



การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล Competency Development of Family-Owned Industrial Business Successors in the Digital Era

จิราภรณ์ สหวัฒน์^{1*} กนกรัตน์ พงษ์โพธากุล¹ ธีรวัติ บุญยโสภณ¹
Jiraporn Sahawat^{1*} Kanokrath Phongphothakul¹ Teravuti Boonyasopon¹

(Received: May 19, 2025; Revised: June 9, 2025; Accepted: June 9, 2025)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัยกับผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวและนักวิชาการระดับสูง จำนวน 18 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็น รวมทั้งการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1. ด้านความรู้ ได้แก่ 1) ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล 2) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบริหารความเสี่ยง 3) ความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพฤติกรรมของผู้บริโภค 4) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ 2. ด้านทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะด้านการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ 2) ทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ทักษะด้านการวิเคราะห์และการตัดสินใจ 4) ทักษะด้านการประเมิน วางแผนและแก้ไขปัญหา และ 5) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 3. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีจริยธรรม เอื้ออาทรและถ่อมตน 2) มีความรับผิดชอบหน้าที่และกล้าตัดสินใจ 3) มีความพากเพียร มุ่งมั่นและทุ่มเท 4) มีความคิดริเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรู้ และ 5) มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคม และผลการ

¹ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

¹Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand

*Corresponding author. E-mail: jiraporn.sahawat@gmail.com



ประเมินพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลมีความเหมาะสม

คำสำคัญ: ผู้สืบทอดธุรกิจ ธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว สมรรถนะ ยุคดิจิทัล เทคนิคเดลฟาย

Abstract

This research aims to examine the components and develop a competency development model for successors of family-owned industrial businesses in the digital era. The Delphi technique was employed to collect data from 18 experts, consisting of senior executives from family-owned industrial businesses and senior academics. Data collection involved in-depth interviews and opinion-based questionnaires, as well as a focus group discussion with 11 distinguished experts to provide opinions and recommendations, and to evaluate the appropriateness of the competency components and the draft model for competency development of successors of family-owned industrial businesses in the digital era.

The research findings revealed that the competencies of successors in family-owned industrial businesses in the digital era consist of three main components: 1) Knowledge, which includes: (1) knowledge of digital-era business management, (2) knowledge of financial and risk management, (3) knowledge of technology, innovation, and consumer behavior, (4) knowledge of human resource management, and (5) knowledge of business-related law. 2) Skills, which include: (1) skills in organizational management and leadership, (2) skills in communication and collaboration with others, (3) skills in analysis and decision-making, (4) skills in evaluation, planning, and problem-solving, and (5) skills in using digital technology. 3) Desired attributes, which include: (1) ethics, compassion, and humility, (2) responsibility and decisiveness, (3) perseverance, determination, and dedication, (4) initiative and openness to learning, and (5) self-awareness and social awareness. The evaluation results showed that the competency components and the draft model for competency development of successors in family-owned industrial businesses in the digital age are appropriate.

Keywords: Business Successor, Family-Owned Industrial Business, Competency, Digital Era, Delphi Technique



บทนำ

ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ โดยข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2567 พบว่า 67% ของบริษัทจดทะเบียนเป็นธุรกิจครอบครัว คิดเป็นมูลค่าหลักทรัพย์ถึง 50% ของตลาดทั้งหมด โดยกระจุกตัวในอุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ อาหารและเครื่องดื่ม อสังหาริมทรัพย์ พลังงาน และบริการ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2566) อย่างไรก็ตาม การสืบทอดธุรกิจครอบครัวยังคงเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความท้าทาย โดยมีอัตราความสำเร็จต่ำ เนื่องจากต้องเผชิญกับความซับซ้อนทั้งในด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจและความสัมพันธ์ภายในครอบครัว (ธนากรกรุงเทพ, 2565)

การศึกษาของ Yongvongphaiboon and Aryupong (2022) ในอุตสาหกรรมหลักของไทยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสืบทอด ได้แก่ การเตรียมการสืบทอด การนำแผนไปปฏิบัติ และผลการดำเนินงานหลังการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งความสามารถของผู้สืบทอดมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือความมุ่งมั่นและศักยภาพของผู้สืบทอด อย่างไรก็ตามในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวน การสืบทอดที่ยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการเตรียมการอย่างเป็นระบบและการพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดให้สามารถปรับตัวต่อความไม่แน่นอนได้

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวัดความสำเร็จด้วยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป ธุรกิจครอบครัวต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความยั่งยืนและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PwC Thailand, 2565) ผู้สืบทอดรุ่นใหม่จึงต้องพัฒนาทั้งทักษะการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมและความสามารถด้านดิจิทัลควบคู่กัน นอกจากนี้คุณลักษณะส่วนตัว เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และจริยธรรม ยังเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จในการรักษาความต่อเนื่องของธุรกิจ

ความท้าทายในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัลยังรวมถึงช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งนำไปสู่ความแตกต่างทางความคิด ทักษะ และรูปแบบการบริหารงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้สืบทอดรุ่นใหม่ ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดให้สอดคล้องกับบริบททางดิจิทัลจึงเป็นประเด็นสำคัญ

การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ และเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนเป็นแนวทางสำหรับธุรกิจครอบครัวอื่น ๆ ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล



การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดการวิจัย

ธุรกิจครอบครัว (Family business)

ธุรกิจครอบครัว (Family business) เป็นรูปแบบองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ โดยนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความที่ครอบคลุมหลายมิติ ว่าเป็นองค์กรที่มีสมาชิกในครอบครัวตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยการเป็นเจ้าของหรือการควบคุมอยู่ภายในเครือข่ายครอบครัว ซึ่งรวมถึงสมาชิกที่เกี่ยวข้องทางสายเลือด การสมรส หรือการรับเลี้ยง กระบวนการตัดสินใจจะได้รับอิทธิพลจากหลายรุ่น และสามารถมีขนาดตั้งแต่กิจการขนาดเล็กไปจนถึงบริษัทขนาดใหญ่ (Ramadani et al., 2020; Rahmawati & Cahyani, 2024; Kumar, 2024) ขณะเดียวกันพิทยาภรณ์ พุ่มพวง (2562) เสริมมุมมองนี้โดยเน้นที่เกณฑ์การเป็นเจ้าของ กล่าวคือ ธุรกิจครอบครัวหมายถึงกิจการที่สมาชิกในครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งเป็นเจ้าของหุ้นส่วนใหญ่ หรือเป็นธุรกิจที่ได้รับการสืบทอดจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง ในอีกนัยหนึ่งอาจมองว่าเป็นธุรกิจที่เกิดจากการลงทุนร่วมกันภายในครอบครัวและมีการส่งต่อกิจการระหว่างรุ่น ธุรกิจครอบครัวจัดเป็นรูปแบบองค์กรที่เก่าแก่ที่สุดรูปแบบหนึ่งของโลก Ramadani et al. (2020) ระบุว่าธุรกิจประเภทนี้มีสัดส่วนสูงถึงประมาณ 90% ของธุรกิจทั้งหมดทั่วโลก และมีบทบาทสำคัญในการสร้างงานและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของหลายประเทศ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการรักษาคุณค่าทางครอบครัวขณะเดียวกันก็ดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค ลักษณะเฉพาะของธุรกิจครอบครัวที่สำคัญ ได้แก่ การผสมผสานระหว่างระบบคุณค่าของครอบครัวกับเป้าหมายทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างความเป็นเจ้าของกับการจัดการ และความท้าทายเฉพาะตัวในกระบวนการสืบทอดระหว่างรุ่น ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลต่อกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กร

ธุรกิจครอบครัวในระยะเริ่มต้นมักจัดตั้งเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว โดยมีตลาดเป้าหมายในประเทศ และเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะทาง ซึ่งความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การจัดการที่มีประสิทธิภาพ และบทบาทที่เข้มแข็งของสมาชิกในครอบครัว (Fernandez, 2023; Adriansah & Mubarak, 2023) นอกจากนี้ ธุรกิจครอบครัวยังใช้ประโยชน์จากเครือข่ายทั้งในครอบครัว มิตรภาพ และแวดวงธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและสร้างความยืดหยุ่นให้กับกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจชุมชนและพื้นที่ชนบท (Seaman & McQuaid, 2021; Kumar & Dubey, 2022) ในด้านนวัตกรรมและการเติบโต แม้ธุรกิจครอบครัวข้ามชาติอาจมีความก้าวหน้าในด้านผลิตภัณฑ์และตลาดน้อยกว่าธุรกิจทั่วไป แต่ทั้งสองประเภทมีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในอัตราที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของครอบครัวสามารถเร่งการสร้างธุรกิจในระยะเริ่มต้นได้ แต่ก็อาจเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจเกิดใหม่ไปสู่ธุรกิจที่มั่นคง (Fernandez, 2023; Arcese et al., 2020) จึงอาจกล่าวได้ว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นรูปแบบองค์กรที่สมาชิกในครอบครัวเป็นเจ้าของและบริหารจัดการร่วมกัน โดยมักเริ่มจากกิจการขนาดเล็กที่เน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม



ความสำเร็จของธุรกิจประเภทร้านอาหารขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน การจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของสมาชิกครอบครัว ธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบจากเครือข่ายความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นทั้งภายในครอบครัวและชุมชน ช่วยสร้างความยืดหยุ่นและโอกาสในการพัฒนา อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนผ่านระหว่างรุ่นและการรักษาสมดุลระหว่างค่านิยมครอบครัวกับความต้องการทางธุรกิจยังคงเป็นความท้าทายสำคัญที่ต้องบริหารจัดการอย่างรอบคอบ

ทฤษฎีระบบ (The systems theory)

ทฤษฎีระบบ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจความซับซ้อนของธุรกิจครอบครัวอย่างรอบด้าน ด้วยการมององค์ประกอบหลักสามส่วน ได้แก่ ระบบครอบครัว ระบบการจัดการ และระบบความเป็นเจ้าของ (Davis et al., 1997) ในฐานะระบบย่อยที่มีความเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แต่ละระบบย่อยมีผลกระทบการทำงานเฉพาะตัว ระบบครอบครัวมุ่งเน้นความสัมพันธ์ ระบบการจัดการเน้นการตัดสินใจ ส่วนระบบความเป็นเจ้าของเน้นโครงสร้างทางกฎหมาย การปฏิสัมพันธ์และการเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างระหว่างระบบย่อยเหล่านี้สร้างบริบทเฉพาะตัวให้กับธุรกิจครอบครัว (Davis & Stern, 1981; Distelberg & Sorenson, 2009; Schlippe & Hermann, 2013; Habbershon et al., 2003; Arnold & Roth, 2024) ทฤษฎีระบบสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารว่าเป็นพื้นฐานของระบบสังคมมากกว่าตัวบุคคล แต่ละระบบย่อยพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมขององค์กร (Schlippe & Hermann, 2013; Arnold & Roth, 2024) ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ช่วยให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การทำงานร่วมกันของระบบต่าง ๆ ส่งผลกระทบอย่างไรต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ศักยภาพในการปรับเปลี่ยนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว

ลักษณะการเน้นระบบในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว สามารถจำแนกออกเป็นสามรูปแบบหลัก ซึ่งมีการแบ่งระดับที่แตกต่างกันระหว่างประเภทเหล่านี้ และความสามารถในการปรับตัวขึ้นอยู่กับการสอดคล้องกันของค่านิยมและเป้าหมายระหว่างระบบย่อย (Distelberg & Sorenson, 2009) ได้แก่ 1) ระบบที่ให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นลำดับแรก (Family-first) 2) ระบบที่ให้ความสำคัญกับธุรกิจเป็นลำดับแรก (Business-first) และ 3) ระบบแบบสมดุลหรือผสมผสาน (Balanced/Hybrid) ดังนี้

ตารางที่ 1 การจำแนกประเภทของระบบธุรกิจครอบครัว

ประเภทของระบบ	คำอธิบาย	จุดแข็งและข้อจำกัด
ให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นลำดับแรก (Family-first)	ให้ความสำคัญกับคุณค่าและเป้าหมายของครอบครัวเป็นอันดับแรก	ความผูกพันในครอบครัวที่แน่นแฟ้น แต่อาจส่งผลให้การมุ่งเน้นทางธุรกิจลดลง


ตารางที่ 1 การจำแนกประเภทของระบบธุรกิจครอบครัว (ต่อ)

ประเภทของระบบ	คำอธิบาย	จุดแข็งและข้อจำกัด
ให้ความสำคัญกับธุรกิจเป็นลำดับแรก (Business-first)	ให้ความสำคัญกับเป้าหมายทางธุรกิจมากกว่าประเด็นของครอบครัว	ประสิทธิภาพทางธุรกิจสูง แต่อาจกระทบความสัมพันธ์ในครอบครัว
สมดุลหรือผสมผสาน (Balanced/Hybrid)	ผสานความสำคัญของทั้งครอบครัวและธุรกิจในระดับที่แตกต่างกัน	มีความยืดหยุ่นสูง แต่การจัดการอาจมีความซับซ้อน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

McClelland (1973) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร โดยแนวคิดสมรรถนะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) โดยจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำจะเป็นส่วนที่มองเห็นสังเกตและวัดได้ง่าย และส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มองไม่เห็น แต่จะมีปริมาณที่มากกว่าส่วนที่เห็นทำการสังเกตและวัดประเมินค่าได้ยากกว่า ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ส่วนที่มองเห็นหรือเทียบภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย ประกอบด้วย 1.1 ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น ทักษะการพูด ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการวางแผน 1.2 ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้าน เช่น ความรู้คณิตศาสตร์ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์

ส่วนที่ 2 : ส่วนที่มองไม่เห็น หรือเทียบกับภูเขาน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ในส่วนนี้จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนที่มีการแสดงออกให้เห็น 2.1 บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง บทบาท หน้าที่ หรือความรับผิดชอบที่ได้รับอิทธิพลค่านิยมที่แต่ละคนต้องการให้สังคมรับรู้ตัวตนของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร 2.2 ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) หมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่แต่ละคนเชื่อว่าตนเองเป็น 2.3 อุปนิสัย (Trait) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวที่อธิบายถึงแต่ละคน เป็นสิ่งที่ใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์ในชีวิตประจำวันอยู่ตลอดเวลาจนเกิดความเคยชิน 2.4 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงจูงใจหรือแรงขับภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย

Parry (1997) ได้เสนอให้รวมองค์ประกอบด้านความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่มเดียวเรียกว่า "คุณลักษณะ" (Attributes) ดังนั้น ในบางกรณีเมื่อกล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงอาจแบ่งออกเป็นเพียง 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2552)



1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้ที่สั่งสมมาจากการศึกษาในสถาบันการศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในและนอกสายวิชาชีพ
2. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่ต้องฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ 2.1 ทักษะการบริหารงาน (Management skills) เช่น ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผน เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ 2.2 ทักษะทางเทคนิค (Technical skills) ซึ่งแตกต่างกันตามลักษณะงาน เช่น ทักษะการจัดซื้อจะแตกต่างจากทักษะการผลิต
3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ครอบคลุมทัศนคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพส่วนบุคคล ซึ่งมักเป็นลักษณะที่ฝังลึกและไม่เปลี่ยนแปลงง่ายตามเวลา

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องขององค์กร โดยมีนักวิชาการให้ความหมายว่าเป็นทั้งการส่งมอบอำนาจบริหาร (นุชจรินทร์ สายวิเศษ, 2552) และการเตรียมทายาทให้รับผิดชอบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (สุประวีญ์ สายดี, 2558) กระบวนการนี้ต้องอาศัยเวลาและความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ สมาชิกครอบครัว เจ้าของกิจการ และทายาทผู้สืบทอด (Massis et al., 2008)

ทั้งนี้อานาจ ชีระวนิช (2544) เน้นย้ำความสำคัญของการวางแผนสืบทอดใน 2 มิติหลัก ได้แก่ 1) หลักประกันความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวนั้น การคัดเลือกทายาทควรคำนึงถึงความสามารถมากกว่าลำดับการเกิด และ 2) การเตรียมความพร้อมผ่านการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์

การศึกษาของนิคม หมูหล้า (2562) พบว่า กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว การถ่ายโอนธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระยะก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารปลูกฝังความคุ้นเคยและทัศนคติเชิงบวกต่อธุรกิจให้แก่ทายาทตั้งแต่วัยเยาว์ เพื่อสร้างรากฐานในการรับรู้และผูกพันกับธุรกิจ
2. ระยะแนะนำ ทำความรู้จัก โดยแนะนำทายาทให้รู้จักกับเครือข่าย บุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและยอมรับในบทบาทของทายาท
3. ระยะการฝึกงานในธุรกิจครอบครัว ด้วยการเปิดโอกาสให้ทายาทฝึกงานหรือทำงานพิเศษในธุรกิจ เพื่อเรียนรู้กระบวนการทำงานในส่วนต่าง ๆ ตามความเหมาะสม
4. ระยะการปฏิบัติงาน เมื่อสำเร็จการศึกษา ทายาทเข้ารับตำแหน่งระดับปฏิบัติการ เช่น การเงิน การขาย หรือธุรการ เพื่อสั่งสมประสบการณ์จริง
5. ระยะการบริหารงานในธุรกิจครอบครัว โดยพิจารณาแต่งตั้งทายาทเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับกลางตามความสามารถและประสบการณ์ เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ



6. ระยะเวลาส่งมอบงานบริหารเบื้องต้น ด้วยการมอบให้ทายาทเริ่มรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง แต่ยังคงอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหารรุ่นก่อน เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจในบริบทที่ซับซ้อน

7. ระยะเวลาส่งมอบการบริหารที่สมบูรณ์ เมื่อทายาทมีประสบการณ์และได้รับการยอมรับในบทบาทผู้นำ จึงมีการโอนอำนาจบริหารอย่างเต็มรูปแบบจากรุ่นก่อน

ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว

ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร จากการศึกษาของอำพล นววงศ์เสถียร (2552) ระบุว่าภาวะผู้นำครอบคลุมหลายมิติ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดค่านิยมให้สมาชิกในครอบครัว การแยกการจัดการธุรกิจออกจากการจัดการครอบครัวอย่างชัดเจน ตลอดจนการวางแผนสืบทอดทายาทและการตั้งศักยภาพของผู้บริหารมืออาชีพมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Handler (1990) และ Le Breton-Miller et al. (2004) ยังแบ่งการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ กระบวนการสืบทอดธุรกิจ มุมมองของทายาท ลักษณะการสืบทอดที่ประสบความสำเร็จ วาระการวางมือของผู้ก่อตั้ง และปัญหาความล้มเหลว ซึ่งพบว่าการเตรียมความพร้อมของทายาทและการกำหนดแผนสืบทอดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ

บทบาทของผู้นำกับการเชื่อมโยงสู่ความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดย Bryman (1996) เน้นย้ำว่าภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้ก่อตั้งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะลักษณะความมุ่งมั่นและความเป็นผู้ประกอบการที่เด่นชัดในรุ่นแรก ซึ่งมักบริหารงานด้วยสไตล์ผู้นำที่เข้มแข็งเพื่อนำพาธุรกิจสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ลัทธิสรดา โกมุทพงศ์ และประสพชัย พสุนนท์ (2559) ยังชี้ให้เห็นว่าการส่งต่อบทบาทและสไตล์การบริหารจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความยั่งยืนของธุรกิจ ในขณะที่ Dyer (1988) เน้นความสำคัญของการวิจัยด้านภาวะผู้นำและการสืบทอด โดยชี้ว่าความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์จากรุ่นสู่รุ่นนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ คุณภาพของความสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นตัวแปรสำคัญต่อความสำเร็จในการสืบทอด (Fox et al., 1996) ซึ่งอำพล นววงศ์เสถียร (2552) ย้ำว่าผู้ก่อตั้งต้องปรับองค์กรให้สอดคล้องกับทักษะของทายาท ในขณะที่ทายาทต้องได้รับการยอมรับผ่านการพัฒนาความรู้และความสามารถ รวมถึงการสร้างอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำในรูปแบบ "ผู้รับใช้องค์กร" ด้วยการสืบทอดค่านิยมหลัก

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวมีกระบวนการคล้ายคลึงกับธุรกิจทั่วไป ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy planning) และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy implementation) (Snow & Hambrick, 1980) อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างหลักอยู่ที่เป้าหมายซึ่งไม่เพียงมุ่งเน้นผลประโยชน์แต่ยังรวมถึงการรักษาความเป็นเจ้าของภายในครอบครัวและกระบวนการสืบทอดธุรกิจ (อำพล นววงศ์เสถียร,



2552) ธุรกิจครอบครัวยังมีลักษณะเฉพาะคือการควบคุมและการจัดการตามวิสัยทัศน์ของสมาชิกในครอบครัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนผ่านรุ่น การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องคำนึงถึงทั้งมิติทางธุรกิจและครอบครัวควบคู่กันไป

Goodstein et al. (1993) ระบุว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องตอบคำถามพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ทิศทางขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และวิธีการบรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม สำหรับธุรกิจครอบครัว การตอบคำถามเหล่านี้เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากยังต้องคำนึงถึงประเด็นภายในครอบครัว เช่น การสืบทอดกิจการ การจ้างงานสมาชิกครอบครัว และการแบ่งอำนาจตัดสินใจ (อัญชลี รักษิระธรรม และคณะ, 2563) ความล้มเหลวในการจัดการประเด็นเหล่านี้มักนำไปสู่ความขัดแย้งและตัดสินใจเชิงอารมณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของธุรกิจ

Carlock et.al. (2010) เสนอแนวทางการวางแผนคู่ขนาน (Parallel Planning Process: PPP) ซึ่งบูรณาการการวางแผนธุรกิจและครอบครัวเข้าด้วยกัน กระบวนการนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การสำรวจค่านิยมของครอบครัวและวัฒนธรรมองค์กร (2) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างครอบครัวและธุรกิจ (3) การพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกันทั้งสองมิติ (4) การลงทุนในทุนมนุษย์และทุนทางการเงิน และ (5) การกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ (อัญชลี รักษิระธรรม และคณะ, 2563)

Post (1993 อ้างถึงในอำพล นววงศ์เสถียร, 2552) ชี้ว่าธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จมักมีการปรับกลยุทธ์ในทุกพื้นที่เข้ามาบริหาร โดยอาจรวมถึงการขยายธุรกิจสู่ตลาดสากล หรือการกระจายความเสี่ยง (Diversification) นอกจากนี้ ความได้เปรียบของธุรกิจครอบครัวยังอยู่ที่ความรวดเร็วในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในระยะยาว

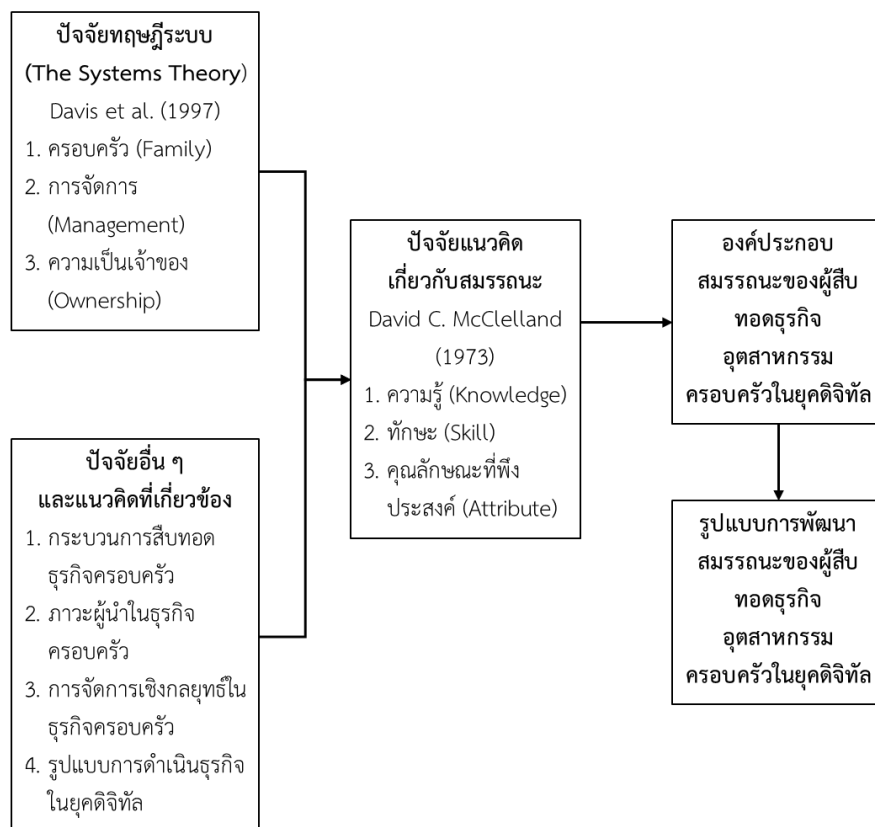
รูปแบบการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital transformation) เกิดจากความต้องการของผู้ประกอบการที่จะปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้า (Customer experience) ผ่านการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ จนส่งผลให้เกิดนวัตกรรมและเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Technologies advent) ในขณะที่การหยุดชะงักจากดิจิทัล (Digital disruption) เกิดจากการที่ผู้ประกอบการทั้งรายเล็กและรายใหญ่ที่มีเทคโนโลยีล้ำสมัย พยายามปฏิรูปธุรกิจด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้ดีกว่า (Technologies reform) จนทำให้ธุรกิจเดิมต้องปรับตัวหรือถูกแทนที่ (สุปราณี อูยยะเสถียร และคณะ, 2565) ตัวอย่างเช่น ธุรกิจค้าปลีกที่หันมาใช้ช่องทางออนไลน์และปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า หรือธุรกิจการเงินที่นำเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) มาใช้ในการทำธุรกรรม (IDM Council, 2566)



แนวทางการปรับตัวของธุรกิจในยุคดิจิทัลนั้น IDM Council (2566) เสนอแนวทางสำคัญ 5 ประการ สำหรับธุรกิจในการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น การขยายช่องทางการขายออนไลน์ 2) การวิเคราะห์ความต้องการผู้บริโภคเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่ตรงจุด 3) การนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูล 4) การพัฒนาทักษะบุคลากรให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ และ 5) การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง สำหรับธุรกิจครอบครัวแล้ว การเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดให้มีความเข้าใจเทคโนโลยีดิจิทัลและสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคที่มีการแข่งขันสูง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและได้กำหนดใช้กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเป็นผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวและนักวิชาการระดับสูง เป็นผู้ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

กลุ่มเป้าหมาย

การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยคัดเลือกจากผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือนักวิชาการระดับสูง จำนวน 18 คน เนื่องจากข้อเสนอของ McMullan et al. (2003) ระบุว่า การใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ในการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายจะทำให้ผลมีความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลงมาก

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม 13 คน โดยประกอบด้วยกลุ่มนักวิชาการด้านการบริหารธุรกิจ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว และกลุ่มผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวระดับสูง ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อการวิจัย ในการทำเดลฟายรอบที่ 1 เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถจับประเด็นและได้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกของการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยมีประเด็นคำถามประกอบด้วย 1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) ความคิดเห็นต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล 3) ความคิดเห็นต่อศักยภาพที่พึงประสงค์ของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล และ 4) ข้อเสนอแนะ

2. แบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 1 ในการทำเดลฟายรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยใช้คำถามชนิดมาตราประมาณค่า (Rating scale) ทั้งหมด 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 45 ข้อ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความรู้ 15 ข้อ ด้านทักษะ 15 ข้อ และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 15 ข้อ รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นคำถามปลายเปิด

3. แบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 2 ในการทำเดลฟายรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบผลการให้ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และหาความสอดคล้องของข้อมูลองค์ประกอบของศักยภาพผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยชนิดมาตราประมาณค่า (Rating scale) ทั้งหมด 5 ระดับ ตามวิธี



ของลิเคิร์ต (Likert scale) โดยมีข้อคำถามเดียวกันกับแบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 1 ในการทำเดลฟาย รอบที่ 2 แต่เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ทราบความเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ในภาพรวม โดยเพิ่มตำแหน่งของค่า IR และเขียนเครื่องหมายแสดงตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นที่ได้ตอบในรอบก่อนหน้า แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าตนเองจะเปลี่ยนคำตอบใหม่หรือว่ายืนยันคำตอบเดิม

4. สอนทากลุ่มเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 ราย และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา เนื้อหา โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ให้มีความถูกต้อง ชัดเจนและเหมาะสม

2. หาค่าความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (Index of Item Objectives Congruence: IOC) พิจารณาและประเมินความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ราย จากผลการประเมินพบว่า ข้อคำถามทั้งหมดผ่านเกณฑ์และสามารถใช้ข้อคำถามดังกล่าวเก็บข้อมูลได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการนัดสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ในประเด็นที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายก่อนสัมภาษณ์ สอบถามความสมัครใจและขออนุญาตในการบันทึกเทปสัมภาษณ์ในการให้สัมภาษณ์ทุกครั้ง

2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ครั้งที่ 1 และ 2 ประกอบด้วยการส่งแบบสอบถามทางอีเมล และสร้างรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ด้วย Google form เพื่อความสะดวกในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้รับกลับมาก็จะถูกบันทึกลงโปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ

3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยการจดบันทึกข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยข้อมูลที่ได้จะถูกนำคัดแยกประเด็นเพื่อนำมาปรับปรุงเนื้อหาในงานวิจัยและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการนัดสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ในประเด็นที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายก่อนสัมภาษณ์ สอบถามความสมัครใจและขออนุญาตในการบันทึกเทปสัมภาษณ์ในการให้สัมภาษณ์ทุกครั้ง

2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ครั้งที่ 1 และ 2 ประกอบด้วยการส่งแบบสอบถามทางอีเมล และสร้างรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ด้วย Google form เพื่อความสะดวกในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้รับกลับมาก็จะถูกบันทึกลงโปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ



3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยการจดบันทึกข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยข้อมูลที่ได้จะถูกนำคัดแยกประเด็นเพื่อนำมาปรับปรุงเนื้อหาในงานวิจัยและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อคัดแยกประเด็นย่อยต่าง ๆ ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ให้ความหมายและจัดกลุ่มประเภทของข้อมูลให้เป็นระบบและคัดแยกตามประเด็นสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำไปใช้สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 1 ในการทำเดลฟายรอบที่ 2 และสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

2. วิเคราะห์คำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามครั้งที่ 1 และ 2 ในการทำเดลฟายรอบที่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยนำคำตอบในแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR) และนำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ ถ้าค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นในแต่ละข้ออยู่ในเกณฑ์กำหนดจึงจะถือว่าสอดคล้องกัน ถ้าค่าสถิติค่าใดค่าหนึ่งอยู่นอกเกณฑ์ที่กำหนดหรือนอกเกณฑ์ทั้งสองค่าจะถือว่าไม่สอดคล้องกัน

3. ในการสรุประดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเลือกใช้ข้อที่มีความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อเมื่อพิจารณาจากผลทางสถิติและเลือกข้อที่มีค่ามัธยฐานในระดับมากถึงมากที่สุดในแต่ละสมรรถนะ มากำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลและการอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย

1. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวสำหรับแบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland (1973) ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ 15 สมรรถนะ องค์ประกอบด้านทักษะ 15 สมรรถนะ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 15 สมรรถนะ รวมทั้งหมด 45 สมรรถนะ

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ได้จัดทำในลักษณะของแผนภาพวงกลม ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ และองค์ประกอบรอง 15 องค์ประกอบ (ดังภาพที่ 2) โดยมีรายละเอียดดังนี้



2.1 ด้านความรู้ (Knowledge) ได้แก่ 1) ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัล (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัว ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ และด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน) 2) ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและพฤติกรรมผู้บริโภค (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลและด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล) 3) ด้านการบริหารการเงินและการบริหารความเสี่ยง (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านการเงิน และวางแผนงบประมาณและด้านการบริหารความเสี่ยง) 4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

2.2 ด้านทักษะ (Skills) ได้แก่ 1) ด้านการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านการเป็นผู้นำองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การพัฒนาวิสัยทัศน์ การบริหารเวลา และการพัฒนาทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน) 2) ด้านการวิเคราะห์และตัดสินใจ (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านการตัดสินใจ และการวิเคราะห์ข้อมูล) 3) ด้านการประเมิน วางแผน และแก้ไขปัญหา (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านการวางแผนการเงิน การประเมินและการวางแผน และจัดการการสืบทอดธุรกิจ) 4) ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านดิจิทัล) และ 5) ด้านการสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นและการปรับตัว)

2.3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ได้แก่ 1) มีความรับผิดชอบและเด็ดขาดในการตัดสินใจ (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านความรับผิดชอบ ความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ) 2) มีความคิดริเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรู้ (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความเปิดกว้างในการเรียนรู้) 3) มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคม (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อย ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง และความตระหนักรู้ทางสังคม) 4) มีความพากเพียร มุ่งมั่นและทุ่มเท (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านความพากเพียร และความมุ่งมั่นและทุ่มเท) และ 5) มีจริยธรรม เอื้ออาทร และถ่อมตน (ประกอบไปด้วยสมรรถนะย่อยด้านความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส ความถ่อมตน ความเอื้ออาทรพร้อมช่วยเหลือ และความภักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ)



ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสอดคล้องตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland (1973) ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับทรงพล เทพคำ (2557) ที่แบ่งสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคเหนือตอนบน เป็น 2 ด้าน คือ ด้านการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยทักษะและความรู้ และด้านความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหาร

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ ได้แก่ 1. ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัล 2. ด้านการบริหารการเงินและการบริหารความเสี่ยง 3. ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและพฤติกรรมของผู้บริโภค 4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5. ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับผลการวิจัยตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยกำหนดให้ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวเป็นตัวแปรอิสระของอำพล นววงศ์เสถียร (2555) แสดงให้เห็นว่าผู้นำบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ธุรกิจ



มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว 67% สอดคล้องกับผลการวิจัยของบริตตา อินริญ (2564) ได้แสดงให้เห็นว่า ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทักษะดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุชาติ อารงสุข (2563) ที่ค้นพบว่า ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ ได้แก่ 1. ด้านการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ 2. ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3. ด้านการวิเคราะห์และตัดสินใจ 4. ด้านการประเมิน วางแผน และแก้ไขปัญหา และ 5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของอำพล นววงศ์เสถียร (2552) ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นปัจจัยที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว และมีผลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพีรพันธุ์ เกิดเกตุ (2564) ที่แสดงให้เห็นว่าทายาททางธุรกิจจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร สามารถแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้งจะต้องมีความชอบและเต็มใจในการที่จะดำเนินธุรกิจต่อ มีทักษะในการขายสินค้า และมีความทันสมัยพร้อมเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบริตตา อินริญ (2564) ได้แสดงให้เห็นว่าทักษะการสื่อสารและการแก้ไขปัญหา และทักษะการบริหารงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของพีรพัฒน์ เงินสีเหม (2567) แสดงให้เห็นถึงการมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต และทักษะการบริหารทีมงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1. มีจริยธรรม เอื้ออาทร และถ่อมตน 2. มีความรับผิดชอบและเด็ดขาดในการตัดสินใจ 3. มีความพากเพียร มุ่งมั่นและทุ่มเท 4. มีความคิดริเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรู้ และ 5. มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคม สอดคล้องกับผลการวิจัยของอำพล นววงศ์เสถียร (2552) แสดงให้เห็นว่าผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องได้รับการยอมรับในธุรกิจโดยการเตรียมทักษะความรู้ ความสามารถที่จะบริหารจัดการคนในธุรกิจไปในเวลาเดียวกันให้ได้ด้วยอัตลักษณ์ภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภลักษณ์ นิติเจริญพงศ์ (2561) ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ส่งมอบธุรกิจคาดหวังทายาทที่มีวุฒิภาวะ อดทน เกื้ออาทรณ์ ช่วยเหลือและเสียสละเพื่อครอบครัว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเสริมศักดิ์ ยั่งยืน (2564) แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของผู้จัดการจะต้องมีจิตสำนึกที่ดีต่อส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพีรพัฒน์ เงินสีเหม (2567) ที่ค้นพบว่า การมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล



สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland (1973) ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1. ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัล 2. ด้านการบริหารการเงินและการบริหารความเสี่ยง 3. ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและพฤติกรรมของผู้บริโภค 4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5. ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1. ด้านการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ 2. ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3. ด้านการวิเคราะห์และตัดสินใจ 4. ด้านการประเมิน วางแผน และแก้ไขปัญหา และ 5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และองค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง ได้แก่ 1. มีจริยธรรม เอื้ออาทรและถ่อมตน 2. มีความรับผิดชอบหน้าที่และกล้าตัดสินใจ 3. มีความพากเพียร มุ่งมั่นและทุ่มเท 4. มีความคิดริเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรู้ และ 5. มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคมที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้รับการสืบทอดธุรกิจ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ อุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน อีกทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสในการสืบทอดธุรกิจเพิ่มสูงมากขึ้น ซึ่งในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว แต่ละประเภทสามารถนำองค์ประกอบนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ส่งมอบธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

ผู้ส่งมอบธุรกิจ ควรนำข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้สืบทอดธุรกิจให้เป็นรูปธรรม โดยให้มีสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) ที่จำเป็น ได้แก่ 1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล 2. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และพฤติกรรมผู้บริโภค 3. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการบริหารความเสี่ยง 4. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ 2) ด้านทักษะ (Skills) ที่จำเป็น ได้แก่ 1. ทักษะในการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ 2. ทักษะด้านการวิเคราะห์ และตัดสินใจ 3. ทักษะด้านการประเมิน วางแผน และแก้ปัญหา 4. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 5. ทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ด้านคุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ (Attributes) ได้แก่ 1. มีความรับผิดชอบหน้าที่และกล้าตัดสินใจ 2. มีความคิดริเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรู้ 3. มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคม 4. มีความพากเพียรมุ่งมั่นและทุ่มเท และ 5. มีจริยธรรม เอื้ออาทร และถ่อมตน



2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมฯ ควรใช้ผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการเรียนรู้ เสริมทักษะ และพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว เพื่อการแข่งขันธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยธุรกิจครอบครัวขนาดกลาง ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งงาน การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงและสามารถแข่งขันธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดใหญ่กับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ เพื่อช่วยให้เห็นความแตกต่างขององค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่จำเป็นในแต่ละบริบท เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดใหญ่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัญหาอุปสรรคและนโยบายของรัฐในการให้การสนับสนุนอุตสาหกรรม SME's ที่เป็นอุตสาหกรรมครอบครัวให้มีความเข้มแข็งและสามารถเจริญเติบโตไปสู่อุตสาหกรรมสมัยใหม่ที่เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างงาน และพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถส่งออกสินค้าไปจำหน่ายต่างประเทศได้

4. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพของผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน ในด้านการบริหารการตลาดดิจิทัล (Digital marketing) การบริหารการเงินและบัญชี และการบริหารการผลิตสินค้าและบริการแบบครบวงจร เพื่อการแข่งขันทางการค้าในตลาดโลก

รายการอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2566, 1 กันยายน). *ธุรกิจครอบครัว (family business) ในตลาดหุ้นไทย: บทบาทและการเติบโต*. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. <https://www.set.or.th/th/about/setsource/insights/article/305-familybusiness>
- ทรงพล เทพคำ. (2557). การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคเหนือตอนบน. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 7(1), 1-12.



- ธนาคารกรุงเทพ. (2565, 10 มีนาคม). เคล็ด(ไม่)ลับ ส่งไม้สืบทอดธุรกิจครอบครัว วางแผนอย่างไร? ให้ประสบความสำเร็จ. ธนาคารกรุงเทพ. <https://www.bangkokbanksme.com/en/family-business-inheritance>
- นิคม หมูหล้า. (2562). การจัดการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากฐานสู่ฐานใหญ่ประสบความสำเร็จ. วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี, 15(4), 112-121.
- นุชจรินทร์ สายวิเศษ. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครราชสีมา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- บริตตา อินธัญ. (2564). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พิทยาภรณ์ พุ่มพวง. (2562). กระบวนการในการเตรียมความพร้อมของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา ธุรกิจครอบครัวในจังหวัดเชียงราย [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- พีรณัฐ เกิดเกตุ. (2564). แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง: การวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พีรพัฒน์ เงินสีเหม. (2567). การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ลักษิตดา โกมุกพงศ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดกิจการของทายาทธุรกิจเกษตรในในประเทศไทย. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 8(1), 103-117.
- ศุภลักษณ์ นิติเจริญพงศ์ (2561). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา หายาทหญิง [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ อารังสุข. (2563). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสมาคมบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สุประวิทย์ สายดี. (2558). การศึกษาการสืบทอดทายาทของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษา: ธุรกิจรับเหมาในจังหวัดชลบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุปราณี อวยยะเสถียร, ศรีปริญญา ฐปกระจ่าง, วรเดช จันทรร และเสาวภาคย์ กระจำนุญ. (2565). ปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพองค์กรดิจิทัลของอุตสาหกรรมค้าปลีกในประเทศไทย. วารสารรัชตภาคย์, 16(45), 266-280.
- เสริมศักดิ์ ยั่งยืน. (2564). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการแผนกซ่อมบำรุงในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.



- อัญชลี รักอริยะธรรม, สุรณา พลอยศรี และพิชามพ พันธุ์แพ. (2563). การจัดการธุรกิจครอบครัว ด้วย 5 ขั้นตอนของการวางแผนคู่ขนาน. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*, 10(1), 1-16.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). *Competency Dictionary* (พิมพ์ครั้งที่ 4). เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อำนาจ ชีระวนิช. (2544). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 49(1), 57-78.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(1), 29-58.
- IDM Council. (2566). *ปรับธุรกิจอย่างไร ให้ธุรกิจอยู่รอดในยุคดิจิทัล*. <https://www.idmcouncil.com/blog/business-digital-transformation/>
- PwC Thailand. (2565). *รายงานผลสำรวจผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นใหม่ ประจำปี 2565 ฉบับประเทศไทย*. <https://www.pwc.com/th/en/thailand/assets/family-business/2022/next-gen-survey-2022-thailand-report-th.pdf>
- Adriansah, R., & Mubarak, T. (2023). The Relationship between Family-Owned Business and the Success of Small Medium Enterprise. *International Journal of Business, Economics, and Social Development*, 4(3), 139-145.
- Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S., & Elmo, G. (2020). Innovative drivers for family business models in tourism. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 402-422.
- Arnold, T., & Roth, S. (2024). Social Systems Theory and Family Business: A Perspective Article. *Systemic Practice and Action Research*, 37, 1015-1024.
- Bryman, A., Stephens, M., & a Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The leadership quarterly*, 7(3), 353-370.
- Carlock, R.S., & Ward, J.L. (2010). *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Palgrave macmillan.
- Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Davis, P., & Stern, D. (1981). Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective. *Human Relations*, 34, 207-224.



- Distelberg, B., & Sorenson, R. (2009). Updating Systems Concepts in Family Businesses. *Family Business Review*, 22, 65-81.
- Dyer, W.G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37.
- Fernandez, V. (2023). Family entrepreneurship around the world. *International Review of Financial Analysis*, 89(October 2023), 102808.
- Fox, M. S., Barbuceanu, M., & Gruninger, M. (1996). An organization ontology for enterprise modeling: Preliminary concepts for linking structure and behaviour. *Computers in industry*, 29(1-2), 123-134.
- Goodstein, L.D., Nolan, T.M., & Pfeiffer, J.W. (1993). *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works*. McGraw Hill Professional.
- Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I. (2003) A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- 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), 37-52.
- Kumar, R., & Dubey, A. (2022). Family-owned enterprises and their role in entrepreneurial development: a bibliometric and content analysis of the literature. *Journal of Asia Business Studies*, 16(5), 82-832.
- Kumar, S. (2024). Emerging Changes in Family Business. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(4). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.26899>.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1.
- McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C. M., Scholes, J., & Webb, C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of advanced nursing*, 41(3), 283-294.



- Parry, S.B. (1997). *Evaluating the Impact of Training*. Alexandria. American Society for Training and Development. Association for Talent Development
- Post, J. E. (1993). The greening of the Boston Park Plaza hotel. *Family business review*, 6(2), 131-148.
- Rahmawati, V., & Cahyani, R. (2024). Family Business. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(3). <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i3.1055>.
- Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., & Chang, E. (2020). Nature of Family Business. *Texts in Business and Economics*, in: *Entrepreneurial Family Businesses* (pp 1-28). Springer.
- Schlippe, A.V., & Frank, H. (2013). The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. *Family Relations*, 62, 384-398.
- Seaman, C., & McQuaid, R. (2021). Integrating family, friendship and business networks in family firms. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 799-815.
- Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of management review*, 5(4), 527-538.
- Yongvongphaiboon, P., & Aryupong, M. (2020). The Effect of Family Business Succession Preparation and Implementation on Post Succession Performance: Evidence from Steel Industry in Thailand. *Siam Academic Review*, 21(1), 47-65.