

ความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยา สมุนไพรในยุคดิจิทัล
มุมมองจากเจ้าของธุรกิจครอบครัว¹

The Achievement of Succession in a Family Herbal Medicine Business in Digital Era:
Perspectives from Family Business Owners

กัณฑ์พงษ์ เทียรพิทยามา²
Kannapong Thianphitthayamat

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัญหาในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพรในยุคดิจิทัล พรรณนามุมมองของเจ้าของธุรกิจต่อความท้าทายและโอกาส รวมถึงค้นหาบทเรียนจากกรณีศึกษาทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว โดยใช้การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวพร้อมบันทึกเสียงและจดบันทึกกลุ่มตัวอย่างคือเจ้าของร้านขายยาสมุนไพร 2 ราย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การรักษาอัตลักษณ์และคุณค่าแก่นแท้ของธุรกิจควบคู่กับการปรับตัวให้ทันสมัยตอบสนองลูกค้ารุ่นใหม่และเทคโนโลยีใหม่ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง การจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โปร่งใส และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับคุณภาพ ความพึงพอใจลูกค้า และการสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม รวมถึงการยึดหลักความซื่อสัตย์และคุณธรรม

คำสำคัญ ธุรกิจครอบครัว ธุรกิจขายยาสมุนไพร การสืบทอดธุรกิจ

Abstract

This research aims to identify problems in the succession of family-owned herbal pharmacies in the digital era, describing the business owners' perspectives on challenges and opportunities, as well as extracting lessons from case studies of both successful and unsuccessful ventures. The methodology includes in-depth interviews with audio recordings and note-taking, focusing on two herbal pharmacy owners. The study found that key factors leading to success include maintaining the business's core identity and values while modernizing to meet the needs of new generations and technologies, continuous knowledge and experience transfer, having a clear, transparent organizational structure that allows external

¹ บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง ความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยา สมุนไพรในยุคดิจิทัล มุมมองจากเจ้าของธุรกิจครอบครัว

² นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวีปปริญญาโทหลักสูตรทวีปปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

participation, prioritizing quality, customer satisfaction, societal benefits, and adhering to principles of integrity and morality.

Keywords: Family business, Herbal Medicine Business, Business succession

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีรากฐานมายาวนาน เริ่มต้นจากการดำเนินกิจการแบบเรียบง่ายภายในครอบครัว โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้และทักษะด้านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ลักษณะสำคัญของธุรกิจครอบครัวคือ มีครอบครัวหนึ่งถือหุ้นมากกว่า 50% ซึ่งทำให้ครอบครัวนั้นมีส่วนควบคุมการจัดการทั้งด้านการเงินและการบริหาร โดยคณะกรรมการส่วนใหญ่ก็จะมาจากสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน (Hayward, 1989)

ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะการจัดการบริหารที่แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบหลัก ประกอบด้วย แบบดั้งเดิม แบบมืออาชีพ และแบบผสมผสาน สำหรับรูปแบบแรกคือธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิมหรือ Traditional Family Business นั้น ครอบครัวจะมีบทบาทสำคัญในการบริหารธุรกิจ โดยการตัดสินใจต่างๆ มักขึ้นอยู่กับผู้อาวุโสหรือผู้ใหญ่ในครอบครัว ธุรกิจประเภทนี้จะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนมากนัก และมักพบในธุรกิจขนาดเล็ก ส่วนธุรกิจครอบครัวแบบมืออาชีพหรือ Professional Family Business จะมีการแยกแยะบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกครอบครัวกับธุรกิจอย่างชัดเจน โดยการบริหารจัดการธุรกิจจะอยู่ในมือของผู้เชี่ยวชาญและมืออาชีพ รวมทั้งมีคณะกรรมการบริหารที่มีความเป็นอิสระ ซึ่งธุรกิจประเภทนี้มักเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ในขณะที่ธุรกิจครอบครัวแบบผสมผสานหรือ Hybrid Family Business จะนำเอาลักษณะของทั้งสองแบบแรกมาผสมผสานกัน กล่าวคือ ครอบครัวจะยังคงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและนโยบายของธุรกิจ แต่การบริหารจัดการนั้นจะอยู่ในมือของผู้เชี่ยวชาญและมืออาชีพ โดยธุรกิจประเภทนี้มักพบในธุรกิจขนาดกลาง ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจครอบครัวในรูปแบบใด ต่างก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง โดยมีบทบาทในการช่วยกระจายรายได้ ส่งเสริมนวัตกรรม และสร้างงานให้แก่คนในประเทศ ตามที่ Bank of Thailand. (2022) ได้ระบุไว้ในงานวิจัย “Family business in Thailand: Roles and growth” ว่าท่ามกลางบริบทของการปฏิรูปกฎหมาย และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การปรับตัวและการเอาตัวรอดของธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัลจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก

การส่งต่อธุรกิจให้แก่ทายาทรุ่นใหม่หรือ NextGens ที่มีความสามารถในการพัฒนาและขับเคลื่อนธุรกิจให้รอดพ้นจากวิกฤตและเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากข้อมูลจาก PwC Global Family Business Survey Report (Thailand Edition 2022) ที่ระบุว่า ธุรกิจครอบครัวจำนวนมากยังคงไม่สามารถสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างราบรื่น เมื่อพิจารณาในแง่ของธุรกิจครอบครัวร้านขายยา

สมุนไพร การศึกษาการสืบทอดธุรกิจประเภทนี้ก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากถือเป็นการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการแพทย์แผนไทยที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนาน รวมทั้งยังเป็นการรักษามรดกทางวัฒนธรรมของไทยให้คงอยู่ต่อไป

อีกทั้งธุรกิจร้านขายยาสมุนไพรก็ยังคงมีโอกาสด้านการค้า เนื่องจากผู้บริโภคในปัจจุบันหันมาใส่ใจสุขภาพกันมากขึ้น และให้ความสนใจกับผลิตภัณฑ์สมุนไพรมากขึ้นตามไปด้วย ร้านยาสมุนไพรเหล่านี้ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างงานและกระจายรายได้ให้แก่ชุมชนอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ การศึกษาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพรจึงนับว่ามีประโยชน์ต่อการอนุรักษ์ภูมิปัญญาไทย รักษาามรดกทางวัฒนธรรม สร้างโอกาสทางธุรกิจ และส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับชุมชน นอกจากนี้ ยังเป็นการเรียนรู้บทเรียนสำคัญเกี่ยวกับการสืบทอดองค์ความรู้และค่านิยมจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจครอบครัวประเภทอื่นๆ ได้อีกด้วย

ยุคดิจิทัลเป็นยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ตามที่ McKinsey & Company (2022) ได้ระบุไว้ในรายงานการสำรวจ The Future of Family Businesses in the Digital Age ว่าธุรกิจครอบครัวที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัลอาจประสบปัญหาด้านการแข่งขัน และอาจไม่สามารถอยู่รอดได้ ประกอบกับวิกฤต COVID-19 ได้เร่งให้เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในหลายด้าน ส่งผลให้เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในชีวิตประจำวัน ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การใช้ระบบอีคอมเมิร์ซ การใช้โซเชียลมีเดีย การใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่

การศึกษาค้นคว้าความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพรในยุคดิจิทัลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อรักษาธุรกิจร้านขายยาสมุนไพรให้สามารถสืบทอดธุรกิจครอบครัวและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ สร้างงานและช่วยรักษาภูมิปัญญาดั้งเดิมเกี่ยวกับสมุนไพร ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัล มุมมองจากเจ้าของธุรกิจครอบครัว โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของธุรกิจครอบครัว ก่อให้เกิดความเข้าใจและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ส่งมอบธุรกิจให้ทายาทสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้อย่างสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพร ในยุคดิจิทัล
2. เพื่อพรรณนา มุมมองของเจ้าของธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพร ต่อความท้าทายและโอกาสในการสืบทอดธุรกิจในยุคดิจิทัล
3. เพื่อค้นหาบทเรียนจากธุรกิจครอบครัวกรณีศึกษาร้านขายยาสมุนไพร ทั้งในส่วนที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการสืบทอดกิจการในยุคดิจิทัล

คำถามในการวิจัย

- 1.เจ้าของธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพร มีข้อคิดเห็น มุมมอง และทัศนคติเกี่ยวกับความสำเร็จการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในยุคดิจิทัล อย่างไร
- 2.อะไรคือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพรในยุคดิจิทัล
- 3.ปัจจัยเหล่านั้นส่งผลต่อกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติสำหรับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพรในยุคดิจิทัลอย่างไร

แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในยุคดิจิทัล มุมมองจากเจ้าของธุรกิจครอบครัว ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ทฤษฎีพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัว(The Three Dimensions of Family Business)

Ward (1987) มองว่า ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ธุรกิจ 2) ครอบครัว และ 3) ความเป็นเจ้าของ ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีพลวัต(dynamic) และการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์ประกอบหนึ่ง ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบครอบครัว เช่น การแต่งงาน การเกิด การตาย การแยกทางกัน จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบความเป็นเจ้าของและธุรกิจ เนื่องจากมีสมาชิกครอบครัวเข้ามาหรือออกไปจากธุรกิจ ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบธุรกิจ เช่น การจ้างหรือลาออกของพนักงาน การควบรวมกิจการ ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบครอบครัวและความเป็นเจ้าของด้วย เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในทั้ง 3 องค์ประกอบให้สอดคล้องและเกื้อหนุนกัน

ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่าง "ตัวการ" (Principal) ผู้มอบอำนาจ และ "ตัวแทน" (Agent) ผู้รับมอบอำนาจ เปรียบเสมือนการจ้างวานให้บุคคลอื่นทำหน้าที่แทนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็น ความสัมพันธ์ที่ต้องอาศัยความไว้วางใจ (Ularakul (2022) ทฤษฎีตัวแทนเปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญ ที่ช่วยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวการและตัวแทน การออกแบบกลไกที่เหมาะสม ช่วยให้ความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจนี้ ขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความสำเร็จได้ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว เปรียบเสมือนการส่งต่อไม่ผลัดจาก "ผู้ก่อตั้ง" (ตัวการ) สู่ "ทายาท" (ตัวแทน) ภารกิจสำคัญคือ บริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ สืบทอดเจตนารมณ์ และรักษามรดกตกทอด การสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้ก่อตั้งต้องวางแผนอย่างรอบคอบ ทายาทต้องทุ่มเทและมีความรับผิดชอบ และสมาชิกครอบครัวต้องพร้อมสนับสนุน ทายาทเปรียบเสมือน

"กัปตัน" คนใหม่ ที่ต้องนำพาธุรกิจครอบครัวฝ่าฟันอุปสรรคและมุ่งสู่ความสำเร็จ ธุรกิจครอบครัวเปรียบเสมือน "เรือ" ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในครอบครัวเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นการ "ส่งต่อมรดก" ที่ไม่ใช่แค่ทรัพย์สิน แต่รวมถึงเจตนารมณ์และวัฒนธรรมขององค์กร

ทฤษฎีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ (Organization Transition Theory) Davis, & Hannon (1977) ทฤษฎีนี้อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนผ่านความเป็นเจ้าของและการบริหารจัดการในธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นถัดไป ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและใช้เวลานาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1. การเริ่มต้น (Initiation) รุ่นก่อนตัดสินใจส่งต่อธุรกิจและเตรียมความพร้อมทั้งด้านธุรกิจและครอบครัว โดยประเมินความพร้อมของรุ่นถัดไป 2. การเปลี่ยนผ่าน (Transition) รุ่นก่อนและรุ่นถัดไปทำงานร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และการปรับตัว เพื่อลดความเสี่ยงจากความขัดแย้ง 3. การสิ้นสุด (Completion) รุ่นถัดไปสามารถบริหารธุรกิจได้อย่างสมบูรณ์ รุ่นก่อนถอนตัว และรุ่นถัดไปต้องเผชิญความท้าทายใหม่ในการนำพาธุรกิจ ทฤษฎีนี้ช่วยให้ธุรกิจครอบครัวเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและอาจเกิดความขัดแย้ง จึงควรเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายต่างๆ ระหว่างการเปลี่ยนผ่าน เช่น การสื่อสารที่ชัดเจน การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างแรงจูงใจ

ทฤษฎีการสืบทอด (Succession Theory) อธิบายถึงกระบวนการและปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ ได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการหลายท่าน โดยมี DeCarolis, & Walker (2001) เป็นผู้เสนอแบบจำลองทฤษฎีการสืบทอดที่ครอบคลุมมากที่สุด แบบจำลองทฤษฎีการสืบทอดของ DeCarolis, & Walker (2001) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก กระบวนการสืบทอด (Succession Process) อธิบายถึงขั้นตอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการสืบทอดธุรกิจ กระบวนการนี้มักเริ่มต้นด้วยการที่ผู้นำรุ่นปัจจุบันตัดสินใจที่จะปล่อยวาง (disengage) จากนั้นจึงมีการคัดเลือกทายาท และสุดท้ายทายาทเข้ารับตำแหน่งผู้นำ ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอด (Factors Influencing Succession) อธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสืบทอด ปัจจัยเหล่านี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายใน (Internal Factors) เช่น ลักษณะของผู้นำรุ่นปัจจุบัน ลักษณะของทายาท ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำรุ่นปัจจุบันกับทายาท วัฒนธรรมองค์กร และ ปัจจัยภายนอก (External Factors) เช่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กฎหมายและข้อบังคับ ผลลัพธ์ของการสืบทอด (Succession Outcomes) อธิบายถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสืบทอด ผลลัพธ์เหล่านี้อาจเป็นได้ทั้งผลบวก เช่น ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง หรือผลลบ เช่น ธุรกิจล้มละลาย

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มีหลากหลายประเด็นเช่น ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของของสมาชิก การปลูกฝังคุณค่าและจริยธรรม การจัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสม และการมุ่งเป้าหมายระยะยาว (Davis, 1971) คุณสมบัติของผู้สืบทอดที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความสามารถในการเป็นผู้นำ ทักษะและสมรรถนะในการจัดการ และความเต็ม

ใจและพันธกรณีในการสานต่อธุรกิจ (Ibrahim et al., 2003) ความเป็นเจ้าของและการควบคุมส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร การถ่ายทอดค่านิยม และแรงจูงใจของสมาชิก (Stafford et al., 1999) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จ และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1986; Fox et al., 1996) ความผูกพันลึกซึ้ง การสื่อสารเปิดเผย และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกครอบครัว (Handler, 1992) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการสืบทอด ได้แก่ แผนการสืบทอดที่ชัดเจน ทายาทมีความพร้อมและความสามารถ สมาชิกมีความสามัคคี และมีการสื่อสารที่ดี (Hsu, Chen, & Huang (2014)) แนวทางในการวางแผนสืบทอด ประกอบด้วย การวางแผนล่วงหน้า ทำความเข้าใจกับสมาชิก เตรียมความพร้อมทายาท และทบทวนแผนเป็นประจำ (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003) แผนสืบทอดธุรกิจ เช่น รักษาความเป็นเจ้าของในครอบครัว จ้างผู้บริหารมืออาชีพ หรือขายธุรกิจ (urapeepatanapong, 2011) องค์ประกอบสำคัญในการสืบทอดได้แก่ การปลูกฝังความเป็นเจ้าของ โครงสร้างทางธุรกิจ การจัดการทรัพยากรบุคคล การสนับสนุนด้านการศึกษา และการมีผู้ช่วยหรือที่ปรึกษา (Rakkanying, 2013) และปัญหาที่พบบ่อย ได้แก่ ทายาทไม่สนใจสืบทอด ความขัดแย้งระหว่างสมาชิก และการเตรียมความพร้อมทายาทไม่เพียงพอ (Arregle, Hitt, & Sirmon, 2007)

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยา สมุนไพรในยุคดิจิทัล มุมมองจากเจ้าของธุรกิจครอบครัว มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลักและการสุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้คัดเลือกตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูล โดยวิธีสัมภาษณ์ตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ เจ้าของกิจการ ร้านขายยาสมุนไพร จำนวน 2 บริษัท โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept interview) โดยสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวพร้อมกับการบันทึกเสียงบทสนทนาและจดบันทึก เพื่อนำมาใช้ถอดความ สำหรับ การวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนแรก ผู้วิจัยส่งจดหมายทางไปรษณีย์ถึงกลุ่มตัวอย่างเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขออนุญาตสัมภาษณ์ จากนั้นติดตามการนัดหมายทางโทรศัพท์ เมื่อได้นัดหมายสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากให้กลุ่มตัวอย่างเล่าประวัติธุรกิจครอบครัว ก่อนที่ผู้วิจัยจะสอบถามประเด็นต่างๆ ตามกรอบคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลการสัมภาษณ์ที่บันทึกไว้มาถอดเทป ตรวจสอบความถูกต้อง เรียบเรียงข้อมูล ตัดส่วนที่ซ้ำซ้อน คงไว้แต่ใจความสำคัญ แล้วร่างเป็นบทสรุปย่อๆ จากนั้นจัดกลุ่มบทสรุปตาม

ประเด็นหัวข้อ ตรวจสอบความครบถ้วน ชัดเจน และเชื่อมโยงของข้อมูล สุดท้ายนำบทสรุปมาสร้างรายงาน ผลการศึกษา วิเคราะห์ผล และสรุปสาระสำคัญให้ครบถ้วน

4. การตรวจสอบข้อมูล

การศึกษานี้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) เพื่อตรวจสอบความ ถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประการแรก ผู้วิจัยใช้แหล่งข้อมูล 3 แหล่ง ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของร้านขายยาสมุนไพร หลายราย เพื่อเปรียบเทียบมุมมองและประสบการณ์ 2) การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ร้านขายยาสมุนไพร และกลยุทธ์ทางธุรกิจ และ 3) การสังเกตการดำเนินงานของร้าน บรรยากาศ พฤติกรรม ลูกค้า และกลยุทธ์การตลาด

ประการที่สอง ผู้วิจัยใช้วิธีการ 3 วิธี ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อเก็บข้อมูลเชิง ลึก 2) การวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลสัมภาษณ์ เพื่อค้นหาประเด็นสำคัญ ความเชื่อมโยง และรูปแบบ และ 3) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า

ประการสุดท้าย ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลในมิติของเวลา ได้แก่ 1) การสัมภาษณ์ย้อนหลังถึง ประสบการณ์ในอดีตของเจ้าของร้าน เปรียบเทียบกับปัจจุบัน 2) การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของร้านในอดีตและปัจจุบัน และ 3) การติดตามผลการดำเนินงานของร้านหลังจากการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) และการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบ เหตุการณ์ (Constant Comparison) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

เริ่มด้วยการวิเคราะห์สรุปอุปนัย ซึ่งเป็นการตีความและสร้างข้อสรุปจากข้อมูลรูปธรรมหรือ ปรากฏการณ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ 2 ชุดขึ้นไป เปรียบเสมือนการต่อจิ๊กซอว์จากชิ้น ส่วนข้อมูลย่อยๆ ไปสู่ภาพรวมที่เป็นนามธรรม โดยขั้นตอนประกอบด้วย 1) การรวบรวมข้อมูลรูปธรรมจาก แหล่งต่างๆ 2) การวิเคราะห์ข้อมูล หาลักษณะร่วม แยกประเด็นสำคัญ จัดกลุ่ม และ 3) การสร้างข้อสรุป วิเคราะห์ความหมายในภาพรวมที่เป็นนามธรรม

ต่อด้วยการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบเหตุการณ์ ซึ่งเป็นกระบวนการใช้เทคนิคการเปรียบเทียบ ข้อมูลเหตุการณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสรุปผลอย่างเป็นระบบและน่าเชื่อถือ โดยมีจุดมุ่งหมายให้เกิด ความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ในภาพรวมของการศึกษาหรือการสำรวจ

การใช้เทคนิคการวิเคราะห์สรุปอุปนัยและการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบเหตุการณ์ จะช่วยให้ผู้ ศึกษาสามารถวิเคราะห์และสรุปข้อมูลเชิงคุณภาพได้อย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งข้อมูลเชิงประจักษ์และการ ตีความเชิงนามธรรม เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมีขั้นตอนดังนี้

5.1 ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูล จากแหล่งต่าง ๆ เช่น บันทึกภาคสนาม สัมภาษณ์ เอกสาร แล้วค้นหาลักษณะร่วมกันของข้อมูล แยกแยะประเด็นสำคัญ จัดกลุ่มข้อมูล สรุปภาพรวมจากข้อมูล วิเคราะห์ความหมาย ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม

5.2 ผู้วิจัยจัดชุดเหตุการณ์ใส่ตาราง โดยการรวบรวมข้อมูลเหตุการณ์และจัดเรียงลงในตารางเพื่อ แยกแยะประเด็นต่าง ๆ ของแต่ละเหตุการณ์ นำเหตุการณ์ที่จัดใส่ตารางมาเปรียบเทียบกัน เพื่อหาความ เชื่อมโยงหรือความแตกต่างระหว่างเหตุการณ์ต่าง ๆ ประมวลข้อมูล เป็นการนำเหตุการณ์แต่ละชุดที่จัดลง ตารางมาเปรียบเทียบเพื่อหาลักษณะร่วมและลักษณะที่แตกต่างกัน และจัดสรุปข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจ และ ขยายวงของการเปรียบเทียบและเลือกเหตุการณ์ที่สำคัญ เป็นการพิจารณาเหตุการณ์อื่น ๆ ที่มีอยู่เพื่อ ขยายความเข้าใจและเลือกเหตุการณ์ที่มีความสำคัญเป็นกุญแจในการสรุปผล

ผลการศึกษา

สรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

1.ปัญหาที่เกิดขึ้นในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพร ในยุคดิจิทัล

ร้านยาสมุนไพรได้ดำเนินกิจการมายาวนาน โดยสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นภายในครอบครัว มี ประสบการณ์และองค์ความรู้เรื่องสมุนไพรที่สั่งสมมายาวนาน ความซื่อสัตย์และการรักษาชื่อเสียงของ ตระกูลถือเป็นหลักการสำคัญที่ปลูกฝังกันมา หากไม่มีลูกหลานสืบทอด จะต้องยกเลิกชื่อร้านทันที ห้ามนำ ชื่อเสียงหรือกิจการของร้านไปให้ผู้อื่นดำเนินการ การสืบทอดธุรกิจถือเป็นเรื่องยาก ผู้สืบทอดต้องใช้เวลา 20 ปีในการเรียนรู้และฝึกฝน เน้นการสืบทอดธุรกิจต้องเป็นทายาทเท่านั้น ดังสิ่งที่สะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล สำคัญ

2.ความท้าทายและโอกาสในการสืบทอดธุรกิจในยุคดิจิทัลของเจ้าของธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพร

เจ้าของธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพรตระหนักถึงความท้าทายในการสืบทอดธุรกิจในยุคดิจิทัล ที่จะต้องรักษาเอกลักษณ์และคุณค่าแบรนด์ดั้งเดิมให้คงอยู่ ในขณะเดียวกันก็ต้องปรับตัวเข้าหาคนรุ่นใหม่และ ตลาดโลก จึงจำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่างการดำรงค่านิยมและประเพณีครอบครัวเก่าแก่ กับการนำ เทคโนโลยีและวิธีการทำงานแบบใหม่เข้ามาใช้ รวมถึงการถ่ายทอดและสร้างความเข้าใจในปรัชญาและจิต วิญญาณของธุรกิจอย่างลึกซึ้งให้แก่รุ่นสืบทอดต่อไป อย่างไรก็ตาม ก็เห็นโอกาสในการใช้ช่องทางออนไลน์ และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เพื่อเข้าถึงและดึงดูดลูกค้ารุ่นใหม่ รวมถึงการนำเสนอคุณค่าและเรื่องราวของ สมุนไพรไทยสู่ตลาดโลกผ่านการสื่อสารที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังมีโอกาสในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ องค์กรให้มีมาตรฐานสูงขึ้น เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

3.บทเรียนจากธุรกิจครอบครัวกรณีศึกษาร้านขายยาสมุนไพรร ทั้งในส่วนที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการสืบทอดกิจการในยุคดิจิทัล

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการสืบทอดกิจการคือ การปลูกฝังค่านิยมและอุดมการณ์ของธุรกิจให้แก่ลูกหลานตั้งแต่เยาว์วัย ซึ่งช่วยให้ทายาทเข้าใจและซึมซับวัฒนธรรมองค์กรได้ดี รวมถึงการเปิดโอกาสให้ทายาทได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่เนิ่นๆ ทำให้พวกเขาได้เรียนรู้และปรับตัวเข้ากับธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป การมีรุ่นเก๋าซึ่งยังมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาให้แก่รุ่นใหม่อำนาจให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่นอย่างราบรื่น ประกอบกับการกำหนดกฎระเบียบและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ช่วยให้มีความโปร่งใสและไว้วางใจกันได้มากขึ้น ซึ่งยังช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงานได้ด้วย อีกทั้งยังยึดหลักการแบ่งแยกบทบาทระหว่างผู้บริหารและผู้ถือหุ้น พร้อมจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ส่งผลให้ลดข้อขัดแย้งภายในครอบครัวลงได้

สิ่งที่อาจทำให้ล้มเหลวในการสืบทอดธุรกิจในยุคดิจิทัลได้ คือ การยึดติดกับวิธีการเดิมๆ โดยไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจทำให้ธุรกิจตกขอบและไม่สามารถเข้าถึงลูกค้ารุ่นใหม่ได้ ประกอบกับการขาดการปรับตัวสู่โลกดิจิทัล เช่น ขาดช่องทางออนไลน์ที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน หรือกรณีที่ไม่มีผู้สืบทอดที่มีความสามารถเพียงพอที่จะรักษามาตรฐานและคุณภาพของธุรกิจไว้ได้ รวมถึงความขัดแย้งภายในครอบครัวที่ไม่สามารถจัดการได้ ย่อมส่งผลเสียต่อการดำเนินธุรกิจ

การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การดำรงอยู่และประสบความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพรร ในยุคดิจิทัลเป็นความท้าทายสำคัญ ที่จำเป็นต้องผสมผสานระหว่างการรักษาอัตลักษณ์และคุณค่าแก่นแท้ของธุรกิจไว้ควบคู่ไปกับการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการยึดมั่นในคุณภาพและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัว (Gersick et al., 1997) และแนวคิดการสร้างและรักษาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน (Ward, 1987)

อีกหนึ่งความท้าทายสำคัญคือการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี เพื่อขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มคนรุ่นใหม่และตลาดต่างประเทศ โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและช่องทางออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านองค์กร (Greiner, 1972) นอกจากนี้ ยังมีความท้าทายในการกำหนดผู้สืบทอดธุรกิจ และการบริหารจัดการบุคลากรทั้งในและนอกครอบครัวอย่างเหมาะสม

เพื่อลดความขัดแย้งผลประโยชน์ตามทฤษฎีตัวแทน (Jensen & Meckling, 1976) โดยต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการให้เป็นมืออาชีพมากขึ้น

การสืบทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและมอบหมายงานให้ผู้สืบทอดล่วงหน้า ตามทฤษฎีการสืบทอด (Handler, 1994) รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่นอย่างค่อยเป็นค่อยไป พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ลูกหลานได้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสร้างความผูกพันกับธุรกิจ และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้สืบทอด

สรุปได้ว่า การประสบความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพรในยุคดิจิทัลนั้น จำเป็นต้องผสมผสานระหว่างการรักษาอัตลักษณ์และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเทคโนโลยี การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ และพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในครอบครัว กระบวนการกำหนดผู้สืบทอด และการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างต่อเนื่อง การผสมผสานปัจจัยเหล่านี้อย่างสมดุลจะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาการศึกษาเรื่อง ความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้านขายยาสมุนไพรในยุคดิจิทัล มุมมองจากเจ้าของธุรกิจครอบครัว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ธุรกิจครอบครัวควรรักษาอัตลักษณ์และคุณค่าแก่นแท้ของธุรกิจไว้ โดยเฉพาะในด้านการยึดมั่นในคุณภาพและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ซึ่งเป็นจุดแข็งและรากฐานสำคัญของความสำเร็จที่สั่งสมมา แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับวิธีการและแนวปฏิบัติแบบดั้งเดิมมากเกินไป
2. ธุรกิจควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลและช่องทางออนไลน์มาใช้ในการสื่อสารและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ได้มากขึ้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาและนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์และตรงตามความต้องการของผู้บริโภคยุคดิจิทัล
3. ธุรกิจควรมีการวางแผนและเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้สืบทอดที่ชัดเจน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานและเรียนรู้จากประสบการณ์จริงตั้งแต่นั้นๆ ภายใต้การให้คำแนะนำจากรุ่นบรรพบุรุษ
4. ควรมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งในด้านวิชาชีพ การบริหารจัดการธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันและแรงจูงใจให้กับผู้สืบทอด รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาด้านการใช้สมุนไพรที่เป็นจุดแข็งสำคัญของธุรกิจ
5. ธุรกิจควรมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นมืออาชีพ โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารเพื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่ความ

รับผิดชอบ มีกฎระเบียบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้บุคลากร
มีอาชีพเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการมากขึ้น

6. ธุรกิจควรมีการจัดการความขัดแย้งและการกำหนดคตินิธิประโยชน์ให้กับสมาชิกในครอบครัว
และบุคลากรภายนอกอย่างเป็นธรรมและชัดเจน เพื่อลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ
ดำเนินธุรกิจ รวมถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนระหว่างความเป็นเจ้าของกิจการและผู้บริหาร

7. ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาสูตรสมุนไพรใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างนวัตกรรมและคุณค่า
เพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ รวมถึงการนำความรู้และหลักฐานเชิงประจักษ์ทางวิทยาศาสตร์มาสนับสนุน
คุณประโยชน์ของสมุนไพร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น

8. ควรมีการสร้างแบรนด์และเรื่องราวของธุรกิจที่โดดเด่น สะท้อนถึงคุณค่าแก่นแท้ของสมุนไพร
ไทย การสื่อสารประวัติศาสตร์และความเป็นมาที่ยาวนาน เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและสร้างความผูกพัน
ให้กับลูกค้าทั้งเก่าและใหม่

References

- Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2007). *Succession in family firms: A review of the literature and an agenda for future research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 1025-1050.
- Barney, J. B. (1986). *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage*. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Daniels, J. D., DeCarolus, D. M., & Walker, G. (2001). *A model of succession in family firms*. *Family Business Review*, 14(2), 111-125.
- Davis, J. A., & Hannon, R. T. (1977). The process of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13(1), 55-73.
- Davis, S. M. (1971). *The survival of family businesses*. *Business Horizons*, 14(5), 81-87.
- Fox, M. R., Nilakant, V., & Hamilton, B. H. (1996). *Managing succession in family businesses: A research agenda for the 1990s*. *Family Business Review*, 9(4), 329-350.
- Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. (1997). *A theory of organizational change*. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 32-66.
- Handler, W. C. (1992). *The succession experience of the next generation*. *Family Business Review*, 5(3), 283-307.
- Hsu, C. C., Chen, C. J., & Huang, Y. C. (2014). *Factors affecting the success of family business succession in Taiwan*. *Journal of Business Research*, 67(6), 1161-1168.
- Ibrahim, A. B., & Angelidis, P. (2003). *Factors contributing to successful family business succession: An exploratory study of Malaysian family businesses*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9(1/2), 24-36.
- Rakkanying, P. (2013). *Components influencing success in family business succession in Thailand (Master's thesis)*. Chulalongkorn University, Faculty of Commerce and Accountancy.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). *Strategic planning and performance of family firms: An empirical analysis*. *Journal of Business Research*, 56(5), 351-366.
- Stafford, K., & Mbhele, N. (1999). *The role of family ownership and control in sustainable family businesses*. *Journal of Business Ethics*, 22(2/3), 119-132.
- Suehiro, A., & Wailardsak, L. (2004). *Family business in Thailand: Management, governance*

and future challenges. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 5(3), 165-181.

Ularakul, C. (2022). *Agent theory and governance mechanisms*. Thammasat University Press.

Urapeepattanaphong, A. (2011). *Family business succession strategies*. Thammasat University Business Administration Journal, 34(132), 44-61.

Ward, J. L. (1987). *The three dimensions of family business*. Family Business Review, 1(1), 51-71.