แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

พีรณัฐ เกิดเกตุ

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

พีรณัฐ เกิดเกตุ

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง:
การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย"
ของ พีรณัฐ เกิดเกตุ
ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา-

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.นลินี เหมาะประสิทธิ์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.เฟื่องฟ้า ปัญญา)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ดร.ชนิดา ยาระณะ)

อนุมัติ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรองกาญจน์ ชูทิพย์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

ผู้วิจัย พีรณัฐ เกิดเกตุ

ประธานที่ปรึกษา ดร.นลินี เหมาะประสิทธิ์

กรรมการที่ปรึกษา ดร.เฟื่องฟ้า ปัญญา

ประเภทสารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2564

คำสำคัญ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว, คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ, ธุรกิจครอบครัว, ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ศึกษารูปแบบการวางแผนการสืบทอดธุรกิจและพัฒนาทายาท ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว และศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อเป็นแนวทางในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง กับผู้เกี่ยวข้องในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย จำนวน 5 ธุรกิจ และมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 18 ราย จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน แต่เกิดขึ้นด้วยความไม่ตั้งใจของผู้บริหารรุ่นก่อน ซึ่งอธิบายผ่านกระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 5 ระยะ คือ 1) ก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ด้วยการสร้างความคุ้นเคยกับธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย 2) การศึกษาและพัฒนา ในสาขาที่ตนถนัด 3) พิสูจน์ความสามารถ ด้วยการทำงานด้านอื่นๆ เพื่อสะสมประสบการณ์ 4) เริ่มต้นปฏิบัติงานและพร้อมเรียนรู้ธุรกิจ 5) การสืบทอดธุรกิจอย่างเต็มตัว ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การวางแผนการสืบทอดธุรกิจ จำเป็นต้องมีการจัดการที่ชัดเจน เพื่อช่วยลดปัญหาในการดำเนินธุรกิจและปัญหาด้านความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ในด้านคุณลักษณะของทายาททางธุรกิจ จะต้องมีความชอบ และเต็มใจในการที่จะมาดำเนินธุรกิจต่อ และจะต้องมีทักษะในการขายสินค้า มีความทันสมัยพร้อมเรียนรู้ รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า มีทักษะการสื่อสาร สามารถแก้ไขปัญหาได้

Title THE GUIDELINE FOR FAMILY BUSINESS SUCCESSION IN CONSTRUCTION MATERIALS RETAILER BUSINESS : MULTIPLE CASE STUDIES RESEARCH IN MUANG DISTRICT , SUKHOTHAI PROVINCE

Author PEARANAT KOETKET

Advisor Nalinee Mohprasit, Ph.D.

Co-Advisor Fuangfa Panya, Ph.D.

Academic Paper M.B.A. Thesis in Business Administration Program, Naresuan University, 2021

Keywords Construction Materials Retailer Business, Entrepreneur Characteristics, Family Business, Family Business Succession

ABSTRACT

The objective of this research was to study the process of family business succession, study business succession planning and business heir development, study characteristics of family business culture and study the entrepreneur characteristics that can be inherited from the family business of the construction material retailer in Muang district, Sukhothai Province, using a Qualitative Research method of Semi-Structured interviews with those involved in five family businesses, purposive sampling was employed to identify 18 key informants. The data was analyzed by thematic analysis.

As a result, the process of family business succession of construction materials retailer does not have a pattern, but it was happened to the inadvertence of the previous management. It can explain through the family business succession process of 5 phases 1) Pre-Business by successor becomes acquainted with the business at a young age. 2) Education and development in successor want to learn. 3) Proving competence by working in other fields to accumulate experience. 4) Formal start in the business to ready to learn the job. 5) Declaration of succession stage. The key informants think that business succession planning is necessary to

help reduce business problems and family relationship problems.

Moreover, the study result of the entrepreneur characteristic that can be inherited from the family presented that the successors of the family business must be willing and like to continue doing business, having sales skills, up-to-date, ready to learn, having to focus on customers and having communication skills and being able to solve problems.

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ดร.นลินี เหมาะประสิทธิ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.เฟื่องฟ้า ปัญญา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณคณะกรรมการวิทยานิพนธ์อันประกอบไปด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ ประธานกรรมการ และดร.ชนิดา ยาระณะ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

ขอขอบคุณ ผู้บริหารร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย รวมไปถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจครอบครัวทุกท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมชั้นเรียนปริญญาโทบริหารธุรกิจรุ่นที่ 26 ทุกคน ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ในการเรียนในห้องเรียนและการทำวิทยานิพนธ์นี้จนสำเร็จลุล่วง ตลอดจนเป็นกำลังใจและส่งมอบมิตรภาพที่ดี ตลอดการศึกษาและสืบไปในอนาคต

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยทุกท่าน ที่ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบธุรกิจครอบครัวหรือผู้ที่สนใจ ในการนำข้อมูลไปเป็นแนวทาง และให้ความสำคัญกับการส่งต่อธุรกิจครอบครัวให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนในอนาคต บ้างไม่มากก็น้อย

พีรณัฐ เกิดเกตุ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง

ประกาศคุณูปการ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

คำถามงานวิจัย 5

จุดมุ่งหมายของการศึกษา 6

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย 6

ขอบเขตของงานวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 7

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 8

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว 8

แนวคิดการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 12

แนวคิดวัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว 18

แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ 19

ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง 21

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง....24
กรอบแนวคิดการวิจัย....44
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย....46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย....48
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย....48
การตรวจสอบข้อมูล....49
การเก็บรวบรวมข้อมูล....49
การวิเคราะห์ และการนำเสนอข้อมูล....50
บทที่ 4 ผลการวิจัย....53
ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของแต่ละกิจการ....53
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก....57
ตอนที่ 3 ประเด็นสำคัญจากการศึกษา....61
บทที่ 5 บทสรุป....81
สรุปผลการวิจัย....81
อภิปรายผลการวิจัย....84
ข้อจำกัดในการทำวิจัย....87
ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ....87
ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย....88
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป....88
บรรณานุกรม....90
ภาคผนวก....97
ประวัติผู้วิจัย....112

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงรายได้รวมธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่จดทะเบียนนิติบุคคลแยกตามอำเภอ 22

ตาราง 2 แสดงจำนวนธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่จดทะเบียนนิติบุคคลแยกตามอำเภอ ในปี พ.ศ. 2563-2564.....23

ตาราง 3 แสดงการสรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวของผู้วิจัยในปี พ.ศ.2564 37

ตาราง 4 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักของแต่ละธุรกิจ แยกตามตำแหน่งในธุรกิจ.....47

ตาราง 5 แสดงการลงรหัสของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....51

ตาราง 6 แสดงข้อมูลประวัติความเป็นมาในแต่ละกิจการ 53

ตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารคนปัจจุบัน 57

ตาราง 8 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารรุ่นก่อน 58

ตาราง 9 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงาน.....59

ตาราง 10 แสดงข้อมูลทั่วไปของคู่ค้า.....60

ตาราง 11 แสดงข้อมูลทั่วไปของลูกค้า.....60

ตาราง 12 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารโดยมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ.....75

ตาราง 13 แสดงการสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากผลการวิจัย.....78

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงมูลค่าการขายวัสดุก่อสร้างปี 2553-2563 3

ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบธุรกิจครอบครัว และบทบาทของสมาชิกในธุรกิจครอบครัว ...11

ภาพ 3 แสดงการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว จากความจำเป็น 14

ภาพ 4 แสดงบทบาทของผู้นำรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจ.....16

ภาพ 5 แสดงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 16

ภาพ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย 44

ภาพ 7 กรอบกระบวนการการวิจัย.....45

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค เป็นต้น (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2564) ทำให้ผู้นำและผู้บริหารองค์กรธุรกิจ จะต้องก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ได้โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่ต้องปรับตัวให้เร็วขึ้นกว่าเดิม เพราะนอกจากจะต้องดำรงธุรกิจให้อยู่รอดแล้วยังจะต้องรักษาและสืบทอดคุณค่าที่สั่งสมมาตั้งแต่บรรพบุรุษอีกด้วย (บริษัท ไพรซ์วอเทอร์เฮาส์คูเปอส์ (ประเทศไทย), 2562)

ธุรกิจครอบครัว (Family Businesses) เป็นธุรกิจพื้นฐานที่มีขนาดเล็กในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งมีอยู่ในหลายประเทศทั่วโลก โดยเฉพาะลักษณะวัฒนธรรมในประเทศโซนเอเชีย หรือประเทศในแถบตะวันตก (Montgomery, & Sinclair, 2000) จึงอาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจครอบครัว ถือเป็นส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจในระดับประเทศรวมถึงในระดับโลก จากผลการสำรวจรูปแบบของธุรกิจในกลุ่มประเทศอเมริกาเหนือ พบว่า ธุรกิจร้อยละ 80 ถึงร้อยละ 90 มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว ในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่หลายธุรกิจในแถบทวีปเอเชียร้อยละ 60 ส่วนมากมีพื้นฐานจากธุรกิจครอบครัว (วีระศักดิ์ สุตัณฑวิบูลย์, 2560) ส่วนในประเทศไทยมีสัดส่วนของธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 90 ของธุรกิจทั้งหมด เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จนไปถึงธุรกิจขนาดใหญ่ (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2562) ซึ่งถือได้ว่า ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย เป็นรากฐานสำคัญของระบบเศรษฐกิจ ที่จะช่วยสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจในระยะยาวอีกด้วย

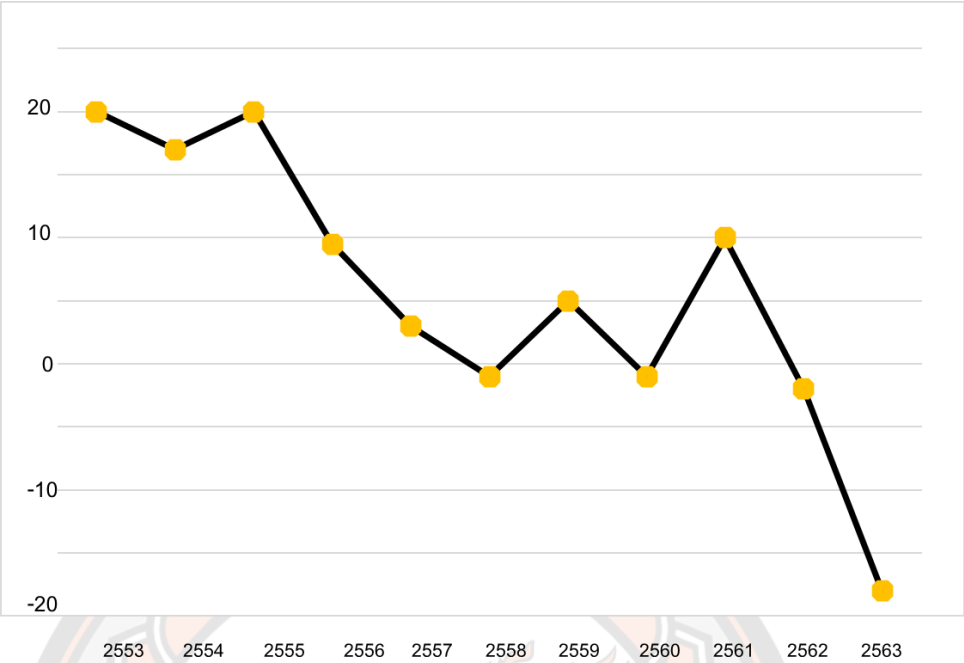
บริษัท ไพรซ์วอเทอร์เฮาส์คูเปอส์ ซึ่งเป็นบริษัทตรวจสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุดของโลก ได้รายงานผลการสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกประจำปี 2564 โดยเก็บข้อมูลจากผู้มีอำนาจตัดสินใจในธุรกิจครอบครัว จำนวน 2,801 ตัวอย่างจาก 87 ประเทศและอาณาเขตทั่วโลก ซึ่งรวมถึงในประเทศไทยที่มีผู้เข้าร่วมทำแบบสำรวจ จำนวน 36 ตัวอย่าง พบว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยในปี 2563 มียอดขายที่ลดลงจากปี 2562 (บริษัท ไพรซ์วอเทอร์เฮาส์คูเปอส์ (ประเทศไทย), 2564) ซึ่งยอดขายที่ลดลงนั้น เป็นผลมาจากการเกิดจากการแพร่ระบาดของโคโรน่าไวรัส (Covid-19) ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจที่ถดถอย การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว หรือแม้กระทั่งพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง (นวพล วิริยะกุลกิจ, 2563) ดังนั้นหากผู้ประกอบธุรกิจครอบครัวไม่ได้มีการเตรียมรับมือ หรือปรับธุรกิจให้เหมาะสมกับกระแสการ

เปลี่ยนแปลง จะมีขีดความสามารถในการแข่งขันน้อยและจะยิ่งดำเนินธุรกิจได้ยากลำบากขึ้น (สำนักข่าวไทย, 2564)

ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน คือ การขาดการวางแผนด้านการส่งต่อ ซึ่งมีธุรกิจมากกว่าร้อยละ 50 ไม่มีการวางแผนการสืบทอดกิจการ และมองว่าเป็นหน้าที่ที่คนรุ่นต่อไปต้องไปจัดการกันเอง ซึ่งทำให้เมื่อเกิดกรณีผู้นำธุรกิจครอบครัวเสียชีวิตลง ทำให้การดำเนินกิจการติดขัดเนื่องจากไม่มีผู้ดูแลกิจการให้ต่อเนื่อง อีกประการหนึ่งที่ธุรกิจไม่สามารถดำรงกิจการต่อได้คือ ความขัดแย้งในครอบครัว และการบริหารทรัพย์สินที่ไม่เป็นระบบ ซึ่งการเกิดปัญหาครอบครัวนั้นจะก่อให้เกิดการล่มสลายของกิจการได้ โดยเฉพาะปัญหาการบริหารทรัพย์สินส่วนกลาง อีกทั้ง ประเด็นในเรื่องการขาดผู้สืบทอดตำแหน่งในกิจการ และการขาดความรู้การบริหารการเงิน (Idol Planner Consulting, 2563) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวไม่อาจดำเนินการได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ ศาสตราจารย์ Rose B. Mary ที่ได้นำเสนอทฤษฎี Buddenbrooks Syndrome จากนวนิยายเรื่อง Buddenbrooks: The Decline of a Family ของ Thomas Mann ชาวเยอรมัน มาอธิบายการล่มสลายของธุรกิจครอบครัวที่สามารถสืบทอดได้เพียง 4 รุ่น ซึ่งมีสาเหตุมาจาก ทายาทรุ่นหลังให้ความสนใจในธุรกิจลดลง นำไปสู่ความเสื่อมถอย (Decline) ของธุรกิจครอบครัวในที่สุด (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2555) จึงอาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยมีผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นต่อรุ่นอย่างยาวนาน จำเป็นต้องมีจัดการกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจ เพื่อก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง สามารถจำแนกตามลักษณะการจำหน่ายและการบริการได้ 2 แบบ คือ กลุ่มผู้ค้าวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ (Modern Trade) ที่มีการบริหารจัดการทั้งกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีวัสดุก่อสร้างหลากหลายวงจรให้เลือก อีกแบบคือกลุ่มผู้ค้าวัสดุก่อสร้างดั้งเดิม (Traditional trade) คือร้านค้าที่มีระบบการบริหารจัดการยังไม่ทันสมัยครบวงจร ผู้ค้าส่วนใหญ่จะจำหน่ายวัสดุก่อสร้างพื้นฐาน เช่น ปูน ทราย น็อต ตะปู รวมถึงวัสดุซ่อมแซมหรือตกแต่งที่อยู่อาศัย เป็นต้น ซึ่งมีทั้งร้านค้ารายย่อย (ค้าปลีก) และร้านค้าส่ง โดยเน้นกลุ่มลูกค้าภายในพื้นที่และบริเวณใกล้เคียง และในปัจจุบันผู้ประกอบการต่างมีการปรับปรุงหน้าร้าน ระบบการจัดจำหน่าย ระบบสินค้าคงคลังสินค้าที่ทันสมัย รวมไปถึงมีการให้บริการจัดส่งสินค้า เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอีกด้วย (ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2563)

โดยในภาพรวมของมูลค่าการขายวัสดุก่อสร้างของประเทศไทยในปี 2553-2563 (ดังแสดงในภาพ 1) ที่มีมูลค่าการขายอยู่ในช่วงลดลง และโดยเฉพาะลดลงอย่างมากในปี 2563 (วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19) อันเนื่องมาจากภาวะการลงทุนในภาคก่อสร้างที่ลดลง อีกทั้งมาตรการของรัฐบาลในการลดการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ที่กิจกรรมทางเศรษฐกิจต่างหยุดชะงัก (ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2564)



ภาพ 1 แสดงมูลค่าการขายวัสดุก่อสร้างปี 2553-2563

ที่มา: ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2564

ถึงแม้ว่ามูลค่าการขายวัสดุก่อสร้างของประเทศไทยในปี 2563 จะลดลง แต่ทางศูนย์วิจัยกรุงศรีก็ได้มีการพยากรณ์แนวโน้มความต้องการใช้วัสดุก่อสร้างใน 3 ปี (ปี 2564 - 2566) ที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้นตามภาวะการลงทุนในการก่อสร้างที่ขยายตัวเช่นกัน ทั้งโครงการการก่อสร้างของทางรัฐบาล การลงทุนในภาคเอกชน หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อกลุ่มธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมธุรกิจต่อความต้องการวัสดุก่อสร้างที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ดังเห็นได้จากกลยุทธ์การขยายสาขาของผู้ค้าวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่ขยายสาขาให้เข้าถึงชุมชนมากขึ้น (ศูนย์วิจัยกรุงศรี, 2564) ทำให้กลุ่มผู้ค้าวัสดุแบบดั้งเดิมก็จะต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีความสามารถเพียงพอที่สามารถดำเนินธุรกิจให้ดำรงอยู่ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้ได้

จังหวัดสุโขทัย เป็นจังหวัดหนึ่งในเขตภาคเหนือตอนล่าง แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 9 อำเภอ ซึ่งสภาพทางเศรษฐกิจโดยรวมจะมุ่งเน้นไปทางด้านการเกษตร ในสัดส่วนร้อยละ 27.1 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัด (Gross Provincial Product: GPP) รองลงมาได้แก่ ภาคการค้าและภาคอุตสาหกรรมร้อยละ 11.8 และร้อยละ 7.9 ต่อ GPP (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัดสุโขทัย, 2563) ทั้งนี้จากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้วิเคราะห์ผลประกอบการ

ของธุรกิจที่มีรายได้สูงสุด พบว่าหนึ่งในนั้นคือ กลุ่มร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง โดยข้อมูลนิติบุคคลประเภทร้านขายปลีกวัสดุก่อสร้างที่ในปี 2563 มีรายได้รวม 723.57 ล้านบาท และมีจำนวนนิติบุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน จำนวน 31 ราย ซึ่งในเขตอำเภอเมืองสุโขทัยครองส่วนแบ่งรายได้ร้อยละ 85.58 ของรายได้รวมทั้งจังหวัด และมีสัดส่วนของร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่ดำเนินกิจการจำนวน 13 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2564) และมีร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่ไม่ได้จดทะเบียนนิติบุคคล แต่มีการจดทะเบียนการค้ากับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุโขทัยจำนวน 10 ราย (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุโขทัย, 2564) ดังนั้นในปัจจุบันมีจำนวนร้านปลีกวัสดุก่อสร้างในเขตอำเภอเมืองสุโขทัย ที่ขึ้นทะเบียนนิติบุคคล และจดทะเบียนพาณิชย์รวมทั้งสิ้น 23 ราย รวมไปถึงในเขตอำเภอเมืองสุโขทัยยังมี ผู้ค้าวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ (Modern Trade) อันได้แก่ โกลบอล เฮ้าส์ และโฮมโปร ที่เข้ามาดำเนินกิจการ และแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากกลุ่มผู้ค้าวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิม (Traditional trade) ที่นอกจากจะต้องแข่งขันกันแล้ว ยังจะต้องรับมือกับการแข่งขันกับผู้ค้ารายใหญ่ (นฤวรรณ จันสว่าง, 2563) จึงทำให้ในเขตพื้นที่อำเภอเมืองสุโขทัย มีการแข่งขันของกลุ่มผู้ค้าวัสดุก่อสร้างที่สูง และถือเป็นพื้นที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจการค้าปลีกวัสดุก่อสร้างของจังหวัดสุโขทัย

ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมืองสุโขทัย โดยภาพรวมเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่มีลักษณะเป็นการดำเนินกิจการภายในครอบครัว ทั้งนี้จากการสืบค้นข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคล และการสอบถามข้อมูลเบื้องต้น พบรูปแบบการดำเนินธุรกิจครอบครัวคือ 1) ธุรกิจที่ดำเนินงานโดยผู้ก่อตั้งกิจการโดยเป็นสามี-ภรรยา หรือพี่-น้อง 2) ธุรกิจที่มีการถ่ายโอนอำนาจจากผู้ก่อตั้งกิจการ ไปยังลูกหลาน หรือบุคคลในครอบครัว 3) ธุรกิจที่มีการขยายสาขาไปยังพื้นที่อื่น ๆ โดยบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ซึ่งธุรกิจหลายรายสามารถดำเนินธุรกิจมาได้มากกว่า 10 ปี โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการถ่ายโอนอำนาจการบริหารจากผู้ก่อตั้งไปยังรุ่นถัดไปที่สามารถดำเนินธุรกิจรวมมากกว่า 30 ปี ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืนในระยะยาว แม้มีการเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารไปแล้วก็ตาม

การศึกษาของ ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย คุณสมบัติของทายาทธุรกิจครอบครัว, บุคลิกของความเป็นผู้นำ เป็นต้น ที่สอดคล้องกับการศึกษาของ บัญชา วงศ์เลิศคุณากร (2557) ที่อธิบายรากฐานในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ยั่งยืน ด้วยการบ่มเพาะคุณลักษณะสู่ความสำเร็จ ให้แก่ของทายาททางธุรกิจ ทั้งนี้จากปัจจัยที่สอดคล้องกันและทำให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องอาศัย คุณลักษณะเฉพาะในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจต่อไป อีกทั้งประกอบกับ การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านผู้ประกอบการ ของปัทมา อินทรจันทร์, และพุลิยา ธีระธัญศิริกุล (2562) ที่อธิบายคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่ดี ที่มีความสัมพันธ์ใน

ทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ เนื่องจากมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเอง หรืออาศัยประสบการณ์ของผู้ประกอบการ รวมไปถึงเป็นคุณลักษณะที่เกิดจากการฝึกอบรม การฝึกฝนในทักษะต่าง ๆ เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวมา สามารถกล่าวโดยสรุปคือ คุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ มีผลต่อความสำเร็จในธุรกิจ โดยเฉพาะการจะดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบธุรกิจทุกรุ่นจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่ดีต่อธุรกิจ ประกอบการดำเนินงานด้วย

จากความสำคัญของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่จะช่วยนำไปสู่ความยั่งยืนในธุรกิจ แต่การเปลี่ยนแปลงอำนาจการบริหารธุรกิจนั้น ก็อาจจะส่งผลต่อการล่มสลายของธุรกิจครอบครัวได้เช่นกัน หากขาดการวางแผนการสืบทอดธุรกิจที่ดี จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาแนวทางในการสืบทอดกิจการครอบครัวของผู้ก่อตั้งกิจการ การวางแผนการสืบทอดกิจการไปยังรุ่นถัดไป รวมไปถึงลักษณะความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจครอบครัว โดยทำการเลือกศึกษาแนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความน่าสนใจในด้านการดำเนินงานอย่างยาวนานและสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างยั่งยืน แม้จะมีการถ่ายโอนอำนาจในการบริหารแล้วก็ตาม อีกทั้งทำการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่สำคัญ จนสามารถทำให้สืบทอดกิจการประสบความสำเร็จ โดยจะทำการศึกษาผ่านมุมมองของผู้ก่อตั้งกิจการ (รุ่นก่อนหน้า) และผู้ดำเนินกิจการในปัจจุบัน รวมไปถึงมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการ ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น ที่มีต่อกระบวนการในการสืบทอดกิจการ เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว เช่น ผู้ดำเนินกิจการในปัจจุบัน ผู้ก่อตั้งกิจการ ผู้ที่คาดว่าจะเป็นทายาทในการสืบทอดกิจการ รวมไปถึงกิจการอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้มีความมั่นคง ยั่งยืน และประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

คำถามงานวิจัย

1. กระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย เป็นอย่างไร

2. รูปแบบการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และการพัฒนาทายาททางธุรกิจครอบครัว ของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย อย่างไรบ้าง

3. วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว และการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย เป็นอย่างไร

4. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และบทบาทของผู้ถ่ายทอดและผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสุโขทัย เป็นอย่างไร

จุดมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสุโขทัย

2. เพื่อศึกษารูปแบบในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และการพัฒนาทายาททางธุรกิจของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

3. เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว และการเปลี่ยนแปลงในครอบครัวของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

4. เพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่สามารถสืบทอดธุรกิจครอบครัวของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้ประกอบธุรกิจครอบครัวสามารถรับรู้ถึงรูปแบบ กระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนกระบวนการการสืบทอดกิจการของครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ นำไปสู่การเติบโตและยั่งยืนในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างต่อไป

2. ทำให้ทราบถึงรูปแบบในการจัดการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจครอบครัว เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีทัศนคติในการดำเนินธุรกิจไปในทิศทางเดียวกัน

3. ทำให้ทราบคุณลักษณะ ความสามารถ บทบาทหน้าที่ของผู้ประกอบการของผู้นำรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว นำไปสู่แนวทางในการวางแผนการพัฒนาทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

ขอบเขตของงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบ และกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว ในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสุโขทัย

2. ขอบเขตประชากร ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการคัดเลือกธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่มีการสืบทอดทายาทมาแล้วอย่างน้อย 1 รุ่น และดำเนินธุรกิจมาแล้ว 15 ปีขึ้นไป จำนวน 5 แห่ง ซึ่งแต่ละแห่งจะมีผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้บริหารคนปัจจุบัน ผู้บริหารรุ่นก่อน พนักงาน คู่ค้า และลูกค้า ตำแหน่งละ 1 ราย หรือจนกว่าจะเกิดการอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation)

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

4. ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาการวิจัยเดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 – เดือนมีนาคม พ.ศ. 2565

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่ก่อตั้งโดย บุคคลในครอบครัวตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือด หรือการแต่งงาน โดยอำนาจการบริหารและการตัดสินใจเป็นของสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปมารับช่วงต่อ

2. แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัว หมายถึง การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทายาทผู้สืบทอดเพื่อการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัว ที่จะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจ และประสบความสำเร็จสืบไป

3. วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกในครอบครัว ที่ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันที่ส่งมอบต่อกันรุ่นต่อรุ่น และธำรงรักษาความสัมพันธ์อันดีของสมาชิกภายในครอบครัว

4. ผู้บริหารรุ่นก่อน หมายถึง ผู้เริ่มต้นก่อตั้งธุรกิจที่ดำเนินกิจการตั้งแต่เปิดกิจการ หรือผู้ดำเนินธุรกิจก่อนที่ต้องจะสละตำแหน่งให้ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ

5. ผู้สืบทอดธุรกิจ หมายถึง ทายาท หรือผู้รับมอบการถ่ายโอนอำนาจทางธุรกิจ ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อจากผู้นำรุ่นก่อน โดยจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีแรงจูงใจในการทำงานที่จะนำพาธุรกิจให้อยู่รอดต่อไปได้

6. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จในที่สุด

7. ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง หมายถึง ร้านค้าที่ประกอบธุรกิจในการขายวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการก่อสร้าง ที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัยของมนุษย์ และไม่ใช่มนุษย์ รวมถึงสถาปัตยกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น โดยธุรกิจนั้นจะประกอบกิจการขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อรายย่อยในจำนวนไม่มาก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็นข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว
2. แนวคิดการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
3. แนวคิดวัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว
4. แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ
5. ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

1. นิยามของธุรกิจครอบครัว มีผู้วิจัยให้นิยามของธุรกิจครอบครัวไว้มากมาย ดังนี้

อำพล นววงศ์เสถียร (2551) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ขอบเขตการแสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลหนึ่ง ที่มีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และมีหนึ่งคนหรือมากกว่านั้นของผู้บริหารจัดการ ถูกวางตัวจากครอบครัวซึ่งเป็นเจ้าของมีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการการกำหนดนโยบายและสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจได้

บัญชา วงศ์เลิศคุณากร (2557) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง องค์กรที่มีครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจ ประกอบด้วยผู้บริหารที่มาจากสมาชิกในครอบครัวอย่างน้อย 2 คน ร่วมการทำงาน โดยครอบครัวมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจต่าง ๆ

สุประวีญ์ สายดี (2558) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง กิจการก่อตั้งโดยสมาชิกในครอบครัวและมีการบริหารดำเนินงานโดยสมาชิกในครอบครัว รวมถึงความเป็นเจ้าของ และมีสมาชิกมากกว่า 2 คน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีสิทธิ์ในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ

วัตถุประสงค์ของธุรกิจด้วย ทั้งนี้ต้องมีเป้าหมายและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะถ่ายโดยให้ทายาทรุ่นต่อไปมารับช่วงต่อของธุรกิจไปบริหารจัดการด้วย

พิทยาภรณ์ พุ่มพวง (2562) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ธุรกิจที่หุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเจ้าของโดยสมาชิกในครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง หรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งให้ความหมายธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัว (Family Business) คือการลงทุนเปิดกิจการกันภายในครอบครัว มักจะเป็นธุรกิจที่ตกทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง

ลักษณวิไล ศุภพิทักษ์บำรุง (2561) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว เป็นธุรกิจที่มีครอบครัวเป็นเจ้าของธุรกิจโดยประกอบด้วยผู้บริหารที่อาจมาจากสมาชิกในครอบครัวมาทำงานร่วมกัน โดยจะมีครอบครัวเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว อำนาจในการตัดสินใจจะเป็นของครอบครัว หรือมีสิทธิ์ออกความเห็นมากกว่าครึ่งหนึ่งขึ้นไปทั้งทางตรงและทางอ้อม

ศุภลักษณ์ นิติเจริญพงศ์ (2561) “ธุรกิจครอบครัว” คือธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ที่ครอบครัวถือความเป็นเจ้าของกิจการ มีหุ้นส่วนใหญ่ของกิจการ หรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง

ปณุชญา เครือเช้า (2561) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่บริหารงานโดยสมาชิกในครอบครัว หรือครอบครัวมีหุ้นเป็นส่วนใหญ่ และสมาชิกในครอบครัวมีอำนาจในการควบคุมดูแลกิจการนั้น ๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

กฤตพณ เสาวคน (2560) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว (Family Business) คือกิจการหรือธุรกิจที่ริเริ่มจากสมาชิกในครอบครัวและดำเนินงานภายในการควบคุมการบริหารจัดการการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัวตลอดมีการสืบทอดธุรกิจไปยังรุ่นต่อไปซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แต่สมาชิกในครอบครัวยังเป็นทีมผู้บริหารหรือถือหุ้นส่วนใหญ่

จากคำจำกัดความข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่ก่อตั้งโดยบุคคลในครอบครัวตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือด หรือการแต่งงาน โดยอำนาจการบริหารและการตัดสินใจเป็นของสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปมารับช่วงต่อ

2. รูปแบบธุรกิจครอบครัว

ปณุชญา เครือเช้า (2561) ได้อธิบายลักษณะความเป็นธุรกิจครอบครัว ที่เกิดจากการประสานกัน ระหว่าง ครอบครัว การบริหารจัดการ และความเป็นเจ้าของ ที่ต้องมีความชัดเจนนำไปสู่การก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจอย่างสูงสุด ซึ่งแนวคิดในการบริหารธุรกิจครอบครัวสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1. ธุรกิจครอบครัวที่เน้นการบริหารเป็นหลัก ผู้นำจะให้สมาชิกในครอบครัว ทำหน้าที่ในกิจการที่เป็นส่วนของตนเอง ที่มาจากการฝึกฝนและประสบการณ์ ส่วนการแบ่งผลกำไรจากการประกอบการ จะแบ่งอย่างเท่าเทียมกัน และการสืบทอดกิจการจะขึ้นอยู่กับผลงานที่ทำ

2. ธุรกิจครอบครัวที่เน้นผู้ถือหุ้นเป็นหลัก คือการเน้นการแบ่งผลกำไรจากการดำเนินงานให้กับผู้ถือหุ้น มากกว่าการลงทุนของครอบครัวและการเติบโตของกิจการในระยะยาว

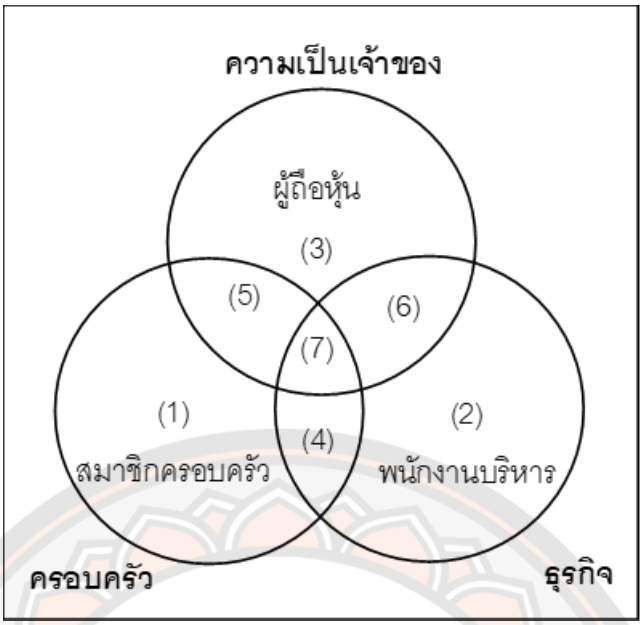
3. ธุรกิจครอบครัวที่เน้นครอบครัวเป็นหลัก เป็นการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในครอบครัว โดยจะคัดเลือกบุคคลในครอบครัวเข้ามาดำเนินงานในตำแหน่งที่อาจจะไม่ตรงกับความสามารถบุคคลนั้น ทำให้เกิดปัญหาทางด้านการเงินที่ไม่เป็นระบบ และผลประโยชน์ทางธุรกิจจึงตกไปอยู่กับบุคคลในครอบครัวมากกว่า

ทั้งนี้ รูปแบบของธุรกิจครอบครัว ทั้ง 3 รูปแบบ จึงเป็นข้อมูลที่สำคัญในการศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจครอบครัว ว่าในแต่ละธุรกิจจะมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เน้นในส่วนใดของหน่วยธุรกิจเป็นหลัก จนทำให้สามารถสร้างเป็นธุรกิจครอบครัวได้

3. องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว

สุประวีญ์ สายดี (2558; พิทยาภรณ์ พุ่มพวง, 2562) ได้อธิบายองค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว ได้ตรงกันว่า ธุรกิจครอบครัวมี 2 องค์ประกอบ คือ ธุรกิจ และ ครอบครัว โดยเป้าหมายของ ธุรกิจ คือการเน้นในเรื่องของผลการดำเนินงาน รูปแบบการบริหาร รวมถึงการการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคตจนธุรกิจเกิดความมั่นคงและยั่งยืน ส่วนเป้าหมายของครอบครัว คือการเน้นอารมณ์ ความรู้สึก ที่สนองความต้องการของสมาชิกในครอบครัวมาเป็นอันดับแรก ซึ่งเมื่อสอดประสานทั้ง 2 องค์ประกอบเข้าด้วยกันแล้ว จะทำให้เกิด “ธุรกิจครอบครัว” ที่มีเป้าหมายในการสร้างความสมดุลระหว่างธุรกิจและครอบครัว โดยมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจของสมาชิกในครอบครัวไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงาน เกิดประสิทธิภาพ และทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน

นอกจากนี้ นวพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาณฑ์, และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์ (2552) ได้อธิบายองค์ประกอบของธุรกิจครอบครัวที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ที่มีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ครอบครัว (Family), ธุรกิจ (Business) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกันขึ้นเป็นระบบ และส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยรวม



ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบธุรกิจครอบครัว และบทบาทของสมาชิกในธุรกิจครอบครัว

ที่มา: ดัดแปลงจาก นวพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาณฑ์, และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์ (2552)

จากภาพ 2 จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัวทั้ง 3 องค์ประกอบ จะมีบุคคลที่เข้ามามีบทบาท เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน 7 กลุ่มย่อย ซึ่งมีผลประโยชน์แตกต่างกันออกไป ได้แก่ บทบาทการเป็นสมาชิกในครอบครัว (หมายเลข 1) ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ, บทบาทการบุคคลภายนอก อาทิเช่น พนักงานบริหาร (หมายเลข 2) ไม่มีส่วนในการเป็นผู้ถือหุ้น, บทบาทการเป็นผู้ถือหุ้น (หมายเลข 3) ที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว, บทบาทของสมาชิกในครอบครัวที่มีหน้าที่ในการบริหารกิจการ แต่ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้น (หมายเลข 4), บทบาทของสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นในกิจการ แต่ไม่ได้ร่วมในการบริหารกิจการ (หมายเลข 5), บทบาทของผู้ถือหุ้นที่มีส่วนร่วมในการบริหาร แต่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว (หมายเลข 6) และบทบาทสุดท้ายคือสมาชิกในครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้น และมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการธุรกิจครอบครัว (หมายเลข 7)

บทบาทของของธุรกิจครอบครัวทั้ง 7 กลุ่มย่อย มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน ผู้ดำเนินกิจการปัจจุบันต้องทำความเข้าใจ และแยกแยะบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนให้เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้เกิดสมดุลของความแตกต่างในแต่ละบทบาท ส่งผลต่อการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกได้อย่างเหมาะสม ช่วยลดปัญหาข้อพิพาทที่จะเกิดขึ้นระหว่าสมาชิก และเพื่อเป็นแนวการสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืนในที่สุด

ทั้งนี้การแยกองค์ประกอบธุรกิจครอบครัวทั้ง 2 แบบ ดังที่กล่าวมาในข้างต้น มีความคล้ายคลึงกัน เพียงแต่ทฤษฎีระบบ เพิ่มองค์ประกอบของความเป็นเจ้าของ เข้ามามีบทบาทในธุรกิจครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยใช้การดำเนินธุรกิจไปในทิศทางที่ดี ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การนำทฤษฎีระบบมาอธิบายองค์ประกอบของการดำเนินธุรกิจครอบครัว จะช่วยชี้ให้เห็นความสำคัญในหน้าที่และบทบาทของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวทุกส่วน สามารถนำเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาองค์ประกอบในการดำเนินธุรกิจครอบครัวของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ว่าในแต่ละองค์ประกอบมีบทบาทความสำคัญอย่างไร ต่อกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

แนวคิดการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

1. นิยามการสืบทอดธุรกิจครอบครัว มีนักวิจัยได้ให้คำนิยามของการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ไว้ดังนี้

ดนัย เทียมพุฒ (2552) ได้นิยามว่า การถ่ายโอนอำนาจ (Ownership Transfer) หรือการสืบทอดธุรกิจ คือ ความต้องการของธุรกิจในการขยายกิจการ โดยต้องมีผู้บริหารที่จะเข้ามารับผิดชอบภาระงานในอนาคต และเป็นการเตรียมผู้บริหาร เพื่อการทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่อาจจะลาออกหรือเกษียณออกไป

นุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552) กล่าวไว้ว่า การสืบทอด (Succession) หมายถึง การส่งมอบอำนาจสิทธิ์ขาดในการบริหารจัดการดูแลกิจการใด ๆ จากผู้หนึ่งไปสู่ผู้หนึ่ง จากกลุ่มคนหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่ง หรือจากรุ่นหนึ่งไปสู่ อีกรุ่นหนึ่ง

สุประวีณ์ สายดี (2558) กล่าวไว้ว่า การสืบทอดทายาท หมายถึง การวางแผนและเตรียมความพร้อมให้กับทายาทที่จะมารับทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจในอนาคต โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การรักษาความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวให้ผูกสมัครรักใคร่กันตราบนานเท่านาน ควบคู่ไปกับการสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจให้ก้าวไกลยั่งยืน

ศุภลักษณ์ นิติเจริญพงศ์ (2561) กล่าวไว้ว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือการสืบทอดธุรกิจครอบครัวโดยมีทายาทผู้สืบทอดธุรกิจเป็นผู้เกี่ยวข้องในครอบครัว เป็นผู้มารับช่วงต่อในการบริหารธุรกิจต่อไป

ปณุชญา เครือเช้า (2561) กล่าวไว้ว่า การวางแผนการสืบทอดธุรกิจ มีความหมายไปในทิศทางเดียวกับ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง คือ การวางแผนการสรรหาว่าที่ทายาทผู้สืบทอดเข้าแทนที่ตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บุคคลดังกล่าวต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและเชื่อถือได้ เพื่อให้ธุรกิจยั่งยืนและประสบความสำเร็จได้ในอนาคต

จากคำนิยามของการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่นักวิจัยได้ให้ความหมายไว้ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ คือ การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือการเตรียมความพร้อมในการส่งมอบอำนาจในการดำเนินธุรกิจไว้ล่วงหน้าให้แก่ทายาทผู้สืบทอด เพื่อการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจ และประสบความสำเร็จสืบไป ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดดังกล่าว ในการสร้างแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ในการศึกษากระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

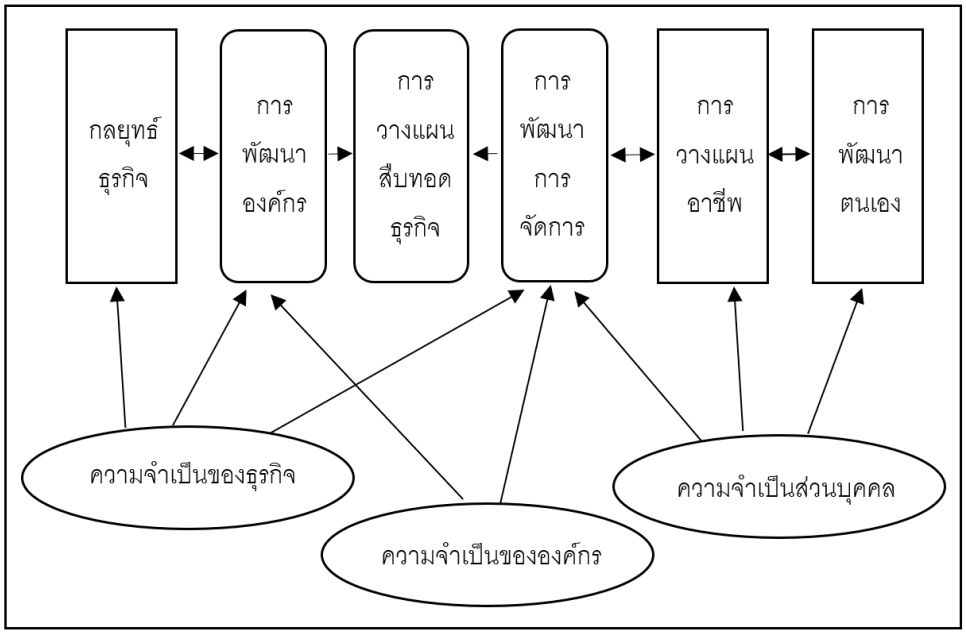
2. การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นเสมือนการสร้างรากฐานการดำเนินธุรกิจครอบครัว และสามารถต่อยอดให้เกิดความเติบโตในธุรกิจได้ อีกทั้งยังเป็นการกำหนด บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ แก่ผู้สืบทอดธุรกิจ เพื่อเป็นการส่งเสริมศักยภาพให้กับธุรกิจครอบครัวได้ โดย Woodall, & Winstanley (1998) ซึ่งได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการ (Management Development) ที่เชื่อมโยงกับแนวคิดในการวางแผนสืบทอดธุรกิจที่เกิดจากความจำเป็นใน 3 ส่วนด้วยกัน ดังนี้

2.1 ความจำเป็นของธุรกิจ (Business Needs) ที่เกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การพัฒนาองค์การและพัฒนาการจัดการ

2.2 ความจำเป็นขององค์กร (Organization Needs) ที่เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาการจัดการ

2.3 ความจำเป็นส่วนบุคคล (Individual Needs) ที่เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาตนเองและการวางแผนอาชีพของตนให้เติบโตไปพร้อมองค์กร



ภาพ 3 แสดงการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว จากความจำเป็น

ที่มา: ดัดแปลงจาก Woodall, & Winstanley, 1998

จากภาพ 3 แสดงให้เห็นความเกี่ยวเนื่องของการวางแผนการสืบทอดธุรกิจกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาการจัดการ โดยการพัฒนาองค์กร การวางแผนการสืบทอดธุรกิจคือการดำเนินกลยุทธ์ที่เป็นความจำเป็นของธุรกิจ และองค์กรที่ช่วยให้ธุรกิจดำเนินต่อไป ส่วนการพัฒนาการจัดการ นอกจากจะเป็นความจำเป็นของธุรกิจและองค์กรแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งในความจำเป็นส่วนบุคคลของผู้สืบทอดธุรกิจในด้านการวางแผนอาชีพ และการพัฒนาตนเองของผู้สืบทอดธุรกิจ กล่าวโดยสรุปคือ ความจำเป็นทั้ง 3 อย่าง เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาการจัดการเพื่อนำไปสู่การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีรูปแบบและกระบวนการดังที่จะทำการศึกษาต่อไป

3. กระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

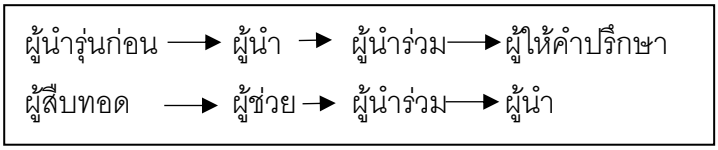
กระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลานาน และมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจในรุ่นถัดไป โดยผู้ที่มีบทบาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือ สมาชิกครอบครัว ธุรกิจครอบครัว และเจ้าของธุรกิจ ซึ่งผู้ดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ที่จะสละตำแหน่งในอนาคต คือ ผู้นำรุ่นก่อน ส่วนผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อ คือ ทายาทธุรกิจ โดยจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้นำรุ่นก่อนว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีแรงจูงใจในการทำงาน (Massis et al., 2008)

อำนาจ ธีระวนิช (2551) กล่าวถึงความจำเป็นในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของธุรกิจครอบครัวมีเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นหลักประกันที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอด โดยการสืบทอดธุรกิจให้แก่รุ่นลูกหลานเป็นความต้องการของผู้ก่อตั้งธุรกิจเกือบทุกราย ดังนั้น การวางแผนการสืบทอดธุรกิจ จึงเป็นเครื่องมือในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และสิ่งที่ควรคำนึงถึงคือความเต็มใจของผู้สืบทอด ในการมารับช่วงต่อ รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับความสามารถ และความสนใจในการสืบทอดธุรกิจ มากกว่าลำดับขั้นการสืบทอดภายในครอบครัว

2. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง คือกระบวนการที่เมื่อมีการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีความสนใจในธุรกิจได้แล้ว ผู้นำรุ่นก่อนควรมีการสร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิกในครอบครัวคนอื่น ๆ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ ว่าบุคคลที่จะมาสืบทอดธุรกิจลำดับถัดไปคือใคร และต้องมีการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดธุรกิจ เช่น การให้ความรู้ คำปรึกษา อธิบายลักษณะการดำเนินธุรกิจ ข้อมูลลูกค้า คู่ค้าต่าง ๆ รวมถึงไปข้อมูลที่สำคัญของธุรกิจ ให้ผู้สืบทอดธุรกิจได้เรียนรู้ และทำความเข้าใจในรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ผ่าน

กระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวควรกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยผู้สืบทอดธุรกิจควรได้รับคำแนะนำในการดำเนินงาน ในขณะที่ผู้นำรุ่นก่อน ก็ควรมอบหมายภาระงานและอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อเป็นการฝึกฝนกระบวนการในการทำงาน พัฒนาทักษะในการบริหาร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนได้รับมอบอำนาจอย่างเต็มตัว นอกจากนี้ ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559) ได้นำเสนอใจความสำคัญที่จะเกิดขึ้นในช่วงของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ คือ การถ่ายโอนความเป็นผู้นำสู่ผู้สืบทอด และการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของ ซึ่งไม่สามารถถ่ายโอนพร้อมกันได้ โดยที่ความเป็นผู้นำจะถูกถ่ายโอนก่อนความเป็นเจ้าของ ที่มีความสอดคล้องกับ Handler (1990) ที่อธิบายบทบาทของผู้นำที่มีการถ่ายโอนอำนาจ จะค่อย ๆ ลดลง ในขณะที่บทบาทของผู้สืบทอดก็จะค่อย ๆ เพิ่มขึ้น ดังภาพ

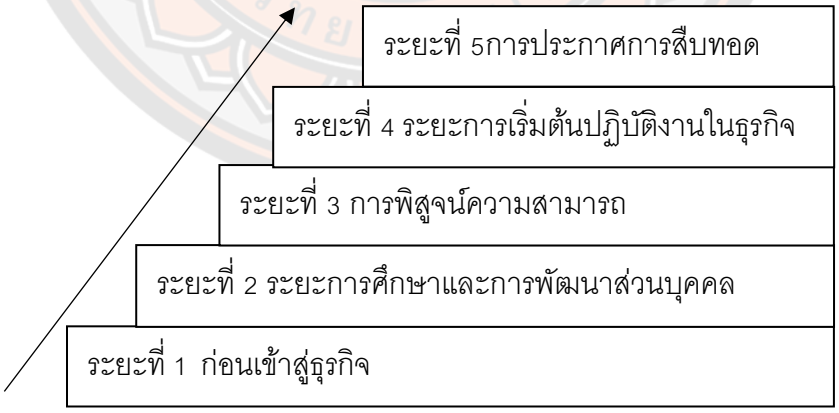


ภาพ 4 แสดงบทบาทของผู้นำรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Handler, 1990

จากภาพ 4 แสดงบทบาทของการสืบทอดธุรกิจ โดยที่ผู้นำรุ่นก่อน เมื่อมีการระบุตัวผู้สืบทอด และให้ผู้สืบทอดเข้ามาร่วมดำเนินงาน ตัวผู้นำรุ่นก่อจะถูกลดบทบาทลงเป็นผู้นำร่วม ในขณะเดียวกันตัวผู้สืบทอดก็จะค่อย ๆ เพิ่มบทบาทจากผู้ช่วยไปเป็นผู้นำร่วม เช่นเดียวกัน และหลังจากการดำเนินธุรกิจไปในระยะหนึ่งจนการถ่ายโอนอำนาจสิ้นสุดอย่างสมบูรณ์ ผู้นำรุ่นก่อนจะลดบทบาทของตนมาเป็นผู้ให้คำปรึกษา ในขณะที่ผู้สืบทอดจะกลายมาเป็นผู้นำหลักแทนที่ในที่สุด

จากการศึกษาบทบาทการสืบทอดธุรกิจ ผู้วิจัยได้มีการศึกษาควบคู่ไปกับกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่ได้มีนักวิจัยหลายท่านนำโมเดลกระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ Longenecker ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 5 ระยะ (Longenecker, Moore, Palich, & Petty, 2010) ดังนี้



ภาพ 5 แสดงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ที่มา: ดัดแปลงจาก Longenecker, Moore, Palich, & Petty, 2010

จากภาพ 5 สามารถอธิบายดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนเข้าสู่ธุรกิจ (Pre-Business Stage) เป็นระยะที่ผู้สืบทอด ควรเข้ามาทำความคุ้นเคยกับธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย โดยในระยะนี้จะไม่มีการวางแผนอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ในช่วงหลังจะมีการแนะนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้มีความรู้สึกในทางบวกต่อธุรกิจ

ระยะที่ 2 ระยะการศึกษาและการพัฒนาส่วนบุคคล (Education and Personal Development Stage) คือ การให้ผู้สืบทอดได้มีโอกาสในการศึกษา หาความรู้ และกำหนดเส้นทางการเรียนรู้ของตนเอง ภายใต้การคำนึงถึงลักษณะของธุรกิจของครอบครัว รวมไปถึงการพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจอีกด้วย แต่ทั้งนี้ในบางธุรกิจครอบครัวก็อาจจะมองว่าวุฒิการศึกษาก็อาจจะไม่จำเป็นต่อธุรกิจเสมอไป

ระยะที่ 3 การพิสูจน์ความสามารถ (Proof of Competence Stage) คือ ในระยะนี้ผู้ก่อตั้งธุรกิจจะผลักดันให้ผู้สืบทอดธุรกิจ ได้มีโอกาสในการแสดงความสามารถของตัวเองอย่างเต็มที่ โดยอาจจะให้มีการเข้ารับตำแหน่งในธุรกิจอื่นก่อน ที่จะกลับมาทำงานในธุรกิจครอบครัว เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในตัวของผู้สืบทอดเองด้วย

ระยะที่ 4 ระยะการเริ่มต้นปฏิบัติงานในธุรกิจ (Formal Start in The Business Stage) คือ ผู้สืบทอดจะเริ่มเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว โดยอาจจะเริ่มต้นในแผนกต่าง ๆ ของธุรกิจ เพื่อเป็นการเรียนรู้ในธุรกิจ และเรียนรู้ในตัวพนักงาน รวมถึงให้มีโอกาสเรียนรู้ในความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น

ระยะที่ 5 การประกาศสืบทอดธุรกิจ (Declaration of Succession Stage) คือผู้สืบทอด เข้ามารับตำแหน่งให้เป็นผู้บริหารในตำแหน่งสูงของธุรกิจ โดยอาจจะมีผู้ก่อตั้งธุรกิจยังคงอยู่เบื้องหลังความสำเร็จซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องมีการแสดงเจตจำนงการสืบทอดธุรกิจของผู้ก่อตั้งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อลดปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังการสืบทอดอำนาจ

ทั้งนี้กระบวนการในการสืบทอดธุรกิจ ควรมีการเริ่มต้นการปลูกฝังความเป็นทายาทตั้งแต่เด็ก เพื่อให้ผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้สืบทอดนั้นได้คลุกคลีและมีความคุ้ยเคยกับธุรกิจมากที่สุด รวมถึงการการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สืบทอด และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ เพื่อให้สะดวกต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจต่อไป

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว สามารถสรุปได้ว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมและการถ่ายโอนอำนาจ เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวนั้นยังคงอยู่โดยต้องเริ่มจากการศึกษาความจำเป็นทั้ง 3 ส่วนคือ ความจำเป็นของธุรกิจ ความจำเป็นขององค์กร ความจำเป็นส่วนบุคคล ที่มีผลต่อการพัฒนาการจัดการ ส่งผลให้เกิดการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่นำไปสู่การสร้างกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวซึ่งมีทั้งหมด 5 ระยะ

ได้แก่ 1) ระยะก่อนเข้ามาในธุรกิจ 2) ระยะการศึกษาและการพัฒนาส่วนบุคคล 3) การพิสูจน์ความสามารถ 4) ระยะการเริ่มต้นปฏิบัติงานในธุรกิจ และ 5) การประกาศสืบทอดธุรกิจ ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงนำกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวทั้ง 5 ระยะนี้ มาเป็นแนวคิดหลัก เพื่อออกแบบข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ เพื่อศึกษารูปแบบกระบวนการการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ประกอบกับการศึกษาเหตุผลในการเลือกทายาทผู้สืบทอด ที่ผู้นำรุ่นก่อนใช้ในการคัดเลือกว่ามีคุณสมบัติแบบใด จนทำให้กระบวนการสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จ

แนวคิดวัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว

วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว คือ ค่านิยม บรรทัดฐาน และมาตรฐานที่มีอิทธิพลต่อวิธีการทำงานของสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในครอบครัวให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (Krishnan, 2020) อีกทั้งวัฒนธรรมครอบครัวที่เข้มแข็ง สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับธุรกิจครอบครัวเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวที่ยั่งยืน (Rolf Beckers et.al , 2020)

มีนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมครอบครัวจากลักษณะการดำเนินงานในธุรกิจต่าง ๆ เช่น

W. Gibb Dyer (1988) ได้ทำการแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมครอบครัวจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาออกเป็น 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบผู้นำหรือแบบพ่อ (paternalistic) วัฒนธรรมแบบเสรี (laissez-faire) วัฒนธรรมแบบการมีส่วนร่วม (participative) และวัฒนธรรมแบบมืออาชีพ (professional) ซึ่งวัฒนธรรมแต่ละรูปแบบมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการ เมื่อสถานการณ์ในธุรกิจเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมครอบครัวแบบเดิมจะไม่สามารถนำมาใช้ได้ ต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จ

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2563) ได้อธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมธุรกิจครอบครัวที่มาจากวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้ก่อตั้งกิจการ โดยสร้างมาธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจ และสืบสานวิสัยทัศน์กันมากันรุ่นต่อรุ่น รวมไปถึงการสานต่อความเชื่อและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนของธุรกิจครอบครัว อีกทั้งสมาชิกในครอบครัวที่ได้รับรู้ถึงระบบค่านิยม ความเชื่อที่สานต่อกันมา และยึดถือปฏิบัติให้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต และการทำงาน ทำให้ธุรกิจเกิดค่านิยมหลัก (core value) และนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

บทบาทของธุรกิจครอบครัวที่มีความสัมพันธ์กันระหว่าง ครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ ซึ่งบทบาทด้านครอบครัวจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในธุรกิจมากที่สุด ทั้งนี้รูปแบบของวัฒนธรรมครอบครัวสามารถแบ่งตามความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบความรู้สึกเป็นเอกฉันท์ (consensus sensitive) วัฒนธรรมแบบความรู้สึกตามระยะห่างระหว่าง

บุคคล (interpersonal distance-sensitive) และ วัฒนธรรมแบบความรู้สึกตามสภาพแวดล้อม (environment -sensitive) ซึ่งความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวมีอิทธิพลต่อรูปแบบวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว โดยที่ครอบครัวที่มีความรัก ความสัมพันธ์ที่ดี จะมีวัฒนธรรมในการจัดการธุรกิจที่ดี รวมไปถึงส่งผลต่อลักษณะการทำงานที่ดีอีกด้วย นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวจำนวนมาก ได้เรียนรู้วัฒนธรรมครอบครัวจากการรับประทานอาหารร่วมกันบนโต๊ะอาหารเย็น (learned -at-the-dinner-table) ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีของสมาชิกในครอบครัว นำไปสู่ความจงรักภักดีต่อธุรกิจของคนในครอบครัว และเกิดความยึดมั่นในค่านิยมครอบครัว ของสมาชิกในรุ่นต่อไป (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2563)

กล่าวโดยสรุปคือ วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว คือ พฤติกรรมของสมาชิกในครอบครัวที่ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นการส่งมอบคุณค่าในการดำเนินธุรกิจที่ดีกันรุ่นต่อรุ่น รวมไปถึงการธำรงรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกภายในครอบครัว เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวมีความแข็งแกร่ง เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการประกอบกิจการให้ประสบความสำเร็จ และเติบโตอย่างยั่งยืน (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551)

แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

1. ความหมายของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ หรือ Entrepreneur มีความหมายตามพจนานุกรมของ Cambridge University Press ให้ความหมายว่า Entrepreneur หมายถึงบุคคลที่เริ่มทำธุรกิจของตัวเองจากการมองเห็นโอกาส และได้ให้ความหมายของ ผู้ประกอบในเชิงธุรกิจ คือ บุคคลที่เริ่มต้นธุรกิจของตัวเองจากการมองเห็นโอกาสและสามารถดำเนินการให้เกิดผลกำไร และสามารถรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังมีนักวิจัยได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการอีกมากมาย ดังนี้

สุธีรา อะทะวงษา (2560) ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่เป็นผู้ริเริ่มประกอบธุรกิจด้วยตนเอง เพื่อมุ่งให้เกิดผลประโยชน์หรือผลตอบแทน และสามารถยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดในการประกอบธุรกิจ

ปณุชญา เครือเช้า (2561) ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่มองเห็นโอกาสในการริเริ่มประกอบธุรกิจของตนเอง โดยต้องทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจ และสามารถยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จากการประกอบธุรกิจ

ปิยะวัน เพชรหมี (2562) ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่เป็นเจ้าของ หรือเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการธุรกิจ ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยง เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

จากความหมายข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่สามารถมองเห็นโอกาส ในการเริ่มต้นธุรกิจของตนเอง โดยต้องรับผิดชอบการจัดการธุรกิจ และสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้ธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จในที่สุด

2. คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะในการเป็นผู้ประกอบการคุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Characteristics) หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลที่นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้นเกิดความสำเร็จในการประกอบการ ประเมินได้จากคุณลักษณะต่าง ๆ ผู้ที่ให้ความสนใจศึกษาคุณลักษณะของผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในทวีปแอฟริกาของ Michael Frese (2000) ดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) คือ ความสามารถในการนำตนเองไปสู่โอกาส ซึ่งจะสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ตัดสินใจได้ในสถานการณ์ที่บีบบังคับ และสามารถนำความเป็นตัวของตัวเองในกระบวนการต่อรองได้อีกด้วย

2. ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ทั้งในสินค้า และบริการใหม่ ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

3. ความกล้าเสี่ยง (Rick taking) คือ ความกล้าเสี่ยงในสิ่งที่ไม่รู้ กล้าใช้สินทรัพย์ในการก่อตั้ง และกล้ากู้ยืมเงินจำนวนมาก ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอน ที่มีทั้งประสบความสำเร็จ และล้มเหลว

4. ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) คือ ผู้ประกอบการที่มีความพยายามและความมุ่งมั่นสูงในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้คู่แข่งหมดประสิทธิภาพ จนออกจากตลาดไป

5. ความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and Learning Orientation) คือ การมีความมั่นคง ไม่หวั่นไหวกับความผิดพลาด แต่จะนำข้อผิดพลาดไปเป็นประสบการณ์ และจะต้องมีการตอบสนองต่อความไม่แน่นอนอย่างรวดเร็ว

6. ความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation) คือ การเป็นผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จในการประกอบกิจการ โดยมักจะเป็นผู้ที่ชอบงานที่ท้าทาย มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบ รวมถึงการมีความซื่อสัตย์ในงานที่ทำ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

นอกจากคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการทั้ง 6 ด้านแล้ว ยังมี Kunene (2008) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจใน SMEs ในทวีปแอฟริกาใต้ เสนอว่า ภาวะการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ โดยมี 2 องค์ประกอบ คือ ความกล้าเสี่ยงและความมีนวัตกรรม ที่มีลักษณะเดียวกันตามแนวคิดของ Michael Frese (2000) โดยอีก 4 องค์ประกอบเพิ่มเติม มีดังนี้

1. การระบุโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity Identification) คือการที่ธุรกิจสามารถระบุว่า สินค้าหรือบริการนั้นตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือไม่

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือ การมีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับการสร้างสินค้าหรือบริการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3. ต้นแบบ (Role Models) คือ การมีบุคคลหรือธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง เป็นแบบอย่างในการดำเนินธุรกิจตน โดยบุคคลนั้นจะมีบุคลิกที่มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีได้ หรืออาจจะหลีกเลี่ยงการกระทำในแบบอย่างที่ไม่ดี

4. การควบคุมทรัพยากร (Controlling Resources) คือ ความสามารถในการควบคุมดูแล จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการที่ดี ยังมีบุคลิกมีลักษณะเฉพาะบางอย่าง เช่น ความยืดหยุ่น จิตวิญญาณในการบริหาร ความมุ่งมั่น ประสบการณ์ของผู้ประกอบการ เป็นต้น ก็ล้วนเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญเชิงบวก และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ ทั้งสิ้น (Trang, 2015)

จากแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการสามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่สามารถมองเห็นโอกาส ในการเริ่มต้นธุรกิจของตนเอง โดยต้องรับผิดชอบการจัดการธุรกิจ และสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้ธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จในที่สุด โดยผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ ต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการที่ดี เพื่อเป็นผู้นำธุรกิจไปในทิศทางที่ดีเช่นกัน

ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

1. ความหมายของวัสดุก่อสร้าง

วัสดุก่อสร้าง คือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับกระบวนการก่อสร้าง ทั้งที่เกี่ยวกับที่อยู่อาศัยของมนุษย์และสิ่งมีชีวิตต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น รวมถึงสถาปัตยกรรมต่าง ๆ ที่สร้างขึ้น โดยวัสดุก่อสร้างมีมากมายหลายชนิดตั้งแต่ ดินจนถึงโลหะ พลาสติกหรือแก้ว เป็นต้น วัสดุก่อสร้างถูกแบ่งแยกเป็นหลากหลายด้าน ทั้งด้านโครงสร้างทางวัตถุ ด้านจุดประสงค์การใช้งาน ด้านลักษณะชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ และอื่น ๆ อีกมากมาย

2. ลักษณะร้านค้าวัสดุก่อสร้าง

ศูนย์วิจัยกรุงศรี (2563)แบ่งลักษณะของร้านค้าออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ร้านค้าวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ (Modern Trade Retail Store) หมายถึง ร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีขนาดใหญ่ มีพื้นที่ขายต่อสาขาตั้งแต่ 5,000 ตารางเมตรขึ้นไป มีการออกแบบร้านและส่วนจัดแสดงสินค้าเป็นหมวดหมู่สวยงาม ทำให้หาสินค้าได้ง่าย ง่ายต่อการตัดสินใจซื้อ และมีเครื่องปรับอากาศภายในร้าน บรรยากาศที่สะอาดเรียบร้อย มีความโอ่โถง ช่องทางเดินกว้างขวาง

รวมถึงมีที่จอดรถสะดวกสบาย มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน มุ่งเน้นการนำเสนอสินค้าที่มีความหลากหลายครบวงจรในแห่งเดียว (One-Stop Shopping) ตั้งแต่วัสดุก่อสร้างพื้นฐาน วัสดุโครงสร้าง วัสดุซ่อมแซม รวมถึงเฟอร์นิเจอร์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ฯลฯ มีการบริหารจัดการตั้งแต่หน้าร้านจนถึงหลังร้านที่เป็นระบบและมักนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ส่วนมากเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่งปัจจุบันมีการขยายสาขาเพื่อรองรับลูกค้าใหม่ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

2. ร้านค้าวัสดุก่อสร้างดั้งเดิม (Traditional Trade Retail Store) หมายถึง ร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่มีลักษณะเป็นตึกแถวอยู่ในย่านชุมชน และชานเมืองรอบนอก ระบบการบริหารจัดการยังไม่เป็นรูปแบบ ไม่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีข้อจำกัดในการเลือกซื้อสินค้า เนื่องจากรูปแบบการจัดเรียงสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่และกระจัดกระจายแต่มีความเป็นกันเองระหว่างเจ้าของร้านกับลูกค้ามากกว่า สามารถเจรจาต่อรองราคาสินค้ากันได้ และโดยส่วนมากยังรับชำระค่าสินค้าในรูปแบบเงินเชื่อ ร้านค้าวัสดุก่อสร้างดั้งเดิมแบ่งออกเป็นร้านค้าปลีก (ส่วนใหญ่เป็นร้านขนาดเล็ก) และร้านค้าส่ง ซึ่งมักเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ตั้งอยู่ในตัวเมืองของแต่ละจังหวัด มีความได้เปรียบจากการมีคำสั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก

3. บริบทธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุโขทัย

ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุโขทัย จากข้อมูลนิติบุคคลประเภทร้านขายปลีกวัสดุก่อสร้างและอื่น ๆ ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พบว่า มีจำนวนร้านค้าที่ดำเนินกิจการอยู่ ปี พ.ศ. 2564 จำนวน 31 ราย มีรายได้รวมในปี 2563 อยู่ 723.57 ล้านบาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2564) ซึ่งสามารถแยกรายได้รวมตามเขตอำเภอ ดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงรายได้รวมธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่จดทะเบียนนิติบุคคลแยกตามอำเภอ

อำเภอ	รายได้รวมประเภทร้านขายปลีกวัสดุก่อสร้างและอื่น ๆ (ล้านบาท)
เมืองสุโขทัย	619.22
สวรรคโลก	66.72
กงไกรลาศ	21.34
ทุ่งเสลี่ยม	10.89
ศรีสำโรง	4.07
อื่น ๆ	1.34
รวม	**723.57**

ที่มา: https://www.dbd.go.th

จากตาราง 1 พบว่า รายได้รวมจากร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง มีรายได้สูงสุด คือ ในเขตอำเภอเมืองสุโขทัย ถึง 619.22 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 85.58 ของรายได้รวมทั้งหมด ซึ่งถือว่าอำเภอเมืองสุโขทัยครองส่วนแบ่งรายได้สูงที่สุด และเป็นพื้นที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจการค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

ทั้งนี้จากข้อมูลร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในเขตอำเภอเมืองสุโขทัยที่ขึ้นทะเบียนนิติบุคคล ข้อมูลปี 2564 มีจำนวน 13 ราย ซึ่งสามารถซึ่งสามารถแยกตามเขตอำเภอ ดังตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวนธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่จดทะเบียนนิติบุคคลแยกตามอำเภอ ในปี พ.ศ. 2563-2564

เขต/อำเภอ	จำนวนนิติบุคคลร้านขายปลีกวัสดุก่อสร้าง	
	ข้อมูลปี พ.ศ.2563	ข้อมูลปี พ.ศ.2564
เมืองสุโขทัย	11	13
กงไกรลาศ	4	6
สวรรคโลก	4	4
ทุ่งเสลี่ยม	2	2
ศรีสัชนาลัย	-	3
ศรีนคร	1	1
ศรีสำโรง	1	2
รวม	**23**	**31**

ที่มา: https://www.dbd.go.th

จากตาราง 2 พบว่า จำนวนร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในปี 2563 มีอยู่ทั้งสิ้น 23 ราย ส่วนในปี 2564 มีทั้งสิ้น 31 ราย จะเห็นได้ว่า ภาพรวมของการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดสุโขทัยปี 2564 นั้นสูงขึ้นจากปี 2563 นั่นแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาการของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ไปในทิศทางที่ดีขึ้น ผู้ประกอบการมองเห็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจมากขึ้น จนวางแผนในการขยายกิจการ จดทะเบียนให้ธุรกิจเป็นประเภทนิติบุคคล แต่ในจังหวัดสุโขทัย ก็ยังมีกลุ่มธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่ยังไม่ได้จดทะเบียนนิติบุคคล แต่ได้จดทะเบียนการค้ากับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุโขทัย โดยเฉพาะในเขตอำเภอเมืองสุโขทัยที่ครองส่วนแบ่งรายได้การประกอบกิจการสูงที่สุด ยังมีข้อมูลของร้านค้าที่จดทะเบียนการค้ากับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุโขทัย ในปี 2564 อีกจำนวน 10 ราย ทำให้มีจำนวนร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในเขตอำเภอเมืองสุโขทัยทั้งสิ้น 23 ราย

ซึ่งจากการสำรวจร้านค้าทั้งหมดเป็นประเภทร้านค้าปลีกขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่เป็นลักษณะร้านค้าวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิม (Traditional Trade Retail Store) อีกทั้งยัง พบว่า ร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นการดำเนินกิจการภายในครอบครัว ทั้งกิจการที่มีการจดทะเบียนนิติบุคคลโดยบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ในลักษณะของสามีภรรยา หรือลักษณะของญาติพี่น้องในตระกูลเดียวกัน รวมไปถึงจากการสำรวจที่มีธุรกิจบางรายมีการถ่ายโอนอำนาจการดูแลกิจการจากรุ่นบรรพบุรุษ (ผู้ก่อตั้ง) ไปยังรุ่นลูกหลาน(ผู้สืบทอดกิจการ) และมีการดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนาน ธุรกิจบางรายมีการดำเนินงานมาได้ยาวนานถึง 20 ปี บางรายก็จัดตั้งธุรกิจมายาวนานมากกว่า 30 ปี แต่ไม่ได้มีการจดทะเบียนนิติบุคคล บางรายมีการพัฒนาการจากร้านค้าปลีก ไปเป็นร้านค้าส่ง เป็นต้น ซึ่งนั่นแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของข้อมูลรายได้ของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมืองสุโขทัย ที่เป็นเขตพื้นที่สำคัญต่อการพัฒนาการค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ให้มีความเจริญก้าวหน้า และเท่าทันการแข่งขันในธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง โดยเฉพาะการเข้ามาของกลุ่มธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างแบบสมัยใหม่(Modern Trade Retail Store) ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางธุรกิจ อย่างเช่น ร้านโกลบอลเฮ้าส์ ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในปี 2556 และร้าน โฮมโปร ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในปี 2558 (นฤวรรณ จันสว่าง, 2563) ซึ่งทั้ง 2 แห่ง ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอเมืองสุโขทัย ทำให้กลุ่มร้านค้าแบบดั้งเดิมต้องมีการพัฒนาธุรกิจให้เท่าทันคู่แข่งสมัยใหม่ การบริหารงานแบบเดิม อาจจะทำให้ธุรกิจไม่มีความก้าวหน้า ทำให้ในปัจจุบันจะเห็นการเปลี่ยนแปลงของร้านค้าวัสดุก่อสร้างมากมาย โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารร้านค้าก็เกิดขึ้นมากเช่นกัน เพราะนอกจากจะได้ความคิดในการบริหารงานแบบใหม่แล้ว ยังเป็นการต่อยอดให้ธุรกิจมีความเจริญก้าวหน้า และสามารถคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

อรุณ ศิริจานุสรณ์ (2554) ได้ทำการศึกษา การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน ธุรกิจครอบครัว ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวก็คือ ผู้สืบทอดธุรกิจของครอบครัว การศึกษานี้ต้องการค้นหาปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจที่มีผลต่อการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวด้วยการทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษาทำให้ทราบว่า การพัฒนาทายาทความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ และผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัวเป็นประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (2555) ได้ทำการศึกษาการสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย โดยทำการสำรวจฐานข้อมูลของ 215 ตระกูล ที่ประกอบธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย และจัดทำแผนผังต้นไม้ครอบครัว (Family Tree) ของแต่ละตระกูล อธิบายตำแหน่งงานของบุคคลในครอบครัว และมีลักษณะการสืบทอดตำแหน่ง พบว่าธุรกิจครอบครัวซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนไทยเชื้อสายจีน และมีการสืบทอดธุรกิจส่วนมาก 1-2 รุ่น โดยการสืบทอดธุรกิจไปสู่รุ่นที่ 3 ขึ้นไปมีสัดส่วนที่น้อยกว่า จึงยังไม่มีการเผชิญกับปัญหาการเสื่อมสลายในรุ่นที่ 3 และยังพบว่าธุรกิจส่วนใหญ่ยังบริหารและดำเนินงานโดยบุคคลในครอบครัว รวมถึงมีการวางแผนให้บุตรชายคนโตเป็นผู้สืบทอดธุรกิจ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการแบ่งแยกธุรกิจ อีกทั้งยังมีการพัฒนาทายาทผู้สืบทอดธุรกิจในด้านการศึกษาและประสบการณ์การทำงานอีกด้วย

จากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของการสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มธุรกิจหลักที่สามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อความเติบโตและยั่งยืนของธุรกิจ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสืบทอดธุรกิจรุ่นสู่รุ่น รวมทั้งทายาทที่จะมาดำรงตำแหน่งต่อ ที่ต่างเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จในธุรกิจทั้งสิ้น

บัญชา วงศ์เลิศคุณากร (2557) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การสร้างรากฐานการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยให้ยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจ ศึกษาคุณลักษณะสำคัญที่พึงมีของทายาทธุรกิจครอบครัว ศึกษาขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ยั่งยืน และวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยที่ส่งผลค่อความยั่งยืนของธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และบทสัมภาษณ์ทางโทรทัศน์ มีผู้ให้ข้อมูลหลักคือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจครอบครัว จาก4 กลุ่มธุรกิจ จำนวน 19 ราย ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีแจกแบบสอบถามกับกลุ่มพนักงานฝ่ายบริหารของบริษัทธุรกิจครอบครัว 4 บริษัท รวม 343 คน

โดยผลจากการวิจัย พบว่า ปัจจัยความลับของธุรกิจ จุดเด่นของธุรกิจ และสไตล์ของผู้นำธุรกิจ มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ยั่งยืน และพบยุทธศาสตร์การสร้างรากฐาน 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การบ่มเพาะผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว, การกระตุ้นความรักและความภูมิใจในครอบครัว และการเสริมสร้างศักยภาพทางธุรกิจ ซึ่งหากธุรกิจต้องการข้ามผ่านความลับของธุรกิจและสามารถนำบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ก็จะช่วยธุรกิจครอบครัวสามารถสืบทอดได้อย่างยั่งยืน รวมไปถึงทราบถึงคุณลักษณะของทายาทธุรกิจ 7 ประการ คือหลักคุณธรรม, ความสามารถ, ความนอบน้อม,การยึดคำสอน, ความตั้งใจ, รักที่จะลงมือปฏิบัติและการสอนงาน ก็มีผลต่อความยั่งยืนในการสืบทอดธุรกิจ อีกด้วย

สุประวีญ์ สายดี (2558) ทำการศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา: ธุรกิจรับเหมาในจังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางและเป้าหมายของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และเพื่อศึกษาการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว รวมไปถึงศึกษาประเด็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว และสร้างแบบจำลอง (Model) การสืบทอดธุรกิจสำหรับธุรกิจรับเหมา ซึ่งการวิจัยนี้ เป็นวิจัยโดยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในธุรกิจรับเหมาของจังหวัดชลบุรี รุ่นที่ 1-3 รวม 12 ท่าน

จากผลการวิจัยสามารถแยกเป็นประเด็นคือ ยังไม่มีการวางแผนการสืบทอดทายาทของรุ่นที่ 3 ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวมีแนวโน้มต่ำลงจากการสืบทอดจากรุ่นที่ 1 ไปยังทายาทรุ่นที่ 2 ในด้านวัฒนธรรมครอบครัวและความต้องการส่วนบุคคลของผู้สืบทอดธุรกิจ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จ ส่วนในด้านของการสร้างแรงจูงใจในการสืบทอดกิจการ พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้ทายาทเกิดความเต็มใจคือแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับค่าตอบแทนจากการทำงานความมั่นคงในอนาคต ทั้งนี้ตัวชี้วัดการเติบโตอย่างยั่นยืนของธุรกิจครอบครัว ที่ทายาทแต่ละรุ่นให้ความสำคัญสุดคือ การวางแผนการสืบทอดกิจการ เนื่องจากมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว นำไปสู่การสร้างตัวแบบ (Model) การสืบทอดทายาทธุรกิจครอบครัวสำหรับธุรกิจรับเหมาและวิธีการในการคัดเลือกทายาทเข้ามารับช่วงต่อในธุรกิจ

ปณุชญา เครือเช้า (2561) ได้ทำการศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ศึกษาคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัว และศึกษาข้อดีข้อจำกัด รวมถึงแนวทางการแก้ไขของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยมีวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการศึกษาจาก เอกสาร จาก มีผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้นำรุ่นก่อนและรุ่นทายาทธุรกิจครอบครัวธุรกิจขนส่งดิน หิน และ ทรายด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม 7 กิจการ จำนวน 11 ราย โดยคัดเลือกแบบเจาะจงและแบบสโนว์บอล และข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ, ระยะแนะนำธุรกิจ, ระยะเข้าสู่ธุรกิจ และระยะถ่ายโอนอำนาจผู้นำ ส่วนด้านคุณลักษณะของทายาทธุรกิจครอบครัวพบว่า ทายาทธุรกิจครอบครัวที่มีอำนาจในการบริหารสูงสุดมักเป็นเพศชาย มีบุคลิกภาพทั่วไป และบุคลิกภาพ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีความกล้าหาญ, มีความเชื่อมั่นในตนเอง, มีความเอื้ออารี เมตตา, มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม, มีความอดทน, มีความเต็มใจ, มีการสร้างความไว้วางใจ, มีความเป็นกลาง, มีความรับผิดชอบ, ต้องปกครองคนเป็น, มีความรู้และประสบการณ์การทำงาน, มีเป้าหมายในการทำงาน, มีความสามารถในการสื่อสาร, มีความสามารถใน

การแก้ไขปัญหา, มีความคิดริเริ่ม, มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีความซื่อสัตย์ ในด้านข้อดี ข้อจำกัดและแนวทาง การแก้ไขปัญหาของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว พบว่ามีข้อดี 2 ด้าน ได้แก่ด้านการทำงาน และด้านการสอนงาน และพบว่ามีข้อจำกัด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว และด้านธุรกิจ โดยจะสามารถสรุปได้ว่า ในกระบวนการสืบทอดทายาท การเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทธุรกิจครอบครัว และมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลายาวนานและต้องกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปด้วยความเต็มใจ และต้องมีการสื่อสารภายในครอบครัว เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในธุรกิจและความสมานฉันท์ในครอบครัว

จากงานวิจัยฉบับนี้ทำให้ค้นพบกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จที่แบ่งเป็น 4 ระยะ โดยทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจต้องมีคุณลักษณะส่วนตัว และคุณลักษณะการทำงาน รวม 17 ด้านรวมไปถึงการคำนึงถึงข้อดีข้อจำกัด ของการสืบทอดธุรกิจ ถือเป็นการนำเสนอมุมมองของผู้ประกอบกิจการอย่างละเอียด แต่การศึกษานี้ยังขาดมุมมองจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ ซึ่งอาจจะมีมุมมองด้านคุณลักษณะของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างกันได้

ศิรินภา ตระกูลโชคอำนวย (2556) ได้ทำการศึกษา กระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว ของบริษัทยนต์ผลดี จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการศึกษากระบวนการและปัญหาอุปสรรค ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว รวมถึงการจัดการกับปัญหาอุปสรรค เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบปรากฏการณ์วิทยา โดยการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์จากทายาทรุ่นที่ 2-3 จำนวน 4 คน รวมถึงใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

พบว่ากระบวนการสืบทอดธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะเข้าสู่ธุรกิจ และระยะการถ่านโอนอำนาจผู้นำ โดยมีการเตรียมความพร้อมจากบิดามารดา สำหรับการเข้ามาสืบทอดของทายาท ด้วยการให้ทายาทมาทดลองและทำหน้าที่ในธุรกิจ โดยบิดามารดาคอยให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ หลังจากนั้นจึงให้รับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และให้อำนาจในการดูแลฝ่ายนั้น ๆ ควบคู่กับบิดามารดา จนได้รับความไว้วางใจให้ดูแลธุรกิจทั้งหมด และรับมอบอำนาจโดยสมบูรณ์ ส่วนแนวทางในการปฏิบัติที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ คือความรัก ความเคารพซึ่งกันและกัน การศึกษา ปฏิบัติตามวัฒนธรรม แบบอย่างที่ดีจากบรรพบุรุษ โดยยึดถือหลัก ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน ในการประกอบธุรกิจครอบครัว ในด้านปัญหาการสืบทอดคือเรื่องปัจเจกบุคคลและเป้าหมายในชีวิตที่ไม่แน่นอน รวมถึงไม่มีใจรักในอาชีพ และไม่มั่นใจในทักษะที่มี ดังนั้น จึงควรมีการปลูกฝังให้มีความผูกพันกับธุรกิจตั้งแต่เด็ก ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้และการศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้มีความมั่นคงในธุรกิจ

จากงานวิจัยฉบับนี้เป็นการเลือกศึกษากระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเพียงบริษัทเดียว ซึ่งอาจจะยังไม่เห็นถึงการเปรียบเทียบกับรูปแบบธุรกิจอื่นในลักษณะเดียวกันที่อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็เป็นได้

ฐิติพันธ์ ประสมทรัพย์ (2558) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าขายปลาทะเลในพื้นที่ อำเภอแกลง จังหวัดระยอง เป็นวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ ผู้ก่อตั้งธุรกิจ ทายาทรุ่นที่ 2 และทายาทรุ่นที่ 3 จำนวน 9 ราย พบว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของธุรกิจขายปลาทะเล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะเข้าสู่ธุรกิจ และระยะสืบทอดธุรกิจ โดยที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจจะมีการปลูกฝังให้ทายาทตั้งแต่วัยเด็ก มีส่วนร่วมในการทำงาน และให้มาช่วยงานเป็นครั้งคราว จนเมื่อสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาช่วยงานแบบเต็มตัว โดยให้โอกาสมีส่วนในการตัดสินใจร่วมกับผู้ก่อตั้ง จนได้รับการไว้วางใจและมาดูแลธุรกิจทั้งหมด ถือเป็นการมอบอำนาจโดยสมบูรณ์ และการศึกษาครั้งนี้ยังได้ศึกษาแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ คือการให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ คือ ความสัมพันธ์ทางสังคมภายในครอบครัว การสนับสนุนด้านศึกษา การรับผิดชอบต่อหน้าที่ การเรียนรู้การทำงานและแนวทางการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจในอนาคต ส่วนปัญหาอุปสรรคในการสืบทอดธุรกิจคือ การขาดความไว้วางใจจากผู้ส่งมอบ ผู้สืบทอดต้องการมีอิสระในการใช้ชีวิตและความขัดแย้งระหว่างการทำงาน โดยมีวิธีการแก้ไขปัญหาคือ เน้นการปลูกฝังแนวคิดและทัศนคติที่ดีให้ผู้สืบทอดมีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่วัยเด็กเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ และสามารถดำเนินธุรกิจในฐานะเจ้าของธุรกิจ

จากงานวิจัยฉบับนี้ได้เห็นถึงกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีระยะการสืบทอดธุรกิจที่คล้ายคลึงกับงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยมาสนับสนุนแนวทางการวิจัยของผู้วิจัยในครั้งนี้ได้ ส่วนความแตกต่างด้านแนวทางการปฏิบัติในการสืบทอดธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาครั้งนี้ได้

ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559) ได้ทำการศึกษา การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ดุษฎีนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มของผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ จำนวน 25 คน และกลุ่มของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว (รุ่นที่ 2 ขึ้นไป) จำนวน 20 คน ในอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่าการสังเคราะห์และเปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ มีทั้งหมด 6 ด้าน อีกทั้งยังมีปัจจัยย่อยออกมาในแต่ละด้านที่มีความสอดคล้องกันทั้งในรุ่นผู้ก่อตั้งและรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ จำนวน 58 ปัจจัยย่อย ได้แก่ ด้านบุคคล ที่สืบทอดธุรกิจต้องเป็นเสมือนเงาของรุ่นพ่อแม่, ด้านครอบครัว ที่ต้องให้ความสนใจแก่คำแนะนำของรุ่นพ่อแม่ และมีความเชื่อใจภายในครอบครัว, ด้านความเป็นเจ้าของ เน้นการสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับธุรกิจ, ด้านผู้ประกอบการ ผู้สืบทอดต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้, ด้านธุรกิจ เน้นรูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรม

องค์กรในการสืบทอดธุรกิจ และสุดท้าย ด้านการจัดการ เน้นความเข้าใจความหลากหลายของลูกค้า สร้างความแตกต่าง สามารถปรับตัวกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้

จากงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้พบ กระบวนการในการสืบทอดธุรกิจ ที่แบ่งเป็นระยะต่าง ๆ ในการเข้าสู่การเป็นผู้นำธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ รวมถึงปัจจัยในการสืบทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จากหลายกิจการที่ดำเนินงาน ในลักษณะอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่จะมาจากมุมมองของผู้ก่อตั้ง และผู้สืบทอดเท่านั้น

พิทยาภรณ์ พุ่มพวง (2562) ได้ทำการศึกษากระบวนการในการเตรียมความพร้อมของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา ธุรกิจครอบครัวในจังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและการวางแผนการเตรียมความพร้อมให้กับทายาทธุรกิจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และศึกษาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 3 ครอบครัวที่ดำเนินธุรกิจต่างกัน ได้แก่ ธุรกิจก่อสร้าง, ธุรกิจโรงแรมและอะไหล่ยนต์ และธุรกิจขนส่งสินค้า โดยมีผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 3 รุ่น รวม 14 คน

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการและการวางแผนในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว แบ่งออกมาได้ 7 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการเตรียมและปลูกฝังให้กับทายาท, กระบวนการเรียนรู้ศักยภาพของทายาท, กระบวนการแนะนำธุรกิจให้ทายาทได้เรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว, กระบวนการที่ทายาทได้เริ่มทำงานในธุรกิจครอบครัว, กระบวนการทำงานร่วมกันของแต่ละรุ่น, กระบวนการเริ่มรับช่วงในการสืบทอด และกระบวนการที่ทายาทมีบทบาทหน้าที่ที่เต็มรูปแบบ สำหรับปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ต้องคำนึงถึงมี 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านกฎหมาย กล่าวโดยสรุปในงานวิจัยนี้ค้นพบกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมี 7 ขั้นตอน อีกทั้งยังค้นพบปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการสืบทอดธุรกิจ 4 ปัจจัย อีกด้วย ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ค้นพบกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจที่ต่างอุตสาหกรรม แต่มีกระบวนการสืบทอดธุรกิจที่มีความคล้ายคลึงกัน อันเนื่องมาจากรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และลักษณะทางวัฒนธรรมทางธุรกิจในพื้นที่จังหวัดเดียวกัน ทำให้กระบวนการในการสืบทอดธุรกิจ และปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจ จึงมีลักษณะเดียวกัน

ณิชา ทองจำรูญ, และสัชฌุเสษฐ์ เรืองเดชสุวรรณ (2562) ทำการศึกษาปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อม ในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่าง5 รายที่มีการส่งต่อธุรกิจ การเตรียมส่งต่อทายาทรุ่นที่ 3 พบว่า ปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว มี4 ปัจจัย คือ ด้านบุคคลผู้สืบทอด ,ด้านครอบครัว,ด้านความ

เป็นผู้ประกอบการ และปัจจัยด้านกลยุทธ์การสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว โดยขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเริ่มต้นธุรกิจครอบครัว, ขั้นระหว่างการส่งมอบธุรกิจครอบครัว และขั้นการส่งมอบธุรกิจครอบครัว ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะให้ความสำคัญกับปัจจัยในการส่งมอบธุรกิจแตกต่างกันไป โดยที่ในขั้นตอนการเริ่มต้นธุรกิจ ผู้ก่อตั้งธุรกิจจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านบุคคลและด้านครอบครัวเป็นอันดับแรก ด้วยการซึมซับธุรกิจตั้งแต่วัยเด็ก และให้โอกาสทายาทเข้ามามีส่วนร่วมกับธุรกิจ ส่วนขั้นตอนระหว่างการส่งมอบธุรกิจครอบครัว จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านครอบครัว ด้านความเป็นผู้ประกอบการ และด้านการวางแผนและส่งต่อธุรกิจครอบครัว โดยจะเน้นด้านความเป็นผู้ประกอบการให้แก่ทายาทผู้สืบทอดมากขึ้น จากคำแนะนำของผู้ก่อตั้งและขั้นการส่งมอบธุรกิจครอบครัวจะให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านความเป็นผู้ประกอบการและด้านการวางแผนและส่งต่อเข้ามาพิจารณาในการส่งมอบธุรกิจ อีกทั้งยังมีปัจจัยอื่น ๆ คือ ประสบการณ์ทำงานของทายาท การเตรียมความพร้อมและความเต็มใจในการสืบทอด ส่วนปัญหาของการสืบทอดธุรกิจคือ ช่องว่างระหว่างวัย ความเชื่อใจไว้ใจในการบริหารและอิสระในการใช้ชีวิต

จากงานวิจัยฉบับนี้ ที่อธิบายการให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ในการที่จะสืบทอดธุรกิจครอบครัวในแต่ละขั้นตอน ที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยไปสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ โดยเฉพาะความสำคัญของด้านความเป็นผู้ประกอบการของทายาทที่จะมารับช่วงการบริการต่อไป

ลักษณวิไล ศุภพิทักษ์บำรุง (2561) ได้ทำการศึกษาธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในจังหวัดพิษณุโลก โดยทำการศึกษาจากตัวแปรที่สำคัญ คือ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมของครอบครัว ตัวแปรด้านการปรับตัวธุรกิจ ทั้งด้านการปรับตัวของผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงตัวแปรด้านการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์เปรียบเทียบเหตุการณ์ พบว่าวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ที่ดีภายในครอบครัว สามารถช่วยให้ธุรกิจสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ หรือถ้าวัฒนธรรมครอบครัวไม่ดีนัก แต่กลับมีผลประกอบการดี อันเนื่องมาจากแรงผลักดันที่จะกอบกู้ธุรกิจของผู้สืบทอด ส่วนด้านการปรับตัวธุรกิจที่ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งผู้บริหารและพนักงาน จะช่วยแก้ไขปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือของพนักงานที่มีอายุมาก บางบริษัทยังอาศัยพนักงานเหล่านี้ในการให้ความรู้และควยเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้สืบทอดได้ นอกจากนี้ประเด็นด้านการสืบทอดธุรกิจ ที่ส่วนใหญ่ผู้สืบทอดจะเป็นลูกคนโต แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นเพศชาย เพราะหลายธุรกิจพบว่าเพศหญิงที่มีการเรียนในสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวทั้งทางตรงและทางอ้อม ก็เป็นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวได้เช่นกัน อีกทั้งยังการสนับสนุนผู้สืบทอดมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ ด้วยการอบรมเพิ่มเติม อีกด้วย

จากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ค้นพบความสัมพันธ์ในครอบครัวที่ดี อาจไม่มีความจำเป็นในการทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ แต่อาจจะเกิดจากปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น การสนับสนุนให้ผู้สืบทอดมีโอกาสในการคิด การตัดสินใจ ในการดำเนินงานจริง ก็จะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำรูปแบบการดำเนินธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ นำไปเป็นหนึ่งในแนวคำถามการสัมภาษณ์ลักษณะในการดำเนินธุรกิจครอบครัวของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในครั้งนี้ได้

พัชรินทร์ เกษมสุข (2559) ได้ทำการศึกษาการปรับตัวธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง) และเพื่อวางแผนในการรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของกิจการ ทายาท หรือผู้บริหารที่มารับช่วงต่อของร้านวัสดุก่อสร้าง 5 ราย จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวของธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง) คือ การมีภูมิคุ้มกัน กิจการควรมีการวางแผนในด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านการกระจายความเสี่ยง, ด้านความพร้อมทายาทที่มารับช่วงบริหารงานต่อ ควรมีการวางแผนการเตรียมความพร้อมของทายาทธุรกิจ โดยการให้ทายาทได้สัมผัสการทำงานตั้งแต่เด็ก เป็นการสร้างความคุ้นเคยเพื่อให้ซึมซับและเรียนรู้การทำงานจริง รวมถึงแนะนำสาขาวิชาเรียนแก่ทายาท เพื่อนำความรู้มาต่อยอด และสุดท้าย คือ สอนการปฏิบัติงานจริง, ด้านความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ที่มีความสนิทสนมกันมาก ยิ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว, ด้านธรรมาภิบาล ที่ควรนำมาใช้อย่างเต็มกระบวนการ ทั้งด้านหน้าที่ผลตอบแทนและการตัดสินใจแก้ปัญหา, ด้านความต้องการลูกค้า ที่ควรตอบสนองความต้องการลูกค้าให้ได้มากที่สุด, ด้านการแข่งขัน ควรปรับเปลี่ยนด้านการจัดรูปแบบร้านค้า เพิ่มความหลากหลายของสินค้า ราคาสินค้าที่ตอบโจทย์ลูกค้าทุกระดับ และสุดท้ายด้านการบริการ ที่เน้นความเอาใจใส่เพื่อสร้างความรู้สึกว่าเป็นลูกค้าคนสำคัญของกิจการ

จากงานวิจัยฉบับนี้ ทำให้ทราบการปรับตัวของธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ในประเด็นของการส่งต่อธุรกิจให้แก่ทายาท เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้น ในการศึกษารูปแบบการสืบทอดธุรกิจวัสดุก่อสร้าง เพื่อสร้างเป็นกรอบของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เพราะเป็นธุรกิจประเภทเดียวกันกับที่ผู้วิจัยทำการศึกษา

ศุภลักษณ์ นิติเจริญพงศ์ (2561) ได้ทำการศึกษา การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาทายาทหญิง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคที่ทายาทหญิงต้องฝ่าฟันในการสืบทอดกิจการธุรกิจครอบครัว และเพื่อศึกษาขั้นตอนการเตรียมตัวและการคัดเลือกทายาทหญิงของผู้ส่งมอบธุรกิจ ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ส่งมอบกิจการธุรกิจครอบครัว จำนวน 10 คน และทายาทหญิง จำนวน 10 คน โดยทำการศึกษาผ่านปัจจัย ทัศนคติของสังคมที่มีต่อเพศหญิง, วัฒนธรรมการสืบทอดธุรกิจ, การได้รับความยินยอมจากครอบครัว, การยอมรับจากพนักงาน,ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล และคุณสมบัติของการสร้างสมดุลระหว่าง

ครอบครัวกับธุรกิจ โดยแบ่ง เป็น 2 มุมมองจากทายาทธุรกิจ และผู้ส่งมอบ โดยในด้านทายาทธุรกิจพบว่า ความสัมพันธ์และความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและธุรกิจ มีผลต่อกระบวนการสืบทอดกิจการธุรกิจครอบครัวของทายาทหญิง คือ ผู้ส่งมอบจะมีลักษณะที่ไม่ยอมปล่อยวางหรือถอนตัวออกจากธุรกิจ ยังไม่ไว้ใจทายาท ทำให้กระบวนการสืบทอดมีความขัดแย้งสูงระหว่างผู้ส่งมอบและทายาท ซึ่งการเข้ามามีบทบาทในธุรกิจของทายาทหญิง เหตุผลคืออยากเข้ามาช่วยเหลือ แบ่งเบาภาระพ่อแม่ จึงมีความมุ่งมั่นในการทำงานเต็มที่ แต่ด้วยการทำงานรูปแบบครอบครัวย่อมมีปากเสียงที่รุนแรงกว่าปกติการระวังในการใช้คำพูดจะน้อยกว่าปกติ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานในระยะแรก แต่สามารถลดความรุนแรงลงเมื่อมีการปรับตัว อยู่ในช่วงเวลา 2-3 ปี

ในมุมมองของผู้ส่งมอบ พบว่า มีการเฝ้าติดตาม และมีความคาดหวังในตัวทายาทมาโดยตลอด และให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัยของทายาท ในการคัดเลือกผู้สืบทอดกิจการ รวมถึงมีความคาดหวังว่าทายาทที่มีวุฒิภาวะ อดทน เก็บอารมณ์ ช่วยเหลือและเสียสละเพื่อครอบครัว รวมถึงเป็นห่วงปัญหาความขัดแย้งอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในครอบครัวต่อไปในอนาคต ทำให้การคัดเลือกทายาทอาจเลือกจากทายาทที่สามารถไกล่เกลี่ยปัญหาครอบครัวได้ โดย ลำดับหรือเพศจึงเป็นประเด็นรอง นอกจากนี้พบว่าผู้ส่งมอบเปิดโอกาสให้กับทายาทหญิงเข้ามาสืบทอดกิจการด้วยความเต็มใจ แตกต่างจากทัศนคติทางสังคมที่มีต่อผู้หญิง การวางตัวทายาทผู้สืบทอดเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน และมีความลำบากใจแอบแฝงอยู่ภายใน ผู้ส่งมอบต้องมีความอดทนและใจเย็นที่จะเฝ้าศึกษาลักษณะนิสัยของทายาทแต่ละคนเพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดจากจำนวนตัวเลือกทั้งหมดในครอบครัว

ในงานวิจัยฉบับนี้ใช้กรอบแนวคิดด้วยปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะ ทัศนคติของสังคมที่มีต่อทายาทเพศหญิง หรือการได้รับการยอมรับจากพนักงาน ที่มีการศึกษาในมุมมองของผู้ส่งมอบ และตัวทายาท โดย ไม่ได้มีการศึกษาจากมุมมองของคนภายนอก เช่น พนักงาน หรือมุมมองจากบุคคลในสังคมจริง ๆ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยยังไม่ชัดเจน

ปิยภรณ์ ชูชีพ, และวิชิต อู่อ้น (2563) ทำการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ การกำกับดูแลธุรกิจ การจัดการความสามารถ การสืบทอดทายาททางธุรกิจ และประสิทธิภาพขององค์การของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย และเพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ การกำกับดูแลธุรกิจ การจัดการความสามารถที่มีผลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจ และประสิทธิภาพขององค์การของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย และเพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย โดยเป็นงานวิจัยแบบผสม ด้วยการเก็บแบบสอบถาม ผ่านกลุ่มตัวอย่าง คือ

ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 450 ราย เพื่อสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง และดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ, การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว และการจัดการความสามารถ มีอิทธิพลต่อการสืบทอดทายาททางธุรกิจและประสิทธิภาพขององค์การ รวมถึงการสืบทอดทายาททางธุรกิจก็มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งสามารถอธิบายได้ถึงความสำคัญของการคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ที่ผู้นำธุรกิจควรมี เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยผู้วิจัยได้นำประเด็นความสำคัญของการเป็นผู้ประกอบการมาเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัยครั้งนี้

ญาณิศา เผื่อนเพาะ, และประสพชัย พสุนนท์ (2562) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มทายาทธุรกิจเจนเนอเรชั่นวาย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มทายาทธุรกิจเจนเนอเรชั่นวาย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ที่มีกลุ่มตัวอย่าง คือกลุ่มทายาทธุรกิจเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) จำนวน 210 ชุด

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มทายาทธุรกิจเจนเนอเรชั่นวายทั้งหมด 7 ตัวแปร โดยพบปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอด 2 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคล ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และอีก 3 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท, การเตรียมพร้อมของทายาทและ การรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

งานวิจัยฉบับนี้ อธิบายตัวแปรที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการสืบทอดธุรกิจ ที่มี 5 ตัวแปร จาก 7 ตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยที่อธิบายความสำคัญของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ มาสร้างกรอบแนวคิดในกระบวนการสืบทอดทายาททางธุรกิจ

สุชาติ ชัยวรกุล, สมชาย โอฬารกนก, วิชิต เกตุพงษ์พันธุ์, ประภัสร์ สิริสัมพันธ์นาวา, และชุลีพร ลักขณาพิพัฒน์ (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ และจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการฟาร์มสุกรภายในจังหวัดชลบุรี และ ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสำรวจผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก กรณีผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรรุ่นที่ 2 เป็นต้นไป

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรของจังหวัดชลบุรีมีผู้เลี้ยง จำนวน 279 ครัวเรือน ส่วนใหญ่เลี้ยงสุกรอยู่ในอำเภอพนัสนิคม เป็นผู้ประกอบการรุ่นที่ 1 จำนวน 122 ราย

ผู้ประกอบการรุ่นที่ 2 เป็นต้นไป จำนวน 31 ราย ทั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบของธุรกิจส่วนตัวที่ดำเนินงานมา 10-20 ปี ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 16 ราย พบว่า ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกรจังหวัดชลบุรี รวมถึงการดำเนินธุรกิจรูปแบบ “กงสี” ที่ไม่มีการแบ่งสัดส่วนทางการเงินอย่างชัดเจน ทำให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงยังไม่มีความชัดเจน และการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ยังไม่ได้ศึกษากระบวนการการวางแผนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยต่าง ๆ ของการสืบทอดทายาททางธุรกิจไปเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

ฉันทวรรณ เอ้งฉ้วน, และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2560) ได้ศึกษาการให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป: การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อค้นหาความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัวในมุมมองของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป และนำไปสร้างทฤษฎีฐานรากเกี่ยวกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้จำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในตลาดฉัตรไชย อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 10 ราย พบว่า ผู้ประกอบการให้ความหมายของธุรกิจครอบครัว 3 ความหมาย คือ ความเป็นเจ้าของ, ความเป็นสมาชิกในครอบครัว/ตระกูลเดียวกัน และการจัดการธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ส่วนกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสำหรับธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป แบ่งได้ 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนการสืบทอดธุรกิจ ประกอบด้วย ขั้นผู้นำ/ผู้ก่อตั้งเตรียมแผนการสืบทอดธุรกิจ, ขั้นเตรียมและบ่มเพาะทายาท, ขั้นการพัฒนาทายาท ในระยะที่ 2 การเข้ามาเรียนรู้และทำงานในธุรกิจ ประกอบด้วย ขั้นที่ผู้สืบทอดเข้ามาเรียนรู้งาน, ขั้นที่ผู้สืบทอดเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว ส่วนระยะที่ 3 การถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ ประกอบด้วย ขั้นการเริ่มรับช่วงต่อการจัดการธุรกิจ, ขั้นการเข้ามามีบทบาทในการจัดการธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัว

จากผลการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ ทำให้เห็นความจำเป็นที่ทายาทผู้สืบทอดจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในที่มาและความหมายของธุรกิจครอบครัว เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่ดี รวมถึงการให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวทั้ง 3 ระยะ ที่จะต้องเข้าใจและนำไปใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการผลักดัน พัฒนาธุรกิจครอบครัวให้เติบโตและประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปประกอบกับการศึกษาในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างต่อไป

สรรพงษ์ บำเพ็ญสันติ, ตะวัน วิกรัยพัฒน์, และจุฬาภรณ์ ขอบใจกลาง (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมี แบบครอบครัวในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นคว้าและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย และเพื่อสร้างตัวแบบธุรกิจเคมีแบบครอบครัวที่เป็นมาตรฐานของธุรกิจครอบครัวไทย

ผ่านการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกใน กลุ่มธุรกิจเคมี ผ่านผู้บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว หรือเป็นสมาชิกในครอบครัว จำนวน 21 บริษัท พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของครอบครัว รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการเตรียมความพร้อมของทายาท ปัจจัยด้านการรับรู้การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคล ปัจจัยด้านการรับรู้ความไว้วางใจในความสามารถของทายาท ปัจจัยการรับรู้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ปัจจัยภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว และ ปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 8 ปัจจัยรวมกับการที่ทายาทสามารถรับช่วงกิจการ และดำเนินธุรกิจครอบครัวต่อไปโดยได้รับการยอมรับและความไว้ใจจากคนในครอบครัวและคู่ค้า จึงทำให้เกิดความสามารถสามารถนำไปสร้างตัวแบบความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ของธุรกิจเคมีในประเทศไทยที่สามารถเป็นแนวทางในการวางแผนการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวให้กับบริษัทนั้น ๆ

จากงานวิจัยจะเห็นได้ว่า การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินการสืบทอดกิจการมากมาย ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

อำพล นววงศ์เสถียร (2558) ทำการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว และนำไปสร้างแบบจำลองคุณภาพภาวะผู้นำ เพื่อนำไปพัฒนาความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว โดยใช้กลุ่มตัวอย่างธุรกิจครอบครัวตามนิยามปฏิบัติการที่มีชื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วยอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ธนาคารพาณิชย์ โรงพิมพ์ โรงภาพยนตร์ และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ทำการวิจัยแบบผสานวิธี โดยที่การวิจัยเชิงคุณภาพทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 10 คน และการวิจัยเชิงสำรวจผ่านแบบสอบถามการประเมินภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจ จำนวน 170 ราย ผลการศึกษาพบว่ามี 4 ปัจจัยตามลำดับ คือ ความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว, การส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจในธุรกิจครอบครัว, การส่งเสริมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาร่วมในธุรกิจครอบครัว และความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว มีผลต่อผลประกอบการของธุรกิจครอบครัวได้อย่างเหมาะสม โดยสมการถดถอยโลจิสติกที่สร้างขึ้นมีความถูกต้องของการพยากรณ์ 68.82% ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยในการสืบทอดธุรกิจผู้สืบทอดจะต้องเข้าใจในคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กรด้วยการพัฒนาความเป็นภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจ และพยายามให้ผู้สืบทอดเข้ามามีส่วนร่วมใน

ธุรกิจให้มากที่สุด ร่วมกับการสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวให้เข้าใจกันระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะนำพาไปสู่ผลการประกอบการที่ดีของธุรกิจครอบครัวได้

ข้อค้นพบในงานวิจัยฉบับนี้ เน้นให้ความสำคัญกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่ควรมีในผู้สืบทอดธุรกิจ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวควรมี นำไปสู่แนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ของผู้วิจัย

จากงานวิจัยเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจครอบครัว สามารถสรุปการทบทวนวรรณกรรม ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ดังตาราง 3 ต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงการสรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวของผู้วิจัยในปี พ.ศ.2564

ชื่อผู้วิจัย	ข้อค้นพบในงานวิจัย							
	แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรมครอบครัว	การพัฒนาทายาท	วางแผนการบริหารจัดการ	ความเต็มใจการสืบทอด	คุณลักษณะทายาท	ข้อดี และข้อจำกัด
อรุณ ศิริจานุสรณ์ (2554)	•	•	•	•				
เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (2555)	•	•	•	•				
บัญชา วงศ์เลิศคุณากร (2557)	•		•				•	
สุประวีญ์ สายดี (2558)	•		•		•	•		
ฐิติพันธ์ ประสมทรัพย์ (2558)	•		•	•				•
ปณุชญา เครือเช้า (2561)	•		•	•			•	•
ศิรินภา ตระกูลโชคอำนวย (2556)	•		•	•				
ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559)	•		•				•	
พิทยาภรณ์ พุ่มพวง(2562)	•				•			
ณิชา ทองจำรูญ, และสัชณุเสษฐ์ เรืองเดชสุวรรณ (2562)	•			•	•	•	•	•
ลักษณวิไล ศุภพิทักษ์บำรุง (2561)	•		•					

ชื่อผู้วิจัย	ข้อค้นพบในงานวิจัย							
	แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	ภาวะผู้นำ	วัฒนธรรมครอบครัว	การพัฒนาทายาท	วางแผนบริหารจัดการ	ความเต็มใจการสืบทอด	คุณลักษณะทายาท	ข้อดี และข้อจำกัด
ศุภลักษณ์ นิติเจริญพงศ์ (2561)	•		•	•			•	•
พัชรินทร์ เกษมสุข (2559)	•		•	•	•			
ญาณิศา เผื่อนเพาะ, และประสพชัย พสุนนท์ (2562)				•		•	•	
นุชจรินทร์ สายวิเศษ (2552)			•	•		•		
ปิยภรณ์ชูชีพ และ วิชิต อู่อ้น(2562)	•	•		•			•	
สุชาติ ชัยวรกุล และคณะ (2560)		•	•		•			
ฉันทวรรณ เอ้งฉ้วน, และพิทักษ์ ศิริวงศ์(2560)	•		•	•				
สรรพงษ์ บำเพ็ญสันติ, ตะวัน วิกรัยพัฒน์, และจุฬาภรณ์ ขอบใจกลาง (2560)		•	•	•	•			
รวม	16	6	16	14	6	4	7	4

จากตาราง 3 แสดงการสรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ผู้วิจัยได้เห็นข้อค้นพบในงานวิจัยส่วนใหญ่เลือกศึกษา ดังนี้

1. แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งในแต่ละงานวิจัยให้ความสำคัญกับแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในธุรกิจ ดังเช่น การศึกษาของอรุณ ศิริจานุสรณ์ (2554) ที่ให้ความสำคัญของการกำหนดแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยหากขาดการวางแผนที่ดีจะทำให้เกิดความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัว จนไม่สามารถนำธุรกิจไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้ อีกทั้ง การศึกษาของศิรินภา ตระกูลโชคอำนวย (2556) และฐิติพันธ์ ประสมทรัพย์ (2558) ที่อธิบายการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยแบ่งระยะการสืบทอดกิจการออกเป็น 3 ส่วนเหมือนกัน ได้แก่ ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ ระยะเข้าสู่ธุรกิจ และระยะการถ่านโอนอำนาจผู้นำ ในขณะที่ ปณุชญา เครือเช้า (2561) ที่ศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจขนส่งดิน หิน ทราย ด้วยรถบรรทุก จังหวัดนครปฐม โดยอธิบายการสืบทอดธุรกิจว่าสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระยะ โดยพบระยะการสืบทอดธุรกิจเพิ่มเติมคือขั้นตอนของการแนะนำธุรกิจให้แก่ทายาท จะเห็นได้ว่าในแต่ละครอบครัวธุรกิจจะอธิบายรูปแบบการสืบทอด และระยะในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างกันไป ทำให้ผู้วิจัยต้องค้นหาคำตอบว่า ในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย มีแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่เหมือน หรือแตกต่างกับธุรกิจอื่นอย่างไร

2. วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว คือข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกภายในครอบครัวและความเต็มใจในการปฏิบัติตามข้อตกลงนั้น รวมไปถึงรูปแบบการดำรงชีวิตและความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมครอบครัว มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ดังที่อรุณ ศิริจานุสรณ์ (2554) ได้อธิบาย การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างสมาชิกครอบครัว ให้มีความปรองดองกลมเกลียว จะทำให้การสืบทอดธุรกิจเป็นไปได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับบัญชา วงศ์เลิศคุณากร (2557) ที่ค้นพบยุทธศาสตร์การกระตุ้นความรักและความภูมิใจในครอบครัว ให้เกิดค่านิยม วิสัยทัศน์ ร่วมกันภายในครอบครัว ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของธุรกิจครอบครัวที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทุก ๆ ธุรกิจ

3. กระบวนการในการพัฒนาทายาท ผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทายาทที่คาดว่าจะมาสืบทอดกิจการต่อด้วยวิธีการต่าง ๆ มากมาย อรุณ ศิริจานุสรณ์ (2554) ได้อธิบายการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจด้วยการเตรียมความพร้อมทั้งด้านความรู้และความเป็นนักบริหารจัดการ ให้ความเข้าใจในธุรกิจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้สามารถนำพาธุรกิจ ไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้ อีกทั้งการศึกษาของพิทยาภรณ์ พุ่มพวง (2562) อธิบายกระบวนการในการพัฒนาทายาททางธุรกิจ ที่เกิดในขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจ 7 กระบวนการ ได้แก่ การเตรียมและปลูกฝังให้กบทายาท ,การเรียนรู้ศักยภาพของทายาท, การแนะนำธุรกิจให้ทายาทได้เรียนรู้, การให้

ทายาทได้เข้ามาเริ่มทำงาน, การทำงานร่วมกันของแต่ละรุ่น, เริ่มรับช่วงในการสืบทอด และ ทายาทมีบทบาทหน้าที่ที่เต็มรูปแบบ โดยในแต่ละกระบวนการจะมีการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพของทายาทอยู่เสมอ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทายาททางธุรกิจ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตามขั้นตอนของการสืบทอดธุรกิจตลอดเวลา จนกว่าทายาทจะได้รับการดำเนินธุรกิจอย่างเต็มตัว เป็นที่มาของการค้นหาคำตอบว่า ในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย มีการวางแผนในการพัฒนาทายาททางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร

4. คุณลักษณะของทายาทที่จะมาสืบทอดธุรกิจ คือลักษณะนิสัย บุคลิก รูปแบบการดำเนินชีวิต ที่ผู้วางแผนการสืบทอดธุรกิจต้องการให้ทายาทธุรกิจมี ซึ่งอาจจะเกิดจากตัวบุคคลนั้นหรือจากการอบรมสั่งสอน ทำให้ทายาทธุรกิจสามารถมาดำเนินกิจการต่อไปได้ ทั้งนี้งานวิจัยส่วนใหญ่ที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของทายาททางธุรกิจ ดังเช่น การศึกษาของ บัญชา วงศ์เลิศคุณากร (2557) ที่อธิบายรากฐานในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ยั่งยืน ด้วยการบ่มเพาะคุณลักษณะสู่ความสำเร็จ ให้แก่ของทายาททางธุรกิจ รวมไปถึง อำพล นววงศ์เสถียร (2558) ได้อธิบายการทำความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารจัดการธุรกิจ และบริหารจัดการคนในธุรกิจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรในทางที่ดี อีกทั้งการศึกษาของฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย คุณสมบัติของทายาทธุรกิจครอบครัว, บุคลิกของความเป็นผู้นำ เป็นต้น ทั้งนี้จากปัจจัยที่สอดคล้องกันและทำให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องอาศัย คุณลักษณะเฉพาะในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจต่อไป ซึ่งสามารถศึกษาคุณลักษณะของทายาททางธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ เพราะเป็นคุณลักษณะที่ผู้วางแผนการสืบทอดธุรกิจเล็งเห็นว่าควรมีอยู่ในตัวทายาทธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามการศึกษาของสุธีรา อะทะวงษา (2556) ที่อธิบายว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานในธุรกิจ โดยเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่มีอยู่ในตัวผู้ประกอบการ อันได้แก่คุณลักษณะเฉพาะจากภายใน , คุณลักษณะที่เกิดจากนิสัยส่วนตัว และคุณลักษณะที่เกิดจากทักษะความรู้ ความสามารถ ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจควรมีเพื่อเป็นส่วนที่จะนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2. งานวิจัยเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

สุธีรา อะทะวงษา (2556) ที่ทำการศึกษาคุณลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ พบว่า คุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการนั้นมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพและผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ 1) คุณลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการที่เกิดจากแรงผลักดันภายใน ที่เกิดจากความต้องการของผู้ประกอบการที่ต้องการ

ประสบความสำเร็จ ด้วยความอดทน ความมานะพยายาม 2) คุณลักษณะที่เกิดจากนิสัยส่วนตัวของผู้ประกอบการ ที่มีความโดดเด่น ในด้านความเชื่อมั่นตนเอง มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ซื่อสัตย์สุจริต และยอมรับในผลของความสำเร็จ 3) คุณลักษณะที่เกิดจากทักษะ และความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจของตน รู้จักหาโอกาสใหม่ ๆ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักพัฒนา และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งหากผู้ประกอบการในธุรกิจ มีคุณลักษณะครอบถ้วน 3ประการ จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจเจริญเติบโตในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต

ปัทมา อินทรจันทร์, และพุลิยา ธีระธัญศิริกุล (2562) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการศึกษางานวิจัยและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในระหว่างช่วงปี 2009-2017 ที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งปัจจัยความสำเร็จขององค์กรแต่ละองค์กรมีความหลากหลายทั้งเหมือนและแตกต่างกันระหว่างธุรกิจต่าง ๆ โดยสามารถกล่าวได้ว่าองค์ประกอบที่ทำให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จนั้นประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 5 ประการด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัยบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของการดำเนินธุรกิจ เช่น การตัดสินใจ ความกล้าเสี่ยง ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการแข่งขัน เป็นต้น ปัจจัยประสบการณ์การทำงาน คือ การรอบรู้จากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ ซึ่งทำให้มีแนวคิด ทัศนคติ การรับมือและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ปัจจัยทักษะการบริหารจัดการ เป็นทักษะที่ควรมี เพื่อที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพการทำงาน และธุรกิจให้ดำรงอยู่ได้ ปัจจัยความพร้อมของเงินทุน ที่เป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มตั้งกิจการและระหว่างดำเนินกิจการ และเงินทุนช่วยทำให้ธุรกิจขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว ปัจจัยระดับการศึกษา เป็นอีกปัจจัยที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการและโอกาสในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งในการเป็นผู้ประกอบการที่ดีอาจไม่จำเป็นต้องมีปัจจัยความสำเร็จครบทุกข้อ แต่ต้องพิจารณาดูว่าตนเองหรือองค์กรของตนนั้นขาดข้อใดบ้างหรือข้อใดที่เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายและความเป็นไปได้ตามสภาพแวดล้อมความเป็นจริงของธุรกิจ อันสมควรที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารนำผลการศึกษาของทั้ง 2 งานวิจัย ดังที่กล่าวในข้างต้น เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นหลักแนวคิดด้านความเป็นผู้ประกอบการ และนำมาปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่ผู้วิจัยทำการศึกษาซึ่งเป็นธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่นเดียวกันกับงานวิจัยที่นำเสนอไปข้างต้น นำไปสู่การหาคำตอบในงานวิจัยว่า คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างนั้นจะมีคุณลักษณะเช่นเดียวกันกับการศึกษาที่ผ่านมาหรือไม่

ปิยะวัน เพชรหมี (2562) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจผ้าทอพื้นเมืองของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางในภาคเหนือของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสำรวจ และวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจผ้าทอพื้นเมือง และเพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจผ้าทอพื้นเมืองประสบความสำเร็จ เป็นการวิจัยแบบผสม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ จำนวน 5 ราย ส่วนวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการเก็บแบบสอบถามจากผู้ประกอบการ 150 ราย ที่ และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลไปสัมภาษณ์ โดยวิธีการศึกษารายกรณี (case Study) คือ กลุ่มทอผ้านาต้นจั่น จังหวัดสุโขทัย และกลุ่มทอผ้าลำพูน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจทอผ้าพื้นเมือง คือ ปัจจัยด้านผู้ประกอบการ ต้องเป็นผู้ที่มีใจรัก และมุ่งมั่นในการทอผ้า มีความคิดสร้างสรรค์ มีความภูมิใจในภูมิปัญญา เป็นต้น ปัจจัยด้านการดำเนินกิจการ คือการเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านสินค้าและบริการ ด้านการตลาด การเงิน และเครือข่าย ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่วนผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ ในด้านผู้ประกอบการ ที่ให้ความสำคัญกับการมีความรู้ความชำนาญ มากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านการดำเนินงานเน้นด้านเครือข่ายการเรียนรู้ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม อีกทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่ให้ความสำคัญด้านลูกค้า มากที่สุดอีกด้วย

ด้านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านผู้ประกอบการ สามารถอธิบายได้ว่าผู้ประกอบการต้องมีทักษะความรู้ความชำนาญ สุภาพอ่อนโยน และมีความร่วมมือในเครือข่ายธุรกิจ ส่วนปัจจัยด้านการดำเนินงาน เครือข่ายธุรกิจมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งด้านสังคมวัฒนธรรมในการอนุรักษ์ภูมิปัญญา และการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จเช่นกัน

จากการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ ได้เน้นความสำคัญในตัวผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยจะต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการที่ดี บวกกับปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จได้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ ดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่ดี ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบ โดยเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากบุคลิกของผู้ประกอบการ รวมไปถึงคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากรูปแบบการดำเนินงาน นำพาไปสู่การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจครอบครัวต้องทราบถึงคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และวางแผนในการพัฒนาทายาททางธุรกิจ ให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจวัสดุก่อสร้าง

กฤติดา ฟองจันทร์ (2558) ได้ทำการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างของผู้ประกอบการรายย่อยในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างของผู้ประกอบการรายย่อยในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม และศึกษาปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งแนวทางการแก้ไขในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ที่มียอดขายมากกว่า 1.5 ล้านบาทต่อปี และดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างมากกว่า 5 ปี จำนวน 6 ร้าน ซึ่งมีผลการศึกษาข้อมูลความเป็นมาของธุรกิจของผู้ประกอบการ สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการทั้งเพศหญิงและชาย จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นส่วนใหญ่ เริ่มต้นธุรกิจวัสดุก่อสร้าง จากการสืบทอดกิจการจากครอบครัว และการเริ่มต้นด้วยตนเอง รูปแบบร้านจัดอยู่ในรูปของร้านค้าปลีกแบบโกดัง และส่วนใหญ่เป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียว

ด้านการศึกษากลยุทธ์การดำเนินธุรกิจใช้แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ได้แก่ ด้านห่วงโซ่อุปทาน คือการจัดหาวัตถุดิบผ่านตัวแทนจำหน่ายจากบริษัท ด้านการดำเนินการ คือ การจัดเรียงสินค้า, การบริหารสินค้าคงคลังด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และการบริหารพนักงานโดยแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจนพนักงาน ด้านการขายและการตลาด คือเป็นการขายสินค้าให้ลูกค้าโดยตรง สินค้ามีความหลากหลาย ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และมีการเลือกทำเลที่ใกล้กับลูกค้า ส่วนกิจกรรมสนับสนุน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์, การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการด้านการเงิน ต้องได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และชัดเจน ในขณะที่ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ประกอบด้วย ปัญหาในการตรวจสอบสินค้าคงคลังทำได้ยาก, การยกสินค้าและขนส่งในสินค้าขนาดใหญ่มีความยากลำบาก, การแข่งขันจากผู้ประกอบการรายอื่น และสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวน ซึ่งมีกระบวนการในการแก้ปัญหาด้วยการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ การจัดการส่งเสริมการขายมากขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นการซื้อสินค้าของลูกค้า

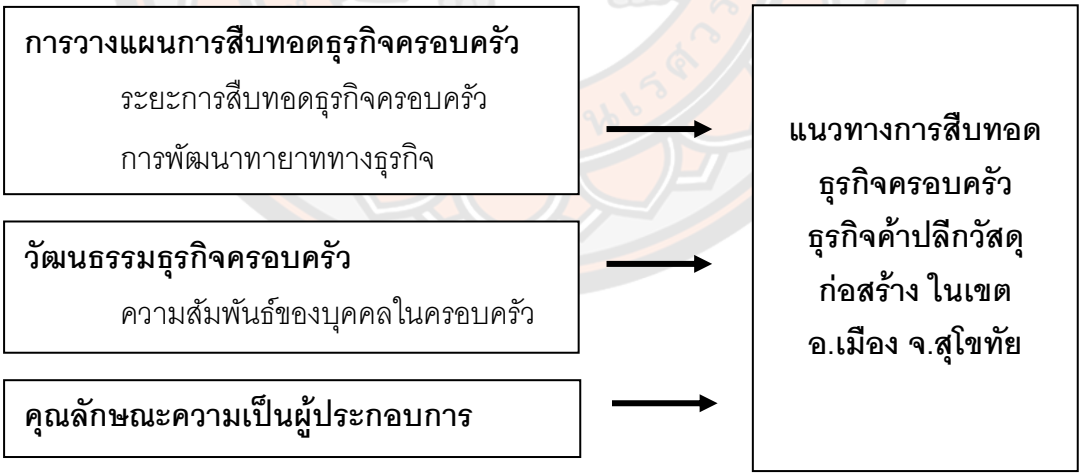
วลัย ซ่อนกลิ่น (2562) ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การค้าปลีกที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การค้าปลีกประกอบด้วยที่ส่งผลต่อความความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตกรุงเทพมหานคร ทำการศึกษาโดยการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างร้านค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 300 ราย โดยการศึกษานั้นใช้ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ตัวแปรปัจจัยสภาพแวดล้อม และปัจจัยส่วนประสมการค้าปลีก ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งพบว่า ด้านปัจจัยส่วนบุคคล คือมีระดับการศึกษาที่สูง มีการจดทะเบียนธุรกิจเป็นนิติบุคคล ประกอบกิจการมากกว่า 10 ปี รายได้มากกว่า 3 แสนบาทต่อเดือน ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมจะมีผลกระทบด้านเศรษฐกิจที่ไม่สูง

มาก การแข่งขันด้านธุรกิจต้องมีให้น้อยที่สุด มีจุดเด่นด้านการกำหนดราคาสินค้าที่ดีเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน และมีความหลากหลายของสินค้าภายในร้าน ในขณะที่ปัจจัยส่วนประสมการค้าปลีกจะต้องให้ความสำคัญกับทำเลที่ตั้งในระดับสูง ประเภทสินค้าต้องมีความหลากหลาย การออกแบบร้านค้าที่ดี และ องค์ประกอบการสื่อสารต้องให้ความสำคัญระดับสูง

จากงานวิจัยของกฤติดา ฟองจันทร์ (2558) และวลัย ซ่อนกลิ่น (2562) ทำให้ผู้วิจัยเห็นมุมมองของรูปแบบกลยุทธ์นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจวัสดุก่อสร้างที่คล้ายคลึงกัน อาจด้วยเขตพื้นที่ที่ใกล้เคียงกัน แต่จะแตกต่างกันที่ผลประกอบการซึ่งมาจากช่วงเวลาทำการศึกษาที่แตกต่างกัน ผลทางเศรษฐกิจจึงแตกต่างกัน ในขณะที่ความหลากหลายของสินค้า และทำเลที่ตั้ง ยังคงเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ทำให้ผู้วิจัยนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างกรอบคำถาม ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ประกอบธุรกิจครอบครัว ให้สอดผสานกับคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการที่ดีได้

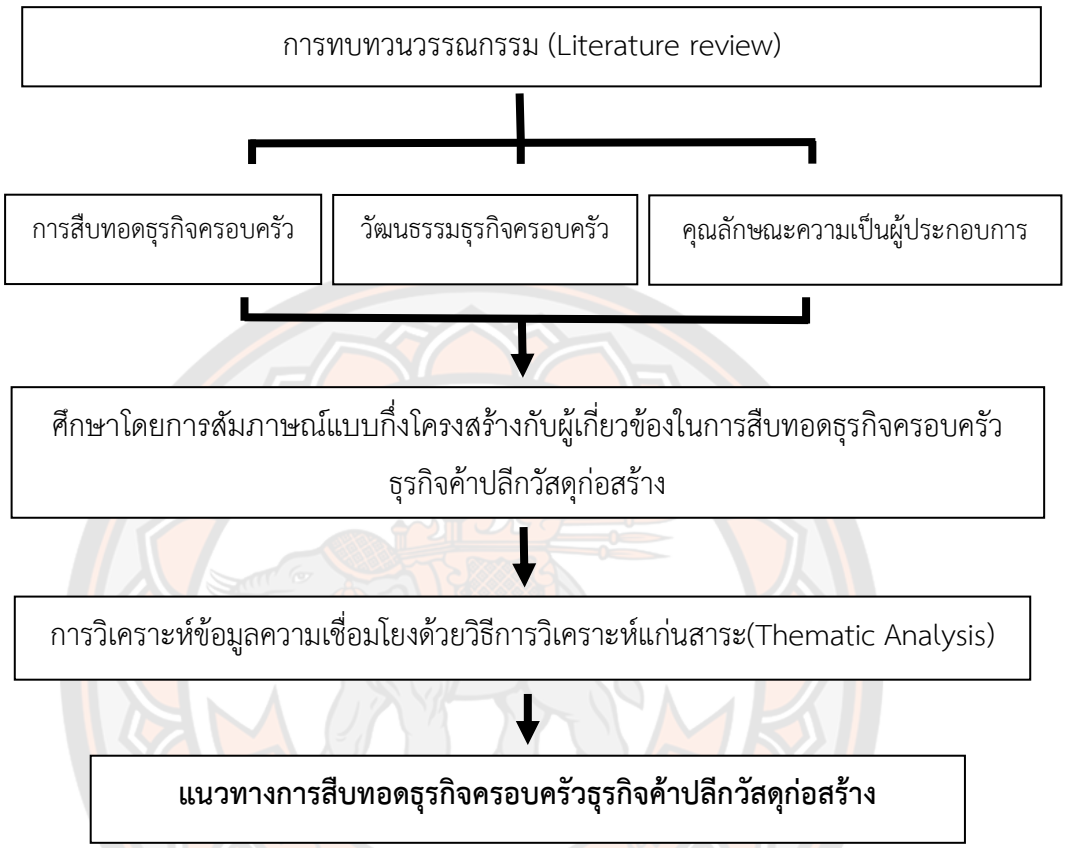
กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

ทั้งนี้ในการศึกษา แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย มีกรอบกระบวนการในการวิจัยดังนี้



ภาพ 7 กรอบกระบวนการการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย” เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงรูปแบบและแนวทางในวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัว การพัฒนาทายาททางธุรกิจ ลักษณะของวัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจครอบครัว และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของผู้นำรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสุโขทัย โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยมีกระบวนการในการกำหนดวิธีการวิจัย ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การตรวจสอบข้อมูล
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล

แหล่งของข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ในดำเนินงานของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย โดยทำการคัดเลือกธุรกิจจำนวน 5 แห่ง ซึ่งตามทฤษฎีแล้วการศึกษาเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาเดียว (Single Case Study) นับว่าเป็นจำนวนที่เพียงพอหากเป็นการศึกษาเชิงลึกที่มุ่งศึกษาเฉพาะกรณีและต้องการบูรณาการความรู้ที่ได้จากการศึกษาเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (Yin, 2014) อย่างไรก็ตาม หากมีการออกแบบให้มีการศึกษาแบบหลายกรณี (Multiple-case design) จะช่วยให้สามารถเห็นความแตกต่าง ได้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ครบถ้วน สมบูรณ์ และมีการเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนรอบด้านมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้การศึกษาแบบพหุกรณีศึกษา หรือหลายกรณี

(Multiple Case Studies) โดยมีการระบุคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกธุรกิจทั้ง 5 แห่ง ดังนี้

1. ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่ดำเนินงานโดยบุคคลในครอบครัวที่มีการสืบทอดทายาทมาแล้วอย่างน้อย 1 รุ่น
2. มีที่ตั้งธุรกิจอยู่ในพื้นที่ อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย
3. ดำเนินธุรกิจ 15 ปี ขึ้นไป
4. ธุรกิจมีการจดทะเบียนการค้า หรือทะเบียนนิติบุคคล อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

หลังจากได้คัดเลือกธุรกิจที่ผ่านเกณฑ์ข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) คือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวโดยตรง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจหลังจากการสืบทอดของแต่ละธุรกิจ ซึ่งจะประกอบด้วยตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารธุรกิจคนปัจจุบัน (ผู้สืบทอดธุรกิจ)
2. ผู้บริหารรุ่นก่อน (ผู้ก่อตั้งกิจการหรือผู้บริหารรุ่นก่อน)
3. พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในช่วงก่อน และหลังการสืบทอดธุรกิจ
4. คู่ค้า หรือผู้จัดหาสินค้าให้ธุรกิจ (Supplier)
5. ลูกค้าประจำของธุรกิจ

ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จนข้อมูลที่ได้มาไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดการอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) จึงทำให้มีจำนวนของผู้ให้ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 18 ราย ดังแสดงในตาราง 4 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักของแต่ละธุรกิจ แยกตามตำแหน่งในธุรกิจ

ธุรกิจ	จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละตำแหน่ง (ราย)				
	ผู้บริหารคนปัจจุบัน	ผู้บริหารรุ่นก่อน	พนักงาน	คู่ค้า	ลูกค้า
1	1	1	1	-	2
2	1	-	1	-	1
3	1	-	-	-	1
4	1	1	1	-	1
5	1	-	1	1	1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการศึกษาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นได้แก่ บทความ เอกสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเว็บไซต์ต่าง ๆ แล้วทำการบันทึก (Note –Taking) เพื่อนำไปสนับสนุนและวิเคราะห์ร่วมกับแหล่งข้อมูลอื่น ๆ

2. การสังเกต (Observation) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต โดยเป็นการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non - Participant Observation) ซึ่งผู้วิจัยจะเริ่มสังเกตสิ่งต่าง ๆ รอบตัวร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และทำการรวบรวมและจดบันทึกปรากฏการณ์ต่าง ๆ รวมถึงบรรยากาศแวดล้อมจริงที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้เข้าร่วมการปฏิบัติงานกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อเป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลอื่น ๆ

3. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยจะมีการกำหนดขอบเขตของคำถามไว้ล่วงหน้า และมีการปักธงคำตอบที่ต้องการเอาไว้ ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ในลักษณะคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถเล่าเรื่องได้อย่างเต็มที่ตามประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งไว้ พร้อมกับบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อความสะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งจะต้องมีการกำหนดข้อคำถามหลักไว้ล่วงหน้า โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

2. กำหนดประเด็นหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์

3. จัดทำร่างแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยทำการแบ่งแบบสัมภาษณ์ตามตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้ง 5 ตำแหน่ง คือ แบบสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนปัจจุบัน แบบสัมภาษณ์ของผู้บริหารรุ่นก่อน แบบสัมภาษณ์ของพนักงาน แบบสัมภาษณ์ของคู่ค้า และแบบสัมภาษณ์ของลูกค้า ซึ่งแบบสัมภาษณ์ในแต่ละตำแหน่งจะประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ข้อคำถามเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

4. นำร่างแบบสัมภาษณ์ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความคลอบคลุม ความถูกต้อง และความเหมาะสมของข้อคำถาม

5. ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

6. นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองกับผู้ประกอบการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเข้าใจในข้อคำถาม จากนั้นนำข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุง แก้ไข แบบสัมภาษณ์ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

7. จัดทำแบบสัมภาษณ์ และนำไปใช้จริงในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ทั้งนี้แบบสัมภาษณ์ที่นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด จะแสดงไว้ในภาคผนวก ก โดยแยกตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละตำแหน่ง

การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2559, น. 128-130) โดยใช้ 2 วิธีหลัก ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูล โดยแหล่งที่มาในการตรวจสอบได้แก่ บุคคลที่ให้ข้อมูล คือ ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนกันหรือไม่ โดยเป็นบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวนั้น ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า

2. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่แตกต่างกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน คือ การใช้แบบสัมภาษณ์เจาะลึก ร่วมกับการใช้แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม พร้อมกันนั้นก็ศึกษาจากการเก็บรวบรวมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) เป็นรายบุคคล โดยผู้วิจัยทำการนัดหมายวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ (โดยเลือกเป็นหน่วยงานที่ผู้ให้ข้อมูลดำเนินธุรกิจอยู่ เพื่อประกอบการสังเกตพฤติกรรมขณะทำการสัมภาษณ์) พร้อมกับส่งแนวข้อคำถาม (Question Guideline) ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้าด้วยตนเอง จากนั้นลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล และทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละราย โดยผู้ให้ข้อมูลสามารถเล่าเรื่องได้อย่างเต็มที่ตามประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งไว้ และยืดหยุ่นประเด็นคำถามตามสถานการในการสัมภาษณ์ แต่ในขณะเดียวกันผู้วิจัยมีอิสระในซักถามนอกเหนือจากแนวคำถามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึก (Field note Taking) พร้อมกับบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ของทุกคนอย่างละเอียดเพื่อความแม่นยำของข้อมูล และเพื่อความสะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป ทั้งนี้เสียงที่ได้บันทึกระหว่างการสัมภาษณ์นั้น จะทำการจัดเก็บโดยผู้วิจัยแต่เพียงผู้เดียว และจะทำลายภายหลังจากการวิจัยสิ้นสุดลง เป็นเวลา 1 ปี

ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลหลัก ไม่สะดวกให้ข้อมูลแบบตัวต่อตัว เพื่อเป็นการลดการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จะมีการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูล ทำการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์

2. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ตลอดเวลาในขณะลงสนามเก็บข้อมูล ทั้งลักษณะขั้นตอนการดำเนินงาน รูปแบบการทำธุรกิจในปัจจุบัน รวมถึงการสังเกตทั่วไป และปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์ ตลอดเวลาการสัมภาษณ์

ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลหลัก ไม่สะดวกให้ข้อมูลแบบตัวต่อตัว เพื่อเป็นการลดการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 จะทำการสังเกตจากลักษณะการคิดคำตอบ น้ำเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ และลักษณะของคำตอบ ขณะทำการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ รวมถึงการสังเกต สภาพแวดล้อม และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานจริงของผู้ให้ข้อมูลหลัก ภายหลังวันที่ให้สัมภาษณ์

3. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว จากบทความ วารสารทางวิชาการ เอกสาร งานวิจัย สารนิพนธ์ และเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการศึกษาให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ จะนำไปวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกต ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดจะเป็นอุปนัย โดยมีการทยอยสะสมเก็บข้อมูล ที่มีความถูกต้อง ความแน่นอน ความครบถ้วน ความรอบด้าน และความเพียงพอต่อการทดสอบความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะต้องมีความเป็นจริงเสมอเมื่อมีการพิสูจน์ซ้ำ ๆ เพื่อยืนยันสิ่งที่ศึกษาว่ามีความเที่ยงตรง

การวิเคราะห์ และการนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดธุรกิจครอบครัว แนวคิดการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว แนวคิดกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ โดยได้ทำการเก็บรวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก และการสังเกต จากนั้นทำการการถอดเทปจากบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดในทุก ๆ คำพูด รวมถึงวันเวลา สถานที่ บรรยากาศการสัมภาษณ์ และลักษณะผู้ให้สัมภาษณ์ ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงนำบทสัมภาษณ์ทั้งหมดมาประมวลผลและใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ จากแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพของ Braun, & Clarks (2006) Bryman (2016) และ Nowell et al. (2017) โดยกระบวนการวิเคราะห์ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Familiarizing yourself with your data) โดยทำการอ่านข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างละเอียดหลาย ๆ ครั้ง เพื่อทำความคุ้นเคยกับข้อมูล รวมไปถึงเพื่อให้เข้าใจในรายละเอียด ความหลากหลาย และความซับซ้อนของข้อมูล ผสมผสานกับการวิเคราะห์บันทึกภาคสนาม เพื่อให้ทราบถึงลักษณะ และปฏิกิริยาของผู้ให้ข้อมูล

2. สร้างรหัสข้อมูล (Generating initial codes) โดยทำการจำแนกข้อมูล ด้วยการสร้างรหัสของข้อมูลที่มีความหมายเฉพาะเรื่องนั้น ๆ เพื่อลดความซ้ำซ้อน และเป็นการจัดหมวดหมู่ข้อมูลให้เป็นระเบียบมากขึ้น ทั้งนี้ยังรวมถึงการกำหนดรหัสแทนการใช้นามจริงของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 18 ราย ดังแสดงในตาราง 5 ดังต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงการลงรหัสของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ธุรกิจ	รหัสผู้ให้ข้อมูลหลัก				
	ผู้บริหารคนปัจจุบัน	ผู้บริหารรุ่นก่อน	พนักงาน	คู่ค้า	ลูกค้า
1	A1	A2	A3	-	A51, A52
2	B1	-	B3	-	B5
3	C1	-	-	-	C5
4	D1	D2	D3	-	D5
5	F1	-	F3	F4	F5

3. กำหนดประเด็นหลัก (Searching for Themes) โดยทำการเรียงลำดับ และรวบรวมข้อมูลจากการลงรหัสข้อมูล โดยเน้นข้อมูลที่มีความหมายในลักษณะเดียวกัน รวมให้เป็นประเด็น (Themes) เดียวกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดประเด็นจากคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยกำหนดให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. ทบทวนประเด็นหลัก (Reviewing Themes) โดยทำการตรวจสอบการลงรหัสข้อมูลในประเด็นแต่ละประเด็นให้มีความสอดคล้องกัน และพิจารณาให้แต่ละประเด็นสะท้อนความหมายอย่างชัดเจนที่สุด ทั้งนี้หากพบความซ้ำซ้อนของประเด็นการศึกษาต้องทำการรวมประเด็นการศึกษาให้มีความกระชับมากขึ้น

5. กำหนดชื่อประเด็นหลัก (Defining and Naming Themes) โดยทำการกำหนดชื่อในแต่ละประเด็นที่ทำการศึกษา ให้มีความน่าสนใจและคลอบคลุมเนื้อหาในแต่ละประเด็น ทั้งนี้ต้องทำการจัดเรียงประเด็นให้เป็นไปตามลำดับเหตุการณ์ของเรื่องที่จะนำเสนอ

6. นำเสนอรายงานการวิเคราะห์ (Producing the Report) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะต้องเขียนวิเคราะห์ข้อมูลที่ค้นพบในแต่ละประเด็น ให้กระชับ และมีความสอดคล้องในแต่ละประเด็น ทั้งนี้จะแสดงข้อความคำพูดของผู้ให้ข้อมูลมาสนับสนุนในแต่ละประเด็นการศึกษาให้มีความน่าสนใจ และสร้างความน่าเชื่อถือการวิเคราะห์ข้อมูลอีกด้วย

ทั้งนี้ในการนำเสนอข้อมูล ผลของการวิจัยเรื่อง การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเน้นข้อมูลปฐมภูมิเป็นหลักในการนำเสนอ พร้อมกับใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการนำเสนอข้อมูลร่วมกับข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อให้ได้ผลตรงตามข้อเท็จจริงมากที่สุด จากนั้นทำการสรุปผลข้อมูลแบบพรรณนาโวหาร (Descriptive Method) ที่เขียนเป็นโครงเรื่อง (Plots) พรรณนาตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งในการนำเสนอผลการวิจัยจะไม่มีการเปิดเผยชื่อจริงแต่จะใช้นามแฝง (Anonymity) เพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัว และป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องแนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง : การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non - Participant Observation) ในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ที่ดำเนินงานมาแล้วอย่างน้อย 15 ปี มีการสืบทอดธุรกิจมาแล้วอย่างน้อย 1 รุ่น โดยเลือกการศึกษาแบบพหุกรณีศึกษา กับธุรกิจจำนวน 5 ธุรกิจ ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ผู้บริหารคนปัจจุบัน ผู้บริหารรุ่นก่อน พนักงาน คู่ค้า และลูกค้า ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวรวมทั้งสิ้น 18 ราย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของแต่ละกิจการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตอนที่ 3 ประเด็นสำคัญจากการศึกษา

ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของแต่ละกิจการ

จากการให้ข้อมูลของผู้บริหารรุ่นปัจจุบัน ทั้ง 5 ราย มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตาราง 6 แสดงข้อมูลประวัติความเป็นมาในแต่ละกิจการ

ธุรกิจ	ประวัติ			จำนวนปีที่ดำเนินกิจการ (ปี)	จำนวนพนักงานในปัจจุบัน (คน)	เป้าหมายในธุรกิจ
	ผู้ก่อตั้งกิจการ	การเริ่มต้นธุรกิจ	จำนวนรุ่น			
A	คุณตา	ขายไม้ และอุปกรณ์	2	44	12	ขยายกิจการ พัฒนาทำให้ดีขึ้นในทุก ๆ ปี
B	คุณพ่อ	ขายน็อต	2	38	11	เพื่อการอยู่รอด

ธุรกิจ	ประวัติ			จำนวนปีที่ดำเนินกิจการ (ปี)	จำนวนพนักงานในปัจจุบัน (คน)	เป้าหมายในธุรกิจ
	ผู้ก่อตั้งกิจการ	การเริ่มต้นธุรกิจ	จำนวนรุ่น			
C	คุณตา	ขายวัสดุก่อสร้าง	3	ไม่ทราบแน่ชัด	8	เพื่อการอยู่รอด และส่งต่อธุรกิจ
D	คุณพ่อ	ขายวัสดุก่อสร้าง	2	23	5	ขยายกิจการ พัฒนาร้านค้า
F	คุณพ่อ	ขายวัสดุก่อสร้าง	2	34	3	เพื่อการอยู่รอด และเลี้ยงครอบครัว

จากตาราง 6 พบว่า ธุรกิจ B D และ F เริ่มต้นธุรกิจจากรุ่นพ่อ แล้วส่งต่อมายังรุ่นลูก เป็นรุ่นที่ 2 ของกิจการ ซึ่งดำเนินงานมาเป็นรุ่นที่ 2 ของกิจการ โดยเริ่มต้นธุรกิจจากการค้าวัสดุก่อสร้าง แต่กิจการ B เริ่มต้นจากการจำหน่ายน็อต เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้กิจการดำเนินกิจการมาแล้ว 23-38 ปี มีพนักงานในกิจการ ตั้งแต่ 3-11 คน

...ก็เริ่มจากขายน็อตเลยอะครับ ครับ เป็นพ่อตามาเริ่มก่อน ขายแล้วพอไปได้แล้ว แม่มาช่วยคับคล้ายคับคลาว่า ถ้าประมาณปี 26 อ่ะ ตอนนี้ก็ .... 38 ปีแล้วเนอะ”

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน B1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2564)

...ตอนแรกอะครับที่เขาเปิดขาย เพราะเมื่อก่อนเขาเป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง อะไรอย่างงี้ แล้วก็ หลัง ๆ มาเปิดเป็นขายของด้วย เอาของที่เหลือมาจากหน้างานบ้าง แล้วก็มีพวกอย่างอื่นด้วย อะไรอย่างงี้อะครับ จากรับเหมา ก็เริ่มมาขายของมากขึ้น หาของมาขายมากขึ้น ก็ขยายกิจการเรื่อย ๆ อะครับ ตั้งแต่ ๆ เลิกรับเหมา ก็ขาย ขายวัสดุอย่างเดียวครับ .....ถ้าปีนี้ ก็น่าจะเข้าปีที่ 23 แล้วครับ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน D1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2564)

...ก็แต่เดิมเลย ก็คือพ่ออะค่ะ เป็นคนเริ่มเป็นเปิดร้านเล็ก ๆ ในตลาดนี่แหละค่ะ เป็นแบบห้องแถวห้องเดียวขายของ ไม่เยอะมาก แล้วก็พ่อกับแม่เขาก็ขายได้เรื่อย ๆ จนปัจจุบันนี้พี่เข้ามาช่วย เปิดมาประมาณ 34 ปีแล้ว อะค่ะ ตั้งแต่ คุณพ่อขายมาตั้งแต่ปี 30

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

ในขณะที่ธุรกิจ A เริ่มต้นกิจการจากการขายไม้ และอุปกรณ์ ตั้งแต่ปี 2520 โดยรุ่นคุณตาคุณยาย ทำให้ถึงปัจจุบันดำเนินธุรกิจมาแล้ว 44 ปี ซึ่งในการเปลี่ยนรุ่นกิจการเกิดการขาดผู้รับช่วงต่อ เนื่องจากรุ่นลูกของผู้ก่อตั้งธุรกิจ มีอาชีพเป็นข้าราชการกันหมด จึงไม่สามารถรับช่วงต่อกิจการได้ ธุรกิจต้องส่งต่อไปยังรุ่นหลาน และเป็นรุ่นที่ 2 ในกิจการ เช่นกัน โดยปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 12 คน

...ตอนเริ่มหรอ...เอ่ออ แต่ก่อน คุณแม่เขาเริ่มจากขายไม้ ประมาณปี... 20 แล้วก็ขายอย่างอื่นเพิ่มเรื่อย ๆ พวกตะปู อะไรประมาณนี้ แล้วก็เพิ่มของมาเรื่อย ๆ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน A2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2564)

...เนื่องจากว่ารุ่น คุณพ่อคุณแม่เป็นข้าราชการ พี่หลังจากเรียนจบ จังหวะพี่ก็ได้เข้ามาทำต่อเป็นรุ่นที่ 2 พอดี

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

ทั้งนี้ในกิจการ C เริ่มต้นธุรกิจจาการค้าวัสดุก่อสร้าง แต่ไม่ทราบปีที่เริ่มกิจการอย่างแน่นอน เนื่องจากเปิดกิจการมาอย่างยาวนานตั้งแต่รุ่นคุณตา แต่ปัจจุบันดำเนินงานเป็นรุ่นที่ 3 และมีพนักงาน 8 คน

...ก็ทำค้าขายวัสดุฯมารุ่นอากง(พ่อของแม่) อะครับ..... ไม่ทราบว่ากี่ปีแล้ว พอรุ่นแม่ขาย เขาก็ไม่ได้เล่าให้ฟัง แต่นานมากแล้ว”

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน C1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2564)

สำหรับเป้าหมายในการดำเนินงาน ส่วนใหญ่จะเน้นให้ธุรกิจอยู่รอด สามารถดูแลครอบครัวได้ และสามารถส่งต่อกิจการไปยังรุ่นต่อไปได้

...ก็จริง ๆ แล้ว ก็คือ ก็ เพื่ออยู่ เพื่อการอยู่รอดแหละครับ แล้วก็ เพื่อส่งต่อ อะไรอย่างงี้อะ ครับ”

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน C1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2564)

...ก็ ก็แค่อยากให้ร้านนี้มันอยู่ได้ ในทุกสภาพเศรษฐกิจเนอะ แล้วก็ให้เลี้ยงครอบครัวได้ แค่นั้นเอง ไม่ต้องใหญ่โตอะไรมาก

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

ในขณะที่ผู้บริหารส่วนหนึ่ง มีเป้าหมายในการพัฒนา และขยายกิจการให้เจริญเติบโตมากขึ้น เพื่อให้สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น

...ก็พยายามพัฒนาให้ธุรกิจของเราโตขึ้นเรื่อย ๆ เนอะ ยังไม่ได้ถึงขั้นตั้งเป้าว่าจะต้องโตกี่เปอร์เซนต์ ต่อปี เพราะว่าเราก็เริ่มจากแบบธุรกิจครอบครัว แบบร้านค้าปลีกเล็ก ๆ อะค่ะ ก็พยายามจะทำให้มันดีขึ้นแค่นั้น ดีขึ้นในทุก ๆ ปี พยายามเพิ่มยอดให้ได้ในทุก ๆ ปี

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

...ผมก็ต้องการขยายร้านครับ จริงๆจากรุ่นคุณพ่อเนอะ ก็อยากขยายร้านให้โตขึ้นเรื่อย ๆ เพราะว่ามีคู่แข่งค่อนข้างเยอะ ทั้งโกลบอล โฮมโปร ร้านค้าใหญ่ ๆ ในเมืองก็เยอะแยะมากครับ แล้วการแข่งขันมันก็ค่อนข้างสูง แล้วมันก็ต้องมีการพัฒนาร้านให้ดีมากขึ้นนะครับ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน D1, สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2564)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ตามตำแหน่งในกิจการ ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารคนปัจจุบัน

ตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารคนปัจจุบัน

ผู้บริหารปัจจุบัน	เพศ	อายุ (ปี)	การศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน	ระยะเวลาในการทำงาน(ปี)	หน้าที่ในธุรกิจ
A1	หญิง	41	ปริญญาโท บริหารธุรกิจ	-	18	บริหารงานทั่วไป
B1	ชาย	41	ปริญญาตรี วิศวโยธา	Consultant บริษัทเอกชน	6	บริหารงานทั่วไป
C1	ชาย	44	ปริญญาโท บริหารธุรกิจ	วิศวกรโยธา	มากกว่า 10 ปี	บริหารงานทั่วไป
D1	ชาย	30	ปริญญาตรี สถิติ	นักสถิติ บริษัทเอกชน	3	บริหารงานทั่วไป
F1	หญิง	38	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ	นักการตลาด บริษัทเอกชน	5	บริหารงานทั่วไป

จากตาราง 7 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่เป็นผู้บริหารคนปัจจุบัน จำนวน 5 ราย เป็นเพศชาย 3 ราย เพศหญิง 2 ราย มีอายุอยู่ในช่วง 30 – 44 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปทั้งสิ้น มีประสบการณ์การทำงานตามสาขาที่สำเร็จการศึกษามาก่อน และปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารมาตั้งแต่ 5-18 ปี โดยมีผู้ให้ข้อมูล 1 ราย จำปีที่เข้ามาบริหารธุรกิจไม่ได้ แต่ให้ข้อมูลว่ามากกว่า 10 ปี โดยผู้บริหารทุกรายมีหน้าที่ในการบริหารงานโดยทั่วไป

ผู้บริหารรุ่นก่อน

ตาราง 8 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารรุ่นก่อน

ผู้บริหารรุ่นก่อน	เพศ	อายุ (ปี)	การศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน	ระยะเวลาในการทำงาน(ปี)	หน้าที่ในปัจจุบัน
A2	หญิง	62	ปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์	ข้าราชการครู	-	ไม่มีหน้าที่
D2	ชาย	70	ประถม ศึกษาปีที่ 4	ผู้รับเหมา ก่อสร้าง	20	ไม่มีหน้าที่

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารรุ่นก่อน พบว่า จากผู้ให้ข้อมูล จำนวน 2 ราย โดยที่รายที่1 (D 2) เป็นเพศชาย อายุ 70 ปี จบการศึกษาประถมศึกษาปีที่ 4 มีประสบการณ์ทำงานคือเป็นผู้รับเหมาก่อสร้างและก่อนการเปลี่ยนรุ่นธุรกิจ ผู้ให้ข้อมูลทำค้าปลีกธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง มา 20 ปี ส่วนรายที่ 2 (A2) เป็น เพศหญิง อายุ 62 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ใช่ผู้บริหารคนก่อนโดยตรง แต่มีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับในธุรกิจในรุ่นก่อน โดยในช่วงนั้นมีอาชีพรับราชการครู

> ...ก็พอดีคุณพ่อและคุณแม่ ที่ดูแลร้านมาตลอด ท่านเสีย แล้วลูก ๆ ก็เป็นข้าราชการกันหมด กิจการก็ต้องมีคนดูแล พอดีว่าตอนนั้นลูกสาวคนโตเรียนจบพอดี ก็คุยกับน้อง ๆ ก็สรุปว่าให้ลูกสาวของน้า นี่แหละมาดูแลกิจการต่อ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน A2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2564)

ในปัจจุบันให้ข้อมูลทั้ง 2 ราย ไม่มีหน้าที่ใดในธุรกิจ แต่ในช่วงแรกของการเปลี่ยนรุ่นธุรกิจจะเป็นผู้คอยให้คำปรึกษากับผู้บริหารคนปัจจุบัน

พนักงาน

ตาราง 9 แสดงข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

พนักงาน	เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน	ระยะเวลาการทำงาน (ปี)	หน้าที่หลักในกิจการ	เหตุผลในการทำงาน
A3	หญิง	52	มัธยมต้น	พนักงานโรงงานเย็บผ้า	27	พนักงานทั่วไป	*“เป็นญาติ กับโก เขาเลยให้ทำงาน”*
B3	หญิง	44	ปวช.	ว่างงาน	15	พนักงานบัญชี	*“ตั้งแต่รุ่นพ่อคุณ Bก่อนนั้นก็ไม่มีงาน”*
D3	หญิง	39	ปวช.	พนักงานขาย	8	พนักงานขาย	*“ชอบขายของ เขารับ และใกล้บ้านดี”*
F3	หญิง	32	ปวส.	ธุรกิจส่วนตัว	8	พนักงานขาย	*“พอเฮียเขารับก็ทำต่อมาจนตอนนี้”*

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นพนักงานของธุรกิจ ทั้งหมดเป็นเพศหญิง มีอายุตั้งแต่ 32-52 ปี จบการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมต้น 1 ราย ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) 2 ราย และ ระดับประกาศนียบัตรขั้นสูง (ปวส.) 1 ราย โดยแต่ละรายมีประสบการณ์การทำงานคือ พนักงานโรงงาน พนักงานขาย ธุรกิจส่วนตัว และ มี 1 รายที่ว่างงานมาก่อน ซึ่งมีอายุงานกับกิจการจนมาถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 8 -27 ปี โดยปัจจุบันมีหน้าเป็นพนักงานขาย พนักงานบัญชี และพนักงานทั่วไป ซึ่งพนักงานทุกรายที่ให้ข้อมูลมีโอกาสในการเป็นพนักงานขายในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง รวมไปถึงมีความผูกพันธ์ และร่วมทำงานมาตั้งแต่รุ่นผู้บริหารคนก่อนทั้งสิ้น

...(หน้าที่) ตอนนี้เป็นแม่บ้าน แล้วก็ช่วยเขาขายของบ้าง เทเสา เทปูน เวลาคนขาด

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน A3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

...(เหตุผลการทำงาน) พอดีชอบขายของเนอะ แล้วเฮียเขารับสมัคร ก็เลยย้ายมาที่นี่ เพราะมันใกล้บ้านดี

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน D3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2564)

คู่ค้า

ตาราง 10 แสดงข้อมูลทั่วไปของคู่ค้า

คู่ค้า	เพศ	อายุ	ระยะเวลาการเป็นคู่ค้า	ความสำคัญของกิจการ
F4	หญิง	40	10 ปี	*"สำคัญต่อดิฉันมากค่ะ ซื้อขายดูแลกันมานานมาก"*

จากตาราง 10 แสดงข้อมูลโดยทั่วไปของคู่ค้า ที่สามารถให้ข้อมูลได้ มี 1 ราย เป็นเพศหญิง อายุ 40 ปี ซึ่งเป็นคู่ค้ากับกิจการมา 10 ปี ตั้งแต่รุ่นพ่อของผู้ให้ข้อมูล โดยส่วนตัวผู้ให้ข้อมูลได้เป็นคู่ค้ากับกิจการมา 3 ปี แต่มีโอกาสได้รู้จักกับผู้บริหารรุ่นก่อนของกิจการ

...ดิฉันเป็นคู่ค้ากับคุณ F มาประมาณ 3 ปี แต่ว่าในธุรกิจก่อนหน้านี้ คุณพ่อดิฉันก็ซื้อขายกับคุณพ่อคุณ F มาประมาณ 10 ปี

(ผู้ให้ข้อมูล: คู่ค้า F4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 มกราคม 2565)

ลูกค้า

ตาราง 11 แสดงข้อมูลทั่วไปของลูกค้า

ลูกค้า	เพศ	อายุ	ระยะเวลาการเป็นลูกค้า	ความสำคัญของกิจการ
A51	ชาย	57	มากกว่า 20 ปี	*"ต้องมาซื้อของร้านนี้ประจำ เพราะใกล้บ้าน"*
A52	ชาย	72	ประมาณ 30 ปี	*"สั่งของร้านโก เป็นลูกค้ากันมาเรื่อย ๆ"*
B5	ชาย	45	มากกว่า 10 ปี	*"ก็ถือว่าสำคัญนะ อยากได้อะไร มีครบ"*
C5	หญิง	60	มากกว่า 20 ปี	*"สำคัญมากค่ะ ของส่วนใหญ่ก็จะซื้อกับร้านนี้ค่ะ"*
D5	หญิง	36	มากกว่า 5 ปี	*"ขาดเหลืออะไรก็ไปซื้อร้านนี้ตลอดค่ะ"*
F5	ชาย	52	มากกว่า 5 ปี	*"ก็ซื้อแต่ของร้านนี้ตลอด"*

จากตาราง 11 ข้อมูลทั่วไปของลูกค้าของแต่ละกิจการ พบว่า มีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 6 ราย เป็นเพศชาย 4 ราย เพศหญิง 2 ราย ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 36 – 72 ปี ซึ่งผู้ให้ข้อมูลไม่สามารถให้ข้อมูล เกี่ยวกับระยะเวลาที่มีส่วนร่วมกับธุรกิจ ได้อย่างชัดเจน แต่โดยภาพรวม ผู้ให้ข้อมูลจะมีส่วนร่วมกับธุรกิจมากกว่า 5 ปี โดยมีลูกค้าบางรายเป็นลูกค้าของกิจการมายาวนานที่สุดถึง 30 ปี

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลทั้งคู่ค้า และลูกค้า ต่างเห็นว่าธุรกิจมีความสำคัญกับตน ในด้านการซื้อขายสินค้ากันอย่างยาวนาน ความสะดวกในการเดินทาง และความครบถ้วนหลากหลายของสินค้า

> ...อ่อ สำคัญต่อดิฉันมากค่ะเพราะว่าเราเป็นผู้ค้าธุรกิจมานานซื้อขายดูแลกันมานานมาก ตั้งแต่รุ่นคุณพ่อค่ะ คุณพ่อก็เลยบอกว่าให้ ดูแลกิจการของคุณ F ให้ดี ๆ เพราะว่าเราทำธุรกิจเกี่ยวกับนานแล้วค่ะ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: คู่ค้า F4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 มกราคม 2565)

> ...เคยทำงานกับโก พอออกมาก็สั่งของร้านโก เมื่อก่อนร้านไม่เยอะขนาดนี้ ไปทำงานใกล้ไกล โกก็ส่งให้ทุกที่ ก็เลยเป็นลูกค้ากันมาเรื่อย ๆ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ลูกค้า A52, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2564)

> ...ก็ มีนะ เพราะว่าช่วงหลังมา มีสร้างบ้านด้วย ต้องซื้อของ อุปกรณ์จากร้านนี้ค่อนข้างเยอะ เวลาแบบ มีขาดเหลืออะไรหรือว่าต้องซื้อเพิ่ม อย่างงี้ ก็ไปซื้อร้านนี้ตลอดค่ะ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ลูกค้า D5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2564)

ตอนที่ 3 ประเด็นสำคัญจากการศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 12 ประเด็น ซึ่งมีรายละเอียดการศึกษาดังนี้

ประเด็นที่ 1 การให้ความหมายของธุรกิจครอบครัว

ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัว คือ เป็นธุรกิจที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น โดยจะบริหารงานกันเอง โดยบุคคลในครอบครัว

> ...ธุรกิจครอบครัว คือธุรกิจที่เรามารับการสืบทอดจากรุ่นก่อน จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งแล้วเราก็ พยายามให้มันดีขึ้นเรื่อย ๆ เท่าที่เราจะทำได้
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

...ก็บริหารจัดการกันเองภายในครอบครัว หรือบุคคลที่เป็น.. เค้าเรียกว่าอะไร บุคคลที่เป็นหลักในครอบครัวครับ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน C1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2564)

...ก็น่าจะเป็น... ธุรกิจ ที่ช่วยเลี้ยงครอบครัวเราได้ แล้วก็อยากจะส่งต่อไปให้ลูกหลานได้ ผมคิดอย่างนี้นะ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน D2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2564)

ในขณะที่ มีผู้ให้ข้อมูลหลักบางท่าน เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวคือธุรกิจที่ไม่มีโครงสร้างมีไว้สำหรับดูแลการเป็นอยู่ของบุคคลในครอบครัวเท่านั้น

...สำหรับพี่มันก็เป็นแค่ธุรกิจเล็กๆ ที่แบบว่ามันไม่ได้มีโครงสร้างบริษัทอะไรแบบจริงจังอะค่ะ คือทำแค่เลี้ยงปากเลี้ยงท้องคนในบ้านได้ค่ะ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

ประเด็นที่ 2 การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ ให้ข้อมูลว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ผ่านมา ไม่ได้มีการวางแผนการสืบทอดจากผู้นำรุ่นก่อน และปัจจุบันก็ยังไม่ได้มีการวางแผนเช่นกัน อันเนื่องมาจากมีความต้องการที่จะทำธุรกิจในปัจจุบันดำรงอยู่ให้ดีที่สุด

...ไม่มีการวางแผนอะไรไว้เลยค่ะ พอพ่อเสีย ร้านก็ชะงักไปเลยอะค่ะ ตอนนั้นทุกคนก็มีงานกันหมด คนใกล้ก็ผลัดกันไปดูบ้างเล็ก ๆ น้อย ๆ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน A2, ผู้ให้สัมภาษณ์ 25 พฤศจิกายน 2564)

...ก็อย่างที่บอกว่าพี่ทำมา 5 ปีเนอะ จริง ๆ ก็อยากให้ อยากใช้ความรู้ที่เรียนมาทำอะไรให้มันลง ตัวมากกว่านี้ แต่ตอนนี้ก็ทำได้แค่ว่า เตรียมการรับมือ covid อะเนอะ ให้มันเป็นไปได้ในเศรษฐกิจตอนนี้อะค่ะ ว่าถ้ามันผ่านไปรอดตอนนี้ก็โอเคแล้ว

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2564)

แต่มีผู้ให้ข้อมูลหนึ่งท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรุ่นก่อน ได้ให้ข้อมูลตรงกันข้ามกับผู้ให้ข้อมูลหลักท่านอื่น คือมีความตั้งใจและได้มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ ให้กับรุ่นถัดไป ซึ่งเป็นลูกคนเดียว

...วางแผนครับ ว่าจะให้ลูกชายมาดูแลต่อ ลูกก็คนเดียว ทำมาก็ให้เขาแหละ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน D2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2564)

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่ง เห็นว่าการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นสิ่งจำเป็น เพราะอยากให้ธุรกิจดำเนินต่อไปอย่างยาวนาน และจะได้ไม่เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจ หากเกิดตำแหน่งว่างลง รวมไปถึงแผนการดำเนินธุรกิจทุกอย่าง ล้วนมีความจำเป็นที่จะต้องวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อเตรียมพร้อมในการรับมือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

...จำเป็น ค่ะ ก็จะได้รู้ว่าร้านเรามันจะเดินต่อไปยังไง เกิดปัญหาอะไรจะได้ไม่ติดขัด เพราะอย่างตอนนั้นมันก็ติดไปหมด ถ้าย้อนไปได้ ก็อยากให้พ่อเขาระบุไปเลยว่าจะยกให้ใคร

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน A2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2564)

...ถ้าถามว่าจำเป็นหรือเปล่า ผมคิดว่าจำเป็นนะ เพราะว่าจะได้ให้ธุรกิจอยู่ต่อไปได้นานๆ ถึงรุ่นลูก ของเรา รุ่นหลานของเรา อะไรอย่างงี้

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน D1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2564)

แต่มีผู้ให้ข้อมูลอีกส่วนหนึ่ง ที่มองว่าการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ ไม่มีความจำเป็นแล้วในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน เพราะหากธุรกิจมีระบบในการบริหารจัดการที่ชัดเจน ธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้ โดยไม่ต้องมีเจ้าของธุรกิจมาดูแลโดยตรง อีกทั้งมีผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบันจะดำเนินธุรกิจได้ยาก เนื่องจากตลาดออนไลน์ที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้น รวมถึงผู้ผลิตสินค้าก็หันมาขายสินค้าเอง จึงทำให้ธุรกิจค้าปลีกอาจจะต้องหายไปในที่สุด

...คิดว่าจำเป็นไหม คิดว่าถ้าทำระบบให้มันชัดเจน ทำระบบคอม ระบบการขาย สต๊อค และอีกหลาย ๆ อย่างให้มันชัดเจน บางที เจ้าของกิจการไม่ต้อง อยู่ ณ จุดนี้ก็ได้ ถ้ามีพนักงานที่มีความสามารถพอ มีระบบที่ชัดเจนพอ มีการควบคุมได้อย่างมั่นคงอย่างงี้ ถึงตัวเจ้าของไม่ได้อยู่ เขาก็สามารถทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

...ไม่จำเป็นเลยครับ เพราะว่าอย่างที่บอกก็คือจะไปได้ยาก เพราะว่า ทุกวันนี้ออนไลน์ตอนนี้ มันไม่แน่นอน ทุกอย่างเลยครับ อีกอย่างก็ ผู้ผลิตอ่ะ มาขายเอง

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน B1, ผู้ให้สัมภาษณ์ 22 พฤศจิกายน 2564)

จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารคนปัจจุบันเกี่ยวกับความจำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ พบว่าผู้บริหารแต่ละรายยังไม่ต้องการที่จะวางแผนในการสืบทอดธุรกิจในอนาคต เนื่องจากต้องการเพียงทำธุรกิจปัจจุบันให้สมบูรณ์แบบมากที่สุด ประกอบกับบุคคลที่คาดว่าจะเป็นทายาทที่มาดูแลกิจการต่อ (ลูกของผู้บริหาร) ยังเป็นเด็กอยู่ ซึ่งจากการให้ข้อมูลที่ พบว่าการวางแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนที่ดี เพียงแต่ยังไม่ถึงเวลาในการจัดการ เพราะยังไม่ทราบว่าลูก ๆ ของผู้บริหารนั้นจะมีความต้องการจะเข้ามาดำเนินธุรกิจต่อหรือไม่ อีกทั้งในการให้ข้อมูลของผู้บริหาร B2 ที่เห็นว่าธุรกิจค้าปลีกจะถูกแทรกแซงโดยผู้ผลิตที่เข้ามาขายสินค้าเองทางออนไลน์ จึงทำให้กิจการต้องให้ความสำคัญกับการจัดการร้านค้าให้อยู่รอดในปัจจุบันอย่างดีที่สุดเป็นอันดับแรก

ประเด็นที่ 3 การกำหนดทายาททางธุรกิจ

การกำหนดทายาททางธุรกิจ จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารรุ่นก่อน เป็นผู้ตัดสินใจในการคัดเลือกผู้บริหารคนปัจจุบัน

> ...ก่อนที่คุณพ่อ คุณแม่จะยกร้านให้ผมดูแล เขาก็ช่วยกันคิดครับ ทั้งคุณแม่ แล้วก็คุณพ่อ เขาก็คิดกันแต่พอดีว่าผมเป็นลูกคนเดียวด้วย คิดว่าเขาคงตัดสินใจไม่ยาก เขาก็คงให้ผมดูแลต่อ ครับ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน D1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2564)

และมี 1 กิจการ ที่การกำหนดทายาททางธุรกิจ เกิดจากการพูดคุยตกลงกันระหว่างสมาชิกภายในครอบครัว ในการกำหนดบุคคลที่จะมารับช่วงต่อในกิจการ

> ...ก็เป็นการพูดคุยตกลงกันง่ายๆในครอบครัวมากกว่าค่ะ ว่าใครจะมาดูแลเรื่องอะไร เรื่องอะไร แต่ว่าหลัก ๆ แล้วตอนนี้ ก็เหมือนแบบว่า ให้คุณแม่เขาเกษียณแล้ว พี่ก็มาดูแลเต็มตัวแล้ว อะไรอย่างงี้”
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

อีกทั้ง มีผู้ให้ข้อมูลบางราย ให้ข้อมูลว่า หากไม่มีผู้ที่มารับช่วงกิจการต่อ จะทำการขายกิจการให้กับผู้อื่นแทน เนื่องจากผู้บริหารรุ่นก่อน ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อได้แล้ว

> ...ก็ตอนแรกถ้าไม่ทำ เขาก็จะไปอยู่โน่นเลย ไปอยู่นครปฐมด้วยกัน ตอนแรกถ้าไม่ทำเขาก็จะขายคนอื่น อ่ะเนอะ แล้วแกก็จะไม่ทำ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน B1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2564)

...พอคิดว่าจะหยุดขาย ก็เลยโทรคุยกับลูกชายเลย ว่าจะมาทำต่อไหม ถ้าไม่ก็จะเซ้งให้คนอื่น

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน D2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2564)

ประเด็นที่ 4 ขั้นตอนในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย ไม่ได้มีขั้นตอนอย่างชัดเจน เนื่องจากผู้บริหารรุ่นก่อนไม่ได้มีการวางแผนการสืบทอดไว้อย่างชัดเจน แต่จากการเก็บข้อมูล พบว่า การเปลี่ยนรุ่นของธุรกิจครอบครัว เกิดขึ้นโดยความไม่ตั้งใจของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้น พบว่า การเปลี่ยนรุ่นของธุรกิจครอบครัวที่ผ่านมา สามารถอธิบายผ่านโมเดลกระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ Longenecker (2010) เนื่องจากมีลักษณะและกระบวนการใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้อธิบายขั้นตอนในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย โดยแบ่งเป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนเข้าสู่ธุรกิจ (Pre-Business Stage) โดยที่ผู้บริหารรุ่นก่อนได้มีการปลูกฝังให้ลูกหลานในครอบครัว รวมไปถึงผู้บริหารคนปัจจุบัน ได้มีโอกาสรู้จักกับธุรกิจบ้างเล็กน้อย ด้วยการช่วยทำงานในธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย เช่น การช่วยขายสินค้า ช่วยจัดเรียงสินค้า เป็นต้น หรือแม้กระทั่งการปลูกฝังด้วยเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในร้านค้าให้กับลูกหลานได้ฟัง สิ่งเหล่านี้จึงช่วยให้ผู้ที่จะมาสานต่อธุรกิจ ได้มีความคุ้นเคยกับธุรกิจอย่างไม่รู้ตัว

...ก็อาจจะหนึ่งเราเป็นคนรักการขาย เวลาปิดเทอมก็มีโอกาสได้มาขาย ได้ช่วยคุณยายขาย สมัยตอนเด็ก

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

...พ่อแม่เขาให้ให้ช่วยตั้งแต่เด็กแล้วค่ะ ให้หยิบนู่น จับนี่ไปเรื่อย ๆ บางทีก็ให้ช่วยเรียงของ โตมาหน่อยก็ ทอนเงินบ้าง อะไรอย่างงี้อะค่ะ”

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

โดยจากการสังเกตกิจการของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้บริหารคนปัจจุบัน ได้ให้ลูกหลานเข้ามาสัมผัสกับกิจการ ทั้งให้มาวิ่งเล่นในร้านค้า บางรายให้มาช่วยขายสินค้า อีกทั้งกิจการทั้งหมดนอกจากเป็นร้านค้าเพื่อการทำธุรกิจแล้ว ยังเป็นที่พักอาศัยของบุคคลในครอบครัวอีกด้วย ทำให้ลูกหลาน

นอกจากจะอาศัยอยู่แล้ว ยังได้สัมผัสกับธุรกิจตั้งแต่เล็กไปในตัว ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้บริหารคนปัจจุบันได้ปลูกฝังการดำเนินกิจการให้แก่ทายาททางธุรกิจ อย่างไม่รู้ตัว

ระยะที่ 2 การศึกษาและการพัฒนาส่วนบุคคล (Education and Personal Development Stage) โดยที่ผู้บริหารรุ่นก่อนได้เปิดโอกาสให้ลูกหลาน เลือกแนวทางการศึกษาตามที่ตนเองถนัด และมีความต้องการที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเห็นได้จากการศึกษาของผู้บริหารคนปัจจุบันบางรายไม่ได้เรียนจบด้านการบริหารธุรกิจโดยตรง ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ลูกหลานในครอบครัวได้มีโอกาสในการเลือกเรียนรู้ในสิ่งที่ตนถนัด

...พอโตก็ไม่ได้บังคับให้เขาว่าต้องเรียนอะไร ให้เขาเลือกเอง

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน D2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2564)

ในขณะที่ผู้บริหารบางราย ได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ แม้ก่อนหน้านั้นจะไม่ได้จบทางด้านบริหารมาโดยตรง เช่น ผู้บริหารท่านหนึ่งจบทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ แต่ก็ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ ถือเป็นการพัฒนาตนและนำมาต่อยอดในธุรกิจอีกด้วย

...เอ่ออ จบวิศวโยธา ครับ แล้วก็มาเรียน MBA ต่อตอนเริ่มมาขายของครับ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน C1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2564)

ระยะที่ 3 การพิสูจน์ความสามารถ (Proof of Competence Stage) การที่ผู้บริหารรุ่นก่อนได้เปิดโอกาสให้ลูกหลานได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงานด้านอื่น ๆ โดยไม่บังคับว่าจะต้องทำงานด้านค้าขายเท่านั้น ดังข้อมูลของผู้บริหารคนปัจจุบัน ที่ได้มีประสบการณ์การทำงานด้านอื่น ๆ ที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างมาก่อน เพื่อเป็นการสั่งสมประสบการณ์จริงจากการทำงานที่อื่น และสามารถนำประสบการณ์นั้นมาประยุกต์ใช้ในกิจการได้

...จริง ๆ แล้ว...เอ่อ ..อยากให้เขามาทำนานแล้ว แต่ก็....ถ้าเขาอยากทำงานอะไรก็ลองไปทำก่อน”

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน D2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2564)

...งานที่ทำก็เน้นจะทำยังไงให้ของขายออกเนอะ ตอนนี้ก็เหมือนกัน แต่แค่ Scale มันต่างกันอะค่ะ พี่ก็เอาอะไร ๆ หลาย ๆ อย่างมาใช้อะค่ะ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

ระยะที่ 4 ระยะการเริ่มต้นปฏิบัติงานในธุรกิจ (Formal Start in The Business Stage) โดยที่ผู้บริหารรุ่นก่อนได้ให้โอกาสในการเรียนรู้งานของผู้บริหารคนปัจจุบัน โดยอยู่ในการดูแลของผู้บริหารรุ่นก่อนเป็นผู้สอนงาน

> ...(การเรียนรู้งาน) ก็นานนะครับ เป็นปีเลย การค้าขาย การดูแลธุรกิจ ก็ต้องค่อย ๆ เรียนรู้ไป คุณพ่อก็จะค่อย ๆ สอนงาน ขายยังไง พาไปรู้จักลูกค้าบ้าง ลูกค้าประจำลูกค้าคนไหน อะไรอย่างงี้ ก็ค่อย ๆ เรียนรู้ไปเรื่อย ๆ อะครับ"
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน D1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2564)

ระยะที่ 5 การประกาศสืบทอดธุรกิจ (Declaration of Succession Stage) โดยเป็นการสืบทอดธุรกิจอย่างเต็มตัว ของผู้บริหารคนปัจจุบัน โดยมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจให้ก่อผู้บริหารคนปัจจุบันแต่เพียงผู้เดียว

> ...(อำนาจการตัดสินใจ) ยกให้ลูกชายไปเลยครับ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน D2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2564)

> ...ตอนนั้นเฮียจะให้น้องเขา เข้ามาดูแล ก็เรียกพนักงานทุกคนมาให้ทำความรู้จักแล้วให้พนักงานช่วยกันดูแลงาน แนะนำงานให้ด้วย ประมาณนี้ค่ะ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน D3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2564)

ประเด็นที่ 5 ความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ มีความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เนื่องจากอยากจะสานต่อธุรกิจที่ผู้นำรุ่นก่อนสร้างไว้ให้ อย่างดีที่สุด

> ...ก็เต็มใจนะ เพราะว่าเป็นธุรกิจที่เราแบบ เราเติบโตมากับธุรกิจนี้เนอะ แล้วเราก็เหมือนเราได้ไปเรียนได้ไปอะไร ได้กินอะไร ก็ มาจากเงินที่ได้จากธุรกิจนี้อ่ะค่ะ ก็แน่นอนว่าเราเต็มใจมาดูแลอยู่แล้ว
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วนมารับช่วงต่อในกิจการเพราะความจำเป็น เพราะมีความต้องการในการใช้ชีวิตส่วนตัวมากกว่า และอยากจะใช้ชีวิตในสังคมที่ตนเคยอยู่มาก่อน

> ...เฉย ๆ ตอนแรกเลยเฉย ๆ เพราะไม่ได้คิดจะมาหรือไม่มา มันจะต้องทำอะไรยังไง เพราะเราเพิ่งเรียนจบจริง ๆ ก็อยากไปลองใช้ชีวิต ทำงานที่ตัวเองที่ไปเรียนมา แต่มันมีความจำเป็นที่จะต้องมา เนื่องจากไม่มีคนทำต่อ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

ประเด็นที่ 6 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในครอบครัวหลังการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในครอบครัว เนื่องจากบุคคลที่ไม่ได้รับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ล้วนมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบของตน การที่ผู้บริหารคนปัจจุบันเข้ามารับตำแหน่งต่อจากผู้บริหารรุ่นก่อน จึงเป็นสิ่งที่ทุกคนในครอบครัวเห็นด้วย เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดต่อไป

> ...ก็เฉย ๆ นะ ด้วยความที่สนิทกันอยู่แล้ว แล้วทุกคนก็มีภาระหน้าที่ของตัวเองเนอะ เขาก็มีงานประจำที่แบบว่า เอออ เขาไม่สามารถลาออกมาเพื่อทำตรงนี้ได้ แล้วก็เขาก็ดีใจด้วย ที่มีคนมาดูแลแม่ อย่างใกล้ชิด เหมือน ๆ มีเรามาดูแลแม่อย่างใกล้ชิด เขาก็หมดห่วงเนอะ ทั้งเรื่องคุณแม่ด้วย เรื่องธุรกิจด้วย อย่างงี้ค่ะ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

> ...ก็ไม่มีอะไรเปลี่ยนไปนะครับ ก็อาจจะได้อยู่ด้วยกันมากขึ้นด้วยครับ แต่ก็ ๆ เหมือนเดิม
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน D1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2564)

แต่มีผู้ให้ข้อมูล 1 รายมีลักษณะความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในครอบครัวมีความรู้สึกต่อผู้บริหารคนปัจจุบันทั้งด้านบวก และด้านลบ กล่าวคือ บุคคลในครอบครัวคนอื่น ๆ บางคนมีความพึงพอใจที่ผู้บริหารคนปัจจุบันเข้ามาสานต่อกิจการของครอบครัว แต่บางส่วนกลับมองว่าผู้บริหารคนปัจจุบันมีความได้เปรียบบุคคลอื่น ๆ ในครอบครัว จึงเกิดความไม่ไว้วางใจ ในการให้มาดูแลธุรกิจต่อจากผู้นำรุ่นก่อน

...อืมม มีทั้งที่เขาที่เขารู้สึกดีกับเรา และไม่รู้สึกดีกับเรา มีทั้งสองแบบเลย เพราะว่าเหมือนกับว่าธุรกิจที่เราทำ เหมือนเราก็ได้เปรียบคนอื่นด้วย ซึ่งอาจจะไม่ใช่แค่รุ่นพี่น้องเราเอง อาจจะเป็นมากถึงรุ่นน้า ๆ แต่คือหลาย ๆ คน เขาก็จะมีธุรกิจของเขาเอง มีเป็นงานของเขาเองอยู่แล้ว บางคนก็มีภาระ คือกลับมาทำไม่ได้ พี่เป็นคนเดียวที่พึ่งเรียนจบ ก็เลยได้มีโอกาสนั้น แล้วกลายเป็นว่าธุรกิจ เหมือนกลายเป็นของเราไปอย่างเนี่ย ทั้งหมดทั้งมวลน่ะ จะพูดว่าเราเสียอะไรไหม เราต้องเสียสละคือ ต้องบำรุงดูแลครอบครัว กิจกรรมต่าง ๆ ในครอบครัวอะไรอย่างเงี้ย เรามีส่วนที่เราได้ตรงนี้ เราก็ต้องเป็นคนดูแลส่วนนี้ทั้งหมดอย่างนี้อ่ะค่ะ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

ทั้งนี้ จากการสังเกตการตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งจะใช้เวลาคิดคำตอบของคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในครอบครัวหลังการสืบทอดธุรกิจ พอสมควร เนื่องจากค่อนข้างเป็นเรื่องส่วนบุคคล แต่ข้อมูลด้านความสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะอยู่ในทิศทางที่ดี อาจเป็นไปได้ว่า ภายหลังการสืบทอดธุรกิจ อาจจะมีปัญหาด้านความสัมพันธ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งผู้บริหารต่างมองข้าม เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ จึงไม่นำมาเป็นประเด็นในการตอบคำถามต่อผู้วิจัย อย่างไรก็ตามปัญหาด้านความสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นเรื่องที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ซึ่งผู้บริหารต้องใส่ใจ และต้องพยายามแก้ไขปัญหาให้ได้ รวมไปถึงต้องไม่นำปัญหาเหล่านั้นมากระทบธุรกิจ เพราะอาจจะทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินต่อไปได้

ประเด็นที่ 7 การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจหลังการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

หลังจากการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารรุ่นปัจจุบันส่วนใหญ่ มีการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการร้านค้า ให้มีความทันสมัยขึ้น และช่วยให้การจัดการร้านค้ามีความสะดวกสบายมากขึ้น อีกทั้งมีการขายสินค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้นกว่ารุ่นก่อน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดให้มากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการขยายร้านค้าให้ใหญ่โตขึ้นกว่ารุ่นก่อนอีกด้วย

...เมื่อก่อนร้านไม่มีของขายมาก จะขายพวก เอ่ออ.. หิน ทราย เป็นหลัก อ่อ เสาปูนร้านนี้ก็ชื่อดังนะ แต่พอตอนที่เจ้มาขาย ก็จะมีพวก เหล็ก สกรู PVC มีมาขายเยอะขึ้น สีก็มี หลายอย่างมาก อย่างพวกเหล็ก ก็มีให้เลือกหลายแบบ เยอะไปหมด

(ผู้ให้ข้อมูล: ลูกค้า A51, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2564)

...ก็ใช้ระบบคอมครับ อย่างอื่นก็ไม่มีอะไร

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน C1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2564)

...ก็ตั้งแต่เข้ามาดูแลก็พยายามหาระบบเนอะ ที่เป็นเทคโนโลยีอะไรต่าง ๆ เข้ามาในการจัดการสต๊อก ของอะไรต้องไปก่อนไปหลังอะไรอย่างงี้อะค่ะ เขามาจัดการให้มันทันสมัยขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

...เห็นมีของขายหลายอย่างนะ พวกเครื่องสว่าน เครื่องตัด เริ่มลามไปถึงอุปกรณ์ไฟฟ้า เพราะมันก็เกี่ยวข้องกันเนอะ เขาเก่ง อยากแต่ขยายร้าน

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน D2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2564)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ที่บริหารงานโดยคนรุ่นใหม่ที่จะต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใส่ใจในความหลากหลายของสินค้า ซึ่งเป็นการพัฒนาธุรกิจจากระบบแบบเก่า โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีกระบวนการจัดการที่ดี เพื่อเป็นการพัฒนาธุรกิจไปในทิศทางที่ดี เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจให้ดีขึ้น รวมไปถึงสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในกิจการแก่ลูกค้าอีกด้วย

ประเด็นที่ 8 ปัญหา และอุปสรรคในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ปัญหาส่วนใหญ่ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว พบว่า เป็นปัญหาในการเรียนรู้งานของผู้บริหารคนปัจจุบันที่ใช้เวลานาน เนื่องจากผู้บริหารบางรายไม่ได้มีประสบการณ์ในการค้าขายโดยตรง อีกทั้งก็ยังเกิดปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ กับบุคคลอื่นภายในครอบครัว จากความคิดของคน 2 รุ่น ที่อาจจะไม่ตรงกัน โดยการแก้ปัญหาเหล่านั้นก็คือการพูดคุยของบุคคลในครอบครัว ให้เข้าใจ และมีทัศนคติที่ตรงกัน

...ก็มีปัญหาเรียนรู้งานเนอะ แรก ๆ เรียนรู้งาน คือมันต้องจัดระบบในนี้ใหม่หมดเลย

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน B1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2564)

...ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ คิดเห็นไม่ตรงกันมั่ง อย่างตอนเขาเข้ามาใหม่ ๆ อยากจะเปลี่ยนชื่อร้าน มันขัดใจผมมาก แต่ก็ค่อย ๆ คุย ถามเหตุผลกันไปครับ

(ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน D2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2564)

ทั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลเพียง 1 รายเท่านั้น ที่ไม่พบปัญหาในการสืบทอดธุรกิจเลย เนื่องจากได้มีการตกลงกันภายในครอบครัวอย่างชัดเจน และมองว่าธุรกิจนั้นไม่ได้มีความซับซ้อน กระบวนการจัดการไม่ยุ่งยาก ทำให้ทุกคนในครอบครัวเข้าใจตรงกัน และปฏิบัติหน้าที่ ไปในทิศทางเดียวกัน

> ...อืมมม ถ้าปัญหาภายในครอบครัว ภายในธุรกิจเองเนี่ย ไม่ ไม่มีนะ เพราะมันก็เป็นธุรกิจที่รันมาตั้งแต่สมัยก่อนเนอะ ระบบอะไรมันก็ มันก็ค่อนข้างโอเคอ่ะ แล้วมันเป็นร้านเล็ก ๆ มันไม่มีอะไรซับซ้อนมาก แต่ปัญหาในปัจจุบันมันน่าจะเป็นแบบ ปัจจัยภายนอกมากกว่า เรื่องเศรษฐกิจเนอะ เรื่องโควิด เรื่องอะไรอย่างงี้ ที่เศรษฐกิจไม่ดีอะไรอย่างงี้ค่ะ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

ประเด็นที่ 9 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของทายาททางธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า คุณลักษณะของทายาททางธุรกิจที่จะเข้ามาสืบทอดกิจการต่อจะต้องมีความชอบ และมีความเต็มใจในการทำธุรกิจ รวมไปถึงจะต้องมีความเข้าใจในสินค้า และต้องเข้าใจลูกค้า รู้จักสนทนากับลูกค้า อีกทั้งอจะต้องมีนิสัยรักการขาย ก้าวตามให้ทันเทคโนโลยี และมีความต้องการที่จะทำให้ธุรกิจเจริญเติบโต ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นคุณลักษณะที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าทายาทที่จะมาสืบทอดธุรกิจควรจะมี

> ...อันแรกเขาต้องรักในการขายและการบริการ รักการขายและการบริการ เขาน่าจะต้องมีความเข้าใจในบุคลากร เข้าใจในคนเข้าใจในการบริหารคนให้มาก ๆ 2 ข้อหลัก ๆ สำหรับพี่นะ คือ ถ้ามี 2 ข้อนี้อนาคต เขาจะปรับไปเรื่อย ๆ ได้ อย่างของเราเหมือนกัน ณ ตอนนั้นที่เราเข้ามา แทบจะไม่มีอะไรเลย เรามีแค่ความรู้สึกว่าเรารักในการขาย เราขายได้ เราพอจะขายได้ คือถ้าเรามีความรักที่จะเริ่ม มันก็จะเรียนรู้ต่อ ๆ ไปได้
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

> ...ถ้าจะขายของได้ ต้องรู้จักของทุกอย่าง ใช้ให้เป็นยิ่งดี ลูกค้านี่สำคัญ ต้องคอยถาม ลูกค้าอยากได้อะไร ก็ต้องจัดให้เขาถูก ไม่ผิดพลาด ต้องตามวัสดุก่อสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ให้ทันครับ อย่างพวกน็อต สกรู รูปแบบใหม่ ๆ ยิงโน่น ยิงนี่ เยอะแยะไปหมดครับ ใช้ไม่เหมือนกันสักอย่าง”
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารรุ่นก่อน D2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2564)

โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า คุณลักษณะต่างของทายาททางธุรกิจ ล้วนมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะถ้าหากไม่มีความชอบและความเต็มใจในการทำธุรกิจ ก็ไม่สามารถรักษาธุรกิจครอบครัวให้ดำเนินต่อไปได้ หรือแม้กระทั่งหากไม่ให้ความสำคัญกับลูกค้า กับคนในองค์กร หรือสินค้าที่ตนขาย ก็ไม่สามารถธำรงรักษาธุรกิจไว้ได้เช่นเดียวกัน

> ...สำคัญนะครับ ผมว่าสำคัญ...เอ่อ ถ้าเขา อย่างที่ผมบอกว่า ถ้าเขาอยาก เขารักครอบครัว เขาอยากดูแลครอบครัวจริง ๆ อย่างงี้ เขาก็จะแบบ กลับมาทำ แล้วก็จะพัฒนา อยากจะพัฒนาธุรกิจของที่บ้านให้ดีขึ้น อะไรอย่างงี้ อะครับ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน D1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2564)

> ...ค่ะ แน่นอน มันสำคัญ ลูกค้าจะได้อยู่ตอไปนาน ๆ คือ ลูกค้าก็มีหลายรูปแบบเนอะ เวลาเราคุยกับลูกค้า บางทีเราก็ต้องใจเย็น ใช่ อืม อันนี้ก็เป็นเรื่องสำคัญมากเหมือนกัน ที่แบบว่า ถ้าอยากให้ลูกค้าเขาพอใจ แล้วก็ มาเป็นลูกค้าประจำร้านเราอย่างงี้อะค่ะ ก็จะต้องมีวิธีการพูด อืม มีวิธีการแนะนำเขา หรือว่า อืม แล้วบางอย่างก็เวลาเขามีปัญหาอะไรทีหลังเนี่ย เราก็ต้องรับผิดชอบได้
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน F1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

ประเด็นที่ 10 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าควรจะมีในตัวผู้ประกอบการ คือจะต้องขายของเป็น มีความรู้ในข้อมูลของสินค้าที่ตนขายให้มากที่สุด มีความทันสมัย และรู้จักเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ตลอดเวลา เนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้าง ก็มีรูปแบบการใช้งานที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน รวมไปถึงลูกค้าก็มีความสำคัญเช่นกัน เพราะลูกค้าของกลุ่มผู้ค้าปลีก มีหลากหลายรูปแบบ การพูดคุย หรือการปฏิบัติต่อลูกค้าก็ต้องมีความระมัดระวังเช่นกัน

> ...มองลูกค้า ว่าต้องการอะไรอย่างงี้เนอะ คือของมันมากขึ้นเนี่ย เพราะว่าลูกค้าต้องการ เราก็เอามาขายลูกค้าเนอะ เพราะว่าตลาดมันเปลี่ยนไปตลอดเลย เทคโนโลยีมันเข้ามาปุ๊บสิ่งของมันก็เปลี่ยน คือเดี๋ยวนี้ลูกค้า ดูดูจาก Social เนอะ Social ใช้อะไรกันเขาก็จะเข้ามาหาตามใน Social เลย”
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน B1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2564)

...อืมมม เท่าที่อยู่กับเจ้คนนี้มา น่าจะเป็น อืมมม ก็ ถ้าเรื่องขายของเป็น ดูแลลูกน้องได้ ไม่ดุลูกน้อง อะไรอย่างนี้อ่ะค่ะ ก็โอเคแล้ว

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน F3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

...ถ้าคิดว่าค้าปลีกควรจะมีลักษณะยังไง ดิฉันคิดว่า น่าจะเป็นคนที่...อ่า เข้าใจลูกค้าค่ะ ขายเก่ง สมัยนี้ต้องขายเก่ง เข้าใจลูกค้า มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี แล้วก็มี EQ ที่ดี แก้ไขปัญหาสถานการณ์ของลูกค้าได้ดี ดูแลเอาใจใส่ลูกค้าค่ะ แล้วก็...มีความอดทนเนอะ อันนี้สำคัญมาก ๆ เพราะเราอยู่กับลูกค้าค่ะ ดิฉันคิดว่างั้น

(ผู้ให้ข้อมูล: คู่ค้า F4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 มกราคม 2565)

...ใส่ใจลูกค้า ขายของให้เป็น

(ผู้ให้ข้อมูล: ลูกค้า A52, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2564)

จากการสังเกตลักษณะการดำเนินงานของผู้บริหาร มีลักษณะเดียวกันกันคือ ผู้บริหารทุกรายมีความรู้ในข้อมูลของสินค้าวัสดุก่อสร้างเป็นอย่างดี สามารถอธิบายการใช้งานสินค้านั้นได้ และมีทักษะการขายสามารถพูดคุยกับลูกค้าได้ แต่ส่วนใหญ่ผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้ขายสินค้าเอง จะมอบหน้าที่ในการขายให้แก่พนักงานขายมากกว่า ซึ่งหากพนักงานไม่สามารถอธิบายข้อมูลสินค้าได้ ก็จะต้องเป็นผู้บริหารที่จะเข้ามาอธิบายข้อมูลแก่ลูกค้า นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต พบว่า ลูกค้ากลุ่มค้าปลีกนั้นมีหลากหลายรูปแบบ การปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละรายของผู้ขายสินค้าจึงมีความแตกต่างกันออกไป เช่น ลูกค้ากลุ่มชาวบ้านที่ไม่มีความเข้าใจในสินค้า ลูกค้าบางรายก็ไม่สามารถสื่อสารกับพนักงานขายว่าสินค้าที่เขาต้องการคืออะไร พนักงานจึงไม่สามารถขายสินค้าให้ได้ ผู้บริหารจึงมีหน้าที่เข้ามาจัดการ และพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งจะต้องมีความอดทนค่อนข้างสูง

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อกิจการค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ในตัวสินค้าเป็นอย่างดี รวมไปถึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการลูกค้าที่มีหลากหลายรูปแบบอีกด้วย

ประเด็นที่ 11 คุณลักษณะของผู้บริหาร โดยมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ

จากการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ ได้แก่ พนักงาน คู่ค้า และลูกค้า ซึ่งมีมุมมองต่อผู้บริหารรุ่นก่อน และผู้บริหารคนปัจจุบัน ตรงกันที่ว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารจะมีลักษณะ ใจดี และเก่ง

...ค่ะ โกเค้าใจดีค่ะ ชอบคุยเล่นแซวคนงาน พี่ว่าเขาเก่งมากค่ะ สอนโน่นสอนนี่คนงานตลอด เวลาคนงานไม่พอ โกก็ลงมาช่วยงานด้วยค่ะ

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน A3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

...อาม่าเขาเป็นคนเก่ง ค่ะ ช่วงที่แกดูร้านก็เหมือนจะสูงอายุแล้ว ก็ยังดูแข็งแรงทำงานกับลูกน้องในร้านด้วย บางทีแกยังมาช่วงแพ็คของให้ลูกค้าด้วยเลย

(ผู้ให้ข้อมูล: ลูกค้าC5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2564)

...เด็กรุ่นใหม่เขาเก่ง ตัดสินใจเฉียบขาดมาก

(ผู้ให้ข้อมูล: ลูกค้า A52, ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2564)

ส่วนหนึ่งมองว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นคนละเอียดรอบคอบ มีอัธยาศัยดีและใส่ใจทุกคนทั้งพนักงาน และลูกค้า มีความสามารถในการอธิบายคุณสมบัติต่าง ๆ ของสินค้าได้

...ก็เคยคุยกับเจ้เขาบ้างครับ เขาอัธยาศัยดี คุยเก่ง พูดเก่ง ขายของเก่งด้วย

(ผู้ให้ข้อมูล: ลูกค้า B5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 พฤศจิกายน 2564)

...เฮียเขาคล้าย ๆ แม่เขาค่ะ เป็นเก่ง ละเอียด รอบคอบ ของทุกชิ้นที่จะออกจากร้านต้องผ่านสายตาเขา

(ผู้ให้ข้อมูล: ลูกค้า C5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2564)

อีกทั้งยังมีลักษณะอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยพบจากคำให้สัมภาษณ์ คือ ขายของเก่ง มีความอยากในการปรับปรุงและพัฒนาร้านค้า มีการตัดสินใจที่เฉียบขาดและรวดเร็ว เป็นคนขยันทำงาน พูดคุยง่าย ใช้ภาษาที่ไพเราะ มีวิสัยทัศน์และมุมมองใหม่ๆในธุรกิจ และยังเป็นผู้สามารถแนะนำความรู้และเป็นที่ปรึกษาต่อผู้อื่นได้

...เจ้เขาอยากพัฒนาร้านค่ะ เอาระบง ระบบ อะไรมา เอ่ออ..... มาขายของในร้าน ปรับปรุงร้านตลอด หาของมาขายเพิ่มเยอะค่ะ แล้ว เอ่ออ .. ดูแลคนงานด้วย แล้วก็ ลูก ๆ คนงานด้วยค่ะ

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน A3, ผู้ให้สัมภาษณ์ 20 พฤศจิกายน 2564)

...อือ อันนี้ก็ พอเป็นเจ้เข้ามาก็มีอะไรที่ปรับเปลี่ยนเยอะแยะเลยค่ะ แต่ว่าเจ้เค้าก็สอนงานเราดี ก็เราก็ไม่ได้ทำคอมพิวเตอร์เก่ง อะไรอย่างงี้อะค่ะ แต่เจ้เขาก็จะช่วยสอน ช่วยเหลือเรา เหมือนแบบที่เฮียช่วยค่ะ

(ผู้ให้ข้อมูล: พนักงาน F3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 26 ธันวาคม 2564)

...ดิฉันก็มีโอกาสได้เจอบ้าง ท่านชอบ แนะนำให้ความรู้ มอบประสบการณ์ บางทีก็จะมีการคุย เขาเรียกว่าอะไร แนะนำในเรื่องของธุรกิจกันบ้างค่ะ คุณพ่อเขาเป็นคนใจดี

(ผู้ให้ข้อมูล: คู่ค้า F4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 6 มกราคม 2565)

จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจที่มีต่อผู้บริหารรุ่นก่อน และผู้บริหารรุ่นปัจจุบัน ในด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ผู้วิจัยได้ทำศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สามารถแยกคุณลักษณะออกเป็น 2 ประเภท ตามลักษณะการเกิดคือ คุณลักษณะที่เกิดจากนิสัยส่วนบุคคล และคุณลักษณะที่เกิดจากการทำงาน ดังแสดงในตาราง 12 ดังต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารโดยมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ

คุณลักษณะจากนิสัยส่วนตัว	คุณลักษณะที่เกิดจากการทำงาน
- ใจดี	- รู้จักสินค้าทุกอย่างในร้าน
- เก่ง	- แนะนำความรู้ได้
- ละเอียด รอบครอบ	- มีความต้องการปรับปรุง และพัฒนาร้านค้า
- มีอัธยาศัยดี	- มีวิสัยทัศน์
- มนุษย์สัมพันธ์ดี	- มีมุมมองใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ
- ชอบช่วยเหลือทุกคน	- มีทักษะการสื่อสารที่ดี
- พูดจาไพเราะ	
- อดทน	
- มีความขยัน มุ่งมั่น ตั้งใจทำงาน	
- มีการตัดสินใจที่เฉียบขาด	

จากตาราง12 จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่เกิดจากนิสัยส่วนตัว ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบคุณลักษณะในตัวผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่จะมีลักษณะ ใจดี เก่ง ละเอียดรอบคอบ มีอัธยาศัยดี มนุษย์

สัมพันธ์อันดีต่อผู้มีส่วนได้เสียในกิจการ เป็นต้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เกิดขึ้นเอง หรืออาจเกิดจากการบ่มเพาะ การอบรมสั่งสอน จนกลายมาเป็นนิสัยของแต่ละบุคคล ที่นำมาประกอบใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ดีได้

อีกประการ คือ คุณลักษณะที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเข้ามาดำเนินกิจการ อันประกอบด้วย การมีความรู้ รู้จักในสินค้าที่ขาย สามารถแนะนำความรู้ต่อไปยังผู้อื่นได้ อีกทั้งความต้องการในการปรับปรุงพัฒนา มุมมองใหม่ๆที่เกิดต่อกิจการ ซึ่งล้วนเกิดขึ้นภายหลังการได้เข้ามาดำเนินกิจการ สามารถช่วยแก้ปัญหาที่เกิดในกิจการ หรือนำไปเป็นรูปแบบในการดำเนินกิจการที่ดีได้ในที่สุด

ประเด็นที่ 12 หลักการ หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง

ผู้ให้ข้อมูลหลักต่างเห็นตรงกันว่า “คน” มีความสำคัญต่อธุรกิจ ทั้งพนักงานและลูกค้า ล้วนนำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง จึงเน้นการให้ความสำคัญกับคนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ หากทำให้กลุ่มคนเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจ ก็จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จเช่นกัน

> ...พี่พยายามทำทุกอย่างด้วยความชัดเจน ไม่เอาเปรียบลูกค้า ลูกค้ามันเป็นส่วนสำคัญมากพี่ก็จะพยายาม พยายามให้มากที่สุด ให้เขาเกิดความพึงพอใจมากที่สุดเพื่อที่จะได้กลับมาซื้อเราซ้ำ ๆ อีกเรื่อย ๆ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน A1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2564)

> ...เน้นให้ลูกน้องแสดงความสามารถ คนไหนเก่งขาย ก็ให้ขาย คนไหนละเอียดเช็คของได้ เช็คของ คนไหนเรียงเก่ง ให้เรียงของ อย่างงี้อะครับ ต้องประคอง คือทุกคนต้องช่วยให้ร้านไปได้อะครับ อย่างเช่นเรียงของสวย ลูกค้ามาเห็นของ ก็ขายได้นะ ก็คือต้องให้แต่ละคนแสดงความสามารถ ช่วยให้ธุรกิจมัน flow อย่างพี่ก็เน้นสั่งของอย่างเดียวเลย ดูราคา สั่งของ คนนั้นก็ทำบัญชี ตรงนั้นจัดของ คนจัดของสำคัญนะ เช็คผิดพลาดก็ไปเลย สายพานเส้นนึงเช็คผิดก็ไป
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน B1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2564)

> ...ลูกค้าก็คือครู ใส่ใจลูกค้า แล้วก็อีกอย่างนึงก็คือ ลูกน้องผมก็ไม่ทิ้งด้วย อย่างงี้ครับ ทุกอย่างมันก็จะทำให้เราพัฒนาได้ครับ
>
> (ผู้ให้ข้อมูล: ผู้บริหารคนปัจจุบัน D1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2564)

ทั้งนี้จากการสังเกตการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารต่างให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงาน ด้วยการควบคุมดูแลการทำงานให้เป็นไปตามระบบที่วางไว้ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดก็จะมีการสอนงานให้แก่พนักงาน แต่ผู้บริหารต่างก็ให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่ได้เข้าไปกดดันในการทำงานมากนัก อีกทั้งผู้บริหารสามารถร่วมทำงานกับพนักงาน เช่น ช่วยกับพนักงานในการแพ็คสินค้า ช่วยพนักงานจัดเรียงสินค้า เป็นต้น ซึ่งเป็นการแสดงให้พนักงานเห็นถึงความใส่ใจที่ผู้บริหารมีให้ สร้างกำลังใจในการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี

ในด้านลูกค้า จากข้อมูลการสังเกต พบว่า ความใส่ใจที่ผู้บริหารให้แก่ลูกค้า เช่น การพูดคุยถามความเป็นอยู่ การให้ของขวัญแก่ลูกค้าในช่วงปีใหม่ เป็นต้น ซึ่งเป็นการรักษาความสัมพันธ์อันดีที่ธุรกิจมีให้แก่ลูกค้า

จากประเด็นสำคัญจากการศึกษาผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นไปตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในตาราง 13 ดังต่อไปนี้

ตาราง 13 แสดงการสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากผลการวิจัย

เรื่อง	ประเด็น	บทสรุปข้อมูล
1. การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว		
1.1. การให้ความหมายของธุรกิจครอบครัว	1	ความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัว คือ เป็นธุรกิจที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น โดยจะบริหารงานกันเองโดยบุคคลในครอบครัว โดยเป็นธุรกิจ มีไว้สำหรับดูแลการเป็นอยู่ของบุคคลในครอบครัว
1.2. การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และการพัฒนาทายาททางธุรกิจ	2-5	การสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ผ่านมา ไม่ได้มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจจากผู้บริหารรุ่นก่อนอย่างชัดเจน และปัจจุบันก็ยังไม่ได้มีการวางแผนเช่นกัน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีความจำเป็น เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่บางส่วนเห็นว่าไม่มีความจำเป็น เพราะถ้ามีการจัดการที่ชัดเจน ธุรกิจจะดำเนินต่อไปได้เอง ทั้งนี้ในการกำหนดทายาททางธุรกิจถูกกำหนดโดยผู้บริหารรุ่นก่อนหรือการพูดคุยและตกลงกันกับสมาชิกในครอบครัว การสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่เกิดจากความไม่ตั้งใจของผู้บริหารรุ่นก่อน เกิดกระบวนการสืบทอดธุรกิจแบ่งเป็น 5 ระยะ ได้แก่ ก่อนเข้าสู่ธุรกิจ การศึกษาและการพัฒนาส่วนบุคคล การพิสูจน์ความสามารถ การเริ่มต้นปฏิบัติงานในธุรกิจ และ การประกาศสืบทอดธุรกิจ ซึ่งเกิดการพัฒนาทายาททางธุรกิจในทุกกระบวนการ รวมไปถึงการเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจนั้น เกิดขึ้นจากความเต็มใจของทายาททางธุรกิจทั้งสิ้น

เรื่อง	ประเด็น	บทสรุปข้อมูล
2. วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว		
2.1 ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว	6	ความสัมพันธ์ในครอบครัวธุรกิจที่ดี มีผลต่อการดำเนินงานในธุรกิจที่ดีเช่นกัน เพราะหากบุคคลในครอบครัวมีความไว้วางใจในตัวผู้รับช่วงกิจการ และมีความคิดไปในทิศทางเดียวกัน ก็ย่อมส่งผลให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น
2.2 การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจ และปัญหาอุปสรรค ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	7 - 8	หลังจากการสืบทอดธุรกิจครอบครัว มีการนำระบบการจัดการที่ทันสมัย และเพิ่มความหลากหลายของสินค้าให้มากขึ้นกว่าการบริหารโดยคนรุ่นก่อน ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือการเรียนรู้งานที่ใช้เวลานาน และความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้นำทั้ง 2 รุ่น ซึ่งสามารถแก้ปัญหาโดยการพูดคุยกันเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ประเด็น		บทสรุปข้อมูล
3. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ		
3.1 คุณลักษณะทายาทของธุรกิจ	9	คุณลักษณะของทายาททางธุรกิจ มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโดยจะต้องมีความชอบ และความเต็มใจในการทำธุรกิจ มีความเข้าใจในสินค้า มีความเข้าใจลูกค้า และพนักงาน มีนิสัยรักการขาย ก้าวตามให้ทันเทคโนโลยี
3.2 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง	10	คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ที่ควรจะเป็นคือเน้นการรักการขาย มีความรู้ในสินค้า และมีความใส่ใจในตัวผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจทุกคน
3.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร โดยมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ	11	จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ ที่มีต่อผู้บริหารทั้ง 2รุ่น จะมีลักษณ ใจดี เก่ง มีอัธยาศัยดีและใส่ใจทุกคน มีความอยากในการพัฒนาร้านค้า มีการตัดสินใจที่เฉียบขาดและรวดเร็ว ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ เกิดจากนิสัยส่วนตัวของผู้ประกอบการ และการดำเนินงานในธุรกิจ
3.4 แนวทางในการดำเนินธุรกิจ	12	มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับ คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ เพราะทุกส่วนจะสามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปในทางที่ดีได้

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบ และกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 2) ศึกษาการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวและการพัฒนาทายาททางธุรกิจ 3) ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมธุรกิจครอบครัวและการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจครอบครัว และ 4) ศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่สามารถสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) c]tนำผลการวิจัยในครั้งนี้มาสรุปเป็นแนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ เช่น เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ และใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว จำนวน 5 ธุรกิจ โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารคนปัจจุบัน ผู้บริหารรุ่นก่อน พนักงาน คู่ค้า และลูกค้า จากนั้นนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยและโดยจะนำเสนอหัวข้อต่าง ๆ ในบทสรุป ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อจำกัดในการทำวิจัย
4. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ
5. ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย
6. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สรุปผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ ทั้ง 5 ธุรกิจ โดยมีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 18 ราย จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลของการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการสรุปผลการวิจัย ออกเป็น 3 ส่วนตามการเสนอผลการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านประวัติความเป็นมาของแต่ละกิจการ

จากการผลการศึกษา พบว่า ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในเขต อำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย ทั้ง 5 แห่ง ดำเนินงานมาแล้วมากกว่า 23 ปี โดยมีผู้ก่อตั้งธุรกิจคือรุ่นบิดามารดาและสืบทอดมายังรุ่นที่ 2 คือ รุ่นลูก จำนวน 3 แห่ง และผู้ก่อตั้งธุรกิจคือรุ่นตายาย จำนวน 2 แห่ง โดย 1 แห่ง ผู้สืบทอดรุ่นที่ 2 คือ หลานเป็นผู้บริหาร และอีกหนึ่งแห่ง ผู้บริหารเป็นผู้สืบทอดรุ่นที่ 3 ทั้งนี้กิจการมีการเริ่มต้นธุรกิจจากการขายวัสดุก่อสร้าง ไม้ และน๊อต และในปัจจุบันในแต่ละธุรกิจมีพนักงาน 3-12 คน โดยผู้บริหารคนปัจจุบันมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจคือ พัฒนาธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจเจริญเติบโตขึ้น สามารถดูแลความเป็นอยู่ของครอบครัวได้ อีกทั้งให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันที่สูงมากขึ้น

2. ด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

จากข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในช่วงของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ได้แก่ ผู้บริหารคนปัจจุบัน 5 ราย ผู้บริหารรุ่นก่อน 2 ราย พนักงาน 4 ราย คู่ค้า 1 ราย และลูกค้า 6 ราย รวมทั้งสิ้น 18 ราย ซึ่งเป็นเพศชาย 8 ราย เพศหญิง 10 ราย มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 30 -72 ปี และมีความเกี่ยวข้องกับกิจการมากกว่า 3 ปี

3. ด้านประเด็นสำคัญจากการศึกษา

จากผลการวิจัยที่นำเสนอผลการศึกษาเป็น 12 ประเด็น ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง คือ ไม่มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากผู้บริหารรุ่นก่อน และการวางแผนการสืบทอดธุรกิจไปยังรุ่นถัดไปอย่างชัดเจน แต่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าการวางแผนการสืบทอดธุรกิจนั้น มีความจำเป็นและสำคัญต่อธุรกิจคือจะได้ไม่เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจ และทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน ในขณะที่บางส่วนเห็นว่าการวางแผนการสืบทอดธุรกิจนั้นไม่มีความจำเป็น หากมีการบริหารงานที่ชัดเจนธุรกิจจะดำเนินต่อไปได้ โดยต้องมีเจ้าของกิจการเข้ามาดูแล อีกทั้งมองว่าธุรกิจค้าปลีกในอนาคตอาจจะดำเนินงานได้ยาก เนื่องจากผู้ผลิตสินค้าสามารถส่งสินค้าไปยังผู้บริโภคได้เองโดยตรง ทำให้ธุรกิจค้าปลีกซึ่งเป็นคนกลางในการส่งสินค้าจะดำเนินงานได้ยากมากขึ้น ทั้งนี้ในการกำหนดทายาททางธุรกิจเกิดขึ้นจากผู้บริหารรุ่นก่อนจะสอบถามความเต็มใจในการเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจจากผู้สืบทอดธุรกิจ ซึ่งมีทั้งเต็มใจในการกลับมารับช่วงต่อในกิจการ และกลับมารับช่วงต่อ เนื่องจากความจำเป็นเพราะต้องการรักษากิจการให้คงอยู่ต่อไป รวมถึงในการกำหนดทายาททางธุรกิจ ยังเกิดจากการตกลงกันของสมาชิกภายในครอบครัวในการคัดเลือกผู้ที่จะมารับช่วงต่อในธุรกิจ เพื่อให้ทุกคนมีธรรมเนียมปฏิบัติต่อธุรกิจครอบครัวไปในทิศทางเดียวกัน

กระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง สามารถอธิบายผ่านโมเดลกระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ Longenecker (2010) ที่แบ่งการสืบทอดธุรกิจครอบครัวออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

1. ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ เกิดจากการปลูกฝังให้บุคคลในครอบครัวได้สัมผัสกับธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย คือ การช่วยงานในร้านตั้งแต่เด็ก รวมไปถึงการปลูกฝังด้วยการเล่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในร้าน จึงทำให้ลูกหลานเกิดการซึมซับข้อมูลในร้านไปในตัว

2. ระยะการศึกษาและการพัฒนา คือการที่ผู้บริหารรุ่นก่อนต่างเปิดโอกาสให้ลูกหลานเลือกเรียนในสาขาวิชาที่ตนถนัด โดยไม่บังคับว่าต้องเรียนในด้านบริหารธุรกิจเท่านั้น

3. ระยะการพิสูจน์ความสามารถ ซึ่งผู้บริหารรุ่นก่อนได้เปิดโอกาสให้ลูกหลานได้เลือกทำงานด้านอื่น ๆ ตามที่ศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวในธุรกิจ เพื่อสั่งสมประสบการณ์

4. ระยะการเริ่มต้นปฏิบัติงานในธุรกิจ ด้วยการให้เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ โดยมีผู้บริหารรุ่นก่อนยังเป็นผู้สอนงาน และคอยให้คำแนะนำในการดำเนินธุรกิจ

5. ระยะการสืบทอดธุรกิจอย่างเต็มตัว ด้วยการให้อำนาจการตัดสินใจในธุรกิจให้แก่ผู้สืบทอดแต่เพียงผู้เดียว

โดยในแต่ละขั้นตอนพบว่ามีการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพของทายาทอยู่เสมอ ทั้งการปลูกฝังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ และการสอนงาน จนกว่าทายาทจะได้รับการดำเนินธุรกิจอย่างเต็มตัว ซึ่งภายหลังการสืบทอดธุรกิจผู้บริหารที่ได้รับการสืบทอดสามารถนำศักยภาพเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการพัฒนาต่อยอดร้านค้าให้มีความทันสมัยด้วยการใช้ระบบการจัดการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในกิจการ รวมไปถึงเพิ่มความหลากหลายของสินค้าให้ครบวงจรมากขึ้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอีกด้วย

ในด้านวัฒนธรรมครอบครัว หรือลักษณะความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างพบความสัมพันธ์ของครอบครัวที่ดีหลังจากการสืบทอดธุรกิจจะต้องมาจากการตกลงพูดคุยกันของสมาชิกภายในครอบครัว เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมไปถึงปัญหาทางด้านความคิดเห็นของคน2รุ่นที่อาจจะไม่ตรงกัน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน อีกทั้งยังมีประเด็นปัญหาด้านการเรียนรู้งานของผู้บริหารรุ่นใหม่ที่เกิดจากความต้องการพัฒนาปรับปรุงร้านค้าให้มีความทันสมัย ควบคู่กับการรักษาระบบการทำงานแบบเดิมให้มีความสอดคล้องกัน ทำให้การเรียนรู้งานและสร้างความเข้าใจในธุรกิจใช้เวลานาน และยังคงต้องให้ผู้บริหารรุ่นก่อนเป็นผู้สอนงานและเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ส่วนประเด็นด้านคุณลักษณะทายาทของธุรกิจ ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ คือ ทายาทจะต้องมีความชอบ และมีความเต็มใจในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่สำคัญคือ จะต้องเป็นคนรักการขาย มีความรู้ในข้อมูลของสินค้า และควรมีความทันสมัยรู้จักเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ตลอดเวลา และยังค้นพบคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการจากบุคลิกส่วนบุคคล คือ ใจดี เก่ง มีอัธยาศัย มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี พูดจาไพเราะ ละเอียดรอบครอบ ใส่ใจในทุกคน และอดทน

2. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการจากการดำเนินธุรกิจ คือ มีการตัดสินใจที่ดี มีทักษะการสื่อสารที่ดี ความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาร้านค้า การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีมุมมองใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ

โดยคุณลักษณะเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อที่ดีต่อการดำเนินธุรกิจเช่นกัน ทั้งนี้แนวทางในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ คือ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ “คน” ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ เพราะจะสามารถขับเคลื่อนธุรกิจไปในทางที่ดี และประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเพื่อศึกษารูปแบบ และกระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย พบว่า ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย ที่ผ่านการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ไม่ได้มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างชัดเจน ซึ่งมีความแตกต่างกับการศึกษาของศิรินภา ตระกูลโชคอำนวย (2556) ที่ศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ บริษัท ยนต์ดีผล จำกัด ที่ธุรกิจมีการวางแผนในแต่ละระยะการสืบทอดธุรกิจ และมีความตั้งใจดีในการเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจ อันเนื่องมาจากเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างการบริหารชัดเจน ทำให้ต้องมีการวางแผนการรับช่วงต่อในกิจการรุ่นต่อรุ่นอย่างชัดเจนเช่นกัน แตกต่างกับการศึกษาของสุประวีณ์ สายดี (2558) ซึ่งทำการศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา: ธุรกิจรับเหมาในจังหวัดชลบุรี ที่มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจในรุ่นที่ 1และรุ่นที่ 2 ส่วนในรุ่นที่ 3 ยังไม่มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจในระยะยาว ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎี Buddenbrooks Syndrome ที่ศาสตราจารย์Rose B. Mary อธิบายการล่มสลายของธุรกิจครอบครัวที่สามารถสืบทอดได้เพียง 4 รุ่น ซึ่งมีสาเหตุมาจาก ทายาทรุ่นหลังให้ความสนใจในธุรกิจลดลง นำไปสู่ความเสื่อมถอย (Decline) ของธุรกิจครอบครัวในที่สุด

ทั้งนี้กระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่เกิดขึ้นโดยความไม่ตั้งใจของผู้นำรุ่นก่อน ทำให้ต้องอธิบายลักษณะขั้นตอนในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ผ่านโมเดลกระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของ Longenecker (2010) ที่แบ่งการสืบทอดธุรกิจ

ครอบครัวออกเป็น 5 ระยะ คือ 1) ก่อนเข้าสู่ธุรกิจ เกิดจากการปลูกฝังให้บุคคลในครอบครัวได้สัมผัสกับธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย 2) การศึกษาและการพัฒนา ผู้บริหารรุ่นก่อนต่างเปิดโอกาสให้ลูกหลานเลือกเรียนในสาขาที่ตนถนัด 3) การพิสูจน์ความสามารถซึ่งเปิดโอกาสให้ได้เลือกทำงานด้านอื่น ๆ ตามที่ศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวในธุรกิจ เพื่อสั่งสมประสบการณ์ 4) การเริ่มต้นปฏิบัติงานในธุรกิจ ด้วยการให้เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ โดยมีผู้บริหารรุ่นก่อนเป็นผู้สอนงาน และ5) การสืบทอดธุรกิจอย่างเต็มตัว ด้วยการให้อำนาจการตัดสินใจในธุรกิจให้แก่ผู้สืบทอดแต่เพียงผู้เดียว สอดคล้องกับฉันทวรรณ เอ้งฉ้วน (2560) และปณุชญา เครือเช้า (2561) ที่ศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยแบ่งเป็นระยะการสืบทอดธุรกิจครอบครัวออกเป็น 3 และ4 ระยะ ซึ่งแม้ระยะการสืบทอดจะแตกต่างกัน แต่รูปแบบและกระบวนการภายในระยะการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีลักษณะเดียวกัน

ถึงแม้ว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ผ่านมาจะไม่ได้มีการวางแผน หรือมีขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจอย่างชัดเจน แต่มีผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า กระบวนการต่าง ๆ ในการเปลี่ยนรุ่นธุรกิจ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและการจัดการให้มีความชัดเจน เพราะจะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจในภายหลัง สอดคล้องกับการศึกษาของอรุณ ศิริจานุสรณ์ (2554) ที่ค้นพบความสำคัญของการกำหนดแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่หากขาดการวางแผนที่ดี จะทำให้เกิดความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัว จนไม่สามารถนำธุรกิจไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้ อีกทั้งยังเป็นไปตามแนวคิดของ Woodall, & Winstanley (1998) ที่อธิบายการวางแผนการสืบทอดธุรกิจที่เกิดจากแนวคิดการพัฒนาการจัดการ จากความจำเป็นของธุรกิจ ความจำเป็นขององค์กร และความจำเป็นของส่วนบุคคล ที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ด้านวัฒนธรรมครอบครัวในเรื่องของความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ซึ่งเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน ผู้บริหารควรใส่ใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในครอบครัว ซึ่งสิ่งสำคัญที่ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวต่อไปได้ สอดคล้องกับการศึกษาของอำพล นววงศ์เสถียร (2551) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินงานบนพื้นฐานของความสัมพันธ์อันดีของสมาชิกในครอบครัวจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

ในด้านการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่สามารถสืบทอดธุรกิจครอบครัวของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย พบว่า คุณลักษณะของทายาททางธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง คือจะต้องชอบ และมีความเต็มใจในการที่จะมาดำเนินธุรกิจต่อ เพราะถ้าหากไม่มีใจรักในการที่จะบริหารงาน นับว่าเป็นเรื่องยากที่จะดำเนินงานต่อไปได้ เนื่องจากธุรกิจครอบครัวมีความละเอียดอ่อน ทั้งในเรื่องของธุรกิจ และเรื่องของครอบครัว ดังเช่น การศึกษาของบัญชา วงศ์เลิศคุณากร (2557) ที่ค้นพบยุทธศาสตร์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวใน

ประเทศไทยให้ยั่งยืน ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ จะต้องมีความสนใจในธุรกิจ และมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ จึงจะนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และอยู่รอดได้

นอกจากนี้ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างควรจะมี คือมีทักษะในการขายสินค้า โดยจะต้องมีความรู้ในข้อมูลของสินค้าและควรต้องใช้สินค้านั้นให้เป็น เพื่อสามารถแนะนำลูกค้าได้ อีกทั้งจะต้องมีความทันสมัย และเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ตลอดเวลา เนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างก็มีรูปแบบการใช้งานที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน จึงทำให้ผู้ประกอบการใส่ใจในความหลากหลายของสินค้าที่มีมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเป็นไปตามการศึกษาของกฤติดา ฟองจันทร์ (2558) และวลัย ซ่อนกลิ่น (2562) ที่ศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง แม้จะเป็นการศึกษาในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน แต่ความหลากหลายของสินค้ายังคงเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ให้ประสบความสำเร็จ

อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการควรมีคือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า เพราะลูกค้าของกลุ่มผู้ค้าปลีก มีหลากหลายรูปแบบ ต้องมีทักษะการสื่อสาร การพูดคุย การจัดการทางอารมณ์ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ดี ความอดทน และการปฏิบัติต่อลูกค้าที่ต้องมีความระมัดระวัง สอดคล้องกับการศึกษาของฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559) ที่ทำการศึกษา การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการ ที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ คือต้องเน้นความเข้าใจความหลากหลายของลูกค้า การนำสื่อออนไลน์มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ รวมไปถึงการค้นพบคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ที่เป็นคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการจากบุคลิกส่วนบุคคล และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่มาได้อย่างยาวนาน และสามารถส่งต่อกิจการไปยังรุ่นต่อรุ่นได้ เช่นเดียวกับสุธีรา อะทะวงษา (2556) ที่อธิบายถึงคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จำเป็นต้องมีคือ คุณลักษณะที่เกิดจากแรงผลักดันภายในบุคคล คุณลักษณะที่เกิดจากนิสัยส่วนตัว และคุณลักษณะที่เกิดจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานในธุรกิจ ที่จะนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

ทั้งนี้การวางแผนในการพัฒนาทายาททางธุรกิจให้มีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการดังที่อธิบายไว้ในข้างต้น จะสามารถช่วยส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ดังเช่นแนวคิดการพัฒนาการจัดการ Woodall, & Winstanley (1998) อันเกิดจากความจำเป็นส่วนบุคคลในการวางแผนอาชีพ และการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการที่ดี จนนำไปสู่การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้มีความมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

ข้อจำกัดในการทำวิจัย

เนื่องจากช่วงระยะเวลาในการทำงานวิจัยครั้งนี้ อยู่ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) จึงทำให้การเก็บข้อมูลส่วนหนึ่งต้องทำการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกในการลงพื้นที่ในธุรกิจจริง ส่งผลให้ผู้วิจัยไม่สามารถสังเกตปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นในการตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนได้

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การศึกษาแนวทางในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย มีข้อค้นพบที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในด้านของความจำเป็นในกระบวนการการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยจากแนวในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากความจำเป็น ของ Woodall, & Winstanley (1998) ที่การคำนึงถึงความจำเป็นของธุรกิจ (Business Needs) และความจำเป็นขององค์กร (Organization Needs) นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจ และพัฒนากระบวนการจัดการของธุรกิจ ให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ซึ่งธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อให้ธุรกิจนั้นสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างยาวนาน รวมไปถึงการคำนึงถึงความจำเป็นส่วนบุคคล (Individual Needs) โดยจะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาตนเอง และการวางแผนอาชีพของทายาททางธุรกิจ โดยอาศัยข้อค้นพบจากการศึกษาด้านคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง 2 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการจากบุคลิกส่วนบุคคล (Entrepreneurial from personality personal) คือ ผู้ประกอบการที่มีจิตใจดี มีความละเอียดรอบคอบ มีอัธยาศัยและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ซึ่งล้วนเกิดขึ้นโดยธรรมชาติของบุคคล หรือการอบรมสั่งสอน รวมไปถึงการปฏิบัติตามผู้บริหารรุ่นก่อน อีกประการคือคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการจากการดำเนินธุรกิจ (Entrepreneurial from business operations) คือ ผู้ประกอบการที่มีความรู้ในสินค้าที่ขายสามารถแนะนำลูกค้าได้ มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนากิจการ มีทักษะการขายและการบริการที่ดี ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในธุรกิจ

ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถนำข้อค้นพบดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการวางแผนในการพัฒนาทายาททางธุรกิจ และนำไปปรับใช้ ฝึกฝนให้ทายาททางธุรกิจมีความพร้อมในการสานต่อธุรกิจครอบครัว รวมไปถึงมีความพร้อมที่จะประกอบอาชีพผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง และสามารถนำพาตนเองกับธุรกิจให้เติบโตไปพร้อมกัน

ข้อเสนอแนะจากผลงานวิจัย

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อเสนอแนะต่อผู้ที่ดำเนินธุรกิจครอบครัว ดังนี้

1. ผู้บริหารที่ดูแลกิจการคนปัจจุบัน นอกจากจะต้องดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดในปัจจุบันแล้ว ควรจะต้องมีวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือ หากมีบุคคลในครอบครัวที่คาดว่าอาจจะเป็นผู้สืบทอดธุรกิจต่อ ก็ควรให้บุคคลนั้นได้เข้ามาสัมผัส คลุกคลี ในกระบวนการของธุรกิจ ตั้งแต่เยาว์วัย เพื่อจะได้เกิดการซึมซับการดำเนินงานในธุรกิจ จนเมื่อถึงเวลาที่สมควรที่บุคคลนั้นได้เข้ามาบริหารงานอย่างเต็มตัว จะได้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ ที่จะดำเนินกิจการต่อไปได้

2. ในกรณีที่ยังไม่มีการวางแผนว่าบุคคลใดจะเข้ามารับช่วงต่อในกิจการ ก็ควรให้บุคคลอื่น ๆ ในครอบครัว ซึ่งอาจจะเป็นพี่น้อง ลูกของพี่น้อง(หลาน)ในครอบครัวเดียวกัน หรือเครือญาติคนอื่น ๆ ได้มีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจบ้างเล็กน้อย เพื่อช่วยลดปัญหาในการดำเนินธุรกิจ เพราะหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งผู้บริหารคนปัจจุบันไม่สามารถดำเนินกิจการต่อได้ อย่างน้อยก็จะมีผู้มาดูแลกิจการต่อ การดำเนินงานในกิจการจะได้ไม่ติดขัด

3. ในการคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาเป็นทายาททางธุรกิจ บุคคลนั้นจะต้องมีใจรัก และมีความเต็มใจที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจ เพราะบุคคลนั้นจะมีความต้องการในการปรับปรุง พัฒนา และดูแลธุรกิจได้อย่างดี

4. ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง และธุรกิจอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียง สามารถนำผลการวิเคราะห์คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจไปประยุกต์ใช้ โดยสามารถดึงเอาคุณลักษณะที่เกิดนิสัยส่วนตัวของตน และคุณลักษณะจากการดำเนินงานมาฝึกฝนและปรับใช้ให้สอดคล้องกับการดำเนินกิจการในปัจจุบัน

5. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจทุกคนทั้งพนักงาน คู่ค้า และลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้ประกอบการต้องมีวิธีในการปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเหล่านั้น คือ พนักงาน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในองค์กรอย่างเต็มที่ ดึงจุดเด่นของแต่ละคนออกมาให้มากที่สุด สำหรับคู่ค้าและลูกค้าที่ร่วมธุรกิจกันมาอย่างยาวนาน ควรมีการรักษาสัมพันธภาพ เชื่อมโยงความเป็นมิตรไมตรีที่มีต่อกันให้ดีที่สุด เพื่อร่วมธุรกิจกันจากรุ่นสู่รุ่นอย่างยั่งยืนยาวนาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษากับธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่มีการสืบทอดธุรกิจมาแล้วทั้งสิ้น ซึ่งหากมีการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาในธุรกิจที่ยังไม่ได้ผ่านการสืบทอดธุรกิจ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบ กระบวนการ การวางแผน และเตรียมความพร้อมในทายาทรุ่นต่อไป ซึ่งเป็นแนวคิดแบบใหม่ที่ผู้ประกอบธุรกิจยังไม่เคยมีต้นแบบมาก่อน ก็จะทำให้ข้อมูลมี

ความหลากหลายมากขึ้น และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อเป็นการลดความผิดพลาดในการสืบทอดธุรกิจ และช่วยสร้างธุรกิจครอบครัวให้มั่นคง ยั่งยืน ต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2564). *ข้อมูลนิติบุคคลธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างจังหวัดสุโขทัย.* กรุงเทพ: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า.

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2564). *ทำไมองค์กรต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง.* สืบค้น 22 พฤษภาคม 2564, จาก https://bsc.dip.go.th/th/category/marketing/qs-whybusinesschange

กฤตพณ เสาวคนธ์. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

กฤติดา ฟองจันทร์. (2558). *รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างของผู้ประกอบการรายย่อยในเขตอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัดสุโขทัย. (2563). *แผนพัฒนาจังหวัดสุโขทัย.* สุโขทัย: สำนักงานจังหวัดสุโขทัย.

ฉันทวรรณ เอ้งฉ้วน, และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2560). การให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป: การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10*(3), 299 - 316.

ญาณิศา เผื่อนเพาะ, และประสพชัย พสุนนท์. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มทายาทธุรกิจเจนเนอเรชั่นวาย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารร่มพฤกษ์มหาวิทยาลัยเกริก, 37*(2), 33-44.

ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง. (2559). *แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ฐิติพันธ์ ประสมทรัพย์. (2558). *กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าขายปลาทะเลในพื้นที่ อำเภอแกลง จังหวัดระยอง* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณิชา ทองจำรูญ, และสัชฌุเสษฐ์ เรืองเดชสุวรรณ. (2562). ปัจจัยการสืบทอดและการส่งมอบธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจบริการขนาดย่อม ในพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น, 13*(2), 142-155.

นฤวรรณ จันสว่าง. (2563). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของผู้บริโภคร้านวัสดุก่อสร้างแบบดั้งเดิมและแบบสมัยใหม่ในจังหวัดสุโขทัย* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

นวพล วิริยะกุลกิจ. (2563, 11 พฤษภาคม). *ธุรกิจครอบครัวหลังโควิด-19 คนเพิ่ม เงินลด โอกาสใหม่ ๆ พวกเราจะทำยังไงดี. การเงินการธนาคาร.* สืบค้น 23 พฤษภาคม 2564, จาก https://www.moneyandbanking.co.th/article/the-guru/theguru-familybusinesssociety-mb457-covid-19.

นวพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาณฑ์, และภาคนี วิริยะรังสฤษฎ์. (2552). *สืบทอดธุรกิจครอบครัว.* กรุงเทพฯ: การเงินการธนาคาร.

นุชจรินทร์ สายวิเศษ. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. *วารสารวิชาการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 7*(2), 18-27.

บริษัท ไพรซ์วอเทอร์เฮาส์คูเปอส์ ประเทศไทย. (2562). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง: พิสูจน์ตัวเองเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารเน็กซ์เจนรุ่นใหม่. ใน *รายงานผลสำรวจผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นใหม่ประจำปี 2562 (ฉบับประเทศไทย).* กรุงเทพฯ: บริษัท ไพรซ์วอเทอร์เฮาส์คูเปอส์ ประเทศไทย.

บริษัท ไพรซ์วอเทอร์เฮาส์คูเปอส์ ประเทศไทย. (2564). จากความไว้วางใจสู่ผลกระทบทางธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวต้องปฏิบัติอย่างเร่งด่วน เพื่อความมั่นคงทางธุรกิจ. ใน *รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกประจำปี 2564 (ฉบับประเทศไทย).* กรุงเทพฯ: บริษัท ไพรซ์วอเทอร์เฮาส์คูเปอส์ ประเทศไทย.

บัญชา วงศ์เลิศคุณากร. (2557). *ยุทธศาสตร์การสร้างรากฐานการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยให้ยั่งยืน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ปณุชญา เครือเช้า. (2561). *การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งดิน หินทราย ด้วยรถบรรทุก ในพื้นที่จังหวัดนครปฐม* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปัทมา อินทรจันทร์, และพุลิยา ธีระธัญศิริกุล. (2562). ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านผู้ประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารปัญญาภิวัฒน์, 11*(1), 289-303.

ปิยภรณ์ ชูชีพ, และวิชิต อู่อ้น. (2562). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย. *วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์, 6*(2), 73-94.

ปิยะวัน เพชรหมี. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจทอผ้าพื้นเมือง ของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางภาคเหนือประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

พัชรินทร์ เกษมสุข. (2559). *การศึกษาการปรับตัวธุรกิจครอบครัว (วัสดุก่อสร้าง)* (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

พิทยาภรณ์ พุ่มพวง. (2562). *กระบวนการในการเตรียมความพร้อมของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา ธุรกิจครอบครัวในจังหวัดเชียงราย* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

พุทธชาด ลุนคำ. (2563, 18 มิถุนายน). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2563-2565: ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง. ศูนย์วิจัยกรุงศรี.* สืบค้น 19 พฤษภาคม 2564, จาก https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Construction-Construction-Materials/Construction-Materials/ IO/io-construction-materials

พุทธชาด ลุนคำ. (2564, 25 มิถุนายน). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-2566: ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง. ศูนย์วิจัยกรุงศรี.* สืบค้น 27 สิงหาคม 2564, จาก https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Construction-Construction-Materials/Construction-Materials/IO/io-construction-materials-21.

ลักษณวิไล ศุภพิทักษ์บำรุง. (2561). *การศึกษาธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ ในจังหวัดพิษณุโลก* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วลัย ซ่อนกลิ่น. (2562). กลยุทธ์การค้าปลีกที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 10*(2), 233-247.

วีระศักดิ์ สุตัณฑวิบูลย์. (2560, 24 พฤศจิกายน). *วางรากฐานเพื่อสานต่อ ธุรกิจครอบครัวให้ยั่งยืน. ประชาชาติธุรกิจออนไลน์.* สืบค้น 22 พฤษภาคม 2564, จาก https://www.prachachat.net/finance/news-77544

ศิรินภา ตระกูลโชคอำนวย. (2556). *กระบวนการสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัว ของบริษัท ยนต์ดีผล จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศุภลักษณ์ นิติเจริญพงศ์. (2561). *การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาทายาทหญิง* (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศูนย์วิจัยกสิกร. (2564, 25 มีนาคม). *ปี 2564 คาดยอดขายร้านค้าวัสดุก่อสร้างโต 0.2%-1.9% จากแรงหนุนงานก่อสร้างภาครัฐ*. สืบค้น 24 พฤษภาคม 2564, จาก https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/Building-materials-store-z3201.aspx

สรรพงษ์ บำเพ็ญสันติ, ตะวัน วิกรัยพัฒน์, และจุฬาภรณ์ ขอบใจกลาง. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนธุรกิจเคมีแบบครอบครัวในประเทศไทย. *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 10*(1), 74-91.

สมาร์ท เอส เอ็ม อี. (2557, 11 กันยายน). *ธุรกิจครอบครัวในเมืองไทย: ทายาทธุรกิจ และการก้าวข้ามทฤษฎี Buddenbrook Syndrome.* สืบค้น 22 พฤษภาคม 2564, จาก https://www.smartsme.co.th/content/11718

สุชาติ ชัยวรกุล, สมชาย โอฬารกนก, วิชิต เกตุพงษ์พันธุ์, ประภัสร์ สิริสัมพันธ์นาวา, และชุลีพร ลักขณาพิพัฒน์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในฟาร์มสุกร จังหวัดชลบุรี. ใน *รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาทางวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ครั้งที่ 10* (น. 224-231). ม.ป.ท.: ม.ป.ท.

สุธีรา อะทะวงษา. (2556). คุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์, 13*(1), 175-183.

สุธีรา อะทะวงษา. (2560). *การจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.* เชียงใหม่: เชียงใหม่โรงพิมพ์แสงศิลป์.

สุประวีญ์ สายดี. (2558). *การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา: ธุรกิจรับเหมาในจังหวัดชลบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุภางค์ จันทวานิช. (2563). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักข่าวไทย (2564, 18 มีนาคม). *ผลสำรวจพบธุรกิจเล็กเสี่ยงปิดกิจการเพิ่ม. สำนักข่าวไทย.* สืบค้น 23 พฤษภาคม 2564, จาก https://tna.mcot.net/business-657701

สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุโขทัย. (2564). *รายนามร้านขายวัสดุก่อสร้างที่จดทะเบียนพาณิชย์.* สุโขทัย: สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสุโขทัย.

อรุณ ศิริจานุสรณ์. (2554). การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน. *สุทธิปริทัศน์,* 107-124.

อำนาจ ธีระวนิช. (2551). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.

อำพล นววงศ์เสถียร. (2558). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แห่งประเทศไทย ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 21*(2), 71-79.

อำพล นววงศ์เสถียร, เรณู จันทะวงศา, ยุทธ ปลื้มภิรม, ชญาดา ปลื้มภิรม, คงศักย์ ล้อเลิศรัตนะ, และจารุวรรณ ส่งแสง. (2559). ผลกระทบของรูปแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บรรษัทภิบาลของธุรกิจครอบครัวที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบ ที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 5*(2), 58-73.

เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2563). อิทธิพลของวัฒนธรรม. *นิตยสารเศรษฐกิจและธุรกิจรายเดือน, 16*(8), 14-19

เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2563 สิงหาคม). *“ธุรกิจครอบครัว” จะฝ่าวิกฤตอย่างไร.* สืบค้น 20 พฤษภาคม 2564, จาก https://www.passiongen.com/wisdom/2020/08/family-business/.

ไอดอล แพลนเนอร์ คอนเซาท์ซิ่ง. (2562, 24 ธันวาคม). *ธุรกิจครอบครัว ทำไมถึงมักทำให้ล่มสลายใน 3 รุ่น เจาะลึก 4 ประเด็นสำคัญพร้อมวิธีแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน.* สืบค้น 23 พฤษภาคม 2564, จาก https://www.idolplanner.com/post/family-business-fail-reasons

Alan Bryman. (2012). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), 77-101.

Dyer, W.G. (1988). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Frese, Michael. (2000). *Success and Failure of Micro business Owners in Africa: A Psychological Approach*. United States of America: Greenwood Publishing Group.

Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice, 15*(1), 37.

Krishnan N. (2020). Developing Culture in Family Business. *NHRD Network Journal, 13*(1) 84–90.

Kunene, T. R. (2008). *A critical Analysis of Entrepreneurial and business Skills in SMEs in the Textile and Clothing Industry in Johannesburg, South Africa.* Retrieved August 15, 2021, from https://manualzz.com/doc/21366963/a-critical-analysis-of-entrepreneurial-and-business-skill

Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty W. J., & Palich, L. E. (2010). *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures* (14th ed.). Ohio: The Thomson Corporation.

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

Montgomery, B. J., & Sinclair, A. M. (2000). All in the family. *Business and Economic Review, 46* (2), 3-7.

Nowell, L.S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N.J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria*. International Journal of Qualitative Methods, 16,* 1-13.

Rolf Beckers. (2020, August). *Culture in Family Business.* Retrieved March 10, 2022, from https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/culture-in-family-business

Trang, T. K. (2015). Key Success Factors of SME Entrepreneurs: Empirical Study in Vietnam. *International Journal of Business and Management, 11*(1), 136-143.

Woodall, J., & Winstanley, D. (1998). *Management development: Strategy and practice*. Oxford: Oxford Blackwell Business.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Los Angeles: Sage.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แนวคำถามในการสัมภาษณ์ และแบบบันทึกภาคสนาม (Field notes)

แบบสัมภาษณ์ กับผู้ดำเนินธุรกิจปัจจุบัน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ดำเนินธุรกิจปัจจุบัน

1. ชื่อ – สกุล (นามแฝง)
2. อายุ
3. การศึกษา
4. ประสบการณ์การทำงาน

4.1. ประสบการณ์ในการทำงาน ก่อนที่ท่านจะเข้ามาดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ท่านมีประสบการณ์ใดมาบ้าง เป็นระยะเวลาเท่าใด

4.2. ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน ท่านดำเนินงานมาเป็นระยะเวลาเท่าใด และท่านมีหน้าที่หลักในปัจจุบันอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 2 ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ

1. ความเป็นมาในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร
2. กิจการนี้ ดำเนินมาแล้วกี่ปี
3. ท่านมีเป้าหมายของธุรกิจครอบครัวอย่างไร
4. จำนวนพนักงานในปัจจุบันมีเท่าใด และมีสมาชิกในครอบครัวดำเนินธุรกิจร่วมกับท่านหรือไม่ จำนวนเท่าใด รวมถึงมีความสัมพันธ์กับท่านอย่างไร

ส่วนที่ 3 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

1. ท่านให้ความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัวไว้ว่าอย่างไร
2. ท่านมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจหรือไม่ และคาดว่าเกิดขึ้นเมื่อใด
3. ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดธุรกิจมีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร
4. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดธุรกิจเป็นอย่างไร และใครมีส่วนในการตัดสินใจบ้าง
5. ท่านได้รับมอบหมายให้ดำเนินธุรกิจครอบครัวอย่างไร
6. ขั้นตอนในการสืบทอดธุรกิจในธุรกิจท่านมีลักษณะอย่างไร และใช้ระยะเวลาเท่าไร
7. การสืบทอดธุรกิจที่ผ่านมา ท่านมีความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจมากน้อยเพียงใด อย่างไร
8. หลังจากการสืบทอดธุรกิจ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวระหว่างพี่น้องหรือบุตรที่ไม่ได้รับการสืบทอด เป็นอย่างไร มีบทบาทหน้าที่อื่นๆในธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

9. ในปัจจุบันใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจ
10. การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจหลังจากการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นอย่างไร
11. ในการสืบทอดธุรกิจที่ผ่านมา มีปัญหาหรืออุปสรรคในกระบวนการสืบทอดหรือไม่ อย่างไร (ถ้ามี ท่านมีแนวทางในการจัดการปัญหาหรืออุปสรรคนั้นอย่างไร)

ส่วนที่ 4 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

1. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของทายาทธุรกิจควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ อะไรบ้าง อย่างไร
2. ท่านคิดว่าคุณลักษณะต่างๆของทายาทธุรกิจ มีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่ อย่างไร
3. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่จะทำให้ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ประสบความสำเร็จ ควรมีลักษณะอย่างไร
4. ท่านคิดว่าคุณลักษณะที่สำคัญในตัวของท่าน ที่สามารถทำให้ธุรกิจดำเนินมาได้ คืออะไรบ้าง
5. ท่านมีแนวทาง หรือยึดหลักการในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรบ้าง

คำถามอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจของท่านเป็นใครบ้างและมีส่วนเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงได้ ส่งผล อย่างไรต่อองค์กร

แบบสัมภาษณ์ กับผู้บริหารรุ่นก่อน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารรุ่นก่อน

1. ชื่อ – สกุล (นามแฝง)
2. อายุ
3. การศึกษา
4. ประสบการณ์การทำงาน

4.1. ประสบการณ์การทำงาน ก่อนที่ท่านดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ท่านมีประสบการณ์ใดมาบ้าง เป็นระยะเวลาเท่าใด

4.2. หลังจากการสืบทอดธุรกิจแล้ว ท่านมีหน้าที่ใดในธุรกิจปัจจุบัน หรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 2 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

1. ท่านให้ความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัวไว้อย่างไร
2. ในช่วงที่ท่านดำเนินธุรกิจ ท่านได้มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจหรือไม่ และเกิดขึ้นเมื่อใด
3. ท่านคิดว่าการวางแผนสืบทอดธุรกิจมีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไร
4. การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดธุรกิจในช่วงการบริหารงานของท่านเป็นอย่างไร และใครมีส่วนในการตัดสินใจบ้าง
5. ขั้นตอนในการสืบทอดธุรกิจ ในธุรกิจท่านมีลักษณะอย่างไร ใช้ระยะเวลาเท่าไร
6. การสืบทอดธุรกิจของท่าน ใครบ้างเป็นผู้กำหนดทายาทธุรกิจครอบครัว
7. การสืบทอดธุรกิจที่ผ่านมา ทายาทมีความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจมากน้อยเพียงใด อย่างไร
8. ก่อนการสืบทอดธุรกิจ ท่านได้มีการเตรียมความพร้อมของทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร และท่านคิดว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร
9. หลังจากการสืบทอดธุรกิจ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวระหว่างพี่น้องหรือบุตรที่ไม่ได้รับการสืบทอด เป็นอย่างไร มีบทบาทหน้าที่อื่นๆในธุรกิจหรือไม่ อย่างไร
10. ในปัจจุบันใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจ
11. การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจหลังจากการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นอย่างไร
12. ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของท่าน มีปัญหาหรืออุปสรรคในกระบวนการสืบทอดหรือไม่ อย่างไร (ถ้ามี ท่านมีแนวทางในการจัดการปัญหาหรืออุปสรรคนั้นอย่างไร)

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ

1. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของทายาทธุรกิจควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ อะไรบ้าง อย่างไร
2. ท่านคิดว่าคุณลักษณะต่างๆของทายาทธุรกิจ มีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจหรือไม่ อย่างไร
3. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่จะทำให้ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง ประสบความสำเร็จ ควรมีลักษณะอย่างไร
4. ท่านคิดว่าคุณลักษณะที่สำคัญในตัวของท่าน ที่สามารถทำให้ธุรกิจดำเนินการได้ คืออะไรบ้าง
5. ท่านมีแนวทาง หรือยึดหลักการในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรบ้าง

แบบสัมภาษณ์ พนักงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – สกุล (นามแฝง)
2. อายุ
3. อายุงาน
4. การศึกษา
5. ประสบการณ์การทำงาน
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และหน้าที่หลักในองค์กร

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

1. ท่านทำงานกับกิจการนี้มานานเท่าไร และท่านได้อยู่ในช่วงเวลาของการสืบทอดกิจการหรือไม่อย่างไร
2. เหตุผลหลัก ที่ท่านทำงานกับกิจการนี้ คืออะไร
3. ท่านมีมุมมองต่อการสืบทอดกิจการนี้ อย่างไร (ในช่วงเวลาที่สืบทอดกิจการแล้ว หรืออาจจะมีการสืบทอดกิจการต่อไป)
4. ในช่วงของการสืบทอดกิจการ เกิดปัญหาหรืออุปสรรคใดหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านมีมุมมองต่อ ผู้นำรุ่นก่อนอย่างไร
6. ท่านมีมุมมองต่อ ผู้บริหารคนปัจจุบันอย่างไร
7. ท่านคิดว่าผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้างควรมีคุณลักษณะ อย่างไร

แบบสัมภาษณ์ คู่ค้า(Supplier)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – สกุล (นามแฝง)
2. อายุ
3. ระยะเวลาของการเป็นคู่ค้า

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

1. ท่านใส่วนร่วมกับกิจการนี้มานานเท่าไร และท่านได้อยู่ในช่วงเวลาของการสืบทอดกิจการหรือไม่อย่างไร
2. กิจการนี้มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับท่าน มากน้อยเพียงใด อย่างไรบ้าง
3. ท่านมีมุมมองต่อการสืบทอดกิจการนี้ อย่างไร (ในช่วงเวลาที่สืบทอดกิจการแล้ว หรืออาจจะมีการสืบทอดกิจการต่อไป)
4. ท่านมีมุมมองต่อ ผู้นำรุ่นก่อนอย่างไร
5. ท่านมีมุมมองต่อ ผู้บริหารคนปัจจุบันอย่างไร
6. ท่านคิดว่าผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้างควรมีคุณลักษณะ อย่างไร

แบบสัมภาษณ์ ลูกค้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ – สกุล (นามแฝง)
2. อายุ
3. ระยะเวลาการเป็นลูกค้า

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

1. ท่านเป็นลูกค้าของกิจการนี้มานานเท่าไร และอยู่ในช่วงเวลาของการสืบทอดกิจการหรือไม่ อย่างไร
2. กิจการนี้มีความสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับท่าน มากน้อยเพียงใด อย่างไรบ้าง
3. ท่านมีมุมมองต่อการสืบทอดกิจการนี้ อย่างไร (ในช่วงเวลาที่สืบทอดกิจการแล้ว หรืออาจจะมีการสืบทอดกิจการต่อไป)
4. ท่านมีมุมมองต่อ ผู้นำรุ่นก่อนอย่างไร
5. ท่านมีมุมมองต่อ ผู้บริหารคนปัจจุบันอย่างไร
6. ท่านคิดว่าผู้ประกอบการค้าปลีกวัสดุก่อสร้างควรมีคุณลักษณะ อย่างไร

แบบบันทึกภาคสนาม (Field note)

1. ความเต็มใจและความพร้อมของผู้ให้ข้อมูล

   .....

   .....

   .....

2. อารมณ์ สีหน้า ท่าทางของผู้ให้ข้อมูล และความสอดคล้องของสิ่งดังกล่าว

   .....

   .....

   .....

3. ความพร้อมของผู้สัมภาษณ์

   .....

   .....

   .....

4. บรรยากาศขณะสัมภาษณ์

   .....

   .....

   .....

5. ปัญหาและอุปสรรคในการสัมภาษณ์

   .....

   .....

6. การแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

   .....

   .....

ภาคผนวก ข เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

มอบเกียรติบัตรฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

พีรณัฐ เกิดเกตุ

ได้เข้าร่วมโครงการอบรมจริยธรรมการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา

วันศุกร์ที่ 28 สิงหาคม 2563

ผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้โปรแกรม Microsoft Teams

(ศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล มุณีสว่าง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

หมายเลขใบรับรอง: 219da7784b4043ebb0655d1fbfad5825

5 มิถุนายน 2021

AF 08-09/5.0

COA No. P2-0297/2564
IRB No. 465/2021

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
99 หมู่ 9 ตำบลท่าโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000 เบอร์โทรศัพท์ 05596 8642

หนังสือรับรองโครงการวิจัยครั้งแรก

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการ : แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง : การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย
ผู้วิจัยหลัก : นายพีรณัฐ เกิดเกตุ
สังกัดหน่วยงาน : คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร
วิธีทบทวน : การพิจารณาแบบเร่งรัด (Expedited Review)
รายงานความก้าวหน้า : ส่งรายงานความก้าวหน้าอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี หรือส่งรายงานฉบับสมบูรณ์หากดำเนินโครงการเสร็จสิ้นก่อน 1 ปี

เอกสารรับรอง

1. AF 01-10 เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
2. AF 02-10 เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
3. AF 03-10 เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
4. AF 04-10 เวอร์ชั่น 2.0 วันที่ 21 ตุลาคม 2564
5. AF 05-10 เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
6. สรุปโครงการเพื่อการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เวอร์ชั่น 2.0 วันที่ 21 ตุลาคม 2564
7. โครงการวิจัยฉบับเต็ม เวอร์ชั่น 2.0 วันที่ 21 ตุลาคม 2564
8. ประวัติผู้วิจัย เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
9. แบบสัมภาษณ์ เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564

10. งบประมาณ เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนาวัลย์ ดาตี้)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วันที่รับรอง : 01 พฤศจิกายน 2564

วันหมดอายุ : 01 พฤศจิกายน 2565

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

Institutional Review Board
NU - IRB
Naresuan University

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานอธิการบดี กองการวิจัยและนวัตกรรม งานจัดการมาตรฐานฯ โทร.8642

ที่ อว 0603.01.13(1)/NU-IRB 3237 **วันที่** 05 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ผลการประเมินด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เรียน นายพีรณัฐ เกิดเกตุ: นิสิตระดับปริญญาโท (ดร.นลินี เหมาะประสิทธิ์ : อาจารย์ที่ปรึกษา)
สังกัด: คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร

ตามที่ ท่านได้เสนอโครงการวิจัย เรื่อง แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง : การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย (หมายเลขโครงการ : P2-0297/2564) มายังคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอรับพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยดังกล่าวแล้ว และ **มีมติ รับรอง แบบเร่งรัด ซึ่งมีเอกสารที่รับรองดังนี้**

1. AF 01-10 เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
2. AF 02-10 เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
3. AF 03-10 เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
4. AF 04-10 เวอร์ชั่น 2.0 วันที่ 21 ตุลาคม 2564
5. AF 05-10 เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
6. สรุปโครงการเพื่อการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เวอร์ชั่น 2.0 วันที่ 21 ตุลาคม 2564
7. โครงการวิจัยฉบับเต็ม เวอร์ชั่น 2.0 วันที่ 21 ตุลาคม 2564
8. ประวัติผู้วิจัย เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
9. แบบสัมภาษณ์ เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564
10. งบประมาณ เวอร์ชั่น 1.0 วันที่ 09 กันยายน 2564

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และพิจารณาดำเนินการตามข้อปฏิบัติสำหรับนักวิจัยที่ระบุไว้ด้านหลังของใบรับรอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วนาวัลย์ ดาตี้)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร