

ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

The Factors Affecting Sustainable Growth of Family Businesses in The Stock Exchange of Thailand

อำพล นววงศ์เสถียร* Ampol Navavongsathian

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเริ่มต้นจากการศึกษาเพื่ออธิบาย ค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในธุรกิจครอบครัวกับการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว กรณีศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึกนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนข้อค้นพบในการวิจัยเชิงปริมาณ หน่วยวิเคราะห์คือธุรกิจครอบครัวที่มีชื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเชิงสำรวจ เป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนจำนวน 101 บริษัท และเติบโตแต่ไม่ยั่งยืนจำนวน 71 บริษัท กรณีศึกษา จำนวน 9 กรณีศึกษา ได้นำมาใช้ในการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการศึกษาพบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

* DPA., ผู้ช่วยคณบดีคณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
290 ถนนสรรพาวุธ แขวง/เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
Email: n_ampol@yahoo.com

Abstract

The objectives of this study are to study and to analyze the factors affecting sustainable growth of family businesses in The Stock Exchange of Thailand. The start point is an explanatory study, which seeks to identify relationships between the factors of family businesses and the sustainable growth of family businesses. The case study and depth-interview methods are used to gather qualitative data to corroborate the quantitative findings. The unit of analysis is family business operating in Thai listed companies in The Stock Exchange of Thailand. The questionnaire-based survey is applied to a sample of 101 sustainable growth of family businesses and 71 unsustainable growth of family businesses in Thai listed companies in The Stock Exchange of Thailand. Nine case studies are conducted to facilitate the quantitative research design.

The tentative evidence from the study suggests that family businesses have the potential to maintain sustainable growth. The notable finding of the research is that competitive advantage, family business culture, leadership, strategic management and council of family and executive committee are the main factors affecting sustainable growth of family businesses.

Keyword: Sustainable Growth of Family Business, Leadership in Family Business, Strategic Management of Family Business, Family Culture, Competitive Advantage of Family Business

ความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจครอบครัว (family businesses) ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานขนาดเล็กในระดับรากหญ้าของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามวัฒนธรรมของประเทศแถบเอเชีย หรือแม้แต่ในประเทศแถบตะวันตก ยุโรป ธุรกิจครอบครัวจึงเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีอยู่ทั่วโลก (Montgomery and Sinclair, 2000)

ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทอย่างสูง โดยเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก ร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจ เป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมโดยบุคคลในครอบครัว (Lank, 1994) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ธุรกิจครอบครัวมี 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด ส่วนในประเทศแถบเอเชีย จากการศึกษาพบว่าร้อยละ 75 เป็นธุรกิจครอบครัวของตระกูลใดตระกูลหนึ่งหรือไม่ก็ควบคุมการบริหารโดยคนในตระกูลไม่ทางตรงก็ทางอ้อม (Montgomery and Sinclair, 2000)

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 70 (สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544; ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) และบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นธุรกิจครอบครัว หรือควบคุมการบริหารโดยบุคคลในครอบครัวถึงร้อยละ 50.4 (เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549) คิดเป็นมูลค่าตลาดประมาณ 2.35 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550)

อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดีย และจีน เกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (survival rates) พบว่า มีธุรกิจครอบครัวประมาณหนึ่งในสามเท่านั้น ที่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สองได้ และอีกเพียงหนึ่งในสามที่ถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สามได้ (Poutziouris, 2000; Wang and Poutziouris, 2000; Ibrahim et al., 2001a) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของธงชัย สันติวงษ์ (2546) ซึ่งกล่าวไว้ว่าธุรกิจครอบครัวจะโตได้ไม่เกินสามชั่วอายุคน

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนี้มีประเด็นสำคัญคือ การค้นหาว่าปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย ซึ่งทำให้ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถฟื้นฟาวิกฤตและจุดเปลี่ยนผ่านถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทในรุ่นต่อไปได้และมีผลประกอบการที่เติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน เพื่อนำไปกำหนดนโยบายสาธารณะที่จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถประกอบการได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประโยชน์ของการศึกษา

1. ได้ทราบและเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถประกอบการได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ บริษัทจดทะเบียน นักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายสาธารณะและในเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานดังกล่าวต่อไป

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้จะทำการศึกษารายบริษัทจดทะเบียนที่มีชื่ออยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (listed company) จำนวน 472 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) โดยจะทำการศึกษาเฉพาะบริษัทจดทะเบียนที่เป็นธุรกิจครอบครัวและมีผลการเติบโตต่อเนื่องเป็นเวลานานไม่น้อยกว่า 15 ปี

ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องธุรกิจครอบครัวนับว่าเป็นเรื่องใหม่ในชุมชนทางวิชาการด้านธุรกิจครอบครัวความเป็นเจ้าของความเป็นสมาชิกในครอบครัว และการจัดการธุรกิจ ทั้งสามบทบาทมีผลต่อการประกอบการของธุรกิจครอบครัว

Barnes and Hershon (1976) กล่าวว่าธุรกิจครอบครัว หมายถึง การควบคุมธุรกิจโดยเจ้าของในมือของบุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือของสมาชิกในตระกูลใดตระกูลหนึ่ง ในขณะที่ Donnelley (1988) เห็นว่า บริษัทที่จะได้รับการพิจารณาว่าเป็นธุรกิจครอบครัวถูกกำหนดไว้ว่า มีทายาท 2 รุ่นของครอบครัว และการเชื่อมโยงนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและในผลประโยชน์ รวมถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ส่วน Ward (1987) เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวคือ ธุรกิจที่มีการส่งผ่านจากคนรุ่นหนึ่งไปยังทายาทอีกรุ่นหนึ่งเพื่อมอบอำนาจให้จัดการและควบคุม

Handler (1994); Le Breton-Miller, Miller and Steier (2004) พบว่าความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว กล่าวคือ กระบวนการสืบทอดธุรกิจที่มีการกำหนดแผนและวิธีการสืบทอดธุรกิจอย่างจริงจัง มีการบ่มเพาะทายาทเพื่อเตรียมเข้าสู่ธุรกิจแต่เนิ่น ๆ และผู้ก่อตั้งมีการกำหนดความระแวดระวังจากธุรกิจครอบครัวในเวลาอันเหมาะสม

บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงถึงความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ลักษณะของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว คือมีความปรารถนาที่ต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างสูง ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่เป็นรุ่นแรกๆของธุรกิจพบว่ามีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการและพบรูปแบบการบริหารแบบผู้นำเท่านั้นจึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตที่ต่อเนื่องและยั่งยืนได้ การส่งมอบธุรกิจจากผู้นำในรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งทั้งภาวะผู้นำ บทบาทและรูปแบบการบริหาร ล้วนเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (Bryman, 1996) นอกจากนี้ Beckhard and Dyer (1983) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน ผู้ก่อตั้งจะต้องเตรียมตัววางมือจากธุรกิจและมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างระมัดระวังและรอบคอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของตัวผู้ก่อตั้ง ธุรกิจและมีอาชีพคนสำคัญของธุรกิจคนต่อไป

นอกจากนี้งานวิจัยจำนวนมากยังชี้ว่าผู้สืบทอดธุรกิจควรเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวตั้งแต่วัยเยาว์ ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเต็มตัว เพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจ และสั่งสมประสบการณ์และความรู้ก่อนการรับมอบตำแหน่งจากเจ้าของผู้ก่อตั้ง และได้เห็นบทบาทภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง สิ่งนี้เป็นการสนับสนุนภาวะผู้นำคนใหม่ จากสมาชิกครอบครัวซึ่งไม่ต้องการทำงานในธุรกิจครอบครัว แต่เป็นคนที่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจครอบครัวในอนาคต (Ward, 1997)

Davis (1983) ชี้ให้เห็นว่า เทคนิคที่แทรกอยู่ในครอบครัวเพื่อไปถึงจุดมุ่งหมายซึ่งมีการเปลี่ยนโอนธุรกิจ ในระหว่างรุ่นของสมาชิกครอบครัว สามารถที่จะสนับสนุนกรณีนี้ได้ โดยการจัดเตรียมครอบครัวและสมาชิกครอบครัวที่จะสืบทอดธุรกิจให้มีความพร้อมที่จะต้องมีพันธะกรณีต่อผลการประกอบที่ดีและมีความเต็มใจที่จะเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นได้

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ครอบครัวคล้าย ๆ กัน ในเรื่องของกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นโดยนัยหรือชัดแจ้งก็ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์นำไปปฏิบัติและควบคุมกลยุทธ์แม้ว่าผลประกอบการจะไม่แตกต่างกัน เพราะวัดกันด้วยการบรรลุเป้าหมาย ความแตกต่างกันในเป้าหมาย คือ การดำเนินการไปข้างหน้าและการมีส่วนร่วมในกระบวนการความเป็นเจ้าของของครอบครัว ซึ่งดูเหมือนว่าจะมีอิทธิพลต่อการก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจ (Harris, Martinez and Ward, 1994) อย่างไรก็ตาม ครอบครัวมีอิทธิพลโดยตรง ทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจและความคล้ายหรือแตกต่างกันนี้ได้กำหนดทิศทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวไว้ด้วย

นักทฤษฎีระบบ (systems theorists) เช่น Barns and Hershon (1976); Hollander and Elman (1988); McCollom (1988) ซึ่งตระหนักในความสำคัญของระบบธุรกิจครอบครัว อันประกอบไปด้วย ความเป็นครอบครัว และธุรกิจ โดยพยายามหาหนทางที่จะรวมทั้งสองระบบย่อยเข้าด้วยกัน และค้นหาว่าอะไรที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งของธุรกิจที่มุ่งความเป็นครอบครัว และวัตถุประสงค์ที่มุ่งความเป็นธุรกิจ จุดเหล่านี้ชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายทางธุรกิจ ใครเป็นผู้กำหนดและทำไมธุรกิจจึงเลือกเป้าหมายนั้น

Post (1993) เสนอแนะว่าธุรกิจครอบครัวดำรงความสำเร็จไว้ได้ ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในทุก ๆ รุ่นของสมาชิกครอบครัว ที่เข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว การดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี รวมถึงจะต้องริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ หรือแบ่งส่วนธุรกิจ การนำพาธุรกิจสู่ความเป็นสากล (Gallo and Sveen, 1991) และให้ความช่วยเหลือผู้สืบทอดในทักษะที่สมาชิกครอบครัวไม่เคยทำมาก่อน (Wong, 1993) มีการกระจายธุรกิจ (diversification) และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่อยู่ในกรณีที่ยอมรับความเสี่ยงได้ (Hofer and Chrisma, 1989)

นอกจากนี้การที่ธุรกิจครอบครัวยังให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคมความสามารถในการเผชิญการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้รวดเร็วกว่าธุรกิจอื่น การประเมินความสามารถของธุรกิจ หรือค้นหากลยุทธ์ทางเลือกในการประเมินผล ได้ดีกว่ารูปแบบของธุรกิจครอบครัวยังมีความได้เปรียบกว่าและเปลี่ยนแปลงแผนเชิงกลยุทธ์ได้รวดเร็วกว่าธุรกิจอื่น เมื่ออยู่ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลกระทบกับธุรกิจครอบครัวยังปัจจัยที่กล่าวมาล้วนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวยัง (Barry, 1975; Jones, 1982; Ward, 1988)

วัฒนธรรมที่สำคัญของธุรกิจครอบครัวยัง อาทิ การสืบทอดธุรกิจ (succession) การควบคุม (governance) และการวางแผนมรดก ยังคงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับธุรกิจ อะไรคือความมหัศจรรย์เล็ก ๆ เหล่านี้ที่ปล่อยให้ธุรกิจที่สร้างขึ้นโดยคน ๆ หนึ่งมีความเป็นกิจวัตรและแสดงความภักดีอย่างเหนียวแน่นต่อความเชื่อหลักของผู้ก่อตั้ง (founders' core beliefs) รวมถึงคุณค่า (values) และสิ่งเหล่านี้ยังคงมีอิทธิพลทั้งในด้านบวกและลบ ทั้งส่งเสริมและบั่นทอนการทำงาน และบางครั้งวัฒนธรรมเหล่านี้กลายเป็นเรื่องที่ยังต้องไล่ตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยในทุกวันนี้อีกด้วย

โครงสร้างและการจัดการธุรกิจครอบครัวยัง มีบุคลิกและลักษณะที่ต้องใช้การทำงานที่หนักเบามาก Hofstede (1980) ค้นพบว่าลูกจ้าง บุคลากรและสมาชิกครอบครัวยังสามารถสื่อสารกันได้โดยตรงและสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการทำงานในธุรกิจครอบครัวยังเป็นอย่างมากและเป็นการติดต่อประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความเป็นกันเองคือ จุดแข็งแกร่งของธุรกิจครอบครัวยัง Hofstede (1980) เชื่อว่าความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวยังเป็นเพราะธุรกิจครอบครัวยังมีสัญลักษณ์ (symbols) ผู้นำที่เก่ง (heroes) แบบแผน (rituals) และค่านิยม (values) ที่สืบทอดต่อกันมา จากรุ่นหนึ่งสู่อีกหนึ่งรุ่นแล้วรุ่นเล่าอย่างไม่ขาดสายนี้เอง

เมื่อได้พิจารณาในบริบท (context) ของธุรกิจครอบครัวยัง วัฒนธรรมมีมิติที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นต่อธุรกิจครอบครัวยัง เหตุเพราะบทบาทที่เด่นชัดของผู้ก่อตั้งธุรกิจ ไม่ใช่เพียงแค่ช่วงเวลาแห่งการก่อตั้ง แต่ยังทรงอิทธิพลถึงรุ่นทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวยังอีกด้วย ค่านิยมและแรงจูงใจของผู้ก่อตั้งมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวยัง Barney (1986) ได้ศึกษาธุรกิจที่มีผลการประกอบการที่ดีและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (sustained performance) พบว่ากระบวนการขับเคลื่อนที่สำคัญคือ ความเป็นเอกภาพ และความปรารถนาที่มีรูปแบบของการบรรลุผลสำเร็จ Barney (1986) พบว่าวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครอบครัวยังนี้เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ยิ่งใหญ่ที่มีต่อผลสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจครอบครัวยังอย่างยั่งยืน

ความเป็นเจ้าของและการควบคุมเป็นลักษณะพิเศษของธุรกิจครอบครัวยัง Stafford, Duncan, Dane, and Winter (1989) สังเกตว่าลักษณะความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัวยังได้สร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจ ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร (profitability) สมาชิกครอบครัวยังอาจมองภาพความสำเร็จของผู้ก่อตั้งทั้งเรื่องชีวิตและการทำงานในธุรกิจ ได้เห็นระบบค่านิยมส่วนตัว ระบบคุณธรรมผ่านคำสอนของผู้ก่อตั้งสู่ทายาทรุ่นต่อไป

Dyer (2003) เชื่อว่าครอบครัวยังกำหนดแนวทาง (agenda) กลยุทธ์ธุรกิจและการจัดการ โดยได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่นผู้ถือหุ้น อาจทำให้วาระของกลยุทธ์ดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปได้ แม้ว่าธุรกิจครอบครัวยังจำนวนมากจะมีความภักดีอย่างมากต่อธุรกิจ มีธรรมาภิบาลที่ดี มีคณะกรรมการบริหารจากบุคคลภายนอก ปัจจัยที่แตกต่างเหล่านี้ไม่ได้มีผลกระทบต่อการจัดการของธุรกิจเลยและไม่ได้เกิดจากแรงกดดันจากภายนอก หากแต่เกิดจากความผูกพันอย่างลึกซึ้ง (ingrained) คำสอน และประวัติศาสตร์โดยการเรียนรู้บนโต๊ะอาหารเย็น (learned-at-the-dinner-table)

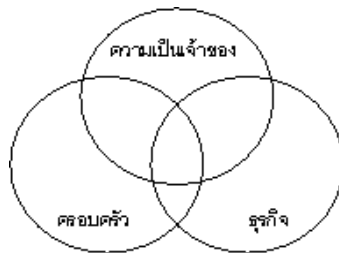
Arnoff and Ward (1995) ได้ชี้ให้เห็นว่าความได้เปรียบของธุรกิจครอบครัวยังมีเหนือกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวยังคือ ธุรกิจครอบครัวยังมีการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่าการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวยังการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัวยังและการยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่ธุรกิจรูปแบบอื่นไม่มีหรือมีแต่น้อยกว่า

นอกจากนี้ Toivonen (2003) ได้แสดงปัจจัยที่มีผลบวกต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว ความได้เปรียบในการแข่งขัน (*the competitive advantage*) ของธุรกิจครอบครัวได้รับการอธิบายไว้หลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มีการรวมกันของค่านิยมและการดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษของการจัดการแบบธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนและตามมาด้วยผลการประกอบการที่ดีขึ้น (Habbershon and Williams, 1999; Salvato et al., 2002) ระบบการตัดสินใจที่ไม่เป็นทางการ และการมีโครงสร้างองค์กรที่น้อยกว่าและคล่องตัวกว่า (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 รักษาความั่นสัญญาระหว่างธุรกิจครอบครัว และระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ (Pervin, 1997) ธุรกิจครอบครัวฟื้นตัวจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจได้อย่างรวดเร็ว มีการนำสมาชิกของครอบครัวเข้าเรียนรู้และเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในธุรกิจครอบครัวตั้งแต่เยาว์วัย เพื่อฝึกทักษะและสั่งสมประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจ (Moscatello, 1990)

1. ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)

Gersick, Lansberg, Davis and McCollum (1997) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ *Generation to Generation* ว่า ทฤษฎีที่นำมาอธิบายธุรกิจครอบครัวได้ดีที่สุดและเป็นที่นิยมกันอย่างสูงในการทบทวนวรรณกรรมเรื่องธุรกิจครอบครัว คือ ทฤษฎีระบบ ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ครอบครัว (*family*) ธุรกิจ (*business*) และความเป็นเจ้าของ (*ownership*) องค์ประกอบทั้งสามส่วนรวมกันขึ้นเป็นระบบ แต่ละองค์ประกอบเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ ธุรกิจและครอบครัวจึงดำเนินไปเพื่อองค์ประกอบที่ถือเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่คือธุรกิจครอบครัว

ภาพที่ 1 แบบจำลองทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัว



ที่มา: Gersick, Lansberg, Davis and McCollum, 1997

ทฤษฎีระบบ ได้กล่าวไว้ว่าสำหรับธุรกิจครอบครัว การที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้ จำเป็นต้องบูรณาการระบบย่อยทั้งสามเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ความเป็นครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจครอบครัวจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ กล่าวคือ ครอบครัวยอมรับและเข้าใจดีที่สุดว่าระบบของสังคม มีความสลับซับซ้อนและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาครอบครัวจะปรับตัวเข้ากับสมาชิกครอบครัวและระบบสังคมดังกล่าวได้อย่างไร แต่ขณะเดียวกันความเป็นครอบครัวอาจกระทบกับความเป็นเจ้าของและธุรกิจ ระบบย่อยระบบหนึ่งไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียงลำพัง แต่จะต้องอยู่ร่วมกันอย่างสอดคล้องกันและมีความสมดุลกันจึงจะทำให้ระบบใหญ่ที่ประกอบกันขึ้นเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

Poza (2007) แนะนำว่าระบบย่อยครอบครัวควรสร้างคณะกรรมการครอบครัว เพื่อให้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการ และดูแลสมาชิกครอบครัว โดยทำหน้าที่ที่บ่งเพาะ ให้การศึกษาและเตรียมทายาทเพื่อการสืบทอดธุรกิจในอนาคตต่อไปข้างหน้า ส่วนในระบบย่อยธุรกิจ ควรจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการธุรกิจแยกให้เด็ดขาดจากความเป็นสมาชิกครอบครัว สิ่งนี้จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืนได้

2. ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory)

ทฤษฎีตัวแทนได้กล่าวไว้ว่าเจ้าของและผู้จัดการ (ซึ่งเป็นตัวแทนของเจ้าของ) จะลดความต้องการที่จะบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างเป็นทางการด้วยการเป็นตัวแทนและปฏิบัติตามกลไกของบรรษัทภิบาล ดังนั้นจึงเป็นการลดต้นทุนของการเป็นตัวแทนของเจ้าของในธุรกิจ การจัดการธุรกิจครอบครัวที่แยกความเป็นเจ้าของออกจากธุรกิจจึงเกิด “ต้นทุนของตัวแทน (agency cost)” ที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน (conflicts of interest) ระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้นกับการดำเนินงานของผู้จัดการที่เป็นเจ้าของ เพราะฉะนั้นในการแก้ปัญหาตัวแทน หรือที่เรียกกันว่า agency problem เพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวเป็นไปเพื่อประโยชน์ของเจ้าของอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของผู้จัดการ ไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ฉ้อฉลและต้องสร้างสิ่งจูงใจให้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแทน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักเป็นผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างผู้ถือหุ้นของธุรกิจครอบครัวและผู้จัดการที่เป็นเจ้าของ รวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนเพิ่ม อัตราการเติบโต การก่อหนี้ การลงทุนเงินเดือนของผู้จัดการ และผู้จัดการที่มาจากทายาท เป็นต้น

ทฤษฎีตัวแทนที่นำมาใช้สำหรับธุรกิจครอบครัวเชื่อว่า คณะกรรมการของธุรกิจครอบครัวจะเป็นกลไกสำคัญในการจำกัดพฤติกรรมการทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนของผู้จัดการในสถานการณ์ที่ผู้จัดการธุรกิจและเจ้าของมีเป้าหมายต่างกัน สำหรับเหตุผลนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลได้ให้ความเห็นรวมไปถึงกรรมการจากภายนอกที่มาเป็นประธานของคณะกรรมการซึ่งมีอิสระในการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง โดยเชื่อว่าคณะกรรมการที่เป็นอิสระเหล่านี้จะกำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างโปร่งใสเพื่อรักษาชื่อเสียงของสมาชิกครอบครัว และกำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

3. ทฤษฎีผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ (Stewardship Theory)

ผู้จัดการไม่ได้ถูกจูงใจโดยเป้าหมายส่วนตัว แต่เป็น “ผู้พิทักษ์” (steward) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ตามผลประโยชน์ขององค์การเป็นสิ่งแรก ผู้พิทักษ์จะเลือกทำเพื่อองค์การมากกว่าการทำเพื่อส่วนตัว แม้ว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องตามหลักการจะทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ก็ตาม Davis, Schoorman and Donaldson (1997) ได้แสดงให้เห็นว่า Stewardship Theory เป็นส่วนประกอบของ Agency Theory มากกว่าจะอยู่ตรงกันข้ามกับ Agency Theory และสมควรนำทั้งสองทฤษฎีมาใช้ด้วยกัน เพื่อใช้ในการอ้างอิงในการศึกษามากกว่า Zahra (2003) ได้แสดงมุมมองของผู้พิทักษ์ซึ่งเป็นผู้จัดการที่เป็นเจ้าของและได้แสดงบทบาทผู้พิทักษ์ที่ดีในการใช้ทรัพยากรของธุรกิจ แสดงบทบาทที่ทำให้เกิดความพอใจทั้งวัตถุประสงค์ส่วนตัวและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจพร้อมกันไป เพื่อบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวให้เกิดผลประโยชน์การธุรกิจที่เพิ่มสูงยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Davis, Schoorman and Donaldson, 1997)

4. ทฤษฎีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ (Organization Transition Theory)

วิวัฒนาการขององค์การเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งจากธุรกิจครอบครัวเล็ก ๆ มีผู้ประกอบการเพียงคนเดียวหรือสองคน ไม่มีโครงสร้างองค์การ การจัดการองค์การมองเพียงแค่ประสิทธิภาพของธุรกิจ เฉพาะหน้กับภาวะกดดัน โครงสร้างแบบตามหน้าที่ถูกดัดแปลงไปสู่โครงสร้างการจ้ององค์การแบบไม่เป็นทางการในแนวดิ่งเป็นการจัดการแบบศูนย์กลางอำนาจ (centralization) สู่การถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านเป็นองค์การที่ใหญ่ขึ้น โครงสร้างองค์การเปลี่ยนไป

มุ่งตรงไปที่ความเป็นทางการ (*formalization*) ความเป็นมาตรฐาน (*standardization*) การรวมอำนาจ (*centralization*) ขอบเขตการควบคุม (*span of control*) ลักษณะเฉพาะเจาะจง (*specialization*) ลำดับชั้นการสั่งการ (*hierarchy of authority*) ความซับซ้อน (*complexity*) ความเป็นมืออาชีพ (*professionalism*) และสัดส่วนของพนักงาน (*personnel ratios*) เพิ่มมากยิ่งขึ้น (Hall, 1988; Daft, 2001)

Chandler (1980) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรด้วยขนาดองค์กรที่เริ่มใหญ่ขึ้นและเติบโตขึ้น ซึ่งทำให้องค์กรให้ปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อเติบโตหรือแม้แต่ล้มเหลว ไม่ว่าจะเป็นอย่างไร โครงสร้างและการจัดการเป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องพิจารณาให้มีความสำคัญอย่างยิ่ง การเปลี่ยนถ่ายจากผู้ก่อตั้งสู่โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนขึ้น ต้องการการประหยัดจากขนาดและประสิทธิภาพ (*economies of scales and efficiencies*) ความต้องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรที่เป็นทางการ และรูปแบบของการจัดการ (*style of management*) ของผู้บริหารเริ่มเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร

5. ตัวแบบการเติบโตอย่างยั่งยืน

Donaldson (1984) ได้สรุปว่าการเติบโตอย่างยั่งยืน คือการที่ธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างความสามารถของธุรกิจในการเติบโตและนโยบายทางการเงิน ในเงื่อนไขที่ธุรกิจไม่ได้ถือหุ้นเพิ่มทุน โดยอยู่บนแผนทางการเงิน คือ 1) สินทรัพย์ของธุรกิจเติบโต ในสัดส่วนของยอดขายที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์นั้น 2) รายได้สุทธิ (*net income*) มีสัดส่วนคงที่เมื่อเทียบกับยอดขาย 3) ธุรกิจมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลและอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเหมาะสม และ 4) ธุรกิจไม่มีการเปลี่ยนจำนวนหุ้นที่มีอยู่

Small Business Encyclopedia (2007) ได้กล่าวว่า การเติบโตที่ยั่งยืนหมายถึง อัตราการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตของยอดขายสูงสุด และสร้างกำไรให้กับธุรกิจ สินทรัพย์สูงสุด มีอัตราส่วนเงินปันผลต่อหนี้ในระดับที่น่าพอใจ มีส่วนต่างกำไรสุทธิ มีรายได้ต่อเนื่อง อัตราส่วนผลตอบแทนของสินทรัพย์ อัตราส่วนของรายรับจากการขายต่อสินทรัพย์รวมโดยสินทรัพย์ที่เริ่มต้นจากอัตราส่วนของทุน และอัตราส่วนผลตอบแทนซึ่งกำหนดให้หารด้วยผลตอบแทนที่ได้รับจากธุรกิจ

DuPont (2007) ได้สร้างวิธีการวัดการเติบโตที่ยั่งยืน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เน้นไปที่ความสามารถในการทำกำไร และอัตราส่วนผลตอบแทนจากทุนและผลตอบแทนจากสินทรัพย์ การเติบโตที่ยั่งยืนของบริษัทเป็นสิ่งที่บริษัทสามารถวัดได้และทำได้ง่าย ๆ โดยการรักษาระดับโตของบริษัท ขณะเดียวกันบริษัทก็ไม่เกิดปัญหาทางการเงิน

Collins (2001) ได้วัดการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ โดยการพิจารณาจากงบการเงิน ในช่วง 15 ปี ก่อนหน้าจุดเปลี่ยนผ่านและหลังผ่านจุดเปลี่ยนผ่านแล้วมีผลตอบแทนจากการลงทุนสะสมมากกว่าผลตอบแทนของตลาดอย่างน้อยสามเท่าตัว

Daily and Dollinger (1992) วัดการเติบโตที่ยั่งยืนจาก ยอดขาย ส่วนเกินผลตอบแทนสุทธิและส่วนเกินผลตอบแทนจากการดำเนินงาน ขณะที่ Dyson (1997) วัดผลการประกอบการโดยใช้อัตราส่วน 4 อัตราส่วนคือ อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วนการเติบโต อัตราส่วนการวัดประสิทธิภาพ และอัตราส่วนสภาพคล่อง

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะวัดการเติบโตที่ยั่งยืนโดยการพิจารณาและวิเคราะห์จากงบการเงิน โดยการศึกษาวิเคราะห์จาก อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (*return on asset ratio*) อัตราส่วนผลตอบแทนจากเงินลงทุน (*return on equity ratio*) อัตราส่วนผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ (*net profit margin*) และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (*debt per equity ratio*) ซึ่งแสดงผลการประกอบการที่ดีและมีแนวโน้มของการเติบโตอย่างต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่อง และต้องเป็นอัตราส่วนที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้น

กำหนดให้

$$Y = \text{ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโต}$$

$$Y = 1 \text{ ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน}$$

$$Y = 0 \text{ ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน}$$

โดยที่:

$X1$ = ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว
 $X2$ = การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว
 $X3$ = คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว
 $X4$ = วัฒนธรรมครอบครัว
 $X5$ = ความได้เปรียบในการแข่งขัน

$$\text{เมื่อ } \hat{p}(\text{ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน}) = \frac{1}{1 + e^{-w}}$$

$$Odds = \frac{\hat{p}(\text{ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน})}{\hat{p}(\text{ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน})} = e^{b0 + b1x1 + b2x2 + b3x3 + b4x4 + b5x5}$$

$$\text{Log} = b0 + b1x1 + b2x2 + b3x3 + b4x4 + b5x5$$

ตัวอย่างในการวิจัยเชิงสำรวจ จะเลือกจากประชากรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนที่มีชื่อในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 472 บริษัท โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) สุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยนี้ โดยจะทำการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เป็นธุรกิจครอบครัว การเป็นธุรกิจครอบครัวพิจารณาจากสมาชิกครอบครัวในตระกูลใด ตระกูลหนึ่ง ถิ่นหุ้น หรือให้บุคคล/นิติบุคคลอื่นถือหุ้นแทนรวมกัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า อัตราส่วนการถือหุ้นร้อยละ 20 เพียงพอที่จะสามารถควบคุม และกำหนดนโยบายของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้

2) จากตัวอย่างธุรกิจครอบครัวที่เลือกไว้ ทำการสุ่มอีกครั้ง โดยคัดเลือกธุรกิจครอบครัวที่มีผลการประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา ตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน ไม่น้อยกว่า 15 ปี และธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน (เติบโตบ้างบางปีแต่ไม่ต่อเนื่อง หรือมีแนวโน้มผลการประกอบการลดลง) โดยพิจารณาจากงบการเงินของบริษัทจดทะเบียน เพื่อค้นหาบริษัทจดทะเบียนที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนและไม่ยั่งยืนตามนิยามปฏิบัติการ

3) ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ จึงประกอบไปด้วยธุรกิจครอบครัว จำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน และกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ในการวิจัยนี้ต่อไป ตัวแปรตาม ได้แก่ ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ส่วนตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหารธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

สถิติสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กรณีศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีหลักเกณฑ์ในการเลือกตัวอย่างที่เป็นสมาชิกครอบครัว เป็นผู้บริหารมีอาชีพและไม่เป็นสมาชิกครอบครัว และนักวิชาการ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายในเรื่องที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ดังนี้

1) ตัวอย่างที่เป็นสมาชิกในครอบครัวที่มีอำนาจในการจัดการธุรกิจครอบครัว ซึ่งประสบความสำเร็จในการจัดการธุรกิจครอบครัวอย่างสูง โดยจะเลือกเป็นตัวอย่างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 6 คนจาก 6 ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ เป็นบริษัทจดทะเบียนชั้นนำในตลาดหลักทรัพย์ไทยที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่ คุณสุทธินาถิ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ. เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น คุณชาติรี โสภณพนิช ประธานกรรมการ บมจ. ธนาคารกรุงเทพ คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ. อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนต์ คุณสมพร จรุงเรืองกิจ ประธานกรรมการกลุ่มไทยซัมมิต คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล กรรมการผู้จัดการทั่วไป บริษัทในเครือ บมจ. สามารถคอร์ปอเรชั่น คุณวิกรม กรมดิษฐ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บมจ. อมตะ คอร์ปอเรชั่น

2) ตัวอย่างที่เป็นประธานกรรมการบริหาร ประธานกรรมการ หรือกรรมการผู้จัดการในธุรกิจครอบครัวที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว จำนวน 2 คน จาก 2 ธุรกิจครอบครัว ที่ประสบความสำเร็จ และถือว่าเป็นมีอาชีพ เป็นบริษัทจดทะเบียนชั้นนำในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่ คุณก่อศักดิ์ ไชยรัสมิศักดิ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ. ซี. พี. ออลส์คูลวีระชัย ศรีจักร กรรมการผู้จัดการ บมจ. ทีเคเอส เทคโนโลยี

3) ตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัว ซึ่งคลุกคลีกับการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้แก่ธุรกิจครอบครัว ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. จิรเดช อุ่สวัสดิ์ คือธิการบดีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ผลการวิจัย

คำถามวิจัยของงานวิจัยนี้คือ “ปัจจัยอะไรที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” และเพื่อตอบคำถามวิจัยโดยตรวจสอบผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัยซึ่งได้กำหนดไว้ว่า เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยผลการศึกษารูปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ตัวแปรอิสระ	ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	ผู้นำกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ (69.3%) การจัดการธุรกิจครอบครัวแยกออกจากครอบครัวอย่างเด็ดขาด (68.3%) และผู้นำบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ (67.0%)
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	แผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม (79.2%) ธุรกิจครอบครัวมีกลยุทธ์ในการเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ และการกระจายธุรกิจ (77.2%) มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อยืนยันความเป็นสากล และใช้กลยุทธ์ระดับโลก (77.2%) แผนการสืบทอดธุรกิจมีการหารือกันภายในครอบครัว (75.2%)
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว	คณะกรรมการบริหารต้องการนักบริหารมืออาชีพและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ (75.3%) ควรมีการตั้งคณะกรรมการครอบครัวเพื่อให้มีหน้าที่ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว (73.3%) คณะกรรมการบริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจกลยุทธ์ยุทธวิธีและนำไปปฏิบัติสำหรับธุรกิจครอบครัว (73.3%)
วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว	การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (91.1 %) การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัว (89.1 %) การยึดมั่นคำสัญญาทางธุรกิจ (83.1%) ธุรกิจครอบครัวปรับเปลี่ยนการจัดการให้ทันสมัยอยู่เสมอ (90.1%) ธุรกิจครอบครัวยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจ ได้ดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว (78.3%) สมาชิกครอบครัวเต็มใจที่จะลงทุนเพื่อขยายกิจการจากเงินกำไรของธุรกิจ (72.8%)
ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว	การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว (91.1%) รองลงมาคือการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัว (89.1%) และการยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจ (83.1%)

ในการวิเคราะห์พื้นฐานกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อการวิเคราะห์ตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติก ตัวแปรตาม ได้แก่ ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน และตัวแปรอิสระได้แก่ ภาวะผู้นำทางธุรกิจของครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว เพื่อวิเคราะห์ว่าตัวแปรอิสระใดมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นตัวแปรตาม และเมื่อวิเคราะห์ความเชื่อถือได้และความเหมาะสมของสมการพยากรณ์ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามดังที่กล่าวแล้ว แสดงให้เห็นได้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความเชื่อถือได้และความเหมาะสมของสมการพยากรณ์

Step	-2Log likelihood	Cox&Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	86.762	.573	.772

ตารางที่ 2 เป็นการแสดงความเชื่อถือได้และความเหมาะสมของสมการพยากรณ์ ซึ่งสมการพยากรณ์ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 5 ตัว คือ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว (X1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว (X2) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว (X3) วัฒนธรรมครอบครัว (X4) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (X5) โดย ตัวแปรตามคือ ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างไม่ยั่งยืน ($Y = 0$) และยั่งยืน ($Y = 1$)

ค่า $Cox \& Snell R^2 = 0.573$ โดยที่

$$Cox \& Snell R^2 = 1 - \left[\frac{L(0)}{L(B)} \right]^{2/n}$$

โดยที่ $L(0)$ = Likelihood สำหรับสมการ ที่มีเพียงค่าคงที่

$L(B)$ = Likelihood สำหรับสมการ ที่มีตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวดังกล่าว

ค่า $Nagelkerke R^2 = 0.772$ โดยที่

$$Nagelkerke R^2 = \frac{Cox \& Snell R^2}{Cox \& Snell R^2_{max}}$$

$$\text{และ } R^2_{max} = 1 - [L(0)^2]^{2/n}$$

สำหรับค่า R^2 ของ $Cox \& Snell$ และ $Nagelkerke$ หรือเรียกว่าค่า $Pseudo R^2$ เป็นค่าที่บอกสัดส่วนหรือเปอร์เซ็นต์ที่สามารถอธิบายความผันแปรในสมการถดถอยโลจิสติก จากตารางที่ 2 ค่า $Nagelkerke R^2 = 0.772$ หรือ สรุปได้ว่าร้อยละ 77.20 ของความผันแปร สามารถอธิบายได้โดยสมการถดถอยโลจิสติก ดังกล่าว คือตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว คือ ภาวะผู้นำ (X1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (X2) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว (X3) วัฒนธรรมครอบครัว (X4) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (X5) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนและไม่ยั่งยืน (Y) และเมื่อใช้สมการพยากรณ์เพื่อพยากรณ์ว่าตัวแปรอิสระสามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้มากน้อยเพียงใด และเป็นไปตามสมมติฐานของงานวิจัยนี้หรือไม่ ตารางที่ 3 แสดงตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ทำนายในสมการถดถอยโลจิสติก

ตารางที่ 3 ตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ทำนายในสมการถดถอยโลจิสติก

ตัวแปรพยากรณ์	Exp (B) หรือ (B)	Wald (χ^2)	Sig.	เป็นไปตามสมมติฐาน
ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	1.106	22.163	.000	✓
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	1.068	10.401	.001	✓
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว	1.058	4.069	.044	✓
วัฒนธรรมครอบครัว	1.169	13.455	.000	✓
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	1.283	17.245	.000	✓

หมายเหตุ: ค่านัยสำคัญทางสถิติ = 0.05

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยโลจิสติก ค่า Wald Test ค่า Exponential (B) ของแต่ละตัวแปรอิสระ ซึ่งใช้เป็นตัวแปรในการพยากรณ์ โดยให้เกณฑ์ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.05 วัฒนธรรมครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยเชิงปริมาณสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว การที่ผู้ก่อตั้ง ซึ่งเป็นปู่หรือบิดา ได้สร้างธุรกิจครอบครัวมาด้วยความเหนื่อยยาก ลำบาก บุตรชายและบุตรสาวได้เห็นปู่หรือบิดา ทำงานกันอย่างหนักในตลอดช่วงชีวิต เมื่อถึงวาระการสืบทอดธุรกิจครอบครัว แล้วบุตรผู้รับช่วงสืบทอดธุรกิจ ได้เคยเห็นปู่ หรือบิดาต่อสู้ชีวิตอย่างหนัก ก็จะดำเนินรอยตาม ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความอดทน ทำให้สามารถต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคทางธุรกิจให้ธุรกิจที่รับสืบทอดมาถึงรุ่นตนเองให้อยู่รอดต่อไปยังถึงรุ่นบุตรของตนเอง หรือรุ่นหลานของตนเองต่อไป

ส่วนปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวต้องมีการวางแผนสำหรับทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจ ให้เข้ามาศึกษางานด้านการบริหารจัดการในธุรกิจครอบครัว เพื่อสั่งสมประสบการณ์ และต้องมีการวางแผนสำหรับการสืบทอดทายาททางธุรกิจเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี ไม่ควรวางแผนการสืบทอดธุรกิจดังกล่าวเพียง 5 ปี เพราะต้องมีการสร้างพื้นฐานการศึกษา ฝึกฝนให้มีจิตใจรักงาน ได้คลุกคลีใช้ชีวิตอยู่ภายในบริษัท ได้เข้าใจว่าธุรกิจครอบครัวคือส่วนหนึ่งของชีวิตและต้องอยู่กับธุรกิจครอบครัวตลอดไป

ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในธุรกิจครอบครัวควรมีการตั้งคณะกรรมการครอบครัว โดยมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว สร้างความกลมเกลียว สมครสมานสามัคคี กำหนดกิจกรรมให้สมาชิกในครอบครัวร่วมกันดำเนินการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น อาทิ การรับประทานอาหารเย็นร่วมกัน การเจรจาเรื่องภายในครอบครัว เมื่อครอบครัวใหญ่ขึ้น สมาชิกครอบครัวมากขึ้น หน้าที่การจัดการความสัมพันธ์ในระหว่างสมาชิกมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องมาจาก

¹ สัมภาษณ์ คุณก้องศักดิ์ ไชยรัสมิศักดิ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ.ซี. พี. ออลล์

² สัมภาษณ์ คุณสมพร จรุงเรืองกิจ ประธานกรรมการกลุ่มไทยซัมมิท

³ สัมภาษณ์ คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.อีจีย เอ็นเตอร์เทนเมนต์

ปัญหาสำคัญของธุรกิจครอบครัว คือบทบาทความเป็นเจ้าของธุรกิจ และครอบครัวทับซ้อนกันอยู่ หากมีการบริหารจัดการ ไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล แสดงบทบาทไม่ชัดเจน ธุรกิจครอบครัวก็จะไม่สามารถดำเนินการให้อยู่รอดได้ สมาชิกครอบครัวหากมีความกลมเกลียว ประองคองกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็จะทำให้เกิดพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนธุรกิจ ขณะเดียวกัน ถ้าขาดความสามัคคีก็จะทำให้ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถดำเนินการให้อยู่รอดต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไปถึงรุ่นบุตร รุ่นหลาน⁴

วัฒนธรรมครอบครัวมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัว หากธุรกิจครอบครัวดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน บริหารเงิน หรือบริหารทรัพยากรมนุษย์ บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ทั้งต่อลูกค้าและพนักงาน ธุรกิจนั้นย่อมมีความเข้มแข็ง มันคง มีความเจริญเติบโตก้าวหน้าและเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพตลอดไป นอกจากนี้เมื่อพิจารณาประเด็นความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวแล้ว พบว่าธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบในการแข่งขันในเรื่องของการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว⁵

ในขั้นตอนนี้จะทำการสร้างสมการพยากรณ์ธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวแปรอิสระใดบ้าง ที่มีผลต่อการที่จะพยากรณ์ว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งได้ผลสรุปว่าสมการ โลจิสติกที่สร้างขึ้นสามารถพยากรณ์ธุรกิจครอบครัวที่มีเติบโตที่ยั่งยืนได้อย่างเหมาะสม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีตัวแปรพยากรณ์ 5 ตัวแปร จากตัวอย่างทั้งหมด 172 ตัวอย่าง ค่า $\chi^2 = 9.397$ และตัวแบบหรือสมการ โลจิสติกให้ความถูกต้องในการพยากรณ์ว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตที่ยั่งยืนสูงถึงร้อยละ 77.2 หมายความว่า ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัวและความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถอธิบายธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนได้ถึงร้อยละ 77.2 สมการถดถอยโลจิสติกธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่

$$\hat{W} = -23.881 + 0.101X_1 + 0.066X_2 + 0.056X_3 + 0.156X_4 + 0.249X_5$$

โดยที่ $\hat{W}$ = ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน

X_1 = ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว

X_2 = การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

X_3 = คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว

X_4 = วัฒนธรรมครอบครัว

X_5 = ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความน่าจะเป็นที่ธุรกิจครอบครัวเติบโตที่ยั่งยืน

$$\frac{e^{23.881+0.101X_1+0.066X_2+0.056X_3+0.156X_4+0.249X_5}}{1+e^{23.881+0.101X_1+0.066X_2+0.056X_3+0.156X_4+0.249X_5}}$$

หรือ

$$\text{Logit} \left[\frac{P(\text{ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน})}{1-P(\text{ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน})} \right] = -23.881 + 0.101X_1 + 0.066X_2 + 0.056X_3 + 0.156X_4 + 0.249X_5$$

⁴ สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จีระเดช อุ่สวัสดิ์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

⁵ สัมภาษณ์ คุณวิกรม กรมดิษฐ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บมจ.อมตะ คอร์ปอเรชั่น

⁶ สัมภาษณ์ คุณชาตรี โสภณพนิช ประธานกรรมการ บมจ.ธนาคารกรุงเทพ

ข้อค้นพบที่สำคัญและข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยนี้คือ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งธุรกิจครอบครัวไทยสามารถนำไปใช้ในเชิงนโยบาย เพื่อนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตที่ยั่งยืนได้ นอกจากนี้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ บริษัทจดทะเบียน นักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ใช้เป็นประโยชน์ในเชิงการกำหนดนโยบายสาธารณะและในเชิงปฏิบัติการ เพื่อการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวต่อไป

ตารางที่ 4 ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	ผู้นำในธุรกิจครอบครัวควรกระตุ้นให้สมาชิกในครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ควรมีการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวแยกออกจากการจัดการครอบครัวอย่างเด็ดขาด เพราะผู้นำในธุรกิจครอบครัวมักมีบทบาททับซ้อนกันในระหว่างธุรกิจครอบครัวและความเป็นเจ้าของ ซึ่งหากไม่แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนแล้ว อาจนำไปสู่ธุรกิจล้มเหลวและไม่บรรลุเป้าหมายทั้งเป้าหมายของธุรกิจและครอบครัว ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ในการบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจอย่างเพียงพอก่อนที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูงในธุรกิจครอบครัว ระยะเวลาการเรียนรู้ประสบการณ์จากภายนอกที่เหมาะสม คือ 5 ปี
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	แผนกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวควรให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคมจึงจะทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืนได้ เพราะในปัจจุบันนี้ธุรกิจไม่สามารถมีเป้าหมายเพื่อกำไรสูงสุดได้อย่างเดียวอีกต่อไป แต่จำเป็นต้องยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมด้วย ธุรกิจครอบครัวควรมีกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ริเริ่มธุรกิจใหม่ๆ และการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจที่แตกต่างจากที่ธุรกิจดำเนินอยู่ โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในธุรกิจ ภายนอกธุรกิจ

ตารางที่ 4 (ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะ) (ต่อ)

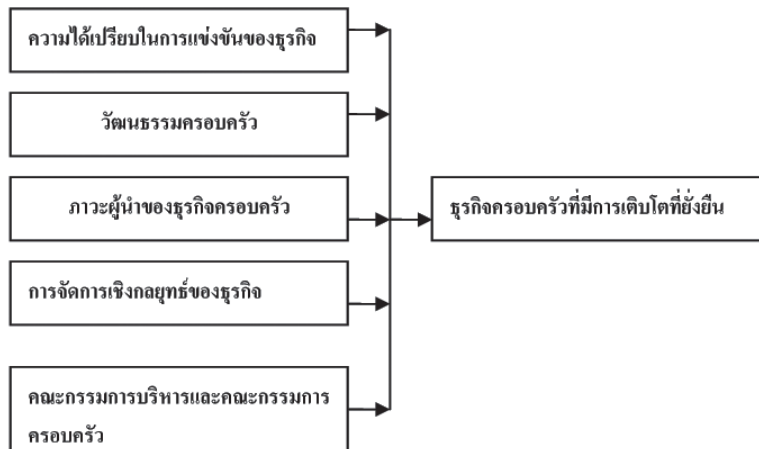
ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	ควรมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความเป็นสากล และใช้กลยุทธ์ระดับโลก อันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีอย่างรวดเร็ว หากธุรกิจไม่ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่สามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนได้อีกต่อไป ควรมีแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจ ผู้นำควรมีแผนการสืบทอดธุรกิจ มีการกำหนดวางตัวทายาท บ่มเพาะทายาทเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ที่สำคัญแผนการสืบทอดธุรกิจควรมีการหารือกันภายในคณะกรรมการครอบครัวและ/หรือสมาชิกครอบครัว เพื่อให้เกิดการยอมรับ ความเข้าใจ และเป็นข้อตกลงร่วมกันในหมู่สมาชิกครอบครัว เพื่อ ไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่สมาชิกครอบครัว
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	คณะกรรมการบริหารควรมีนักบริหารมืออาชีพเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการฯ เนื่องจากนักบริหารมืออาชีพเป็นผู้มีประสบการณ์ ความรอบรู้ในธุรกิจ และต้องให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ เกี่ยวกับธุรกิจผู้บริหารมืออาชีพจะมุ่งเป้าหมายของธุรกิจมากกว่าเป้าหมายของครอบครัว และต้องการพิสูจน์ฝีมือการทำงาน และวัดผลงานจากงาน มากกว่าความสัมพันธ์ในครอบครัว ธุรกิจครอบครัวควรมีการตั้งคณะกรรมการครอบครัวเพื่อให้มีหน้าที่ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก บ่มเพาะสมาชิกครอบครัวเพื่อเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว แต่ไม่ควรมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจครอบครัวหรือไม่ควรมีบทบาทเฉกเช่นเดียวกับคณะกรรมการบริหาร โดยเด็ดขาด คณะกรรมการบริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ยุทธวิธี อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติสำหรับธุรกิจครอบครัว เพื่อนำพาธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน
วัฒนธรรมครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจครอบครัวควรดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว เพราะความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวจะช่วยผลักดันให้ธุรกิจครอบครัว มีความแข็งแกร่ง และมีพลังในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัว อย่างมากสมาชิกในครอบครัว ทั้งที่อยู่ในธุรกิจและไม่ได้อยู่ในธุรกิจ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
วัฒนธรรมครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจครอบครัวควรมีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพราะความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจเป็นผลมาจากการช่วยกันบริหารจัดการธุรกิจ และการเป็นกำลังใจให้แก่สมาชิกครอบครัวที่อยู่ในธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ต่อสู้ พินฝ่า อุปสรรคนานัปการในการดำเนินธุรกิจ
วัฒนธรรมครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจครอบครัวควรยึดมั่นคำสัญญาทางธุรกิจอย่างมั่นคง เหนียวแน่น เนื่องจากเจ้าของธุรกิจครอบครัวมักได้รับความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากลูกค้ามากกว่าเจ้าของธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว
ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจครอบครัวควรมีการปรับเปลี่ยนการจัดการให้ทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวมีการยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจได้ดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ซึ่งถือเป็นโอกาสทางธุรกิจที่จะสร้างการเติบโตให้แก่ธุรกิจครอบครัวได้อย่างรวดเร็ว ธุรกิจครอบครัวควรรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันเอาไว้อย่างเหนียวแน่น เช่น เรื่องความรัก ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกครอบครัว เพราะสิ่งนี้เป็นพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวให้เติบโตอยู่รอดและยั่งยืน
ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจครอบครัวควรยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจ ที่ธุรกิจครอบครัวยึดถือเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่สำคัญของธุรกิจครอบครัว เพราะเป็นความเชื่อที่ลูกค้าไว้วางใจเจ้าของธุรกิจครอบครัว ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

ผลจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวนำมาสร้างตัวแบบของธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถปรับและประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ตัวแบบเกิดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและบนพื้นฐานของข้อค้นพบ ถ้าธุรกิจครอบครัวทำการตัดสินใจทางธุรกิจโดยนำตัวแบบนี้ไปปฏิบัติ

ภาพที่ 3 ตัวแบบธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน



ข้อจำกัดในการศึกษา

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ความต้องการเงินทุนจากภายนอกธุรกิจ เป็นต้น เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การถามถึงผลการประกอบการ มักเป็นคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ใคร่อยากจะเปิดเผยมากนัก เนื่องจากพิจารณาเห็นว่าเป็นเรื่องความลับของธุรกิจ

เอกสารอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2550). *รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี* สิงหาคม 2550. กรุงเทพฯ : ฝ่ายกำกับตลาดตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การส่งผ่านธุรกิจสู่รุ่น 3*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- เนตรนภา ไวกษ์เลิศศักดิ์. (2549). *กลุ่มทุนและธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2544). *ข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและผู้ประกอบการ*. กรุงเทพฯ.
- Aronoff, Craig E. and 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.
- Barnes, L.B. and S.A. Hershon . (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 53(4): 105–114.
- Barney. (1986). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organisational Dynamics*, 12.(1): 57-70.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, Autumn, 42-60.
- Beckhard, R., and G.W. Dyer. (1983). SMR forum: Managing change in the family firm-Issues and strategies. *Sloan Management Review*. 24: 59-65.
- Bryman, A., (1996). *Leadership in organizations*, in Stewart, R. (Eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London , 276-292
- Chandler, (1980). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press.
- Collin, Jim. (2001). *Good to Great*. New York. HamperCollins.
- Daft, Richard L. (2001). *Organization Theory and Design*, South-Western, Cincinnati. OH.
- Daily, Catherine M. and 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, P. (1983). *Clarify your objectives before you begin*, in Fischetti, M.(Ed.), *The Family*.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*. 22(1): 20-47.
- Doanaldson, G. (1984). *Managing Corporate Wealth: The Operation of a Comprehensive Financial Goals System*. New. York: Praeger.
- Donnelley, R. (1988). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*. 4(2), 149-160
- Dreux, Dirk R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or goin public. *Family Business Review*, Vol. 3, No. 3, 225-243.
- Dupont. (2007). *Sustainable Growth*. Retrieved March 15,2007 from <http://www2.dupont.com>

- Dyer Jr., W. G. (2003). *The family: The missing variable in organizational research*. *Entrepreneurship Theory and Practice, Family Business Review*, 27(4), 401-416.
- Dyson, J.R. (1997). *Accounting for Non-accounting Students*, Pitman Publishing, London.
- Gallo, M.A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gersick, K.E., Lansberg, I, Davis, J. and McCollum (1997). *Generation to Generation*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Goffee,Robert andScase, Richard. (1985). Proprietorial control in family firms: some function of 'quasi-organic' management systems. *Journal of Management Studies*, Vol. 22, No. 1, 53-68.
- Habbershon, Timothy G. and 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.
- Hall, P.D. (1988). A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review*, 1(1): 51-68.
- Handler W.C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, Vol. 12, No. 1, 27-39.
- Harris, D., J. I. Martinez, and J. Ward . (1994). Is strategy different for the family-owned. business? *Family Business Review*, 7(2), 159-174.
- 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., Dumas, C. and McGuire, J. (2001a). *Strategic decision making in small family*.
- Jones, W.D. (1982). Characteristics of planning in small firms. *Journal of Small Business*. Vol.28, No.1, 24-34
- Lank, A. (1994). *Generalisations and Observations about Family Businesses in Eastern Europe*. Chicago: Loyola Press.
- Le Breton-Miller; D. Miller & L. Steier. (2004). Towards an Integrative Model of Effective FOB Succession, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Summer 28(4): 305-328.
- McCollom, M. (1988). Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture. *Family Business Review*, 1(4), 399-417.
- Montgomery and Sinclair. (2000). *Agency Problems in Large Family Business Groups*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Summer : 367-382.
- Moscetello, L. (1990). The Pitcairns want you. *Family Business Magazine*, February. Olson, Philip D. –Bokor, Donald W. 1995 Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small Start-Up Firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 33, No. 1, 34-44.

- Pervin, A. (1997). *A conversation with Henry Minzberg. Family Business Review*, Vol. 10, No. 2, 185-198.
- Post, J.E. (1993). *The greening of the Boston Park Plaza Hotel. Family Business Review*, 6(2), 131-148.
- Poutziouris. (2000). *Venture Capital and Small-Medium Sized Family Companies: An Analysis from the Demand perspective*. in P. Poutziouris. 2000. *Tradition or Entrepreneurship in the New Economy? Academic Research Forum Proceedings. 11th Annual World Conference*. London: 2000.
- Poza, Ernesto J. (2007). *Family Business*, 2nd Edition, Thomson South-Western.
- Salvato, Carlo, Williams, Mary and Habbershon, Timothy. (2002). *Values and competitive advantage: The cultural determinants of dynamic capabilities in family firms. Proceedings of the Family Business Network Annual World Conference, Helsinki, Finland*.
- Small Business Encyclopedia. (2007). *Sustainable Growth*. Retrieved 12th November 2007. from <http://www.answers.com>.
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1989). *A research model of Sustainable family businesses. Family Business Review*, 12(3): 197-208.
- Tagiuri Renato, and 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*.
- Wang, Y. and Poutziouris. (2000). *Michael Stone Ltd; balancing family tradition with entrepreneurial growth*. in Jolly, A. (Ed.), *The Growing Business Handbook*. 36th ed. Kogan Page. London : 137-45.
- Ward, John L. (1987). *Keeping the family Business Healthy: How to plan for Continuing Growth, profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, John L. (1988). *The special role of strategic planning for family businesses. Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, 105-117. 19.
- 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*, 6 (1): 31-54.
- Zahra A. (2003). *To cite this article: Shaker A. Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms Family Business Review. Volume 18 Issue 1: 23-40*.

ภาคผนวก

ตารางผนวกที่ 1 ร้อยละของภูมิหลังธุรกิจครอบครัว จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ภูมิหลังธุรกิจครอบครัว	ร้อยละ (จำนวน)
การถือหุ้นในธุรกิจครอบครัว	
น้อยกว่าร้อยละ 5	-
ร้อยละ 5 ขึ้นไปถึงร้อยละ 10	2.0(2)
ร้อยละ 11 ขึ้นไปถึงร้อยละ 20	6.9(7)
ร้อยละ 21 ขึ้นไปถึงร้อยละ 30	16.8(17)
ร้อยละ 31 ขึ้นไปถึงร้อยละ 40	10.9(11)
ร้อยละ 41 ขึ้นไปถึงร้อยละ 50	10.9(11)
ร้อยละ 50 ขึ้นไป	43.6(44)
ไม่ตอบ	8.9(9)
รวม	100(101)
ธุรกิจครอบครัวนี้ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.ใด	
ก่อนปี พ.ศ. 2501	5.0(5)
พ.ศ. 2501 - 2515	22.8(23)
พ.ศ. 2516 - 2530	43.6(44)
พ.ศ. 2531 - 2545	24.8(25)
ไม่ตอบ	4.0(4)
รวม	100(101)
ธุรกิจครอบครัวนี้ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง	
ใช่	84.2 (85)
ไม่ใช่	1.0(1)
ไม่ตอบ	14.9(15)
รวม	100(101)

ตารางผนวกที่ 2 ร้อยละของภูมิหลังส่วนบุคคล จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ภูมิหลังส่วนบุคคล	ร้อยละ (จำนวน)
ตำแหน่ง	
ประธานกรรมการบริหาร	78.2(79)
กรรมการผู้จัดการ	8.9(9)
อื่น ๆ	9.9(10)
ไม่ตอบ	3.0(3)
รวม	100(101)
ระดับการศึกษา	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.0(2)
ปริญญาตรี	26.7(27)
ปริญญาโท	63.4(64)
ปริญญาเอก	3.0(3)
อื่น ๆ	1.0(1)
ไม่ตอบ	4.0(4)
รวม	100(101)
สาขาวิชาชีพที่จบการศึกษา	
บัญชี	10.9(11)
บริหารธุรกิจ	45.5(46)
วิศวกรรมศาสตร์	29.7(30)
กฎหมาย	1.0(1)
อื่น ๆ	8.9(9)
ไม่ตอบ	4.0(4)
รวม	100(101)
เข้ามาดำเนินธุรกิจเมื่อปี พ.ศ.ใด	
พ.ศ. 2500 - 2510	1.0(1)
พ.ศ. 2511 - 2520	16.8(17)
พ.ศ. 2521 - 2530	25.7(26)
พ.ศ. 2531 - 2540	39.6(40)
พ.ศ. 2541 - 2550	8.9(9)
ไม่ตอบ	7.9(8)
รวม	100(101)

ตารางผนวกที่ 3 ร้อยละภูมิหลังส่วนบุคคล จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว	ร้อยละ (จำนวน)
ความเกี่ยวข้องกับเจ้าของ	
มี	4.0(4)
ไม่มี	2.0(2)
ไม่ตอบ	94.1(95)
รวม	100(101)
มีความสัมพันธ์กับเจ้าของอย่างไร	
น้อง	1.0(1)
ผู้ถือหุ้นใหม่	1.0(1)
บุตร	2.0(2)
ไม่มีความสัมพันธ์	2.0(4)
ไม่ตอบ	94.1(95)
รวม	100(101)

ตารางผนวกที่ 4 ร้อยละของลักษณะทางธุรกิจครอบครัว จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจ	ร้อยละ (จำนวน)
ลักษณะของธุรกิจ	
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	10.9(11)
สินค้าอุปโภคบริโภค	12.9(13)
ธุรกิจการเงิน	5.9(6)
สินค้าอุตสาหกรรม	16.8(17)
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	17.8(18)
ทรัพยากร	3.0(3)
บริการ	22.8(23)
เทคโนโลยี	5.9(6)
ไม่ตอบ	4.0(4)
รวม	100(101)

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจ	ร้อยละ (จำนวน)
จำนวนพนักงานและลูกจ้าง	
น้อยกว่า 100 คน	2.0(2)
101 - 1,000 คน	33.7(34)
1,001 - 5,000 คน	49.5(50)
5,000 คนขึ้นไป	7.9(8)
ไม่ตอบ	6.9(8)
รวม	100(101)
$\bar{X} = 3,550$	$SD = 18.1$
$Min = 50$	$Max = 50,000$
การเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว	
เป็นทายาท	70.3(71)
พี่น้อง	5.9(6)
มาจากหลายตระกูล	5.0(5)
อื่น ๆ	13.9(14)
ไม่ตอบคำถาม	5.0(5)
รวม	100(101)
ตารางผนวกที่ 5 ร้อยละภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ	
ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจ	ร้อยละ (จำนวน)
ผู้ตอบคำถามสอบถามอยู่ในรุ่น (Generation) ไດ	
รุ่นที่ 1	38.6(39)
รุ่นที่ 2	40.6(41)
รุ่นที่ 3	8.9(9)
รุ่นที่ 4	1.0(1)
ไม่ตอบ	10.9(11)
รวม	100(101)
จำนวนสมาชิกครอบครัวในธุรกิจครอบครัว	
1 - 5	50.5(51)
6 - 10	14.9(15)
ตั้งแต่ 11 คนขึ้นไป	23.8(24)
ไม่ตอบ	10.9(11)
รวม	100(101)
$\bar{X} = 8.3$	$SD = 18.9$
$Min = 1$	$Max = 173$

ตารางผนวกที่ 5 ร้อยละของภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว จำแนกตามลักษณะต่างๆ (ต่อ)

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว	ร้อยละ (จำนวน)
จำนวนสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (คณะกรรมการบริหาร)	
1 - 3	76.2(77)
4 - 6	12.9(13)
7 - 10	3.0(3)
ไม่ตอบ	7.9(8)
รวม	100(101)
$\bar{X} = 2.8$ $SD = 1.5$ $Min = 1$ $Max = 10$	
จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว	
1 - 5	29.7(30)
6 - 10	50.5(51)
11 - 15	11.9(12)
ตั้งแต่ 16 คนขึ้นไป	1.0(1)
รวม	100(101)
$\bar{X} = 7.5$ $SD = 4.2$ $Min = 1$ $Max = 30$	

ตารางผนวกที่ 6 ร้อยละของภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว	ร้อยละ (จำนวน)
คณะกรรมการบริหารที่มีที่ปรึกษาที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว	
มี	81.2(82)
ไม่มี	10.9(11)
ไม่ตอบ	7.9(8)
รวม	100(101)
จำนวนที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริหารที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว	
1 - 3 คน	69.3(70)
4 - 6 คน	5.0(5)
ตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป	4.0(4)
ไม่ตอบ	
รวม	100(101)
$\bar{X} = 2.5$ $SD = 2.0$ $Min = 1.0$ $Max = 11$	

ตารางผนวกที่ 7 ร้อยละของลักษณะธุรกิจครอบครัว

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว	ร้อยละ (จำนวน)
คุณสมบัติของสมาชิกที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูง	
ระดับการศึกษา	
ปริญญาตรี	52.5(53)
ปริญญาโท	40.6(41)
ปริญญาเอก	1.0(1)
อื่น ๆ	4.0(4)
ไม่ตอบคำถาม	2.0(2)
รวม	100(101)
คุณสมบัติของสมาชิกที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูง	
ควรมีประสบการณ์การทำงานจากภายนอกธุรกิจครอบครัว	
ควร	95.0(96)
ไม่ควร	1.0(1)
จำนวนปีที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากภายนอกธุรกิจครอบครัว	
1 - 3 ปี	48.5(49)
4 - 6 ปี	40.6(41)
7 - 10 ปี	2.0(2)
ไม่ตอบคำถาม	8.9(9)
รวม	100(101)
$\bar{X} = 3.7 \quad SD = 1.6 \quad Min = 1 \quad Max = 10$	

ตารางผนวกที่ 8 ลักษณะภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ชื่อ-นามสกุล	บริษัทจดทะเบียน	ประเภทธุรกิจ	เพศ	รุ่นที่	มีทายาทหรือไม่	ตำแหน่ง
คุณสุทธิชาติ จิระวิวัฒน์	เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น	ธุรกิจค้าปลีก	ชาย	2	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณชาติรี โสภณพนิช	ธนาคารกรุงเทพ	ธนาคารพาณิชย์	ชาย	2	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณวิชัย พูลวรลักษณ์	อีจีวี	โรงพยาบาล	ชาย	3	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณวิกรม กรมดิษฐ์	อมตะ คอร์ปอเรชั่น	อสังหาริมทรัพย์	ชาย	1	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณสมพร จีรุงเรืองกิจ	กลุ่มไทยซัมมิท	ชิ้นส่วนยานยนต์	หญิง	1	มี	ประธานกรรมการ
คุณธีรวัฒน์ พัทธน์ดิฐกุล	เครือสหมารถ	โทรคมนาคม	ชาย	2	มี	ผู้จัดการทั่วไป

ตารางผนวกที่ 8 (ลักษณะภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ) (ต่อ)

ชื่อ-นามสกุล	บริษัทจดทะเบียน	ประเภทธุรกิจ	เพศ	รุ่นที่	มีทายาทหรือไม่	ตำแหน่ง
คุณก้องศักดิ์ ไพรัชสมบัติ	ซีพี ออลล์	ธุรกิจค้าปลีก	ชาย	ผู้บริหาร มีอาชีพ	-	ประธานกรรมการบริหาร
คุณวีระชัย ศรีขจร	ทีเอส เทคโนโลยี	สิ่งพิมพ์	ชาย	ผู้บริหาร มีอาชีพ	-	กรรมการผู้จัดการ
รศ.ดร.จีระเดช อุ้วสวัสดิ์	มหาวิทยาลัยไทย	การศึกษา	ชาย	ผู้เชี่ยวชาญ	-	อธิการบดี

ตารางผนวกที่ 9 ลักษณะภูมิหลังของกรณีศึกษา

ชื่อบริษัท	ไทยซัมมิต	ซี.พี. ออลล์	สามารถ คอร์ปอเรชั่น
วันที่ก่อตั้ง	2520	2496	2495
ประเภทธุรกิจ	ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ รถยนต์	ค้าปลีก	โทรคมนาคม
จำนวนพนักงานลูกจ้าง(คน)	18,000	40,000	20,000
จำนวนสมาชิกครอบครัว(คน)	4	80	20
รุ่นที่	1	ผู้บริหารอาชีพ	2
ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ	ภรรยาผู้ก่อตั้ง	ผู้บริหารอาชีพ	บุตรเขย
โครงสร้างธุรกิจ	กลุ่มไทยซัมมิต	เครือเจริญโภคภัณฑ์	กลุ่มสามารถ

ตารางผนวกที่ 9 (ลักษณะภูมิหลังของกรณีศึกษา) (ต่อ)

ชื่อบริษัท	เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น	ธนาคารกรุงเทพ	อีจีวีเอ็นเตอร์เทนเมนต์
วันที่ก่อตั้ง	2490	2487	2504
ประเภทธุรกิจ	ค้าปลีก	ธนาคารพาณิชย์	โรงภาพยนตร์
จำนวนพนักงานลูกจ้าง	50,000	40,000	20,000
จำนวนสมาชิกครอบครัว	170	120	20
รุ่นที่	2	2	3
ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ	ทายาท	ทายาท	ทายาท
โครงสร้างธุรกิจ	เครือเซ็นทรัล	กลุ่มธุรกิจการเงิน และการธนาคาร	เครือเมเจอร์อีจีวี

ชื่อบริษัท	ที.เค. เอส เทคโนโลยี	มหาวิทยาลัย หอการค้าไทย	อมตะคอร์ปอเรชั่น
วันที่ก่อตั้ง	2497	2483	2518
ประเภทธุรกิจ	สิ่งพิมพ์	การศึกษา	อสังหาริมทรัพย์
จำนวนพนักงานลูกจ้าง(คน)	5,000	1,000	2,000
จำนวนสมาชิกครอบครัว(คน)	10	-	23
รุ่นที่	-	-	1
ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ	ผู้บริหารอาชีพ	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ก่อตั้ง
โครงสร้างธุรกิจ	ผู้ผลิตกลุ่มสิ่งพิมพ์	มหาวิทยาลัยเอกชน	กลุ่มอมตะ