

แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว
วัฒนธรรมองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณลักษณะ
ของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวและผลการดำเนินงานธุรกิจ
Model of Relationship Between Family Business Supervision
Corporate Culture, Social Responsibility with The Characteristics
of Entrepreneurs in Family Businesses and Business Performance

นุศรา ธนาดำรงศักดิ์*

Nussara Tanadumrongsak

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

Doctor of Business Administration Program, Graduate School of Management, Sripatum University

วิชิต อุ๋อัน**

Vichit U-on

บัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ประเทศไทย

Graduate School of Management, Sripatum University, Thailand

Email: tanadum.nussara@gmail.com

Received: January 08, 2023

Revised: November 22, 2023

Accepted: November 24, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุได้แก่ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว (๒) เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัวในทางตรง ตลอดจนศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว และ (๓) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการยกระดับการดำเนินงาน การบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ แบบผสมผสาน ทั้งการ

* นางนุศรา ธนาดำรงศักดิ์ Mrs.Nussara Tanadumrongsak หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม Doctor of Business Administration Program, Graduate School of Management, Sripatum University

** รศ.ดร.วิชิต อุ๋อัน Assoc.Prof.Dr.Vichit U-On บัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม Graduate School of Management, Sripatum University

วิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เป็นเครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อยืนยันผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า (๑) การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑, (๒) วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕, (๓) วัฒนธรรมองค์กรผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑, (๔) ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑, (๕) ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑, (๖) คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวมีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑

คำสำคัญ: การกำกับดูแล; ธุรกิจครอบครัว; วัฒนธรรมองค์กร; ความรับผิดชอบต่อสังคม

Abstract

The purpose of this research are (1) to study the causal factors, namely; family business supervision, corporate culture, social responsibility (2) to study the influence of characteristics of family business entrepreneurs on family business performance directly, as well as studying the indirect influence of family business supervision, corporate culture, social responsibility and organizational culture that is passed down on the characteristics of family business operators to family business performance; and (3) to suggest ways to improve operations family business management. This is survey research which mixed method both qualitative research and qualitative research. Use interviews and questionnaires as a research tool. Data were collected from the in-depth interview and using content analysis methods to confirm the results obtained from quantitative research, quantitative data analysis by Structural Equation Modeling: SEM

The research results showed that (1) Family business supervision has an indirect effect on business performance through entrepreneurial characteristics at the significance level .01 (2) Organizational culture affects characteristics of entrepreneurs in family businesses at the significance level .05 (3) Organizational culture has an indirect effect on business performance through entrepreneurial characteristics at the significance level

.01 (4) Social responsibility affects characteristics of entrepreneurs in family businesses at the significance level .01 (5) Social responsibility has an indirect effect on business performance through entrepreneurial characteristics at the significance level .01 (6) Characteristics of entrepreneurs in family businesses affect business performance at the significance level .01

Keywords: Supervision; Family Business; Organizational Culture; Social Responsibility

บทนำ

ธุรกิจครอบครัวเป็นหนึ่งในรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไป และเป็นจุดเริ่มต้นของกิจการจำนวนมาก หากพิจารณาต้นกำเนิดของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลกจะพบว่า เกิดขึ้นในระดับแรกสุดคือ การสร้างขึ้นมาจากครอบครัวหรือบุคคลในตระกูลและต่อยอดเป็นธุรกิจครอบครัว จนกระทั่งการพัฒนาไปสู่การเป็นกิจการขนาดใหญ่หรือบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ ธุรกิจครอบครัวจึงมีเกิดขึ้นและดำรงอยู่ทั่วโลกจำนวนมาก และเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในประเทศต่าง ๆ รวมถึงระดับภูมิภาคความสามารถของธุรกิจครอบครัวไทยในช่วงเวลาก่อนสถานการณ์ของการแพร่ระบาดโควิด ๑๙ พบว่าธุรกิจครอบครัวมากกว่าร้อยละ ๓๙ มียอดขายที่เติบโตขึ้น ขณะเดียวกันมีธุรกิจครอบครัวกว่าร้อยละ ๓๑ ที่มียอดขายลดลง หากเปรียบเทียบกับภาพรวมกับธุรกิจครอบครัวอื่น ๆ ในต่างประเทศ จะพบว่าโดยส่วนใหญ่ร้อยละ ๕๕ ของธุรกิจครอบครัวทั่วโลก มียอดขายเพิ่มขึ้น ขณะที่ร้อยละ ๑๙ ของธุรกิจครอบครัวทั่วโลกมียอดขายลดลง^๑ ซึ่งธุรกิจครอบครัวทั่วโลกมีตั้งแต่องค์กรระดับโลกไปจนถึงธุรกิจชุมชนขนาดเล็ก โดยผู้จัดการหรือสมาชิกของตระกูลเป็นเจ้าของและตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาระยะสั้นและระยะยาวเพื่อประโยชน์ขององค์กร ขณะที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวมีความเชื่อมั่นว่าวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าที่แข็งแกร่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร^๒

ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยขาดการศึกษาในเชิงวิชาการหรือทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวอย่างจริงจัง โดยส่วนใหญ่เป็นการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาฝีมือ ทักษะและความรู้ต่าง ๆ ที่ธุรกิจครอบครัวจะต้องปรับตัวให้อยู่รอดในแต่ละยุคแต่ละสมัย ทั้งนี้ยังขาดการศึกษาในประเด็นที่มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืน โดยการมุ่งเน้นไปที่การมีความรับผิดชอบต่อสังคม และการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว ตลอดจนการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

^๑ PWC, “รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกประจำปี ๒๕๖๔ (ฉบับประเทศไทย), จากความไว้วางใจสู่ผลกระทบทางธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวต้องปฏิบัติอย่างเร่งด่วนเพื่อความมั่นคงทางธุรกิจ”, หน้า ๗-๘.

^๒ Hauser, R.M., Springer, K.W. & Pudrovsk, T., “Temporal Structures of Psychological Well-Being: Continuity or Change?”, (14 November 2005): 1-31.

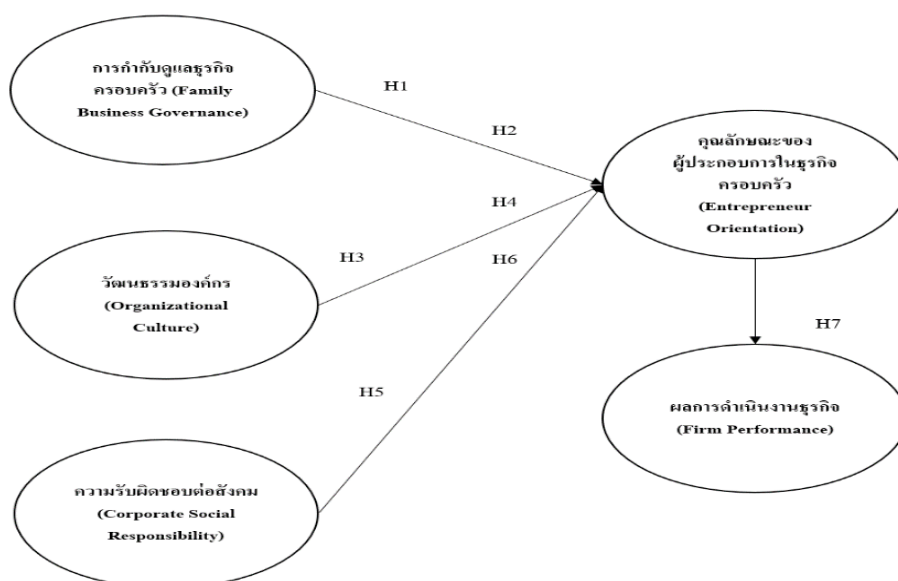
ที่จะสามารถผลักดันหรือขับเคลื่อนให้เกิดคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ดีในการพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้ประกอบการหรือผู้นำในธุรกิจครอบครัว มีส่วนสำคัญต่อการสร้างผลการดำเนินงานทางธุรกิจ การพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้เติบโตจำเป็นต้องมีการพัฒนาความน่าเชื่อถือของธุรกิจครอบครัว เช่น การกำหนดให้บุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเข้ามาในคณะกรรมการบริษัทเพื่อลดอำนาจและการถูกครอบงำจากสมาชิกครอบครัว การส่งเสริมการพัฒนาระบบบัญชีที่โปร่งใส การจัดหาและส่งเสริมให้มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม^๓ จะส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวมีแนวโน้มการเติบโตที่มั่นคง ทั้งนี้การเข้าถึงแหล่งเงินทุนจะทำให้ธุรกิจสามารถที่จะวางแผน และลงทุนในสินทรัพย์ที่เหมาะสมเพื่อสร้างรายได้และกำไร ขณะที่การลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมจะสนับสนุนให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นผู้นำในตลาด จะเห็นได้ว่าสอดคล้องและเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการค้ากับดูแลธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวและผลการดำเนินงานธุรกิจ เพื่อให้เป็นแนวทางและนำเสนอรูปแบบการคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุได้แก่ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว
๒. เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัวในทางตรง ตลอดจนศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว
๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการยกระดับการดำเนินงาน การบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว

^๓ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, “ยุทธศาสตร์ทางวัฒนธรรมเพื่อนำประเทศไทยสู่ประเทศรายได้สูง”, วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๖-๒๓.

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๑ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว

สมมติฐานที่ ๒ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

สมมติฐานที่ ๓ วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว

สมมติฐานที่ ๔ วัฒนธรรมองค์กรผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

สมมติฐานที่ ๕ ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว

สมมติฐานที่ ๖ ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

สมมติฐานที่ ๗ คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวมีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ แบบผสมผสาน ซึ่งทำการสำรวจความคิดเห็นของธุรกิจยานยนต์และชิ้นส่วนประกอบ ที่มีโครงสร้างการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัว มีทั้งธุรกิจขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ที่ดำเนินกิจกรรมในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ประกอบด้วย ๓ กลุ่มสำคัญ คือ กลุ่มที่ ๑ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวขององค์กรในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มที่ ๒ ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว และกลุ่มที่ ๓ นักวิชาการที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว

กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย ๓ กลุ่มสำคัญ เพื่อให้ได้มุมมองในหลายมิติ คือ กลุ่มที่ ๑ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจยานยนต์และชิ้นส่วนประกอบ จำนวน ๓ ท่าน กลุ่มที่ ๒ ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว จำนวน ๓ ท่าน และกลุ่มที่ ๓ นักวิชาการที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว จำนวน ๓ ท่าน

เครื่องมือการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยนำบทสนทนาที่ได้จากการบันทึกข้อมูล มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อยืนยันผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามมาทดสอบกับแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้ได้ข้อค้นพบและประเด็นที่สำคัญในการศึกษารูปแบบการจัดการธุรกิจครอบครัวขององค์กรในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships) เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อให้สามารถตอบคำถามในการวิจัยได้ครบถ้วน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ ๓๖-๔๕ ปี มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจครอบครัว ๑๑-๒๐ ปี มีระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ ๑๑-๒๐ ปี มีรายได้เฉลี่ยของธุรกิจต่อปี ๒๑ ล้านบาท – ๓๐ ล้านบาท มีจำนวนพนักงานภายในองค์กรน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๕๐ คน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสูงสุดเป็นอันดับแรกคือ ด้านธุรกิจ รองลงมาคือ ด้านความเป็นเจ้าของและด้านครอบครัว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า

สมมติฐานที่ ๑ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว พบว่า การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕

สมมติฐานที่ ๒ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ พบว่า การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑

สมมติฐานที่ ๓ วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๕

สมมติฐานที่ ๔ วัฒนธรรมองค์กรมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑

สมมติฐานที่ ๕ ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑

สมมติฐานที่ ๖ ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑

สมมติฐานที่ ๗ คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวมีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ พบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวมีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ ที่ระดับนัยสำคัญ .๐๑

การอภิปรายผล

การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับ Nadia & Ruxandra Adriana^๔ พบว่า การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวเปรียบเสมือนการยอมรับในข้อตกลงของครอบครัว ที่มีกฎระเบียบ ธรรมเนียมประเพณีในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด รวมไปถึงการกำหนดแนวทางนโยบายการตัดสินใจและการมีที่ปรึกษาเข้ามาสนับสนุน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการ ผู้นำที่เป็นสมาชิกในครอบครัวสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำธุรกิจครอบครัวจึงจำเป็นที่จะต้องมีความพร้อม และมีความเข้าใจในธุรกิจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวที่สำคัญ รวมถึงยังต้องมีความเข้าใจในการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว เพื่อที่จะสามารถบริหารธุรกิจครอบครัวได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การกำกับ

^๔ Nadia Albu & Ruxandra Adriana Mateescu, 2015, "The Relationship between Entrepreneurship and Corporate Governance the Case of Romanian listed Companies", *The AMFITEATRU ECONOMIC journal, Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania*, vol. 17 No. 38 (February 2015) : 1-44.

ดูแลธุรกิจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ และสอดคล้องกับ H. Li^๕ พบว่า เจ้าของหรือผู้นำในรุ่นปัจจุบันยังจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและเตรียมการเรื่องสิทธิ์ในการถือหุ้น ข้อตกลงในการเข้ามารับช่วงต่อกิจการ การสืบทอดอำนาจจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อค้นหาผู้นำที่มีศักยภาพสูงสุดในการบริหารและนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จ

การค้ากับดูแลธุรกิจครอบครัวมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับ Sarbah & Xiao^๖ พบว่า หลักการการค้ากับดูแลธุรกิจสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ Lim^๗ พบว่า ธุรกิจครอบครัวจำนวนมากแม้จะมีการการค้ากับดูแลธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างจากบริษัทมหาชนตามหลักธรรมาภิบาล แต่อย่างไรก็ตามทุกบริษัทยังคงมีโครงสร้างความเป็นเจ้าของและโครงสร้างคณะกรรมการที่จำเป็นเพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งการเติบโตของธุรกิจนั้นสามารถวัดได้ทั้งในเชิงตัวเลข เช่น รายได้ ผลกำไร อัตราการคืนทุน เป็นต้น และสามารถวัดได้ในรูปของชื่อเสียง ความยั่งยืน การอยู่รอด วัฒนธรรม เป็นต้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Agbim^๘ ในประเทศไนจีเรีย พบว่า กลไกการค้ากับดูแลธุรกิจมีส่วนช่วยในการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวทั้งขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kahveci & Wolfs^๙ พบว่า การดำเนินธุรกิจครอบครัวในตุรกี มีเพียง ๓% เท่านั้นที่สามารถโอนไปยังรุ่นที่ ๔ ได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการการค้ากับดูแลธุรกิจครอบครัวมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนของธุรกิจ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานทางธุรกิจในระยะยาว

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับ Lee, Howe, & Kreiser^{๑๐} พบว่า วัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดการปรับตัว และการพัฒนาของผู้นำ วัฒนธรรม

^๕ Li, H., Terjesen, S., & Umans, T., "Corporate governance of entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda", **Abstract from United States Association for Small Business and Entrepreneurship Annual Conference**, (13 November 2018) : 43-74.

^๖ Sarbah, A. and Xiao, W., "Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses", **Open Journal of Business and Management**, Vol. 3 No. 1 (January 2015) : 40-57.

^๗ Lim, Hoon. "Understanding American customer perceptions on Japanese food and services in the U.S", **UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones**. 654, (2010) : 1-44.

^๘ Kenneth Chukwujioke Agbim, "Corporate Governance and Firm Performance of Private Family Businesses in South Eastern Nigeria," **International Journal of Economics, Business and Management Studies**, Online Science Publishing, vol. 6 No. 1 (2019) : 50-76.

^๙ Kahveci, E. & Wolfs, B. "Family Business, Firm Efficiency and Corporate Governance Relation: The Case of Corporate Governance Index Firms in Turkey", **Academy of Strategic Management Journal**. Vol. 18 No. 1. (2019) : 1-12.

^{๑๐} Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M., "Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism", **International Small Business Journal**, Vol. 37 No. 2 (1 March 2019) : 125-152.

องค์กร จึงเป็นแนวคิดและหลักการที่ทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ Martínez-Cañas & Ruiz-Palomino^{๑๑} พบว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องสำคัญและส่งผลกระทบต่อหลักการบริหารจัดการและการตัดสินใจ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรกลายเป็นเรื่องที่ต้องกระทำและรักษาไว้ให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคง และวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้ทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือในการทำงาน ออกความเห็นหรือการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการ ที่คำนึงถึงโอกาส อุปสรรค ผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น หากกระทำการที่ไม่ใส่ใจต่อธุรกิจ ซึ่งวัฒนธรรมในการสร้างให้เกิดความร่วมมือหรือมีส่วนร่วมนี้จะส่งผลให้ผู้นำหรือผู้ประกอบการมีแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันรุนแรงหรือเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต

วัฒนธรรมองค์กรผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Akinpelu, Modupe & Olayemi^{๑๒} พบว่า การดำเนินธุรกิจและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวสอดคล้องกับวัฒนธรรมครอบครัว และสอดคล้องกับการศึกษาของ Pathiranage^{๑๓} พบว่า ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ เพราะวัฒนธรรมองค์กรได้มุ่งสร้างให้ทุกคนในองค์กร รวมถึงผู้บริหารและเจ้าของเกิดทัศนคติ ความคิด ความเชื่อและแนวทางการดำเนินงานที่นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทางธุรกิจ และยังแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กรที่สามารถกำหนดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับ สอดคล้องกับ Hernández-Perlines & Rung-Hoch^{๑๔} พบว่า ผู้ประกอบการที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม จะมีความเชื่อว่า ปัญหาสังคมสามารถแก้ไขได้ในรูปแบบขององค์กร การแสวงหาคุณค่าทางสังคมที่พึงปรารถนา มูลค่าผลประโยชน์สาธารณะนอกเหนือจากผลกำไร และผลประโยชน์ของชุมชนสำคัญกว่า

^{๑๑} Pablo Ruiz-Palomino & Ricardo Martínez-Caña, “Ethical Culture, Ethical Intent, and organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person–Organization Fit”, *Journal of Business Ethics*. Vol. 120 (2014) : 95–108.

^{๑๒} Akinpelu, O.R., Modupe, O. & Olayemi, A.M “Influence of Culture on the Operations of Entrepreneurial Family Business in Nigeria”, *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, Vol. 3 No. 5 (May 2019) : 245-252.

^{๑๓} Pathiranage, Y. L., “Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study”, *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, Vol. 6 No. 6 (2019) : 1-12.

^{๑๔} Hirigoyen-Perlines, F. & Poulain-Rehm, N., “Sustainable Entrepreneurial Orientation in Family Firms”, *Sustainability*, Vol.9 No. 7 (July 2015) : 1-16.

เสรีภาพส่วนบุคคล และ Klein Woolthuis^{๑๕} พบว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการควรที่จะยึดหลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคู่ไปกับการใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม ควรให้ความสำคัญกับบุคลากร และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้องค์กรและสังคมเติบโตควบคู่กันอย่างยั่งยืน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่นำมาใช้จึงเป็นตัวกำหนดรูปแบบการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่ความยั่งยืน

ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจผ่านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับ Faller & Knyphausen-Aufsess^{๑๖} พบว่า ธุรกิจครอบครัวที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบางประการเพื่อขยายกิจการ เช่น การมีผู้ถือหุ้นนอกครอบครัวเข้ามาบางส่วนหรือการเข้าตลาดหลักทรัพย์ จะมีการวางโครงสร้างและดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม และ Pintian, Yongqiang, & Debi^{๑๗} พบว่า การดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานด้วยความมั่นคงและยั่งยืน เมื่อองค์กรมีภาพลักษณ์ทางสังคมและชื่อเสียงที่ดี จะสนับสนุนให้องค์กรกลายเป็นที่ยอมรับและส่งผลให้การดำเนินงานธุรกิจเป็นบวกหรือเพิ่มขึ้น และ Dibrell & Moeller^{๑๘} พบว่า หน้าที่สำคัญของธุรกิจครอบครัวเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจึงไม่ได้แตกต่างไปจากองค์กรขนาดใหญ่ การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ ในขณะที่เดียวกันยังต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ ครอบครัวและคนในสังคมชุมชนของธุรกิจ เพื่อให้อยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นมิตร พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมไปถึงเพื่อให้เกิดการสนับสนุนครอบครัวทั้งในเชิงสังคมและธุรกิจ และ นอกจากการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมแล้ว องค์กรยังควรคำนึงถึงการไม่สร้างความขัดแย้งหรือบ่อนทำลายสังคมที่ตัวเองอยู่ รวมถึงสนับสนุนการทำงานอย่างโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

^{๑๕} Klein Woolthuis, R.J.A., “Sustainable Entrepreneurship in the Dutch Construction Indust”, *Sustainability*, Vol.2 No.2 (February 2010) : 505-523.

^{๑๖} Faller C. M., Knyphausen-Aufseb, D.Z., “Does Equity Ownership Matter for Corporate Social Responsibility? A Literature Review of Theories and Recent Empirical Findings”, *Journal of Business Ethics*, Vol.15 No.1 (Springer, June 2018) : 15-40.

^{๑๗} Pintian, LV, Yongqiang, L. & Debi Mitra, “CSR and Performance of Family Businesses: A Systematic Review”, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, Vol.14 No.3 (2020) : 75-85.

^{๑๘} Clay Dibrell & Miriam Moeller, “The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol.2 No.1 (March 2011) : 1-36.

คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวมีผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Musthofa^{๑๙} พบว่า ส่วนมากจะมีสมาชิกครอบครัวนั่งอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาจะสามารถควบคุมกิจการ บริหารงานและสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจและครอบครัวได้มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวมีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะปัจจัยการทำงานเชิงรุกของผู้ประกอบการ มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้กิจกรรมในธุรกิจครอบครัว เกิดความกระชับ ชัดเจนและมุ่งไปสู่เป้าหมายได้ ทำให้เกิดการบริหารที่พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมธุรกิจ และงานวิจัยของ Dewi^{๒๐} พบว่า การพลีสถานการณ์และขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวให้ได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น การทำงานเชิงรุกจึงช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการขับเคลื่อนปรับตัว และมุ่งไปที่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วในโลกที่แข่งขันกันด้วยความไวจึงสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีได้อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

๑) การศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว ด้านครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีความคิดเห็นน้อยกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าประเด็นอื่น ๆ คือ ธุรกิจครอบครัวของมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจในสิ่งที่สามารถกระทำได้และห้ามกระทำในธุรกิจครอบครัว แสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบันธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ยังขาดประสิทธิภาพด้านการสื่อสารภายใน ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่า ผู้บริหาร หรือผู้นำ ยังไม่สามารถสื่อสารข้อความหรือประเด็นสำคัญ ๆ ให้เข้าถึงสมาชิกในองค์กรได้อย่างทั่วถึง จึงทำให้สมาชิกในองค์กรธุรกิจครอบครัวยังขาดความเข้าใจในสาระสำคัญ หรือกฎระเบียบ กฎกติกา บางประเด็น ดังนั้นเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร หรือผู้นำ จำเป็นที่จะต้องกำหนดวาระในการประชุมเพื่อสื่อสารอย่างชัดเจน โดยกำหนดสถานที่ และเวลาที่เหมาะสม โดยไม่นำเวลาครอบครัวมาใช้ในการสื่อสาร แต่ควรมีการกำกับดูแลครอบครัวที่เป็นทางการ เช่น การประชุมสภาครอบครัวหรือการประชุมคณะกรรมการครอบครัว นอกจากนี้ไม่ควรสื่อสารข้อความ หรือประเด็นสำคัญผ่านทางอีเมล เพื่อป้องกันความผิดพลาดของอีเมลที่อาจส่งไปไม่ถึง แต่ให้ใช้การสื่อสารโดยการประชุม และมีการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันข้อความที่อาจสูญหาย

^{๑๙} Musthofa, S. Wahyudi, Naili Farida & Ngatno Ngatn, "Effect of entrepreneurial orientation on business performance", *International Journal of Civil Engineering and Technology*, Vol.8 No.9 (September 2017) : 82-90.

^{๒๐} Ratna Sari Dewi, Umami Kultsum & Ari Armadi. "Using Communicative Games in Improving Students' Speaking Skills", *English Language Teaching*, Vol. 10 No. 1 (2017) : 63-71.

๒) การศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ด้านพันธกิจ เป็นปัจจัยที่มีความคิดเห็นน้อยกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยกว่าประเด็นอื่น ๆ คือ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ แนวทางกลยุทธ์ไปยังทุกคนในองค์กร (รวมถึงคนในครอบครัว) แสดงให้เห็นว่า สมาชิกในครอบครัว ยังมีบางท่านที่ยังไม่รับทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์ขององค์กร นั้นอาจเกิดขึ้นจากความเป็นธรรมชาติของธุรกิจครอบครัวที่มักจะไม่มีความซับซ้อนที่เกี่ยวกับ ช่องว่างระหว่างวัย บทบาทหน้าที่ในครอบครัว เครือญาติที่เกี่ยวข้อง หรือแม้แต่ ผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนเรื่องความสัมพันธ์ที่ส่งผลให้การสื่อสารไม่สามารถสื่อสารได้อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ดังนั้น เพื่อให้การสื่อสารสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกทุกคนในครอบครัวให้รับทราบไปในทิศทางเดียวกัน จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือ คำมั่นสัญญา ตลอดจนความอดทนจากสมาชิกทุกคนในครอบครัว รวมถึง การที่มีคนกลาง หรือที่ปรึกษา เข้ามาช่วยในการสื่อสาร แก้ไขในประเด็นที่มีความอ่อนไหว เพื่อให้สมาชิกในครอบครัวได้มีส่วนร่วม และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑) การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางธุรกิจในธุรกิจครอบครัว เพื่อให้ผลการวิจัยมีความหลากหลาย และเกิดโมเดลใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจได้จริง

๒) การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องและ/หรือความแตกต่างของโมเดล เพื่อเป็นการขยายผลการวิจัยให้ครอบคลุมในหลากหลายกลุ่มอุตสาหกรรม

บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. “ยุทธศาสตร์ทางวัฒนธรรมเพื่อนำประเทศไทยสู่ประเทศรายได้สูง”. วารสาร **บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร**. ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๖๐) : ๖-๒๑.

Akinpelu, O.R., Modupe, O. & Olayemi, A. “Influence of Culture on the Operations of Entrepreneurial Family Business in Nigeria”. **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)**. Vol.3 No.5 (May 2019) : 245-252.

Kenneth Chukwujiok Agbim. “Corporate Governance and Firm Performance of Private Family Businesses in South Eastern Nigeria”. **International Journal of Economics, Business and Management Studies**, Online Science Publishing. vol.6 No.1 (2019) : 50-76.

- Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. A. "Corporate governance deviance". **Academy of Management Review**. Vol.43 No.1 (2018): 87–109.
- Hauser, R.M., Springer, K.W. & Pudrovsk, T. "Temporal Structures of Psychological Well-Being: Continuity or Change?". (14 November 2005) : 1-31.
- Ratna Sari Dewi, Umami Kultsum & Ari Armadi. "Using Communicative Games in Improving Students' Speaking Skills". **English Language Teaching**. Vol.10 No.1 (2017) : 63-71.
- Clay Dibrell & Miriam Moeller "The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses". **Journal of Family Business Strategy**. Vol.2 No.1 (March 2011) : 1-36.
- Faller C. M., Knyphausen-Aufse, D.Z. "Does Equity Ownership Matter for Corporate Social Responsibility? A Literature Review of Theories and Recent Empirical Findings". **Journal of Business Ethics**, Vol. 15 No.1 (Springer, June 2018) : 15-40.
- Hirigoyen-Perlines, F. & Poulain-Rehm, N. "Sustainable Entrepreneurial Orientation in Family Firms". **Sustainability**. Vol.9 No.7 (July 2015) : 1-16.
- E. Kahveci, B. Wolfs "Family Business, Firm Efficiency and Corporate Governance Relation: The Case of Corporate Governance Index Firms in Turkey" **Academy of Strategic Management Journal**. Vol.18 No.1 (2019) : 1-12.
- Klein Woolthuis, R.J.A. "Sustainable Entrepreneurship in the Dutch Construction Indust". **Sustainability**. Vol.2 No.2 (February 2010) : 505-523.
- Lee, Y., Howe, M., & Kreiser, P. M. "Organisational culture and entrepreneurial orientation: An orthogonal perspective of individualism and collectivism". **International Small Business Journal**, Vol.37 No.2 (1 March 2019) : 125-152.
- Li, H., Terjesen, S., & Umans, T. "Corporate governance of entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda". **Abstract from United States Association for Small Business and Entrepreneurship Annual Conference**. (13 November 2018) : 43-74.
- Lim, Hoon. "Understanding American customer perceptions on Japanese food and services in the U.S". **UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones**. 654. (2010) : 1-44.

- Pablo Ruiz-Palomino & Ricardo Martínez-Cañas. “Ethical Culture, Ethical Intent, and organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person–Organization Fit”. **Journal of Business Ethics**. Vol.120 (2014) : 95–108.
- Musthofa, S. Wahyudi, Naili Farida & Ngatno Ngatno. “Effect of entrepreneurial orientation on business performance”. **International Journal of Civil Engineering and Technology**. Vol. 8 No. 9 (September 2017) : 82-90.
- Nadia Albu & Ruxandra Adriana Mateescu, 2015. “The Relationship between Entrepreneurship and Corporate Governance the Case of Romanian listed Companies”. **The AMFITEATRU ECONOMIC journal, Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania**. vol. 17 No. 38 (February 2015) : 1-44.
- PWC. “รายงานผลสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกประจำปี ๒๕๖๔ (ฉบับประเทศไทย)” จากความไว้วางใจสู่ผลกระทบทางธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดเพื่อความมั่นคงทางธุรกิจ, หน้า ๗-๘.
- Pathiranage, Y. L. “Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study”. **SSRG International Journal of Economics and Management Studies**. vol. 6 No. 6 (2019) : 1-12.
- Pintian, LV, Yongqiang, L. & Debi Mitra. “CSR and Performance of Family Businesses: A Systematic Review”. **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**. Vol. 14 No. 3 (2020) : 75-85.
- Sarbah, A. and Xiao, W. “Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses”. **Open Journal of Business and Management**. Vol. 3 No. 1 (January 2015) : 40-57.