การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

โดย
นางสาวปณุชญา เครือเช้า

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

โดย
นางสาวปณุชญา เครือเช้า

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STUDY OF FAMILY BUSINESS SUCCESSION: A CASE STUDY OF SOIL, STONE AND SAND TRANSPORTATION BUSINESS IN NAKHONPATHOM

By

MISS Panutchaya KRUEACHAO

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม
โดย	ปณุชญา เครือเช้า
สาขาวิชา	หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัคคะวณิชชา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. กนกพัชร กอประเสริฐ)

60602323 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
คำสำคัญ : ธุรกิจครอบครัว, กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว, คุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว

นางสาว ปณุชญา เครือเช้า: การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ศึกษาคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว และศึกษาข้อดี ข้อจำกัด รวมถึงแนวทางการแก้ไขของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการศึกษาจากเอกสาร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้นำรุ่นก่อนและทายาทธุรกิจครอบครัวธุรกิจขนส่งดิน หิน และทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม จาก 7 กิจการ จำนวน 11 ราย ซึ่งถูกคัดเลือกแบบเจาะจงและแบบสโนว์บอล โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล สรุปผลการศึกษา และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะแนะนำธุรกิจ ระยะเข้าสู่ธุรกิจ และระยะถ่ายโอนอำนาจผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ คือช่วงที่ทายาทธุรกิจครอบครัวยังอยู่ในวัยเยาว์ ติดตามผู้นำรุ่นก่อนไปทำงาน ทายาทธุรกิจครอบครัวจึงคุ้นเคยและใกล้ชิดกับกิจการ ระยะแนะนำธุรกิจ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ช่วง ได้แก่ 1) ระยะแนะนำธุรกิจ 2) ระยะแนะนำหน้าที่ธุรกิจ ผู้นำรุ่นก่อนเริ่มแนะนำให้ทายาทธุรกิจได้รู้จักกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ ทายาทธุรกิจครอบครัวจะได้เรียนรู้การทำงานในธุรกิจครอบครัวได้เองตามธรรมชาติ ในระยะเข้าสู่ธุรกิจ พบว่า การทำงานของทายาทธุรกิจครอบครัวสามารถจำแนกได้ 2 ระดับ ซึ่งประกอบด้วยการทำงานระดับปฏิบัติการและการทำงานระดับบริหาร โดยการทำงานระดับบริหาร ทายาทธุรกิจจะมีส่วนร่วมในการทำงาน 4 หน้าที่หลัก ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การจัดการองค์กร 3) การชี้นำ และ 4) การควบคุม และระยะถ่ายโอนอำนาจผู้นำ สามารถจำแนกได้ 2 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะการสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก 2) ระยะการสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว

ผลการวิจัยด้านคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัวพบว่า ทายาทธุรกิจครอบครัวที่มี

อำนาจในการบริหารสูงสุดมักเป็นเพศชาย และต้องมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) มีความกล้าหาญและพร้อมเผชิญหน้ากับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีความเอื้ออารี เห็นอกเห็นใจ เมตตา และเข้าใจผู้อื่น 4) มีการแสดงออกอย่างเหมาะสมและมั่นใจ 5) มีความอดทนต่ออุปสรรค 6) มีความเต็มใจ ความสนใจ และชอบงานที่ปฏิบัติ 7) มีการสร้างความไว้วางใจ ทำให้ผู้อื่นยอมรับและเชื่อถือ 8) มีความเป็นกลาง มีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 9) มีความรับผิดชอบ 10) ต้องปกครองคนเป็น 11) มีความรู้และประสบการณ์การทำงาน 12) มีเป้าหมายในการทำงาน 13) มีความสามารถในการสื่อสาร 14) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา 15) มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ 16) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รู้จักมีหนักมีเบา และ 17) มีความซื่อสัตย์

ผลการวิจัยข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว พบว่ามีข้อดี 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงาน และด้านการสอนงาน และพบว่ามีข้อจำกัด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว และด้านธุรกิจ

จากงานวิจัยนี้ค้นพบนัยยะของการวิจัย 2 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง กระบวนการสืบทอดธุรกิจของครอบครัวเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลายาวนานและต้องกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปด้วยความเต็มใจของทั้งผู้นำรุ่นก่อนและทายาทธุรกิจครอบครัวที่จะรับสืบทอดกิจการ ประการที่สอง การสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในครอบครัว เพื่อให้ทุกคนรับรู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวทั้ง 2 ประการ อันได้แก่ ความยั่งยืนของธุรกิจ และความสมานฉันท์ของครอบครัว

60602323 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)
Keyword : Family Business Family Business Succession Characteristics of Successor

MISS PANUTCHAYA KRUEACHAO : THE STUDY OF FAMILY BUSINESS SUCCESSION: A CASE STUDY OF SOIL, STONE AND SAND TRANSPORTATION BUSINESS IN NAKHONPATHOM THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR AMARIN TAWATA, Ph.D.

This qualitative research aimed to study a family business succession process, to understand characteristics of family business successor for a truck-based soil, stone and sand transportation business in Nakhon Pathom, and to understand strength/ limitations of family business succession and problem resolution guideline. The Data collection was done by in-depth interviews, observations and documentary studies. Key informants included 11 predecessors and successors of family business in truck-based soil, stone and sand transportation businesses in Nakhon Pathom based on purposive sampling and snowball sampling techniques. Collected data was analyzed by content analysis and verified its accuracy and study results were derived which was presented in a narrative form.

Findings revealed that a family business succession process of truck-based soil, stone and sand transportation businesses in Nakhon Pathom Province comprised of 4 phases: Before entering into a business, Introduction to business, Entering into a business and Leadership transfer. *Before entering into a business* phase was when a successor was young: a predecessor took the successor to a workplace so that the latter was close to the former's enterprise. For *Introduction to business* could be divided into 2 sub-phases: 1) business introduction and 2) business duty introduction. Next, for *Entering into a business* phase, it was found that successor's works could be classified into two levels: an operation level and management level. For works at a management level, a successor was involved in 4 key responsibilities namely 1) Planning, 2) Organization management, 3) Leading and 4) Control. Finally, *Leadership transfer* comprised of 2 sub-phases: Beginning of succession and Full succession. The successor must spend many years to gain trust from the predecessor to fully take over the business, which

were deemed a complete business succession.

Besides, in terms of characteristics of successor, it was revealed that a successor with the highest administrative power was likely to be male and must have personality traits of successful leaders, which consisted of general personality traits and work-related personality traits that contained with 1) Courage and Readiness to face problems 2) Self-Confidence 3) Generosity, Compassion and Sympathy 4) Appropriate and Expression 5) Perseverance against obstacles 6) Interest in work 7) Good ability to Gain trust from others 8) Impartiality, Reasonability and Willingness to hear others 9) Responsibility 10) Good ability to control people 11) Good knowledge and work experience 12) Good sense of goal 13) Good communication skills 14) Good troubleshooting skills 15) Intuition to develop work 16) Good flexibility and 17) Honesty.

Examination of strength and limitations of family business succession process, along with problem solution guideline, found that family business succession had 2 strengths: in operation and coaching, and 3 limitations: personnel, conflict between family members, and business

Last but not least, two key implications can be derived from this study, first of all, the family business succession process took time and it must be done gradually with the willingness of both predecessor and successor to inherit the firm. Next, communication between family members is needed in order for everyone to understand its roles and responsibilities. All of these will help achieve both 2 goals of family business, including business sustainability and family reconciliation.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา ที่ได้สละเวลาอันมีค่า เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชื่น อัคคะวณิชชา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. กนกพัชร กอประเสริฐ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่าน ที่ให้ความรู้ คำปรึกษาและประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกคนที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและให้กำลังใจกันตลอดมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ผ่านไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้ประกอบการธุรกิจขนส่ง หิน ดิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในจังหวัดนครปฐม ที่สละเวลาในการให้ข้อมูล ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดาและพี่น้อง ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา รวมถึงผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ในที่สุด นับเป็นความปิติยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ

ปณุชญา เครือเช้า

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ ..... ช

สารบัญ ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย 4

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย 4

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 6

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 7

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว 7

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 20

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ 30

2.4 การประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก 33

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 37

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 41

3.1 พื้นที่ศึกษา 41

3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก 42

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 43
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล 44
3.5 ความถูกต้องตรงประเด็นและความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล 45
3.6 ขั้นตอนการวิจัย 45
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล 46
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 49
4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม 49
4.2 กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 55
4.3 คุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว 64
4.4 ข้อดีและข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 68
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 73
5.1 สรุปผลการวิจัย 74
5.2 การอภิปรายผล 79
5.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำวิจัย 82
5.4 ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัย 83
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป 83
รายการอ้างอิง 84
ภาคผนวก 89
ภาคผนวก ก แนวคำถามสัมภาษณ์ 90
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ 93
ประวัติผู้เขียน 103

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงระยะเวลาดำเนินการวิจัย 5

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนใบอนุญาตประกอบการขนส่ง (เฉพาะรถบรรทุก) 34

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนใบอนุญาตประกอบการขนส่ง ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม 35

ตารางที่ 4 แสดงปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนน แยกตามประเภทสินค้า 36

ตารางที่ 5 แสดงข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม 51

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว 11

ภาพที่ 2 แสดงบทบาทของสมาชิกในธุรกิจครอบครัว 12

ภาพที่ 3 แสดงบทบาทของผู้นำรุ่นก่อนและทายาทธุรกิจครอบครัว 23

ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 24

ภาพที่ 5 แสดงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม 55

ภาพที่ 6 แสดงข้อดีและข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 68

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจส่วนใหญ่ในโลกนี้ เริ่มต้นจากคนเพียงหนึ่งหรือสองคนที่มีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจทำในสิ่งที่ตนเองหลงใหล อดทน และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่คาดหวังไว้ เมื่อกิจการมั่นคงและเริ่มขยายตัวจึงมีการหาแรงงานเพิ่มเติม ซึ่งมักจะเป็นคนใกล้ชิด อาทิ สมาชิกในครอบครัว เครือญาติ และคนสนิท เป็นต้น จึงเป็นที่มาของ “ธุรกิจครอบครัว” (อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, 2559) อันถือเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนภาคธุรกิจในเวลาต่อมา ตัวอย่างธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ได้แก่ เครือเซ็นทรัลของตระกูลจิราธิวัฒน์ เครือเจริญโภคภัณฑ์ของตระกูลเจียรวนนท์ เครือไทยเจริญคอร์ปอเรชั่นของตระกูลสิริวัฒนภักดี เครือสหพัฒนพิบูลของตระกูลโชควัฒนา และเครือสยามกลการของตระกูลพรประภา เป็นต้น

ไพรซ์วอเทอร์เฮาส์คูเปอส์ หรือ PwC หนึ่งในบริษัทตรวจสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุดในโลกเผยผลการสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกปี 2561 โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2,953 ตัวอย่างใน 53 ประเทศและเขตการปกครองรวมถึงประเทศไทย โดยพบว่าธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีมูลค่ากว่า 30 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 80 ของทั้งระบบเศรษฐกิจ ติดอันดับ 8 ของโลก จัดเป็นอันดับ 7 ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีธุรกิจที่รายได้เกิน 200 ล้านบาทต่อปี เป็นจำนวนมากถึง 25,000 แห่ง และร้อยละ 75 ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งถือหุ้นใหญ่โดยคนในครอบครัวหรือเครือญาติเดียวกัน นอกจากนี้ หลายธุรกิจครอบครัวใช้การจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เพื่อประโยชน์ด้านภาพลักษณ์ทางธุรกิจและเพื่อดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานมากกว่าความตั้งใจในการระดมทุน เนื่องจากใช้ทุนทรัพย์ของครอบครัวที่มีอยู่อย่างมหาศาลในการประกอบธุรกิจอยู่แล้ว (มนต์ชัย วงษ์กิตติไกรวัล, 2561) จากข้อมูลดังกล่าวสามารถกล่าวได้ว่า ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างมหาศาล ทั้งในแง่ของการสร้างงานและการสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ

ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ ธุรกิจ ครอบครัว และความเป็นเจ้าของ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ซ้อนทับกันอยู่ เป็นลักษณะเฉพาะของธุรกิจครอบครัวที่เกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวและระบบธุรกิจ ข้อดีของธุรกิจครอบครัว คือ ความเป็นหนึ่งเดียวกันในครอบครัว มีค่านิยมร่วมกันและมีความมั่นคง เพราะความเป็นธุรกิจของครอบครัว สมาชิกในครอบครัวจึงตระหนักอยู่เสมอว่าจะต้องส่งต่อธุรกิจของครอบครัวให้แก่รุ่นลูกรุ่นหลานต่อไป

รวมทั้งทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การประกอบธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จในที่สุด ด้วยสาเหตุดังกล่าวทำให้ธุรกิจครอบครัวมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (ศิรินภา ตระกูลโชคอำนวย, 2556) นอกจากนี้ ธุรกิจครอบครัวยังมีเป้าหมายที่แตกต่างจากธุรกิจอื่นทั่วไป เป้าหมายธุรกิจครอบครัวสามารถจำแนกได้ 2 ประการ (บัณฑิต นิจถาวร, 2557) ดังนี้ ประการที่หนึ่ง คือ การส่งต่อธุรกิจครอบครัวสู่รุ่นลูกรุ่นหลานอย่างยั่งยืน และประการที่สอง คือ การสร้างความสมานฉันท์ของสมาชิกในครอบครัวและเครือญาติ

ผลการสำรวจธุรกิจครอบครัวของ PwC ในปี 2555 พบว่าธุรกิจครอบครัวมีอัตราการอยู่รอดไปถึงรุ่นที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 30 ของรุ่นที่ 1 อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 3 และ 4 จะคิดเป็นร้อยละ 12 และร้อยละ 3 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Buddenbrooks Syndrome (1995) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับวัฏจักรธุรกิจครอบครัวที่นักวิชาการด้านการจัดการได้พัฒนาจากนิยายเรื่อง Buddenbrooks : The Decline of a Family ของ Thomas Mann ชาวเยอรมัน เป็นนิยายขนาดสองเล่มจบที่มีเนื้อหากล่าวถึงการล่มสลายของธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่ 4 อันมีสาเหตุมาจากความยากในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น อาทิ สภาวะการเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ และความเจ็บป่วยที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น จึงเป็นสาเหตุนำไปสู่ความเสื่อมสูญของธุรกิจครอบครัวในที่สุด (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

ธุรกิจหนึ่งที่มีการบริหารจัดการงานเริ่มต้นมาจากธุรกิจขนาดเล็ก บางธุรกิจสามารถขยายโครงสร้างองค์กรเติบโตเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ได้ คือ ธุรกิจการขนส่งทางบก เนื่องจากโครงการขยายโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล ส่งผลให้ประเทศไทยมีเครือข่ายถนนครอบคลุมเกือบทุกพื้นที่ในประเทศ ทำให้การเดินทางราบรื่นและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของประชาชนสะดวกสบาย รวมถึงการดำเนินธุรกิจเกิดความคล่องตัวเพิ่มขึ้น (ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธุ์ ไชยมั่นคง, 2552) ซึ่งการขนส่งทางบกโดยรถบรรทุกสามารถบรรทุกและขนถ่ายสินค้าได้ดีกว่าการขนส่งรูปแบบอื่น การขนส่งโดยรถบรรทุกจึงเป็นการบริการขนส่งที่รวดเร็ว สามารถบรรทุกสินค้าจากต้นทางไปยังปลายทางได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนถ่ายยานพาหนะ รวมทั้งมีเครือข่ายถนนที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันทั่วประเทศ ทำให้รถบรรทุกสามารถเข้าถึงได้ทุกพื้นที่ (กรมการขนส่งทางบก กองแผนงาน, 2557)

การประกอบธุรกิจขนส่งดิน หิน และทรายด้วยรถบรรทุก เป็นธุรกิจที่นิยมในจังหวัดนครปฐม เนื่องจากการขยายตัวทางการค้าและอุตสาหกรรม รวมทั้งยังมีความต้องการดิน หิน และทราย ในภาคการก่อสร้าง ภาคการผลิตวัสดุก่อสร้างและภาคแรงงาน ประกอบกับจังหวัดนครปฐมอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ จึงส่งผลให้มีผู้ประกอบการขนส่งโดยรถบรรทุกในจังหวัดนครปฐมเป็นจำนวนมาก จากสถิติของกรมการขนส่งทางบกพบว่าในปี พ.ศ. 2561 ออกใบอนุญาตประกอบการขนส่ง (เฉพาะรถบรรทุก) ประเภทไม่ประจำทาง จำนวน 592 คัน (กรมการขนส่งทางบก, 2561) และมีผู้ประกอบการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม จำนวนกว่า 100

ราย (สมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2561) ธุรกิจขนส่งด้วยรถบรรทุกเป็นธุรกิจหนึ่งที่เริ่มต้นมาจากธุรกิจครอบครัว มีการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว การส่งต่อความเป็นเจ้าของและส่งต่ออำนาจการบริหารธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ดำรงความเป็นธุรกิจของครอบครัวอย่างแท้จริง อีกทั้งยังมีการจัดวางกระบวนการสืบทอดธุรกิจอย่างมีแบบแผน หวังให้ลูกหลานสามารถสืบทอดธุรกิจของครอบครัวได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (จิราภรณ์ แพรอัตถ์, 2554)

จากงานวิจัยของฐานะมาศ เพ็งแพ่ง สุรัติ สุพิชญางกูร และบรรพต วิรุณราช (2559) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้สำเร็จประกอบด้วยหลายปัจจัย อาทิ คุณสมบัติของทายาทธุรกิจครอบครัว บุคลิกลักษณะเฉพาะตน ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว การมีกระบวนการถ่ายโอนบทบาทผู้นำ การให้ความสำคัญ และความเชื่อใจระหว่างสมาชิกในครอบครัว ความเต็มใจ รวมถึงความเข้าใจในธุรกิจของทายาทธุรกิจครอบครัว เป็นต้น

อำพล นววงศ์เสถียร (2552) กล่าวว่า ประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่มีผลต่อการเติบโต และยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การพัฒนาทายาท ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ภาวะผู้นำ และผลตอบแทนในธุรกิจ นอกจากนี้ จากการศึกษาเพิ่มเติมของ อำพล นววงศ์เสถียร (2558) ยังพบว่า การส่งเสริมให้ทายาทเข้าร่วมในธุรกิจครอบครัว การพัฒนาทายาท ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างทายาทกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว และความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นที่สิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ธนกฤต วงศ์มหาเศรษฐ์ (2554) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาตนเองของผู้สืบทอดว่าทายาทธุรกิจครอบครัวต้องพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะบทบาทความเป็นผู้นำพฤติกรรม ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการบริหารงานและการปฏิบัติงาน โดยมีคุณลักษณะ 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการดำรงบทบาทผู้นำ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือ การสอนงาน ความสามารถ ความมุ่งมั่น ทักษะความชำนาญ และการสื่อสาร

ธุรกิจครอบครัวบางธุรกิจสามารถส่งต่อไปยังทายาทธุรกิจได้สำเร็จ ในขณะที่บางธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจ ทำให้กิจการต้องล่มสลายไป ทั้ง ๆ ที่ในรุ่นก่อนหน้ามีผลการดำเนินงานที่ดี มีการขยายโครงสร้างทางธุรกิจมากขึ้น ทั้งนี้เป็นเรื่องน่าเสียดายหากธุรกิจซึ่งบรรพบุรุษอดทน มุ่งมั่น และฝ่าฟันต่ออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อสร้างธุรกิจและคาดหวังว่าจะสามารถสืบทอดธุรกิจของตนเองให้แก่รุ่นลูกรุ่นหลานต้องล่มสลายหายไป ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้ทายาทธุรกิจครอบครัวธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม สามารถสืบทอดธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ จากการทบทวนเอกสารยังไม่พบว่ามีการวิจัยเชิงคุณภาพที่เป็นการศึกษากระบวนการการสืบทอดธุรกิจและการศึกษาทายาทธุรกิจครอบครัวธุรกิจการขนส่งดิน หิน ทรายด้วย

รถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม การศึกษาในครั้งนี้จะสามารถเป็นแนวทางในการวางแผนกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้มีการส่งต่อธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในระดับจุลภาคและในระดับมหภาค

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

2. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัวธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

3. เพื่อศึกษาข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Performance) ด้วยวิธีการ 2 วิธี ได้แก่ การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอล (Snowball Sampling Technique)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ จังหวัดนครปฐม

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ศึกษาคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว ศึกษาข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

4. ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการทำการวิจัยตั้งแต่ เดือนกันยายน 2561 ถึง เดือนพฤษภาคม 2562 รวมเป็นระยะเวลาทั้งหมด 9 เดือน

ตารางที่ 1 แสดงระยะเวลาดำเนินการวิจัย

การดำเนินงาน	ก.ย. 2561	ต.ค. 2561	พ.ย. 2561	ธ.ค. 2561	ม.ค. 2562	ก.พ. 2562	มี.ค. 2562	เม.ย. 2562	พ.ค. 2562
1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	←	→							
2.กำหนดปัญหาของการวิจัย		←	→						
3. จัดทำโครงร่างการวิจัย			←	→					
4. จัดทำกรอบแนวคำถามการวิจัย				←	→				
5. เก็บข้อมูล						←	→		
6. วิเคราะห์ข้อมูล							↔		
7. เขียนรายงานการวิจัย		←	—	—	—	—	—	→	
8. เขียนบทความเพื่อส่งตีพิมพ์วารสาร									↔

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ซึ่งสามารถส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากผู้นำรุ่นก่อนไปสู่ทายาทธุรกิจครอบครัว โดยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวแก่ธุรกิจครอบครัวที่สนใจ เพื่อเพิ่มโอกาสในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

2. ทำให้ทราบคุณลักษณะทายาทธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐมซึ่งสามารถสืบทอดธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นประโยชน์ในการเตรียมทายาทของธุรกิจครอบครัว และเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการสืบทอดธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น

3. ทำให้ทราบข้อดีและข้อจำกัด รวมถึงแนวทางการแก้ไขข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม นำไปใช้เป็นแนวทางในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การสืบทอด หมายถึง การถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำและความเป็นเจ้าของธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัว

2. ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่บริหารงานโดยสมาชิกในครอบครัว หรือครอบครัวมีหุ้นเป็นส่วนใหญ่ และสมาชิกในครอบครัวมีอำนาจในการควบคุมดูแลกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. กระบวนการสืบทอดธุรกิจ หมายถึง กระบวนการส่งผ่านธุรกิจจากผู้นำรุ่นก่อนไปสู่ทายาทธุรกิจครอบครัว

4. ทายาทธุรกิจครอบครัว หมายถึง ลูก หลาน คู่สมรส หรือญาติพี่น้องที่รับสืบทอดธุรกิจครอบครัว หรือผู้บริหารธุรกิจครอบครัวตั้งแต่รุ่นที่ 2 ขึ้นไป

5. ธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจรับขนส่ง หรือจำหน่ายดิน หิน และทรายพร้อมบริการขนส่งสินค้าโดยรถบรรทุก

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็นข้อ ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

2.4 การประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจใหญ่ ๆ ในโลก และยังจัดเป็นลักษณะธุรกิจที่สำคัญในระบบธุรกิจโลก ซึ่งถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ อีกทั้งยังเป็นรากฐานขับเคลื่อนสังคม รวมถึงส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ สามารถกล่าวได้ว่า ธุรกิจครอบครัวมีผลต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 70-90 ของจีดีพีโลก (นวพล วิริยะกุลกิจ รอน ศิริวันสาณฑ์ และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์, 2552)

ตัวอย่างของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โฟล์กสวาเกน จากประเทศเยอรมนี อีเกียจากประเทศสวีเดน คริสเตียน ดิออร์จากประเทศฝรั่งเศส ฟอร์ด วอลมาร์ท และแก็ปจากประเทศสหรัฐอเมริกา โตโยต้าจากประเทศญี่ปุ่น และซัมซุงจากประเทศเกาหลีใต้ รวมทั้งเครือเซ็นทรัล และสิงห์ คอร์ปเปอเรชั่นของประเทศไทยด้วย

สำหรับในประเทศไทยนั้น ธุรกิจครอบครัวมีมูลค่ารวมประมาณ 30 ล้านล้านบาท จากมูลค่าธุรกิจรวม 39 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 77 ของระบบเศรษฐกิจ หากนับเฉพาะบริษัทที่จด

ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะพบว่ามีธุรกิจที่เป็นธุรกิจครอบครัวหรือธุรกิจที่ควบคุมดูแลกิจการโดยบุคคลในครอบครัวมากถึงร้อยละ 75 โดยส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจประเภทธนาคาร พาณิชย์ และอสังหาริมทรัพย์ (มนต์ชัย วงษ์กิตติไกรวัล, 2561) นอกจากนี้ ธุรกิจมากกว่าครึ่งของประเทศยังเป็นธุรกิจครอบครัวแทบทั้งสิ้น (กุลบุตร โกเมนกุล, 2561)

2.1.1 นิยามธุรกิจครอบครัว

กิติพงศ์ อุรพีพัฒนพงศ์ (2554) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว คือ กิจการที่เจ้าของหรือบุคคลในครอบครัว เป็นเจ้าของทั้งหมดหรือเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีอำนาจในการบริหารกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยกิจการอาจอยู่ในรูปแบบเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

Drake (2009) ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ธุรกิจที่มีสมาชิกในครอบครัวเป็นหุ้นส่วนหลัก สมาชิกในครอบครัวหรือเครือญาติมีส่วนในการบริหารธุรกิจ และมีการสืบทอดกิจการมากกว่า 1 รุ่น

ณัฐรดา เจริญสุข และสุวิต ศรีไหม (2561) ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจ ครอบครัว และความเป็นเจ้าของ สมาชิกในครอบครัวมีส่วนในการควบคุมดูแลธุรกิจ และมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจสู่ทายาท

อุมาพร โรชาร์พิทักษ์ (2552) ได้กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่ครอบครัวเป็นเจ้าของเป็นส่วนใหญ่ หรืออาจถือครองหุ้นน้อยกว่าครึ่งหนึ่ง แต่มีอำนาจในการควบคุมกิจการนั้น ๆ และสมาชิกในครอบครัวมากกว่า 2 คนมีอำนาจโดยตรงในการบริหารกิจการ ซึ่งอาจเป็นบริษัทธรรมดาหรือเป็นบริษัทมหาชนก็ได้

Pounder (2015) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว คือ กิจการที่สมาชิกในครอบครัวเป็นหุ้นส่วนมากกว่ากึ่งหนึ่ง มีอำนาจในการวางแผนกลยุทธ์ และมีตำแหน่งการบริหารงานระดับสูง

Chua et al. (1999) ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่ควบคุม หรือมีการบริหารจัดการ กำหนดวิสัยทัศน์ของกิจการโดยสมาชิกในครอบครัวหนึ่ง และมีการถ่ายโอนอำนาจไปสู่สมาชิกในครอบครัวรุ่นต่อไป

Astrachan et al. (2002) เห็นพ้องว่า ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่ครอบครัวสามารถกำหนดทิศทางของกิจการ และมีการวางแผนการสืบทอดไปสู่สมาชิกในครอบครัวรุ่นต่อไป

Leach (2011) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว คือ กิจการที่สมาชิกในครอบครัวรับรู้ว่าเป็นธุรกิจของครอบครัว สมาชิกในครอบครัวบางคนอาจจะทำงานให้ธุรกิจเต็มเวลา ในขณะที่สมาชิกบางคนทำหน้าที่สนับสนุน หรือช่วยเหลืองานต่าง ๆ ของกิจการเป็นบางช่วงเวลา

จากคำจำกัดความและความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่บริหารงานโดยสมาชิกในครอบครัว หรือครอบครัวมีหุ้นเป็นส่วนใหญ่ และสมาชิกในครอบครัวมีอำนาจในการควบคุมดูแลกิจการนั้น ๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

2.1.2 รูปแบบธุรกิจครอบครัว

ลักษณะของธุรกิจครอบครัวโดยทั่วไปเกิดจากการผสมผสานความเป็นเจ้าของ ครอบครัว และการบริหารจัดการที่ต้องมีความชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางธุรกิจ แนวคิดการบริหารธุรกิจครอบครัวสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2559) ดังนี้

1. ธุรกิจที่เน้นการบริหารเป็นหลัก ผู้นำธุรกิจต้องการให้สมาชิกในครอบครัวทำงานในกิจการของตนเอง โดยผ่านการฝึกฝนและการสั่งสมประสบการณ์ก่อน ด้านการแบ่งปันผลกำไรจากการดำเนินงานจะแบ่งเท่ากันอย่างยุติธรรมให้กับทุกคน ส่วนเรื่องของการสืบทอดกิจการนั้นขึ้นอยู่กับผลการทำงาน

2. ธุรกิจที่เน้นผู้ถือหุ้นเป็นหลัก มุ่งเน้นการแบ่งปันผลกำไรมากกว่าการวางแผนการเติบโตของกิจการในระยะยาว และให้ครอบครัวเป็นผู้ลงทุน

3. ธุรกิจที่เน้นครอบครัวเป็นหลัก การดำเนินธุรกิจในลักษณะนี้มักมีปัญหาด้านการเงินที่ไม่เป็นระบบ เนื่องจาก การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานจะเลือกบุคคลในครอบครัวเข้ามาทำงานก่อน ไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใดก็ตาม โดยไม่สนใจความสามารถของบุคคลนั้น ทำให้ผลประโยชน์ของบริษัทจะย้ายไปสู่สมาชิกในครอบครัว และบางครั้งอาจมีความลับเกิดขึ้นในองค์กร

2.1.3 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ธุรกิจ ครอบครัว และความเป็นเจ้าของ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีความซ้อนทับกัน เป็นลักษณะเฉพาะของธุรกิจครอบครัวที่เกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว ทั้งในเรื่องของปฏิสัมพันธ์และความขัดแย้ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยรวม ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (นวพล วิริยะกุลกิจ รอน ศิริวันสาณฑ์ และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์, 2552) ดังนี้

1. ครอบครัว สมาชิกในครอบครัวให้ความสำคัญสูงสุดต่อโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว สามารถส่งผลต่อแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวด้วย ครอบครัวจะให้ความสำคัญต่อการรักษาชื่อเสียงของตระกูล สถานะทางสังคม การรักษาน้ำใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนในครอบครัว อย่างไรก็ตาม ในด้านของการทำธุรกิจแล้วไม่ใช่สมาชิกทุกคนในครอบครัวจะได้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัว

2. ธุรกิจ ในด้านของธุรกิจจะให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ การบริหารจัดการ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ ผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนนี้อาจเป็นสมาชิกในครอบครัวที่มีหุ้นในกิจการหรือไม่มีก็ได้ รวมถึงคนนอกครอบครัวที่กิจการได้จ้างให้เข้ามาทำงานซึ่งอาจมีหรือไม่มีหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจก็ได้

3. ความเป็นเจ้าของ ความเป็นเจ้าของ หมายถึง เจ้าของเงินทุนที่มีอำนาจในการตัดสินใจการกำหนดนโยบาย รวมทั้งการแต่งตั้งผู้บริหารของกิจการเป็นสมาชิกในครอบครัว ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ครอบครัวใช้เพื่อควบคุมกิจการให้สามารถตอบสนองความต้องการของครอบครัวเป็นธุรกิจเพื่อครอบครัว ในด้านนี้จะมุ่งเน้นไปที่การแบ่งปันผลกำไรจากการลงทุนระหว่างผู้ถือหุ้นในกิจการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสมาชิกของครอบครัว แต่อาจมีคนนอกเข้ามาถือหุ้นบ้าง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายและโครงสร้างการถือหุ้น เช่น การควบรวมกิจการ หรือการเอาธุรกิจครอบครัวเข้าตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร

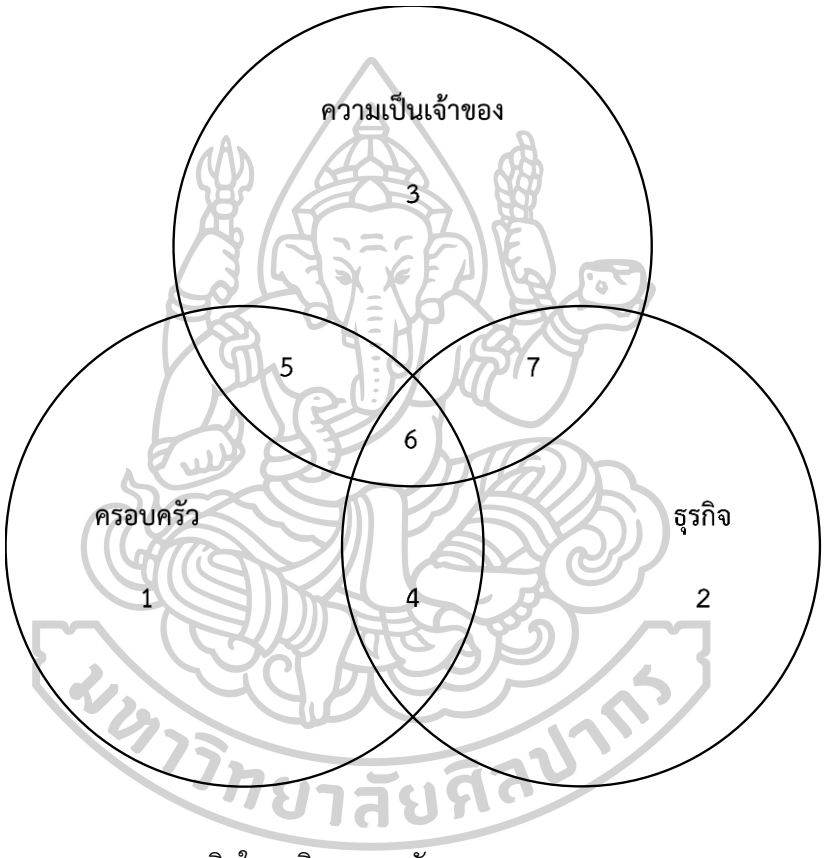
ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว
ที่มา: นวพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาณฑ์ และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์ (2552)

จากภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีส่วนที่ซ้อนทับกันอยู่ เริ่มต้นจากครอบครัวซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของธุรกิจ สมาชิกในครอบครัว คือ ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ แรงงาน ทุน ความรู้ และสายสัมพันธ์ในการทำธุรกิจ ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดสิทธิ์ของความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัว เจ้าของซึ่งมีสิทธิ์ในการเข้ามาบริหารดูแลการดำเนินงานของกิจการด้วยตนเอง และเมื่อธุรกิจได้รับผลกำไรจึงมีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่สมาชิกในครอบครัว

2.1.4 บทบาทของสมาชิกครอบครัวในธุรกิจครอบครัว

บทบาทที่แตกต่างกันของสมาชิกจะส่งผลต่อเป้าหมาย มุมมอง และความต้องการที่แตกต่างกัน สมาชิกในครอบครัวมีได้หลายบทบาทในธุรกิจ บางคนอาจมีหลายบทบาทพร้อมกัน เช่น การเป็นผู้บริหารและเป็นผู้ถือหุ้น หรือเป็นสมาชิกครอบครัวและเป็นกรรมการในธุรกิจครอบครัวด้วย โดยความแตกต่างในเป้าหมาย มุมมอง และความต้องการอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรในธุรกิจ ผู้บริหารต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ขององค์กร เจ้าของต้องพยายามรักษาผลประโยชน์

ของผู้ถือหุ้น ครอบครัวต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว ซึ่งความแตกต่างทางเป้าหมายและความต้องการนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ โดยภาพรวม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและเข้าใจบทบาท รวมทั้งมุมมองที่แตกต่างกัน เพื่อใช้เหตุผลในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ และเพื่อหาสมดุลของธุรกิจครอบครัว เมื่อเข้าใจบทบาทที่แตกต่างกันแล้วจึงจะสามารถช่วยลดความขัดแย้ง ส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ ครอบครัวมีความสัมพันธ์ที่ดีสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในที่สุด



ภาพที่ 2 แสดงบทบาทของสมาชิกในธุรกิจครอบครัว
ที่มา: นวพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาณฑ์ และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์ (2552)

สมาชิกในครอบครัวจะมีบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งใน 7 บทบาท ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ จากภาพจะเห็นว่าผู้ที่อยู่ในบทบาทที่ 1 มีบทบาทเพียงอย่างเดียว คือ การเป็นสมาชิกครอบครัวโดยที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ในขณะที่บทบาทที่ 2 และ 3 อาจเป็นผู้ถือหุ้นหรือลูกจ้างของธุรกิจครอบครัว บทบาทที่ 4 คือ สมาชิกครอบครัวที่มีหน้าที่ในการบริหารกิจการ แต่ไม่ได้ถือหุ้นในกิจการ บทบาทที่ 5 คือ สมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้นในกิจการ แต่ไม่ได้ร่วมในการบริหาร บทบาทที่ 6 คือ เป็นสมาชิกในครอบครัวที่ถือ

หุ้น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจ และบทบาทที่ 7 คือ ผู้ที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว แต่มีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจ และถือหุ้นของธุรกิจครอบครัว

เมื่อมีความเข้าใจทั้ง 7 บทบาทของธุรกิจครอบครัว จะทำให้สามารถหาสมดุลของบทบาทที่แตกต่างกันได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การสืบทอดธุรกิจอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

2.1.5 วัฏจักรที่เกี่ยวข้องของธุรกิจครอบครัว

วัฏจักรของธุรกิจครอบครัวมีความเชื่อมโยงกับวัฏจักรชีวิต วัฏจักรครอบครัว รวมถึงวัฏจักรธุรกิจ เนื่องจากโดยทั่วไปธุรกิจครอบครัวมักให้ลูกหลานหรือสมาชิกในครอบครัวมาช่วยงานในกิจการ เพราะอยากให้ลูกหลานเกิดความคุ้นเคยกับรูปแบบกิจการ วัฏจักรชีวิต อันได้แก่ การเกิด แก่ เจ็บ ตายซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นกับตัวผู้นำธุรกิจหรือทายาทธุรกิจ วัฏจักรครอบครัวเองก็เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัฏจักรชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง เพื่อความเข้าใจในภาพรวมของวัฏจักรธุรกิจครอบครัว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาวัฏจักรชีวิตและวัฏจักรครอบครัวควบคู่กันไปด้วย

ทฤษฎีวัฏจักรชีวิตของเอริค เอริคสัน

Erikson (1977) นักจิตวิทยาชาวเดนมาร์ก อธิบายถึง บุคลิกภาพ การแสดงออก พฤติกรรม กระบวนคิด กระบวนการตัดสินใจ และหลักการการใช้ชีวิตของมนุษย์ว่า ได้รับอิทธิพลมาจากความสำเร็จและความล้มเหลวในการเผชิญกับความท้าทายในแต่ละช่วงอายุ ซึ่งสามารถแบ่งช่วงอายุของมนุษย์ออกเป็น 8 ขั้น ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวันสุดท้ายของชีวิต เรียกว่า ทฤษฎีพัฒนาการชีวิต 8 ขั้นของเอริคสัน โดยขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 เป็นช่วงของการสั่งสมประสบการณ์และการเรียนรู้ในการแก้ปัญหา ในขั้นที่ 5 เป็นเรื่องของการปรับตัวเพื่อแสวงหาอัตลักษณ์ส่วนบุคคล และขั้นที่ 6 ถึงขั้นที่ 8 คือ การนำเอาอัตลักษณ์ไปใช้ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความไว้วางใจ และความไม่ไว้วางใจ

พัฒนาการขั้นแรกนี้จะเกิดขึ้นในช่วงตั้งแต่แรกเกิดจนถึงขวบปีแรก ซึ่งจะเป็นรากฐานที่สำคัญของพัฒนาการในวัยต่อไป เด็กวัยทารกจำเป็นจะต้องมีผู้เลี้ยงดูเพราะ ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ ผู้เลี้ยงดูจะต้องเอาใจใส่เด็ก ตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานทางร่างกายและทางจิตใจ ซึ่งจะทำให้ทารกมีพัฒนาการเกี่ยวกับความรู้สึกไว้วางใจขั้นพื้นฐาน ความสำเร็จของพัฒนาการในขั้นแรกนี้ถือเป็นจุด

พื้นฐานในการเริ่มต้นการพัฒนาอัตลักษณ์ (Ego Identity) ของบุคคลขั้นต่อไป สำหรับทารกที่มีความรู้สึกไม่ไว้วางใจเกิดขึ้นถือเป็นความล้มเหลวของพัฒนาการในขั้นแรกนี้ จะก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจได้เช่นกัน

ขั้นที่ 2 ความเป็นตัวของตัวเอง ความละอาย และความสงสัย

พัฒนาการขั้นเด็กแบเบาะ เริ่มต้นตั้งแต่ขวบปีแรก ถึง อายุ 3 ปี ในวัยนี้จะเริ่มพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง เด็กจะรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และอยากเอาชนะต่อสิ่งแวดล้อมหรืออำนาจที่มีอยู่ ผู้เลี้ยงดูจึงควรระวังในเรื่องความสมดุลในการเลี้ยงดู ควรให้โอกาส และให้กำลังใจเด็ก เด็กจะพัฒนาความเป็นตัวเอง มีความมั่นใจ รู้จักอิสระที่จะควบคุมตนเอง แต่ถ้าผู้เลี้ยงดูไม่ให้โอกาสหรือทำแทนทุกอย่าง เด็กจะเกิดความคลางแคลงใจในความสามารถของตนเองและจะเกิดประสบการณ์ที่ไม่ดีน่าอับอายได้

ขั้นที่ 3 ความคิดริเริ่ม และความรู้สึกผิด

พัฒนาการในขั้นนี้อยู่ในช่วงอายุ 3-6 ปี เด็กในวัยนี้จะมีความสามารถในการช่วยเหลือตัวเองได้มากกว่าเดิม แต่ก็ยังอยู่ในวงจำกัด การพัฒนาด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับเด็กในช่วงวัยนี้ทำได้โดย ให้เด็กได้ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถของเขา รวมทั้งสิ่งแวดล้อมก็มีส่วนผลักดัน และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้กับเด็กได้เช่นกัน การส่งเสริมทำให้เด็กรู้สึกถึงความต้องการที่จะศึกษาค้นคว้าต่อไปและเด็กก็จะมีความคิดริเริ่มในด้านต่าง ๆ ในขณะที่เด็กอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งก็คือ เด็กที่ไม่สามารถพัฒนาผ่านขั้นความคิดริเริ่มไปได้ จะเกิดความรู้สึกผิดและไม่กล้าที่จะเป็นผู้ริเริ่มเนื่องจาก เกิดความกลัวว่าจะทำผิดพลาดอีก

ขั้นที่ 4 ความขยันหมั่นเพียร และความรู้สึกต่ำต้อย

ขั้นนี้จะอยู่ในช่วงระหว่างอายุ 6-12 ปี ในวัยนี้จะเริ่มเข้าเรียนและต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น มีการพัฒนาการทางด้านความขยันขันแข็ง โดยจะพยายามคิดทำ คิดผลิตสิ่งต่าง ๆ ให้เหมือนผู้ใหญ่ด้วยการทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจ ถ้าหากเขาได้รับคำชมเชยก็จะกลายเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ มีความมุมานะและมีความพยายามมากขึ้น ในช่วงอายุนี้ บุคคลรอบข้างควรช่วยชี้แนะแนวทางในการดำเนินชีวิตเพราะ เป็นระยะที่พวกเขาเริ่มไตร่ตรองถึงอนาคต การที่ได้พิสูจน์ว่า เขามีความสามารถที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ในขอบเขตของเขาได้อย่างเหมาะสม จะทำให้เด็กในวัยนี้มีความ

เชื่อมั่นว่าเขาจะประสบความสำเร็จในอนาคต แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเด็กไม่ได้รับความสนใจหรือผู้ใหญ่แสดงออกมาให้เขาเห็นว่าเป็นการกระทำที่น่ารำคาญ เขาก็จะรู้สึกต่ำต้อย

ขั้นที่ 5 ความเป็นอัตลักษณ์ และความสับสนในบทบาท

ช่วงอายุตั้งแต่ 12-20 ปี เป็นช่วงที่เด็กเริ่มย่างเข้าสู่วัยรุ่น ซึ่งเป็นระยะที่เด็กมีความรู้สึกสับสน ขาดความมั่นใจเพราะ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจเพื่อเตรียมเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ เด็กจะเริ่มสนใจเรื่องเพศ เข้าไปผูกพันกับสังคม ต้องการตำแหน่งทางสังคม มีความรู้สึกเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง เข้าใจอัตลักษณ์ของตัวเอง รู้ว่าตัวเองต้องการอะไร มีความเชื่ออย่างไร และตนเองเป็นใคร หากไม่สามารถรวบรวมประสบการณ์ในอดีตได้ ก็จะไม่สามารถเข้าใจตัวเอง เกิดความสับสน และความขัดแย้ง

ขั้นที่ 6 ความสนิทใกล้ชิด และความรู้สึกโดดเดี่ยว

ในขั้นนี้อยู่ช่วงอายุประมาณ 20-35 ปี เป็นช่วงวัยที่มีความเป็นอิสระในสังคมมากกว่าช่วงอายุก่อนหน้านี้ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม ซึ่งเป็นขั้นของการพัฒนาทางด้านความรัก ความผูกพัน เมื่อบุคคลสามารถค้นพบเอกลักษณ์ของตนเองได้แล้ว ก็จะเกิดความรู้สึกต้องการที่จะมีเพื่อนสนิทที่รู้ใจ สามารถปรับทุกข์ซึ่งกันและกันได้ ตลอดจนถึงการแสดงความยินดีและเสียสละให้แก่กัน แต่ถ้าพัฒนาการในช่วงนี้ล้มเหลวและไม่สามารถสร้างความรู้สึกเช่นนี้ได้ เขาก็จะขาดเพื่อนสนิทหรือเกิดความรู้สึกต้องการจะชิงดีชิงเด่น ชอบทะเลาะกับผู้อื่น รู้สึกว้าเหว่เหมือนถูกทอดทิ้ง ซึ่งจะนำไปสู่การแยกตัวเองและดำเนินชีวิตอย่างโดดเดี่ยว

ขั้นที่ 7 การทำประโยชน์ให้สังคม และการคำนึงถึงแต่ตนเอง

ขั้นนี้อยู่ในช่วงอายุ 35-65 ปี ซึ่งเริ่มเข้าสู่วัยกลางคน เป็นระยะที่บุคคลมีครอบครัว มีบุตรและเลี้ยงดูบุตรด้วยความเอาใจใส่ มีความพร้อมที่จะสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมได้อย่างเต็มที่ ถ้าพัฒนาการในแต่ละขั้นตอนที่ผ่านมาดำเนินไปด้วยดี จะส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบเอาใจใส่ต่อบุตรหลานให้พวกเขามีความสุข มีการอบรมสั่งสอนบุตรหลานให้เป็นคนดีต่อไปในอนาคต แต่ถ้าตรงกันข้ามก็จะไม่ประสบความสำเร็จ เขาจะเกิดความรู้สึกท้อถอย เบื่อหน่ายชีวิต คิดถึงแต่ตนเองไม่รับผิดชอบต่อสังคม

ขั้นที่ 8 ความมั่นคงสมบูรณ์ในชีวิต และความสิ้นหวัง

ขั้นนี้อยู่ในช่วงอายุ 65 ปีจนกระทั่งเสียชีวิต เรียกว่า เข้าสู่วัยชรา พัฒนาการขั้นสุดท้ายนี้มีพื้นฐานจากการปรับตัวในช่วงต้นของชีวิต บุคคลในช่วงวัยนี้มักแสวงหาความมั่นคงภายในจิตใจ ซึ่งเกิดเมื่อบุคคลสามารถผ่านพัฒนาการในขั้นต่าง ๆ มาได้อย่างดี เป็นวัยของการยอมรับความเป็นจริง ใช้คุณค่าจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาให้เป็นประโยชน์ต่อชนรุ่นหลังและเป็นช่วงของการระลึกถึงความทรงจำในอดีต ถ้าในอดีตที่ผ่านมาบุคคลมีความสุข ประสบความสำเร็จในพัฒนาการและสิ่งต่างๆ รอบตัว บุคคลเหล่านี้ก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น มีความมั่นคงทางจิตใจ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลมีความทรงจำที่ผิดหวังอยู่ตลอด พบปัญหา และอุปสรรคในพัฒนาการของช่วงที่ผ่านมา บุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกท้อแท้ หมดหวัง เหนื่อยหน่ายกับชีวิต วิตกกังวลกับอดีตที่ไม่ดีงามของตนเอง ขาดกำลังใจในการต่อสู้ และไม่สามารถพัฒนาชีวิตในวัยชราได้อย่างมีความสุข

จากแนวคิดและทฤษฎีช่วยให้สามารถเข้าใจลักษณะนิสัย ความคิด และพฤติกรรมของสมาชิกในครอบครัวได้ ทั้งนี้ การพัฒนาการชีวิตในแต่ละช่วงวัยมีความสำคัญต่อการสร้างความพร้อมของทายาทธุรกิจ รวมทั้งการส่งเสริมสมาชิกของครอบครัวให้สามารถก้าวผ่านความท้าทายในแต่ละช่วงวัยไปได้ จะช่วยส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวในระยะยาว การถ่ายโอนความเป็นเจ้าของ หรือการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งนั้นมีความเกี่ยวข้องกับวัฏจักรชีวิตของมนุษย์ การสืบทอดนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สืบทอดรุ่นต่อไป ดังนั้น ธุรกิจครอบครัวจึงจำเป็นต้องวางแผนรับมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

วัฏจักรครอบครัว

พัฒนาการของครอบครัวเป็นไปตามวัฏจักรครอบครัว ซึ่งแบ่งได้เป็น 6 ช่วง (นวพล วิริยะกุลกิจ รอน ศิริวันสาณฑ์ และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์, 2552) ประกอบด้วย

ช่วงที่ 1 เริ่มต้นจากการเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวในฐานะลูก ช่วงตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น เป็นช่วงที่ลูกเริ่มเรียนรู้ประสบการณ์จากครอบครัวและสิ่งแวดล้อมใกล้ตัว

ช่วงที่ 2 เป็นช่วงที่ลูกสร้างความเป็นตัวตนและประสบการณ์ของตัวเองที่แตกต่างไปจากผู้ปกครอง สั่งสมและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในสังคมมากขึ้น เช่น ในมหาวิทยาลัยหรือที่ทำงาน เป็นช่วงที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับหรือไม่รับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในภายหลัง

ช่วงที่ 3 ช่วงก่อนการแต่งงาน หรือการหาคู่ชีวิต เป็นช่วงที่ลูกเติบโตเป็นผู้ใหญ่ มีอิสระทางความคิดและพฤติกรรมมากว่าช่วงก่อนหน้า การมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลอื่นนอกจากบุคคลในครอบครัว

ช่วงที่ 4 ช่วงการแต่งงาน เป็นการเริ่มบทบาทใหม่ในการใช้ชีวิตคู่

ช่วงที่ 5 ช่วงให้กำเนิดสมาชิกใหม่ ซึ่งเป็นการให้กำเนิดวัฏจักรครอบครัวขึ้นใหม่อีกหนึ่งวัฏจักร ในช่วงนี้คู่สามีภรรยาสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ของตนให้แก่ลูก

ช่วงที่ 6 ช่วงที่หลานเริ่มแยกออกจากครอบครัวที่ให้กำเนิด เพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์ของตนเอง ในขณะเดียวกันรุ่นลูกก็ต้องเผชิญกับความสูญเสีย โดยเฉพาะการสูญเสียครอบครัวที่ให้กำเนิดและบุคคลใกล้ชิด และเริ่มตระหนักว่าตนเองเริ่มเข้าสู่ช่วงบั้นปลายของชีวิต

วัฏจักรธุรกิจ

ช่วงอายุของธุรกิจครอบครัว แบ่งออกเป็น 3 ช่วงหลัก (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2559) ได้แก่

ช่วงที่ 1 ผู้ก่อตั้ง เป็นช่วงบุกเบิกธุรกิจ ผู้ก่อตั้งต้องใช้ความทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ และความอดทนในการทุ่มเทสร้างธุรกิจ มักเริ่มต้นจากธุรกิจเล็ก ๆ ที่มีความคล่องตัว อำนาจการบริหารและการตัดสินใจอยู่ที่ผู้ก่อตั้งเพียงผู้เดียว ช่วงอายุของผู้ก่อตั้งจะอยู่ในช่วงประมาณ 25-30 ปี ช่วงอายุของลูกประมาณ 0-5 ปี มีเป้าหมาย คือ การทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเน้นการทำอย่างไรให้ธุรกิจอยู่รอด

ช่วงที่ 2 หุ้นส่วนของพี่น้อง เป็นช่วงที่ธุรกิจใหญ่ขึ้น มีพัฒนาการการเติบโต เริ่มเข้าที่เข้าทางและมีความซับซ้อนมากขึ้น มีการใช้จ่ายเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของธุรกิจเพิ่มขึ้น การบริหารงานจะเป็นการบริหารร่วมกันของพี่น้อง มีเป้าหมายคือ การพัฒนาธุรกิจและการสืบทอดธุรกิจแก่ลูกหลาน มุ่งเน้นการทำงานอย่างมืออาชีพ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทายาท โดยการให้การศึกษาแก่ลูกหลาน เพื่อหวังว่าในอนาคตจะกลับมาสานต่อธุรกิจ

ช่วงที่ 3 สหพันธ์เครือญาติ เป็นช่วงที่ธุรกิจเดิมอยู่ตัว อาจเริ่มมองหาโอกาสในการประกอบธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้น ธุรกิจเดิมเริ่มมีการปรับกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากรและการลงทุน เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ให้แก่ธุรกิจ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกครอบครัวต่อไปในอนาคต การตัดสินใจจะเน้นเสียงส่วนใหญ่ของสมาชิกในครอบครัว เพื่อความ

สามัคคีในครอบครัว ช่วงอายุของพ่อแม่อายุประมาณ 55-70 ปี อายุของลูกประมาณ 30-45 ปี และอายุของกิจการประมาณ 20-30 ปี

2.1.6 เป้าหมายของธุรกิจครอบครัว

หลายคนมองธุรกิจครอบครัวว่ามีข้อจำกัดในการเติบโต แต่ในความเป็นจริงแล้วธุรกิจครอบครัวก็เหมือนธุรกิจอื่นทั่วไปที่มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน จุดแข็งของธุรกิจครอบครัวประการที่หนึ่ง คือ การทุ่มเทของสมาชิกครอบครัวในการบริหารธุรกิจ ทำให้ในการบริหารธุรกิจครอบครัวมีความต่อเนื่องมากกว่าธุรกิจปกติ ประการถัดมา คือ ธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญกับภาพระยะยาวของธุรกิจในการตัดสินใจ ซึ่งมีความแตกต่างกับผู้บริหารมืออาชีพที่มักมองเฉพาะช่วงที่ตนบริหารอยู่ และประการสุดท้าย คือ เจ้าของธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญกับความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งต่อไปยังอีกรุ่นหนึ่ง สิ่งเหล่านี้คือ จุดแข็งของธุรกิจครอบครัวที่มีความทุ่มเท และให้ความสำคัญต่อภาพรวมระยะยาวหรืออนาคตของธุรกิจ

แต่ธุรกิจครอบครัวก็มีจุดอ่อนเช่นกัน ประการแรก คือ การทับซ้อนระหว่างความสัมพันธ์ที่เป็นของธุรกิจและความสัมพันธ์ของครอบครัว โดยเฉพาะในระยะแรกของการทำธุรกิจมักจะแยกไม่ออกว่าอันไหนเป็นของธุรกิจและอันไหนเป็นของครอบครัว ประการที่สอง คือ การกำกับดูแลกิจการของธุรกิจครอบครัวมักไม่เป็นระบบ ไม่มีรูปแบบ หรือนโยบายที่ชัดเจน เน้นพึ่งตัวบุคคลมากกว่าพึ่งระบบ ทำให้มีจุดอ่อนเรื่องการควบคุมภายใน ความโปร่งใส และการบริหารความเสี่ยง ประการที่สาม คือ ในสายตาของนักลงทุนมักจะมองว่าธุรกิจครอบครัวมีความเสี่ยงที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ซึ่งก็คือ สมาชิกในครอบครัว อาจใช้อำนาจบริหารโดยไม่คำนึงถึงสิทธิ์หรือผลกระทบต่อผู้ถือหุ้นอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อยที่มักเสียเปรียบ ไม่มีสิทธิ์มีเสียงเพราะอำนาจบริหารอยู่ที่ครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และประการสุดท้าย คือ ความจำเป็นที่ต้องบริหารความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวที่มีสถานะและความต้องการที่ต่างกัน ซึ่งถ้าทำได้ไม่ดีสมาชิกครอบครัวก็อาจขัดแย้งกันได้ อาจสร้างปัญหาให้กับธุรกิจเพราะ สมาชิกครอบครัวบางคนเป็นผู้ถือหุ้น บางคนเป็นกรรมการ บางคนเป็นผู้บริหาร เป็นลูกจ้างพนักงาน และบางคนเป็นผู้ถือหุ้น แต่ไม่ได้บริหารบริษัท สถานะที่แตกต่างกันนี้ทำให้ความต้องการแตกต่างกันอย่างที่ได้กล่าวไปแล้วในเรื่องของวัฏจักรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว เป้าหมายของธุรกิจครอบครัวจึงมีความแตกต่างกับธุรกิจอื่นทั่วไป ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 เป้าหมาย (บัณฑิต นิจถาวร, 2557) ดังนี้

1. ความยั่งยืนของธุรกิจ

2. ความสมานฉันท์ของครอบครัว

เครื่องมือที่จะช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายควรมีอย่างน้อยสองเครื่องมือ กรณีนี้ก็เช่นกัน การกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีสองเครื่องมือ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของธุรกิจได้ คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการกำกับดูแลครอบครัว

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ในกรณีของธุรกิจครอบครัวการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจครอบครัวจะมีความท้าทายมากกว่าการกำกับดูแลธุรกิจปกติ เนื่องจากต้องหาความสมดุลในประเด็นการตัดสินใจ ที่มักจะมีการทับซ้อนกันระหว่างความต้องการของครอบครัวและหลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดีแฝงอยู่ เช่น การแต่งตั้งกรรมการอิสระ การแต่งตั้งซีอีโอ หรือผู้บริหารระดับสูง ในประเด็นที่ว่า ประธานควรจะเป็นกรรมการอิสระ หรือคนในครอบครัว การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ และการสืบทอดตำแหน่ง ประเด็นเหล่านี้มักจะท้าทายต่อการทำหน้าที่ของกรรมการบริษัท เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2. การกำกับดูแลครอบครัว (Family Governance) ให้เกิดความสมานฉันท์ ก็เป็นอีกมิติหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับธุรกิจครอบครัว เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างธุรกิจของบริษัทและประเด็นของครอบครัว ทางออกเรื่องนี้มีหลายทาง แต่ส่วนใหญ่จะเน้นการให้มีการจัดทำสภาครอบครัว (Family Council) และธรรมนูญครอบครัว (Family Charter) เช่น การทำธรรมนูญครอบครัวของตระกูลจิราธิวัฒน์ เพื่อเป็นกติกา เป็นการสร้างวิธีการหารือระหว่างสมาชิกครอบครัว และเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในความแตกต่างที่มีอย่างเป็นกิจจะลักษณะ มีการสืบทอดวินัยในการดำเนินงานจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้ความสมานฉันท์ในครอบครัวมีอยู่ต่อไป ไม่กระทบธุรกิจ ประเด็นส่วนใหญ่ที่สภาครอบครัวต้องดูก็คือ การแบ่งปันหรือการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมระหว่างสมาชิกครอบครัวที่มีสถานะต่างกันในความเป็นเจ้าของกิจการและบทบาทที่ทุกคนมีหรือไม่มีในธุรกิจของครอบครัว เช่น สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นและบริหารกิจการ กับสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นแต่ไม่บริหารกิจการ การมีระบบที่จะบริหารจัดการความแตกต่างนี้มีความจำเป็นเพราะเป็นกลไกที่จะช่วยให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัวมีความเกี่ยวข้องกับวัฏจักรชีวิต วัฏจักรครอบครัว และวัฏจักรธุรกิจ ในแต่ละวัฏจักรมีความสัมพันธ์กับช่วงวัยต่าง ๆ ของมนุษย์ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เป้าหมายของธุรกิจ

ครอบครัวสามารถจำแนกได้ 2 ประการ คือ ความยั่งยืนของธุรกิจ และความสมานฉันท์ของครอบครัว ซึ่งมีเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการกำกับดูแลครอบครัว นอกจากนี้ เจ้าของธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องเตรียมการเพื่อรับมือกับช่วงเวลาต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นกับธุรกิจในอนาคต ดังนั้น การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีนี้มาใช้กำหนดความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา และประกอบการวิเคราะห์การศึกษาการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ความท้าทายหนึ่งของการดำรงอยู่ของธุรกิจครอบครัว คือ ความสามารถในการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ในยุคปัจจุบัน การส่งต่อธุรกิจครอบครัวให้ลูกคนโปรดอาจไม่ใช่สิ่งที่พึงกระทำอีกต่อไปเพราะโลกของธุรกิจได้เปลี่ยนไปแล้ว การสืบทอดธุรกิจจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ และการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ นอกเหนือจากนั้น หลายธุรกิจก็ใหญ่เกินกว่าที่ผู้บริหารจะเป็นเจ้าของได้แต่เพียงผู้เดียว มีความต้องการใช้ทุนมนุษย์จากหลากหลายรุ่นของคนในครอบครัวและคนนอกครอบครัว เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปด้วยดี ดังนั้น การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต้องกระทำ เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต

2.2.1 นิยามการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือการวางแผนสืบทอดธุรกิจ (Succession Plan) เป็นกระบวนการที่มีการศึกษาและถูกกล่าวถึงในตำรา โดยมีผู้ให้ความหมายและนิยามที่คล้ายคลึงกันดังนี้

สำนักงาน ก.พ. (2556) ได้ให้คำนิยามของคำว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ว่า เป็นกระบวนการในการจัดเตรียม และคัดเลือกผู้มีศักยภาพที่จะทดแทนตำแหน่งมาพัฒนา เป็นการเตรียมบุคลากรไว้ล่วงหน้า

ทายาท ศรีปลั่ง (2559) นำเสนอเรื่อง การวางแผนสืบทอดงาน ได้ให้คำนิยามว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการวางแผนเพื่อให้งานในตำแหน่งงานหลักของหน่วยงานมีความ

ต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวในอนาคต เพื่อสืบทอดตำแหน่งงานของบุคลากรเดิม ทั้งที่กำลังจะเกษียณอายุ หรือที่ยังคงทำงานอยู่ เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคคลากรเหล่านั้นในอนาคต

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (2561) ให้ความหมายของการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือ การจัดเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งไว้ล่วงหน้า หรือเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร มีการกำหนดว่าที่ทายาทในการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและมีการติดตามประเมินศักยภาพของว่าที่ทายาทในการสืบทอดตำแหน่งเป็นระยะ ๆ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก เพื่อเป็นแนวทางในการระบุหาบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง ประการถัดมา คือ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และประการสุดท้าย คือ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

กระทรวงแรงงาน กรมการจัดหางาน (2559) ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคคลในองค์กรที่มีความสามารถโดดเด่น สามารถทำงานได้เกินกว่าที่องค์กรคาดหวังไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยบุคคลเหล่านั้นต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านของวัยวุฒิและคุณวุฒิ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งทันทีที่มีตำแหน่งว่างลง

การศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การวางแผนการสรรหาว่าที่ทายาทผู้สืบทอดเข้าแทนที่ตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บุคคลดังกล่าวต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและเชื่อถือได้ เพื่อให้ธุรกิจยั่งยืนและประสบความสำเร็จได้ในอนาคต

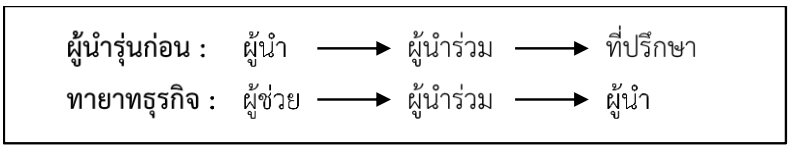
การสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลายาวนาน และถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจของสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไป ซึ่งผู้มีบทบาทในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ได้แก่ ครอบครัว ธุรกิจครอบครัว เจ้าของธุรกิจ และสมาชิกในครอบครัว ผู้นำธุรกิจในปัจจุบันและต้องสละตำแหน่งในอนาคตเรียกว่า “ผู้นำรุ่นก่อน” ส่วนผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อไปเรียกว่า “ทายาทธุรกิจครอบครัว” ซึ่งต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากรุ่นก่อนหน้าว่าเป็นผู้มีความสามารถ และมีแรงจูงใจในการทำงาน (Massis et al., 2008)

อำนาจ ธีระวนิช (2544) กล่าวถึงความจำเป็นในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของธุรกิจครอบครัวมีเหตุผลสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. เป็นหลักประกันความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจให้ตกแก่รุ่นลูกรุ่นหลานเป็นความปรารถนาของผู้ก่อตั้งธุรกิจเกือบทุกราย ดังนั้น การวางแผนการสืบทอดธุรกิจจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้เกิดการสืบทอดธุรกิจครอบครัว สิ่งที่สำคัญของการวางแผนสืบทอดธุรกิจ คือ ความเต็มใจหรือความสมัครใจของบุคคลที่จะมารับช่วงต่อของธุรกิจ ผู้นำรุ่นก่อนควรคำนึงถึงบุคคลที่มีความสามารถ และมีความสนใจในการสืบทอดธุรกิจมากกว่าลำดับในการเกิดของสมาชิกครอบครัว

2. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่อสามารถเฟ้นหาผู้สืบทอดตำแหน่งหรือทายาทธุรกิจครอบครัวซึ่งมีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ และมีความสนใจในธุรกิจได้แล้ว ผู้นำรุ่นก่อนควรสร้างความเข้าใจร่วมกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในครอบครัวและประกาศให้ผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ และผู้เกี่ยวข้องได้ทราบว่าใครคือบุคคลที่จะมาสืบทอดธุรกิจต่อไป ควรมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัว เช่น การมอบรายชื่อที่ปรึกษาคนสำคัญที่สามารถให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาที่ดีแก่ทายาทธุรกิจ นอกจากนี้ ผู้นำรุ่นก่อนควรบอกสถานที่ที่ใช้เก็บเอกสารสำคัญ และควรมอบหมายให้ทายาทธุรกิจศึกษาเรียนรู้ข้อมูลของการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา อีกทั้งยังควรมอบรายชื่อลูกค้า คู่ค้า และตัวแทนจำหน่ายที่สำคัญของธุรกิจ พร้อมทั้งอธิบายความเป็นมาและความสัมพันธ์เพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวดำเนินไปอย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวควรกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทายาทธุรกิจต้องได้รับคำแนะนำในแต่ละขั้นตอนจากผู้มีประสบการณ์ ในขณะเดียวกัน ผู้นำรุ่นก่อนจำเป็นต้องมอบหมายงาน รวมถึงอำนาจหน้าที่ตามสมควรให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัว เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาทักษะในการบริหารธุรกิจ และยังเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อรับมอบอำนาจเต็มตัวในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้ ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559) ได้นำเสนอการถ่ายโอนระหว่างกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไว้ 2 ประการหลัก ได้แก่ การถ่ายโอนความเป็นผู้นำไปสู่ทายาทธุรกิจ และการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของธุรกิจ ในทางปฏิบัติการถ่ายโอนความเป็นผู้นำ และการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของไม่สามารถถ่ายโอนพร้อมกันได้ โดยการถ่ายโอนความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก่อนการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Handler (1990) กระบวนการเปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างบุคคลสองรุ่น



ภาพที่ 3 แสดงบทบาทของผู้นำรุ่นก่อนและทายาทธุรกิจครอบครัว
ที่มา: ดัดแปลงจาก Handler (1990)

จากภาพแสดงให้เห็นถึง ขั้นตอนการเพิ่มขึ้นและลดลงของบทบาทระหว่างผู้นำรุ่นก่อนและทายาทธุรกิจครอบครัวในระหว่างกระบวนการสืบทอดธุรกิจ เมื่อทายาทธุรกิจเข้าร่วมการดำเนินงาน อำนาจของผู้นำรุ่นก่อนจะค่อย ๆ ถูกลดบทบาทลง หลังจากที่ทายาทธุรกิจเข้าไปช่วยงานระยะหนึ่ง บทบาทของทายาทธุรกิจจะถูกขยับขึ้นเป็นผู้นำร่วมกับผู้นำรุ่น และความเป็นผู้นำจะถูกถ่ายโอนมายังทายาทธุรกิจอย่างสมบูรณ์ในระยะสุดท้ายของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ ส่วนบทบาทของผู้นำรุ่นก่อนจะถูกลดลงเป็นที่ปรึกษาของธุรกิจ

2.2.2 กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

โมเดลการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ศึกษากันส่วนใหญ่ในปัจจุบันมักจะเป็นตำราจากต่างประเทศ โดยหนึ่งในโมเดลที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในหมู่ผู้ประกอบธุรกิจครอบครัวไทย คือ โมเดลการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ Longenecker ซึ่งถูกพัฒนาตั้งแต่ปี ค.ศ.1978 โดยการสืบทอดธุรกิจของครอบครัวตามทฤษฎีของ Longenecker แบ่งออกได้เป็น 7 ระยะ (Longenecker and Schoen, 1978) ดังนี้

ระยะที่ 1 : ก่อนเข้าสู่ธุรกิจ (Pre-Business Stage)

ระยะที่ 2 : ระยะแนะนำธุรกิจ (Introductory Stage)

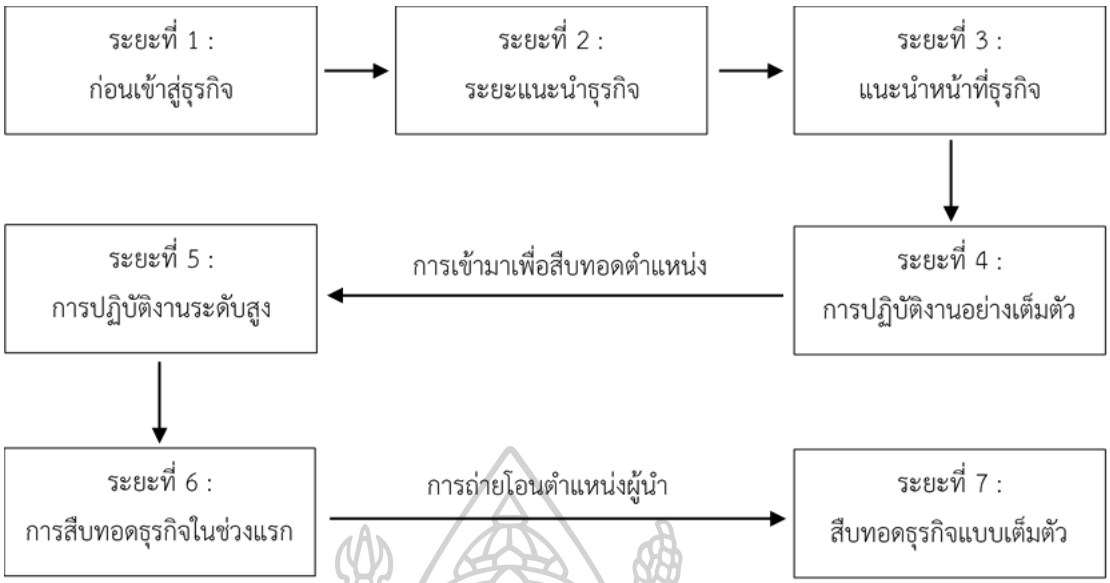
ระยะที่ 3 : แนะนำหน้าที่ธุรกิจ (Introductory Functional Stage)

ระยะที่ 4 : ระยะการปฏิบัติงานอย่างเต็มตัว (Functional Stage)

ระยะที่ 5 : การปฏิบัติงานระดับสูง (Advance Functional Stage)

ระยะที่ 6 : การสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก (Early Succession Stage)

ระยะที่ 7 : การสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว (Mature Succession Stage)



ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
ที่มา: ดัดแปลงจาก Longenecker and Schoen (1978)

จากภาพที่ 4 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ระยะที่ 1 : ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ (Pre-Business Stage)

ว่าที่ทายาทธุรกิจครอบครัวควรได้รับความคุ้นเคยกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เพราะ ธุรกิจครอบครัวถือเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การเติบโตและคลุกคลีกับธุรกิจมาตั้งแต่วัยเยาว์ซึ่งมักจะได้ติดตามผู้นำรุ่นก่อนไปที่บริษัท จึงมีความใกล้ชิด คุ้นเคย และมีโอกาสได้สัมผัสกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ว่าที่ทายาทธุรกิจครอบครัวควรได้รับคำแนะนำธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัว คือ ระยะการเตรียมทายาทในวัยเด็กก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ซึ่งเปรียบเสมือนการสร้างพื้นฐานเพื่อนำไปสู่ระยะที่ชัดเจนกว่าในขั้นต่อไป

ระยะที่ 2 : ระยะแนะนำธุรกิจ (Introductory Stage)

ทายาทธุรกิจครอบครัวจะได้รับประสบการณ์โดยตรงจากการเข้ามาศึกษา รู้จักธุรกิจ และสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจ ระยะนี้เกิดขึ้นก่อนที่ทายาทธุรกิจครอบครัวจะมีอายุมากพอที่จะมาทำงานกับธุรกิจครอบครัว โดยที่สมาชิกครอบครัวจะเริ่มแนะนำให้ผู้ที่มีแนวโน้มจะสืบทอดธุรกิจได้รู้จักกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ๆ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม

ระยะที่ 3 : ระยะแนะนำหน้าที่ธุรกิจ (Introductory Functional Stage)

ผู้มีแนวโน้มที่จะสืบทอดธุรกิจจะเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลา ในระหว่างปิดเทอม หรือหลังเลิกเรียน เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับบุคคลที่เป็นหัวใจสำคัญของบริษัท หน้าที่ในระยะนี้มักเริ่มต้นที่คลังสินค้า ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายการตลาด ในขณะเดียวกันจะได้เรียนรู้ และรับประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจในอนาคตได้

ระยะที่ 4 : ระยะการปฏิบัติงานอย่างเต็มตัว (Functional Stage)

เมื่อทายาทธุรกิจครอบครัวได้เข้าสู่การเป็นพนักงานประจำซึ่งมักเกิดขึ้นภายหลังจากที่สำเร็จการศึกษา และก่อนที่จะก้าวเข้ารับตำแหน่งบริหาร อาจเริ่มต้นด้วยการเป็นสมุห์บัญชี พนักงานขาย หรือกระทั่งเสมียน ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้เขาได้รับประสบการณ์จากตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ที่หลากหลายของกิจการ

ระยะที่ 5 : ระยะการปฏิบัติงานระดับสูง (Advance Functional Stage)

ระยะนี้จะเกี่ยวข้องกับการชี้แนะถึงการปฏิบัติงานจากบุคคลอื่น โดยทายาทธุรกิจครอบครัวจะได้รับหน้าที่ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานขั้นที่สูงขึ้น โดยเฉพาะฝ่ายงานหลัก ๆ

ระยะที่ 6 : ระยะการสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก (Early Succession Stage)

ทายาทธุรกิจครอบครัวมักได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการหรือผู้จัดการใหญ่ของบริษัท รับผิดชอบดูแล และอำนวยการทั่วไป โดยที่พ่อแม่ยังคอยช่วยเป็นเบื้องหลัง บทบาทผู้นำที่แท้จริงยังไม่ได้ถูกโอนถ่ายให้กับทายาทธุรกิจครอบครัวอย่างสมบูรณ์ เนื่องจาก ยังคงขาดความเชี่ยวชาญที่จะจัดการกับความซับซ้อนของบทบาทนี้ ผู้นำรุ่นก่อนจึงยังคงมีความลังเลใจที่จะมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัวทั้งหมด

ระยะที่ 7 : ระยะการสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว (Mature Succession Stage)

เป็นระยะการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ ทายาทธุรกิจครอบครัวจะได้รับมอบตำแหน่งเป็นผู้บริหารทั้งในความเป็นจริงและในนาม รวมถึงได้รับอำนาจในการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์ ช่วงเวลาที่ดีที่สุดของระยะที่ 7 มักจะเกิดขึ้นในปีที่ 2 หรือปีที่ 3 หลังจากที่ทายาทธุรกิจครอบครัวได้รับการสืบทอดธุรกิจอย่างเต็มตัว

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวควรมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทตั้งแต่เยาว์วัย ทั้งการให้ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและการสร้างความคุ้นเคยเกี่ยวกับธุรกิจ พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ และง่ายต่อการปรับตัวเมื่อทายาทธุรกิจเข้าสู่กระบวนการสืบทอดธุรกิจ

2.2.3 กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ

Griffeth et al. (2006) ได้ให้คำนิยามของคำว่า "การสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ" ไว้ว่ากระบวนการส่งต่อความเป็นผู้นำและอำนาจในการบริหารธุรกิจที่ต่อเนื่องจากสมาชิกครอบครัวรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งจะต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในครอบครัว ทำให้ธุรกิจขยายตัว และมีผลประกอบการที่ดีขึ้น

Morris et al. (1997) ศึกษาเรื่องความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสำหรับธุรกิจครอบครัว จากการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีมิติที่เกี่ยวข้องกัน 2 มิติ ได้แก่ ความพึงใจของสมาชิกครอบครัวที่มีต่อความสำเร็จในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และอีกมิติหนึ่ง คือ ความสามารถในการรับมือกับผลกระทบต่อธุรกิจหลังการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทธุรกิจ โดยจะเน้นด้านส่วนของเจ้าของ และด้านการเงินเป็นเป้าหมายสำคัญ

โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Holland and Oliver (1992) ที่กล่าวว่า สิ่งจำเป็นสำหรับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การสร้างกำไรของธุรกิจ
2. การวิเคราะห์ต้นทุนอย่างมืออาชีพ
3. การวางแผนสืบทอดธุรกิจ
4. การพัฒนาและการวางแผนด้านภาษีของธุรกิจ
5. ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร
6. คุณสมบัติส่วนตัวและศักยภาพของทายาทธุรกิจครอบครัว
7. เงินทุนสำหรับการขยายธุรกิจ

8. ให้ความเคารพกันในการจัดการปัญหาของแต่ละบุคคลและการจัดสรรมรดกของบรรพบุรุษ

Pyromalis and Vozikis (2009) วิจัยกระบวนการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในครอบครัวและภายนอกครอบครัว เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการสืบทอดธุรกิจ และความพึงพอใจในการสืบทอดธุรกิจ โดยสมาชิกในครอบครัวและบุคคลภายนอก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ประสบความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ 1. ความเต็มใจหลีกทางของผู้นำรุ่นก่อน 2. ความเต็มใจในการรับช่วงต่อของทายาทธุรกิจ 3. ความสัมพันธ์ทางบวกของสมาชิกภายในครอบครัวและการสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัว 4. ความเหมาะสมของแผนการสืบทอดธุรกิจ และ 5. การเตรียมความพร้อมแก่ทายาทธุรกิจ

2.2.4 ปัจจัยที่ส่งผลให้กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ

Michel and Kammerlander (2015) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีการวางแผนกระบวนการสืบทอดเพื่อลดความเสี่ยงของความล้มเหลวในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณา ได้แก่ การถ่ายโอนความเป็นเจ้าของและความเป็นผู้นำให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัว

สรรพงษ์ บำเพ็ญสันติ ตะวัน วิกรัยพัฒน์ และจุฬาภรณ์ ขอบใจกลาง (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของครอบครัว ปัจจัยที่ส่งผลเป็นอันดับสอง คือ ปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท ปัจจัยที่ส่งผลเป็นอันดับสาม คือ ปัจจัยด้านการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล ปัจจัยที่ส่งผลอันดับสี่ คือ ปัจจัยด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว ลำดับที่ห้า คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว และลำดับที่หก คือ ปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว

นวพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาณฑ์ และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์ (2552) ได้อธิบายลักษณะกระบวนการส่งผ่านธุรกิจที่ดีเพื่อการส่งมอบธุรกิจในรุ่นหลังได้อย่างราบรื่น ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ 1. สมาชิกทุกคนในครอบครัวควรรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจในด้านต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมและครบถ้วน 2. การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนในการดำเนินธุรกิจครอบครัว 3. การเสริมสร้างประสบการณ์ด้านธุรกิจให้กับสมาชิกทุกคน 4. การกระชับความสัมพันธ์ระหว่างเครือญาติ

อย่างสม่ำเสมอ และ 5. การทำให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนในฐานะเจ้าของธุรกิจ

จากการศึกษาและการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจากแนวคิด รวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1. คุณสมบัติและภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ

ความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตนของทายาทธุรกิจเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการสืบทอดธุรกิจ จากการศึกษาของ Chrisman et al. (1998) พบว่า คุณสมบัติที่จำเป็นของทายาทธุรกิจ ได้แก่ 1. ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้สืบทอด 2. ความสามารถหลักและความสามารถในการบริหารจัดการ และ 3. ความเต็มใจ และความรับผิดชอบของทายาทในการรับช่วงต่อ รวมถึงการกำหนดบทบาทความเป็นผู้นำของตน

2. ความเต็มใจในการรับสืบทอดธุรกิจครอบครัว

Venter et al. (2005) อธิบายว่า องค์ประกอบความเต็มใจของทายาทในการรับช่วงต่อกิจการประกอบด้วย ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของทายาทในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว โดยทายาทต้องมีความรู้สึกภาคภูมิใจ และเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวมีความตื่นเต้นและมีความท้าทายมากกว่าการทำงานในองค์กรอื่น

สอดคล้องกับการศึกษาของ Stavrou (1998) ที่นำเสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว ดังนี้ ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านธุรกิจ คือ ความสนใจในการบริหารงานขององค์กร ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านครอบครัว คือ ค่านิยม วัฒนธรรมภายในครอบครัว และความร่วมมือของสมาชิกในครอบครัว และปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านส่วนบุคคล คือ เป้าหมาย ทักษะ และความสามารถส่วนตัวของทายาทธุรกิจ

3. ความสามารถในการบริหารธุรกิจของผู้ประกอบการ

Baur (2014) นำเสนอว่า ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจ และมีความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องได้รับการอบรมฝึกฝนอย่างเข้มงวดจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งยังต้องเป็นผู้เรียนรู้จากข้อผิดพลาด และ

ต้องให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่าจะรับช่วงต่อธุรกิจ รวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจตั้งแต่เนิ่น ๆ เพื่อเป็นการทำความเข้าใจถึงการเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจ

4. การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

อรุณ ศิริจานุสรณ์ (2554) การวางแผนสืบทอดธุรกิจล่วงหน้าช่วยให้กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มโอกาสให้การสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จ รวมทั้งสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจครอบครัวได้ โดยการวางแผนสืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งเน้นไปที่ 2 ประเด็น ได้แก่ ประการแรก คือ การวางแผนการสืบทอดธุรกิจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และประการที่สอง คือ ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจจากผู้นำธุรกิจไปยังทายาทธุรกิจครอบครัว

ธนพล พูนศักดิ์อุดมสิน (2544, อ้างถึงในศิรินภา ตระกูลโชคอำนวย, 2556) กล่าวว่า การวางแผนการสืบทอดธุรกิจเป็นกระบวนการต่อเนื่องยาวนาน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจำเป็นต้องใช้ความอดทนและมุ่งมั่นอย่างแท้จริง จึงจะสามารถประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในการถ่ายโอนอำนาจ การถ่ายโอนความเป็นผู้นำ การสร้างและพัฒนาทายาทธุรกิจต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและเด็ดขาด ผู้นำรุ่นก่อนต้องถ่ายโอนอำนาจการบริหารให้แก่ทายาท โดยตนเองยังเป็นที่ปรึกษาเบื้องหลัง ซึ่งมีเกณฑ์การคัดเลือกทายาทที่เหมาะสม ดังนี้ 1. ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา 2. เป็นผู้มีความสามารถในการเป็นผู้นำ 3. เป็นผู้มีความกล้าได้ กล้าเสียในระดับที่เหมาะสม 4. เป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานกับผู้อื่นได้ดี และ 5. เป็นผู้มีความมั่นคง สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันและความเครียดได้ดี

จึงสรุปได้ว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้นำรุ่นก่อน ทายาทธุรกิจ รวมทั้งสมาชิกในครอบครัวต้องเข้าใจในกระบวนการสืบทอดธุรกิจ และปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการนั้น ๆ ประกอบกับการสื่อสารภายในครอบครัว และความเข้าใจถึงคุณสมบัติที่ทายาทธุรกิจพึงมี เพื่อให้การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวเป็นไปอย่างราบรื่นและธุรกิจอยู่รอดอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดและทฤษฎีนี้มาเพื่อกำหนดแนวทางการศึกษา วัตถุประสงค์ สร้างแนวคำถามการสัมภาษณ์ และประกอบการวิเคราะห์การศึกษาการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

2.3.1 ความหมายของผู้ประกอบการ

ความหมายของผู้ประกอบการ มาจากคำว่า Entrepreneur ในภาษาอังกฤษ ความหมายตามพจนานุกรมของ Cambridge University Press ให้ความหมายว่า Entrepreneur หมายถึง บุคคลที่เริ่มทำธุรกิจของตัวเองเมื่อมองเห็นโอกาส และให้ความหมายของผู้ประกอบในเชิงธุรกิจว่าคือ บุคคลซึ่งทำกำไรจากการเริ่มธุรกิจของตัวเอง เมื่อมองเห็นโอกาสและพร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่าผู้ประกอบการอีกหลายคน ดังนี้

สุธีรา อะทะวงษา (2560) ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ผู้ริเริ่มประกอบธุรกิจส่วนใหญ่ด้วยตนเอง เพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์หรือผลตอบแทน และพร้อมยอมรับกับความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ

ธนวุฒิ พิมพ์กิ (2558) นิยามว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่ริเริ่มการทำธุรกิจด้วยความกล้าเสี่ยง ลงทุนลงแรง และมีความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์ (2547) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้มีความคิดริเริ่มประกอบธุรกิจด้วยความเสี่ยง และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จโดยการสร้างธุรกิจของตนเอง เป็นผู้เสาะแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจ และอุตสาหะพยายามนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่มองเห็นโอกาสในการริเริ่มประกอบธุรกิจของตนเอง ซึ่งต้องทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ และยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการดำเนินธุรกิจ

2.3.2 ลักษณะพฤติกรรมของการเป็นผู้ประกอบการ

ลักษณะพฤติกรรมของผู้ประกอบการมีความสำคัญและส่งอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจาก ลักษณะพฤติกรรมของผู้ประกอบการเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของธุรกิจ และแนวทางในการดำเนินกิจการ Katz and Green (2014) ได้นำเสนอปัจจัย 5 ประการของพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Behavior) ดังนี้

1. มีความหลงใหล ผู้ประกอบการต้องมีความรู้สึกหลงใหลในธุรกิจที่ตนเองดำเนินการอยู่ เป็นผู้มีความพยายามโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโต ความหลงใหลนี้จะก่อให้เกิด

ความรับผิดชอบต่อธุรกิจ และก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ความหลงใหลในธุรกิจมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1.1 มีความมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจด้วยความท้าทายและสร้างสรรค์

1.2 มีความสนใจ และมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

1.3 มีความสามารถในการทำงานอย่างหนัก และท้าทายทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

2. มีความมุ่งมั่นพยายาม เป็นผู้มีความมุ่งมั่น และมีความพยายามในการเรียนรู้ต่อสิ่งต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจ เช่น การเผชิญกับปัญหา และการเรียนรู้การแก้ไข เป็นต้น

3. มีความมุ่งมั่นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและการป้องกัน ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจ รวมถึงการหาวิธีการป้องกันมิให้เกิดการทุจริต เพื่อเป็นการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้กับธุรกิจ

4. มีการวางแผน ผู้ประกอบการอาจมีการวางแผนเพื่อใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีการวางแผนไว้มากกว่าหนึ่งแผน

5. ทำงานด้วยความเป็นมืออาชีพ พบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จจะมีความสามารถในการทำงานได้ดีเกินมาตรฐาน เพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายมากกว่าที่กำหนดไว้

พฤติกรรมทั้ง 5 ปัจจัยสามารถบ่งบอกถึงการแสดงออกของผู้ประกอบการ เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญ เรียนรู้ และพัฒนาพฤติกรรม เพื่อให้เป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ

กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์ (2547) ได้นำเสนอลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จดังนี้

1. เป็นผู้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการทำงานได้แตกต่างจากผู้อื่น ผู้ประกอบการต้องใช้ความรู้ และประสบการณ์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อไม่ให้ซ้ำกับผู้อื่น

2. กล้าได้กล้าเสีย กล้าตัดสินใจ พร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ ผู้ประกอบการที่ดีต้องวางแผนการทำงานเพื่อให้เกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด และตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท

3. มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในงานที่ทำ รวมถึงมีความสามารถในการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้สามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ และอยู่รอดต่อไปได้

4. มีความมุ่งมั่นทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการต้องมีเป้าหมายที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นผู้ที่อดทน และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เมื่อเผชิญกับความผิดพลาดจะสามารถลุกขึ้นมาใหม่ได้ด้วยตนเอง

5. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีวินัย และเอาจริงเอาจังในการประกอบกิจการ มีนิสัยขยันหมั่นเพียร และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่คนในครอบครัวและพนักงาน

6. เป็นผู้มีความสามารถในการหาโอกาสจากวิกฤต ผู้ประกอบการต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ แม้ในยามวิกฤต ต้องมองว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ โอกาสในการเริ่มต้นทำบางสิ่งบางอย่าง

2.3.3 ประเภทของผู้ประกอบการ

ในการพิจารณาประเภทผู้ประกอบการสามารถพิจารณาได้หลายมิติ ทั้งจากประเภทของบุคคลที่เป็นผู้ประกอบการ และลักษณะของกิจกรรมการบริหารงาน ได้แก่

1. ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ก่อตั้ง ผู้ประกอบการที่เป็นผู้บริหาร และผู้รับสิทธิทางการค้า ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ก่อตั้ง คือ ผู้ริเริ่มก่อตั้งธุรกิจขึ้นมา ซึ่งอาจเป็นผู้มีความชำนาญทางด้านใดด้านหนึ่งมาก่อน เมื่อก่อตั้งธุรกิจแล้ว ผู้ก่อตั้งจะดำเนินกิจการด้วยตนเองและสืบทอดธุรกิจไปสู่ลูกหลาน หรืออาจจะให้ผู้ประกอบการที่เป็นผู้บริหารเข้ามาดำเนินการแทนก็ได้ สำหรับผู้รับสิทธิทางการค้า คือ ผู้ประกอบการที่รับสิทธิทางการค้ามาจากธุรกิจสิทธิการค้า แม้ผู้รับสิทธิทางการค้าจะมีหน้าที่คล้ายกับผู้ประกอบการที่เป็นผู้บริหาร แต่จะมีอิสระในการดำเนินธุรกิจน้อยกว่าเพราะ มีข้อสัญญาผูกพันกับผู้ให้สิทธิทางการค้า

2. ผู้ประกอบการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกับผู้ประกอบการแสวงหาโอกาส ผู้ประกอบการแต่ละแบบมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ผู้ประกอบการที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้มีทักษะเฉพาะด้าน แต่อาจบกพร่องในการบริหารงานและการสื่อสาร มักสนใจในเรื่องคุณภาพและราคามากกว่าภาพรวมของธุรกิจ ในขณะที่ผู้บริหารแสวงโอกาสที่มีทักษะในการจัดการและมีความรู้ทางเทคนิคในขั้นเริ่มต้นนั้นจะสามารถวางแผนพัฒนาธุรกิจให้ก้าวหน้าในระยะยาวได้

3. ผู้ประกอบการที่เป็นสามีและภรรยา การร่วมแรง ร่วมใจกันทำงานของสามีและภรรยาทำให้การประกอบธุรกิจสามารถเติบโตได้รวดเร็ว มีการแบ่งงานกันทำบนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล สามารถประหยัดค่าแรงงานได้ในระยะเริ่มกิจการ

4. ผู้ประกอบการที่เป็นผู้หญิง ปัจจุบันผู้หญิงเป็นผู้ก่อตั้งและเริ่มธุรกิจของตนเองมากขึ้น แต่ก็ต้องเผชิญกับความยุ่งยากในด้านต่าง ๆ เช่น ทัศนคติของผู้อนุมัติสินเชื่อที่มีต่อเพศหญิง เป็นต้น

5. ผู้ประกอบการธุรกิจที่ประกอบการที่บ้าน การประกอบธุรกิจที่บ้านเป็นรูปแบบหนึ่งที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย จากการศึกษาของลิงค์ รีซอร์สคอร์เปอเรชั่น พบว่า การประกอบธุรกิจที่บ้านมีอัตราความสำเร็จสูงถึงร้อยละ 85 สามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้มากกว่า 3 ปีขึ้นไป

จากแนวคิดผู้ประกอบการสามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่มองเห็นโอกาสในการริเริ่มประกอบธุรกิจของตนเอง ซึ่งต้องทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ และยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะของความเป็น ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องลงทุนลงแรงในการดำเนินกิจการอย่างเต็มที่ เป็นผู้มีความกล้าหาญ เชื่อมั่นในตนเอง และพร้อมรับความเสี่ยง นอกจากนั้น ยังต้องเป็นผู้มีความอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสใหม่ รวมถึงปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน และสมาชิกในครอบครัว ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดนี้มาเพื่อใช้กำหนดแนวทางการศึกษา และประกอบการวิเคราะห์การศึกษา

2.4 การประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก

การขนส่งสินค้าในประเทศไทยมีหลายรูปแบบทั้งการขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ทางราง และทางท่อ โดยการขนส่งสินค้าภายในประเทศจะเน้นการใช้การขนส่งทางบก คือ การขนส่งทางถนนเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 80.9 ของการขนส่งสินค้าภายในประเทศ (ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2561) เนื่องจาก ภาครัฐได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนการขนส่งทางถนนเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับการพัฒนาการขนส่งในรูปแบบอื่น การขนส่งถนนเป็นรูปแบบการขนส่งพื้นฐานที่สะดวกและรวดเร็ว มีความได้เปรียบในการเข้าถึงชุมชนและพื้นที่ได้ดีกว่าการขนส่งในรูปแบบอื่น สามารถรับส่งสินค้าจากต้นทางไปยังปลายทางได้โดยไม่จำเป็นต้องขนถ่ายระหว่างทาง ทำให้ได้เปรียบในการให้บริการระยะสั้น ธุรกิจบริการขนส่งสินค้าทางถนนจึงมีบทบาทต่อภาคการขนส่งรวมของประเทศ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์, ม.ป.ป.) การขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกจัดเป็น

การขนส่งทางบก (ทางถนน) คือ การลำเลียงคน สัตว์ และสิ่งของจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่ง โดยใช้ยานพาหนะที่เคลื่อนที่บนบก วิวัฒนาการการขนส่งทางบกเริ่มต้นจากการแบกหามโดยใช้แรงมนุษย์ ต่อมามีการใช้แรงงานจากสัตว์ ได้แก่ ช้าง ม้า วัว และควายบรรทุกสิ่งของต่าง ๆ หรือใช้ลากยานพาหนะ ซึ่งปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการขนส่งเป็นการใช้รถไฟ รถยนต์ เรือ และเครื่องบินเป็นหลัก (จิราภรณ์ แพรอัตถ์, 2554)

2.4.1 ธุรกิจประกอบการขนส่งในประเทศไทย

ธุรกิจประกอบการขนส่งในประเทศไทยนับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลให้มีผู้ให้บริการการขนส่งทางถนนหรือที่เรียกว่า ผู้ประกอบการขนส่งสินค้า ซึ่งให้บริการขนส่งรวมถึงการบริการด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ดังจะเห็นได้จากสถิติจำนวนใบอนุญาตประกอบการขนส่งแยกตามประเภทให้บริการและจำนวนผู้ประกอบการขนส่ง ดังแสดงในตารางที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561 ซึ่งมีจำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับใบอนุญาตให้บริการขนส่งด้วยรถบรรทุกมากกว่า 380,000 ราย และในเฉพาะพื้นที่จังหวัดนครปฐมมีจำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับใบอนุญาตประกอบการขนส่งกว่า 7,788 ราย ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนใบอนุญาตประกอบการขนส่ง (เฉพาะรถบรรทุก)

ประเภทการขนส่ง	ลักษณะรถ	จำนวนใบอนุญาตประกอบการขนส่ง	จำนวนผู้ประกอบขนส่ง
ไม่ประจำทาง	รถบรรทุก	26,936	26,936
	รถบรรทุก ระหว่างประเทศ	1,764	1,764
ส่วนบุคคล	รถบรรทุก	356,124	356,124
	รถบรรทุก ระหว่างประเทศ	197	197
	รวม	385,021	385,021

ที่มา: ฝ่ายสถิติ กลุ่มวิชาการและวางแผน กรมการขนส่งทางบก ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนใบอนุญาตประกอบการขนส่ง ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

ประเภทการขนส่ง	ลักษณะรถ	จำนวนใบอนุญาตประกอบการขนส่ง (ฉบับ)	จำนวนผู้ประกอบการขนส่ง (ราย)
ไม่ประจำทาง	รถบรรทุก	592	592
	รถบรรทุก ระหว่างประเทศ	24	24
ส่วนบุคคล	รถบรรทุก	7,161	7,161
	รถบรรทุก ระหว่างประเทศ	11	11

ที่มา: ฝ่ายสถิติ กลุ่มวิชาการและวางแผน กรมการขนส่งทางบก ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561

2.4.2 ประเภทสินค้าที่ขนส่งทางถนน

จากข้อมูลปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนนแยกตามประเภทสินค้า สามารถจำแนกประเภทการขนส่งออกเป็น 5 ประเภทหลักตามสินค้า ได้ดังนี้

1. การขนส่งสินค้าเกษตร หมายถึง สัตว์ และผลผลิตทางการเกษตรต่าง ๆ ปริมาณการขนส่งในประเภทนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณผลผลิตทางการเกษตรในแต่ละฤดูกาล และมีปริมาณการขนส่งมากที่สุด

2. การขนส่งวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม ประกอบด้วยหิน ดิน ทราย และเครื่องจักร เป็นต้น ปริมาณการขนส่งแปรผันตามปริมาณงานก่อสร้างในพื้นที่ต่าง ๆ สินค้าส่วนใหญ่มีน้ำหนักมาก ราคาค่าขนส่งจะคิดเหมาคันตามระยะทางเป็นส่วนใหญ่

3. เชื้อเพลิง ถ่านหิน และฟอสซิลต่าง ๆ มักเป็นการขนส่งระยะสั้น จากแหล่งผลิตสู่โรงงานอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยส่วนใหญ่ขนส่งเองโดยเจ้าของสินค้า

4. สินค้าอุปโภค บริโภค และสินค้าเบ็ดเตล็ด การขนส่งเพื่อกระจายสินค้าสำเร็จรูปสู่ตลาด การขนส่งประเภทนี้มีการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการสูง ทำให้ไม่สามารถคิดราคาในการขนส่งได้สูงมากนัก

5. สินค้าอื่น ๆ เช่น วัตถุอันตราย สินค้าบรรจุตู้คอนเทนเนอร์ กากอุตสาหกรรม เป็นต้น การขนส่งสินค้าเหล่านี้จะขนส่งโดยใช้พาหนะบรรทุกแบบพิเศษ และผู้ขนส่งต้องมีความชำนาญ

ตารางที่ 4 แสดงปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนน แยกตามประเภทสินค้า

หน่วย : พันตัน

ประเภทสินค้า	2553	2554	2555	2556	2557
สัตว์มีชีวิต	2,027	2,133	2,244	2,237	2,398
ข้าว	26,445	26,381	27,824	27,705	26,972
ข้าวโพด	2,697	2,594	2,561	2,550	2,612
มันสำปะหลัง	17,533	16,475	17,963	17,886	18,415
อ้อย	59,833	56,745	57,652	57,406	59,471
ยางพารา	2,986	2,996	3,012	2,999	3,229
ไม้	5,128	4,815	5,109	5,087	5,455
ผลผลิตเกษตรอื่น ๆ	15,780	14,444	17,310	17,236	18,481
อาหารสัตว์	3,412	3,174	3,506	3,491	3,743
น้ำตาล	4,964	4,787	5,074	5,053	5,417
เครื่องบริโภคอื่น ๆ	9,874	9,904	10,209	10,165	12,899
แร่เชื้อเพลิง	29,669	28,402	29,045	28,921	30,009
ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม	30,333	29,200	29,895	29,767	31,917
แร่ธาตุ	34,832	34,349	35,581	35,429	35,988
โลหะก่อสร้าง	25,917	25,240	25,569	25,459	26,298
ดิน หิน และทราย	51,060	49,327	50,068	49,854	51,454
ซีเมนต์	20,340	21,458	23,451	23,351	24,037
วัสดุก่อสร้าง	20,299	19,460	21,261	21,170	21,699
ปุ๋ย	3,437	3,240	3,382	3,367	3,610
เคมีภัณฑ์	1,688	1,689	2,073	2,164	2,321
เครื่องใช้ครัวเรือน	22,050	21,320	23,245	24,146	24,889
สินค้าเบ็ดเตล็ด	30,142	28,403	29,770	30,643	30,856
รวม	420,449	406,538	425,804	426,086	442,170

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม

จากการศึกษาการประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกสามารถสรุปได้ว่า การขนส่งแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบได้แก่ การขนส่งทางบก การขนส่งทางน้ำ การขนส่งทางอากาศ การขนส่งทางราง และการขนส่งทางท่อ การขนส่งทางบกมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจซึ่งเป็นรูปแบบการขนส่งพื้นฐานที่สะดวก รวดเร็ว และค่าใช้จ่ายไม่สูงมากนัก โดยสามารถจำแนกสินค้าที่ขนส่งทางบกได้ 5 ประเภท ดังนี้ สินค้าเกษตร, วัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม, เชื้อเพลิง ถ่านหิน และฟอสซิลต่าง ๆ, สินค้าอุปโภค บริโภค และสินค้าเบ็ดเตล็ด, และสินค้าอื่น ๆ ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำแนวคิดนี้มาเพื่อใช้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัย และประกอบการวิเคราะห์การศึกษาการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธัญญ์นรี ภูวศิริอภินันท์ (2554) วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวในกลุ่มกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ศึกษาระดับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้รับสืบทอดกิจการ รางวัลธุรกิจ ความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล การรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของผู้สืบทอดกิจการ ความสัมพันธ์ในครอบครัว การรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล การรับรู้ความต้องการในการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร และความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.65) และยังพบว่า ปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ในครอบครัว และด้านรางวัลจากธุรกิจ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว

ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559) วิจัยเรื่อง “แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ” ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ จากผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติ หรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ และค้นหาประสบการณ์ใหม่เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว การจัดการให้มีบทลงโทษเมื่อ

สมาชิกในครอบครัวทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลาง และสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่เป็นระเบียบ การมีบุคลิกที่ชอบแสดงออกและชอบเข้าสังคมเป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นผู้ก่อตั้งส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอด แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมาจากรุ่นก่อนหน้าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ รวมถึงการให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดธุรกิจหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจจำเป็นต้องมีการจัดระบบควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ลภัสรดา โกมุทพงศ์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559) วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดกิจการของทายาทธุรกิจเพศหญิงในประเทศ” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการศึกษา คือ ทายาทกิจการในนามของสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย เพศหญิงจำนวน 100 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยวิธีการทดสอบระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จมี 2 ปัจจัย คือ พันธะสัญญาของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว และภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

สิรินันท์ ยิ้มสะอาด (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวโรงเชือดเป็ดสุรสฟาร์ม ในจังหวัดนครปฐม” ศึกษากลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ปัญหา อุปสรรค และการจัดการปัญหาของโรงเชือดเป็ดสุรสฟาร์ม ในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ก่อนเข้าสู่ธุรกิจ 2. แนะนำให้รู้จักธุรกิจ 3. แนะนำเข้ามาทำหน้าที่ธุรกิจ 4. เข้ามาปฏิบัติงานอย่างเต็มตัว 5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง 6. สืบทอดตำแหน่งช่วงแรก และ 7. สืบทอดตำแหน่งเต็มตัว โดยให้ทายาทเข้ามาฝึกงาน และทดลองงานตั้งแต่วัยเด็ก ในช่วงวันหยุดหรือหลังเลิกเรียน บิดามารดารสอนงาน แนะนำ และมอบหมายงานให้ทายาทรับผิดชอบ บิดามารดามีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ประคับประคองทายาทอยู่เบื้องหลังเมื่อมีการมอบอำนาจอย่างสมบูรณ์ แนวทางปฏิบัติที่ทำให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความรัก ความเคารพในครอบครัว ความขยันและอดทน ผลการวิจัยสรุปว่า บิดามารดามีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไปสู่รุ่นลูกรุ่นหลานได้ การสอนทายาทให้ซึมซับการทำงานจากบิดามารดา เพื่อให้ทายาทสืบทอดธุรกิจได้อย่างยาวนาน

สวรรยา รักอาชีพ (2559) วิจัยเรื่อง “กระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจปลานิล กรณีศึกษา ธุรกิจปลานิลแห่งหนึ่งในพื้นที่อำเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม” ศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจปลานิล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผลการวิจัยสรุปว่า กระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวแบ่งเป็น 3 ระยะใหญ่ ๆ ได้แก่ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ระยะเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว และระยะการถ่ายโอนอำนาจผู้นำ ผู้ก่อตั้งเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ทายาทติดตามเข้าไปทำงานตั้งแต่วัยเด็ก หลังจบการศึกษา ผู้สืบทอดเข้ามาทำงานแบบเต็มเวลา ในระยะแรกจะมีผู้ก่อตั้งเป็นผู้แนะนำและเป็นผู้อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจ สุดท้าย คือ การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้สืบทอดเป็นผู้บริหารอย่างเต็มตัว ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ ปัญหาส่วนบุคคล ทายาทมีความอคติในงาน เนื่องจาก เป็นธุรกิจที่ใช้แรงงาน สภาพภูมิอากาศร้อน เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน แก้ไขปัญหาโดยการปลูกฝังทัศนคติที่ดี การให้ผู้สืบทอดมีส่วนร่วมในธุรกิจตั้งแต่วัยเด็ก จ่ายค่าตอบแทนแรงงานให้เหมาะสม กำหนดช่วงเวลางานอย่างชัดเจน มีค่าตอบแทนพิเศษและสวัสดิการ

สรรพงษ์ บำเพ็ญสันติ ตะวัน วิกรัยพัฒน์ และจุฬาภรณ์ ขอบใจกลาง (2560) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย 1. เพื่อค้นคว้าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย และ 3. เพื่อสร้างตัวแบบธุรกิจเคมีแบบครอบครัวที่เป็นมาตรฐานของธุรกิจครอบครัวไทย ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของครอบครัว ปัจจัยที่ส่งผลเป็นอันดับสอง คือ ปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท ปัจจัยที่ส่งผลเป็นอันดับสาม คือ ปัจจัยด้านการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล ปัจจัยที่ส่งผลอันดับสี่ คือ ปัจจัยด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท การรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว ลำดับที่ห้า คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว และลำดับที่หก คือ ปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว

สิริรัฐ บุญรักษา และวิชิต อู่อ้น (2558) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของทายาทธุรกิจหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

พัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวที่พัฒนาขึ้น และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของทายาทธุรกิจหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ความผูกผันของทายาท คุณค่าทางวัฒนธรรม และภาวะการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้ยังพบว่า ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวได้รับอิทธิพลทางอ้อมมาจากภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ

Leiß and Zehrer (2018) วิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างคน 2 รุ่นในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา โดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกสัมภาษณ์ธุรกิจครอบครัวเป็นจำนวน 10 ครอบครัว โดยศึกษาการปฏิสัมพันธ์ของรุ่นก่อนหน้าและผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวว่า มีผลกระทบอย่างไรต่อธุรกิจครอบครัว และมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบของการสื่อสารในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว ผลการศึกษาพบว่า การสืบทอดธุรกิจเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลายาวนาน ความมั่นคงในอนาคต และความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว โดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร และการชี้แจงเกี่ยวกับปัญหาการสืบทอดธุรกิจของรุ่นก่อนหน้าและผู้สืบทอด การสื่อสารที่ซับซ้อนระหว่างคนสองรุ่น ส่งผลให้เกิดแบบจำลองการสื่อสารระหว่างกัน 4 ประเภท ได้แก่ การสื่อสารของผู้มีอำนาจ การสื่อสารอันซับซ้อน การโต้ตอบแบบอิสระ และการพัฒนาการสื่อสารร่วมกัน

Joshi et al. (2013) ศึกษาความเป็นมาของธุรกิจครอบครัวและกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจกีฬา โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำธุรกิจครอบครัวต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีทักษะความเป็นผู้นำ เพื่อนำพาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันกับกิจการอื่นได้ และเพื่อสร้างความไว้วางใจ รวมถึงความภักดีให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และตัวแทนจำหน่าย

Mokhber et al. (2017) วิจัยเรื่อง “การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวที่เป็น SMEs” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการเตรียมการของทายาท และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวกับพนักงานของกิจการต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า การเตรียมความพร้อมของทายาท ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว และพนักงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน และทราย ด้วยรถบรรทุกในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าโดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ด้วยวิธีการวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) มุ่งเน้นการอธิบายความจริงหรือสภาพการณ์ เพื่อทำความเข้าใจในประเด็นที่ต้องการศึกษาด้วยการตั้งคำถาม (Inquiry) กับผู้ให้ข้อมูล โดยข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลผ่านคำพูด วิวาทะ และการกระทำของผู้ให้ข้อมูลจะสะท้อนความคิด โลกทัศน์ รวมถึงความเชื่อของพวกเขา (Lincoln and Guba, 1985)

เอนก พ.อนุกูลบุตร (2556: 20) กล่าวว่า การวิจัยเชิงคุณภาพแนวปรากฏการณ์วิทยา การศึกษาปรากฏการณ์ของมนุษย์ที่สัมผัสและมีประสบการณ์โดยตรง โดยผู้ริเริ่มแนวคิดปรากฏการณ์วิทยานี้ คือ ฮูสเซิร์ล (Husserl) นักปรัชญาชาวออสเตรีย เขามีความเชื่อหลักว่า มนุษย์ทุกคนมีจิตจำนึก (Consciousness) เป็นตัวกำหนดกระบวนการรับรู้ความรู้สึกนึกคิดและกำหนดการรับรู้ประสบการณ์ของมนุษย์แต่ละคน ซึ่งจะทำให้แต่ละคนมีระบบความคิด วิจารณญาณ โลกทัศน์ ค่านิยม และอุดมการณ์เฉพาะบุคคล และยังเชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์เป็นผลมาจากการที่มนุษย์ให้ความหมายต่อสิ่งรอบตัว ตามระบบความรับรู้ส่วนตัว ดังนั้น แนวคิดปรากฏการณ์วิทยาจึงเป็นแนวคิดที่เชื่อว่ามนุษย์มีความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด และการให้ความหมายเฉพาะบุคคล ซึ่งสามารถค้นหาได้จากการสังเกตพฤติกรรม เหตุการณ์ และปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะมุ่งพรรณนาสิ่งที่เกิดขึ้นและทำความเข้าใจกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 พื้นที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ จังหวัดนครปฐม

3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม จำนวนทั้งหมด 11 ราย ได้แก่ ผู้นำรุ่นก่อนจำนวน 4 ราย และทายาทธุรกิจครอบครัวจำนวน 7 ราย โดยคัดเลือกด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Suri, 2011) ซึ่งเป็นวิธีการเลือกบุคคลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักหรือผู้รอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นการเลือกโดยเจาะจงล่วงหน้าแล้วว่าจะเลือกใคร และมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงโดยอาศัยตรรกะที่มีความสมเหตุสมผลตามแนวคิดของผู้วิจัย (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักคนแรก

2. การสุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอล (Chaim, 2008) ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เมื่อใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Kenneth and Ermann, 1977) ในขั้นแรก ผู้วิจัยจะต้องหาผู้ให้ข้อมูลหลักคนแรกให้ได้เสียก่อนเพื่อสอบถามข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้วจึงสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูลหลักคนต่อไปที่สามารถให้ข้อมูลในประเด็นเดียวกันได้ จากนั้นจึงตามไปสอบถามข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักคนต่อไป และทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ คล้ายกับการปั้นก้อนหิมะที่ต้องเริ่มจากการปั้นก้อนเล็ก ๆ กลิ้งทับถมลงบนพื้นจนมีขนาดใหญ่ขึ้น (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) และจะหยุดการค้นหาผู้ให้ข้อมูลหลักคนต่อไปเมื่อข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความครบถ้วนหรือข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Data Saturation) (Strauss and Corbin, 1998) โดยพบว่าข้อมูลที่ได้เริ่มซ้ำกับข้อมูลเดิม ไม่มีข้อมูลใหม่ที่เพิ่มเติมจากข้อมูลเดิมที่เก็บรวบรวมได้ ผู้วิจัยจึงจะนำมาวิเคราะห์ผล สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลต่อไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ข้อมูลครบถ้วนหรืออิ่มตัวเมื่อได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก 11 ราย โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก และสถานประกอบการตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

2. เป็นธุรกิจที่บริหารงานโดยสมาชิกในครอบครัว หรือครอบครัวมีหุ้นเป็นส่วนใหญ่ และสมาชิกในครอบครัวมีอำนาจในการควบคุมดูแลกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. เป็นธุรกิจครอบครัวที่มีทายาทธุรกิจครอบครัว หรือมีผู้บริหารธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ 2 รุ่นขึ้นไป

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้จำแนกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทบุคคล

ได้แก่ ตัวผู้วิจัย การศึกษาครั้งนี้ ตัวผู้วิจัยเองนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพราะนักวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเสมือนเครื่องมือของการวิจัย (Human as instrument) (วรรณดี สุทธินรากร, 2556) และผู้วิจัยจำเป็นต้องเข้าถึงตัวผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพต้องมีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยตรง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องเตรียมตัวให้พร้อมที่สุดก่อนลงพื้นที่เก็บข้อมูล

2. ประเภทเครื่องมือ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาจากเอกสาร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ประเภทการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) โดยที่เริ่มจากการถามในเรื่องทั่ว ๆ ไปที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันและธุรกิจ แล้วเริ่มเข้าสู่ประเด็นการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

2.2 การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยเลือกใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วน ซึ่งเป็นการสังเกตที่ผู้วิจัยไม่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมและไม่มีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบ เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์อยู่ภายนอกกลุ่มเท่านั้น

2.3 การศึกษาเอกสาร (Documentary Method) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจโดยรวมร่วมกับการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อทำให้ข้อค้นพบน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

3. ประเภทอุปกรณ์ สำหรับช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล

ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยจดบันทึก อุปกรณ์บันทึกเสียงและภาพเคลื่อนไหวและกล้องถ่ายรูป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 เครื่องมือที่ช่วยจดบันทึก ดังนี้ สมุดจดและปากกา สำหรับจดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตผู้ให้ข้อมูล อาทิ ท่าทาง พฤติกรรม สภาพแวดล้อม บรรยากาศ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูล เป็นต้น

3.2 อุปกรณ์บันทึกเสียงและวิดีโอบันทึกภาพเคลื่อนไหว ใช้บันทึกข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์และการสังเกต เพื่อช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และตรวจสอบความคลาดเคลื่อนของข้อมูล

3.3 กล้องถ่ายรูป เพื่อใช้บันทึกภาพกิจกรรมและภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อบันทึกไว้เป็นหลักฐานในการเก็บข้อมูล

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

Denzin (1978)กล่าวว่า ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำเป็นต้องใช้การสัมภาษณ์ร่วมกับการสังเกต ผู้วิจัยควรใช้เครื่องมือทั้งสองอย่างไปพร้อม ๆ กัน รวมทั้งการใช้การทบทวนข้อมูลจากเอกสารร่วมด้วย เพื่อให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในข้อมูลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถจำแนกข้อมูลตามแหล่งที่มาได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากแหล่งปฐมภูมิ (Primary Source) ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม โดยจำแนกวิธีการเก็บข้อมูลเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การสัมภาษณ์ และการสังเกต

1.1 การสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Interview) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการสนทนาระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกประเภทการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง เป็นคำถามแบบเปิดกว้างโดยไม่จำกัดคำตอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนจากทัศนคติของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Patton (1990) ที่กล่าวว่า หลักของการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ การสร้างกรอบคิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความเข้าใจของตนเองผ่านทางคำพูด ในระหว่างการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและสร้างปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวก เพื่อช่วยให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกสบายใจและกล้าที่จะเปิดเผยเรื่องราว ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความลื่นไหลและเป็นธรรมชาติ

1.2 การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการที่นักวิจัยสาขามานุษยวิทยาได้คิดค้นขึ้นเพื่อพิจารณาสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งวิถีชีวิตของผู้คนในสถานการณ์นั้น ๆ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตเป็นวิธีพื้นฐานในการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมีจุดเด่น คือ ทำให้สามารถเก็บข้อมูลเชิงพฤติกรรมตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือในระดับสูง โดยผู้วิจัยเลือกใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) เป็นการสังเกตที่ผู้วิจัยไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมหรือเหตุการณ์ที่สังเกต เป็นเพียงผู้สังเกตอยู่ภายนอก โดยการสังเกตแบบ

ไม่มีส่วนร่วม สามารถจดบันทึกรายละเอียดที่สำคัญขณะทำการสังเกต โดยมีการจดบันทึกแบบพรรณนารายละเอียดของสถานการณ์ ซึ่งจะต้องบรรยายรายละเอียดของสถานการณ์ให้เห็นภาพชัดเจน และควรหลีกเลี่ยงการใส่ความรู้สึกส่วนตัวของผู้วิจัยลงไปในข้อความ

2. ข้อมูลที่ได้จากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา หนังสือ รายงานการวิจัย และบทความวิชาการต่าง ๆ โดยผู้วิจัยต้องศึกษาและค้นคว้าข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการวิจัยที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดประเด็นที่จะศึกษา การสร้างกรอบความคิด และกรอบแนวคำถามที่ใช้ในการวิจัย

3.5 ความถูกต้องตรงประเด็นและความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

การตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของข้อมูล เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของการวิจัยเชิงคุณภาพสามารถตรวจได้จากการออกภาคสนาม ซึ่งเป็นการตรวจสอบตลอดระยะเวลาในการศึกษา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้การตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของข้อมูลด้วยวิธีการฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล (Playback Method)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนการสัมภาษณ์ เพื่อบันทึกเทปการสนทนา หลังจากนั้นผู้วิจัยถอดเทปบันทึกการสนทนาแบบคำต่อคำ แล้วนำมาพิมพ์เป็นบทสัมภาษณ์ ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลโดยการฟังเทปบันทึกการสนทนาซ้ำ ก่อนนำบทสัมภาษณ์ที่ตรวจสอบแล้วนำส่งให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตรวจสอบอีกครั้ง (ชาย โพธิสิตา, 2552) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักจะตรวจสอบโดยวิธีการอ่านบทสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยบันทึกไว้ ทำการแก้ไขหากข้อมูลที่บันทึกคลาดเคลื่อนไม่ถูกต้องตรงประเด็น เมื่อการแก้ไขแล้วเสร็จจึงลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องตรงประเด็นและความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

3.6 ขั้นตอนการวิจัย

1. ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย “การศึกษาเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งหิน ดิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม”

2. ทบทวนวรรณกรรม โดยศึกษาเอกสาร ตำรา และหนังสือที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีธุรกิจครอบครัว แนวคิดและทฤษฎีการสืบทอดธุรกิจครอบครัว แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ การประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก รวมทั้งศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

3. กำหนดที่มาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขตของงานวิจัย และประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

4. จัดทำกรอบแนวคำถามการวิจัย เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลของการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5. เตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ อาทิ สมุดบันทึก ปากกา เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายรูป เป็นต้น

6. สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลแบบคำต่อคำ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงคำพูดของผู้ให้ข้อมูล และบันทึกเหตุการณ์แวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยใช้คำถามปลายเปิดในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำธุรกิจครอบครัวที่ได้สั่งสมและส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น ปัจจัยที่ทำให้การสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จ ข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ รวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ ประกอบกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยเฝ้าสังเกตพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้ให้ข้อมูลหลัก พร้อมทั้งบันทึกโดยละเอียด

7. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ถอดเทปสัมภาษณ์ เตรียมข้อมูลวิเคราะห์ และดำเนินการวิเคราะห์

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งเป้าหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การทำความเข้าใจในสถานการณ์และเรื่องราวของผู้คนในบริบทนั้น ๆ โดยผู้วิจัยค้นหาความหมายจากคำพูด ภาษา และการกระทำผ่านการตีความของนักวิจัย นักวิจัยจึงเป็นเสมือนเครื่องมือในการวิจัย (วรรณดี สุทธินรากร, 2556: 112) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงต้องสำรวจภายในตัวเองเพื่อดูว่า ตนเองมีอคติหรือข้อสรุปที่คิดไว้ก่อนเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา

หรือไม่ โดยผู้วิจัยต้องขจัดอคติและความเอนเอียงเหล่านั้นออกไปก่อนที่จะวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ปรากฏการณ์นั้นเป็นไปตามจริง (ชาย โพธิสิตา, 2552: 201)

การศึกษาเรื่อง “การสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งหิน ดิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม” ใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (Berelson, 1952) จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เนื้อหาจะทำตามเนื้อหาที่ปรากฏ (Manifest content) ในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลมิได้สนใจเพียงแค่ข้อความที่ปรากฏ ต้องพยายามค้นหาและตีความหมายที่แฝงอยู่ในข้อความเหล่านั้นอีกด้วย โดยอาศัยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ด้วยวิธีการอื่น หรือข้อมูลภูมิหลังสภาพแวดล้อมอื่น ๆ มาประกอบการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูลในเอกสาร (เอื้อมพร หลินเจริญ, 2555) โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. การพิมพ์บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัยถอดเทปบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักแบบคำต่อคำ แล้วนำมาพิมพ์เป็นบทสัมภาษณ์ โดยลงรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล วัน เดือน ปีที่สัมภาษณ์ เมื่อพิมพ์เสร็จนำบทสัมภาษณ์มาตรวจสอบกับข้อมูลดิบจากเทปบันทึกเสียงอีกครั้ง เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะปฏิบัติเช่นนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่าน

2. การลงรหัสข้อมูล

ผู้วิจัยสำเนาเอกสารของข้อมูลทั้งหมดเพื่อลงรหัสข้อมูลไว้ทุกหน้า เพื่อมิให้ข้อมูลที่มีปะปนกัน ข้อมูลอาจมาจากหนึ่งแหล่งข้อมูลหรือจากหลายแหล่งข้อมูลก็ได้ ได้แก่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การบันทึกภาคสนามหรือจากเอกสาร ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยสามารถตัดทอนข้อมูลที่รวบรวมมาออกไปได้บ้าง ข้อมูลทั้งหมดต้องมีการตั้งรหัสข้อมูล พร้อมกับการระบุแหล่งการเก็บข้อมูลไปพร้อมกัน

3. การจัดกลุ่ม

ผู้วิจัยแบ่งข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาออกเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ตามความหมายที่ปรากฏของแต่ละหน่วย แล้วจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ข้อมูลที่ได้มาอาจมีตัดทิ้งหรือการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง หรืออาจเกิดข้อมูลใหม่ ซึ่งผู้วิจัยจะต้องทำการจัดกลุ่มและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลเข้าด้วยกัน

4. การแสดงเนื้อเรื่องที่ศึกษาด้วยคำบรรยาย

ผู้วิจัยให้คำบรรยายแต่ละเรื่องทีละประเด็น โดยเป็นข้อความที่เรียบเรียงมาจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละท่าน ซึ่งมีประเด็น ดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

4.2 ศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

4.3 ศึกษาคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

4.4 ศึกษาข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาหัวข้อเรื่อง การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ในครั้งนี้เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร บทความ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม มีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 11 ราย โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

4.2 ศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

4.3 ศึกษาคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

4.4 ศึกษาข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม คือ กลุ่มบุคคลที่ประกอบธุรกิจขายดิน หิน ทราย และมีบริการขนส่งสินค้า ด้วยรถบรรทุก โดยเริ่มต้นจากการประกอบอาชีพอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในปัจจุบัน เช่น ธุรกิจบ่อทราย ธุรกิจขนส่ง ช่างซ่อมรถ คนขับรถบรรทุก เป็นต้น ก่อนขยายมาประกอบธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกในช่วงปี พ.ศ. 2532 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ธุรกิจขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกเจริญเติบโตเป็นอย่างมาก ธุรกิจได้รับความนิยมจากลูกค้าที่เคยใช้บริการ และต่อยอดประกอบธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องกัน ได้แก่ ธุรกิจรับเหมา

ก่อสร้าง ธุรกิจอู่ซ่อมและรับประกอบรถบรรทุก ธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์คอนกรีตเพื่อใช้ในงานก่อสร้าง ธุรกิจรับถมที่ดิน

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกทั้งหมด 7 กิจการ มีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 ราย เป็นผู้นำรุ่นก่อนจำนวน 4 ราย และทายาทธุรกิจครอบครัวจำนวน 7 ราย ดำเนินธุรกิจทั้งในรูปแบบเจ้าของคนเดียวและในรูปแบบนิติบุคคล ซึ่งบริหารงานโดยสมาชิกภายในครอบครัวเป็นหลัก เป็นเพศชายจำนวน 7 ราย และเพศหญิงจำนวน 4 ราย ช่วงอายุระหว่าง 26 – 67 ปี จบการศึกษาระดับประถมศึกษาถึงระดับปริญญามหาบัณฑิต โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 5 แสดงข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เพศ	อายุ	การศึกษา	รูปแบบธุรกิจ	จำนวนรถ
ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม	ชาย	57 ปี	ประถมศึกษา	นิติบุคคล	30 พ่วง
ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 1	ชาย	67 ปี	ประถมศึกษา	นิติบุคคล	12 พ่วง
ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 2	ชาย	59 ปี	ปริญญาตรี	นิติบุคคล	18 พ่วง
ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 3	ชาย	39 ปี	ปริญญาตรี	เจ้าของคนเดียว	8 พ่วง
ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 1	หญิง	37 ปี	ปริญญาตรี	นิติบุคคล	12 พ่วง
ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 2	ชาย	38 ปี	ปริญญาโท	นิติบุคคล	18 พ่วง
ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3	หญิง	33 ปี	ปริญญาโท	นิติบุคคล	18 พ่วง
ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 4	หญิง	30 ปี	ปริญญาโท	เจ้าของคนเดียว	8 พ่วง
ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5	ชาย	30 ปี	ปริญญาตรี	เจ้าของคนเดียว	5 พ่วง
ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 6	ชาย	27 ปี	ปริญญาโท	นิติบุคคล	12 พ่วง
ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 7	หญิง	49 ปี	ปริญญาตรี	นิติบุคคล	75 พ่วง

ข้อมูลของประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม เพศชาย อายุ 57 ปี การศึกษาระดับประถมศึกษา สถานที่ตั้ง ต.ลำพยา อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม ดำเนินธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล ปัจจุบันมีรถบรรทุกจำนวน 30 พ่วง

“เริ่มจากธุรกิจเล็ก ๆ มีเริ่มจาก 1 คัน 2 คัน เพิ่มไปเรื่อย ๆ มีรถแล้วก็เริ่มขยับขยายไปทำธุรกิจรับเหมา ทำจากเล็กไปหาใหญ่ไปเรื่อย ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตของเรา ก็ทำไปเรื่อย ๆ โตไปเรื่อย ๆ เพราะลูกค้าก็เชื่อถือที่เราพูดแล้วเราทำได้ มันเป็นสัจธรรมที่พูดแล้วต้องทำให้ได้ เมื่อเริ่มทำรับเหมาเราก็มองตลาดการณ์ไกล เริ่มทำแหล่งผลิตเพื่อให้ครบวงจร เริ่มตั้งแต่ผลิต ขนส่งรับเหมาในวงจรตัวเดียวกัน ทำเองหมดเลย ทำได้ประมาณ 20-30 ปี” ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2562)

ข้อมูลของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 1 เพศชาย อายุ 67 ปี การศึกษาระดับประถมศึกษา สถานที่ตั้ง ต.สนามจันทร์ อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม ดำเนินธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล ปัจจุบันมีรถบรรทุกจำนวน 12 พ่วง

ปัจจุบันมีทายาทธุรกิจครอบครัวเข้าร่วมธุรกิจจำนวนทั้งหมด 3 ท่าน โดยได้สัมภาษณ์จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 1 เป็นทายาทเพศหญิง อายุ 37 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี

“จริง ๆ เดิมทีเดียวบ้านไม่ได้ทำอาชีพนี้ คุณแม่ทำโรงงานอั้งโล่ มีลูกหลายคนก็ดิ้นรนกันไป พี่สาวก็แต่งงานกับช่างทำรถ เราก็ออกมาทำงาน มาช่วยพี่สาวทำอู่ พอเกณฑ์ทหารออกมา พี่ชายก็ไปทำประกอบรถ เราก็ตามไปทำ ไปดูแล ตอนหลังเราก็โตขึ้นมา พอมีครอบครัวแล้วก็แยกกัน ก็ไม่เป็นชิ้นเป็นอัน เพื่อนกันก็ทำอู่ เขาบอกว่าวิ่งรถมันก็ดี เป็นอาชีพที่มันเปิด ก็เลยลองมาทำดู ประมาณปี พ.ศ. 2532 จริง ๆ ก็เริ่มมาทำนู่นทำนี่ยังไม่เป็นชิ้นเป็นอัน ทีนี้มันเข้าระบบเรื่องของ VAT มาจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลปี พ.ศ. 2536 แล้วก็วิ่งเตาะ ๆ แตะๆ มา มีที่ละคันสองคันก็วิ่งมาเรื่อย ก็ทำจนแบบได้รถเยอะ ทำทีละคันก็หลุด ตอนนี้มีประมาณ 12 พ่วง ตัวแม่ 12 ตัว ตัวลูก 12 ตัว ก็ทำกันทีละคัน 2 คัน จนกระทั่งสูงสุด 12 คัน ตอนนี้ที่ทำก็มีขนส่งหิน ดิน ทรายเท่านั้นเอง” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 1, 2562)

“มาช่วยป๊าประมาณปี 2554 – 2555 ประมาณ 6 ปี ทำกันในครอบครัวไม่มีหุ้นส่วนข้างนอก ตามหนังสือเป็นบริษัทครอบครัว พี่น้อง ไม่เกี่ยวกับลูกน้อง ตามหนังสือห้างเป็นชื่อของครอบครัว พ่อแม่ ลูกเป็นแฟมิลี่” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 1, 2562)

ข้อมูลของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 2 เพศชาย อายุ 59 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานที่ตั้ง ต.สวนป่าน อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม ดำเนินธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล ปัจจุบันมีรถบรรทุกจำนวน 18 พ่วง 4 คัน รถปูนจำนวน 10 คัน และเครื่องจักรอื่น

ปัจจุบันมีทายาทธุรกิจครอบครัวเข้าร่วมธุรกิจจำนวนทั้งหมด 2 ท่าน ได้แก่ ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 2 เป็นทายาทเพศชาย อายุ 38 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท และทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3 เป็นทายาทเพศหญิง อายุ 33 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท

“ก็เริ่มจากเมื่อประมาณปี 2530 เป็นช่วงที่ธุรกิจรถบรรทุกบูมมาก ช่วงนั้นเรายังเลี้ยงโคนมอยู่ แต่เรายังไม่ได้โครงการที่จะทำ พอธุรกิจบรรทุกมันบูม เราก็เลยขายโคนมแล้วก็มาซื้อรถบรรทุก รถสิบล้อ เมื่อปี 2532 เริ่มมีรถสิบล้อ แล้วก็ปีนั้นพอเริ่มทำเสร็จ มันก็เกิดวิกฤตอ่าวเปอร์เซีย ก็เลยไม่ค่อยดีมากนัก เห็นทางพ่อแม่มีที่ดินอยู่ ก็เห็นว่าบ่อดินพอจะอยู่ได้ ก็เลยมาทำบ่อดินเล็ก ๆ ก่อน จ้างเขาก่อน เมื่อปี 2535 ก็ทำเรื่อยมา ก็ขยายเรื่อย ขยายไปเรื่อย ๆ ธุรกิจก็เริ่มดีขึ้นมาระยะหนึ่ง แล้วก็ปี 2540 ช่วงหนึ่งที่มีวิกฤต เราอยู่ได้ ผ่านปี 2540 มาได้ ทีนี้ช่วงหลังจากปี 2540 ประมาณปี 2544-2545 ธุรกิจกำลังบูมใหม่ ก็เลยทำให้เราขยายกิจการใหญ่ ซื้อที่ดินมากขึ้น เราก็พอดีที่บ่อที่ขายดินบังเอิญมีทราย ก็เลยดูดทรายเสริมเข้ามา ก็เลยมีทรายเข้ามา ขยายใหญ่ขึ้นมาเรื่อย ธุรกิจก็ใหญ่ ก็มาเรื่อย ๆ ตามลำดับ ประมาณปี 2553-2554 ปีนี้บูมสุด ปีน้ำท่วม เป็นปีที่วิกฤตเป็นโอกาส คือเรื่องของทราย ช่วงนั้นจะบูมสุด ดำเนินธุรกิจมาประมาณ 30 ปี ประมาณนั้น” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 2, 2562)

“ก็ช่วยโดยไม่ได้จริงจังประมาณ 15 ปี แต่เข้ามาจริงจังปี พ.ศ. 2548” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 2, 2562)

ข้อมูลของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 3 เพศชาย อายุ 39 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานที่ตั้ง ต.ท่ากระชับ อ.นครชัยศรี จ.นครปฐม ดำเนินธุรกิจในรูปแบบเจ้าของคนเดียว ปัจจุบันมีรถบรรทุกจำนวน 8 พ่วง

ปัจจุบันมีทายาทธุรกิจครอบครัวเข้าร่วมธุรกิจจำนวนทั้งหมด 1 ท่าน ได้แก่ ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 4 เป็นทายาทเพศหญิง อายุ 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท

“ก็คืออดีตเหมือนพ่อเคยเป็นลูกน้อง เป็นคนขับรถบรรทุก แล้วก็เก็บเกี่ยวประสบการณ์สะสมเงินทุนก็มาเป็นเจ้าของกิจการตัวเอง ก็ทำมาเรื่อย ถ้าจำไม่ผิดพ่อน่าจะเริ่มสตาร์ทตั้งแต่ พ.ศ. 2532 นะ ก็ทำมา พอทำมาๆ เลี้ยงครอบครัวมาเรื่อย ๆ จนพี่สืบทอด แล้วก็เริ่มมาทำเอง ประมาณ พ.ศ. 2545 ตอนนี้มีก็คือน้องสาวมาช่วยทำ เป็นทายาทที่เข้ามาช่วย” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 3, 2562)

“เข้ามาช่วย 10 ปีน่าจะได้ ตั้งแต่ช่วงประมาณปี 2553 ช่วงใกล้เรียนจบป.ตรี” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 4, 2562)

ข้อมูลของทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5 เพศชาย อายุ 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานที่ตั้ง ต.วังตะกู อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม ดำเนินธุรกิจในรูปแบบเจ้าของคนเดียว ปัจจุบันมีรถบรรทุกจำนวน 5 พ่วง

“เดิมทีคุณพ่อเปิดธุรกิจบ่อทราย ช่วงนั้นเศรษฐกิจไม่ดีเลยขายบ่อทรายมาซื้อสิบล้อ 3 คัน พอจังหวะมีน้องสาวคนที่ 3 พ่อก็เลยย้ายกลับมาทำธุรกิจส่งหิน-ทรายที่กรุงเทพ แถว ๆ บางนา แต่ก็คือเอาวัตถุดิบมาจากนครปฐมนี่แหละครับ เริ่มประมาณปีที่พี่เกิด ปี พ.ศ. 2532 ก็ 30 ปีแล้ว ถ้านับจากพ่อนะครับ

จนเมื่อ 8 ปีที่แล้ว ปี พ.ศ. 2554 พอพี่เรียนจบปริญญาตรี พักอยู่ครึ่งปี แล้วก็เข้ามาช่วยเต็มตัว แต่ก่อนหน้านั้นก็คลุกคลีอยู่กับพ่ออยู่แล้ว มีช่วยขับรถบ้าง ช่วยอะไรแบบนี้ในจังหวะที่ลูกน้องขาด ” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

ข้อมูลของทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 6 เพศชาย อายุ 27 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท สถานที่ตั้ง ต.กระตีบ อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม ดำเนินธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล ปัจจุบันมีรถบรรทุกจำนวน 12 พ่วง

*“ผมเกิด พ.ศ. 2535 หลังจากผมเกิด 2 เดือน ประมาณเดือนมีนาคม-เมษายน ป๊าไปซื้อรถมาออกมาครั้งแรก 16 พ่วง ตอนนั้นมีญาติพี่น้องช่วย... ทำเป็นธุรกิจครอบครัวตั้งแต่แรก มีป๊าและพี่น้องช่วยกันทำ แต่ทุกวันนี้แตกแขนงไป ญาติพี่น้องก็จะไปสร้างเนื้อสร้างตัวของตัวเอง แต่ว่าก็จะทำเป็นเครือข่ายกันอยู่” (*ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 6, 2562)

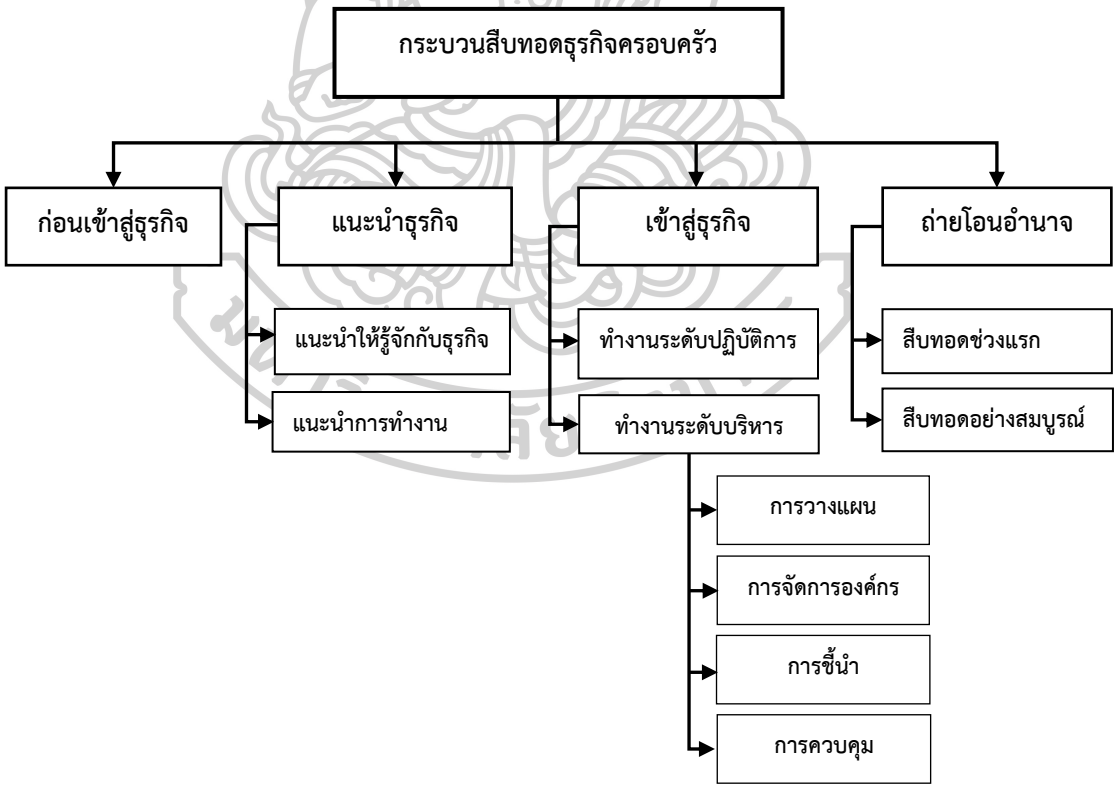
ข้อมูลของทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 7 เพศหญิง อายุ 49 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานที่ตั้ง ต.ธรรมศาลา อ.เมืองนครปฐม จ. นครปฐม ดำเนินธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล ปัจจุบันมีรถบรรทุกจำนวน 75 พ่วง

“จากปกติก็คือเราวิ่งแต่ค้าขายที่เหมารวมค่าขนส่ง เสร็จแล้วพอจากค้าขายเหมารวมค่าขนส่งพอตอนหลังมาก็จะมีรับจ้างบรรทุก แล้วเราก็เปิดบริษัทเพิ่มเป็นรับจ้างบรรทุก พอรถเรามีเยอะ ๆ เราก็จะเพิ่ม เราก็มีอู่ซ่อมรถ เอาไว้ซ่อมแซมรถของเราเอง คือมาบำรุงรักษารถของเราเอง ตอนหลังมาก็คือ พอเรามีอู่ซ่อมรถแล้ว เราก็มีสร้างประกอบรถพ่วงขึ้นมา ก็คือเป็นแบรนด์ของเราเอง แล้วก็ทีแรก

เราก็ทำรถของเราเอง แล้วพอตอนหลังเราก็ทำรถของพรรคพวกกัน รับจ้างต่อด้วย แล้วก็มี ตรอ. เราก็ต้องจ่าย ไปจ้างเขาต่อทะเบียนให้ เราก็ทำ ตรอ.ขึ้นมา" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 7, 2562)

4.2 กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

จากการที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมทำให้ผู้วิจัยพบข้อมูลคำตอบของการวิจัย ในเรื่องกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ซึ่งสามารถแบ่งกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะแนะนำธุรกิจ ระยะเข้าสู่ธุรกิจ และระยะถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 แสดงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

4.2.1 ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ

จากผลการวิจัยพบว่า เมื่อทายาทธุรกิจครอบครัวยังอยู่ในวัยเยาว์ ผู้นำรุ่นก่อนมักพาทายาทติดตามไปทำงาน เช่น บิดาพาลูกชายนั่งรถบรรทุกไปบ่อดินหรือพาไปทำงาน ในขณะที่ลูกสาวจะติดตามมารดา ซึ่งทำหน้าที่ดูแลเรื่องการเงิน หรือดูแลพนักงาน ทายาทจึงซึมซับการทำงานของบิดามารดาจากการดูสิ่งที่บิดามารดากระทำ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะทำตามแบบอย่าง อีกทั้งการที่กิจการตั้งอยู่ในบริเวณบ้านทำให้ทายาทรับรู้และคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมการทำงานในธุรกิจครอบครัว

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“เราหรือน้องจะได้ยินเพราะว่ามันอยู่ในบ้าน รถก็มาจอดในบ้าน เขาก็คุยกับคนขับ เราก็ได้ยิน คนขับลาออก คนขับเกิดอุบัติเหตุ เราก็จะรับรู้ผ่านเหตุการณ์มากกว่าที่เขาจะพาเราไปนั่งฟังนั่งดู” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 1, 2562)

“สมัยก่อนก็ยังเป็นเด็กน้อย คุณพ่อก็ขับรถสิบล้อเองแล้วก็มาบ่อ เราก็กระโดดขึ้นรถตามมาด้วย แล้วก็มาดูรถตักดิน พอเวลาโตมากขึ้นก็มาช่วย มาขายตั๋ว ขายบิล พอมาปี 2548 ถึงได้เริ่มเข้าบริหารเองเต็มตัว” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 2, 2562)

“ตอนเด็กๆ คุณพ่อคุณแม่ก็พาไปด้วยกัน อย่างแม่มาดูเรื่องบ่อทราย ตัวพี่จะอยู่กับแม่ก็จะดูแลเรื่องเงิน พี่ชายพี่ออกข้างนอก เป็นผู้ชายก็จะไปดูเรื่องหน้างานข้างนอก ส่วนพี่จะอยู่ข้างในกับแม่ก็จะซึมซับเรื่องการดูแลลูกน้อง การดูแลเรื่องเงินมากกว่า” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3, 2562)

“พ่อก็จะขับเองด้วย เราเป็นลูก ตอนเล็กๆ ก็ไปด้วยความสนุก ความจำตอนเด็กๆ คือไปแล้วได้กินขนม อยากกินอะไรพ่อก็ตามใจ ก็คือเหมือนพ่อก็ตั้งใจว่าอยากให้เราไป ไปกับพ่อ” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

“ตอนนั้นผมยังเด็กอยู่ เหมือนผมเกิดมาในสภาพแวดล้อมที่มีรถสิบล้อรายล้อมอยู่เต็มบ้านตั้งแต่เราเด็กๆ คุณพ่อจะพาเราไปดูหน้าไซต์งาน พาเราไปเล่นกองทราย ทำให้เราซึมซับความรู้สึก ซึมซับกิจการ ให้เราซึมซับว่าเรามีกิจการแบบนี้อยู่ เผื่อว่าเราจะสานต่อ ซึ่งก็คิดว่าได้ผล” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 6, 2562)

4.2.2 ระยะแนะนำธุรกิจ

ในระยะแนะนำธุรกิจนี้ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ช่วง ได้แก่

1. ระยะแนะนำธุรกิจ จากผลการวิจัยพบว่าผู้นำรุ่นก่อนจะเริ่มแนะนำให้ทายาทธุรกิจครอบครัวได้รู้จักกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ การพาทายาทธุรกิจครอบครัวเข้าไปแนะนำตัวกับผู้ใหญ่ พาไปดูสถานที่ทำงาน และการให้ติดตามไปทำงานจนมีคนรู้จักมากขึ้น

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ก็เริ่มเอาไปฝึกงาน โดยมีการแนะนำว่าเบื้องต้นพาไปแนะนำกับผู้ใหญ่ก่อน กับบริษัทที่เราทำอยู่หรือลูกค้า แนะนำตัวบุคคลในด้านธุรกิจ พูดคุยกันก่อน” (ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2562)

“เมื่อก่อนก็พ่อแม่ทำกันเองส่วนใหญ่ อย่างลูกชายก็ให้ไปดูงาน ดูรถ ตั้งแต่เรียนชั้นประถมศึกษา ไปคลุกคลี แม่ไปส่ง แม่ไปดูเก็บเงิน ติดตามแม่ตลอด จนมีคนรู้จัก” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 2, 2562)

2. ระยะแนะนำหน้าที่ธุรกิจ ทายาทจะเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลา ในช่วงเวลาว่างเพื่อแบ่งเบาภาระของผู้นำรุ่นก่อน ส่งผลให้ทายาทธุรกิจครอบครัวซึมซับการทำงานในธุรกิจครอบครัว

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ตั้งแต่เด็ก โตมาก็เห็น แต่เด็กๆ อาจจะไม่ค่อยได้ช่วยมาก ก็มาตอนโตนี่แหละ เข้ามาดูมาทำมาช่วยเขา วิ่งดูเรื่องซ่อมรถ เรื่องอะไหล่อะไรแบบนี้ เป็นมือ เป็นเท้าได้ เขาจะอาจจะได้งานอื่นเพิ่มขึ้น ไม่ต้องมาดูทางนี้อะไรแบบนี้ ก็อาจจะมีประโยชน์ตรงนั้น ก็พัฒนามา เหมือนเราซึมซับ เพราะมันเห็นทุกวัน แล้วมันก็ค่อยๆซึมซับ” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 4, 2562)

“ช่วงที่เอ็นทรานซ์ติด จบม.หกแล้วก็คือว่าง จังหวะช่วงนั้นพอดีลูกน้องประสบอุบัติเหตุพอดี พ่อก็ขับเอง ก็เลยกลัวพ่อหลับใน กลัวพ่อไม่ไหว ก็เลยไปช่วยขับรถพ่วง” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

4.2.3 ระยะเข้าสู่ธุรกิจ

ผลการวิจัยพบว่า ก่อนทายาทธุรกิจครอบครัวเข้ามารับตำแหน่งผู้บริหาร ทายาทจะต้องฝึกฝนการทำงานก่อนเข้ามารับตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เริ่มต้นจากการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ทายาทมีประสบการณ์จากการเรียนรู้การทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ในระยะนี้ทายาทธุรกิจครอบครัวบางคนอาจออกไปเรียนรู้และหาประสบการณ์จากการไปทำงานนอกองค์กรก่อนที่จะเข้ามาทำธุรกิจของครอบครัว เรียนรู้จุดเด่น จุดด้อยขององค์กรภายนอก ซึ่งเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้โครงสร้างองค์กร การบริหารงาน กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรอื่น เมื่อเข้าทำงานในธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัวแล้ว ประสบการณ์จากฝึกงานและจากการเรียนรู้งานในองค์กรอื่น จะช่วยให้ทัศนคติและมุมมองการบริหารของทายาทมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในกรณีที่ทายาทธุรกิจครอบครัวฝึกงานและหาประสบการณ์นอกกิจการแล้ว เมื่อเข้ามาทำงานในกิจการของครอบครัวแล้วจะได้รับการสอนงานจากผู้นำรุ่นก่อนอีกครั้ง

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ตอนนี้ลูกชายจบมาได้ 2 ปี ก็เริ่มเอาไปฝึกงาน เพราะจบมาแล้วจะให้ทำเลย ไม่น่าจะประสบความสำเร็จแน่นอน ภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติมันแตกต่างกันเยอะ ภาคทฤษฎีอาจจะบอกว่าทำได้ แต่ในภาคปฏิบัติอาจจะไปไม่รอด จริง ๆ ต้องสอดคล้องกันทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ต้องได้ทั้งคู่ แต่ภาคปฏิบัติจะแข็งได้ต้องมีความอดทน มีความมุ่งมานะ ความซื่อสัตย์สุจริต ดำเนินธุรกิจจะได้ไปรอด ตอนนี้ก็ฝึกอยู่กับผม ทำอยู่ด้วยกัน พยายามให้อยู่แนวต้นๆ เพื่อไปดูธุรกิจแบบภาคสนาม ถ้าตรงไหนติดขัดทำไม่ได้ เราก็จะขึ้นไปดู” (ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2562)

“ทุกคนต้องออกไปทำงานข้างนอกก่อน คือให้คนนอกใช้ก่อน พออยู่ที่บ้านพอพ่อใช้นี่ทำหูทวนลมไม่รับรู้ นอนตื่นแปดโมงเก้าโมง ถ้าเราทำงานบริษัทไม่ได้ ความมีวินัยของคนไม่เหมือนกัน ที่พวกนี้เขากลับมาช่วยงานได้จริงจังเพราะพวกนี้ผ่านสนามต่างประเทศมาทั้งหมด...ที่เขากลับมาทำได้

เพราะไปอยู่มาแล้วจะรู้ว่าจะต้องช่วยเหลือตัวเอง มันมีความอดทนอยู่ในตัว ไม่เหมือนกัน ไปแล้วกลับมาจะดี" (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 1, 2562)

"ทายาทที่จะเข้าสืบต่อธุรกิจครอบครัวต้องลองศึกษางานของครอบครัว เราอาจลองไปฝึกงานก่อน ก่อนที่จะเข้ามาทำงานเต็มตัวกับที่บ้าน เพราะเราจะได้เรียนรู้การทำงานของเขา รู้จุดเด่นจุดด้อย เพื่อนำมาปรับปรุงกับของตนเอง ไปลองผิดลองถูกกับของคนอื่นดูก่อน" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 6, 2562)

โดยสามารถจำแนกการทำงานของทายาทธุรกิจครอบครัวในระยะเข้าสู่ธุรกิจได้ 2 ระดับ ได้แก่ การทำงานระดับปฏิบัติการ และการทำงานระดับบริหาร

1. การทำงานระดับปฏิบัติการ

บางธุรกิจอาจให้ทายาทธุรกิจครอบครัวเริ่มต้นการทำงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งทายาทธุรกิจครอบครัวจะค่อย ๆ เรียนรู้การทำงานและพัฒนาบทบาทของตนเองไปสู่ระดับผู้บริหารโดยอัตโนมัติ การทำงานในลักษณะนี้ คือ การที่ทายาทธุรกิจครอบครัวเริ่มต้นทำงานจากตำแหน่งต่าง ๆ ในกิจการ ได้แก่ พนักงานขับรถ พนักงานบัญชี เป็นต้น โดยทายาทธุรกิจครอบครัวจะได้เรียนรู้การทำงานทุกอย่าง เพื่อสั่งสมความรู้และเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวโดยตรง นอกจากนี้ การเริ่มฝึกงานในระดับปฏิบัติการทำให้ทายาทธุรกิจครอบครัวเข้าถึงความรู้สึกของพนักงานได้เป็นอย่างดี

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

"ลูกคนเล็กเรียนจบเมื่อปีที่ผ่านมา คนเล็กเป็นผู้หญิง ช่วยธุรกิจในส่วนของบัญชีในบ้าน ตอนนี้ก็มาเป็นเลขาผม ช่วยดูเนื้องาน ดูระบบอิเล็กทรอนิค เพราะตัวผมเองก็ไม่ได้เรียนสูง" (ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2562)

"การทำงาน เดิมทีผมมาในฐานะ ว่าง่าย ๆ คือเริ่มจากขับสิบล้อก่อนเลย พ่อจับทำตำแหน่งขับสิบล้อก่อนเลย เป็นการเริ่มต้นฐานของธุรกิจเลย...พ่อก็พยายามสอนให้ ตอนแรกออกมาจากป.ตรี พ่อก็ให้คันหนึ่งเลย ก็ยังไม่ได้เข้ามาบริหารเต็มตัว คือพ่ออยากให้เรียนรู้ วัตถุประสงค์ของเขาก็คืออยากให้เรียนรู้ว่าคนขับสิบล้อเหนื่อยขนาดไหน รถเนี่ยมันจะต้องมีปัญหาอย่างนี้นะ เหมือนแบบทำให้เรารู้ว่าใจเขาใจเรามันเป็นอย่างไร" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

“ทีแรกเราก็ทำบัญชีทำอะไร คือเราทำเองหมดทุกอย่าง” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 7, 2562)

2. การทำงานระดับบริหาร

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำธุรกิจครอบครัวบางส่วนให้ทายาทธุรกิจครอบครัวเริ่มต้นการทำงานจากระดับบริหาร ทายาทธุรกิจครอบครัวมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการทำงานของกิจการ เพื่อเตรียมถ่ายโอนอำนาจและตำแหน่งผู้นำในระยะถัดไป เนื่องจากทายาทธุรกิจครอบครัวคลุกคลีกับกิจการมาตั้งแต่เด็ก ใกล้ชิด คุ้นเคยกับธุรกิจของครอบครัว มีความรู้และมีประสบการณ์มากพอที่จะทำงานในระดับบริหาร โดยจำแนกการทำงานระดับบริหารได้ 4 หน้าที่หลัก ได้แก่

2.1 การวางแผน ผู้นำรุ่นก่อนจะเปิดโอกาสให้ทายาทธุรกิจครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงการกระบวนการทำงานและระบบต่างๆ เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน ได้แก่ การวางระบบการทำงานและการสร้างฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สะดวกต่อการจัดเก็บข้อมูลลดความผิดพลาดในการทำงาน

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ทุกวันนี้ก็มีเทคโนโลยี ต้องมี GPS ต้องมีอะไรเข้ามา ลูกก็สามารถช่วยได้ เขาสามารถเก็บข้อมูล เขาสามารถคีย์ข้อมูลเข้าเครื่องคอมจะสบายขึ้นเยอะ อย่างเราอาศัยความจำ จำได้บ้าง ไม่ได้บ้าง ใช้เขียนเอา ตอนนี้เขาใช้เข้าคอม เข้าอะไรมันสะดวก อย่างเขียนนี้โอกาสผิดอะไรมันสูงมาก” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 1, 2562)

“ต้องบอกก่อนว่าตอนแรกมันไม่เป็นระบบ สิ่งที่เราเจอคือมันไม่มีระบบไม่มีฐานข้อมูลเก่า เพราะว่ารุ่นเก่าทำแบบว่าใช้ความจำ ไม่มีฐานข้อมูล เราเลยเก็บข้อมูลว่าคนขับวิ่งแบบนี้ไปแบบนี้ ให้ค่าเที่ยวเท่าไร เราก็เริ่มเซทให้มันเป็นระบบขึ้นมาก่อน ตั้งแต่เข้ามาช่วยก็ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงระบบให้มันเข้ากับวิธีการ” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 1, 2562)

“ตอนที่เข้ามาช่วยแรก ๆ ความยากก็คือเหมือนเรายังไม่ค่อยรู้เท่าไร แต่มันก็ไม่ยากเท่าไร เพราะเราทำมาตั้งแต่เด็ก ๆ เหมือนเรามากับแม่อะไรแบบนี้ ก็จะเป็นความยากในตรงที่ว่าเราเรียน

มาแล้วเราเอามาพัฒนาไหม พัฒนาธุรกิจของเราอย่างไร อย่างพี่ก็เรียนบริหารมาก็ดูแลเรื่องคนในบริษัท เรื่องเงิน เรื่องการวางแผน" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3, 2562)

"ก็คือมาช่วยตรงการบริหาร ก็ดูเรื่องระบบเก็บเงิน วางบิล แล้วก็ทำบัญชี จากเมื่อก่อนพี่ชายก็เหมือนเถ้าแก่ที่ไม่รู้ต้นทุน ไม่รู้อะไร รู้แค่ว่าซื้อมาสองร้อย ขายห้าร้อย แต่ถ้าเรามาทำ เราก็มีทำบัญชีของเราคร่าวๆ ว่าสิ้นนี้เดือนได้มาเท่านี้นะ อะไรแบบนี้" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 4, 2562)

2.2 การจัดการองค์กร เมื่อปริมาณความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องขยายโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นตามลำดับ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้บางกิจการปรับเปลี่ยนจากธุรกิจที่ดำเนินการในรูปแบบเจ้าของคนเดียวปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบนิติบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งทายาทธุรกิจครอบครัวจะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนี้

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

"สิ่งที่เปลี่ยนแปลงคือเราก็มาจัดตั้งเป็นบริษัท เพราะเราถือว่าเราเป็นทายาทรุ่นที่สอง เราปรับเปลี่ยนจากระบบธุรกิจครอบครัวมาเป็นระบบธุรกิจแบบบริษัท เพื่อที่จะขยายตลาด ไปรับงานบริษัทที่ใหญ่ ๆ ขึ้น เพราะฉะนั้นสิ่งที่มันเปลี่ยนไปมากจากการค้าขายสมัยก่อนก็คือเรื่องเอกสาร ร่วมถึงบุคลากรที่เพิ่มขึ้น ทั้งในเรื่องของเงินทุนที่เพิ่มขึ้น จากแต่ก่อนเราค้าขายแค่เงินสด ระบบชาวบ้านแต่ตอนนี้มีเครดิต มีการเปลี่ยนแปลงเยอะ" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 2, 2562)

"ตอนนี้เราทำงานจดเป็นบริษัท จ้างเสมียนมาดูแลบัญชี ตอนนี้ทำต่อยอดจากของคุณพ่อก็มีอยู่ 12 พ่วง เพราะต้องเอามาให้สัมพันธ์กับงาน" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 7, 2562)

2.3 การชี้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำรุ่นก่อนส่งเสริมให้ทายาทธุรกิจครอบครัวมีบทบาทในการบริหารและดูแลบุคลากร ซึ่งถือเป็นเรื่องหลักที่ผู้นำรุ่นก่อนและทายาทธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญ โดยผู้นำรุ่นก่อนสั่งสอนเรื่องการดูแลบุคลากรให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัวตั้งแต่วัยเยาว์ ทายาทธุรกิจครอบครัวจึงซึมซับการนำองค์กรจากการสั่งสอนของผู้นำรุ่นก่อน และเมื่อเข้าร่วมธุรกิจครอบครัวแล้ว บางครั้งทายาทธุรกิจครอบครัวอาจพบเจอกับอุปสรรค ผู้นำรุ่นก่อนยังได้ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาเรื่องการปกครองคนแก่ทายาทธุรกิจครอบครัวอีกด้วย

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“พ่อก็จะสอนเรื่องความเป็นผู้นำมา ก็จะคอยพูดตลอด แล้วเขาก็จะทำให้เห็น ว่าอะไรอย่างไร เราก็เลยซึมซับไปด้วย... มันก็จะยากเรื่องการบริหารคน ถ้าเราเจออุปสรรคเราก็กลับไปถามพ่อกับแม่ ไปปรึกษามาปรับใช้แล้วก็แก้ไขได้” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3, 2562)

“เรื่องให้คำปรึกษาที่จำได้จริง ๆ คือบางทีเวลาเราหัวเสียกับลูกน้อง ว่าลูกน้องทำไมมันคิดไม่ได้ ก็จะมีคำพูดที่คิดขึ้นมาได้ว่า ถ้าเขาคิดได้ เขาก็คงเป็นเถ้าแก่แล้วนะซิ คงไม่เป็นลูกน้องอยู่แบบนี้ ก็เหมือนเป็นการเตือนสติว่าคนเรามันก็เก่งไม่เหมือนกัน ถนัดไม่เหมือนกัน...เวลาแบบเหนื่อยๆ เวลาพูดจากับลูกน้องก็มีผล คุณพ่อก็มีส่วนในการแนะนำร้อยเปอร์เซ็นฮะ” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

“หลังจากเข้ามาดูแลธุรกิจ...การที่เราคุมเอง เราก็จะหาคนขับเป็นวัยรุ่นมากยิ่งขึ้น ที่สามารถควบคุมเขาได้และสั่งการเขาได้ หลังจากที่เราเข้ามาเปลี่ยนแปลง เราเอาคนหน้าใหม่วัยรุ่นเข้ามา โดยคัดเลือกด้วยตนเอง เรารับเอง ดูแลเอง เราเอามาทดลองงานเอง เราคิดระบบการทำงานใหม่” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 6, 2562)

2.4 การควบคุม จากผลการวิจัยพบว่า ทายาทธุรกิจครอบครัวจะมีส่วนในการควบคุมด้านปริมาณ ได้แก่ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย เวลา เป็นต้น โดยใช้งานเอกสารและระบบต่างๆเข้ามาช่วยในการตรวจสอบและควบคุม ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร การควบคุม ติดตามและประเมินผลการทำงาน ซึ่งใช้วิธีการประเมินผลงานอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสังเกตการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ทายาทธุรกิจครอบครัวบางส่วนยังจัดทำระบบการควบคุมภายในโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อให้สามารถควบคุมและติดตามการทำงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“แรกๆ เราก็ศึกษาจากเอกสาร เหมือนมีลูกพี่ลูกน้องเขาทำอยู่ แล้วมันก็จะมีแบบฟอร์มของการทำงานอยู่ เราก็เข้าจับ โดยการที่เราเรียนรู้จากเอกสารเก่าหรือว่าเราก็อาจจะเข้าไปถาม ในเรื่องของการควบคุม ก็จะเห็นพ่อทำและพ่อเขาก็จะคอยบอกว่า ไว้ใจไม่ได้นะ ต้องคอยตรวจสอบนะ ต้อง

ตามดูนะ อะไรแบบนี้ เรื่องของคนขับ เรื่องของการทุจริต ที่เราเคยเจอมาก็เรื่องของน้ำมัน ค่าแก๊ส พ่อก็จะบอกว่าให้คอยดู คอยตรวจสอบให้เรียบร้อย" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 1, 2562)

"รถที่บ้านพี่เป็นรถน้ำมัน พี่ก็ใช้วิธีล็อคหัวจ่ายน้ำมัน เราก็จะรู้อยู่แล้วว่ารถคันนี้เติมไปเท่าไร ต้องใส่เลขไมล์ก่อนเติม พี่ก็เรียกดูทุกวัน แล้วเอาค่าเฉลี่ยหาร ว่ารถคันนี้กินน้ำมันเท่าไร ปกติไหม แต่อันนี้เป็นวิธีการที่เริ่มต้นใหม่ สมัยก่อนก็ใช้วิธีคิดว่าทุกคันกินน้ำมันเท่ากัน งานวิ่งเหมือนกัน ถัวเฉลี่ยกันไป เรื่องที่จะควบคุมเป็นพิเศษ ก็จะมีเรื่องควบคุมต้นทุน เรื่องเปลี่ยนยาง เรื่องซ่อมรถ ตอนนี้ทุกอย่างมีการจดบันทึกเอาไว้หมด มีรายการซ่อม...เรื่องประเมินผลงาน ใช้สังเกตเอา เพราะอยู่กันแบบครอบครัว อันไหนไม่ดีก็ตักเตือนเอามากกว่า" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3, 2562)

"โดยทั่วไปเราก็ควบคุมต้นทุน เราก็เรียนรู้เองจากการทำงาน... มีปรึกษาคุณพ่อบ้าง โดยเราดูตามหน้างานเลยครับ เราเป็นคนวิ่งไปดูเอง จับกิโลเอง เพื่อที่จะประมูลงานอย่างไร ให้ค่าเที่ยวเท่าไร คิดต้นทุนงานเอง ประเมินรายรับรายจ่ายเอง...การประเมินงาน เราก็ดูว่าคนขับคนนี้ได้งานไหม ถ้าไม่ได้เราก็ต้องมองหาคนอื่น เป็นคนขับสำรองมาเพิ่มเติม โดยเราดูจากเกณฑ์ว่าเขาทุจริตหรือเปล่า" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 6, 2562)

4.2.4 ระยะถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำ

จากผลการวิจัยพบว่า ระยะการถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำสามารถแบ่งได้ 2 ระยะ ได้แก่ ระยะการสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก และระยะการสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว

1. ระยะการสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก ทายาทธุรกิจครอบครัวจะได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น หรือมีตำแหน่งการทำงานสูงกว่าระยะเข้าสู่ธุรกิจ โดยมีบิดามารดาเป็นผู้คอยช่วยอยู่เบื้องหลัง บทบาทผู้นำที่แท้จริงยังไม่ถูกโอนถ่ายมายังทายาทอย่างสมบูรณ์

2. ระยะการสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว เป็นระยะการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ทายาทธุรกิจครอบครัวมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างสมบูรณ์ ซึ่งทายาทจะต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งกว่าที่ผู้นำรุ่นก่อนจะส่งมอบอำนาจการบริหารและการตัดสินใจแก่ทายาททั้งหมด และผู้นำรุ่นก่อนจะลดบทบาทของตนเองลงเป็นที่ปรึกษาของกิจการ ช่วยดูแล แนะนำ และให้คำปรึกษาแก่ทายาทธุรกิจครอบครัว

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ลูกเป็นส่วนใหญ่ ค่อย ๆ ให้ลูกตัดสินใจ ใช้ระยะประมาณหนึ่ง ช่วงนั้นผ่านงานมา ก็เริ่มปล่อย ๆ ให้เป็นผู้รับเหมาเอง ก็น่าจะประมาณ 10 ปี ตอนนี้ปล่อย 100 % แต่ก็มีเข้ามาปรึกษางานใหญ่ ก็มีมาเล่าให้ฟัง มาปรึกษา แล้วก็ยังมีการช่วยเหลือกันบ้าง” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 2, 2562)

“ทุกวันนี้พ่อกับแม่แทบไม่ได้ตัดสินใจอะไรเลย ส่วนใหญ่รับงานจะอยู่ที่พี่ชายคนเดียว พ่อกับแม่ก็คือจะช่วยอยู่ข้างหลัง ให้คำปรึกษา คอยมาดูงาน ดูบ้าง ช่วยบ้าง เพราะส่วนใหญ่ลูกน้องก็จะเกรงใจพ่อกับแม่” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3, 2562)

“ก็จริง ๆ พ่อก็เพิ่งให้ตัดสินใจเต็มตัวอยู่สองปี ใช้เวลาก็หกปี ตอนแรกก็เป็นที่ปรึกษากันและกันนะครับ แต่พอปีที่เจ็ดและปีที่แปดก็มาตัดสินใจเอง แต่ถ้ามันก้ำกึ่งที่จะตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี ก็จะต้องถาม พ่อผ่านน้ำร้อนมาก่อนอยู่แล้ว คือในปัจจุบันพ่อก็เป็นที่ปรึกษาอยู่เบื้องหลัง” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

“คุณพ่อวางมือนานแล้ว ตอนนี้เราทำเอง ลุยเอง จนเขาเริ่มค่อย ๆ จะเชื่อใจ แล้วค่อยวางมือแล้วสุดท้ายเขาก็ปล่อยแล้ว ก็คือเราก็บริหารเอง บริหารเงินเอง ออกรถเอง และปรึกษาเขาเวลาที่จะไปรับงาน คุณพ่อคอยให้คำปรึกษา เข้ามาทำแบบเต็มตัวตั้งแต่เรียนจบ ถึงตอนนี้ประมาณห้าปี โดยในปีสองปีนี้ คุณพ่อถึงเริ่มปล่อย” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 6, 2562)

“อำนาจการตัดสินใจมันก็มากขึ้น ใช้เวลาเป็นสิบปี ตอนนี้ก็ยังมีปรึกษาเฮีย แต่ส่วนใหญ่เขาก็จะเป็นเหมือนที่ปรึกษา มีอะไรก็คุยกับเขา” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 7, 2562)

4.3 คุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุกในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

จากผลการวิจัยพบว่า ในหนึ่งธุรกิจอาจมีทายาทธุรกิจได้หลายท่าน ร่วมกันบริหารดูแลธุรกิจของครอบครัวในลักษณะพี่น้องหรือเครือญาติช่วยกันดำเนินธุรกิจ โดยจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบตามแต่ความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละบุคคล ซึ่งสมาชิกครอบครัวแต่ละคนรับรู้และยอมรับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้ไม่มีข้อขัดแย้งที่รุนแนงในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามในกรณีของธุรกิจขนส่ง ดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม พบว่า ทายาทธุรกิจ

ครอบครัวที่ได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้สืบทอดธุรกิจและมีบทบาทเป็นผู้นำหลักของธุรกิจครอบครัว มักเป็นทายาทเพศชายเป็นส่วนใหญ่ และมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องปกครองคนเป็น

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. มีการสร้างความไว้วางใจ ทำให้ผู้อื่นยอมรับและเชื่อถือ

4. มีการแสดงออกอย่างเหมาะสมและมั่นใจ

5. มีความอดทนต่ออุปสรรค

6. มีเป้าหมายในการทำงาน

7. มีความเอื้ออารี เห็นอกเห็นใจ เมตตา และเข้าใจผู้อื่น

8. มีความเป็นกลาง มีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

9. มีความรับผิดชอบ

10. มีความกล้าหาญและพร้อมเผชิญหน้ากับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

11. มีความรู้และประสบการณ์การทำงาน

12. มีความเต็มใจ ความสนใจ และชอบงานที่ปฏิบัติ

13. มีความสามารถในการสื่อสาร

14. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา

15. มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่

16. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รู้จักมีหนักมีเบา สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้

17. มีความซื่อสัตย์

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“สืบทอดธุรกิจต่อคือลูกชายเป็นลูกคนที่ 2 ลูกคนแรกเป็นผู้หญิง เลือกทายาทตามความถนัดของแต่ละบุคคล ความสามารถ ศักยภาพของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน เลือกลูกชายเพราะ ลูกสาวเรียนไม่สูง

คุณสมบัติของทายาท คือ เรียนจบมาแล้วก็ต้องมาดูว่ามีความอดทน ความซื่อสัตย์มีจริงหรือเปล่า เมื่อมีความรู้แล้วสิ่งรอบข้างก็ได้เปรียบกว่าคนอื่นกว่าคนที่ไม่ได้เรียนมา แต่ถ้ามีความอดทน มุมานะ อัธยาศัยดี ติดต่อเชื่อมงาน ไม่เอาเปรียบลูกค้า

ทายาททุกคนช่วยงานธุรกิจกันดี ผู้หญิงช่วยงานในบ้าน จ่ายงานรถ ผู้ชายให้ออกสนามออกไปฝึกดูตลาด ลูกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง เดี๋ยวนี้เด็กมีความรู้สอนไม่ยาก การศึกษามีความสำคัญมาก” (ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2562)

“เรื่องสืบทอดพูดยาก อยู่ที่ลูก มันอยู่ที่ว่าลูกเราสนใจหรือเปล่า เรื่องการปลูกฝัง อย่างลูกสาวก็ทำในเรื่องของบัญชี ถึงไม่ได้เรียนเรื่องของบัญชี แต่หลัง ๆ มาก็ไปทำเรื่องของบัญชี” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 2, 2562)

“ต้องปกครองเป็น ข้อหนึ่งเป็นผู้บริหารได้ปกครองคนเป็น สองอดทนเป็น สามเป็นกลาง สี่ต้องรับรู้สิ่งที่กระทำอยู่ด้วยว่าสามารถแก้ไขปัญหา สามารถแก้ไขหน้างานที่เราจะเผชิญอยู่ได้ครับ... คนที่จะเข้ามาทำธุรกิจ คือหนึ่งต้องการศึกษาความเป็นมาเป็นไปของกิจการ เรื่องขายหิน ดิน ทราย คำนวณต้นทุนกำไร การบำรุงรักษารถ และสิ่งที่สำคัญก็คือจิตใจ ใจคอของลูกน้อง ต้องรู้จักมีหนักมีเบาเพื่อให้กิจกรรมมันเดินไปได้ครับ” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 3, 2562)

“ในมุมมองพี่ คนที่จะเข้ามาต้องมีความรับผิดชอบสูง...พอมีปัญหา เราต้องการคนที่จะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจเราได้ ได้ เช่น รถเกิดอุบัติเหตุ เมื่อก่อนตอนแรก ๆ ที่พี่เข้ามาก็คิดว่าทำอย่างไรดี รถเสีย รถยางระเบิด ไม่มีประสบการณ์ว่าต้องทำอย่างไร แต่พอผ่านมาเราก็ต้องรู้ เพราะฉะนั้นใครจะมาทำจำเป็นต้องมีประสบการณ์ พอคุณมีประสบการณ์แล้วคุณจะนิ่งขึ้น ตอนแรก ๆ อาจจะกังวลทำอย่างไรดี แต่พอเรามีประสบการณ์ไปเรื่อย ๆ มันก็จะมีทางออก

ในองค์กรตัวเอง ในครอบครัวตัวเอง ด้วยความที่มันเป็นเหมือนครอบครัวคนจีน พ่อพี่ก็จะทำงานหน้าเดียวเป็นงานนอกบ้าน แม่พี่ก็จะทำงานใน พอเราเข้ามา พี่ก็เข้าไปทำในส่วนของแม่บ้าง

อย่างพวกเอกสาร พ่อพี่ไม่เคยทำอยู่แล้ว แม่พี่ทำตลอด ก็กลายเป็นพี่เป็นคนทำ ” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 1, 2562)

“ทายาทต้องมีความรับผิดชอบ มีความเป็นผู้นำ เพราะว่าพ่อก็จะสอนเรื่องความเป็นผู้นำมาก็จะคอยพูดตลอด แล้วเขาก็จะทำให้เห็น ว่าอะไร อย่างไร เราก็เลยซึมซับไปด้วย เลยกลายเป็นความรับผิดชอบ งานจะต้องมาก่อน คิดว่าทายาทต้องเต็มใจด้วย เพราะมีหลายธุรกิจที่พ่อแม่ทำ แต่ลูกไม่ทำก็มีเยอะ แต่ของพี่ก็เต็มใจด้วย อย่างครอบครัวพี่ไม่มีใคร ก็มีกันอยู่ 2 คนพี่น้อง ก็คือถ้าพี่ชายพี่ทำพี่ก็ต้องช่วย แม่ก็พูดว่าไม่มีใคร อย่างไรก็ต้องทำ อย่างไรก็ของเรา มันก็ไม่ใช่ของใคร ก็เลยต้องช่วยกันบริหาร” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3, 2562)

“ต้องชอบไหม ต้องชอบก่อน เพราะธุรกิจแบบนี้มันต้องชอบ ต้องรัก ถ้าสมมติถ้าชอบ ถ้ารักมันก็จะทำได้ทุกอย่าง ที่มันจะต้องทำ แต่ถ้ามันไม่อยากทำ มันก็จะอึดอัด มันก็จะทำไม่ได้ แล้วมันจะส่งผลต่อคนที่เป็นลูกน้องเรา” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 4, 2562)

“ความเต็มใจนี่สำคัญที่สุดเลย ถ้าไม่รักแล้วก็ไม่เต็มร้อยกับธุรกิจเนี่ย เพราะว่ามันก็ละเอียดอ่อน คือมันก็มีโอกาสเยอะที่จะไปต่อไม่ได้สูง” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

“คิดว่าความเต็มใจของทายาทธุรกิจมีผลต่อการสืบทอด เพราะถ้าเราไม่ทำในสิ่งที่รัก เราก็จะทำมันได้ไม่เต็มที่ ทายาทต้องมีความเมตตา ถ้าเราปกครองคน ทุกคนก็ต้องมีปัญหากันหมด ทุกคนก็ต้องมาปรึกษากับเรา เขาก็ต้องมาคุยกับเราได้ ไม่ใช่ว่าเราปิดประตูกั้น เราก็ต้องโอบอ้อมอารี ทายาทต้องอดทน เพราะปัญหามันมาเยอะนะครับ แต่เราก็ต้องมองว่าปัญหามันเป็นบันไดก้าวไปสู่ความสำเร็จ ทุกปัญหามันคือบันไดแต่ละขั้น วันนี้เราเจอปัญหาตรงนี้ ไม่ใช่ว่าเราจะเจอแค่ปัญหาเดียว เราอาจจะเจอบันได 2-3 ขั้นก็ได้ แต่เราก็ต้องข้ามมันไปให้ได้

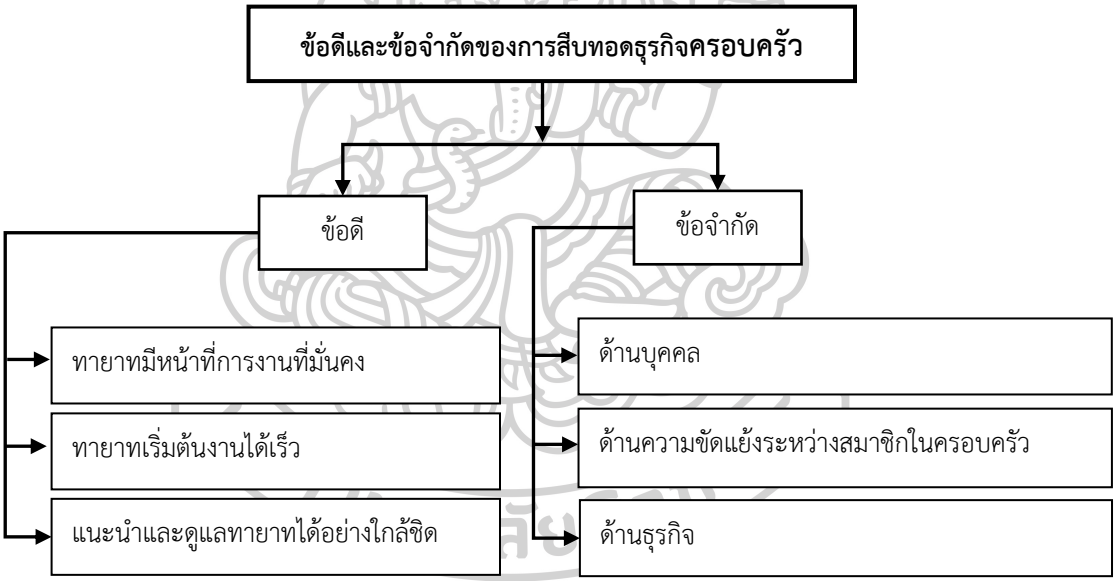
ถ้าน้องสาวมาทำ ก็คงไม่ได้ให้มาทำเต็มตัวเหมือนที่ผมทำอยู่ ก็อาจจะให้มาช่วยดู ช่วยตรวจสอบเรื่องบัญชี เรื่องเงิน เงินเข้าเงินออก เป็นเรื่องพวกนี้มากกว่า ถ้าให้ไปสัมผัสกับคนขับโดยตรง น่าจะไม่ค่อยดีเท่าไร ” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 6, 2562)

“เขาต้องรักงานที่เราทำอยู่ ต้องมีความรู้ส่วนหนึ่งว่าเราทำอะไร ทำอย่างไร...ก็คือเขาจะต้องมีความรู้ เขาจะต้องมีความสนใจ ในธุรกิจที่จะทำ อย่างสมมติว่าเราขนส่ง เขาอาจจะต้องรู้นะว่า ในการขนส่งเขาจะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องมีอะไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง ว่าจะต้องทำอย่างไร อะไร

อย่างไร เขาจะต้องมีความรู้ เพราะถ้าถึงเวลาตอนนั้นมาถ้าเกิดเขามาสืบทอดจริงๆ เขาก็ต้องลงมา" (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 7, 2562)

4.4 ข้อดีและข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

ข้อดีและข้อจำกัด รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 6 แสดงข้อดีและข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

4.4.1 ข้อดีของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

จากการวิจัยพบว่า ข้อดีของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถจำแนกได้ 2 ประการ ได้แก่ ด้านการทำงาน และด้านการสอนงาน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ด้านการทำงาน

1.1 ทายาทมีหน้าที่การงานที่มั่นคง

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ข้อดีของการสืบทอดคือลูกจะได้มีหน้าที่การงานที่มั่นคง”(ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2562)

1.2 ทายาทเริ่มต้นงานได้เร็ว เนื่องจากมีเงินทุนและทรัพยากรอยู่แล้ว มีโอกาสประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการมากขึ้น

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ข้อดีมีมาก มาถึงคุณก็ทำได้เลย รวบรวมเงินได้เร็ว จะถ่ายเงินไปทำธุรกิจอื่นก็ง่าย แต่การที่คุณจะไปเริ่มต้นธุรกิจอื่นก็ไม่ใช่ว่าคุณจะประสบความสำเร็จ แต่ถ้ามาต่อตรงนี้ มาคุมตรงนี้มันจะได้เงินเร็วมาก” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 1, 2562)

“ข้อดี คือ เรามีทุนเลย เราไม่ต้องไปลงทุนซื้อเครื่องจักร ซื้อทรัพยากรอะไรเลย ที่เป็นทรัพยากรนะ เราไม่ต้องหาอะไรเลย” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 4, 2562)

“ข้อดีของการสืบทอด ก็คือ ก็เหมือนเป็นการเพิ่มโอกาสของทายาทในการเริ่มต้นงานได้เร็วกว่าเริ่มจากศูนย์นะฮะ อย่างน้อย ๆ ก็ยังมีเราที่มอบโอกาส มอบประสบการณ์ให้กับเขา” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

2. ด้านการสอนงาน

2.1 ผู้นำรุ่นก่อนสามารถให้คำแนะนำ สอนงานและดูแลทายาทธุรกิจครอบครัวได้อย่างใกล้ชิด

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“เราสามารถสอนงานได้ตลอดเวลา ฝึกเอง ได้เจอผู้คนที่หลากหลาย ธุรกิจก็โตได้ไวกว่า” (ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2562)

“ข้อดี คือ เราดูแลได้ สามารถที่จะพูดคุยได้ เหมือนกับลูกของเรา บางทีทำงานอะไรก็แล้วแต่ อย่างไงมันก็เป็นครอบครัวของเรา เหมือนกับเวลาทำธุรกิจ ดีกว่าจะไปทำธุรกิจอื่นที่เราไม่รู้เลย มันง่ายกว่าในการดูแล” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 2, 2562)

4.4.2 ข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

จากการวิจัยพบว่า ข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถจำแนกได้ 3 ประการ ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว และข้อจำกัดด้านธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคคล

ทายาทธุรกิจครอบครัวมีความมัธยัสถ์และความอดทนน้อยกว่าผู้นำรุ่นก่อน และข้อจำกัดที่ทายาทธุรกิจครอบครัวไม่ต้องการสืบทอดธุรกิจของครอบครัวต่อ อันเนื่องมาจากความคิด ทัศนคติ ความชอบ และความสนใจส่วนบุคคล ซึ่งไม่ตรงกับธุรกิจของครอบครัว ทำให้ทายาทเลือกทำงานอื่น เช่น การไปเป็นพนักงานประจำขององค์กรอื่น การเริ่มธุรกิจใหม่ที่ตรงกับความชอบของตนเอง เป็นต้น วิธีการแก้ไขปัญหา คือ การปลูกฝังแนวคิดให้แก่ทายาท และการให้ทายาทเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจตั้งแต่เด็ก อีกแนวทางการแก้ไขหนึ่ง ได้แก่ การขายกิจการเดิม เพื่อส่งมอบเงินทุนให้บุตรได้เริ่มกิจการใหม่ที่เหมาะสมกับตนเอง

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“เด็กรุ่นใหม่ความมัธยัสถ์ อดทนน้อยกว่าคนรุ่นเก่า ใจโตเกินควร ถ้าโตในทางที่ถูกก็ไปเร็ว การทำธุรกิจทำได้ยาก ถ้าไม่รู้จักต้นทุนที่แท้จริง ระหว่างกลางทางอาจจะล่มได้ หากคิดถึงแต่ตัวเลขยากมากในการที่จะประสบความสำเร็จ การที่ธุรกิจจะล่มสลายเพราะคนไม่คิดถึงต้นทุนว่าจะสามารถเป็นไปได้จริงหรือไม่ ธุรกิจจะคิดถึงแต่ตัวเลขไม่ได้ ต้องคิดถึงหลักความเป็นจริง” (ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2562)

“ถ้าทำพักหนึ่งเบื่อจะเอาไปขาย แล้วก็เปลี่ยนไปอย่างอื่นก็เรื่องของเขา เราแก่แล้ว เหมือนไม้ใกล้ฝั่งไม่มีความสามารถ เราก็ต้องทำใจ เราโอเคถ้าคุณทำพักหนึ่งแล้วรวบรวมเงิน จะถ่ายเป็นอาชีพอื่น ชอบอะไรก็ไปทำ” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 1, 2562)

“ถ้าลูกไม่สานต่อ เราทำธุรกิจเราเอง มีรถสิบล้อ พอเราแก่ตัวปุ๊บ ในความคิดของผมเอง ถ้าทำไม่ไหวก็ขายธุรกิจ ขายกิจการ ถ้าลูกอยากทำอะไรเอาไปลงทุน สมมุติลูกอยากทำในเรื่องอย่างอื่นเอาไปเลย จะผิดจะถูก อันนี้อยู่ที่เขา” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 2, 2562)

“คิดว่าทายาทต้องเต็มใจด้วย เพราะมีหลายธุรกิจที่พ่อแม่ทำ แต่ลูกไม่ทำก็มีเยอะ แต่ของพี่ก็เต็มใจด้วย อย่างครอบครัวพี่ไม่มีใคร ก็มีกันอยู่ 2 คนพี่น้อง ก็คือถ้าพี่ชายพี่ทำพี่ก็ต้องช่วย แม่ก็พูดว่าไม่มีใคร อย่างไรก็ต้องทำ อย่างไรก็ของเรา มันก็ไม่ใช่ของใคร ก็เลยต้องช่วยกันบริหาร” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3, 2562)

“บอกเขาว่าเรามีตรงนี้นะ ซึ่งเขาจะต้องมาทำ ทีนี้ก็อยู่ที่ความรับผิดชอบ หรือจิตใต้สำนึกเขาจะต้องคิดว่าบ้านเรามีอย่างนี้นะ เขาน่าจะต้องทำแบบนี้” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 7, 2562)

2. ด้านความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว

บางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในครอบครัว เนื่องจากแต่ละท่านมีความคิดเห็นเรื่องวิธีการทำงานและทัศนคติที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่อาจเกิดขึ้นได้ แนวทางการแก้ไข คือ การพูดคุยและการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ใช้เหตุผลเป็นตัวกลางในการแก้ไขปัญหา

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“บางทีก็มีขัดแย้งกันบ้างเรื่องแนวคิด ต้องยอมรับว่าเราความรู้ไม่สูงแต่ประสบการณ์สูง แต่เด็กมีความรู้สูงแต่ยังอ่อนประสบการณ์คิดว่าความรู้ที่เรียนมาบอกว่าน่าจะเป็นไปได้ แต่บางทีมันไม่ใช่มันต้องมีการดัดแปลงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของธุรกิจ ก็คุยกันด้วยเหตุผลทุกอย่างจบได้ด้วยเหตุผล ความคิดของแต่ละคนคิดได้ แล้วเอามาคุยกันว่าดีอย่างไร มองด้วยประสบการณ์และใช้เหตุผล ต่างฝ่ายต่างรับฟังซึ่งกันและกัน” (ประธานสมาคมผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม, 2562)

“ถ้ามีความขัดแย้ง เรียกมาคุยกัน เช้าขึ้นมาก็มานั่งคุยกันส่วนใหญ่ มานั่งที่โต๊ะนี้ ก็คุยกันลูกไปทำอะไรมาบ้าง อันนี้ดี อันนี้ไม่ดี เราก็บอกเอ้ย อันนี้ไม่ดีแล้วนะ เราก็บอก เรียกมาคุยกัน อะไรมันเลยไป เราก็บอกว่าอันนี้ไม่ได้แล้วนะ” (ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกรายที่ 2, 2562)

“ความขัดแย้งก็มีบ้าง ความเห็นไม่ตรงกัน เพราะว่าทำงานหลายคน หลายความคิด มันก็ต้องมีบ้างเรื่องขัดแย้ง แต่สุดท้ายแล้วก็มานั่งคุยกัน ว่าคนไหนต้องการอะไร แล้วก็โอเค ไปกันได้ ธุรกิจครอบครัวพี่ว่าต้องคุยกันเยอะ ๆ การที่ไม่คุยกันก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ หลาย ๆ คน บางคนไม่คุยกัน บางคนอิจฉากัน ส่วนใหญ่ก็จะเกิดความขัดแย้ง แต่ถ้าเราคุยกัน เข้าใจกัน อย่างไรก็ไปได้” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 3, 2562)

“เรื่องใหญ่ของการสืบทอดธุรกิจ คือ สถานะการสืบทอดหรือว่าการทำงานไม่เหมือนกับเจ้านายกับลูกน้องที่มันไม่ได้ใกล้ชิดมาก บทบาทในฐานะที่ว่าเจ้านายกับลูกน้อง แต่คือว่าพ่อกับลูกเนี่ย บางครั้งมันสนิทกันเกินไป มันเลยละเอียดอ่อนเกินไป คือถ้าเกิดให้ความคิดเห็นกันหรือว่าการโต้แย้งกัน บางครั้งมันอาจจะดูรุนแรงกว่า ในฐานะว่าเจ้านายกับลูกน้อง ก็คือต้องอดทนแล้วก็ค่อย ๆ ปรับจูนกันไป ช่วยกันหาทางออกดีกว่า” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

3. ข้อจำกัดด้านธุรกิจ

ทั้งในเรื่องของการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้นและกระแสความนิยมของกิจการ อาจส่งผลให้ผลการดำเนินกิจการมีแนวโน้มลดลง ธุรกิจครอบครัวอาจล่มสลายลงได้ มีแนวทางการแก้ไข คือ การศึกษาต้นทุนของกิจการให้ถ่องแท้ มีความสามารถในการรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้นำธุรกิจและทายาทธุรกิจครอบครัว สามารถนำมาอ้างให้สอดคล้องกับประเด็นนี้ ดังนี้

“ข้อจำกัด จริง ๆ แล้วอาจจะเป็นของช่วงเวลาหรือกระแสนิยมในช่วงนั้น เช่นกระแสนิยมของคนรุ่นเก่า คนรุ่นใหม่ บางครั้งมันจะขัดแย้งกัน” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 5, 2562)

“พอถึงรุ่นเขามาแล้วเนี่ย ตอนนั้นมันจะดีไหม เพราะอย่างเรานี่ เราก็ล้มลุกคลุกคลานมา ก็คือถามว่าเรายังเป็นหนี้ไหม เราก็เป็นหนี้ ไม่แน่ใจว่า ณ ถึงเวลานั้น มันจะดีกว่านี้หรือมันจะแย่กว่าเดิม” (ทายาทธุรกิจครอบครัวรายที่ 7, 2562)

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาหัวข้อเรื่อง การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ศึกษาคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัวธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ศึกษาข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ระเบียบวิธีวิทยาปรากฏการณ์วิทยา มุ่งเน้นที่จะศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว คุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว ตลอดจนข้อดีและข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมทั้งแนวทางการแก้ไขข้อจำกัดที่ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ รวมถึงศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำผลการวิจัยมาสรุปเป็นแนวทางในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ เอกสาร บทความ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 11 ราย แบ่งเป็นผู้นำธุรกิจหรือผู้นำรุ่นก่อนจำนวน 4 ราย และทายาทธุรกิจครอบครัวจำนวน 7 ราย โดยใช้แนวคำถามที่พัฒนามาจากแนวคิดและทฤษฎีที่ศึกษาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว คุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว และข้อดีรวมถึงข้อจำกัดและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก มาวิเคราะห์ตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาซึ่งผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว คุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว ข้อดีและข้อจำกัดรวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว จากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

หลักทั้ง 11 รายนั้น เป็นข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้ที่ได้ประสบเหตุการณ์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษามากพอสมควรแล้ว

ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในหัวข้อสรุปผลการวิจัย และการอภิปรายผลการวิจัย ตลอดจนข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยโดยจำแนกตามวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ดังนี้

5.1.1 กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะแนะนำธุรกิจ ระยะเข้าสู่ธุรกิจ ระยะถ่ายโอนอำนาจผู้นำ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ

ผู้นำธุรกิจครอบครัวมักพาทายาทธุรกิจครอบครัวที่ยังอยู่ในวัยเยาว์ติดตามไปทำงาน เพื่อให้ทายาทคุ้นเคยกับธุรกิจครอบครัว และซึมซับการทำงานของบิดามารดาจากการดูสิ่งที่บิดามารดากระทำ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะทำตามแบบอย่าง อีกทั้งการที่กิจการมักตั้งอยู่ในบริเวณบ้านทำให้ทายาทธุรกิจครอบครัวพบเห็น รู้สึกใกล้ชิดและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมการทำงานในธุรกิจครอบครัว ระยะเริ่มแรกนี้จึงเปรียบเสมือนการสร้างพื้นฐานให้ว่าที่ทายาทธุรกิจครอบครัวก่อนเข้าสู่ธุรกิจ

2. ระยะแนะนำธุรกิจ

ในระยะการแนะนำธุรกิจนี้ สามารถจำแนกได้เป็น 2 ช่วง ได้แก่ ระยะแนะนำธุรกิจและระยะแนะนำหน้าที่ธุรกิจ

2.1 ระยะแนะนำธุรกิจ เป็นช่วงที่ทายาทธุรกิจครอบครัวมากพอที่จะเริ่มเข้ามาทำงานกับธุรกิจครอบครัวในบางเวลา โดยผู้นำรุ่นก่อนจะเป็นผู้แนะนำให้ทายาทธุรกิจครอบครัวรู้จักกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการทั้งในทางตรงและทางอ้อม

2.2 ระยะแนะนำหน้าที่ธุรกิจ เป็นช่วงเวลาที่ทายาทธุรกิจครอบครัวจะเข้าปฏิบัติงานแบบไม่เต็มเวลา ในระหว่างปิดเทอมหรือเมื่อมีเวลาว่าง ซึ่งส่งผลให้ทายาทคุ้นเคยกับบุคคลต่าง ๆ เช่น พนักงาน บุคคลภายนอกองค์กร ได้แก่ ลูกค้า เป็นต้น และในขณะเดียวกันทายาทธุรกิจครอบครัวจะได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานในอนาคต

3. ระยะเข้าสู่ธุรกิจ

ในระยะเข้าสู่ธุรกิจสามารถจำแนกได้เป็น 2 ช่วง ได้แก่ ระยะการทำงานระดับปฏิบัติการและระยะการทำงานระดับบริหาร

3.1 ระยะการทำงานระดับปฏิบัติการ เมื่อทายาทธุรกิจครอบครัวจบการศึกษา และผ่านการฝึกฝนการทำงานจากการทดลองทำงานในธุรกิจครอบครัวหรือจากการออกไปทำงานกับธุรกิจอื่นแล้ว ทายาทธุรกิจครอบครัวจะเข้ามาปฏิบัติงานในธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มเวลา โดยเริ่มต้นจากการทำงานในระดับปฏิบัติการ โดยอาจเริ่มจากการเป็นคนขับรถบรรทุก พนักงานบัญชี เป็นต้น เพื่อเปิดโอกาสให้ทายาทธุรกิจนำความรู้และประสบการณ์จากการเรียนในมหาวิทยาลัย จากการฝึกงาน และประสบการณ์จากการทำงานมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนเองก่อนขยับเข้าสู่การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีส่วนในการรับผิดชอบในธุรกิจครอบครัวมากยิ่งขึ้น

3.2 ระยะการทำงานระดับบริหาร หลังจากทายาทธุรกิจครอบครัวเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มตัวแล้ว ทายาทธุรกิจครอบครัวจะได้รับมอบหมายงานที่มากขึ้น มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาและความไว้วางใจของผู้นำรุ่นก่อน กล่าวคือ เมื่อทายาทธุรกิจได้แสดงศักยภาพในการทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว อาทิ พนักงาน ผู้ส่งวัตถุดิบ ลูกค้า เป็นต้น ทำให้ผู้นำรุ่นก่อนเกิดความไว้วางใจจึงได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ทายาทธุรกิจครอบครัวได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัวในการถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำในระยะถัดไป โดยสามารถจำแนกการทำงานในลักษณะนี้ได้ 4 หน้าที่หลัก ดังนี้

3.2.1 การวางแผน ผู้นำรุ่นก่อนเปิดโอกาสให้ทายาทธุรกิจครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและระบบการทำงานขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บเอกสารและการทำบัญชีให้เป็นระเบียบมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการนำข้อมูลที่จัดเก็บมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนการทำงาน และเพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน

3.2.2 การจัดการองค์กร ทายาทธุรกิจมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า บางกิจการปรับเปลี่ยนจากกิจการเจ้าของคนเดียวเปลี่ยนแปลงเป็นนิติบุคคล มีการจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาทำงานกับกิจการมากขึ้น

3.2.3 การชี้นำ ผู้นำรุ่นก่อนจะแนะนำและสั่งสอนทายาทธุรกิจเรื่องการดูแลและการปกครองพนักงานอยู่เสมอ ส่งผลให้ทายาทธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่คุ้นเคยและซึมซับวิธีการจัดการคนขับรถบรรทุกและพนักงานฝ่ายต่างๆ มาจากบิดามารดา เมื่อทายาทธุรกิจครอบครัวเข้ามาทำงานในกิจการของครอบครัวแบบเต็มเวลาจึงสามารถชี้นำพนักงานเหล่านั้นได้ อีกทั้งเมื่อทายาทธุรกิจมีปัญหาหรือพบกับอุปสรรค ผู้นำรุ่นก่อนยังเป็นผู้อยู่เบื้องหลัง เพื่อคอยให้คำแนะนำแก่ทายาทธุรกิจ

3.2.4 การควบคุม ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุกในพื้นที่จังหวัดนครปฐมให้ความสำคัญกับการควบคุมด้านปริมาณ อันได้แก่ การควบคุมต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายต่างๆ เงินเดือน ค่าแรงพนักงาน รวมถึงค่าซ่อมบำรุงรถ เป็นต้น ในการควบคุมด้านพฤติกรรม มีการควบคุมและติดตามการทำงาน ด้วยวิธีการสังเกตพฤติกรรมและเทคโนโลยี เช่น การติดตั้งระบบ GPS และกล้องวงจรปิดในรถบรรทุก เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อการประเมินผลการทำงานและการประเมินเงินให้พิเศษของพนักงาน

4. ระยะถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำ ระยะถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำสามารถจำแนกได้ 2 ช่วง ได้แก่ ได้แก่ ระยะการสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก และระยะการสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว

4.1 ระยะการสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก จากผลการวิจัยพบว่า ในระยะนี้ทายาทธุรกิจมีเริ่มมีบทบาทในการตัดสินใจและบทบาทความเป็นผู้นำในเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจ แต่ยังมีผู้นำรุ่นก่อนอยู่เบื้องหลัง คอยให้คำปรึกษาแก่ทายาท ในระยะนี้ผู้นำรุ่นก่อนยังคงเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างแท้จริง การถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำยังไม่เสร็จสมบูรณ์

4.2 ระยะการสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว เป็นระยะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ ทายาทธุรกิจครอบครัวได้รับการถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำอย่างเต็มตัว มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารธุรกิจครอบครัวทั้งในนามและในความเป็นจริง ผู้นำรุ่นก่อนลดบทบาทตัวเองลงเป็นที่ปรึกษาให้แก่กิจการ ซึ่งทายาทธุรกิจต้องใช้เวลานานหลายปีก่อนได้รับการถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำอย่างสมบูรณ์

5.1.2 คุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว

ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ เอกสาร แผ่นพับ และสื่อออนไลน์ที่เกี่ยวข้อง การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก พบว่า คุณลักษณะของทายาทธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ที่มีบทบาทเป็นผู้นำหลักของธุรกิจครอบครัวมักเป็นทายาทเพศชายเป็นส่วนใหญ่ และต้องคุณลักษณะ 2 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป

    1.1 มีความกล้าหาญและพร้อมเผชิญหน้ากับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

    1.2 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

    1.3 มีความเอื้ออารี เห็นอกเห็นใจ เมตตา และเข้าใจผู้อื่น

    1.4 มีการแสดงออกอย่างเหมาะสมและมั่นใจ

    1.5 มีความอดทนต่ออุปสรรค

    1.6 มีความเต็มใจ ความสนใจ และชอบงานที่ปฏิบัติ

2. บุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

    2.1 มีการสร้างความไว้วางใจ ทำให้ผู้อื่นยอมรับและเชื่อถือ

    2.2 มีความเป็นกลาง มีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

    2.3 มีความรับผิดชอบ

    2.4 ต้องปกครองคนเป็น

    2.5 มีความรู้และประสบการณ์การทำงาน

    2.6 มีเป้าหมายในการทำงาน

    2.7 มีความสามารถในการสื่อสาร

2.8 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา

2.9 มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่

2.10 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รู้จักมีหนักมีเบา

2.11 มีความซื่อสัตย์

5.1.3 ข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุกในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

ข้อดีและข้อจำกัดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ข้อดีของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

1.1 ข้อดีด้านการทำงาน

ทายาทมีหน้าที่การงานที่มั่นคง เนื่องจากผู้นำรุ่นก่อนหรือบรรพบุรุษได้ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนาน ผ่านการทดลอง ลองผิดลองถูก และเผชิญอุปสรรคต่าง ๆ จนกระทั่ง ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในช่วงระยะเวลาของผู้ก่อตั้ง มีผลประกอบการเป็นที่น่าพอใจ มีกำไรสะสมและทรัพยากรมากพอที่จะส่งต่อให้แก่ทายาท และยังสั่งสมชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดี มีความน่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้ามากกว่าธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ ดังนั้น เมื่อทายาทธุรกิจเข้ามารับสืบทอดกิจการของครอบครัว จะสามารถสานต่อกิจการของครอบครัวได้เร็วและสามารถกระทำได้ทันที ทายาทธุรกิจครอบครัวจึงมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

1.2 ข้อดีด้านการสอนงาน

ในขณะที่ทายาทธุรกิจครอบครัวเข้ามาเรียนรู้งาน บิดามารดาหรือผู้นำรุ่นก่อนซึ่งเป็นผู้ผ่านงาน มีประสบการณ์มาก่อนสามารถให้คำแนะนำได้อย่างใกล้ชิดและลงลึกในรายละเอียดต่าง ๆ ได้ เนื่องจากเป็นธุรกิจของครอบครัว ความชำนาญและความเชี่ยวชาญของผู้นำรุ่นก่อนเมื่อส่งต่อมายังทายาทธุรกิจแล้วจะสามารถลดความเสี่ยงในการขาดทุนได้ เพิ่มโอกาสให้ธุรกิจความสามารถอยู่รอดและยั่งยืนต่อไป

2. ข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

2.1 ข้อจำกัดด้านบุคคล

ในกรณีที่ทายาทไม่ต้องการสืบทอดธุรกิจของครอบครัวต่อ โดยมีสาเหตุมาจากความคิด ทัศนคติ ความชอบ และความสนใจส่วนบุคคล ซึ่งไม่ตรงกับธุรกิจของครอบครัว ทำให้ทายาทเลือกทำงานอื่น เช่น การไปเป็นพนักงานประจำขององค์กรอื่น การเริ่มธุรกิจใหม่ที่ตรงกับความชอบของตนเอง เป็นต้น มีวิธีการแก้ไขปัญหา คือ การปลูกฝังแนวคิดให้แก่ทายาทและการให้ทายาทเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจตั้งแต่เด็ก อีกแนวทางการแก้ไขหนึ่ง คือการขายกิจการเดิม เพื่อส่งมอบเงินทุนให้บุตรได้เริ่มกิจการใหม่ที่เหมาะสมกับตนเอง

2.2 ข้อจำกัดด้านความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว

บางครั้งเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากแต่ละท่านมีความคิดเห็นเรื่องวิธีการทำงานและทัศนคติที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่อาจเกิดขึ้นได้ แนวทางการแก้ไข คือ การพูดคุยและการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ใช้เหตุผลเป็นตัวกลางในการแก้ไขปัญหา

2.3 ข้อจำกัดด้านธุรกิจ

ทั้งในเรื่องของการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้นและกระแสความนิยมของกิจการ อาจส่งผลให้ผลการดำเนินกิจการมีแนวโน้มลดลง ธุรกิจครอบครัวอาจล่มสลายลงได้ มีแนวทางการแก้ไข คือ การศึกษาต้นทุนของกิจการให้ถ่องแท้ มีความสามารถในการรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้น

5.2 การอภิปรายผล

การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุกในพื้นที่จังหวัดนครปฐม พบว่ากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะแนะนำธุรกิจ ระยะเข้าสู่ธุรกิจ และระยะถ่ายโอนอำนาจผู้นำ สำหรับระยะแนะนำธุรกิจ สามารถแบ่งได้ 2 ระยะย่อย ได้แก่ 1) ระยะแนะนำธุรกิจ 2) ระยะแนะนำหน้าที่ ในขณะที่ระยะถ่ายโอนตำแหน่งผู้นำสามารถจำแนก ได้ 2 ระยะย่อยเช่นกัน ได้แก่ 1) ระยะสืบทอดช่วงแรก 2) ระยะการสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว สอดคล้องกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจ

ครอบครัว (Longenecker and Schoen, 1978) โดยแบ่งกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวออกเป็น 7 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะที่ 2 ระยะแนะนำธุรกิจ ระยะที่ 3 ระยะแนะหน้าที่ธุรกิจ ระยะที่ 4 ระยะปฏิบัติงานอย่างเต็มตัว ระยะที่ 5 ระยะการปฏิบัติงานระดับสูง ระยะที่ 6 ระยะการสืบทอดธุรกิจในช่วงแรก และระยะที่ 7 ระยะการสืบทอดธุรกิจแบบเต็มตัว

ในระยะเข้าสู่ธุรกิจ พบว่า การทำงานของทายาทธุรกิจครอบครัวสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ การทำงานระดับปฏิบัติการ และการทำงานระดับบริหาร โดยการทำงานระดับบริหารทายาทธุรกิจมีส่วนร่วมในการทำงาน 4 หน้าที่หลัก ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การจัดการองค์กร 3) การชี้นำ และ 4) การควบคุม สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการ POLC ของ Drucker (1995) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ในระยะถ่ายโอนอำนาจผู้นำ พบว่าบทบาทผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัวจะค่อยๆเพิ่มขึ้น ในขณะที่ผู้นำรุ่นก่อนจะลดบทบาทของตนเองลง สอดคล้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างบุคคลสองรุ่น (Handler, 1990) ได้นำเสนอว่าบทบาทของผู้นำรุ่นก่อนขยับลดลงจากตำแหน่งผู้นำ เป็นผู้นำร่วม และเป็นที่ปรึกษา แต่บทบาทของทายาทธุรกิจจะเพิ่มขึ้นจากผู้ช่วย เป็นผู้นำร่วม และเป็นผู้นำสูงสุดในระยะสุดท้าย

นอกจากนี้ยังพบว่าทายาทธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มีความพร้อมที่จะบริหารและสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นความต้องการส่วนตัวของทายาทธุรกิจครอบครัว และความไว้วางใจของผู้นำรุ่นก่อน สอดคล้องกับการศึกษาของธัญญ์นรี ภูวศิริอภินันท์ (2554) ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวในกลุ่มกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม" ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านความต้องการส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์ในครอบครัว มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ด้านประสบการณ์การทำงานของทายาทธุรกิจครอบครัว พบว่าทายาทธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมาก่อน ทั้งจากการทดลองงานภายในธุรกิจครอบครัวและการทำงานกับบุคคลอื่นภายนอกธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะทำให้ทายาทธุรกิจครอบครัวมีประสบการณ์และเรียนรู้การทำงานก่อนเข้าสู่การปฏิบัติงานในธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัว สอดคล้องกับการศึกษาของ Baur (2014) ศึกษาความสามารถในการบริหารงานธุรกิจของผู้ประกอบการ ซึ่งเสนอว่าผู้สืบทอดธุรกิจต้อง

ได้รับการอบรมฝึกฝนอย่างเข้มงวดทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อสั่งสมประสบการณ์ เรียนรู้ข้อผิดพลาด และเป็นให้สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยยังพบว่ามีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัว โดยการแนะนำทายาทธุรกิจครอบครัวแก่ผู้มีส่วนได้เสียของกิจการและการส่งเสริมให้ทายาทธุรกิจครอบครัวเข้ามาทำงานในกิจการตั้งแต่วัยเยาว์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Pyromalis and Vozikis (2009) ศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในครอบครัวและภายนอกครอบครัว เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการสืบทอดธุรกิจ และความพึงพอใจในการสืบทอดธุรกิจ โดยสมาชิกในครอบครัวและบุคคลภายนอก ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ประสบความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความเต็มใจหลีกทางของผู้นำรุ่นก่อน 2) ความเต็มใจในการรับช่วงต่อของทายาทธุรกิจ 3) ความสัมพันธ์ทางบวกของสมาชิกภายในครอบครัวและการสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัว 4) ความเหมาะสมของแผนการสืบทอดธุรกิจ และ 5) การเตรียมความพร้อมแก่ทายาทธุรกิจ

คุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัวธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ โดยทายาทธุรกิจครอบครัวที่มีอำนาจในการบริหารสูงสุดมักเป็นเพศชาย สอดคล้องกับการศึกษาของ เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ) (2555) ศึกษาเรื่องการสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย ผลการศึกษาพบว่า ในจำนวน 213 ตระกูลที่มีข้อมูลผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญในบริษัท กลุ่มที่บุตรชายคนโตสืบทอดกิจการต่อมี 61 กลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 44.2 ของทั้งหมด และยังพบว่ายังมีอีก 20 กิจการที่ได้หมายตัวให้บุตรชายคนโตเป็นผู้สืบทอดกิจการต่ออย่างชัดเจน นอกจากนี้ทายาทธุรกิจครอบครัวยังต้องเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสร้างความไว้วางใจ ทำให้ผู้อื่นยอมรับและเชื่อถือ มีความอดทน มีเป้าหมายในการทำงาน มีความเอื้ออารี มีความเป็นกลางและมีเหตุผล มีความรับผิดชอบ มีความรู้และประสบการณ์ มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา รวมถึงมีความเต็มใจและสนใจในธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินกิจการ (Katz and Green, 2014) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้ 1) ผู้ประกอบการต้องมีความสนใจ และหลงใหลในธุรกิจที่ตนเองดำเนินการอยู่ 2) ต้องมีความมุ่งมั่น พร้อมเผชิญปัญหา และการเรียนรู้การแก้ไข และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Joshi et al. (2013) ศึกษาความเป็นมาของธุรกิจครอบครัวและกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจกีฬา โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่าผู้นำธุรกิจครอบครัวต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีทักษะความเป็น

ผู้นำ เพื่อนำพาธุรกิจให้มีความสามารถในการแข่งขันกับกิจการอื่นได้ และเพื่อสร้างความไว้วางใจ รวมถึงความภักดีให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และตัวแทนจำหน่าย

ข้อดีและข้อจำกัดของสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม พบว่า ข้อจำกัดของสืบทอดธุรกิจครอบครัว ได้แก่ ด้านความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว มีแนวทางการแก้ไข ได้แก่ การพูดคุยในครอบครัวเพื่อร่วมกันแก้ไขข้อจำกัดที่เกิดขึ้นเหล่านั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Leiß and Zehrer (2018) ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างคน 2 รุ่นในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ผลการศึกษาพบว่าความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสารและการชี้แจงเกี่ยวกับปัญหาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้นำรุ่นก่อนและผู้สืบทอด

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถอยู่รอดได้ เมื่อผู้นำรุ่นก่อนมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัว และมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลายาวนานและต้องกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปด้วยความเต็มใจของทั้งผู้นำรุ่นก่อนและทายาทธุรกิจครอบครัวที่จะรับสืบทอดกิจการ รวมถึงมีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้ทุกคนรับรู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวทั้ง 2 ประการ อันได้แก่ ความยั่งยืนของธุรกิจ และความสมานฉันท์ของครอบครัว

5.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบธุรกิจครอบครัว และผู้สนใจประกอบธุรกิจส่วนตัว เพื่อให้สามารถวางแผนการสืบทอดธุรกิจได้ในระยะยาว ได้ทราบถึงแนวทางการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะที่ทายาทธุรกิจพึงมี ข้อดีและข้อจำกัดรวมถึงแนวทางการแก้ไขข้อจำกัดเหล่านั้น เพื่อประยุกต์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของตนเอง และเขามามีสวนร่วมในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจให้เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลาต่อเนื่องยาวนานและต้องกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเป็น การวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการสืบทอดธุรกิจให้มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัย

การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ในครั้งนี้เป็นการวิจัยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจครอบครัวที่สามารถส่งต่อความเป็นเจ้าของและมีอำนาจการบริหารงานในธุรกิจโดยตรงเท่านั้น ดังนั้น จึงควรศึกษาธุรกิจครอบครัวที่ไม่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว นำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งนี้ว่ามีข้อแตกต่างกันอย่างไร

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจอื่น เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบ ทำให้ทราบถึงความแตกต่างหรือความเหมือนของกระบวนการสืบทอดธุรกิจในแต่ละครอบครัว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง และพัฒนาความยั่งยืนของธุรกิจ

2. ควรศึกษาบทบาทของทายาทเพศหญิงในวงการธุรกิจรถบรรทุก ว่ามีบทบาทในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวอย่างไร

3. ควรศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และนำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาในครั้งนี้ว่ามีข้อแตกต่างกันอย่างไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการอ้างอิง

Astrachan, J. H., Klein, S. B. and Smyrnios, K. X. (2002). "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem". *Family Business Review,* 14: 45 - 58.

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.

Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: The FreePress.

Chaim, N. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology,* 11,4: 327 - 344.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. and 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. and Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 23: 19-39.

Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.

Drake, A. (2009). *Understanding Family Business*. London: Institute for Family Business.

Drucker, P. F. (1995). *Innovation and Entrepreneurship*: Butterworth Heinemann.

Erikson, E. H. (1977). *Childhood and sciety*. St Albans, Hertfordshire: Triad Paladin.

Griffeth, R. W., Allen, D. G. and 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,* 164.

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.

Holland, P. G. and Oliver, J. E. (1992). An empirical examination of the stages of development of family business. *Journal of Business and Entrepreneurship,* 4,3.

Joshi, M., Srivastava, A. and Ashwini, A. V. (2013). Sporting family business generations. 5,2: 173-192.

Katz, J. and Green, R. (2014). *Entrepreneurial Small Business*. New York: McGraw-Hill.

Kenneth, W. E. and Ermann, M. D. (1977). *Social research methods : perspective, theory, and analysis* New York Random House.

Leach, P. (2011). *Family Businesses: The Essentials*: Profile Publisher.

Leiß, G. and Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. 8,1: 75-90.

Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalisticinquiry*. Newbury Park: CA: Sage

Longenecker, J. G. and Schoen, J. E. (1978). Management Succession in the Family Business. *Journal of Small Business Management,* 16: 1– 6.

Massis, A. D., Chua, J. H. and Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review,* 21,2: 183 - 199.

Michel, A. and Kammerlander, N. (2015). "Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective". *Journal of Family Business Strategy,* 6,1: 45 - 57.

Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N. and Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. 36,3: 330-347.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. and Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing,* 12,5: 385 - 401.

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* Beverly Hills: CA: Sage.

Pounder, P. (2015). "Family business insights: an overview of the literature". *Journal of Family Business Management,* 5,1 : 116-127.

Pyromalis, V. D. and Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship Management Journal,* 5,4 (September 24): 439.

Stavrou, E. T. (1998). A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm. *Family Business Review,* 11: 135.

Strauss, A. and Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and*

procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage Publications.

Suri, H. (2011). Purposeful sampling in qualitative research synthesis. *Qualitative Research Journal,* 11,263-75.

Venter, E., Boshoff, C. and Maas, G. (2005). The influence of succession process in small and medium-size family business. *Family Business Review,* 18,4: 283 - 303.

กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์. (2547). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร: เท็กซ์แอนด์เจอร์นัล พับลิเคชั่น.

กรมการขนส่งทางบก กองแผนงาน. (2557). การขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก: ม.ป.ท.

กระทรวงแรงงาน กรมการจัดหางาน. (2559). แผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร: ม.ป.ท.

กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ธุรกิจครอบครัว. เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม เข้าถึงได้จาก http://www.industry.go.th/industry/index.php/th/knowledge/item/10603-2016-05-23-05-38-40

กิติพงศ์ อุรพีพัฒนพงศ์. (2554). วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

กุลบุตร โกเมนกุล. (2561). ธุรกิจครอบครัว ความท้าทายในการสืบทอด. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม เข้าถึงได้จาก http://www.tcjapress.com/2018/06/05/family-firm-rsu/

จิราภรณ์ แพรอัตถ์. (2554). “พลวัตรและการดำเนินธุรกิจขนส่งด้วยรถบรรทุก ดิน หิน ทรายของผู้ประกอบการในจังหวัดนครปฐม.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชาย โพธิสิตา. (2552). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธุ์ ไชยมั่นคง. (2552). กลยุทธ์การขนส่ง. นนทบุรี: วิชั่น พรีเพรส.

ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง. (2559). แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ. มหาวิทยาลัยบูรพา.

ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง สุรัติ สุพิชญางกูร และบรรพต วิรุณราช. (2559). การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ. วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาตร์และการสื่อสาร, 11,2 (กรกฎาคม - ธันวาคม): 10-24.

ณัฐรดา เจริญสุข และสุวิต ศรีไหม. (2561). ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว. *WMS Journal of Management,* 7,1 (มกราคม - เมษายน): 118 - 127.

ทายาท ศรีปลั่ง. (2559). การวางแผนการสืบทอดงาน. เข้าถึงเมื่อ 29 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก http://thenile.co.th/index.php/2016/10/06/succession_planning/

ธนกฤต วงศ์มหาเศรษฐ์. (2554). ถ่ายทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว. วารสารนักบริหาร, 30,4:

126-129.

ธนวุฒิ พิมพ์กิ. (2558). การบริหารธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

ธัญญ์นรี ภูวศิริอภินันท์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวในกลุ่มกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (ปริญญาโท), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นวพล วิริยะกุลกิจ รอน ศิริวันสาณฑ์ และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์. (2552). สืบทอดธุรกิจครอบครัว. กรุงเทพมหานคร: การเงินการธนาคาร.

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ). (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. *Journal of HR Intelligence,* 7,2: 18-27.

บัณฑิต นิจถาวร. (2557). ตอบโจทย์ธุรกิจครอบครัว: โตได้ยั่งยืนได้. เข้าถึงเมื่อ 30 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/570416

ประสพชัย พสุนนท์. (2555). การวิจัยการตลาด. กรุงเทพมหานคร: ท้อป.

ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (2561). ธุรกิจบริหารขนส่งสินค้าทางถนน. เข้าถึงเมื่อ 12 ธันวาคม เข้าถึงได้จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/86f90ec7-f0c6-44fb-b3aa-7c3ae7ca1c56/IO_Road_Freight_180705_TH_EX.aspx

มนต์ชัย วงษ์กิตติไกรวัล. (2561). PwC ชี้ธุรกิจครอบครัวจ้างมืออาชีพบริหารเติบโตดีกว่า กงสีไทยครอง 80% ของระบบเศรษฐกิจ. เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม เข้าถึงได้จาก https://thestandard.co/global-family-business-survey-2018-grow-up/

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์. (ม.ป.ป.). คู่มือพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุก: ม.ป.ท.

ลภัสรดา โกมุทพงศ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดกิจการของทายาทธุรกิจเพศหญิงในประเทศไทย. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 8,1.

วรรณดี สุทธินรากร. (2556). การวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยในกระบวนทัศน์ทางเลือก. กรุงเทพมหานคร: สยามปริทัศน์.

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. (2561). “การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง”. *NDC Security Review,* 3,3: 8.

ศิรินภา ตระกูลโชคอำนวย. (2556). "กระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของ บริษัท ยนต์ผลดี จำกัด". มหาวิทยาลัยศิลปากร. บัณฑิตวิทยาลัย.

สรรพงษ์ บำเพ็ญสันติ ตะวัน วิกรัยพัฒน์ และจุฬาภรณ์ ขอบใจกลาง. (2560). “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย”. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences),* 10,1: 74-91.

สวรรยา รักอาชีพ. (2559). “กระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจปลานิล กรณีศึกษา ธุรกิจปลานิลแห่งหนึ่งในพื้นที่อำเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม”. มหาวิทยาลัยศิลปากร. บัณฑิตวิทยาลัย.

สำนักงาน ก.พ. (2556). การวางแผนการก้าวหน้าในสายอาชีพ. นนทบุรี: อัพทรูยู ครีเอทนิว.

สิรินันท์ ยิ้มสะอาด. (2559). “กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวโรงเชือดเป็ด สุรสฟาร์มในจังหวัดนครปฐม”. มหาวิทยาลัยศิลปากร. บัณฑิตวิทยาลัย.

สิริรัฐ บุญรักษา และวิชิต อู่อ้น. (2558). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของทายาทธุรกิจหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 21,171 - 84.

สุธีรา อะทะวงษา. (2560). การจัดการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม. เชียงใหม่: เชียงใหม่โรงพิมพ์แสงศิลป์

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2559). บทเรียนจากธุรกิจครอบครัว. เข้าถึงเมื่อ 25 มกราคม เข้าถึงได้จาก http://www.smethailandclub.com/marketing-1236-id.html

อรุณ ศิริจานุสรณ์. (2554). การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน. สุทธิปริทัศน์, 25 77 107 - 124

อำนาจ ธีระวนิช. (2544). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำพล นววงศ์เสถียร. (2552). “การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอด และยั่งยืน”. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 32,124 (ตุลาคม-ธันวาคม): 39 - 55

อำพล นววงศ์เสถียร. (2558). “คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว”. วารสารวิชาการ, 21,2 (ธันวาคม): 71-79.

อุมาพร โรซาร์พิทักษ์. (2552). การศึกษากระบวนการถ่ายโอนกิจการธุรกิจครอบครัวในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2559). ธุรกิจครอบครัว ตอนวิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว. ไทยแลนด์อีโคโนมิค บิซซิเนส รีวิว, 13,11 (พฤศจิกายน): 51-56

เอนก พ.อนุกูลบุตร. (2556). วิจัยเชิงคุณภาพ = *Qualitative research*. กรุงเทพมหานคร: อีดีเบส.

เอื้อมพร หลินเจริญ. (2555). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. วารสารการวัดผลการศึกษา, 17,1.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แนวคำถามสัมภาษณ์

แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิด โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ชื่อ - สกุล
2. อายุ
3. การศึกษา
4. ประสบการณ์การทำงาน

ส่วนที่ 2 ประวัติความเป็นมาของผู้ประกอบธุรกิจขนส่งดิน หิน ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม

1. ความเป็นมาในการเริ่มทำธุรกิจ
2. ดำเนินธุรกิจมาแล้วกี่ปี
3. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวอย่างไร

ส่วนที่ 3 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

1. ความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัวสำหรับท่านคืออะไร
2. เริ่มมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจเมื่อใด
3. ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดธุรกิจมีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร
4. ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดธุรกิจบ้าง
5. ธุรกิจครอบครัวของท่านมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างไร
6. ใครเป็นผู้กำหนดทายาทธุรกิจครอบครัว

มหาวิทยาลัยศิลปากร

7. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัวควรประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ อะไรบ้าง อย่างไร

8. ความเต็มใจของทายาทส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

9. ทายาทธุรกิจครอบครัวรับสืบทอดธุรกิจตั้งแต่เมื่อใด เป็นระยะเวลาเท่าไร

10. ก่อนที่ทายาทจะรับสืบทอดธุรกิจได้เข้ามาทำความคุ้นเคยกับธุรกิจครอบครัวหรือไม่อย่างไร และท่านคิดว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

11.ความสัมพันธ์กับพี่น้อง/บุตรที่ไม่ได้สืบทอดธุรกิจเป็นอย่างไร มีบทบาทหน้าที่อย่างไรในธุรกิจครอบครัว

12. ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจในปัจจุบัน

13. หลังจากทายาทธุรกิจครอบครัวเข้ามารับสืบทอดกิจการแล้ว ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

1. ท่านคิดว่าข้อดีและข้อจำกัดของการสืบทอดธุรกิจมีอะไรบ้าง อย่างไร

2. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขข้อจำกัดอย่างไร

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ 6806(พบ)/166

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวปณุชญา เครือเช้า รหัสประจำตัว 60602323 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้ประกอบการรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม และการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากขุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศธ 6806(พบ)/167

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวปณุชญา เครือเช้า รหัสประจำตัว 60602323 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวการประกอบการรถบรรทุก เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศธ 6806(พบ)/168

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวปณุชญา เครือเช้า รหัสประจำตัว 60602323 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวการประกอบการรถบรรทุก เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศธ 6806(พบ)/๑๖๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๑๙ เมษายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวปณุชญา เครือเช้า รหัสประจำตัว 60602323 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวการประกอบการรถบรรทุก เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากขุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศธ 6806(พบ)/170

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวปณุชญา เครือเช้า รหัสประจำตัว 60602323 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวการประกอบการรถบรรทุก เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากขุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศธ 6806(พบ)/171

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวปณุชญา เครือเช้า รหัสประจำตัว 60602323 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวการประกอบการรถบรรทุก เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศธ 6806(พบ)/172

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวปณุชญา เครือเช้า รหัสประจำตัว 60602323 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวการประกอบการรถบรรทุก เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศธ 6806(พบ)/173

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวปณุชญา เครือเช้า รหัสประจำตัว 60602323 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวการประกอบการรถบรรทุก เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศธ 6806(พบ)/174

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน

ด้วย นางสาวปณุชญา เครือเช้า รหัสประจำตัว 60602323 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์ท่าน เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวการประกอบการรถบรรทุก เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ปณุชญา เครือเช้า
วัน เดือน ปี เกิด	25 ธันวาคม 2535
สถานที่เกิด	
วุฒิการศึกษา	คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	99/8 ม.5 ต.ปากแรต อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี 70110