

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) เป็นกลไกสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภาพรวมของนานาประเทศ จากการสำรวจของ PwC (Price Water House Coppers) ในประเด็นของ “ธุรกิจครอบครัวในเอเชียสู่ความยั่งยืน” ในปี 2556 ได้ทำการศึกษาธุรกิจครอบครัว จำนวน 1,952 รายในกว่า 30 ประเทศทั่วโลก ระหว่างวันที่ 7 มิถุนายน ถึง 18 กันยายน 2555 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจครอบครัว พบว่า ธุรกิจครอบครัวมียอดขายเพิ่มขึ้นสูงถึงร้อยละ 65 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2553 โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มยุโรป ละตินอเมริกาและตะวันออกกลาง นอกจากนี้แนวโน้มของธุรกิจครอบครัวทั่วโลกยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของกิจการ ร้อยละ 81 คาดว่าธุรกิจครอบครัวของตนจะเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและต่อเนื่องในอีก 5 ปีข้างหน้า แสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจโลก เนื่องจากในปัจจุบันมีธุรกิจครอบครัวเพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 80 – 98 ของธุรกิจทั้งหมดในโลกเสรี และคิดเป็นร้อยละ 37 ของบริษัทใน Fortune 500 สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกา มีธุรกิจครอบครัวอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ประมาณร้อยละ 60 ซึ่งบริษัทเหล่านี้สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศถึงร้อยละ 49 ของอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Gross Domestic Products-GDP) และสามารถสร้างรายได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ของอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศต่างๆ ทั่วโลก นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวยังมีอัตราการจ้างแรงงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 ของแรงงานทั่วโลก (Poza, 2010) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Grant Thornton ในปี ค.ศ. 2002 โดยทำการสำรวจจากเจ้าของธุรกิจมากกว่า 8,000 รายทั่วโลก ซึ่งพบว่าในทวีปเอเชีย ร้อยละ 71 เป็นธุรกิจครอบครัว ส่วนในทวีปยุโรปร้อยละ 69 เป็นธุรกิจครอบครัว และในสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 90 เป็นธุรกิจครอบครัว Peter Drucker ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการกล่าวว่าถึงแม้ว่าธุรกิจครอบครัวจะเป็นเศรษฐกิจระดับจุลภาคแต่สามารถสร้างมูลค่าให้แก่ระบบเศรษฐกิจทั่วโลกเป็นอย่างมาก (Lal and Clement, 2005; Drennreuther and Perren, 2013; Ayyagari et al., 2007) โดยสองในสามของกิจการทั่วโลกมีครอบครัวที่เป็นเจ้าของและ/หรือดำเนินการบริหารจัดการอยู่ (Alderson, 2011)

นิตยสารฟอร์บส์ของสหรัฐได้ทำการจัดอันดับอภิมหาเศรษฐีโลกประจำปี ค.ศ.2012 พบว่ามหาเศรษฐีอันดับหนึ่งของประเทศไทยในปี ค.ศ.2012 ได้แก่ นายธนินท์ เจียรวนนท์ หรือเจ้าสัวธนินท์ ผู้ซึ่งสร้างความยิ่งใหญ่ให้กับอาณาจักรธุรกิจเครือเจริญโภคภัณฑ์ จนกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ข้ามชาติใหญ่ที่สุดของประเทศไทย และผู้นำธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมอันดับหนึ่งของเอเชีย โดยบริษัทมีพนักงานประมาณ 250,000 คนทั่วโลก ซึ่งนอกจากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ

อาหารและการเกษตรแล้ว เครื่องเจริญโภคภัณฑ์ยังขยายธุรกิจด้านโทรคมนาคมเพิ่มเติมขึ้นอีก ทั้งนี้กว่าร้อยละ 80 ของ 20 อันดับมหาเศรษฐีไทยยังคงดำเนินธุรกิจครอบครัวเช่นเดียวกับเครื่องเจริญโภคภัณฑ์ (Forbes [ออนไลน์] สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2555)

จะเห็นได้ว่าธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศรวมถึงเศรษฐกิจโลก เนื่องจากธุรกิจครอบครัวเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างเม็ดเงินเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งยังมีบทบาทด้านการเชื่อมโยงการผลิตกับผู้ผลิตและลูกค้าอื่นๆ ซึ่งจะช่วยทำให้อุตสาหกรรมทั้งระบบมีประสิทธิภาพสูงขึ้น แม้ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ธุรกิจครอบครัวยังคงมีความสามารถในการปรับตัวได้ดีกว่าธุรกิจทั่วไป (ธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว) ซึ่งเห็นได้ความสามารถในการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ย่อมทำให้เกิดความเข้มแข็งในธุรกิจ นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความเชื่อถือและความมั่นใจให้กับผู้ที่เข้ามาลงทุนในธุรกิจครอบครัว รวมถึงสร้างแหล่งรายได้และความมั่นคงให้กับลูกจ้าง แต่หากองค์กรไม่สามารถดำรงความเป็นธุรกิจครอบครัวไว้ได้ ทางเลือกที่เจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่เลือกปฏิบัติ คือการขายกิจการต่อไปให้แก่บุคคลภายนอก ซึ่งอาจเป็นปัญหาด้านความน่าเชื่อถือสำหรับผู้ร่วมลงทุนในหุ้นของธุรกิจครอบครัว และปัญหาต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในอนาคต

แม้ว่าธุรกิจครอบครัวจะมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศรวมถึงเศรษฐกิจโลกก็ตาม แต่จากการศึกษาพบว่าการล่มสลายของธุรกิจครอบครัวมีอัตราที่สูงมากเช่นกัน และส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระหว่างการถ่ายโอนธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าธุรกิจที่เริ่มต้นจากรุ่นผู้ก่อตั้งจะอยู่รอดเพื่อส่งต่อไปยังรุ่นที่สองเพียงร้อยละ 30 ในขณะที่เหลือเพียงร้อยละ 10-15 เท่านั้นที่อยู่รอดเพื่อส่งต่อไปยังรุ่นที่สาม (Grassi and Goiamarco, 2008; Qurashi, Hussain, Mushtaq and Ullah, 2013) นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าธุรกิจครอบครัวร้อยละ 43 ต้องพบกับการสืบทอดธุรกิจแบบกะทันหันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำโดยไม่มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า จึงทำให้ขาดการวางแผนในการเตรียมทายาทที่จะเข้ามารับสืบทอดธุรกิจของครอบครัวต่อไป (Wheeler et al., 2012) โดยธุรกิจครอบครัวมากกว่าร้อยละ 40 ทั่วโลกกำลังอยู่ในช่วงวางแผนหรือคาดการณ์ในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังสมาชิกรุ่นถัดไป (Ward, 2004) และพบว่าร้อยละ 70 ของธุรกิจครอบครัวไม่สามารถถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังทายาทได้ (Giarmarco, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Suehiro and Wailerdsak (2004) ที่ทำการศึกษารายบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยพบว่า สัดส่วนของธุรกิจครอบครัวที่จะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยลดลงจากร้อยละ 48.2 ในปี 1996 และเหลือเพียงร้อยละ 42.3 ในปี 2000 เช่นเดียวกับการศึกษาของ Pongpajit (2006) พบว่าการจัดอันดับธุรกิจครอบครัวตามรายได้รวมจำนวน 100 บริษัท มีอัตราการลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 57 บริษัท ในปี 2000 เหลือเพียง 38 บริษัท ในปี 2007 แสดงให้เห็นว่าอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยลดต่ำลงเรื่อยๆ

การที่นิติบุคคลส่วนใหญ่ซึ่งดำเนินกิจการแบบธุรกิจครอบครัวและมีผลประกอบการที่ดีมาระยะหนึ่ง เลือกว่าจะไม่รักษาธุรกิจของครอบครัวไว้นั้นมาจากหลายสาเหตุ โดยสาเหตุที่สำคัญที่สุด คือการขาดสมาชิกครอบครัวที่ต้องการเข้ามาสืบทอดธุรกิจของครอบครัว หรือผู้สืบทอดขาดความรู้ความสามารถ และขาดการเตรียมตัวที่จะเข้ารับสืบทอดธุรกิจของครอบครัว (Giarmarco, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ward (2004) และนักวิชาการอีกหลายท่าน ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคซึ่งแอบแฝงอยู่และทำให้สมาชิกในครอบครัวไม่สามารถรักษาธุรกิจของครอบครัวให้ยั่งยืนต่อไปได้ ปัจจัยสำคัญหนึ่งคือทำอย่างไรจึงจะสามารถการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปได้อย่างเป็นระบบ ในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งนั้น ถือว่าเป็นการเปลี่ยนผู้นำของธุรกิจครอบครัว ซึ่งเกี่ยวข้องกับถ่ายโอนอำนาจ (Ownership Transfer) และการถ่ายโอนจากรุ่นสู่รุ่น (Generational Transition) จึงเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยุ่งยากซับซ้อน ดังนั้นการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจึงเป็นประเด็นที่ท้าทายและถือเป็นการทดสอบขั้นสูงสุดสำหรับเจ้าของผู้ก่อตั้งธุรกิจและทายาทรุ่นต่อมาที่จะเข้ามารับช่วงต่อธุรกิจ เพราะการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง (Transgeneration) นอกจากการถ่ายโอนธุรกิจ หมายถึงการถ่ายโอนความมั่งคั่ง อำนาจในการบริหาร ยังรวมถึงการรับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำธุรกิจครอบครัวในอนาคต (Stewart and Hitt, 2012; Chrisman, Chua, Pearson, and Barnett, 2012; Bennedsen, Nielsen, PerezGonzales, and Wolfenzon, 2007) อย่างไรก็ตามผู้ตัวทายาทเองต้องมีความพร้อม คือมีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจของครอบครัว มีค่านิยมที่ดีต่อธุรกิจ ตลอดจนสามารถสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ให้สามารถเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Griffeth, Allen and Barrett 2006; Cruz Serrano, Habbershon, Nordqvist, M., Salvato, and Zellweger, T., 2006)

มีการศึกษาที่น่าสนใจแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของของผู้ประกอบการของผู้ก่อตั้งนั้นส่งผลต่อความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Sharma et al., 2001; Sharma, Chrisman and Chua, 2003a ;Venter, Boshoff and Maas, 2003; Carlos, Mahmoud, and Lisboa, 2011, Dawson, 2012) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งซึ่งพบประเด็นว่าความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปนั้นมีความเชื่อมโยงกับตัวทายาทธุรกิจ (Ibrahim, Soufani, and Lam, 2003; Tatoğlu and Demirbağ, 2008; Lucky et al., 2011) จึงเป็นที่น่าสนใจว่าภาวะความเป็นผู้ประกอบการนั้นจะสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปให้มีความมุ่งมั่นที่จะรักษาธุรกิจครอบครัวไว้ได้หรือไม่ เนื่องจากคุณลักษณะดังกล่าวส่วนใหญ่ไม่ได้มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด แต่เป็นผลมาจากการหล่อหลอมจากวัฒนธรรม ค่านิยม ประสบการณ์ การศึกษา ทักษะ การเรียนรู้ และการฝึกฝน ที่ครอบครัวได้มีการเตรียมความพร้อมให้สำหรับทายาทแต่ละคน อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารให้กิจการอยู่รอดและสามารถ

ขยายกิจการให้เติบโตก้าวหน้าต่อไปได้ รวมถึงจังหวะ โอกาส และปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยซึ่ง เป็นปัจจัยเสริมให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นลักษณะการเป็นผู้นำในการโน้มน้าวใจให้พนักงาน ร่วมแรงร่วมใจทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และที่สำคัญคือความผูกพันและ ความเต็มใจของทายาทที่ต้องแบกรับและความรับผิดชอบต่อผลประกอบการของธุรกิจหลังจากที่ ได้รับการถ่ายโอนธุรกิจ ถือได้ว่าเป็นบทบาทของผู้สืบทอดธุรกิจนั่นเองธุรกิจครอบครัวจำนวนมาก ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาธุรกิจของตนให้อยู่รอดและมีเสถียรภาพที่ดีมา และสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดคือสามารถถ่ายโอนความมั่งคั่งของธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปซึ่ง เป็นที่น่าสนใจว่าทายาทผู้ที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจ และสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างราบรื่นเป็น อย่างไร

เนื่องจากธุรกิจครอบครัวนั้นส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้และความ มั่งคั่งในระบบเศรษฐกิจ จึงเป็นที่น่าสนใจว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการเงิน หลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปสู่ทายาทรุ่นต่อไป จากการศึกษาความสัมพันธ์ของทฤษฎี ผู้ประกอบการกับทฤษฎีธุรกิจครอบครัวพบว่าองค์ประกอบของความเป็นครอบครัวมีนัยสำคัญต่อ กระบวนการในการเป็นเป็นผู้ประกอบการ (Miller, Le Breton-Miller, I., and Scholnick, 2008; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, and Moyano-Fuentes, 2007; Rauch, Wiklund, Lumpkin and Frese, 2009) รวมถึงทรัพยากรและความสามารถของครอบครัวที่ผสมผสานกันเป็นสิ่งที่ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะในบริบทของความเป็นผู้ประกอบการที่มี ศักยภาพ และที่สำคัญคือสามารถสืบทอดความมั่งคั่ง การรักษาธุรกิจของครอบครัวให้เติบโตอย่าง ยั่งยืน และยังคงอยู่ภายใต้การควบคุมและการบริหารของสมาชิกในครอบครัว ซึ่งหมายถึงผู้ก่อตั้ง ต้องมีความสามารถในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังทายาทผู้ที่เป็นสมาชิกของครอบครัว โดย สมาชิกในครอบครัวเองจะต้องมีความเห็นสอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการทำ ธุรกิจ และที่สำคัญคือต้องมีความผูกพันกับธุรกิจของครอบครัว มิเช่นนั้นแล้วธุรกิจอาจถูกแยก อำนาจในการบริหารออกไป ทำให้ความเป็นเจ้าของของครอบครัวลดน้อยลงอันจะส่งผลกระทบต่อระบบ การเงินของครอบครัว และที่สำคัญคือส่งผลกระทบต่ออัตลักษณ์และความสัมพันธ์ภายในของ ครอบครัว

จากการศึกษางานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการ ถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว พบว่า ภาวะความเป็นผู้ประกอบการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลทางตรงต่อ ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Dess, and Lumpkin, 2005; Hughes and Morgan, 2007; Lee and Lim, 2009; Kraus, Rigtering, Hughes and Hosman, 2012) และภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจ ครอบครัวยังเป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการและยังส่งผลทางอ้อม ต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย (Bass and Avolio, 1992; Engelen, Flatten, Thalmann and Brettel, 2013; Arham and Muenjohn, 2012; M. V. K. Srinivasa Rao, 2012) นอกจากนี้ความ

ผูกพันของทายาทยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจ และยังส่งผลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Sirmon and Hitt, 2003; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, and Craig, 2008; Van den Hooff and Van Weenen, 2004) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจ และยังส่งผลทางอ้อมต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการดำเนินธุรกิจอีกด้วยเช่นกัน (Lee and Peterson, 2000)

ธุรกิจครอบครัวเป็นหน่วยธุรกิจที่เก่าแก่ที่สุดในระบบเศรษฐกิจ แต่ก็ยังเป็นหน่วยธุรกิจที่มีวิธีการบริหารจัดการที่ยากที่สุดในระบบเศรษฐกิจเช่นกัน เนื่องจากระบบธุรกิจครอบครัวมี 3 ระบบย่อยคือ ระบบครอบครัว ระบบความเป็นเจ้าของ และระบบการบริหารที่มีความทับซ้อนในบทบาทของสมาชิกในแต่ละระบบ นอกจากนี้ในการถ่ายโอนธุรกิจซึ่งหมายถึงการส่งผ่านความมั่งคั่งและอำนาจในการบริหารจัดการธุรกิจให้แก่ทายาทรุ่นต่อไป ย่อมมีประเด็นของความแตกต่างของรุ่นที่เป็นพลวัตทำให้ยากต่อการคาดการณ์ ด้วยเหตุนี้การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปทายาทต่อจากรุ่นต่อไปจึงมักประสบความล้มเหลว ถึงแม้ว่าครอบครัวจะมีการวางแผนถ่ายโอนธุรกิจให้แก่ทายาทแล้วก็ตาม สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่าธุรกิจครอบครัวอยู่ได้ไม่เกินรุ่นที่ 3 ซึ่งมีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง แต่ยังคงขาดการศึกษาอย่างจริงจังถึงความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวของไทย โดยเฉพาะหลังจากที่ทายาทเข้ามาทำงานกับธุรกิจของครอบครัวแล้วระยะหนึ่ง (เนตรนภา 2549a, เนตรนภา 2549b, เนตรนภา 2549c, นวพล 2552, กิตติพงษ์ 2554) ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจครอบครัวย่อมมีประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจหลักการบริหารธุรกิจครอบครัวมากขึ้นทั้งในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสู่ทายาทรุ่นต่อไปตามกรอบแนวคิด เพื่อให้ทายาทธุรกิจครอบครัวสามารถเตรียมความพร้อมโดยทำการประเมินตนเอง (Self-assessment) ก่อนที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำธุรกิจของครอบครัว และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับทายาทธุรกิจครอบครัวให้มีความพร้อมก่อนรับมอบธุรกิจ และยังคงสามารถรักษาธุรกิจของครอบครัวให้เติบโตและยั่งยืนต่อไป

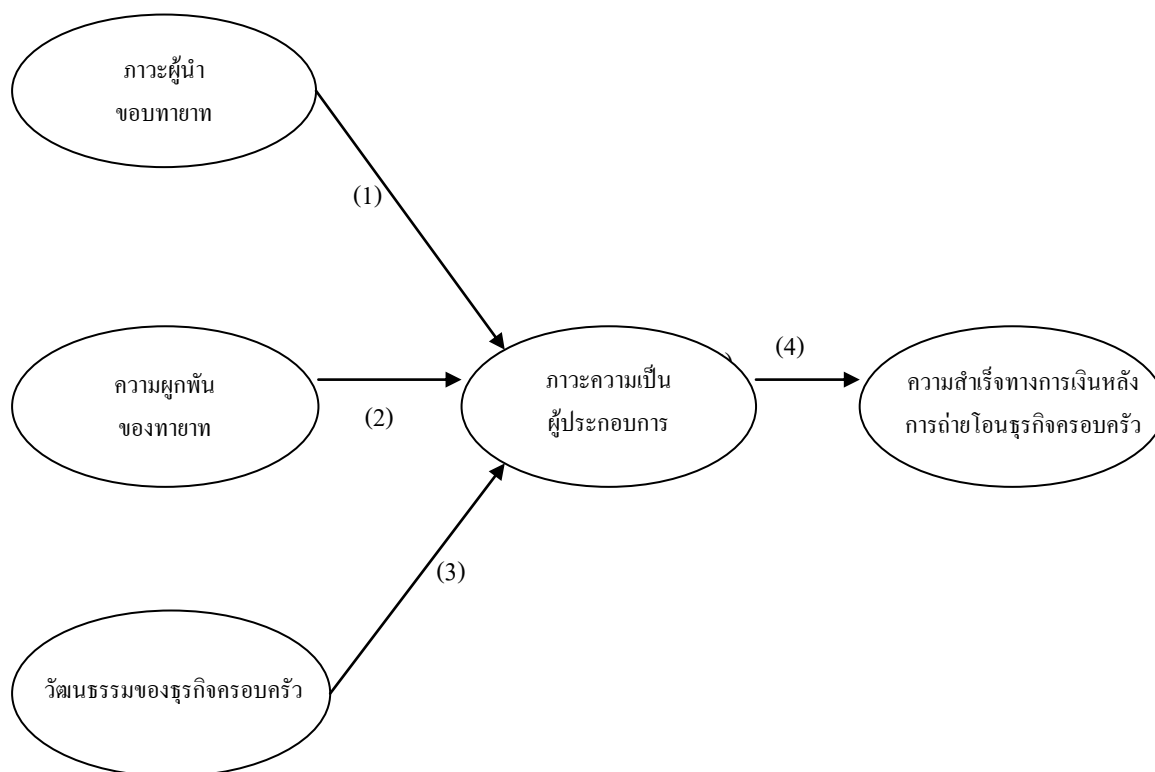
วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงสาเหตุความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่มีความเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการกับธุรกิจครอบครัวนำมาอธิบายกรอบแนวคิดและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ทั้งผลงานวิจัยของต่างประเทศและในประเทศไทย เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดดังนี้ (1) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Bass and Avolio. (2004) ในการศึกษาภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัว (Successor's Leadership) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (2) สำหรับปัจจัยด้านความผูกพันของทายาท โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ โดย Meyer and Allen (2007), Sharma and Irving (2005), Hewitt, Rensburg and Ukperere (2013) และ Dawson, Sharma, Irving, Marcus and Chirico (2013) เพื่อใช้ในการอธิบายความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจของครอบครัว (Successor's Commitment) ในการเข้ามารับหน้าที่ในการบริหารธุรกิจครอบครัวจากผู้นำรุ่นก่อนหน้า ประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันที่เกิดจากบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ (3) ส่วนปัจจัยด้านวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวครอบครัว (Family Business Culture) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด Hofstede (1980, 1991) และ Kriengsin Prasongsukarn (2009) เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวที่ถูกถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ประกอบด้วย ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (4) ในการศึกษาความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวสามารถวัดได้จากประสิทธิภาพทางการเงินเชิงอัตราซึ่งวัดจากความรู้สึกรู้สึกของทายาทผู้ประกอบการ ประกอบด้วย กำไรในปีที่ผ่านมา กำไรย้อนหลัง 5 ปี กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน และประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การศึกษาของ Flören, Uhlaner and Berent-Braun (2010) Baum, Locke and Smith, 2001; Ahmad, Halim and Zainal, 2010; Man, Lau and Snape, 2008; Kaleka, 2002; Lee, and Sukoco, (2007); Wittmann, Hunt and Arnett, 2009; Zeng, Xie and Tam, 2010; Ziggers and Tjemkes, 2010; Feng, Sun and Zhang, 2010 ในการวัดผลความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในทางตรง ซึ่งนอกเหนือจากการวัดผ่านสถานะความเป็นผู้ประกอบการ (5) ผู้วิจัยได้ใช้ความเชื่อมโยงของทฤษฎีความเป็นผู้ประกอบการของ Miller (1983) Covin and Slevin (1989) ในการศึกษาภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ประกอบด้วย ความมีนวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง การทำงานเชิงรุก ความก้าวร้าวในการแข่งขัน และความเป็นอิสระในการบริหาร เพื่อใช้ในการอธิบายถึงภาวะความเป็นผู้ประกอบการซึ่งมีความซับซ้อนซึ่งส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว เพื่อ

นำมาใช้เป็นฐานกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยโมเดลที่ถูกพัฒนาขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีที่สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 1.1



ภาพประกอบที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดโมเดลเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

คำถามในการวิจัย

- 1) ตัวแบบเชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะอย่างไร และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
- 2) อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างไร

สมมติฐานงานวิจัย

จากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ในกรอบแนวคิดและสมการ โครงสร้างที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะความเป็นผู้นำของทายาทมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันของทายาทมีอิทธิพลมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว มีอิทธิพลมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

สมมติฐานที่ 4 ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

สมมติฐานที่ 5 ภาวะความเป็นผู้นำของทายาท ความผูกพันของทายาท และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษา ตัวแบบเชิงสาเหตุความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง ตัวแบบเชิงสาเหตุความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย โดยมีขอบเขตของเนื้อหาการวิจัยดังนี้

1.1 ภาวะความเป็นผู้นำของทายาท (Successor's leadership) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

1.2 ความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment) ประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative commitment) และความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment)

1.3 วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Values) ประกอบด้วย ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (uncertainty avoidance) และการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long Term Orientation)

1.4 ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ประกอบด้วย ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) ความเป็นอิสระในการบริหาร (Autonomy)

1.5 ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจ (Financial Firm Performance) ประกอบด้วย กำไรในปีที่ผ่านมา (Profitability in the Last Fiscal Year) กำไรย้อนหลัง 5 ปี (Profit in the Last Five Years) กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา (Average Profitability Over The Past Five Years) สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน (Current Liquidity) และประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Compare the Financial Performance to Competitors)

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ทายาทธุรกิจครอบครัวซึ่งจดทะเบียนบริษัทจำกัดกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งยังคงดำเนินกิจการอยู่ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2555) จำนวน 462,550 บริษัท โดยแบ่งเป็น ภาคเหนือจำนวน 16,499 บริษัท ภาคใต้จำนวน 31,995 บริษัท ภาคตะวันออกจำนวน 44,720 บริษัท ภาคตะวันตกจำนวน 8,872 บริษัท ภาคกลางจำนวน 82,849 บริษัท ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 14,340 บริษัท และกรุงเทพมหานครจำนวน 263,275 บริษัท ซึ่งจากการสำรวจพบว่าธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัวมากกว่า 80 % (มูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา) ดังนั้นธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยซึ่งจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัดจะมีจำนวนประมาณ 370,040 บริษัท

โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นทายาทธุรกิจตั้งแต่รุ่นที่ 2 ขึ้นไป จำนวน 450 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยสุ่มตามพื้นที่ตั้งตามภูมิภาคของประเทศไทย ที่มีการจดทะเบียนกับกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งทำการแบ่งภูมิภาคตามการจดทะเบียนออกเป็น 6 ภาค 1 จังหวัด ได้แก่ ภาคเหนือ 14 บริษัท ภาคใต้ 28 บริษัท ภาคตะวันออก 39 บริษัท ภาคตะวันตก 8 บริษัท ภาคกลาง 72 บริษัท ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 12 บริษัท และกรุงเทพมหานคร โดยทำการสุ่มจังหวัดในแต่ละภูมิภาค ภาคละ 2 จังหวัด จังหวัดละ 25 บริษัท และกรุงเทพมหานคร 228 บริษัท รวมเป็น 450 บริษัท

3. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบเชิงสาเหตุความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ซึ่งโดยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน มกราคม 2556 ถึง พฤศจิกายน พ.ศ. 2557

ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและในเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1. ประโยชน์ที่ได้รับเชิงวิชาการ

1.1 ผลการวิจัยได้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัวหลังการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งจะสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการดำเนินธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

1.2 ผลการวิจัยทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวสามารถเตรียมความพร้อมในการถ่ายโอนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวได้อย่างเหมาะสม

2. ประโยชน์ที่ได้รับเชิงปฏิบัติ

2.1 ได้ตัวแบบ (Model) ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จทางด้านการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจของครอบครัว

2.2 เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลจากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางการสร้างและปลูกฝังทายาทธุรกิจให้มีความพร้อมในการรับถ่ายโอนธุรกิจของครอบครัว และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองของทายาทธุรกิจที่เข้ารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัวแล้วให้พัฒนาศักยภาพของตนให้ดีขึ้นอีกด้วย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของการนิยามศัพท์ (Nominal Definition) เพื่อทำการวิจัยครั้งนี้

1. ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ธุรกิจที่มีกลุ่มสมาชิกของครอบครัวหนึ่งที่มีความสัมพันธ์จากการสืบสายเลือดหรือจากการแต่งงาน มาทำธุรกิจร่วมกันในรูปแบบของผู้ถือหุ้น และเป็นผู้บริหาร มีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ กำหนดนโยบาย และสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจได้ โดยครอบครัวมีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางของบริษัท และที่สำคัญคือต้องมีความตั้งใจที่จะถ่ายโอนไปสู่ทายาทซึ่งเป็นสมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อไป

2. ทายาทธุรกิจ (Successor) หมายถึง สมาชิกครอบครัวอาจเป็นลูก หลาน หรือคู่สมรส ที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจของครอบครัว โดยการเข้ามาบริหารธุรกิจครอบครัวต่อจากบรรพบุรุษ โดย

ได้รับการถ่ายโอนอำนาจสิทธิ์ขาดในการบริหารจัดการดูแลธุรกิจใดๆ จากผู้หนึ่ง ไปสู่ผู้หนึ่ง จากกลุ่มคนหนึ่ง ไปสู่อีกกลุ่มหนึ่ง หรือจากรุ่นหนึ่ง ไปสู่ อีกรุ่นหนึ่ง

3. การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Transgeneration) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการบริหารและความเป็นเจ้าของจากรุ่นหนึ่ง ไปสู่ทายาทรุ่นต่อไป

4. ความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัว (Financial Firm Performance) ประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจครอบครัวเช่น กำไรในปีที่ผ่านมา กำไรย้อนหลัง 5 ปี กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน และประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น

5. ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นในขณะที่ดำเนินธุรกิจ โดยจำแนกได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่

5.1 ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง ความพยายามที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดจากจากประสบการณ์ หรือการทดลอง แล้วนำไปสู่การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการทำงาน สินค้า หรือบริการใหม่ๆ

5.2 การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง ลักษณะของการมองไปข้างหน้าเพื่อแสวงหาความเป็นผู้นำในตลาด โดยการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน

5.3 ความเป็นอิสระในการบริหาร (Autonomy) หมายถึง ความสามารถและความตั้งใจที่จะหาหนทางสร้างโอกาสให้แก่ตนเอง โดยสามารถที่จะทำงานได้ด้วยตัวเองและสามารถตัดสินใจในภาวะที่บีบบังคับเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจที่วางไว้

5.4 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) หมายถึง การตัดสินใจ และการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรืออาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเช่น กล้าเสี่ยงกับสิ่งที่ตนไม่รู้ การกล้านำทรัพย์สินจำนวนมากของตนเข้าสู่กพันในการเริ่มกิจการ และการกู้ยืมเงินจำนวนมาก

5.5 ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) หมายถึงความพยายามในการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ มีการตอบสนองต่อการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อพัฒนาตำแหน่งของธุรกิจหรือขจัดคู่แข่งในตลาด

6. ภาวะความเป็นผู้นำของทายาท (Successor' Leadership)หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลของตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุพนักงาน มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจำแนกออกเป็น 5 ลักษณะคือ

6.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในวิธีการจัดการหรือการทำงาน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถ

ถ่ายถอดวิสัยทัศน์ไปยังพนักงานได้ มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เป็นที่นายกอง เคารพศรัทธา ไว้วางใจ ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

6.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การกระตุ้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ บ่อยครั้งที่แรงบันดาลใจสามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความต้องการ ด้วยวิธีการเชื่อมโยงและแบ่งปันความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อตกลงต่างๆ ร่วมกัน โดยทำให้พนักงานมองเห็นวิสัยทัศน์ที่สามารถเป็นไปได้และสร้างวิธีการในการทำให้บรรลุเป้าหมาย

6.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือทำสิ่งใหม่ๆ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลและการสร้างแรงบันดาลใจเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม

6.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ พนักงานมีการวิเคราะห์และพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน

7. ความผูกพันของทายาท (Successor's Commitment) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของทายาทที่มีต่อธุรกิจของครอบครัว ซึ่งอาจเกิดมาจากการสร้างความผูกพันทางใจ เกิดจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผูกมัดทายาทไว้กับธุรกิจ หรือการที่ทายาทเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัวต่อไป ประกอบด้วย แบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่

7.1 ความรู้สึก (Affective) หมายถึง การที่ทายาทธุรกิจครอบครัวมีความรู้สึกรักใคร่ผูกพัน ประารถนาที่จะทำงานอยู่ในธุรกิจของครอบครัว และรับรู้ว่าเป็นสมาชิกที่เต็มใจทุ่มเทและอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานกับธุรกิจของครอบครัวต่อไป

7.2 บรรทัดฐานของสังคม (Normative) หมายถึง การที่ทายาทธุรกิจครอบครัวมีความรู้สึกผูกพันเนื่องจากต้องปฏิบัติตามหน้าที่หรือมีความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัว และปฏิบัติงานด้วยความจงรักภักดีเพียงเพราะต้องการตอบแทนครอบครัว

7.3 การคงอยู่ (Continuance) หมายถึง การที่ทายาทธุรกิจครอบครัวมีความรู้สึกผูกพันโดยพิจารณาจากความคุ้มค่าในการลงทุน กับผลตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆ และมีความจำเป็นที่ต้องทำงานในธุรกิจครอบครัวเนื่องจากกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้จากธุรกิจของครอบครัว

8. วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Culture Values) หมายถึง รูปแบบพื้นฐานจิตของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และอุดมการณ์ร่วมกันของทายาทธุรกิจครอบครัวที่ถูกรถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ และจากการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ

8.1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) หมายถึง การที่ทายาทในธุรกิจครอบครัวที่มีอำนาจน้อยกว่าสามารถยอมรับได้ว่ามีการกระจายอำนาจอย่างไม่เท่าเทียมกัน

8.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง การที่ทายาทในธุรกิจครอบครัวยอมรับสภาพของสถานการณ์ที่คลุมเครือไม่แน่นอนได้มากน้อยเท่าไร

8.3 การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) หมายถึง การที่ทายาทในธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญกับอนาคต ซึ่งทำให้มีค่านิยมบางประการที่ทำให้การดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวัง