



การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิ

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ใบรับรองโครงงานวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

โดย นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์

ได้รับอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย / หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ จันทรวีวัฒน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร.ปริดา อัครวิจิตรการ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.กนกรัตน์ พงษ์ไพฑูริกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ)

..... กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ เชิญฉิน)

ชื่อ : นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์
ชื่อวิทยานิพนธ์ : การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรม
ครอบครัวในยุคดิจิทัล
สาขาวิชา : การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร.กนกรัตน์ พงษ์โพธิ์กุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวิทย์ บุญยโสภณ
ปีการศึกษา : 2567

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล และ 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการวิจัย โดยคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวและนักวิชาการระดับสูง ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 18 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็น โดยนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยได้จัดการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมจำนวน 11 ท่าน เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบการสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล พร้อมทั้งประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบรอง 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1) ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล 2) ความรู้ด้านการบริหารการเงินและการบริหารความเสี่ยง 3) ความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพฤติกรรมของผู้บริโภค 4) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ องค์ประกอบหลักด้านทักษะ (Skills) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบรอง 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะด้านการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ 2) ทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ทักษะด้านการวิเคราะห์และการตัดสินใจ 4) ทักษะด้านการประเมิน วางแผนและแก้ไขปัญหา และ 5) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และองค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบรอง 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1) มีจริยธรรม เอื้ออาทรและถ่อมตน 2) มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และกล้าตัดสินใจ 3) มีความพากเพียร มุ่งมั่น

และทู่เมเท 4) มีความคิตรีเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรูู้ และ 5) มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคม

ผลการประเมินพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเป็นเอกฉันท์ว่า องค์ประกอบสมรรถนะและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นมีความเหมาะสม

(มีจำนวนทั้งสิ้น 123 หน้า)

คำสำคัญ : ผู้สืบทอดธุรกิิจ อุตสาหกรรมครอบครัว สมรรถนะ ยุคดิจิทัล เทคนิคเดลฟาย



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Name : Miss Jiraporn Sahawat
Thesis Title : Competency Development of Family-Owned
Industrial Business Successors in the Digital Era
Major Field : Industrial Business and Human Resource
Development
King Mongkut's University of Technology North
Bangkok
Thesis Advisor : Associate Professor Dr. Kanokrath Phongphotakul
Co-Advisor : Professor Dr. Teravuit Boonyasopon
Academic Year : 2024

ABSTRACT

This aims and objective of the study “Competency Development of Family-Owned Industrial Business Successors in the Digital Era” are 1) to explore the components of major entrepreneurial competencies required for successors of family industrial businesses in the digital era, and 2) to develop a competency framework for enhancing such proficiencies. The study employed the Delphi Technique, selecting a panel of 18 experts comprising senior executives from family-run industrial enterprises and high-ranking academic personnel holding their positions for no less than 5 years. The experts provided information through In-Depth Interviews and responded to an opinion survey. Data collected were analyzed to assess the expert opinion consistency and to outline a preliminary model for enhancing the competencies of targeted individuals.

A focus group discussion was conducted with 11 experts to gather in-depth feedback and suggestions regarding investigated components, as well as to evaluate the appropriateness of the proposed competency-based model. As results, the exposed three-dimensional framework places focus on competency development across three core areas, i.e. Knowledge, Skills, and Desirable Attributes. Based on the hierarchical significance, Knowledge component covers five sub-elements: 1) digital-era business management, 2) financial and risk management, 3) technological innovations and consumer behavior, 4) human

resource management, and 5) relevant legal frameworks for smooth business operations. Next, Skills component encompasses five competencies: 1) organizational management and leadership, 2) communication and interpersonal collaboration 3) analytical thinking and decision-making, 4) evaluation, planning, and problem-solving, and 5) digital literacy-technological competence. Finally, Desirable Attribute component depicts five traits: 1) ethics, compassion, and humility, 2) responsibility and decisiveness, 3) persistence, determination, and commitment, 4) taking initiative and being receptive to new knowledge, and 5) self-awareness and social consciousness.

According to the expert evaluation results, there was a unanimous agreement on the appropriateness and applicability of the identified components as well as the proposed developmental competency model intended for the next-generation business members in family firms.

(Total 123 Pages)

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

Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ด้วยความกรุณาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ อุทิศเวลา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ข้อเสนอแนะด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกรัตน์ พงษ์โพธิ์กุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และศาสตราจารย์ ดร.ธีรฤทธิ บุญโยภณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้เป็นวิทยานิพนธ์ที่สมบูรณ์และมีคุณค่า ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ทั้ง 18 ท่าน ที่ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม (Focus Group) โดยให้ความอนุเคราะห์สละ เวลาอันมีค่าในการให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ข้อมูลและตอบแบบสอบถามการทำวิจัยในรูปแบบเดลฟาย เทคนิคฉบับนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 11 ท่าน ที่ได้มาประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ข้อคิดเห็นและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะสำเร็จไปไม่ได้ หากปราศจากกำลังใจจากบุพการีและครอบครัวที่คอย เป็นกำลังใจสำคัญให้ผู้วิจัย รวมทั้งการสนับสนุนด้านการศึกษาของผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบ ความกตัญญูทวดเทิดทูนแด่บุพการี ครอบครัว ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ทำให้ ข้าพเจ้าสามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ แต่หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มี ข้อผิดพลาดประการใดข้าพเจ้าขอน้อมรับความผิดพลาดไว้เพื่อปรับปรุงและแก้ไขในการศึกษาครั้ง ต่อไป

จิราภรณ์ สหวัฒน์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.5 ประโยชน์ของการวิจัย.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 ธุรกิจครอบครัว (Family Business).....	5
2.2 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory).....	7
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland.....	11
2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	32
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	33
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	33
3.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	37
3.3 วิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	38
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	39
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	41
4.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	41
4.2 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2).....	51
4.3 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3).....	55
4.4 ผลการจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรม ครอบครัวในยุคดิจิทัล.....	60
4.5 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะและ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนา สมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล.....	61
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	67
5.2 อภิปรายผล.....	69
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	71
บรรณานุกรม	73
ภาคผนวก ก	83
ตัวอย่าง หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	84
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์	85
ตัวอย่าง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์	87
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเที่ยงตรง.....	88
หนังสือขอความอนุเคราะห์ประเมินความเที่ยงตรง	89
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม	90
หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม	91
ภาคผนวก ข	93
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อการวิจัย (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1).....	94
ตัวอย่าง แบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2).....	98
แบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3).....	102
แบบประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC)	108
แบบประเมิน (ร่าง) การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว ในยุคดิจิทัล.....	112

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ค.....	115
ผลการประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC).....	116
ประวัติผู้เขียน.....	123



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 รายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัย	35
4-1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ (Demography) ของผู้เชี่ยวชาญ	41
4-2 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์	43
4-3 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1)	49
4-4 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) ต่อองค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)	51
4-5 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) ต่อองค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)	53
4-6 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) ต่อองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)	54
4-7 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) ต่อองค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)	56
4-8 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) ต่อองค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)	57
4-9 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) ต่อองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)	59
4-10 สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล	62
4-11 องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)	63
4-12 องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ (Skills)	63
4-13 องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)	64

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 แสดงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบกับโรงงานอุตสาหกรรม	8
2-2 แสดงทฤษฎีระบบ	9
2-3 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง ตามแนวคิดของ McClelland	11
2-4 แสดงบทบาทของผู้นำร่องและผู้สืบทอดธุรกิจ	14
2-5 แสดงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว	15
2-6 แสดงการวางแผนสืบทอดธุรกิจส่วนสำคัญของการพัฒนาการจัดการ	16
2-7 แสดงขั้นตอนการของการวางแผนธุรกิจและครอบครัว	20
2-8 แสดงกรอบแนวคิดการเกิด Digital Transformation	25
2-9 แสดงกรอบแนวคิดการเกิด Digital Transformation	25
2-10 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	32
3-1 แสดงแผนผังขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย	34
4-1 แสดง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจ	61
4-2 แสดง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว (ก่อนปรับปรุง)	65
4-3 แสดงรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว (หลังปรับปรุง)	65

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยอย่างมาก หากพิจารณาบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (ตลาดหุ้นไทย) ณ สิ้นเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 พบว่า มีบริษัทจดทะเบียนที่จัดเป็นธุรกิจครอบครัวจำนวน 575 บริษัท จากทั้งหมด 852 บริษัท หรือคิดเป็น 67% และมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดรวมคิดเป็น 50% ของมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดรวมทั้งตลาด โดยส่วนใหญ่อยู่ในหมวดอาหารและเครื่องดื่ม หมวดพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หมวดพลังงานและสาธารณูปโภค หมวดพาณิชย์ หมวดสื่อและสิ่งพิมพ์ และกลุ่มบริการในตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (กลุ่มบริการ กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง และกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม) และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการระดมทุน การสร้างรายได้ และการสร้างผลกำไร โดยพบว่า 76% ของบริษัทจดทะเบียนที่เข้าซื้อขายในช่วงปี พ.ศ. 2559 ถึงสิ้นเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 เป็นธุรกิจครอบครัว (SET, 2567) ซึ่งนับได้ว่าเป็นจำนวนที่ค่อนข้างสูง การส่งต่อธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งให้ประสบความสำเร็จนั้นเป็นอีกกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบากของผู้ส่งมอบ การที่ธุรกิจจะอยู่รอดหรือไม่นั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญว่าจะทำการวางแผนอย่างไรเพื่อส่งไม่ต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่ผู้รับ การสืบทอดธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จเป็นไปอย่างราบรื่นในอนาคต (ธนาคารกรุงเทพ, 2566)

ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่หุ้นกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเข้าของโดยสมาชิกครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งหรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง (ธนภุต, 2553) โดยมีเป้าหมายของกิจการ ลักษณะการดำเนินงาน และค่านิยมภายในองค์กรเหมือนกิจการอื่น ๆ ทั่วไป แต่ยังคงมีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างธุรกิจและครอบครัว ซึ่งความเหลื่อมล้ำระหว่างธุรกิจที่มีหลักการและเหตุผลที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หน้าที่หลักของครอบครัว คือ การเลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนสมาชิกในครอบครัว โดยมีเป้าหมายของครอบครัว คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาสมาชิกภายในครอบครัวแต่ละคนให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถและโอกาส ส่วนหน้าที่ของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมาย คือ กำไรและความอยู่รอด ซึ่งความเหลื่อมล้ำเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในธุรกิจครอบครัว (อำนาจ, 2544)

ปัจจุบันการขับเคลื่อนเศรษฐกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยแน่นอนว่าการวัดผลสำเร็จจากผลกำไรเพียงอย่างเดียวนั้นไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของการทำธุรกิจอีกต่อไป แต่ต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างควมไว้วางใจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะเดียวกันผู้บริหารธุรกิจครอบครัวต้องแสวงหาโอกาสในการเติบโตและเพิ่มคุณค่าให้กับกิจการด้วยการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องอาศัยพลังความคิดของผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นใหม่ (PwC Thailand, 2565)

ในยุคดิจิทัลนั้น ธุรกิจต่างมีการแข่งขันกันทางการค้ากันอย่างรุนแรงด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการผลิตสินค้าและการแข่งขันสดส่วนการขายสินค้าในตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ดังนั้น ผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการธุรกิจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารธุรกิจเพื่อการแข่งขัน รวมทั้งต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ได้แก่ ความเป็นผู้นำ, การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน, มีความซื่อสัตย์, มีคุณธรรมจริยธรรม และรู้จักควบคุมอารมณ์ เป็นต้น เพื่อบริหารธุรกิจของครอบครัวให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากข้อมูลข้างต้น การทำงานในธุรกิจครอบครัวอาจมีผลกระทบในปัจจุบันอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้การดำเนินธุรกิจครอบครัวในปัจจุบันอาจต้องมีผู้รับการสืบทอดเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล ซึ่งการที่ผู้รับการสืบทอดมาบริหารงานนั้นอาจเกิดปัญหาในด้านของช่องว่างระหว่างอายุ ลักษณะการบริหารงาน ทั้งทางด้านความคิด ทักษะ ค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป จนทำให้บ่อยครั้งอาจเป็นปัญหาในการทำงานได้

ด้วยเหตุนี้ทางผู้วิจัยมีความประสงค์ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว อันจะส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล รวมไปถึงสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อจะนำไปพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขแนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัลให้เหมาะสม และการวิจัยในครั้งนี้ยังเป็นแนวทางเพื่อประโยชน์ต่อกลุ่มธุรกิจครอบครัวอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

1.2.2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ และกำหนดเทคนิคการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยมีปัจจัยที่ใช้ทำการวิจัย ดังต่อไปนี้

1.3.1.1 ปัจจัยทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ก) ความรู้ (Knowledge)

ข) ทักษะ (Skill)

ค) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attribute)

1.3.1.2 ปัจจัยทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)

- ก) ครอบครัว (Family)
- ข) การจัดการ (Management)
- ค) ความเป็นเจ้าของ (Ownership)

1.3.1.3 ปัจจัยแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัล

- ก) แนวคิดกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
- ข) ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว
- ค) การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว
- ง) รูปแบบการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล

1.3.2 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา

เริ่มตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2567 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2568

1.3.3 ขอบเขตการวิจัย

กลุ่มที่ 1 : ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดกลาง และนักวิชาการระดับสูง ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเวลานานไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยจากการวิจัยของ McMullan (2003 : 283-294) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะกำหนดใช้ในการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายไว้ว่า เมื่อมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป พบว่า ความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลงมาก และจะลดลงอย่างคงที่ประมาณ 0.02 ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้จึงได้กำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสิ้นจำนวน 18 ท่าน

กลุ่มที่ 2 : ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

โดยประกอบด้วยกลุ่มนักวิชาการด้านการบริหารธุรกิจ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว และกลุ่มผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวระดับสูง ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเวลานานไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยในการวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งสิ้นจำนวน 13 ท่าน แต่ภายหลังจากการประชุมสนทนากลุ่มแล้วนั้น ได้รับการตอบแบบประเมิน (ร่าง) การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลจากผู้ทรงคุณวุฒิ 11 ท่าน

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.4.1 ธุรกิจครอบครัว (Family Business) ในงานวิจัย หมายถึง ธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดกลางที่ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมที่หุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเจ้าของโดยสมาชิกของครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง หรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจได้

1.4.2 ธุรกิจอุตสาหกรรม หมายถึง การประกอบธุรกิจที่มีการนำวัตถุดิบมาแปรรูปเป็นสินค้า โดยใช้แรงงานคน เครื่องจักร พลังงาน และเทคโนโลยีการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าไปจำหน่ายให้กับลูกค้า

1.4.3 ผู้ส่งมอบ (Predecessor) หมายถึง ผู้ส่งต่อการสืบทอดการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง

1.4.4 ผู้สืบทอด (Successor) หมายถึง ทายาทที่เข้ารับช่วงต่อในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต่อจากรุ่นก่อนหน้า

1.4.5 สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ซึ่งหล่อหลอมรวมกันเป็นสมรรถนะ (Competency) ของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว โดยสมรรถนะเหล่านี้สามารถพัฒนาได้และมีผลต่อระดับบุคคลและองค์กร อันจะนำไปสู่การบริหารและการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.4.6 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory) หมายถึง ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอธิบายธุรกิจครอบครัว แสดงถึงองค์ประกอบของธุรกิจครอบครัวอันประกอบไปด้วยความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว (Family) การจัดการ (Management) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) รวมกันขึ้นมาเป็นระบบ ซึ่งหากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจครอบครัวก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ จึงจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องและมีความสมดุล จึงจะทำให้ระบบใหญ่ที่ประกอบกันขึ้นเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวนั้นอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

1.4.7 ยุคดิจิทัล (Digital Era) หมายถึง ยุคของอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงนำมาใช้เพื่อพัฒนาระบบการทำงานหรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4.8 ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง หมายถึง ธุรกิจอุตสาหกรรมที่การจัดงานตั้งแต่ 51 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 200 คน

1.5 ประโยชน์ของการวิจัย

1.5.1 สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ไปประยุกต์ใช้เป็นต้นแบบของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งเป็นการเพิ่มโอกาสในการสืบทอดธุรกิจเพิ่มสูงมากขึ้น

1.5.2 สามารถประยุกต์องค์ความรู้ใหม่ที่ได้เป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองและผู้รับการสืบทอดธุรกิจ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

1.5.3 สามารถประยุกต์องค์ความรู้ใหม่ที่ได้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้รับการสืบทอดธุรกิจที่มีแนวคิดการดำเนินธุรกิจไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ส่งมอบ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารบทความทางวิชาการ ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 ธุรกิจครอบครัว (Family Business)
- 2.2 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland
- 2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 ธุรกิจครอบครัว (Family Business)

2.1.1 ความหมายของธุรกิจครอบครัว

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อำพล (2551) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ขอบเขตการแสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลหนึ่ง ที่มีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และ มีหนึ่งคนหรือมากกว่านั้นของผู้บริหารจัดการ ครอบคลุมตัวจากครอบครัวซึ่งเป็นเจ้าของมีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วนแบ่งผู้มีส่วนได้เสียเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการการกำหนดนโยบายและสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจได้

นอกจากนั้น บัญชา (2557); สุประวีญ์ (2558) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง องค์กรหรือกิจการที่ก่อตั้งและเป็นเจ้าของโดยครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง ซึ่งมีสมาชิกในครอบครัวอย่างน้อย 2 คนขึ้นไปเข้ามาบริหารจัดการและมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ รวมถึงมีการวางแผนเพื่อส่งต่อธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับพิทยาภรณ์ (2562) ยังได้กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ธุรกิจที่หุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเจ้าของโดยสมาชิกในครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง หรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งให้ ความหมายธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัว (Family Business) คือการลงทุนเปิดกิจการกันภายในครอบครัว มักจะเป็นธุรกิจที่ตกทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง

ลักษณะวิไล (2561) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว เป็นธุรกิจที่มีครอบครัวเป็นเจ้าของธุรกิจโดยประกอบด้วยผู้บริหารที่อาจมาจากสมาชิกในครอบครัวมาทำงานร่วมกัน โดยจะมีครอบครัวเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว อำนาจในการตัดสินใจจะเป็นของครอบครัว หรือมีสิทธิออกความเห็นมากกว่าครึ่งหนึ่งขึ้นไปทั้งทางตรงและทางอ้อม

นอกจากนั้นศุภลักษณ์ (2561) ได้กล่าวถึงธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ที่ครอบครัวถือความเป็นเจ้าของกิจการ มีหุ้นส่วนใหญ่ของกิจการ หรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่

ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง เช่นเดียวกับปณชญา (2561) ได้กล่าวถึงธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่บริหารงานโดยสมาชิกในครอบครัว หรือครอบครัวมีหุ้นเป็นส่วนใหญ่ และสมาชิกในครอบครัวมีอำนาจในการควบคุมดูแลกิจการนั้น ๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และพีรณัฐ (2564) ให้ความหมายของธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจที่ก่อตั้งโดยบุคคลในครอบครัวตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือด หรือการแต่งงาน โดยอำนาจการบริหารและการตัดสินใจเป็นของสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปมารับช่วงต่อ และนอกจากนั้นณิชน จงสิทธิสัจจะกุล (2561) กล่าวถึง ธุรกิจครอบครัว หมายถึง รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีมาอย่างยาวนาน ได้รับความนิยมสูงเนื่องจากเป็นรูปแบบธุรกิจที่ก่อตั้งได้ง่ายไม่มีความซับซ้อนในช่วงเริ่มต้น ซึ่งสอดคล้องกับปริมาณวิสาหกิจในภูมิภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 เป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากธุรกิจครอบครัว

จากความหมายของธุรกิจครอบครัวดังกล่าว สรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่ครอบครัวเป็นเจ้าของและควบคุม ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการตัดสินใจสำคัญ โดยมีสมาชิกในครอบครัว ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมีการวางแผนเพื่อ ส่งต่อธุรกิจสู่ทายาทรุ่นต่อไป

2.1.2 รูปแบบธุรกิจครอบครัว

ปณชญา (2561) ได้อธิบายลักษณะความเป็นธุรกิจครอบครัว ที่เกิดจากการประสานกันระหว่าง ครอบครัว การบริหารจัดการ และความเป็นเจ้าของ ที่ต้องมีความชัดเจนนำไปสู่การก่อให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจอย่างสูงสุด ซึ่งแนวคิดในการบริหารธุรกิจครอบครัวสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1. ธุรกิจครอบครัวที่เน้นการบริหารเป็นหลัก ผู้นำจะให้สมาชิกในครอบครัว ทำหน้าที่ในกิจการที่เป็นส่วนของตนเอง ที่มาจากการฝึกฝนและประสบการณ์ ส่วนการแบ่งผลกำไรจากการประกอบการ จะแบ่งอย่างเท่าเทียมกัน และการสืบทอดกิจการจะขึ้นอยู่กับผลงานที่ทำ
2. ธุรกิจครอบครัวที่เน้นผู้ถือหุ้นเป็นหลัก คือ การเน้นการแบ่งผลกำไรจากการดำเนินงานให้กับผู้ถือหุ้น มากกว่าการลงทุนของครอบครัวและการเติบโตของกิจการในระยะยาว
3. ธุรกิจครอบครัวที่เน้นครอบครัวเป็นหลัก เป็นการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในครอบครัว โดยจะคัดเลือกบุคคลในครอบครัวเข้ามาดำเนินงานในตำแหน่งที่อาจจะไม่ตรงกับความสามารถบุคคลนั้น ทำให้เกิดปัญหาทางการเงินที่ไม่เป็นระบบ และผลประโยชน์ทางธุรกิจจึงตกไปอยู่กับบุคคลในครอบครัวมากกว่า

ทั้งนี้ รูปแบบของธุรกิจครอบครัว ทั้ง 3 รูปแบบ จึงเป็นข้อมูลที่สำคัญในการศึกษา ลักษณะการดำเนินธุรกิจครอบครัว ว่าในแต่ละธุรกิจจะมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เน้นในส่วนใดของหน่วยธุรกิจเป็นหลัก จนทำให้สามารถสร้างเป็นธุรกิจครอบครัวได้

จากแนวคิดในการบริหารธุรกิจครอบครัวได้มุ่งเน้นการบริหารโดยให้ทายาทเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เน้นผลงาน และอาจต้องแข่งขันเพื่อสืบทอด รวมถึงการเน้นผู้ถือหุ้น ซึ่งทายาทอาจต้องเข้าใจเรื่องการเงินและการลงทุน แต่การมีส่วนร่วมในการบริหารอาจน้อย และประการสุดท้ายมุ่งเน้นครอบครัว ทั้งนี้ทายาทอาจได้รับโอกาสง่าย แต่ต้องพัฒนาความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจในยุคดิจิทัล

2.1.3 การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

จากการศึกษาความหมายของการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย ไว้ดังนี้

दनัย (2552) ให้ความหมาย การถ่ายโอนอำนาจ (Ownership Transfer) หรือการสืบทอดธุรกิจ คือ ความต้องการของธุรกิจในการขยายกิจการ โดยต้องมีผู้บริหารที่จะเข้ามารับผิดชอบภาระงานในอนาคต และเป็นการเตรียมผู้บริหาร เพื่อการทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่อาจจะลาออกหรือเกษียณออกไป เช่นเดียวกับบุญจรินทร์ (2552) ให้ความหมายของการสืบทอดเป็นการ ส่งมอบอำนาจสิทธิ์ขาดในการบริหารจัดการดูแลกิจการ จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไป

นอกจากนั้นสุประวีญ์ (2558) กล่าวว่า การสืบทอดทายาทคือการวางแผนและเตรียมความพร้อมให้ทายาทรับช่วงต่อความเป็นเจ้าของ โดยมีเป้าหมายทั้งรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว และสร้างโอกาสขยายธุรกิจให้ยั่งยืน เช่นเดียวกับศุภลักษณ์ (2561) ให้ความหมายของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวคือ การส่งต่อธุรกิจโดยมี ทายาทผู้สืบทอดที่เป็นสมาชิกในครอบครัว เข้ามารับช่วง บริหารธุรกิจต่อไป ส่วนปณชญา (2561) มองว่าการวางแผนการสืบทอดธุรกิจคล้ายกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คือการ วางแผนสรรหาว่าที่ทายาท ที่มีความ สามารถและเชื่อถือได้ เข้ามาแทนที่ เพื่อให้ ธุรกิจดำเนินงานต่อเนื่อง ยั่งยืน และประสบความสำเร็จ ในอนาคต และ พิรณัฐ (2564) กล่าวว่า การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว หมายถึง การเตรียมความพร้อมในการส่งมอบอำนาจในการดำเนินธุรกิจไว้ล่วงหน้าให้แก่ทายาทผู้สืบทอด เพื่อดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจ และประสบความสำเร็จสืบไป ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดดังกล่าว ในการสร้างแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ในการศึกษากระบวนการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมและส่งมอบอำนาจ ทั้งในด้านการบริหารจัดการและความเป็นเจ้าของ จากรุ่นสู่รุ่น หรือจากผู้บริหารชุดปัจจุบันไปยัง ทายาทที่เป็นสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง มีความยั่งยืน และประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยคำนึงถึงการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพของทายาทให้มีความสามารถและความน่าเชื่อถือในการนำพาธุรกิจไปข้างหน้า ซึ่งรวมถึงการเตรียมความพร้อมเพื่อการขยายกิจการและการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.2 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)

Devid Easton (1973) นักวิชาการคนแรกที่น่าเอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการศึกษาวิชารัฐศาสตร์ โดยมองว่ามีสิ่งที่ใส่เข้าไปในระบบการเมือง (Inputs) แยกเป็นข้อเรียกร้องที่มีต่อระบบ (Demand) และการยอมรับหรือการสนับสนุนที่สมาชิกมีต่อระบบ (Support) ผลลัพธ์ที่ออกมาจากการทำงานของระบบการเมือง (Output) จะออกมาในรูปแบบของ นโยบาย การตัดสินใจ การดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งจะมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หรือผลสะท้อนอันเนื่องมาจากการทำงานของระบบการเมืองอันจะนำไปสู่การสนับสนุน หรือการตั้งข้อเรียกร้องใหม่ต่อระบบการเมือง ถ้าระบบการเมือง

สามารถตอบสนองต่อข้อเรียกร้องต่าง ๆ ได้ ก็จะได้รับ การสนับสนุนจากสมาชิก ระบบก็อยู่รอดหากเป็นไปในทางตรงกันข้ามระบบก็เสื่อมสลายไป

ปัจจุบันได้มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบตามแนวคิดของ David Easton มาประยุกต์กับแนวคิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบที่มองว่าการพัฒนา บุคลากรจะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้บุคลากรที่พึงประสงค์ กรณีที่บุคลากรไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้ที่กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป โดยคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ

2.2.1 รูปแบบของวิธีระบบ (System Approach Model)

ทฤษฎีระบบ ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (จันทรานี, 2545)

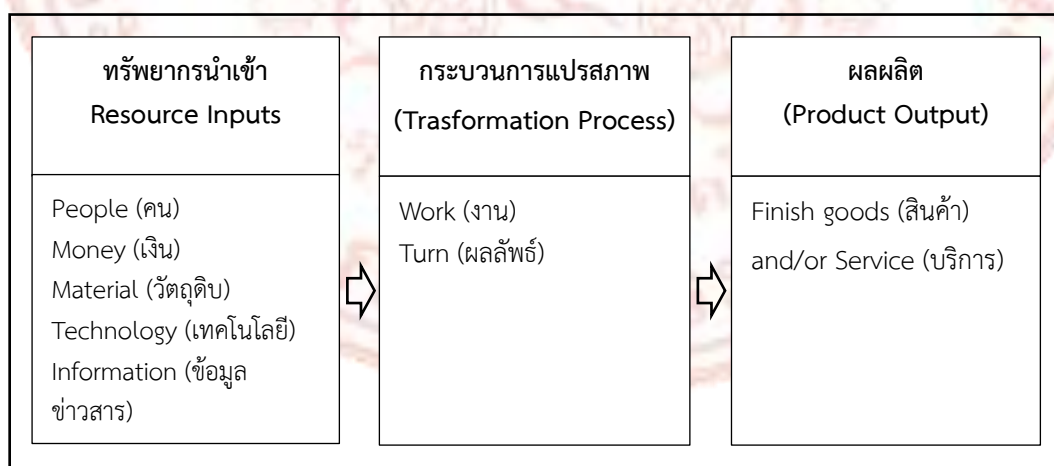
1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุกด้าน ได้แก่ แรงงาน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ แรงจูงใจ ที่เป็นส่วนเริ่มต้น และเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร

2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การนำเอาปัจจัย หรือทรัพยากรมาใช้ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีระบบย่อยรวมกันอยู่ ได้แก่ การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัด การประมวลผลการติดตามตรวจสอบ เพื่อให้ปัจจัยที่เข้าสู่กระบวนการได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลลัพธ์ (Product or Output) หมายถึง ผลที่ได้จากการนำปัจจัยการผลิตไปปฏิบัติในกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การป้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การแจ้งกลับ หรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้กับกระบวนการก่อนหน้าได้ทราบ

จากแนวคิดของทฤษฎีระบบสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับโรงงานอุตสาหกรรมได้ดังนี้

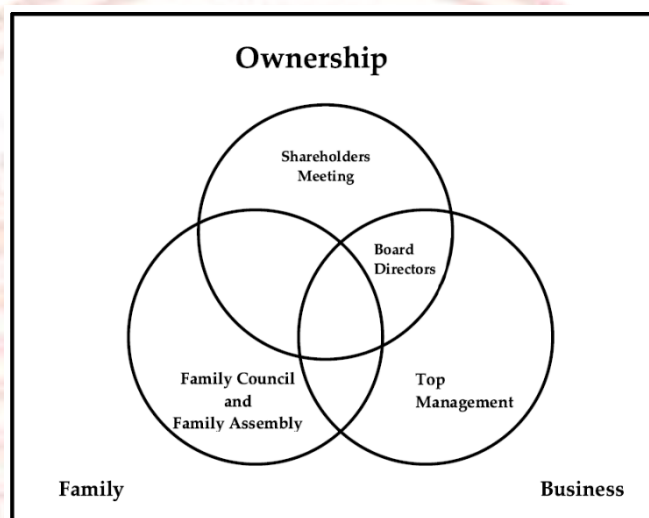


ภาพที่ 2-1 แสดงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบกับโรงงานอุตสาหกรรม

2.2.2 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบมาใช้อธิบายธุรกิจครอบครัว

Davis et al. (1997) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ Generation to Generation ว่าทฤษฎีที่นำมาอธิบายธุรกิจครอบครัวได้ดีที่สุดและเป็นที่นิยมน้อย่างสูงในการทบทวนวรรณกรรมเรื่องธุรกิจ

ครอบครัว คือ ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory) ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอธิบาย ธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับครอบครัว (Family) การจัดการ (Management) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสาม ส่วนจะรวมกันเป็นระบบ แต่ละองค์ประกอบเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ ธุรกิจและครอบครัวจึง ดำเนินไปเพื่อองค์ประกอบที่ถือเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ คือ ธุรกิจครอบครัว (Family Business) สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2-2 แสดงทฤษฎีระบบ (Davis et al. 1997)

2.2.1.1 องค์ประกอบด้านที่ 1 ครอบครัว (Family)

ครอบครัว จะให้ความสำคัญสูงสุดต่อการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก การรักษาน้ำใจระหว่างกัน การรักษาชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล สถานะทางสังคม และการรักษาทรัพย์สินสมบัติของครอบครัว ซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในครอบครัว โดยสมาชิกในครอบครัวเองจะให้ความสำคัญต่อสมาชิกในครอบครัวเองจะให้ความสำคัญต่อความแตกต่างทางบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ ความต้องการของแต่ละคนรวมทั้งคุณค่าร่วม วัฒนธรรม และโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมของสมาชิก รวมทั้งอาจส่งผลต่อไปยังแนวทางของธุรกิจครอบครัวด้วย อย่างไรก็ตามเจ้าของธุรกิจและทายาททางธุรกิจ จะต้องคำนึงถึงเสมอว่า ไม่ใช่สมาชิกทุกคนในครอบครัวจะได้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัว (บัณฑิต นิฉถาวร, 2557)

2.2.1.2 องค์ประกอบด้านที่ 2 ธุรกิจ (Business)

ธุรกิจมีเป้าหมายเป็นพื้นฐานในระบบธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดจากการว่าจ้างทำงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายในการจ้างงานอย่างชัดเจน รวมถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ เมื่องานสำเร็จลุล่วง มองปัจจัยภายนอกเป็นสำคัญ คือ ผลลัพธ์ธุรกิจ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผลงานของบุคคล และมีการวัดผลลัพธ์นั้นอย่างเป็นรูปธรรมและให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจและชื่อเสียงของบริษัทเป็นหลัก ผู้ที่เกี่ยวข้องกับส่วนธุรกิจจะประกอบด้วย สมาชิกในครอบครัวที่ทำงานกับบริษัทในฐานะลูกจ้าง เช่น ผู้บริหารในบริษัทหรือเป็นพนักงานคนหนึ่ง

โดยอาจมีหุ้นในบริษัทหรือไม่ก็ได้ รวมถึงคนนอกตระกูลที่บริษัทจ้างเข้ามา ซึ่งอาจมีหรือไม่มีหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของในธุรกิจก็ได้ (บัณฑิต, 2557)

2.2.1.3 องค์ประกอบด้านที่ 3 ความเป็นเจ้าของ (Ownership)

ความเป็นเจ้าของ คือ เน้นไปที่การแบ่งปันผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่คือ สมาชิกในครอบครัวนั่นเอง คนภายนอกตระกูลอาจมีส่วนความเป็นเจ้าของบ้าง ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการถือหุ้นว่าได้มีการระดมทุนจากภายนอกหรือไม่ เช่น การเอาธุรกิจครอบครัวเข้าตลาดหลักทรัพย์ หรือการแปลงหนี้เป็นทุนในกรณีการปรับโครงสร้างหนี้ การรวบรวมกิจการกันหรือการให้ผลตอบแทนพนักงานในรูปแบบของหุ้นความเป็นเจ้าของ (เจ้าของเงินทุน) หมายถึง การมีอำนาจในการกำหนดนโยบายของบริษัท รวมทั้งสามารถแต่งตั้งผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวได้ เป็นองค์ประกอบที่สมาชิกในครอบครัวสามารถใช้เพื่อควบคุมบริษัทให้ตอบสนองต่อความต้องการของครอบครัว ซึ่งไม่ใช่ธุรกิจเพื่อธุรกิจ แต่เป็นธุรกิจเพื่อครอบครัว ธุรกิจครอบครัวมีพื้นฐานอยู่บนความสมดุลของระบบครอบครัวและระบบธุรกิจย่อมก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับธุรกิจครอบครัว การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ และครอบครัวย่อมมีความสัมพันธ์ที่ดี (บัณฑิต, 2557) ความสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีส่วนซ้อนทับกันอยู่ เริ่มต้นจากครอบครัว ซึ่งเป็นจุดกำเนิดของธุรกิจ สมาชิกครอบครัว คือ ปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ แรงงาน ทุน ความรู้ และสายสัมพันธ์ในการทำธุรกิจ ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดสิทธิ์ความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัว เจ้าของซึ่งมีสิทธิ์ในการเข้ามาบริหารดูแลการดำเนินงานของกิจการด้วยตนเอง และเมื่อธุรกิจได้รับผลกำไรจึงมีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่สมาชิกในครอบครัว (นวพล รอน และภาคินี, 2552)

ทฤษฎีระบบได้กล่าวไว้ว่า สำหรับธุรกิจครอบครัว การที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้ จำเป็นต้องประสมประสานระบบย่อยทั้งสามเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ความเป็นครอบครัว การจัดการ และความเป็นเจ้าของ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจครอบครัวก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ กล่าวคือ ครอบครัวย่อมรู้ดีและเข้าใจดีที่สุดว่าระบบของสังคมมีความสลับซับซ้อนและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา (Dynamic Social System) ครอบครัวจะปรับตัวเข้ากับระบบสังคมดังกล่าวได้อย่างไร แต่ขณะเดียวกันความเป็นครอบครัวอาจกระทบกับความเป็นเจ้าของ และการจัดการระบบย่อยระบบหนึ่ง ไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียงลำพัง แต่จะต้องอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องกันและมีความสมดุลกัน จึงจะทำให้ระบบใหญ่ที่ประกอบกันขึ้นเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน (อำพล, 2552)

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบช่วยให้องค์ประกอบทั้งสามมีความสำคัญและความสมดุลกันระหว่างองค์ประกอบทั้งสามในธุรกิจครอบครัว เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ การผสมผสานที่สมดุลและเหมาะสมระหว่างครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในอนาคต

ดังนั้นในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้น ผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องเข้าใจว่าธุรกิจครอบครัวนั้นเป็นระบบเปิดที่มีองค์ประกอบภายใน เช่น ผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นใหม่ รวมทั้งเทคโนโลยีที่ใช้ และ ส่วนองค์ประกอบภายนอก เช่น การแข่งขันในโลกดิจิทัล พฤติกรรมลูกค้าออนไลน์ ซึ่งต่างมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกัน ในการดำเนินงานของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลจะต้องมีการนำ

ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ความรู้ดิจิทัลของผู้สืบทอดธุรกิจ เทคโนโลยีใหม่ๆ มา ผ่านกระบวนการ (Process) ในการปรับเปลี่ยนธุรกิจ และสร้าง ผลผลิต (Output) เป็นสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ตลาดยุคดิจิทัลเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่ไม่หยุดนิ่ง ผู้บริหาร ทั้งรุ่นปัจจุบันและผู้สืบทอด ต้องนำพาธุรกิจให้มีความยืดหยุ่นและปรับตัว โดยใช้ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากลูกค้าและตลาดดิจิทัล เพื่อระบุสิ่งที่ต้องพัฒนา และเตรียมพร้อมผู้สืบทอด ให้มีศักยภาพในการนำพาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland

David C. McClelland (1973) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ กระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มี ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก โดยเค้าได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช้การทดสอบด้วยแบบทดสอบความ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

แนวคิดสมรรถนะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ดังแสดงในภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง ตามแนวคิดของ McClelland (ชูชัย สมศิริไกร, 2550)

จากภาพที่ 2-3 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (iceberg theory) เป็นทฤษฎีที่ McClelland เป็นผู้คิดค้น ซึ่งเป็นการนำเอาแนวคิดเปรียบเทียบบุคลิกของคนในการทำงานกับการเห็นภูเขาน้ำแข็งในทะเลใช้ในการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคคลแต่ละคนในการทำงานในองค์กร โดยจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่

อยู่เหนือน้ำจะเป็นส่วนที่มองเห็นสังเกตและวัดได้ง่าย และส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มองไม่เห็น แต่จะมีปริมาณที่มากกว่าส่วนที่เห็นทำการสังเกตและวัดประเมินค่าได้ยากกว่าซึ่งทั้งสองส่วนถือเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 : ส่วนที่มองเห็นหรือเทียบภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย ประกอบด้วย

1.1 ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่น ทักษะการพูด ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการวางแผน

1.2 ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้าน เช่น ความรู้คณิตศาสตร์ ความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์

ส่วนที่ 2 : ส่วนที่มองไม่เห็น หรือเทียบกับก้อนภูเขาน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มองไม่เห็นหรือสังเกตได้ยากและการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือพัฒนาทำได้ยาก ในส่วนนี้จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนที่มีการแสดงออกให้เห็น ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าเป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ประกอบด้วย

2.1 บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง บทบาท หน้าที่ หรือความรับผิดชอบที่ได้รับอิทธิพลค่านิยมที่แต่ละคนต้องการให้สังคมรับรู้ตัวตนของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไรเช่น อยากให้คนอื่นมองว่าตนเองเป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีความเป็นผู้นำ

2.2 ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) หมายถึง ทศตนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่แต่ละคนเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเป็นคนมีทัศนคติที่ดี หรือร้าย การเป็นคนที่มีความเชื่อในตนเอง การเป็นคนมีความมั่นใจสูง

2.3 อุปนิสัย (Trait) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวที่อธิบายถึงแต่ละคน เป็นสิ่งที่ใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์ในชีวิตประจำวันอยู่ตลอดเวลาจนเกิดความเคยชิน

2.4 แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงจูงใจหรือแรงขับภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป่าหมาย เช่น การตั้งเป้าหมายที่ทำหายหรือการพยายามอดทนทำให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่ง Duckworth et al. (2007) ยังได้นำเสนอว่าผู้ที่มีความอดทนและความมุ่งมั่นระยะยาว มีความขยันหมั่นเพียรด้วยมักจะประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน

Spencer and Spencer (1994) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย อัตมโนทัศน์ ความรู้และทักษะ ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนดได้ให้ลักษณะที่เป็นฐานรากหมายความว่า สมรรถนะที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึกและเหนียวแน่นของบุคลิภาพของบุคคลสามารถแยกออกได้เป็น 5 ประเภทที่สำคัญ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้โดยเฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้น ๆ มีความรู้เป็นสมรรถนะที่ซับซ้อน ดังพบได้ว่าการวัดความรู้โดยการทดสอบบ่อยครั้งไม่สามารถพยากรณ์การทำงานได้

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย หรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive) เช่น ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)

3. อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หมายถึง ทศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) หรือ จินตนาการ (Self-Concept) เช่น การที่เป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเองสูง ก็จะเป็นคนที่เชื่อว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่มีประสิทธิภาพได้ในหลายๆสถานการณ์และค่านิยมซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้แสดงพฤติกรรมที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ เช่น บุคคลที่มีค่านิยมเป็นผู้นำก็แสดงพฤติกรรมออกเป็นผู้นำ

4. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การมีปฏิกริยาที่รวดเร็วมีสายตาดีเป็นลักษณะทางร่างกายของนักบินหรือการมีความสามารถในการควบคุมตนเองและการมีความคิดริเริ่มทำให้มีความสามารถแก้ปัญหาภายใต้ความกดดันต่าง ๆ ได้

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคำนึงถึง หรือต้องการซึ่งเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมเป็นแรงจูงใจเป็นแรงส่งเสริมให้เลือกจะทำหรือแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการและเป็นสาเหตุที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันเช่นคนที่มีลักษณะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง (Achievement) ก็จะเป็นคนที่ตั้งเป้าหมายกับตนเองที่ท้าทาย

เดชา (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

ณรงค์วิทย์ (2545) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

จากข้อมูลที่ได้ค้นคว้ามาผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973) ในการนำมาพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมต้องบูรณาการทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์เข้าด้วยกันเพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรม โดยเฉพาะสมาชิกในครอบครัวที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการบริหารธุรกิจ ถือเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความมั่นคงของธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นกระบวนการที่ใช้ระยะเวลานาน และมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจในระยะถัดไป โดยผู้ที่มีบทบาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือ สมาชิกครอบครัว ธุรกิจครอบครัว และเจ้าของธุรกิจ ซึ่งผู้ดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่จะสละตำแหน่งในอนาคต คือ ผู้นำรุ่น

ก่อน ส่วนผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อ คือ ทายาทธุรกิจ โดยจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้นำรุ่นก่อนว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ และมีแรงจูงใจในการทำงาน (De Massis et al., 2008)

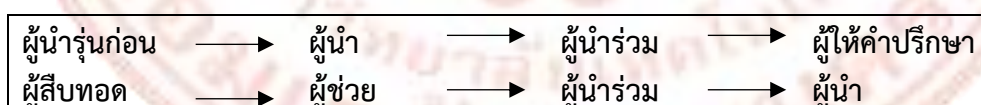
อำนาจ (2551) กล่าวถึงความจำเป็นในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของธุรกิจครอบครัวมีเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นหลักประกันที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอด โดยการสืบทอดธุรกิจให้แก่รุ่นลูกหลาน เป็นความต้องการของผู้ก่อตั้งธุรกิจเกือบทุกราย ดังนั้น การวางแผนการสืบทอดธุรกิจจึงเป็นเครื่องมือในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และสิ่งที่ควรคำนึง คือ ความเต็มใจของผู้สืบทอดในการมารับช่วงต่อ รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับความสามารถ และความสนใจในการสืบทอดธุรกิจมากกว่าลำดับขั้นการสืบทอดภายในครอบครัว

2. การเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง คือ กระบวนการที่เมื่อมีการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีความสนใจในธุรกิจได้แล้ว ผู้นำรุ่นก่อนควรมีการสร้างความรู้เข้าใจให้แก่สมาชิกในครอบครัวคนอื่น ๆ รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ ว่าบุคคลที่จะมาสืบทอดธุรกิจลำดับถัดไปคือใคร และต้องมีการเตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดธุรกิจ เช่น การให้ความรู้ คำปรึกษา อธิบายลักษณะการดำเนินธุรกิจ ข้อมูลลูกค้า คู่ค้าต่าง ๆ รวมไปถึงข้อมูลที่สำคัญของธุรกิจให้ผู้สืบทอดธุรกิจได้เรียนรู้และทำความเข้าใจในรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

กระบวนการในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวควรกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยผู้สืบทอดธุรกิจควรได้รับคำแนะนำในการดำเนินงาน ในขณะที่ผู้นำรุ่นก่อนก็ควรมอบหมายภาระงานและอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม เพื่อเป็นการฝึกฝนกระบวนการในการทำงาน พัฒนาทักษะในการบริหาร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนได้รับมอบอำนาจอย่างเต็มตัว

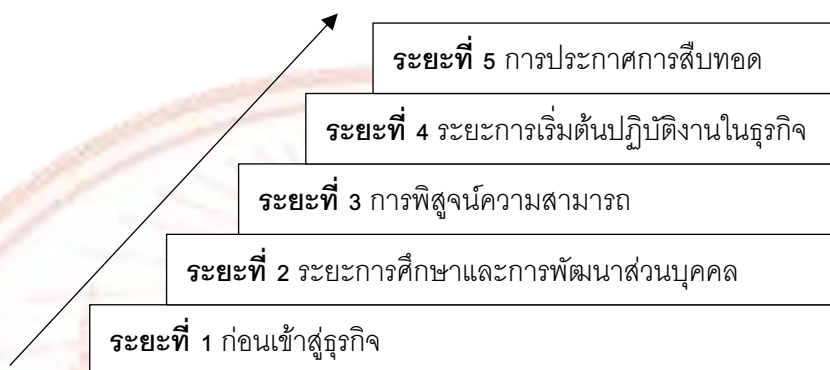
นอกจากนี้ Handler (1990) ได้อธิบายบทบาทของผู้นำที่มีการถ่ายโอนอำนาจจะค่อย ๆ ลดลง ในขณะที่บทบาทของผู้สืบทอดก็จะค่อย ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งในการนี้ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง (2559) ยังได้นำเสนอใจความสำคัญที่จะเกิดขึ้นในช่วงของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ คือ การถ่ายโอนความเป็นผู้นำสู่ผู้สืบทอด และการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของ ซึ่งไม่สามารถถ่ายโอนพร้อมกันได้ โดยที่ความเป็นผู้นำจะถูกถ่ายโอนก่อนความเป็นเจ้าของที่มีความสอดคล้องกับ ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 แสดงบทบาทของผู้นำรุ่นก่อนและผู้สืบทอดธุรกิจ (ดัดแปลงจาก Handler, 1990)

จากภาพที่ 2-4 แสดงบทบาทของการสืบทอดธุรกิจ โดยที่ผู้นำรุ่นก่อน เมื่อมีการระบุตัวผู้สืบทอด และให้ผู้สืบทอดเข้ามาร่วมดำเนินงาน ตัวผู้นำรุ่นก่อนจะถูกลดบทบาทลงเป็นผู้นำร่วม ในขณะเดียวกันตัวผู้สืบทอดก็จะค่อย ๆ เพิ่มบทบาทจากผู้ช่วยไปเป็นผู้นำร่วมเช่นเดียวกัน และหลังจากการดำเนินธุรกิจไปในระยะหนึ่งจนการถ่ายโอนอำนาจสิ้นสุดอย่างสมบูรณ์ ผู้นำรุ่นก่อนจะลดบทบาทของตนมาเป็นผู้ให้คำปรึกษา ในขณะที่ผู้สืบทอดจะกลายมาเป็นผู้นำหลักแทนที่ในที่สุด

จากการศึกษาบทบาทการสืบทอดธุรกิจ ได้มีนักวิจัยหลายท่านนำโมเดลกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของลองเง็คเนอร์ (Longnecker) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 5 ระยะ (Longnecker, Moore, Palich and Petty, 2010) ดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 แสดงกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว (ดัดแปลงจาก Longnecker et al. (2017)

จากภาพ 2-5 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนเข้าสู่ธุรกิจ (Pre-Business Stage) เป็นระยะที่ผู้สืบทอดควรเข้ามาทำความเข้าใจความคุ้นเคยกับธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย โดยในระยะนี้จะไม่มีการวางแผนอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ในช่วงหลังจะมีการแนะนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้มีความรู้สึกทางบวกต่อธุรกิจ

ระยะที่ 2 ระยะการศึกษาและการพัฒนาส่วนบุคคล (Education and Personal Development Stage) คือ การให้ผู้สืบทอดได้มีโอกาสในการศึกษา หาความรู้ และกำหนดเส้นทางการเรียนรู้ของตนเองภายใต้การคำนึงถึงลักษณะของธุรกิจของครอบครัว รวมไปถึงการพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจอีกด้วย แต่ทั้งนี้ในบางธุรกิจครอบครัวก็อาจจะมองว่าวุฒิการศึกษาอาจจะไม่จำเป็นต่อธุรกิจเสมอไป

ระยะที่ 3 การพิสูจน์ความสามารถ (Proof of Competence Stage) คือ ในระยะนี้ผู้ก่อตั้งธุรกิจจะผลักดันให้ผู้สืบทอดธุรกิจได้มีโอกาสในการแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ โดยอาจจะให้มีการเข้ารับตำแหน่งในธุรกิจอื่นก่อนที่จะกลับมาทำงานในธุรกิจครอบครัว เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในตัวของผู้สืบทอดเองด้วย

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

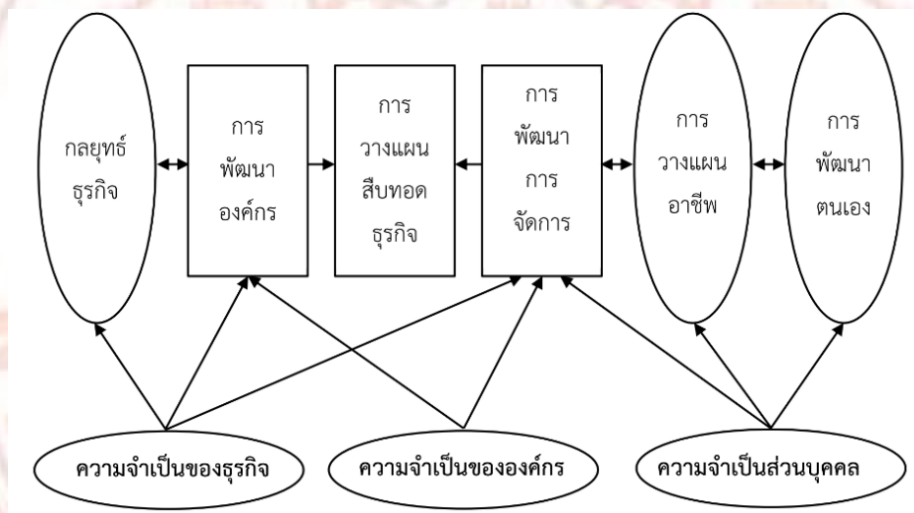
ระยะที่ 5 การประกาศสืบทอดธุรกิจ (Declaration of Succession Stage) คือ ผู้สืบทอดเข้ามารับตำแหน่งให้เป็นผู้บริหารในตำแหน่งสูงของธุรกิจ โดยอาจจะมีผู้ก่อตั้งธุรกิจยังคงอยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องมีการแสดงเจตจำนงการสืบทอดธุรกิจของผู้ก่อตั้งไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อลดปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังการสืบทอดอำนาจ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว โดยผู้ก่อตั้งควร เลือกผู้สืบทอดจากความสนใจและความสามารถ มากกว่าลำดับการเกิด และ ไม่ควร

บังคับ หากผู้สืบทอดไม่เต็มใจ สิ่งสำคัญคือการ เตรียมความพร้อม ให้ผู้สืบทอดทำความเข้าใจกับ วัฒนธรรมองค์กร สร้างความผูกพัน และพัฒนาทักษะที่จำเป็น รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ บุคลากร เพื่อให้การรับช่วงต่อเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ

โดย Woodall และ Winstanley (1998) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการ (Management Development) ที่เชื่อมโยงกับแนวคิดในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจที่เกิดจาก ความจำเป็นใน 3 ส่วนด้วยกัน ดังนี้

1. ความจำเป็นของธุรกิจ (Business Needs) ที่เกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาการจัดการ
2. ความจำเป็นขององค์กร (Organization Needs) ที่เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาการจัดการ
3. ความจำเป็นส่วนบุคคล (Individual Needs) ที่เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาตนเอง และการวางแผนอาชีพของตนให้เติบโตไปพร้อมองค์กร



ภาพที่ 2-6 แสดงการวางแผนสืบทอดธุรกิจส่วนสำคัญของการพัฒนาการจัดการ (Woodall and Winstanley, 1998)

จากภาพที่ 2-6 จะเห็นว่าการวางแผนสืบทอดธุรกิจนั้น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการพัฒนา องค์กรและการพัฒนาการจัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในเรื่องการพัฒนาองค์กร การวางแผน สืบทอดธุรกิจ คือ กลยุทธ์ธุรกิจที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินต่อไปได้ ในเรื่องการพัฒนาการจัดการ การวางแผนสืบทอดธุรกิจ เป็นทั้งความจำเป็นขององค์กรและยังเป็นความจำเป็นในระดับบุคคลของ ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในเรื่องของการวางแผนอาชีพและการพัฒนาตนเอง

จากข้อมูลที่ได้ค้นคว้ามา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนสืบทอดธุรกิจ อุตสาหกรรมครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ครอบครัวในอนาคต จึงมีความจำเป็นต้องมีการวางแผนและสอนงานผู้สืบทอดธุรกิจไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ การถ่ายโอนบทบาทผู้นำและความเป็นเจ้าของเป็นไปอย่างราบรื่น การวางแผนและพัฒนาผู้สืบทอด ธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบจะช่วยลดความเสี่ยงจากความขัดแย้งหรือความไม่พร้อม รวมทั้ง

ส่งเสริมความมั่นคงและการปรับตัวอย่างยั่งยืนขององค์กรในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ การสร้างความเข้าใจและยอมรับของสมาชิกในครอบครัว รวมถึงการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร ร่วมกัน จะช่วยให้กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไม่มีปัญหาและอุปสรรค ทั้งในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว

2.4.2 ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว

ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว หมายถึง วิสัยทัศน์ของผู้นำ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของสมาชิกในครอบครัว ความขยันอดทนของผู้นำ การยึดมั่นคำสัญญาต่อลูกค้าและธุรกิจ การแยกการจัดการครอบครัวออกจากการจัดการธุรกิจอย่างเด็ดขาด การถ่ายทอดค่านิยมที่สำคัญให้แก่สมาชิกในครอบครัว การส่งเสริมและประสานให้เกิดความกลมเกลียวกันในระหว่างสมาชิกครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ การกระตุ้นให้สมาชิกครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจนำธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ มีการวางแผนสืบทอดทายาทธุรกิจ มีแผนการวางมือจากธุรกิจครอบครัว มีแผนการบ่มเพาะทายาท และกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกทายาทเข้าสู่ธุรกิจ สามารถดึงศักยภาพผู้บริหารมืออาชีพมาใช้อย่างเต็มที่ (อำพล, 2551)

Handler (1990) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธุรกิจครอบครัว โดยการศึกษาได้แบ่งเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) กระบวนการสืบทอดธุรกิจ 2) มุมมองและเหตุผลของลูกหลานผู้สืบทอดธุรกิจ 3) ลักษณะสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ 4) วาระการวางมือของผู้ก่อตั้ง และ 5) ปัญหาความล้มเหลวในการสืบทอดธุรกิจ พบว่าความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับกระบวนการสืบทอดธุรกิจที่มีการกำหนดแผนและวิธีการสืบทอดธุรกิจอย่างจริงจัง มีการบ่มเพาะทายาท เพื่อเตรียมเข้าสู่ธุรกิจแต่เนิ่น ๆ และผู้ก่อตั้งมีการกำหนดวาระการวางมือจากธุรกิจครอบครัวในเวลาอันเหมาะสม บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงถึงความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ลักษณะพฤติกรรมความไม่แน่นอนและภาวะผู้นำเป็นวิธีการเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Bryman et al., 1996) ลักษณะของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว คือ มีความปรารถนาที่ต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างสูง ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่เป็นรุ่นแรกของธุรกิจ พบว่า มีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและพบสไตล์การบริหารแบบผู้นำเท่านั้นจึงจะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตที่ต่อเนื่องและยั่งยืนได้ การส่งไม้ต่อจากผู้นำในรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งทั้งภาวะผู้นำ บทบาท สไตล์การบริหาร ล้วนเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (ภักสรดา และประสพชัย, 2559)

นักวิชาการชี้ว่าประเด็นสำคัญในการวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัว คือ ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจ (Dyer, 1986) ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวจะสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจของครอบครัว ความสามารถในการถ่ายทอดภาวะผู้นำจากรุ่นผู้ก่อตั้งไปยังรุ่นลูก จากรุ่นลูกไปยังรุ่นหลาน และสืบทอดธุรกิจต่อไปรุ่นแล้วรุ่นเล่า ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง (อำพล, 2558) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญในครอบครัว ภาวะของผู้ก่อตั้ง (Incumbent) และภาวะผู้นำของทายาทผู้สืบทอด (Successor) ยืนยันถึงความสำคัญของความสัมพันธ์และคุณภาพความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว (Fox et al., 1996) จากการศึกษาของ Chua et al. (2003) พบว่า คุณสมบัติที่จำเป็นของทายาทธุรกิจ ได้แก่ 1) ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้สืบทอด 2) ความสามารถหลักและความสามารถในการบริหารจัดการ และ 3) ความเต็มใจและความรับผิดชอบของทายาทในการรับช่วงต่อ รวมถึงการกำหนดบทบาทความเป็นผู้นำของตน

สรุปได้ว่าความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตนของทายาทธุรกิจเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการสืบทอดธุรกิจ

อำพล (2551) กล่าวว่า การทำความเข้าใจในผู้สืบทอดธุรกิจในรุ่นต่อ ๆ ไปของผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นที่ 1 ไปยังรุ่นที่ 2 หรือรุ่นต่อ ๆ ไปในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจครอบครัวให้เหมาะสมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้ก่อตั้งจะต้องมีความเต็มใจที่จะปรับองค์กรให้เหมาะสมกับทักษะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจ ในขณะเดียวกันผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องได้รับการยอมรับในธุรกิจโดยการเตรียมทักษะความรู้ ความสามารถที่จะบริหารจัดการคนในธุรกิจไปในเวลาเดียวกันให้ได้ด้วย อัตลักษณ์ภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจ ได้แก่ การแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ การสร้างคุณค่า การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงาน การสร้างภาวะผู้นำและการแบ่งปัน การเป็นภาวะผู้นำในรูปแบบ “ผู้รับใช้องค์กร” เช่น การสอนงานตามตำนานของธุรกิจครอบครัว อาทิ ความซื่อสัตย์ อดทน การทุ่มเท อุทิศเวลาให้กับองค์กร การบริการลูกค้า เป็นต้น การทำตัวเป็นผู้ตามในบางสถานการณ์ อาทิ การระดมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรโดยบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

จากการศึกษาตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวของอำพล (2555) กำหนดให้ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวเป็นตัวแปรอิสระ โดยผลการศึกษาพบว่า ผู้นำกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ (69.3%) การจัดการธุรกิจครอบครัวแยกออกจากครอบครัวอย่างเด็ดขาด (68.3%) และผู้นำบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ (67%) จากการศึกษาเพิ่มเติมของ อำพล (2558) ยังพบว่า การส่งเสริมให้ทายาทเข้าร่วมธุรกิจครอบครัว การพัฒนาทายาท ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างทายาทกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว และความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รวมทั้งต้องมีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว ต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรให้กับสมาชิกในครอบครัวและองค์กรของตน รวมถึงต้องสร้างความสามัคคีและทำงานเป็นทีม ผู้นำธุรกิจครอบครัวต้องสามารถแยกการจัดการธุรกิจออกจากการจัดการครอบครัวอย่างชัดเจน การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวจะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นการพัฒนาภาวะในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวจึงเป็นส่วนสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในการสืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

2.4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ครอบครัวคล้ายกันในเรื่องของกลยุทธ์ คือ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แม้ว่าผลประกอบการนั้นจะไม่มี ความแตกต่าง เพราะวัดด้วยการบรรลุเป้าหมายของแต่ละองค์กร แต่ความแตกต่างกันในเป้าหมาย คือ การดำเนินไปข้างหน้าและกระบวนการของความเป็นเจ้าของของสมาชิกในครอบครัว ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจ (Harris et al., 1994) อ้างถึงใน

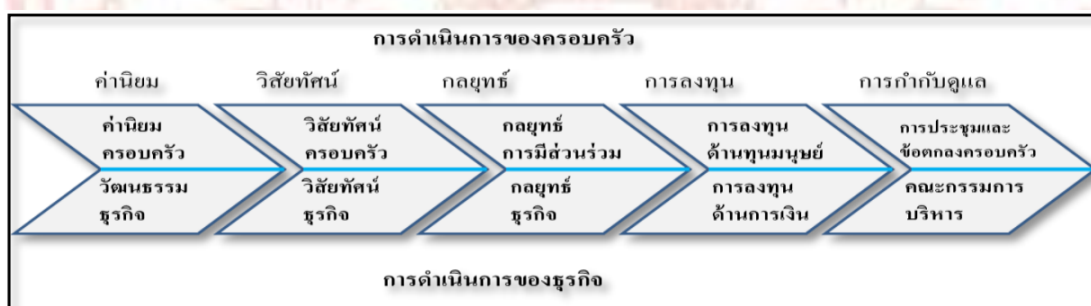
อำพล, 2552) ครอบครัวยจะมีอิทธิพลโดยตรงทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อภาพรวมของธุรกิจ เช่นเดียวกับรัฐดา และสวิต (2561) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ (Strategy Implementation) (Snow & Hambrick, 1980) โดยการกำหนดและวางแผน กลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการบริหารจัดการที่มีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ ในขณะที่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร Chua et al. (1999) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์และธุรกิจครอบครัว โดยให้คำจำกัดความของธุรกิจครอบครัวว่าเป็นธุรกิจที่มีการควบคุมและการจัดการตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นโดยสมาชิกในครอบครัว มีระบบการจัดการแตกต่างกันแต่ละช่วงของการส่งมอบทายาทเพื่อสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ คำจำกัดความนี้สอดคล้องกับมุมมองในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะแสดงให้เห็นถึงการกำหนดเป้าหมายและการออกแบบกลยุทธ์เพื่อตอบสนองเป้าหมายเหล่านั้น มีกลไกการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และการควบคุมเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของธุรกิจ (Sharma et al., 1997) นอกจากนี้ Post (1993) ได้เสนอว่าการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในทุกรุ่นที่เข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว การเปลี่ยนแปลงหรือกำหนดกลยุทธ์ใหม่ โดยมีความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ เป็นแนวทางการสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Hofer and Chrisma, 1998 อ้างใน อำพล, 2552) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารธุรกิจครอบครัว ในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ สำหรับทายาททุกรุ่นที่รับช่วงต่อ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกันนั้นจะส่งผลให้การควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันด้วย

อัญชลี สุวรรณ และพิชาภพ (2563) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วธุรกิจนิยมใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ด้วยการตั้งคำถามทางธุรกิจที่สำคัญ Goodstein (1994) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there?) สำหรับธุรกิจครอบครัวแล้วการตอบคำถามพื้นฐานเหล่านี้น่าจะไม่เพียงพอ เพราะส่วนผสมขององค์กรมาจากธุรกิจและครอบครัว สำหรับธุรกิจแล้ว การไขว่คว้าว่าเราต้องการแข่งขันในตลาดใดจะแข่งขันรูปแบบไหนจึงจะมีประสิทธิภาพ และเราจะต้องนำทรัพยากรอะไรบ้างไปลงทุนในเชิงรุก ประเด็นเหล่านี้ทำให้สามารถพัฒนากลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ แต่อาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว ปัญหาธุรกิจครอบครัวมักเผชิญ คือ ธุรกิจมีแผนการดำเนินงานที่ยืดเยื้อสมบูรณแบบ แต่ครอบครัวไม่เคยคุยกันในเรื่องเกี่ยวกับการสืบทอดกิจการ การจ้างงานคนในครอบครัว การให้ค่าตอบแทน การวางแผนอาชีพ การแบ่งหรือให้อำนาจการตัดสินใจ ประเด็นเหล่านี้มักไม่พูดกันจนกว่าความขัดแย้งหรือวิกฤตจะก่อตัว ผลก็คือธุรกิจครอบครัวไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ปัญหาจะนำพาครอบครัวไปสู่ความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเสี่ยงต่อการใช้อารมณ์ในการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ดังนั้น การมีกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะปกป้องทั้งครอบครัวและธุรกิจจากความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น

Dyer Jr (2003) เชื่อว่าครอบครัวกำหนดแนวทางกลยุทธ์ธุรกิจและการจัดการโดยได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น อาจทำให้วาระของกลยุทธ์ดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปได้ แม้ว่าธุรกิจครอบครัวจำนวนมากจะมีความรักดีอย่างมากต่อธุรกิจ มีคณะกรรมการบริหารจากบุคคลภายนอก ปัจจัยที่แตกต่างเหล่านี้ไม่ได้มีผลกระทบต่อการจัดการของธุรกิจเลยและไม่ได้เกิดจากแรงกดดันภายนอก หากแต่เกิดจากความผูกพันอย่างลึกซึ้ง คำสอนต่าง ๆ

Carlock and Ward (2001) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนธุรกิจครอบครัวต้องให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงผลประกอบการของธุรกิจ การรับมือกับความคาดหวังของครอบครัว และต้องสร้างและรักษาความไว้วางใจของสมาชิกในธุรกิจครอบครัวควบคู่กันไป การวางแผนธุรกิจครอบครัวมีกระบวนการที่ไม่เหมือนการวางแผนทั่วไป โดยเรียกกันว่า กระบวนการวางแผนคู่ขนาน (The Parallel Planning Process: PPP) Carlock et al. (2010) อธิบายเพิ่มเติมว่า กระบวนการวางแผนคู่ขนานเป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างสมาชิกในครอบครัวและผู้บริหารธุรกิจ เพื่อตอบคำถามสำคัญที่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีของครอบครัวและผลการดำเนินงานทางการเงินที่แข็งแกร่งมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สรุปได้ว่า ในการจัดการธุรกิจครอบครัวนั้น ผู้นำครอบครัวต้องใช้ทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการวางแผน เพื่อกำหนดภาพทิศทางการของครอบครัว โดยทั้งสองแผนงานที่ได้พัฒนาและดำเนินการนั้นต้องมีความสอดคล้องกัน ซึ่งกระบวนการวางแผนคู่ขนานเป็นเครื่องมือที่จะช่วยชี้นำให้ประสบความสำเร็จได้

กระบวนการวางแผนคู่ขนานสำหรับธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (อัญชลี สุวรรณ และพิชาภพ, 2563)



ภาพที่ 2-7 แสดงขั้นตอนการของการวางแผนธุรกิจและครอบครัว (The Family and Business Planning Actio Steps) (ดัดแปลงจาก Carlock et al. (2010)

ขั้นตอนที่ 1 คุณค่าหรือค่านิยมของครอบครัวและวัฒนธรรมของธุรกิจ (Family Values and Business Culture) กระบวนการวางแผนคู่ขนานเริ่มต้นจากการสำรวจคุณค่าหรือค่านิยมของครอบครัว ซึ่งค่านิยมครอบครัว (Family Values) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ครอบครัวต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากความคิดมุ่มอง ความเชื่อที่มีร่วมของสมาชิกในครอบครัว เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในครอบครัวให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับการแบ่งปัน ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความสามัคคี การเรียนรู้ การใช้เวลา การให้ความสำคัญกับครอบครัว ธุรกิจและการเงิน เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมของธุรกิจ (Business Culture) หรือวัฒนธรรมขององค์กร คือ รูปแบบของความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของสมาชิกขององค์กร ระบบความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยมร่วม

(Values) ที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สะท้อนความแตกต่างของแต่ละองค์กร (Hotstede, 1997; Shermerhorn, 1999 and Robbins, 2001 ; อ้างอิงใน อัญชลี สุวรรณ และพิชาภพ, 2563)

ขั้นตอนที่ 2 วิสัยทัศน์ของครอบครัวและธุรกิจ (Family and Business Vision) วิสัยทัศน์ครอบครัว คือ ภาพในอนาคตของครอบครัวอันเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สมาชิกในครอบครัวมองเห็นภาพในอนาคตเป็นภาพเดียวกัน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น คือ 1) เป้าหมายต่อสมาชิกครอบครัวในระดับบุคคล 2) เป้าหมายของครอบครัวในการอยู่ร่วมกัน และ 3) เป้าหมายของธุรกิจครอบครัว (Happywonder, 2019 อ้างอิงใน อัญชลี สุวรรณ และพิชาภพ, 2563) ทั้งนี้ผู้นำธุรกิจ สมาชิกครอบครัว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจครอบครัวจะต้องดำเนินการในการอภิปรายร่วมกัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของครอบครัว และเชื่อมโยงให้เข้ากับวิสัยทัศน์เพื่อใช้เป็นแรงจูงใจผลักดันให้ครอบครัวและธุรกิจมีทิศทางบริหารจัดการและการดำเนินงานในอนาคตที่สอดคล้องกัน (อัญชลี สุวรรณ และพิชาภพ, 2563)

ขั้นตอนที่ 3 กลยุทธ์ของครอบครัวและธุรกิจ (Family and Business Strategy) กลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงาน การตัดสินใจและการกระทำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการใช้ทรัพยากรและศักยภาพที่มีเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์กร โดยการออกแบบแผนการเพื่อช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Certo and Peter, 1991; Mary, 2005; Robert and David, 2006 อ้างอิงใน อัญชลี สุวรรณ และพิชาภพ, 2563) สำหรับธุรกิจครอบครัว กลยุทธ์มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้นำธุรกิจ สมาชิกครอบครัว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจครอบครัว โดยพัฒนาควบคู่กันทั้งกลยุทธ์ครอบครัวและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในธุรกิจครอบครัวนั้น การมีส่วนร่วมของครอบครัวเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการผลักดันพันธมิตรต่าง ๆ โดยจะพิจารณากลยุทธ์การมีส่วนร่วมใน 2 มิติ มิติแรก คือ การเพิ่มจำนวนสมาชิกของครอบครัวที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อทำคุณประโยชน์ให้กับธุรกิจในอนาคต ซึ่งอาจทำได้โดยการยินยอมให้คู่สมรส เขย สะใภ้ และทายาทรุ่นต่อไปเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัวในฐานะพนักงานหรือมีส่วนร่วมในบทบาทอื่น เช่น ที่ปรึกษามีอาชีพ ผู้บริหารอาวุโส เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์นี้จะทำให้สมาชิกครอบครัวรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของธุรกิจ ช่วยให้สมาชิกครอบครัวได้เรียนรู้กระบวนการทำงานต่าง ๆ ภายในธุรกิจของครอบครัว มิติที่ 2 คือ การขยายหรือเพิ่มบทบาทของครอบครัวต่อกระบวนการตัดสินใจในปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันอำนาจและความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของครอบครัวในเรื่องความเป็นเจ้าของ ธรรมชาติ และประเด็นปัญหาของธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะสนับสนุนให้คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น การยอมรับการตัดสินใจมีมากขึ้นด้วยวิธีการตัดสินใจเป็นหมู่คณะในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร สำนักงานครอบครัว สภาครอบครัว เป็นต้น (อัญชลี สุวรรณ และพิชาภพ, 2563)

ขั้นตอนที่ 4 การลงทุนในทุนมนุษย์และการเงิน (Investing Human And Financial Capital) อุปสรรคประการหนึ่งที่มีผลต่อการเติบโตขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัว คือ การขาดการลงทุนในทุนมนุษย์ และการเตรียมทุนทางการเงินให้กับธุรกิจ การลงทุนในทุนมนุษย์นั้นเป็นเรื่องที่ต้องมีการ

วางแผนและเตรียมการเพื่อให้แน่ใจว่าครอบครัวและสมาชิกภายในครอบครัวมีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำ และพร้อมเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงความเป็นเจ้าของ การพัฒนาคุณสมบัติของสมาชิกในครอบครัว เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการดำเนินการของธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องสำคัญที่อาจต้องอาศัยผู้นำอาวุโสเข้ามามีบทบาท เช่น การเปิดโอกาสให้สมาชิกครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การให้การศึกษา การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงหรือคัดเลือกพี่เลี้ยงที่ดี เป็นต้น สำหรับการลงทุนทางการเงินนั้น Francois De Visscher ที่ปรึกษาทางธุรกิจของครอบครัว กล่าวว่าสภาพคล่องในครอบครัวและการลงทุนในธุรกิจถูกกำหนดโดยตัวแปร 3 ตัว คือ ความต้องการของเจ้าของธุรกิจ ความต้องการของครอบครัว และความต้องการของธุรกิจ ซึ่งถ้าหาความสมดุลไม่ได้ปัญหาความขัดแย้งจะตามมา เจ้าของธุรกิจอาจใช้กลยุทธ์การลงทุนใน 4 รูปแบบ คือ ลงทุนเพิ่ม การถือครองไว้ การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ หรืออาจขายกิจการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและความคาดหวังของครอบครัว จึงอาจสรุปได้ว่าธุรกิจครอบครัวที่ไม่ได้เตรียมการลงทุนทางการเงินไว้จะส่งผลให้เกิดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ แต่หากเพิกเฉยต่อการลงทุนทางมนุษย์ก็จะส่งผลให้เกิดปัญหาและความขัดแย้งในครอบครัว การลงทุนทั้งสองด้านนี้จึงเป็นการสร้างและปกป้องความมั่นคงการเจริญเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (Carlock and Ward, 2001)

ขั้นตอนที่ 5 การกำกับดูแลครอบครัวและธุรกิจ (Family and Business Governance) การกำกับดูแลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผนแบบคู่ขนาน เป็นขั้นตอนที่จะสร้างความมั่นใจให้แก่ครอบครัว และผู้บริหารว่าจะทำงานร่วมกันทั้งในด้านการตัดสินใจและความรับผิดชอบ โดยเครื่องมือในการกำกับดูแลที่สำคัญ คือ คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มักพบในธุรกิจทั่วไป ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปกป้องทรัพย์สินของธุรกิจ ช่วยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและผู้บริหารธุรกิจ เช่น ไกล่เกลี่ยในเรื่องความเป็นเจ้าของ การลงทุน ควบคุมดูแลผลประโยชน์ และประเมินผลงานของผู้บริหาร (อัญชลี สุวรรณ และพิชาภพ, 2563)

การประชุมครอบครัว เป็นเครื่องมือที่ครอบครัวใช้เพื่อช่วยให้บรรลุภารกิจต่าง ๆ และช่วยประคองความสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างสมาชิกในครอบครัวไว้เป็นกลไกที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของครอบครัวที่มีต่อการวางแผนและการตัดสินใจแสวงหาทางเลือก เมื่อครอบครัวเกิดความขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ ทั้งเล็กและใหญ่ อาทิ เรื่องวันหยุดพักร้อน ปัญหาของงานที่ได้รับมอบหมาย กฎระเบียบของครอบครัว เรื่องร้องทุกข์ระหว่างกันและกัน การขอความเห็น ข้อเสนอแนะ ประชุมครอบครัวเป็นเวทีที่ให้สมาชิกได้เรียนรู้ทักษะการวางแผน การสื่อสาร การฟังอย่างรอบคอบ การติดตามผลการดำเนินงานที่ได้ประชุมร่วมกัน การเจรจาต่อรองข้อขัดแย้งระหว่างกัน ซึ่งทักษะเหล่านี้จำเป็นยิ่งต่อการเป็นผู้นำในอนาคต สำหรับครอบครัวที่เริ่มมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น การประชุมครอบครัวเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังต่อการตัดสินใจและก่อให้เกิดประชาติในประเด็นที่สำคัญของธุรกิจครอบครัว

Post (1993 อ้างอิงใน อำพล, 2552) เสนอแนะว่า ธุรกิจครอบครัวดำรงความสำเร็จไว้ได้ พวกเขาต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในทุก ๆ เจเนอเรชั่นที่เข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว การดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี รวมถึงจะต้องเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ หรือแบ่งส่วนธุรกิจ การนำพาธุรกิจสู่ความเป็นสากล (Gallo and Sveen, 1991) และให้ความช่วยเหลือผู้สืบทอดในทักษะที่สมาชิก

ครอบครัวยังไม่เคยทำงานก่อน (Wong, 1993) การกระจายธุรกิจ (Diversification) (Hofer and Chrisma, 1989) และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Hanan and Freeman, 1989) ที่อยู่ในกรณียอมรับความเสี่ยงได้ นอกจากนี้การที่ธุรกิจครอบครัวยังให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ความสามารถในการเผชิญการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้รวดเร็วกว่าธุรกิจอื่น การประเมินความสามารถของธุรกิจ หรือค้นหากลยุทธ์ทางเลือกในการประเมินผลได้ดีกว่า รูปแบบของธุรกิจครอบครัวยังมีความได้เปรียบกว่าและเปลี่ยนแปลงแผนเชิงกลยุทธ์ได้รวดเร็วกว่าธุรกิจอื่นเมื่ออยู่ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลกระทบกับธุรกิจครอบครัวยิ่งขึ้นเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวยัง (Barry, 1975; Jone, 1982; Ward, 1988 อ้างอิงใน อำพล, 2552)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัวยังและธุรกิจอื่น ๆ มีความคล้ายคลึงกันในเรื่องของการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แต่ธุรกิจครอบครัวยังมีเป้าหมายเพิ่มเติมในการส่งมอบธุรกิจให้กับทายาทรุ่นต่อไป ซึ่งต้องการการวางแผนที่ชัดเจนทั้งในด้านการบริหารจัดการธุรกิจและการรักษาความสัมพันธ์ภายในครอบครัว การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันทั้งในด้านธุรกิจและครอบครัวยังเป็นสิ่งสำคัญต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจครอบครัวยัง

2.4.4 รูปแบบการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล

ดิจิทัล (Digital) คือ สื่อที่มีการนำเอาข้อความ กราฟิก ภาพเคลื่อนไหว เสียง มาจัดรูปแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีความเจริญก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์ สื่อสารทางออนไลน์หรือตัวกลางที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่นำเอาข้อความ กราฟิกภาพเคลื่อนไหว เสียง และวิดีโอ มาจัดการตามกระบวนการ และวิธีการผลิตโดยนำมาเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการใช้งานและตรงกับวัตถุประสงค์ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2563)

มนุษย์มีความต้องการที่จะดำรงชีวิตให้มีความสุขสบายมากขึ้น จึงได้คิดค้นวิธีการจัดการ พัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อประโยชน์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคม เศรษฐกิจ การติดต่อสื่อสาร และการบริหารจัดการด้านธุรกิจยุคใหม่นี้เรียกว่า ยุคดิจิทัล (Digital) เป็นยุคที่มนุษย์คิดค้น สร้างคอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และดาวเทียม (Satellite) และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดเวลา (ชาติชาย, อัสภา และชินจิรัฐ, 2564)

ปาริชาติ (2566) กล่าวว่า ผู้นำรุ่นที่สองต้องวางแผนการดำเนินธุรกิจครอบครัวยังให้อยู่รอดในยุคดิจิทัล ยุคที่มีการแข่งขันสูง ยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตของคนทั่วไป รุ่นที่สองจึงต้องมีการวางแผนการพัฒนาธุรกิจของครอบครัวยังให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ด้วยการส่งเสริมการสื่อสารในองค์กร สร้างการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร (Digital Transformation) การดำเนินธุรกิจของรุ่นแรกขึ้นอยู่กับกระบวนการผลิตเป็นหลัก ส่วนของทายาทที่มารับช่วงต่อนั้นอยู่กับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงให้เป็นปัจจุบันเสมอ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงการทำให้การดำเนินธุรกิจและกระบวนการต่าง ๆ ของบริษัทแบบดิจิทัล แต่ยังเกี่ยวกับการเปลี่ยนบริษัทให้เป็นองค์กรอุตสาหกรรมดิจิทัลด้วยการเปลี่ยนจากการดำเนินธุรกิจแบบเดิมเป็นอุตสาหกรรมดิจิทัลอย่างเต็มตัวนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อย

ไป ซึ่งเริ่มต้นด้วยการแปลงกระบวนการจากหนึ่งหรือสองกระบวนการให้เป็นดิจิทัล และจบลงด้วยการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของทั้งองค์กรโดยสิ้นเชิง ซึ่งการปรับเปลี่ยนจากการดำเนินธุรกิจแบบเดิม ๆ (Manual) สู่ธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลนั้น ถือว่าเป็นความท้าทายอย่างมากที่จะเปลี่ยนถ่ายข้อมูลทั้งองค์กรเข้าระบบ บริษัทต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อให้ได้การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลดีให้กับองค์กร พร้อมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาใช้ต้องเข้ามาช่วยลดปัญหาเดิมที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรได้ด้วย

นอกจากนั้นปาริชาติ (2566) กล่าวเพิ่มเติมว่า ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ไม่ต้องการซอฟต์แวร์สำหรับองค์กร หรือเว็บไซต์ที่ซับซ้อน แต่เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น การเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตลอดจนลูกค้าและพนักงานที่เพิ่มขึ้น การลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเติบโตจึงเป็นเรื่องที่สมเหตุสมผลสำหรับธุรกิจครอบครัวที่ต้องประสานงานกับสมาชิกครอบครัวจำนวนมาก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุคเครื่องมืออัตโนมัติด้านดิจิทัล เพื่อสามารถตรวจสอบ บันทึก รายงานตัวชี้วัด ตั้งแต่ด้านการบริหาร ด้านการเงิน ไปจนถึงการจัดผังองค์กรและการบริการลูกค้า พร้อมทั้งการจัดการด้านผลตอบแทนของบุคคลในครอบครัวด้วย ด้วยเครื่องมือเหล่านี้สามารถช่วยธุรกิจครอบครัวให้สามารถประหยัดเวลาในการรวบรวมข้อมูลได้อย่างมาก เพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์และนำไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจที่ดี ธุรกิจที่ดำเนินกิจการโดยครอบครัวต้องตระหนักและจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความคงอยู่ต่อไปของธุรกิจครอบครัวได้อย่างยั่งยืน

สุปราณี, ศรีปริญญา, วรเดช และเสาวภาคย์ (2565) กล่าวว่า เมื่อแนวโน้มขององค์กรยุคปัจจุบันกำลังพลิกโฉมหน้า ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ยุคแห่งเทคโนโลยีกลายเป็น Digital Organization อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น (JobsDB, 2560) การเปลี่ยนผ่านองค์กรจึงไม่อาจหมายความว่าแค่การลงทุนเพียงส่วนของอุปกรณ์หรือซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ถึงหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน นั่นคือ “วัฒนธรรมองค์กร” ที่ต้องสอดคล้องเพื่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างยั่งยืนตามที่วางเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ สุปราณี, ศรีปริญญา, วรเดช และเสาวภาคย์ (2565) ได้สรุปความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) และการหยุดชะงักโดยดิจิทัล (Digital Disruption) เสนอเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) เกิดจากผู้ประกอบการต้องการปรับเปลี่ยนองค์กร (Entrepreneur Efforts) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่อยากได้ความสะดวกสบายในการดำรงชีวิตเพิ่มขึ้น (Customer Experiences) สู่การพัฒนาเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร จนเกิดเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ (Technologies Advent) จนเกิดการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้นและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป



ภาพที่ 2-8 แสดงกรอบความคิดการเกิด Digital Transformation

ประเด็นที่สอง การหยุดชะงักโดยดิจิทัล (Digital Disruption) เกิดจากที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กที่ทรัพยากรมีอย่างจำกัด และในธุรกิจขนาดใหญ่เทคโนโลยีล้ำสมัยไปแล้ว มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะมองหาโอกาสหรือช่องทางใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจและสร้างรายได้เปรียบ (Entrepreneur Vision) โดยการปฏิรูปเทคโนโลยีดิจิทัลจนเกิดเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากกว่าของเดิม (Technologies Reform) มาแทนธุรกิจเก่าจนต้องทำให้ธุรกิจในอนาคตเหล่านี้นั้นต้องหยุดชะงักลง



ภาพที่ 2-9 แสดงกรอบแนวคิดการเกิด Digital Transformation

การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลทำให้ต้องมีการนำ Digital Transformation มาปรับใช้ในธุรกิจ ซึ่งมีความสำคัญต่อธุรกิจในยุคปัจจุบัน เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในทุกด้านของชีวิต ผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป หันมาซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ธุรกิจค้าปลีกหันมาเปิดช่องทางการขายออนไลน์มากขึ้น และนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า ธุรกิจการเงินหันมาใช้เทคโนโลยี (Blockchain) ในการทำธุรกรรมทางการเงิน ธุรกิจการผลิตหันมาใช้เทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robotics) ในการผลิตสินค้า ธุรกิจบริการหันมาใช้เทคโนโลยีคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing) ในการบริการลูกค้า (IDM Council, 2566)

2.4.4.1 แนวทางในการปรับตัวของธุรกิจเพื่อก้าวสู่ยุคดิจิทัล (IDM Council, 2566) มีดังนี้

ก) เปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินธุรกิจ

ธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่น ธุรกิจค้าปลีกต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น โดยอาจเปิดช่องทางการขายของออนไลน์เพิ่มเติม หรือพัฒนาระบบการจัดการออเดอร์และจัดส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข) วิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภค

ธุรกิจต้องเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำมาพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด ตัวอย่างเช่น ธุรกิจอาหาร

ต้องศึกษาพฤติกรรมการรับประทานอาหารของผู้บริโภคในปัจจุบันที่หันมาใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น โดยอาจพัฒนาเมนูอาหารเพื่อสุขภาพเพิ่มเติม

ค) นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

เทคโนโลยีสามารถช่วยธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้มากมาย เช่น เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจค้าปลีกสามารถใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการซื้อของลูกค้า เพื่อนำไปพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

ง) ให้ความสำคัญกับบุคลากร

บุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ ธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ธุรกิจเทคโนโลยีจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จ) ปรับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจควรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบในการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการใช้หุ่นยนต์ในกระบวนการผลิตเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น ธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัลต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ โดยผู้สืบทอดที่จะเข้ามามีบทบาทในธุรกิจครอบครัว ควรมีความสามารถในการวางแผนธุรกิจด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องคำนึงถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุมาพร (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการถ่ายโอนกิจการธุรกิจครอบครัวในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสืบทอดกิจการในธุรกิจครอบครัวต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการสืบทอดกิจการ ตลอดจนผลที่ได้รับจากการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น ๆ เพื่อทำการเปรียบเทียบขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวว่าสามารถนำมาใช้ได้จริง และเพื่อเสนอแนะข้อมูลเพิ่มเติมที่จำเป็นต้องใช้ในการสืบทอดกิจการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการนำระบบสืบทอดกิจการมาใช้ในธุรกิจครอบครัวให้ดียิ่งขึ้นต่อไป การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัย การวิจัยเอกสาร (Literature Research) โดยอาศัยข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น บทความรายงานผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การสืบทอดกิจการ และการวิจัยสนาม (Field Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการนำระบบสืบทอดกิจการมาใช้ ดังนั้น บริษัท อิมพีเรียลเยนเนอร์ลัฟต์ อินดัสตรี จำกัด, บริษัท โรงงานแม่รวย จำกัด, บริษัท ไทยเอเชียฟิโอฟ

จำกัด, บริษัท วีพี. พลาสติก โปรดักต์ (1993) จำกัด, บริษัท สยาม สามอี จำกัด, ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฮงเส็งการทอ และบริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) การวิจัยนี้ได้ผลออกมาว่า ผู้สืบทอดกิจการครอบครัวทั้ง 7 ท่าน ได้ลงความเห็นประเด็นส่วนใหญ่ว่า โมเดลการสืบทอดตำแหน่งของ ดร.दनัย เทียนพุด นั้น สามารถนำมาใช้ได้จริงในการวางแผนสืบทอดกิจการและเจ้าของกิจการธุรกิจครอบครัว ส่วนปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการทำวางแผนถ่ายโอนอำนาจของ ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ทั้ง 7 ท่าน สรุปได้จากเสียงส่วนใหญ่ว่าทฤษฎีของ ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข ปัจจัยที่ 1, 3, 5, 7 และ 9 นำมาปรับใช้ได้และจากการสัมภาษณ์ทั้ง 7 ท่านสรุปได้จากเสียงส่วนใหญ่ว่าปัจจัยที่ 2, 4, 6 และ 8 ไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้

อำพล (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว เพื่อค้นหาปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว บนพื้นฐานจุดแข็ง ค่านิยม และการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว ซึ่งประกอบไปด้วยความเป็นครอบครัวและธุรกิจ ผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว และมีผลต่อผลประกอบการของธุรกิจ

อำพล (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบกิจการของธุรกิจครอบครัว โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้านี้เป็นการทำความเข้าใจการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวและวิธีการเข้าสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจครอบครัว การศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องธุรกิจครอบครัวและภาวะผู้นำ จากนั้นจะทำการบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อใช้ในการอธิบายธุรกิจครอบครัว ค้นหาเหตุผลที่ผู้สืบทอดธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว การพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวจากผู้ตามเป็นผู้นำ ความแตกต่างระหว่างผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวและคุณลักษณะของภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว ใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา การประสมประสานระหว่างการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพและแบบสอบถามในการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อประเมินภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจที่มีผลต่อผลการประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า ความเข้าใจในคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว การส่งเสริมการพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว การส่งเสริมให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัว และความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจกับผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว

อำพล และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของรูปแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บรรษัทภิบาลของธุรกิจครอบครัวที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ คือ การศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบของรูปแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บรรษัทภิบาลและลักษณะธุรกิจครอบครัวที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว การศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย และให้ความสำคัญกับการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจากบริษัทที่มีชื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวตามนิยามรูปแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บรรษัทภิบาล และลักษณะธุรกิจ

ครอบครัวที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบมีผลอย่างยิ่งต่อความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว

อัญชิษา (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การศึกษาในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างจากทายาทของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า ความเต็มใจในการรับสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาทเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านความสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของทายาท พบว่า ความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทมากที่สุด รองลงมาคือ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ความต้องการรักษากิจการครอบครัว และการรับรู้ความสามารถแห่งตน ตามลำดับ 2) ปัจจัยภายในครอบครัว พบว่า การเตรียมพร้อมให้แก่ทายาท มีอิทธิพลต่อความเต็มใจของทายาทมากที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว การยอมรับบทบาทของแต่ละบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งหรือผู้นำคนก่อนกับทายาท ตามลำดับ สุดท้าย ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางสำหรับผู้ประกอบการในการสร้างแรงจูงใจจากปัจจัยต่าง ๆ ให้ทายาทเกิดความเต็มใจที่จะรับช่วงต่อในการสืบทอดกิจการครอบครัว อันจะนำไปสู่ความมุ่งมั่น ตั้งใจ และกระตือรือร้นที่จะสานต่อและพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้ประสบผลสำเร็จ

ศุภลักษณ์ (2561) ได้ทำการค้นคว้าอิสระศึกษาเรื่อง การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวกรณีศึกษาทายาทหญิง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคที่ทายาทหญิงต้องฝ่าฟันในการสืบทอดกิจการธุรกิจครอบครัวและเพื่อศึกษาขั้นตอนการเตรียมตัวและการคัดเลือกทายาทหญิงของผู้ส่งมอบธุรกิจ จำนวน 10 คน และทายาทหญิง จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์และความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและธุรกิจ มีผลต่อกระบวนการสืบทอดกิจการธุรกิจครอบครัวของทายาทหญิง กรณีศึกษาของทายาทหญิงส่วนใหญ่ พบว่า เป็นรูปแบบช้าและลำบาก (Slow and Painful) กล่าวคือ ผู้ส่งมอบจะมีลักษณะที่ไม่ยอมปล่อยวางหรือถอนตัวจากธุรกิจ แต่จะข้องเกี่ยวกับธุรกิจอย่างต่อเนื่องในช่วงเปลี่ยนผ่านทายาท ยังไม่ไว้วางใจทายาททำให้กระบวนการสืบทอดมีความขัดแย้งสูงระหว่างผู้ส่งมอบและทายาทอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากงานค้นคว้าอิสระครั้งนี้ พบว่าทายาทหญิงเข้าร่วมในธุรกิจครอบครัวจากเหตุผลความรู้สึกรักอยากเข้ามาช่วยเหลือแบ่งเบาภาระของพ่อแม่ ส่งผลให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานในธุรกิจอย่างเต็มประสิทธิภาพ แต่ด้วยการทำงานในรูปแบบครอบครัว การทำงานร่วมกันย่อมมีปากเสียงและจะรุนแรงกว่าปกติ เนื่องจากเป็นคนในครอบครัวทำให้ความเกรงใจในการใช้คำพูดหรือการระงับเรื่องคำพูดน้อยกว่าบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว ส่งผลให้เกิดความอึดอัดใจและก่อให้เกิดความเครียด ความไม่เข้าใจ ซึ่งส่งผลกระทบในการทำงานร่วมกันในธุรกิจครอบครัว ความอึดอัดส่วนใหญ่เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับพ่อแม่เป็นสำคัญ แต่สถานการณ์ดังกล่าวสามารถลดระดับความรุนแรงลงได้เมื่อทายาทหญิงผ่านช่วงเวลาปรับตัวลงไปแล้ว ซึ่งช่วงเวลาปรับตัวเพื่อสร้างความเข้าใจนี้ กินระยะเวลาเฉลี่ยประมาณ 2-3 ปี ผลการศึกษามุมมองของผู้ส่งมอบพบว่า ผู้ส่งมอบเฝ้าติดตามและคาดหวังในตัวทายาทมาโดยตลอด โดยลักษณะนิสัยของทายาทเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญในการคัดเลือกผู้สืบทอดกิจการอีกทั้งผู้ส่งมอบ ความคาดหวังทายาทที่มีวุฒิ

ภาวะ อดทน เก็บอารมณ์ ช่วยเหลือและเสียสละเพื่อครอบครัว เพราะกังวลและเป็นห่วงปัญหาความขัดแย้งอื่น ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายในครอบครัวต่อไปในอนาคต ทายาทที่สามารถไกล่เกลี่ยปัญหาครอบครัวที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ลำดับหรือเพศจึงเป็นประเด็นรองในการคัดเลือกทายาทสู่ธุรกิจครอบครัวของกลุ่มกรณีศึกษาถือเป็นหลักฐานสำคัญที่ได้จากงานค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นอกจากนี้ พบว่าผู้ส่งมอบส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้กับทายาทหญิงเข้ามาสืบทอดกิจการด้วยความเต็มใจ แตกต่างจากทัศนคติทางสังคมที่มีต่อผู้หญิง รวมถึงเพดานแก้วที่เป็นอุปสรรคกีดกันการเข้าสู่ตำแหน่งสูงของผู้หญิง แต่กลับพบว่า อุปสรรคในการส่งมอบธุรกิจของผู้ก่อตั้งหรือผู้ส่งมอบ คือ การวางตัวทายาทผู้สืบทอดเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน และมีความลำบากใจแอบแฝงอยู่ภายใน ผู้ส่งมอบต้องมีความอดทนและใจเย็นที่จะเฝ้าศึกษาลักษณะนิสัยของทายาทแต่ละคน เพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดจากจำนวนตัวเลือกทั้งหมดในครอบครัว

สุชาติ (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล การวิจัยเรื่อง การพัฒนาารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล 2) เพื่อสร้างการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล และ 3) เพื่อจัดทำคู่มือการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติ เพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล มีค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) 0.919 และค่า Approx. Chi-Square = 24611.717 ทำการสกัดองค์ประกอบพบว่า มี 5 ด้าน 18 องค์ประกอบย่อย 98 ตัวแปร โดยมีค่าสถิติไคแอกนอยู่ระหว่าง 1.051 ถึง 45.834 โดยทั้ง 18 องค์ประกอบย่อย อธิบายความแปรปรวน (96 of Variance) รวมได้ร้อยละ 77.774 2) การพัฒนาารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล มี 5 ด้าน 18 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ด้านที่ 1 ด้านกฎหมายข้อบังคับ ประกอบด้วยกฎหมายด้านการบินและการพาณิชย์ กฎหมายด้านการรักษาความปลอดภัย กฎหมายด้านความปลอดภัย ด้านที่ 2 ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ประกอบด้วย การจัดการภาวะวิกฤติ การจัดการระบบนิรภัยของสนามบิน การจัดการบำรุงรักษา ด้านที่ 3 ด้านการดำเนินการท่าอากาศยาน ประกอบด้วย การวางแผนและการจัดการองค์กร การวางแผนทางการเงิน การจัดการท่าอากาศยานเชิงธุรกิจ การจัดการทางด้านขีดความสามารถ คุณภาพการให้บริการ ด้านที่ 4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การบริหารจัดการในระบบสารสนเทศ การสื่อสารเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่ออนาคต ด้านที่ 5 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ภาวะการเป็นผู้นำการสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร หลักธรรมาภิบาล การตัดสินใจในการแก้ปัญหา 3) คู่มือแนวทางการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล มีความเหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหาและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในอุตสาหกรรมการบิน โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยมติเอกฉันท์ คิดเป็นร้อยละ 100

บริตตา (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาแบบสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล 2) พัฒนาแบบสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือสำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ความรู้ทางคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเฉพาะสายงาน 2) ความรู้ในการนำระบบดิจิทัลไปประยุกต์ใช้งาน 3) ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทักษะดิจิทัล 4) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลและออกแบบระบบเพื่อผลสำเร็จของงาน 5) ทักษะการสื่อสารและการแก้ไขปัญหา 6) ทักษะการบริหารงาน 7) ทักษะในการเรียนรู้และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 8) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ 9) คุณลักษณะด้านคุณลักษณะทางอารมณ์ 10) กรอบความคิดแบบเติบโต ส่วนคู่มือแนวปฏิบัติ ในการพัฒนาสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล ได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหาและสามารถนำไปใช้และพัฒนาได้จริง

เสริมศักดิ์ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบสมรรถนะของผู้จัดการแผนกซ่อมบำรุงในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการแผนกซ่อมบำรุงในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร 2) พัฒนาแบบสมรรถนะของผู้จัดการแผนกซ่อมบำรุงในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการแผนกซ่อมบำรุงในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการด้วยระเบียบ 13 คน ในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและหน่วยงานภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการแผนกซ่อมบำรุงในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร มี 14 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ด้านความรู้ ได้แก่ 1) กระบวนการวางแผนในงานซ่อมบำรุง 2) การคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน 3) ข้อกำหนด มาตรฐานต่าง ๆ 4) ความรู้ด้านวิศวกรรมเครื่องกล และ 5) ความรู้ด้านวิศวกรรมไฟฟ้า ด้านทักษะ ได้แก่ 6) การบริหารงบประมาณ 7) การออกแบบงานรูปแบบการทำงาน 8) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 9) การบริหารทรัพยากรต่าง ๆ และ 10) การวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ 11) ภาวะผู้นำ 12) มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน 13) ไหวพริบปฏิภาณในการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน และ 14) จิตสำนึกที่ดีต่อส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม

พีรพัฒน์ (2567) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1.1) ด้านความรู้ (Knowledge) 1.2) ด้านทักษะ (Skill) 1.3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์

(Attributes) และ 1.4) ด้านการบริหารจัดการ 2) รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 17 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ มีจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1.1) ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป 1.2) ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน 1.3) ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ 1.4) ความรู้ด้านกฎหมาย 2) ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ มีจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 2.1) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล 2.2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต 2.3) ทักษะการควบคุมคุณภาพ และ 2.4) ทักษะการบริหารทีมงาน 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ มีจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 3.1) ด้านภาวะผู้นำ 3.2) ด้านบุคลิกภาพ 3.3) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ 3.4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 4) กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ มีจำนวน 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 4.1) ศักยภาพการวางแผนงาน 4.2) ศักยภาพการจัดการองค์กร 4.3) ศักยภาพการสั่งการ 4.4) ศักยภาพการประสานงาน และ 4.5) ศักยภาพการควบคุม โดยมีผลการประเมินรูปแบบจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 14 คน มีมติเป็นเอกฉันท์ เห็นว่ารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสม และ 3) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ และส่วนที่ 2 หลักการและแนวทางการพัฒนา ศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เห็นว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2-10 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

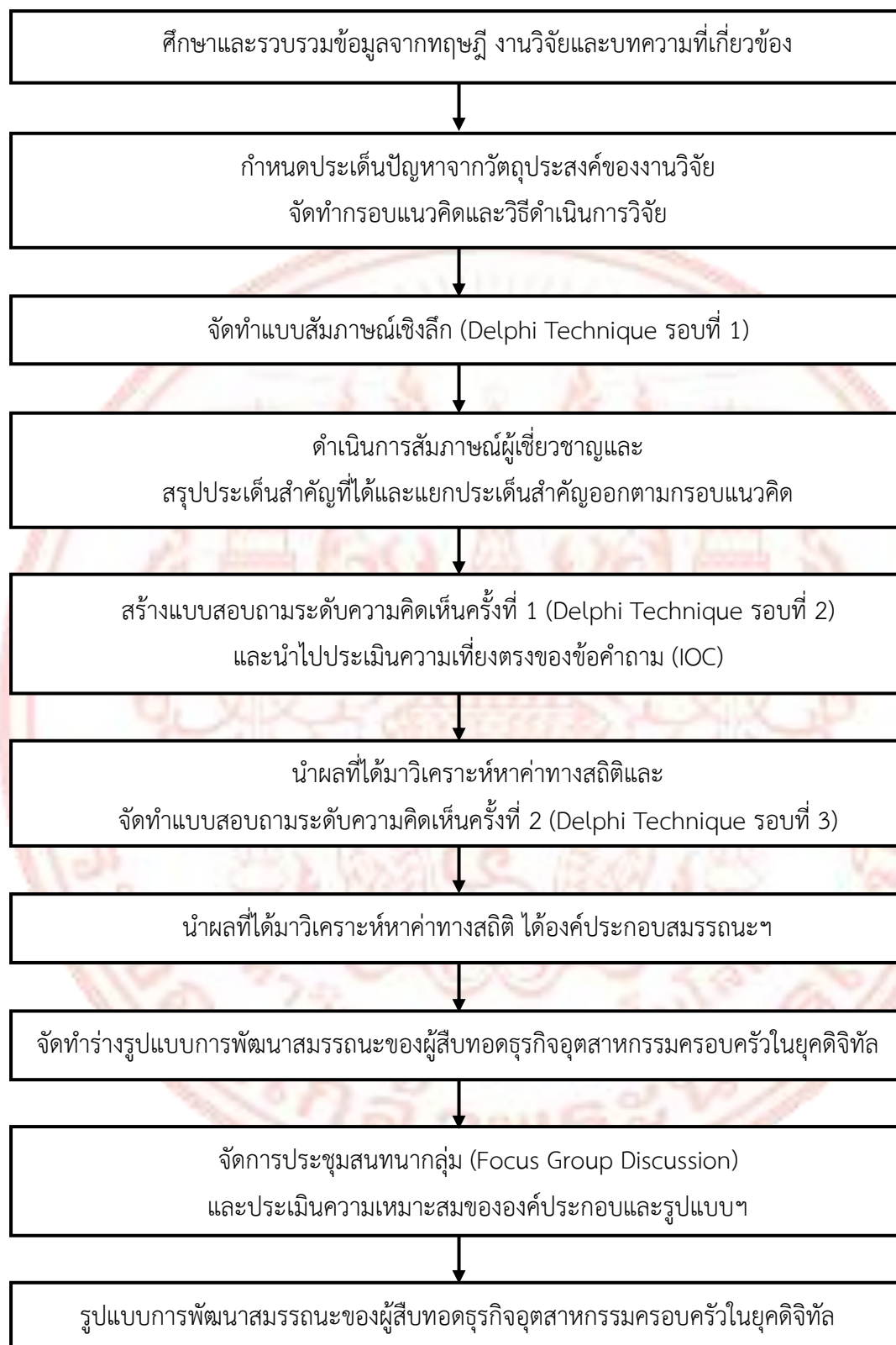
วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล และ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและได้กำหนดใช้กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเป็นผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวและนักวิชาการระดับสูง เป็นผู้ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ โดยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
- 3.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ
- 3.3 วิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล เป็นการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 แสดงแผนผังขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย

จากขั้นตอนดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ดังที่แสดงในภาพที่ 3-1 มีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังแสดงในตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 รายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากทฤษฎี งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง	- ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากทฤษฎี งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง อ้างอิงจากแหล่ง ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ได้แก่ งานวิจัยทางวิชาการ บทความวิจัย และแนวคิดต่างๆ เป็นต้น	- ได้ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. กำหนดประเด็นปัญหา จากวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย	- กำหนดประเด็นปัญหา จากวัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล	- ได้ประเด็นในการวิจัย กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และวิธีดำเนินการวิจัย โดยได้เลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการวิจัยครั้งนี้
3. ออกแบบสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและวิธีการเก็บข้อมูลตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Tech- nique)	- กำหนดวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย - ออกแบบสร้างเครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูลตามเทคนิคเดลฟาย ซึ่งใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการตอบแบบสอบถาม - กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถาม เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก	- ได้เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงขอบเขตและประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (Delphi Technique รอบที่ 1)
4. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเชิงลึก (Delphi Technique รอบที่ 1)	- ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความคิดเห็น จำนวน 18 คน และรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 - วิเคราะห์ผลและแยกประเด็นสำคัญออกตามกรอบแนวคิด แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973), ทฤษฎีระบบ, ปัจจัยอื่น ๆ และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	- ได้ประเด็นสำคัญและข้อมูลเชิงลึกของการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 คน

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
5. แบบสอบถามระดับความคิดเห็นครั้งที่ 1 (Delphi Technique รอบที่ 2)	- นำประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเชิงลึก (Delphi Technique รอบที่ 1) มาสร้างเป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นครั้งที่ 1 (Delphi Technique รอบที่ 2) ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และนำไปประเมินความเที่ยงตรงของข้อคำถามโดยใช้วิธีการหาค่าเที่ยงตรงของข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ก่อนส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในรอบก่อนหน้า	- ได้คำมัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ - ได้องค์ประกอบสำคัญจากประเด็นคำถาม
6. แบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 2 (Delphi Technique รอบที่ 3)	- สร้างแบบสอบถามระดับความคิดเห็นครั้งที่ 2 ซึ่งมีข้อคำถามเดียวกันกับแบบสอบถามระดับความคิดเห็น แต่เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ทราบความเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ในภาพรวม โดยเพิ่มตำแหน่งของค่า IR และเขียนเครื่องหมายแสดงตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญผู้หนึ่งที่ได้ออกในรอบก่อนหน้า แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าข้อเหล่านั้นของตนเองจะเปลี่ยนคำตอบใหม่หรือว่ายืนยันคำตอบเดิม - นำมาวิเคราะห์หา คำมัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ใหม่ เฉพาะข้อที่ผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนมีการเปลี่ยนคำตอบใหม่ ส่วนข้อที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงคำตอบเลยให้ใช้ค่าสถิติเดิม	- ได้คำมัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ใหม่ จากข้อที่มีการเปลี่ยนแปลงคำตอบ
7. องค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล	- นำผลที่ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ เพื่อให้ได้ องค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล	- ได้องค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการ	ผลลัพธ์
8. (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล	- นำองค์ประกอบที่ได้จัดทำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล	- ได้(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล
9. การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group - Discussion)	- จัดการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ซึ่งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจะถูกนำมาปรับปรุงรูปแบบที่สมบูรณ์	- ได้ผลประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล - ได้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ
10. รูปแบบการพัฒนา สมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล	- นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล	- ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่สมบูรณ์

3.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเป้าหมาย แบ่งออกเป็นทั้งหมด 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

โดยคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือนักวิชาการระดับสูง โดยจากการวิจัยของ McMullan (2003) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะกำหนดใช้ในการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายไว้ว่า เมื่อมีการใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 17 ท่านขึ้นไป พบว่าความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลงมาก ดังนั้นสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวนทั้งสิ้น 18 ท่าน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม 13 ท่าน โดยประกอบด้วยกลุ่มนักวิชาการด้านการบริหารธุรกิจ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว และกลุ่มผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวระดับสูง ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี

3.3 วิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจงเลือก (Purposing Sampling) ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในฐานะเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
- 2) เป็นนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

ผู้วิจัยได้เสนอรายชื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. ขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์กรอบแนวคิด ทฤษฎีและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตามหลักเกณฑ์ที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

2. เสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เห็นชอบต่อคนบดี เพื่อแต่งตั้งเป็นผู้เชี่ยวชาญ และทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยและเข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม

3. ติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตามที่ได้รับการอนุมัติแล้วจากอาจารย์ที่ปรึกษา จำนวน 11 คน เพื่อจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อขอความอนุเคราะห์ร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะร่างรูปแบบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่ได้จากการวิจัยนี้ พร้อมแนบหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ประกอบการติดต่อ

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อการวิจัย ในการทำเดลฟายรอบที่ 1 เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถจับประเด็นและได้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกของการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยประกอบไปด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญของการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน ซึ่งจะตอบคำถามและให้ความคิดเห็นจากความรู้และประสบการณ์บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

3.4.2 แบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 1 ในการทำเดลฟายรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ทั้งหมด 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด สำหรับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน โดยรวบรวมประเด็นความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.4.3 แบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 2 ในการทำเดลฟายรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ทั้งหมด 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด สำหรับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน โดยมีข้อคำถามเดียวกันกับแบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 1 ในการทำเดลฟายรอบที่ 2 แต่เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ทราบความเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ในภาพรวม โดยเพิ่มตำแหน่งของค่า IR และ

เขียนเครื่องหมายแสดงตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นที่ได้ตอบในรอบก่อนหน้า แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าตนเองจะเปลี่ยนคำตอบใหม่หรือว่ายืนยันคำตอบเดิม

3.4.4 สันทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 ท่าน และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

3.4.5 อุปกรณ์สำหรับช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ อุปกรณ์บันทึกเสียง

3.4.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.4.6.1 นำแบบสัมภาษณ์เชิงลึกให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบเนื้อหา โครงสร้าง แบบสัมภาษณ์ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ให้มีความถูกต้อง ชัดเจนและเหมาะสม

3.4.6.2 ส่วนแบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 1 ในการทำเดลฟายรอบที่ 2 ใช้วิธีหาค่าความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (Index of Item Objectives Congruence: IOC) โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเป็นผู้พิจารณาและประเมินความสอดคล้อง จากผลการประเมินพบว่า ข้อคำถามมีค่าความเที่ยงตรง ตั้งแต่ 0.50-1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง สามารถนำข้อคำถามดังกล่าวไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการนัดสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ในประเด็นที่กำหนดไว้ ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้ทำการนัดหมายก่อนสัมภาษณ์ สอบถามความสมัครใจและขออนุญาตในการบันทึกเทปสัมภาษณ์ในการให้สัมภาษณ์ทุกครั้ง

3.5.2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ครั้งที่ 1 และ 2 ประกอบด้วยการส่งแบบสอบถามทางอีเมล และสร้างรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ด้วย Google Form เพื่อความสะดวกของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้รับกลับมามีจะถูกบันทึกลงโปรแกรม Excel เพื่อการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ

3.5.3 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการจดบันทึกข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ โดยข้อมูลที่ได้จะถูกนำคัดแยกประเด็นเพื่อนำมาปรับปรุงเนื้อหาในงานวิจัยและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อคัดแยกประเด็นย่อยต่าง ๆ ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ ให้ความหมายและจัดกลุ่มประเภทของข้อมูลให้เป็นระบบและคัดแยกตามประเด็นสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำไปใช้สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นครั้งที่ 1 ในการทำเดลฟายรอบที่ 2 และสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

3.6.2 วิเคราะห์คำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามครั้งที่ 1 และ 2 ในการทำเดลฟายรอบที่ 2 และ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยนำคำตอบในแต่ละข้อ มาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR) และนำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ ถ้าค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นในแต่ละข้ออยู่ในเกณฑ์กำหนดจึงจะถือว่า สอดคล้องกัน ถ้าค่าสถิติค่าใดค่าหนึ่งอยู่นอกเกณฑ์ที่กำหนดหรือนอกเกณฑ์ทั้งสองค่าจะถือว่า ไม่สอดคล้องกัน

3.6.3 ในการสรุประดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยเลือกใช้ข้อที่มีความสอดคล้องกันของ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อเมื่อพิจารณาจากผลทางสถิติและเลือกข้อที่มีค่ามัธยฐานใน ระดับมากถึงมากที่สุดในแต่ละสมรรถนะ มากำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา สมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลและการอภิปรายผลการวิจัย

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้ ประกอบด้วยสถิติ ดังนี้

3.7.1 ค่ามัธยฐาน (Median) ของข้อมูลที่มีการแจกแจงความถี่ โดยแปลความหมายของค่ามัธยฐาน ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

- ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 - 5.00 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญระดับมากที่สุด
- ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 - 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญระดับมาก
- ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50 - 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญระดับปานกลาง
- ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50 - 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญระดับน้อย
- ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 0.50 - 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญระดับน้อยที่สุด

3.7.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IQR) คือ ค่าความแตกต่างระหว่าง ควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 โดยถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หากมีค่าไม่เกิน 1.50 หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้อง หากมีค่าสูงเกิน 1.50 หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้อง

3.7.3 ค่าฐานนิยม (Mode) คือ ระดับความคิดเห็นที่ปรากฏบ่อยที่สุดจากการให้คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งใช้เพื่อบ่งชี้ระดับความคิดเห็นที่ได้รับเลือกมากที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) และการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ออกแบบและสร้างเครื่องมือในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟายในการกำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยภายหลังจากการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยแยกประเด็นสำคัญออกตามกรอบแนวคิดและนำประเด็นสำคัญที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อวัดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และนำผลที่ได้รับมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติเพื่อกำหนดองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยวิเคราะห์ด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IQR) แล้วดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล และนำข้อเสนอแนะที่จากการประชุมสนทนากลุ่มไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลต่อไป

4.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเป็นจำนวนทั้งสิ้น 18 ท่าน เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลและสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

4.1.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ (Demography) ของผู้เชี่ยวชาญ

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ (Demography) ของผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับ	เพศ	บริษัท / หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ประสบการณ์
IDP1	ชาย	บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	อดีตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP2	ชาย	คณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ	อดีตเลขาธิการ	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP3	ชาย	กระทรวงอุตสาหกรรม	ที่ปรึกษาปลัด	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP4	หญิง	บริษัท เซฟทีคัท ประเทศไทย จำกัด	ประธานกรรมการ	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP5	ชาย	บริษัท ทีเอ็มโก้สร้าง จำกัด (มหาชน)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP6	ชาย	บริษัท อุตสาหกรรม บางกอกทูลส์ จำกัด	ประธานกรรมการบริหาร	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ลำดับ	เพศ	บริษัท / หน่วยงาน	ตำแหน่ง	ประสบการณ์
IDP7	ชาย	บริษัท สหธารวัฒน์ จำกัด	กรรมการผู้จัดการ	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP8	ชาย	บริษัท แกรนด์ ดิจิตอล จำกัด	กรรมการผู้จัดการ	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP9	ชาย	บริษัท เวิร์ค ดี โปรดักชั่น จำกัด	กรรมการผู้จัดการ	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP10	หญิง	วิทยาลัยเทคโนโลยีพงษ์สวัสดิ์	ผู้อำนวยการ	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP11	หญิง	มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ	รองอธิการบดี	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP12	หญิง	บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP13	หญิง	บริษัท ไทยพีค่อนและอุตสาหกรรม จำกัด	ผู้จัดการทั่วไป	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป
IDP14	ชาย	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	21 – 30 ปี
IDP15	หญิง	บริษัท ทีเอสที มหานคร จำกัด	กรรมการผู้จัดการ	11 – 20 ปี
IDP16	ชาย	บริษัท ซีพีโก้ จำกัด (มหาชน)	กรรมการ	11 – 20 ปี
IDP17	ชาย	บริษัท เอ็มเอสซี โครงสร้างเหล็ก จำกัด	ผู้จัดการ	5 – 10 ปี
IDP18	ชาย	บริษัท โพลเมติก (ประเทศไทย) จำกัด	ผู้จัดการ	5 – 10 ปี

จากตารางที่ 4-1 ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้ จำนวน 18 โดยประกอบด้วย ผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวและนักวิชาการเพศชาย มีประสบการณ์ในธุรกิจมากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 8 ท่าน 21-30 ปี จำนวน 1 ท่าน 11-20 ปี จำนวน 1 ท่านและ 5-10 ปี จำนวน 2 ท่าน ผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวและนักวิชาการเพศหญิง ประสบการณ์ในธุรกิจมากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 5 ท่านและ 11-20 ปี จำนวน 1 ท่าน เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 โดยสามารถสรุปข้อมูลด้านประชากรศาสตร์เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้เชี่ยวชาญ

4.1.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1)

ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้างในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2568 รวมระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน เพื่อให้ผู้วิจัยได้ประเด็นสำคัญและข้อมูลเชิงลึกของการพัฒนาสมรรถนะผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล เพื่อนำไปพัฒนาแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยผู้วิจัยกำหนดรหัสผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน ด้วยรหัส IDP1-IDP18 สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4-2 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (ท่าน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	12	66.67
	หญิง	6	33.33
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
	ปริญญาตรี	4	22.22
	ปริญญาโท	1	5.56
	ปริญญาเอก	13	72.22
ประสบการณ์ในธุรกิจ	5 – 10 ปี	2	11.11
	11 -20 ปี	2	11.11
	21 – 30 ปี	1	5.56
	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	13	72.22
รวม		18	100

จากข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ตามตารางที่ 4-2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้างมีจำนวน 18 คน โดยแบ่งเป็นเพศชาย 12 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 66.67 และเพศหญิง 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 33.33 โดยส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาเอก จำนวน 13 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 72.22 ระดับปริญญาโท 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 5.56 และระดับปริญญาตรี จำนวน 4 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ด้านประสบการณ์ในธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในธุรกิจมากกว่า 30 ปีขึ้นไปมีจำนวน 13 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 72.22 ประสบการณ์ในธุรกิจ 21-30 ปี จำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 5.56 ประสบการณ์ในธุรกิจ 11-20 ปี จำนวน 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และประสบการณ์ในธุรกิจ 5-10 ปี จำนวน 2 ท่านคิดเป็นร้อยละ 11.11

สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ดังนี้

1. การแข่งขันสูงขึ้นทั้งในประเทศและระดับสากล (IDP1-IDP18) ธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องเผชิญกับการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงขึ้นทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ตลาดเดิมอาจไม่เพียงพออีกต่อไป จึงต้องมีการปรับกลยุทธ์ธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความแตกต่างและขยายฐานลูกค้าใหม่ รวมถึงการต่อยอดและแตกแขนงธุรกิจเพื่อสร้างความหลากหลายหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อลดความเสี่ยงโดยจะต้องเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภคและแนวโน้มของตลาดปัจจุบัน

2. การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลและการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ (IDP1-IDP18) เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพทุกธุรกิจในยุคดิจิทัล ธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวเองจำเป็นต้องเรียนรู้และลงทุนในนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดต้นทุนในการดำเนินงาน อาทิ ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ และแพลตฟอร์มออนไลน์ เป็นต้น

3. แรงกดดันจากต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าจากประเทศมหาอำนาจ (IDP6, IDP และ IDP15) ปัจจุบันตลาดโลกเต็มไปด้วยคู่แข่งที่สามารถผลิตสินค้าได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่ามาก ธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องปรับกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าของธุรกิจและสินค้าเพิ่ม โดยไม่ยึดติดที่การแข่งขันที่ราคาเพียงอย่างเดียว

4. แรงกดดันด้านความยั่งยืน (Sustainability) (IDP1, IDP3, IDP6 และ IDP16) จากแนวคิดการพัฒนารอบด้านที่ยั่งยืนหรือ ESG (IDP) ที่ย่อมาจาก สิ่งแวดล้อม (Environmental), สังคม (Social) และ ธรรมาภิบาล (Governance) ธุรกิจในปัจจุบันที่ละเลยเรื่องนี้จะสูญเสียความเชื่อมั่นและโอกาสในการลงทุนจากนักลงทุน รวมถึงผู้บริโภค

5. การสร้างสมดุลระหว่างความสัมพันธ์ในครอบครัวและการดำเนินธุรกิจ (IDP4, IDP5, IDP6, IDP10 และ IDP11) สมาชิกครอบครัวที่ทำงานร่วมกันอาจเกิดความขัดแย้ง การแยกแยะ และสร้างสมดุลระหว่างความสัมพันธ์ทางครอบครัวกับบทบาทหน้าที่ในภาคธุรกิจจะช่วยให้สามารถดำเนินธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น

6. การออกแบบโครงสร้างของธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ (IDP4, IDP6 และ IDP11) การที่สมาชิกครอบครัวมีบทบาทซ้อนทับกันหรือไม่มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน จะทำให้เกิดความขัดแย้งและประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจลดลง ธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวจึงจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ และให้สมาชิกครอบครัวแต่ละคนรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม

7. การเตรียมความพร้อมและวางแผนการสืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวอย่างเป็นระบบ (IDP1-IDP18) เนื่องจากการสืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและการวางแผนที่รอบคอบ หากไม่มีแผนที่ชัดเจนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความเสี่ยงต่อธุรกิจเมื่อเกิดการเปลี่ยนผ่านระหว่างรุ่น

8. การเตรียมผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวให้พร้อม (IDP1- IDP18) ต้องเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้สืบทอดมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการนำพาองค์กรไปข้างหน้าทั้งในและนอกองค์กร ผู้สืบทอดต้องได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านการศึกษา การฝึกฝนภาคปฏิบัติ และการปลูกฝังวิสัยทัศน์ด้านการบริหาร การให้ผู้สืบทอดเริ่มงานในองค์กรจากระดับล่างเพื่อให้เข้าใจการทำงานขององค์กรและเรียนรู้ปัญหาต่าง ๆ และการเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดได้รับผิดชอบบริหารโครงการเฉพาะหรือแผนกย่อยก่อนเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะจากประสบการณ์จริง

9. การเตรียมพร้อมของผู้นำรุ่นปัจจุบันเพื่อการส่งต่อธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว (IDP1, IDP2, IDP5, IDP6, IDP8, IDP9, IDP16 และ IDP18) การลดบทบาทตัวเองอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น ให้คำปรึกษาและเป็นที่ปรึกษาเมื่อจำเป็น เพื่อช่วยให้ผู้สืบทอดสามารถเรียนรู้และตัดสินใจได้อย่างมั่นใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและให้อิสระแก่ผู้สืบทอดในการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กร รวมไปถึงสร้างความเข้าใจเรื่องการส่งต่อธุรกิจภายในองค์กร

10. การเปิดรับบุคคลภายนอกที่เป็นมืออาชีพเข้ามาบริหาร (IDP1, IDP12 และ IDP14) ในยุคปัจจุบันที่การแข่งขันสูงขึ้น การพึ่งพาแต่คนในครอบครัวอาจไม่เพียงพออีกต่อไป การนำมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาช่วยบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เติมเต็มทักษะเฉพาะด้านที่ขาดขององค์กร และ

ยกระดับองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว รวมถึงการที่เปิดรับบุคคลภายนอกที่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับสมาชิกครอบครัว จะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นกลางและมีเหตุผลมากขึ้น

11. การกำหนดธรรมนูญครอบครัว (Family Constitution) (IDP4, IDP6, IDP11 และ IDP16) เนื่องจากต้องบริหารทั้งด้านธุรกิจและความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ธรรมนูญครอบครัวเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกครอบครัวมีความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ลดความขัดแย้งและกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ อาทิ เกณฑ์ในการสืบทอดธุรกิจ คุณสมบัติในการเข้ามาทำงานในองค์กร กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับคู่สมรสของสมาชิกครอบครัว บทบาทหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัว แนวทางการแบ่งสรรผลประโยชน์และการถือหุ้น เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดตั้งสภาครอบครัว (Family Council) แต่งตั้งคณะกรรมการครอบครัวเพื่อช่วยกำกับดูแลและให้แนวทางในการบริหารธุรกิจเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างสมาชิกในครอบครัวและผู้บริหารธุรกิจ โดยสามารถทำได้ทั้งการจัดทำขึ้นเองภายในครอบครัวหรือเลือกใช้ที่ปรึกษาทางกฎหมายเพื่อความเป็นทางการและยั่งยืนมากขึ้น

12. อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอันเนื่องมาจากปัญหาภายในครอบครัว (IDP11) การขาดโครงสร้างบริหารและแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหา อาจนำไปสู่ความขัดแย้งและการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวแย่งและส่งผลเสียต่อธุรกิจ

13. อุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมของผู้บริโภค (IDP1-IDP18) การขาดความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่และ Digital Transformation หากไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้ทัน จะทำให้เสียโอกาสในการเติบโตต่อคู่แข่งที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการได้ดีกว่า

14. อุปสรรคจากการบริหารแบบยึดติดกับแนวคิดเก่า (IDP6, IDP9 และ IDP16) การเชื่อมั่นว่าธุรกิจควรดำเนินไปตามแนวทางเดิม ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับสภาพตลาดในปัจจุบัน หรืออาจไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงมาก ทำให้ธุรกิจขาดการพัฒนาและพลาดโอกาสทางการตลาด

15. อุปสรรคจากการขาดผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหารธุรกิจ (IDP5, IDP7 และ IDP6) บางธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวเลือกผู้สืบทอดตามลำดับอาวุโสหรือสายเลือดมากกว่าความสามารถและความเหมาะสม ซึ่งอาจทำให้คนที่ได้รับตำแหน่งไม่มีความรู้และทักษะที่เหมาะสม หรือกรณีที่ผู้สืบทอดไม่มีความสนใจในการบริหารธุรกิจแต่ถูกบังคับให้เข้ามาสานต่อ

สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ประเด็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจในยุคดิจิทัล (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจแนวทางการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า

2. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว (IDP1- IDP 18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจโครงสร้าง รูปแบบและแนวทางการจัดการธุรกิจครอบครัว เพื่อการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวที่มีความซับซ้อนกว่าธุรกิจทั่วไปอย่างยั่งยืน

3. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล (IDP1- IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อที่จะนำมาปรับใช้กับธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ

4. ความรู้เกี่ยวกับการเงินและการวางแผนงบประมาณ (IDP6 และ IDP 10) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารด้านการเงิน อาทิ การบริหารเงินสด กระแสเงินสด การลงทุน และการวิเคราะห์ต้นทุน เป็นต้น เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล (IDP1-IDP 18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสมและตอบโจทย์การแข่งขันในยุคดิจิทัลได้

6. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (IDP1- IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า

7. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (IDP4, IDP7, IDP8, IDP9, IDP12 และ IDP14) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง เพื่อที่จะคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสามารถวางแผนรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

8. ความรู้เกี่ยวกับการตลาดในประเทศ (IDP6, IDP7 และ IDP15) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของตลาดเพื่อวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการทำการตลาดภายในประเทศให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

9. ความรู้เกี่ยวกับการตลาดระหว่างประเทศ (IDP3, IDP6, IDP7, IDP13 และ IDP14) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการขยายตลาดเข้าสู่ระดับสากลและการบริหารซัพพลายเชน (Supply Chain) รวมถึงการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและพฤติกรรมของผู้บริโภคในต่างประเทศ

10. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นในข้อกำหนดที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ อาทิ กฎหมายเกี่ยวกับภาษี การจ้างงาน และสัญญาธุรกิจ เป็นต้น เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้องตามข้อบังคับ

11. ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์พฤติกรรมและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อนำไปพัฒนานแนวทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ

12. ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจในช่องทางออนไลน์ (IDP8, IDP9 และ IDP10) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำการตลาดออนไลน์และเทคนิคการขายผ่านช่องทางดิจิทัล

13. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความยั่งยืนและ CSR (IDP1, IDP3, IDP6 และ IDP16) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลัก ESG และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยต้องบริหารจัดการธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมควบคู่ไปกับการเติบโตทางธุรกิจ

14. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ (IDP3, IDP6, IDP7, IDP9, IDP10 และ IDP14) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารคน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

15. ความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจ เพื่อสามารถพัฒนาและต่อยอดธุรกิจได้อย่างมั่นคง

16. ทักษะด้านการแก้ไขปัญหา (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และเสนอแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ

17. ทักษะด้านการเป็นผู้นำ (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะผู้นำในการบริหารจัดการธุรกิจ กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานภายในองค์กรและตัดสินใจในสถานการณ์ที่ท้าทาย

18. ทักษะด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (IDP4, IDP5, IDP6 และ IDP14) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการวางแผนระยะยาว คาดการณ์แนวโน้มต่าง ๆ และกำหนดทิศทางที่เหมาะสมให้กับองค์กร

19. ทักษะด้านดิจิทัล (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

20. ทักษะด้านการวางแผนการเงิน (IDP1, IDP2, IDP3, IDP4, IDP6, IDP7, IDP8, IDP13, IDP14 และ IDP17) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะในการวางแผนการบริหารงบประมาณ การลงทุน และกระแสเงินสด เพื่อให้ธุรกิจมีความมั่นคงทางการเงิน

21. ทักษะด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

22. ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะการสื่อสารที่ชัดเจนทั้งกับภายในองค์กรของตนและภายนอกองค์กร รวมถึงการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ

23. ทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (IDP4, IDP6, IDP9, IDP12 และ IDP15) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

24. ทักษะด้านการประเมิน (IDP9) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะการวิเคราะห์ผลลัพธ์และปรับปรุงแนวทางดำเนินงานให้ดีขึ้น

25. ทักษะด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะในการมองโอกาสสู่ทางใหม่ ๆ ในตลาดและกำหนดทิศทางของธุรกิจให้เหมาะสม
26. ทักษะด้านการตัดสินใจ (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะการตัดสินใจที่เด็ดขาด สามารถวิเคราะห์ข้อมูลก่อนตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
27. ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (IDP7) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่รวดเร็วเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้องและแม่นยำ
28. ทักษะด้านการบริหารเวลา (IDP10) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะการจัดการเวลาให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถบริหารธุรกิจได้อย่างสมดุล
29. ทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน (IDP1-IDP18) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะที่เกี่ยวข้องเฉพาะทางในธุรกิจของตน เพื่อความเข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ
30. ทักษะด้านการวางแผนและจัดการสืบทอดธุรกิจ (IDP3, IDP5, IDP6 และ IDP16) ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะการจัดการกระบวนการสืบทอดธุรกิจ โดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวเพื่อให้การส่งต่อธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่นและมั่นคง
31. ความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส (IDP1-IDP18) ต้องดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมและโปร่งใส เพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า คู่ค้า พนักงานในองค์กรและครอบครัว
32. ความรับผิดชอบ (IDP1-IDP18) ต้องตระหนักถึงหน้าที่ของตนเองและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม โดยต้องคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตนในทุกด้าน
33. ความ پاکเพียร (IDP1-IDP18) ต้องมีความอดทนและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แม้ต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทาย
34. ความมั่นใจในตนเองในระดับที่เหมาะสม (IDP6, IDP9 และ IDP10) ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองแต่ยังเปิดรับความคิดเห็นจากผู้อื่น พร้อมใช้เหตุผลควบคู่
35. ความตระหนักรู้ในตนเอง (IDP3, IDP, IDP7, IDP9, IDP14 และ IDP18) ต้องรู้จักข้อดีและข้อเสียของตนเองและพยายามพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง
36. ความตระหนักรู้ทางสังคม (IDP8) ต้องเข้าใจผลกระทบของธุรกิจที่มีต่อสังคม และหาแนวทางแก้ไขพัฒนาเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
37. ความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (IDP1-IDP18) ต้องตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ โดยใช้ข้อมูลและหลักการที่ถูกต้องเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ
38. ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ (IDP1-IDP18) ต้องพร้อมยอมรับผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของตนเอง
39. ความกระตือรือร้น (IDP1-IDP18) ต้องมีความกระตือรือร้นและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า
40. ความถ่อมตน (IDP4, IDP5, IDP6, IDP9, IDP10 และ IDP11) ต้องเคารพผู้อื่น เปิดรับคำแนะนำและยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น
41. ความคิดริเริ่ม (IDP6 และ IDP16) ต้องมีความคิดสร้างสรรค์และนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

42. ความมุ่งมั่นและทุ่มเท (IDP1-IDP18) ต้องอุทิศตนและมุ่งมั่นพัฒนาให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรค

43. ความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น (IDP10) ต้องให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในยามลำบากตามความเหมาะสม

44. ความเปิดกว้างในการเรียนรู้ (IDP6, IDP9, IDP10 และ IDP14) ต้องพร้อมเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมถึงการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของคนรุ่นก่อนในหลายด้าน ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

45. ความรักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ (IDP1-IDP18) ต้องมีความรักและรักดีทั้งต่อธุรกิจและครอบครัว พร้อมทำงานเพื่อความมั่นคงขององค์กรและรักษาค่านิยมอันดีงามของครอบครัวไว้

สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

1. การมีค่านิยมของครอบครัว (Family Value) เพื่อเป็นหลักมั่นของครอบครัว คงไว้ซึ่งจิตวิญญาณของธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวของตน

2. ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวต้องมีทักษะการประเมินสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์และติดตามแนวโน้มของอุตสาหกรรมที่มีบริบทเปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงของตลาด และปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

3. การมีพันธมิตรทางธุรกิจ (Business partnership) และเครือข่ายธุรกิจ (Networking) เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้า นักลงทุน และเครือข่ายธุรกิจ เพื่อเปิดโอกาสใหม่ ๆ และสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

4. ความเข้าใจในคุณค่าของบุคคล ต้องตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้คุณค่าแก่สมรรถนะและความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมสนับสนุนการพัฒนาของพนักงาน

4.1.3 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1)

จากข้อมูลผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบสมรรถนะผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวสำหรับแบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) ตามตารางที่ 4-3 โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973) ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) 15 สมรรถนะ องค์ประกอบด้านทักษะ (Skills) 15 สมรรถนะ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) 15 สมรรถนะ รวมทั้งหมด 45 สมรรถนะ

ตารางที่ 4-3 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1)

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)	
K1	ด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล
K2	ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัว
K3	ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)	
K4	ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ
K5	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล
K6	ด้านกกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
K7	ด้านการบริหารความเสี่ยง
K8	ด้านการตลาดในประเทศ
K9	ด้านการตลาดระหว่างประเทศ
K10	ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ
K11	ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล
K12	ด้านการดำเนินธุรกิจในช่องทางออนไลน์
K13	ด้านการบริหารความยั่งยืนและ CSR
K14	ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ
K15	ด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)	
S1	ด้านการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving)
S2	ด้านการเป็นผู้นำองค์กร (Leadership)
S3	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
S4	ด้านดิจิทัล (Digital Skills)
S5	ด้านการวางแผนการเงิน (Financial Planning)
S6	ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)
S7	ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
S8	ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
S9	ด้านการประเมิน (Evaluation)
S10	ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision)
S11	ด้านการตัดสินใจ (Decision Making)
S12	ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)
S13	ด้านการบริหารเวลา (Time Management)
S14	ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน
S15	ด้านการวางแผนและจัดการการสืบทอดธุรกิจ
องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)	
A1	มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส (Integrity and Transparency)
A2	มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
A3	มีความพากเพียร (Perseverance)
A4	มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) ในระดับที่เหมาะสม

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)	
A5	มีความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)
A6	มีความตระหนักรู้ทางสังคม (Social Awareness)
A7	มีความเด็ดขาด (Decisiveness) ในการตัดสินใจ
A8	มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ (Accountability for Decisions)
A9	มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
A10	มีความถ่อมตน (Humility)
A11	มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
A12	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท (Commitment)
A13	มีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น (Empathy and Supportiveness)
A14	มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้ (Openness to Learning)
A15	มีความภักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ (Loyalty)

4.2 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2)

ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 ท่าน มาทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973) ในสมรรถนะย่อย โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IQR) ของแต่ละสมรรถนะ โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

4.2.1 องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ตารางที่ 4-4 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) ต่อองค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	ค่ามัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQR)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)					
K1	ด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K2	ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัว	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K3	ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K4	ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	ค่ามัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQR)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)					
K5	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ในยุคดิจิทัล	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K6	ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K7	ด้านการบริหารความเสี่ยง	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K8	ด้านการตลาดในประเทศ	4	1	มาก	สอดคล้อง
K9	ด้านการตลาดระหว่างประเทศ	4	1	มาก	สอดคล้อง
K10	ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจ	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K11	ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภค ในยุคดิจิทัล	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K12	ด้านการดำเนินธุรกิจใน ช่องทางออนไลน์	4	1	มาก	สอดคล้อง
K13	ด้านการบริหารความยั่งยืน และ CSR	4	1	มาก	สอดคล้อง
K14	ด้านจิตวิทยาในการบริหาร จัดการธุรกิจ	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K15	ด้านความรู้เฉพาะทางใน ธุรกิจของตน	5	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-4 จากสมรรถนะ 15 สมรรถนะขององค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge) ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 11 สมรรถนะ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจในยุคดิจิทัล (K1) ด้านการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว (K2) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล (K3) ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ (K4) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล (K5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (K6) ด้านการบริหารความเสี่ยง (K7) ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ (K10) ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล (K11) ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ (K14) และด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน (K15) มีความสำคัญมากและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 4 สมรรถนะ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีความรู้ด้านการตลาด

ในประเทศ (K8) ด้านการตลาดระหว่างประเทศ (K9) ด้านการดำเนินธุรกิจในช่องทางออนไลน์ (K12) และด้านการบริหารความยั่งยืนและ CSR (K13)

4.2.2 องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ตารางที่ 4-5 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) ต่อองค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	ค่ามัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQR)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)					
S1	ด้านการแก้ไขปัญหา	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S2	ด้านการเป็นผู้นำองค์กร	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
S3	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S4	ทักษะด้านดิจิทัล	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S5	ด้านการวางแผนการเงิน	5	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง
S6	ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S7	ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
S8	ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S9	ด้านการประเมิน	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S10	ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S11	ด้านการตัดสินใจ	5	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง
S12	ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล	5	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง
S13	ด้านการบริหารเวลา	5	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง
S14	ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
S15	ด้านการวางแผนและจัดการการสืบทอดธุรกิจ	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-5 จากสมรรถนะ 15 สมรรถนะขององค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills) ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 15 สมรรถนะ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหา (S1) ด้านการเป็นผู้นำองค์กร (S2) ด้านการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ (S3) ดิจิทัล (S4) ด้านการวางแผนการเงิน (S5) ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (S6) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (S7) ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (S8) ด้านการประเมิน (S9) ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ (S10) ด้านการตัดสินใจ (S11) ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (S12) ด้านการบริหารเวลา (S13) ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน (S14) และด้านการวางแผนและจัดการสืบทอดธุรกิจครอบครัว (S15)

4.2.3 องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ตารางที่ 4-6 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) ต่่องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	ค่ามัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQR)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)					
A1	มีความซื่อสัตย์สุจริตและ โปร่งใส	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A2	มีความรับผิดชอบ	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A3	มีความ پاکเพียร	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A4	มีความมั่นใจในตนเองใน ระดับที่เหมาะสม	4	1	มาก	สอดคล้อง
A5	มีความตระหนักรู้ในตนเอง	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A6	มีความตระหนักรู้ทางสังคม	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A7	มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A8	มีความรับผิดชอบต่อ การตัดสินใจ	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A9	มีความกระตือรือร้น	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A10	มีความถ่อมตน	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A11	มีความคิดริเริ่ม	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A12	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A13	มีความเอื้ออาทรและพร้อม ช่วยเหลือผู้อื่น	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A14	มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A15	มีความภักดีต่อครอบครัว และธุรกิจ	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-6 จากสมรรถนะ 15 สมรรถนะขององค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 14 สมรรถนะ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส (A1) มีความรับผิดชอบ (A2) มีความพากเพียร (A3) มีความตระหนักรู้ในตนเอง (A5) มีความตระหนักรู้ทางสังคม (A6) มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (A7) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ (A8) มีความกระตือรือร้น (A9) มีความถ่อมตน (A10) มีความคิดริเริ่ม (A11) มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท (A12) มีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น (A13) มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้ (A14) และมีความภักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ (A15) มีความสำคัญมากและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 1 สมรรถนะ ได้แก่ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีความมั่นใจในตนเองในระดับที่เหมาะสม (A4)

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973) และความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าระดับความสำคัญของทั้ง 45 สมรรถนะ ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้ต้องไม่ต่ำกว่า 3.5 ทั้งหมด และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่กำหนดไว้ต้องไม่เกิน 1.5 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากทั้งหมด 45 สมรรถนะ มีความสอดคล้องกันจำนวน 45 สมรรถนะ มีความคิดเห็นระดับความสำคัญมากที่สุดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 40 สมรรถนะ และระดับความสำคัญมาก 5 สมรรถนะ

4.3 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3)

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) โดยมีข้อคำถามแบบเดียวกันกับแบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) โดยระบุค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รวมถึงแสดงตำแหน่งระดับความคิดเห็นโดยของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดและระดับความคิดเห็นในข้อคำถามนั้น ๆ ของผู้ตอบเอง ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทั้ง 18 ท่าน พิจารณาว่าจะเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือยืนยันตามคำตอบเดิมของตนเอง และทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973) เพื่อหาระดับความสำคัญ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean), ค่ามัธยฐาน (Median) และทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IQR) ของแต่ละสมรรถนะ โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

4.3.1 องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ตารางที่ 4-7 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) ต่อองค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่ามัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR)	ความหมาย	
					ระดับความสำคัญ	สอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)						
K1	ด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K2	ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัว	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K3	ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล	4.44	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K4	ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ	4.56	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K5	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K6	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	4.5	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K7	ด้านการบริหารความเสี่ยง	4.5	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K8	ด้านการตลาดในประเทศ	4.44	4	1	มาก	สอดคล้อง
K9	ด้านการตลาดระหว่างประเทศ	4.22	4	1	มาก	สอดคล้อง
K10	ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ	4.44	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K11	ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล	4.5	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K12	ด้านการดำเนินธุรกิจในช่องทางออนไลน์	4.39	4	1	มาก	สอดคล้อง
K13	ด้านการบริหารความยั่งยืนและ CSR	4.33	4	1	มาก	สอดคล้อง
K14	ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
K15	ด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน	4.78	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) ต่อองค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge) และความสอดคล้องของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 16 ท่าน ที่ยืนยันคำตอบเดิม มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมในประเด็นความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล (K3) จากระดับความสำคัญระดับ 4 เป็นระดับ 5 และมีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมในประเด็นด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน (K15) จากระดับความสำคัญระดับ 4 เป็นระดับ 5

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 11 สมรรถนะ เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน (K15) ด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล (K1) ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัว (K2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล (K5) ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ (K14) ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ (K4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (K6) ด้านการบริหารความเสี่ยง (K7) ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล (K11) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล (K3) และด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ (K10) และมีความสำคัญมากและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 4 สมรรถนะ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีความรู้ด้านการตลาดในประเทศ (K8) ด้านการตลาดระหว่างประเทศ (K9) ด้านการดำเนินธุรกิจในช่องทางออนไลน์ (K12) และด้านการบริหารความยั่งยืนและ CSR (K13)

4.3.2 องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ตารางที่ 4-8 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) ต่อองค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่ามัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR)	ความหมาย	
					ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)						
S1	ด้านการแก้ไขปัญหา	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S2	ด้านการเป็นผู้นำองค์กร	4.83	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
S3	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S4	ด้านดิจิทัล	4.5	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S5	ด้านการวางแผนการเงิน	4.67	5	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง
S6	ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่ามัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR)	ความหมาย	
					ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)						
S7	ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.72	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
S8	ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว	4.72	5	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง
S9	ด้านการประเมิน	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S10	ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์	4.67	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
S11	ทักษะด้านการตัดสินใจ	4.72	5	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง
S12	ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล	4.72	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
S13	ด้านการบริหารเวลา	4.67	5	0.75	มากที่สุด	สอดคล้อง
S14	ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน	4.83	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
S15	ด้านการวางแผนและจัดการการสืบทอดธุรกิจ	4.67	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) ต่อบุคลากรที่ 2 ทักษะ (Skills) และความสอดคล้องของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน ที่ยืนยันคำตอบเดิม มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมในประเด็นทักษะด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (S8) จากระดับความสำคัญระดับ 3 เป็นระดับ 5 และประเด็นทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (S12) จากระดับความสำคัญระดับ 4 เป็นระดับ 5

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 15 สมรรถนะ เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำองค์กร (S2) ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน (S14) ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (S7) ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว (S8) ด้านการตัดสินใจ (S11) ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (S12) ด้านการวางแผนการเงิน (S5) ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ (S10) ด้านการบริหารเวลา (S13) ด้านการวางแผนและจัดการการสืบทอดธุรกิจครอบครัว (S15) ด้านการแก้ไขปัญหา (S1) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (S3) ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (S6) ด้านการประเมิน (S9) และด้านดิจิทัล (S4)

4.3.3 องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ตารางที่ 4-9 ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) ต่อองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973)

ลำดับ	รายการสมรรถนะ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่ามัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR)	ความหมาย	
					ระดับความสำคัญ	ความสอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)						
A1	มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปรงใส	4.83	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A2	มีความรับผิดชอบ	4.83	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A3	มีความ پاکเพียร	4.378	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A4	มีความมั่นใจในตนเองในระดับที่เหมาะสม	4.56	4	1	มาก	สอดคล้อง
A5	มีความตระหนักรู้ในตนเอง	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A6	มีความตระหนักรู้ทางสังคม	4.50	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A7	มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ	4.56	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A8	มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ	4.78	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A9	มีความกระตือรือร้น	4.78	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A10	มีความถ่อมตน	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A11	มีความคิดริเริ่ม	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A12	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท	4.78	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A13	มีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น	4.61	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
A14	มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้	4.78	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
A15	มีความภักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ	4.89	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์คำตอบจากแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) ต่อองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) และความสอดคล้องของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน มีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน ที่ยืนยันคำตอบเดิม มีผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน เปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมในประเด็นความกระตือรือร้น (A9) จากระดับความสำคัญ

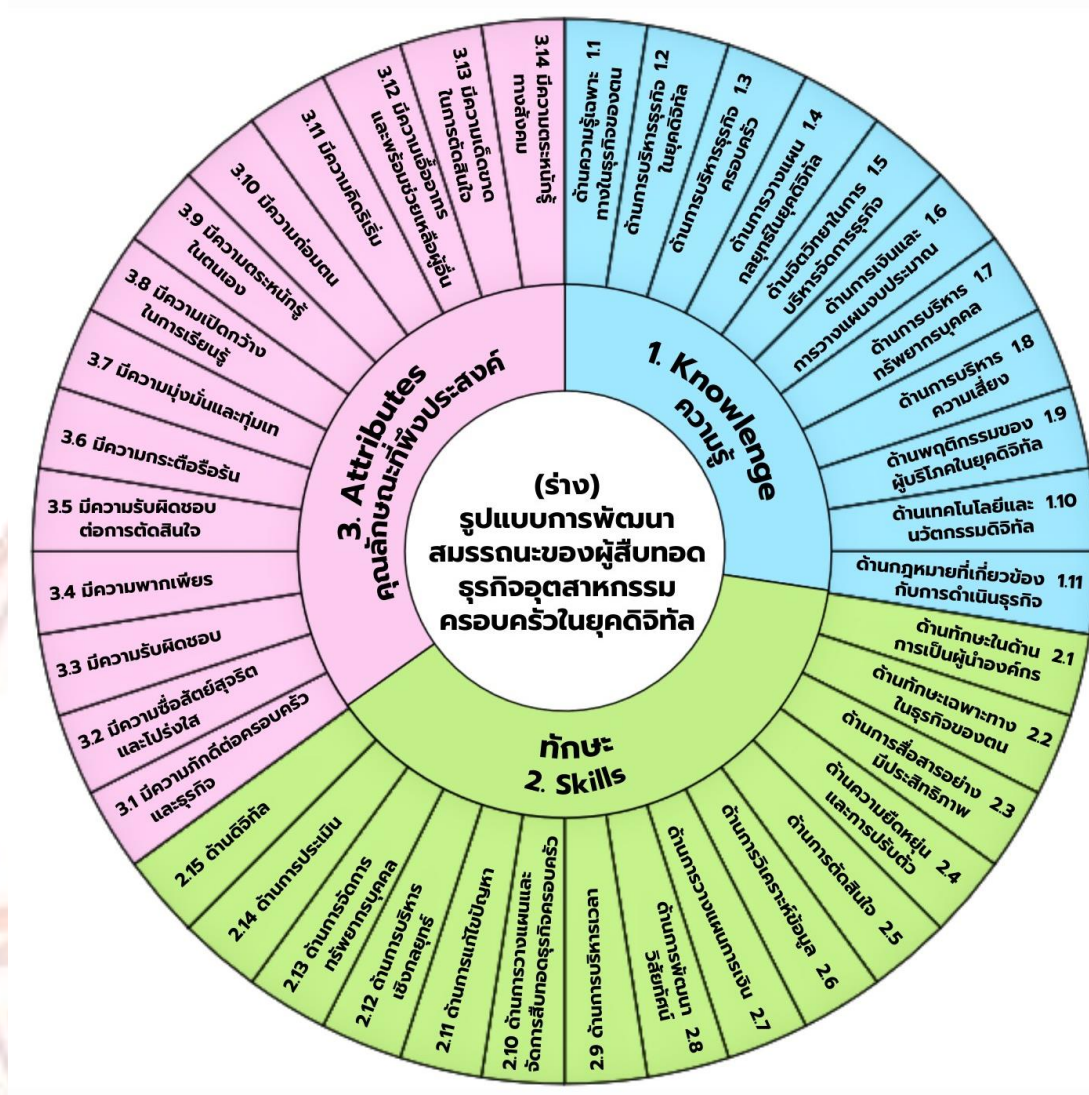
ระดับ 4 เป็นระดับ 5 ประเด็นมีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น (A13) จากระดับความสำคัญระดับ 3 เป็นระดับ 5 และประเด็นมีความเปิดกว้างในการเรียนรู้ (A14) จากระดับความสำคัญระดับ 4 เป็นระดับ 5

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญแสดงระดับความคิดเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุดและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 14 สมรรถนะ เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีความรักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ (A15) มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส (A1) มีความรับผิดชอบ (A2) มีความพากเพียร (A3) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ (A8) มีความกระตือรือร้น (A9) มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท (A12) มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้ (A14) มีความตระหนักรู้ในตนเอง (A5) มีความถ่อมตน (A10) มีความคิดริเริ่ม (A11) มีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น (A13) มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (A7) และมีความตระหนักรู้ทางสังคม (A6) มีความสำคัญมากและทั้งหมดมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 1 สมรรถนะ ได้แก่ ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีความมั่นใจในตนเองในระดับที่เหมาะสม (A4)

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973) และความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าระดับความสำคัญของทั้ง 45 สมรรถนะ ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้ต้องไม่ต่ำกว่า 3.5 ทั้งหมด และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่กำหนดไว้ต้องไม่เกิน 1.5 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากทั้งหมด 45 สมรรถนะ มีความสอดคล้องกันจำนวน 45 สมรรถนะ มีความคิดเห็นระดับความสำคัญมากที่สุดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 40 สมรรถนะ และระดับความสำคัญมาก 5 สมรรถนะ

4.4 ผลการจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในข้อที่ 4.3 นำมาสร้างเป็น (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลเพื่อนำไปใช้ในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยร่างรูปแบบได้แสดงดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 แสดง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

4.5 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะและ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบสมรรถนะและ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่ได้จากการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ทั้ง 3 องค์ประกอบหลักและ 40 สมรรถนะ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ผลและผลที่ได้จากการวิเคราะห์ รวมถึงความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็นของข้อมูลเชิงลึกโดยนำเข้าพิจารณาในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันอาทิตย์ที่ 20 เมษายน พ.ศ.2568 ณ ห้องประชุม ชั้น 3 อาคาร 96 คณะพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 11 ท่าน เป็นผู้พิจารณาความเหมาะสม

ตารางที่ 4-10 สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

ลำดับที่	รายการประเมิน	ความเหมาะสม
1	แนวทางการศึกษาทฤษฎีและเอกสารวิชาการเพื่อการวิเคราะห์หาองค์ประกอบในการนำมาสร้างรูปแบบมีความครอบคลุมอย่างครบถ้วน	เหมาะสม
2	วิธีการพัฒนารูปแบบสมรรถนะมีความเหมาะสมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ชัดเจน	เหมาะสม
3	องค์ประกอบที่นำมาสร้างรูปแบบในแต่ละด้านมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล	เหมาะสม
4	ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	เหมาะสม
5	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสมในภาพรวม	เหมาะสม
6	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสมสำหรับผู้ประกอบธุรกิจในอนาคต	เหมาะสม

สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ซึ่งมีองค์ประกอบหลักทั้งหมด 3 องค์ประกอบและสมรรถนะ 40 สมรรถนะ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 11 ท่าน มีมติเป็นเอกฉันท์ว่า (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นมีความเหมาะสม เนื้อหาทางวิชาการตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีคุณภาพและคุณค่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิจัยและมีข้อเสนอแนะในประเด็นสำคัญในที่ประชุม ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิชื่นชมกระบวนการวิจัย มีความครบถ้วนและสอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องและชื่นชมการนำเสนอในที่ประชุม
2. ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำให้รวมกลุ่มองค์ประกอบย่อยและเรียงลำดับตามความสำคัญเพื่อให้มีความชัดเจนและทำให้เข้าใจได้ง่ายมากขึ้น และจะทำให้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัลดียิ่งขึ้น
3. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นว่า ในการศึกษาครั้งต่อไป มีการระบุขนาดของธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวเพื่อใช้พิจารณาด้านกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
4. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นว่า ปัญหาในการสืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว คือ การยึดติดกับความสำเร็จของคนรุ่นเดิม การกระจายธุรกิจจนสูญเสียอำนาจการบริหาร
5. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นว่า ประเด็นสำคัญที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวควรให้ความสำคัญ คือ ต้องมีความรู้ในธุรกิจของตนเองอย่างลึกซึ้งและต้องพัฒนาความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ มีความสัมพันธ์ในการทำงานกับคนในองค์กรที่ดี และต้องสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปสู่รุ่นต่อไปได้

6. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นว่า การบริหารความเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในยุคดิจิทัลที่คนรุ่นใหม่ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและมีความต้องการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร

ผลสรุปจากการประชุมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาพัฒนาปรับปรุง โดยได้รวมกลุ่มสมรรถนะที่มีความหมายจัดอยู่ในองค์ประกอบรองเดียวกันเพื่อให้มีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายขึ้น ดังนี้

ตารางที่ 4-11 องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)

องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)	
องค์ประกอบรอง	สมรรถนะ
ด้านการบริหารธุรกิจรอบคอบคร้วในยุคดิจิทัล	ด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน
	ด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล
	ด้านการบริหารธุรกิจรอบคอบ
	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล
	ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ
ด้านการบริหารการเงินและการบริหารความเสี่ยง	ด้านการเงินและวางแผนงบประมาณ
	ด้านการบริหารความเสี่ยง
ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและพฤติกรรมผู้บริโภค	ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล
	ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ	ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 4-12 องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ (Skills)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ (Skills)	
องค์ประกอบรอง	สมรรถนะ
ด้านการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ	ด้านการเป็นผู้นำองค์กร
	ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน
	ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์
	ด้านการบริหารเวลา
	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
	ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล
ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น	ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
	ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว
ด้านการวิเคราะห์และตัดสินใจ	ด้านการตัดสินใจ
	ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล

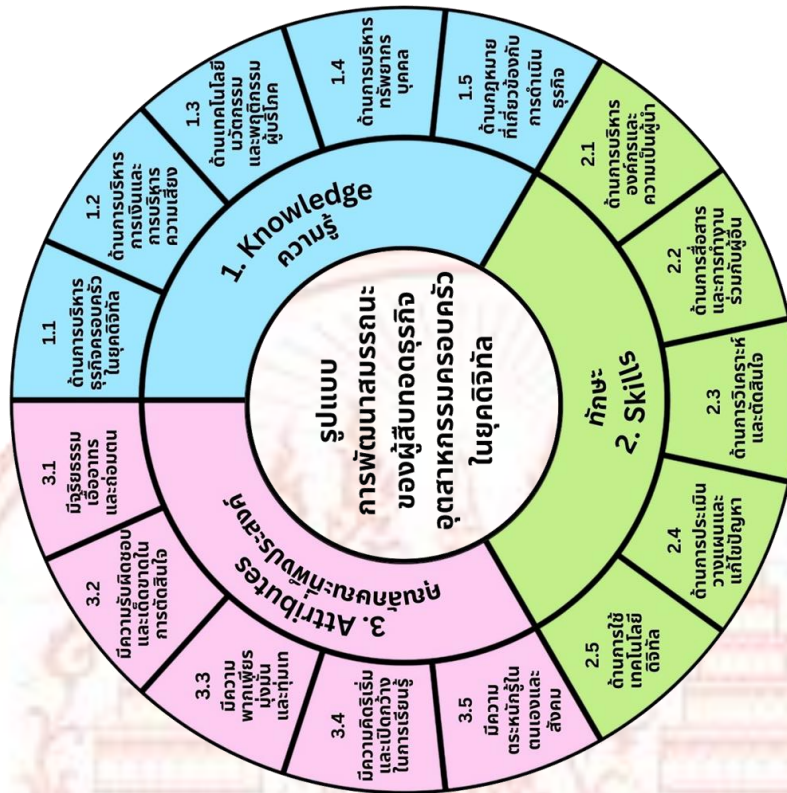
ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ (Skills)	
องค์ประกอบรอง	สมรรถนะ
ด้านการประเมิน วางแผน และแก้ไขปัญหา	ด้านการวางแผนการเงิน
	ด้านการวางแผนและจัดการสืบทอดธุรกิจ
	การประเมิน
ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ด้านดิจิทัล

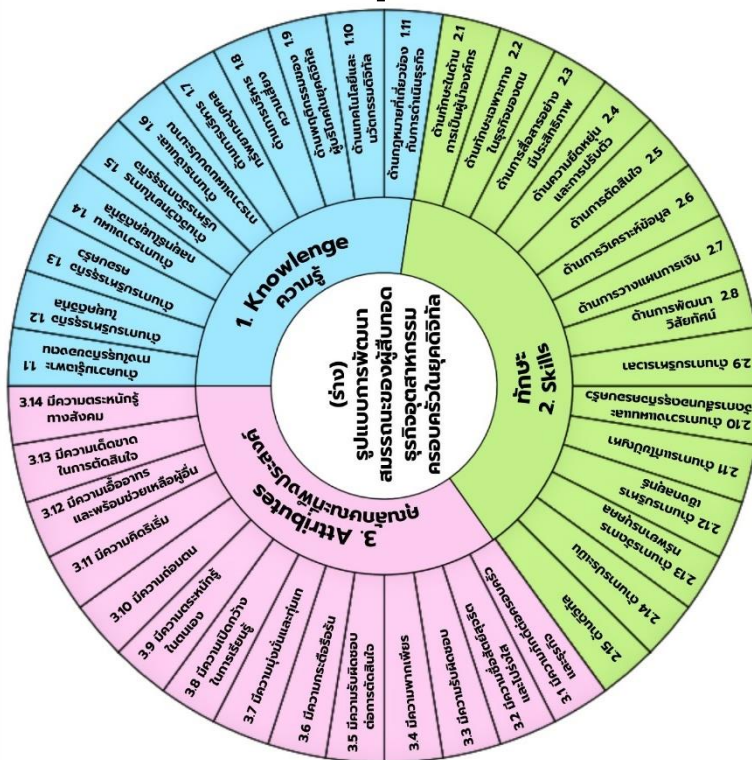
ตารางที่ 4-13 องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)

องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)	
องค์ประกอบรอง	สมรรถนะ
มีจริยธรรม เอื้ออาทร และถ่อมตน	มีความรักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ
	มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส
	มีความถ่อมตน
	มีความเอื้ออาทรพร้อมช่วยเหลือ
มีความรับผิดชอบและเด็ดขาดในการตัดสินใจ	มีความรับผิดชอบ
	มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ
	มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ
มีความ پاکเพียร มุ่งมั่นและทุ่มเท	มีความ پاکเพียร
	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท
มีความคิดริเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรู้	มีความกระตือรือร้น
	มีความคิดริเริ่ม
	มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้
มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคม	มีความตระหนักรู้ในตนเอง
	มีความตระหนักรู้ทางสังคม

ผลจากการรวมกลุ่มสมรรถนะเป็นองค์ประกอบรอง ผู้วิจัยได้นำมาจัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยรูปแบบได้แสดงดังภาพที่ 4-2 - 4-3



ภาพที่ 4-3 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว (หลังปรับปรุง)



ภาพที่ 4-2 แสดง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว (ก่อนปรับปรุง)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล และ 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการวิจัย โดยคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากผู้บริหารสถานประกอบการระดับสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวและนักวิชาการระดับสูง ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 18 ท่าน เป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และตอบแบบสอบถามระดับความคิดเห็น โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยได้จัดการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมจำนวน 11 ท่าน เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล พร้อมทั้งประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบสมรรถนะและร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล จากการดำเนินการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้ง 3 ครั้ง ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ David C. McClelland (1973) และความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 ท่าน จากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าระดับความสำคัญของทั้ง 45 สมรรถนะ ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้ต้องไม่ต่ำกว่า 3.5 ทั้งหมด และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ที่กำหนดไว้ต้องไม่เกิน 1.5 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า

จากทั้งหมด 45 สมรรถนะ มีความสอดคล้องกันจำนวน 45 สมรรถนะและมีความคิดเห็นระดับความสำคัญมากที่สุดของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 40 สมรรถนะ ดังนี้

ด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ ที่เกี่ยวกับความรู้ต่างๆ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมี เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1. ด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน 2. ด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล 3. ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัว 4. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล 5. ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ 6. ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ 7. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 8. ด้านการบริหารความเสี่ยง 9. ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล 10. ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล และ 11. ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย 15 สมรรถนะ ที่เกี่ยวกับทักษะด้านต่าง ๆ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมี เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1. ด้านการเป็นผู้นำองค์กร 2. ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน 3. ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4. ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว 5. ด้านการตัดสินใจ 6. ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล 7. ด้านการวางแผนการเงิน 8. ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ 9. ด้านการบริหารเวลา 10. ด้านการวางแผนและจัดการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 11. ด้านการแก้ไขปัญหา 12. ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ 13. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 14. ด้านการประเมิน และ 15. ด้านดิจิทัล

ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ประกอบด้วย 14 สมรรถนะ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นพึงมี เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1. มีความภักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ 2. มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส 3. มีความรับผิดชอบ 4. มีความพากเพียร 5. มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ 6. มีความกระตือรือร้น 7. มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท 8. มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้ 9. มีความตระหนักรู้ในตนเอง 10. มีความถ่อมตน 11. มีความคิดริเริ่ม 12. มีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น 13. มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และ 14. มีความตระหนักรู้ทางสังคม

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ได้ทั้งหมดมาจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ในลักษณะของแผนภาพวงกลมประกอบไปด้วย องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ และสมรรถนะ 45 สมรรถนะ ซึ่ง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัลนี้ได้รับการประเมินความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 11 ท่าน โดยมีมติเป็นเอกฉันท์มีความเหมาะสม และผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัลให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยให้รวมกลุ่มสมรรถนะที่มีความหมายจัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันเพื่อให้มีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบเช่นเดิม และรวมกลุ่มสมรรถนะที่มีความหมายจัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันเพื่อให้มีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายขึ้น ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง ที่เกี่ยวกับความรู้ต่างๆ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมี เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1. ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัล (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน, ด้านการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล, ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัว, ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลและด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ) 2. ด้านการบริหารการเงินและการบริหารความเสี่ยง (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านการเงินและวางแผนงบประมาณและด้านการบริหารความเสี่ยง) 3. ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและพฤติกรรมของผู้บริโภค (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลและด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล) 4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล) และ 5. ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ)

2. ด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง ที่เกี่ยวกับทักษะด้านต่าง ๆ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมี เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1. ด้านการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำองค์กร, ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน, ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์, ด้านการบริหารเวลา, ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล) 2. ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว) 3. ด้านการวิเคราะห์และตัดสินใจ (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านการตัดสินใจและด้านการวิเคราะห์ข้อมูล) 4. ด้านการประเมิน วางแผน และแก้ไขปัญหา (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านการวางแผนการเงิน, ด้านการวางแผนและจัดการการสืบทอดธุรกิจและด้านการประเมิน) และ 5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านดิจิทัล)

3. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นพึงมี เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1. มีจริยธรรม เอื้ออาทร และถ่อมตน (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านมีความรักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ, มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส และมีความถ่อมตนและความเอื้ออาทรพร้อมช่วยเหลือ) 2. มีความรับผิดชอบและเด็ดขาดในการตัดสินใจ (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านมีความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและความเด็ดขาดในการตัดสินใจ) 3. มีความพากเพียร มุ่งมั่นและทุ่มเท (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านมีความพากเพียรและความมุ่งมั่นและทุ่มเท) 4. มีความคิดริเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรู้ (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านมีความกระตือรือร้น, มีความคิดริเริ่มและมีความเปิดกว้างในการเรียนรู้) และ 5. มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคม (ประกอบไปด้วยสมรรถนะด้านมีความตระหนักรู้ในตนเองและมีความตระหนักรู้ทางสังคม)

5.2 อภิปรายผล

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการวิจัยทั้งหมดนี้ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปพัฒนาสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัลได้ โดยสามารถแยกประเด็นอภิปรายผลการวิจัยในแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

5.2.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง เกี่ยวกับความรู้ด้านต่าง ๆ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมีเรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1. ด้านการบริหารธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัล 2. ด้านการบริหารการเงินและการบริหารความเสี่ยง 3. ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและพฤติกรรมของผู้บริโภค 4. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5. ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยความรู้ที่ได้นี้โดยทั่วไปแล้วมักเกิดจากการศึกษาในระบบ การฝึกอบรมเชิงอาชีพ และประสบการณ์ตรงหรือการเรียนรู้จากผู้อื่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาภรณ์ (2552) ที่อธิบายไว้ว่า ความรู้ หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ

ประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยกำหนดให้ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวเป็นตัวแปรอิสระ ของ อำพล (2555) แสดงให้เห็นว่าผู้นำบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ธุรกิจมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว 67% สอดคล้องกับผลการวิจัยของบริตตา (2564) ได้แสดงให้เห็นว่า ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับทักษะดิจิทัลเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชาติ (2563) ที่ค้นพบว่า ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในยุคดิจิทัล

5.2.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านทักษะ (Skills)

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง เกี่ยวกับทักษะด้านต่าง ๆ ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นต้องมี เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1. ด้านการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ 2. ด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3. ด้านการวิเคราะห์และตัดสินใจ 4. ด้านการประเมิน วางแผน และแก้ไขปัญหา และ 5. ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยทักษะนั้นจะต่างจากการเรียนรู้เชิงทฤษฎี ทักษะต้องได้รับการพัฒนาจากการได้ปฏิบัติงานจริง โดยเฉพาะในบทบาทของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวที่ต้องบริหารทั้งธุรกิจและความสัมพันธ์ครอบครัวควบคู่กันไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ อำพล (2552) ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นปัจจัยที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว และมีผลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิรณัฐ (2564) ที่แสดงให้เห็นว่าทายาททางธุรกิจจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร สามารถแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้งจะต้องมีความชอบและเต็มใจในการที่จะดำเนินธุรกิจต่อ มีทักษะในการขายสินค้า และมีความทันสมัยพร้อมเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบริตตา (2564) ได้แสดงให้เห็นว่าทักษะการสื่อสารและการแก้ไขปัญหา และทักษะการบริหารงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิรพัฒน์ (2567) แสดงให้เห็นถึงการมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต และทักษะการบริหารทีมงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

5.2.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบรอง เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลนั้นพึงมี เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ 1. มีจริยธรรม เอื้ออาทร และถ่อมตน 2. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และกล้าตัดสินใจ 3. มีความพากเพียร มุ่งมั่นและทุ่มเท 4. มีความคิดริเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรู้ และ 5. มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคม โดยคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความไม่แน่นอนสูง ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีคุณลักษณะภายในที่มั่นคง เพื่อสามารถรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจและการรักษาความสัมพันธ์ในครอบครัว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำพล (2552) แสดงให้เห็นว่าผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องได้รับการยอมรับใน

ธุรกิจโดยการเตรียมทักษะความรู้ ความสามารถที่จะบริหารจัดการคนในธุรกิจไปในเวลาเดียวกัน ให้ได้ด้วย อັตลักษณ์ภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจ ได้แก่ การแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ การสร้างคุณค่า การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงาน การสร้างภาวะผู้นำและการแบ่งปัน การเป็นภาวะผู้นำในรูปแบบ “ผู้รับใช้องค์กร” เช่น การสอนงานตามตำนานของธุรกิจครอบครัว อาทิ ความซื่อสัตย์ อดทน การทุ่มเท อุทิศเวลาให้กับองค์กร การบริการลูกค้า เป็นต้น การทำตัวเป็นผู้ตามในบางสถานการณ์ อาทิ การระดมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรโดยบุคลากรในองค์กร เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภลักษณ์ (2561) ได้แสดงให้เห็นว่าผู้สืบทอดธุรกิจคาดหวังหาทายาทที่มีวุฒิภาวะ อดทน เก็บอารมณ์ ช่วยเหลือและเสียสละเพื่อครอบครัว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเสริมศักดิ์ (2564) แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะของผู้จัดการจะต้องมีจิตสำนึกที่ติดต่อส่วนรวมและรับผิดชอบต่อสังคม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของพิรพัฒน์ (2567) ที่ค้นพบว่า การมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

ผู้สืบทอดธุรกิจ ควรใช้ผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจ อุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะผู้สืบทอดธุรกิจให้เป็นรูปธรรม โดยให้มีสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) ที่จำเป็น ได้แก่ 1. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจในยุคดิจิทัล 2. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และพฤติกรรมผู้บริโภค 3. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการบริหารความเสี่ยง 4. ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ 2) ด้านทักษะ (Skills) ที่จำเป็น ได้แก่ 1. ทักษะในการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำ 2. ทักษะด้านการวิเคราะห์และตัดสินใจ 3. ทักษะด้านการประเมินวางแผน และแก้ปัญหา 4. ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 5. ทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) ด้านคุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ (Attributes) ได้แก่ 1. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และกล้าตัดสินใจ 2. มีความคิดริเริ่มและเปิดกว้างในการเรียนรู้ 3. มีความตระหนักรู้ในตนเองและสังคม 4. มีความพากเพียรมุ่งมั่นและทุ่มเท และ 5. มีจริยธรรม เอื้ออาทร และถ่อมตน

5.3.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดกลาง

ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมฯ ควรใช้ผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่ได้จากการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการเรียนรู้ เสริมทักษะ และพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจ อุตสาหกรรมครอบครัว เพื่อการแข่งขันธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยธุรกิจครอบครัวขนาดกลาง ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาโครงสร้างการบริหารองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งงาน การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงและสามารถแข่งขันธุรกิจในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

5.3.2.2 ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดใหญ่กับองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ เพื่อช่วยให้เห็นความแตกต่างขององค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่จำเป็นในแต่ละบริบท เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดใหญ่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5.3.2.3 ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาปัญหาอุปสรรคและนโยบายของรัฐในการให้การสนับสนุนอุตสาหกรรม SME's ที่เป็นอุตสาหกรรมครอบครัวให้มีความเข้มแข็งและสามารถเจริญเติบโตไปสู่อุตสาหกรรมสมัยใหม่ที่เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างงาน และพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถส่งออกสินค้าไปจำหน่ายต่างประเทศได้

5.3.2.4 ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพของผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน ในด้านการบริหารการตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) การบริหารการเงินและบัญชี และการบริหารการผลิตสินค้าและบริการแบบครบวงจร เพื่อการแข่งขันทางการค้าในตลาดโลก

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

จันทร์านี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์.

ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐานะมาศ เฟื่องแพ่ง. (2559). แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ฐิติพันธ์ ประสมทรัพย์. (2588). กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าขายปลาทะเลในพื้นที่ อำเภอกาญจนบุรี จังหวัดระยอง. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์

ณัฐรดา เจริญสุข และสุวิต ศรีไหม. (2561) “ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว.” วารสารการจัดการ, ปีที่ 7 ฉบับที่ 1, 118- 127.

ณิชนน จงสิทธิสัจจะกุล. (2561). ความผูกพันของทายาทกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2552). เจาะ ดี เอ็น เอ ธุรกิจครอบครัวไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2543). “Competency-based Human Resource Management.” วารสารการบริหารคน. 21 ; ตุลาคม – ธันวาคม, หน้า 11-18.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2566). [ออนไลน์]. ธุรกิจครอบครัว (family business) ในตลาดหุ้นไทย: บทบาทและการเติบโต. [สืบค้นวันที่ 15 ธันวาคม 2567]. จาก <https://www.set.or.th/th/about/setsource/insights/article/305-familybusiness>

ธนาคารกรุงเทพ. (2565). [ออนไลน์]. เคล็ด(ไม่)ลับ ส่งไม้สืบทอดธุรกิจครอบครัว วางแผนอย่างไร? ให้ประสบความสำเร็จ. [สืบค้นวันที่ 15 ธันวาคม 2567]. จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/family-business-inheritance>

ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐี (2553). “ถ่ายทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว.” วารสารนักบริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. ปีที่ 30 ฉบับที่ 4, 126-129.

ธัญญ์นรี ภูวศิริอินันท์. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความเต็มใจในการสืบทอดกิจการของผู้รับสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวในกลุ่มกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นพพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาณห์ และภาตินี วีระชะรังสฤษฎ์. (2552). การสืบทอดธุรกิจครอบครัว. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์การเงินธนาคาร.

บริตตา อินธัญ. (2564). การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะนักเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมดิจิทัล. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

บัญชา วงศ์เลิศคุณากร. (2557). ยุทธศาสตร์การสร้างรากฐานการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยให้ยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทดุสิตบัณฑิต. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

บัณฑิต นิจถาวร. (2557). ปฏิรูปประเทศ: หัวใจอยู่ที่ระบบอุปถัมภ์และธรรมาภิบาล. [ออนไลน์]. [สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2558]. จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/553718>

ปณชญา เครือเข้า. (2561). การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาธุรกิจขนส่งสินค้า หินทราย ด้วยรถบรรทุกในพื้นที่จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยศิลปากร.

พิทยาภรณ์ พุ่มพวง. (2562). กระบวนการในการเตรียมความพร้อมของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
กรณีศึกษา ธุรกิจครอบครัวในจังหวัดเชียงราย. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต.

เชียงราย: มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

พิรณัฐ เกิดเกตุ. (2564). แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้าง:การวิจัยแบบพหุ
กรณีศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสุโขทัย. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

พิรพัฒน์ เงินสีเหม. (2567). การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ
อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากร
มนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ลภัสสรดา โกมุทพงศ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). “ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดกิจการของ
ทายาทธุรกิจเกษตรในประเศไทย.” วารสารธุรกิจปริทัศน์, ปีที่ 8 ฉบับที่ 1, 103-117.

ลักษณะวิไล ศุภพิทักษ์บำรุง. (2561). การศึกษาธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ ในจังหวัด
พิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. พิษณุโลก. มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วิเชียร เกตุสิงห์. (2543). คู่มือการวิจัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปก
เจริญผล.

ศุภลักษณ์ นิตเจริญพงศ์. (2561). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาทายาทหญิง. การ
ค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, 31
มกราคม.

สุชาติ อ่างสุข. (2563). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสนามบินนานาชาติเพื่อการแข่งขันใน
อุตสาหกรรมการบินยุคดิจิทัล. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนา

ธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

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

เสริมศักดิ์ ยิ่งยืน. (2564). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการแผนกซ่อมบำรุงในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร. บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อัญชลี รังกริยะธรรม สุวรรณ พลอยศรี และพิชาภพ พันธุ์แพ. (2563). “การจัดการธุรกิจครอบครัวด้วย 5 ขั้นตอนของการวางแผนคู่ขนาน.” วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ. ปีที่ 10 ฉบับที่ 1, 1-16.

อัญชิษา พจน์สมพงษ์. (2560). การศึกษาความเต็มใจของทายาทในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). Competency Dictionary. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

อำนาจ ธีระวนิช. (2544). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

———. (2551). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำพล นววงศ์เสถียร และคณะ. (2559). “ผลกระทบของรูปแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บรรษัทภิบาลของธุรกิจครอบครัวที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.” วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ. ปีที่ 5 ฉบับที่ 2, 58-73.

อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- . (2552). “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว.” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, ปีที่ 49 ฉบับที่ 1, 57-78.
- . (2555). “ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 50 ฉบับที่ 1, 29-58.
- . (2557). “คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบกิจการของธุรกิจครอบครัว.” วารสารวิชาการ. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2, 71-79.
- . (2558). “คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว.” วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, ปีที่ 21 ฉบับที่ 2, 71-79.
- อุมพร โรซาร์พิทักษ์. (2552). การศึกษากระบวนการถ่ายโอนกิจการธุรกิจครอบครัวในกลุ่ม โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ สำหรับการเป็นผู้ประกอบการ คณะบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2563 สิงหาคม). “ธุรกิจครอบครัว” จะฝ่าวิกฤตอย่างไร. [ออนไลน์]. สืบค้น 15 มีนาคม 2568, จาก <https://www.passiongen.com>
- PWC Thailand. (2565). รายงานผลสำรวจผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นใหม่ ประจำปี 2565 ฉบับประเทศไทย. [สืบค้นวันที่ 14 ธันวาคม 2567]. จาก <https://www.pwc.com/th/en/Thailand/assets/family-business/2022/next-gen-survey-2022-thailand-report-th.pdf>

ภาษาอังกฤษ

- Barry, B. 1975. The development of organization structure in the family firm. Journal of General Management. Autumn. 42-60.
- Bryman, A., Stephens, M., & a Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. The leadership quarterly, 7(3), 353-370.

- Carlock, R. S., Ward, J. L., Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). Making the parallel family and business planning process work. When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success, 28-49.
- Certo, S.C., Peter J.P.(1991). Strategic Management: Concept and Applications. New York: Mcgraw-Hill.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship theory and practice, 23(4), 19-39.
- Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Press.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. Family business review, 21(2), 183-199.
- Dyer Jr, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. Entrepreneurship theory and practice, 27(4), 401-416.
- Dyer, W.G. (1986). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Easton, D. (1973). Systems analysis and its classical critics. The Political Science Reviewer, 3, 269.
- Fox, M. S., Barbuceanu, M., & Gruninger, M. (1996). An organization ontology for enterprise modeling: Preliminary concepts for linking structure and behaviour. Computers in industry, 29(1-2), 123-134.
- Gallo, M.A. & Sveen, I. (1991). Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. Family Business Review, vol. 4, no. 2: 181-190.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. & Lansberg I. (1997). Generation to Generation: Life Cycle of the Family Business. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. Academy of Management journal, 37(2), 350-382.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. Entrepreneurship theory and practice, 15(1), 37-52.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. (1989). Organizational Ecology. Cambridge: Harvard University Press.
- Happywonder. (2019). Family secrets. Retrieved November 1, 2019, from <http://familysecretsthailand.utcc.ac.th/106problems-7.html>.
- Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? Family business review, 7(2), 159-174.
- Hofer, C.W. & Chrisman, JJ. (1989). The strategic management of first diversification: A new perspective, I. In L. Fahey (Ed.). The Strategic Planning Management Reader. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 206-214.
- Hofstede, G. (1997). Cultures and organization: Software of the mind. New York: McGraw-Hill.
- James H. Davis. (2022). [Online]. Wrestling with Legacy in a Family Business. [cited 14 Dec. 2024]. Available from: <https://hbr.org/2022/09/wrestling-with-legacy-in-a-family-business>
- Jones, W.D. 1982. Characteristics of planning in small firms. Journal of Small Business.
- Longenecker, I. G., Moore, C. W, Petty W. J. & Palich, L. E.(2010). Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures (14th ed.). Ohio: The Thomson Corporation.

Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., Hoy, F. S., Radipere, S., & Phillips, M.

(2017). Small business management. Cengage Learning Andover, MA.

Mary C.(2005). Strategic Management in Action. New Jersey: Pearson.

McClelland, D.C. (1973). Test for competence, rather than intelligence. American :
Psychologists.

McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C. M., Scholes, J., & Webb,
C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the
literature. Journal of advanced nursing, 41(3), 283-294.

Post, J. E. (1993). The greening of the Boston Park Plaza hotel. Family business
review, 6(2), 131-148.

Robbins, S.P. (2001). Organizational behavior. Upper Saddle River, New Jersey:
Prentice Hall International.

Robert A.P, & David L. (2006). Strategic Management Building and Sustaining
Competitive Advantage. Ohio: Thomson South-Western.

Schermerhorn, J.R. (1999). Management. New York: Wiley.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family
business: Past research and future challenges. Family business review, 10(1),
1-35

Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some
theoretical and methodological problems. Academy of management review,
5(4), 527-538.

Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some
theoretical and methodological problems. Academy of management review,
5(4), 527-538.

Spencer, S. S., & Spencer, D. D. (1994). Entorhinal-hippocampal interactions in medial temporal lobe epilepsy. Epilepsia, 35(4), 721-727.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Family business review, 11(1), 11-16.

Vittoria, P., et al. (2022). [Online]. Generations in Family Business: A Multifield Review and Future Research Agenda. [cited 14 Dec. 2024]. Available from: <https://journals.sagepub.com/eprint/N32FSHVRM2F7NEBXH95Q/full>

Ward, John L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. Family Business Review, vol. 1, no. 2: 105-117.

Wong. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. Family Business Review, vol. 6, no. 1: 31-54.

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

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าถึงสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC)
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC)
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

ตัวอย่าง หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ที่ อว 7111/220



คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

20 พฤศจิกายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน คุณธิดานนท์ เขียวเหล็ก

ด้วย นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกรัตน์ พงษ์โพธิ์กุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ศาสตราจารย์ ดร.ธีรภูมิ บุญยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปินทะแพทย์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818

ผู้ประสานงาน นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์ โทรศัพท์ 08 1302 2505

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
1	คุณศุภชัย ตั้งวรชัย	อดีตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
2	ดร.พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา	อดีตเลขาธิการ คณะกรรมการการอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ
3	ดร.สุรพล ชามาตย์	ที่ปรึกษาปลัด กระทรวงอุตสาหกรรม
4	ดร.นатыา กิรติภักดี	ประธานกรรมการ บริษัท เซฟทีคัท ประเทศไทย จำกัด
5	ดร.วีระศักดิ์ วานิชวัฒน์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทีชาก่อสร้าง จำกัด (มหาชน)
6	ดร.พันธ์ศักดิ์ สมในธรรม	ประธานกรรมการบริหาร บริษัท อุตสาหกรรม บางกอกทูลส์ จำกัด
7	ดร.วรทิน พิศาลพงศ์	กรรมการผู้จัดการ บริษัท สหธารวัฒน์ จำกัด
8	ดร.วิรัตน์ ดวงจินดา	กรรมการผู้จัดการ บริษัท แกรนด์ ดิจิตอล จำกัด
9	ว่าที่ร้อยตรี ดร.ปริญญ์ ศักดินาวี	กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวอร์ค ดี โปรดักชั่น จำกัด
10	ดร.กัณฐา จารุจินดา	ผู้อำนวยการ วิทยาลัยเทคโนโลยีพงษ์สวัสดิ์
11	ดร.นันทนา ขวศิริกุลพล	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
12	ดร.ธนะพร พรหมทนต์	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน)
13	นางสาวธฤติ ฉัตรพิมลกุล	ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ไทยพีค่อนและอุตสาหกรรม จำกัด
14	ดร.ศิริพงศ์ โพธิ์ลักษณะ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
15	นางสาวนฤมล ทรงศรีสง่า	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ทีเอสที มหานคร จำกัด
16	ดร.ณัฐพันธ์ ทศนนิพันธ์	กรรมการ บริษัท ซีพีโก้ จำกัด (มหาชน)
17	คุณธิชานนท์ เขียวเหล็ก	ผู้จัดการ บริษัท เอ็มเอสซี โครงสร้างเหล็ก จำกัด
18	คุณธนพล ตริทิพย์มาส	ผู้จัดการ บริษัท โพลเมติก (ประเทศไทย) จำกัด



ตัวอย่าง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ที่ อว 7111/017



คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนประชาราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

30 มกราคม 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.กัณฐา จารุจินดา

ด้วย นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา การพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดธุรกิจ อุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. กนกรัตน์ พงษ์โพธากุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ศาสตราจารย์ ดร.ธีรภูมิ บุญยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบุคลากรของท่าน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818

ผู้ประสานงาน นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์ โทรศัพท์ 08 1302 2505

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเที่ยงตรง
ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC)

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง / หน่วยงาน
1	รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฐพงศ์ มกระธัช	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาสิ่งแวดล้อมและ กายภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม เกล้าพระนครเหนือ
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรารุณ สืบแย้ม	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลังและกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร เหนือ
3	ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชาวลิต อุปฐาก	อาจารย์ประจำสาขาวิชาอาหารและโภชนาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
4	ดร. รุ่งรัตน์ สร้อยเงิน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารปฏิบัติการ ศูนย์การค้า ไอที สแควร์, ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท บางกอกเรสเทอรองกรุ๊ป จำกัด และบริษัท สยามนู้ดเดิ้ลอินเตอร์กรุ๊ป จำกัด
5	ดร.ภูมิศักดิ์ จุลวัลลิทะ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท วนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

หนังสือขอความอนุเคราะห์ประเมินความเที่ยงตรง
ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC)



ที่ อว 7111/014

คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

24 มกราคม 2568

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม
เรียน ดร.ภูมิศักดิ์ จุลวัลลิภา

ด้วย นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกรัตน์ พงษ์ไพฑูริกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม สำหรับประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวเพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818

ผู้ประสานงาน นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์ โทรศัพท์ 08 1302 2505

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Groups)

ในวันอาทิตย์ที่ 20 เมษายน 2568 เวลา 10.00 น. – 12.00 น.

ณ ชั้น 3 อาคาร 96 คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/บริษัท	ลงนาม
1	ศ.ดร.ธีรวิทย์ บุญโสภณ	นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	
2	รศ.ดร.กนกรัตน์ พงษ์ไพฑูรย์	รองคณบดีฝ่ายสหกิจศึกษาและอุตสาหกรรมสัมพันธ์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	
3	รศ.ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	
4	รศ.ดร.ภาวิณี บุญโสภณ	หัวหน้าภาควิชาการจัดการงานออกแบบและพัฒนารัฐกิจ คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	
5	รศ.เรื่อโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	
6	ดร.พิษณุ วิชโยธิน	กรรมการผู้จัดการ บริษัท มิชิโน เบเวอเรจ จำกัด	
7	ดร.กำธร แสงสุทธีวัฒน์	ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายการจัดการการดำเนินงานประจำภูมิภาค บริษัท เดลต้า จำกัด (มหาชน) (ประเทศไทย)	
8	ดร.จิตรรัตน์ อริยะประเสริฐ	Business Unit Director/Consultant Director (ผู้อำนวยการ) บริษัท เอฟเอ็ม กรุ๊ป จำกัด BTS Consulting Thidarat (0040)	
9	ดร.เรวัต สุนทรวาท	กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.ที.พี. เอ็นจิเนียริง โปรเจค จำกัด	
10	ดร.ยุทธ ปณิธานวงศ์	ผู้จัดการส่วนพัฒนาเทคโนโลยีคอนกรีต- Director บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (CPAC) SCG Cement and Green Solution	
11	ดร.พิสมัย แสงสุทธีวัฒน์	หัวหน้างานพยาบาล ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุชลประทาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	
12	ดร.ภูมิศักดิ์ จุลวลีภิเษ	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท วนชัยกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	
13	ดร.พันธ์ศักดิ์ สมโนธรรม	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท อุตสาหกรรมบางกอกทูลส์ จำกัด	

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม โทร. 3510, 3818

ที่ พธ. 162/2568 วันที่ 17 เมษายน 2568

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์

ด้วย นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกรัตน์ พงษ์โพธิ์กุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) การพัฒนาศักยภาพของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ในวันอาทิตย์ที่ 20 เมษายน 2568 เวลา 10.00 น. ณ ห้องประชุม 96-310 ชั้น 3 อาคาร 96 คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ทั้งนี้ จะได้นำผลสรุปประกอบเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาวิทยานิพนธ์ตามหัวข้อดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิมพะแพทย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ

ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อการวิจัย (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1)
- แบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2)
- แบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3)
- แบบประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC)
- แบบประเมิน (ร่าง) การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อการวิจัย (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1)



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อการวิจัย (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1)

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

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

คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ตามข้อกำหนดของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว ในยุคดิจิทัล และ 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรอบข้อคำถามต่อไปนี้

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยชุดคำถาม 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อ.....นามสกุล.....
- 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
- 1.3 ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....
- 1.4 ประสบการณ์ (ปี).....
- 1.5 หน้าที่รับผิดชอบ.....
- 1.6 ชื่อองค์กรที่สังกัด.....
- 1.7 ให้สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....
สถานที่.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

2. ท่านมีความเห็นต่อการดำเนินธุรกิจของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล
อย่างไรในประเด็นต่อไปนี้

2.1 ทิศทางแนวโน้มการแข่งขัน

2.2 การบริหารจัดการภายในธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

2.3 ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวให้เติบโตอย่างยั่งยืน

2.4 กระบวนการสืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัว

2.5 ปัญหาและอุปสรรค

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

3. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่จะสืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่ต้องเตรียมความพร้อม มีอะไรบ้าง

4. ในความคิดเห็นของท่าน ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรได้ จะต้องมีสมรรถนะด้านใดบ้าง

4.1 ด้านความรู้ (Knowledge)

4.2 ด้านทักษะ (Skills)

4.3 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงประสงค์ (Attribute)

5. นอกเหนือจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงประสงค์ (Attribute) ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นอีกหรือไม่ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

6. ท่านมีความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไรในการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อสืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวเพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล มีความสามารถในการแข่งขัน

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิจัยมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ให้สัมภาษณ์

ลงชื่อ

(..... จิราภรณ์ สหวัฒน์) (.....)

ผู้สัมภาษณ์



ตัวอย่าง แบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2)



สแกนเพื่อตอบแบบสอบถาม



แบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล (Competency Development of Family-Owned Industrial Business Successors in the Digital Era)

คำชี้แจง

แบบสอบถามระดับความคิดเห็นนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ตามข้อกำหนดของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

- 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล
- 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญของ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลจะต้องมีเพื่อเพิ่มสมรรถนะประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลต่อไป

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2 ซึ่งต้องการวัดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความสอดคล้องกันของข้อมูลองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำตอบไว้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1) เพื่อให้ผู้วิจัยจะสามารถนำระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญไปพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลอย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามระดับความเห็นต่อองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นความสำคัญของสมรรถนะนั้นมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นความสำคัญของสมรรถนะนั้นมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นความสำคัญของสมรรถนะนั้นปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นความสำคัญของสมรรถนะนั้นน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นความสำคัญของสมรรถนะนั้นน้อยที่สุด

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)		ระดับความคิดเห็น				
ข้อ	รายการสมรรถนะ	1	2	3	4	5
K1	ด้านการบริหารจัดการธุรกิจในยุคดิจิทัล					
K2	ด้านการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว					
K3	ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล					
K4	ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ					
K5	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล					
K6	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
K7	ด้านการบริหารความเสี่ยง					
K8	ด้านการตลาดในประเทศ					
K9	ด้านการตลาดระหว่างประเทศ					
K10	ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ					
K11	ด้านพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล					
K12	ด้านการดำเนินธุรกิจในช่องทางออนไลน์					
K13	ด้านการบริหารความยั่งยืนและ CSR					
K14	ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ					
K15	ด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน					

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)		ระดับความคิดเห็น				
ข้อ	รายการสมรรถนะ	1	2	3	4	5
S1	ด้านการแก้ไขปัญหา					
S2	ด้านการเป็นผู้นำองค์กร					

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)		ระดับความคิดเห็น				
ข้อ	รายการสมรรถนะ	1	2	3	4	5
S3	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์					
S4	ด้านดิจิทัล					
S5	ด้านการวางแผนการเงิน					
S6	ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล					
S7	ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
S8	ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว					
S9	ด้านการประเมิน					
S10	ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์					
S11	ด้านการตัดสินใจ					
S12	ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล					
S13	ด้านการบริหารเวลา					
S14	ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน					
S15	ด้านการวางแผนและจัดการการสืบทอดธุรกิจ					

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)		ระดับความคิดเห็น				
ข้อ	รายการสมรรถนะ	1	2	3	4	5
A1	มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส					
A2	มีความรับผิดชอบ					
A3	มีความพากเพียร					
A4	มีความมั่นใจในตนเองในระดับที่เหมาะสม					
A5	มีความตระหนักรู้ในตนเอง					
A6	มีความตระหนักรู้ทางสังคม					
A7	มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ					
A8	มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ					
A9	มีความกระตือรือร้น					
A10	มีความถ่อมตน					
A11	มีความคิดริเริ่ม					
A12	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท					

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)		ระดับความคิดเห็น				
ข้อ	รายการสมรรถนะ	1	2	3	4	5
A13	มีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น					
A14	มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้					
A15	มีความรักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ					

ส่วนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3)



แบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3) เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล (Competency Development of Family-Owned Industrial Business Successors in the Digital Era)

คำชี้แจง

แบบสอบถามระดับความคิดเห็นนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ตามข้อกำหนดของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

- 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล
- 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญของ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ที่ผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลจะต้องมีเพื่อเพิ่มสมรรถนะและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลต่อไป

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3 เพื่อตรวจสอบผลการให้ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาความสอดคล้องกันของข้อมูลองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้คำตอบไว้ในแบบสอบถามการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) เพื่อที่ผู้วิจัยจะสามารถสรุปฉันทามติ และนำระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญไปพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลอย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอีกครั้ง ในการสละเวลาเพื่อตรวจสอบคำตอบของท่านตามแบบสอบถามฉบับนี้ โดยให้ท่านพิจารณาว่าจะยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของท่าน พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจของท่าน เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

อนึ่ง ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะนำข้อมูลที่ได้รับการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยเท่านั้น และจะเก็บรักษาข้อมูลคำตอบของท่านเป็นความลับอย่างดีที่สุด

ท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยครั้งนี้

ลงชื่อผู้วิจัย

(.....จิราภรณ์ สหวัฒน์.....)



ส่วนที่ 1 แบบสอบถามระดับความเห็นต่อองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 3)

คำชี้แจง โปรดตรวจสอบและยืนยันการให้ระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลตามตารางด้านล่าง ซึ่งจะแสดงข้อมูล ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นของท่านที่ได้ตอบไว้ จะแสดงด้วยสัญลักษณ์ ✖
2. ค่ามัธยฐาน (Mdn) คือระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม จะแสดงด้วยสัญลักษณ์ *
3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) คือช่วงระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม จะแสดงด้วยสัญลักษณ์ 

กรณีที่คำตอบของท่านอยู่นอกกรอบช่วงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ท่านสามารถ “ยืนยัน” หรือ “เปลี่ยนแปลง” คำตอบของท่านได้ ในกรณีที่ท่านยืนยันคำตอบได้โปรดกรณาระบุเหตุผลประกอบคำตอบด้วย หรือกรณีที่ท่านเปลี่ยนแปลงคำตอบ โปรดระบุคำตอบใหม่

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)												
ข้อ	รายการสมรรถนะ	ระดับค่าความสำคัญ					ค่าระดับความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม				ความเห็นและ/หรือข้อเสนอแนะ	
		5	4	3	2	1	Mdn	Q3	Q1	IQR		
K1	ด้านการบริหารจัดการธุรกิจในยุคดิจิทัล	✖ *					5	5	4	1		
K2	ด้านการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว	✖ *	✖				5	5	4	1		
K3	ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล	✖ *					5	5	4	1		
K4	ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ	✖ *					5	5	4	1		
K5	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล	✖ *					5	5	4	1		
K6	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	✖ *	✖				5	5	4	1		
K7	ด้านการบริหารความเสี่ยง	✖ *	✖				5	5	4	1		
K8	ด้านการตลาดในประเทศ		✖ *				4	5	4	1		
K9	ด้านการตลาดระหว่างประเทศ		✖ *				4	5	4	1		
K10	ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ	✖ *	✖				5	5	4	1		

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)											
ข้อ	รายการสมรรถนะ	ระดับค่าความสำคัญ					ค่าระดับความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม				ความเห็นและ/หรือข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Mdn	Q3	Q1	IQR	
K11	ด้านพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล	✱					5	5	4	1	
K12	ด้านการดำเนินธุรกิจช่องทางออนไลน์		✱				4	5	4	1	
K13	ด้านการบริหารความยั่งยืนและ CSR	✱	✱				4	5	4	1	
K14	ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ	✱					5	5	4	1	
K15	ด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน	✱	✱				5	5	4.25	0.75	

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)											
ข้อ	รายการสมรรถนะ	ระดับค่าความสำคัญ					ค่าระดับความสำคัญ ของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม				ความเห็นและ/หรือ ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Mdn	Q3	Q1	IQR	
S1	ด้านการแก้ไขปัญหา	☀	✖				5	5	4	1	
S2	ด้านการเป็นผู้นำ	☀					5	5	5	0	
S3	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	☀					5	5	4	1	
S4	ด้านดิจิทัล	☀					5	5	4	1	
S5	ด้านการวางแผนการเงิน	☀					5	5	4.25	0.75	
S6	ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	☀					5	5	4	1	
S7	ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	☀	✖				5	5	5	0	
S8	ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว	☀	✖				5	5	4	1	
S9	ด้านการประเมิน	☀	✖				5	5	4	1	

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)4											
ข้อ	รายการสมรรถนะ	ระดับค่าความสำคัญ					ค่าระดับความสำคัญ ของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม				ความเห็นและ/หรือ ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Mdn	Q3	Q1	IQR	
S10	ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์)	✖					5	5	4	1	
S11	ด้านการตัดสินใจ	✖					5	5	4.25	0.75	
S12	ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล	✖					5	5	4.25	0.75	
S13	ด้านการบริหารเวลา	✖					5	5	4.25	0.75	
S14	ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของ ตน	✖					5	5	5	0	
S15	ด้านการวางแผนและจัดการการสื บทอดธุรกิจ	✖					5	5	4	1	

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)											
ข้อ	รายการสมรรถนะ	ระดับค่าความสำคัญ					ค่าระดับความสำคัญ ของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม				ความเห็นและ/หรือ ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Mdn	Q3	Q1	IQR	
A1	มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส	✱					5	5	5	0	
A2	มีความรับผิดชอบ	✱					5	5	5	0	
A3	มีความพากเพียร	✱					5	5	5	0	
A4	มีความมั่นใจใน ในระดับที่เหมาะสม		✱				4	5	4	1	
A5	มีความตระหนักรู้ในตนเอง	✱					5	5	4	1	
A6	มีความตระหนักรู้ทางสังคม	✱	✱				5	5	4	1	
A7	มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ	✱	✱				5	5	4	1	
A8	มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ	✱	✱				5	5	5	0	
A9	มีความกระตือรือร้น	✱					5	5	5	0	
A10	มีความถ่อมตน	✱					5	5	4	1	

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)											
ข้อ	รายการสมรรถนะ	ระดับค่าความสำคัญ					ค่าระดับความสำคัญ ของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม				ความเห็นและ/หรือ ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	Mdn	Q3	Q1	IQR	
A11	มีความคิดริเริ่ม	☀	✖				5	5	4	1	
A12	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท	☀					5	5	5	0	
A13	มีความเอื้ออาทรและพร้อม ช่วยเหลือผู้อื่น	✖ ☀					5	5	4	1	
A14	มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้	☀					5	5	5	0	
A15	มีความรักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ	☀					5	5	5	0	

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สละเวลาตอบแบบสอบถาม



แบบประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC)



แบบประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล (Competency Development of Family-Owned Industrial Business Successors in the Digital Era)

คำชี้แจง

แบบประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล ตามข้อกำหนดของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจและอุตสาหกรรม สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล และ 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ระหว่างแบบสอบถามระดับความคิดเห็น (เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2) และวัตถุประสงค์การวิจัย ให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงอย่างครบถ้วนและให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ผลการประเมินของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิจัยมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อผู้วิจัย

(.....จิราภรณ์ สหวัฒน์.....)

ส่วนที่ 1 พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย เรื่อง การพัฒนา
สมรรถนะของผู้สืบทอดอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ตามระดับการพิจารณาของท่าน โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ช่องคะแนน 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้อง

ช่องคะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้อง

ช่องคะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้อง

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)		ระดับการพิจารณา		
ข้อ	รายการสมรรถนะ	+1	0	-1
K1	ด้านการบริหารจัดการธุรกิจในยุคดิจิทัล			
K2	ด้านการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว			
K3	ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล			
K4	ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ			
K5	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล			
K6	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล			
K7	ด้านการบริหารความเสี่ยง			
K8	ด้านการตลาดในประเทศ			
K9	ด้านการตลาดระหว่างประเทศ			
K10	ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ			
K11	ด้านพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล			
K12	ด้านการดำเนินธุรกิจในช่องทางออนไลน์			
K13	ด้านการบริหารความยั่งยืนและ CSR			
K14	ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ			
K15	ด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน			

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)		ระดับการพิจารณา		
ข้อ	รายการสมรรถนะ	+1	0	-1
S1	ด้านการแก้ไขปัญหา			
S2	ด้านการเป็นผู้นำองค์กร			
S3	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์			

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)		ระดับการพิจารณา		
ข้อ	รายการสมรรถนะ	+1	0	-1
S4	ด้านดิจิทัล			
S5	ด้านการวางแผนการเงิน			
S6	ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล			
S7	ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			
S8	ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว			
S9	ด้านการประเมิน			
S10	ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์			
S11	ด้านการตัดสินใจ			
S12	ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล			
S13	ด้านการบริหารเวลา			
S14	ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน			
S15	ด้านการวางแผนและจัดการการสืบทอดธุรกิจ			

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)		ระดับการพิจารณา		
ข้อ	รายการสมรรถนะ	+1	0	-1
A1	มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส			
A2	มีความรับผิดชอบ			
A3	มีความพากเพียร			
A4	มีความมั่นใจในตนเองในระดับที่เหมาะสม			
A5	มีความตระหนักรู้ในตนเอง			
A6	มีความตระหนักรู้ทางสังคม			
A7	มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ			
A8	มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ			
A9	มีความกระตือรือร้น			

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)		ระดับการพิจารณา		
ข้อ	รายการสมรรถนะ	+1	0	-1
A10	มีความถ่อมตน			
A11	มีความคิดริเริ่ม			
A12	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท			
A13	มีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น			
A14	มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้			
A15	มีความรักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ			

ส่วนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....



แบบประเมิน (ร่าง) การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

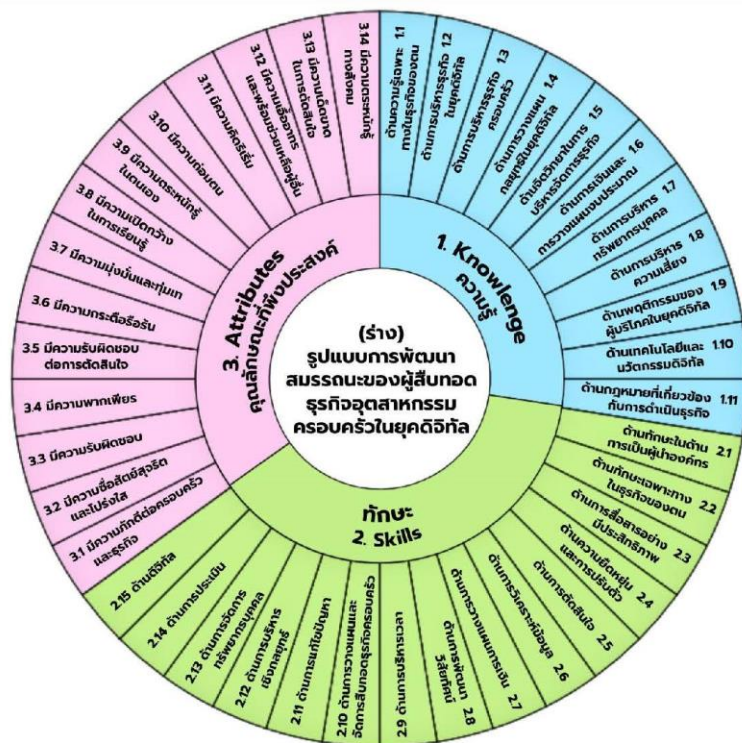


แบบประเมิน

(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง

ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล พร้อมให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำเพิ่มเติม



(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับที่	รายการประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1	แนวทางการศึกษาทฤษฎีและเอกสารวิชาการเพื่อการวิเคราะห์หาองค์ประกอบในการนำมาสร้างรูปแบบมีความครอบคลุมอย่างครบถ้วน			
2	วิธีการพัฒนารูปแบบสมรรถนะมีความเหมาะสมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ชัดเจน			
3	องค์ประกอบที่นำมาสร้างรูปแบบในแต่ละด้านมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล			
4	ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้			
5	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสมในภาพรวม			
6	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสมสำหรับผู้ประกอบธุรกิจในอนาคต			

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

.....

โดยภาพรวมแล้ว ท่านคิดว่ารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมครอบครัวในยุคดิจิทัล

☐ เหมาะสม ☐ ไม่เหมาะสม

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินครั้งนี้



ภาคผนวก ค

- ผลการประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC)

ผลการประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC)

ผลการประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (Index of Item Objectives Congruence: IOC) โดยมีกำหนดเกณฑ์การประเมินดังนี้

ช่องคะแนน 1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรง
ช่องคะแนน 0	หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรง
ช่องคะแนน -1	หมายถึง	แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความเที่ยงตรง

โดยนำผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 4 ท่าน วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตรเพื่อหาค่าความเที่ยงตรง ดังนี้

$$IOC = \Sigma R/N$$

เมื่อ	IOC	=	ค่าความเที่ยงตรง
	ΣR	=	ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N	=	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การแปลผลของค่า IOC ที่ได้จากการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง สามารถนำข้อคำถามดังกล่าวไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้
2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5-1.00 ไม่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรง โดยจะต้องนำข้อคำถามดังกล่าวมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

ผลการประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC) องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)							
ข้อ	รายการสมรรถนะ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	การแปลผล
K1	ด้านการบริหารจัดการธุรกิจในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K2	ด้านการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K3	ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K4	ด้านการเงินและการวางแผนงบประมาณ	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง

(ต่อ)

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)							
ข้อ	รายการสมรรถนะ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	การแปลผล
K5	ด้านการวางแผนกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K6	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K7	ด้านการบริหารความเสี่ยง	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K8	ด้านการตลาดในประเทศ	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K9	ด้านการตลาดระหว่างประเทศ	1	1	1	0	1	IOC = 0.8 มีความ เที่ยงตรง
K10	ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K11	ด้านพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K12	ด้านการดำเนินธุรกิจในช่องทางออนไลน์	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K13	ด้านการบริหารความยั่งยืนและ CSR	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
K14	ด้านจิตวิทยาในการบริหารจัดการธุรกิจ	0	1	1	0	1	IOC = 0.6 มีความ เที่ยงตรง

(ต่อ)

องค์ประกอบที่ 1 ความรู้ (Knowledge)							
ข้อ	รายการสมรรถนะ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	การแปลผล
K15	ด้านความรู้เฉพาะทางในธุรกิจของตน	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง

ผลการประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC) องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)							
ข้อ	รายการสมรรถนะ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	การแปลผล
S1	ด้านการแก้ไขปัญหา	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S2	ด้านการเป็นผู้นำองค์กร	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S3	ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S4	ด้านดิจิทัล	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S5	ด้านการวางแผนการเงิน	1	1	1	0	1	IOC = 0.8 มีความ เที่ยงตรง
S6	ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล	0	1	1	1	1	IOC = 0.8 มีความ เที่ยงตรง
S7	ด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง

(ต่อ)

องค์ประกอบที่ 2 ทักษะ (Skills)							
ข้อ	รายการสมรรถนะ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	การแปลผล
S8	ด้านความยืดหยุ่นและการปรับตัว	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S9	ด้านการประเมิน	0	1	1	1	0	IOC = 0.6 มีความ เที่ยงตรง
S10	ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S11	ด้านการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S12	ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S13	ด้านการบริหารเวลา	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S14	ด้านทักษะเฉพาะทางในธุรกิจของตน	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
S15	ด้านการวางแผนและจัดการการสืบทอดธุรกิจ	1	1	1	1	0	IOC = 0.8 มีความ เที่ยงตรง

ผลการประเมินความเที่ยงตรงระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC) องค์ประกอบที่ 3
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)							
ข้อ	รายการสมรรถนะ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	การแปลผล
A1	มีความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A2	มีความรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A3	มีความ پاکเพียร	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A4	มีความมั่นใจในตนเองในระดับที่ เหมาะสม	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A5	มีความตระหนักรู้ในตนเอง	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A6	มีความตระหนักรู้ทางสังคม	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A7	มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A8	มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ	1	1	1	1	0	IOC = 0.8 มีความ เที่ยงตรง
A9	มีความกระตือรือร้น	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A10	มีความถ่อมตน	1	1	1	1	0	IOC = 0.8 มีความ เที่ยงตรง

(ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)							
ข้อ	รายการสมรรถนะ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	การแปลผล
A11	มีความคิดริเริ่ม	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A12	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A13	มีความเอื้ออาทรและพร้อมช่วยเหลือ ผู้อื่น	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A14	มีความเปิดกว้างในการเรียนรู้	1	1	1	1	1	IOC = 1 มีความ เที่ยงตรง
A15	มีความรักดีต่อครอบครัวและธุรกิจ	1	1	1	0	1	IOC = 0.8 มีความ เที่ยงตรง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาวจิราภรณ์ สหวัฒน์

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคดิจิทัล

สาขาวิชา การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

ประวัติ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี : วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ : สาขาโยธา โรงเรียนเตรียมวิศวกรรมศาสตร์
ไทย-เยอรมัน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ประวัติการทำงาน

วิศวกรโครงการ
บริษัท วนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)