

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษา ตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทยโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้ข้อสรุป ดังนี้ (1) ภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การเป็นผู้จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา และการมีมุมมองเชิงปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยจึงปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของ Bass and Avolio (2004) (2) ความผูกพันของทายาท ประกอบด้วย ความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม และความผูกพันด้านความจำเป็น ซึ่งปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของ Meyer and Allen (2007), P. Sharma and Irving (2005), Magda, Leon and Wilfred. (2012) และ A. Dawson, P. Sharma, P. Gregory Irving, J. Marcus and F. Chirico (2013) (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวของธุรกิจครอบครัวไทย ประกอบด้วย ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและการมุ่งผลระยะยาว ซึ่งปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของ Hofstede's (1980, 1991) และ KriengsinPrasongsukarn (2009) (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วย ประกอบด้วย ความมีนวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยงการดำเนินงานเชิงรุกความก้าวร้าวในการแข่งขัน และความเป็นอิสระในการบริหาร ซึ่งปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของ Miller and Friesen, 1982; Hurt, Joseph, and Cook, 1977; Lumpkin and Dess, 1996Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996; Lumpkin, Cogliser, and Schneider, 2009 (5)ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจประกอบด้วย กำไรย้อนหลัง 5 ปี กำไรในปีที่ผ่านมา (profit in the last five years) กำไรเฉลี่ย 5 ปีที่ผ่านมา สภาพคล่องของธุรกิจ และประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเทียบกับคู่แข่งซึ่งปรับปรุงจากรายงานการศึกษาของRoberto. F., Lorraine U. and Marta B. B., 2010; Baum, Locke and Smith,2001; Ahmad et al., 2010; Man, Lau and Snape, 2008; Kaleka, 2002; Wittmann, Hunt and Arnett, 2009; Zeng, Xie and Tam, 2010; Ziggers and Tjemkes, 2010; Feng, Sun and Zhang, 2010

ผู้วิจัยกำหนดประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ทายาทธุรกิจครอบครัวซึ่งจดทะเบียนบริษัทจำกัดกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งยังคงดำเนินกิจการอยู่ในปี พ.ศ.2555 จำนวน 462,550 บริษัท โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นทายาทธุรกิจตั้งแต่วันที่ 2 ขึ้นไป จำนวน 450 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้

การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น 2 ชั้นตอน (two stage stratified sampling) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามระหว่างเดือนมกราคม 2556- พฤศจิกายน 2557 ในการศึกษาครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว สำหรับการนำเสนอเนื้อหาในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 2 อภิปรายผล

ตอนที่ 3 ข้อจำกัดของการวิจัย

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 5 หัวข้อ คือ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ค่าเฉลี่ยของ ภาวะผู้นำของทายาท ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และ ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (3) ดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (4) ผลการวิเคราะห์เส้นทาง และ (5) การปรับตัวแบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 52.2) ส่วนเพศหญิง (ร้อยละ 47.8) มีอายุระหว่าง 20 ถึง 30 ปี (ร้อยละ 39.8) รองลงมาอายุระหว่าง 31 ถึง 40 ปี (ร้อยละ 38.9) ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 58.2) รองลงมาคือ มีการศึกษาในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 34.2) ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 2 (ร้อยละ 76) รองลงมาเป็นสมาชิกในรุ่นที่ 3 (ร้อยละ 16.4) ส่วนใหญ่มีธุรกิจอยู่ในกรุงเทพมหานครจำนวน 174 คน (ร้อยละ 38.7) รองลงมาคือผู้ที่มีธุรกิจอยู่ในภาคเหนือมี จำนวน 145 คน (ร้อยละ 32.2) ส่วนใหญ่ทำงานในธุรกิจครอบครัวมาแล้ว 1 ถึง 5 ปี (ร้อยละ 61.8) รองลงมาคือทำงานในธุรกิจครอบครัวมาแล้ว 6 ถึง 10 ปี (ร้อยละ 16.9) ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง (ร้อยละ 40) รองลงมาคืออยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 35.3)

2. ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำของทายาท ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และ ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

(1)ภาวะผู้นำของทายาทเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (Successor's leadership) อยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงทายาทธุรกิจครอบครัวมีความเป็นผู้นำในทุกๆ ด้านรวมกันในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน การดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สูงที่สุด รองลงมาคือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ถัดมาคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และสุดท้าย คือ การสร้างแรงบันดาลใจแสดงให้เห็นว่าทายาทธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร ในฐานะที่ทายาทเป็นผู้นำ ด้วยการดูแลเอาใจใส่พนักงานแต่ละคนเป็นรายบุคคลทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นคนสำคัญขององค์กรโดยตัวทายาทจะทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำและให้คำปรึกษาแก่พนักงานให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคล และยังให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานเป็นการส่วนตัว ใช้รูปแบบการสื่อสารสองทาง รับฟังและมีทักษะการฟังที่ดี เอาใจเขามาใส่ใจเรา มอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ เพื่อให้พัฒนาพนักงานให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ให้การสนับสนุนและการช่วยเหลือพนักงานเจริญก้าวหน้ามีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น

(2)ความผูกพันของทายาทเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของทายาทอยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงทายาทธุรกิจครอบครัวมีความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัวในทุกๆ ด้านรวมกันอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแยกตามรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงที่สุด รองลงมาคือความผูกพันด้านความจำเป็น โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันของทายาท เกิดจากบรรทัดฐานทางสังคม มากกว่าด้านความจำเป็น และด้านความรู้สึก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทายาทตัดสินใจเข้าธุรกิจครอบครัวเนื่องมาจากความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่มากกว่า ความจงรักภักดีที่เกิดจากความรู้สึก ดังนั้นการเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวของทายาทจึงเป็นเพียงต้องการตอบแทนครอบครัวมากกว่าความเต็มใจด้วยความรักใคร่อย่างแท้จริง

(3)วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวอยู่ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงทายาทธุรกิจครอบครัวมีวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในด้านการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวมีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่

แน่นอนและสุดท้าย ทายาทมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำของอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นทายาทธุรกิจครอบครัวมีมุมมองในการบริหารธุรกิจของครอบครัวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน จึงมักจะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และไม่ใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันที่รุนแรงมากนัก และที่สำคัญวัฒนธรรมของคนในสังคมไทยมักจะยอมรับและให้เกียรติผู้อาวุโสทำให้ขาดความอิสระในการตัดสินใจและการบริหารธุรกิจ แต่ก็จะมีข้อดีคือรับฟังและยอมรับกับความคิดเห็นของผู้บริหารอาวุโสซึ่งมีประสบการณ์มากกว่าได้ง่าย

(4) **ภาวะความเป็นผู้ประกอบการเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการซึ่งหมายถึง ภาวะผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัวอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า ทายาทธุรกิจครอบครัวมีระดับความคิดเห็นด้านความมีนวัตกรรมมากที่สุด รองลงมาคือความเป็นอิสระในการบริหาร สำหรับ ระดับความคิดเห็นด้านความก้าวร้าวในการแข่งขัน อยู่ในระดับปานกลาง ต่อมาคือความกล้าเสี่ยงมี และสุดท้ายคือการทำงานเชิงรุกมีระดับความคิดเห็นปานกลาง แสดงให้เห็นว่า การดำเนินธุรกิจครอบครัวมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างด้วยความสามารถหลักของธุรกิจหรือการค้นหากระบวนการ สินค้า หรือบริการใหม่ๆ มาตอบสนองตลาดมากกว่าการด้วยวิธีการบริหารงานที่เป็นอิสระและมีความยืดหยุ่น มากกว่าจะเข้าไปต่อสู้กับคู่แข่งโดยตรง เนื่องจากธรรมชาติของธุรกิจครอบครัวมุ่งเน้นถึงเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน การบริหารงานที่มีความเสี่ยงสูงจึงไม่นำมาใช้ในการบริหารธุรกิจครอบครัวของทายาท

(5) **ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว** เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน แสดงให้เห็นว่า การรับรู้ทางความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวของทายาทด้าน กำไรย้อนหลัง 5 ปีอยู่ในระดับมาก การรับรู้ทางความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวด้านกำไรในปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับมีกำไรการรับรู้ทางความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวด้านกำไรกำไรเฉลี่ย 5 ปีที่ผ่านมา อยู่ในระดับมีกำไร การรับรู้ทางความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวด้านประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อยู่ในระดับดีกว่า และการรับรู้ทางความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวด้านสภาพคล่องของธุรกิจ อยู่ในระดับพอมีสภาพคล่องตามลำดับ

3. ดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับตัวแบบ (Model Modification) ด้วยการปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น โดยให้ค่าความ

คลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับตัวแบบ พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 5 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี ดัชนี $\chi^2/df = 1.189$, CFI = 1.000, GFI = 0.980, AGFI = 0.950, RMSEA = 0.021 และ SRMR = 0.046 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแบบแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

(1) ภาวะผู้นำของทายาท (LEADER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

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

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

(4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(5) ภาวะผู้นำของทายาท (LEADER) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (SUCCESS) ผ่านภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .02, .05 และ .06 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การปรับตัวแบบ

ผู้วิจัยดำเนินการปรับตัวแบบ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ผลที่ได้คือลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วมที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ผลการวิจัยพบว่า

(1) ภาวะผู้นำของทายาท (Successor's Leadership: LEADER) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ สนับสนุนความสำเร็จ (Supporter: ldsuppr) แก้ไขปัญหา (Troubleshooter: ldtroub) (2) ความผูกพันของทายาท (Scuuessor'sCommitement: COMMIT) ประกอบด้วย 3

องค์ประกอบ คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment: comnorm) ความผูกพันด้านความจำเป็น (Continuance Commitment: comconti) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment: comaffe) (3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Cultur Value: CULVAL) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ ความมั่นคง (Stability: vstabi) ความเสมอภาค (Equality: cvequal) (4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation:ENTRE) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ฐุโจม (Incursion: enincur) เตรียมพร้อม (Preparation: enparpa) สร้างสรรค์ (Creation: encreat) (5) ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (FORMPER) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ กำไรย้อนหลัง 5 ปี (Profit in the last five years: serv5) กำไรในปีที่ผ่านมา (Profitability in the last fiscal year: sprolast) ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Compare the financial performance to competitors: scompet) สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (Current liquidity: sflow) กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (Average profitability over the past five years: sprem5)

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของตัวแบบโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับตัวแบบ พบว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 5 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 45.83$, $df=33$, $p\text{-value}=0.06779$, $GFI=0.99$, $AGFI=0.95$, $SRMR 0.038$

ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า

(1) ภาวะผู้นำของทายาท (LEADER) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

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

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

(4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ENTRE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (FIRMPER) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(5) ภาวะผู้นำของทายาท (LEADER) ความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัว (COMMIT) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (CULVAL) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อ ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (FIRMPER) ผ่านภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

(ENTRE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .13, .02 และ .04 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 2อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 แสดงว่าหากทายาทธุรกิจมีความเป็นผู้นำสูง จะทำให้ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการสูงด้วย ซึ่งสาเหตุอาจเนื่องมาจากการเป็นผู้ประกอบการต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้และสร้างผลกำไร การเป็นผู้นำต่างจากการเป็นผู้จัดการ ดังนั้นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อนำให้องค์กรสามารถมุ่งไปสู่จุดที่ผู้อื่นไม่สามารถตามได้ทัน หากผู้ประกอบการไม่มีภาวะผู้นำแล้วย่อมไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ จะสามารถเป็นได้เพียงผู้ตามซึ่งไม่นานก็อาจต้องปิดกิจการเนื่องจากไม่สามารถคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใดๆ ซึ่งเหนือกว่าคู่แข่งธุรกิจอื่นๆ ได้

ผลการวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าหากทายาทธุรกิจมีภาวะความเป็นผู้นำที่สูง อาจเกิดจากการปลูกฝังของครอบครัว จะสามารถทำให้ทายาทมีความเป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพและสามารถสืบทอดกิจการให้ประสบความสำเร็จต่อไป ด้วยเหตุนี้ในการสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวจึงควรใส่ใจในการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำของทายาทเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากทายาทมีความเป็นผู้นำตั้งแต่เล็ก ก็เป็นสัญญาณที่ดีสำหรับทายาทในการเป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสำหรับสืบทอดกิจการ แต่หากพบว่าทายาทยังขาดภาวะความเป็นผู้นำ ก็สามารถเตรียมความพร้อมของทายาทด้านความเป็นผู้นำให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถพร้อมรับมือในการรับสืบทอดกิจการต่อไป หากไม่มีมีการพัฒนาศักยภาพด้านความเป็นผู้นำก็อาจส่งผลเสียต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่ดีที่จะสืบทอดกิจการต่อไปในอนาคตได้ เพราะการเป็นผู้ประกอบการต้องมีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว ดังนั้นหากขาดภาวะความเป็นผู้นำแล้วอาจถูกโน้มน้าวได้ง่ายและไม่มีความคิดเห็นในการตัดสินใจ ทำให้ในการตัดสินใจอาจไม่นำประโยชน์มาสู่กิจการ ซึ่งข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยมีความสอดคล้องกับวรรณกรรมเป็นจำนวนมากได้แก่ Andreas Engelen, et al. (2012) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน และยังส่งผลเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ สอดคล้องกับการศึกษาของ Arham and Muenjohn(2012) ที่พบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ต่างส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับ SrinivasaRao (2012) พบว่า ภาวะผู้นำ และภาวะผู้ประกอบการ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงการศึกษาของ Siva and Natarajan (2011) พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ

2. ความผูกพันของทายาทมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งจะสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 แสดงว่าหากทายาทมีความผูกพันกับธุรกิจครอบครัวมาก จะส่งผลให้ทายาทมีความเป็นผู้ประกอบการที่มากเช่นกัน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความผูกพันของทายาทมีความสำคัญมาก หากทายาทไม่มีความผูกพันกับธุรกิจครอบครัวแล้ว ก็เป็นเรื่องยากที่ทายาทจะสามารถเป็นผู้ประกอบการที่ดีและประสบความสำเร็จได้ ในบางครั้งทายาทอาจไม่คิดว่าธุรกิจดังกล่าวเป็นธุรกิจของครอบครัว แต่คิดว่าเป็นธุรกิจของพ่อและแม่ จึงไม่ได้เกิดความผูกพันกับธุรกิจและไม่ต้องการสานต่อธุรกิจครอบครัว ตรงกันข้ามคือต้องการสร้างธุรกิจของตนเองขึ้นมาดังเช่นธุรกิจของพ่อแม่ ดังนั้นในการสร้างความผูกพันของทายาทให้มีความรักและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของของธุรกิจครอบครัวจึงเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อทายาทเกิดความตระหนักและเห็นคุณค่าของธุรกิจครอบครัว จนเกิดความผูกพัน จะทำให้ทายาทเกิดความรักในธุรกิจ และต้องการพัฒนาและธำรงรักษาธุรกิจไว้ให้เกิดความยั่งยืน เนื่องจากเมื่อเกิดความผูกพันก็ย่อมไม่ยอมให้ธุรกิจล่มสลายไป แต่อยากธุรกิจมีความก้าวหน้าจะเจริญเติบโต ในทางกลับกันหากทายาทไม่มีความผูกพัน ก็ย่อมไม่ยอมดำเนินธุรกิจต่อและพร้อมที่จะทิ้งธุรกิจได้ทุกเมื่อ ดังนั้นเมื่อทราบว่าทายาทไม่มีความผูกพันกับธุรกิจ ควรมีการพูดคุยปรึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในครอบครัวและธุรกิจ เพราะหากทายาทไม่เกิดความผูกพันก็ย่อมไม่สามารถจะเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและนำธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยมีความสอดคล้องกับวรรณกรรมเป็นจำนวนมากได้แก่ การศึกษาของ Sirmon and Hitt, (2003) ที่กล่าวว่าความผูกพันส่งผลให้ของทายาทธุรกิจครอบครัวมุ่งมั่นที่จะรักษาธุรกิจของครอบครัวไว้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, and Craig, (2008) ที่พบว่า ความผูกพันของสมาชิกครอบครัวนั้นส่งผลให้ ทายาทมีความพยายามในการทำงานและพฤติกรรมพิเศษที่จะช่วยนำไปเกิดการปฏิบัติการของธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการศึกษาของ Van den Hooff and Van Weenen, (2004) ที่กล่าวว่า ความผูกพันเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการของภาวะผู้ประกอบการ

3. วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งจะสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 แสดงว่าภาวะความเป็นผู้ประกอบการจะมีมากยิ่งขึ้น เมื่อทายาทได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมาจากครอบครัววัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวที่นำมาศึกษาในครั้งนี้คือระยะของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว หากกล่าวถึงระยะของอำนาจอาจกล่าวได้ว่าทายาทต้องการอำนาจในการบริหารจัดการธุรกิจดังนั้นหากทายาทไม่มีอำนาจในการตัดสินใจใดๆ ในธุรกิจครอบครัว ย่อมไม่ทำให้ทายาทมีภาวะที่จะเป็นผู้ประกอบการได้ ด้านความไม่แน่นอนทายาทไม่ต้องการดำรงอยู่กับสิ่งที่ไม่มีความแน่นอนเนื่องจากธุรกิจครอบครัวมีเป้าหมายที่จะรักษาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถส่งต่อไปยังทายาทรุ่นต่อไป อีกด้วย ดังนั้นหากทายาทมองเห็นว่าธุรกิจครอบครัวไม่

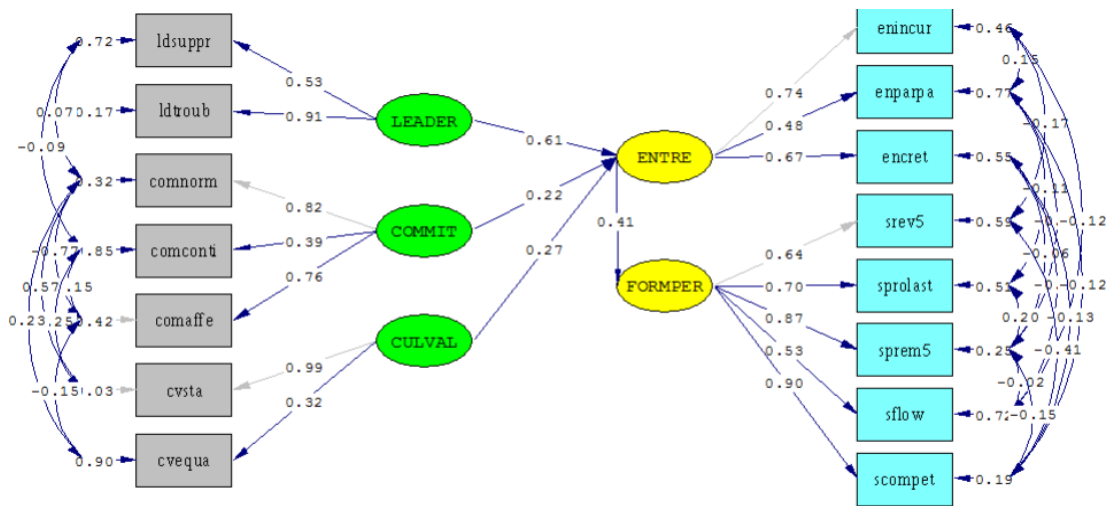
สามารถตอบโจทย์เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เช่นรายได้หรือความมั่นคงในชีวิต ย่อมทำให้ทายาทไม่ต้องการสานต่อธุรกิจซึ่งจะเป็นเหตุให้ไม่มีภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมในด้านมุมมองระยะยาว ซึ่งจะทำให้ทายาทมีความมุ่งมั่นที่จะนำพาธุรกิจของครอบครัวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หากขาดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวด้านนี้ก็ย่อมมีผลโดยตรงกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่มาจากธุรกิจครอบครัว จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมีผลการภาวะความเป็นผู้ประกอบการอย่างมาก ดังนั้นหากต้องการให้ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการสูง ต้องส่งเสริมวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee and Peterson, 2000 ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ทั้งด้านค่านิยม (Values) และบรรทัดฐาน (Norm) ส่งผลต่อความสามารถทางสังคมทำให้ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ William (2013) ที่ได้ทำการเปรียบเทียบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการในประเทศยูเครน และสหรัฐอเมริกา พบว่า ถึงแม้ทั้งสองประเทศจะมีวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างกันแต่ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ครอบครัว

4. ภาวะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 แสดงว่าความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว จะเพิ่มสูงมากขึ้นได้ทายาทจะต้องมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการสูง ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ในที่นี้คือความสำเร็จในด้านการเงิน เช่น ยอดขาย กำไร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถเห็นได้ชัดเจน ดังนั้นหากต้องการให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จต้องส่งเสริมให้ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่สูง สำหรับธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จนั้นมักจะมีลักษณะของภาวะความเป็นผู้ประกอบการสูง ดังนั้นทายาทที่มีภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่สูงจะสามารถดำเนินกิจการได้เสมือนเป็นผู้ก่อตั้ง เพราะภาวะความเป็นผู้ประกอบการประกอบไปด้วยหลายส่วน ทั้งการคิดพัฒนานวัตกรรม มีความอิสระในการบริหาร และสามารถทำงานเป็นเชิงรุกได้ดีเป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบายวิธีการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม และรอบครอบ หากทายาทมีการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ธุรกิจสามารถก้าวไปสู่องค์กรชั้นนำได้ในอนาคต เพราะธุรกิจในอนาคตต้องมีการทำงานเชิงรุก หากก่อตั้งรับอย่างเช่นวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม อาจไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dess and Lumpkin (2005) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้ประกอบการควรสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร วิธีการทำงาน และรูปแบบในการบริหารจัดการ ซึ่งเปรียบเทียบภาวะความเป็นผู้ประกอบการ เสมือนผลลัพธ์จากกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร โดยองค์กรประกอบต่าง ๆ ที่เลือกใช้นั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและบริบทขององค์กรนั้นๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ Hughes and

Morgan, (2007) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษา พบว่า ภาวะความเป็นผู้ประกอบการส่งผลในเชิงบวกต่อผลความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาของ Lee and Lim (2009) และ Kraus et al., (2010) ที่สนับสนุนว่า ภาวะความเป็นผู้ประกอบการนั้นส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อผลความสำเร็จในการประกอบธุรกิจบริการ รวมถึงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับธุรกิจครอบครัวเช่นกัน

5. ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ความผูกพันของทายาทและวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 แสดงให้เห็นว่านอกจากภาวะความเป็นผู้ประกอบการแล้วที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นปัจจัยทางอ้อมคือภาวะผู้นำ ความผูกพัน และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ซึ่งทั้งสามตัวเป็นสิ่งที่มีความน่าสนใจเป็นอย่างมาก เพราะว่าแม้ไม่ได้มีอิทธิพลทางตรง แต่เป็นอิทธิพลที่แฝงมากับการเป็นภาวะผู้ประกอบการ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความสำเร็จกับธุรกิจ ดังนั้น หากต้องการให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ทายาทต้องมีศักยภาพทั้งด้านภาวะความเป็นผู้นำ มีความผูกพันต่อธุรกิจของครอบครัว และดำเนินตามแนวทางวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแล้วอาจทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จดังที่คาดการณ์ไว้ ด้วยเหตุนี้ในการเตรียมความพร้อมของทายาทธุรกิจครอบครัว ควรคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้เป็นสำคัญซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้พบว่ามีผลสอดคล้องกับการศึกษาของ Arham and Muenjohn(2012) SrinivasaRao (2012) และ Siva and Natarajan (2011) ที่พบว่า ภาวะผู้นำนอกจะส่งผลโดยตรงกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการแล้วยังส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอีกด้วย สำหรับการศึกษาของ Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, and Craig, (2008) และ Van den Hooff and Van Weenen, (2004) ที่กล่าวว่า ความผูกพันของทายาทเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่มุ่งมั่นที่จะรักษาธุรกิจของครอบครัวไว้ ส่วนการศึกษาของ Lee and Peterson, 2000 และ William (2013) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ทำให้ทายาทมีภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งขึ้น และส่งผลในเชิงบวกต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ครอบครัว

เมื่อพิจารณาจากอิทธิพลของภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวแล้วพบว่า ถึงแม้จะมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีความสัมพันธ์เพียงร้อยละ 8 เท่านั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และความสำเร็จหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว โดยแยกข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทายาทธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่ 2 และกลุ่มทายาทธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่ 3 ขึ้นไป โดยมีรายละเอียดดังนี้



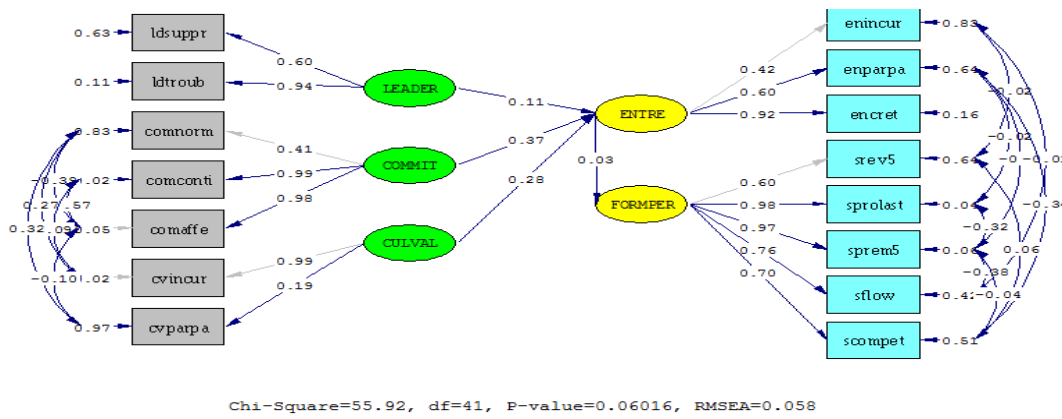
Chi-Square=41.66, df=31, P-value=0.09572, RMSEA=0.032

ภาพประกอบที่ 5.1 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวมของ ทายาทรุ่นที่ 2

ตารางที่ 5.1 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ความเป็นผู้ประกอบการ และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ของทายาทรุ่นที่ 2

ปัจจัยเหตุ	LEADER			COMMIT			CULVAL			ENTRE		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ENTRE	0.61**	-	0.61**	0.08**	-	0.08**	0.11**	-	0.11**	-	-	-
	(0.18)	-	(0.18)	(0.03)	-	(0.03)	(0.03)	-	(0.03)	-	-	-
FORMPER	0.25**	0.25**	-	0.03*	0.03*	-	0.04**	0.04**	-	0.41**	-	0.41**
	(0.05)	(0.05)	-	(0.01)	(0.01)	-	(0.01)	(0.01)	-	(0.08)	-	(0.08)

หมายเหตุ * p < .05 ** p < .01



ภาพประกอบที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวมของ ทายาทรุ่นที่ 3 ขึ้นไป

ตารางที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในตัวแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ความเป็นผู้ประกอบการ และความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ของทายาทรุ่นที่ 3 ขึ้นไป

ปัจจัยเหตุ	LEADER			COMMIT			CULVAL			ENTRE		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ENTRE	0.11 (0.11)	-	0.11 (0.11)	1.05* (0.43)	-	1.05* (0.43)	0.08** (0.03)	-	0.08** (0.03)	-	-	-
FORMPE	0.00	0.00	-	0.03	0.03	-	0.00	0.00	-	0.03	-	0.03
R	(0.01)	(0.01)	-	(0.09)	(0.09)	-	(0.01)	(0.01)	-	(0.09)	-	(0.09)

หมายเหตุ * $p < .05$ ** $p < .01$

จากผลการศึกษาข้อมูลความสำเร็จทางการเงินของทายาทธุรกิจที่ได้รับการถ่ายโอนในรุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3 พบว่า ทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 (0.421) มีความสำเร็จทางการเงินสูงกว่า ส่วนทายาทธุรกิจรุ่นที่ 3 (0.03) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 สามารถซึมซับความเป็นผู้ประกอบการจากผู้ก่อตั้งได้เป็นอย่างดี อาจเป็นเพราะเคยทำงานมาร่วมกับผู้ก่อตั้ง จึงสามารถเรียนรู้วิธีการและเทคนิคต่างๆ จากผู้ก่อตั้งได้เป็นอย่างดี รวมถึงเห็นความยากลำบากในการก่อตั้งธุรกิจ จึงทำให้เมื่อต้องรับช่วงการถ่ายโอนธุรกิจต่อ ทำให้มีความตระหนักรู้ในการดำเนินธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตรงข้ามกับทายาทธุรกิจรุ่นที่ 3 ซึ่งอาจไม่เคยเห็นความยากลำบากในการก่อตั้งธุรกิจ ซึ่งทายาทรุ่นที่ 3 บางคนอาจเป็นรุ่นหลาน ซึ่งแทบจะไม่เคยเห็นว่ากิจการมีความยากลำบากในการก่อตั้งอย่างไร เมื่อเกิดมาก็พบว่ากิจการประสบความสำเร็จ มีรายได้ที่มั่นคงอยู่แล้ว จึงทำให้ความรักและความผูกพันในการดำเนินกิจการน้อยลงตาม ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลในการวิเคราะห์

ทั้ง 2 รุ่นว่า ทายาทธุรกิจจากรุ่นที่ 2 จะสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการด้านการเงิน ได้ดีกว่าทายาทธุรกิจจากรุ่นที่ 3 และรุ่นอื่นซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของคุณ สัมภาษณ์คุณบุญชัย โชควัฒนา ทายาทรุ่นที่ 2 ของ ดร.เทียม โชควัฒนา บริษัทสหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ในงานสัมมนา Family Business ของธนาคารกสิกรไทย ได้กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า “ตั้งแต่เด็กผมนั่งดูทีวี กับคุณพ่อทั้งวันทั้งคืน งานที่พ่อทำ โฆษณาผมจำได้หมดเลย เพลงโฆษณาแต่งโดยใคร ผมสนใจอยู่แล้ว ชะตาฟ้าลิขิตให้ทำด้านโฆษณา ออกไปต่างจังหวัด ออกไปเซ็ค ไปเยี่ยมโฆษกทุกประเทศ ต้องขอบคุณคุณพ่อผม โฆษณาทั่วประเทศก็สถานีที่ราชการ โฆษกชื่ออะไร ออกเวลาอะไรจำได้หมด มีคนเซ็คให้เซ็คเครื่องออกตรงหรือเปล่าทำให้หมด” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทายาทรุ่นที่ 2 ได้รับการถ่ายทอดวิธีการทำงาน ความคาดหวัง และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจจากรุ่นก่อตั้งมากกว่า ทายาทรุ่นที่ 3 เนื่องจากทายาทรุ่นหลังมีโอกาสได้ไปเรียนต่อต่างประเทศมากขึ้นทำให้ได้รับการหล่อหลอมวัฒนธรรมที่แตกต่างจากสมาชิกครอบครัวรุ่นก่อนหน้า จึงไม่มีโอกาสได้คลุกคลีกับธุรกิจมากนัก ทายาทรุ่นที่ 3 จึงมักสร้างเป้าหมายในการดำเนินชีวิตของตนเองมากกว่าที่จะสนใจในการทำงานในธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้ทายาทรุ่นที่ 2 ส่วนใหญ่เป็นรุ่นพี่น้องทำงานร่วมกัน ดังนั้นจึงถูกเลี้ยงดูมาคล้ายคลึงกัน มีรักใคร่ความผูกพันกัน และให้ความเคารพผู้อาวุโส สำหรับทายาทรุ่นที่ 3 มักจะเป็นกลุ่มเครือญาติ ทำให้ขาดความสนิทสนม และยังถูกเลี้ยงดูมาแตกต่างกัน ทำให้เมื่อมาทำงานร่วมกันแต่ละคนอาจมีเป้าหมายที่แตกต่างกันทำให้ความผูกพัน

ตอนที่ 3 ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีข้อจำกัด 4 ประการคือ

1. กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้คือผู้ประกอบการรุ่นที่ 2 ขึ้นไปดังนั้นอาจทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่เป็นเอกพันธ์ (Homogeneity) เนื่องจากแนวคิดของผู้ประกอบการแต่ละรุ่นอาจมีความแตกต่างกันเนื่องจากช่วงวัย และการเลี้ยงดู เช่น รุ่นที่ 2 ได้รับการปลูกฝังแนวคิดมาจากผู้ก่อตั้งธุรกิจโดยตรงทำให้เข้าใจและซึมซับแนวคิดและเป้าหมายของธุรกิจครอบครัว แต่รุ่น 3 อาจเป็นรุ่นหลาน ซึ่งไม่ได้เห็นความยากลำบากหรือแนวคิดและเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวอย่างใกล้ชิด ทำให้ความคิดเริ่มมีความแตกต่าง ดังนั้นในการเก็บข้อมูลที่ได้ อาจทำให้ข้อมูลไม่เป็นกลุ่มเดียวกัน จึงอาจทำให้ผลการวิจัยไม่ได้ผลเช่นเดียวกับผลการวิจัยในวรรณกรรม

2. การเก็บข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่างทำได้ยากมากเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นอัตราการตอบกลับจึงไม่เป็นไปตามเป้า ทำให้ผู้วิจัยต้องติดตามเป็นระยะ ดังนั้นระยะเวลาที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บข้อมูลจึงกินเวลานานถึง 2 ปี เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้บางครั้งผู้บริหารไม่มีเวลาตอบและมอบให้เลขาคอบแทนทำให้ข้อมูลที่ได้รับไม่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ จึงต้องเพิ่มกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่

3. การสุ่มกลุ่มตัวอย่างอาจไม่เป็นตัวแทนของประชากร เนื่องจากเมื่อผู้บริหารไม่ตอบแบบสอบถามหรือข้อมูลไม่สามารถใช้งานได้ จึงต้องเพิ่มกลุ่มตัวอย่างใหม่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากบริษัทในพื้นที่เดิมได้ จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่กระจายไปตามภูมิภาคและจังหวัดในภูมิภาคเท่าที่ควร

4. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเครื่องมือของต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ยังไม่ได้มีการศึกษาสำหรับประเทศไทย ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวัดข้อมูลบางกลุ่มเป็นการวัดแบบพหุมิติ (Multidimensional) ทำให้ละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) จึงทำให้ต้องตัดข้อคำถามบางส่วนออกในการวิเคราะห์

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในส่วนนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะด้านการจัดการสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยหลายประการ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ ข้อเสนอแนะด้านการจัดการสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อเสนอแนะด้านการจัดการ

จากการทบทวนวรรณกรรมและจากผลการวิจัยความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยสามารถนำไปใช้ในด้านจัดการดังนี้

1) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ดังนั้นผู้ประกอบการกิจการธุรกิจครอบครัวควรมีการส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำของทายาทตั้งแต่เด็ก เพื่อให้ทายาทสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะแฝงภายในของบุคคลดังนั้นจึงควรดึงศักยภาพคุณลักษณะแฝงดังกล่าวออกมาให้เร็วที่สุดเพื่อให้ทราบว่าทายาทมีภาวะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ควรเพิ่มเติมในส่วนใด เมื่อทายาทเติบโตขึ้นจะสามารถเป็นผู้ประกอบการที่ดีที่มีความเป็นผู้ประกอบการที่ดีที่สามารถดำเนินธุรกิจของครอบครัวให้เกิดความต่อเนื่องและประสบความสำเร็จสูงสุด

2) ความผูกพันของทายาทมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ดังนั้นจึงควรปลูกฝังความรักและความผูกพันของทายาทต่อธุรกิจครอบครัว เพราะหากทายาทไม่มีความผูกพันและไม่ต้องการดำเนินธุรกิจครอบครัวแล้ว ย่อมไม่สามารถจูงใจให้ทายาทอยากจะเป็น

ผู้ประกอบการที่ดีและดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการสื่อสารกันภายในครอบครัวให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางของธุรกิจครอบครัวที่ตรงกัน โดยให้สมาชิกในครอบครัวทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อให้ทุกคนเกิดความตระหนักถึงความรับผิดชอบ และเกิดความผูกพันกับธุรกิจครอบครัว

3) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ดังนั้นจึงควรสร้างวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นที่ยอมรับของทายาท กล่าวคือหากทายาทไม่ยอมรับกับมูลค่าของวัฒนธรรมที่สร้างขึ้น ก็จะทำให้เกิดการต่อต้านทำให้ไม่เป็นผลดีกับธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การสร้างมูลค่าทางวัฒนธรรมจึงไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะเป็นเรื่องของข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งอาจมีทั้งผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย แต่ต้องใช้วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวที่เป็นที่ยอมรับมากที่สุดเป็นข้อตกลงร่วมกันสำหรับการบริหารและจัดการธุรกิจครอบครัว

4) ภาวะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ดังนั้นควรส่งเสริมภาวะความเป็นผู้ประกอบการให้กับทายาท โดยการส่งเสริมอาจมีทั้งการศึกษาดูงาน การฝึกงาน และการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถ หากทายาทมีความเป็นผู้ประกอบการแล้วจะทำให้สามารถบริหารและจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และสามารถเป็นผู้นำเหนือคู่แข่งในธุรกิจได้

5) ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ความผูกพันของทายาทและวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ดังนั้นการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับทายาทธุรกิจ ให้เป็นผู้นำทางธุรกิจและผู้นำของครอบครัว นอกจากความเป็นผู้นำแล้วยังต้องร่วมกันสร้างความผูกพันให้กับทายาทให้มีความรู้สึกอันดีกับธุรกิจครอบครัว เพื่อให้ทายาทรู้สึกรักและผูกพันพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังต้องมีการสร้างวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวเพื่อให้เป็นข้อตกลงร่วมของการดำเนินธุรกิจให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรม อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของธุรกิจ

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลจากการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นเพิ่มเติมที่มีผลความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว เนื่องจากยังมีอีกหลายปัจจัยที่ผู้วิจัยไม่ได้นำมาศึกษาในครั้งนี้ เช่น บุคลิกภาพของผู้ประกอบการ

2) การศึกษาครั้งต่อไปควรแยกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละรุ่นของทายาทในการศึกษา เนื่องจาก คุณลักษณะ ความคิดเห็น และแนวทางการดำเนินงานของทายาทแต่ละรุ่นมีความแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลมีความตรง (Validity) จึงควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นเอกพันธ์ (Homogeneity)

3) ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีการกระจายให้ทั่วแต่ละภูมิภาคของประเทศ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้สรุปอ้างอิง (Generalize) ไปยังประชากรของทนายธุรกิจทั่วไปประเทศไทยได้

4) ควรมีการศึกษาเครื่องมือในการวัดข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural) เนื่องจากเครื่องมือที่นำมาใช้ส่วนใหญ่เป็นเครื่องมือของต่างประเทศซึ่งมีวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจครอบครัวที่ต่างกัน เช่น ประเทศอเมริกาก็มีการดำเนินธุรกิจครอบครัวต่างจากประเทศจีน และผลที่ได้จากการศึกษาจะสามารถยืนยันได้ว่าเครื่องมือดังกล่าวสามารถนำมาใช้ได้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย