

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

Factors Affecting Success of Family Business

อำพล แววงศ์เสถียร* *Ampol Navavongsathian*

บทคัดย่อ

ธุรกิจครอบครัวเป็นรูปแบบพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจทั่วโลก แต่คำถามที่สำคัญเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว คือ ปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ พื้นฐานวัฒนธรรมครอบครัวเป็นจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจครอบครัว บทความนี้ต้องการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว บนพื้นฐานจุดแข็ง ค่านิยม และการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว ซึ่งประกอบไปด้วยความเป็นครอบครัวและธุรกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว ผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว และมีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจ

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัว จุดแข็ง ภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมความได้เปรียบในการแข่งขัน

* ผู้ช่วยคณบดี คณะบริหารธุรกิจ และหัวหน้าสาขาวิชาการตลาด วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
290 ถนนบางนา แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
E-mail: n_ampol@hotmail.com

Abstract

Family firms are a primary form of business organization around the world. Questions regarding the factors affecting success of family firms, however, remain unresolved. The strength of family culture lays the foundation of family firms. This paper looks for the success factors of family business in their different proposed strengths, values and practice as well as in the combination of family and business. The results indicate that together with the leadership in family business, strategic management, family culture and competitive advantage in family business at the back of family business success thus having an impact on the performance of the company.

Keywords: Family Business, Business Strength, Leadership, Strategic, Management, Culture Competitive Advantage

I. บทนำ

การศึกษาเรื่องธุรกิจครอบครัวยังมีค่อนข้างน้อยในประเทศไทย ทั้ง ๆ ที่ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก และถือเป็นรากฐานสำคัญทางเศรษฐกิจของระบบเศรษฐกิจของไทย และประเทศในแถบเอเชีย รวมถึงในยุโรปและสหรัฐอเมริกา (Ward, 1988) ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวเป็นงานที่ท้าทายสมาชิกของครอบครัว ผู้ก่อตั้งและสมาชิกครอบครัวที่รับสืบทอดทายาทธุรกิจครอบครัว อย่างไรก็ตาม การบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันและได้รับผลการประกอบการที่ดีซึ่งมีผลทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง สืบทอดธุรกิจจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกหนึ่งอย่างไม่ขาดสายไม่ใช่เรื่องง่ายตายนัก การทำความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวเพื่อให้ง่ายสำหรับผู้จัดการที่จะบรรลุการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดเหนือกว่าคู่แข่งในทางธุรกิจ ในบริบทของธุรกิจครอบครัว ผลการประกอบที่เกิดจากอิทธิพลของครอบครัวและถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจศึกษาอย่างกว้างขวาง

การศึกษาของ Habbershon et al., (2003) ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า รูปแบบของธุรกิจครอบครัวมีลักษณะของระบบการทำงานที่มีความเป็นเอกภาพ ลักษณะองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างการควบคุมโดยครอบครัว ธุรกิจ และสมาชิกในครอบครัว สิ่งนี้มีผลกระทบต่อธุรกิจ

ซึ่งความเกี่ยวข้องของครอบครัว ปฏิสัมพันธ์ที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและความสามารถในการจัดการที่เกิดขึ้นจากความเป็นเจ้าของธุรกิจของสมาชิกครอบครัวกับกลยุทธ์การจัดการที่มุ่งมั่นและเข้มข้นกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวได้สร้างความมั่งคั่งให้กับธุรกิจและระบบเศรษฐกิจของโลก

การวิจัยเชิงประจักษ์ได้พบว่าลักษณะและกระบวนการจัดการของธุรกิจครอบครัวได้เป็นสิ่งสนับสนุนความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว เช่น ในประเด็นของการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพบว่ามีความแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวอย่างเห็นได้ชัดเจน อาทิ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic aims) และการนำมาเป็นแนวทางการแข่งขัน มุ่งเน้นการจัดการบนพื้นฐานความเป็นเจ้าของ ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงบนพื้นฐานความเป็นครอบครัว การมุ่งการเติบโตอย่างช้า ๆ และขยายตลาดสู่ความเป็นสากล และการมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ (Toivonen, 2003) การศึกษาความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวมีผู้สนใจศึกษาเพียงเล็กน้อยเท่านั้นเพราะส่วนใหญ่มุ่งศึกษาธุรกิจขนาดใหญ่มากกว่า (McCann et al., 2001) นอกจากนี้ การศึกษาธุรกิจครอบครัวมักศึกษาในประเด็นปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจครอบครัวมากกว่าการศึกษาถึงความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Sharma et al., 1997)

บทความนี้จะทำการค้นหาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องที่เกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยศึกษางานวิจัยทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์การทั้งในด้านจุดแข็ง ค่านิยม (values) และการดำเนินงานในภาพที่รวมกันของชีวิตครอบครัว (family life) และธุรกิจ ปัจจัยที่ได้รับจากผลการศึกษามีเกี่ยวข้องกับความเป็นเจ้าของของสมาชิกครอบครัวและการแสดงออกของสมาชิกครอบครัวที่มีต่อธุรกิจและผลการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตาม ความเป็นเจ้าของ (ownership) จะไม่ได้ถูกพิจารณาและให้ความสำคัญมากไปกว่าปัจจัย (factor)

II. ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

2.1 ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว (Leadership in Family Business)

ประเด็นสำคัญในการวิจัยเรื่องความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว คือ ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจ (Dyer and Sanchez, 1998) ยิ่งไปกว่านั้น นักวิจัยในเรื่องธุรกิจครอบครัวได้พัฒนาคำแสดงความหมายของผู้นำ กับการสืบทอดธุรกิจ เพื่อใช้อธิบายในเรื่องดังกล่าวนี้ Handler(1994) และ Le Breton-Miller, Miller and Steier (2004) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธุรกิจครอบครัว โดยการศึกษาได้แบ่งเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) กระบวนการสืบทอดธุรกิจ 2) มุมมองและเหตุผลของรุ่นลูกหลานผู้สืบทอดธุรกิจ 3) ลักษณะสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ 4) วาระการวางมือของผู้ก่อตั้ง และ 5) ปัญหาความล้มเหลวในการสืบทอดธุรกิจ พบว่าความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับกระบวนการสืบทอดธุรกิจที่มี

การกำหนดแผนและวิธีการสืบทอดธุรกิจอย่างจริงจัง มีการบ่มเพาะทายาทเพื่อเตรียมเข้าสู่ธุรกิจแต่เนิ่น ๆ และผู้ก่อตั้งมีการกำหนดวาระการวางมือจากธุรกิจครอบครัวในเวลาอันเหมาะสม

บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงถึงความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ลักษณะพฤติกรรม ความไม่แน่นอน และภาวะผู้นำ เป็นวิธีการเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Bryman, 1996)

ลักษณะของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว คือ มีความปรารถนาที่จะต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างสูง ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่เป็นรุ่นแรกของธุรกิจ พบว่ามีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและพบสไตล์การบริหารแบบผู้นำเท่านั้นจึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตที่ต่อเนื่องและยั่งยืนได้ การส่งไม้ต่อจากผู้นำในรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งทั้งภาวะผู้นำ บทบาทสไตล์การบริหาร ล้วนเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ในเรื่องเจ้าของธุรกิจและภาวะผู้นำในธุรกิจเป็นประเด็นสำคัญต่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องมีการเตรียมตัว เวลา และคำมั่นสัญญาเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้น เป็นความซับซ้อนทางกฎหมายและกระบวนการทางการเงิน และต้องการการวางแผนอย่างระมัดระวัง สำหรับความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวตามที่ Beckhard and Dyer (1983) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน ผู้ก่อตั้งจะต้องเตรียมตัววางมือจากธุรกิจและมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างระมัดระวังและรอบคอบสำหรับตัวผู้ก่อตั้ง ธุรกิจ และมืออาชีพคนสำคัญของธุรกิจคนต่อไป

Ibrahim et al., (2003) ได้ศึกษาคุณภาพของผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิผล ด้วยการศึกษาระดับปริญญาโท กับ CEOs 350 คน และประธานของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่เป็นธุรกิจครอบครัวในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่ามี 3 ประเด็นหลัก ที่กล่าวถึงคุณภาพของผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิผล เพื่อนำธุรกิจไปสู่การเติบโต ซึ่งได้แก่ ความสามารถผู้สืบทอดในการเป็นผู้นำในธุรกิจ ทักษะและสมรรถนะในการจัดการของพวกเขา ความเต็มใจและพันธกรณีที่จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตด้วยบทบาทความเป็นผู้นำของพวกเขา

ในความเป็นจริงแล้ว กระบวนการสืบทอดธุรกิจ จะพบว่าผู้สืบทอดจะถูกเลือกโดยอาศัยเกณฑ์ส่วนตัวและค่านิยมของครอบครัว ลูกชายคนโตมักได้รับการคัดเลือกให้เป็น CEO คนต่อไปในหลาย ๆ กรณีที่เกิดขึ้นขณะที่อีกหลาย ๆ กรณีเจ้าของจะให้ความสำคัญกับลูกทุกคนเสมอกันและมีอีกหลายกรณีเช่นเดียวกันที่คนที่เก่งและมีความสามารถถูกเก็บไว้เพราะเหตุเป็นคนนอกครอบครัว กระบวนการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวจึงเป็นไปในลักษณะนี้เสมอ ซึ่งเป็นกระบวนการก่อนการถ่ายโอนธุรกิจในภาวะผู้นำของธุรกิจ

นอกจากนี้งานวิจัยจำนวนมากยังชี้ว่าผู้สืบทอดควรเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเสียตั้งแต่ยังเล็ก ๆ ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเต็มตัว เพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจ และสั่งสมประสบการณ์และ

ความรู้ก่อนการรับมอบตำแหน่งจากเจ้าของผู้ก่อตั้ง และได้เห็นบทบาทภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง สิ่งนี้เป็นการสนับสนุนภาวะผู้นำคนใหม่จากสมาชิกครอบครัวซึ่งไม่ต้องการทำงานในธุรกิจครอบครัว แต่เป็นคนที่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจครอบครัวในอนาคต (Ward, 1997)

กระบวนการของการเปลี่ยนรุ่นเป็นเรื่องยากและ “การสืบทอดธุรกิจ เป็นสิ่งที่เรียกว่า การทดสอบขั้นสูงสุด สำหรับธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจไม่ใช่เหตุการณ์เดียวที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำในธุรกิจครอบครัวตายหรือต้องปลดระวางตัวเองและต้องส่งต่อให้กับผู้นำคนใหม่ แต่กระบวนการนั้นถูกขับเคลื่อนโดยการพัฒนาตามเวลาการเริ่มต้นในชีวิตของธุรกิจครอบครัว และต่อเนื่องผ่านความสูงงอมและช่วงชีวิตตามธรรมชาติ” (Gersick et al., 1997) แม้ว่าในกรณีที่ผู้นำคนเดิมล้มป่วยหรือตาย “ก็ยังมีเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการเตรียมตัวและมีส่วนร่วมในการส่งไม้ต่อ และเป็นช่วงเวลาการปรับตัวและการปรับธุรกิจ” (Gersick et al., 1997) แม้ว่ามันอาจจะเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ ก็ตาม (Hall et al., 2001; Klein, 2003)

ความเกี่ยวข้องในขั้นตอนต้น ๆ ของการสร้างศักยภาพให้แก่ผู้สืบทอด การโอนถ่ายองค์ความรู้สูงสุดจากผู้นำรุ่นที่หนึ่งสู่ผู้นำอีกรุ่นหนึ่ง ตามวิถีธรรมชาติของครอบครัวและธุรกิจ กระบวนการสืบทอดอำนาจในธุรกิจครอบครัวเป็นโอกาสในการสร้างความเป็นเอกภาพสำหรับกลยุทธ์การจัดการบนพื้นฐานของการแข่งขันค่านิยมของครอบครัว (Gersick et al., 1997; Hall et al., 2001; Klein, 2003)

ผู้นำในธุรกิจครอบครัวต้องจัดการอย่างไรและมีประเด็นท้าทายอะไรบ้างในธุรกิจครอบครัว การพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและความสามารถเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและมีการมุ่งสู่การเติบโตด้วยการสนับสนุนของธุรกิจที่มีครอบครัวเป็นเจ้าของ Davis (1983) ชี้ให้เห็นว่า เทคนิคที่แทรกอยู่ในครอบครัวเพื่อไปถึงจุดมุ่งหมายซึ่งมีการเปลี่ยนโอนธุรกิจในระหว่างรุ่นของสมาชิกครอบครัว สามารถที่จะสนับสนุนกรณีนี้ได้ โดยการจัดเตรียมครอบครัวและสมาชิกครอบครัวที่จะสืบทอดธุรกิจให้มีความพร้อมที่จะต้องมีพันธกรณีต่อผลการประกอบที่ดีและมีความเต็มใจที่จะเผชิญ และฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นได้

Lansberg (1983) ได้ให้เหตุผลสนับสนุนว่าความขัดแย้งระหว่างบรรทัดฐาน (norms) และหลักการในการดำเนินธุรกิจครอบครัว คือ ความทับซ้อนระหว่างประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัว กับบรรทัดฐานของครอบครัว ซึ่งได้แสดงให้เห็นดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 1 การทับซ้อนระหว่างบรรทัดฐานของครอบครัวและบรรทัดฐานของธุรกิจในธุรกิจครอบครัว

บรรทัดฐานของครอบครัว		บรรทัดฐานของธุรกิจ
พ่อแม่ควรทำ : - การคัดเลือก - จัดหาคนตามความสัมพันธ์ในครอบครัว	ผู้ก่อตั้ง : - อะไร ที่ควรทำ	CEO ควรทำ : - การคัดเลือก - จัดหาคนตามความสามารถ
ผลตอบแทน - แล้วแต่ความพึงพอใจตามพัฒนาการในครอบครัว		ผลตอบแทน - จัดสรรตามค่าตลาดและประสิทธิภาพการทำงาน
การประเมินผลงาน - ไม่แตกต่างกันมากระหว่างพี่น้อง	ผู้ก่อตั้ง : - อะไร ที่ควรทำ	การประเมินผลงาน - แตกต่างกันระหว่างบุคลากรในธุรกิจตามผลงาน
การพิจารณาผลงาน - ดูว่า “ใคร” มากกว่า “ทำงานอย่างไร”		การพิจารณาผลงาน - ดูว่า “ทำงานอย่างไร” มากกว่า “ใคร”
การฝึกอบรม - จัดให้ตามความต้องการของบุคคล		การฝึกอบรม - จัดให้ตามความต้องการขององค์กร

ที่มา: Lansberg, I.S, 1983. Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*. Vol. 12 no. 1: 39-46.

มีความโน้มเอียงที่ธุรกิจจะมีการเปลี่ยนวิธีการจัดการของพวกเขาตามขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจโมเดล 3 มิติของธุรกิจครอบครัว หมายความว่าธุรกิจครอบครัวจะพัฒนาไปตามแกนที่ตอบสนองต่อแกนธุรกิจ ความเป็นเจ้าของและครอบครัว การจัดการจะเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นเมื่อธุรกิจครอบครัวเข้าไปเกี่ยวข้องกับแกนทั้งสามแกน หมายความว่าผู้นำในธุรกิจครอบครัวจะต้องสวมบทบาททั้งสามบทบาทพร้อม ๆ กัน คือ ความเป็นเจ้าของ ผู้บริหาร และสมาชิกครอบครัว หากบทบาทใดบทบาทหนึ่งมากหรือน้อยเกินไป ธุรกิจครอบครัวย่อมไม่สามารถดำเนินต่อไป หรืออยู่รอดและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ ภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง เจ้าของธุรกิจ หรือทายาทที่เข้ามารับบทบาทผู้นำแทน จึงต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเสมอ

เมื่อธุรกิจได้เข้าสู่ส่วนประกอบกลางของเอกลักษณ์ครอบครัว ธุรกิจจะเผชิญกับลักษณะความเป็นองค์กรที่สำคัญ การท้าทายทางกลยุทธ์และจิตวิทยา ซึ่งจะถูกกำหนดโดยการจัดการ (Gersick et al., 1997; Klein, 2003; Hall et al., 2001)

2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ครอบครัวคล้าย ๆ

กัน ในเรื่องของกลยุทธ์ ไม่ว่าจะโดยนัยหรือชัดแจ้งคือต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ นำไปปฏิบัติและควบคุมในบริบทของชุดเป้าหมาย แม้ว่าผลประกอบการจะไม่แตกต่างกัน เพราะวัดกันด้วยการบรรลุเป้าหมาย ความแตกต่างกันในเป้าหมาย คือ การดำเนินการไปข้างหน้าและการมีส่วนร่วมในกระบวนการความเป็นเจ้าของของครอบครัว ดูเหมือนว่าจะมีอิทธิพลต่อการก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจ (Harris, Martinez and Ward, 1994) ครอบครัวมีอิทธิพลโดยตรงทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจที่เดียว และความคล้ายหรือแตกต่างกันนี้ได้กำหนดทิศทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

ธุรกิจครอบครัวแตกต่างจากธุรกิจอื่น เพราะอิทธิพลการควบคุมของเจ้าของที่มาจากครอบครัว ผลประโยชน์ และค่านิยมซึ่งขับเคลื่อนธุรกิจอย่างสำคัญ ผลประโยชน์และค่านิยมของธุรกิจครอบครัวมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกครอบครัวมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญ ในการกำหนดการเติบโตระยะยาวของธุรกิจ เกณฑ์การตัดสินใจ มีผลต่อการพิจารณาเกี่ยวกับครอบครัวที่ใช้สร้างเป้าหมายและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ความเกี่ยวข้องกับครอบครัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสร้างพลวัตในตัวเองในธุรกิจ การจัดการและครอบครัว ในที่สุดความสัมพันธ์ของครอบครัวและมุมมองของครอบครัวในบทบาทของผู้จัดการที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวจะสามารถทำได้ง่ายหรือยากในการประเมินหรือควบคุมการตัดสินใจในธุรกิจครอบครัว

นักทฤษฎีระบบ (systems theorists) เช่น Barns and Hershon (1976), Hollander and Elman (1988), and Mc Collom (1997) ซึ่งตระหนักในความสำคัญของทั้งสองระบบย่อยและหาหนทางที่จะประสมประสานมัน อะไรที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งของธุรกิจที่มุ่งความเป็นครอบครัวและมุ่งความเป็นธุรกิจ

Ward (1987) ได้แสดงให้เห็นถึงแบบจำลองการพัฒนาของธุรกิจครอบครัว โดยแบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 ความต้องการของธุรกิจและครอบครัวประกอบกัน ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของจะตัดสินใจในทุกเรื่อง แม้ว่าตอนนี้ครอบครัวจะยังไม่มั่นคงนัก ในขั้นตอนนี้เป้าหมายของผู้จัดการที่เป็นสมาชิกครอบครัวคือ การมุ่งสู่เป้าหมายธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มที่

ในขั้นที่สอง เจ้าของที่เป็นครอบครัวยังคงควบคุม แต่ลูก ๆ เริ่มโตขึ้นและเริ่มมีความสำคัญต่อผู้จัดการที่เป็นเจ้าของมากขึ้น เป้าหมายของธุรกิจครอบครัวเปลี่ยนไป สะท้อนความสำคัญมากขึ้นในการค้นหาสถานที่และอนาคตสำหรับลูกชายและลูกสาว

ในขั้นตอนสุดท้าย ธุรกิจและครอบครัวมาถึงจุดความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของอาจเริ่มเบื่อและอาจขวางมือจากธุรกิจ และพยายามรักษาความปรองดองกลมเกลียวในสมาชิกครอบครัวด้วยกันเอาไว้ กลายเป็นเป้าหมายหลักของครอบครัว อีกครั้งหนึ่งที่เป้าหมายทางธุรกิจเริ่มเปลี่ยนไปตามความต้องการของครอบครัว หรือความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจกลับไปสู่การมุ่งผลประกอบการทางธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง

จุดเหล่านี้ชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายทางธุรกิจ ใครเป็นผู้กำหนด และทำไมธุรกิจจึงเลือกเป้าหมายนั้น

Post (1993) เสนอแนะว่า ธุรกิจครอบครัวดำรงความสำเร็จไว้ได้ พวกเขาต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในทุก ๆ เจเนอเรชันที่เข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว การดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี รวมถึงจะต้องเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ หรือแบ่งส่วนธุรกิจ การนำพาธุรกิจสู่ความเป็นสากล (Gallo and Sveen, 1991) และให้ความช่วยเหลือผู้สืบทอดในทักษะที่สมาชิกครอบครัวไม่เคยทำงานก่อน (Wong, 1993) การกระจายธุรกิจ (diversification) (Hofer and Chrisma, 1989) และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Hannan and Freeman, 1989) ที่อยู่ในกรณียอมรับความเสี่ยงได้

นอกจากนี้การที่ธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ความสามารถในการเผชิญการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้รวดเร็วกว่าธุรกิจอื่น การประเมินความสามารถของธุรกิจ หรือค้นหากลยุทธ์ทางเลือกในการประเมินผลได้ดีกว่า รูปแบบของธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบกว่าและเปลี่ยนแปลงแผนเชิงกลยุทธ์ได้รวดเร็วกว่าธุรกิจอื่นเมื่ออยู่ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลกระทบกับธุรกิจครอบครัว ล้วนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (Barry, 1975; Jones 1982; Ward, 1988)

2.3 วัฒนธรรมครอบครัว

การสืบทอดธุรกิจ (succession) การควบคุม (governance) และการวางแผนมรดก ยังคงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับธุรกิจครอบครัว แต่ยังมีหัวข้อเรื่องที่ยิ่งใหญ่ไม่แพ้กัน และยังไม่เคยมีใครทำการศึกษาย่างจริงจัง แม้ว่านักวิชาการด้านธุรกิจครอบครัวจะศึกษาวิจัย วิธีการแก้ปัญหาให้กับธุรกิจครอบครัวอยู่ทุกวัน เราควรจะมองไปข้างหน้าเพื่อให้เห็นคำถามใหญ่ ๆ ว่าอะไรที่ปล่อยธุรกิจครอบครัวต้องมีการถ่ายโอนอำนาจการจัดการ ความมั่นคงและการดำรงไว้ซึ่งความจงรักภักดี (allegiance) ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในตัวบุคคลของพวกเขาหรือองค์กรของพวกเขา อะไรคือความมหัศจรรย์เล็กๆ เหล่านี้ที่ปล่อยให้ธุรกิจที่สร้างขึ้นโดยคน ๆ หนึ่งมีความเป็นกิจวัตรและแสดงความภักดีอย่างเหนียวแน่นต่อความเชื่อหลักของผู้ก่อตั้ง (founders' core beliefs) คุณค่า (values) และสิ่งเหล่านี้ยังคงมีอิทธิพลทั้งในด้านบวกและลบ ทั้งส่งเสริมและบั่นทอนการทำงาน และบางครั้งวัฒนธรรมเหล่านี้กลายเป็นเรื่องที่ยังต้องไล่ตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยในทุกวันนี้

โครงสร้างและการจัดการธุรกิจครอบครัว มีบุคลิกและลักษณะ ที่ต้องใช้การทำงานที่บุกเบิกมาก Hofstede (1980) ค้นพบว่าลูกจ้าง บุคลากร และสมาชิกครอบครัวสามารถสื่อสารกันได้โดยตรงและสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการทำงานในธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างมาก และเป็นการติดต่อประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการและมีความเป็นกันเอง เขาเชื่อว่าเป็นเพราะธุรกิจ

ครอบครัวมีสัญลักษณ์ (symbols) ผู้นำที่เก่ง (heros) แบบแผน (rituals) และค่านิยม (values)

ตามความเห็นของ Deal and Kennedy (1982) ที่ปรึกษาแห่ง McKinsey มีมุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมว่า “วัฒนธรรม คือ หนทางที่เราจะทำในสิ่งที่ยู่อรอบ ๆ ตัวเรา” และเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่เราต้องปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะอ่อนแอ เข้มแข็ง หรือแม้แต่เป็นความรู้ ความเชื่อ คุณค่าเป็นความเข้าใจที่ถูกก่อตั้งขึ้นในวัฒนธรรม และสิ่งนี้เป็นรูปแบบของการพัฒนาคุณภาพสูงสุดในองค์กร ซึ่งขึ้นกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้นำ กิจวัตร แบบแผน และกลไกในการสื่อสารที่เราเรียกว่า เครือข่ายวัฒนธรรม Schein (1985) แนะนำว่าภาพวิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร ได้ใช้ระบบความเชื่อและค่านิยมของผู้ก่อตั้ง เพื่อปกคลุม แต่องค์กรก็ได้มีการเรียนรู้ใหม่ ๆ เหนือกาลเวลาเสมอ เมื่อองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก Coffee and Jones (1998) มีข้อเสนอแนะที่ก้าวหน้ามากขึ้นพวกเขาเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรถูกฉายภาพผ่านสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนทีเดียว และสามารถพิจารณาได้ภายในกรอบของรูปแบบเชิงวัฒนธรรม 4 แบบ ในระดับความสัมพันธ์ของความเป็นปึกแผ่น (solidarity) และการอยู่ในสังคม แต่ทั้งสองไม่ได้ตัดสินในเชิงคุณภาพเพียงแต่พิจารณาในเชิงการพัฒนาและสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

Denison (1990) and Denison and Mishra (1995) ได้เขียนไว้ว่า จุดแข็งของวัฒนธรรมสามารถบรรยายได้โดยลักษณะ 4 ประการพื้นฐาน คือ ความเกี่ยวข้อง (involvement) ความสอดคล้อง (consistency) การปรับตัว (adaptability) และพันธกิจ (mission) ซึ่งใช้เป็นหลักฐานข้อมูลการวัดผลการประกอบการขององค์กร รวมทั้ง ROA ROI การเติบโตของยอดขาย และส่วนแบ่งตลาด เพราะทั้ง 4 อย่างนั้นสามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันกับผลการประกอบการของธุรกิจได้ ดังที่ Denison (1990) ได้ยืนยันว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการประกอบการของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม Kotter and Heskett (1992) เสนอแนะว่า วัฒนธรรมจะอ้างอิงค่านิยมร่วมกันในกลุ่มชนที่เฝ้าดูอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้จะมาจากวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันมาก็ตาม Deal and Kennedy (1982) คิดว่าวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะมีผลในเชิงบวกต่อผลการประกอบการ ถ้าพนักงานมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์และความคาดหวังที่เป็นพันธะสัญญาแรงจูงใจ และผลที่ได้ที่ทรงคุณค่า

เมื่อได้พิจารณาในบริบท (context) ของธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมมีมิติที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นต่อธุรกิจครอบครัว เหตุเพราะบทบาทที่เด่นชัดของผู้ก่อตั้งธุรกิจ ไม่ใช่เพียงแค่ช่วงเวลาแห่งการก่อตั้ง แต่ยังทรงอิทธิพลถึงรุ่นทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวอีกด้วย ค่านิยมและแรงจูงใจของผู้ก่อตั้งมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัว Barney's (1986) ได้ศึกษาธุรกิจที่มีผลการประกอบที่ดีและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (sustained performance) พบว่ากระบวนการขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ ความเป็นเอกภาพ และความปรารถนาที่มีรูปแบบของการบรรลุผลสำเร็จ เขาพบว่าวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครอบครัวนี้เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ยิ่งใหญ่ ที่มีต่อผลสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัว

ความเป็นเจ้าของและการควบคุมเป็นลักษณะพิเศษของธุรกิจครอบครัว Stafford, Duncan, Dane, and Winter (1989) สังเกตว่าลักษณะความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัวได้สร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจ ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร (profitability) สมาชิกครอบครัวอาจมองภาพความสำเร็จของผู้ก่อตั้งทั้งเรื่องชีวิตและการทำงานในธุรกิจ ได้เห็นระบบค่านิยมส่วนตัว คุณธรรมผ่านตำนานของผู้ก่อตั้งสู่ทายาทรุ่นต่อไป

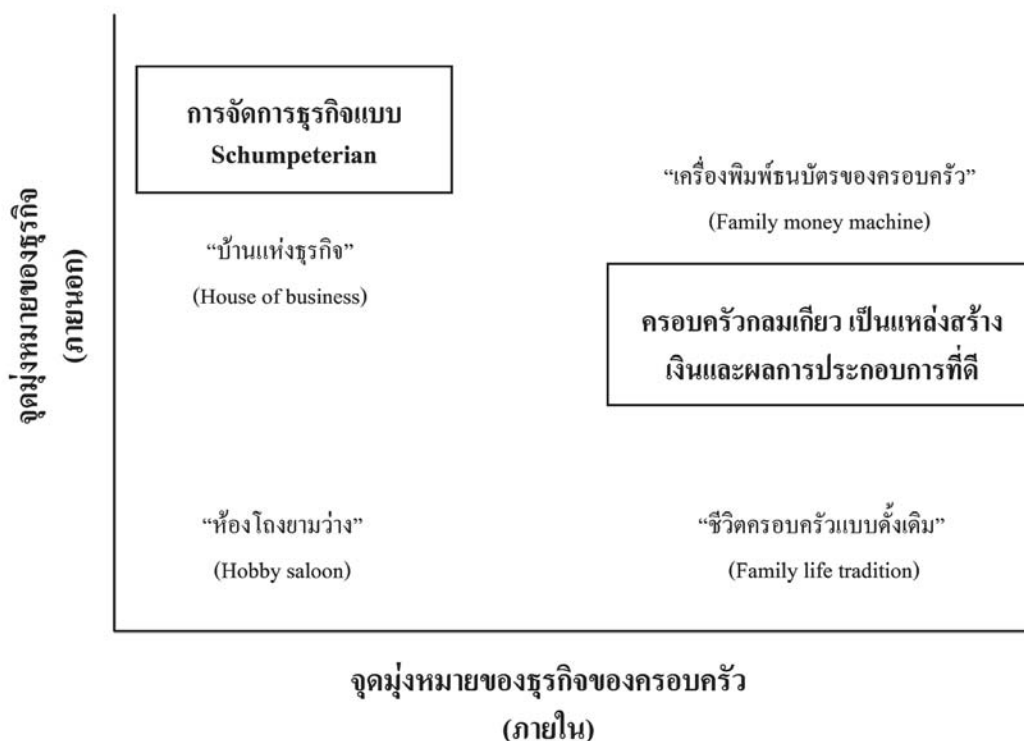
Dyer (1986) สรุปว่า ธุรกิจครอบครัวมีวัฒนธรรม คือ ความเป็นเอกภาพ โดยได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมหลักของธุรกิจครอบครัว 4 ประการ คือ ความเชื่อถือในตัวผู้ก่อตั้ง (paternalistic) ความไม่เชื่อถือใครเลย (laissez - faire) การมีส่วนร่วม (participative) และความเป็นมืออาชีพ (professional) Dyer (2003) เชื่อว่าครอบครัวกำหนดแนวทาง (agenda) กลยุทธ์ธุรกิจและการจัดการโดยได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น อาจทำให้วาระของกลยุทธ์ดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปได้ แม้ว่าธุรกิจครอบครัวจำนวนมากจะมีความภักดีอย่างมากต่อธุรกิจ มีธรรมาภิบาลที่ดี มีคณะกรรมการบริหารจากบุคคลภายนอก ปัจจัยที่แตกต่างเหล่านี้ไม่ได้มีผลกระทบต่อการจัดการของธุรกิจเลย และไม่ได้เกิดจากแรงกดดันจากภายนอก หากแต่เกิดจากความผูกพันอย่างลึกซึ้ง (ingrained) คำสอนและประวัติศาสตร์โดยการเรียนรู้บนโต๊ะอาหารเย็น (learned-at-the-dinner-table)

Denison, Lief, Ward and Neale (2004) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ว่ามีผลต่อการประกอบของธุรกิจแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ผลการวิจัยสรุปได้ว่าธุรกิจที่ควบคุมโดยสมาชิกครอบครัวมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด โดยพบว่าวัฒนธรรมของครอบครัวมีผลส่งเสริมให้ผลการประกอบการของธุรกิจดีกว่าธุรกิจไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว บทบาทของความต่อเนื่องของค่านิยมผู้ก่อตั้ง (founder's values) ในวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ภูมิหลังที่แตกต่างและลักษณะของผู้ก่อตั้งนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมที่ไม่เพียงแต่เป็นค่านิยมหลักที่มีค่า (rich in core values) และมีผลส่งเสริมผลการดำเนินงานของธุรกิจ แต่ยังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในการเรียนรู้และส่งเสริมกำลังใจให้แกกันและกันอย่างยืดหยุ่น เพราะเหตุผลว่าวัฒนธรรมของผู้ก่อตั้งเหล่านี้คือการทะนุถนอม (nurtured) ผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจของครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งยากที่จะอธิบายแต่เป็นแหล่งของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การได้รับประโยชน์เต็มที่จากคุณลักษณะพิเศษนี้เพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลที่สมบูรณ์เป็นข้อตกลงที่ต้องทำให้แก่ผู้ถือหุ้นและสร้างตำนานให้แก่ผู้ก่อตั้ง

ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง จุดแข็ง คือ ความเกี่ยวข้องของครอบครัว ซึ่งเป็นผลให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและยืดหยุ่นในคำสัญญาทางธุรกิจ แม้ว่าลักษณะที่กล่าวถึงจะเป็นจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจครอบครัว แต่เป็นเพียงความคิดเห็น ยังไม่มีนักวิชาการทำการศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งดังกล่าวกับผลการประกอบการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติบโตและความสามารถในการทำกำไร

Mark Leenders and Eric Waarts (2003) ได้แสดงให้เห็นวัฒนธรรมครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มีความแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวว่า การจัดการธุรกิจครอบครัวเป็นวิธีการที่รวมครอบครัวและธุรกิจอยู่ด้วยกันเรียกว่า “บ้านแห่งธุรกิจ” (House of business) “เครื่องพิมพ์ธนบัตรให้ครอบครัว” (Family money machine) “ห้องโถงยามว่าง” (Hobby saloon) และ “ชีวิตครอบครัวแบบดั้งเดิม” (Family life tradition) ผลของการศึกษาสรุปได้ว่าธุรกิจครอบครัวที่มีวัฒนธรรมของความกลมเกลียวปรองดองมากที่สุด จะมีผลต่อผลการประกอบการทางการเงินที่ดีที่สุดตามมาด้วย และเมื่อมองไปที่ผลกำไร ก็สามารถอธิบายได้ว่ามีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความกลมเกลียวปรองดองภายในสมาชิกครอบครัวดังกล่าวอีกด้วย



ที่มา: Mark Leenders and Eric Waarts (1988: 2003)

ภาพที่ 1 จุดมุ่งหมายของครอบครัวและธุรกิจ

ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะพิเศษที่เฉพาะเจาะจงต่างจากธุรกิจอื่น ๆ และมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อวิถีทางที่แตกต่างกันของธุรกิจ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน (เช่น ความเป็นเอกภาพ การทำงาน เป้าหมายธุรกิจ เป็นต้น) ซึ่งอธิบายได้ในภาพรวมของธุรกิจครอบครัว ในพันธกิจของธุรกิจครอบครัว มีความเป็นไปได้ว่าธุรกิจจะต้องมองไปข้างหน้าสู่ปรากฏการณ์และสถานการณ์ที่ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญและรับมือกับแรงกระทบทั้งอย่างเบาและอย่างหนักตามลำดับ ตามเป้าหมายที่มุ่งสู่การเติบโต การศึกษาทำความเข้าใจบริบทและธรรมชาติทางธุรกิจของธุรกิจครอบครัว จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและต้องค้นหาคำตอบให้ได้ บริบทของธุรกิจครอบครัว แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนมากขึ้นในภาพที่ 2

ปรากฏการณ์หรือ สถานการณ์ของธุรกิจ	ลักษณะสำคัญของธุรกิจครอบครัว					
	ความเป็นเอกภาพ	การจัดการ	วิสัยทัศน์และ เป้าหมาย	ความเป็นเจ้าของ	ความยืดหยุ่น	การรักษาพันธะสัญญา
เริ่มต้น						
ธุรกิจสร้างกำไร						
เติบโต						
สู่สากล						
สืบทอดธุรกิจ						

ที่มา: Gudmundson et al., (1999: 27-39)

ภาพที่ 2 ปรากฏการณ์หรือสถานการณ์ของธุรกิจ

แนวความคิดของธุรกิจครอบครัว เช่น ลักษณะพิเศษของธุรกิจครอบครัวนำไปสู่ธุรกิจครอบครัวที่มีลักษณะแตกต่างกัน เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ลักษณะที่สำคัญที่ใช้ให้เห็นความเป็น “ครอบครัว” หรือปัจจัยที่มีผลต่อครอบครัว แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ รูปแบบปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจครอบครัวอาจหมายถึงทั้งการใช้ทรัพยากรและข้อจำกัดของธุรกิจครอบครัวเอง เช่น วิสัยทัศน์ พฤติกรรมมองการณ์ การใช้ทรัพยากรและความสามารถในการจัดการที่เพิ่มขึ้นจากความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของครอบครัว และปฏิกิริยาของความเป็นครอบครัว (Chrisman et al., 2003)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งความท้าทายของการศึกษาวิจัยที่มองไปข้างหน้าเพื่อค้นหาความเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรายล้อม ธุรกิจกับวงจรชีวิตของครอบครัวและธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะทำให้เข้าใจและปรับปรุงมุมมองเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสร้างประโยชน์ให้แก่การบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวบนวิถีทางการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งสามารถสร้างผลิตภาพและความสำเร็จ (Sharma et al., 1997, Leon and Guerro et al., 1998)

2.4 ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

การศึกษาวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัวในหลายประเทศได้แสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โดยได้แสดงตัวแบบ (model) ธุรกิจครอบครัวที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จในอนาคตโดย Arnoff and Ward (1995) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัว และการยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจ เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวไม่มีหรือมีแต่น้อยกว่า

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Toivonen (2003) ได้แสดงปัจจัยที่มีผลบวกต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว ความได้เปรียบในการแข่งขัน (the competitive advantage) ของธุรกิจครอบครัวได้รับการอธิบายไว้หลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มีการรวมกันของค่านิยมและการดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษของการจัดการแบบธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนและตามมาด้วยผลการประกอบการที่ดีขึ้น (Habbershon and Williams, 1999; Salvato et al., 2002) ระบบการตัดสินใจที่ไม่เป็นทางการ และการมีโครงสร้างองค์การที่น้อยกว่าและคล่องตัวกว่า (Daily and Dollinger, 1992) ผู้นำมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ (Goffee and Scase, 1985) มีการปรับให้ประสิทธิภาพในการตัดสินใจรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Tagiuri and Davis, 1996) คนงานและพนักงานมีความผูกพันกับธุรกิจและมีความจงรักภักดีสูง (Ward, 1988; Tagiuri and Davis, 1996) สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว (Dreux, 1990) ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์ (Pervin, 1997) รักษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับครอบครัวและระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ มีการวางแผนระยะยาว พื้นตัวจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจได้อย่างรวดเร็ว (Moscatello, 1990) มีการนำสมาชิกครอบครัวเข้าเรียนรู้และเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ยังเยาว์วัย เพื่อฝึกทักษะและสั่งสมประสบการณ์

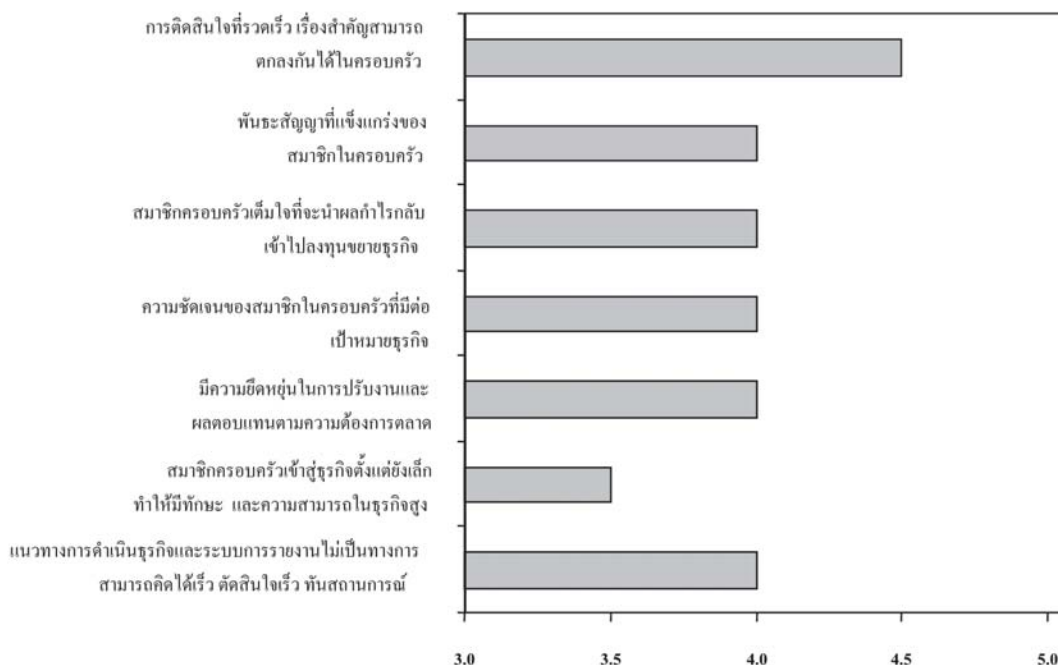
ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวแสดงได้ดังตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 2 บรรณกรรมที่แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว	ผู้ศึกษาวิจัย
ธุรกิจครอบครัวมีการดำเนินธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นสูง	Goffee Scare, 1985
ผู้ร่วมงานในธุรกิจครอบครัวและสมาชิกครอบครัวมีความผูกพันในธุรกิจครอบครัวและมีความจงรักภักดี (loyalty) สูง	Moscetello, 1990
ต้นทุนในการจ้างงานและอัตราการรับพนักงานเข้าทำงาน (recruiting) ของธุรกิจครอบครัวต่ำ	Levering and Moskowitz, 1993
ผลิตภาพของสมาชิกครอบครัวเมื่อเปรียบเทียบกับลูกจ้างในธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวสูงกว่า	Rosenblatt et al., 1985
ความผูกพัน บางครอบครัวส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจเต็มที่ที่จะทำงาน และสร้างความจงรักภักดีต่อธุรกิจครอบครัว	Tagiuri and Davis, 1996
มีการสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกครอบครัว	Tagiuri and Davis, 1996
ความเต็มใจของสมาชิกครอบครัวในการมุ่งสู่เป้าหมายของธุรกิจส่งผลต่อผลการประกอบการในเชิงบวก	Kets de Vries, 1993

ที่มา: Harju and Heinonen, 2005: 5

บรรณกรรมจำนวนมากที่แสดงถึงความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว และบ่อยครั้งที่มีความขัดแย้งกันโดยเฉพาะในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไร และความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริบทของธุรกิจครอบครัวก็ตาม พลวัต (dynamic) ของธุรกิจครอบครัวก็ตาม มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว สิ่งนี้หมายความว่า อิทธิพลของครอบครัวมีพลังและอิทธิพลอย่างยิ่งต่อธุรกิจ กล่าวคือ เป็นทั้งสร้างจุดแข็ง (strength) และสร้างจุดอ่อน (weakness) ให้กับธุรกิจได้เช่นเดียวกัน ความเป็นครอบครัวจึงได้ผลทั้งทางบวกและทางลบแก่ธุรกิจ กล่าวโดยสรุปธุรกิจที่มีครอบครัวเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ มีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวและมีอิทธิพลในระดับความแตกต่างกันที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ (Gudmundson et al., 1999; Winter et al., 1998)



ที่มา: The Small Business Institute (SBI) of Finland (2003: 23-40)

ภาพที่ 3 แสดงการวิจัยเชิงสำรวจที่เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

ตอบจากการวิจัยเชิงสำรวจของ SBI ยืนยันและสนับสนุนงานวิจัยของ Tagiuri and Davis (1996) เกี่ยวกับจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจครอบครัว คือ การตัดสินใจทางธุรกิจที่รวดเร็ว ประเด็นทางธุรกิจที่สำคัญ ๆ สามารถตกลงกันได้ภายในครอบครัว และธุรกิจครอบครัวยึดในคำมั่นสัญญาทางธุรกิจ นอกจากนี้คำตอบที่ได้จากการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวต้องการข้อมูลและการรายงานที่เป็นระบบเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจด้วย ซึ่งเป็นการปฏิเสธความเชื่อที่ว่าธุรกิจครอบครัว ทำการตัดสินใจโดยไม่มีข้อมูลหรือไม่ต้องการระบบการรายงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

III. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

3.1 บทสรุป

ความสำเร็จของธุรกิจมักวัดด้วยความสามารถในการทำกำไร (profitability) และจากการเติบโต (growth) ของธุรกิจจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว พบว่า

3.1.1 ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว ของเจ้าของ ผู้ก่อตั้งหรือทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจในเรื่องบทบาทการจัดการที่ทับซ้อนระหว่างเจ้าของ ธุรกิจและครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผล

ต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว การที่ผู้นำกระตุ้นให้เกิดการร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ การจัดการธุรกิจครอบครัวแยกออกจากครอบครัวอย่างเด็ดขาด และผู้นำบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

3.1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

แผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจครอบครัวมีกลยุทธ์ในการริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ และการกระจายธุรกิจ และมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความเป็นสากล และใช้กลยุทธ์ระดับโลก แผนการสืบทอดธุรกิจมีการหารือกันภายในครอบครัว

3.1.3 วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวมีผลต่อความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัว การยึดมั่นคำสัญญาทางธุรกิจ การปรับเปลี่ยนการจัดการให้ทันสมัยอยู่เสมอ การที่ธุรกิจครอบครัวยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจได้ดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว และสมาชิกครอบครัวเต็มใจที่จะลงทุนเพื่อขยายกิจการจากเงินกำไรของธุรกิจ ซึ่งทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถขยายกิจการได้ด้วยผลกำไรของธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ยังคงความเป็นเจ้าของไว้ได้ต่อไป

3.1.4 ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

การปรับตัวที่รวดเร็ว การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัว และการยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

3.2 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาจุดแข็งของธุรกิจครอบครัวในสถานการณ์ที่แตกต่างกันเป็นเรื่องที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะจุดแข็งเหล่านี้เชื่อมโยงไปสู่ผลการประกอบการที่ดียิ่งขึ้น ปัจจัยที่ชี้วัดถึงผลการประกอบการโดยเฉพาะในเรื่องทางความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว ซึ่งธุรกิจครอบครัวควรพิจารณานำไปประยุกต์ใช้เพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่ความยั่งยืนได้แก่

(1) ผู้นำในธุรกิจครอบครัวต้องแยกบทบาทความเป็นเจ้าของ การจัดการและความเป็นสมาชิกครอบครัวให้ออกจากกันโดยเด็ดขาด สร้างความกลมเกลียวปรองดองกันให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในครอบครัว

(2) กลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำธุรกิจครอบครัวได้กำหนดไว้ สมาชิกครอบครัวทุกคนควรร่วมกันสานต่อ ให้บรรลุเป้าหมายแห่งวิสัยทัศน์นั้น แผนกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม มีการริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ และการกระจายธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนในธุรกิจเดิม มุ่งเน้นความเป็นสากล และใช้กลยุทธ์ระดับโลก

(3) ค่านิยมในการทำงาน ตลอดจนคุณค่าหลักของครอบครัว ควรมีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง รุ่นแล้วรุ่นเล่า เช่น ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ความปรองดองกลมเกลียวกัน เคล็ดลัทธิทางธุรกิจ เป็นต้น

(4) การทำงานและการตัดสินใจทางธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นและรวดเร็ว การอุทิศทั้งกายและใจทุ่มเทให้กับธุรกิจ การใช้ศักยภาพของสมาชิกครอบครัวที่มีผลิตภาพสูงมาสร้างความเติบโตใหญ่ให้กับธุรกิจครอบครัว ความผูกพันและแรงจูงใจมุ่งสู่ความสำเร็จ ความเต็มใจในการทำงานที่ทุ่มเท การปรับตัวให้เผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสร้างธุรกิจใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมอยู่อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ การยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวเหล่านี้ จะนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ผลการประกอบการที่ดีของธุรกิจครอบครัว เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวที่ธุรกิจอื่นไม่มี ผลคือสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจครอบครัวอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป

เอกสารอ้างอิง

- Aronoff, Craig E. 1998. Megatrends in Family Business. **Family Business Review**, vol. XI, no. 3: 181-185.
- Aronoff, Craig E.-Ward, John L. 1995. Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future? **Family Business Review**, volume VIII, no. 2: 121-130.
- Astrachan, J.H. 1988. Family firm and community culture. **Family Business Review**, 1(2): 165-190.
- Barnes, L.B. and S.A. Hershon. 1976. Transferring power in the family business. **Harvard Business Review**, vol. 53, no. 4: 105-114.
- Barney. 1986. The family and the firm: A co-evolutionary perspective. **Organizational Dynamics**, vol. 12, no. 1: 57-70.
- Barry, B. 1975. The development of organization structure in the family firm. **Journal of General Management**. Autumn. 42-60.

- Beckhard R, 1983. Managing continuity in the family-owned business, **Organizational Dynamics**, Summer, 5-12.
- Bryman, A. 1996. Leadership in organizations, in Stewart, R. (Eds), **Handbook of Organization Studies**, Sage Publications, London, 276-292
- Coffee, R., & Jones, G. 1998. **The Character of the Corporation: How your Company's Culture can Make or Break your Business**. New York: Harper Business.
- Chrisman, James J.-Chua, Jess H.-Litz, Reginald. 2003. **Journal of Business Venturing**, vol. 18: 467-472.
- Daily, Catherine M.-Dollinger, Marc J. 1992. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. **Family Business Review**, vol. 5, no. 2: 117-136.
- Davis, E. 1992. Long live the business, **Small Business Reports**, November: 30-40.
- Davis, P. 1983. **Clarify your objectives before you begin**, in Fischetti, M.(Ed.), **The Family**.
- Davis, P. and R. Tagiuri. 1982. **Bivalent Attributes of the Family Firm: Family Business Sourcebook**, Santa Barbara: Owner Managed Business Institute.
- Davis, J.A. and Tagiuri. R. 1989. **The influence of life-stage on father-son work relationship in** De Bruin, R., 1991, Kiezen voor perspectieven. Agrarische jongeren verkennen hun toekomst, Wageningen, Netherlands: nr. 57, Landbouwwuniversiteit Wageningen.
- Deal, & Kennedy. 1982. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: Wiley.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, vol. 6, no. 2: 204-223.
- Denison, D.R., Lief, Ward & Neale, W.S. 2004. **Denison Organizational Culture Survey**. Ann Arbor, MI: Aviat. 61.
- Dyer Jr., W.G. 1986. **Cultural Change in Family Firms**. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Dyer, W.G., Sanchez. 1988. **Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer Jr., W.G. 2003. The family: The missing variable in organizational research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, **Family Business Review**, vol. 27, no. 4: 401-416.
- Dyer, W.G. and A.L. Wilkins. 1991. Better stores, not better constructs, to generate

- better theory: A rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Review**, 16(3): 613-619.
- Dreux, Dirk R.1990. Financing family business: Alternatives to selling out or going public. **Family Business Review**, vol. 3, no. 3: 225-243.
- Gallo, M.A., & Sveen, J. 1991. Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. **Family Business Review**, vol. 4, no. 2: 181-190.
- Gersick, K.E., Lansberg, I. and Davis, J.A. 1990. **The Impact of Family Dynamics on Structure**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Gersick, K.E., Davis, J., Hampton, M.M. and Lansberg, I. 1997. **Choosing the Right Ownership**. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Gill, J. and P. Johnson. 1991. **Research Methods for Managers**, London: Paul Chapman.
- Goffee, Robert–Scase, Richard. 1985. Proprietorial control in family firms: some functions of ‘quasi-organic’ management systems. **Journal of Management Studies**, vol. 22. no. 1: 53-68.
- Gudmundson, Donald–Hartman, Alan E.–Tower, C. Burk. 1999. Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms. **Family Business Review**, vol. 12, no. 1: 27-39.
- Habbershon, Timothy G.–Williams, Mary L. 1999. A Resource–Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of family Firms. **Family Business Review**, vol. XII, no. 1. Family Firm Institute: 1–25.
- Habbershon, Timothy G.–Williams, Mary L.–MacMillan, Ian C. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. **Journal of Business Venturing**, vol. 18: 451- 465.
- Handler W.C. 1994. Succession in family business: a review of the research. **Family Business Review**, vol. 12, no. 1: 27-39.
- Hannan, M.T., & Freeman, J. 1989. **Organizational Ecology**. Cambridge: Harvard University Press.
- Harris, D., J.I. Martinez, and J. Ward. 1994. Is strategy different for the family-owned. business? **Family Business Review**, vol. 7, no. 2: 159–174.
- Hall, A., and L. Melin. 2003. Strategic Ways-Of-Thinking in Family Businesses: Visionary Leadership through Family Interactions, Proceedings of the 14th FBN Conference. Lausanne sept. 2003.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. 2001. Entrepreneurship as radical change in the

- family business: Exploring the role of cultural patterns, **Family Business Review**, 14. 3: 193-208.
- Hall, P.D. 1988. A historical overview of family firms in the United States, **Family Business Review**, 1(1): 51-68.
- Heinonen, Jarna-Toivonen, Jouko, Harju. 2005. Perheyryitykset suomalaisessa yhteiskunnassa (Family business in the Finnish society). In **Quo vadis, The Finnish family business?** (Ed. Jarna Heinonen) Turku School of Economics and Business Administration. Small Business Institute Turku, 5.
- Hofer, C.W. & Chrisman, J.J. 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. 1980. **Cultures' Consequences: International Differences in Work Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hollander, B.S., & Elman, N.S. 1988. Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. **Family Business Review**, 1: 145-164.
- Ibrahim, A.B., K. Soufani, P. Poutziouris, J. Lam. 2003. **Qualities of an Effective Successor: An Empirical Investigation**, Proceedings of the 14th FBN Conference. Lausanne. Sept. 2003.
- Jones, W.D. 1982. Characteristics of planning in small firms. **Journal of Small Business**.
- Kets de Vries, Manfred F.R. 1993. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. **Organizational Dynamics**. Winter 1993, vol. 22, no. 3: 55-71.
- Kotter, & Heskett. 1992. **Cultures' in Business Management**. Management Education and Development, vol. 22. no. 3: 172-187.
- Klein, S.B. 2003. Family business in Germany: significance and structure. **Family Business Review**, XIII. 3: 157-173.
- Lansberg, I.S. 1983. Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. **Organizational Dynamics**, vol. 12. no. 1: 39-46.
- Le Breton-Miller; D. Miller & L. Steier. 2004. Towards an Integrative Model of Effective FOB Succession, **Entrepreneurship, Theory & Practice**, Summer 28(4): 305-328.
- Leon-Guerrero, Anna Y.-McCann III, Joseph E.-Haley Jr., Jonathan D. 1998. A Study of Practice Utilization in Family Businesses. **Family Business Review**, vol.

- Vol.49 No.1/2009

- firms. Proceedings of the Family Business Network Annual World Conference, Helsinki, Finland.
- Schein, E.H. 1985. **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schumpeter, Joseph A. 1934. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press: Cambridge.
- Small Business Institute (SBI) of Finland. 2003. SFA Survey into Training Needs, [online] Available: www.bizplus.ie/bp_online/at_work/?ns=32, [29th August, 2002]. 23-40
- Sharma, Pramodita Chrisman, James J. Chua, Jess H. 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review**, vol. 10, no. 1: 1-35.
- Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S., & Winter, M. 1989. A research model of Sustainable family businesses. **Family Business Review**, vol. 12. no. 3: 197-208.
- Tagiuri Renato, Davis, John. 1996. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, vol. 9, no. 2. Family Firm Institute: 199-208.
- Toivonen, Jouko. 2003. Johtamiskysymykset ja perhe. (Managerial issues and the family) In **Quo vadis, The Finnish family business?** (Ed. Jarna Heinonen) Turku School of Economics and Business Administration. Small Business Institute. Turku, xx-xx.
- Ward, John L. 1987. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. **Family Business Review**, vol. X, no. 4: 323-337.
- Ward, John L. 1988. The special role of strategic planning for family businesses. **Family Business Review**, vol. 1, no. 2: 105-117.
- Ward, John L. 1997. Strategic planning for family businesses. **Family Business Review**, vol. 21, no. 3: 11-17.
- Wong. 1993. The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. **Family Business Review**, vol. 6, no. 1: 31-54.
- Winter, Mary Fitzgerald, Margaret A. Heck, Ramona K.Z. Haynes, George W. Danes, Sharon M. 1998. Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches. **Family Business Review**, vol. XI, no. 3: 239-252.