



The tentative evidence from the study suggests that encouraging the next generation to join the family business, encouraging the development of successors in family business, understanding the differences between successors and founders, and understanding the leadership qualities of successors are successor's qualities affecting family business performance.

Keyword : successor's characteristics, family business, family business performance

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประวัติศาสตร์ได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ได้ทำให้เกิดความแตกต่างในผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในหลาย ๆ สถานการณ์ทั้งชัยชนะ ความสำเร็จ ความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Fiedler, 1996) ภาวะผู้นำเป็นตำนานและประวัติศาสตร์ของความสำเร็จและชัยชนะในทุกยุคทุกสมัย ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในรูปแบบกิจกรรมที่นำพาสมาชิกในองค์การหรือองค์การไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จและบรรลุสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายนั้นได้อย่างแท้จริงและไม่สามารถปฏิเสธได้ (Stogdill, 1950) ภาวะผู้นำอาจไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ อาจจะไม่จำเป็นต้องมีการจัดตั้งแต่เกิดขึ้นเฉพาะกาล และภาวะผู้นำในขณะนั้นเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มคนหรือองค์การนั้นได้เช่นเดียวกัน (Davis and Luthans, 1979)

ในธุรกิจครอบครัว กิจการเล็ก ๆ จากผู้ก่อตั้งเพียงหนึ่งหรือสองคน ก่อนจะค่อย ๆ เพิ่มบทบาทในประเทศ และก้าวออกสู่การทำธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้น ด้วยภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้งบางคน สามารถนำองค์กรและขยายธุรกิจไปได้เป็นเครือข่ายในระดับภูมิภาค และก้าวไปถึงการเป็นตราสินค้า (brand) ชื่อนำของโลก อาทิ BMW, Ford Motors, Estee Lauder, Hallmark, Levi Strauss, Motorola, Tetra Pak เป็นต้น หรือแม้แต่ธุรกิจครอบครัวไทย เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ ในกลุ่มเจริญรนนท์ กลุ่มชินวัตร กลุ่มจิราธิวัฒน์ กลุ่มรัตนรักษ์ กลุ่มภรณ์สุตร กลุ่มสิริวัฒนภักดี เป็นต้น ก็เริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งและสมาชิกในครอบครัวเพียงไม่กี่คน แม้ว่าจะดูเป็นก้าวการเติบโตเล็ก ๆ ทีละก้าว แต่จริง ๆ แล้วช่วงการก้าวไปข้างหน้าเพื่อส่งต่อธุรกิจไปยังผู้สืบทอดธุรกิจ ในรุ่นต่อไปทั้งความสามารถ กลยุทธ์ การจัดการธุรกิจ และ

ที่สำคัญคือภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจในรุ่นต่อไปนั้น เป็นเรื่องราวและช่วงเวลาที่ไม่ง่ายเลยทีเดียวสำหรับตำนานแห่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

บทบาทธุรกิจครอบครัว (family businesses) มีอย่างสูงต่อเศรษฐกิจทั่วโลก และเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก ร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมโดยบุคคลในครอบครัว (Lank, Owens, Martinez and Riedel, 1994) และในสหรัฐอเมริกา ธุรกิจครอบครัวมี 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด (Montgomery and Sinclair, 2000) ส่วนในประเทศแถบเอเชียจากการศึกษาพบว่าร้อยละ 75 เป็นธุรกิจครอบครัวของตระกูลใดตระกูลหนึ่งหรือไม่ก็ควบคุมการบริหารโดยคนในตระกูลไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ผู้ก่อตั้งในรุ่นแรกของธุรกิจครอบครัวซึ่งประกอบไปด้วยภาวะผู้นำอย่างสูงจำเป็นต้องสืบทอดสิ่งนี้ต่อไปยังผู้สืบทอดธุรกิจในรุ่นต่อไป เพื่อส่ง “ไม้ต่อ” ไปยังรุ่นลูก รุ่นหลาน รุ่นเหลน สืบทอดอย่างไม่ขาดสาย ผลการศึกษาจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัวมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวในหลาย ๆ ประเทศ ตลอดจนความสามารถในการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งอีกด้วย (Le Breton, et.al., 2004; Dyer and Sanchez, 1998; Harju, and Heinonen, 2009; อัมพล นววงศ์เสถียร, 2552) ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว จะสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจของครอบครัว ความสามารถในการถ่ายทอดภาวะผู้นำจากรุ่นผู้ก่อตั้งไปยังรุ่นลูก จากรุ่นลูกไปยังรุ่นหลาน และสืบทอดธุรกิจต่อไปรุ่นแล้วรุ่นเล่า ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ความอยู่รอดและเติบโตจะสร้างความเชื่อถือและความมั่นใจให้แก่ผู้ลงทุนกับธุรกิจครอบครัว สร้างแหล่ง

รายได้รองรับคนในครอบครัว แต่หากธุรกิจไม่สามารถดำรงความเป็นธุรกิจครอบครัวไว้ได้ ทางเลือกที่เจ้าของธุรกิจจะทำได้ คือการขายกิจการต่อไปให้แก่บุคคลภายนอก ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่มาของความเชื่อถือของผู้ลงทุนในหุ้นของธุรกิจครอบครัว และต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว นั้น ๆ ต่อไปก็เป็นได้

การศึกษาวิจัยนี้ มีประเด็นสำคัญคือ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัว มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร และภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจจะนำธุรกิจครอบครัวให้สามารถฟันฝ่าวิกฤตและจุดเปลี่ยนผ่าน ถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทในรุ่นต่อ ๆ ไปได้หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ด้านปัจจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อสร้างแบบจำลองคุณภาพภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว
3. เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับธุรกิจครอบครัว เพื่อให้สามารถอยู่รอด แข่งขันได้และสร้างความสามารถและความได้เปรียบการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัวทั้งในระดับชาติและระดับสากลต่อไป

คำถามวิจัย

คำถามที่ 1. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจแตกต่างจากผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร

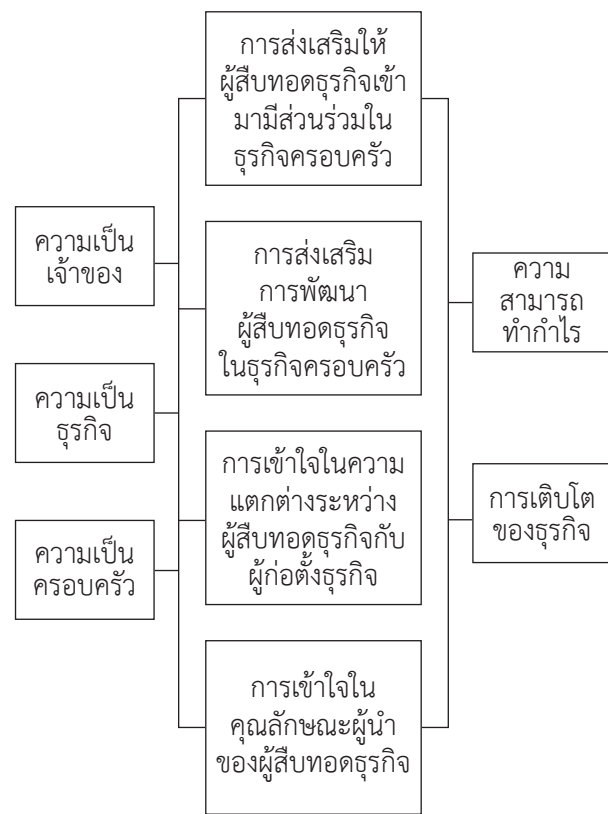
คำถามที่ 2. อะไรคือคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจที่ในธุรกิจครอบครัวที่จะสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตตัวแปรที่ศึกษาจะเป็นตัวแปรจากสิ่งแวดล้อมภายในธุรกิจครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและผลการประกอบการ และความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยเลือก

ตัวอย่างจากธุรกิจครอบครัวที่มีชื่ออยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตามนิยามปฏิบัติการของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ธนาคารพาณิชย์ โรงพิมพ์ โรงภาพยนตร์ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โทรคมนาคม และงานวิจัยนี้จะไม่ศึกษาตัวแปรจากสิ่งแวดล้อมภายนอกธุรกิจครอบครัว เนื่องจากเป็นตัวแปรที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบปัจจัยด้านคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว
2. ได้แบบจำลองภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว
3. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับธุรกิจครอบครัว เพื่อให้สามารถอยู่รอด แข่งขันได้และสร้างความสามารถ



และความได้เปรียบการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัวทั้งในระดับชาติและระดับสากลต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ธุรกิจครอบครัวตามนิยามปฏิบัติการที่มีชื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ธนาคารพาณิชย์ โรงพิมพ์ โรงภาพยนตร์ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ โทรคมนาคม จากจำนวนบริษัทที่มีชื่อจดทะเบียนทั้งหมด 518 บริษัท ณ วันที่ 27 ธันวาคม 2556

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ธุรกิจครอบครัวตามนิยามปฏิบัติการที่มีชื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (purposive sampling) จำนวน 180 ตัวอย่าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 10 ตัวอย่าง และใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจจำนวน 170 ตัวอย่าง จากอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ธนาคารพาณิชย์ โรงพิมพ์ โรงภาพยนตร์ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่

ระเบียบวิธีการวิจัย

(1) ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด แบบจำลอง ค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลอง และเป็นการยืนยันตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำไปสร้างตัวแปร นิยามปฏิบัติการ และสร้างข้อคำถามในมาตรวัดตามแผนการวิจัยนี้

(2) ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

โดยการใช้มาตรวัดที่เป็นแบบสอบถามที่ได้รับการออกแบบจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเข้มข้นและการสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการผู้จัดการหรือประธานกรรมการบริษัท จำนวน 10 ราย จนกระทั่งได้ตัวแปร นำไปสร้างแบบจำลอง ค่าพารามิเตอร์ สร้างแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามทดสอบความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ของมาตรวัด ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัว จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของมาตรวัด จากนั้นได้ทำการทดสอบความเชื่อถือได้ของ

มาตรวัด เพื่อนำมาทดสอบมาตรวัด (pilot test) จำนวน 30 ตัวอย่าง โดยตัวอย่างคนละกลุ่มกับตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้สถิติทดสอบ Cronbach's alpha และทำการทดสอบจนกว่ามาตรวัดจะมีความเชื่อถือได้ก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงสำรวจ

(3) วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า

วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation approach) ในงานวิจัยนี้จะใช้การตรวจสอบผลของวิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ยิ่งไปกว่านั้น การออกแบบวิธีวิจัยเชิงปริมาณได้รับสนับสนุนจากวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้เพิ่มเติมในการเตรียมข้อมูลในบริบทและของผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัย โดยการรวมทั้งวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์ถูกอธิบายจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและอธิบายผลลัพธ์ผ่านวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ผ่านการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการสนับสนุนความถูกต้องของผลลัพธ์จากการวิจัย (Webb and Gibb, 1966 ; Campbell and Fiske, 1959)

(4) การพัฒนาแบบสอบถาม

ในงานวิจัยนี้จะใช้ตัวแปร ทั้ง 4 กลุ่มที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การส่งเสริมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้าร่วมในธุรกิจครอบครัว (Handler, 1994 ; Kelly and Crittenden, 2000 ; Sharma, 2004) การส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจ ในธุรกิจครอบครัว (Dyck, Mauws, Starke and Mischker, 2002 ; Ward, 1997) ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว (Hubler and Kaye, 1999 ; Aronoff and Ward, 1997) ความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (Barach et al., 1988 ; Laub, 2003) ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ นำมาเพื่อใช้ในการอธิบายตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว

มาตรวัดที่ใช้เป็นแบบสอบถามได้ออกแบบเพื่อใช้

วัดข้อความแต่ละข้อโดยใช้ 5 สเกล (1-ไม่ได้ดำเนินการ, 2-วางแผนดำเนินการ, 3-กำลังพิจารณาดำเนินการแล้ว, 4-ดำเนินการแล้ว และ 5-ดำเนินการแล้วอย่างจริงจัง) ในการประเมินตัวแปรอื่น ๆ แต่ละข้อความจะใช้ 5 สเกล (1-ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2-ไม่เห็นด้วย, 3-ไม่มีความคิดเห็น, 4-เห็นด้วย และ 5-เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ในการพัฒนาแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ใช้วัดนี้ได้ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) ของมาตรวัด ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านการจัดการธุรกิจครอบครัว จำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบมาตรวัดแล้ว ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาถูกพิจารณาว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บรรลุความถูกต้องตามเนื้อหาเพื่อให้แบบสอบถามวัดได้ถูกต้องเที่ยงตรงในสิ่งที่ต้องการจะวัด การทดสอบเพื่อวัดสัดส่วนของโครงสร้างข้อคำถามเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ (reliability) โดยใช้ Cronbach’s alpha เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงถูกต้องและความเชื่อถือได้ของมาตรวัดที่ดีและเหมาะสมมากที่สุด (Babbie,1990 ; Bohrnstedt, 1971)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติวิเคราะห์ที่ใช้การวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติก (Logistic regression) ใช้สถิติทดสอบ Cronbach’s alpha ในการทดสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัดก่อนนำไปใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงสำรวจ

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาตัวแปรอิสระ ได้แก่ การส่งเสริมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาร่วมในธุรกิจครอบครัว การส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจในธุรกิจครอบครัว ความเข้าใจ

ในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว ความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อใช้ในการอธิบายตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติก (Logistic regression) ซึ่งแสดงให้เห็นตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยโลจิสติก ค่า Wald Test ค่า Exponential (B) ของแต่ละตัวพยากรณ์ โดยใช้เกณฑ์ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวมีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุด (ค่า Exp (B) = 1.362) รองลงมา ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจในธุรกิจครอบครัว (ค่า Exp (B) = 1.211) และความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวมีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด (ค่า Exp (B) = 1.093)

สมการถดถอยโลจิสติกที่สร้างขึ้นสามารถพยากรณ์คุณลักษณะภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัวได้อย่างเหมาะสมที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีตัวแปรพยากรณ์ 4 ตัวแปร จากตัวอย่างทั้งหมด 170 ตัวอย่าง ค่า $\chi^2 = 10.546$ และแบบจำลองให้ความถูกต้องในการพยากรณ์ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวมีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัวเท่ากับ 68.82 % หมายความว่า ตัวแปรในด้านความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว การส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจในธุรกิจครอบครัว การส่งเสริมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาร่วมในธุรกิจ

ตารางที่ 1 ตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ทำนายในสมการถดถอยโลจิสติก

ตัวแปรพยากรณ์	Exp (B) หรือ (β)	Wald (χ ¹)	Sig.	เป็นไปตามสมมติฐาน
ความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว	1.362	18.783	.003	✓
การส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจในธุรกิจครอบครัว	1.211	15.111	.001	✓
การส่งเสริมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาร่วมในธุรกิจครอบครัว	1.181	12.520	.000	✓
ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว	1.093	20.176	.000	✓



ครอบครัว ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวมีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว โดยมีความถูกต้องของการพยากรณ์ 68.82% สมการถดถอยโลจิสติกที่ได้ แสดงให้เห็นดังนี้

$$\hat{W} = 35.754 + 1.181X_1 + 1.211X_2 + 1.093X_3 + 1.362X_4$$

โดยที่ X_1 = การส่งเสริมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้าร่วมในธุรกิจครอบครัว

X_2 = การส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจในธุรกิจครอบครัว

X_3 = ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว

X_4 = ความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว

ความน่าจะเป็นที่ธุรกิจครอบครัวมีผลการประกอบการที่ดี หรือ

$$= e^{35.754+1.181X_1+1.211X_2+1.093X_3+1.362X_4}$$

$$1+e^{35.754+1.181X_1+1.211X_2+1.093X_3+1.362X_4}$$

$$\text{Log} \left[\frac{P(\text{ความน่าจะเป็นที่ธุรกิจครอบครัวมีผลการประกอบการที่ดี})}{1-P(\text{ความน่าจะเป็นที่ธุรกิจครอบครัวมีผลการประกอบการไม่ดี})} \right] = 35.754 + 1.181X_1 + 1.211X_2 + 1.093X_3 + 1.362X_4$$

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. การส่งเสริมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้าร่วมในธุรกิจครอบครัว

ผู้ก่อตั้งควรส่งเสริมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้าร่วมกับธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ยังเยาว์วัย และควรค้นหาแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบิดามารดาและบุตรผู้เยาว์ เพื่อเป็นการเพิ่มความเข้าใจในการที่ผู้สืบทอดธุรกิจในฐานะบุตรผู้เยาว์ที่ได้รับการวางตัวจากบิดามารดาในการเข้าสู่

ธุรกิจครอบครัวในอนาคต สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Handler (1994) และผลการศึกษาของ อัมพล นววงศ์เสถียร (2553) นอกจากนี้ ผู้ก่อตั้งควรเสริมแรงบวกโดยการพูดคุยถึงธุรกิจของครอบครัวกับผู้สืบทอดธุรกิจ ให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีโอกาสทำงานในธุรกิจครอบครัวในช่วงปิดภาคฤดูร้อนอย่างมีความสุขเพื่อเตรียมตัวให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจเมื่อจบการศึกษา (ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับ Kelly and Crittenden, 2000) และหากผู้สืบทอดธุรกิจเป็นบุตรสาว ผู้ก่อตั้งควรทำความเข้าใจและมีแนวทางในการเปลี่ยนแปลงบทบาทและค่านิยมของธุรกิจครอบครัวในการที่จะมีผู้บริหารเป็นสุภาพสตรีเพื่อรองรับผู้สืบทอดธุรกิจที่เป็นสุภาพสตรีเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวในอนาคตต่อไปข้างหน้า ซึ่งผลการศึกษาที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sharma (2004)

2. การส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจในธุรกิจครอบครัว

หากผู้ก่อตั้งมีการจำกัดบทบาทความเป็นเจ้าของในฐานะสมาชิกครอบครัวที่จะเข้าสู่การเป็นผู้บริหารธุรกิจครอบครัว ประเด็นนี้จะเป็นการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว เนื่องจากผู้บริหารในธุรกิจครอบครัวต้องสวมบทบาทการเป็นผู้บริหาร การเป็นสมาชิกครอบครัวและความเป็นเจ้าของ หากผู้สืบทอดธุรกิจไม่เข้าใจบทบาทดังกล่าวและไม่สามารถแบ่งแยกบทบาทได้อย่างชัดเจน อาจนำมาซึ่งการจำกัดพัฒนาการการเป็นผู้บริหารในธุรกิจครอบครัวได้ (สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dyck, Mauws, Starke and Mischker, 2002) อย่างไรก็ตาม การสร้างสรรค์รูปแบบความเป็นเจ้าของที่เหมาะสมจะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจได้ เช่น การให้หุ้นสามัญกับสิทธิการออกเสียงและหุ้นบุริมสิทธิที่ไม่มีสิทธิในการออกเสียงในฐานะผู้ถือหุ้นของธุรกิจครอบครัว สมาชิกของธุรกิจครอบครัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวอาจได้รับเป็นหุ้นบุริมสิทธิ ในทางกลับกันสมาชิกที่ได้รับรางวัลรางวัลให้เป็นผู้บริหารจัดการธุรกิจครอบครัวอาจได้รับเป็นหุ้นสามัญ เป็นต้น นอกจากนี้ การวางแผนและจัดเตรียมให้ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับความรู้และการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและธุรกิจครอบครัว เช่น การเลือกเรียนหรือการฝึกอบรม การให้มีโอกาสได้คลุกคลีกับธุรกิจ

ครอบครัวตั้งแต่ยังเยาว์วัยเพื่อให้ผู้ที่สืบทอดธุรกิจที่จะได้รับการวางตัวในอนาคตมีความรู้ ความเข้าใจ ความผูกพัน และเห็นว่าธุรกิจครอบครัวเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Dyck, Mauws, Starke and Mischker, 2002 ; Ward, 1997 ; อ่ำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

3. ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว

ความเห็นแก่ตัวและการขาดความห่วงใยเอื้ออาทรซึ่งกันและกันของผู้สืบทอดธุรกิจและผู้ก่อตั้งอาจเป็นปัญหาในตัวผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว รูปแบบการบริหารแบบเผด็จการหรือการบริหารตามสถานการณ์ของผู้ก่อตั้ง มักเป็นอุปสรรคต่อภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งที่เป็น “ครูที่ยอดเยี่ย” นำไปสู่ “ผู้สืบทอดธุรกิจที่ยอดเยี่ย” ได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้ก่อตั้งธุรกิจควรตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวนี้นี้ ความแตกต่างระหว่างรุ่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ความรุนแรงในการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้บริบทหรือสถานการณ์การนำในธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ จากผู้สืบทอดธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวและอาจนำไปสู่ผลการประกอบการที่ดีของธุรกิจครอบครัวได้ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Cater (2006), Hubler and Kaye (1999) และ Aronoff and Ward (1997) ด้วยเช่นกัน

4. ความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว

การทำความเข้าใจในผู้สืบทอดธุรกิจในรุ่นต่อ ๆ ไปของผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบทอดธุรกิจในรุ่นที่ 1 ไปยังรุ่นที่ 2 หรือรุ่นต่อ ๆ ไปในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจครอบครัวให้เหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้ก่อตั้งจะต้องมีความเต็มใจที่จะปรับองค์กรให้เหมาะสมกับทักษะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจในขณะเดียวกันผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องได้รับการยอมรับในธุรกิจโดยการเตรียมทักษะความรู้และความสามารถที่จะบริหารจัดการธุรกิจและบริหารจัดการคนในธุรกิจไปใน

เวลาเดียวกันให้ได้ด้วย อັตลัษณ์ภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจ ได้แก่ การแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ การสร้างคุณค่า การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงาน การสร้างภาวะผู้นำและการแบ่งปัน การเป็นภาวะผู้นำในรูปแบบ “ผู้รับใช้องค์กร” เช่น การสอนงานตามตำนานของธุรกิจครอบครัว อาทิ ความซื่อสัตย์อดทน การทุ่มเทอุทิศเวลาให้กับองค์กร การบริการลูกค้า เป็นต้น การทำตัวเป็นผู้ตามในบางสถานการณ์ อาทิ การระดมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรการโดยบุคลากรในองค์กร เป็นต้น (สอดคล้องกับการศึกษาของ Barach et al.,1988 ; Laub, 2003 ; Cater, 2006)

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษามีข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารธุรกิจครอบครัวนำไปใช้สำหรับธุรกิจครอบครัว เพื่อให้สามารถอยู่รอด แข่งขันได้และสร้างความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัวทั้งในระดับชาติและระดับสากลต่อไป โดยจะต้องมีการออกแบบแนวทางการส่งเสริมการเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอดธุรกิจในรุ่นต่อไป โดยการสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกให้เกิดขึ้นระหว่างบิดามารดาและบุตรผู้เยาว์ การพูดคุยถึงธุรกิจครอบครัวในเชิงบวกและสร้างสรรค์ การฝึกงานให้กับผู้สืบทอดธุรกิจในภาคฤดูร้อนในช่วงปิดภาคการศึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้ทำความคุ้นเคยและเรียนรู้ธุรกิจตั้งแต่ยังเยาว์วัย การส่งเสริมให้การศึกษที่ตรงกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของครอบครัว การจำกัดบทบาทในฐานะที่เป็นเจ้าของธุรกิจ ด้วยการจัดสรรหุ้นให้กับสมาชิกครอบครัวตามแผนการส่งต่อธุรกิจให้กับสมาชิกที่จะเป็นผู้สืบทอดธุรกิจและผู้ที่ไม่ได้รับการวางตัวให้สืบทอดธุรกิจอย่างเหมาะสมเพื่อลดความขัดแย้งภายในสมาชิกครอบครัว สร้างรูปแบบทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารจัดการธุรกิจให้สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจ ให้เข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเสียแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้เกิดความผูกพัน การเรียนรู้ในธุรกิจตั้งแต่ยังเยาว์วัย การสร้างภาวะผู้นำในฐานะผู้รับใช้ไม่ใช่ในฐานะผู้ใช้ ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดนี้จะเป็นแนวทางที่ทั้งผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดธุรกิจจะใช้เป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจครอบครัวเพื่อไปสู่ผลการประกอบการที่ดีและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ปีต่าง ๆ. Fact Book. **ข้อมูลสถิติการซื้อขายหลักทรัพย์.**
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2556. รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี. สิงหาคม 2555. กรุงเทพฯ : ฝ่ายกำกับตลาด.
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์. 2549. **กลุ่มทุนและธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540.** กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. **“ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว”** พัฒนบริหารศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์. ปีที่ 49. ฉบับที่ 1/2552. มกราคม-มีนาคม 2552
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. **“การสืบทอดธุรกิจ : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน”** บริหารธุรกิจ.
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ฉบับที่ 124. ตุลาคม-ธันวาคม 2552
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2553. **“ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย”** พัฒนบริหาร
ศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 50 ฉบับที่ 1/2553. มกราคม-มีนาคม 2553
- Aronoff, C.E. and Ward, J.L. 1997. **“Pay in Family Business”** Nation’s Business. 85(5): 23-29.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Carson J.A., and Doo chin B.A. 1988. **“Entry of the next generation: Strategic
challenge for family business”** Journal of Small Business Management. 26(2): 49-57.
- Babbie, E. 1990. **Survey Research Methods.** 2nd ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Bohrstedt, George W. 1971. **“Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement”** In
Attitude Measurement Chapter 3. Gene F. Summers, ed. Chicago: Rand McNally. Pp. 80-99.
- Campbell, D.T. and Fiske, D. 1959. **“Convergent and Discriminate Validation by the Multigrain –
Multi-method Matrix”** Psychological Bulletin. 56 (2): 81-105.
- Cater, J. John. 2006. **“Stepping out of the shadow: The leadership qualities of successors in family business”**
A dissertation of doctor philosophy. Wake Forest University.
- Cronbach, Lee J. and Meehl, Paul E. 1955. **“Construct Validity in Psychological Tests”** Psychological
Bulletin. 52 (4): 281-302.
- David, T.R., and Luthans, F. 1979. **“Leadership reexamined: A behavior approach”** Academy of Management
Review, 4(2):237-248.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. and Mischker. G.A. 2002. **“Passing the baton: The importance of sequence,
timing, technique and communication in executive succession”** Journal of Business Venturing. 17:
143-162.
- Dyer, W. G. and Sanchez. E. 1998. **“The Family: The Missing Variable in Organizational Research”**
Entrepreneurship Theory and Practice. 27 (4): 401-416.
- Fieldler, F.E., and Garcia, J.E. 1996. **New approaches to effective leadership: Cognitive resource and
organization performance.** New York: Wiley.
- Handler, W.C. 1994. **“Succession in Family Business: a Review of the Research”** Family Business Review.
7 (2): 133-157.
- Harju, J. and Heinonen, J. 2009. **“The Keys Success in a Family Business”.** Turku: Turku School of Economics
and Business Administration, Small Business Institute. Pp.1-16.

