

การให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว  
กลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก

The Social Construction Meaning, Source Of Meaning And Family Business  
Succession Of Clothing Stores: Research To Create Grounded Theory

ฉันทวรรณ เอ็งฉ้วน(Chantawan Engchuan)<sup>\*</sup>

พิทักษ์ ศิริวงศ์(Phitak Siriwong)<sup>\*\*</sup>

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อค้นหาความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัวของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปและ 2) เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากเกี่ยวกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 10 ราย โดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การจดบันทึก และศึกษาจากเอกสาร เก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2559 ผลการวิจัยพบว่า ความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัวผู้วิจัยสามารถตีความได้ 3 ความหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) ความเป็นเจ้าของ 2) ความเป็นสมาชิกในครอบครัว/ตระกูลเดียวกัน และ 3) การจัดการธุรกิจ ส่วนกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสำหรับธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป แบ่งได้ 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนการสืบทอดธุรกิจ ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ผู้นำ/ผู้ก่อตั้งเตรียมแผนการสืบทอดธุรกิจ ขั้นที่ 2 เตรียมและบ่มเพาะทายาท ขั้นที่ 3 การพัฒนาทายาท ระยะที่ 2 การเข้ามาเรียนรู้และทำงานในธุรกิจ ประกอบด้วย ขั้นที่ 4 ผู้สืบทอดเข้ามาเรียนรู้งาน ขั้นที่ 5 ผู้สืบทอดเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว ระยะที่ 3 การถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ ประกอบด้วย ขั้นที่ 6 เริ่มรับช่วงต่อการจัดการธุรกิจ ขั้นที่ 7 เข้ามามีบทบาทในการจัดการธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัว

คำสำคัญ : ธุรกิจครอบครัว, กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว, ทฤษฎีฐานราก

**Abstract**

<sup>\*</sup> อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร

Lecturer of Business Administration Program in Management, Maejo University at Chumphon. E-mail :

[teacherpla@hotmail.com](mailto:teacherpla@hotmail.com)

<sup>\*\*</sup> รองศาสตราจารย์ ดร.ประจักษ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Ph.D. Associate Professor, Faculty of Management Science, Silpakorn University. E-mail : phitak@ms.su.ac.th

This is a qualitative research in order to create the grounded theory. The research was aimed 1) to find the social construction meaning and source of meaning of family business of clothing stores and 2) to theorize a grounded theory of Family Business Succession of clothing store. The research used purposive sampling at 10 family business. The data was collected by in-dept interview, observation, note taking, and documentary study in July 2016. The result showed that the social construction meaning and the source of meaning of family business were following; 1) Ownership 2) Family 3) Business Management. In the Family Business Succession was divided 3 phases 7 steps namely; Phase 1) Before the business succession were following; Step 1: Leader of a business succession plan, Step 2: Prepare incubation successor, Step 3: The development of successor. Phase 2) To learn and work in the business were following; Step 4: Successor to learn, Step 5: Successor to work in the family business. Phase 3) Business Transition were following; Step 6: Began to take over a business and Step 7: Play role in managing the family business. At the end of article, the research also proposed both theoretical and practical suggestions from the study.

Keywords : Family Business, Family Business Succession, Grounded Theory

### ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ธุรกิจครอบครัว (family businesses) ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานขนาดเล็กในระดับรากหญ้าของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามวัฒนธรรมของประเทศแถบเอเชียหรือแม้แต่ในประเทศแถบตะวันตก ยุโรป ธุรกิจครอบครัวจึงเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีอยู่ทั่วโลก (Montgomery and Sinclair, 2000)

London Business School (LBS) โดย Hayward (1989) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึงการที่ 1) หุ่นในธุรกิจมากกว่าร้อยละ 50 ถือโดยครอบครัวๆ เดียว หรือ 2) อย่างน้อยที่สุดร้อยละ 50 ของอำนาจการจัดการมาจากครอบครัวเดียว และ/หรือ 3) จำนวนสมาชิกของคณะกรรมการมาจากครอบครัวเดียว

Westhead and Cowling (1997) ได้สรุปคำนิยามของธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่ถือหุ้นโดยกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และมีสิทธิในการออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการธุรกิจได้ มีการวางแผนเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป

ปัญหาการให้ความหมายหรือนิยามของธุรกิจครอบครัวคือการถูกประกอบกันขึ้นโดยขาดความสอดคล้องกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของครอบครัว ไม่ว่าจะรวมทั้งพ่อแม่ และลูกหรือความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือความสัมพันธ์ทางกฎหมาย Handler (1989a) ได้ให้ความหมายเป็นสัมพัทธ์ในวรรณกรรมธุรกิจครอบครัว คือระดับความเป็นเจ้าของ (degree of ownership) และการจัดการโดยสมาชิกครอบครัว, ความอิสระระหว่างระบบย่อย, การถ่ายโอนระหว่างรุ่น และเงื่อนไขที่หลากหลาย ถึงแม้ว่าจะไม่มีความสอดคล้องระหว่างคำอธิบายถึงความหมายธุรกิจครอบครัว ที่ยังดูเหมือนจะเป็นข้อตกลงทั่วไปที่ว่ามิติในการพิจารณาคือสามสิ่งแรก นักวิชาการบางคนกำหนดความหมายของธุรกิจครอบครัวในบางมิติเท่านั้น เช่น Barnes and Hershon (1976)

ได้นิยามธุรกิจครอบครัวว่า เป็นธุรกิจที่อยู่ในการควบคุมของเจ้าของที่ถูกกุ่มไว้ในมือของคน ๆ หนึ่งหรือสมาชิกของครอบครัว (Barnes and Hershon , 1976: 106)

ในประเทศไทยธุรกิจครอบครัว ถือเป็นรูปแบบพื้นฐานและเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญของระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากธุรกิจครอบครัวเป็นลักษณะของธุรกิจที่มีอิทธิพลและพลวัตมากที่สุด แต่ยังคงขาดการศึกษาและค้นคว้าอย่างลึกซึ้งในบริบทของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวซึ่งถือเป็นประเด็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยธุรกิจครอบครัว (ธุรกิจ/บริษัทที่ครอบครัวใดครอบครองหนึ่งครอบครอง) (family-owned business enterprises) ซึ่งส่วนมากเป็นของคนไทยเชื้อสายจีน (Wailerdsak, 2008) ยังพบอีกว่าในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโต ตลาดทุนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจครอบครัวไม่ได้ลดขนาดลง หรือแตกสลายไปตามทฤษฎีของประเทศตะวันตก แต่กลับขยายกิจการเติบโต แลกแขนงธุรกิจ และยังคงเป็นฟันเฟืองสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของไทยต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (Suehiro and Wailerdsak, 2004 และ Wailerdsak and Suehiro, 2010)

อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดียและจีนเกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว พบว่าธุรกิจครอบครัวหนึ่งในสามเท่านั้นที่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สองได้ และอีกเพียงหนึ่งในสามที่ถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สามได้ การศึกษาจำนวนมาก พบว่า ประเด็นสำคัญของการอยู่รอดและสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืนได้ คือประเด็นการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัว การส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Transitions) จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนผู้นำของธุรกิจครอบครัวเกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1993) การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวไทยที่มุ่งมั่นในการสืบทอดกิจการจากรุ่นผู้ก่อตั้งสู่รุ่นหลังได้แม้ว่าธุรกิจครอบครัวมีข้อจำกัดที่สำคัญคือ เรื่องการสืบทอดกิจการจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ไม่ประสบผลสำเร็จอาจมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัว การอยู่รอด การเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว จึงเป็นประเด็นที่สำคัญของความท้าทายของเจ้าของผู้ก่อตั้ง บุตรหลาน ทายาทรุ่นต่อมาของธุรกิจครอบครัว ชุมชนวิชาการ ภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ในการช่วยให้ธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นธุรกิจพื้นฐานของโครงสร้างเศรษฐกิจทั่วโลก สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่างๆ และสืบทอดธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวและเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อค้นหาความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัวของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป
2. เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากเกี่ยวกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความหมายของธุรกิจครอบครัว แนวคิดภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว.

### คำนิยามธุรกิจครอบครัว

London Business School (LBS) โดย Hayward (1989) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง การที่ 1) หุ่นในธุรกิจมากกว่าร้อยละ 50 ถือโดยครอบครัวๆ เดียว หรือ 2) อยางน้อยที่สุดร้อยละ 50 ของอำนาจ การจัดการมาจากครอบครัวเดี่ยว และ/หรือ 3) จำนวนสมาชิกของคณะ กรรมการมาจากครอบครัวเดี่ยว

Westhead and Cowling (1997) ได้สรุปคำนิยาม ของธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่ถือหุ้นโดย กลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และมีสิทธิในการออกเสียงเพียง พอที่จะควบคุมการบริหารจัดการธุรกิจได้ มีการวางแผนเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป

จากคำนิยามธุรกิจครอบครัว จะเห็นได้ว่า นิยามดังกล่าว เป็นการกำหนดความสัมพันธ์อย่างง่ายเพื่อที่จะสามารถวัดได้ โดยใช้เกณฑ์ทั้ง 3 เกณฑ์ในการกำหนดความเป็นธุรกิจครอบครัว Litz (1995) กล่าวว่า ธุรกิจขนาดใหญ่ จำนวนมากเป็นธุรกิจครอบครัว แม้ว่าความเป็นเจ้าของและการจัดการของธุรกิจจะลดลงต่ำกว่า ร้อยละ 50 แม้ว่าด้วยหุ้นส่วนที่ถือเพียงร้อยละ 10 หรือ 15 ของหุ้นส่วนในครอบครัวหนึ่ง สามารถมีอิทธิพล อย่างสูงในธุรกิจเหนือคณะกรรมการบริหารด้วยวิธีการบริหารที่ไม่เป็นทางการ

ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ ผู้ก่อตั้งและ/หรือสมาชิกคนอื่น ในธุรกิจครอบครัวควรมีแผนและความตั้งใจที่จะส่งผ่านความเป็นเจ้าของธุรกิจไปยังทายาทคนอื่นๆ หรือ อยางน้อยที่สุดไปยังทายาทในรุ่นต่อไปในอนาคต ซึ่งถือเป็นความต้องการขั้นต่ำที่สุดสำหรับธุรกิจครอบครัว เพราะความสำคัญของการถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทของครอบครัว เป็นการรักษาเอาไว้ในด้านความมั่งคั่ง ระยะเวลา และหลักประกันในครอบครัว การรักษาความเป็นเอกภาพ (Unity) ในครอบครัว การปกป้องและการ อารังไว้ซึ่งค่านิยมและประเพณี (Values and Tradition) ของครอบครัว เพื่อสืบทอดธุรกิจและสิ่งเหล่านี้ ไปยัง สมาชิกรุ่นต่อไปของครอบครัว (Hook and Trent, 1999; Ward, 1987, 1988)

### ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)

Gersick, Lansberg, Davis and McCollum (1997: 46) และคณะได้อธิบายไว้ในหนังสือ Generation to Generation ว่าทฤษฎีที่นำมาอธิบายธุรกิจครอบครัวได้ดีที่สุดและเป็นที่ยอมรับอย่างสูง ในการ ทบทวนวรรณกรรมเรื่องธุรกิจครอบครัว คือ ทฤษฎีระบบ (the systems theory) ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่ นำมาใช้ในการอธิบายธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง และมีความสัมพันธ์ กับครอบครัว (family), การจัดการ (management) และความเป็นเจ้าของ (ownership) องค์ประกอบทั้ง สามส่วนรวมกันขึ้นเป็นระบบ แต่ละองค์ประกอบเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ ธุรกิจและครอบครัวจึงดำเนินไป เพื่อองค์ประกอบที่ถือเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ คือ ธุรกิจครอบครัว (family business) นั่นเอง

ทฤษฎีระบบ ไคกล่าวไว้ว่า สำหรับธุรกิจครอบครัว การที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้ จำเป็นต้อง ประสมประสานระบบย่อยทั้งสามเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ความเป็นครอบครัว การจัดการ และความเป็น เจ

ของ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจครอบครัวก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ กล่าวคือ ครอบครัวยอม รู้ดี และเข้าใจดีที่สุดว่าระบบของสังคมมีความสลับซับซ้อนและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา (dynamic social system) ครอบครัวจะปรับตัวเข้ากับระบบสังคมดังกล่าวได้อย่างไร แต่ขณะเดียวกันความเป็นครอบครัว อาจกระทบกับความเป็นเจ้าของและการจัดการ ระบบย่อยระบบหนึ่งไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียงลำพัง แต่จะต้องอยู่รวมกันอย่างสอดคล้องกันและมีความสมดุลกันจึงจะทำให้ระบบใหญ่ที่ประกอบกันขึ้นเป็นธุรกิจ ครอบครัวอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

### ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory)

ทฤษฎีตัวแทน ได้กล่าวไว้ว่า เจ้าของและผู้จัดการ (ซึ่งเป็นตัวแทนของเจ้าของ) จะลดความต้องการที่จะบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างเป็นทางการ ด้วยการเป็นตัวแทนและเป็นไปตามกลไกของบรรษัทภิบาล ดังนั้นจึงเป็นการลดต้นทุนของการเป็นตัวแทนของเจ้าของในธุรกิจ การจัดการธุรกิจครอบครัวที่แยกความเป็นเจ้าของออกจากการจัดการจึงเกิด “ต้นทุนของตัวแทน (agency cost)” ที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน (conflicts of interest) ระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้นกับการดำเนินงานของผู้จัดการที่เป็นเจ้าของ เพราะฉะนั้นในการ แก้ปัญหาตัวแทน หรือที่เรียกกันว่า agency problem เพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวเป็นไปเพื่อประโยชน์ของเจ้าของอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของผู้จัดการไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ฉ้อฉล และต้องสร้างสิ่งจูงใจให้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแทนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักเป็นผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างผู้ถือหุ้นของธุรกิจครอบครัวและผู้จัดการที่เป็นเจ้าของรวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนเพิ่ม อัตราการเติบโต การกอบหนี้ การลงทุน เงินเดือนของ CEO และ CEO ที่มาจากทายาท เป็นต้น

ทฤษฎีตัวแทนที่นำมาใช้สำหรับธุรกิจครอบครัว เชื่อว่าคณะกรรมการของธุรกิจครอบครัวจะเป็นกลไกสำคัญในการจำกัดพฤติกรรม การทำเพื่อประโยชน์ส่วนตัวของผู้จัดการ ในสถานการณ์ที่ผู้จัดการธุรกิจและ เจ้าของมีเป้าหมายต่างกัน สำหรับเหตุผลนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลได้ให้ความเห็นรวมถึงกรรมการจากภายนอกที่มาเป็นประธานของคณะกรรมการซึ่งมีอิสระในการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง โดยเชื่อว่าคณะกรรมการที่เป็นอิสระเหล่านี้จะกำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างโปร่งใสเพื่อรักษาชื่อเสียงของพวกเขาและกำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

### ทฤษฎีผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ (Stewardship Theory)

ผู้จัดการไม่ได้ถูกจูงใจโดยเป้าหมายส่วนตัวแต่เป็น “ผู้พิทักษ์” (steward) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ตามผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสิ่งแรก การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากกว่าส่วนตัวผู้พิทักษ์จะเลือกทำเพื่อองค์กรมากกว่าการทำเพื่อส่วนตัว แมว่าการตัดสินใจถูกต้องตามหลักการจะทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ก็ตาม Davis, Schoorman and Donaldson (1997) ได้แสดงให้เห็นว่า Stewardship Theory เป็นส่วนประกอบของ Agency Theory มากกว่าจะอยู่ตรงกันข้ามกับ Agency Theory และสมควรนำทั้งสองทฤษฎี มาประสมประสานกันเพื่อใช้ในการอ้างอิงในการศึกษามากกว่า Zahra (2003) ได้แสดงมุมมองของผู้พิทักษ์ ซึ่งเป็นผู้จัดการที่เป็นเจ้าของและได้แสดงบทบาทผู้พิทักษ์ที่ดีในการใช้ทรัพยากรของธุรกิจในธุรกิจแสดงบทบาทที่ทำให้เกิดความพอใจทั้งวัตถุประสงค์ส่วนตัวและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปด้วยกัน ได้สร้างให้เกิดผลประกอบการธุรกิจที่สูงขึ้น (Davis, Schoorman and Donaldson, 1997)

### ทฤษฎีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ (Organization Transition Theory)

วิวัฒนาการขององค์การเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้ง จากธุรกิจครอบครัวเล็กๆ มีผู้ประกอบการเพียงคนเดียวหรือสองคน ไม่มีโครงสร้างองค์การ การจัดการองค์การมองเพียงแค่ว่าประสิทธิภาพของธุรกิจเผชิญหน้ากับภาวะกดดัน, โครงสร้างเป็นแบบตามหน้าที่ถูกตัดแปลงไปสู่โครงสร้างการจ้างองค์การ แบบไม่เป็นทางการในแนวตั้ง เป็นการจัดการแบบศูนย์กลางอำนาจ (centralization) การถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านเป็น องค์การที่ใหญ่ขึ้น โครงสร้างองค์การเปลี่ยนไปมุ่งตรงไปที่ความเป็นทางการ (formalization) , ความเป็นมาตรฐาน (standardization), การรวมอำนาจ (centralization), ขอบเขตการควบคุม (span of control), ลักษณะเฉพาะเจาะจง (specialization), ลำดับชั้นการสั่งการ (hierarchy of authority), ความซับซ้อน (complexity), ความเป็นมืออาชีพ (professionalism) และสัดส่วนของพนักงาน (personnel ratios) เพิ่มมากยิ่งขึ้น (Hall, 1988; Daft, 2001) Chandler (1980) ได้อธิบายลักษณะขององค์การด้วยขนาดองค์การที่เริ่มใหญ่ขึ้นเติบโตขึ้นซึ่งท้าทาย องค์การให้ปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อเติบโตหรือแม้แต่ล้มเหลว ไม่วาจะเป็นอย่างไร โครงสร้างและการจัดการ เป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องพิจารณาให้ความสำคัญอย่างยิ่ง การเปลี่ยนถ่ายจากผู้ก่อตั้งสู่โครงสร้างองค์การที่ ซับซ้อนขึ้น ต้องการการประหยัดจากขนาดและประสิทธิภาพ (economies of scales and efficiencies) ความต้องการนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติในองค์การที่เป็นทางการ และรูปแบบของการจัดการ (style of management) ของผู้บริหารเริ่มเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์การ

### ทฤษฎีธุรกิจครอบครัว-ประเด็นการสืบทอดธุรกิจ

การสืบทอดธุรกิจเกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจของอังกฤษมากกว่าร้อยปีที่ผ่านมา เจ้าของธุรกิจในประเทศอังกฤษ มักไม่เต็มใจที่จะปล่อยให้อำนาจและความเป็นเจ้าของไปตกอยู่ในมือของบุคคลภายนอกครอบครัว แม้ว่าหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ลักษณะความเป็นธุรกิจครอบครัวก็ยังคงแสดงบทบาทสำคัญ อย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของอังกฤษ และยังคงดำรงความเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่จนกระทั่งปัจจุบัน (Payne, 1984) การสืบทอดธุรกิจมีลักษณะเป็นกระบวนการ กล่าวคือ มีขั้นตอนก่อนและหลังการสืบทอดธุรกิจ (Sharma et al., 2003) กระบวนการสืบทอดธุรกิจจึงเป็นการรวมขั้นตอนต่างๆ บนพื้นฐานด้านหน้าที่และการแสดงบทบาทของผู้ก่อตั้ง และทายาทผู้สืบทอดธุรกิจเหล่านั้น (Handler, 1992) ตัวแบบกระบวนการสืบทอดธุรกิจประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือ ก่อนการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งตัวแทนของบุตรหลานที่อยู่ในฐานะผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องเขามาเรียนรู้กระบวนการ ทำงานของธุรกิจครอบครัว ระดับที่สอง บุตรหลานที่อยู่ในฐานะผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาเรียนรู้งานและทำงานในธุรกิจครอบครัว ระดับที่สาม เป็นระดับที่สำคัญที่สุด นั่นคือ เป็นขั้นตอนที่บุตรหลานที่อยู่ในฐานะผู้สืบทอดธุรกิจที่มีศักยภาพสูงที่สุดจะได้รับการคัดเลือกและสนับสนุนส่งเสริมให้เป็นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวสืบทอดผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว (Stravrou and Swiercz, 1998)

King, Solomon, Tarabishy and Winslow (2000) พบว่า ปัญหาที่สำคัญของธุรกิจครอบครัวคือการถ่ายโอนธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจครอบครัวใหม่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การเตรียมและการให้การกำกับชี้แนะทายาทที่รับสืบทอดธุรกิจ กระบวนการจัดการที่มีการเปลี่ยนบทบาทระหว่างเจ้าของและผู้สืบทอด

ธุรกิจ การแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของ การปรับตัวของธุรกิจให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ

Sonfield and Lussier (2004) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษาการสืบทอดธุรกิจในแต่ละรุ่น โดยทำการศึกษาเรื่อง “First-, Second-, and Third Generation Family Firms: A Comparison” โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบธุรกิจครอบครัวในแต่ละรุ่น พบว่า ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่หนึ่งมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจน้อยกว่าในรุ่นที่สองและรุ่นที่สาม และพบว่าไม่มีความแตกต่างในรุ่นที่หนึ่ง รุ่นที่สอง และรุ่นที่สามเกี่ยวกับการมีอิทธิพลของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่มีต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่หนึ่งมีการใช้ทุนและมีการสร้างภาระหนี้สินมากกว่ารุ่นที่สองและรุ่นที่สาม นอกจากนี้ยังพบว่าในรุ่นที่สอง และรุ่นที่สามในธุรกิจครอบครัวมีการใช้การจัดการควบคุมในฐานะเจ้าของน้อยกว่าในรุ่นที่หนึ่ง

Suehiro (2001) ได้แบ่งลักษณะธุรกิจครอบครัวของไทย ออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ตามแนวทางการบริหาร คือ ธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจ (Authoritarian type) และธุรกิจแบบมีนวัตกรรม (Innovative type) โดยการบริหารงานของธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจนั้น จะถูกควบคุมโดยผู้บริหารครอบครัวเพียงไม่กี่คนอย่างเบ็ดเสร็จ พบว่า กลุ่มนี้พลาดหรือล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในช่วงวิกฤต ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจครอบครัวแบบมีนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี โดยการลดขนาดองค์กร ลดหนี้ เสาะหาแหล่งเงินทุนใหม่ทดแทนการกู้ยืมจากธนาคาร และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) กับต่างชาติ

บัญชา วงศ์เลิศคุณากร (2557) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยให้ยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความลับของธุรกิจ จุดเด่นของธุรกิจและสไตล์ของผู้นำธุรกิจ มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ยั่งยืน ยุทธศาสตร์การสร้างรากฐานการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยให้ยั่งยืน ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์และ 9 ยุทธวิธีโดยยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การบ่มเพาะผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว 3 ยุทธวิธี ได้แก่ การให้มีส่วนร่วม, การเตรียมตัวทายาท และการพัฒนาความเป็นเจ้าของ ยุทธศาสตร์การกระตุ้นความรักและความภูมิใจในครอบครัว 3 ยุทธวิธี ได้แก่ ค่านิยมหลักของครอบครัว, ปรัชญาธุรกิจของครอบครัว และวิสัยทัศน์ของครอบครัว ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพทางธุรกิจ 3 ยุทธวิธี ได้แก่ ปรัชญาการบริหาร, เป้าหมายระยะยาว และวิสัยทัศน์ของธุรกิจ

สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมครอบครัว ทุนทางปัญญา และธรรมาภิบาลครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นความเข้มแข็งของธุรกิจครอบครัว วัตถุประสงค์หลักของระบบธรรมาภิบาลครอบครัว คือ การปกป้องทุนทางปัญญาเพื่อสมาชิกครอบครัวในปัจจุบันและผู้สืบทอดสายในอนาคต จากความเสียหายที่เกิดจากความไม่ซื่อสัตย์ของบุคคลร่วมสายเลือดและลูกจ้าง เมื่อกิจการครอบครัวเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้ว ทำให้เกิดปัญหาธรรมาภิบาลครอบครัว มีความขัดแย้งกับหลักธรรมาภิบาลของบริษัทซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้ถือหุ้น

พัชรี หล้าแหล่ง (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ เส้นทางสู่ความสำเร็จ “อายุน้อย ร้อยล้าน” โดยศึกษาเรื่องเล่าประสบการณ์ชีวิตของนักธุรกิจหนุ่ม ซีรคานต์ สหัสสาพาศน์ ที่ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ จากการสานต่อธุรกิจครอบครัวร้านก๋วยเตี๋ยว “เจ๊กเม้ง” ว่า ความสำเร็จมีผลมาจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น พื้นฐานการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว แนวคิด การนิยามตนเองและปณิธานในการดำเนินชีวิตและการปรับกลยุทธ์หรือรูปแบบการ

ดำเนินธุรกิจใหม่ๆ เช่น การปรับภาพลักษณ์ของร้าน การกำหนดกลุ่มเป้าหมายใหม่ การทำการตลาดเชิงรุก และ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาการให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และ กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ประกอบด้วย

1. ขอบเขตด้านประชากร ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) กับเจ้าของกิจการร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในตลาดนัดรถไฟ อำเภอดำรงวิทยารอแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 10 ราย ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการทำความเข้าใจถึง 1) ความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัว กลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป และ 2) กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายของภาครัฐและภาคเอกชน ในการช่วยให้ธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นธุรกิจพื้นฐานของโครงสร้างเศรษฐกิจทั่วโลก สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่างๆ และสืบทอดธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวและเศรษฐกิจของประเทศ
3. ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และได้กำหนดขอบเขตระยะเวลาในการทำงานวิจัยครั้งนี้ ระหว่างเดือน เมษายน ถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2559

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### การออกแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิทยาแบบทฤษฎีฐานรากซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม โดยทฤษฎีจะถูกสร้างและได้รับการตรวจสอบ โดยการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยใช้กระบวนการตีความนิยม (Interpretivism) และการสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) ตามแนวทางของ Charmaz (2006) เพื่อค้นหาความหมาย ที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัวจากทัศนะของผู้ประกอบธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป รวมทั้งศึกษากระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มธุรกิจนี้เพื่อเข้าใจในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว เพื่อนำไปสู่การสร้างทฤษฎีฐานรากจากข้อมูลเหล่านี้ต่อไป

#### 1. พื้นที่ศึกษา

กลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในตลาดนัดรถไฟ อำเภอดำรงวิทยารอแรม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

#### 2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อศึกษาการให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) ภายใต้อัตลักษณ์สำคัญคือ ผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยคัดเลือกแบบ



เฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ตามคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นธุรกิจครอบครัวจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีผลการประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี และ 2) มีความยินดีในการเข้าร่วมการวิจัยและให้ข้อมูลโดยการให้สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อใช้ในการสร้างทฤษฎีที่ต้องการศึกษา (Patton, 1990) เมื่อข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้คำตอบที่ซ้ำๆ กัน โดยไม่มีประเด็นใหม่แล้ว หรือเรียกว่าทฤษฎีถึงจุดอิ่มตัว (Theoretical Saturation) ผู้วิจัยจึงหยุดเก็บข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 10 ราย

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ผู้วิจัย ทำหน้าที่เป็นผู้สัมภาษณ์ โดยได้เตรียมในเรื่องของความรู้ด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวและกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

3.2 แนวคำถามในการสัมภาษณ์ (Interview Guide) โดยใช้คำถามปลายเปิดที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่องการให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มธุรกิจร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป

3.3 เครื่องบันทึกเสียง (Recorder) ใช้บันทึกข้อมูลเสียงสัมภาษณ์จากการสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้สัมภาษณ์ และนำมาพร้อมกับข้อมูลที่ได้จากสมุดบันทึกเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.4 สมุดจดบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Notebook) ใช้บันทึกชื่อผู้ให้ข้อมูล เพศ อายุ รายละเอียดในการติดต่อ เพื่อใช้ในการอ้างอิงและนำข้อมูลที่จดไว้มาวิเคราะห์

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความน่าเชื่อถือของการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยและเก็บข้อมูล 3 วิธีการ คือ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 10 ราย เพื่อนำข้อมูลไปสร้างทฤษฎีฐานราก (Creswell, 1998) โดยผู้วิจัยเป็นผู้มีบทบาทหลักในการเก็บข้อมูล ด้วยแนวคำถามการสัมภาษณ์ 2) การสังเกตและจดบันทึก (Observation and field Note) ผู้วิจัยได้สังเกตร่วมด้วยขณะทำการสัมภาษณ์และมีการจดบันทึกในประเด็นสำคัญระหว่างการสัมภาษณ์ที่จำเป็นต่อการสร้างทฤษฎีโดยพยายามจัดการข้อมูลในรูปแบบแนวคิดและโครงสร้างต่างๆ และ 3) การศึกษาเอกสาร (Document Analysis) เป็นการเตรียมตัวทั้งก่อนและระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงภายหลังที่เก็บข้อมูลแล้ว

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังให้ความสำคัญกับการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภานค์ จันทวานิช, 2540) ด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล 3 แหล่ง ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล และตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) จากแหล่งต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่กับการสังเกต เพื่อความแน่ชัดของข้อมูลที่ได้รับ จนกระทั่งข้อมูลไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม เรียกได้ว่าถึงจุดอิ่มตัว และได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สรุปประเด็นจากการถอดเทปจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แต่ละครึ่ง เริ่มต้นด้วยการนำเครื่องบันทึกเสียงมาถอดความเป็นบทสนทนาที่เป็นตัวอักษร และนำข้อมูลมาถอดความแบบคำต่อคำ (Verbatim) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาตามวิธีของ แวน มาเนน (Van Manen,1990) โดยสามารถทำให้ได้มาซึ่งความหมาย และตีความสะท้อนออกมาตามความเข้าใจของบุคคลนั้นๆ ทำให้เข้าใจความหมายต่างๆ ของธุรกิจครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลหลัก จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในประเด็นหลักต่างๆ โดยการนำข้อมูลมาแยกเป็นหมวดหมู่ กำหนดปรากฏการณ์หลักจากหมวดใดหมวดหนึ่งพร้อมกับการพิจารณาความสัมพันธ์ นำหมวดหมู่ที่ได้มาสร้างการอธิบายปรากฏการณ์ และสร้างทฤษฎี (Theory Generation)

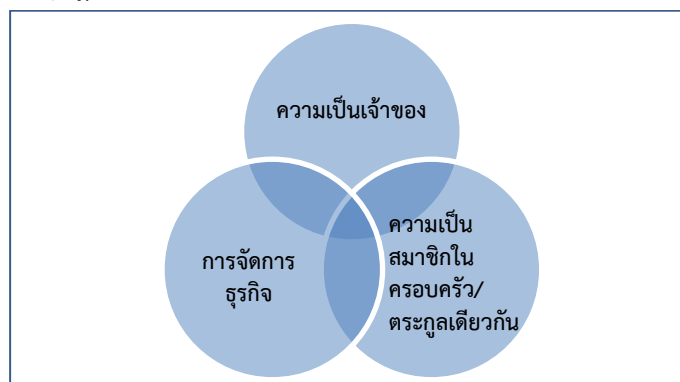
5.2 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้แนวทางของ Strauss and Corbin (1990) ร่วมกับการแสดงข้อค้นพบในรูปแบบตาราง (Miles and Huberman,1994) และมีข้อความบรรยายประกอบเพื่อความชัดเจนมากขึ้น

## 6. ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงการให้ความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัว และกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของกลุ่มร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นการตีความของธุรกิจครอบครัว ด้วยวิธีการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจครอบครัวร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 10 ราย และนำผลการสัมภาษณ์มาศึกษาตามวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

### 1. การให้ความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัว

การให้ความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัวจากเจ้าของธุรกิจครอบครัวร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้วิจัยสามารถตีความได้ 3 ความหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยข้อสรุปเชิงทฤษฎีแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัว

1.1 **ความเป็นเจ้าของ** ผู้ให้ข้อมูลหลักทุกคนคิดเห็นตรงกันว่า ลักษณะความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัวได้สร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจ สามารถทำกำไรและสร้างรายได้ ตลอดจนสินทรัพย์ต่างๆ ให้กับ

ครอบครัว นอกจากนี้สมาชิกครอบครัวมองภาพความสำเร็จของผู้ก่อตั้งทั้งเรื่องชีวิต เคหะศิลป์ในการทำธุรกิจ และการทำงานในธุรกิจของผู้ก่อตั้งสู่ทายาทรุ่นต่อไป

“ธุรกิจครอบครัว คือธุรกิจของตระกูล และต้องมีทายาท 2 รุ่นของครอบครัวเป็นผู้สืบทอดธุรกิจ เพื่อนำพาความสำเร็จและการเติบโตที่ต่อเนื่องและยั่งยืนได้” (ดี นามสมมติ, 2559)

“ธุรกิจซึ่งสมาชิกในครอบครัวมีอำนาจในการตัดสินใจ ควบคุมงานต่างๆ ด้วยการเป็นเจ้าของ” (ซี นามสมมติ, 2559)

“ธุรกิจครอบครัวมีบรรพบุรุษเป็นผู้ก่อตั้ง และเป็นเจ้าของ โดยมีสมาชิกในครอบครัวร่วมกันทำงานในธุรกิจครอบครัว มีการทำงานกันอย่างเป็นกันเอง โดยทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของภายใต้การควบคุมของผู้นำครอบครัว/ผู้ก่อตั้ง ที่ได้สร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรและการมีสินทรัพย์ต่างๆ ตกทอดให้กับทายาทรุ่นต่อมา” (อี นามสมมติ, 2559)

1.2 **ความเป็นสมาชิกในครอบครัว/ตระกูลเดียวกัน** ได้แก่ ความสัมพันธ์ของสมาชิกครอบครัวเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนในการทำธุรกิจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกครอบครัวระหว่างรุ่นหนึ่งกับอีกรุ่นหนึ่ง และในรุ่นเดียวกัน รุ่นแล้วรุ่นเล่า ความปรองดองกลมเกลียวของสมาชิกครอบครัว นำธุรกิจครอบครัวไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปในอนาคต และสิ่งสำคัญที่เจ้าของธุรกิจครอบครัวจะเลือกทายาทคนต่อไปในการสืบทอดธุรกิจจะเลือกคนที่มีความสามารถสูงที่สุดของครัวเพื่อเตรียมตัวเข้ามาบริหารกิจการ และจะไม่ให้บุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเข้ามายุ่งเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจครอบครัวอีกโดยเด็ดขาด หรืออาจให้เข้ามายุ่งเกี่ยวแต่น้อยมาก

“ธุรกิจครอบครัวถือว่าเป็นธุรกิจที่มีจุดแข็งในเรื่องความเป็นเจ้าของ การตัดสินใจที่รวดเร็ว คล่องตัว การดำเนินธุรกิจอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัว เพราะทุกคนได้คลุกคลีกับธุรกิจครอบครัวและเห็นความขยัน ความพากเพียร ของรุ่นปู่ย่า รุ่นพ่อแม่ก็จะดำเนินรอยตาม เกิดความอดทน ต่อสู้ ให้ธุรกิจที่ตกมาถึงมือตนเอง อยู่รอดต่อไปยังรุ่นลูกหลาน เพราะรู้ว่ามันเป็นแหล่งรายได้หลักที่จะนำมาซึ่งรายได้หลักเพื่อการดำรงชีพ ความก้าวหน้า ความมั่งคั่งของครอบครัว” (เค นามสมมติ, 2559)

“ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่ผู้ก่อตั้งเริ่มต้นด้วยตนเองใช้ความสามารถ ความเป็นผู้นำครอบครัวทุ่มเทแรงกายแรงใจทำธุรกิจจากค้าขาย เพื่อสร้างรายได้เลี้ยงครอบครัว และนำธุรกิจไปสู่การเติบโต สามารถส่งต่อธุรกิจให้กับทายาทรุ่นหลังได้” (เอ นามสมมติ, 2559)

“ธุรกิจที่ผู้ก่อตั้งและ/หรือ สมาชิกคนอื่นในธุรกิจครอบครัวมีแผนและความตั้งใจที่จะส่งผ่านความเป็นเจ้าของธุรกิจไปยังทายาทในรุ่นต่อไปในอนาคต เพื่อรักษาเอาไว้ในด้านความมั่งคั่งระยะยาว” (จี นามสมมติ, 2559)

“ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจแบบ “กงสี” เมื่อใดที่ธุรกิจของครอบครัวมีผลประกอบการดีเยี่ยมทำให้สมาชิกในครอบครัวมีรายได้ ผลตอบแทนดีตามไปด้วย และคิดว่าถ้าผู้ก่อตั้งได้มีการวางแผน การมอบอำนาจ และมีความไว้วางใจต่อทายาท จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวได้ และที่สำคัญธุรกิจครอบครัวไม่ควรจะมีมือที่สาม (ลูกเขย, ลูกสะใภ้) เข้ามาแทรกแซง” (เจ นามสมมติ, 2559)

1.3 **การจัดการธุรกิจ** ในธุรกิจครอบครัว เจ้าของที่เป็นผู้จัดการจำเป็นต้องสวมบทบาทของความเป็นเจ้าของและบทบาทของการจัดการธุรกิจ นอกจากนี้ผลตอบแทนของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของยังเป็นสิ่งจูงใจที่จำเป็นสำหรับการจัดการธุรกิจครอบครัว

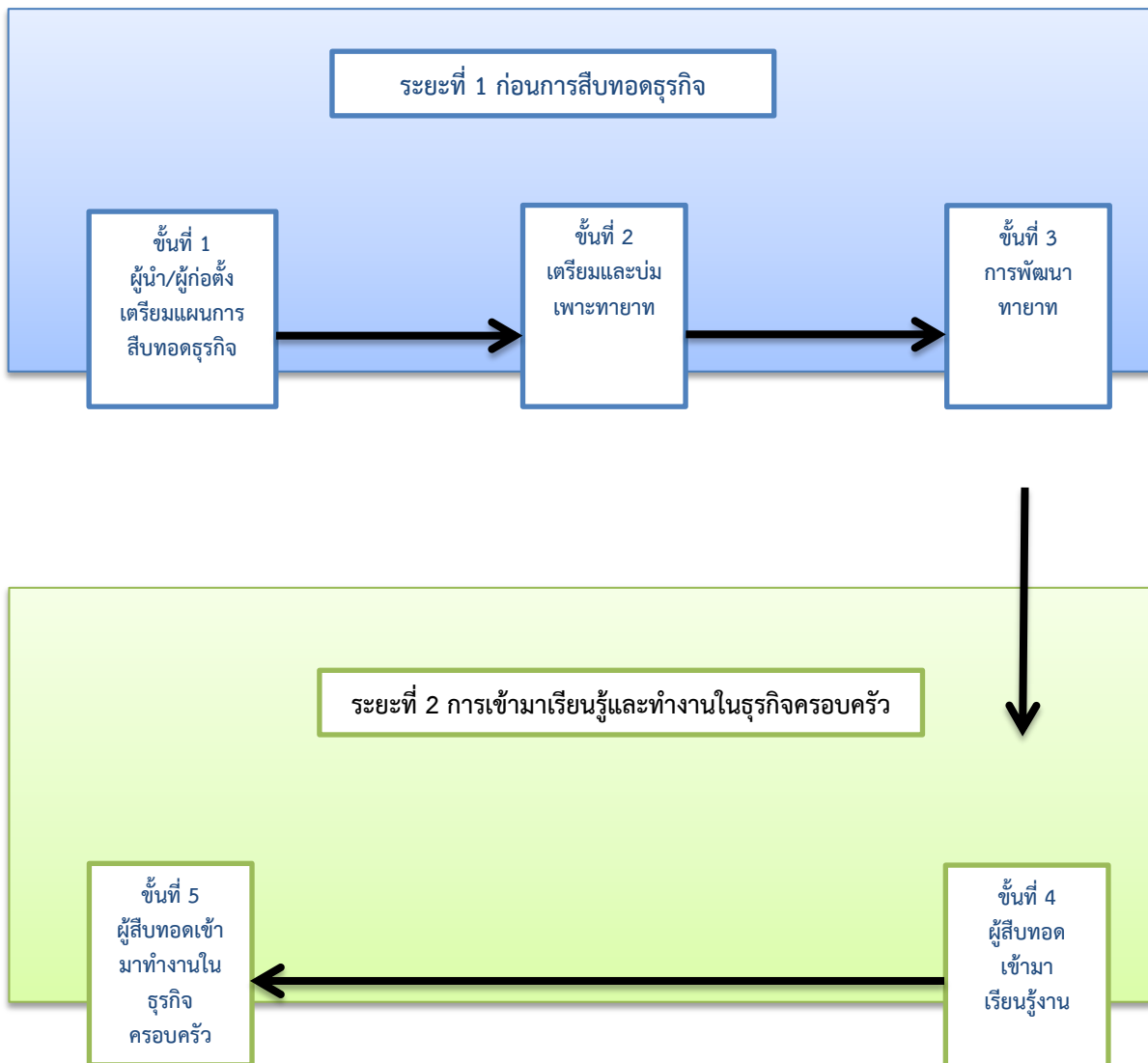
“การทำธุรกิจโดยผู้นำครอบครัวเป็นผู้บริหารและมีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจ” (ปี นามสมมติ, 2559)

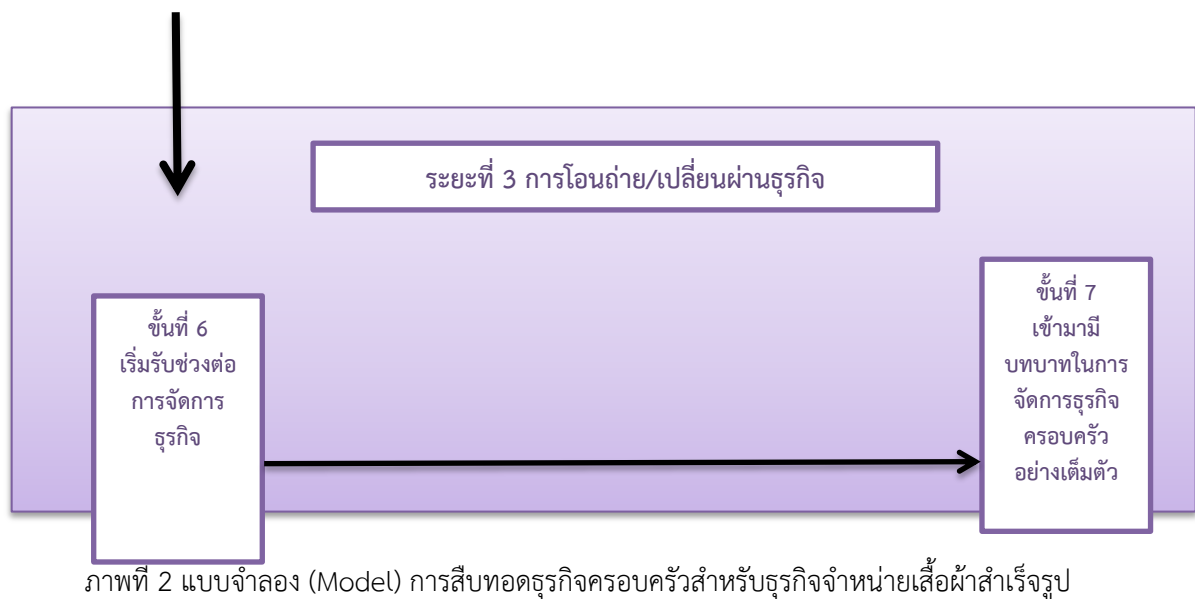
“ธุรกิจที่มีการส่งผ่านจากรุ่นหนึ่งไปยังทายาทอีกรุ่นหนึ่งด้วยการมอบอำนาจให้จัดการและควบคุมธุรกิจ” (เอฟ นามสมมติ, 2559)

“ธุรกิจครอบครัว คือ มีบรรพบุรุษเป็นคนริเริ่มธุรกิจและมีการดำเนินการสืบเนื่องมา โดยมีลูกหลานหรือญาติๆ เป็นคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ อาจเป็นรุ่นลูกดำเนินการเสร็จสรรพแต่ขาดหรือไม่ใช้ก็ได้ ผลประโยชน์อาจมีหลายรูปแบบไม่ชัดเจน อาจเป็นเงินเดือน หรือกงสี หรือโบนัส แต่โดยทั่วไปจะมีมากกว่าเงินเดือนปกติ” (เอช นามสมมติ, 2559)

## 2. กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแบบจำลอง (Model) การสืบทอดธุรกิจครอบครัวสำหรับธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยประยุกต์จาก Longenecker and Schoen (1978) ได้ดังภาพที่ 2





การสืบทอดธุรกิจครอบครัวสำหรับธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป แบ่งได้ 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่ 1 ก่อนการสืบทอดธุรกิจ**

**ขั้นที่ 1 ผู้นำ/ ผู้ก่อตั้งเตรียมแผนการสืบทอดธุรกิจ**

แผนการสืบทอดธุรกิจเป็นเรื่องของความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว เนื่องจากการถ่ายโอนธุรกิจจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง เป็นกระบวนการที่ยุ่ยากและมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับธุรกิจครอบครัว การวางแผนสืบทอดธุรกิจเป็นความต้องการของผู้จัดการที่เป็นเจ้าของธุรกิจ รวมไปถึงความต่อเนื่องในความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว การเปลี่ยนแปลงอำนาจในการจัดการธุรกิจและการจัดสรรทรัพย์สินต่างๆ โดยจะต้องทำให้แน่ใจว่าคนรุ่นต่อไปจะได้รับผลประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันในธุรกิจครอบครัว และสามารถมีส่วนร่วมในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จสืบต่อจากผู้ก่อตั้งหรือไม่ อย่างไร

“ต้องมีการวางแผนสำหรับให้ทายาทสืบทอดธุรกิจ เข้ามาศึกษาการทำธุรกิจ สังเกตประสบการณ์ และต้องวางแผนสำหรับสืบทอดทายาทกันเป็นสิบปี ต้องปูพื้นฐานการศึกษาและการทำธุรกิจ ฝึกให้มีใจรัก ให้เข้ามาช่วยงานในร้าน ให้เขารู้ว่านี่คือสิ่งสำคัญที่ทำให้ครอบครัวมีกินมีใช้” (เอฟ นามสมมติ, 2559)

**ขั้นที่ 2 เตรียมและบ่มเพาะทายาท**

ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวได้ให้สมาชิกในครอบครัว/ผู้รับสืบทอดธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวตั้งแต่เด็กๆ เพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจ ช่วยเหลืองานของธุรกิจครอบครัว และสังเกตประสบการณ์และความรู้ในการทำธุรกิจครอบครัว เพื่อให้ผู้รับสืบทอดธุรกิจเห็นบทบาทของผู้ก่อตั้ง

“จริงๆแล้วในธุรกิจครอบครัว การสอนงานที่ชัดเจนไม่มีนะ อาศัยทำงานด้วยกัน ช่วยทำไปเรื่อยๆ คนใดคนหนึ่งขาดไป อีกคนก็ทดแทนกันได้” (เอ นามสมมติ, 2559)

“เรื่องค้าขาย เป็นมาในตัวแล้ว เราขายของกันมาตั้งแต่รุ่นพ่อแม่ มารุ่นเรา รุ่นหลานเรา ทุกคนก็เข้ามาช่วยขายมาคลุกคลีกันอยู่แล้วมันเป็นไปโดยอัตโนมัติ” (ซี นามสมมติ, 2559)

### ขั้นที่ 3 การพัฒนาทายาท

ทายาทเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่สุดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่ขาดทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจ ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่สุดประเด็นหนึ่งของความสำเร็จ ความต่อเนื่องและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยเจ้าของธุรกิจครอบครัวได้เริ่มต้นจากการศึกษาความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความเต็มใจที่รับสืบทอดธุรกิจของบุตรหลานเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว โดยหลายธุรกิจครอบครัวใช้วิธีพัฒนาทายาทด้วยการส่งบุตรหลานไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวเพื่อเตรียมให้กลับมาสานต่อธุรกิจ ภายหลังจากจบการศึกษาแล้ว เจ้าของธุรกิจครอบครัวจะให้โอกาสทายาทไปทำงาน เรียนรู้การทำงานภายนอกธุรกิจครอบครัว

“ครอบครัวของเรามีพี่น้อง 8 คน ในฐานะที่เราเป็นพี่สาวคนโต เราต้องคิดวางแผนแบ่งให้พี่น้องๆ ไปช่วยกันขายเสื้อผ้า น้องบางคนแบ่งให้ไปขายแล้ว ก็ไม่ได้เงินกลับมาคืนให้ ใช้เงินเก่ง ส่วนน้องคนที่สามและคนที่ห้าขายได้เท่าไรก็จะเอาเงินกลับมาเป็นเงินงสิ ส่วนเรื่องเตรียมวางแผนอะไร เราก็ศึกษานิสัยใจคอ พฤติกรรมในการใช้ชีวิต นิสัยในการทำงาน ก็มีน้องคนที่ 5 ที่เอาการเอางานที่สุด ชอบค้าขาย ชยัน สนใจเรื่องธุรกิจครอบครัวที่สุด เราก็เริ่มให้พี่น้องคนที่ 5 ได้เรียนรู้วิธีการทำธุรกิจครอบครัวจากเรา” (เจ นามสมมติ, 2559)

### ระยะที่ 2 การเข้ามาเรียนรู้และทำงานในธุรกิจครอบครัว

#### ขั้นที่ 4 ผู้สืบทอดเข้ามาเรียนรู้งาน

ธุรกิจครอบครัวจะดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนนั้น การสานต่อเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ ความกลมเกลียวปรองดองของสมาชิกในครอบครัวเป็นเรื่องสำคัญมาก และเมื่อเจ้าของธุรกิจได้ตัดสินใจเลือกทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจ สมาชิกในครอบครัวทุกคนต้องเห็นด้วย และจะเริ่มให้ผู้สืบทอดเข้ามาเรียนรู้งาน มีประสบการณ์ในการทำธุรกิจ เรียนรู้เคล็ดลับในการทำธุรกิจ

“พ่อแม่ซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจ จะมอบหมายหน้าที่สำคัญๆ ให้กับลูกคนที่รับช่วงธุรกิจต่อ และให้รับผิดชอบงานในหน้าที่ต่างๆ โดยพ่อแม่จะยังคงเป็นแกนหลักในธุรกิจอยู่” (บี นามสมมติ, 2559)

“การเรียนรู้งาน มักเกิดจากเห็นตั้งแต่เด็ก และช่วยงานตั้งแต่เด็ก จะเรียนรู้เรื่องต่างๆ มาโดยตลอด พอโตขึ้นมาหน่อย และตัดสินใจเข้ามาช่วยทำงานในธุรกิจครอบครัวก็จะเริ่มศึกษาวิธีการขาย ต้นทุน การตั้งราคาอย่างจริงจังเป็นจริงเป็นจัง” (ดี นามสมมติ, 2559)

#### ขั้นที่ 5 ผู้สืบทอดเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว

การเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว ผู้สืบทอดจะมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจครอบครัวอย่างลึกซึ้ง ถ่องแท้ และศึกษาเคล็ดลับทางธุรกิจจากผู้ก่อตั้ง

“ตอนที่ตัดสินใจเข้ามาช่วยทำธุรกิจที่บ้านอย่างจริงจัง พ่อจะเริ่มให้เราทำงานเหมือนเป็นลูกจ้างคนหนึ่ง มีเงินเดือนให้ แต่ไม่เยอะนะ ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าอาหาร ค่าใช้จ่ายต่างๆ ก็เป็นแบบงสิ” (ดี นามสมมติ, 2559)

“งานที่เราจะมอบหมายให้ลูกคนที่จะมาสืบทอดธุรกิจต่อ เราจะให้เขาทำงานที่ยากขึ้น ความรับผิดชอบที่มากขึ้น” (เอช นามสมมติ, 2559)

### ระยะที่ 3 การถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ

#### ขั้นที่ 6 เริ่มรับช่วงต่อการจัดการธุรกิจ

การเข้ามารับบทบาทเจ้าของธุรกิจในฐานะผู้สืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนบทบาทระหว่างเจ้าของและผู้สืบทอดธุรกิจ การแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของ การปรับตัวของธุรกิจให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สิน การส่งผ่าน การควบคุมธุรกิจ ส่งผ่านภาวะความเป็นผู้นำธุรกิจครอบครัว และการดำรงรักษาความสามัคคีปรองดองในครอบครัว

“ครอบครัวของเราจะพูดคุยตลกขำขันด้วยกันแทบทุกมือ หรือตลอดเวลาที่อยู่ด้วยกัน ว่างานอะไรที่เราจะทำอะไรต่อไป ให้คำแนะนำทั้งเรื่องคน การค้า ลูกค้า การกู้ กู้ไร ชาตุน” (จี นามสมมติ, 2559)

“แม้ว่าพี่สาวจะวางมือไปแล้ว แต่ก็ยังคุยกันตลอดในครอบครัว ยังให้คำแนะนำในเรื่องการทำธุรกิจอยู่ตอนนี้ก็เริ่มมาสอนหลานๆ ให้เห็นความสำคัญของธุรกิจครอบครัว มานั่งพูดคุยในร้านทุกวัน” (เค นามสมมติ, 2559)

### ขั้นที่ 7 เข้ามามีบทบาทในการจัดการธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัว

ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวจะนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนได้ ต้องพัฒนาความสามารถเพื่อให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การแข่งขันในปัจจุบัน การแสดงบทบาทผู้นำในธุรกิจครอบครัว มีทักษะในการจัดการ ความเต็มใจ ขยันขันแข็ง สู้งาน และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และดำเนินรอยตามเจ้าของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว เกิดความอดทน ต่อสู้ ฝ่าฟัน ให้ธุรกิจอยู่รอดต่อไปยังรุ่นลูกหลานของตนเอง

“พ่อสร้างธุรกิจมาด้วยความเหนื่อยยาก ทำงานทุกวันไม่เคยหยุด ปีหนึ่งปีครึ่งแค่สองวัน คือวันเด็กกับวันแข่งม้ง เพราะพ่อถือว่าเป็นวันสำคัญของครอบครัว เมื่อลูกขึ้นมาคุมกิจการ เห็นย่า เห็นพ่อผู้ทำธุรกิจมาอย่างไรก็จะดำเนินรอยตาม นอกจากนี้การที่เราเข้ามาดูแลธุรกิจ ที่เราไปรำเรียนมา ก็จะได้เอามาพัฒนาธุรกิจต่อ เพราะสมัยนี้ต้องคิดเรื่องระบบสต็อก ติดต่อสั่งซื้อของทุกอย่างเปลี่ยนไป” (ไอ นามสมมติ, 2559)

### สรุปผลการวิจัย

ข้อสรุปเชิงทฤษฎีของการวิจัย มีดังนี้

1. ความหมายและที่มาของความหมายของธุรกิจครอบครัวสามารถตีความได้ 3 ความหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ความเป็นเจ้าของ ความเป็นสมาชิกในครอบครัว/ตระกูลเดียวกัน และการจัดการธุรกิจ

2. กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสำหรับธุรกิจจำหน่ายเสื้อผ้าสำเร็จรูป แบ่งได้ 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ได้แก่ ระยะที่ 1 ก่อนการสืบทอดธุรกิจ ได้แก่ ขั้นที่ 1 ผู้นำ/ผู้ก่อตั้งเตรียมแผนการสืบทอดธุรกิจ ขั้นที่ 2 เตรียมและบ่มเพาะทายาท ขั้นที่ 3 การพัฒนาทายาท ระยะที่ 2 การเข้ามาเรียนรู้และทำงานในธุรกิจ ได้แก่ ขั้นที่ 4 ผู้สืบทอดเข้ามาเรียนรู้งาน ขั้นที่ 5 ผู้สืบทอดเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว ระยะที่ 3 การถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ ได้แก่ ขั้นที่ 6 เริ่มรับช่วงต่อการจัดการธุรกิจ ขั้นที่ 7 เข้ามามีบทบาทในการจัดการธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัว

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

### ข้อเสนอเชิงทฤษฎี

ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic) ที่ผู้ก่อตั้งมีแผนและ/หรือสมาชิกคนอื่นในครอบครัวมีแผนและความตั้งใจที่จะส่งผ่านความเป็นเจ้าของธุรกิจไปยังทายาทในรุ่นต่อไป ประเด็นสำคัญของการอยู่รอดและสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืน ควรให้ความสำคัญกับความหมายและที่มาของความหมาย รวมทั้งกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ผลการศึกษานี้จะเป็นแนวทางและประเด็นสำคัญต่อผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวไทย ทายาทของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว ชุมชนวิชาการ ภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ต้องเตรียมพร้อมและปรับตัวรับความท้าทายหากต้องการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของกติกาการค้าทั้งในระดับโลกและภูมิภาคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ในขณะที่เทคโนโลยี, การวางแผนสืบทอดกิจการ, นวัตกรรมใหม่ๆ, บุคลากรที่มีศักยภาพ และ การขยายกิจการไปในต่างประเทศ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้เติบโตและประสบความสำเร็จ

### ข้อเสนอเชิงปฏิบัติ

ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว บุคลากร ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว ชุมชนวิชาการ ภาครัฐและภาคเอกชนควรสร้างแนวทางในเชิงปฏิบัติจากความหมายและที่มาของความหมาย รวมทั้งกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่ต้องเปลี่ยนผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ที่ต้องพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ในรุ่นต่อไป ทางรอดของธุรกิจครอบครัว มีตั้งแต่การผลักดันให้ลูกหลานก้าวขึ้นมารับช่วงสืบทอดกิจการ การหามืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร ไปจนถึงการขายกิจการครอบครัว หรือในบางกรณี การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้น และเป็นการเปิดให้คนนอกครอบครัวเข้ามารับรู้เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจมากขึ้น

### ข้อเสนอในการวิจัยในอนาคต

ตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อมั่นของทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อยืนยันทฤษฎีฐานรากดังกล่าว

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

บัญชา วงศ์เลิศคุณากร. (2558). “ยุทธศาสตร์การสร้างรากฐานการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยให้ยั่งยืน.” วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ : 11 ฉบับที่ 2: 47-68.

พัชรี หล้าแหล่ง. (2556). “เส้นทางสู่ความสำเร็จ อารยน้อย...ร้อยล้าน.” Veridian E-Journal, SU Vol.6 No.1 January – April : 82-93.

สุภาพค์ จันทวานิช. (2540). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ.(2007). Evolution of Family Firms from the Perspective of Intellectual Capital  
Governance: Evidence from Thailand ค้นจาก

<http://www.thailandnce.eco.ku.ac.th/document/paper/4.3pdf>

อำพล นววงศ์เสถียร. (2552). “การสืบทอดธุรกิจครอบครัว:ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและ  
ยั่งยืน.” วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 32 ฉบับที่ 124 : 39-55.

### ภาษาต่างประเทศ

Barnes, L.B. and S.A. Hershon. (1976). Transferring power in the family business. Harvard  
Business Review, 53(4): 105-114.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative  
analysis*. London: Sage Publications.

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*.  
London: Sage.

Davis, J. H., Schoorman, F.D.,& Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of  
management. *Academy of Management Review*. 22(1): 20-47.

Gersick, K.E., Lansberg, I, Davis, J. and McCollum. (1997). *Generation to Generation*. Harvard  
Business School Press, Boston, Massachusetts.

Hayward, Stoy. (1989). *Managing the Family Business in the UK: A Stoy Hayward Survey in  
conjunction with the London Business School*. London: Stoy Hayward.

Hook, C. and Trent. (1999). *The Learning Organisation-An Exploratory Study*. Master thesis.  
University of Limerick.

King S.W.; Solomon G.T.; Tarabishy, A. and Winlow, E.K. (2000). *Business Issues Affecting  
Success of Family Businesses in the United States*. Bailey, J. (ur.) (2000). *International  
Council on Small Business World Conference*, Melbourne, Australia.

Litz, R.A. (1995). *The Family Business: toward Definitional Clarity*. In *Best Paper Proceedings of  
the Academy of Management Conference*. 100-105.

Longenecker, J. & Schoen, J. (1978) *Management Succession in the Family Business*,  
*Journal of Small Business Management*, Volume 16, pp. 1-6.

Miles, MB. & Huberman, AM. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd edition). Thousand Oaks, CA:  
Sage Publications.

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

- Payne, P.L. (1984). Family business in Britain; a historical and analytical survey. In Okochi, A. and Yasuoka, S. (Eds). Family business in the Era of Industrial Growth; Its Ownership and Management. University of Tokyo Press. Tokyo.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. and Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior Some Empirical Results. *Family Business Review*. (1): 1-16.
- Smyth, P. and Leach, P. (1993). *The Simpson Xavier Guide to the Family Business in Ireland*. Dublin: Blackwater Press.
- Sonfield. M. and Lussier, R. (2004). First-Second- and Third-generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*. 17 (2): 189-202.
- Stavrou, E.T. and Swierez, P.M. (1998). Securing the future of family enterprise: a model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23 (2): 19-39.
- Suehiro, Akira. (2001). Asia Corporate Governance: Disclosure-Based Screening Systems and Family Business Restructuring in Thailand. *Shakai Kagaku kenkyu*. 52 (5): 55-90.
- Van, M. M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. Albany, N.Y.: State University of New York Press.
- Westhead, P. and Cowling, M. (1997). Performance Contrasts between Family and Non-family Unquoted Companies in the UK *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 3 (1): 30-52.
- Wailersak, N. (2008). Companies in Crisis. In Pasuk Pongphaichit and Baker. C. (eds.) *Thai Capital after the 1997 Crisis*. Silkworm Books, Chiang Mai, pp. 17-57.
- Wailersak, N. and Suehiro, A. (2010). Business Groups in Thailand. In Asli M. Colpan, Takashi Hikino, and James R. Lincoln (eds). *The Oxford Handbook of Business Groups*. New York: Oxford University Press.
- Zahra A. (2003). To cite this article: Shaker A. Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*. Volume 18 Issue 1: 23-40.