

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการศึกษา ตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 7 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (2) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และ (5) ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวด้วยสถิติเชิงพรรณนา

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงโครงสร้าง

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

**ตอนที่ 5** ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

**ตอนที่ 6** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

**ตอนที่ 7** การปรับตัวแบบ

**ตอนที่ 8** โมเดลทฤษฎี

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ โดยแสดงไว้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ

สัญลักษณ์	ความหมาย
MEAN	หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
CV	หมายถึง สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
MIN	หมายถึง ค่าต่ำสุด (Minimum)
MAX	หมายถึง ค่าสูงสุด (Maximum)
SK	หมายถึง ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	หมายถึง ค่าความโด่ง (Kurtosis)
Chi-Square	หมายถึง ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	หมายถึง องศาอิสระ (Degrees of Freedom)
P	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
RMSEA	หมายถึง ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
GFI	หมายถึง ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMR	หมายถึง ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual)
TE	หมายถึง ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	หมายถึง ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	หมายถึง ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
R SQUARE	หมายถึง สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
N	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
<b>LEADER</b>	<b>ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ</b>
ldideal	การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
ldinsp	การสร้างแรงบันดาลใจ
ldintel	การกระตุ้นการใช้ปัญญา
idiniv	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
<b>COMMIT</b>	ความผูกพันของทายาท
comnorm	ความผูกพันด้านจิตใจ
comconti	ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน
comaffe	ความผูกพันด้านการคงอยู่
<b>CULVAL</b>	วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว
cvpower	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ
cvunsta	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
cvconfu	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว
<b>ENTRE</b>	ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ
eninno	ความมีนวัตกรรม
enrisk	การยอมรับความเสี่ยง
enproac	การทำงานเชิงรุก
enaggre	ความก้าวร้าวในการแข่งขัน
enauto	ความเป็นอิสระในการบริหาร
<b>SUCCESS</b>	ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ
srev5	กำไรย้อนหลัง 5 ปี
sprolast	กำไรในปีที่ผ่านมา
sprem5	กำไรเฉลี่ย 5 ปีที่ผ่านมา
sflow	สภาพคล่องของธุรกิจ
scompet	ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลทางสถิติโดยใช้สถิติพรรณนาและสถิติวิเคราะห์ ในการศึกษาถึงข้อค้นพบเชิงประจักษ์จากกรอบแนวคิดและสมมติฐานของงานวิจัยในครั้งนี้ ด้วยสถิติพรรณนา ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา รุ่นอายุของธุรกิจ ที่ตั้งธุรกิจ ระยะเวลาในการเข้าทำงานกับธุรกิจครอบครัว และตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 450 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 52.2 ส่วนเพศหญิง มีจำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับเพศของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	235	52.2
	หญิง	215	47.8
	<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.0</b>

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 ถึง 30 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 42.9 รองลงมาคือผู้ที่มีอายุระหว่าง 31 ถึง 40 ปี จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9 ผู้ที่มีอายุระหว่าง 45 ถึง 50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ผู้ที่มีอายุระหว่าง 51 ถึง 60 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 และผู้ที่ไม่ระบุอายุ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.2

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ	20-30 ปี	193	42.9
	31-40 ปี	175	38.9
	41-50 ปี	45	10.0
	51-60 ปี	29	6.4
	60 ปีขึ้นไป	7	1.6
	ไม่ระบุ	1	0.2
	<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.0</b>

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 58.2 รองลงมาคือ ผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 ผู้ที่มีการศึกษาในต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2 และผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาเอกจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานด้านการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	28	6.2
	ปริญญาตรี	262	58.2
	ปริญญาโท	154	34.2
	ปริญญาเอก	6	1.3
<b>รวม</b>		<b>450</b>	<b>100.0</b>

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นสมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 2 จำนวน 342 คน คิดเป็นร้อยละ 76 รองลงมาเป็นสมาชิกในรุ่นที่ 3 จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 16.4 เป็นสมาชิกในรุ่นอื่นๆ 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6 และเป็นสมาชิกในรุ่นที่ 4 จำนวน 7 คนคิดเป็นร้อยละ 1.6

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับรุ่นของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ท่านเป็นสมาชิกในรุ่น (Generation) ใดของธุรกิจครอบครัว	รุ่น 2	342	76.0
	รุ่น 3	74	16.4
	รุ่น 4	7	1.6
	อื่นๆ	27	6
<b>รวม</b>		<b>450</b>	<b>100.0</b>

ธุรกิจครอบครัวของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมาคือธุรกิจครอบครัวมีอายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6 ถัดมาได้แก่ธุรกิจครอบครัวที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 ต่อมาได้แก่ธุรกิจครอบครัวที่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ต่อมาได้แก่ธุรกิจครอบครัวที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 และธุรกิจครอบครัวที่มีอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.6 และผู้ที่ไม่ระบุสถานที่ตั้งของธุรกิจ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับอายุของธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
อายุของธุรกิจ	ต่ำกว่า 20 ปี	133	29.6
	20-30 ปี	179	39.8
	31-40 ปี	80	17.8
	41-50 ปี	32	7.1
	51-60 ปี	7	1.6
	60 ปีขึ้นไป	14	3.1
	ไม่ระบุ	5	1.1
	<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.0</b>

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมีธุรกิจอยู่ในกรุงเทพมหานครจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7 รองลงมาคือผู้ที่มีธุรกิจอยู่ในภาคเหนือมี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 ผู้ที่มีธุรกิจในภาคกลาง จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ผู้ที่มีธุรกิจในภาคภาคตะวันออก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ผู้ที่มีธุรกิจในภาคใต้ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 ผู้ที่มีธุรกิจในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 ผู้ที่มีธุรกิจในภาคภาคตะวันตก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับที่ตั้งธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ที่ตั้งธุรกิจ	กรุงเทพมหานคร	174	38.7
	ภาคกลาง	61	13.6
	ภาคเหนือ	145	32.2
	ภาคใต้	22	4.9
	ภาคตะวันออก	25	5.6
	ภาคตะวันตก	9	2
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	14	3.1
	<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.0</b>

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานในธุรกิจครบครันมาแล้ว 1 ถึง 5 ปี จำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมาคือผู้ที่ทำงานในธุรกิจครบครันมาแล้ว 6 ถึง 10 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 ผู้ที่ทำงานในธุรกิจครบครันแล้วมากกว่า 15 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ

16.2 ผู้ที่ทำงานในธุรกิจครบครันมาแล้ว 11 ถึง 15 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 และมีผู้ที่ไม่ระบุจำนวนปีที่ทำงานในธุรกิจครบครัน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

**ตารางที่ 4.8** การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับระยะเวลาในการเข้าทำงานกับธุรกิจครบครันของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการเข้า	1-5 ปี	278	61.8
ทำงานกับธุรกิจ	6-10 ปี	76	16.9
ครบครัน	11-15 ปี	16	3.6
	มากกว่า 15 ปี	73	16.2
	ไม่ระบุ	7	1.6
	<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.0</b>

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับล่าง จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 8 และมีผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่ระบุตำแหน่งงาน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2

**ตารางที่ 4.9** การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	ผู้บริหารระดับสูง	159	35.3
	ผู้บริหารระดับกลาง	180	40.0
	ผู้บริหารระดับล่าง	36	8.0
	เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	56	12.4
	ไม่ระบุ	19	4.2
	<b>รวม</b>	<b>450</b>	<b>100.0</b>

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำของทายาท (2) ความผูกพันของทายาท (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และ (5) ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวด้วยสถิติเชิงพรรณนา

### 2.1 ภาวะผู้นำของทายาท

ภาวะความเป็นผู้นำของทายาท (Successor's leadership) งานวิจัยในครั้งนี้มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยเกณฑ์ในการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง ทายาทมีภาวะความเป็นผู้นำในระดับมากที่สุด (4) หมายถึงทายาทมีภาวะความเป็นผู้นำในระดับมาก (3) หมายถึง ทายาทมีภาวะความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง (2) หมายถึง ทายาทมีภาวะความเป็นผู้นำในระดับน้อย (1) หมายถึง ทายาทมีภาวะความเป็นผู้นำในระดับน้อยที่สุด สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ

ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (Successor's Leadership)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.90	.539	มาก
1. ท่านช่วยสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานของท่านได้พัฒนาตนเอง	4.02	.739	มาก
2. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าท่านคิดอย่างไรกับงานที่พวกเขากำลังทำอยู่	3.71	.722	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (Successor's Leadership)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3. ท่านให้ความสนใจกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานจะได้รับเมื่อพวกเขาประสบความสำเร็จ	3.97	.718	มาก
<b>การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์</b>	<b>3.79</b>	<b>.578</b>	<b>มาก</b>
4. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกดีเวลาที่ทำงานด้วย	3.88	.660	มาก
5. ผู้ร่วมงานแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความเชื่อมั่นในตัวท่านอย่างแท้จริง	3.81	.751	มาก
6. ท่านให้รางวัลหรือผลตอบแทนพิเศษเมื่อผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.67	.885	มาก
<b>การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>	<b>3.69</b>	<b>.587</b>	<b>มาก</b>
7. ท่านทำให้ผู้อื่นคิดถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีใหม่	3.75	.861	มาก
8. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	3.84	.664	มาก
9. ท่านให้ความสนใจกับผู้ที่สามารถทำงานได้ดี แต่ไม่มีความสุขกับการทำงาน	3.48	.940	ปานกลาง
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>	<b>3.67</b>	<b>.483</b>	<b>มาก</b>
10. ท่านใช้คำอธิบายที่เข้าใจง่าย	3.82	.736	มาก
11. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจและมองภาพของงานที่กำลังทำอยู่ได้อย่างชัดเจน	3.78	.689	มาก
12. ท่านจะไม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงาน	3.40	.787	ปานกลาง
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.547</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.547) แยกออกเป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = .578) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = .483) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = .587) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = .539) ตามลำดับ

## 2.2 ความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment)

ความผูกพันของทายาท(Successor's Commitment) งานวิจัยในครั้งนี้มีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) และความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) โดยเกณฑ์ในการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง ทายาทมีความผูกพันที่มีต่อธุรกิจครอบครัวในระดับมากที่สุด (4) หมายถึงทายาทมีความผูกพันที่มีต่อธุรกิจครอบครัวในระดับมาก (3) หมายถึง ทายาทมีความผูกพันที่มีต่อธุรกิจครอบครัวในระดับปานกลาง (2) หมายถึง ทายาทมีความผูกพันที่มีต่อธุรกิจครอบครัวในระดับน้อย (1) หมายถึง ทายาทมีความผูกพันที่มีต่อธุรกิจครอบครัวในระดับน้อยที่สุดผลการวิเคราะห์ข้อมูลทายาทมีความผูกพันที่มีต่อธุรกิจครอบครัว สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของทายาท

ความผูกพันของทายาท(Successor's Commitment)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน</b>	<b>4.26</b>	<b>.652</b>	<b>มาก</b>
1. ถึงแม้ว่าการทำงานในธุรกิจครอบครัวที่ทำจะไม่เกิดประโยชน์ต่อท่าน แต่ท่านก็รู้สึกว่าการทิ้งธุรกิจของครอบครัวเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง	4.19	.903	มาก
2. ท่านควรมีความจงรักภักดีต่อธุรกิจของครอบครัว	4.36	.703	มาก
3. ท่านจะรู้สึกผิดถ้าไม่สามารถทำงานในธุรกิจครอบครัวให้สำเร็จลุล่วง	4.24	.800	มาก
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่ได้</b>	<b>3.49</b>	<b>.876</b>	<b>ปานกลาง</b>
4. หนึ่งในผลด้านลบที่ตามมาของการละทิ้งธุรกิจครอบครัวของท่านคือการขาดแคลนรายได้และความช่วยเหลือทางทรัพยากรอื่นๆ จากครอบครัว	3.28	1.250	ปานกลาง
5. มันเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับท่านที่จะละทิ้งธุรกิจของครอบครัวในขณะนี้	3.56	1.147	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ความผูกพันของทายาท(Successor's Commitment)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. มันเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับท่านที่จะไม่ทำงาน ในธุรกิจครอบครัวของท่านให้ประสบความสำเร็จ ในขณะนี้	3.64	1.106	มาก
ความความผูกพันด้านจิตใจ	<b>3.12</b>	<b>.667</b>	ปานกลาง
7. ท่านไม่รู้สึกรู้สึกว่ามีความเป็นเจ้าของในธุรกิจของ ครอบครัว	2.61	1.292	ปานกลาง
8. ท่านมีความสุขมากกับการใช้ช่วงเวลาที่เหลืออยู่ ในการทำงานกับธุรกิจครอบครัว	3.64	1.021	มาก
เฉลี่ยรวม	<b>3.63</b>	<b>0.731</b>	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัวอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.731) แยกออกเป็นรายด้าน พบว่าความความผูกพันด้านจิตใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = .667) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = .652) ความผูกพันด้านการคงอยู่ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = .876) ตามลำดับ

### 2.3 วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Values)

วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Values) งานวิจัยในครั้งนี้มีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง มีวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในระดับมากที่สุด (4) หมายถึง มีวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในระดับมาก (3) หมายถึง มีวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในระดับปานกลาง (2) หมายถึง มีวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในระดับน้อย (1) หมายถึง มีวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในระดับน้อยที่สุดและลักษณะมุ่งผลระยะยาว (Long-Term Orientation) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง ให้ความสำคัญกับลักษณะมุ่งผลระยะยาวอย่างยิ่ง (4) หมายถึง ให้ความสำคัญกับลักษณะมุ่งผลระยะยาว (3) หมายถึง ไม่แน่ใจในการให้ความสำคัญกับลักษณะมุ่งผลระยะยาว (2) หมายถึง ไม่ให้ความสำคัญกับลักษณะมุ่งผลระยะยาว (1) หมายถึง ไม่ให้ความสำคัญกับลักษณะมุ่งผลระยะยาวอย่างยิ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Values)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว</b>	<b>4.39</b>	<b>.580</b>	<b>มาก</b>
1. การวางแผนในระยะยาว	4.35	.671	มาก
2. การละทิ้งความสนุกในวันนี้ เพื่อความสำเร็จในอนาคต	4.43	.590	มาก
<b>การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน</b>	<b>3.85</b>	<b>.700</b>	<b>มาก</b>
3. มันเป็นสิ่งสำคัญในการทำตามคำสั่งและขั้นตอนอย่างเคร่งครัด	3.81	.779	มาก
4. กฎและข้อบังคับเป็นสิ่งสำคัญเพราะมันเป็นสิ่งที่บอกให้ท่านรู้ว่าท่านถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง	3.89	.773	มาก
5. ขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐานเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์	4.24	.674	มาก
<b>ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ</b>	<b>3.13</b>	<b>.769</b>	<b>ปานกลาง</b>
6. ผู้บริหารระดับสูงโดยมากแล้วควรตัดสินใจโดยไม่ต้องปรึกษาผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า	3.33	.834	ปานกลาง
7. ผู้บริหารระดับสูงไม่ควรที่จะถามความเห็นของผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าบ่อยจนเกินไป	2.93	.705	ปานกลาง
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.768</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางตารางที่ 4.5 วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 1.024)แยกออกเป็นรายด้าน พบว่าด้านระยะของอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = .667) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = .7000) การมุ่งผลระยะยาว มีระดับความสำคัญ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = .580) ตามลำดับ

## 2.4 ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ(Entrepreneurial Orientation) งานวิจัยในครั้งนี้มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ความมีนวัตกรรม Innovativeness) การยอมรับความเสี่ยง (Risk taking) การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness) ความเป็นอิสระในการบริหาร (Autonomy) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการในระดับมากที่สุด (4) หมายถึงทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการในระดับมาก (3) หมายถึง ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการในระดับมากในระดับปานกลาง (2) หมายถึง ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการในระดับมากในระดับน้อย (1) หมายถึง ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการในระดับมากในระดับน้อยที่สุดผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะความเป็นผู้ประกอบการ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดัง 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation )	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ความมีนวัตกรรม	3.93	.669	มาก
1. กิจกรรมบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อการแข่งขันหลักของท่านคือการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่	3.97	.760	มาก
2. ท่านสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นต้นฉบับ	3.88	.826	มาก
ความเป็นอิสระในการบริหาร	3.85	.586	มาก
3. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความพยายามในการทำงานด้วยตนเอง	3.85	.700	มาก
4. ผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ท่านสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าสิ่งใดคือโอกาสในการดำเนินธุรกิจ	3.80	.765	มาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. ท่านพยายามไฝ่หาโอกาสทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา และตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะอะไรคือ โอกาสทางธุรกิจ ที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย	3.88	.823	มาก
<b>ความก้าวร้าวในการแข่งขัน</b>	<b>3.54</b>	<b>.673</b>	<b>มาก</b>
6. ท่านมักเริ่มต้นดำเนินการก่อนคู่แข่งเสมอ เพื่อรับมือกับการแข่งขัน	3.53	.784	มาก
7. ในการรับมือกับการแข่งขัน ท่านเลือกที่จะวางตำแหน่งของการแข่งขันไว้สูงมากเพื่อให้ธุรกิจสามารถแซงหน้าคู่แข่งได้	3.54	.841	มาก
<b>การยอมรับความเสี่ยง</b>	<b>3.42</b>	<b>.784</b>	<b>ปานกลาง</b>
8. โดยปกติแล้วท่านค่อนข้างชอบงานที่มีความเสี่ยงสูง	3.26	.934	ปานกลาง
9. ท่านเชื่อว่า ความกล้าได้กล้าเสียเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ	3.57	.915	มาก
<b>การทำงานเชิงรุก</b>	<b>3.42</b>	<b>.649</b>	<b>ปานกลาง</b>
10. ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ท่านให้การสนับสนุน และสร้างสรรค์สินค้า/บริการใหม่เป็นจำนวนมาก	3.52	.787	มาก
11. ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการเปลี่ยนแปลงสินค้า/บริการของธุรกิจเพียงเล็กน้อย	3.33	.937	ปานกลาง
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.672</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.672) แยกออกเป็นรายด้าน พบว่าด้านความมีนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = .669) ด้านการยอมรับความเสี่ยง อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = .784) ด้านการทำงานเชิงรุก อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = .649) ด้านความก้าวร้าวในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = .673) ด้านความเป็นอิสระในการบริหาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = .586) ตามลำดับ

## 2.5 ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Firm Performance)

ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว(Firm Performance) งานวิจัยในครั้งนี้มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ กำไรในปีที่ผ่านมา (profitability In The Last Fiscal Year) แบ่งออกเป็น 4 ระดับดังนี้ (1) ไม่เคยได้กำไร (2) ได้กำไรบางครั้ง (3) ได้กำไรเป็นส่วนมาก (4) ได้กำไรทุกปีกำไรย้อนหลัง 5 ปี (Profit In The Last Five Years) แบ่งออกเป็น 6 ระดับดังนี้ (1) ไม่มีกำไรอย่างมาก (2) ค่อนข้างไม่ได้กำไร (3) อยู่ในจุดคุ้มทุน (4) ค่อนข้างมีกำไร (5) มีกำไร (6) มีกำไรอย่างมากกำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (Average Profitability Over The Past Five Years) แบ่งออกเป็น 6 ระดับดังนี้ (1) ไม่มีกำไรอย่างมาก (2) ค่อนข้างไม่ได้กำไร (3) อยู่ในจุดคุ้มทุน (4) ค่อนข้างมีกำไร (5) มีกำไร (6) มีกำไรอย่างมากสภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (Current Liquidity) แบ่งออกเป็น 4 ระดับดังนี้ (1) มีสภาพคล่องน้อยมาก(2) มีสภาพคล่องน้อย(3) พอมีสภาพคล่อง (4) มีสภาพคล่องดี ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Compare The Financial Performance To Competitors) แบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้ (1) แย่กว่ามาก (2) แย่กว่า (3) เหมือนกัน (4) ดีกว่า (5) ดีกว่ามาก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะความเป็นผู้ประกอบการ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Firm Performance)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
กำไรในปีที่ผ่านมา	3.34	.830	กำไรเป็นส่วนมาก
กำไรย้อนหลัง 5 ปี	4.68	.871	มีกำไร
กำไรเฉลี่ย 5 ปีที่ผ่านมา	4.74	.835	มีกำไร
ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	3.70	.890	ดีกว่า
สภาพคล่องของธุรกิจ	3.32	.746	พอมีสภาพคล่อง

จากตารางที่ 4.14 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวพบว่ากำไรย้อนหลัง 5 ปี มีกำไรเป็นส่วนมาก ( $\bar{X}$  =3.34, S.D. = .830) กำไรในปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมีกำไร ( $\bar{X}$

=4.68, S.D. =.871) กำไรเฉลี่ย 5 ปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมีกำไร ( $\bar{X}$  =4.74, S.D. =.835) ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อยู่ในระดับดีกว่าคู่แข่ง ( $\bar{X}$  =3.70, S.D. =.890 และสภาพคล่องของธุรกิจ อยู่ในระดับพอมีสภาพคล่อง ( $\bar{X}$  =3.32, S.D. =.746)) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรเชิงเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้นักวิจัยทราบว่าคุณสมบัติการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (Kline, 2011) โดยการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรเชิงเดียนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าความเบ้ และความโด่ง (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบไปด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงของตัวแปรแฝง (Latent variable) จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ldideal) การสร้างแรงบันดาลใจ (ldinspi) การกระตุ้นทางปัญญา (ldintell) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ldindiv) (2) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (comaffe) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (comnorm) และความผูกพันด้านการคงอยู่ (comconti) (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ได้แก่ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (cvpower) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม (cvunsta) และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (cvconfu) (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) งานวิจัยใน ได้แก่ ความมีนวัตกรรม (eninno) การยอมรับความเสี่ยง (enrisk) การทำงานเชิงรุก การทำงานเชิงรุก (emproac) ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (enappre) และความเป็นอิสระในการบริหาร (enauto) (5) ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) ได้แก่ กำไรย้อนหลัง 5 ปี (serv5) กำไรในปีที่ผ่านมา (srolast) กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5) สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) และประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scompet) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (N = 450)

ตัวแปร	MEAN	SD	MIN	MAX	แปลผล	SK	KU
<b>ภาวะผู้นำของทนายทธุรกิจ</b>							
<b>idiniv</b>	3.90	.539	2	5	มาก	-.184	-.110
<b>ldideal</b>	3.79	.578	2	5	มาก	-.118	.210
<b>ldintel</b>	3.69	.587	2	5	มาก	.080	-.005
<b>ldinsp</b>	3.67	.483	2	5	มาก	-.127	.779
<b>ความผูกพันของทนายท</b>							
<b>comnorm</b>	4.26	.652	2	5	มาก	-.702	-.094
<b>comconti</b>	3.49	.876	1	5	ปานกลาง	-.500	.376
<b>comaffe</b>	3.12	.667	1	5	ปานกลาง	.038	.183
<b>วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว</b>							
<b>cvconfu</b>	4.39	.580	3	5	มาก	-.468	-.462
<b>cvunsta</b>	3.85	.700	1	5	มาก	-.662	.806
<b>cvpower</b>	3.13	.024	1	5	ปานกลาง	.046	-.033
<b>ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ</b>							
<b>eninno</b>	3.93	.669	1	5	มาก	-.890	.344
<b>enauto</b>	3.85	.586	2	5	มาก	-.284	.335
<b>enaggre</b>	3.54	.673	2	5	มาก	-.246	.042
<b>enrisk</b>	3.42	.784	0	5	ปานกลาง	-.596	.568
<b>enproac</b>	3.42	.649	2	5	ปานกลาง	.062	-.551

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ตัวแปร	MEAN	SD	MIN	MAX	แปลผล	SK	KU
<b>ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ</b>							
srev5	3.34	.830	1	4	กำไรเป็นส่วนมาก	-.945	-.218
sprolast	4.68	.871	1	6	มีกำไร	-.498	.372
sprem5	4.74	.835	2	6	มีกำไร	-.629	.514
sflow	3.32	.746	1	4	พอมีสภาพคล่อง	-.785	.224
scompet	3.70	.890	1	5	ดีกว่า	-.527	.292

จากตารางที่ 4.15 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54 - 4.39$ ) ส่วนตัวแปรสังเกตได้ดังต่อไปนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12 - 3.49$ ) ประกอบด้วย ความความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวด้านระยะของอำนาจ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการด้านการยอมรับความเสี่ยง ภาวะผู้ประกอบการด้านความเป็นอิสระในการบริหาร และความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจด้านกำไรย้อนหลัง 5 ปี อยู่ในระดับมีกำไรเป็นส่วนมาก ( $\bar{X} = 3.34$ ) ด้านกำไรในปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับมีกำไร ( $\bar{X} = 4.68$ ) ด้านกำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมาอยู่ในระดับมีกำไร ( $\bar{X} = 4.75$ ) ด้านสภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในระดับมีสภาพคล่อง ( $\bar{X} = 3.32$ ) และด้านประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง อยู่ในระดับดีกว่า ( $\bar{X} = 3.70$ ) ซึ่งค่าเฉลี่ยดังกล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นทายาทธุรกิจครอบครัวมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมาก ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวด้านลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ภาวะความเป็นผู้ประกอบการด้านความก้าวร้าวในการแข่งขัน

ภาวะผู้นำด้านความเป็นอิสระในการบริหาร ภาวะผู้ประกอบการด้านความมีนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจด้านประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจด้านกำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมาอยู่ในระดับมาก และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วน

ใหญ่อยู่ระหว่าง 0.51 – 1.00 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายตัวอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เนื่องจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าวมีค่าไม่เกิน 1

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวมพบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในแบบจำลองส่วนใหญ่แล้วมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ยกเว้นตัวแปรความความผูกพันด้านจิตใจ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวด้านระยะของอำนาจ ภาวะผู้ประกอบการด้านความเป็นอิสระในการบริหาร ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา และระยะของอำนาจ ที่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็นบวก) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรดังกล่าวมีค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย โดยพบว่าตัวแปรมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.945 ถึง .038 เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจง พบว่า ค่าความโด่งที่คำนวณได้น้อยกว่าหรือมากกว่าศูนย์ แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะค่อนข้างป้านหรือโค้งเล็กน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก โดยพบว่าตัวแปรมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.551 ถึง 0.806 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้และความโด่งมีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่จัดได้ว่าใกล้ศูนย์ จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงแบบปกติ จึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ด้วยแบบสมการเชิงโครงสร้าง

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ตัว คือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอได้ดังนี้

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 20 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 190 คู่ มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จำนวน 134 คู่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จำนวน 119 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอยู่ระหว่าง 0.122 ถึง 0.691 มีตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันในระดับค่า 100 คู่

( $0.2 < r < 0.4$ ) ระดับปานกลาง 16 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) และระดับสูง 3 คู่ ( $0.06 < r < 0.8$ ) ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 14 คู่ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.0124 - .242 มีตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก 10 คู่ ( $r < 0.2$ ) และตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ 4 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จำนวน 8 คู่ โดยตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน จำนวน 7 คู่ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .096 – .116 มีตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมากทั้งหมด ( $r < 0.2$ ) ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มีจำนวน 1 คู่ โดยมีความสัมพันธ์เท่ากับ -.113 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ( $r < 0.2$ ) มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมีจำนวน 29 คู่ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมีจำนวน 20 คู่

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) พบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ldideal) การสร้างแรงบันดาลใจ (ldinspi) การกระตุ้นทางปัญญา (ldintell) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ldindiv) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.56 ถึง 0.82 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง 1 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง 3 คู่ ( $0.06 < r < 0.8$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว (COMMIT) พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจ (comaffe) และความผูกพันด้านการคงอยู่ (comconti) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีความสัมพันธ์ระหว่าง 0.16 ถึง 0.82 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก 1 คู่ ( $r > 0.8$ ) และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ 1 คู่ ( $0.2 < r < 0.4$ ) ส่วนความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (comnorm) ความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (ทางลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก 1 คู่ ( $r < 0.2$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) พบว่า ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (cvpower) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (cvunsta) และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (cvconfu) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีความสัมพันธ์ระหว่าง 0.09 ถึง 0.93 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก 1 คู่ ( $r > 0.8$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ 1 คู่ ( $0.2 < r < 0.4$ ) และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก 1 คู่ ( $r < 0.2$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ(ENTRE) พบว่า ความมีนวัตกรรม ความมีนวัตกรรม (eninno) การยอมรับความเสี่ยง (enrisk) การทำงานเชิงรุก การทำงานเชิงรุก (emproac) ความก้าวร้าวในการแข่งขัน ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (enappre) และความเป็นอิสระในการบริหาร (enauto) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.02 ถึง 0.60 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง 1 คู่ ( $0.6 < r < 0.8$ ) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง 2 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) และมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ 2 คู่ ( $0.2 < r < 0.4$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว(SUCCESS) พบว่า กำไรย้อนหลัง 5 ปี (serv5) กำไรในปีที่ผ่านมา (sprolast) กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5) สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) และประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scompet)

พบว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.34 ถึง 0.92 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงมาก 1 คู่ ( $r > 0.8$ ) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง 2 คู่ ( $0.6 < r < 0.8$ ) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง 1 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) และมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ 1 คู่ ( $0.2 < r < 0.4$ )

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	ldideal	ldideal	ldintell	ldindiv	comaffe	comnorm	comconti	cvpower	cvunsta	cvconfu	eninno	enrisk	enproac	enaggre	enauto	srev5	sprolast	sprem5	sflow	scompet	
ldideal	1.000																				
ldinspi	.624**	1.000																			
ldintell	.508**	.542**	1.000																		
ldindiv	.653**	.514**	.568**	1.000																	
comaffe	.183**	.286**	.234**	.100*	1.000																
comnorm	.203**	.180**	.201**	.262**	-.113*	1.000															
comconti	-.008	.100*	.186**	.016	.206**	.270**	1.000														
cvpower	-.035	-.125**	-.052	.041	-.222**	.221**	-.074	1.000													
cvunsta	.190**	.174**	.216**	.232**	.215**	.314**	.339**	.154**	1.000												
cvconfu	.218**	.059	.116*	.274**	-.149**	.481**	.150**	.264**	.437**	1.000											
eninno	.305**	.178**	.264**	.431**	.056	.349**	.192**	.058	.308**	.385**	1.000										
enrisk	.197**	.261**	.205**	.195**	.170**	.054	.070	-.128**	.122**	-.013	.351**	1.000									
enproac	.230**	.224**	.202**	.105*	.278**	.096*	.241**	-.189**	.267**	.040	.345**	.301**	1.000								
enaggre	.231**	.235**	.193**	.133**	.191**	.098*	.123**	-.080	.203**	.183**	.348**	.527**	.414**	1.000							
enauto	.379**	.318**	.249**	.408**	.138**	.270**	.138**	-.012	.306**	.381**	.487**	.313**	.245**	.310**	1.000						
srev5	.136**	.127**	.181**	.063	.014	.046	.029	-.041	.002	-.026	.056	-.006	.100*	.146**	.135**	1.000					
sprolast	.068	.071	.178**	.048	.297**	-.124**	.139**	-.051	.025	-.168**	-.005	.122**	.132**	.181**	.025	.397**	1.000				
sprem5	.125**	.181**	.218**	.058	.294**	-.147**	.090	-.138**	.072	-.138**	-.008	.161**	.124**	.237**	.015	.480**	.691**	1.000			
sflow	.163**	.135**	.309**	.177**	.172**	-.092	.036	-.152**	-.018	-.151**	.028	.058	.087	.026	.050	.346**	.437**	.392**	1.000		
scompet	.173**	.206**	.261**	.049	.354**	-.228**	-.023	-.242**	-.053	-.212**	-.078	.150**	.141**	.242**	-.048	.201**	.563**	.567**	.451**	1.000	

Bartlett's test of Sphericity = 3262.139, df = 190, p-value < 0.001, KMO = 0.788

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ

##### 4.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า  $R^2$  เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (2) ความผูกพันของทายาท (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และ (5) ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### (1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (Successor's Leadership)

ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (Successor's Leadership) ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence :  $I_{ideal}$ ) การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation:  $I_{inspi}$ ) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation:  $I_{intell}$ ) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration:  $I_{indiv}$ )

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจทั้ง 4 ด้าน จำนวน 4 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับสูง คือ .624, .653, .568, .542, .514 และ .508 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วยสถิติ Bartlett's test of sphericity = 719.400,  $df = 6$ ,  $p < 0.001$  ,  $KMO = .778$  ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และได้ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ .778 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

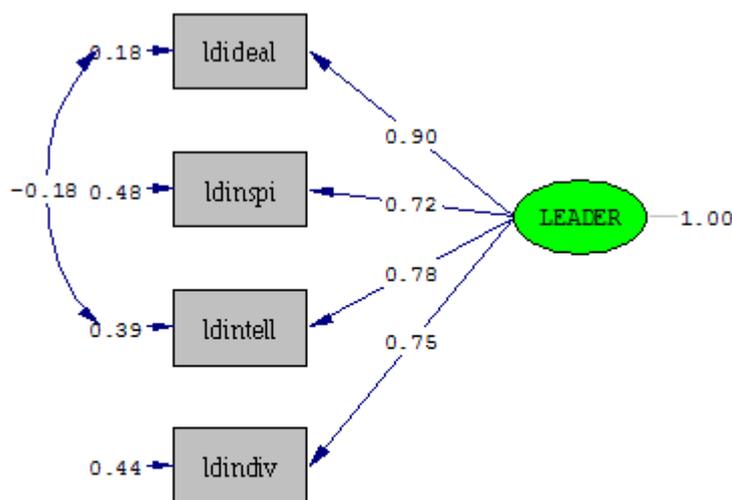
ตารางที่ 4.17 แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้  
ของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี

	ldideal	ldinspi	ldintell	ldindiv
ldideal	1.000			
ldinspi	.624**	1.000		
ldintell	.508**	.542**	1.000	
ldindiv	.653**	.514**	.568**	1.000
MEAN	3.79	3.67	3.69	3.9
S.D.	0.578	0.483	0.587	0.539

**Bartlett's test of sphericity = 719.400, df = 6, p = < 0.001, KMO = .778**

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.08, df = 1, p = 0.7716, RMSEA = 0.000, GFI=1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี (Leader) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของทนายทฤษฎีพบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ภาวะผู้นำของทนายทฤษฎีทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90, 0.78, 0.75 และ 0.72 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี ร้อยละ 82, 61, 56 และ 52 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.1 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทนายทฤษฎีและตารางที่ 4.11 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี



Chi-Square=0.08, df=1, P-value=0.77166, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.1 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
ldideal	0.90	0.05	21.17	0.50	0.82
ldinspi	0.72	0.08	16.60	0.04	0.52
ldintell	0.78	0.11	16.77	0.16	0.61
ldindiv	0.75	0.09	17.34	0.04	0.56

Chi-Square = 0.084, df = 1, p = 0.7716, RMSEA = 0.00, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

## (2) ความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment)

ความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment) ประกอบด้วย 3 ส่วน ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) และความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยความผูกพันของทายาททั้ง 3 ด้าน จำนวน 3 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับน้อย คือ -.113, .206 และ .270 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วยสถิติ Bartlett's test of sphericity = 67.827, df = 3, p = < 0.001, KMO = .510 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ หองศ์ประกอบได้ และได้ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ .510 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์ หองศ์ประกอบได้

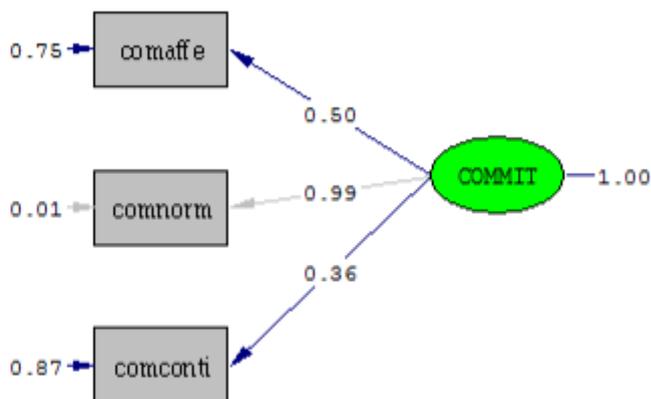
**ตารางที่ 4.19** แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาท

	<b>comaffe</b>	<b>comnorm</b>	<b>comconti</b>
<b>comaffe</b>	1.000		
<b>comnorm</b>	-.113*	1.000	
<b>comconti</b>	.206**	.270**	1.000
<b>MEAN</b>	3.12	4.26	3.49
<b>S.D.</b>	0.667	0.652	0.876

**Bartlett's test of sphericity = 67.827, df = 3, p = < 0.001, KMO = .510**

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.99 , df = 1 , p = 0.32 , RMSEA = 0.00, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความผูกพันของทายาท ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment), ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) และความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99, 0.50 และ 0.36 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 99, 25 และ 13 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.2 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจและตารางที่ 4.19 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ



Chi-Square=0.99, df=1, P-value=0.32005, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.2 แสดงตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาท (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
comaffe	0.50	0.01	12.08	0.03	0.25
comnorm	0.99	-	-	1.09	0.99
comconti	0.36	0.14	8.23	0.00	0.13

Chi-Square =0.99 , df =1 , p =0.32 , RMSEA =0.00 , GFI =1.00, AGFI = 0.99

### (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Value)

วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Value) ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance Index: PDI) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) และ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวทั้ง 3 ด้าน จำนวน 3 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ .437, .339, .264, .154 แล้ว.150 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วยสถิติ Bartlett's test of sphericity = 128.221, df = 3, p = < 0.001, KMO = .560 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 แสดงว่าเมทริกซ์

สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และได้ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ .560 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

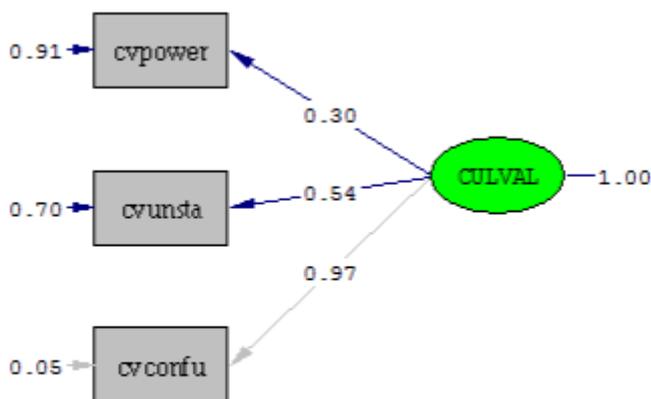
**ตารางที่ 4.21** แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

	cvpower	cvunsta	cvconfu
cvpower	1.000		
cvunsta	.154**	1.000	
cvconfu	.264**	.437**	1.000
MEAN	3.13	3.85	4.39
S.D.	0.024	0.7	0.58

**Bartlett's test of sphericity = 128.221, df = 3, p = < 0.001, KMO = .560**

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.01, df = 1, p = 0.921, RMSEA = 0, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Value) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) และความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance Index) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97, 0.54 และ 0.30 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 95, 30 และ 9 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.3 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจและตารางที่ 4.21 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว



Chi-Square=0.01, df=1, P-value=0.92193, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.3 แสดงตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
cvpower	0.30	0.05	6.42	0.01	0.09
cvunsta	0.54	0.03	13.20	0.05	0.30
cvconfu	0.97	-	-	0.96	0.95

Chi-Square =0.01 , df =1 , p =0.921 , RMSEA =0 , GFI =1.00, AGFI = 1.00

#### (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ความมีนวัตกรรม ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) การยอมรับความเสี่ยง (Risk taking) การทำงานเชิงรุก การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) 4 ความก้าวร้าวในการแข่งขัน ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness) 5 ความเป็นอิสระในการบริหาร (Autonomy)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะความเป็นผู้ประกอบการทั้ง 5 ด้าน จำนวน 5 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงสูง คือ .527, .487, .414, .351, .348, .345, .313, .301, .310 และ .245 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วยสถิติ Bartlett's test of sphericity = 473.966, df = 10, p = < 0.001 , KMO = .744 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ.01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และได้ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ .744 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

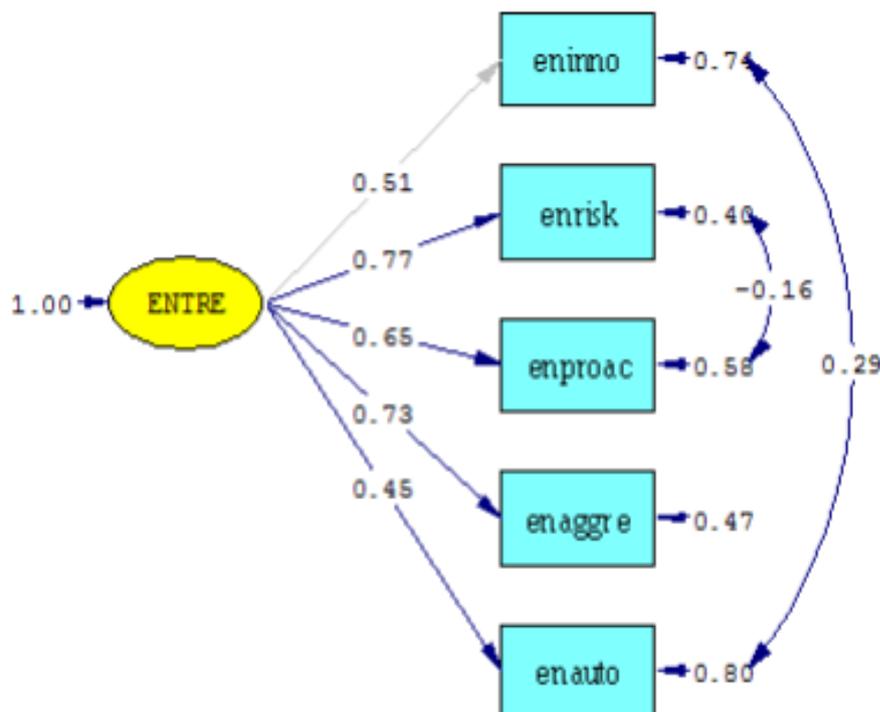
ตารางที่ 4.23 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

	eninno	enrisk	enproac	enproac	enauto
eninno	1.000				
enrisk	.351**	1.000			
enproac	.345**	.301**	1.000		
enaggre	.348**	.527**	.414**	1.000	
enauto	.487**	.313**	.245**	.310**	1.000
MEAN	3.93	3.42	3.42	3.54	3.85
S.D.	0.669	0.784	0.649	0.673	0.586

Bartlett's test of sphericity = 473.966, df = 10, p = < 0.001 , KMO = .744

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square = 5.34, df = 3, p = 0.14854, RMSEA = 0.042, GFI = 1.00, AGFI = 0.98 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้ประกอบการทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ การยอมรับความเสี่ยง (Risk taking) ความก้าวร้าวในการแข่งขัน ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) การทำงานเชิงรุก การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) ความมีนวัตกรรม ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) และความเป็นอิสระในการบริหาร (Autonomy) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.77, 0.73, 0.65, 0.51 และ 0.45 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 60, 53, 42, 26 และ 20 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.4 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจและตารางที่ 4.24 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ



Chi-Square=5.34, df=3, P-value=0.14854, RMSEA=0.042

ภาพประกอบที่ 4.4 แสดงตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
eninno	0.51	0.12	10.35	0.04	0.26
enrisk	0.77	0.13	14.47	0.18	0.60
enproac	0.65	0.06	11.59	0.31	0.42
enaggre	0.73	0.04	14.46	0.30	0.53
enauto	0.45	0.48	8.99	0.01	0.20

Chi-Square =5.34 , df =3 , p = 0.148, RMSEA =0.042 , GFI =1.00, AGFI =0.98

### (5) ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Firm Performance)

ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Firm Performance) ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ กำไรจากการดำเนินงานธุรกิจในระยะ 5 ปี ที่ผ่านมา (srev5) กำไรในปีที่ผ่านมา (sprolast) กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี (sprem5) ที่ผ่านมา สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scompet)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ทั้ง 5 ด้าน จำนวน 5 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางถึงสูง คือ .691, .567, .563, .480, .451, .437, .397, .392, .346 และ .201 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วยสถิติ Bartlett's test of sphericity = 784.712, df = 10, p = < 0.001 , KMO = .767 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ และได้ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ .767 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

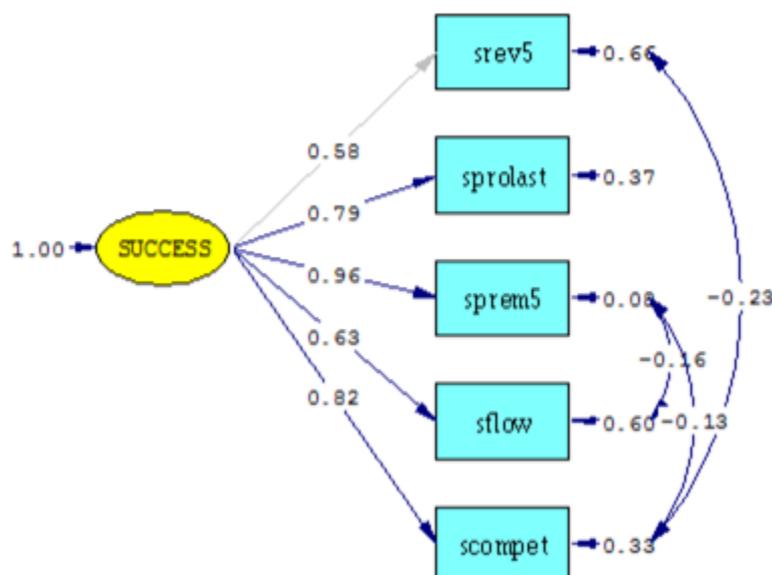
ตารางที่ 4.25 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

	srev5	sprolast	sprem5	sflow	scompet
srev5	1.000				
sprolast	.397**	1.000			
sprem5	.480**	.691**	1.000		
sflow	.346**	.437**	.392**	1.000	
scompet	.201**	.563**	.567**	.451**	1.000
MEAN	3.34	4.68	4.74	3.32	3.7
S.D.	0.83	0.871	0.835	0.746	0.89

Bartlett's test of sphericity = 784.712, df = 10, p = < 0.001 , KMO = .767

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square = 1.79, df = 2, p = 0.4831, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Firm Performance) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้ประกอบการทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือกำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปีประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กำไรจากการดำเนินธุรกิจในระยะ 5 ปี ที่ผ่านมาสภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบันและกำไรในปีที่ผ่านมา โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96, 0.82, 0.79, 0.63 และ 0.58 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 60, 53, 42, 26 และ 20 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.5 แสดงตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวและตารางที่ 4.26 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว



Chi-Square=1.79, df=2, P-value=0.40831, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.5 แสดงตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

**ตารางที่ 4.26** แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ค่านำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
srev5	0.58	0.04	13.09	0.10	0.34
sprolast	0.79	0.09	19.05	-0.01	0.63
sprem5	0.96	0.05	23.12	0.57	0.92
sflow	0.63	0.05	14.03	0.16	0.40
scompet	0.82	0.07	17.93	0.20	0.67

Chi-Square =1.79 , df=2 , p =0.408, RMSEA =0.00 , GFI=1.00, AGFI = 0.99

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) เพื่อพิจารณานำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 10 องค์ประกอบของภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ทั้งหมด 45 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 34 คู่โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำถึงมากระหว่าง -0.222 ถึง 0.653 ผลการวิเคราะห์เมตริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity Chi – Square ได้ค่า Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1310.480 , df = 45 , p = < 0.001 , KMO = .741 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้และค่าดัชนี Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) = .741 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดองค์ประกอบ

	ldideal	ldinspi	ldintell	ldindiv	comaffe	comnorm	comconti	cvpower	cvunsta	cvconfu
<b>ldideal</b>	1.000									
<b>ldinspi</b>	.624**	1.000								
<b>ldintell</b>	.508**	.542**	1.000							
<b>ldindiv</b>	.653**	.514**	.568**	1.000						
<b>comaffe</b>	.183**	.286**	.234**	.100*	1.000					
<b>comnorm</b>	.203**	.180**	.201**	.262**	-.113*	1.000				
<b>comconti</b>	-.008	.100*	.186**	.016	.206**	.270**	1.000			
<b>cvpower</b>	-.035	-.125**	-.052	.041	-.222**	.221**	-.074	1.000		
<b>cvunsta</b>	.190**	.174**	.216**	.232**	.215**	.314**	.339**	.154**	1.000	
<b>cvconfu</b>	.218**	.059	.116*	.274**	-.149**	.481**	.150**	.264**	.437**	1.000

**Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1310.480 , df = 45 , p < 0.001 , KMO = .741**

หมายเหตุ \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

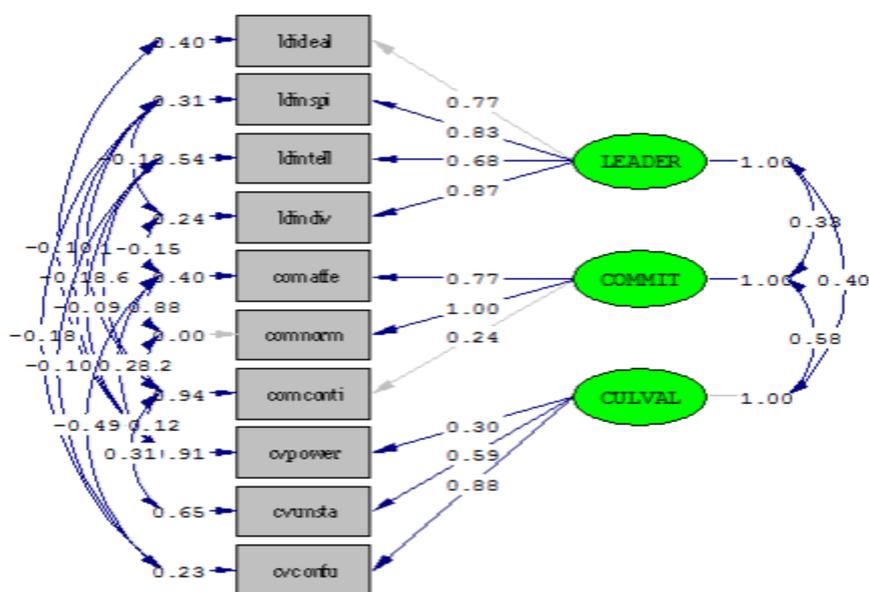
ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-square = 27.61, df = 18, p = 0.068, RMSEA = 0.034, GFI = 0.99, AGFI = 0.96 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 10 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.24 ถึง 1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  มีค่าตั้งแต่ 0.06 – 1 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ldindiv) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.87 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 76 รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (ldinspi) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.87 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 76 ถัดมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ldideal) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ร้อยละ 60 สุดท้าย คือ องค์ประกอบการกระตุ้นทางปัญญา (ldintell)

มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.68 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทนายธุรกิจ ร้อยละ 46

(2) ความผูกพันของทนาย (COMMIT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (comnorm) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 1 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทนายร้อยละ 100 รองลงมา คือ ความผูกพันด้านจิตใจ (comaffe) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทนายร้อยละ 60 และสุดท้าย คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ (comconti) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.24 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทนายร้อยละ 6

(3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (cvconfu) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.88 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวร้อยละ 77 รองลงมา คือ ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (cvunsta) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.59 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวร้อยละ 35 และสุดท้าย คือ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (cvpower) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.30 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวร้อยละ 9



Chi-Square=27.61, df=18, P-value=0.06824, RMSEA=0.034

ภาพประกอบที่ 4.6 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทนายธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทนาย (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL)

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำของ ทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) และวัฒนธรรมของ ธุรกิจครอบครัว (CULVAL)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนน องค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
ldideal	0.77	-	-	0.33	0.60
ldinspi	0.83	0.11	15.58	0.23	0.69
ldintell	0.68	0.11	15.53	0.03	0.46
ldindiv	0.87	0.12	16.71	0.21	0.76
comaffe	0.77	0.07	3.22	3.73	0.60
comnorm	1.00	0.26	4.92	1.00	1.00
comconti	0.24	-	-	-0.07	0.06
cvpower	0.30	0.07	6.01	0.10	0.09
cvunsta	0.59	0.04	12.74	-0.08	0.35
cvconfu	0.88	0.06	17.33	0.77	0.77

Chi-square = 27.61, df = 18, p = 0.068, RMSEA = 0.034, GFI = 0.99, AGFI = 0.96

ตารางที่ 4.29 แสดงการปรับตัวแบบการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL)

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	< 2.00	14.407	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.777	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.17	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.042	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.95	0.83	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.90	0.71	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.96	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ที่ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรของภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) พบว่าตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ค่าดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.777$ , RMSEA = 0.042, GFI = 0.99 และ AGFI = 0.96 จึงสรุปได้ว่า ตัวแบบแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินของครอบครัว หลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบย่อยทั้ง 10 องค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จทางการเงินของ ครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวรวมทั้ง 45 คู่ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 30 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำและสูง ระหว่าง .122-.691 และมี ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกต ได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ เท่ากับ .100 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 1349.838 , df = 45 , p = < 0.001 , KMO = .755 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และ 0.5 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์ เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปร มีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .755 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสม ที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตารางที่ 4.30 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ ของตัวแบบการวัดองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) และ ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS)

	eninno	enrisk	emproac	enappre	enauto	serv5	sprolast	sprem5	sflow	scompet
eninno	1.000									
enrisk	.351**	1.000								
emproac	.345**	.301**	1.000							
enappre	.348**	.527**	.414**	1.000						
enauto	.487**	.313**	.245**	.310**	1.000					
serv5	.056	-.006	.100*	.146**	.135**	1.000				
sprolast	-.005	.122**	.132**	.181**	.025	.397**	1.000			
sprem5	-.008	.161**	.124**	.237**	.015	.480**	.691**	1.000		
sflow	.028	.058	.087	.026	.050	.346**	.437**	.392**	1.000	
scompet	-.078	.150**	.141**	.242**	-.048	.201**	.563**	.567**	.451**	1.000

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 1349.838, df = 45, p =< 0.001, KMO = .755

หมายเหตุ\* p < .05\*\* p < .01

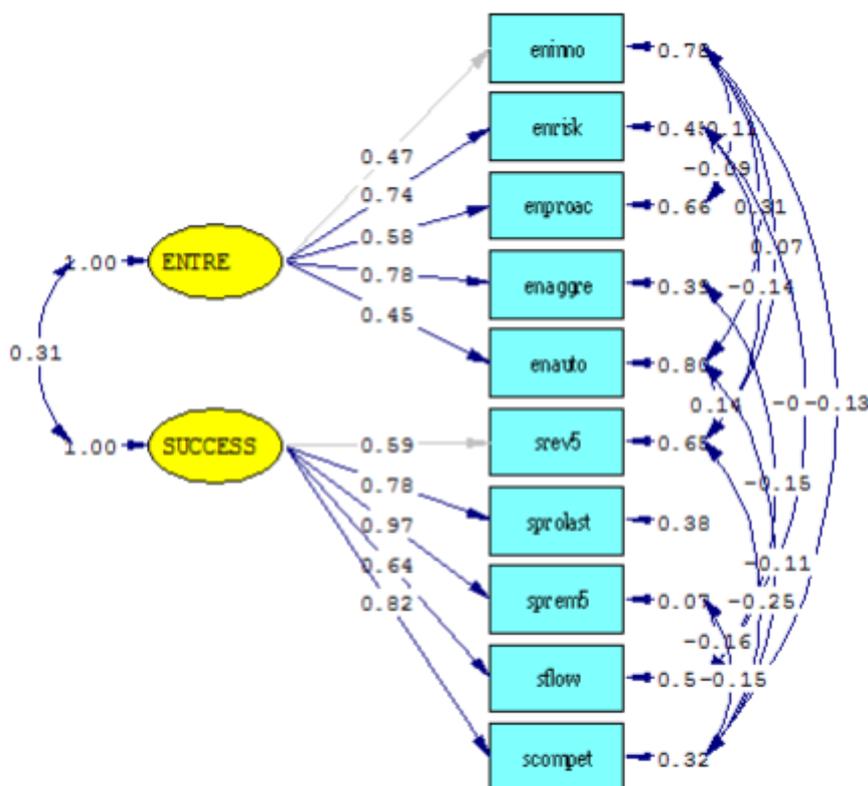
ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้  $\text{Chi-square} = 31.59$ ,  $df = 21$ ,  $p = 0.0$ ,  $\text{RMSEA} = 0.034$ ,  $\text{GFI} = 0.99$ ,  $\text{AGFI} = 0.96$  แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 10 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 30 คู่ โดยมีค่าตั้งแต่ 0.124 ถึง 0.691 และมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ โดยมีค่าเท่ากับ 0.100 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  มีค่าตั้งแต่ 0.22 ถึง 0.92 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (enaggre) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.41 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการร้อยละ 57 รองลงมาคือ การทำงานเชิงรุก (emproac) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.23 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการร้อยละ 36 และการยอมรับความเสี่ยง (enrisk) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.17 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 58 และความมีนวัตกรรม (eninno) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.02 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 25 และความเป็นอิสระในการบริหาร (enauto) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.01 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 22

(2) องค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.41 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวร้อยละ 57 รองลงมาคือ ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scompet) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.23 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวร้อยละ 36 และสภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.17 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวร้อยละ 58 และกำไรย้อนหลัง 5 ปี (serv5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.02 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 25 และกำไรในปีที่ผ่านมา

(sprplast) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.01 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 22

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นแบบการวัดองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวและตารางที่ 4.31แสดงผลการตรวจสอบความตรงของต้นแบบการองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัวและความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว



Chi-Square=31.59, df=21, P-value=0.06441, RMSEA=0.034

ภาพประกอบที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นแบบการวัดองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
enino	0.47	-	-	0.02	0.25
enrisk	0.74	0.22	8.80	0.17	0.58
enproac	0.58	0.07	8.30	0.23	0.36
enaggre	0.78	0.07	9.06	0.41	0.57
enauto	0.45	0.49	9.18	0.01	0.22
srev5	0.59	-	-	0.10	0.36
sprolast	0.78	0.12	14.14	0.02	0.62
sprem5	0.97	0.08	13.72	0.58	0.93
sflow	0.64	0.06	11.72	0.16	0.44
scompet	0.82	0.10	11.07	0.21	0.67

Chi-square = 31.59, df = 21, p = 0.064, RMSEA = 0.034, GFI = 0.99, AGFI = 0.96

ตารางที่ 4.32 แสดงการปรับตัวแบบการวัดองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	< 2.00	8.581	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.504	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.13	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.034	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.88	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.81	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.96	ผ่านเกณฑ์

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: $\rho_c$ ) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: $\rho_v$ )

ในการพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) ควรจะมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรจะมีค่ามากกว่า 0.50 (สุกมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 4.33

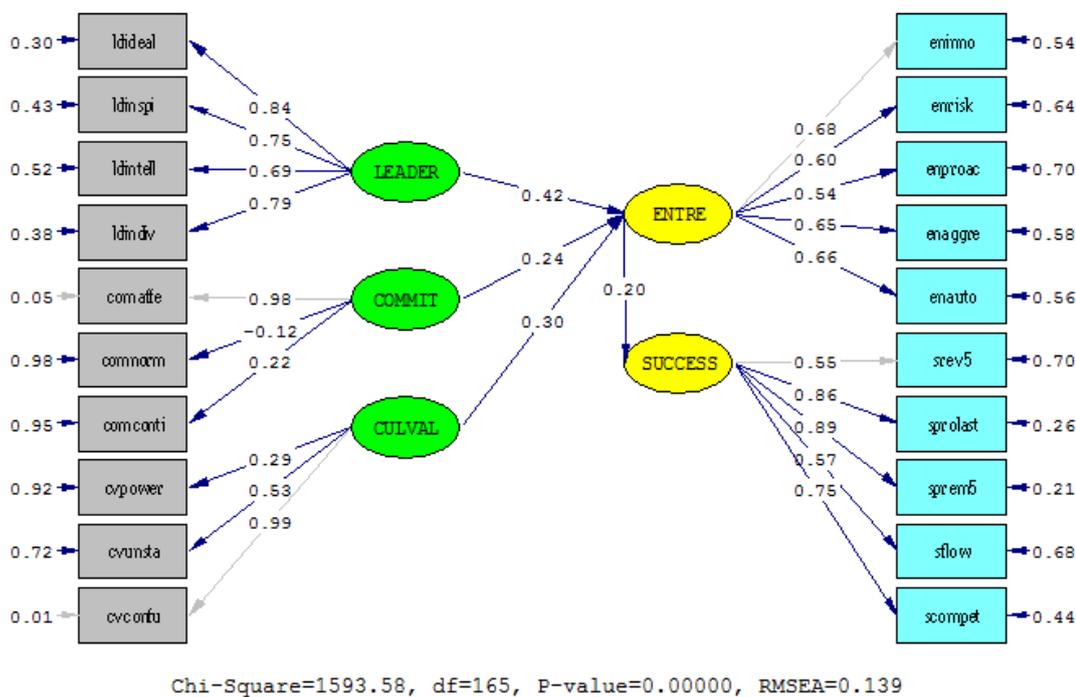
ตารางที่ 4.33 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้  
(Construct Reliability:  $\rho_c$  & Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงตัวแปรแฝง ( $\rho_c$ )	แปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ( $\rho_v$ )
LEADER	0.966	0.880
COMMIT	0.924	0.833
CULVAL	0.948	0.877
ENTRE	0.969	0.692
SUCCESS	0.975	0.892

จากตารางที่ 4.33 แสดงให้เห็นว่า ค่าความเที่ยงตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า  $\rho_c$  อยู่ระหว่าง 0.924 – 0.969 ซึ่งมากกว่า 0.60 และมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า  $\rho_v$  อยู่ระหว่าง 0.692 – 0.892 แสดงให้เห็นว่าการนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

### 4.5 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของทนายทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทนายทธุรกิจรอบครัว (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจรอบครัว (CULVAL) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และ (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจรอบครัว (SUCCESS) ด้วยวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.52 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ซึ่งประกอบไปด้วยดัชนีค่า Chi-Square ,  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์ตัวแบบครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากคือ  $\chi^2 = 1593.58$ ,  $df = 165$ ,  $p\text{-value} = 0.0000$ ,  $\chi^2/df = 9.658$ ,  $CFI = 0.780$ ,  $GFI = 0.740$ ,  $AGFI = 0.670$ ,  $RMSEA = 0.139$  และ  $SRMR = 0.140$  ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังภาพประกอบที่ 4.8 และตารางที่ 4.34



ภาพประกอบที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวม

ตารางที่ 4.34 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวม

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	<2.00	9.658	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.780	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.740	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.670	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	0.139	ไม่ผ่านเกณฑ์
SRMR	<0.05	0.140	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.34 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และ (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้คือ  $\chi^2 = 1593.58$ ,  $df = 165$ ,  $p\text{-value} = 0.0000$ ,  $\chi^2/df = 9.658$ ,  $CFI = 0.780$ ,  $GFI = 0.740$ ,  $AGFI = 0.670$ ,  $RMSEA = 0.139$  และ  $SRMR = 0.140$  ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog&Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับตัวแบบ (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในตัวแบบด้วยค่าดัชนีปรับตัวแบบ (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.35 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวมหลังจากการปรับแก้ตัวแบบ

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	<2.00	1.189	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.980	ผ่านเกณฑ์

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

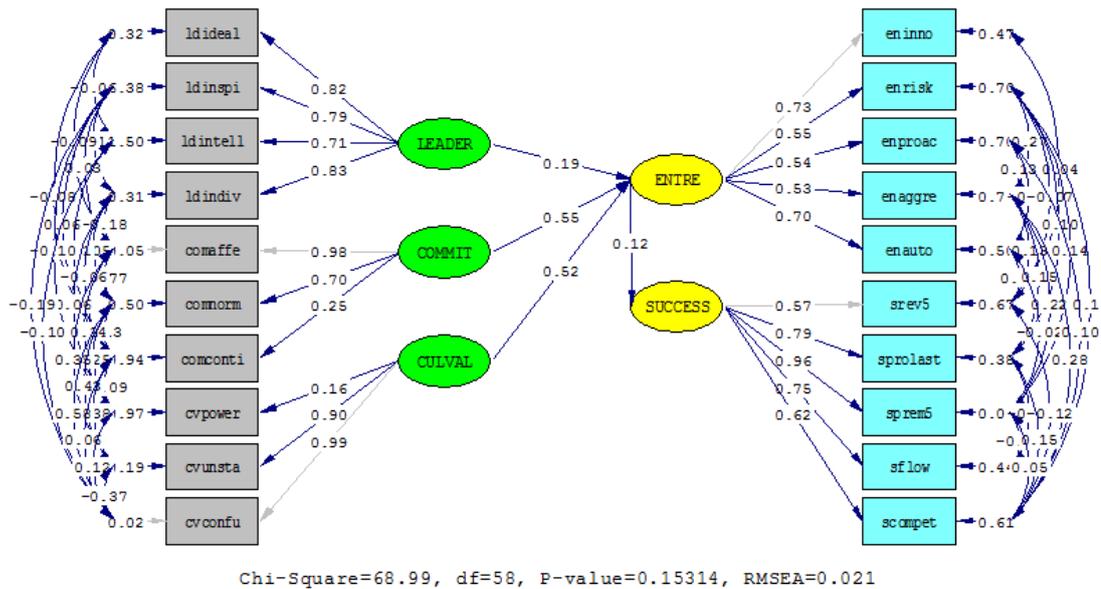
ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
AGFI	$\geq 0.90$	0.950	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.021	ผ่านเกณฑ์
SRMR	$< 0.05$	0.046	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.35 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบ พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี  $\chi^2 / df = 1.189$ , CFI = 1.000, GFI = 0.980, AGFI = 0.950, RMSEA = 0.021 และ SRMR = 0.046 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าตัวแบบแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้ (1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.189 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00 (2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป

(3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.980 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.950 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และ ค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

(4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน กำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.021 หมายถึง ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08

(5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.046 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 0.05



ภาพประกอบที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวม  
หลังจากการปรับแก้ตัวแบบ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

5.1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัว  
หลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Directional Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirectional Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแบบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบที่ 4.9 และผลตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 แสดงการวิเคราะห์หือทธิพลของตัวแปรในตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ  
 ความสำเร็จผู้ประกอบการ และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยเหตุ	LEADER			COMMIT			CULVAL			ENTRE		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ENTRE	0.19** (0.08)	-	0.19** (0.08)	0.43** (0.07)	-	0.43** (0.07)	0.46** (0.06)	-	0.46** (0.06)	-	-	-
SUCCESS	0.02* (0.01)	0.02* (0.01)	-	0.05* (0.02)	0.05* (0.02)	-	0.06* (0.02)	0.06* (0.02)	-	0.12* (0.05)	-	0.12* (0.05)
ค่าสถิติ												
ไคว์-สแควร์=68.99, df=58, p-value=0.15314, GFI=0.98, AGFI=0.95, RMSEA=0.021												
ตัวแปร	ldideal	ldinsp	ldintel	idiniv	comaffe	comnorm	comconti	cvpower	cvunsta	cvconfu		
ความเที่ยง	0.68	0.62	0.50	0.69	0.95	0.50	0.06	0.03	0.81	0.98		
ตัวแปร	eninno	enrisk	enproac	enaggre	enauto	srev5	sprolast	sprem5	sflow	scompet		
ความเที่ยง	0.53	0.30	0.30	0.28	0.50	0.33	0.62	0.93	0.56	0.39		
สมการโครงสร้างของตัวแปร			ENTRE	SUCCESS								
R Square			0.69	0.10								
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง												
ตัวแปรแฝง	LEADER	COMMIT	CULVAL	ENTRE	SUCCESS							
LEADER	1.00											
COMMIT	0.48	1.00										
CULVAL	0.38	-0.17	1.00									
ENTRE	0.57	0.72	0.59	1.00								
SUCCESS	0.07	0.09	0.07	0.12	1.00							

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

จากตารางที่ 4.36 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ค่า ไคว์-สแควร์มีค่าเท่ากับ 68.99 องศาความเป็นอิสระเท่ากับ 58ค่านัยความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.15314 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.021 ซึ่งมีค่าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์

ค่าดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของภาวะความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว (ENTRE) มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.69 หรือตัวแปรในตัวแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะความเป็นผู้ประกอบการได้ร้อยละ 69 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) มีค่าเท่ากับ 0.10 หรือตัวแปรในตัวแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ได้ร้อยละ 10

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง -.17 ถึง 0.72 ตัวแปรเกือบทั้งหมดมีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก มีตัวแปรที่มีทิศทางตรงกันข้าม จำนวน 1 คู่ โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง จำนวน 1 คู่ ( $0.6 < r < 0.8$ ) มีจำนวน 1 คู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72 ( $r = 0.72$ ) คือภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) กับ ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง จำนวน 1 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) มีจำนวน 3 คู่ คือ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) กับ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.59 ( $r = 0.59$ ) รองลงมา คือ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) กับภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.57 ( $r = 0.57$ ) และภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) กับ ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.48 ( $r = 0.48$ ) โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ( $0.2 < r < 0.4$ ) จำนวน 1 คู่ มีจำนวน 1 คู่ คือ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) กับ ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.38 ( $r = 0.38$ ) และมีตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ( $0.2 < r$ ) จำนวน 5 คู่ คือ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) กับ ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.17 ( $r = -0.17$ ) รองลงมา คือ ความสำเร็จในประกอบธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) กับ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.12 ( $r = 0.12$ ) รองลงมา คือ ความสำเร็จในประกอบธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) กับ ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.09 ( $r = 0.09$ ) ความสำเร็จในประกอบธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) กับ ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

เท่ากับ 0.07 ( $r = 0.07$ ) และ ความสำเร็จในประกอบธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) กับวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.07 ( $r = 0.07$ )

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) พบว่าตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) และภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.02, 0.05 และ 0.06 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) แล้วยังมีตัวแปรอื่นๆ ที่ได้รับอิทธิพลทางตรง คือ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) และภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) โดย ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.46, 0.43 และ 0.19 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.19 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.55 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.52 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(5) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) ผ่านภาวะความเป็น

ผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .02, .05 และ .06 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ	
	b	B	SE	t	R <sup>2</sup>	
<b>LEADER</b>						
ldideal	1.00	0.82	0.05	18.71**	0.68	0.22
ldinsp	1.54	0.79	0.09	16.97**	0.62	0.17
ldintel	1.67	0.71	0.11	15.61**	0.50	0.09
ldiniv	1.79	0.83	0.10	18.39**	0.69	0.17
<b>COMMIT</b>						
comaffe	0.80	0.98	-	-	0.95	1.69
comnorm	2.29	0.70	0.40	5.68**	0.50	0.38
comconti	2.65	0.25	0.48	5.55**	0.06	-0.02
<b>CULVAL</b>						
cvpower	0.19	0.16	0.06	3.08**	0.03	-0.03
cvunsta	0.74	0.90	0.08	9.54**	0.81	0.82
cvconfu	1.00	0.99	-	-	0.98	1.40

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				สัมประสิทธิ์คะแนน	
	b	B	SE	t	R <sup>2</sup>	องค์ประกอบ
<b>ENTRE</b>						
eninno	1.81	0.73	-	-	0.53	0.12
enrisk	1.38	0.55	0.13	10.44**	0.30	0.09
enproac	0.56	0.54	0.06	9.83**	0.30	0.20
enaggre	0.46	0.53	0.05	10.20**	0.28	0.02
enauto	6.72	0.70	0.54	12.42**	0.50	0.02
<b>SUCCESS</b>						
srev5	0.52	0.57	-	-	0.33	-0.23
sprolast	1.65	0.79	0.13	12.90**	0.62	0.01
sprem5	1.10	0.96	0.09	12.01**	0.93	0.95
sflow	0.77	0.75	0.10	7.72**	0.56	0.53
scompet	0.86	0.62	0.10	8.63**	0.39	-0.01

หมายเหตุ \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่ามีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.16 ถึง 0.99 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแตกต่างกันไปจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ องค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ได้แก่ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (cvconfu) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (cvpower) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.16 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า (R<sup>2</sup>) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายในนอก (LEADER ถึง CULVAL) มีค่าตั้งแต่ .03 ถึง .98 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (ENTRE ถึง SUCCESS) มีค่าตั้งแต่ .28 ถึง .99 มีอพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

(1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (idimiv) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.83 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจน ร้อยละ 69 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idideal) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .82 และมีความแปรผัน

ร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 68 การสร้างแรงบันดาลใจ (ldinsp) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .79 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 62 และ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (ldintel) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .71 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 50

(2) องค์ประกอบความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) ความผูกพันด้านจิตใจ (comaffe) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.98 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 95 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (comnorm) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.50 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 6 และความผูกพันด้านการคงอยู่ (comconti) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.25 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 14

(3) องค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (cvconfu) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.99 มีความแปรผันร่วมกันกับวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวร้อยละ 98 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (cvunsta) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.90 มีความแปรผันร่วมกันกับวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวร้อยละ 81 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (cvpower) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.16 มีความแปรผันร่วมกันกับวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวร้อยละ 3

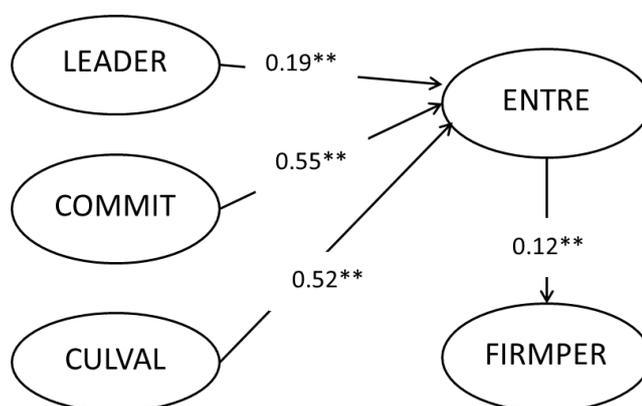
(4) องค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE)ความมีนวัตกรรม (eninno) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .73มีความแปรผันร่วมกันกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ53 ความเป็นอิสระในการบริหาร (enauto) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .70 มีความแปรผันร่วมกันกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการร้อยละ 50การยอมรับความเสี่ยง (enrisk) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ.55 มีความแปรผันร่วมกันกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 30 การทำงานเชิงรุก (enproac) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .54มีความแปรผันร่วมกันกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการร้อยละ 30ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (enaggre) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .53มีความแปรผันร่วมกันกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการร้อยละ28

(5) ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FORMPER) กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5)มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.96 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ร้อยละ 93กำไรในปีที่ผ่านมา (sprolast) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.79 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ร้อยละ 62 สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (slow) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.75 มีความแปรผันร่วมกัน

กับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ร้อยละ 56 ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scompet) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.62 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ร้อยละ 39 กำไรย้อนหลัง 5 ปี (serv5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.57 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ร้อยละ 33

#### ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย

สรุปการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทยตามสมมติฐานของการศึกษาที่กำหนดไว้



Chi - Squire = 68.99, df. = 58, p-value = 0.15314, RMSEA = 0.021

ภาพประกอบที่ 4.10 แสดงปัจจัยตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย

**ข้อที่ 1** ตัวแปรแฝง ภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าตัวแปรแฝง ภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

**ข้อที่ 2** ตัวแปรแฝง ความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีอิทธิพลมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าตัวแปรแฝง ความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.43 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

**ข้อที่ 3** ตัวแปรแฝง วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวของธุรกิจ (CULVAL) มีอิทธิพลมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าตัวแปร วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวของธุรกิจ (CULVAL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.46 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

**ข้อที่ 4** ตัวแปรแฝง ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าตัวแปร ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับ ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

**ข้อที่ 5** ตัวแปรแฝง ภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) ความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว (COMMIT) และ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าตัวแปร ภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) ความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) โดยภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.02 ความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.05 และ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.12 ตามลำดับ โดยตัวแปรแฝงทุกตัวมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.38 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	ตัวแปรแฝง ภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE)	ยอมรับสมมติฐาน
2	ตัวแปรแฝง ความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีอิทธิพลมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE)	ยอมรับสมมติฐาน
3	ตัวแปรแฝง วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวของธุรกิจ (CULVAL) มีอิทธิพลมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE)	ยอมรับสมมติฐาน
4	ตัวแปรแฝง ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS)	ยอมรับสมมติฐาน
5	ตัวแปรแฝง ภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) ความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS)	ยอมรับสมมติฐาน

## ตอนที่ 7 การปรับตัวแบบ

### 7.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผู้วิจัยดำเนินการปรับตัวแบบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ผลที่ได้ คือ สามารถลดจำนวนตัวแปรได้ โดยสร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม ที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งตัวแปรที่อยู่ในรูปองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2554)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปร ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (SUCCESS) โดยมีผลการวิเคราะห์ที่แสดงได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำของทนายทศกรกิจ (LEADER) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ การสนับสนุนความสำเร็จ และการแก้ไขปัญหา โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้ดังตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรภาวะผู้นำของทนายทศกรกิจ

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ	
	1	2
<b>สนับสนุนความสำเร็จ (Supporter)</b>		
1. ท่านใช้คำอธิบายที่เข้าใจง่าย	0.770	
2. ผู้ร่วมงานแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความเชื่อมั่นในตัวท่านอย่างแท้จริง	0.760	
3. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	0.713	
4. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจและมองภาพของงานที่กำลังทำอยู่ได้อย่างชัดเจน	0.703	
5. ท่านช่วยสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานของท่านได้พัฒนาตนเอง	0.660	
6. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกดีเวลาที่ทำงานด้วย	0.634	
7. ท่านให้รางวัลหรือผลตอบแทนพิเศษเมื่อผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	0.454	
8. ท่านทำให้ผู้อื่นคิดถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีใหม่	0.453	
9. ท่านให้ความสนใจกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานจะได้รับเมื่อพวกเขาประสบความสำเร็จ	0.446	
<b>แก้ไขปัญหา (Troubleshooter)</b>		
10. ท่านจะไม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงาน		0.776
11. ท่านให้ความสนใจกับผู้ที่สามารถทำงานได้ดี แต่ไม่มีความสุขกับการทำงาน		0.562
12. ท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าท่านคิดอย่างไรกับงานที่พวกเขากำลังทำอยู่		0.496
<b>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.834 Bartlett's test of sphericity = 0.000</b>		

จากตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ภาวะผู้นำของทนายทศกรกิจแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบตามค่าน้ำ

นักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 สนับสนุนความสำเร็จ (Supporter) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 9 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 9 ข้อ คือ ท่านใช้คำอธิบายที่เข้าใจง่ายผู้ร่วมงานแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความเชื่อมั่นในตัวท่านอย่างแท้จริงท่านทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จท่านทำให้ผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจและมองภาพของงานที่กำลังทำอยู่ได้อย่างชัดเจนท่านช่วยสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานของท่านได้พัฒนาตนเองท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกดีเวลาที่ทำงานด้วยท่านให้รางวัลหรือผลตอบแทนพิเศษเมื่อผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายท่านทำให้ผู้อื่นคิดถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีใหม่ท่านให้ความสนใจกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานจะได้รับเมื่อพวกเขาประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 2 การแก้ไขปัญหา (Troubleshooter) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 3 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ คือ ท่านจะไม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงานท่านให้ความสนใจกับผู้ที่สามารถทำงานได้ดี แต่ไม่มีความสุขกับการทำงานท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าท่านคิดอย่างไรกับงานที่พวกเขากำลังทำอยู่

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.834 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก เนื่องจากมีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) และ ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบนกลุ่มประชากรทนายทศกรกิจรอบครัวในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของทนายทศกรกิจมีเพียง 2 องค์ประกอบ ซึ่งแตกต่างไปจากเดิมที่มี 4 องค์ประกอบ โดยพบว่าข้อคำถาม “ผู้ร่วมงานแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความเชื่อมั่นในตัวท่านอย่างแท้จริง” “ท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกดีเวลาที่ทำงานด้วย” และ “ท่านให้รางวัลหรือผลตอบแทนพิเศษเมื่อผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย” เดิมอยู่ในองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ข้อคำถาม “ท่านใช้คำอธิบายที่เข้าใจง่าย” และ “ท่านทำให้ผู้ร่วมงานสามารถเข้าใจและมองภาพของงานที่กำลังทำอยู่ได้อย่างชัดเจน” เดิมอยู่ในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจ ข้อคำถาม “ท่านทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ” และ “ท่านทำให้ผู้อื่นคิดถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีใหม่” อยู่ในองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ “ท่านช่วยสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานของท่านได้พัฒนาตนเอง” และ “ท่านให้ความสนใจกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานจะได้รับเมื่อพวกเขาประสบความสำเร็จ” อยู่ในองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า การสนับสนุนความสำเร็จ (Support to Success) เดิมอยู่ในองค์ประกอบ

ด้าน การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ “ท่านทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าท่านคิดอย่างไรกับงานที่พวกเขากำลังทำอยู่” อยู่ในองค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า การแก้ไขปัญหา (Troubleshooting) ซึ่งข้อคำถามที่เปลี่ยนองค์ประกอบใหม่ทุกข้อมีความสอดคล้องเข้ากันได้กับบริบทของความหมายและชื่อองค์ประกอบใหม่

## (2) ความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment)

ความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้ดังตารางที่ 4.40

ตารางที่ 4.40 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ		
	1	2	3
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment)</b>			
1. ท่านควรมีความจงรักภักดีต่อธุรกิจของครอบครัว	0.839		
2. ท่านจะรู้สึกผิดถ้าไม่สามารถทำงานในธุรกิจครอบครัวให้สำเร็จลุล่วง	0.819		
3. ถึงแม้ว่าการทำงานในธุรกิจครอบครัวที่ทำงานจะไม่เกิดประโยชน์ต่อท่าน แต่ท่านก็รู้สึกว่าการทิ้งธุรกิจของครอบครัวเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง	0.736		
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment)</b>			
4. ท่านต้องใช้เวลาพอสมควรที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานนอกธุรกิจครอบครัว		0.775	
5. มันเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับท่านที่จะไม่ทำงานในธุรกิจครอบครัวของท่านให้ประสบความสำเร็จในขณะนี้		0.723	
6. ถ้าท่านไม่พร้อมที่จะทุ่มเทให้กับธุรกิจของครอบครัว ท่านอาจตัดสินใจทำงานที่อื่น		0.696	

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ
----------------	------------

	1	2	3
<b>ความความผูกพันด้านจิตใจ</b>			
<b>(Affective commitment)</b>			
7. ท่านมีความสุขมากกับการใช้ช่วงเวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานกับธุรกิจครอบครัว			0.865
8. ท่านไม่รู้สึกว่ามีความเป็นเจ้าของในธุรกิจของครอบครัว			0.753
<b>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.643 Bartlett's test of sphericity = 0.000</b>			

จากตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า ความผูกพันของทายาทแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ คือ "ท่านควรมีความจงรักภักดีต่อธุรกิจของครอบครัว" "ท่านจะรู้สึกผิดถ้าไม่สามารถทำงานในธุรกิจครอบครัวให้สำเร็จลุล่วง" และ "ถึงแม้ว่าการทำงานในธุรกิจครอบครัวที่ทำงานจะไม่เกิดประโยชน์ต่อท่าน แต่ท่านก็รู้สึกว่าการทำงานธุรกิจของครอบครัวเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง"

องค์ประกอบที่ 2 ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ คือ "ท่านต้องใช้เวลาพอสมควรที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานนอกธุรกิจครอบครัว" "มันเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับท่านที่จะไม่ทำงานในธุรกิจครอบครัวของท่านให้ประสบความสำเร็จในขณะนี้" "ถ้าท่านไม่พร้อมที่จะทุ่มเทให้กับธุรกิจของครอบครัว ท่านอาจตัดสินใจทำงานที่อื่น"

องค์ประกอบที่ 3 ความความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 2 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อคือ "ท่านมีความสุขมากกับการใช้ช่วงเวลาที่เหลืออยู่ในการทำงานกับธุรกิจครอบครัว" และ "ท่านไม่รู้สึกว่ามีความเป็นเจ้าของในธุรกิจของครอบครัว"

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.643 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบนกลุ่มประชากรกลุ่มประชากรทายาทธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยพบว่า

ตัวแปรความผูกพันของทายาท มี 3 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบเดิมที่มี 3 องค์ประกอบเช่นกัน โดยมีความสอดคล้องทั้งบริบทและความหมาย

### (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL)

วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้ดังตารางที่ 4.41

ตารางที่ 4.41 แสดงการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ	
	1	2
<b>ความมั่นคง (Stability)</b>		
1. กฎและข้อบังคับเป็นสิ่งสำคัญเพราะมันเป็นสิ่งที่บอกให้ท่านรู้ว่าท่านถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง	0.808	
2. การวางแผนในระยะยาว	0.732	
3. ความมั่นคงและความมีเสถียรภาพของบุคคล	0.727	
4. ขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐานเป็นสิ่งที่มีประโยชน์	0.693	
5. มันเป็นสิ่งสำคัญในการทำตามคำสั่งและขั้นตอนอย่างเคร่งครัด	0.688	
<b>ความเสมอภาค (Equality)</b>		
6. ผู้บริหารระดับสูงโดยมากแล้วควรตัดสินใจโดยไม่ต้องปรึกษาผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่า		0.836
7. ผู้บริหารระดับสูงไม่ควรที่จะถามความเห็นของผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าบ่อยจนเกินไป		0.830
<b>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.688 Bartlett's test of sphericity = 0.000</b>		

จากตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความมั่นคง (Stability) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 5 ข้อ คือ "กฎและข้อบังคับเป็นสิ่งสำคัญเพราะมันเป็นสิ่งที่บอกให้ท่านรู้ว่าท่านถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง" "ขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐานเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์" "มันเป็นสิ่งสำคัญในการทำตามคำสั่งและขั้นตอนอย่างเคร่งครัด" "การวางแผนในระยะยาว" และ "ความมั่นคงและความมีเสถียรภาพของบุคคล" เดิมอยู่ในองค์ประกอบการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ได้เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า ความมั่นคง (Stability)

องค์ประกอบที่ 2 ความเสมอภาค (Equality) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 2 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 2 ข้อ คือ "ท่านต้องใช้เวลาพอสมควรที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานนอกธุรกิจครอบครัว" "มันเป็นเรื่องที่ยากมากสำหรับท่านที่จะไม่ทำงานในธุรกิจครอบครัวของท่านให้ประสบความสำเร็จในขณะนี้" "ถ้าท่านไม่พร้อมที่จะทุ่มเทให้กับธุรกิจของครอบครัว ท่านอาจตัดสินใจทำงานที่อื่น" ได้เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า ความมั่นคง (Stability)

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.688 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ และค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

#### (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE)

ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความมีนวัตกรรม ความมีนวัตกรรมการยอมรับความเสี่ยง การทำงานเชิงรุก การทำงานเชิงรุก ความก้าวร้าวในการแข่งขัน ความก้าวร้าวในการแข่งขัน และความเป็นอิสระในการบริหาร โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้ดังตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.42 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ		
	1	2	3
<b>จู่โจม (Incursion)</b>			
1. โดยปกติแล้วท่านค่อนข้างชอบงานที่มีความเสี่ยงสูง	0.777		
2. ในการรับมือกับการแข่งขัน ท่านเลือกที่จะวางตำแหน่งของการแข่งขันไว้สูงมากเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	0.755		
3. ท่านเชื่อว่า ความกล้าได้กล้าเสียเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ	0.646		
4. ท่านมักเริ่มต้นดำเนินการก่อนคู่แข่งเสมอ เพื่อรับมือกับการแข่งขัน	0.594		
<b>เตรียมพร้อม(Parparation)</b>			
5. ท่านพยายามเฝ้าหาโอกาสทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลาและตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะทำอะไรคือ โอกาสทางธุรกิจที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย		0.826	
6. ท่านสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นต้นฉบับ		0.654	
7. ผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ท่านสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าสิ่งใดคือโอกาสในการดำเนินธุรกิจ		0.629	
8. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความพยายามในการทำงานด้วยตนเอง		0.625	
<b>สร้างสรรค์ (Creation)</b>			
9. ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการเปลี่ยนแปลงสินค้า/บริการของธุรกิจเพียงเล็กน้อย			0.689
10. กิจกรรมบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อการแข่งขันหลักของท่านคือการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่			0.681
11. ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ท่านให้การสนับสนุนและสร้างสรรค์สินค้า/บริการใหม่เป็นจำนวนมาก			0.412
<b>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.808 Bartlett's test of sphericity = 0.000</b>			

จากตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ และสามารถจัดเรียงลำดับข้อคำถามขององค์ประกอบตามค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 จู่โจม (Incursion) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 4 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ คือ "โดยปกติแล้วท่านค่อนข้างชอบงานที่มีความเสี่ยงสูง" และ "ท่านเชื่อว่า ความกล้าได้กล้าเสียเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ" เดิมอยู่ในองค์ประกอบ การยอมรับความเสี่ยง "ในการรับมือกับการแข่งขัน ท่านเลือกที่จะวางตำแหน่งของการแข่งขันไว้สูงมากเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันหน้าคู่แข่งได้" และ "ท่านมักเริ่มต้นดำเนินการก่อนคู่แข่งเสมอ เพื่อรับมือกับการแข่งขัน" เดิมอยู่ในองค์ประกอบความก้าวร้าวในการแข่งขันได้เปลี่ยนไปอยู่ใน องค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า จู่โจม (Incursion)

องค์ประกอบที่ 2 เตรียมพร้อม (Parparation) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 2 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ คือ "ท่านพยายามเฝ้าหาโอกาสทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลาและตัดสินใจด้วยตัวเองว่าอะไรคือโอกาสทางธุรกิจที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย" เดิมอยู่ในองค์ประกอบ ความมีนวัตกรรม "ท่านสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นต้นฉบับ" "ผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ท่านสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าสิ่งใดคือโอกาสในการดำเนินธุรกิจ" เดิมอยู่ในองค์ประกอบความเป็นอิสระในการบริหาร ได้เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า เตรียมพร้อม (Parparation)

องค์ประกอบที่ 3 สร้างสรรค์ (Creation) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 3 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ คือ "ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการเปลี่ยนแปลงสินค้า/บริการของธุรกิจเพียงเล็กน้อย" เดิมอยู่ในองค์ประกอบความมีนวัตกรรม "กิจกรรมบริหารการจัดการที่ตอบสนองต่อการแข่งขันหลักของท่านคือการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่" "ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ท่านให้การสนับสนุนและสร้างสรรค์สินค้า/บริการใหม่เป็นจำนวนมาก" เดิมอยู่ในองค์ประกอบการทำงานเชิงรุก ได้เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า สร้างสรรค์ (Creation)

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.808 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ และ ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบนกลุ่มประชากรกลุ่มประชากรทายาทธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรภาวะความเป็นผู้ประกอบการ มีเพียง 3 องค์ประกอบ ซึ่งแตกต่างไปจากเดิมที่มี 5 องค์ประกอบโดยพบว่า ข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ คือ "โดยปกติแล้วท่านค่อนข้างชอบงานที่มีความเสี่ยงสูง" และ "ท่านเชื่อว่า ความกล้าได้กล้าเสียเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ" เดิมอยู่ในองค์ประกอบ การยอมรับความเสี่ยง "ในการรับมือกับการแข่งขัน ท่านเลือกที่จะวางตำแหน่งของการแข่งขันไว้สูงมากเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้" และ "ท่านมักเริ่มต้นดำเนินการก่อนคู่แข่งเสมอ เพื่อรับมือกับการแข่งขัน" เดิมอยู่ในองค์ประกอบความก้าวร้าว ในการแข่งขันได้เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า จู่โจม (Incursion) ข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ คือ "ท่านพยายามเฝ้าหาโอกาสทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลาและตัดสินใจด้วยตัวเองว่าอะไรคือโอกาสทางธุรกิจที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย" เดิมอยู่ในองค์ประกอบ ความมีนวัตกรรม "ท่านสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นต้นฉบับ" "ผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ท่านสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองว่าสิ่งใดคือโอกาสในการดำเนินธุรกิจ" เดิมอยู่ในองค์ประกอบความเป็นอิสระในการบริหาร ได้เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า เตรียมพร้อม (Parparation) และข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ คือ "ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ท่านมีการเปลี่ยนแปลงสินค้า/บริการของธุรกิจเพียงเล็กน้อย" เดิมอยู่ในองค์ประกอบความมีนวัตกรรม "กิจกรรมบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อการแข่งขันหลักของท่านคือการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่" "ในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ท่านให้การสนับสนุนและสร้างสรรค์สินค้า/บริการใหม่เป็นจำนวนมาก" เดิมอยู่ในองค์ประกอบการทำงานเชิงรุก ได้เปลี่ยนไปอยู่ในองค์ประกอบใหม่ที่ชื่อว่า สร้างสรรค์ (Creation) ซึ่งข้อคำถามที่เปลี่ยนองค์ประกอบใหม่ทุกข้อมีความสอดคล้องเข้ากันได้กับบริบทของความหมายและชื่อองค์ประกอบใหม่

#### (5) ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FIRMPER)

ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ กำไรย้อนหลัง 5 ปี กำไรในปีที่ผ่านมา กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน และประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ได้ตั้งตารางที่ 4.43

ตารางที่ 4.43 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรปัจจัยความสำเร็จทางการเงินของ  
ครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ 1
<b>ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจ</b>	
1. ระยะ 5 ปี ที่ผ่านมามีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ	0.852
2. กำไรในปี ที่ผ่านมาของธุรกิจเป็นอย่างไร	0.843
3. เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจท่านกับธุรกิจของ คู่แข่งเป็นอย่างไร	0.753
4. สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างไร	0.680
5. กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมาของธุรกิจเป็นอย่างไร	0.613
<b>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.767 Bartlett's test of sphericity = 0.000</b>	

จากตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ความสำเร็จทางการเงินของ  
ครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (Success) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ กำไรย้อนหลัง 5 ปี  
กำไรในปีที่ผ่านมา กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) และ  
ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 กำไรย้อนหลัง 5 ปี (serv5) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 1 ตัว หรือข้อ  
คำถาม จำนวน 1 ข้อ คือ "ระยะ 5 ปี ที่ผ่านมามีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ"

องค์ประกอบที่ 2 กำไรในปีที่ผ่านมา (sprolast) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 1 ตัว หรือ  
ข้อคำถาม จำนวน 1 ข้อ คือ "กำไรในปี ที่ผ่านมาของธุรกิจเป็นอย่างไร"

องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scompet)  
ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 1 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 1 ข้อ คือ "เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพ  
ทางการเงินของธุรกิจท่านกับธุรกิจของคู่แข่งเป็นอย่างไร"

องค์ประกอบที่ 4 สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน  
1 ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 1 ข้อ คือ "สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างไร"

องค์ประกอบที่ 5 กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5) ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 1  
ตัว หรือข้อคำถาม จำนวน 1 ข้อ คือ "กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมาของธุรกิจเป็นอย่างไร"

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ  
พบว่า ค่าสถิติ Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.767 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 แสดงว่า ตัวแปรแต่  
ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ และ

ค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ข้อสังเกตที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบนกลุ่มประชากรกลุ่มประชากรทนายทศกรกิจครอบครัวในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ มี 5 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบเดิมที่มี 3 องค์ประกอบเช่นกัน โดยมีความสอดคล้องทั้งบริบทและความหมาย

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ตัวแปรแต่ละตัว เพื่อให้ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมีความครอบคลุมตัวแปรทั้งหมด และเพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 4.44

ตารางที่ 4.44 แสดงสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ (ปรับตัวแบบ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
<b>LEADER</b>	ภาวะผู้นำของทนายทศกรกิจ
ldsuppr	สนับสนุนความสำเร็จ
ldtroub	แก้ไขปัญหา
<b>COMMIT</b>	ความผูกพันของทนายท
comnorm	ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน
comconti	ความผูกพันด้านการคงอยู่
comaffe	ความผูกพันด้านจิตใจ

ตารางที่ 4.44 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
<b>CULVAL</b>	วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว
cvstabi	ความมั่นคง
cvequal	ความเสมอภาค
<b>ENTRE</b>	ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ
enincur	จู้โจม
enparpa	เตรียมพร้อม
encreat	สร้างสรรค์
<b>FIRMPER</b>	ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ
serv5	กำไรย้อนหลัง 5 ปี
sprolast	กำไรในปีที่ผ่านมา
scompet	ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
sflow	สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน
sprem5	กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา

## 7.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียว ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ตัวแบบเชิงโครงสร้าง เนื่องจากการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรจะทำให้นักวิจัยทราบว่าลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบใด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงของตัวแปรแฝง (Latent variable) จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ (1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) สนับสนุนความสำเร็จ (ldsuppr) แก้ไขปัญหา (ldtroub) (2) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (comnorm) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (comconti) ความความผูกพันด้านจิตใจ (comaffe) (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ความมั่นคง (cvstabi) ความเสมอภาค (cvequal) (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) จู้โจม (enincur) เตรียมพร้อม (enparpa) สร้างสรรค์ (encreat) (5) ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FIRMPER) กำไรย้อนหลัง 5 ปี (serv5) กำไรในปีที่ผ่านมา (sprolast) ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบ

กับคู่แข่ง (scompet) สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5)

ตารางที่ 4.45 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (N=450) กรณีปรับตัวแบบ

ตัวแปร	MEAN	SD	MIN	MAX	แปลผล	SK	KU
<b>ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ</b>							
ldsuppr	3.84	.496	2	5		-.130	.154
ldtroub	3.53	.553	2	5		-.126	.447
<b>ความผูกพันของทายาท</b>							
comnorm	4.26	.652	2	5	มาก	-.702	-.094
comconti	3.49	.876	1	5	ปานกลาง	-.500	.376
comaffe	3.12	.667	1	5	ปานกลาง	.038	.183
<b>วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว</b>							
cvincur	4.14	.515	2	5	มาก	-.340	-.059
cvparpa	3.13	.024	1	5	มาก	.046	-.033
<b>ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ</b>							
enincur	3.48	.637	1	5		-.180	.708
enparpa	3.86	.575	2	5		-.388	.357
encret	3.61	.565	2	5		-.253	.166
<b>ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ</b>							
srev5	4.74	.835	2	6	มากที่สุด	-.629	.514
sprolast	4.68	.871	1	6	มากที่สุด	-.498	.372
sprem5	3.70	.890	1	5	มาก	-.527	.292
sflow	3.34	.830	1	4	ปานกลาง	-.945	-.218
scompet	3.32	.746	1	5	ปานกลาง	-.785	.224

### 7.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์

สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ตัว คือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และสถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอได้ดังนี้

ตารางที่ 4.46 แสดงค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	ldsuppr	ldtroub	comnorm	comconti	comaffe	cvstabi	cvequal	enincur	enparpa	encret	srev5	sprolast	sprem5	sflow
ldsuppr	1													
ldtroub	.436**	1												
comnorm	.235**	.204**	1											
comconti	.155*	.145**	.270**	1										
comaffe	.184**	.294**	-.113*	.206**	1									
cvstabi	.271**	.187**	.489**	.235**	.122*	1								
cvequal	-0.040	-0.054	.221**	-0.074*	-.222**	.228**	1							
enincur	.267**	.211**	.185*	.108*	.205**	.142**	-.121*	1						
enparpa	.438**	.263**	.283**	.130**	.114*	.414**	-.107*	.407**	1					
encret	.253**	.252**	.244**	.303**	.246**	.343**	-.101*	.443**	.386**	1				
srev5	.129**	.159**	.146*	.129*	.114*	-.112*	-.141*	.173*	.121*	.097*	1			
sprolast	.093*	.120*	-.124**	.139**	.297**	-.115*	-.151*	.171**	.118*	.098*	.397**	1		
sprem5	.146**	.182**	-.147**	.109*	.294**	-.152*	-.138**	.224**	-.101*	.105*	.480**	.691**	1	
sflow	.242**	.138**	-.192*	.136*	.172**	-.109*	-.152**	.105*	.169*	.147*	.346**	.437**	.392**	1
scompet	.178**	.207**	-.228**	-.123*	.354**	-.158**	-.242**	.221**	-.157*	.173*	.201**	.563**	.567**	.451**

Bartlett's test of Sphericity = 1949.218, df = 105, p-value < 0.001, KMO = .758

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

จากตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 120 คู่ มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จำนวน 58 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอยู่ระหว่าง .129 ถึง .691 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำมาก 14 คู่ ( $r < 0.2$ ) ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ 32 ( $0.2 < r < 0.4$ ) คู่ ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง 11 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) และความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง 1 คู่ ( $0.6 < r < 0.8$ ) ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 8 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.124 ถึง -.242 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำมาก 5 คู่ ( $r < 0.2$ ) ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ 3 ( $0.2 < r < 0.4$ ) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จำนวน 22 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอยู่ระหว่าง .093 ถึง .185 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำมาก 14 คู่ ( $r < 0.2$ ) ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มีจำนวน 14 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.101 ถึง -.192 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำมาก 14 คู่ ( $r < 0.2$ ) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติมีจำนวน 3 คู่

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) พบว่าสนับสนุนความสำเร็จ (ldsuppr) แก้ไขปัญหา (ldtroub) มีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.436 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว (COMMIT) พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจ (comaffe) และความผูกพันด้านการคงอยู่ (comconti) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.16 ถึง 0.82 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงมาก 1 คู่ ( $r > 0.8$ ) และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ 1 คู่ ( $0.2 < r < 0.4$ ) ส่วนความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (comnorm) ความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม (ทางลบ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก 1 คู่ ( $r < 0.2$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) พบว่า ความมั่นคง (cvstabi) และความเสมอภาค (cvequal) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.09 ถึง 0.93 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงมาก 1 คู่ ( $r > 0.8$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ 1 คู่ ( $0.2 < r < 0.4$ ) และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก 1 คู่ ( $r < 0.2$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ(ENTRE) พบว่า จู๋โจม (enincur) เตรียมพร้อม (enparpa) และความสร้างสรรค์ (encreat) มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.0 ถึง 0.60 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง 1 คู่ ( $0.6 < r < 0.8$ ) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง 2 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) และมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ 2 คู่ ( $0.2 < r < 0.4$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว(SUCCESS) พบว่า กำไรย้อนหลัง 5 ปี (serv5) กำไรในปีที่ผ่านมา (sprolast) กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5) สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) และประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scompet) พบว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.201 ถึง 0.691 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง 1 คู่ ( $0.6 < r < 0.8$ ) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง 5 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) และมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ 4 คู่ ( $0.2 < r < 0.4$ )

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity = 1949.218, df = 105, p-value < 0.001, KMO = .758 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser – Mayer – Olkin (KMO)= 0.758ซึ่งมีค่าใกล้ 1 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจากค่าดัชนีมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Hair et al., 2013)

#### 7.4 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณาค่า น้ำหนักองค์ประกอบ และค่า  $R^2$  เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (2) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และ (5) ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### (1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (Successor's Leadership)

ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (Successor's Leadership) ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ สนับสนุนความสำเร็จ (ldsuppr) และการแก้ไขปัญหา (ldtroub) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจทั้ง 2 ด้าน จำนวน 2 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับสูง คือ .436 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วยสถิติ Bartlett's test of sphericity = 94.235 df = 1,  $p < 0.001$ , KMO = .500 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และได้ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ .500 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 4.47 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ

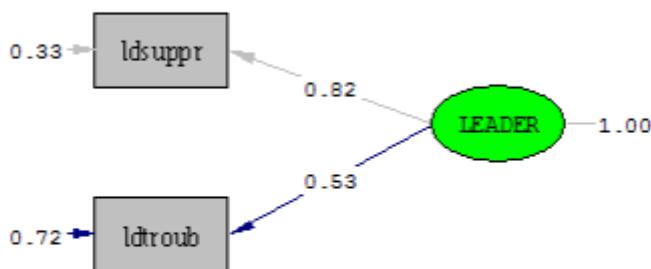
	ldsuppr	ldtroub
ldsuppr	1	
ldtroub	.436**	1
MEAN	3.84	3.53
S.D.	0.496	0.553

**Bartlett's test of sphericity = 94.235 df = 1,  $p < 0.001$ , KMO = .500**

หมายเหตุ \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.08, df = 1,  $p = 0.7716$ , RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (Leader) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของ

ทนายทฤษฎีพบว่า ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ภาวะผู้นำของทนายทฤษฎีทั้งหมด 2 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ สนับสนุนความสำเร็จ (ldsuppr) และแก้ไขปัญหา (ldtroub) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.90, 0.78, 0.75 และ 0.72 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี ร้อยละ 82 และ 53 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.11 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทนายทฤษฎีและตารางที่ 4.48 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี



Chi-Square=0.06, df=1, P-value=0.80813, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.11 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี

ตารางที่ 4.48 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
ldsuppr	0.82	-	-	0.65	0.67
ldtroub	0.53	0.19	10.11	0.06	0.28

Chi-Square = 0.06, df = 1 , p =0.808 , RMSEA =0.00 , GFI =1.00, AGFI = 1.00

## (2) ความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment)

ความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment) ประกอบด้วย 3 ส่วน ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) และความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยความผูกพันของทายาททั้ง 3 ด้าน จำนวน 3 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับน้อย คือ -.113, .206 และ .270 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วยสถิติ Bartlett's test of sphericity = 67.827, df = 3, p = < 0.001, KMO = .510 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ และได้ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ .510 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

ตารางที่ 4.49 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาท

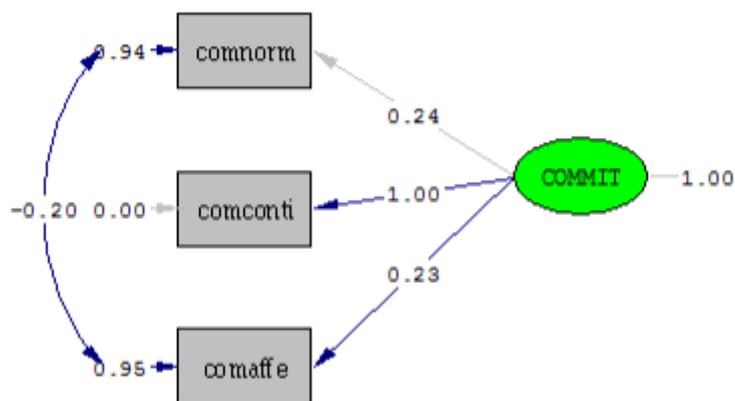
	comnorm	comconti	comaffe
comnorm	1		
comconti	.270**	1	
comaffe	-.113*	.206**	1
MEAN	4.26	3.49	3.12
S.D.	0.652	0.876	0.667

**Bartlett's test of sphericity = 67.827, df = 3, p = < 0.001, KMO = .510**

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square = 3.62 , df = 1 , p = 0.057 , RMSEA = 0.076 , GFI = 0.99, AGFI = 0.97 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ความผูกพันของทายาท ทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (comnorm) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (comconti) และความผูกพัน

ด้านจิตใจ (comaffe) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1, 0.24 และ 0.23 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ -100, 6 และ 5 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.12 แสดงตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว และตารางที่ 4.50 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว



Chi-Square=3.62, df=1, P-value=0.05709, RMSEA=0.076

ภาพประกอบที่ 4.12 แสดงตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.50 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความผูกพันของทายาท (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
comnorm	0.24	-	-	0.00	0.06
comconti	1.0	0.44	30.44	0.08	1.00
comaffe	0.23	0.05	5.11	0.00	0.05

Chi-Square =3.62 , df =1 , p =0.057 , RMSEA =0.076 , GFI =0.99, AGFI = 0.97

### (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Value)

วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Value) ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ความมั่นคง (cvincur) ความเสถียร (cvparpa)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวทั้ง 2 ด้าน จำนวน 2 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับน้อย คือ .228 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity = 23.958, df = 1, p = <0.001 , KMO = .500 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และได้ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ .500 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

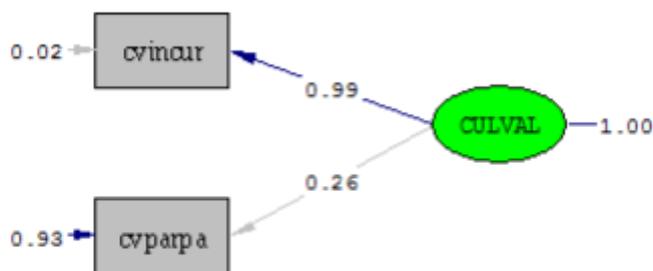
**ตารางที่ 4.51** แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

	cvincur	cvparpa
cvincur	1	
cvparpa	.228**	1
MEAN	4.14	3.13
S.D.	0.515	0.024

**Bartlett's test of sphericity = 23.958, df = 1, p = < 0.001 , KMO = .500**

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square =0.14 , df=1 , p =0.705 , RMSEA =0.00 , GFI =1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Value) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ และ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99และ 0.26 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของ ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวร้อยละ 98 และ 7 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.13 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจและตารางที่ 4.52 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว



Chi-Square=0.14, df=1, P-value=0.70559, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.13 แสดงตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.52 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
cvincur	0.99	0.20	29.84	0.16	0.98
cvparpa	0.26	-	-	0.00	0.07

Chi-Square =0.14 , df =1 , p =0.705 , RMSEA =0.00 , GFI =1.00, AGFI = 1.00

#### (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ จูโจม (enincur) เตรียมพร้อม (enparpa) และ สร้างสรรค์แข่งขัน (encreat)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะความเป็นผู้ประกอบการทั้ง 3 ด้าน จำนวน 3 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีขนาดความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือ .443, .407 และ .386ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วยสถิติ Bartlett's test of sphericity = 207.731, df = 3, p = < 0.001, KMO =.663 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และได้ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) เท่ากับ .663 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้

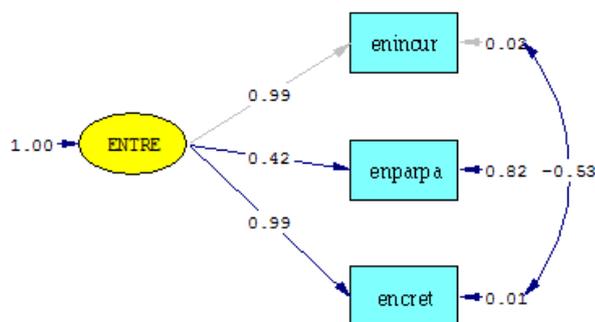
ตารางที่ 4.53 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

	enincur	enparpa	encreat
enincur	1		
enparpa	.407**	1	
encreat	.443**	.386**	1
MEAN	3.48	3.86	3.61
S.D.	0.637	0.575	0.565

**Bartlett’s test of sphericity = 207.731, df = 3, p = < 0.001 , KMO =.663**

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square = 0.06, df=1 , p =0.808 , RMSEA =0.00, GFI =1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้ประกอบการทั้งหมด 3 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือ จู๋โจม (ENINCUR) เตรียมพร้อม (enparpa) และ สร้างสรรค์แข่งขัน (encreat) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .99, .99 และ .42 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของ ตัวบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 99, 98 และ 18 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.14 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจและตารางที่ 4.54 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ



Chi-Square=0.92, df=1, P-value=0.33824, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.14 แสดงตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

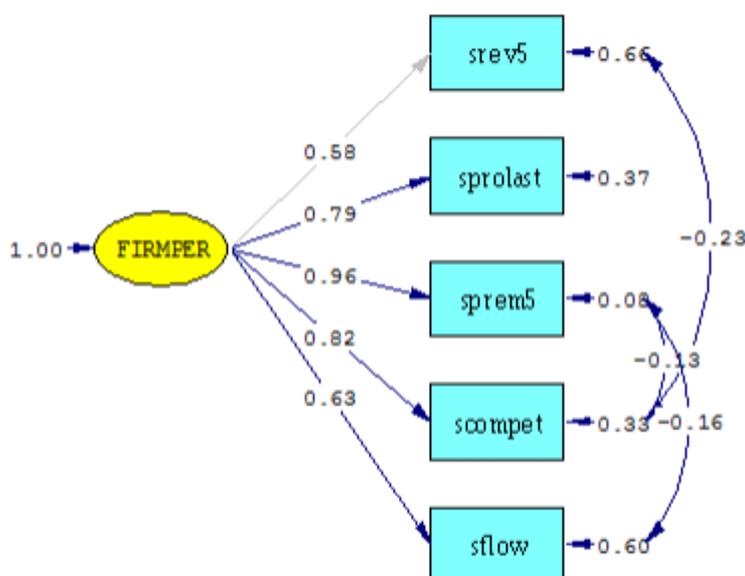
ตารางที่ 4.54 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
ENINCUR	0.99	-	-	0.72	0.98
ENPARPA	0.42	0.15	10.99	-0.05	0.18
ENCREAT	0.99	0.06	23.61	0.55	0.99

Chi-Square =0.92 , df=1 , p = 0.338, RMSEA =0.000 , GFI =1.00, AGFI =0.99

#### (5) ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Firm Performance)

ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Firm Performance) ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ กำไรจากการดำเนินธุรกิจในระยะ 5 ปี ที่ผ่านมา (serv5) กำไรในปีที่ผ่านมา (sprolast) สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scompet) และกำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5)



Chi-Square=1.79, df=2, P-value=0.40831, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 4.15 แสดงตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.55 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้  
ของตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

	srev5	sprolast	sprem5	sflow	scompet
srev5	1				
sprolast	.397**	1			
sprem5	.480**	.691**	1		
sflow	.346**	.437**	.392**	1	
scompet	.201**	.563**	.567**	.451**	1
MEAN	4.74	4.68	3.7	3.34	3.32
S.D.	0.835	0.871	0.89	0.83	0.746

Bartlett's test of sphericity = 784.712, df = 10, p = < 0.001, KMO = .767

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ Chi-Square =1.79 , df =2 , p =0.408, RMSEA =0.00 , GFI =1.00, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Firm Performance) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้ประกอบการทั้งหมด 5 ตัวแปร ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย คือกำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปีประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กำไรจากการดำเนินธุรกิจในระยะ 5 ปี ที่ผ่านมาสภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบันและกำไรในปีที่ผ่านมา โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96, 0.82, 0.79, 0.63 และ 0.58 ตามลำดับ และมีความผันแปรร่วมของ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 92, 67, 63, 40 และ 34ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ในภาพประกอบที่ 4.15 แสดงตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว และตารางที่ 4.56แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.56 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความสำเร็จทางการเงินของ  
 ครอบครัพล่วงการถ่ายโอนธุรกิจ(ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปร  
 สังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
srev5	0.58	-	-	0.10	0.34
sprolast	0.79	0.13	13.18	-0.01	0.63
sprem5	0.96	0.09	12.59	0.57	0.92
sflow	0.82	0.11	10.29	0.20	0.67
scompet	0.63	0.06	10.71	0.16	0.40

Chi-Square =1.79 , df =2 , p =0.408, RMSEA =0.00 , GFI =1.00, AGFI = 0.99

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

### 7.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 10 องค์ประกอบของ  
 ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจ  
 ครอบครัว (CULVAL) ทั้งหมด 21 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 15 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน จำนวน  
 14 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลางระหว่าง 0.145 ถึง 0.489 มีค่าความสัมพันธ์  
 ในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 จำนวน 1 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -0.222  
 มีค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน  
 3 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน จำนวน 2 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ  
 ระหว่าง 0.122 ถึง 0.155 มีค่าความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05  
 จำนวน 1 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำเท่ากับ -0.133 มีค่าความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้าม  
 อย่างไม่มีนัยสำคัญ 3 คู่ ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test of Sphericity Chi –  
 Square ได้ค่า Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 458.426, df = 21, p = < 0.001, KMO =  
 .625 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์  
 สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมี  
 ความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้และค่าดัชนี Kaiser – Mayer –  
 Olkin (KMO) = . 625 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ซึ่งแสดงผล  
 การวิเคราะห์ในตารางที่ 4.57

ตารางที่ 4.57 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดองค์ประกอบ

	ldsuppr	ldtroub	comnorm	comconti	comaffe	cvstabi	cvequal
ldsuppr	1						
ldtroub	.436**	1					
comnorm	.235**	.204**	1				
comconti	.155*	.145**	.270**	1			
comaffe	.184**	.294**	-.113*	.206**	1		
cvstabi	.271**	.187**	.489**	.235**	.122*	1	
cvequal	-0.040	-0.054	.221**	-0.074	-.222**	.228**	1

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 458.426, df = 21, p = < 0.001, KMO = .625

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

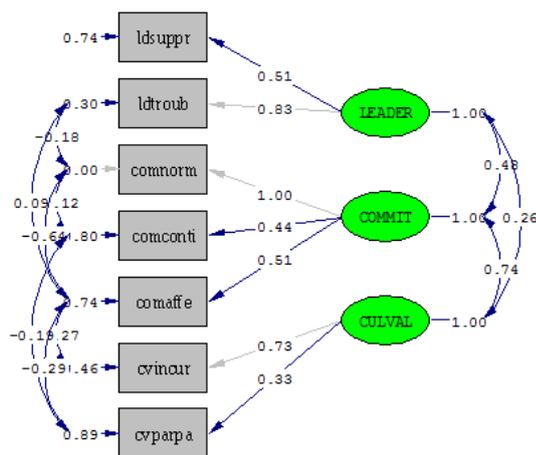
ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ค่า Chi-Square = 5.80 , df = 3 , p = 0.121, RMSEA = 0.046 , GFI = 1.00, AGFI = 0.97 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 7 ตัวมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ -0.13 ถึง 0.99 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R<sup>2</sup> มีค่าตั้งแต่ .02 – 0.97 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ แก้ไขปัญหา (ldtroub) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.95 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ร้อยละ 91 รองลงมา คือสนับสนุนความสำเร็จ (ldsuppr) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.45 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 20

(2) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (comnorm) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.99 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทายาทร้อยละ 97 รองลงมา คือความผูกพันด้านการคงอยู่ (comconti) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.33 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทายาทร้อยละ 11 และสุดท้าย คือ ความผูกพันด้านจิตใจ

(comaffe) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ -0.13 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับ องค์ประกอบความผูกพันของทายาทร้อยละ 16

(3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ความมั่นคง (cvstabi) เท่ากับ 0.73 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบวัฒนธรรมของ ธุรกิจครอบครัวร้อยละ 54 รองลงมา คือ ความเสมอภาค (cvequal) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.33 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทายาทร้อยละ 11



Chi-Square=9.69, df=5, P-value=0.08458, RMSEA=0.046

ภาพประกอบที่ 4.16 แสดงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ความผูกพันของ ทายาท และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.58 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำของ ทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาท (COMMIT) และวัฒนธรรมของ ธุรกิจครอบครัว (CULVAL)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
ldsuppr	0.51	0.05	3.68	0.33	0.26
ldtroub	0.83	-	-	0.59	0.70
comnorm	1.00	-	-	0.12	1.00
comconti	0.44	0.22	6.36	-0.01	0.20
comaffe	0.51	0.03	4.46	2.86	0.26
cvincur	0.73	-	-	0.28	0.54
cvpapa	0.33	0.04	5.31	0.26	0.11

Chi-Square =9.69 , df =5 , p = 0.084, RMSEA =0.046 , GFI =0.99, AGFI =0.97

## 7.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ(ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินของครอบครัว หลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (FIRMPER) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 8 องค์ประกอบของ องค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวรวมทั้งหมด 28 คู่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทั้งหมด จำนวน 16 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำและสูง ระหว่าง .171 ถึง .691 และมีค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 10 คู่ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน จำนวน 8 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำระหว่าง .097 ถึง .0173 มีความสัมพันธ์ใน ทิศทางตรงกันข้าม จำนวน 2 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์ในระดับต่ำระหว่าง -.101 ถึง -.157 ผลการ วิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Bartlett's test of Sphericity = 1053.663,  $df = 28$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ,  $KMO = .738$  ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และ 0.5 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์ เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปร มีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .738 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสม ที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

ตารางที่ 4.59 แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแบบการวัดองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (FIRMPER)

	enincur	enparpa	encreat	srev5	sprolast	sprem5	sflow
enincur	1						
enparpa	.407**	1					
encreat	.443**	.386**	1				
srev5	.173*	.121*	.097*	1			
sprolast	.171**	.118*	.098*	.397**	1		
sprem5	.224**	-.101*	.105*	.480**	.691**	1	
sflow	.105*	.169*	.147*	.346**	.437**	.392**	1
scompet	.221**	-.157*	.173*	.201**	.563**	.567**	.451**

**Bartlett's test of Sphericity = 1053.663, df = 28, p-value < 0.001, KMO = .738**

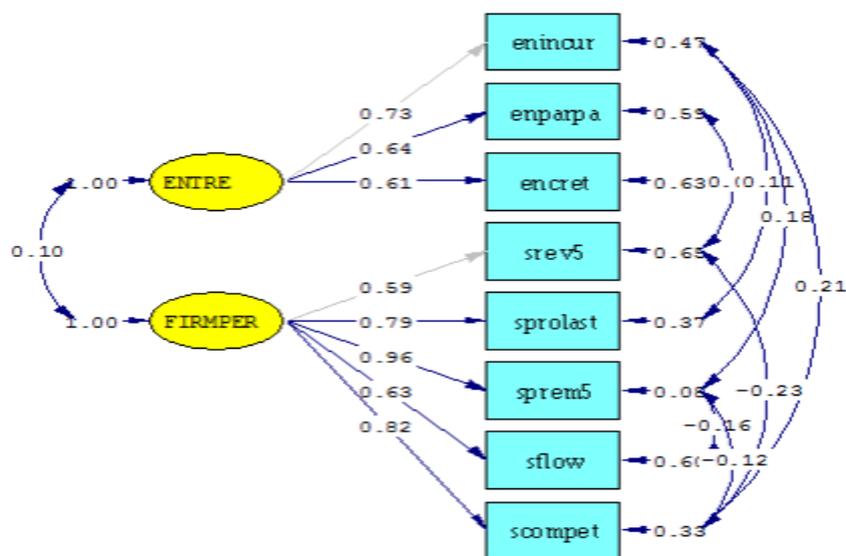
หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดได้ Chi-Square = 19.97, df = 12, p = 0.067, RMSEA = 0.038, GFI = 0.99, AGFI = 0.97 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบการวัดองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 8 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 12 คู่ โดยมีค่าตั้งแต่ 0.124 ถึง 0.691 และมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางเดียวกันที่ระดับ .05 จำนวน 10 คู่ โดยมีค่าตั้งแต่ 0-0.173 ค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทิศทางเดียวกันที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ โดยมีค่าตั้งแต่ 0-0.157 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R<sup>2</sup> มีค่าตั้งแต่ 0.34 ถึง 0.92 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) องค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ จุ๋โจม (enincur) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.73 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการร้อยละ 51 รองลงมาคือ เตรียมพร้อม (enparpa) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.64 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการร้อยละ 42 และสร้างสรรค์ (encreat) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.61 และมีความแปรผันรวมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 37

(2) องค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (FIRMPER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5)

มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.96 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวร้อยละ 92 รองลงมาคือประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scomp) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.82 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวร้อยละ 67 และกำไรในปีที่ผ่านมา (srolast) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.79 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 63 และสภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (sflow) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.63 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวร้อยละ 40 และกำไรย้อนหลัง 5 ปี (serv5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.59 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 34 และ ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นแบบการวัดองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ และตารางที่ 4.60 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของต้นแบบการวัดองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ



Chi-Square=19.97, df=12, P-value=0.06770, RMSEA=0.038

ภาพประกอบที่ 4.17 แสดงต้นแบบการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และความสำเร็จทางการเงิน  
หลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.60 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (FIRMPER)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
Enincur	0.73	-	-	0.17	0.51
Enparpa	0.64	0.88	8.72	0.03	0.42
Encret	0.61	0.29	8.59	0.07	0.37
Srev5	0.59	-	-	0.07	0.34
Sprolast	0.79	0.12	13.35	-0.01	0.63
Sprem5	0.96	0.09	12.75	0.63	0.92
Sflow	0.63	0.06	10.89	0.13	0.40
Scompet	0.82	0.11	10.44	0.24	0.67

Chi-Square =19.97 , df =12 , p = 0.067, RMSEA =0.038 , GFI =0.99, AGFI =0.97

ตารางที่ 4.61 แสดงการปรับตัวแบบการวัดองค์ประกอบความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	< 2.00	8.581	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.504	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.13	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.034	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.88	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.81	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.96	ผ่านเกณฑ์

#### 7.7 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: $\rho_c$ ) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: $\rho_v$ )

โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability:  $\rho_c$ ) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted:  $\rho_v$ ) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen

values) ในการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (สุกมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝงมีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 4.62

ตารางที่ 4.62 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability:  $\rho_c$  & Average Variance Extracted:  $\rho_v$ )

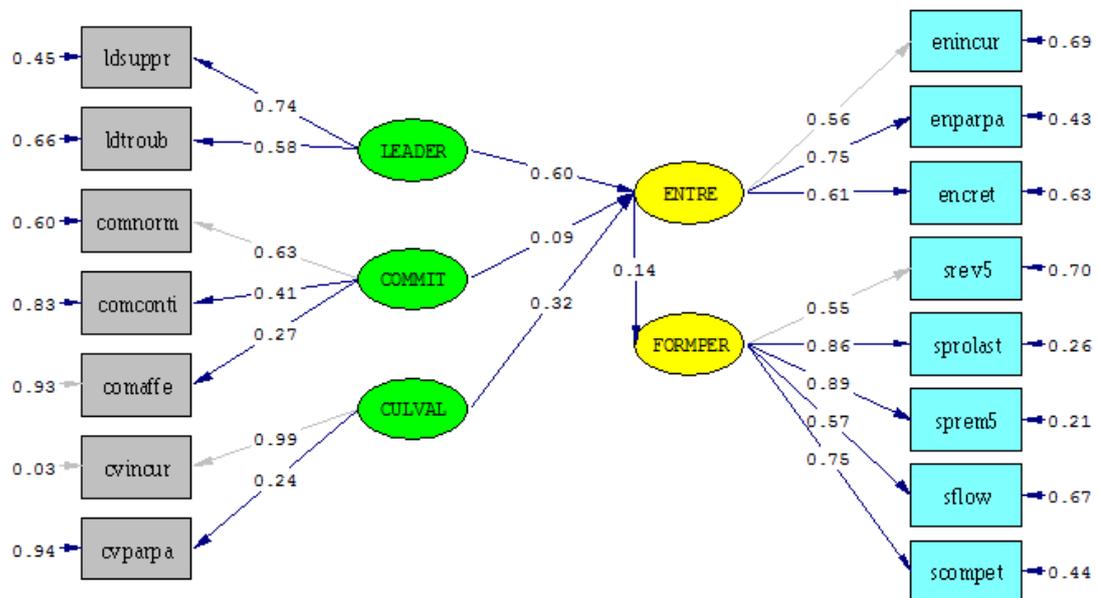
ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงตัวแปรแฝง ( $\rho_c$ )	แปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ( $\rho_v$ )
LEADER	0.972	0.949
COMMIT	0.938	0.853
CULVAL	0.965	0.941
ENTRE	0.770	0.529
FIRMPER	0.974	0.886

จากตารางที่ 4.62 แสดงให้เห็นว่า ค่าความเที่ยงตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า  $\rho_c$  อยู่ระหว่าง 0.777 – 0.974 ซึ่งมากกว่า 0.60 และมีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า  $\rho_v$  อยู่ระหว่าง 0.529 – 0.949 แสดงให้เห็นว่าการนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

### 7.8 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) ด้วยวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.52 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างตัวแบบที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ซึ่งประกอบไปด้วยดัชนีค่า Chi-Square ,  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์ตัวแบบครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณา

จากค่า  $\chi^2 = 1337.04$ ,  $df = 85$ ,  $p\text{-value} = 0.0000$ ,  $CFI = 0.74$ ,  $GFI = 0.74$ ,  $AGFI = 0.63$ ,  $RMSEA = 0.184$  และ  $SRMR = 0.170$  ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังภาพประกอบที่ 4.18 และตารางที่ 4.63



Chi-Square=1377.04, df=85, P-value=0.00000, RMSEA=0.184

ภาพประกอบที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวม

ตารางที่ 4.63 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวม

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	<2.00	16.200	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.740	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.740	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.630	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	0.184	ไม่ผ่านเกณฑ์
SRMR	<0.05	0.170	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.63 แสดงให้เห็นว่าตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) ที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามลักษณะข้อมูลประชากรและจาก

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนั้นยังไม่มีคำตอบคล่องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้คือ  $\chi^2 = 711.89$ ,  $df = 66$ ,  $p\text{-value} = 0.0000$ ,  $\chi^2/df = 10.789$ ,  $CFI = 0.960$ ,  $GFI = 0.830$ ,  $AGFI = 0.840$ ,  $RMSEA = 0.138$  และ  $SRMR = 0.061$  ซึ่งค่าดัชนีที่สำคัญส่วนใหญ่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog&Sorbom, 1996)

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับตัวแบบ (Model Modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในตัวแบบด้วยค่าดัชนีปรับตัวแบบ (Model Modification Indices: MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยรายละเอียดของผลการปรับแก้ตัวแบบ ผู้วิจัยนำเสนอผลไว้ในตารางที่ 4.64

ตารางที่ 4.64 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบ โดยรวมหลังจากการปรับแก้ตัวแบบ

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	<2.00	1.388	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<0.05	0.029	ผ่านเกณฑ์
SRMR	<0.05	0.038	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.64 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบหลังปรับตัวแบบ พบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.388$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $AGFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.029$  และ  $SRMR = 0.038$  ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแบบแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.388 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00

(2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.000 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป

(3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณา ค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งในที่นี้ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

(4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.038 หมายถึง ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08

(5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.016 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 0.05

### 7.9 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Directional Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirectional Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.65 แสดงการวิเคราะห์หือทธิพลของตัวแปรในตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ  
 ความเป็นผู้ประกอบการ และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยเหตุ	LEADER			COMMIT			CULVAL			ENTRE		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ENTRE	0.48** (0.09)	-	0.48** (0.09)	0.06** (0.02)	-	0.06** (0.02)	0.15** (0.03)	-	0.15** (0.03)	-	-	-
FORMPER	0.13** (0.03)	0.13** (0.03)	-	0.02** (0.01)	0.02** (0.01)	-	0.04** (0.01)	0.04** (0.01)	-	0.28** (0.06)	-	0.28** (0.06)
ค่าสถิติไคว์-สแควร์=45.83, df=33, p-value=0.06779, GFI=0.99, AGFI=0.95, SRMR 0.038												
ตัวแปร	ldspuup	ldtroub	comnorm	comconti	comaffe	cvincur	cvparpa					
ความเที่ยง	0.28	0.71	0.85	0.14	0.55	0.97	0.07					
ตัวแปร	enincur	enparpa	encret	srev5	sprolast	sprem5	sflow	scompet				
ความเที่ยง	0.56	0.31	0.37	0.32	0.61	0.94	0.36	0.66				
สมการโครงสร้างของตัวแปร			ENTRE	FORMPE								
R Square			0.65	0.08								
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง												
ตัวแปรแฝง	LEADER	COMMIT	CULVAL	ENTRE	FORMPER							
LEADER	1											
COMMIT	0.49	1										
CULVAL	0.23	0.02	1									
ENTRE	0.68	0.48	0.52	1								
FORMPER	0.19	0.14	0.15	0.28	1							

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

จากตารางที่ 4.65 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัว ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ค่า ไคว์-สแควร์มีค่าเท่ากับ 45.83 องศาความเป็นอิสระเท่ากับ 33 คำนัยความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.06779 แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า ตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 ซึ่งมีค่าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.038 ซึ่งมีค่าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าวผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของภาวะความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว (ENTRE) มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.65 หรือตัวแปรในตัวแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ได้ร้อยละ 65 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FIRMPER) มีค่าเท่ากับ 0.08 หรือตัวแปรในตัวแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ได้ร้อยละ 8

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.02 ถึง 0.68 ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน คือ มีความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง จำนวน 1 คู่ ( $0.6 < r < 0.8$ ) มีจำนวน 1 คู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.68 ( $r = 0.68$ ) คือภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) กับภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง จำนวน 1 คู่ ( $0.4 < r < 0.6$ ) มีจำนวน 3 คู่ คือ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) กับ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.52 ( $r = 0.52$ ) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) กับ ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.49 ( $r = 0.49$ ) และภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) กับความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.48 ( $r = 0.48$ ) โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ( $0.2 < r < 0.4$ ) จำนวน 2 คู่ คือ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) กับ ความสำเร็จในประกอบธุรกิจครอบครัว (FIRMPER) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.28 ( $r = 0.28$ ) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) กับ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.23 ( $r = 0.23$ ) โดยตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ( $0.2 < r$ ) จำนวน 4 คู่ คือ ความสำเร็จในประกอบธุรกิจครอบครัว (FIRMPER) กับ ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.19 ( $r = 0.19$ ) รองลงมาคือ ความสำเร็จในประกอบธุรกิจครอบครัว (FIRMPER) กับ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.15 ( $r = 0.15$ ) ต่อมาคือ ความสำเร็จในประกอบธุรกิจครอบครัว (FIRMPER) กับ ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.14 ( $r = 0.14$ ) และท้ายสุด คือ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) กับ ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.02 ( $r = 0.02$ )

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FIRMPER) พบว่าตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FIRMPER) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) และภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.02, 0.04 และ 0.13 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FIRMPER) แล้วยังมีตัวแปรอื่นๆ ที่ได้รับอิทธิพลทางตรง คือ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) และภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) โดย ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.48, 0.15 และ 0.06 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

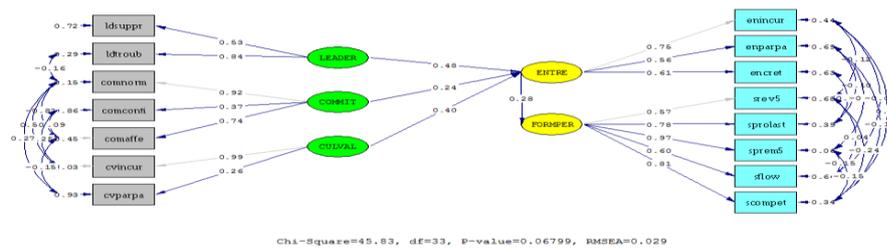
(1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.48 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.06 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.15 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FIRMPER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(5) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FIRMPER) ผ่านภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .13, .02 และ .04 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



ภาพประกอบที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย

### 7.10 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.66

ตารางที่ 4.66 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R <sup>2</sup>	
<b>LEADER</b>						
ldspuup	0.26	0.53	0.03	10.49**	0.28	0.18
ldtroub	1.34	0.84	0.11	11.68**	0.71	0.42
<b>COMMIT</b>						
comnorm	1.00	0.92	-	-	0.85	1.49
comconti	1.30	0.37	0.32	4.09**	0.14	-0.03
comaffe	0.20	0.74	0.03	6.86**	0.55	3.73
<b>CULVAL</b>						
cvstabi	1.00	0.99	-	-	0.97	1.46
cvequal	0.14	0.26	0.02	6.02**	0.07	0.24
<b>ENTRE</b>						
enincur	2.28	0.75	-	-	0.56	0.18
enparpa	6.67	0.56	0.72	9.32**	0.31	0.00
encret	2.46	0.61	0.26	9.35**	0.37	0.04
<b>FORMPER</b>						
srev5	0.51	0.57	-	-	0.32	-0.13
sprolast	1.62	0.78	0.13	12.64**	0.61	-0.06
sprems	1.10	0.97	0.09	12.36**	0.94	0.81
sflow	0.61	0.60	0.06	10.57**	0.36	0.20
scompet	1.14	0.81	0.11	10.11**	0.66	0.38

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

จากตารางที่ 4.66 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่ามีค่าเป็นบวกทั้งหมด มีขนาดตั้งแต่ 0.26 ถึง 0.99 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแตกต่างกันไปจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ องค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ได้แก่ ความมั่นคง (cvstabi) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ได้แก่ ความเสมอภาค (cvequal) น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.26 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า ( $R^2$ ) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายในนอก (LEADER ถึง CULVAL) มีค่าตั้งแต่ .26 ถึง .99 และตัวแปรสังเกตได้ภายใน (ENTRE ถึง FORMPER) มีค่าตั้งแต่ .56 ถึง .97 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

(1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ (LEADER) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ แก้ไขปัญหา (ldtroub) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจอื่น ร้อยละ 71 และ สนับสนุนความสำเร็จ (ldsuppr) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .53 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ร้อยละ 28

(2) องค์ประกอบความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (comnorm) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 85 ความผูกพันด้านจิตใจ (comaffe) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.74 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 55 และความผูกพันด้านการคงอยู่ (comconti) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.37 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 14

(3) องค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) ความมั่นคง (cvstabi) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.99 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 97 และความเสมอภาค (cvequal) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.2 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 6 7

(4) องค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) ภูมิใจ (enincur) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.75 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 56 สร้างสรรค์ (encreat) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.61 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 37 และเตรียมพร้อม (enparpa) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.56 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ร้อยละ 31

(5) ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (FORMPER) กำไรเฉลี่ย ในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (sprem5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.97 มีความแปรผันร่วมกัน กับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ร้อยละ 94 ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (scompet) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ 0.81 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการ ถ่ายโอนธุรกิจ ร้อยละ 66 กำไรในปีที่ผ่านมา (sprolast) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.78 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอน ธุรกิจ ร้อยละ 61 สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (slow) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.60 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอน ธุรกิจ ร้อยละ 36 กำไรย้อนหลัง 5 ปี (serv5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.57 มีความ แปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ ร้อย ละ 32

**ตอนที่ 8 โมเดลเดอะคีย์**

**8.1 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงสาเหตุความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย**

จากตอนที่ 6 และ 7 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์องค์ประกอบต่างๆที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย และได้สร้างตัวแบบ หรือตัวแบบความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจตามผลการวิเคราะห์ ความสำเร็จต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อค้นพบของผู้วิจัย ได้ผลดังนี้



The Key Model for Successful Succession of Family Business Thailand

**ภาพประกอบที่ 4.20** ตัวแบบเดอะคีย์ (The Key) ของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย

ตัวแบบกุญแจ (The Key) ของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทยนั้นเกิดขึ้นจากการ แนวคิดที่ว่ากุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จคือความสามารถในการขับเคลื่อนธุรกิจของตัวทายาทที่ต้องรู้จักหะในการทำธุรกิจด้วยพฤติกรรมกรรมการบริหาร 3 แบบด้วยกันคือ การขับเคลื่อนธุรกิจแบบจุ่มเตรียมพร้อมและสร้างสรรค์ แต่ตัวทายาทเพียงคนเดียวคงไม่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงต้องมีขุนศึกคู่ใจ คือการใช้บทบาทของผู้นำทั้งด้านสนับสนุน และแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานร่วมแรงร่วมใจพร้อมที่จะใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อผลักดันในธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และที่สำคัญการที่ทายาทจะเป็นกุญแจสำคัญในการไขประตูสู่ความสำเร็จได้ต้องมีพื้นฐานที่สำคัญ คือ วิธีในการดำเนินชีวิตซึ่งได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษ ได้แก่ ความมั่นคง และความเสมอภาค เพื่อช่วยในการประสานความสัมพันธ์และผลประโยชน์ต่อสมาชิกในครอบครัว และสุดท้ายคือทายาทต้องมีพันธมิตรที่ผูกพันตัวทายาทให้ใช้พลังความสามารถในการรักษาและพัฒนาธุรกิจในเติบโตต่อไป โดยมีลักษณะของพันธมิตร 3 แบบคือ พันธะจากหน้าที่ ความคุ้มค่า และแรงปรารถนา ซึ่งองค์ประกอบของตัวแบบ The Key ที่กล่าวมาข้างต้น นั้นเป็นนามสมมุติของ “The Key Model for Successful Succession of Family Business Thailand” สามารถกล่าวโดยสรุปเป็นองค์ประกอบสำคัญโดยแทนค่าต่าง ๆ ในตัวแบบดังนี้

ตารางที่ 4.67 แสดงสัญลักษณ์และความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ที่แทนค่าในตัวแบบกุญแจ (The Key Model)

สัญลักษณ์	ความหมาย	แทนค่าในตัวแบบ
<b>LEADER</b>	ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ	ขุนศึก
ldsuppr	สนับสนุนความสำเร็จ	สนับสนุน
ldtroub	แก้ไขปัญหา	แก้ไข
<b>COMMIT</b>	ความผูกพันของทายาท	พันธะ
comnorm	ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	หน้าที่
comconti	ความผูกพันด้านการคงอยู่	ความคุ้มค่า
comaffe	ความความผูกพันด้านจิตใจ	แรงปรารถนา
<b>CULVAL</b>	วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว	วิถี
cvstabi	ความมั่นคง	มั่นคง
cvequal	ความเสมอภาค	เสมอภาค
<b>ENTRE</b>	ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ	กุญแจ
enincur	จุ่ม	จุ่ม
enparpa	เตรียมพร้อม	เตรียมพร้อม
encreat	สร้างสรรค์	สร้างสรรค์

สัญลักษณ์	ความหมาย	แทนค่าในตัวแบบ
<b>FIRMPER</b>	<b>ความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ</b>	<b>ความสำเร็จ</b>
serv5	กำไรย้อนหลัง 5 ปี	กำไรระยะยาว
sprolast	กำไรในปีที่ผ่านมา	กำไรปัจจุบัน
scompet	ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	คู่แข่ง
sflow	สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน	สภาพคล่อง
sprem5	กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา	กำไรเฉลี่ย

## 8.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแบบกฎ

จากผลของการค้นพบตัวแบบหัวใจในหัวข้อที่ 8.1 ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indeep Interview) เพื่อสอบถามถึงความคิดเห็นและความสอดคล้องตามจริงของความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจ จำนวน 5 ท่าน ได้ผลดังนี้

**คำถาม** ท่านคิดว่าตัวแบบเดอะคีย์มีความเหมาะสมกับความความสำเร็จทางการเงินของครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจหรือไม่ และมีข้อเสนอแนะอย่างไร

**ทายาทท่านที่ 1** คุณบุญ (นามสมมติ) ทายาทรุ่นที่ 2 เจ้าของกิจการอุปโภคบริโภค

ผมบอกเลยว่าประเด็นของวิถีในครอบครัวถือว่าสำคัญมาก เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยหล่อหลอมในผมและพี่น้องมีรูปแบบของการทำธุรกิจ ส่วนเรื่องพันธะนี้ก็สำคัญเช่นกันเพราะถ้าเราไม่มีพันธะกับครอบครัวหรือธุรกิจ ผมคงไม่กลับมาทำธุรกิจครอบครัวแล้วคงไปทำงานที่อื่น เพราะเราเห็นว่าพ่อแม่ลำบาก รู้ว่ามันเป็นหน้าที่ของเรา ที่จริงก็ของลูกๆ ทุกคน แต่ผมก็สนุกกับการที่ได้เห็นธุรกิจของครอบครัวเติบโตนะ ส่วนเรื่องขุนศึกนี้สำคัญเลย เราจะรับชนะหรือทำธุรกิจประสบความสำเร็จ สำคัญคือต้องมีขุนศึกที่ดีที่พร้อมจะลุยกับเรา แต่เราก็ต้องสนับสนุนและแก้ไขปัญหาให้เค้าคอย back up เค้า ไม่งั้นเค้าก็หมดกำลังใจแล้วไปไม่ถึงเป้าหมายของเรา ตัวผมเองคิดว่าเวลาทำธุรกิจต้องมีทั้งขุนและขู คือคิดสร้างสรรค์และต้องรวดเร็วในการจู่โจม เพราะฉะนั้นเวลาว่างเราก็ต้องเตรียมพร้อม มีเหตุการณ์อะไรเราต้องพร้อมที่จะรับตลอดเวลา ธุรกิจของเราจึงจะประสบความสำเร็จ ผมว่าตัวแบบเดอะคีย์สามารถจะอธิบายความเป็นตัวตนของผู้ประกอบการที่เป็นทายาทธุรกิจเป็นอย่างดีนะ เพราะมันทำให้เห็นภาพรวมชัดเจนขึ้น

**ทายาทท่านที่ 2** คุณน้อง (นามสมมติ) ทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า

สำหรับพี่แล้วการเข้ามารับช่วงต่อจากพ่อแม่เนี่ยมันไม่ใช่เรื่องง่ายเลย พี่ถูกเลี้ยงดูมาแบบเข้มงวดมาก แล้วตัวพี่เองก็มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงมาก เวลาทำงานบางทีโดนคุณแม่ว่าต่อหน้าพนักงานเลยก็มี แต่พี่ว่ามันเป็นเห็นวิธีการทำงานและวิธีการบ่มเพาะของคุณแม่ที่ทำให้พี่มีวิถีในการบริหารงานแบบนี้ เราอาจจะดู Conservative ในการลงทุน แต่เรื่องความมั่นคงนี้สำคัญเลย เราทำทุกอย่างเพื่อความมั่นคง สำหรับลูกน้องเราต้องเป็นตัวอย่างที่ดี เรามาเข้า ลูกน้องก็มาเข้า เรา

ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน ทำให้พนักงานมีความไว้วางใจในตัวเรา แล้วอีกอย่างที่สำคัญ เราไม่ปล่อยให้พวกเค้าแก้ไขปัญหากัน โดยลำพังเราพร้อมที่จะช่วยเหลือเสมอ ใครที่มีศักยภาพเราก็สนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าใครที่มีข้อจำกัดเราก็พัฒนาให้เค้ามีความสามารถเพิ่มขึ้น สำหรับตัวเบบ เดอะคีย์นี้ถ้าดูแลแล้วก็ครบถ้วนกับการเป็นผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตนะ เพราะทุกคนต้องมีพื้นฐานของค่านิยมและวัฒนธรรมของครอบครัวที่ดีก่อน และใจต้องรักธุรกิจและครอบครัวด้วย ไม่งั้นมันไม่มีแรงบันดาลใจในการเข้ามาทำงานกับธุรกิจครอบครัว เมื่อเข้ามาทำงานเราต้องแสดงความเป็นผู้นำที่ดีให้ลูกน้องเห็นพร้อมที่จะให้การสนับสนุนและแก้ไขปัญหาให้เค้าตัวเราก็เหมือนกันต้องพร้อม มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมที่จะจุใจ เหมือนแม่ทัพ

### ทายาทท่านที่ 3 คุณจำ (นามสมมติ) ทายาทรุ่นที่ 2 เจ้าของธุรกิจโรงแรมและบันเทิง

ถ้ามองในมุมมองของตัวเองแล้ว เห็นว่าทุกๆ ปัจจัยมีความจำเป็นต่อความสำเร็จในการที่เราจะเข้ามาบริหารธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจที่ทำประสบความสำเร็จและเติบโต เพราะสำคัญเลย เราารู้สึกอย่างไรกับธุรกิจที่บ้าน ถึงแม้ว่ามันจะไม่ใช่ความฝันของเราแต่มันก็เหมือนเป็นหน้าที่ที่ต้องกลับมาทำ แรกๆ อาจจะแคลงเพื่อให้ป่าสบายใจ แต่พอทำไปแล้วรู้สึกเรามีพันธะกับธุรกิจ เพราะเราเห็นมันมาตั้งแต่เด็ก อีกอย่างเวลาทำงาน การบริหารคนมีความสำคัญมาก ถ้าเราบริหารคนไม่ได้ ถ้าเราไม่เข้าใจเค้า ส่งเสริมให้เค้าประสบความสำเร็จ หรือแก้ไขปัญหาให้เค้าไม่ได้ เราก็ไม่สามารถผลักดันให้เค้าทำงานให้กับเราได้เต็มที่ สำหรับวิถีชีวิตมันก็สำคัญนะ เพราะแต่ละคนก็มีวิถีของตัวเอง แต่เราถูกเลี้ยงดูด้วยสภาพแวดล้อมแบบนี้ ก็ทำให้เราเข้าใจมากขึ้น ถึงเราจะไปเรียนต่างประเทศมารับเอาวัฒนธรรมตะวันตกมาแต่พอกลับมาเรายังเข้าใจว่าเพราะอะไรพ่อแม่ถึงคิดแบบนี้ ที่สำคัญเลยนะ เราทำธุรกิจถ้าเราไม่มีเตรียมพร้อม ไม่จุใจในจังหวะที่เหมาะสม หรือไม่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ นี่จบเลยนะ ผู้ใดเค้าไม่ได้แน่นอนถ้าดูภาพรวมแล้วเห็นว่าทุกประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจแน่นอน

### ทายาทท่านที่ 4 คุณกิม (นามสมมติ) ทายาทรุ่นที่ 3 ธุรกิจสำนักพิมพ์

สำคัญหมดทุกประเด็นเลยนะเพราะคนที่จะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้ต้องมีวิถีในการดำเนินชีวิต และพันธะกับธุรกิจของเราเป็นพื้นฐาน อันนี้จะแสดงความเป็นตัวตนเองเราว่าเราถูกบ่มเพาะมาอย่างไร อย่างเราคุณพ่อคุณแม่ยังช่วยดูแลอยู่ก็จะค่อยๆ แนะนำไป แต่ท่านก็ให้เราคิดเอง ตัดสินใจเอง ทำให้เราต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แต่ก็ต้องรอบครอบด้วย ไม่ใช่อยากทำอะไรก็ทำ ต้องเตรียมพร้อมสุดๆ เพราะเราไม่รู้ว่าโอกาสจะมาเมื่อไหร่ ภายใจนี้ต้องพร้อมเลย และที่สำคัญคือต้องเร็ว ถ้าโอกาสมาเราจะมันแต่มาคิดไม่ได้ต้องรีบฉกฉวยทันที ส่วนเรื่องการดูแลคนถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะถ้ามีขุนศึกที่ดี ก็จะช่วยให้เราขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวของเราเนี่ยประสบความสำเร็จ ถ้าให้ความสนใจแล้วก็สนับสนุนเค้าในทางที่ถูกต้องแน่นอนว่าเราก็จะซื้อใจเค้าได้

### ทายาทท่านที่ 5 คุณเกียรติ (นามสมมติ) ทายาทรุ่นที่ 2 เจ้าของธุรกิจอะไหล่รถยนต์

พอผมเห็นตัวแบบเดอะคีย์แล้วนั่งถึง คุณพ่อผมเลย ท่านให้ความสำคัญกับการบ่มเพาะลูกๆ มาก แล้วท่านก็ดูมากด้วย ผิดเป็นผิด ทำให้ผมและน้องๆ รักกันแล้วก็รักธุรกิจของครอบครัวด้วย เราทำงานในธุรกิจครอบครัวกันตั้งแต่เด็ก ทำให้ได้เห็นวิถีชีวิตแล้วแนวทางในการทำงานของคุณพ่อวิธีการตัดสินใจ ที่ทำคัญเราเคารพและกลัวพ่อมาก มันทำให้เรามีพันธะกับครอบครัวและธุรกิจนะ มันทำให้เราทุ่มเทเพื่อครอบครัวแล้วก็ธุรกิจ ทำให้เราไม่คิดถึงแต่ตัวเอง กอบโกยให้กับตัวเองเท่านั้น แต่นึกถึงความเป็นครอบครัวมากกว่า ผมทำงานกับพี่น้อง เราปรึกษากันตลอด พวกเรานั้นการเติบโตอย่างต่อเนื่องไม่หิว هوا แต่มั่นคง เราจึงพร้อมที่จะรับมือกับวิกฤติต่างๆ แล้วเราก็ค่อนข้างให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผมว่าเรามีความอดทนมากกว่าธุรกิจทั่วไปที่ต้องการ Return เร็วนะ สำคัญเลยการเตรียมพร้อมของเราทำให้เรารวดเร็วกว่าคนอื่นในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจด้วย ผมว่านี่คือปัจจัยสำคัญ แต่เราทำงานกันแค่ผู้บริหารไม่ได้ถึงเราจะเป็นโรงงานใหญ่แต่พนักงานเราต้องดูแลให้ทั่วถึง ถ้าเค้ามีความสุขในการทำงานผลงานย่อมออกมาดี การที่เราให้ความสำคัญกับการสนับสนุน และแก้ปัญหาให้กับเค้า ทำให้เราได้ใจเค้ามาส่วนหนึ่งแล้วเรายังเห็นพฤติกรรมอื่นๆ ของเค้าอีกด้วย แล้วผมสังเกตคุณนะ ธุรกิจของผมนคนลาออกน้อยมาก ผมคิดว่าตัวแบบเดอะคีย์นี้สามารถเอามาใช้ในการพัฒนาทายาทรุ่นต่อไปได้เลย