



JRGBS

วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์

Journal of Rangsit Graduate Studies in Business and Social Sciences

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

<https://rsujournals.rsu.ac.th/index.php/jrgbs>



## ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความวารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์

ศ.ดร.สมบูรณ์ สุขสำราญ	อุปนายกราชบัณฑิตสภา
ศ.ดร.พล.อ.ต.นพพล หาญกล้า	โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช
รศ.ดร.บุษบา พุกยาพันธ์รัตน์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รศ.ดร.มณฑล ศาสนนันท์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รศ.ดร. ชัคตตรี รัชสวัสดิ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
ผศ.ดร.บุญเลิศ ไพรินทร์	มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
รศ.ประกายศรี ศรีรุ่งเรือง	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ผศ.ดร.กฤษณา วิสมิตะนันท์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผศ.ดร.เสริมศักดิ์ กิตติपालาวรรักษ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ผศ.ดร.นवलนภา จุลสุทธิ	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ผศ.ดร.วรรณรพี บานชื่นวิจิตร	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ผศ.ดร.ภาวิน ชินะโชติ	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ดร.ชัยยง ชัยเจริญทวีกิจ	มหาวิทยาลัยบูรพา
ดร.ดวงสมร มะโนวรรณ	มหาวิทยาลัยมหิดล
ดร.บัญชา วงศ์เลิศคุณากร	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ดร.ชัยยง ชัยเจริญทวีกิจ	มหาวิทยาลัยบูรพา
ดร.จิรัชย์ ศิริศิริรัมย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ดร.รวีพรรณ สุภาวรรณ	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ดร.นารี วงศ์เลิศคุณากร	มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
ดร.วราภรณ์ ไทโยมา	มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ดร.ศิวพร คุณภาพดีเลิศ	วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยบูรพา
พลอากาศเอก ดร.เสนาะ พรรณพิกุล	กองบัญชาการกองทัพอากาศ
ดร.เกษม กสิโอฬาร	ศาลเยาวชนและครอบครัว จังหวัดสมุทรปราการ
ดร.สุรเดช เอกปัญญาสกุล	สมาคมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารแห่งประเทศไทย
ดร.กิตติศักดิ์ อังคะนาวิน	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ดร.อิทธิภูมิ พรหมมา	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ว่าที่ร้อยตรี ดร.กฤษพัฒน์ ชาญกิจ	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ดร.สุรวงศ์ วรรณปักษ์	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ดร.ภัทร ชมภูมิ่ง	มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ผศ.ดร.พัฒน์ พิธิษฐเกษม	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.ณกมล จันทร์สม	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.นพปฎล สุวรรณทรัพย์	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.ปิยภรณ์ ชูชีพ	มหาวิทยาลัยรังสิต

ดร.ศุมาลี สว่าง	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.วีรศักดิ์ ประเสริฐวงษ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.กฤษฎา มุฮัมหมัด	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.พัชรหทัย จารูทวีผลนุกูล	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.พัชรี ดันดิวิภาวิน	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.วีรยุทธ โชคชัยมาดล	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.ศรัณย์ ธิติลักษณ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.กฤษดา มุฮัมหมัด	มหาวิทยาลัยรังสิต
ดร.ชนะเกียรติ สมนานบุตร	มหาวิทยาลัยรังสิต



สารบัญ

หน้า

อิทธิพลของคุณค่าที่รับรู้ด้านคุณภาพ คุณค่าที่รับรู้ด้านราคา และคุณภาพการให้บริการต่อความพึงพอใจ ความเชื่อใจ ความผูกพัน และการบอกต่อของลูกค้าซื้อคอนโดมิเนียมมือสอง ผ่านบริษัท อสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร กิตติภัส มิตริวิจารณ์, อัมพล ชูสนุก, สิริบุปผา อุทารชดา และ ฉวีวรรณ ชูสนุก	1-14
การรับรู้ความสามารถในตนเอง การเสริมสร้างพลังอำนาจ และความสุขในการทำงาน ของบุคลากรสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ วันนิวัต เต็งสุวรรณ, ชีรพัฒน์ วงศ์คุ้มสิน และ งามลมัย ผิวเหลือง	15-27
การจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านวัฒนธรรมอาหารพื้นบ้านภาคเหนือตอนบนของไทย ฉิมมน ภมร และ พัชร ดันติวิภาวิน	28-44
ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมล้านช้างกับความเป็นท้องถิ่นนิยมริมฝั่งโขง ในภาคอีสาน ประเทศไทย ตามแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์พลเมือง วีรชาติ ภัคดี	45-62
การตั้งถิ่นฐานของคนเมืองใน ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สุพัฒพงศ์ เข้มอ้อม และ พิสิฐ นิลเอก	63-72
แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัว ในประเทศไทย ปิยภรณ์ ชูชีพ และ วิจิต อุ่ออัน	73-94
อัตลักษณ์สตรีนิเวศนิยมกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จกมล ลีวเวหา ภัทร โภคินภิบาล และ ฉัตรวรัญช์ องค์กรสิงห์	95-105
กระบวนการมีส่วนร่วมทางการเมืองผ่านสื่อออนไลน์: กรณีศึกษา โปสต์ทูเดย์ และแนวหน้า วุฒิพร ลิ้มวารภัส และ สุวิชา เป้าอารีย์	106-118

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำ ในภาคกลางของประเทศไทย สิทธปวิทย์ ธนโสคติคุณันท์, บุรินทร์ สันติสาส์น และ พัฒน์ พิธิษฐเกษม	119-135
การจัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานด้วยเทคนิคการเสริมแรงบวกผ่านการเล่า นิทานเพื่อ พัฒนาพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมของเด็กระดับชั้นปฐมวัย สุรารักษ์ แก้วชะมอญ	136-149
นวัตกรรมสังคมการเรียนรู้สู่นามเด็กเล่นสร้างปัญญา ณัฐชานันท์ โชตินิรันตนาอนุกุล และ ฉัตรวรัญช์ องค์กรสิงห์	150-163
การจัดการองค์การสีเขียวของโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในภาคใต้ฝั่งตะวันตก ของประเทศไทย ทศพร กาญจนภมรพัฒน์	164-182
บทบาทของโซเชียลมีเดียในการลงโทษทางสังคม ตฤณ ทวีธารานนท์1 สัจจิต พิริยะรังสรรค์	183-200
การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนเปิดศูนย์บริการช่วยเหลือฉุกเฉินบนท้องถนน ในจังหวัดอุบลราชธานี กนกอร สุทธิวงศ์ และ พรพิพัฒน์ จูษา	201-212
การศึกษาการดำเนินนโยบายโครงการ ชิม ช้อป ใช้ ในประเทศไทย สุรพันธ์ ธีรศักดิ์จรรย์	213-227
การจัดตั้งสวนอุตสาหกรรมนวัตกรรมและเทคโนโลยีสินค้าฮาลาล ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ วรวิษ พิศสุวรรณ	228-242

## แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย Causal Relationship Model Effecting Success of Family Business in Thailand

ปิยภรณ์ ชูชีพ<sup>1</sup> และ วิจิต อุ๋อัน<sup>2</sup>

10.14456/jrgbsrangsit.2020.22

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ การกำกับดูแลธุรกิจ การจัดการความสามารถ การสืบทอดทายาททางธุรกิจ และประสิทธิภาพขององค์การของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ การกำกับดูแลธุรกิจ การจัดการความสามารถที่มีผลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ และประสิทธิภาพขององค์การของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย และ (3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้คือ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 450 ราย ซึ่งผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางสถิติโมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ มาสรุปเป็นแบบจำลองทางสถิติ และดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อยืนยันผลการวิจัย

ผลวิจัยพบว่า การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจและประสิทธิภาพขององค์การ โดยการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลทางตรงต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ และประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งการจัดการความสามารถมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นการสืบทอดทายาททางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ:** การสืบทอดทายาททางธุรกิจ, การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ, การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว, การจัดการความสามารถ, ประสิทธิภาพขององค์การ

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต และคณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### **Abstract**

The objectives of this research were (1) to study factors of Entrepreneurial Leadership, Family Governance, Talent Management, Succession, and Organizational Performance of Family Business in Thailand, (2) to examine factors of Entrepreneurial Leadership, Family Governance, Talent Management, Succession, and Organizational Performance of Family Business in Thailand, and (3) to create a model of Succession of Family Business in Thailand. The samples of this research were 450 SME family business entrepreneurs. The research used a simple random sampling. The instrument used in this research was a questionnaire. The data were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM), and the results derived from quantitative analysis were summarized into a statistical model. In-depth interview was conducted to verify the findings.

According to the findings, Entrepreneurial Leadership had a direct impact on Succession and Organizational Performance. Family Governance had direct influence in Succession and Organizational Performance. Talent Management gave a direct impact on Organizational Performance. Therefore, Succession statistically gave a direct impact on Organizational Performance.

**Keywords:** Succession, Entrepreneurial Leadership, Family Governance, Talent Management, Organizational Performance



## 1. บทนำ

“ครอบครัว” คือสถาบันพื้นฐานของสังคม เป็นจุดเริ่มต้นของการสรรค์สร้างสิ่งดีๆ ให้เกิดขึ้นมากมาย เช่นเดียวกับ “ธุรกิจครอบครัว” ที่เป็นจุดเริ่มต้นของโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม การเติบโตและพัฒนาการต่างๆ ของธุรกิจครอบครัว นับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้ภาพรวมของเศรษฐกิจและสังคมของประเทศแข็งแกร่งอย่างยั่งยืน จากการสำรวจของ FORTUNE GLOBAL 500 พบว่า อาณาจักรธุรกิจขนาดใหญ่ระดับโลกที่มีชื่อเสียงมานานหลายชั่วอายุคน ซึ่งในบรรดาบริษัทที่มียอดขายมากที่สุดในโลก 500 บริษัท นั้น จะมี “ธุรกิจครอบครัว” อยู่ถึงร้อยละ 19 (Fortune Global 500, 2019) ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย (Thailand Family Business) หรือกิจการที่ความเป็นเจ้าของส่วนใหญ่จำกัดภายในวงศ์ตระกูล มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยไม่น้อยทั้งในแง่ของมูลค่ากิจการและจำนวนของบริษัท ในปี 2018 สถาบันการเงิน Credit Suisse ได้ประเมินมูลค่าของธุรกิจครอบครัวทั้งหมดในไทยว่ามีถึงราว 30 ล้านล้านบาท (SCB Economic Intelligence Center, 2019) และกระจายอยู่ในทุกภาคส่วนธุรกิจ สอดคล้องกับนิพนธ์ ศรีสุขุมบวรชัย หัวหน้าสายงานธุรกิจครอบครัวและหุ้นส่วนสายงานภาษีและกฎหมาย Price Waterhouse Cooper (PwC Thailand) ให้ข้อมูลว่า มูลค่าธุรกิจครอบครัวของประเทศไทยอยู่ที่ 30 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 80 ของทั้งระบบเศรษฐกิจ คิดอันดับ 8 ของโลก และอันดับ 7 ของประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีธุรกิจที่รายได้เกิน 200 ล้านบาทต่อปี ถึง 2.5 หมื่นแห่ง จึงถือเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนภาคธุรกิจ โดยร้อยละ 75 ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งถือหุ้นใหญ่โดยคนในตระกูลและเครือญาติ (The Standard, 2018) ทั้งนี้ธุรกิจครอบครัวไม่ได้จำกัดเฉพาะธุรกิจขนาดเล็ก ในปี 2019 EY และ Young (EY) ร่วมกับมหาวิทยาลัย St. Gallen ได้จัดทำดัชนี Family Business 500 ซึ่งจัดอันดับบริษัทครอบครัวที่ใหญ่ที่สุด 500 บริษัท ของโลกซึ่งมีบริษัทไทยติดอันดับอยู่ถึง 4 บริษัท (CPF (อันดับที่ 108), CP ALL (อันดับที่ 114), Indorama (อันดับที่ 195), Thai Beverage (อันดับที่ 298) (Fortune Global 500, 2019) นอกจากนี้ ตามข้อมูลของ PwC ประเทศไทย พบว่า 1 ใน 3 ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว จะเห็นได้ว่าธุรกิจครอบครัวมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก (Price Waterhouse Cooper Thailand, 2018)

ซึ่งในปัจจุบัน ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยจำนวนมาก ได้มีการส่งมอบธุรกิจจากรุ่นที่ 1 (ผู้ก่อตั้ง) ไปสู่รุ่นที่ 2 และในบางบริษัทได้เริ่มส่งมอบธุรกิจสู่รุ่นที่ 3 ในด้านผลการสำรวจธุรกิจครอบครัว ของ Price Waterhouse Cooper ระบุว่าอัตราการอยู่รอด (Survival Rate) ของธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่ 2 เป็นร้อยละ 30 ของอัตราการอยู่รอดของรุ่นที่ 1 ที่มีอยู่ถึงร้อยละ 100 และอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 3 คิดเป็นร้อยละ 12 และ ธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่ 4 คิดเป็นร้อยละ 3 ของรุ่นที่ 1 ซึ่งถือเป็นสัดส่วนการอยู่รอดที่สอดคล้องกับความเชื่อว่า ธุรกิจครอบครัวจะดำรงอยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่นเท่านั้น (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) โจทย์ใหญ่ที่เป็นความท้าทายต่อการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวประการสำคัญคงหนีไม่พ้นเรื่อง การสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) ซึ่งจากผลสำรวจล่าสุด Family Business Survey 2018 ของ PwC พบว่า ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวทั่วโลกถึงร้อยละ 43 ยังขาดการวางแผนสืบทอดทายาททางธุรกิจที่รองรับการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการอยู่รอดของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ (Price Waterhouse Cooper Thailand, 2018) ดังนั้นจากเหตุผลข้างต้น ทำให้ผู้วิจัย ศึกษาในเรื่องการสืบทอดทายาททางธุรกิจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างแบบจำลอง



ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจเพื่อสร้างให้เกิดความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ การกำกับดูแลธุรกิจ การจัดการความสามารถ การวางแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจ และประสิทธิภาพขององค์การของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ การกำกับดูแลธุรกิจ การจัดการความสามารถที่มีผลต่อการวางแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจ และประสิทธิภาพขององค์การของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

## 3. การดำเนินการวิจัย

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาองค์ประกอบของการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดของ Shen and Cannella (2003) พบว่า แนวคิดการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support) เป็นกระบวนการของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด (Rothwell, 2001) ผู้บริหารถือว่าทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้นำในอนาคต รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและการจัดการที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จ 2) การประเมินศักยภาพของผู้สืบทอด (Needs Driven Assessment) หมายถึง กระบวนการในการระบุตำแหน่งที่ต้องการแผนสืบทอด เพื่อประเมินทักษะความสามารถด้านทุนมนุษย์ที่จำเป็นในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการตรวจสอบความสามารถพิเศษที่เป็นข้อได้เปรียบ อาทิเช่น การศึกษา ประวัติการทำงาน ทักษะ คุณสมบัติที่สำคัญ ความสามารถด้านภาษา ประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ เป้าหมายและแผนพัฒนา ความผูกพันต่อองค์การ เป็นต้น เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Holton, Bates & Naquin, 2000) 3) การพัฒนาผู้สืบทอด (Development of Successor) หมายถึง การพัฒนาความรู้และทักษะของผู้สืบทอดให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งในอนาคต เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดเป็นปัจจัยสำคัญความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวที่รอดชีวิต (Le Breton-Miller et al., 2004) การพัฒนาผู้สืบทอดจะทำให้ผู้สืบทอดสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ (Ibarra, 2005) และสามารถขับเคลื่อนองค์การไปยังเป้าหมายที่กำหนดไว้

การศึกษาองค์ประกอบของการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดของ Gupta et al. (2004) พบว่า แนวคิดการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การปฏิบัติงานเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ผู้ประกอบการที่มีคุณลักษณะการปฏิบัติงานเชิงรุกจะมีความสามารถในการคาดการณ์ปัญหาในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง (Okudan & Rzasa, 2006) และสามารถแก้ไข ปรับปรุง เพื่อตอบสนองต่อโอกาสด้านสิ่งแวดล้อม (Surie & Ashley, 2008) 2) การสร้างสรรค์ (Innovativeness) หมายถึง ความสามารถและแนวโน้มที่จะคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดที่มีประโยชน์เกิดจากการรับรู้โอกาส (Gupta et al., 2004) และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหา การสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่โดดเด่นและแตกต่างของผู้ประกอบการ

(Okudan & Rzasa, 2006) 3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk taking) หมายถึง ความเต็มใจของผู้ประกอบการที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ความไม่แน่นอนและความรับผิดชอบต่ออนาคต (Chen, 2007) การยอมรับความเสี่ยงเป็นคุณลักษณะทั่วไป (Zhao, 2005) ในการแสวงหาโอกาสและฝึกทักษะทั้งหมดของการของการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Okudan & Rzasa, 2006)

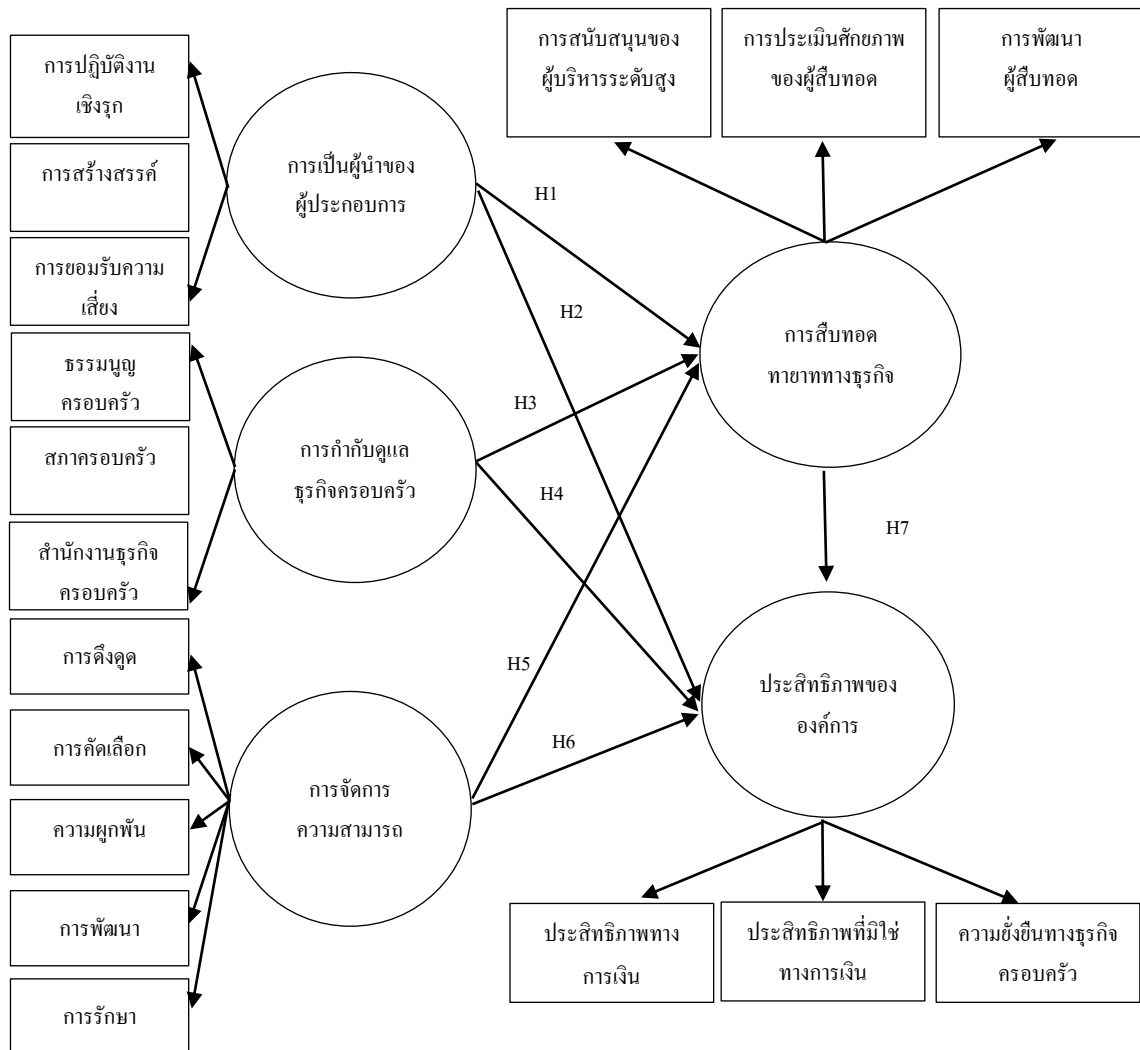
การศึกษาองค์ประกอบของการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Governance) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดของ Martin (2001) พบว่า แนวคิดการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Governance) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ธรรมนูญครอบครัว (Family Constitution) หมายถึง นโยบาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กรที่ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว ธรรมนูญครอบครัวเป็นกฎระเบียบและข้อบังคับที่แสดงถึงอำนาจความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและธุรกิจ 2) สภาครอบครัว (Family Council) หมายถึง ตัวแทนที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันของครอบครัวและธุรกิจ โดยการจัดทำเอกสารควบคุมกิจกรรมและความสัมพันธ์ทั้งหมดภายในองค์กร ดังนั้นสภาครอบครัวจึงควบคุมความสัมพันธ์ทางธุรกิจของครอบครัวกับระบบย่อยอื่น ๆ ของความเป็นเจ้าของและธุรกิจ (Leach, 2011) สภาครอบครัวออกแบบมาเพื่อหารือเกี่ยวกับปัญหาครอบครัวและเพื่อปรับให้เหมาะสมกับความคาดหวังของสมาชิกในครอบครัวที่สัมพันธ์กับองค์กร เช่น นโยบายของข้อจำกัดระหว่างครอบครัวและผลประโยชน์ทางธุรกิจ นโยบายการจ้างสมาชิกครอบครัวเข้ามาทำงานในองค์กร (คำตอบแทน เจื่อนไขการจ้างงาน) การกระจายและการจัดการสินทรัพย์ เป็นต้น 3) สำนักงานธุรกิจครอบครัว (Family Office) หมายถึง โครงสร้างที่รวมศูนย์การจัดการความมั่งคั่งของธุรกิจครอบครัว ตลอดจนการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจจะยังคงดำรงอย่างต่อเนื่องระหว่างรุ่นผ่านการจัดสรรสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง นโยบายการคลัง การฝึกอบรมและการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดรุ่นต่อไป

การศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความสามารถ (Talent Management) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดของ Philips and Ropper (2009) พบว่า แนวคิดการจัดการความสามารถ (Talent Management) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) การดึงดูด (Attraction) องค์กรต้องการบุคลากรที่มีความสามารถหรือพรสวรรค์ เนื่องจากความสามารถเป็นที่คาดหวังขององค์กรต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต (Morton, 2004) โดยองค์กรจะดึงดูดความสามารถของบุคลากรจากจำนวนของความสามารถที่มีในองค์กรอย่างจำกัด (Athey, 2008) ดังนั้น การดึงดูดความสามารถจึงกลายเป็นความท้าทายขององค์กรที่จะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพมีความโดดเด่นจากคนอื่น ๆ (Lloyd, 2002) (2) การคัดเลือก (Selection) กิจกรรมการคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรคาดหวังว่าจะมีบุคลากรที่มีความสามารถจำนวนมาก การเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรและผู้สมัคร (Studer, 2006) (3) ความผูกพัน (Engagement) องค์กรต้องการการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพราะเชื่อว่าการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การรับผิดชอบ ความปรารถนาที่แท้จริงที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความผูกพันทางอารมณ์กับองค์กรและภารกิจและวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรในแง่มุมมองต่างๆ ที่สามารถดึงดูดพนักงานในองค์กร (Phillips & Roper, 2009) (4) การพัฒนา (Development) การพัฒนาพนักงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในหน้าที่ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากพนักงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink, 1999) การพัฒนาพนักงานเป็นชุดบูรณาการของแผนงานที่ออกแบบมาเพื่อรับรองว่าบุคลากรทุกคนมีความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม

ศักยภาพเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร (Jacobs & Washington, 2003) การพัฒนาพนักงานที่ประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากความสมดุลระหว่างการปฐมนิเทศอาชีพและความต้องการของแต่ละบุคคลและพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร (Shelton, 2001) กิจกรรมการพัฒนาพนักงานรวมถึงโปรแกรมการฝึกอบรมในสถานที่และนอกสถานที่ โปรแกรมการศึกษาและสัมมนา การหมุนเวียนงาน สื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและโปรแกรมการให้คำปรึกษา โปรแกรมเหล่านี้อำนวยความสะดวกในการปรับปรุงความสามารถของพนักงานที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ประจำวันขององค์กร กิจกรรมการพัฒนาพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับพนักงานใหม่ที่เข้าสู่องค์กร (Holton, 1996) เพื่อสร้างความสามารถที่เหมาะสมสำหรับสถานที่ทำงาน การพัฒนาพนักงานให้โอกาสในการทำงานที่ดีขึ้นซึ่งจะช่วยให้องค์กรโดยรวมมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น (Torraco & Swanson, 1995) (5) การรักษา (Retention) การเก็บรักษาพนักงานเป็นเทคนิคอย่างเป็นระบบของฝ่ายบริหารเพื่อช่วยให้พนักงานอยู่ในระยะเวลาที่นานขึ้น (Tephillah & Swamalatha, 2015) องค์กรมักจะกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อดึงดูดและรักษาการจ้างงานบุคลากรที่มีความสามารถที่ดีที่สุดที่มีอยู่ การระบุแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญมีอิทธิพลต่อการเก็บรักษาพนักงานในองค์กร

การศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดของ Kaplan & Norton (1992, 1996) พบว่า แนวคิดประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่สะท้อนในรูปแบบของตัวเลขหรือสามารถวัดผลทางบัญชีและการเงิน เช่น ผลกำไร อัตราผลตอบแทน อัตราการคืนทุน อัตราการเติบโต ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น (2) ประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่สะท้อนในรูปแบบของความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของผู้บริโภค ความผูกพันของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น (3) ความยั่งยืนทางธุรกิจครอบครัว (Sustainable Family Business) หมายถึง การมุ่งเน้นระยะยาว การขึ้นระยะยาวของธุรกิจครอบครัวในการสืบทอดทายาททางธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น โดยมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความต้องการของธุรกิจ ควบคู่ไปกับการสอดคล้องกับกฎระเบียบทางกฎหมาย รวมถึงผลการปฏิบัติที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน

จากการวิจัยสามารถสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของงานวิจัย

### รูปแบบการวิจัย

การศึกษาเรื่อง แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) แบบ Explanatory Research โดยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการทบทวนแนวความคิดและทฤษฎี เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและเครื่องมือการวิจัยแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา เพื่อบรรยายข้อมูล และใช้สถิติวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ในการทดสอบสมมติฐาน โดยหลังจากนั้น นำข้อมูลไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และใช้

การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นที่สำคัญ และกำหนดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเรื่องแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ได้กำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) คือ ธุรกิจครอบครัวซึ่งจดทะเบียนนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ จำนวน 737,912 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2562)

ซึ่งจากการสำรวจของ Price Waterhouse Cooper พบว่าธุรกิจในประเทศไทยประมาณร้อยละ 80 เป็นธุรกิจครอบครัว ดังนั้นธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยซึ่งจดทะเบียนในรูปแบบนิติบุคคลมีประมาณ 590,329 ราย โดยแบ่งเป็นภูมิภาคต่าง ๆ ดังนี้

กรุงเทพมหานคร	จำนวน 231,761 ราย
ภาคกลาง	จำนวน 127,628 ราย
ภาคตะวันตก	จำนวน 16,459 ราย
ภาคตะวันออก	จำนวน 63,672 ราย
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน 49,817 ราย
ภาคเหนือ	จำนวน 46,478 ราย
ภาคใต้	จำนวน 54,514 ราย

### ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้ได้ออกแบบการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยพบขนาดที่เหมาะสม คือ 10 - 20 เท่าขององค์ประกอบในการศึกษา (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ทั้งนี้มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 17 องค์ประกอบ เท่ากับขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 450 ตัวอย่าง โดยการสุ่มตัวอย่างเป็นง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งสุ่มตามภูมิภาคของประเทศไทยที่เป็นสถานประกอบการที่จดทะเบียนในรูปแบบนิติบุคคลกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

### ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1:** การทบทวนวรรณกรรม โดยการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร บทความวิจัย หนังสือ วารสาร และข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งที่จัดพิมพ์เป็นภาษาไทยหรือต่างประเทศ เพื่อทบทวนและสรุปความรู้พื้นฐานของการวิจัย ตัวแปรที่ทำการศึกษาเพื่อสร้างและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยของการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2** การร่างแบบสอบถามการวิจัย การทบทวนตัวแปรและองค์ประกอบ ได้ดำเนินการทบทวนและพิจารณา วิเคราะห์ข้อคำถามของตัวแปรและองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดร่างแบบสอบถาม

เบื้องต้นที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยพิจารณาระดับการวัดข้อมูล และข้อความที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 3** แนวทางการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อพัฒนาข้อความหรือเครื่องมือการวิจัยที่เป็นแบบสอบถาม เพื่อนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลการศึกษา

**ขั้นตอนที่ 4** การร่างแบบสอบถามจากข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา นำมาใช้ในการร่างแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยนำประเด็นค้นพบมาจัดกลุ่มและคัดแยกตามรายละเอียดที่สอดคล้องและครอบคลุมในประเด็นตัวแปรและองค์ประกอบต่างๆ

**ขั้นตอนที่ 5** พัฒนาเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรงของข้อความ ข้อความที่ได้สร้างขึ้นเกิดจากการทบทวนวรรณกรรม และการสัมภาษณ์เชิงลึก มาทำการร่างแบบสอบถามและทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือแบบสอบถามหรือการวิจัยโดยการมุ่งเน้นการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรง (Content Validity) หรือความสอดคล้องของข้อความต่อวัตถุประสงค์และการวิจัย ทั้งนี้ได้ดำเนินการส่งมอบร่างแบบสอบถามให้กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 ท่านในการประเมินค่าสถิติดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

**ขั้นตอนที่ 6** การพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามโดยการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือการวิจัย ด้วยการทำ Pilot test ผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงตามการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยด้วยวิธีการทดสอบความเที่ยงตรง (Content Validity) มาทำการทดสอบเบื้องต้นโดยการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มเป้าหมายที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง และนำกลับมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการใช้สถิติ Cronbach's Alpha ซึ่งจะพิจารณาค่า  $\alpha$  ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป หมายความว่า ข้อความดังกล่าวมีความเชื่อมั่น (วิจิต อุ๋น, 2554)

**ขั้นตอนที่ 7** การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

**ขั้นตอนที่ 8** การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคทางสถิติที่เป็นสถิติพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ด้วยการประเมินแบบจำลองการวัด เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปร และตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นและแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

**ขั้นตอนที่ 9** การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเป็นการยืนยันกรอบแนวคิดและปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาในงานวิจัย และเพื่อใช้ในการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

**ขั้นตอนที่ 10** สรุปการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยผู้วิจัยนำผลการศึกษามาทำการสรุปเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้โดยง่ายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาครั้งนี้ และทำการอภิปรายผลเพื่อแสดงถึงความสอดคล้องของผลการศึกษาที่กับการทบทวนวรรณกรรม ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนา



และปรับกลยุทธ์การสืบทอดทายาททางธุรกิจครอบครัว และเพื่อไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ

#### 4. ผลการวิจัย

##### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 51.56 ส่วนเพศหญิง จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 48.44 มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 22.44 รองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 อายุ 31-40 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 20.44 อายุ 51-60 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 อายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 15.33 และอายุ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 58.67 รองลงมาคือ ระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 15.33 เป็นสมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 2 จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 45.78 รองลงมาคือ เป็นสมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 1 จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 38.67 เป็นสมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 3 จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และเป็นสมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 4 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.22 ปัจจุบันอยู่ในตำแหน่งงานผู้บริหารระดับสูง (เจ้าของธุรกิจ ประธานบริษัท รองประธานบริษัท เป็นต้น) จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 60.67 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ เป็นต้น) จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 24.44 ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน) จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 6.89

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุของธุรกิจครอบครัวต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 28.22 รองลงมาคือ อายุของธุรกิจครอบครัว 20-30 ปี จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 อายุของธุรกิจครอบครัว 31-40 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 23.56 อายุของธุรกิจครอบครัว 41-50 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 อายุของธุรกิจครอบครัว 51-60 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.11 และอายุของธุรกิจครอบครัว 60 ปีขึ้นไปจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44 ทำธุรกิจด้านการบริการ จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 39.56 รองลงมาคือ ธุรกิจด้านการผลิต จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 30.67 ธุรกิจด้านค้าปลีก จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 15.11 และธุรกิจด้านค้าส่ง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 14.67 ทุนจดทะเบียน 1-5 ล้านบาท จำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 65.78 รองลงมาคือ ทุนจดทะเบียน 6-10 ล้านบาท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 16.89 ทุนจดทะเบียน 11-15 ล้านบาท และทุนจดทะเบียน 15 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 8.67 เท่ากัน ธุรกิจครอบครัวตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 39.11 รองลงมาคือ ภาคกลาง จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 21.56 ภาคตะวันออก จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 10.89 ภาคใต้ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 8.44 ภาคเหนือ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 7.78 และภาคตะวันตก จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 2.89

ผลการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยของการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ การกำกับดูแลธุรกิจ การจัดการความสามารถ การวางแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจ และประสิทธิภาพขององค์กร



1. ผลการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยของตัวแปรการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$  S.D. = 0.61) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ รายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ การปฏิบัติงานเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.65) รองลงมาคือ การสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.30$  S.D. = 0.71) และการยอมรับความเสี่ยง ( $\bar{X} = 4.25$  S.D. = 0.69)

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ

การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. การปฏิบัติงานเชิงรุก	450	4.45	0.65	มากที่สุด	1
2. การสร้างสรรค์	450	4.30	0.71	มากที่สุด	2
3. การยอมรับความเสี่ยง	450	4.25	0.69	มากที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม	450	4.33	0.61	มากที่สุด	-

2. ผลการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยของตัวแปรการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$  S.D. = 0.68) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว รายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ ธรรมนูญครอบครัว ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.70) รองลงมาคือ สำนักงานธุรกิจครอบครัว ( $\bar{X} = 4.25$  S.D. = 0.81) และสภาครอบครัว ( $\bar{X} = 4.21$  S.D. = 0.78)

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว

การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Governance)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ธรรมนูญครอบครัว	450	4.27	0.70	มากที่สุด	1
2. สภาครอบครัว	450	4.21	0.78	มากที่สุด	3
3. สำนักงานธุรกิจครอบครัว	450	4.25	0.81	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ยรวม	450	4.24	0.68	มากที่สุด	-

3. ผลการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยของตัวแปรการจัดการความสามารถเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$  S.D. = 0.66) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความสามารถ รายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

ดังนั้น การพัฒนา ( $\bar{X} = 4.35$  S.D. = 0.73) รองลงมาคือ การดึงดูด ( $\bar{X} = 4.32$  S.D. = 0.72) ความผูกพัน ( $\bar{X} = 4.32$  S.D. = 0.74) การรักษา ( $\bar{X} = 4.32$  S.D. = 0.73) และการคัดเลือก ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.79)

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความสามารถ

การจัดการความสามารถ (Talent Management)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. การดึงดูด	450	4.32	0.72	มากที่สุด	2
2. การคัดเลือก	450	4.27	0.79	มากที่สุด	3
3. ความผูกพัน	450	4.32	0.74	มากที่สุด	2
4. การพัฒนา	450	4.35	0.73	มากที่สุด	1
5. การรักษา	450	4.32	0.73	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ยรวม	450	4.32	0.66	มากที่สุด	-

4. ผลการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยของตัวแปรการสืบทอดทายาททางธุรกิจ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$  S.D. = 0.64) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสืบทอดทายาททางธุรกิจ จากรายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้ การพัฒนาผู้สืบทอด ( $\bar{X} = 4.38$  S.D. = 0.68) รองลงมาคือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{X} = 4.36$  S.D. = 0.71) และการประเมินศักยภาพของผู้สืบทอด ( $\bar{X} = 4.29$  S.D. = 0.72)

ตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสืบทอดทายาททางธุรกิจ

การสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	450	4.36	0.71	มากที่สุด	2
2. การประเมินศักยภาพของผู้สืบทอด	450	4.29	0.72	มากที่สุด	3
3. การพัฒนาผู้สืบทอด	450	4.38	0.68	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	450	4.34	0.64	มากที่สุด	-

5. ผลการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยของตัวแปรประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$  S.D. = 0.70) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร รายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อความที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ดังนี้

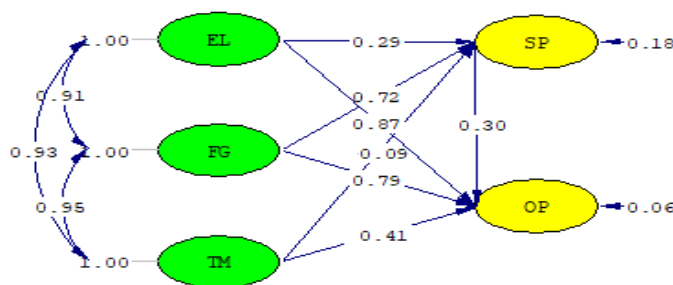
ความยั่งยืนทางธุรกิจรอบครัว ( $\bar{X} = 4.22$  S.D. = 0.77) รองลงมาคือ ประสิทธิภาพที่มีใช้ทางการเงิน ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. = 0.78) และประสิทธิภาพทางการเงิน ( $\bar{X} = 4.10$  S.D. = 0.73)

ตารางที่ 5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร

ประสิทธิภาพขององค์กร (Operational Performance)	n	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ประสิทธิภาพทางการเงิน	450	4.10	0.73	มาก	3
2. ประสิทธิภาพที่มีใช้ทางการเงิน	450	4.19	0.78	มาก	2
3. ความยั่งยืนทางธุรกิจรอบครัว	450	4.22	0.77	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	450	4.17	0.70	มาก	-

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์โมเดลครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า  $\chi^2 = 343.52$ ,  $df = 109$ ,  $p\text{-value} = 0.000$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $GFI = 0.92$ ,  $AGFI = 0.88$ ,  $RMSEA = 0.069$  และ  $SRMR = 0.025$  ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัวยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) ด้วยการปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น โดยให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือค่าดัชนี  $\chi^2 = 97.65$ ,  $df = 78$ ,  $p\text{-value} = 0.06554$ ,  $\chi^2 / df = 1.252$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.024$  และ  $SRMR = 0.015$  ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=97.65, df=78, P-value=0.06554, RMSEA=0.024

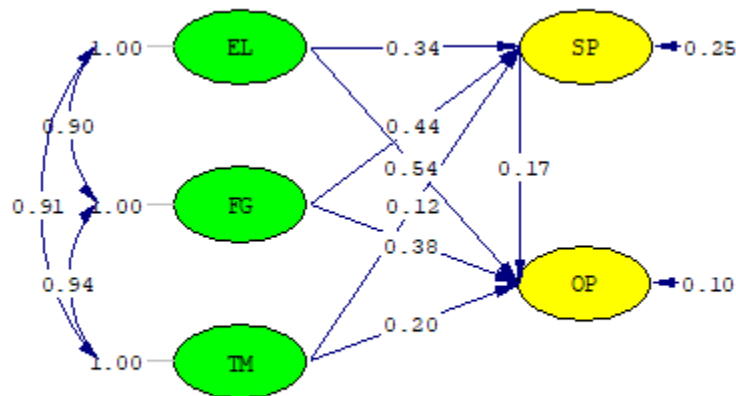
รูปที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม

### การปรับโมเดล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วม ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยผลคือลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วมที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง เป็นองค์ประกอบเดียวกัน โดยผลวิจัยพบว่า

ตัวแปรการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership: EL) ประกอบด้วย (1) การปฏิบัติงานเชิงรุก (Proactiveness: PAT) (2) การสร้างสรรค์ (Innovativeness: INV) และ (3) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking: RKT) ตัวแปร การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Governance: FG) ประกอบด้วย (1) ธรรมนูญครอบครัว (Family Constitution: FCT) (2) สภาครอบครัว (Family Council: FCC) และ (3) สำนักงานธุรกิจครอบครัว (Family Office: FOF) ตัวแปรการจัดการความสามารถ (Talent Management: TM) ประกอบด้วย (1) การดึงดูด (Attraction: ATT) (2) การคัดเลือก (Selection: SLT) (3) ความผูกพัน (Engagement: EGM) (4) การพัฒนา (Development: DVP) และ (5) การรักษา (Retention: RTT) ตัวแปรการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession: SP) ประกอบด้วย (1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Support: TMS) (2) การประเมินศักยภาพของผู้สืบทอด (Needs Driven Assessment: NDA) และ (3) การพัฒนาผู้สืบทอด (Development of Successor: DOS) ตัวแปรประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance: OP) ประกอบด้วย (1) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Performance: FCP) (2) ประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Performance: NFP) และ (3) ความยั่งยืนทางธุรกิจครอบครัว (Sustainable Family Business: STO)

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกันข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือค่าดัชนี  $\chi^2 = 22.47$ ,  $df = 15$ ,  $\chi^2 / df = 1.498$ ,  $p\text{-value} = 0.096$ ,  $RMSEA = 0.033$ ,  $RMR = 0.005$ ,  $SRMR = 0.009$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $AGFI = 0.96$ ,  $NFI = 1.00$ ,  $NNFI = 1.00$  ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=22.47, df=15, P-value=0.09616, RMSEA=0.033

รูปที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังการปรับแก้โมเดล

#### ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า

1. การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (EL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (SP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.34 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (FG) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (SP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.44 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
3. การจัดการความสามารถ (TM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (SP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.12 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (EL) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร (OP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.54 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
5. การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (FG) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร (OP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.38 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
6. การจัดการความสามารถ (TM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร (OP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.20 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
7. การสืบทอดทายาททางธุรกิจ (SP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร (OP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.17 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
8. การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (EL) การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (FG) และการจัดการความสามารถ (TM) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร (OP) ผ่านการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (SP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.06, 0.07 และ 0.02 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## 5. การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### การอภิปรายผลการวิจัย

1. การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) มีอิทธิพลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) พบว่า การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (EL) หรือเส้น GA (1,1) มีค่าพารามิเตอร์ ที่ส่งผลไปยังการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (SP) เท่ากับ 3.02 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่าการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) มีอิทธิพลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) พบว่า การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (FG) มีหรือเส้น GA (1,2) มีค่าพารามิเตอร์ ที่ส่งผลไปยัง ประสิทธิภาพขององค์กร (OP) เท่ากับ 4.52 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่าการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Governance) มีอิทธิพลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) พบว่า การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (FG) มีหรือเส้น GA (1,3) มีค่าพารามิเตอร์ ที่ส่งผลไปยัง การสืบทอดทายาททางธุรกิจ (SP) เท่ากับ 2.65 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 2.56 จึงสรุปได้ว่าการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Governance) มีอิทธิพลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Governance) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) พบว่า การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (FG) มีหรือเส้น GA (2,1) มีค่าพารามิเตอร์ ที่ส่งผลไปยัง ประสิทธิภาพขององค์กร (OP) เท่ากับ 2.32 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 1.96 จึงสรุปได้ว่าการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Governance) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. การจัดการความสามารถ (Talent Management) มีอิทธิพลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) พบว่า การจัดการความสามารถ (TM) มีหรือเส้น GA (2,2) มีค่าพารามิเตอร์ ที่ส่งผลไปยัง การสืบทอดทายาททางธุรกิจ (SP) เท่ากับ 0.66 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 1.96 จึงสรุปได้ว่าการจัดการความสามารถ (Talent Management) มีอิทธิพลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. การจัดการความสามารถ (Talent Management) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) พบว่า การจัดการความสามารถ (TM) มีหรือเส้น GA (2,3) มีค่าพารามิเตอร์ ที่ส่งผลไปยัง ประสิทธิภาพขององค์กร (OP) เท่ากับ 1.97 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 1.96 จึงสรุปได้ว่าการจัดการความสามารถ (Talent Management) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. การสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) พบว่า การสืบทอดทายาททางธุรกิจ (SP) มีหรือเส้น BE (2,1) มีค่าพารามิเตอร์ ที่ส่งผลไปยัง ประสิทธิภาพขององค์กร (OP) เท่ากับ 2.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า ค่าสถิติที่ (t-value) คือ 1.96 จึงสรุปได้ว่าการสืบทอด

ทายาททางธุรกิจ (Succession) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ (1) ประโยชน์เชิงวิชาการ (2) ประโยชน์เชิงธุรกิจ และ (3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.1 ผลการวิจัยจะได้ข้อค้นพบทางวิชาการเกี่ยวกับการอธิบายถึง แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ซึ่งจะสอดคล้องกับสภาพความจริงในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยในปัจจุบัน

1.2 ผลของการวิจัยในครั้งนี้ทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดทายาททางธุรกิจครอบครัว ซึ่งสามารถที่จะนำไปพัฒนา และต่อยอดในเชิงวิชาการเพื่อศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงวิชาการในด้านอื่น ๆ ต่อไป

#### 2. ประโยชน์เชิงธุรกิจ

2.1 ผลวิจัยทำให้ผู้ประกอบการที่เป็นแบบธุรกิจครอบครัวสามารถเตรียมความพร้อมในการสืบทอดทายาททางธุรกิจ และเป็นแนวทางในการพัฒนาของทายาททางธุรกิจเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารของธุรกิจครอบครัว อีกทั้งยังสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 เพื่อให้เจ้าของธุรกิจครอบครัว หรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางในการสร้าง หรือพัฒนาการบริหารจัดการ โครงสร้างธุรกิจครอบครัวของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

3.1 การวิจัยในครั้งต่อไป ควรนำแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยที่ได้มาใช้กับการศึกษากับธุรกิจครอบครัวแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรม หรือแยกตามประเภทของธุรกิจโดยเฉพาะ เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

3.2 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่สำคัญตัวอื่นเพิ่มเติม ที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ เนื่องจากยังมีอีกหลายปัจจัยที่ผู้วิจัยยังไม่ได้นำมาศึกษาเช่น วัฒนธรรมครอบครัว

3.3 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเจาะลึก (วิจัยเชิงคุณภาพ) ลงไปในด้านกลยุทธ์การสืบทอดทายาททางธุรกิจครอบครัวโดยเฉพาะ เพราะจากการได้มีโอกาสในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวพบว่าในแต่ละครอบครัวมีบริบทการสืบทอดทายาทที่แตกต่างกัน

3.4 การศึกษาในครั้งต่อไปควรมีการจัดแบ่งรุ่น (Generation) ในการศึกษา เช่น การแบ่งรุ่นผู้ก่อตั้ง เนื่องจากแนวคิด ทักษะ และความคิดเห็นในการทำงานมีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดการได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความแม่นยำมากขึ้น



## 6. บทสรุปการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ด้านการปฏิบัติงานเชิงรุก การสร้างสรรค์ และการยอมรับความเสี่ยง มีอิทธิพลทางตรงต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) และ ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance)

ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับ ปัจจัยการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการในด้านการปฏิบัติงานเชิงรุก เนื่องจากพบว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การทำงานต้องมุ่งเน้นในเรื่องการให้ความสำคัญกับการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายในหรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรธุรกิจครอบครัว เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ลูกค้าย่างก้าวแข่งขัน โดยที่ผู้นำธุรกิจครอบครัวต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการทำงาน และผลักดันให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะเข้ามามีผลกระทบ นอกเหนือจากจะเป็นต้นแบบที่ดีให้กับทายาททางธุรกิจในอนาคตแล้ว ยังสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วยและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

2. ผลการวิจัยพบว่า การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว (Family Governance) ด้านธรรมาภิบาลครอบครัว สภาพครอบครัว และสำนักงานธุรกิจครอบครัว มีอิทธิพลทางตรงต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) และ ประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance)

“ความชัดเจน” เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรธุรกิจครอบครัวทุกคนต้องการ ดังนั้นการสร้างธรรมาภิบาลครอบครัวที่ชัดเจนหมายถึง การสร้างกฎ กติกา ระเบียบ หรือข้อตกลงที่สมาชิกที่ทุกคนในครอบครัวทำร่วมกัน เช่น การจัดสรรค่าใช้จ่ายในแต่ละครอบครัวให้มีความเหมาะสม ค่าเล่าเรียนของลูกหลานทายาทในครอบครัว ค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสม เป็นต้น จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ การแบ่งแยกความเป็นครอบครัวกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวอย่างชัดเจน จึงเป็นสิ่งที่ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องสร้างเป็นนโยบายการบริหารธุรกิจเพื่อควบคุมการดำเนินงานของครอบครัว อีกทั้งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในครอบครัวอีกด้วย โดยเครื่องมือที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นเพื่อทำให้เกิดการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวให้มีประสิทธิภาพคือ การมีสำนักงานธุรกิจครอบครัว (Family Office) โดยอาจเริ่มจากการมีแผนกงานแผนกหนึ่งโดยเฉพาะที่ดูแลการเบิกจ่ายค่าใช้จ่าย หรือควบคุมการดำเนินงานทางการเงินอย่างเคร่งครัด หรือนำเงินที่เป็นเงินในส่วนของครอบครัวไปลงทุนเพื่อสร้างความมั่งคั่งให้เกิดขึ้นในครอบครัว นอกจากจะไม่สร้างความขัดแย้งในด้านต่างๆ ในอนาคตแล้วเมื่อทายาททางธุรกิจได้เห็นความชัดเจนในระบบหรือกระบวนการทำงานดังกล่าวข้างต้นจะเกิดความเชื่อมั่นว่าหากทำงานกับธุรกิจครอบครัวไปแล้วจะเกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวมอีกด้วย

3. ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความสามารถ (Talent Management) ด้านการดึงดูด การคัดเลือก ความผูกพัน การพัฒนา และการรักษา มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance)

ทรัพยากรมนุษย์ จัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดกับองค์กรธุรกิจ โดยทุกๆ ไป ฉันทใด ทายาททางธุรกิจจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งขาดกับองค์กรธุรกิจครอบครัว ดังนั้น กล่าวคือกระบวนการจัดการความสามารถให้กับ

ทายาททางธุรกิจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับประสิทธิภาพขององค์กรทั้งประสิทธิภาพด้านการเงิน และการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับธุรกิจครอบครัว การพัฒนาทายาททางธุรกิจที่มีความเก่ง และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำครอบครัวในรุ่นต่อไปจึงต้องถูกพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในด้านการงานให้กับทายาททางธุรกิจ เช่น ความรู้ทางด้านบริหารธุรกิจ ความรู้ทางการเงินการลงทุน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของทายาท อีกทั้งพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) ให้ทายาททางธุรกิจก้าวขึ้นไปสู่การบริหารงานครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอนาคต นอกเหนือจากการลงทุนทางการพัฒนาความรู้ให้กับทายาทแล้ว การสร้างความผูกพันให้กับทายาททางธุรกิจ ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน กล่าวคือ การที่ทายาททางธุรกิจได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กรตั้งแต่อายุยังน้อย ได้มีโอกาสได้ร่วมทำงานกับพนักงานของธุรกิจครอบครัวของตนเอง สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน จะทำให้ทายาททางธุรกิจเกิดความภาคภูมิใจ และสร้างความผูกพันกับการทำงานกับครอบครัวในอีกทางหนึ่ง ในอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญเช่นเดียวกันคือการรักษาทายาททางธุรกิจให้ทำงานอยู่ในครอบครัวให้นานที่สุด ปัจจัยในเรื่องการให้เงินเดือนและผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงแนวคิดในการทำงานของผู้ก่อตั้งเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เช่นการใช้เทคโนโลยี ใหม่ หรือ การทำกลยุทธ์ทางการตลาดแบบใหม่แบบ Omni Channel (การใช้ช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคแบบ Online และ Offline ผสมผสานกัน) ก็เป็นอีกปัจจัยที่จะช่วยรักษาทายาททางธุรกิจให้มีกำลังใจในการทำงาน และสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจได้เป็นอย่างดี

4. ผลการวิจัยพบว่า การสืบทอดทายาททางธุรกิจ (Succession) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การประเมินศักยภาพของผู้สืบทอด และการพัฒนาผู้สืบทอด มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Performance) ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ประสิทธิภาพที่มีใช้ทางการเงิน และความยั่งยืนทางธุรกิจครอบครัว

การสืบทอดทายาททางธุรกิจคือกระบวนการสืบทอดอำนาจ (การถ่ายโอนอำนาจ) ของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว (ผู้ก่อตั้ง) ให้กับ ทายาททางธุรกิจ (ผู้สืบทอด) บนพื้นฐานของการสืบทอดกิจการจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งนี้การสืบทอดทายาททางธุรกิจเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในครอบครัวได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำคนใหม่และควบคุมองค์กรทั้งหมดอย่างสมบูรณ์สิ่งนี้เรียกว่าการสืบทอดทายาททางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ จากข้อความดังกล่าวผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวจึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการเตรียมความพร้อมให้กับทายาททางธุรกิจ เพื่อขึ้นมาเป็นผู้บริหารด้วยการให้การศึกษาที่เหมาะสม มีการฝึกอบรมในด้านที่จะส่งเสริมให้ธุรกิจครอบครัวก้าวหน้า หรือการทดลองปฏิบัติงาน ทั้งนี้ครอบครัวจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ชัดเจนว่าต้องการคุณสมบัติลักษณะใด เพื่อให้การพัฒนาผู้สืบทอดเป็นไปอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยเริ่มจากการสร้างความคุ้นเคยและสนับสนุนให้ทายาททางธุรกิจที่มีศักยภาพให้ทำงานกับธุรกิจครอบครัว หลังจากนั้นประเมินศักยภาพผู้สืบทอดทายาททางธุรกิจควบคู่กับนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจในอนาคต และจึงมีการสืบทอดทายาท และมีการส่งต่อกิจการจากรุ่น

หนึ่ง ไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง โดยเน้นให้เกิดการสร้างประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ  
ครอบครัวต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2562). เข้าถึงได้จาก: <https://www.dbd.go.th/index.php>.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ธุรกิจครอบครัว*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.industry.go.th/industry/>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิจิต อุ๋อัน. (2554). *การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: พรินท์เอทมิ (ประเทศไทย).
- สิริรัฐ บุญรักษา และ วิจิต อุ๋อัน. (2558). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของทายาทธุรกิจหลังการ  
ถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 21 (1), 71-84.
- สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญญานานวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทาง  
สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เจริญ  
มั่นคงการพิมพ์.
- Athey, R. (2008). *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition And Retention Strategies  
Don't Work*. A Deloitte Research Study, Deloitte Development LLC.
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creativity  
and Innovation Management*, 16 (3), 239-249.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources  
management: Some new directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.
- Fortune Global 500. *How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age*.  
Retrieved from: <http://familybusinessindex.com/>
- Fortune Global 500. Ranking. Retrieved from: <https://fortune.com/global500/search/>
- Gupta, S., Kataria M., Gupta, P, K., Murganandan, S., & Yashory, R. C. (2004). Protective role of extract of neem  
seeds in diabetes caused by Streptozotocin in rats. *J Ethnopharmacology*, 90, 185-189.
- Holton, E. F., III, Bates, R. A., & Ruona, W.E.A. (2000). Development of a generalized learning transfer system  
Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333-360.
- Leach, P. (2011). *Family Business: The Essentials*. London: Profile Books
- Ibarra, P. (2005). Succession Planning: An idea whose time has come. *Journal of Public Management*, 87 (1),  
18 – 24.
- Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of  
Literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6 (3), 343-354

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 71-79.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (4), 305-328.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside out Business. *Review Weekly*, 24 (10), 64-66.
- Martin, S. (2001). *Industrial Organization: A European Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Morton, L. (2004). *Integrated and integrative talent management: A strategic HR framework*. Research Report R-1345-04-RR, The Conference Board, New York, NY.
- Okudan, G. E., & Rzasas S.E. (2006). A Project-Based Approach to Entrepreneurial Leadership Education. *Tecnovation*, 26 (2), 195-210.
- Price Waterhouse Cooper. (2018). Global Family Business Survey 2018. Retrieved from <https://www.pwc.com>.
- Price Waterhouse Cooper. (2019). *Global Family Business Survey 2019-Thailand Report*. Retrieved from <https://www.pwc.com/th/en/thailand/assets/Family-Business-survey2019/new/global-family-business-survey-2019.pdf>
- Price Waterhouse Cooper Thailand. (2018). PwC เผยธุรกิจครอบครัวทั่วโลกเชื่อมั่นรายได้โตต่อเนื่อง หลังส่งไม้ต่อให้ผู้นำรุ่นที่ 3. Retrieved from <https://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2018/>
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (2nd ed). New York: Amacom
- SCB Economic Intelligence Center. (2019). Retrieved from <https://www.scbeic.com/th/detail/product/6203>
- Shelton, K. (2001). *The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention*. Retrieved from <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001sheltonk.pdf>.
- Shen, W., & Cannella, A. A. (2003). Will succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions. *Strategic Management Journal*, 24, 191-198.
- Studer, Q. (2006). Selecting and retaining talent: Tools for the bottom line, healthcare registration. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com.proxy1-bib.sdu.dk:2048/ehost/pdfviewer/pdf>.
- Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81 (1), 235-246
- Tephillah, V.S., & Swamalatha, R. (2015). Importance of employee retention. *Indian Journal of Marketing and Finance*, 5 (8).
- The Standard. (2018). PwC ชี้ธุรกิจครอบครัวจ้างมืออาชีพบริหารเติบโตดีกว่า กงสีไทยครอง 80% ของระบบเศรษฐกิจ. Retrieved from <https://thestandard.co/global>.

- Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *HR: Human Resource Planning*, 8 (4), 10–21.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265- 1272.