีความคิดเห็นต่างกันบ้างโดยมองว่า ถ้าลูกอยากทำอะไรที่นอกเหนือจากงานของครอบครัวนั้นลูกสามารถทำไปก่อนได้ แต่หากอยากเข้ามาทำงานกับครอบครัวก็สามารถเข้ามาทำได้โดยต้องเต็มใจและยอมรับในหน้าที่ที่จะตามมาเมื่อเข้ารับช่วงธุรกิจแล้วให้ได้ ซึ่งพ่อแม่อาจให้ลูกได้คิดถึงการทำงานของตัวเองในอนาคตและมีการปรึกษาพูดคุยกันเพื่อให้ลูกได้มีการตัดสินใจได้ว่าต้องการทำอะไรในอนาคต

19. การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ (12)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมีความคิดเห็นว่าการทำงานด้วยความมีวินัยนั้นมีความจำเป็นต่อการทำธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างมาก เพราะหากมองว่าเป็นธุรกิจครอบครัวแล้วสามารถทำอะไรก็ได้อาจส่งผลให้ผลประโยชน์ไม่เป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งต่างจากรุ่นพ่อแม่ที่อาจมองว่าการทำงานด้วยระยะเวลาที่ยาวนานกว่ารุ่นลูกนั้นสามารถที่จะจัดการกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวในส่วนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีโดยไม่ต้องมีวินัยอะไรมากเหมือนรุ่นลูกเพราะมีความชำนาญและคลุกคลีกับธุรกิจมานานกว่า ซึ่งพ่อแม่และลูกอาจต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน มีการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานให้กันและกันเพราะในแต่ละช่วงเวลาการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงไม่เหมือนเดิม เป้าหมายการทำงานอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมรวมไปถึงวิธีการทำงานที่อาจต้องมีวินัยมากขึ้นในปัจจุบัน

20. การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ (12)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมองว่าการทำงานต้องมีหลักเกณฑ์ในการทำงานที่ชัดเจนและเป็นระบบเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามวิธีการทำงานที่สามารถประเมินผลได้ซึ่งต่างจากรุ่นพ่อแม่บ้างเพราะในรุ่นพ่อแม่มองว่าการทำงานนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงหรือยืดหยุ่นได้บ้างตามความเหมาะสมซึ่งรุ่นลูกอาจต้องคิดถึงความเหมาะสมเฉพาะเป็นกรณีไปว่าสามารถจัดการไปในลักษณะใดได้บ้างอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปได้บ้างเพื่อความเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว โดยพ่อแม่อาจบอกหรือสอนลูกให้สามารถจัดการกับธุรกิจครอบครัวได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

21. การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว ส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ (12)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมองว่า ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวส่งผลให้การดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีเพราะการทำงานกับคนในครอบครัวต้องมุ่งเน้นในด้านความสัมพันธ์ให้มากเพราะเป็นญาติมีความใกล้ชิดกันมากกว่าคนนอกซึ่งทั้งพ่อแม่และลูกต้องมีการทำความเข้าใจและส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในครอบครัวและธุรกิจครอบครัวให้มาก เพราะการจะทำงานให้ได้ดีนั้นความสัมพันธ์ที่ดีถือเป็นสิ่งจำเป็นเป็นอย่างมากเช่นกัน

22. การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง (12)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมีความคิดเห็นว่ามีค่าเป็นมากกว่ารุ่นพ่อแม่ เพราะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น และจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นจากในอดีตนั้นจะส่งผลให้ผลการประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธุรกิจได้หากไม่มีการพัฒนาหรือสนับสนุนให้ธุรกิจเกิดการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น โดยรุ่นลูกต้องสามารถรับมือและจัดการกับการแข่งขันที่รุนแรงและคู่แข่งมากขึ้นให้ได้เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำรงอยู่ได้ต่อไป

23. การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้ (12)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมองว่าธุรกิจครอบครัวต้องมีการสร้างโอกาสทางธุรกิจเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสมและสนับสนุนต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวซึ่งจะมีความแตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ ซึ่งอาจมองว่าการจะทำอะไรใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากที่เคยปฏิบัติมานั้นอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายหรือเป็นการเพิ่มต้นทุนในส่วนต่าง ๆ ได้ซึ่งในความเป็นจริงนั้นเมื่อการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นจึงต้องมีการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในธุรกิจขึ้นมาเพื่อให้ธุรกิจเกิดความน่าสนใจบ้าง แต่ต้องอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้เช่นกัน ดังนั้น รุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกอาจต้องทำความเข้าใจกันให้มากในส่วนของการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่จำเป็นและสามารถรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจในระดับที่ธุรกิจสามารถรับได้

24. กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า (12)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นลูกมองว่ามีความจำเป็นมากเพราะในปัจจุบันนั้นการเข้าถึงสื่อออนไลน์มีความสำคัญเพื่อให้สามารถแนะนำร้านหรือการติดต่อกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ารู้จักกับร้านได้อย่างรวดเร็วและสามารถติดต่อได้ทันทีเมื่อต้องการสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ของร้าน ซึ่งในรุ่นพ่อแม่อาจยังไม่มีคามเคยชินกับสื่อออนไลน์มากเท่าที่ควร แต่หากมีการเปิดใจศึกษาถึงประโยชน์ของสื่อออนไลน์แล้วนั้นจะสามารถช่วยเพิ่มศักยภาพของธุรกิจครอบครัวได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งรุ่นลูกอาจคอยบอกและนำเสนอถึงประโยชน์ของสื่อออนไลน์ให้กับพ่อแม่ได้เห็นและนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

25. ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ (10)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้รุ่นพ่อแม่ให้ความสำคัญมากกว่ารุ่นลูกอาจเพราะเนื่องจากมีความต้องการให้ลูกได้ทำตามในสิ่งที่ตนได้เคยปฏิบัติมาและเห็นว่าลูกต้องและสามารถปฏิบัติได้จริงและมองว่าถ้าลูกจะต้องเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้นต้องขอฟังพ่อแม่

ด้วย เพราะพ่อแม่มองว่าลูกยังไม่มีความสามารถในการทำงานมากพอจึงต้องคอยแนะนำในทุกส่วนงาน เพื่อให้การทำงานเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งลูกเองอาจต้องมีการเชื่อฟังและปฏิบัติตามพ่อแม่ก่อนในช่วงแรกของการเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจเพราะยังต้องมีการสั่งสมประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานธุรกิจ รวมไปถึงในการตัดสินใจที่สำคัญในการทำธุรกิจเช่นกัน เพื่อให้สามารถเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง

26. การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน (10)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้มีความต่างของความคิดเห็นเล็กน้อย เพราะอาจมาจากการทำงานของทั้งสองรุ่นนั้นต้องมีการทำงานตามแผนมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอยู่แล้ว วัฒนธรรมการทำงานของครอบครัวต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งอาจส่งผลให้รุ่นลูกสามารถปรับตัวเข้ากับแบบแผนการทำงานของธุรกิจครอบครัวได้ในระดับหนึ่ง และมีการเรียนรู้พัฒนาต่อไปได้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งในรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกเอง

27. ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น (9)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกมองว่า ความต่างของช่วงอายุของทั้งสองรุ่นนั้นอาจไม่ใช่สิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างคนสองรุ่นได้ เพราะช่วงอายุนั้นไม่ใช่ตัวที่จะมาชี้วัดว่าใครคิดใครถูกแต่ในส่วนของความคิดความอ่านของแต่ละคนที่แสดงออกมานั้นสามารถบอกถึงวุฒิภาวะที่พร้อมต่อการทำงานหรือไม่ จึงแสดงให้เห็นว่าในประเด็นนี้จึงมีความแตกต่างทางความคิดเห็นไม่มากนักของคนทั้งสองรุ่น

28. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน (8)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกมีความคิดเห็นต่างกันเล็กน้อยซึ่งในรุ่นลูกมองว่าทำเลที่ตั้งนั้นสำคัญมากเพราะหากอยู่ในทำเลที่ดีที่ลูกค้าสามารถเดินทางมาสะดวก และไม่ไกลจากแหล่งการทำเครื่องประดับมากนักจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งในรุ่นพ่อแม่เองบางส่วนก็มองว่า ถ้าหากร้านมีชื่อเสียงหรือสินค้ามีคุณภาพแล้วนั้นทำเลจะอยู่ที่ไหนก็ได้ เพราะลูกค้าจะเข้ามาหาเองซึ่งทั้งพ่อแม่และลูกอาจต้องมีการทำความเข้าใจให้ตรงกันในส่วนของการทำเลที่ตั้งซึ่งอาจหาทำเลในสาขาต่อไปให้อยู่ในทำเลที่ได้เปรียบในการแข่งขันได้ดี

29. ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ (5)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก ในส่วนของผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นจะส่งผลต่อการประเมิน

สมรรถนะของธุรกิจครอบครัวอยู่แล้วซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าถ้าหากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินธุรกิจได้ก็จะส่งผลต่อสมรรถนะของธุรกิจครอบครัวเช่นกัน เพราะธุรกิจครอบครัวต้องประกอบไปด้วยคู่ค้าทางธุรกิจในหลาย ๆ ส่วน ดังนั้น ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการร่วมเป็นคู่ค้าทางธุรกิจให้ดี เพราะการจะต้องทำการเริ่มต้นใหม่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายใหม่อาจต้องใช้เวลามากกว่าจะสามารถเข้าใจกันได้เป็นอย่างดีเหมือนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายเก่าของธุรกิจครอบครัว

30. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ (3)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกให้ความสำคัญเช่นเดียวกันเนื่องมาจากการทำงานกับญาติพี่น้องนั้นหากมีการควบคุมที่หละหลวมเกินไปอาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจร่วมกับญาติพี่น้องต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนเพื่อที่จะได้สามารถตรวจสอบการทำงานได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น เพราะหากเมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือเกิดความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานก็จะสามารถตรวจสอบได้รวดเร็วและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที่

31. การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา (1)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกมองว่ามีความจำเป็นในการจัดระบบธุรกิจของทุกสาขาให้มีมาตรฐานและชัดเจนเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของแต่ละสาขานั้นสามารถมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ เพราะการทำงานในสาขาที่สองหรือสามนั้นต้องสามารถควบคุมธุรกิจให้สามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และประเมินสมรรถนะได้อย่างเป็นระบบเช่นเดียวกับในสาขาแรกที่ดำเนินธุรกิจมาก่อน

32. ระดับการศึกษา (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะการทำงานที่จะมีคุณภาพได้นั้นทั้งสองรุ่นมองว่าต้องมาจากพื้นฐานของการศึกษาที่ได้รับหรือได้ถูกส่งเสริมมา รุ่นลูกที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้นต้องมีความรู้ในระดับพื้นฐานก่อน ซึ่งอาจจะเป็นในระดับปริญญาตรีหรืออาจสูงกว่า และรุ่นพ่อแม่เองมองว่านอกจากการเรียนในห้องแล้วยังส่งเสริมให้ลูกได้มีความรู้เฉพาะทางด้วยจึงส่งเสริมให้ลูกได้เรียนรู้ในความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับอัญมณีและเครื่องประดับด้วยเช่นกัน เพื่อให้การรับช่วงต่อธุรกิจนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 33. การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น อาจเพราะว่าพ่อแม่และลูกมองว่าเมื่อถึงเวลาหรืออายุที่เหมาะสมต่อการเข้ามารับช่วงธุรกิจครอบครัวแล้วก็จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถได้ดี เนื่องจากมีความพร้อมทั้งในเรื่องของวัยวุฒิและคุณวุฒิของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวและสามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวต่อจากพ่อแม่ได้

### 34. ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะทั้งพ่อแม่และลูกมองว่าการจะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้นจะต้องมีการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานกับครอบครัวด้วย โดยลูกอาจเข้ามาช่วยพ่อแม่ทำงานในช่วงที่ว่างจากการเรียนหรืออาจหาเวลาว่างที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานโดยตรงกับพ่อแม่ ซึ่งถือว่าเป็นการกระทำที่ช่วยให้การสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จได้ในอนาคต

### 35. ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะการทำธุรกิจเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์และเครื่องประดับนั้นต้องมีความเกี่ยวข้องกับชาวต่างชาติทั้งในส่วนของลูกค้าหรือแม้แต่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการผลิตต่าง ๆ ดังนั้น ความสามารถทางด้านภาษา ไม่ว่าจะเป็นภาษาอังกฤษ ภาษาจีน หรือภาษาญี่ปุ่น หรือแม้แต่ภาษาอื่น ๆ ของรุ่นลูกนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจครอบครัวต่อจากรุ่นพ่อแม่

### 36. การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะรุ่นพ่อแม่เองมีความคาดหวังให้ลูกนั้นได้เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อ ดังนั้น พ่อแม่จึงมีการสร้างทัศนคติที่ดีต่าง ๆ ในการจะเข้ามารับช่วงธุรกิจครอบครัวต่อจากตนและในรุ่นลูกเองเมื่อมีทัศนคติที่ดีในการเข้ารับช่วงธุรกิจครอบครัวแล้วก็จะสามารถปรับความคิดและสามารถเข้ามารับช่วงธุรกิจครอบครัวต่อจากพ่อแม่ด้วยความเต็มใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

37. การมีบุคคลที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะการทำธุรกิจครอบครัวต้องมีความอดทนต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ความกดดันจากการทำงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจเพราะมาจากสิ่งสิ่งที่ไม่อาจควบคุมได้ในหลาย ๆ ส่วน ซึ่งหากรุ่นลูกต้องเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวต้องมีความสามารถในส่วนนี้ และในการทำงานที่ต้อง

ประสานงานกับหลาย ๆ ส่วนของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในธุรกิจเอง หรือจากภายนอกธุรกิจเป็น สิ่งจำเป็นเช่นกัน เพราะการทำงานต้องประกอบไปด้วยหลาย ๆ ส่วนที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังนั้น ทักษะดังกล่าวจึงมีความจำเป็นเป็นอย่างมากที่พ่อแม่ต้องมีการส่งเสริมให้ลูก ได้มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้การรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้ในอนาคต

38. การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการ กับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะการทำธุรกิจครอบครัวลูกจะต้องเจอกับแรงกดดันที่เกิดขึ้นซึ่งลูกต้องสามารถรับมือกับแรง กดดันต่าง ๆ ได้รวมไปถึงการควบคุมอารมณ์ให้ได้ พ่อแม่เองต้องมีการสอนและแสดงให้ลูกเห็น เป็นตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดการกับแรงกดดันหรือวิกฤติต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบกับจิตใจของลูกเมื่อ เข้ามารับช่วงธุรกิจต่อจากพ่อแม่แล้วเพื่อให้ลูกได้สามารถปฏิบัติหรือแก้ปัญหาตามตัวอย่างที่ดี ที่พ่อแม่แสดงออกมาให้ลูกเห็นได้

39. ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกมองว่า ความสามารถที่แสดงออกมานั้น ไม่มีความเกี่ยวข้องกับเพศ ไม่ว่าจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายก็มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจครอบครัวได้ไม่แตกต่างกัน

40. ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อ การจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น ซึ่งกระบวนการดำเนินธุรกิจนั้นมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจากอดีตถึงปัจจุบัน ซึ่งทั้งพ่อแม่ และลูกเองต้องทำความเข้าใจ ต้องมีการเรียนรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ครอบครัว ซึ่งการทำงานต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้มีความเป็นปัจจุบัน ตามยุคสมัยซึ่งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถส่งผลถึงการจัดการธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้อง มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จได้ พ่อแม่ลูกอาจมีการ กำหนดว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นควรมีการบริหารจัดการไปในทางใดได้บ้างและช่วยลูกใน การให้คำแนะนำในการดำเนินธุรกิจในส่วนที่เปลี่ยนแปลงไป

41. ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจาก รุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวนั้นส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว ซึ่งทั้งใน



รุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกนั้นต้องมีการทำความเข้าใจว่า การทำงานร่วมกับคนในครอบครัวนั้นความเชื่อใจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมาก ซึ่งถ้าปราศจากความเชื่อใจของคนในครอบครัวแล้วนั้นการจะดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จก็อาจจะเป็นไปได้อย่างยาก ดังนั้น ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกต้องแสดงถึงความเชื่อใจซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจเพื่อให้สามารถร่วมทำงานด้วยกันได้อย่างดีที่สุดในที่สุด

42. เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น ซึ่งรุ่นพ่อแม่ต้องมีความมั่นใจในตัวลูกว่าสามารถที่จะนำพาธุรกิจครอบครัวไปได้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะว่าหากถึงเวลาและบริบทต่างที่มีความเหมาะสมและถึงเวลาอันสมควรแล้วที่พ่อแม่พร้อมที่จะให้ลูกเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวและลูกก็มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านแล้วนั้นก็ต้องถึงเวลาในการเปลี่ยนแปลงผู้นำของธุรกิจครอบครัวต่อไป

43. การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะถ้าหากลูกมีความเข้าใจทางการเงินแล้วนั้นจะสามารถมองเห็นความเป็นไปของธุรกิจครอบครัวว่ามีสถานะทางการเงินอย่างไร พ่อแม่ควรสอนให้ลูกเข้าใจเรื่องการเงินให้ถูกต้องและต้องสามารถเข้าใจของการได้เงินและการจ่ายเงินของธุรกิจให้ชัดเจน ต้องเข้าใจถึงที่มาที่ไปของเงินเพื่อจะได้ใช้จ่ายเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวมากที่สุด

44. การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะในส่วนของการเงินนั้นทั้งสองรุ่นให้ความสำคัญ เพราะจะเป็นตัวชี้วัดว่าถ้าเราเข้าใจในการวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ การจัดสรรเงินตามความเหมาะสมกับกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจครอบครัวแล้วนั้นจะส่งผลให้การเงินของธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีและทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งพ่อแม่ต้องสอนและให้ลูกได้ทำความเข้าใจในการวางแผนการเงินของธุรกิจให้กระจ่างชัดเจนเพื่อการจัดการธุรกิจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

45. สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะสมรรถนะทางการเงินของธุรกิจครอบครัวนั้นสามารถบอกได้ว่าขณะนี้ธุรกิจอยู่ในสภาพใดกำไร หรือขาดทุนเท่าไร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น พ่อแม่และลูก

ต้องสามารถรักษาสมรรถนะทางการเงินของธุรกิจไว้ให้ได้เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจครอบครัว

46. ผู้สืบทอดธุรกิจควรรักษาความสำคัญต่อการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น ในประเด็นนี้พ่อแม่ต้องให้แนวคิดหรือบอกกล่าวกับลูกว่าการพัฒนาต่อยอดธุรกิจของครอบครัวนั้นมีความสำคัญอย่างไร และลูกเองต้องมีความคิดที่จะพัฒนาธุรกิจเช่นกันเพื่อให้สามารถพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้สามารถดำรงอยู่ให้ได้ทั้งก่อนและภายหลังการส่งต่อธุรกิจให้ลูกดูแลต่อจากตนเพื่อให้การรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวและดำเนินธุรกิจครอบครัวต่อจากพ่อแม่ประสบความสำเร็จ

47. การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น ในประเด็นนี้รุ่นพ่อแม่ต้องสอนหรือแนะนำให้ลูกได้ทราบความสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ต้องมีในการดำเนินธุรกิจครอบครัว เพราะวิสัยทัศน์ที่ดีจะนำไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังไว้ของธุรกิจ และลูกเองเมื่อได้ทราบถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ของธุรกิจแล้วก็ควรนำมากำหนดทิศทางที่ดีเพื่อให้สามารถมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและอาจจะยังต้องขอคำแนะนำในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวจากพ่อแม่เพื่อใช้เป็นแนวทางที่ถูกต้องต่อไป

48. ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น รุ่นลูกควรสามารถที่จะพัฒนาธุรกิจของครอบครัวต่อไปหลังจากที่ได้เข้ารับช่วงต่อธุรกิจจากพ่อแม่แล้ว เพราะว่าเมื่อกาลเวลาผ่านไปทุกอย่างก็มีความเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น การที่ต้องพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้มีความทันสมัยไม่จำเป็นในส่วนของการดำเนินธุรกิจ การผลิตหรือแม้แต่การทำงานกับผู้มี ความเกี่ยวข้อง กับธุรกิจครอบครัว เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้ในอนาคต

49. รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น ในประเด็นนี้รุ่นพ่อแม่ให้ความสำคัญมากเพราะการจะเข้ามาเป็นผู้นำของธุรกิจครอบครัวให้ได้ นั้น ลูกต้องมีการเรียนรู้ความเป็นผู้นำซึ่งอาจเรียนรู้มาจากรุ่นพ่อแม่และลองปฏิบัติมาก่อนในช่วงแรกของการรับช่วงธุรกิจครอบครัว ซึ่งลูกต้องทำความเข้าใจในบริบทความเป็นมาของธุรกิจ

ครอบครัวด้วยเช่นกันว่า ในรุ่นพ่อแม่มีรูปแบบการเป็นผู้นำในรูปแบบใด มีการจัดการความเป็นผู้นำอย่างไร เพราะในรุ่นพ่อแม่มีแบบฉบับได้ว่าเติบโตมาพร้อมกับรูปแบบความเป็นผู้นำของธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องทำธุรกิจครอบครัวด้วยกัน ดังนั้น ในรุ่นลูกต้องเป็นผู้นำให้มีความสอดคล้องกับความเป็นมาของธุรกิจเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่คนในธุรกิจรุ่นก่อนอาจจะไม่พร้อมเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้นำของธุรกิจในปัจจุบัน

50. รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วน of สัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะในการทำงานจะส่งผลให้มีผลประกอบการที่ดีนั้นความสัมพันธ์ของสมาชิกของครอบครัวมีความสำคัญมาก ถ้าหากเกิดความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวไม่ดีอาจส่งผลให้ผลประกอบการไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางกลับกันถ้าหากความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวเป็นไปในทางที่ดีแล้วนั้นจะส่งผลต่อผลประกอบการที่ดีของธุรกิจครอบครัวได้ ซึ่งพ่อแม่และลูกต้องมีการเรียนรู้ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของครอบครัวซึ่งจะเป็นรูปแบบการทำงานที่ส่งผลดีต่อผลประกอบการของธุรกิจครอบครัว

51. การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้ำของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น รุ่นลูกเองต้องทำความเข้าใจความต้องการของลูก ซึ่งรวมไปถึงลูกค้ำในรุ่นของรุ่นพ่อแม่ด้วยเช่นกัน ซึ่งหากเข้าใจลูกค้ำได้อย่างเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ำได้อย่างตรงกับความต้องการได้ก็จะสามารถวางกลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้ำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งพ่อแม่เองสามารถช่วยให้คำแนะนำหรือสอนเกี่ยวกับประสบการณ์ในการจัดการกับลูกค้ำที่มีความหลากหลายและกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อในการดำเนินธุรกิจได้และให้ลูกได้ลงจัดการกับความหลากหลายของลูกค้ำด้วยตนเองเพื่อให้สามารถได้เรียนรู้และฝึกฝนไปในตัวด้วยเช่นกัน

52. กลยุทธ์การขายฐานลูกค้ำเพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เพราะถ้าหากสามารถเพิ่มลูกค้ำให้กับธุรกิจได้ก็นับว่าสามารถเพิ่มยอดขายของธุรกิจได้ ในการรักษาลูกค้ำเก่าของธุรกิจถือว่ามีความสำคัญแต่การหาลูกค้ำของธุรกิจเพิ่มได้จะส่งผลโดยตรงต่อยอดขายของธุรกิจได้ ดังนั้น พ่อแม่ต้องให้คำแนะนำหรือสอนเกี่ยวกับประสบการณ์เกี่ยวกับการขายฐานของลูกค้ำซึ่งลูกเองอาจมีการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของการขายฐานลูกค้ำจากการอบรม

หรือหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ที่ได้รับมานำมาพัฒนาขยายฐานลูกค้าของธุรกิจ ครอบครัวต่อไป

53. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน

(0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น เนื่องมาจากการแข่งขันในธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้นจากอดีต ดังนั้น การที่ต้องมีการมีกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์นั้นนับได้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายจะเป็นการเพิ่มตัวเลือกให้กับลูกค้าที่เป็นทั้งลูกค้าเก่าและอาจส่งผลให้ธุรกิจสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่เพิ่มได้อีกเช่นกัน พ่อแม่ลูกจึงต้องให้ความสำคัญในประเด็นนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมต่อการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้

54. กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น ในประเด็นนี้ทั้งพ่อแม่และลูกให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริการไว้ว่า มีความจำเป็นมากเพราะสินค้าของแต่ละร้านนั้นจะมีลักษณะที่คล้ายหรือใกล้เคียงกันแต่สิ่งที่จะเป็นตัวตัดสินใจว่า ลูกค้าน่าจะเลือกซื้อสินค้าจากร้านหรือไม่ขึ้นอยู่กับบริการที่มีความแตกต่างและมีความเป็นรูปแบบของร้านเอง ซึ่งลูกค้าน่าจะสามารถนำความแตกต่างในการบริการนี้ไปเป็นตัวตัดสินใจหากสินค้าที่ต้องการมีความใกล้เคียงกับความต้องการของลูกค้า

55. เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของคนในครอบครัว (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวนั้นทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกเองมองว่า การจะกำหนดทิศทางของการทำงานนั้นต้องมาจากการช่วยกันคิด ช่วยกันออกความคิดเห็นว่าธุรกิจจะต้องเดินไปทางไหน มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวได้ พ่อแม่เป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการการให้แนวคิดหรือนำลูกให้สามารถตั้งเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวเพื่อจะนำพาให้ธุรกิจครอบครัวที่ได้รับสืบทอดมาจากพ่อแม่ประสบความสำเร็จ

56. ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น ซึ่งรุ่นลูกต้องตระหนักและทราบถึงหน้าที่ของผู้นำเมื่อได้เข้ามารับช่วงต่อธุรกิจจากพ่อแม่แล้ว เพราะหากไม่สามารถบริหารและเป็นผู้นำของธุรกิจครอบครัวได้อาจส่งผลให้การทำงานหละหลวม และไม่เป็นไปตามเป้าหมายของธุรกิจได้ ดังนั้น พ่อแม่อาจต้องสอนและแนะนำในบทบาทของผู้นำที่ดีของธุรกิจเพื่อให้ลูกได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติตามได้ ซึ่งรุ่นลูกเองมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกับพ่อแม่ที่ว่าผู้นำของธุรกิจต้องได้รับการฝึกฝนด้วยประสบการณ์ตรงและแสดงออกมาให้ถูกทางเพื่อให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้

#### 57. ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น และรุ่นลูกมองว่า การจะเป็นผู้นำธุรกิจครอบครัวได้นั้นต้องสามารถแสดงบทบาทผู้นำในแบบที่ตนเองเป็น ถึงแม้ว่าจะมีพ่อแม่เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำของธุรกิจแต่ลูกเองต้องมีความเป็นตัวของตัวเองเช่นกัน แต่ต้องอยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของครอบครัว พ่อแม่เองต้องคอยแนะนำลูกด้วยเช่นกันว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรมีการปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อให้ส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวเช่นกัน

#### 58. เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ (0)

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าในประเด็นนี้ไม่มีความต่างของความคิดเห็นของทั้งสองรุ่น ในประเด็นนี้รุ่นพ่อแม่มองว่าการจะปล่อยให้ลูกดำเนินธุรกิจครอบครัวด้วยตนเองเลยในช่วงการเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจเลยนั้นอาจทำให้ลูกเกิดความเครียดหรืออาจจะทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพ พ่อแม่เลยอาจต้องเข้ามาช่วยเป็นที่ปรึกษาหรือคอยให้คำปรึกษาในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก่อน แต่เมื่อเวลาผ่านไปรุ่นลูกได้มีการทำงานของครอบครัวที่มากขึ้นและได้เรียนรู้การทำงานมากขึ้นแล้วอาจมีการช่วยเหลือลดลง และเปิดโอกาสให้ลูกได้แสดงความสามารถในการดำเนินธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มที่ ในส่วนของลูกเองก็มองว่าหากเป็นในช่วงแรกของการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้นยังมีความต้องการที่จะให้พ่อแม่ได้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำอยู่เช่นเดิม เพราะยังไม่มี ความมั่นใจที่มากพอในการดูแลธุรกิจของครอบครัว จึงยังมีความต้องการที่จะให้พ่อแม่เข้ามาคอยเป็นที่ปรึกษาเพื่อให้สามารถเรียนรู้งานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและดำรงไว้ซึ่งธุรกิจครอบครัวไว้ให้นานที่สุด

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิจัยในอุตสาหกรรมอื่นนอกเหนือจากอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภค บริโภค เป็นต้น เพื่อให้สามารถที่จะนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับการวิจัยในครั้งนี้ได้ว่ามีความเหมือน หรือต่างกันมากน้อยอย่างไรบ้าง
2. ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการกำหนดประเด็นเฉพาะที่เป็นปัญหาเร่งด่วน ซึ่งอาจไม่ ต้องมีการศึกษาในทุกประเด็น อย่างเช่น การวิจัยในครั้งนี้เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เฉพาะ เรื่องได้ทันที ซึ่งอาจนำเข้าไปเป็นวาระแห่งชาติในการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศเป็นอย่างมาก
3. ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการวิจัยในส่วนของจังหวัดหรือภูมิภาคอื่นที่มีการประกอบ ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อได้มีข้อมูลอ้างอิงเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในครั้งนี้ว่าต่างหรือ สอดคล้องกันอย่างไรบ้าง
4. ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการวิจัยในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในส่วนของกลุ่มประเทศอาเซียนหรืออาจจะเป็นในภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อศึกษา เปรียบเทียบกันเพื่อหาสิ่งที่เหมือนหรือต่างกันของแต่ละประเทศ

## บรรณานุกรม

- กมนทรศน์ พึ่งถนอม. (2553). *การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารขององค์การบริหารส่วนตำบลมหาสวัสดิ์ในอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ วิทยาการจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- การดี เลียวไพโรจน์ และภูมิพร ชรรณสถิตย์เดช. (2555). *แผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- จิราวัฒน์ คงแก้ว. (2554). *OG Colors of life*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/smes/20110720/400360/OG-Colors-of-life-ศักดิ์ศรีอัญมณีไทยในตลาดโลก.html>
- จิราวัฒน์ คงแก้ว. (2555). *วิถี “ลี กุม กี่” ครอบครัวกระซิบเคลื่อนทัพธุรกิจ 100 ปี*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/bizweek/20120321/441688/วิถี-ลี-กุม-กี่ครอบครัวกระซิบ-เคลื่อนทัพธุรกิจ-100-ปี.html>
- เฉลิมพล วิรัช. (2554). *การใช้ POSDCoRB model ในฐานะเครื่องมือทางการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่*. ใน *โครงการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาประจำปี ครั้งที่ 12* (หน้า 1224-1229). ขอนแก่น: วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ณัฐญา เนตรหิน. (2554). *ทอง...เนื้อแท้เพชร...น้ำงาม ทายาทธุรกิจรุ่นใหม่*. เข้าถึงได้จาก [http://www.thanonline.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63579:2011-04-16-15-31-51&catid=173:2009-05-19-15-25-04&Itemid=532#VK3loCuUc1Z](http://www.thanonline.com/index.php?option=com_content&view=article&id=63579:2011-04-16-15-31-51&catid=173:2009-05-19-15-25-04&Itemid=532#VK3loCuUc1Z).
- คนัย เทียนพูน. (2552). *เจาะดีเอ็นเอธุรกิจครอบครัวไทย Break through Thai family businesses DNA*. กรุงเทพฯ: กราฟฟิค สเปซ.
- ทีมข่าวหน้าสตรี. (2556). *ผู้สืบสานตำนานความเป็นหนึ่งวงการอัญมณีไทย “เดอะ พรีเมียร์ กรุ๊ป” 108 ปี แห่งความภาคภูมิใจจากรุ่นสู่รุ่น*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thairath.co.th/content/327043>
- ชนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. (2548). *กลยุทธ์ 9 สูดยอดทายาทเจ้าสัว...ตระกูลเศรษฐีของเมืองไทย*. กรุงเทพฯ: ก๊อด ก็ฟวิง.

- ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). *ความเป็นมาเกี่ยวกับธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.smebank.co.th/about.php>
- ธีรนนท์ ศรีหงส์. (2557). *ไขรหัสลับธุรกิจครอบครัวจาก "รุ่นสู่รุ่น" อย่างไร ให้ยืนยาว* กรุงเทพฯ: ธุรกิจ. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/bizweek/20131216/549650/ไขรหัสลับธุรกิจครอบครัว-จากรุ่นสู่รุ่นอย่างไร-ให้ยืนยาว.html>
- นवल วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาธิต และภาคณี วิริยะรังสฤษฎ์. (2552). *สืบทอดธุรกิจครอบครัว* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: การเงินธนาคาร.
- นิตา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พรินต์โพร.
- เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์ (ยานุชิตะ). (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย Succession of office in Thai family businesses. *Journal of HR Intelligence*, 7(2), 18-27.
- บาลินท์ ท้ำมตัน. (ม.ป.ป.). *เทคนิคและปัญหาในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย*. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/wijai/delphi.pdf>
- บริษัทมิตรแท้ประกันภัย. (ม.ป.ป.). *กว่าจะเป็นมิตรแท้*. เข้าถึงได้จาก <http://www.mittare.com>
- บริษัทไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์. (2556). "PwC เผย 5 เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิด "ธุรกิจครอบครัว" สู่ความยั่งยืนปี 2556". เข้าถึงได้จาก <http://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2013/new-release-22-03-2013-th.jhtml>
- ประกายดาว แบ่งสันเทียะ. (2552). *เก่ง+เฮง บิวตี้เจมส์ สู่แบรนด์ไลฟ์สไตล์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/bizweek/20090526/45043/เก่ง+เฮง-บิวตี้เจมส์-สู่แบรนด์ไลฟ์สไตล์.html>
- ลมลเพ็ชร อภิสัทธีนิรันดร์. (2556). *ไขรหัสลับธุรกิจครอบครัวจาก "รุ่นสู่รุ่น" อย่างไรให้ยืนยาว*. เข้าถึงได้จาก <http://bangkokbiznews.com/home/details/business/bizweek/20131216/549650/ไขรหัสลับธุรกิจครอบครัว-จากรุ่นสู่รุ่นอย่างไร-ให้ยืนยาว.html>
- วิชิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์. (2544). *เศรษฐกิจสยาม บทวิเคราะห์ในพระองค์เจ้าคิลกนพรรัตน์ กรมหมื่นสรรควิสัยนรบดี คุชฎีบัณฑิตทางเศรษฐศาสตร์จากเยอรมนีองค์แรกของสยาม*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ศุภรัตน์ เลิศพานิชย์กุล. (2544). *หาอยู่หากิน*. กรุงเทพฯ: มติชน.



- สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย. (2555). *ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจอัญมณีและเครื่องประดับ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaichamber.org/scripts/strategic.asp?Tag=7&nShowMag=1&nPAGEID=88>.
- สมนึก กัททัยธนี. (2549). *การวัดผลการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กภาพสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2555). *แผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). *ประวัติสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sme.go.th/th/index.php/about-osmep/know-osmep>
- สุกัลยา ธรรมรักษา, วิไลพร เสน่หา และสุदारัตน์ อภิราชกมล. (2553). โครงการจัดทำสำมะโนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 30(1), 68-80.
- สุปราณี คงนรินทร์สุข. (2550). *พี่น้องสยามเวลา หน่วยที่แบ่งแยกไม่ได้*. เข้าถึงได้จาก <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=56805>
- อรรถพล เต็กอวยพร. (2549). *บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการสนับสนุนสื่อการเรียนการสอน: กรณีศึกษาในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรวรรณ บัณฑิตกุล, ปิ่นพา ตั้งศรีวงศ์ และทีมงานนิตยสารผู้จัดการ. (2547). *บริษัท 100 ปี*. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- อานนท์ เศรษฐกิจกร. (2554). *แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับสู่การเป็นศูนย์กลางอัญมณีและเครื่องประดับของโลก*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (ม.ป.ป.). *วัฏจักรของธุรกิจครอบครัว*. เข้าถึงได้จาก <http://archimedes.utcc.ac.th/wiki/index.php/ธุรกิจครอบครัว>
- Amran, N. A., & Ayoib Che, A. (2010). Family succession and firm performance among malaysian companies. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2).
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301.

- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186.
- Ashmos, D. P., & Huber, G. P. (1987). The systems paradigm in organization theory: Correcting the record and suggesting the future. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 12(4), 607.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J. H., & Melissa Carey, S. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Baker, W. E. (2000). *Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks*: Jossey-Bass.
- Basco, R., & Rodríguez, M. J. P. (2009). Studying the family enterprise holistically evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Baur, M. (2014). Successors and the family business: Novel propositions and a new guiding model for effective succession. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 19(2), 133-138.
- Beehr, T. A., Drexler, J. A., Jr., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 18(3), 297.
- Bewayo, E. D. (2009). Family business in Africa: A comparison with the U.S.-Western model. *Journal of Global Business Issues*, 3(1), 171-181.
- Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small-and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-24.
- Bowen, M. (1966). The use of family theory in clinical practice. *Comprehensive psychiatry*, 7(5), 345-374.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328
- Buang, N. A., Ganefri, G., & Sidek, S. (2013). Family business succession of SMEs and post-transition business performance. *Asian Social Science*, 9(12), 79.

- Cabrera-Suarez, K., Petra De, S. P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, *14*(1), 37-47.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*: Palgrave Macmillan.
- Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a resurrected psychologist or, lessons learned. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *19*(1), 39.
- Caspar, C., Dias, A. K., & Elsdrodt, H. P. (2010). *The five attributes of enduring family businesses*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>
- Chaimahawong, V., & Sakulsriprasert, A. (2013). Family business succession and post succession performance: Evidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management*, *8*(2), 19-28.
- Chengcheng, L., & Yang, L. (2014). Analysis of the management system innovation in small and medium sized family enterprises of China. *Cross-Cultural Communication*, *10*(5), 92-97.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, *11*(1), 19-34.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, *16*(2), 89-108.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *Family Business Review*, *10*(1), 53-67.
- Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Sources of capital for small family-owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, *12*(1), 73-85.

- Commission, E. (2009). Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies *Promoting of SMEs' competitiveness*: European Commission.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States. *Family Business Review*, 12(4), 361-374.
- Credit Suisse Group AG. (2013). *Annual Report 2013*. Zurich: Switzerland.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Dyer, W. G., Jr. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253.
- Eckert, J. A., & Rinehart, L. M. (2005). Constructive conflict outcomes: Conceptualization, measurement and initial validity. *Marketing Management Journal*, 15(2).
- European Commission. (2009). *Sustainability Report 2009*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fahed-Sreih, J., & Salpie, D. (2006). Determinants of longevity and success in lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 19(3), 225-234.
- Fakhrul Anwar, Z., & Selvamalar, A. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of personality traits in malay family firms in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1).
- Fan, P., Xiao, W., Feng, J., & Scott, M. B. (2011). Population differences and acoustic stability in male songs of wild western black crested gibbons (*Nomascus concolor*) in Mt. Wuliang, Yunnan. *Folia primatologica*, 82, 83-93.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business ethics: A European Review*, 17(4), 364-378.
- Filbeck, G., & Lee, S. (2000). Financial Management Techniques in Family Businesses. *Family Business Review*, 13(3), 201-216.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Fletcher, D. (2004). "Entrepreneurship" organizational (re) emergence and entrepreneurial development in a second-generation family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 34-48.
- Frederick, H. H., Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*: Nelson Australia.
- Gao, F. Y., Bai, S., & Shi, K. (2011). The effects of transformational leadership in chinese family business how should family business lead their family employees? *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 218.
- Garcia-Alvarez, E., López-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business Press.
- Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
- Goldberg, S. D., & Wooldridge, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6(1), 55-73.
- 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(4), 490-507.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Paper on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.

- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37.
- Hergenhahn, B. R. & Olsen, M.H. (2002). *An introduction to theory of personality* (6<sup>th</sup> ed.). United States of America: Prentice Hall.
- Higginson, N. (2010). Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession. *Journal of Management and Marketing Research*, 4, 1-18.
- Hnátek, M. (2012). Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, 2012, 1-11.
- Holland, P. G., & Oliver, J. E. (1992). An empirical examination of the stages of development of family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 27-20\_26.
- Hollerbach, A. (2012). *Company succession in small and medium sized family mpanies=Firemn nstupnictv v malch a strednch rodinnch podnikch: doctoral thesis summary*. Tomas Bata University in Zlín, Zlín. Available from <http://worldcat.org/zwcorg/database>
- Ibrahim, A., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). Strategic decision making in small family firms: an empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 1-11.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- Jaffe, D. T. (1992). How to create a family council. *Nation's Business*, 80, 54.
- Karima Mnasser, M., & Habib, A. (2012). Determinants of intention and succession planning in tunisian family business. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12).
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42.

- Koropp, C., Grichnik, D., & Gygax, A. (2013). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41(2), 315-334.
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Boston: Harvard Business Press.
- Kubota, N. (2010). *Business innovation triggered by business successions: Case studies of Japanese small and medium family enterprises*, Washington.
- Lank, A., Owens, R., Martinez, J. L., & Ridel, H. (1994). The state of family business in various countries around the world. *The Family Business Network Newsletter*, 9, 3-7.
- Leach, P. (2007). *Family business: The essentials*. London: Profile Books.
- Lee, Y. G., Jasper, C. R., & Goebel, K. P. (2003). A profile of succession planning among family business owners. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 14(2), 31-41.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (2006). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Mason, Ohio; London: South-Western; Thomson Learning.
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2010). A six-country study of first, second, and third generation family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(5), 414-436.
- Macmillan, T. T. (1971). The Delphi Technique. *Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, California*, 3(2), 3-5.
- Massis, A. D., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91-103.
- McNamara, K., Watson, J. G., & Wittmeyer, C. B. (2009). The utilization of a succession plan to effectively change leadership and ownership in a small business enterprise. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 15(1), 31-42.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.

- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing, 18*(4), 513-531.
- Miller, N. J., McLeod, H., & Keun Young, O. (2001). Managing family businesses in small communities. *Journal of Small Business Management, 39*(1), 73-87.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review, 23*(2), 131-147.
- Montgomery, B., & Sinclair, A. (2000). All in the family. *Business and Economic Review, 46*(2), 3-7.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing, 12*(5), 385-401.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review, 20*(1), 33-47.
- Neubauer, H. (2003). The dynamics of succession in family businesses in Western European countries. *Family Business Review, 16*(4), 269-281.
- Neville, M. (2011). The role of boards in small and medium sized firms. *Corporate Governance, 11*(5), 527-540.
- Olson, P. D., Zuikera, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing, 18*, 639-666
- Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology, 4*(2), 2.
- Palliam, R., Cader, H. A., & Chiemeke, C. (2011). Succession issues among family entrepreneurs in countries of the gulf. *International Journal of Business Administration, 2*(2), 25.
- Parker, S. C., & Van Praag, C. M. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing, 27*(1), 31.
- Pasanen, M. (2003). Multiple entrepreneurship among successful SMEs in peripheral locations. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 10*(4), 418-425.



- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The bulleye: a systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.
- Pontet, S. B. d., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession. *Family Business Review*, 20(4), 337-354.
- Potts, T. L., Schoen, J. E., Margery Engel, L., & Hulme, F. S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers: Perspectives of financial planners, part II. *Journal of Financial Planning*, 14(7), 86-96.
- Poza, E. J. (2007). *Family business* (2<sup>nd</sup> ed.). Ohio, USA: Thomson Higher Education.
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35, 718-804.
- Rousseau, D. M. (1979). Assessment of technology in organizations: Closed versus open systems approaches. *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986), 4(000004), 51.
- Santiago, A. L. (2000). Succession experiences in Philippine family businesses. *Family Business Review*, 13(1), 15-35.
- Scott, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *academy of management. The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Semeijn, J., Boone, C., Van der Velden, R., & Van Witteloostuijn, A. (2005). Graduates' personality characteristics and labor market entry an empirical study among dutch economics graduates. *Economics of Education Review*, 24(1), 67-83.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy-A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Sharma, P., & Rao, A. S. (2000). Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4), 313-330.
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First, second, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-202.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Stavrou, E. T., Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005). leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: Model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187-206.
- Steier, L. (2001a). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-367.
- Steier, L. (2001b). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2004). Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 295-303.
- Suwannakan, S. (2009). *The paradigm development of Thai family business succession in gold ornament industry*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/192410883/140F7E7BE7E6D75A95/2?accountid=45762>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

- Tanewski, G. A., Prajogo, D., & Sohal, A. (2003). *Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms*. Paper presented at the 48th World Conference of the International Council of Small Business, Victoria, Australia.
- Tjosvold, D., Hui, C., & Law, K. S. (2001). Constructive conflict in China: cooperative conflict as a bridge between east and west. *Journal of World Business*, 36(2), 166-183.
- Van Den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.
- Van der Merwe, S., Venter, E., & Ellis, S. M. (2009). An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses. *Management Dynamics*, 18(4), 2-17.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 94-104.
- Wailerdsak, N., & Suehiro, A. (2010). Business groups in Thailand. In Asli M. Colpan, Takashi Hikino, and James R. Lincoln (eds). *The Oxford Handbook of Business Groups*. New York: Oxford University Press.
- Wang, X. T., & Jia, S. H. (2009). *Factors that influence offspring intentions to join the family businesses: Evidence from Zhejiang, China*. Paper presented at the Service Systems and Service Management, 2009. ICSSSM'09. 6th International Conference on.
- Ward, J. (2005). *Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success*. England: John Wiley & Sons.

- Ward, J. L. (2005). *Unconventional wisdom: Counterintuitive insights in family business success*. England: John Wiley & Sons.
- Wassmus, A., Schäfer, S., Scheiner, C. W., & Voigt, K. I. (2010). *Insights into the determinants of family business's succession, 55th International Council for Small Business (ICSB) World Conference Proceedings, 24(27), 6.*
- Welsch, J. H. M. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review, 6(1), 31-54.*
- Xin, D. (2010). *Daughters' journey to father's role in family business in China: Patterns and stages*. Paper presented at the Management Science and Engineering (ICMSE), 2010 International Conference on.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์เทคนิคเคลฟาย รอบที่ 1



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
Graduate School of Commerce Burapha University  
169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

### แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง “การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ”

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการทำคุณฉันทินพนธ์  
หลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการพัฒนากิจการและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

#### คำชี้แจงสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษา “การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ” โดยระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การประกอบธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปเผยแพร่และประยุกต์ใช้กับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นโดยการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 3 รอบ แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามรอบแรก ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้านธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับให้ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รอบ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

นางสาวฐานะมาศ เฟื่องแพ่ง

นิติติปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนากิจการและการ

การจัดการสมรรถนะของมนุษย์ รุ่นที่ 4

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เรียน ผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสัมภาษณ์

ข้อความต่อไปนี้จำนวน 9 หน้า ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการดำรงอยู่ของธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และข้อมูลของการสืบทอดธุรกิจซึ่งนำมาเพื่อจุดประสงค์ให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้ศึกษาก่อนให้สัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ฐานะมาศ เฟ็งแพ่ง

(นางสาวฐานะมาศ เฟ็งแพ่ง)

ผู้วิจัย



## การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

หากจะกล่าวถึงธุรกิจครอบครัวไทยให้มีความเข้าใจถึงความหมายนั้นผู้วิจัยขอเสนอถึงความหมายของธุรกิจครอบครัวเป็นประการแรก ซึ่งทางผู้วิจัยได้รวบรวมและวิเคราะห์ในส่วนของความหมายของธุรกิจครอบครัวดังต่อไปนี้

“ธุรกิจครอบครัว (Family business) หมายถึง ขอบเขตด้านสัดส่วนความเป็นเจ้าของที่ถือครองโดยครอบครัวเดียวมากกว่าห้าสิบเปอร์เซ็นต์หรือมากกว่าและขอบเขตด้านความสัมพันธ์ในความเป็นเจ้าของธุรกิจที่เป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวและสมาชิกอย่างน้อย 1 คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในลำดับรุ่นต่าง ๆ ของสมาชิกครอบครัวกับผู้ก่อตั้งหลักทางสายเลือดหรือการแต่งงานเข้ามาในครอบครัวทั้งเพศชายหรือเพศหญิง และสัดส่วนอิทธิพลหรืออำนาจในการปกครองธุรกิจซึ่งครอบครองด้วยสมาชิกภายในครอบครัว โดยแสดงบทบาทในการบริหารธุรกิจร่วมกัน รวมไปถึงการกำหนดนโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในธุรกิจและสมาชิกครอบครัวสามารถทำการตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่าง ๆ บนพื้นฐานการตัดสินใจร่วมกันมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไปในอนาคต”

ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลกที่เป็นตัวขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าของประเทศ กล่าวคือ ประมาณร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมโดยบุคคลในครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกามีธุรกิจครอบครัวถึง 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด ในกลุ่มประเทศยุโรป มีธุรกิจครอบครัวถึงร้อยละ 80 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจที่มีอยู่ และยังพบว่าร้อยละ 75 ของประเทศแถบเอเชียเป็นธุรกิจครอบครัว

สำหรับในทวีปเอเชีย ประเทศที่ครองสัดส่วนธุรกิจครอบครัวมากที่สุด ได้แก่ ประเทศอินเดีย โดยธุรกิจครอบครัวของชาวอินเดียมีสัดส่วนถึงร้อยละ 67 ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดในเอเชีย และมีมูลค่ารวมมากกว่า 50 ล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งจากการสำรวจพบว่า มีบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวมากถึง 663 บริษัท จากทั้งหมด 983 บริษัท เมื่อมองที่สัดส่วนการจ้างงานในภาคเอกชนพบว่าเป็นการจ้างงานของธุรกิจครอบครัวในอินเดียถึงร้อยละ 46.8 และในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจครอบครัวในประเทศอินเดียสามารถให้ผลตอบแทนสูงที่สุดในเอเชียถึงร้อยละ 261 เนื่องจากประเทศอินเดียมีสัดส่วนของประชากรที่มากเป็นอันดับสองของโลกประมาณ 1,200 ล้านคน ซึ่งรองจากจีนแผ่นดินใหญ่เท่านั้น แต่ด้วยอัตราการเจริญเติบโตของประเทศอินเดียที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นผลทำให้เศรษฐกิจของอินเดียสามารถขยายตลาดและกลุ่มธุรกิจในประเทศอินเดียส่วนใหญ่ได้ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของธุรกิจครอบครัวจึงส่งผลต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศแบบก้าวกระโดด

เมื่อกล่าวถึงธุรกิจครอบครัวไทยนั้น พบว่า เป็นตัวขับเคลื่อนความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจไทย เนื่องจากธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีมูลค่าธุรกิจรวมประมาณ 28 ล้านล้านบาท จากมูลค่าธุรกิจรวม 39 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 72 ของระบบเศรษฐกิจ ได้มีข้อมูลเพิ่มเติมพบว่าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สูงถึงร้อยละ 50 นั้นเป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมกิจการโดยบุคคลในครอบครัว และธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับก็นับว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจไทย โดยมูลค่าอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับมีส่วนเฉลี่ยต่อ GDP อยู่ประมาณร้อยละ 3.45 และพบว่า จำนวนของสถานประกอบการอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยนั้นมีจำนวนเพิ่มขึ้น โดยพบว่าการกระจายตัวอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด โดยธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีส่วนการส่งออกสินค้าในหมวดอัญมณีและเครื่องประดับถึงร้อยละ 73.4 ของผู้ประกอบการทั้งอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในปี พ.ศ. 2554 และมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.2 ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2554 และเมื่อเปรียบเทียบมูลค่าการค้าอัญมณีและเครื่องประดับในภาพรวมในกลุ่มอาเซียน พบว่า ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกและนำเข้ารายใหญ่ที่สุดในอาเซียน ซึ่งนับว่าธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับนั้นเป็นส่วนที่สำคัญต่อเศรษฐกิจไทย

หากมองถึงการดำเนินธุรกิจครอบครัวนั้นถือว่าเป็นวัฏจักรที่มีการหมุนเวียนกันไปจากช่วงชีวิตหนึ่งสู่ช่วงชีวิตหนึ่ง แต่จะมีความแตกต่างไปจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจครอบครัวนั้นสามารถพิจารณาในเรื่องของความสัมพันธ์ของหลักที่ไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างเด็ดขาดนั่นก็คือด้านธุรกิจและด้านครอบครัวที่ต้องดำเนินควบคู่กันไป กล่าวคือมีการเปลี่ยนโอนธุรกิจไปยังรุ่นลูกหลานทั้งสองส่วน ซึ่งตามที่รุ่นผู้บุกเบิกได้คำนึงไว้ตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวนั้นก็คือ มีความต้องการให้รุ่นลูกหลานมีการเรียนรู้แนวทางการดำเนินธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ยังเยาว์วัย มีการให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว และให้เห็นความสำคัญกับครอบครัวที่ต้องเข้ามาดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ลูกหลานมีความผูกพันและมองเห็นความสำคัญของธุรกิจครอบครัวที่รุ่นพ่อแม่ได้สร้างมา และหากเป็นไปได้ยังมีความปรารถนาที่จะให้ลูกหลานได้เข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวต่อไป

และพบว่าธุรกิจครอบครัวจะสามารถคงอยู่ต่อไปได้อีกกี่ปีข้างหน้าขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญที่ว่าธุรกิจครอบครัวนั้นสามารถที่จะส่งต่อธุรกิจครอบครัวให้กับทายาทรุ่นต่อไปเพื่อบริหารธุรกิจครอบครัวต่อไปได้หรือไม่ รวมถึงมีปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ความเต็มใจในการส่งต่อธุรกิจของผู้ก่อตั้ง ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้รับสืบทอดธุรกิจหรือแม้แต่การเข้ามาของบุคคลภายนอกในการบริหารธุรกิจครอบครัว เป็นต้น ซึ่งการส่งต่อธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นนั้น พบว่ายังคงส่งต่อธุรกิจได้ไม่ราบรื่นนักเนื่องจากทายาทธุรกิจเองก็มีความคิด ความฝันและแนวทาง

การดำเนินชีวิตที่มีความแตกต่างจากรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจครอบครัว ดังนั้นปัญหาที่ธุรกิจครอบครัวกำลังเผชิญและมีความตระหนัก คือ การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบผลสำเร็จ และสามารถบริหารให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำรงอยู่ในรุ่นผู้สืบทอดต่อ ๆ ไป

จากผลการสำรวจธุรกิจครอบครัวของบริษัทไฟร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ ระบุว่าธุรกิจในกลุ่มภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากธุรกิจครอบครัวและอัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัว เป็นดังนี้

รุ่นที่ 1 อยู่ที่ร้อยละ 100

รุ่นที่ 2 อยู่ที่ร้อยละ 30

รุ่นที่ 3 อยู่ที่ร้อยละ 12

รุ่นที่ 4 จะเหลือเพียงร้อยละ 3

จะเห็นว่าสัดส่วนในการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวมีอัตราที่ลดลงจากรุ่นแรกหรือรุ่นบุกเบิกสู่การสืบทอดธุรกิจในรุ่นถัดไป และมีสอดคล้องกับความเชื่อที่กล่าวกันว่าธุรกิจครอบครัวมักจะอยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีบุคคลันบรูคส์ ซินโดรม (Buddenbrooks syndrome) ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดในการสืบทอดธุรกิจของศาสตราจารย์ Rose B. Mary มาจากนวนิยายเรื่อง Buddenbrooks the decline of a family ของ Thomas Mann นักเขียนชาวเยอรมันผู้ได้รับรางวัลโนเบลในปี ค.ศ. 1929 ที่แสดงให้เห็นถึงการล่มสลายของครอบครัวคหบดีตระกูลบุคคลันบรูคส์ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวได้เพียง 4 รุ่นเท่านั้น เนื่องจากผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นไม่มีความสามารถเพียงพอในการที่จะบริหารธุรกิจครอบครัว ไม่มีแนวคิดที่จะขยายหรือพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหาร รวมทั้งผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวไม่มีความสนใจในธุรกิจของตระกูล จึงส่งผลให้ธุรกิจของตระกูลล้มละลายในที่สุด

มีตัวอย่างมากมายสำหรับธุรกิจครอบครัวที่ไม่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจหรือสืบทอดธุรกิจได้ไม่นานเพียงไม่กี่ชั่วคนก็ต้องเปลี่ยนมือไปเป็นของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กหรือธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้กับทุก ๆ อุตสาหกรรมที่สำคัญของไทย แต่หากจะกล่าวถึงตระกูลธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในการส่งต่อธุรกิจให้แก่ทายาทของไทยนั้น ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างได้แก่

1. บริษัท บิวตี้เจมส์ แฟคตอรี จำกัด ของตระกูลศรีอรทัยกุล
2. บริษัทในกลุ่ม “เดอะ พรีเมียร์ กรุ๊ป” ของตระกูลอิงคตานุวัฒน์
3. บริษัท โอกาสเล็ค จำกัด ของตระกูลโอกาสเล็ค
4. กลุ่มบริษัทห้างทองเจียบเซ่งเฮง จำกัด ของตระกูลจุฑาทวารกุล
5. บริษัท ยูบิลลี่ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) ของตระกูลพรประภิต

นอกจากธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับแล้วนั้น ผู้วิจัยยังพบว่า มีธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมด้านอื่น ๆ ที่สามารถดำรงอยู่จากในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของผู้คนอยู่ในขณะนี้ ได้แก่

1. บริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ของตระกูลอัสวโกกิน ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
2. ธุรกิจในเครือสหกรุป ของตระกูลโชควัฒนา ธุรกิจผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค
3. ธนาคารกสิกรไทย ของตระกูลลำชา ธุรกิจธนาคารกสิกรไทย บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต บริษัทสื่อมวลชน
4. บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือดีแทค ของตระกูลเบญจรงค์กุล ธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคม
5. กลุ่มธุรกิจเครือเซ็นทรัล ของตระกูลจิราธิวัฒน์ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ประกอบด้วย ศูนย์การค้า ธุรกิจค้าปลีก ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหารและโรงแรม
6. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ของตระกูลเจียรวนนท์ ธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับจะสามารถที่จะสืบทอดต่อไปให้ประสบความสำเร็จได้นั้นคงจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายประการ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการจะบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ได้นั้นต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติของธุรกิจครอบครัว ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยองค์ประกอบที่ไม่สามารถแยกกันได้อย่างเด็ดขาด คือ ด้านธุรกิจและด้านครอบครัว แต่จากการศึกษาเพิ่มเติมผู้วิจัย พบว่า ธุรกิจครอบครัวนั้นยังมีส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกัน นอกเหนือจากที่ได้กล่าวไปข้างต้น ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านความเป็นเจ้าของ ด้านผู้ประกอบการ และด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละด้านนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและได้จำแนกถึงปัจจัยย่อย ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของแต่ละด้านไว้ดังนี้

1. ด้านบุคคล ประกอบด้วย
  - 1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด คือ คุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้รับสืบทอดธุรกิจ
  - 1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงกิจการต่อ คือ ความพร้อมของผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัว หมายความว่ารวมถึงความต้องการเข้ามารับสืบทอดธุรกิจ
  - 1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะการเป็นผู้นำ คือ บุคลิกลักษณะเฉพาะตนของผู้รับสืบทอดธุรกิจที่ส่งผลต่อการรับช่วงต่อธุรกิจ

## 2. ด้านครอบครัว ประกอบด้วย

2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม คือ สิ่งที่ยึดถือปฏิบัติกันมาเป็นเวลานานภายในครอบครัว หมายรวมถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ค่านิยมภายในครอบครัว เป็นต้น

2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง คือ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในครอบครัวและส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือการดำเนินชีวิตของคนในครอบครัวที่อาจส่งทั้งผลดีและผลเสียได้

2.3 ความเชื่อใจของครอบครัว คือ สิ่งที่ทุกคนในครอบครัวให้ความไว้วางใจกัน ซื่อสัตย์และไม่ทรยศต่อกัน

2.4 การส่งผ่านธุรกิจ คือ กิจกรรมหรือแนวทางการปฏิบัติที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวนั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ในการบริหารในรุ่นต่อไป

## 3. ด้านความเป็นเจ้าของ ประกอบด้วย

3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม คือ อำนาจการควบคุมทั้งส่วนของครอบครัวและธุรกิจที่ผู้นำธุรกิจพึงมีและสามารถนำพาธุรกิจให้ดำเนินไปได้ในแนวทางที่วางไว้

3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ คือ การวางแผนหลักทรัพย์ของธุรกิจครอบครัวในการที่จะส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งเพื่อให้การบริหารจัดการด้านการเงินไปอย่างต่อเนื่องและลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ คือ การเข้ามาร่วมกันบริหารธุรกิจครอบครัวที่หมายความรวมถึงพี่น้อง ญาติ หรือเขย และสะใภ้

3.4 สมรรถนะและการประเมิน คือ การประเมินความสามารถและสมรรถนะในการบริหารธุรกิจครอบครัวของผู้นำหรือผู้สืบทอดธุรกิจ

## 4. ด้านผู้ประกอบการ ประกอบด้วย

4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ คือ การที่ผู้รับสืบทอดธุรกิจสามารถมีมุมมองที่กว้างไกลที่จะนำพาธุรกิจให้มีความก้าวหน้าและเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตได้

4.2 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ คือ บุคลิกลักษณะของผู้รับสืบทอดธุรกิจควรมี เนื่องจากการดำเนินธุรกิจนั้นควรมีการปลูกฝังหรือซึมซับความเป็นผู้ประกอบการมาจากรุ่นก่อนหน้าเพื่อนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจต่อไป

4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ คือ การชวนขยายที่จะรับรู้ถึงสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาแนวคิดและเพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารธุรกิจ

## 5. ด้านธุรกิจ ประกอบด้วย

5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร คือ การเป็นผู้นำธุรกิจที่ต้อง

ประกอบด้วยภาวะผู้นำที่จะนำพาธุรกิจให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้และการบริหารที่ต้องมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรที่ได้ปฏิบัติกันมา

5.2 การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ คือ ความสามารถในการที่จะดำเนินการขยายขนาดเพิ่มสาขาหรือการออกสู่ตลาดต่างประเทศ และมีการจัดการที่เป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมดังกล่าว

## 6. ด้านการจัดการ ประกอบด้วย

6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ คือ การที่ธุรกิจมีการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและพร้อมรับมือกับสภาวะแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการจัดการธุรกิจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกพัฒนาขึ้นมา

6.2 เป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ธุรกิจกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและมีกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ คือ การที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจได้เปลี่ยนผ่านธุรกิจให้แก่ผู้รับสืบทอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทผู้นำที่ถือว่าเป็นบทบาทที่สำคัญมากในการที่จะนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้

ผู้วิจัยขออธิบายถึงปัจจัยในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในบางปัจจัย ตัวอย่างเช่น การพิจารณาถึงคุณสมบัติที่ผู้สืบทอดธุรกิจพึงมี เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจครอบครัว ความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้สืบทอดธุรกิจ วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม กล่าวคือ สิ่งที่ครอบครัวได้ยึดถือปฏิบัติกันมาเพื่อให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวและการบริหารจัดการต่าง ๆ ทั้งในส่วนของธุรกิจและส่วนของครอบครัวเป็นไปในแนวทางที่ได้ปฏิบัติสืบต่อกันมา การปกครองและอำนาจการควบคุมซึ่งถือว่าเป็นเสมือนกฎเกณฑ์ของครอบครัวที่ต้องเคารพในหน้าที่และอำนาจของแต่ละคนในครอบครัว ต้องรู้ถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองและสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อให้การบริหารธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการที่ผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องรับสืบทอดธุรกิจครอบครัว เนื่องจากความเป็นผู้ประกอบการนั้นต้องได้รับการปลูกฝังแนวคิดในการที่จะอยากดำเนินธุรกิจที่สามารถสอนหรือถ่ายทอดได้แต่หากต้องใช้เวลาในการที่ผู้สืบทอดธุรกิจจะเรียนรู้หรือเกิดการซึมซับถึงแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ หรือว่าจะเป็นปัจจัยที่ว่า การถ่ายโอนบทบาทผู้นำนั้นก็ เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการส่งต่อธุรกิจให้แก่รุ่นลูกหลาน เนื่องจากว่าหากผู้นำรุ่นก่อนนั้นไม่สามารถที่จะถอยห่างหรือเว้นระยะบทบาทการนำที่ได้ถือครองมาก่อน ก็จะถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการบริหารธุรกิจครอบครัวของรุ่นถัดไปได้ ดังนั้นการลดบทบาทอำนาจของผู้นำรุ่นก่อนอาจจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จได้ในอนาคต เป็นต้น

## แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ”

.....

## ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....

อายุ.....

บริษัท.....

ตำแหน่ง.....

ระยะเวลาในการทำธุรกิจ.....

วันที่ให้การสัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ..... เวลา.....น.

สถานที่ให้การสัมภาษณ์.....

### กรอบแนวคำถามในการสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่าคุณลักษณะหรือปัจจัยที่พึงประสงค์ที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัว จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งที่สามารถนำพาให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำรงต่อไปได้จากรุ่นสู่รุ่น และประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจนั้นมีคุณลักษณะหรือปัจจัยอะไรบ้าง โดยพิจารณา จากปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านบุคคล คือ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ได้แก่ คุณสมบัติของ ผู้สืบทอด ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงกิจการต่อ บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะ การเป็นผู้นำ

2.2 ด้านครอบครัว คือ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นไปหรือความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นภายในครอบครัว ได้แก่ วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง ความเชื่อใจภายในครอบครัว การส่งผ่านธุรกิจ

2.3 ด้านความเป็นเจ้าของ คือ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเจ้าของธุรกิจ ครอบครัว ได้แก่ การปกครองและอำนาจการควบคุม การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ สมรรถนะ และการประเมิน

2.4 ด้านผู้ประกอบการ คือ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะหรือแนวคิดใน การเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่

2.5 ด้านธุรกิจ คือ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวในด้านธุรกิจ ได้แก่ รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ

2.6 ด้านการจัดการ คือ ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

โปรดระบุและให้คำอธิบายรายละเอียด

2. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรในการที่จะให้คุณลักษณะหรือ ปัจจัยที่พึงประสงค์ดังกล่าวเกิดขึ้นกับธุรกิจครอบครัวและทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อเป็นแนวทางในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โปรดระบุและให้คำอธิบายรายละเอียด



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเทคนิคเคลฟาย รอบที่ 2



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

## แบบสอบถามเพื่อค้นหาความเป็นไปได้และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและ เครื่องประดับ

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือนิพนธ์ระดับคุณวุฒิบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
คุณวุฒิบัณฑิต สาขาการพัฒนองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาทางวิชาการซึ่งผลการศึกษาจะไม่กระทบ  
ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใดและข้อมูลที่ได้รับจะถือเป็นความลับ

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 ของการวิจัยด้วยวิธีเดลฟาย (Delphi  
technique) ซึ่งได้สรุปข้อคิดเห็นมาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากแบบสัมภาษณ์เดลฟาย  
ในรอบที่ 1 เรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและ  
เครื่องประดับ จำนวน 25 คน ซึ่งแบบสอบถามมีทั้งหมด 1 ตอน แบ่งเป็น 6 ด้าน และมีข้อคำถาม  
จำนวน 58 ข้อ

**ตอนที่ 1** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก  
ที่สุด แต่ละข้อมีความเห็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 5	มากที่สุด	หมายความว่า ท่านเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับข้อความนั้น
ระดับ 4	มาก	หมายความว่า ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น
ระดับ 3	ปานกลาง	หมายความว่า ท่านไม่แน่ใจกับข้อความนั้น
ระดับ 2	น้อย	หมายความว่า ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
ระดับ 1	น้อยที่สุด	หมายความว่า ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วย ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
1. ด้านบุคคล						
1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด						
1.1.1 ระดับการศึกษา						
1.1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอด ธุรกิจ						
1.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจ ครอบครัว						
1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น						
1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ						
1.2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจ และการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ						
1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญ ของการเข้ารับช่วงธุรกิจ						
1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะ ความเป็นผู้นำ						
1.3.1 การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการ ประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ						
1.3.2 การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ						
1.3.3 การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ						
1.3.4 การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงาน ด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ ครอบครัว						
1.3.5 การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหา ประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอด ธุรกิจครอบครัว						

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วย ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
1.3.6 การมีบุคคลที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้า สังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ						
2. ด้านครอบครัว						
2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม						
2.1.1 ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของ ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน						
2.1.2 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจาก เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ						
2.1.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติ หน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงาน อย่างที่มีการ ปฏิบัติกันมาของธุรกิจ						
2.1.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของ ครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนิน ธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน						
2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง						
2.2.1 ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนิน ธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจ ของผู้สืบทอดธุรกิจ						
2.2.2 ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อน และผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้ เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น						
2.2.3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็น ความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายใน ครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่น มากขึ้น						
2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว						
2.3.1 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผล ด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง						
2.4 การส่งผ่านธุรกิจ						

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วย ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
2.4.1 เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจ ครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม						
3. ด้านความเป็นเจ้าของ						
3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม						
3.1.1 การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจ ครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ มีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ						
3.1.2 การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของ ผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ที่วางไว้						
3.1.3 การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลต่อการ การสืบทอดธุรกิจ						
3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์						
3.2.1 การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของ ผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ						
3.2.2 การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มี ประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น มีประสิทธิภาพ						
3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ						
3.3.1 ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็น เครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ						
3.3.2 ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่าง พี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ						
3.3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับ พี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนิน ธุรกิจ						
3.4 สมรรถนะและการประเมิน						
3.4.1 สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ						

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วย ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
3.4.2 สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของการดำเนินธุรกิจ						
3.4.3 ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ						
4. ด้านผู้ประกอบการ						
4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ						
4.1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาต่อยอดธุรกิจ						
4.1.2 การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ของผู้สืบทอดธุรกิจ						
4.1.3 แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อจากรุ่นพ่อแม่ สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบท ที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้						
4.2 บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ						
4.2.1 การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัว ให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ						
4.2.2 การมีความคิดด้านนวัตกรรม การสนับสนุน ความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง จากคู่แข่ง						
4.2.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอด โดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้						
4.2.4 การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคต						
4.2.5 ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้า สู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ						
4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่						
4.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มี ความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป						

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วย ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
4.3.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับ ควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ ของรุ่นพ่อแม่						
5. ด้านธุรกิจ						
5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร						
5.1.1 รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้อง มีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ						
5.1.2 รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิก ครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วนของ สัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการ ธุรกิจ						
5.2 การขยาย/ จัดระบบธุรกิจ						
5.2.1 ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้อง มีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างราบรื่น						
5.2.2 การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็น แนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา						
6. ด้านการจัดการ						
6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ						
6.1.1 การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้าของ ธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม						
6.1.2 กลยุทธ์การขายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสใน การเพิ่มยอดขาย						
6.1.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน						
6.1.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจาก คู่แข่ง แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน						

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วย ในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
6.1.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึง ความได้เปรียบในการแข่งขัน						
6.1.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการ การดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า						
6.1.7 การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัว เมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลางและสามารถ ควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ						
6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ						
6.2.1 เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของทุกคน ในครอบครัว						
6.2.2 เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับ การนำไปปฏิบัติจริง						
6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ						
6.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ						
6.3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดง บทบาทผู้นำเป็นของตนเอง						
6.3.3 เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ						

ขอขอบพระคุณในการให้ความร่วมมือในการตอบแบบความคิดเห็น



ภาคผนวก ค

ตัวอย่างแบบสอบถามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

**แบบสอบถามเพื่อค้นหาความเป็นไปได้และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญ  
เรื่อง การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและ  
เครื่องประดับ**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของคุณวุฒิพนธ์ระดับคุณวุฒิบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจ  
คุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาทางวิชาการซึ่งผลการศึกษาจะไม่กระทบ  
ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด และข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับจะถือเป็นความลับ

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ของการวิจัยด้วยวิธีเดลฟาย (Delphi  
technique) ซึ่งได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 โดยพิจารณา  
จากค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อหาแนวโน้มความเป็นไปได้มากและมีความ  
สอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการหาฉันทมติของปัจจัยที่ส่งผลให้การสืบทอด  
ธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับประสบความสำเร็จ จำนวน 25 คน  
ซึ่งแบบสอบถามมีทั้งหมด 1 ตอน แบ่งเป็น 6 ด้าน และมีข้อคำถาม จำนวน 58 ข้อ

**ตอนที่ 1** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่าน

มากที่สุด แต่ละข้อมีความเห็น 5 ระดับ คือ

- |         |            |   |
|---------|------------|---|
| ระดับ 5 | มากที่สุด  | หมายความว่า ท่านเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับข้อความนั้น |
| ระดับ 4 | มาก        | หมายความว่า ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น              |
| ระดับ 3 | ปานกลาง    | หมายความว่า ท่านไม่แน่ใจกับข้อความนั้น              |
| ระดับ 2 | น้อย       | หมายความว่า ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น           |
| ระดับ 1 | น้อยที่สุด | หมายความว่า ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น  |

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วยในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
1. ด้านบุคคล						
1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด						
1.1.1 ระดับการศึกษา	* R <input type="checkbox"/>					
1.1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับ สืบทอดธุรกิจ	* <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>				
1.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจ ครอบครัว	* R <input type="checkbox"/>					
1.1.4 ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น	* R <input type="checkbox"/>					
1.2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ						
1.2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของ ธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ	* <input type="checkbox"/>	R				
1.2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญ ของการเข้ารับช่วงธุรกิจ	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และ ทักษะความเป็นผู้นำ						
1.3.1 การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการ ประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอด ธุรกิจ	R <input type="checkbox"/>	* <input type="checkbox"/>				

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การเติบโตของธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วยในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
1.3.2 การมีบุคคลที่สามารถรองรับแรงกดดัน ได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการกับวิกฤติ ต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการเติบโตของธุรกิจ	R <input type="checkbox"/>	* <input type="checkbox"/>				
1.3.3 การมีบุคคลที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการเติบโตของธุรกิจ	* R <input type="checkbox"/>					
1.3.4 การมีบุคคลที่มุ่งไปที่เป้าหมายและ ทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็น ในการเติบโตของธุรกิจครอบครัว	R <input type="checkbox"/>	* <input type="checkbox"/>				
1.3.5 การมีบุคคลที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นใน การเติบโตของธุรกิจครอบครัว	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
1.3.6 การมีบุคคลที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการ เติบโตของธุรกิจ		<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>			
2. ด้านครอบครัว						
2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม						
2.1.1 ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของ ผู้เติบโตของธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
2.1.2 ผู้เติบโตของธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำ จากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจ ด้านต่าง ๆ		* <input type="checkbox"/>	R			

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วยในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
2.1.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้อง ปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงาน อย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
2.1.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบ แผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทาง ในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีต และปัจจุบัน	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง						
2.2.1 ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ การดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อ การจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ		* R <input type="checkbox"/>	R			
2.2.2 ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของ รุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อ ธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น			* R <input type="checkbox"/>			
2.2.3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่า จะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้ง ภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจ มีความราบรื่นมากขึ้น	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว						
2.3.1 ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัว ส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่ง สู่รุ่นหนึ่ง		* R <input type="checkbox"/>				
2.4 การส่งผ่านธุรกิจ						
2.4.1 เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่าน ธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบท ที่เหมาะสม		* R <input type="checkbox"/>				

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วยในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
3. ด้านความเป็นเจ้าของ						
3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม						
3.1.1 การให้สิทธิในการควบคุมดูแลธุรกิจ ครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ มีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ		* R <input type="checkbox"/>				
3.1.2 การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจน ของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป ตามแผนที่วางไว้		* R <input type="checkbox"/>				
3.1.3 การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลต่อการ การสืบทอดธุรกิจ	* <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>				
3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์						
3.2.1 การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้อง ของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วง ต่อธุรกิจ	R <input type="checkbox"/>	* <input type="checkbox"/>				
3.2.2 การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มี ประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น มีประสิทธิภาพ	* R <input type="checkbox"/>					
3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ						
3.3.1 ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจ เป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ		* <input type="checkbox"/>	R			
3.3.2 ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบ ระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนิน ธุรกิจ		* R <input type="checkbox"/>				

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การเติบโตของธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วยในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
3.3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับ พี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการ ดำเนินธุรกิจ	* <input type="checkbox"/>	R				
3.4 สมรรถนะและการประเมิน						
3.4.1 สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ	* <input type="checkbox"/>	R				
3.4.2 สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ	<input type="checkbox"/>	* R				
3.4.3 ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ	* R <input type="checkbox"/>					
4. ด้านผู้ประกอบการ						
4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ						
4.1.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาต่อยอดธุรกิจ	R <input type="checkbox"/>	* <input type="checkbox"/>				
4.1.2 การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ ที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ของผู้สืบทอดธุรกิจ		* R <input type="checkbox"/>				
4.1.3 แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมาจากรุ่นพ่อแม่ ผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน บริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้	* <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>				
4.2 บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ						
4.2.1 การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจ ครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ		* R <input type="checkbox"/>				

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การเติบโตของธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วยในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
4.2.2 การมีความคิดค้นนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
4.2.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอด โดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
4.2.4 การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่าง ละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จ ในอนาคต	<input type="checkbox"/>	R * <input type="checkbox"/>				
4.2.5 ความสามารถในการจัดการธุรกิจ เมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่						
4.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจ เพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป	<input type="checkbox"/>	R * <input type="checkbox"/>				
4.3.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับ ควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนิน ธุรกิจของรุ่นพ่อแม่	<input type="checkbox"/>	R * <input type="checkbox"/>				
5. ด้านธุรกิจ						
5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร						
5.1.1 รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอด ธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมา ของธุรกิจ	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
5.1.2 รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิก ครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วน ของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อ การจัดการธุรกิจ	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				



ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การเติบโตของธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วยในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ						
5.2.1 ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจ ต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างราบรื่น	* <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>				
5.2.2 การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็น แนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการ ดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
6. ด้านการจัดการ						
6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ						
6.1.1 การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้า ของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม	* <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>				
6.1.2 กลยุทธ์การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่ม โอกาสในการเพิ่มยอดขาย	* <input type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>				
6.1.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของ ผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน	* R <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
6.1.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่าง จากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน	* R <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
6.1.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึง ความได้เปรียบในการแข่งขัน	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				
6.1.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย สินค้า	<input type="checkbox"/>	* R <input type="checkbox"/>				

ท่านคิดว่าปัจจัยดังต่อไปนี้ส่งผลต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ท่านเห็นด้วยในระดับใด	ระดับความคิดเห็น					ความคิดเห็น เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
6.1.7 การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนใน ครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็น กลางและสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ใน กฎระเบียบ	*	R				
6.2 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ						
6.2.1 เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะ กลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกัน ของทุกคนในครอบครัว		*				
6.2.2 เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้อง กับการนำไปปฏิบัติจริง	R	*				
6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ						
6.3.1 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่าน ธุรกิจ	*	R				
6.3.2 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการ แสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง		R				
6.3.3 เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่าน ธุรกิจ		*				

ขอขอบพระคุณในการให้ความร่วมมือในการตอบแบบความคิดเห็น

หมายเหตุ ค่ามัธยฐาน (Median) แสดงด้วยเครื่องหมาย \*

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แสดงด้วยเครื่องหมาย

ตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญตอบ แสดงด้วยตัวอักษร R

ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก



แบบสัมภาษณ์สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ

ชื่อผู้วิจัย นางสาวฐานะมาศ เฟื่องแพ่ง  
 นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
 วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุรดี สุพิชญางกูร

ปีการศึกษา 2557

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยข้อคำถามได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือตามกระบวนการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำมาสร้างเป็นข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้

2. ข้อคำถามแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และข้อเสนอแนะต่างๆ ของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป)

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ.....นามสกุล.....  
 อายุ.....  
 บริษัท.....  
 ตำแหน่ง.....  
 ระยะเวลาในการทำธุรกิจ.....  
 วันที่ให้การสัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ..... เวลา.....น.  
 สถานที่ให้การสัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2** คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป)

**วัตถุประสงค์** เพื่อยืนยันคำตอบจากการวิจัยของรุ่นผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ประเด็น ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป)

#### ข้อความสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากปัจจัยในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จดังต่อไปนี้ ท่านมีความคิดเห็นในแต่ละปัจจัยอย่างไรบ้าง ดังนี้

##### 1. ด้านบุคคล

1. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวควรประกอบไปด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้หรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย

##### 1.1 ระดับการศึกษา

.....  
 .....

##### 1.2 การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ

.....  
 .....

1.3 ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว

.....  
.....

1.4 ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น

.....  
.....

2. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณรู้สึกเต็มใจในการเข้าร่วมช่วงกิจการของธุรกิจครอบครัวต่อ  
จากรุ่นพ่อแม่ ในหัวข้อต่อไปนี้ ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจ หรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย

2.1 การสร้างทัศนคติที่ดีให้ผู้สืบทอดในเรื่องของธุรกิจและการเข้าร่วมสืบทอดธุรกิจ

.....  
.....

2.2 ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้าร่วมช่วงธุรกิจ

.....  
.....

3. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะเฉพาะตน, การจัดการและทักษะความเป็นผู้นำ  
ของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในหัวข้อต่อไปนี้อย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร  
โปรดอธิบาย

3.1 การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง  
มีความสามารถในการประสานงาน

.....  
.....

3.2 การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการ  
กับวิกฤติต่าง ๆ ได้

.....  
.....

3.3 การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ

.....  
.....

### 3.4 การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย

.....

.....

### 3.5 การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ และชอบค้นหาประสบการณ์ใหม่

.....

.....

### 3.6 การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม

.....

.....

## 2. ด้านครอบครัว

4. ท่านมีความคิดเห็นว่าลักษณะของวัฒนธรรมครอบครัวที่มีการปฏิบัติกันมาและค่านิยมของการดำเนินธุรกิจครอบครัวจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจนั้น ในหัวข้อต่อไปนี้มีความเหมาะสมต่อการรับช่วงสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย

#### 4.1 ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน

.....

.....

4.2 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ

.....

.....

4.3 ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงานอย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ

.....

.....

4.4 การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นว่าพลวัตครอบครัวหรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจครอบครัวและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับธุรกิจครอบครัวด้านใดบ้างต่อไปนี้ที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย

5.1 ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ

.....

.....

5.2 ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น

.....

.....

5.3 การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น

.....

.....

6. ท่านมีความคิดเห็นว่าความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวจะส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย

.....

.....

7. ท่านมีความคิดเห็นว่าตนเองต้องมีความตระหนักและต้องมีความรับผิดชอบต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นพ่อแม่เมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย

.....

.....

3. ด้านความเป็นเจ้าของ

8. ท่านมีความคิดเห็นว่าการปกครองและอำนาจการควบคุมธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจในหัวข้อต่อไปนี้ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย



8.1 การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่าน  
ธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ

.....  
 .....

8.2 การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงาน  
เป็นไปตามแผนที่วางไว้

.....  
 .....

8.3 การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว  
ส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ

.....  
 .....

9. ท่านมีความคิดเห็นว่าการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวในประเด็นด้านการเงิน  
ดังต่อไปนี้ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

โปรดอธิบาย

9.1 การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญ  
ในการรับช่วงต่อธุรกิจ

.....  
 .....

9.2 การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจาก  
รุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ

.....  
 .....

10. ท่านมีความคิดเห็นว่าการมีหุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติเข้าร่วมในการดำเนินธุรกิจ  
ครอบครัว ในหัวข้อต่อไปนี้มีความสำคัญและส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร  
โปรดอธิบาย

10.1 ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ

.....  
 .....

10.2 ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการ  
ดำเนินธุรกิจ

.....  
.....

10.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนรวมถึงขอบเขตอำนาจการบริหารให้กับ  
พี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ

.....  
.....

11. ท่านมีความคิดเห็นว่าสมรรถนะและการประเมินธุรกิจครอบครัวในด้านใด  
ดังต่อไปนี้ ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร  
โปรดอธิบาย

11.1 สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

.....  
.....

11.2 สมรรถนะของตลาดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

.....  
.....

11.3 ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการ  
ดำเนินงานของธุรกิจ

.....  
.....

#### 4. ด้านผู้ประกอบการ

12. ท่านมีความคิดเห็นว่ากรณีมุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจครอบครัว  
ดังต่อไปนี้ ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร

โปรดอธิบาย

12.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรรีให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ

.....  
.....

12.2 การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการ  
ดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ

.....  
.....

12.3 แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมา  
ประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

.....  
.....

13. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติในการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ  
ดังต่อไปนี้ มีความสำคัญและส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่อย่างไร  
โปรดอธิบาย

13.1 การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

.....  
.....

13.2 การมีความคิดค้นนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์  
ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

.....  
.....

13.3 การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอด โดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจ  
สามารถรับได้

.....  
.....

13.4 การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่  
ความสำเร็จในอนาคตของธุรกิจ

.....  
.....

13.5 ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรง  
เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

.....  
.....

14. ท่านมีความคิดเห็นว่าการได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ของผู้สืบทอดธุรกิจ  
ดังต่อไปนี้ ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร

โปรดอธิบาย

14.1 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความ  
เปลี่ยนแปลงไป

.....  
.....

14.2 แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับ  
แนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่

.....  
.....

## 5. ด้านธุรกิจ

15. ท่านมีความคิดเห็นว่ารูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจและวัฒนธรรม  
องค์กรของธุรกิจครอบครัวดังต่อไปนี้ เป็นรูปแบบที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่  
อย่างไร

โปรดอธิบาย

15.1 รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบท  
ความเป็นมาของธุรกิจ

.....  
.....

15.2 รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน  
เน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว

.....  
.....

16. ท่านมีความคิดเห็นว่าการขยาย/จัดระบบธุรกิจของธุรกิจครอบครัว ดังต่อไปนี้  
มีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร

โปรดอธิบาย

16.1 ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจแล้วนั้นผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

.....

.....

16.2 การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา

.....

.....

## 6. ด้านการจัดการ

17. ท่านมีความคิดเห็นว่าการพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจของธุรกิจครอบครัว ดังต่อไปนี้ มีความสำคัญและมีความเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจต่อจากรุ่นพ่อแม่หรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย

17.1 การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้ำของธุรกิจเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ ที่เหมาะสม

.....

.....

17.2 กลยุทธ์การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย

.....

.....

17.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

.....

.....

17.4 กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

.....

.....

17.5 กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน

17.6 กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า

17.7 การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลางและสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ

18. ท่านมีความคิดเห็นว่าการกำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของผู้สืบทอดธุรกิจ ดังต่อไปนี้มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร โปรดอธิบาย

18.1 เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของคนในครอบครัว

18.2 เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง

19. ท่านมีความคิดเห็นว่าการถ่ายโอนบทบาทผู้นำของรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ ดังต่อไปนี้ ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร

โปรดอธิบาย

19.1 ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ

19.2 ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง

19.3 เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการ  
ส่งผ่านธุรกิจ

.....  
.....

## เอกสารแนบแสดงความหมายของแต่ละปัจจัย

### 1. ด้านบุคคล

1. คุณสมบัติของผู้สืบทอด หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวพึงมีหรือเป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมในการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง
2. ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกในการที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว
3. บุคลิกลักษณะเฉพาะตน, การจัดการและทักษะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน การมีทักษะการแสดงออกที่มีความแตกต่างกันตามแต่ละสถานการณ์และมีการแสดงออกทางด้านความเป็นผู้นำและการจัดการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

### 2. ด้านครอบครัว

1. วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม หมายถึง สิ่งที่ถูกสืบทอดมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การดำเนินธุรกิจครอบครัว เป็นแบบแผนให้กับผู้สืบทอดรุ่นต่อไปเพื่อการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกับบรรพบุรุษให้เกิดเป็นค่านิยมภายในครอบครัว
2. พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลง การเคลื่อนไหวต่าง ๆ การพัฒนาที่เกิดขึ้นทั้งในครอบครัวและในกระบวนการดำเนินธุรกิจทั้งทางบวกและทางลบของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งหมายรวมถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
3. ความเชื่อใจภายในครอบครัว หมายถึง ความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มีให้กับบุคคลอื่นและการยอมรับในพฤติกรรม ความคิด การกระทำของสมาชิกครอบครัวซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน
4. การส่งผ่านธุรกิจ หมายถึง การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งและหมายรวมถึงการส่งผ่านอำนาจการควบคุมสิทธิต่าง ๆ การส่งผ่านการบริหารหรือการส่งผ่านเงินทุนและหลักทรัพย์ต่าง ๆ เป็นต้น



### 3. ด้านความเป็นเจ้าของ

1. การปกครองและอำนาจการควบคุม หมายถึง อำนาจการปกครองในธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างมีระบบและส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
2. การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ หมายถึง การถ่ายโอนเงินทุนหรือภาระทางการเงินของธุรกิจเพื่อการวางแผนทางการเงินและหลักทรัพย์ของธุรกิจครอบครัวจากการรื้อหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งที่สืบเนื่องมาจากการสืบทอดธุรกิจ
3. หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพี่น้องและเครือญาติที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวรวมถึงขอบเขตอำนาจในการบริหารธุรกิจและการได้รับหรือไม่ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการดำเนินธุรกิจ
4. สมรรถนะและการประเมิน หมายถึง ตัววัดการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลให้ธุรกิจมีการเติบโตและมีประสิทธิภาพ

### 4. ด้านผู้ประกอบการ

1. มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง มุมมองและแนวคิดต่าง ๆ ที่ผู้รับสืบทอดธุรกิจพึงมีทั้งก่อนและหลังจากการรับสืบทอดธุรกิจเพื่อการพัฒนาธุรกิจและการธำรงรักษาธุรกิจในอนาคต
2. บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง ความสามารถของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการของธุรกิจครอบครัว ทั้งในส่วนของวิสัยทัศน์เพื่อเป้าหมายของธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และในส่วนของจัดการธุรกิจ
3. การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาแนวคิดที่ผู้รับสืบทอดธุรกิจพึงตระหนักและปฏิบัติเมื่อธุรกิจต้องปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นการธำรงรักษาธุรกิจของครอบครัว

### 5. ด้านธุรกิจ

1. รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบลักษณะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ได้ปฏิบัติสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น
2. การขยาย/จัดระบบธุรกิจ หมายถึง การเพิ่มจำนวนหรือการขยายขนาดของธุรกิจเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจและมีการจัดระบบธุรกิจให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมส่วนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ

## 6. ด้านการจัดการ

1. การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ หมายถึง การพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ถือหุ้นธุรกิจภายหลังการรับช่วงต่อธุรกิจ เช่น การขยายฐานลูกค้า การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การประยุกต์สื่อออนไลน์กับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างไปจากการดำเนินธุรกิจในอดีต

2. กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวเพื่อเป็นการทิศทางในการดำเนินธุรกิจและการมีแนวทางต่าง ๆ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

3. การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ การส่งต่ออำนาจ บทบาทความเป็นผู้นำจากเจ้าของรุ่นก่อนสู่ผู้สืบทอดรุ่นต่อไป

ภาคผนวก จ  
เนื้อหาคู่มือที่ได้จากการวิจัย



คัมภีร์พิสดาร 6 กระบวนยุทธ์ 19 ท่า  
สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

บทความจากงานวิจัยในระดับปริญญาเอก  
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

โดย นางสาวฐานะมาศ เฟื่องแผ้ว  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช  
พินเอก ดร.ชนัญฐ์ ยังเฟื่องมนต์  
ดร.สมชาย ชุณหรัศมี  
ดร.สุรดี สุพิชญางกูร

## คำชี้แจง

คัมภีร์พิสดาร 6 กระจับปี่ 19 ทำ สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอถึงปัจจัยและแนวทางในการทำความเข้าใจกับบริบทต่าง ๆ ในการตัดสินใจเข้ารับช่วงธุรกิจครอบครัวของลูกหลานต่อจากรุ่นพ่อแม่หรือบรรพบุรุษต้นตระกูล ซึ่งมีความประสงค์อยู่ลึก ๆ ว่าอยากให้ลูกหลานนั้นได้มีโอกาสเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจเมื่อกาลเวลาล่วงผ่านจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งลูกหลานอาจต้องใช้เวลาในการตัดสินใจในสิ่งที่ตนต้องแบกรับและรับผิดชอบซึ่งภาระหน้าที่ที่จะได้รับซึ่งอาจส่งผลถึงความไม่แน่ใจในการเข้ารับช่วงธุรกิจ เพราะอาจจะยังไม่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ว่าสิ่งที่จำเป็นและพึงมีเพื่อให้ตนเองมีความเหมาะสมต่อการเข้ารับช่วงธุรกิจนั้นคืออะไร และควรทำอย่างไร ซึ่งคัมภีร์พิสดาร 6 กระจับปี่ 19 ทำ สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับฉบับนี้ จะมีการแตกรายละเอียดในส่วนที่รุ่นพ่อแม่เห็นว่า เป็นสิ่งที่ผู้เข้ารับช่วงธุรกิจพึงมีพร้อมทั้งแนวทางในการดำเนินธุรกิจครอบครัวอย่างไรให้ประสบความสำเร็จในรุ่นถัดไป

ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง

ผู้เขียน

## วิธีใช้คัมภีร์

ผู้เขียนขอแนะนำถึงวิธีการนำคัมภีร์พิสดาร 6 กระจับปี่ 19 ท่า สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมาประยุกต์ใช้กับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ดังนี้

1. รุ่นพ่อแม่ (ผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจครอบครัว) ทำความเข้าใจถึงปัญหาที่อาจเกิดจากการที่รุ่นผู้สืบทอดในรุ่นถัดไปนั้นเกิดความล้มเหลวหรือยังไม่ได้มีความคิดที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัว อาจจะเพราะยังไม่เคยได้รับความรู้จากรุ่นพ่อแม่หรืออาจจะยังไม่เคยได้เตรียมความพร้อมเพื่อจะเข้ามารับช่วงธุรกิจครอบครัว เป็นต้น ดังนั้น ผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจควรทำความเข้าใจถึงปัญหาดังกล่าวข้างต้นว่ามีอะไร อย่างไรบ้าง จดลงในแบบตรวจเช็คปัญหาเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ก่อนการอ่านคู่มือ (สำหรับพ่อแม่)

2. จากนั้นรุ่นพ่อแม่ (ผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจครอบครัว) ทำการศึกษาคัมภีร์พิสดาร 6 กระจับปี่ 19 ท่า สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จในการจะส่งต่อธุรกิจครอบครัวว่ามีปัจจัยใดบ้าง จากนั้นทำการวิเคราะห์ร่วมกับปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจครอบครัวของตนเองว่ายังขาดหรือบกพร่องในส่วนไหนบ้างและทำการสรุปปัจจัยที่ยังไม่สอดคล้องกับปัจจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จจดลงในแบบสรุปปัญหา วิธีแก้ปัญหาลูกหลาน และแบบประเมินผลเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว หลังการอ่านคู่มือ (สำหรับพ่อแม่)

3. รุ่นพ่อแม่ (ผู้ก่อตั้งหรือผู้บุกเบิกธุรกิจครอบครัว) ทำการชี้แจงถึงความสำคัญในการเข้ารับช่วงสืบทอดธุรกิจต่อจากรุ่นพ่อแม่ให้กับรุ่นผู้สืบทอดหรือผู้ที่คิดว่าน่าจะกลายมาเป็นผู้สืบทอดธุรกิจในรุ่นถัดไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถที่จะเริ่มทำการปรับตัวและยอมรับถึงบทบาทและภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อจากรุ่นพ่อแม่ และรุ่นพ่อแม่ทำการอธิบายถึงปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้ข้างต้นให้กับรุ่นลูกได้ทราบ จากนั้นจึงใช้คัมภีร์พิสดาร 6 กระจับปี่ 19 ท่า สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับควบคู่ไปกับการปรับแนวคิดทัศนคติของรุ่นลูกในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อจากพ่อแม่โดยคิดหาวิธีหรือแนวทางที่มีความสอดคล้องกันทั้ง 2 รุ่น ตามคัมภีร์พิสดาร 6 กระจับปี่ 19 ท่า สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้การส่งผ่านธุรกิจเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## สารบัญ

	หน้า
คำชี้แจง.....	339
วิธีใช้คัมภีร์.....	340
กระบวนยุทธ์ที่ 1 กล่าวถึงด้านบุคคล.....	343
ทำที่ 1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด.....	343
ทำที่ 2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ.....	345
ทำที่ 3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ.....	347
กระบวนยุทธ์ที่ 2 กล่าวถึงด้านครอบครัว.....	348
ทำที่ 4 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม.....	348
ทำที่ 5 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง.....	350
ทำที่ 6 ความเชื่อใจภายในครอบครัว.....	352
ทำที่ 7 การส่งผ่านธุรกิจ.....	353
กระบวนยุทธ์ที่ 3 กล่าวถึงด้านความเป็นเจ้าของ.....	354
ทำที่ 8 การปกครองและอำนาจการควบคุม.....	354
ทำที่ 9 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์.....	356
ทำที่ 10 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ.....	357
ทำที่ 11 สมรรถนะและการประเมิน.....	359
กระบวนยุทธ์ที่ 4 กล่าวถึงด้านผู้ประกอบการ.....	361
ทำที่ 12 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ.....	361
ทำที่ 13 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ.....	363
ทำที่ 14 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่.....	365
กระบวนยุทธ์ที่ 5 กล่าวถึงด้านธุรกิจ.....	367
ทำที่ 15 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร.....	367
ทำที่ 16 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ.....	369
กระบวนยุทธ์ที่ 6 กล่าวถึงด้านการจัดการ.....	370
ทำที่ 17 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ.....	370

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ทำที่ 18 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	373
ทำที่ 19 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ.....	374
ภาคผนวก.....	376
แบบตรวจประเมินปัญหาเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ก่อนการอ่านคู่มือ (สำหรับพ่อแม่).....	376
แบบสรุปและวิธีแก้ปัญหามีปัญหาเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว หลังการอ่าน คู่มือ (สำหรับพ่อแม่).....	377
แบบประเมินผลการปฏิบัติตามคู่มือ (สำหรับพ่อแม่).....	380
วิธีคำนวณคะแนนจากการตอบแบบประเมิน.....	384
เกณฑ์การพิจารณาคะแนนจากการการประเมินผล.....	384



## “คัมภีร์พิสดาร 6 กระบวนยุทธ์ 19 ท่า สืบทอดธุรกิจครอบครัว ในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ”

กระบวนยุทธ์ที่ 1 กล่าวถึงด้านบุคคล ประกอบด้วย 3 ท่า ได้แก่



ท่าที่ 1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวพึงมี ในการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับที่ประสบความสำเร็จจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง ได้แก่

1. ระดับการศึกษา กล่าวคือ ลูกต้องมีการได้รับความรู้ในขั้นพื้นฐานรวมถึงความรู้ เฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ดังนั้น พ่อแม่ต้องมีการให้ความรู้ทั้งในขั้นพื้นฐานอาจ จะเริ่มตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงในระดับปริญญาตรีที่อาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้อง กับ อัญมณีและเครื่องประดับ และต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เฉพาะด้านซึ่งอาจเป็นความรู้ที่ครอบครัว ได้ถ่ายทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่นที่เกี่ยวกับอัญมณีและเครื่องประดับที่เพียงพอให้กับลูก ซึ่งถือว่าเป็น เรื่องที่สำคัญมาก เพราะถือว่าธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับนั้นเป็นธุรกิจที่มีการสั่งสมความรู้มา จากรุ่นสู่รุ่นซึ่งในบางเรื่องเป็นความรู้ที่มีเฉพาะในครอบครัวเท่านั้น เช่น การเผาพลอยหรือเทคนิค การขึ้นตัวเรือนต่าง ๆ เป็นต้น

2. การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ กล่าวคือ ช่วงอายุหรือวุฒิ ภาวะของบุคคลที่มีความเหมาะสมต่อการเข้าสู่การดำเนินธุรกิจของครอบครัว ดังนั้น เมื่อถึงช่วงวัยหรือ เวลาที่มีความเหมาะสมแล้ว พ่อแม่และลูกต้องมีการพูดคุย วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของรุ่นลูก

ที่มีความพร้อมในการเข้ารับช่วงธุรกิจครอบครัวต่อจากพ่อแม่ ซึ่งอาจจะไม่สามารถระบุไปได้ อย่างละเอียดว่าอายุที่เหมาะสมนั้นต้องเป็นอายุเท่าไร อาจดูถึงความพร้อมในด้านอื่น ๆ ประกอบ เช่น ความพร้อมของความรู้พื้นฐานที่รุ่นลูกมีว่าสามารถใช้ความรู้ที่ประกอบธุรกิจได้หรือไม่ ความพร้อมของประสบการณ์ที่รุ่นลูกได้มีประสบการณ์ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นต้น

3. ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว กล่าวคือ ความรู้ ความชำนาญ ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวของรุ่นลูกไม่ว่าจะในส่วนตัวที่เกิดจากการเข้าร่วมกระทำการ ดำเนินธุรกิจครอบครัว ดังนั้น รุ่นพ่อแม่เองต้องมีการแนะนำเสนอหรือสร้างความเข้าใจว่า การจะเข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้นต้องมีการส่งมอบประสบการณ์จากการได้ลงมือปฏิบัติจริงเพื่อเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาวิธีการดำเนินธุรกิจอย่างละเอียด และให้ลูกเริ่มเข้ามาฝึกงานหรือเรียนรู้ งานก่อนเข้ารับช่วงธุรกิจจริงอาจจะเป็นช่วงปิดภาคเรียนหรือช่วงที่รุ่นลูกมีความสะดวกที่จะใช้เวลาไปกับการสร้างประสบการณ์การทำธุรกิจครอบครัว

4. ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น กล่าวคือ ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศที่ลูกพึงมีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ต่อจากรุ่นพ่อแม่ ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ต้องมีการส่งเสริมให้ลูกได้เรียน ได้ฝึกฝนในภาษาที่สองหรือสาม เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ภาษาและวัฒนธรรมได้มากขึ้น และลูกเองต้องให้ความร่วมมือเพื่อให้เอื้อประโยชน์ด้านภาษาต่อการเข้ารับช่วงสืบทอดธุรกิจ ในอนาคตต่อไป



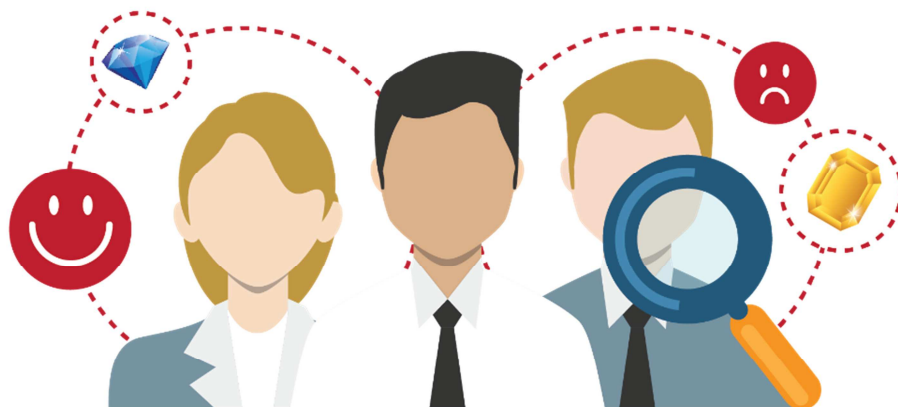


ทำที่ 2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ หมายถึง ความรู้สึkd้านบวกในการที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับได้แก่

1. การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ กล่าวคือ การให้ทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับช่วงธุรกิจครอบครัวต่อจากรุ่นพ่อแม่ ดังนั้น พ่อแม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวแก่ลูกตั้งแต่ยังเด็กให้ทราบถึงที่มาที่ไปของธุรกิจครอบครัว ความสำคัญในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจครอบครัวเพื่อให้ลูกได้มีเวลาในการเรียนรู้ และสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องและไม่กระทบกระเทือนต่อความคิดและจิตใจมากนักในการต้องรับผิดชอบภาระหน้าที่ต่อไปในอนาคต

2. ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วงธุรกิจ กล่าวคือ การให้ความตระหนักรู้ถึงความสำคัญต่อรุ่นลูกในการจะเข้ามารับช่วงธุรกิจครอบครัวต่อจากรุ่นพ่อแม่ ดังนั้น พ่อแม่ต้องสร้างความตระหนักรู้ให้กับลูกถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วงธุรกิจครอบครัวต่อจากรุ่นพ่อแม่ซึ่งอาจจะค่อย ๆ บอก ค่อย ๆ สอดแทรกความสำคัญของธุรกิจครอบครัวให้กับลูก ตั้งแต่ยังไม่เข้ามารับช่วงธุรกิจและมีการชี้ให้เห็นถึงข้อดีถ้าหากมีการสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อไปจากรุ่นสู่รุ่นและสามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ





ทำที่ 3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการ และทักษะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่แสดงออกของบุคคลและความรู้สึกด้านบวกที่เอื้อประโยชน์ต่อเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวและการดำเนินธุรกิจครอบครัวในอนาคต ได้แก่

1. การมีบุคลิกที่มีความอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ ดังนั้น พ่อแม่ควรมีการส่งเสริมและเป็นตัวอย่างที่ดีให้ลูกได้มีการแสดงออกในทางที่ถูกต้องดังกล่าวและรุ่นลูกต้องเรียนรู้ที่จะอ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้างและสามารถประสานงานต่าง ๆ ในธุรกิจครอบครัวธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับได้

2. การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการกับวิกฤติต่าง ๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ ดังนั้น พ่อแม่ควรมีการส่งเสริมให้ลูกได้มีการแสดงออกในทางที่ถูกต้องดังกล่าว และรุ่นลูกต้องมีความอดทนต่อแรงกดดันต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบต่อตนเองและธุรกิจครอบครัว มีความสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

3. การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ ดังนั้น พ่อแม่ควรมีการส่งเสริมและเป็นตัวอย่างที่ดีให้ลูกได้มีการแสดงออกในทางที่ถูกต้องในการแสดงความเป็นผู้นำดังกล่าวและรุ่นลูกต้องสามารถมีภาวะผู้นำหรือสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นซึ่งอาจจะเรียนรู้มาจากรุ่นพ่อแม่และนำมาปรับให้เกิดขึ้นกับตนเอง

4. การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ดังนั้น พ่อแม่ควรมีการส่งเสริมและเป็นตัวอย่างที่ดีให้ลูกให้ลูกได้มีการแสดงออกในทางที่ถูกต้องดังกล่าวและรุ่นลูกควรสามารถสร้างบุคลิกในการมีเป้าหมายกับธุรกิจครอบครัวและการทำงานด้วยความมีระเบียบ มีวินัย ทำงานอย่างมืออาชีพโดยอาจ

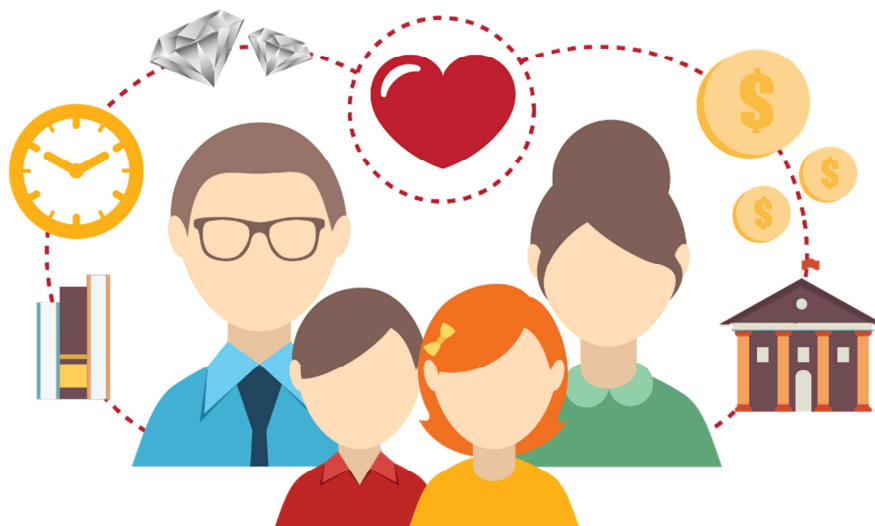
ขอคำปรึกษาในส่วนนี้กับรุ่นพ่อแม่ก่อนเพื่อให้สามารถพัฒนาแนวคิดของตนเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับได้

5. การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ดังนั้น พ่อแม่ควรมีการส่งเสริมและเป็นตัวอย่างที่ดีให้ลูกให้ลูกได้มีการแสดงออกในทางที่ถูกต้องดังกล่าว และรุ่นลูกอาจต้องมีการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งแปลกใหม่ที่ธุรกิจครอบครัวของตนยังไม่เคยมีหรืออาจมีแต่ยังไม่มีการปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อให้ธุรกิจสามารถเป็นธุรกิจที่ทันสมัยก้าวทันความแปลกใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

6. การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ ดังนั้น พ่อแม่ควรมีการส่งเสริมและเป็นตัวอย่างที่ดีให้ลูกให้ลูกได้มีการแสดงออกในทางที่ถูกต้องดังกล่าวและรุ่นลูกอาจเพิ่มทักษะนี้ได้โดยการติดตามรุ่นพ่อแม่ออกไปข้างนอกเมื่อมีการติดต่อธุรกิจหรืออาจมีการร่วมงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ กับธุรกิจไม่ว่าจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรงหรืออาจจะเป็นงานที่เกี่ยวกับงานสังคมต่าง ๆ เช่น งานแต่งงาน งานแฟร์ งานเปิดตัวสินค้า เพื่อให้เป็นการพัฒนาทักษะในด้านการเข้าสังคมของรุ่นลูกได้



## กระบวนการยุทธ์ที่ 2 กล่าวถึงด้านครอบครัว ประกอบด้วย 4 ทำ ได้แก่



ทำที่ 4 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม หมายถึง สิ่งที่ถูกตีสืบต่อมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจครอบครัวที่เป็นแบบแผนให้กับผู้สืบทอดรุ่นต่อไป เพื่อการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกับบรรพบุรุษให้เกิดเป็นค่านิยมภายในครอบครัว ได้แก่

1. ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน กล่าวคือ ในปัจจุบันนั้นการมองข้ามเรื่องเพศถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากเพศนั้นไม่สามารถเป็นตัวกำหนดความสามารถในด้านต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ดังนั้น พ่อแม่จึงควรปลูกฝังให้ลูกได้แสดงความสามารถในการทำธุรกิจครอบครัวธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับด้วยความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ไม่มีการแบ่งแยกว่าลูกจะเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายให้ดูที่ความสามารถของลูกที่แสดงออกมาในการทำธุรกิจครอบครัว

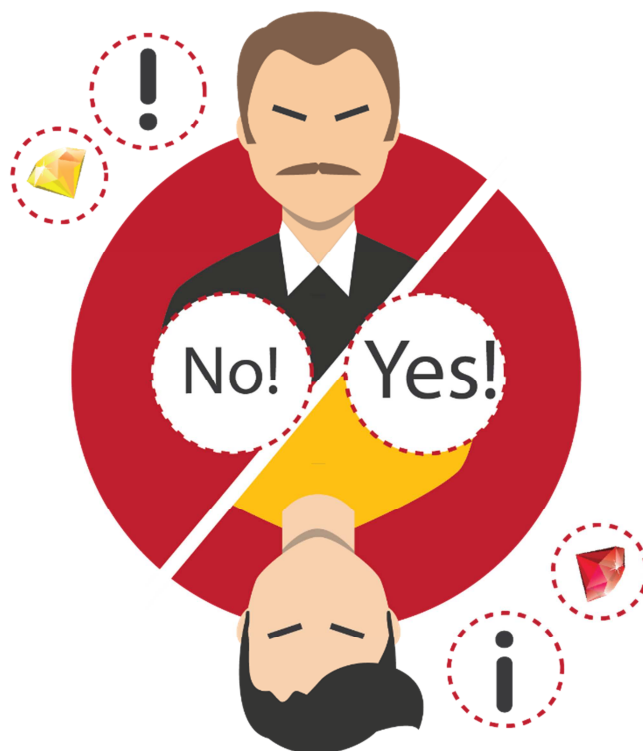
2. ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่าง ๆ กล่าวคือ ผู้สืบทอดธุรกิจอาจมีปัญหาในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในส่วนที่อาจจะแก้ไขด้วยวิวุฒิและคุณวุฒิที่ยังไม่สมบูรณ์เพียงพอ ดังนั้น เมื่อต้องการความช่วยเหลือการใช้แนวทางที่พ่อแม่ได้ปฏิบัติและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความเป็นไปของช่วงเวลามาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในช่วงนั้น ๆ

3. ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงานอย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ กล่าวคือ ในกรณีทั้งรุ่นพ่อแม่ออกจากธุรกิจเลยหรือยังเข้ามาดำเนินธุรกิจร่วมกับรุ่นลูกบ้างแต่ไม่ทั้งหมดทุกส่วนงาน ลูกจะต้องมีหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

ที่ชัดเจนไม่เหลือมล้ากับหน้าที่อื่นและต้องทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การทำงานมีความสอดคล้องกับหน้าที่ที่ผู้สืบทอดได้รับมา

4. การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ แบบแผนการปฏิบัติงานการดำเนินธุรกิจที่มีการปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานเกิดความสอดคล้องกันทั้งก่อนและหลังการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างไม่ติดขัดหรือเกิดการชะงักจากการเปลี่ยนถ่ายผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว





ทำที่ 5 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง หมายถึง ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินธุรกิจทั้งทางบวกและทางลบของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวซึ่งหมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ได้แก่

1. ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ กล่าวคือ ความเปลี่ยนแปลงในส่วนต่าง ๆ ของการทำงานตามกาลเวลาในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับอาจจะส่งผลต่อรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจในรุ่นต่อไปได้ ดังนั้น ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการติดตามผลการดำเนินธุรกิจในแต่ละช่วงเวลาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันว่า ในส่วนใดที่มีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและสอนหรือบอกกับลูกได้ว่าสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงไปนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง และต้องมีการจัดการกับสิ่งเหล่านั้นอย่างไร

2. ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น กล่าวคือ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของช่วงอายุของทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกซึ่งเมื่อมีช่วงอายุที่แตกต่างกันจึงส่งผลต่อระบบความคิดที่มีความแตกต่างกันอาจมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันบ้างตรงกันบ้าง ดังนั้น ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกต้องมีการพูดคุยชี้แจงถึงเรื่องราวต่าง ๆ หรือความคิดเห็นของตนให้มีความกระจ่างชัด



และหาข้อยุติในเรื่องนั้น ๆ เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้ในการรับช่วงสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

3. การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นแล้วทั้งในส่วนของธุรกิจครอบครัวและในครอบครัวเองนั้นควรมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการจัดการความขัดแย้งที่ทันทีเพราะความขัดแย้งทำให้การดำเนินธุรกิจเกิดความชะงักไม่ราบรื่น ดังนั้น ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวและคนในครอบครัวควรร่วมมือและพูดคุยกันถึงปัญหาของความขัดแย้งและช่วยกันแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อความราบรื่นในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ





ทำที่ 6 ความเชื่อใจภายในครอบครัว หมายถึง ความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มีให้กับบุคคลอื่นและการยอมรับในพฤติกรรม ความคิด การกระทำของสมาชิกครอบครัวซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ได้แก่

1. ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง กล่าวคือ การต้องเข้าร่วมทำงานกับคนในครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับสิ่งหนึ่งที่มีความแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว คือ การได้รับความเชื่อใจ ความไว้วางใจจากคนในครอบครัว ดังนั้น ผู้รับสืบทอดธุรกิจต้องมีการวางตัว การปฏิบัติตัว แสดงความเป็นผู้สืบทอดธุรกิจที่น่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับของคนในครอบครัวเพื่อส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ





ทำที่ 7 การส่งผ่านธุรกิจ หมายถึง การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งและหมายรวมถึงการส่งผ่านอำนาจการควบคุมสิทธิต่าง ๆ รวมไปถึงการส่งผ่านการบริหารหรือการส่งผ่านเงินทุนและหลักทรัพย์ต่าง ๆ เป็นต้น ได้แก่

1. เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม กล่าวคือ เมื่อถึงเวลาที่รุ่นพ่อแม่คิดว่าถึงช่วงเวลาที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นเวลาที่เหมาะสมวัยที่เหมาะสมของลูกหรือแม้แต่ประสบการณ์ที่ลูกได้สั่งสมมา ดังนั้น เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมแล้วรุ่นพ่อแม่ควรมีการพูดคุย ปรึกษาหรือแม้แต่การโน้มน้าวให้ลูกมีความคิดที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวได้มีการสืบสานต่อไปในอนาคต



### กระบวนยุทธ์ที่ 3 กล่าวถึงด้านความเป็นเจ้าของ ประกอบด้วย 4 ทำได้แก่



ทำที่ 8 การปกครองและอำนาจการควบคุม หมายถึง อำนาจการปกครองในธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างมีระบบและส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จในอนาคต ได้แก่

1. การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ กล่าวคือ เมื่อถึงเวลาในการส่งต่อธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับแล้วนั้น หากรุ่นพ่อแม่ยังคงไม่วางมือซึ่งอาจมากเกินไปอาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของรุ่นลูกได้เนื่องจากลูกอาจจะไม่สามารถเข้าใจบริบทของธุรกิจหรืออาจไม่ได้แสดงความสามารถในการบริหารธุรกิจครอบครัวได้ ดังนั้น เมื่อถึงเวลาในการส่งต่อธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับแล้วนั้น พ่อแม่อาจเข้ามาร่วมดำเนินธุรกิจบ้าง แต่ควรให้ลูกได้ทำหน้าที่ผู้นำธุรกิจในส่วนที่มากกว่าควรให้ลูกได้แสดงศักยภาพของตนให้เห็นเป็นประจักษ์แก่ทุกคนในธุรกิจครอบครัว

2. การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ กล่าวคือ การกำหนดกฎเกณฑ์ในการดำเนินธุรกิจหรืออาจเปรียบเสมือนธรรมเนียมของครอบครัวที่ไม่แค่รุ่นลูกเท่านั้นที่ต้องปฏิบัติตาม แต่หมายรวมถึงทุกคนที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ดังนั้น รุ่นพ่อแม่เองต้องมีการกำหนดถึงกฎเกณฑ์ กฎระเบียบ

ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไว้ให้ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวในรุ่นต่อ ๆ ไป

3. การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ กล่าวคือ เมื่อธุรกิจเป็นธุรกิจครอบครัวแล้วนั้นความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างมากซึ่งหากความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวเป็นไปในทางที่ดีแล้วนั้นจะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว แต่ถ้าความสัมพันธ์เป็นไปในทางตรงกันข้ามอาจส่งผลที่ไม่ดีต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวได้ ดังนั้นทุกคนในธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับควรต้องมองว่าความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและควรต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัวเพื่อการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ





ทำที่ 9 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ หมายถึง การถ่ายโอนเงินทุนหรือภาระทางการเงินของธุรกิจเพื่อการวางแผนหลักทรัพย์ของธุรกิจครอบครัวจากการรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งที่สืบเนื่องมาจากการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ได้แก่

1. การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ กล่าวคือ การให้ความสำคัญกับการจัดการด้านการเงินของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ต้องมีการสร้างความเข้าใจด้านการเงินของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับให้กับลูกก่อนที่จะเข้ารับช่วงธุรกิจครอบครัวต่อจากพ่อแม่เพราะธุรกิจจะเดินหน้าต่อไปได้สิ่งที่เป็นตัวช่วยตัวหนึ่งคือการหมุนเวียนของเงินในระบบธุรกิจ

2. การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์เป็นสิ่งที่พึงกระทำเป็นอย่างมากในช่วงการส่งผ่านธุรกิจ เนื่องจากเป็นช่วงในการเปลี่ยนแปลงผู้ที่จะมาผู้นำธุรกิจครอบครัว ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ควรมีการวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ให้เป็นระบบและชัดเจนเพื่อเมื่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมาถึงจะได้ไม่สร้างความยุ่งยากหรือความไม่เข้าใจระบบการเงินของธุรกิจครอบครัวได้





ทำที่ 10 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพี่น้องและเครือญาติที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวรวมถึงขอบเขตอำนาจในการบริหารธุรกิจและการได้รับหรือไม่ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

1. ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ กล่าวคือ เมื่อธุรกิจเป็นธุรกิจครอบครัวแล้วนั้นการจะไว้วางใจคนภายนอกที่ไม่ใช่คนในครอบครัวซึ่งอาจจะไม่ได้เป็นพี่น้องกันโดยตรง แต่อาจเป็นญาติให้มาเข้าร่วมในการบริหารธุรกิจนั้นอาจทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจหรือเชื่อใจเท่ากับคนที่เป็นคนในครอบครัวตนเอง ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ควรมีการศึกษาหรือทำความเข้าใจคนในครอบครัวที่มีความสามารถในด้านธุรกิจคนที่มีความสนใจในธุรกิจของครอบครัวและมีความไว้วางใจคนในครอบครัว และทำการแนะนำให้ลูกได้รู้จักทำความเข้าใจความคุ้นเคยกันเพื่อในอนาคตที่มีการต้องเข้ามาร่วมงานกันในธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับจะได้สามารถปรับตัวได้โดยง่ายและรวดเร็ว

2. ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ เมื่อธุรกิจเป็นธุรกิจครอบครัวแล้วนั้นและมีการร่วมงานกันระหว่างญาติพี่น้อง ความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ และในทางตรงกันข้ามความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทางลบจะส่งผลลบต่อการดำเนินธุรกิจเช่นกัน ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ต้องมีการสั่งสอน อบรม ชี้แนะส่งเสริมรุ่นลูกในเรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อคนรอบข้างและให้มีการบริหารจัดการอารมณ์ในด้านลบที่อาจเกิดขึ้นได้ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับได้

3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องเป็นเครือญาติกันในธุรกิจครอบครัวเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ดังนั้น รุ่นพ่อแม่จึงต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ไม่มีการก้าวล่วงในส่วนงานของผู้อื่น มีการมีบทลงโทษตามความเหมาะสมหากมีการกระทำที่ไม่เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในครอบครัว และธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ







ทำที่ 11 สมรรถนะและการประเมิน หมายถึง สิ่งที่เป็นตัววัดการดำเนินธุรกิจรอบครัว ที่ส่งผลต่อการเติบโตและความสามารถของธุรกิจที่ส่งผลต่อการเติบโตธุรกิจรอบครัว ได้แก่

1. สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ การวัดความสามารถในด้านการดำเนินธุรกิจด้านการเงินเนื่องจากรายได้ รายรับ กำไรหรือสิ่งที่แสดงถึงประสิทธิภาพที่เป็นตัวเงินของธุรกิจรอบครัวถือเป็นหนึ่งในการบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจรอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ต้องแสดงความสามารถในการดำเนินธุรกิจรอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ และแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะทางการเงินที่มีการพัฒนาหรือมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเพื่อให้รุ่นลูกได้มีความพยายามที่จะแสดงศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้การเงินของธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้นในอนาคต

2. สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ การวัดความสามารถในด้านการตลาดของธุรกิจ โดยดูได้จากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ตลาดของธุรกิจที่ขยายใหญ่ขึ้นทั้งในและต่างประเทศหรือแนวโน้มการขายฐานการผลิตเพิ่มถือเป็นหนึ่งในการบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจรอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ควรมีการแนะนำหรือให้ความรู้เกี่ยวกับสถานะตลาดหรือแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเพื่อที่ลูกจะได้มีการวางแผนวางแนวทางในการทำการตลาดของธุรกิจ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจรอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

3. ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ กล่าวคือ การสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ควรมีการวางแผนที่จะสอนหรือแนะนำให้ลูกได้ทำความรู้จักกับกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในส่วนของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ของธุรกิจเจ้าหนี้หรือลูกหนี้ของธุรกิจ ผู้แทนจำหน่ายของธุรกิจเพื่อให้ลูกได้รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจภายหลังการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ



#### กระบวนการยุทธ์ที่ 4 กล่าวถึงด้านผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 3 ทำได้แก่



ทำที่ 12 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง มุมมองและแนวคิดต่าง ๆ ที่ผู้รับสืบทอดธุรกิจพึงมีทั้งก่อนและหลังจากรับสืบทอดธุรกิจเพื่อการพัฒนาธุรกิจในอนาคต เพื่อให้สามารถรักษาไว้ซึ่งธุรกิจของครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ได้แก่

1. ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ กล่าวคือ การเข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับนั้นหากไม่มีการพัฒนาต่อยอดสิ่งใดเลยนอกจากสิ่งที่พ่อแม่ได้ทำไว้นั้นถือว่าไม่มีการนำพาธุรกิจครอบครัวก้าวไปข้างหน้า ดังนั้น รุ่นพ่อแม่จึงควรมีการใส่แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจในทุก ๆ ด้านที่เห็นสมควรเพื่อให้ลูกได้เรียนรู้ว่าถึงแม้ธุรกิจครอบครัวจะไม่ได้มีขนาดที่ใหญ่โตมาก แต่การพัฒนาต่อยอดธุรกิจมีความสำคัญดังนั้นลูกจึงต้องสามารถสร้างสิ่งใหม่หรือพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้สามารถแข่งขันในภาวะที่การแข่งขันรุนแรงได้
2. การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ กล่าวคือ ในรุ่นของพ่อแม่จะมีมุมมองในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับอีกแบบหนึ่งที่อาจจะมีความแตกต่างจากรุ่นลูกได้นั้นไม่ใช่เรื่องที่ผิดอาจจะส่งผลดีต่อธุรกิจเช่นกัน ซึ่งอาจจะมีความขัดแย้งทางด้านความคิดอยู่บ้างในบางส่วนของ การดำเนินธุรกิจแต่อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีก็เป็นได้ ดังนั้น ทั้งรุ่นพ่อแม่

และรุ่นลูกเองต้องมีการพูดคุย ปรึกษาหารือหรือแสดงความคิดเห็นในแนวทางการดำเนินธุรกิจครอบครัวทั้งในขณะที่ยังไม่มี การส่งผ่านธุรกิจและในช่วงที่การส่งผ่านธุรกิจมาถึงแล้วเพื่อหาจุดเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

3. แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมาจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ กล่าวคือ แนวคิดการทำงานในแต่ละช่วงเวลา และช่วงวัยนั้นย่อมมีความแตกต่างกันในรุ่นพ่อแม่อาจมองถึงความมั่นคงของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมากกว่าเนื่องจากเป็นรุ่นก่อร่างสร้างตัว สร้างความมั่นคงให้กับครอบครัว แต่เมื่อส่งต่อธุรกิจมาถึงรุ่นลูกแล้วแนวคิดอาจมีความแตกต่างกันอาจไม่ได้มองในความมั่นคงมากนัก แต่อาจมองถึงการพัฒนาให้มีความก้าวหน้าไปในอนาคตมากขึ้น ดังนั้นแนวคิดการทำงานของรุ่นพ่อแม่ที่รุ่นลูกที่เข้ามารับช่วงต่อธุรกิจอาจมีการนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ที่เกิดในปัจจุบันเพื่อให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องได้





ทำที่ 13 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ หมายถึง ความสามารถของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีความพร้อม ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจในการเป็นผู้ประกอบการของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับต้องมีเป้าหมายมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้เพื่อดำเนินธุรกิจได้อย่างมีทิศทาง ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับให้มีความชัดเจนว่าจะไปในทิศทางใดเมื่อถึงเวลาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวแล้วนั้นรุ่นลูกจะสามารถมองเห็นได้ว่าจะต้องนำพาธุรกิจครอบครัวไปข้างหน้า นั้นควรดำเนินการอย่างไรและด้วยวิธีใดแต่วิสัยทัศน์ในรุ่นลูกเองนั้นอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง เพราะบริบทต่าง ๆ ของธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

2. การมีความคิดค้นนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง กล่าวคือ ธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไม่ควรจะหยุดนิ่งอยู่กับรูปแบบเดิม ๆ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการออกแบบหรือการผลิตเครื่องประดับเนื่องจากคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันรวมทั้งเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาให้ทันสมัยขึ้น ดังนั้น การเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวของรุ่นลูกนั้นควรมีการพัฒนา นวัตกรรม การผลิตต่าง ๆ เพื่อให้การผลิตสินค้ามีความทันสมัย สามารถผลิตได้ทันตามความต้องการของลูกค้า และการออกแบบที่ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อเสริมความได้เปรียบของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

3. การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้ กล่าวคือ การสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจของครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ โดยการหาข้อมูล การศึกษาดูงานเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจครอบครัวของตนเองแต่ต้องอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ทุกคนในครอบครัวยอมรับได้ เพราะหากเสี่ยงมากอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและต่อความมั่นคงของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับได้

4. การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคต กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับตามแผนงานที่กำหนดไว้ซึ่งในรุ่นพ่อแม่อาจมีการปฏิบัติไว้เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ละเอียด รอบคอบ ดังนั้น รุ่นลูกจึงต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดในทุกขั้นตอนของการทำงานเพื่อให้สามารถเข้าใจเป้าหมายและประสบความสำเร็จในอนาคตได้

5. ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ กล่าวคือ เมื่อธุรกิจเข้าสู่สนามของการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้นแล้วนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับจึงต้องสามารถจัดการกับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้สามารถรักษาธุรกิจไว้ให้ได้ ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ต้องมีการให้ความรู้ ให้ความเข้าใจกับการที่ครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมีคู่แข่งในหลายระดับและการแข่งขันในแต่ละช่วงที่อาจมีความรุนแรงแตกต่างกันไปเพื่อให้ลูกได้ทราบถึงวิธีการรับมือ และสามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไปในแนวทางที่ถูกต้องเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ





ทำที่ 14 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ หมายถึง ความสามารถที่ผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวพึงกระทำในการพัฒนาธุรกิจครอบครัวเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาเพื่อรักษาธุรกิจของครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับไว้ได้แก่

1. ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ การพัฒนาธุรกิจท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับทุกคนต้องพบเจอเมื่อเข้ามาดำเนินธุรกิจต่อจากรุ่นพ่อแม่ ดังนั้น รุ่นลูกจึงต้องมีการหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมีความทันสมัยที่เป็นไปในปัจจุบัน

2. แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับการมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่ กล่าวคือ เมื่อผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับอยากจะหาแนวคิดใหม่ที่จะมาต่อยอดธุรกิจของครอบครัวนั้นอาจจะให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของพ่อแม่เพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบกะทันหัน เนื่องจากในธุรกิจอาจจะมีความเสี่ยงที่ไม่ใช่คนในครอบครัวทำงานอยู่ด้วย ซึ่งการที่รุ่นลูกเข้ารับช่วงธุรกิจต่อแล้วมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่มากเกินไป อาจส่งผลกระทบต่อด้านจิตใจของคนเหล่านี้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การมีแนวคิดที่แตกต่างมากเกินไปของทั้งสองรุ่นอาจส่งผลเสียต่อ

ธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับได้ ซึ่งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกจึงต้องมีการพูดคุย  
ปรับความเข้าใจในแนวคิดธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวเพื่อลดความอึดใจจาก  
คนรอบข้างที่อาจเกิดขึ้นกับตัวผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวได้





## กระบวนการยุทธ์ที่ 5 กล่าวถึงด้านธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ทำได้แก่



ทำที่ 15 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบลักษณะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ได้ปฏิบัติสืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น ได้แก่

1. รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจครอบครัว กล่าวคือ เมื่อลูกเข้ามารับช่วงธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับต่อจากพ่อแม่แล้วนั้นลูกต้องทำความเข้าใจในบริบทของความเป็นมาของธุรกิจของครอบครัวด้วยว่า มีธุรกิจครอบครัวนั้นมีความเป็นมาอย่างไร และการนำพาธุรกิจในช่วงที่พ่อแม่ดำเนินธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างไร ดังนั้น เมื่อมีการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมาถึงรุ่นลูกแล้วนั้นลูกต้องนำพาธุรกิจครอบครัวในช่วงแรกให้มีความสอดคล้องกับความเป็นมาของธุรกิจครอบครัวเพื่อป้องกันการต่อต้านจากทุกคนในธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

2. รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว กล่าวคือ รูปแบบผู้นำที่มีความเหมาะสมต่อการควบคุมธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ โดยเน้นไปที่การสร้างให้ที่ทำงานมีความสุขและการสร้างให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างคนในครอบครัวและในธุรกิจครอบครัวเพื่อส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจครอบครัว

สูงสุด ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ควรส่งเสริมให้รุ่นลูกที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณี และเครื่องประดับต้องให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว





ทำที่ 16 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ หมายถึง การเพิ่มจำนวนหรือการขยายขนาดของธุรกิจครอบครัวเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจครอบครัวและมีการจัดระบบธุรกิจให้มีความสอดคล้องและครอบคลุมส่วนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจครอบครัว ได้แก่

1. ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น กล่าวคือ การจัดตั้งระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในการจัดการกับธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับที่อาจมีสาขาเพิ่มขึ้นหรือการขยายขนาดของธุรกิจครอบครัว ดังนั้น รุ่นลูกต้องมีความจำเป็นในการใช้เวลาในการเรียนรู้การจัดตั้งระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันเนื่องมาจากการขยายธุรกิจครอบครัวในอนาคต

2. การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา กล่าวคือ เมื่อธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมีการขยายขนาดหรือเพิ่มสาขาเกิดขึ้นนั้นระบบในการจัดการธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับที่มีความชัดเจนมีประโยชน์อย่างมากต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ดังนั้น รุ่นลูกเองต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแนวทางให้เป็นไปในทางเดียวกันและมีความชัดเจนเพื่อการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ



## กระบวนการยุทธ์ที่ 6 กล่าวถึงด้านการจัดการ ประกอบด้วย 3 ทำ ได้แก่



ทำที่ 17 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ได้รับช่วงมาและทำการพัฒนากลยุทธ์จากเจ้าของรุ่นก่อนเพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่ความแตกต่างไปจากเดิม ได้แก่

1. การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้าของธุรกิจเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม กล่าวคือ ลูกค้าของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับนั้นมีความหลากหลายไม่ว่าจะเป็นด้านความชอบ ด้านเชื้อชาติ หรือความเป็นมาของลูกค้า ซึ่งความหลากหลายที่มีนั้นมีมาตั้งแต่รุ่นพ่อแม่เพราะในแต่ละช่วงเวลา ความชอบหรือแนวโน้มของลูกค้าจะมีความแตกต่างกันไป ดังนั้น เมื่อมาถึงรุ่นลูกที่เป็นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับแล้วนั้น จึงควรทำการศึกษาถึงความหลากหลายของลูกค้าให้ละเอียดถี่ถ้วน ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าตั้งแต่รุ่นของพ่อแม่และลูกค้าในช่วงปัจจุบันเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

2. กลยุทธ์การขายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย กล่าวคือ กลยุทธ์ในการเพิ่มจำนวนลูกค้าของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อให้สามารถกระจายสินค้าไปให้มากที่สุดให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าเพิ่มขึ้น ดังนั้น กลยุทธ์ในการขายฐานลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อธุรกิจครอบครัวมีฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้นธุรกิจเองก็จะเป็นที่รู้จักไปในวงกว้างเป็นการเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจครอบครัวด้วยเช่นกัน

3. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ เนื่องมาจากสินค้าที่เกี่ยวข้องกับอัญมณีและเครื่องประดับนั้นจะมีความคล้ายคลึงกันมากในด้านการออกแบบ ดังนั้น ทั้งรุ่นพ่อแม่และรุ่นลูกควรตระหนักถึงกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์นั้นนับว่าควรพิจารณาเป็นอันดับต้น ๆ เพื่อให้ลูกค้าเกิดการจดจำตราสินค้าของธุรกิจครอบครัวที่มีความแตกต่างและสร้างความสามารถในการแข่งขันจากตราสินค้าอื่น

4. กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างทางการบริการให้แตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากสินค้าประเภทอัญมณีและเครื่องประดับนั้นสินค้าจะไม่มี ความแตกต่างกันมาก ซึ่งเวลาที่ลูกค้ามาซื้อสินค้าสิ่งนี้อาจเป็นตัวตัดสินใจของลูกค้า คือ การบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ดังนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการเรียนรู้จากประสบการณ์และจากรุ่นพ่อแม่ที่มีการสอนหรือแนะนำในการบริการมาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า

5. กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมของธุรกิจเนื่องจากธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับนั้นจะต้องมีการนำเสนอสินค้าในรูปแบบที่เป็นของจริงไม่เฉพาะแค่ในเว็บไซต์เท่านั้นเพื่อให้ลูกค้าได้เห็นสินค้าจริงก่อนการตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การมีทำเลที่ตั้งของธุรกิจครอบครัวที่เหมาะสมจะเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างมาก

6. กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า กล่าวคือ กลยุทธ์การนำสื่อออนไลน์มาช่วยในการนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้าของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ การที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าได้อย่างรวดเร็วและสะดวกที่สุดเพื่อให้สามารถกระจายสินค้าได้นอกจากหน้าร้านเพียงอย่างเดียว ซึ่งในรุ่นพ่อแม่อาจจะไม่มองว่าช่องทางออนไลน์จะมีบทบาทมากนักแต่ในเทคโนโลยีสามารถเอื้อประโยชน์ให้กับธุรกิจครอบครัวได้ ดังนั้น รุ่นลูกที่เข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับควรมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสียในการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายออนไลน์เพิ่มเติมในอนาคต

7. การจัดการให้มีบทบาทกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลางและสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ กล่าวคือ บทบาทของสมาชิกในครอบครัวเมื่อมีการกระทำผิดไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับที่กำหนดไว้ ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ควรมีการกำหนดบทบาทไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับบทลงโทษและลูกเองควรทำความเข้าใจกับบทลงโทษ  
ที่พ่อแม่ได้กำหนดไว้และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไปตามความเหมาะสม





ทำที่ 18 กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง สิ่งที่ธุรกิจครอบครัวกำหนดเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินธุรกิจและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังไว้ได้แก่

1. เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของทุกคนในครอบครัว กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับที่มีการระดมความคิดเห็นจากทุกคนในธุรกิจครอบครัวเนื่องจากการดำเนินธุรกิจครอบครัวนั้นมีความเกี่ยวข้องกับคนในครอบครัว การกำหนดทิศทางของธุรกิจต้องได้รับความเห็นชอบจากคนในครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ดังนั้น การรับช่วงธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับต่อจากพ่อแม่จึงควรเข้าร่วมการกำหนดเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับด้วยเช่นกันเพื่อให้เกิดความคิดเห็นที่เป็นเอกฉันท์

2. เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นการกำหนดเป้าหมายที่ธุรกิจเองไม่สามารถบรรลุได้ ดังนั้น รุ่นลูกต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายที่อยู่ในความเป็นจริงไม่สร้างความยุ่งยากในการดำเนินธุรกิจที่ยากเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติตามได้ พ่อแม่อาจคอยช่วยแนะนำถึงการตั้งเป้าหมายที่ดีที่จะเอื้อให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้





ทำที่ 19 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ หมายถึง การส่งต่ออำนาจหรือบทบาทความเป็นผู้นำจากเจ้าของรุ่นก่อนสู่ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในรุ่นต่อไป ได้แก่

1. ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ กล่าวคือ บทบาทหน้าที่ผู้นำของธุรกิจที่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักเมื่อรับช่วงธุรกิจและต้องสามารถจัดการกับอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ไปในทางที่สามารถนำพาธุรกิจครอบครัวให้ก้าวหน้าต่อไปได้ ดังนั้น รุ่นพ่อแม่ควรให้ความรู้และเป็นแบบอย่างของผู้นำธุรกิจที่ดีเพื่อให้ลูกได้ซึมซับความสามารถในการนำพาธุรกิจในอยู่รอดไปได้ในช่วงของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

2. ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง กล่าวคือ การมีบทบาทผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์ของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ดังนั้น รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับที่เข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวควรแสดงความสามารถในบทบาทผู้นำที่เป็นไปในแนวทางของตนเองแต่อาจต้องมีความค่อยเป็นค่อยไปเพื่อสร้างความคุ้นชินกับบทบาทหน้าที่ใหม่ของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

3. เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ กล่าวคือ การที่รุ่นพ่อแม่ให้ความช่วยเหลือรุ่นลูกในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับหากพบหรือประสบกับปัญหาที่ลูกอาจจะยังไม่เคยมีประสบการณ์



มาก่อน ดังนั้น พ่อแม่อาจจะมีการเข้ามาให้คำแนะนำหรือสอนเกี่ยวกับการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้หากลูกไม่มีที่ปรึกษาที่เข้าใจธุรกิจครอบครัวและเต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มใจด้วยความหวังดีกับลูกมากที่สุด











แบบประเมินผลว่าท่านได้ปฏิบัติตามคัมภีร์พิสดาร 6 ภาระบุญ 19 ท่า สืบทอดธุรกิจครอบครัว  
ในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับมากน้อยเพียงใด (สำหรับพ่อแม่)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับความจริงมากที่สุด

ภาระบุญที่ 1 กล่าวถึงด้านบุคคล

ท่าที่ 1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ท่าที่ 2 ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ท่าที่ 3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน, การจัดการและทักษะความเป็นผู้นำ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้  
มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ภาระบุญที่ 2 กล่าวถึงด้านครอบครัว

ท่าที่ 4 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ทำที่ 5 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ทำที่ 6 ความเชื่อใจภายในครอบครัว ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ทำที่ 7 การส่งผ่านธุรกิจ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

กระบวนยุทธ์ที่ 3 กล่าวถึงด้านความเป็นเจ้าของ

ทำที่ 8 การปกครองและอำนาจการควบคุม ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ทำที่ 9 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ทำที่ 10 หุ่นส่วนพี่น้องและเครือญาติ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ทำที่ 11 สมรรถนะและการประเมิน ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

กระบวนการที่ 4 กล่าวถึงด้านผู้ประกอบการ

ทำที่ 12 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ทำที่ 13 ความสามารถในการจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

ทำที่ 14 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด



**กระบวนยุทธ์ที่ 5 กล่าวถึงด้านธุรกิจ**

**ทำที่ 15** รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

**ทำที่ 16** การขยาย/จัดระบบธุรกิจ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

**กระบวนยุทธ์ที่ 6 กล่าวถึงด้านการจัดการ**

**ทำที่ 17** การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

**ทำที่ 18** กำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

**ทำที่ 19** การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ ท่านได้ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้มากน้อยเพียงใด

5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด

### วิธีคำนวณคะแนนจากการตอบแบบประเมิน

1. ให้ท่านนำคะแนนในช่องที่ท่านตอบในแต่ละข้อมารวมกัน  
โดย หากท่านตอบ 5 ให้นับคะแนนเท่ากับ 5  
หากท่านตอบ 4 ให้นับคะแนนเท่ากับ 4  
หากท่านตอบ 3 ให้นับคะแนนเท่ากับ 3  
หากท่านตอบ 2 ให้นับคะแนนเท่ากับ 2  
หากท่านตอบ 1 ให้นับคะแนนเท่ากับ 1
2. นำคะแนนรวมข้างต้นหารด้วย 19 (จำนวนทำทั้งหมด)
3. นำคะแนนที่ได้เทียบเป็นร้อยละ

$$\text{คํงสูตร} \quad (\text{เลขที่คํานวณได้} \times 100) / 5$$

#### ตัวอย่าง

1. ท่านได้คะแนนรวมทั้งสิ้น 86 คะแนน
2. นำ  $86 / 19$  ได้เท่ากับ 4.53
3. เทียบคะแนนเป็นร้อยละ เท่ากับ  $(4.53 \times 100) / 5 = 90.60$

### เกณฑ์การพิจารณาคะแนนจากการการประเมินผล

หากท่านคำนวณได้คะแนนมากกว่าร้อยละ 80 แสดงว่า มีความเป็นไปได้มากที่ท่านจะสามารถให้ลูกหลานเข้ามารับช่วงสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้

หากท่านคำนวณได้คะแนนน้อยกว่าร้อยละ 80 แสดงว่า อาจมีความเป็นไปได้ที่ลูกหลานจะไม่เข้ารับช่วงสืบทอดธุรกิจต่อ ดังนั้น ท่านควรย้อนกลับไปศึกษาคู่มือว่าควรต้องมีการปรับแก้ในส่วนใดบ้างที่ได้คะแนนต่ำเพื่อพัฒนาให้เป็นไปได้ในแนวทางที่คาดหวังต่อไป

