การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ
Successful Succession of Family Business in Gems and Jewelry Industry

ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง[1], สุรัติ สุพิชญางกูร[2] และ บรรพต วิรุณราช[3]
วิทยาลัยพานิชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
Thanamas Pengpang[1], Surat Supichayangkul[2] and Banpot Wiroonratch[3]
Graduate School of Commerce, Burapha University

บทคัดย่อ

การส่งต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งนั้น นับว่าเป็นความท้าทายของผู้ส่งมอบธุรกิจและผู้รับมอบธุรกิจ เนื่องจากการเริ่มต้นธุรกิจนั้นเริ่มจากความชอบ ความสามารถของผู้ก่อตั้งธุรกิจในรุ่นแรกๆ แต่เมื่อกาลเวลาผันผ่าน ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งจากภายในธุรกิจและภายนอกธุรกิจส่งผลให้กระบวนการการส่งต่อธุรกิจเกิดขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับซึ่งเป็นธุรกิจที่สืบทอดความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านในการทำเครื่องประดับมาจากบรรพบุรุษ ผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นต่อไปจึงต้องเข้ามาช่วยหรือเข้ามาดำเนินธุรกิจของครอบครัวต่อไป เพื่อรักษาไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละตระกูลไว้ การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงปัจจัยในการส่งต่อธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับธุรกิจครอบครัวที่ตระหนักถึงความสำคัญของการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบความสำเร็จ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology study) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับในรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิกธุรกิจ ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 25 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่จะสามารถนำพาให้ธุรกิจประสบความสำเร็จต่อไปนั้น ในมุมมองของรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจได้ให้ความสำคัญไปในส่วนของความรู้ความสามารถในทุกๆ ส่วนงานด้านอัญมณีและเครื่องประดับรวมไปถึงความรู้พื้นฐานที่ได้รับจากสถานศึกษา และต้องมีความเต็มใจในการที่จะเข้ารับช่วงต่อธุรกิจ ประกอบกับต้องให้ความสำคัญกับทักษะด้านความเป็นผู้นำและการจัดการความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ

คำสำคัญ: 1) การสืบทอดธุรกิจครอบครัว 2) การสืบทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ 3) ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

Abstract

To succeed in the transition of running family business from generation to generation is a challenge for both business owners and business successors. Business often originated from the preferences, and capabilities of prior business founders. As time passed, there were both internal business changes and external changes, which affected the business transition process, especially in the gems and jewelry business, which requires the knowledge and expertise of producing ornaments from the ancestors. The business successors need to keep the uniqueness of their family business. This research aimed to study the factors affecting the success in the business transition of the gems and jewelry industry and for to present the approaches of the family business that are successful in creating an awareness of the importance of the business transition.

This research is a qualitative research based are Phenomenology study. The samples of the research were 25 founders or pioneers of the gems and jewelry business in Bangkok. The results presented that the family business successors who would handle business successfully needed to have a variety of knowledge about gems and jewelry including the basic knowledge from educational institutes, willingness to be business successors, leadership skills, and the ability to manage changes.

Keywords: 1) Family business succession 2) successful succession 3) Gems and Jewelry business

[1] นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ (Ph.D student of Organization Development and Human Capability Management Program), **Email:** Thanamas711@gmail.com

[2] อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ (Lecturer of Organization Development and Human Capability Management Program), **Email:** suratsme@gmail.com

[3] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ (Assistant Professor, Dean of Graduate School of Commerce)

บทนำ (Introduction)

ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลกที่เป็นตัวขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าของประเทศ กล่าวคือประมาณร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมโดยบุคคลในครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกามีธุรกิจครอบครัวถึง 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด ในกลุ่มประเทศยุโรป มีธุรกิจครอบครัวถึงร้อยละ 80 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจที่มีอยู่ และยังพบว่าร้อยละ 75 ของประเทศแถบเอเชียเป็นธุรกิจครอบครัว (Montgomery and Sinclair, 2000, pp. 3-7)

สำหรับในทวีปเอเชีย ประเทศที่ครองสัดส่วนธุรกิจครอบครัวมากที่สุด ได้แก่ ประเทศอินเดีย โดยธุรกิจครอบครัวของชาวอินเดียมีสัดส่วนถึงร้อยละ 67 ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดในเอเชีย และมีมูลค่ารวมมากกว่า 50 ล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งจากการสำรวจพบว่ามีบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวมากถึง 663 บริษัทจากทั้งหมด 983 บริษัท เมื่อมองที่สัดส่วนการจ้างงานในภาคเอกชนพบว่าเป็นการจ้างงานของธุรกิจครอบครัวในอินเดียถึงร้อยละ 46.8 และในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาธุรกิจครอบครัวในประเทศอินเดียสามารถให้ผลตอบแทนสูงที่สุดในเอเชียถึงร้อยละ 261 (ปิยรัตน์ เศรษฐศิริไพบูลย์, 2554) ซึ่งมีการศึกษาและพบข้อสนับสนุนดังกล่าวจากการศึกษาของ Fan, et.al (2011, p. 9) ที่ได้ศึกษาให้กับบริษัทชั้นนำในการให้บริการทางด้านการเงิน คือ Credit Suisse AG โดยสำรวจจากธุรกิจครอบครัวที่จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน จำนวน 3,568 แห่ง จาก 10 ประเทศในตลาดเอเชี่ยนที่มีมูลค่าตามราคาตลาดที่มากกว่า 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ พบว่าในแต่ละประเทศของตลาดอาเซียนมีธุรกิจครอบครัวมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ของการทำการสำรวจทั้งหมด

ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย พบว่ามีมูลค่าธุรกิจรวมประมาณ 28 ล้านล้านบาท จากมูลค่าธุรกิจรวม 39 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 72 ของระบบเศรษฐกิจ ถ้าหากนับเฉพาะจำนวนบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทยที่เป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมกิจการโดยบุคคลในครอบครัว พบว่ามีมากถึงร้อยละ 50.4 (ธีรนันท์ ศรีหงส์, 2557) โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ถือได้ว่าเป็นกลุ่มวิสาหกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่ม การจ้างงานและการส่งออก เป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและเชื่อถือของตลาดทั้งในและต่างประเทศ ประเภทสินค้าที่ส่งออกมาก ได้แก่ ทองคำที่ยังไม่ได้ขึ้นรูป เครื่องประดับทอง เครื่องประดับเงิน เพชร พลอยและเครื่องประดับเทียม (synthetic jewelry) ซึ่งประเทศไทยมีการส่งออกส่งออกมากเป็นลำดับที่ 12 ของโลก โดยมีตลาดหลักที่ ได้แก่ สวิตเซอร์แลนด์ ฮ่องกง สหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย ซึ่งมีสัดส่วน 3 ใน 4 ของมูลค่าส่งออกทั้งหมด (สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย, 2555)

จากผลการศึกษาของโครงการจัดทำสำมะโนอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย สรุปผลได้ดังนี้ (สุกัลยา ธรรมรักษา, วิไลพร เสน่หา และสุดารัตน์ อภิราชกมล, 2553, หน้า 73-75) พบว่าอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับนั้นมีการกระจายตัวอยู่ในกรุงเทพมหานครมากที่สุด คือ 8,359 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.98 และพบว่าส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 5,425 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 34.39 และประเภทผลิตภัณฑ์ที่มีมากที่สุด คือ เครื่องประดับแท้ จำนวน 11,184 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 70.89

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่าการประกอบธุรกิจครอบครัวแม้ว่าจะไม่มีความซับซ้อนหรือมีขนาดใหญ่มาก แต่มีความสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ โดยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2550-2554 มูลค่าอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับมีสัดส่วนเฉลี่ยต่อ GDP อยู่ประมาณร้อยละ 3.45 (การดี เลียวไพโรจน์ และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2555, หน้า 21)

จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับยังคงสามารถสร้างรายได้จากการส่งออกเข้าประเทศได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาเฉพาะธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินการด้านอัญมณีและเครื่องประดับ จึงควรมีการวางแผนในการสืบทอดทายาทเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการและอยู่รอดต่อไปได้

ปัญหาที่ธุรกิจครอบครัวกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้คือ การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบผลสำเร็จ จากผลการสำรวจธุรกิจครอบครัวของบริษัท

ไพร้ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ โดยนายศิระ อินทรกำชัย ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ไพรัซวอเตอร์เฮาส์-คูเปอร์ ประเทศไทย (2556) ระบุว่าธุรกิจในภูมิภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70 - 80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากธุรกิจครอบครัวและอัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 1 อยู่ที่ร้อยละ 100 รุ่นที่ 2 อยู่ที่ร้อยละ 30 รุ่นที่ 3 อยู่ที่ร้อยละ 12 และรุ่นที่ 4 จะเหลือเพียงร้อยละ 3 จะเห็นว่าสัดส่วนในการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวมีอัตราที่ลดลงจากรุ่นแรกหรือรุ่นบุกเบิกสู่การสืบทอดธุรกิจในรุ่นถัดไป และมีความสอดคล้องกับความเชื่อที่กล่าวกันว่าธุรกิจครอบครัวมักจะอยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีบุดเด้นบรูคส์ ซินโดรม (Buddenbrooks syndrome) ซึ่งเป็นการประยุกต์แนวคิดในการสืบทอดธุรกิจของศาสตราจารย์ Rose B. Mary มาจากนวนิยายเรื่อง Buddenbrooks the Decline of a Family ของ Thomas Mann นักเขียนชาวเยอรมันผู้ได้รับรางวัลโนเบลในปี ค.ศ. 1929 ที่แสดงให้เห็นถึงการล่มสลายของครอบครัวคหบดีตระกูลบุด เด้นบรูคส์ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวได้เพียง 4 รุ่นเท่านั้น (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2555, หน้า 18-27)

เนื่องจากมูลค่าของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับของไทยมีสูงถึง 369 พันล้านบาทต่อปี (การดี เลียวไพโรจน์ และภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, 2555, หน้า 2) และปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการวางแผนสืบทอดธุรกิจเพื่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับให้มีความยั่งยืน หากไม่มีการสืบต่อเรื่องศิลปะด้านการออกแบบ, ด้านกระบวนการธุรกิจและการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับไทยรวมถึงความเข้าใจและทักษะด้านธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับแล้วนั้นในไม่ช้าศิลปะความสวยงามแบบไทยอาจถูกต่างชาติกลืนหายและสาบสูญไปในที่สุด

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related Literature)

Kelly, Athanassiou and Crittenden (2000) ที่ได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของความเป็นศูนย์กลางของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการต่างๆ พบว่า ในธุรกิจครอบครัวมีโอกาสสูงที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจและมรดกของผู้ก่อตั้งจะกลายเป็นศูนย์กลางที่จะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจต่างๆ อิทธิพลของผู้ก่อตั้งภายในธุรกิจครอบครัวสามารถได้รับปฏิสัมพันธ์ทั้งในส่วนของทางการและไม่เป็นทางการท่ามกลางผู้ก่อตั้งและกลุ่มสมาชิกบริหารระดับสูง โดยธุรกิจครอบครัวที่มีภาวะความเป็นศูนย์กลางของผู้ก่อตั้งสูงนั้นอาจเป็นช่องโหว่หรือความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเศรษฐกิจของธุรกิจหรือการแข่งขันในมุมกว้างได้ ซึ่งต้องมีการเฝ้าระวังถึงแนวโน้มดังกล่าวโดยมีการตรวจสอบความเหมาะสมของเป้าหมายของกลยุทธ์และสำรวจถึงความกดดันภายนอกและผลกระทบของการปฏิบัติที่มีศักยภาพ

Fletcher (2004, p. 34) ได้ศึกษาความสมดุลของครอบครัว ความเป็นเจ้าของ การจัดการและภาวะฉุกเฉินระหว่างวัยซึ่งทำการศึกษากับเจ้าของรุ่นที่สองและลูกเขยของผู้ก่อตั้งดั้งเดิมของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอังกฤษ พบว่า ความคิดในส่วนของคุณลักษณะที่สมาชิกครอบครัวมีความพร้อมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในครอบครัว มีการแสดงและสร้างโอกาสใหม่ขึ้นมาเพื่อตนเองและองค์กร และเพิ่มเติมว่าความสามารถของผู้ประกอบการซึ่งควรจะมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถพัฒนาแนวคิดของตนเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจที่รับช่วงสืบทอดมาได้

Suwannakan (2009) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีนัยสำคัญในการพัฒนาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองที่มีความสัมพันธ์แบบวัฒนธรรมไทย-จีนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งในการศึกษาวิจัยได้ประยุกต์ในส่วนของโมเดลธุรกิจครอบครัวซึ่งประกอบไปด้วย มิติครอบครัว มิติความเป็นเจ้าของ มิติการจัดการและมิติส่วนบุคคลเข้ากับโมเดลระยะของการสืบทอดธุรกิจ ผลการศึกษาพบผู้ที่เป็นทายาทในการจะรับช่วงต่อธุรกิจนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและ

การให้การศึกษาแก่ทายาทเป็นตัวกระตุ้นในเรื่องของการมีศีลธรรมที่ดี, มีความซื่อสัตย์, มีความพากเพียร, มีความอดทน, ได้พัฒนาในทักษะที่จำเป็นและความเป็นผู้นำที่ต้องสร้างขึ้นเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในครอบครัวรวมไปถึงการบริหารจัดการในธุรกิจด้วย

Deng (2010, pp. 1710) ได้ทำการศึกษาถึงบทบาทของผู้สืบทอดรุ่นที่สองที่เป็นบุตรสาวในธุรกิจครอบครัวในประเทศจีนซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าบุตรสาวที่จะรับช่วงต่อธุรกิจนั้นจะได้รับการพิจารณาและมีการฝึกทักษะในการบริหารมากขึ้นและยังได้รับการศึกษาที่ดีและมีความเท่าเทียมกับบุตรชาย และยังพบอีกว่าความสามารถของบุตรสาวนั้นยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุตรสาวและบิดา ซึ่งเป็นการง่ายต่อการที่จะถ่ายโอนอำนาจต่างๆ สู่ผู้สืบทอดรุ่นต่อไป แต่ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่าเป็นเรื่องยากสำหรับผู้สืบทอดที่เป็นเพศหญิงว่าไม่สามารถที่จะพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งลูกค้าหลักในอุตสาหกรรมที่เป็นเพศชายได้

Buang, Ganefri and Sidek (2013, p. 79) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจในเทอมของการเตรียมตัวของผู้รับสืบทอดธุรกิจและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและธุรกิจที่มีการวางแผนและควบคุมกิจกรรมให้มีความราบรื่นต่อกระบวนการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งพิจารณาในมิติความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและธุรกิจ ดังนี้ การสื่อสาร ความเชื่อใจ ความผูกพัน ความซื่อสัตย์ ความยุ่งยากของครอบครัว การทะเลาะของพี่น้อง ความอิจฉา ความขัดแย้งและการแบ่งปันคุณค่าและประเพณีครอบครัว พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและธุรกิจมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อกระบวนการการถ่ายโอนธุรกิจที่ส่งผลให้เกิดความราบรื่น ในขณะที่การวางแผนและการควบคุมไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อกระบวนการการถ่ายโอนธุรกิจที่ส่งผลให้เกิดความราบรื่น การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่ากระบวนการถ่ายโอนธุรกิจที่ราบรื่นนั้นไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพภายหลังการถ่ายโอนธุรกิจ

Baur (2014, p. 133) ได้ทำการศึกษาถึงข้อเสนอที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จโดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพทั้งหมด 13 กรณีที่เป็นธุรกิจครอบครัวขนาดกลางที่อยู่ในพื้นที่เขตแดนของ 3 ประเทศคือ ออสเตรีย เยอรมันและสวิสเซอร์แลนด์ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งผลการศึกษาที่ได้พบว่ามีข้อเสนอว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จควรคำนึงถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องด้วยกัน 4 มิติ คือ มิติบุคคล ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความรู้และสามารถพัฒนาตนเองได้ มีแรงจูงใจในการรับช่วงต่อธุรกิจ แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจ ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกรุ่นก่อนและควรประยุกต์ใช้ความรู้จากคนรุ่นก่อนให้ได้ มิติความเป็นเจ้าของ ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีการวางโครงสร้างการจัดการของตนเองและดำรงอยู่ในตำแหน่งได้ดี มิติครอบครัว ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับธุรกิจครอบครัวและสามารถแสดงว่าสามารถรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับครอบครัวและได้รับความเชื่อใจจากสมาชิกครอบครัว มิติการจัดการ ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในธุรกิจและต้องไม่เกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกครอบครัว มีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงาน

วิธีดำเนินการ (Methods)

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา เพื่อกำหนดคำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิดและนิยามศัพท์

2. นำคำนิยามศัพท์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ระบุคุณลักษณะของตัวแปรในแต่ละประเด็นคำถามและกำหนดลักษณะของประเภทคำถามปลายเปิดประกอบด้วยปัจจัยตัวแปร 6 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านบุคคล ได้แก่ คุณสมบัติของผู้สืบทอด ความเต็มใจในการเข้ารับช่วงกิจการต่อ และบุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการและทักษะความเป็นผู้นำ 2. ด้านครอบครัว ได้แก่ วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง ความเชื่อใจของครอบครัวและการส่งผ่านธุรกิจ 3. ด้านความเป็นเจ้าของ ได้แก่ การปกครองและอำนาจการควบคุม การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ และสมรรถนะและการประเมิน 4. ด้านผู้ประกอบการ ได้แก่ มุมมองและแนวคิด

ในการดำเนินธุรกิจ บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ และการได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ 5. ด้านธุรกิจ ได้แก่ รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร และการขยาย/จัดระบบธุรกิจ 6. ด้านการจัดการ ได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการถ่ายโอนบทบาทผู้นำ

3. นำแบบสัมภาษณ์ไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและตรวจสอบจริยธรรมแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนการนำไปใช้

4. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ กลุ่มของผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิกธุรกิจในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มของผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิกธุรกิจในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 25 ท่าน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive method)

ตาราง 1 แสดงข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับ	เพศ	อายุ	ลักษณะของธุรกิจ
1	ชาย	42	ออกแบบและผลิตชิ้นส่วนเครื่องประดับด้วยระบบคอมพิวเตอร์
2	ชาย	40	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
3	หญิง	47	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
4	หญิง	50	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
5	ชาย	44	ผลิตและออกแบบงานเครื่องประดับสามมิติ
6	หญิง	52	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
7	หญิง	47	จำหน่ายพลอยแท้
8	ชาย	56	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
9	หญิง	43	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
10	หญิง	48	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
11	ชาย	67	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับทองสุโขทัย
12	หญิง	51	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
13	หญิง	49	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
14	หญิง	49	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
15	หญิง	46	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้และเทียม
16	ชาย	63	จำหน่ายพลอยแท้
17	หญิง	52	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
18	หญิง	48	จำหน่ายพลอยแท้
19	หญิง	50	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
20	ชาย	52	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
21	หญิง	49	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
22	หญิง	65	จำหน่ายเครื่องประดับทองแท้
23	ชาย	57	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
24	หญิง	46	ผลิตและจำหน่ายเครื่องประดับแท้
25	หญิง	58	จำหน่ายเครื่องประดับคริสตัลแท้

5. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา Phenomenology study โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กับรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือผู้บุกเบิกธุรกิจจากกรอบแนวคำถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม จากนั้นนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดเทป ลงรหัส (Coding) เพื่อแบ่งประเภทข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และนำมาเรียบเรียงจัดทำเป็นสารสนเทศข้อมูลอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นการวิเคราะห์ภาพรวมโดยแยกสรุปรายประเด็น จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และทำการเชื่อมโยงและสรุปข้อมูลที่จำแนกได้เพื่อนำไปสู่การสรุปผลการสัมภาษณ์

ผลการศึกษา (Results)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีรายละเอียดแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคคล ได้แก่

1.1 คุณสมบัติของผู้สืบทอด ประกอบด้วย ระดับการศึกษา การมีช่วงอายุที่เหมาะสมในการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ ประสบการณ์ในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว ความรู้ในภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจะเน้นหนักไปในการที่ผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องมีความรู้ในระดับขั้นพื้นฐานก่อนเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจ เช่น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องจบการศึกษาขั้นต่ำในระดับปริญญาตรี หรืออาจจบจากสายอาชีพที่มีความเกี่ยวข้องกับงานของครอบครัว และมีการเพิ่มเติมความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ เป็นต้น และผู้สืบทอดยังให้ทรรศนะอีกว่าการให้ประสบการณ์ตรงในการดำเนินธุรกิจแก่ผู้สืบทอดธุรกิจนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งเพราะนอกจากการมีความรู้จากการเรียนแล้วนั้นความรู้ที่ไม่สามารถหาได้จากในห้องเรียนก็สามารถช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงานอีกด้วย และการเข้ามาในธุรกิจครอบครัวเมื่อถึงช่วงอายุที่เหมาะสมก็ช่วยให้ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวมีความคิดความอ่านที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ

1.2 ความเต็มใจในการรับช่วงต่อธุรกิจ ประกอบด้วย การสร้างทัศนคติที่ดีให้ลูกในเรื่องของธุรกิจและการเข้ารับสืบทอดธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเข้ารับช่วงธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านให้ความสำคัญกับการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดธุรกิจและสร้างแนวคิดในการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ผู้สืบทอดธุรกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจที่ได้ดำเนินการมาในช่วงระยะเวลาหนึ่งและความสำคัญในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อไป

1.3 บุคลิกลักษณะเฉพาะตน การจัดการและทักษะความเป็นผู้นำซึ่งมีทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกที่มีความผ่อนปรนต่อผู้อื่น มีความอดทนต่อสิ่งรอบข้าง มีความสามารถในการประสานงาน เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ 2) การมีบุคลิกที่สามารถรองรับแรงกดดันได้ดี สามารถควบคุมอารมณ์และจัดการกับวิกฤติต่างๆ ได้ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ 3) การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ 4) การมีบุคลิกที่มุ่งไปที่เป้าหมายและทำงานด้วยความมีวินัย เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ 5) การมีบุคลิกที่เปิดรับความแปลกใหม่ ค้นหาประสบการณ์ใหม่ เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ การมีบุคลิกที่ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม เป็นทักษะที่จำเป็นในการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า สิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้สืบทอดธุรกิจ คือ การมีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำของธุรกิจ เพราะเนื่องจากต้องดำเนินธุรกิจต่อจากรุ่นพ่อแม่แล้วนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูงด้วยเพราะการเปลี่ยนสถานะจากการเป็นผู้ที่จะสืบทอดธุรกิจมาเป็นเจ้าของธุรกิจรุ่นต่อไปนั้นสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงคือนำพาธุรกิจให้อยู่รอดได้ประกอบกับบุคลิกที่มุ่งการทำงานสู่เป้าหมาย การที่สามารถรองรับความกดดันได้ดี มีการผ่อนปรนต่อผู้อื่นในบางสถานการณ์ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจมากนักและการชอบค้นหาสิ่งแปลกใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจครอบครัวก็ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้การสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จ

2. ด้านครอบครัว ได้แก่

2.1 วัฒนธรรมครอบครัวและค่านิยม ประกอบด้วย ค่านิยมเรื่องความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในปัจจุบัน ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเชื่อฟังคำแนะนำจากเจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนในการตัดสินใจทางธุรกิจด้านต่างๆ ผู้สืบทอดที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน ตามตำแหน่งงานอย่างที่มีการปฏิบัติกันมาของธุรกิจ การมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นแบบแผนของครอบครัวทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกันทั้งในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีทัศนะส่วนใหญ่สอดคล้องกัน คือ ผู้สืบทอดธุรกิจต้องเปิดใจยอมรับฟังคำแนะนำต่างๆ ในการทำธุรกิจจากรุ่นพ่อแม่ด้วย เพราะผู้เชี่ยวชาญมองว่าการจะส่งทอดความรู้หรือแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ให้กับผู้สืบทอดธุรกิจนั้นเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอัญมณีและเครื่องประดับนั้นต้องมีความรู้เฉพาะทาง ตามแบบแผนวัฒนธรรมการทำงานของครอบครัวที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันกับการทำงานในอดีตและปัจจุบัน และอีกปัจจัยที่ผู้เชี่ยวชาญมองว่าเป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีตถึงปัจจุบัน คือ ค่านิยมเกี่ยวกับความเท่าเทียมทางเพศของผู้สืบทอดธุรกิจ กล่าวคือ ในปัจจุบันไม่ว่าผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวจะเป็นผู้ชายหรือผู้หญิงก็สามารถที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกัน

2.2 พลวัตครอบครัวและความขัดแย้ง ประกอบด้วย ความเปลี่ยนแปลงของกระบวนการในการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ ความแตกต่างของช่วงอายุของเจ้าของรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจในการเข้ารับช่วงต่อธุรกิจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรุ่น การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในการทำงานหรือความขัดแย้งภายในครอบครัวส่งผลให้การจัดการธุรกิจมีความราบรื่นมากขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการในการดำเนินธุรกิจจากอดีตถึงปัจจุบันนั้นส่งผลต่อการเปลี่ยนผ่านธุรกิจในรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจเนื่องด้วยความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจจึงต้องสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวภายใต้ความเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งรวมไปถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในครอบครัวซึ่งอาจรวมไปถึงความแตกต่างระหว่างช่วงอายุที่แตกต่างกันของรุ่นพ่อแม่และรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจ ดังนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีแผนรับมือในการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ความเชื่อใจภายในครอบครัว ประกอบด้วย ความเชื่อใจระหว่างบุคคลในครอบครัวส่งผลด้านบวกต่อการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมองว่าบุคคลภายในครอบครัวนั้นต้องมีความเชื่อใจระหว่างกันเนื่องจากความเชื่อใจกันของบุคคลในครอบครัวนั้นจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้มีความราบรื่นและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

2.4 การส่งผ่านธุรกิจ ประกอบด้วย เจ้าของธุรกิจรุ่นพ่อแม่ต้องการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้กับรุ่นลูกเมื่อถึงเวลาและบริบทที่เหมาะสม ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความต้องการมีความปรารถนาให้ธุรกิจที่สร้างมาสามารถดำเนินต่อไปได้เมื่อตนเองได้วางมือจากธุรกิจแล้วโดยการส่งผ่านให้กับผู้สืบทอดได้ดำเนินธุรกิจต่อไป

3. ด้านความเป็นเจ้าของ ได้แก่

3.1 การปกครองและอำนาจการควบคุม ประกอบด้วย การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจมีความสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจ การมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การปกครองของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลในครอบครัวส่งผลดีต่อการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า การจัดการธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์นั้นส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวเพราะธุรกิจครอบครัวนั้นจะมีคนในครอบครัวเข้ามาทำงานในธุรกิจมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก

และอีกปัจจัยที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ คือ การให้สิทธิ์ในการควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัวแก่ผู้สืบทอดภายหลังการส่งผ่านธุรกิจเพราะหากรุ่นพ่อแม่ยังคงมีอำนาจการควบคุมธุรกิจครอบครัวต่อหลังจากส่งผ่านธุรกิจแล้วนั้น อาจจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดได้เพราะอาจจะยังคงอยู่ภายใต้การควบคุมของรุ่นพ่อแม่อยู่อาจจะไม่ได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ได้ และผู้สืบทอดเองต้องกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนในธุรกิจครอบครัวมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนในหน้าที่ของตน

3.2 การถ่ายโอนเงินทุนและวางแผนหลักทรัพย์ ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจด้านการเงินที่ถูกต้องของผู้สืบทอดธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญในการรับช่วงต่อธุรกิจ การวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับการวางแผนการเงินและหลักทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและรุ่นพ่อแม่ต้องสร้างความเข้าใจทางด้านการเงินที่ถูกต้องให้กับผู้สืบทอดธุรกิจอีกด้วย เพราะเมื่อถึงเวลาในการส่งผ่านธุรกิจหากธุรกิจมีการวางแผนการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อจากรุ่นพ่อแม่ได้เลย

3.3 หุ้นส่วนพี่น้องและเครือญาติ ประกอบด้วย ความจำเป็นในการมีหุ้นส่วนธุรกิจเป็นเครือญาติหรือพี่น้องกับผู้สืบทอดธุรกิจ ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบระหว่างพี่น้องและเครือญาติมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ทรรศนะว่าการทำธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่แล้วนั้นจะมีการให้ญาติพี่น้องเข้ามาช่วยทำธุรกิจเพราะเห็นว่าเป็นธุรกิจครอบครัวและมีความเชื่อใจคนในครอบครัวมากกว่าคนที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวที่มีคนในครอบครัวร่วมกันทำธุรกิจนั้นต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนให้กับพี่น้องและเครือญาติเพราะหากบทบาทหน้าที่ในการทำงานไม่มีความชัดเจนแล้วนั้นอาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขุ่นข้องหมองใจกันระหว่างบุคคลในครอบครัวได้ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ทางบวกให้เกิดขึ้นภายในธุรกิจครอบครัว

3.4 สมรรถนะและการประเมิน ประกอบด้วย สมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ สมรรถนะของตลาดส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ ผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญของสมรรถนะทางการเงินของธุรกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจและผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจเพราะสมรรถนะทางการเงินจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประกอบกับผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจนั้นจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถของธุรกิจที่ดีได้เพราะสามารถให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และสมรรถนะของตลาดเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้สืบทอดเองต้องมีการเรียนรู้ด้วยเพราะสินค้าเกี่ยวกับอัญมณีและเครื่องประดับนั้นจะมีความเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสแฟชั่นอยู่ตลอดเวลา

4. ด้านผู้ประกอบการ

4.1 มุมมองและแนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย ผู้สืบทอดธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ การมีมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจ แนวคิดการทำงานที่ส่งต่อมาจากรุ่นพ่อแม่สู่รุ่นผู้สืบทอดธุรกิจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ทรรศนะว่าผู้สืบทอดธุรกิจเองอาจนำแนวคิดการทำงานที่รุ่นพ่อแม่ได้ปฏิบัติกันมานำมาประยุกต์ในบริบทของรุ่นผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตถึงปัจจุบัน แต่อีกปัจจัยที่น่าสนใจ คือ การที่ผู้สืบทอดธุรกิจเองก็ต้องมีมุมมองและแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากรุ่นพ่อแม่ด้วยเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการต่อยอดธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจและเป็นการรักษาไว้ซึ่งธุรกิจของครอบครัว

4.2 บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ในการนำพาธุรกิจครอบครัวให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ การมีความคิด

ด้านนวัตกรรม การสนับสนุนความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง การสร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้สืบทอดโดยอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจสามารถรับได้ การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างละเอียด รอบคอบ ที่มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จในอนาคต ความสามารถในการจัดการธุรกิจเมื่อธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันที่มีความรุนแรงเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมองว่าการที่ผู้สืบทอดธุรกิจสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆให้เกิดกับธุรกิจและต้องอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจรับได้นั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวเพราะการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆของธุรกิจและประกอบกับต้องสามารถรับมือและจัดการธุรกิจในภาวะที่การแข่งขันมีความรุนแรงได้ มีการคิดและพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง อีกปัจจัยที่สำคัญคือผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้การดำเนินธุรกิจบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

4.3 การได้รับและพัฒนาแนวคิดธุรกิจใหม่ ประกอบด้วย ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีความทันยุคสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดธุรกิจใหม่ที่ผู้สืบทอดธุรกิจได้รับควรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าผู้สืบทอดธุรกิจที่มีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจใหม่ๆนั้นควรที่จะมีความสอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจของรุ่นพ่อแม่แต่อาจมีความแตกต่างกันไปบ้างตามความเหมาะสมของบริบทต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

5. ด้านธุรกิจ ได้แก่

5.1 รูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจ รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการจัดการธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า รูปแบบผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจนั้นควรเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้สมาชิกครอบครัวมีความสุขกับการทำงาน เน้นในส่วนของสัมพันธภาพที่ดี เพราะการทำงานท่ามกลางคนในครอบครัวนั้นจะมีการมุ่งเน้นในส่วนของความสัมพันธ์ที่ดีของคนในครอบครัวมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวและรูปแบบผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจนั้นควรมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นมาของธุรกิจด้วย กล่าวคือ ในธุรกิจครอบครัวนั้นจะมีการจ้างพนักงานซึ่งไม่ใช่บุคคลในครอบครัวจำนวนหนึ่ง ดังนั้น บุคคลเหล่านี้จะมีความผูกพันและเคยชินกับการปกครองแบบที่รุ่นพ่อแม่ได้เคยปฏิบัติมาตลอดเวลาหลายสิบปี เพราะฉะนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องคงไว้ซึ่งรูปแบบผู้นำดั้งเดิมในรุ่นพ่อแม่และในรุ่นผู้สืบทอดเองให้มีความสอดคล้องกับความเป็นของการดำเนินธุรกิจ

5.2 การขยาย/จัดระบบธุรกิจ ประกอบด้วย ในกรณีที่มีการขยายธุรกิจผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น การจัดระบบธุรกิจต้องมีการจัดทำเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อการดำเนินงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทุกสาขา ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นหากผู้สืบทอดธุรกิจต้องการขยายสาขาเพิ่มเติมและต้องจัดทำแผนการดำเนินงานให้ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้ทุกสาขามีทิศทางการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกัน

6. ด้านการจัดการ ได้แก่

6.1 การพัฒนากลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ ประกอบด้วย การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้าของธุรกิจเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์การขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มยอดขาย กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ด้านการบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ด้านทำเลที่ตั้งของธุรกิจแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การประยุกต์นำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลางและสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่ากลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญมากในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ คือ การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้าของธุรกิจเพราะนอกจากตัวสินค้าที่มีความหลากหลายแล้วนั้นความ

หลากหลายของลูกค้าก็เป็นปัจจัยหลักของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องทำความเข้าใจในความหลากหลายของลูกค้าให้มีความลึกซึ้งต่อความต้องการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และอีกปัจจัยที่สำคัญ คือ การสร้างความแตกต่างในด้านการบริการของธุรกิจ เนื่องจากในความเป็นจริงของธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับนั้นสินค้าของแต่ละตราสินค้านั้นจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น การที่ต้องสร้างความแตกต่างทางด้านบริการของธุรกิจนั้นถือเป็นปัจจัยของความสำเร็จได้ ทำเลที่ตั้งและการนำสื่อออนไลน์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจก็สามารถช่วยให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้เชี่ยวชาญมองว่าผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักเช่นกัน คือ การจัดการให้มีบทลงโทษกับคนในครอบครัวเมื่อกระทำผิดช่วยให้ธุรกิจมีความเป็นกลางและสามารถควบคุมคนในธุรกิจให้อยู่ในกฎระเบียบ

6.2 การกำหนดเป้าหมายบริษัทและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย เป้าหมายของธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวมาจากการระดมความคิดเห็นกันของทุกคนในครอบครัว เป้าหมายของธุรกิจต้องมีความสอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตั้งเป้าหมายของธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับบริบทสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงานจริง สามารถปฏิบัติตามแผนแล้วสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จริง และเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวของธุรกิจนั้นต้องมาจากการระดมความคิดกันระหว่างสมาชิกในครอบครัวเพื่อให้เกิดฉันทามติที่เป็นเอกฉันท์และให้สามารถดำเนินธุรกิจไปในแนวทางเดียวกัน

6.3 การถ่ายโอนบทบาทผู้นำ ประกอบด้วย ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องจัดการหลังจากการส่งผ่านธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจควรมีแนวทางในการแสดงบทบาทผู้นำเป็นของตนเอง เจ้าของธุรกิจรุ่นก่อนมีแนวคิดที่คอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังภายหลังการส่งผ่านธุรกิจ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าแม้ว่าการเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวนั้นเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงแต่ให้ตระหนักถึงการจ้างงานของบุคคลที่ไม่ใช่คนในครอบครัวที่ทำงานให้กับธุรกิจมาเป็นเวลานานนั้นจะยังเคยชินกับการปกครองแบบรุ่นพ่อแม่แต่เมื่อถึงช่วงเวลาส่งผ่านธุรกิจแล้วนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจต้องพยายามแสดงแนวทางของบทบาทผู้นำในแบบของตนเองและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำเพื่อให้เกิดการซึมซับแนวทางการนำธุรกิจในแบบของผู้สืบทอดธุรกิจ และการเข้ามาช่วยเหลือคอยให้แนวคิดกับผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนผ่านธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

ธุรกิจครอบครัวนั้นถือว่าการสืบทอดธุรกิจเป็นกระบวนการที่มีจุดประสงค์เพื่อที่จะประกันถึงความสามารถของการเป็นผู้นำที่จะส่งต่อให้กับผู้สืบทอดรุ่นถัดไป (Breton-Miller, Miller and Steier, 2004, p. 305) การทำธุรกิจครอบครัวนั้นให้ความสำคัญกับการวางแผนในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Poza (2007, p. 5) พบว่า มีความสำคัญของการวางแผนสำหรับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นมีการศึกษาหรือมีการสนใจกันเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหากมองในส่วนของปัญหาในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว พบว่าหนึ่งในปัญหาหลักของธุรกิจครอบครัว คือ การเผชิญหน้ากับช่วงเวลาถ่ายโอนผู้สืบทอดรุ่นต่อไปในอนาคต ซึ่งมีผลการศึกษาที่พบว่ามีประมาณร้อยละ 30 ของธุรกิจครอบครัวที่สามารถดำรงอยู่ได้ในรุ่นที่ 2 และธุรกิจครอบครัวจะล่มสลายไปหลังจากการเข้ารับช่วงต่อจากรุ่นที่ 2 (Breton-Miller, Miller and Steier, 2004, p. 305; Morris, et al., 1997, p. 386)

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านบุคคล ในประเด็นด้านบุคคลนั้นจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จนั้นประเด็นสำคัญประการแรก คือ ตัวของผู้ที่จะมารับช่วงต่อธุรกิจนั่นเอง กล่าวคือ หากผู้รับสืบทอดธุรกิจมีความพร้อม มีความเต็มใจและมีความเข้าใจในแกนหลักของธุรกิจครอบครัวแล้วนั้นจะถือว่าเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจเพราะการสืบทอดธุรกิจนั้นต้องใช้เวลา ต้องใช้ความสามารถในด้านการทำธุรกิจ ซึ่งผู้สืบทอดธุรกิจอาจจะไม่ได้มีความเชี่ยวชาญด้านการทำธุรกิจมาก่อน จึงอาจต้องใช้เวลาในการปรับตัวซึ่งกระบวนการ

สืบทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่สามารถกระทำได้ในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ Chrisman, Chua and Litz, (2004, 335-354) ที่กล่าวว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวไม่ใช่กระบวนการที่จบเพียงขั้นตอนเดียวแต่เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนซึ่งต้องใช้เวลานาน และในส่วนของประสบการณ์ตรงของผู้สืบทอดธุรกิจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจครอบครัวนั้นถือว่ามีความสำคัญเช่นกัน ซึ่ง Goldberg (1996, pp. 185-197) พบว่าผู้สืบทอดที่มีประสบการณ์จากภายในครอบครัวอย่างครบถ้วนจะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ตรง

ในส่วนของประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็น คือ การเป็นเสมือนเงาของรุ่นพ่อแม่หรืออาจกล่าวว่าการถ่ายโอนบทบาทผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งที่ผู้สืบทอดธุรกิจต้องตระหนักเช่นกันเพราะการที่ต้องอยู่ภายใต้การนำองค์กรของเจ้าของรุ่นพ่อแม่นั้นส่งผลให้ผู้สืบทอดธุรกิจไม่สามารถแสดงถึงความสามารถที่แท้จริงหรือเป็นการยากที่จะสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นกับทั้งญาติพี่น้องที่ทำงานอยู่ในธุรกิจครอบครัวและพนักงานของธุรกิจครอบครัวที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัว ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Davis and Harveston (1999, pp. 311-323) พบว่าการถ่ายโอนบทบาทผู้นำนั้นในบางครั้งไม่ประสบความสำเร็จเนื่องมาจากเหตุผลของการเปรียบเสมือนเงาโดยรุ่นวัย กล่าวคือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจจะส่งผลต่อสมาชิกในหลายๆ รุ่นในครอบครัว โดยเฉพาะการสืบทอดธุรกิจที่ไม่สมบูรณ์และเป็นตัวขัดขวางแก่ผู้สืบทอดธุรกิจอีกด้วย แต่เงาที่กล่าวถึงก็มีผลกระทบที่ดี กล่าวคือ ธุรกิจจะมีแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานจากรุ่นก่อน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Kelly, Athanassiou, and Crittenden (2000, pp. 27-42) ที่ให้ทัศนะคล้ายๆกันว่า มีทั้งผลกระทบทางบวกและผลกระทบทางลบเมื่อผู้ก่อตั้งธุรกิจที่มีความเป็นศูนย์กลางของการสืบทอดธุรกิจจะมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์และพฤติกรรมของสมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อไป

2. ด้านครอบครัว ในประเด็นด้านครอบครัวนั้นจากผลการวิจัยพบว่า ผู้สืบทอดธุรกิจต้องให้ความสนใจแก่คำแนะนำของรุ่นพ่อแม่และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตาม กล่าวคือ การที่ต้องทำการตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือเรื่องของครอบครัวนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของความจริงของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stavrou, Kleanthous and Anastasiou (2005, pp. 187-206) ที่พบว่า ในวัฒนธรรมแบบการมีหัวหน้านั้นจะต้องมีสมาชิกครอบครัวที่ต้องมีอำนาจในการตัดสินใจและอาจรวมไปถึงการตั้งเป้าหมายของครอบครัวที่จะให้สมาชิกในครอบครัวปฏิบัติตาม มีการร่วมมือในการแบ่งปันข้อมูลของสมาชิกครอบครัว และในประเด็นของความเท่าเทียมกันทางเพศก็เป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีตสู่ปัจจุบัน เพราะมีการมองว่าความสามารถที่จะสืบทอดธุรกิจครอบครัวไปในอนาคตนั้นไม่ได้ถูกจำกัดไว้ด้วยเรื่องความแตกต่างระหว่างเพศชายหรือเพศหญิง ทุกคนล้วนมีความสามารถและพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถรักษาไว้ซึ่งธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Deng (2010, p. 1710) ที่ได้ศึกษาพบว่า บุตรสาวที่จะรับช่วงต่อธุรกิจนั้นจะได้รับการพิจารณาและมีการฝึกทักษะในการบริหารมากขึ้นและยังได้รับการศึกษาที่ดีและมีความเท่าเทียมกับบุตรชาย และยังพบอีกว่าความสามารถของบุตรสาวนั้นยังคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุตรสาวและบิดาซึ่งเป็นการง่ายต่อการที่จะถ่ายโอนอำนาจต่างๆสู่ผู้สืบทอดรุ่นต่อไป

ในประเด็นความเชื่อใจภายในครอบครัวนั้นพบว่า ความเชื่อใจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Suwannakan (2009) ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจในอุตสาหกรรมเครื่องประดับทองที่ประสบความสำเร็จ พบว่าความเชื่อใจในครอบครัวถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และจากการศึกษาของ Buang, Ganefri and Sidek (2013, pp. 84-85) และ Baur (2014, p. 136) ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นต้องมีการแสดงออกทางด้านความเชื่อใจที่มีต่อครอบครัวและหากพิจารณาในระดับของความสัมพันธ์ของครอบครัวและธุรกิจนั้นพบว่าความเชื่อใจมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และความเชื่อใจยังส่งผลในแง่บวกต่อการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในธุรกิจและการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งด้วยเช่นกัน

3. ด้านความเป็นเจ้าของ ในประเด็นด้านความเป็นเจ้าของนั้นจากผลการวิจัยพบว่า ในการดำเนินธุรกิจนั้นควรมุ่งเน้นไปในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับธุรกิจเนื่องจากบุคคลที่เข้ามาร่วมกันดำเนินธุรกิจนั้นเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกันในความสัมพันธ์ทางด้านครอบครัว ซึ่งอาจจะเป็นลูก หลาน หรือญาติที่มีความใกล้ชิดกัน ดังนั้น การให้ความสำคัญในส่วนของความสัมพันธ์และความเชื่อใจระหว่างสมาชิกในครอบครัวให้เกิดขึ้นนั้นถือเป็นสิ่งที่ควรกระทำ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Baur (2014, p. 137) ที่เสนอว่า ผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในธุรกิจและต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกครอบครัว ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพต้องมีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานสำหรับการสืบทอดธุรกิจและในส่วนของการเงินในธุรกิจนั้นผู้สืบทอดธุรกิจต้องทำความเข้าใจในระบบการเงินของธุรกิจอย่างละเอียดรอบคอบก่อนที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bjuggren and Sund (2001, pp. 11-24) ที่ได้เสนอแนะว่าการเกษียณอายุและการวางแผนหลักทรัพย์และการจัดการความมั่นคงนั้นเป็นสิ่งที่จะรับประกันความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว และการที่ไม่มีการวางแผนหลักทรัพย์ที่เพียงพอหรือขาดการเขียนแผนหลักทรัพย์หรือพินัยกรรมที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนอาจเป็นอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในการสืบทอดธุรกิจเนื่องจากในเจ้าของรุ่นแรกๆนั้นต้องการให้เรื่องการเงินต่างๆมีความปลอดภัยมากที่สุดก่อนที่จะส่งต่อธุรกิจให้กับรุ่นถัดไป และยังรวมไปถึงในส่วนของสมรรถนะและการประเมินในธุรกิจซึ่งพบว่าสมรรถนะทางการเงิน สมรรถนะทางการตลาดและผลตอบแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพของธุรกิจ

4. ด้านผู้ประกอบการ ในประเด็นด้านผู้ประกอบการนั้นจากผลการวิจัยพบว่า ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวควรมีการประยุกต์แนวทางในการดำเนินธุรกิจในรุ่นพ่อแม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจภายหลังการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ และการสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆให้เกิดกับธุรกิจและต้องอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ธุรกิจรับได้และประกอบกับต้องสามารถรับมือและจัดการธุรกิจในภาวะที่การแข่งขันมีความรุนแรงได้ มีการคิดและพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง อีกปัจจัยที่สำคัญคือผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้การดำเนินธุรกิจบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Ward (2005, pp. 25-26) และ Fletcher (2004, p. 34) ได้อธิบายถึงปัจจัยด้านนี้ไว้ในความสามารถของผู้ประกอบการซึ่งควรจะมีการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถพัฒนาแนวคิดของตนเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจที่รับช่วงสืบทอดมาได้

5. ด้านธุรกิจ ในประเด็นด้านธุรกิจนั้นจากผลการวิจัยพบว่า ในประเด็นของรูปแบบความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลให้การสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จ คือ การจัดการธุรกิจในรูปแบบของธุรกิจครอบครัวที่มีความแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว กล่าวคือ ในธุรกิจครอบครัวจะประกอบไปด้วย ครอบครัวและธุรกิจซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันโดยที่ไม่สามารถจะแบ่งแยกกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งหากมองในประเด็นครอบครัวแล้วนั้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในครอบครัวจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว และหากมองในประเด็นของธุรกิจแล้วนั้นการจัดการธุรกิจได้ตามเป้าหมายธุรกิจที่กำหนดไว้จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว แต่ในความเป็นจริงธุรกิจครอบครัวนั้นต้องมีการบริหารจัดการให้มีความสมดุลกันทั้งสองส่วนเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและยังรวมไปถึงบุคคลที่ไม่ใช่บุคคลในครอบครัวแต่ได้ทำงานกับธุรกิจมายาวนานให้สามารถนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้เมื่อก้าวผ่านช่วงการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งเป็นไปตามที่ Kotter (1999, p. 4) ให้ทัศนะว่า ความเป็นผู้นำและการจัดการเป็นความสอดคล้องของสองระบบที่มีความเฉพาะของการกระทำซึ่งในแต่ละระบบจะมีหน้าที่และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน

ในประเด็นการขยาย/จัดระบบธุรกิจนั้นพบว่าผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีการจัดระบบการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นหากผู้สืบทอดธุรกิจต้องการขยายสาขาเพิ่มเติมและต้องจัดทำแผนการดำเนินงานให้ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้ทุกสาขามีทิศทางการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกัน ซึ่ง Gersick

(1997), Tagiuri and Davis (1996, pp. 206-207) และ Fletcher (2004, pp. 41-42) ได้เสนอว่า การขยายและการจัดระบบธุรกิจนั้นมีความสำคัญด้านหนึ่งในธุรกิจครอบครัวซึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในครอบครัวในการช่วยกันคิดพิจารณาและร่วมกันตัดสินใจในประเด็นนี้

6. ด้านการจัดการ ในประเด็นด้านการจัดการนั้นจากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความสำคัญมากในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ คือ การเข้าใจถึงความหลากหลายของลูกค้า มีการสร้างความแตกต่างในด้านการบริการ ทำเลที่ตั้งธุรกิจที่เหมาะสมและการนำสื่อออนไลน์มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ และผู้สืบทอดธุรกิจต้องตั้งเป้าหมายของธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับบริบทสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงานจริงของธุรกิจเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามแผนแล้วสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จริง และตัวผู้สืบทอดธุรกิจต้องพยายามแสดงแนวทางของบทบาทผู้นำในแบบของตนเองและตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำเพื่อให้เกิดการซึมซับแนวทางการนำธุรกิจในแบบของผู้สืบทอดธุรกิจ และการเข้ามาช่วยเหลือ คอยให้แนวคิดของรุ่นพ่อแม่ที่มีให้กับผู้สืบทอดธุรกิจเพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนผ่านธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Flamholtz and Randle (2007) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้ส่งมอบธุรกิจได้ออกจากธุรกิจและทำการส่งต่อให้กับผู้สืบทอดธุรกิจแล้วนั้นผู้สืบทอดธุรกิจยังคงดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพได้หลังจากการส่งมอบ และตัวผู้สืบทอดเองก็ควรหาวิธีการที่เป็นของตัวเองเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น เว้นเสียแต่ว่าธุรกิจครอบครัวจะมีแนวคิดทางธุรกิจที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ พันธกิจชัดเจนและแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดีแล้ว ซึ่งจะช่วยให้ผู้สืบทอดสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Suggestions research)

จากการศึกษาเรื่อง “การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ในส่วนของภาคธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ สามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้นถึงรายละเอียดในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

2. ในส่วนของภาควิชาการ งานวิจัยฉบับนี้ยังสามารถพัฒนา ต่อยอด ค้นคว้า สร้างเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้ในอีกหลายๆมิติที่จะทำให้งานวิจัยเกิดความน่าสนใจมากขึ้น ซึ่งจะต้องมีการศึกษาให้ลึกลงไปในแต่ละปัจจัยหรือค้นคว้าหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถเผยแพร่งานวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม

3. ในส่วนของภาครัฐ ควรมีการส่งเสริมให้มีการศึกษาและเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับความสำคัญของธุรกิจครอบครัวในส่วนของอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และเน้นไปที่ส่วนของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเนื่องจากอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับนั้นถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างรายได้ในประเทศและต่างประเทศ หากมีการส่งเสริมให้เห็นถึงความสำคัญของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวแล้วนั้นจะเป็นการส่งเสริมรายได้ของประเทศ และภาครัฐเองควรมีการให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการค้นคว้าและทำวิจัยในส่วนของธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเพื่อเป็นการพัฒนาให้ธุรกิจครอบครัวมีศักยภาพที่สามารถสนับสนุนและทัดเทียมกับธุรกิจขนาดใหญ่เพื่อให้สามารถเป็นฟันเฟืองหลักในการพัฒนาประเทศให้ก้าวทันโลกในภาวะที่การแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

บรรณานุกรม (Bibliography)

Baur, M. (2014). Successors and the Family Business: Novel Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession. **Journal of American Academy of Business, Cambridge**, 19(2), 133-138.

Bjuggren, P.O. and Sund, L.G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses. **Family Business Review**, 14(1), 11-24.

Breton-Miller, I. L., Miller, D. and Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(4), 305-328.

Buang, N. A., Ganefri, G. and Sidek, S. (2013). Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance. **Asian Social Science**, 9(12), 79.

Chrisman, J. J., Chua, J. H. and Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28(4), 335-354.

Davis, P. S. and Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. **Family Business Review**, 12(4), 311-323.

Deng, X. (2010). Daughters' journey to father's role in family business in China: Patterns and stages. **Management Science and Engineering (ICMSE), 2010 International Conference on IEEE**. 1710-1718.

Fan, C. W., Tan, J., Guller, E., Garcia, B. and Quek, A. (2011). **Asian Family Business Report 2011**. Zurich: My climate neutral.

Flamholtz, E. G. and Randle, Y. (2007). **Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm** (4th ed.). San francisco: Jossey-Bass.

Fletcher, D. (2004). “Interpreneurship” Organisational (re) emergence and entrepreneurial development in a second-generation family firm. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, 10(1/2), 34-48.

Gersick, K. E. (1997). **Generation to generation: Life cycles of the family business**: Boston: Harvard Business Press.

Goldberg, S. D. (1996). Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. **Family Business Review**, 9(2), 185-197.

Kelly, L. M., Athanassiou, N. and Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25(2), 27-42.

Kotter, J. P. (1999). **John P. Kotter on what leaders really do**. Boston: Harvard Business Press.

Leawpairoj, K. and Thammasathitdech, P. (2012). **Small and Medium Enterprises Promotion in Gems and Jewelry Action Plan**. Bangkok: Office of Small and Medium Enterprises Promotion.

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

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. and Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, 12(5), 385-401.

Poza, E. J. (2007). **Family Business (2th ed.)**. Ohio, USA: Thomson Higher Education.

PwC Thailand. (2013). **"PwC reveals 5 techniques to change idea for family business to permanency in 2013"**. Retrieved December 14, 2014, from http://www.pwc.com/th/en/press-room/press-release/2013/new-release-22-03-2013-th.jhtml.

Sethasiripaibul, P. (2011). **India has the most proportion of family business in Asia.** Retrieved January 10, 2014, from http://www.thaiindia.net/th/news-item/38-know-indian-businesses/408-2011-11-04-05-41-04.html

Srihong, T. (2014). **"How to decode a family business from generation to generation for long lasting"**. Retrieved January 20, 2014, from http://www.bangkokbiznews.com/ news/detail/549650.

Stavrou, E. T., Kleanthous, T. and Anastasiou, T. (2005). Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation. **Journal of Small Business Management**, 43(2), 187-206.

Suwannakan, S. (January, 2009). **The Paradigm Development of Thai Family Business Succession in Gold Ornament Industry**. Retrieved December 17, 2014, from http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/0d1162187a1adf29acbc7801296d4602.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1455771336&Signature=cGz9rNSECpQtDNbuCVCai6%2FJQVA%3D

Tagiuri, R. and Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, 9(2), 199-208.

Tamraksa, S., Saneha, W. and Apirachkamol, S. (2010). Population census project for Thai Gems and Jewelry industry. **University of the Thai Chamber of Commerce Journal,** 30(1), 68-80.

The Thai Chamber of Commerce and board of trade of Thailand. (2012). **Developing Strategy for Gems and Jewelry business.** Retrieved January 19, 201, from http://www.thaichamber.org/scripts/stratigic.asp?Tag=7&nShowMag=1$nPAGEID=88.

Wailerdsak, W. Y. (2012). Succession of Office in Thai Family Businesses. **Journal of HR Intelligence,** *7*(2), 18-27.

Ward, J. L. (2005). **Unconventional wisdom: Counterintuitive insights in family business success**. England: John Wiley and Sons.