

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบเชิงสาเหตุความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอลำดับแนวความคิดและทฤษฎีจากการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารงานวิจัย เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ บทความทางวิชาการเพื่อให้เกิดแนวคิด และสนับสนุนกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

- 1.1 ความเป็นมาของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย
- 1.2 ความหมายของธุรกิจครอบครัว
- 1.3 ความแตกต่างของธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว
- 1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว
- 1.5 ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น

ตอนที่ 2 ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

- 3.1 นิยามและความหมายของผู้ประกอบการ
- 3.2 ภาวะความเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว
- 3.3 การวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของทายาท

- 3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัว
- 3.4 การวัดภาวะผู้นำของทายาท

ตอนที่ 4 ความผูกพันของทายาท

- 4.1 นิยามของความผูกพันของทายาท
- 4.2 องค์ประกอบความผูกพันของทายาท
- 4.3 การวัดความผูกพันของทายาท

ตอนที่ 5 วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

- 5.1 นิยามและความหมายของคำว่าค่านิยมทางวัฒนธรรม
- 5.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

5.3 การวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

ตอนที่ 6 ความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัว

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จทางการเงิน

6.2 องค์ประกอบของความสำเร็จทางการเงิน

6.3 การวัดความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัว

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว (Family Business)

เมื่อก้าวถึงธุรกิจครอบครัว ผู้คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงธุรกิจขนาดย่อม เช่น ร้านขายของชำ ร้านข้าวแกง หรือร้านซ่อมที่เปิดอยู่ตามชุมชนทั่วไป เนื่องจากการเริ่มต้นธุรกิจมักเกิดจากแนวคิด พันธะสัญญา และการลงทุนจากสินทรัพย์ส่วนตัวของผู้ประกอบการและครอบครัวหรือเครือญาติ (Gersick, Davis, Hamptom and Lansberg, 1997) ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้ก็ไม่น่าจะผิดนัก เพราะแต่ในอีกมุมมองหนึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้ที่ร่ำรวยที่สุดในปี 2557 ของประเทศไทย 10 อันดับแรก ต่างก็บริหารงานให้กับธุรกิจของครอบครัว เช่น กลุ่มเซ็นทรัล ของตระกูลจิราธิวัฒน์ กลุ่มซีพี ของตระกูลเจียรวนนท์ กลุ่มไทย เบฟเวอเรจ ของตระกูลสิริวัฒนภักดี เป็นต้น (FrobThailnad, 2557 [ออนไลน์]) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วธุรกิจครอบครัวต้องพิจารณาจากเป้าประสงค์หลักของการทำธุรกิจคือ ผู้ก่อตั้งต้องการที่จะส่งต่อธุรกิจไปยังรุ่นลูกรุ่นหลานให้ดำเนินกิจการต่อไปการที่ธุรกิจสามารถดำเนินการและสร้างความมั่งคั่งได้อย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลต่อเศรษฐกิจในท้องถิ่นและระดับชาติ (Gomez-Mejia et al., 2007) โดย PeterDruckerผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการกล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวถือว่าเป็นเศรษฐกิจระดับจุลภาคที่สร้างมูลค่าให้แก่ระบบเศรษฐกิจทั่วโลก (Astrachan and Shanker, 2003; Anderson and Reeb, 2003; Morck and Yeung, 2004; Beckhard and Dyer, 1986; Klein, 2000; Heck, and Stafford, 2001; Morck and Young, 2003; Dawson, 2012) จำนวนสองในสามของกิจการทั่วโลกดำเนินการบริหารจัดการโดยครอบครัว ซึ่งอาศัยความรู้ความสามารถ และความร่วมมือของบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงานในกิจการของครอบครัว ทั้งด้านการสร้างเม็ดเงิน และการจ้างงาน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้าน (Giarmarco, 2012)

1.1 ความเป็นมาของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

จากการศึกษาผลการดำเนินการของธุรกิจครอบครัวที่มียอดขายสูงสุดของไทย 100 อันดับแรกพบว่า มีสัดส่วนรายได้สูงถึง 1 ใน 3 ของจีดีพีของประเทศ (กิตติพงศ์ อรุณพิพัฒนาพงศ์, 2554) โดยมีสัดส่วนกว่าร้อยละ 90 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (ภูษิต วงศ์หล่อสายชล และวรรณพี บานชื่นจิตร, 2551, หน้า 44-56) นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยยังถือได้ว่ามีอิทธิพลและพลวัตมากที่สุดในบรรดากลุ่มทุนไทยและพื้นเพองสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ

รวมถึงภาคอุตสาหกรรมของประเทศต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ถึงแม้จะเกิดวิกฤติทางการเงินในปี 2540 แต่ธุรกิจครอบครัวไทยกลับฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วและยังคงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจของประเทศ (เนตรนภา, 2555)

สำหรับรูปแบบของธุรกิจครอบครัวไทย แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ "ธุรกิจครอบครัวแบบมีนวัตกรรม" หมายถึง กลุ่มธุรกิจครอบครัวที่ปฏิรูปการบริหารตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีศักยภาพที่จะอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้ในอนาคต รูปแบบที่สองคือ "ธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิม" หมายถึง กลุ่มธุรกิจครอบครัว ที่ขาดการปฏิรูปการบริหาร โดยยังยึดติดอยู่กับแนวการบริหารรูปแบบเดิมๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะล่มสลายในอนาคต (เนตรนภา, 2549a)

จากการศึกษากลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ 100 ตระกูลในประเทศไทย พบว่า กลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ของไทยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ กลุ่มธนาคารพาณิชย์ (Financial Conglomerates) กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมที่ร่วมทุนกับบริษัทข้ามชาติ (industrial groups joined with multinational corporations) และธุรกิจการเกษตร (Agro-Business Groups) (Suehiro, 1989) และยังสามารถชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวของไทยควรแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ ตามแนวทางการบริหาร คือ ธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจ (Authoritarian Type) ซึ่งมีการบริหารงานจะถูกรควบคุมโดยผู้บริหารครอบครัวเพียงไม่กี่คนอย่างเบ็ดเสร็จ และธุรกิจแบบมีนวัตกรรม (Innovative Type) โดยผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีบุกเบิกนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี ซึ่งมีตัวอย่างให้เห็นมากมาย เช่น ธนาคารกสิกรไทย กลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ กลุ่มสหพัฒน์และกลุ่มเซ็นทรัล เป็นต้น (Suehiro, 2001b) ด้วยคุณลักษณะพิเศษของธุรกิจครอบครัวทำให้สามารถปรับตัวแลรอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจช่วงปี พ.ศ. 2540 มาได้โดยได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อยหรือแทบจะไม่มีผลกระทบเลย และยังสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย หากจะพิจารณาจากรูปแบบการบริหารธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยที่ยังคงสามารถยืนหยัดอยู่ได้จากช่วงวิกฤติที่ผ่านมา สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ธุรกิจครอบครัวแบบปิด (Closed Family Businesses) ธุรกิจครอบครัวที่มีลักษณะพิเศษ (Specialized Family Businesses) ธุรกิจครอบครัวแบบเครือธุรกิจเบ็ดเสร็จ (Authoritarian Family Conglomerate) และกลุ่มธุรกิจครอบครัวแบบเครือธุรกิจสมัยใหม่ (Modern Family Conglomerate) (Suehiro and Netenapa, 2004)

1.2 ความหมายของธุรกิจครอบครัว

Astrachan and Shanker (2003, p. 216) ได้กล่าวไว้ว่า การนิยามมีความสำคัญสำหรับธุรกิจครอบครัวและนักปฏิบัติไม่ใช่แค่สำหรับนักวิชาการด้านธุรกิจครอบครัวเท่านั้น เพราะความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัวควรต้องอยู่บนพื้นฐานของการนิยามร่วมกัน แต่ก็ยังมีข้อจำกัดอีกหลายอย่าง เช่น หากเราเปรียบเทียบปัญหาการทำธุรกิจครอบครัวที่จำหน่ายผลไม้เล็กๆ ในตลาดสด ย่อมมีประเด็นปัญหาและโอกาสแตกต่างจาก Wal-Mart ทั้งๆ ที่ธุรกิจทั้ง 2 ที่กล่าวมาต่างเป็นธุรกิจครอบครัวเหมือนกันจากการศึกษาวิจัยจำนวนมากพบว่า มีผู้ให้ความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัวเอาไว้แตกต่างกันตามแต่ละบริบทที่ทำการศึกษา ซึ่งการเปิดประเด็นเรื่องธุรกิจครอบครัวเริ่มต้นจากวารสาร Family Business Review โดย Lansberg, Perrow and Rogolsky. (1988) ซึ่งเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงความยากลำบากในการให้คำนิยามธุรกิจครอบครัว โดยใช้การตั้งคำถามไว้ว่า “ธุรกิจครอบครัวคืออะไร” ถึงแม้ว่าในปัจจุบันยังไม่สามารถให้คำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับของสากลได้ (Miller, Le Breton-Miller, Lester, and Cannella, 2007, pp. 832 -835) อาจเป็นเพราะความสับสนที่ว่าอะไรจะเป็นปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินความเป็นธุรกิจครอบครัว (Wortman, 1995, p. 55)

แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการจำนวนมากได้พยายามให้คำนิยามธุรกิจครอบครัวที่เป็นสากล โดยเริ่มจาก London Business School: LBS โดย Stoy Hayward (1989) กล่าวว่าธุรกิจครอบครัว หมายถึง ครอบครัวหนึ่งถือครองหุ้นในธุรกิจสูงกว่าร้อยละ 50 หรือมีอำนาจหรือสิทธิขาดในการจัดการ และมีจำนวนคณะกรรมการมาจากครอบครัวเดียวกัน ซึ่งนิยามดังกล่าวเป็นการกำหนดความสัมพันธ์อย่างง่ายเพื่อที่จะกำหนดนิยามให้สามารถวัดได้ (Hulshoff, 2001) แต่ในความเป็นจริงแล้วธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมากถือครองหุ้นน้อยกว่าร้อยละ 50 สะท้อนถึงความจริงที่ว่าธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมาก แม้ว่าจะถือหุ้นส่วนที่ถือเพียงร้อยละ 10 หรือ 15 แต่กลับมีอิทธิพลอย่างสูงในธุรกิจเหนือคณะกรรมการบริหาร ด้วยวิธีการบริหารที่ไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ความเห็นของ LBS นักวิชาการจำนวนมากยังคงมีข้อโต้แย้ง เพราะเห็นว่าควรพิจารณาธุรกิจครอบครัวทั้งในสภาพคงที่และพลวัต (Static and Dynamic) กล่าวคือ ผู้ก่อตั้งและสมาชิกคนอื่นๆ ในธุรกิจครอบครัวควรมีแผนรวมทั้งความตั้งใจที่จะส่งผ่านความเป็นเจ้าของธุรกิจไปยังทายาทคนอื่นๆ หรืออย่างน้อยที่สุดไปยังทายาทอื่น ๆ ในรุ่นต่อไป ในอนาคตซึ่งถือเป็นความต้องการขั้นต่ำที่สุดสำหรับธุรกิจครอบครัว (Ward, 2004) ต่อมา Litz (1995) ได้ให้คำนิยามธุรกิจครอบครัวชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยแสดงให้เห็นภาพของธุรกิจครอบครัวแบบคงที่ หรือภาพธุรกิจแบบมีโครงสร้างและภาพธุรกิจครอบครัวที่เป็นพลวัต อธิบายโดยใช้มิติโครงสร้างขององค์กร เช่น การเป็นตัวแทนของครอบครัวในฐานะเจ้าของ การจัดการและการมีสิทธิมีเสียงในคณะกรรมการบริหาร ในส่วนมุมมองธุรกิจครอบครัวที่เป็นพลวัต จะฉายภาพตรงกันข้ามกับแบบแรก คือจะ

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกทายาทซึ่งเป็นหนึ่งในสมาชิกครอบครัวที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้จะมาสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอนาคต (Litz, 1995, Neubauer and Lank, 1998) ส่วน Westhead and Cowling (1997) กล่าวว่าธุรกิจครอบครัว เป็นธุรกิจที่ถือหุ้นส่วนใหญ่โดยกลุ่มตระกูลหนึ่งซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการแต่งงาน มีสิทธิ์ในการออกเสียงพ้อที่จะควบคุมการบริหารจัดการธุรกิจได้ และมีการวางแผนเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป สอดคล้องกับ Chua, Chrisman and Sharma (1999) ที่ได้ให้คำนิยามว่าธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่ดำเนินการและบริหารจัดการด้วยเจตนาของการเป็นธุรกิจที่ถือครองโดยสมาชิกของครอบครัวเดียวกันหรือสมาชิกในครอบครัวไม่กี่คน และสามารถรักษาธุรกิจไปยังรุ่นต่อไปของครอบครัวส่วน Habbershon and Williams (1999) ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่านอกจากความเป็นเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นตัวกำหนดความเป็นธุรกิจครอบครัวซึ่งไม่พบในธุรกิจอื่นทั่วไป โดยพิจารณาจากทรัพยากรของธุรกิจ เช่น ความรู้ ทักษะ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นตัวกำหนดสถานภาพของการเป็นธุรกิจครอบครัว ทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่จะอธิบายบทบาทของครอบครัวที่มีต่อหน้าที่และผลการประกอบการสัมพันธ์กับธุรกิจนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การนิยามและทำความเข้าใจธุรกิจครอบครัวไม่ได้เป็นสิ่งที่จะอธิบายความเป็นธุรกิจครอบครัวได้ทั้งหมดอย่างสมบูรณ์ การศึกษาวิจัยในปัจจุบันจึงพยายามที่จะศึกษาโดยเน้นวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบของการดำเนินการทางธุรกิจ เช่น ความมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมขององค์กร การบริหารจัดการ เป็นต้น โดย Klein (2000) ได้ให้ข้อเสนอว่าการอธิบายความหมายของธุรกิจครอบครัวควรพิจารณาจากฐานความรู้เกี่ยวกับการให้คำจำกัดความของคำว่าธุรกิจครอบครัว แนวคิดของนักวิจัย ควรพิจารณาสภาพแวดล้อมอื่นๆ ตลอดจนความชัดเจนในขอบเขตระหว่างครอบครัวและธุรกิจ ถ้าครอบครัวมีอิทธิพลในธุรกิจ และอิทธิพลที่ว่ามีมาจากความเป็นเจ้าของ (Ownership) การควบคุม (Control) หรือการจัดการ (Management) นั้นหมายความว่าธุรกิจดังกล่าวเป็นธุรกิจครอบครัว สำหรับ Colli(2003, p. 30) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าธุรกิจครอบครัวเอาไว้ว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง สมาชิกครอบครัวคือหัวหน้าฝ่ายบริหาร อย่างน้อยที่สุด 2 รุ่นที่ควบคุม บริหารธุรกิจ และถือหุ้นโดยครอบครัวอย่างน้อยร้อยละ 5 ของการออกเสียงในขณะที่ Miller and Le Breton-Miller (2005) ให้คำจำกัดความว่าครอบครัวที่ควบคุมธุรกิจแบบมหาชนหรือแบบบริษัทส่วนตัวโดยให้ครอบครัว (หรือผู้เกี่ยวข้องในครอบครัว) ควบคุมหุ้นหรือเสียงส่วนใหญ่ โดยมีสมาชิกหนึ่งคนหรือมากกว่านั้นดำรงตำแหน่งหลักในงานบริหารและสมาชิกมากกว่าหนึ่งรุ่นทำงานอยู่ภายในธุรกิจนี้ นิยามนี้ยังใช้อ้างอิงถึงธุรกิจครอบครัวและธุรกิจส่วนตัวได้อีกด้วย Poza (2010, p. 4) ได้ให้คำนิยามธุรกิจครอบครัวไว้ดังนี้ 1) เป็นธุรกิจที่ถือหุ้นอย่างน้อยร้อยละ 15 โดยสมาชิกในครอบครัวสองคนหรือมากกว่านั้น 2) สมาชิก

ครอบครัวทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ หรือเป็นผู้ถือหุ้น และมีอิทธิพลในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท การบริหารจัดการ มีการสร้างวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง 3) มุ่งหวังที่จะส่งผ่านธุรกิจไปยังสมาชิกของครอบครัวในรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่องจะเห็นได้ว่าค่านิยมส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่ความเป็นเจ้าของ และการจัดการ (Lansberg et al.,1988).ระดับความเกี่ยวข้องของครอบครัว (Tagiuri and Davis, 1996) และความเป็นไปได้ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว (Ward, 1987) ความเป็นเจ้าของ การโอนรวมทั้งการควบคุมของสิทธิในทรัพย์สินไปยังธุรกิจ ในทางตรงข้าม ธุรกิจครอบครัวเกี่ยวข้องกับการจัดการที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของการควบคุมทิศทางกลยุทธ์และการดำเนินงาน ของธุรกิจด้วยเช่นกัน (Churchill and Hatten, 1987)

ปัญหาการให้ความหมายหรือนิยามของธุรกิจครอบครัวเกิดขึ้นจากการขาดความสอดคล้องขององค์ประกอบของความเป็นครอบครัว และสมาชิกในครอบครัวทั้งในความสัมพันธ์ทางสายเลือดโดยตรงกับผู้ก่อตั้งธุรกิจหรือเกิดจากในความสัมพันธ์ทางกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นคู่สมรส หรือบุตรบุญธรรม (Handler ,1989a) การให้ความหมายหรือค่านิยมควรพิจารณาจาก ระดับความเป็นเจ้าของ และการเข้าไปมีส่วนในการบริหารจัดการของสมาชิกครอบครัว ความเป็นอิสระระหว่างระบบย่อย การถ่ายโอนระหว่างรุ่น และเงื่อนไขอื่นๆ ที่มีความหลากหลาย ด้วยความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวกับธุรกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตาม โครงสร้างและขนาดของธุรกิจ (Birley, 2001) ธุรกิจสามีและภรรยา มีความแตกต่างกันอย่างมากกับธุรกิจขนาดใหญ่เมื่อพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกครอบครัวในความเป็นเจ้าของและการจัดการธุรกิจแบบวันต่อวัน และจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมการให้ค่านิยมและความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัวจากงานวิจัยต่างๆ สรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 พัฒนาการของนิยามความหมายของธุรกิจครอบครัว (Family Business)

ผู้ให้คำนิยาม	ความหมาย
Barnes and Hershon, 1976	การควบคุมกิจการและความเป็นเจ้าของที่อยู่ในมือของบุคคลหรือสมาชิกของครอบครัวเดียว
Rosenblatt, de Mik, Anderson and Johnson, 1985	ธุรกิจที่เจ้าของส่วนใหญ่หรือการควบคุมตั้งอยู่ภายในครอบครัวเดียวและซึ่งสมาชิกคนเดียวหรือสองคนของครอบครัว เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ
Ward, 1987	ธุรกิจที่จะส่งต่อไปยังรุ่นต่อไปของครอบครัวเพื่อการจัดการและควบคุม
Lansberg, Perrow and Rogolsky, 1988	ธุรกิจที่สมาชิกของครอบครัวมีการควบคุมตามกฎหมายในการเป็นเจ้าของธุรกิจ
Handler, 1989	องค์กรที่เป็นผู้ตัดสินใจและวางแผนสำหรับการสืบทอดการเป็นผู้นำได้รับผล โดยสมาชิกที่ทำหน้าที่ในการจัดการหรือคณะกรรมการ
Donckels and Fröhlich, 1991	สมาชิกครอบครัวในครอบครัวหนึ่งเป็นเจ้าของ 60% หรือมากกว่านั้นในกรรมสิทธิ์หุ้นส่วนของธุรกิจ
Gallo and Sveen, 1991	ธุรกิจที่เจ้าของถือหุ้นส่วนใหญ่และควบคุมทั้งหมด
Stoy Hayward, 1992	ธุรกิจต้องมีหลักเกณฑ์ข้อหนึ่งต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - มากกว่าร้อยละ 50 ของหุ้นที่เป็นเจ้าของโดยหนึ่งครอบครัว - อย่างน้อยร้อยละ 50 ของการจัดการมาจากครอบครัวหนึ่ง - นัยสำคัญของจำนวนคณะกรรมการมาจากครอบครัวเดียว
Daily and Dollinger, 1992	สองคนหรือมากกว่านั้นที่มีนามสกุลเหมือนกันตามรายการเป็นเจ้าหน้าที่ในธุรกิจและ/หรือระดับสูง/ผู้จัดการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเจ้าของในธุรกิจ
Carsrud, 1994	ความเป็นเจ้าของธุรกิจและการสร้างนโยบายถูกกำหนดโดยสมาชิกของ “กลุ่มญาติพี่น้อง”

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้ให้คำนิยาม	ความหมาย
Litz, 1995	ธุรกิจที่อาจจะพิจารณาว่าเป็นธุรกิจครอบครัวต่อขอบเขตที่การเป็นเจ้าของและการจัดการมีความเข้มข้นภายในหน่วยครอบครัว และต่อขอบเขตที่สมาชิกพยายามที่จะประสบความสำเร็จและ/หรือการรักษาความสัมพันธ์ของครอบครัวกับองค์กร
Shanker and Astrachan, 1996	<ul style="list-style-type: none"> - การนิยามแบบกว้างๆ: ครอบครัวมีผลต่อการควบคุมทิศทางกลยุทธ์และธุรกิจที่มีเจตนาที่จะรักษาในครอบครัว - การนิยามระดับกลาง: หลักเกณฑ์ก่อนหน้า + ผู้ก่อตั้งหรือผู้ดำรงตำแหน่งคนก่อนในการดำเนินธุรกิจ - การนิยามแบบแคบ: หลักเกณฑ์ก่อนหน้า และ ธุรกิจที่มีรุ่นต่างๆ มากเกี่ยวข้อง มีความเกี่ยวข้องกับครอบครัวโดยตรงในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน และมีสมาชิกมากกว่าหนึ่งคนที่รับผิดชอบต่อการจัดการ
Tagiuri and Davis, 1996	ธุรกิจที่สมาชิกสองคนหรือมากกว่านั้นมีผลโดยตรงต่อธุรกิจผ่านการผูกมัดของญาติพี่น้อง บทบาทการจัดการ หรือสิทธิการเป็นเจ้าของ
Westhead and Cowling, 1997	<p>การนิยามเจ็ดข้อสำหรับครอบครัวธุรกิจในการพิจารณาว่าเป็นหนึ่งองค์ประกอบหรือมากกว่านั้นดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเข้าใจถึงการเป็นหัวหน้าบริหาร/ผู้อำนวยการจัดการ/ประธานที่เป็นธุรกิจของครอบครัว - การออกเสียงส่วนใหญ่เป็นของสมาชิกในครอบครัวขนาดใหญ่ที่เกี่ยวข้องกันทางสายเลือดหรือโดยการแต่งงาน - หนึ่งทีมหรือมากกว่านั้นถูกดึงมาจากกลุ่มครอบครัวเดียวที่เป็นเจ้าของธุรกิจ - บริษัทมีประสบการณ์ในการสืบทอดการเป็นเจ้าของไปยังรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อมาของสมาชิกครอบครัว

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้ให้คำนิยาม	ความหมาย
Chua, Chrisman and Sharma, 1999	ธุรกิจครอบครัวเป็นการดำเนินธุรกิจและจัดการด้วยเจตนาต่อการสร้างและการติดตามวิสัยทัศน์ของบริษัทโดยการควบคุมของสมาชิกในครอบครัวเดียวกันหรือสมาชิกของครอบครัวในวิธีการที่รักษาไว้ให้กับรุ่นต่อไปของครอบครัวหรือหลายๆ ครอบครัว
Colli, 2003	สมาชิกครอบครัวคือหัวหน้าฝ่ายบริหาร อย่างน้อยที่สุด 2 รุ่นที่ควบคุมและบริหารธุรกิจ และถือหุ้นโดยครอบครัวอย่างน้อยร้อยละ 5 ของการออกเสียง
Miller and Le Breton-Miller, 2003	ครอบครัวมีความเป็นเจ้าของอย่างเพียงพอต่อการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารของบริษัท และอย่างน้อยที่สุดมีผู้บริหารหนึ่งคนเป็นสมาชิกครอบครัว และมีเจตนารมณ์ที่จะส่งต่อธุรกิจไปยังสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไป
GEEF, 2005	<p>ธุรกิจขนาดใดๆ เป็นกิจการของครอบครัว ถ้า</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สิทธิในการออกเสียงส่วนใหญ่อยู่ในการครอบครองรวมถึงบุคคลที่ได้รับหุ้นส่วนของบริษัท เป็นสมาชิกที่อยู่ในครอบครัวเดียวกับผู้ก่อตั้งบริษัทซึ่งเป็นทั้งสมาชิกครอบครัวโดยการสืบสันดานโดยตรงและคู่สมรส 2. ครอบครัวส่วนใหญ่มีสิทธิในการออกเสียงไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม 3. ตัวแทนอย่างน้อยที่สุดคนหนึ่งของครอบครัวหรือญาติเกี่ยวข้องกับการจัดการหรือการบริหารงานของบริษัท 4. สำหรับรายชื่อบริษัท บุคคลที่ได้รับธุรกิจหรือครอบครัวของพวกเขาหรือการสืบทอดร้อยละ 25% ของสิทธิในการออกเสียงที่ควบคุมโดยหุ้นของพวกเขา
Nordqvist and Melin, 2010	ธุรกิจครอบครัวเป็นองค์กรที่มีลักษณะพิเศษ ที่สามารถเป็นทั้งผลดีหรือเป็นข้อจำกัดของกิจกรรมการเป็นผู้ประกอบการ กระบวนการ และผลจากการประกอบการ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้ให้คำนิยาม	ความหมาย
Poza, 2010	เป็นธุรกิจที่ถือหุ้นอย่างน้อยร้อยละ 15 โดยสมาชิกในครอบครัว สองคนหรือมากกว่านั้นหรือโดยหุ้นส่วนครอบครัว ครอบครัวมี อิทธิพลในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท และการจัดการ มีการ สร้างวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง สมาชิกครอบครัวทำหน้าที่เป็นที่ ประึกษาหรือคณะกรรมการหรือเป็นผู้ถือหุ้น มุ่งหวังที่จะส่งผ่าน ธุรกิจไปยังสมาชิกของครอบครัวในรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่อง

แหล่งที่มา: รวบรวม โดยผู้วิจัย (2555)

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยชาวไทยได้ให้ความหมายของคำว่า ธุรกิจครอบครัวไว้ดังนี้

สรุภชัย เตียวประเสริฐกุล (2550) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ครอบครัวเป็นผู้ที่มีความเป็นเจ้าของส่วนใหญ่ในธุรกิจ หรือมีอำนาจการควบคุมและบริหารกิจการนั้น โดยมีสมาชิกของครอบครัวตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่เข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในการดำเนินงานของธุรกิจ กล่าวโดยสรุปว่า ธุรกิจครอบครัว เป็น ระบบที่เกิดจากการรวมกันระหว่างความเป็นครอบครัวและความ เป็นธุรกิจ โดยมีสมาชิกของครอบครัวที่เป็นเจ้าของ เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กรเสมอ

อำพล นววงศ์เสถียร (2551, p. 15) ให้ความหมายของคำว่าธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่มีในครอบครัวที่มีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือจากการสมรส โดยมีสมาชิกในครอบครัวส่วนหนึ่งเป็นผู้บริหารจัดการธุรกิจ ที่มีสิทธิเพียงพอในการควบคุม บริหารจัดการ วางแผนและกำหนดนโยบาย รวมถึงเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจ และที่สำคัญคือต้องมีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ธุรกิจไปสูทายาทรุ่นต่อไป

นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง รูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการความมั่นคงทางการเงินของครอบครัว ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดี มีงานทำ หาเลี้ยงตัวเองได้

ถึงแม้ว่าจะยังไม่สามารถหาคำอธิบายหรือให้คำจำกัดความธุรกิจครอบครัวที่ความ สอดคล้องได้ในทุกองค์ประกอบก็ตาม แต่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสนใจไปที่ 3 ประเด็นหลัก คือ (1) ระดับความเป็นเจ้าของ (2) การมีส่วนร่วมในการควบคุมบริหารจัดการธุรกิจของสมาชิกใน ครอบครัว และ (3) ความตั้งใจในการที่จะถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังสมาชิกของครอบครัวรุ่นต่อไป ผู้วิจัยสรุปคำนิยามของธุรกิจครอบครัวได้ดังต่อไปนี้ ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ธุรกิจที่มีกลุ่มสมาชิกของครอบครัวหนึ่งที่มีความสัมพันธ์จากการสืบสายเลือดหรือจาก

การแต่งงาน มาทำธุรกิจร่วมกันในรูปแบบของผู้ถือหุ้น และเป็นผู้บริหาร มีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ กำหนดนโยบาย และสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจได้ โดยครอบครัวมีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางของบริษัท และที่สำคัญคือต้องมีความตั้งใจที่จะถ่ายโอนไปสู่ทายาทซึ่งเป็นสมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อไป

1.3 ความแตกต่างของธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

การศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจทั่วไปในมีอยู่หลากหลายประเด็น เช่นการศึกษาของ Le Breto-Miller and Miller (2006) กล่าวว่าผู้บริหารระดับสูง (CEO) ของธุรกิจครอบครัวจะอยู่ในตำแหน่งนานกว่า (15 ปีขึ้นไป) และให้ความสำคัญกับการส่งมอบธุรกิจของตนไปยังลูกหลานที่จะมารับสืบทอดกิจการต่อไป ในขณะที่ธุรกิจครอบครัวมีแนวโน้มที่จะมีแผนและกลยุทธ์ที่จะช่วยสร้างความยั่งยืนในกับธุรกิจของครอบครัว (Enstey, 2006) นอกจากนี้ประเด็นของการบริหารธุรกิจแล้วธุรกิจครอบครัวมีประเด็นที่ต้องบริหารจัดการเพิ่มขึ้นคือครอบครัวซึ่งเป็นแหล่งที่มาของทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจ (Lester et al., 2006) ส่วนการศึกษาของ Meyer et al. (1989) ได้แย้งว่า ธุรกิจครอบครัวมักจะเจริญเติบโตช้ากว่าและมีกระบวนการในการตัดสินใจที่ช้ากว่าธุรกิจทั่วไป เนื่องจากธุรกิจครอบครัวมีความลังเลที่จะการลงทุนในโครงการที่มีความเสี่ยงสูงและบางครั้งทำให้พลาดโอกาสทางธุรกิจไป (Gersick et al., 1997; Cabrera-Suárez, Saá-Pérez and García-Almeida, 2001; Liu, W., Yang, H., and Zhang, G., 2012) นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวมักถูกมองว่ามีนวัตกรรมน้อยกว่าธุรกิจทั่วไป (Gomez-Mejia, Larraza-Kintana and Makri, 2003) และที่สำคัญธุรกิจครอบครัวมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมุ่งที่จะรักษาสถานะเดิมของการทำธุรกิจเอาไว้ (Kellermanns and Eddleston, 2006; Liu et al., 2012) และจากการศึกษาของ Jorissen, Laveren, Martens and Reheul, (2005) พบว่าธุรกิจครอบครัวและธุรกิจทั่วไปมีความแตกต่างกัน ในประเด็นดังต่อไปนี้ (1) ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารระดับสูง (CEO) (Zhao and Seibert, 2006)(2) การวางแผนระยะสั้น (Charles, Chen, Li, Su and Yao, 2012) และ (3) การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงินรวมถึงระบบการให้รางวัล

จะเห็นได้ว่าการศึกษาความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจทั่วไปนั้น มีอยู่หลากหลายมิติ สืบเนื่องมาจากธุรกิจครอบครัวที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีวิธีในการบริหารงานแตกต่างจากธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก และธุรกิจครอบครัวที่มีการสืบทอดมาหลายรุ่น ย่อมแตกต่างจากธุรกิจครอบครัวที่เริ่มมีการวางแผนสืบทอดธุรกิจ เป็นต้น ความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจโดยทั่วไปนั้นมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม กลยุทธ์ทางธุรกิจ ลักษณะผู้บริหารหรือภาวะผู้นำ เป็นต้น ซึ่งมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นธุรกิจครอบครัวจากอิทธิพลของความเป็นครอบครัวที่ส่งผลกระทบต่อ

ต่อธุรกิจ จึงทำให้เกิดความแตกต่างดังกล่าวเกิดขึ้น สามารถสรุปความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจทั่วไป เปรียบเทียบแสดงให้เห็นดังตาราง 1 ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจทั่วไป

ประเด็นที่ศึกษา	ชื่อผู้วิจัย	ธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจทั่วไป
ความเป็นเจ้าของ	Achmad, Rusmin, Neilson and Tower (2009).	ความเป็นเจ้าของอยู่ในเฉพาะกลุ่มของเครือญาติ	กระจายความเป็นเจ้าของ ไม่ใช่กลุ่มเครือญาติ
	Morck, Wolfenzon and Yeung (2005).	มีช่องว่างระหว่างกระแสเงินสดและสิทธิการเป็นเจ้าของ	ไม่มีช่องว่างระหว่างกระแสเงินสดและสิทธิการเป็นเจ้าของ
	Andres (2008)	ความเป็นเจ้าของกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มคนในตระกูลเดียวกัน	มีความหลากหลายของความเป็นเจ้าของ
การกำกับดูแลกิจการ	Sirmon, Arregle, Hitt and Webb (2008).	เจ้าของและการควบคุมของผสานเป็นเนื้อเดียวกัน	แยกเป็นเจ้าของและควบคุมอย่างชัดเจน
	Parada, Nordqvist, and Gimeno (2010).	คณะกรรมการบริษัทมาจากคนในครอบครัว	คณะกรรมการบริษัทมาจากบุคคลภายนอกและมีความหลากหลาย
	Gedajlovic, Lubatkin and Schulze (2004).	ปิดบังข้อมูล	โปร่งใสและเปิดเผย
ผลตอบแทนที่ได้	Chrisman, Kellermanns, Chan, and Liano (2010).	ความสำคัญไม่ได้อยู่ที่ผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว	ส่วนใหญ่เป็นตัวเงินหรือคิดเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ
	Anderson and Reeb (2003a)	ผลประโยชน์ส่วนตัวสำหรับครอบครัว	ไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัว

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ชื่อผู้วิจัย	ธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจทั่วไป
รางวัล	Beehr, Drexler and Faulkner (1997).	ประเมินผลตามความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ยึดหลักเชื้อสาย เล่นพรรคเล่นพวก	ประเมินตามผลสำคัญของงานและความสามารถของแต่ละบุคคล
	Ram (1994)	ยอมตามใจเครือญาติ	การให้รางวัลแก่พนักงานมีพื้นฐานขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงาน
	Chua, Chrisman, and Bergiel (2009).	มีกฎเกณฑ์เฉพาะบางคน	มีกฎเกณฑ์ที่เสมอภาค
เครือข่าย	Ingram and Lifschitz (2006)	ความสัมพันธ์ที่ฝังอยู่ในเครือข่ายเครือญาติ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล	ความสัมพันธ์ภายนอกบนพื้นฐานของธุรกิจ
	Muntean (2009)	ใช้ตัวบุคคลเป็นตัวกลางในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม	ใช้บริษัทเป็นสื่อกลางในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
ผู้นำ	Oswald, Proto and Sgroi (2009).	ยึดที่มั่น, ดำรงตำแหน่งนาน	มีอัตราการหมุนเวียนของผู้นำสูง
	Jorissen, Laveren, Martens and Reheul (2005)	ความรู้ความสามารถเกิดจากการเรียนรู้จากงานที่ทำ	การศึกษาในศาสตร์เฉพาะด้าน
	Pérez-González (2006)	เลือกผู้นำจากกลุ่มเครือญาติ	เลือกผู้นำจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริง
ความก้าวหน้าในอาชีพ	Galambos (2010)	ขึ้นอยู่กับสมาชิกครอบครัว	ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร
		ไม่ค่อยมีความก้าวหน้าในอาชีพ การก้าวเข้าสู่งานในระดับที่สูงขึ้นต้องใช้เวลาานาน	มีเส้นทางความก้าวหน้าที่สั้น พนักงานสามารถเลื่อนตำแหน่งไปในระดับสูงขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเด็นที่ศึกษา	ชื่อผู้วิจัย	ธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจทั่วไป
การบริหารจัดการ	Greenhalgh (1994)	กุมอำนาจ เผด็จการ	มอบหมายงานไปยังมืออาชีพ
	Zellweger and Astrachan, (2008)	ใช้อารมณ์ ความรู้สึก และการคาดเดา	มีหลักเกณฑ์ วิเคราะห์เหตุผล
	Morck and Yeung (2003)	ไม่ค่อยสร้างนวัตกรรมใหม่ มักรักษาวิธีการแบบเดิมๆ	มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการการทำงาน
	Zhang and Ma (2009)	ให้ความช่วยเหลือเฉพาะพวกพ้องหรือเครือญาติของตน	มีระเบียบในการออกคำสั่งและการควบคุมการทำงาน

แหล่งที่มา: คัดแปลงมาจาก Stewart A. and Hitt M. A. (2012)

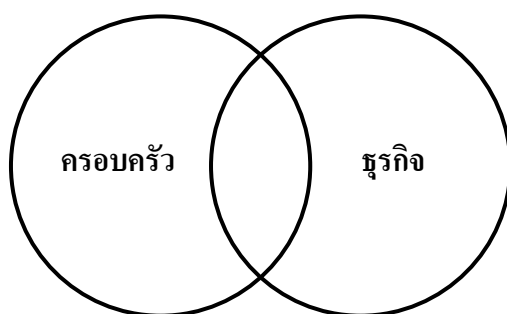
จากตารางข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จมักจะมีลักษณะเฉพาะของธุรกิจครอบครัวคือความสัมพันธ์ที่ผสมผสานกันระหว่างความเป็นเจ้าของครอบครัว และธุรกิจ อันเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละครอบครัวในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จหรือให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการทั้งในด้านครอบครัวและด้านธุรกิจ จุดเด่นของธุรกิจครอบครัว คือ ความเป็นครอบครัว ซึ่งหมายถึง การมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Unity) มีวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีความซื่อสัตย์และรักษาความลับ (Loyalty and Confidentiality) ความทุ่มเทให้กับงานและความรับผิดชอบจากความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกิจการ (Devotion and Intrapreneurial Spirit) ในทางกลับกัน ธุรกิจครอบครัวก็มีจุดด้อยซึ่งเป็นปัญหาสำคัญและยากต่อการจัดการ คือ เรื่องของอารมณ์และสัญชาตญาณส่วนบุคคล (Emotion and Instinct) นอกจากนี้เป้าหมายสำคัญของธุรกิจครอบครัวมิได้อยู่ที่การทำกำไรสูงสุดหรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น แต่ยังมีเป้าหมายสำคัญในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังสมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อไปเพื่อสร้างเป็นตำนานและความภาคภูมิใจของครอบครัวต่อไป

1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว

ทฤษฎีพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัว (The Three Dimension of Family Business)

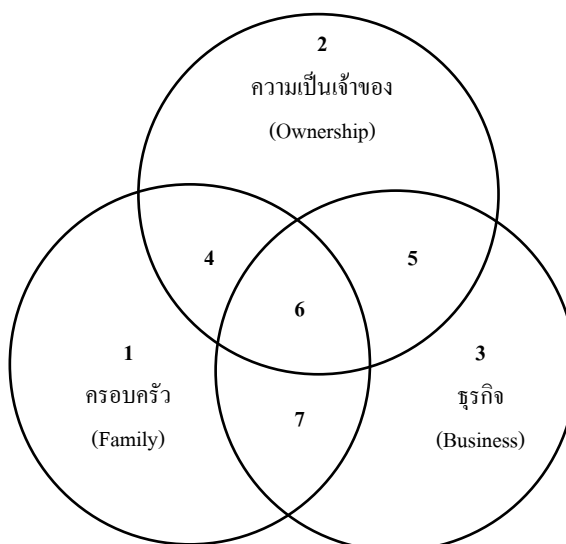
การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวจำนวนมากถูกสนับสนุนโดยทฤษฎีระบบซึ่งเป็นการศึกษาภาพกว้าง โดยมุ่งเน้นไปที่การศึกษาในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างระบบของธุรกิจและระบบครอบครัว ซึ่งเราก็นำมาเชื่อมโยงกับความคิดของการดำเนินธุรกิจที่เป็นระบบซึ่งอาจจะระบบเปิด

หรือปิด ส่วนการศึกษาในระบบครอบครัวมักจะทำให้ความสำคัญกับเท่าเทียมกัน หรือสิทธิของตนเอง อันที่จริงทฤษฎีระบบครอบครัวมักเป็นระบบปิด เนื่องจากเป็นระบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแต่ละคน (James, Jennings and Breitreuz, 2012) แต่สำหรับธุรกิจครอบครัวแล้วระบบทั้งสองนั้นต่างมีความสัมพันธ์กันและมีความทับซ้อนในบทบาทของสมาชิกบางกลุ่ม ดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 ความทับซ้อนของบทบาทสมาชิกครอบครัวและธุรกิจ
แหล่งที่มา: Barrett (2014)

การศึกษาธุรกิจครอบครัวในยุคแรกๆเป็นการศึกษาผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของระบบครอบครัวและระบบธุรกิจซึ่งจากการศึกษาส่วนใหญ่พบว่ามีผลออกมาในเชิงลบ (Barrett, 2014) เพราะนอกจากระบบครอบครัวและธุรกิจแล้ว ยังมีระบบย่อยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาธุรกิจครอบครัวที่ถูกละเลยไป เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความซับซ้อนในบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจครอบครัว จากนั้น Tagiuri and Davis (1996) ได้สร้างแบบจำลอง 3 วง เพื่อใช้ในการอธิบายถึงบทบาทที่ทับซ้อนกันด้วยทฤษฎีระบบ โดยแบ่งระบบของธุรกิจครอบครัวออกเป็น 3 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบครอบครัว (Family System) ระบบความเป็นเจ้าของ (Owner System) และระบบธุรกิจ (Business System) โดยทั้ง 3 ระบบต่างมีความสัมพันธ์ที่ทับซ้อนกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนมากที่ได้ทำการศึกษาธุรกิจครอบครัวในขนาดที่แตกต่างกัน ที่สนับสนุนว่าความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเจ้าของและการบริหารธุรกิจนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจครอบครัวเช่นกัน (Gersick et al., 1997, p. 5) จะเห็นได้ว่าทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบายความเป็นธุรกิจครอบครัว ด้วยการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสามระบบย่อย ได้แก่ ระบบกับครอบครัว (Family) ระบบการบริหารธุรกิจ (Management) และระบบความเป็นเจ้าของ (Ownership) ดังแสดงให้เห็นในภาพประกอบที่ 2.3



ภาพประกอบที่ 2.2 แบบจำลอง 3 วง (Three-circle Model)

แหล่งที่มา: Gersick et al., 1999: 287

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อันซับซ้อนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจครอบครัว แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ มิติด้านครอบครัว มิติด้านธุรกิจ และมิติด้านความเป็นเจ้าของ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีพื้นที่บางส่วนทับซ้อนกัน โดยสมาชิกคนหนึ่งอาจมีบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาท จึงทำให้เกิดบทบาทของสมาชิกครอบครัวที่แตกต่างกัน ดังนี้

หมายเลข 1 หมายถึง สมาชิกครอบครัวที่ไม่ได้เป็นเจ้าของธุรกิจและไม่ได้ทำงานในธุรกิจของครอบครัว

หมายเลข 2 หมายถึง พนักงานหรือมืออาชีพที่ทำงานในธุรกิจครอบครัวโดยมิใช่สมาชิกในครอบครัว

หมายเลข 3 หมายถึง ผู้ถือหุ้น ซึ่งมีบทบาทเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่มิใช่สมาชิกครอบครัว และไม่ได้ทำงานอยู่ในธุรกิจครอบครัว

หมายเลข 4 หมายถึง สมาชิกครอบครัวที่ได้รับแบ่งปันหุ้นของธุรกิจครอบครัวมาบางส่วน แต่ไม่ได้ทำงานในธุรกิจของครอบครัว

หมายเลข 5 หมายถึง สมาชิกครอบครัวที่เข้าทำงานในธุรกิจครอบครัวที่ยังไม่ได้รับการแบ่งปันหุ้น

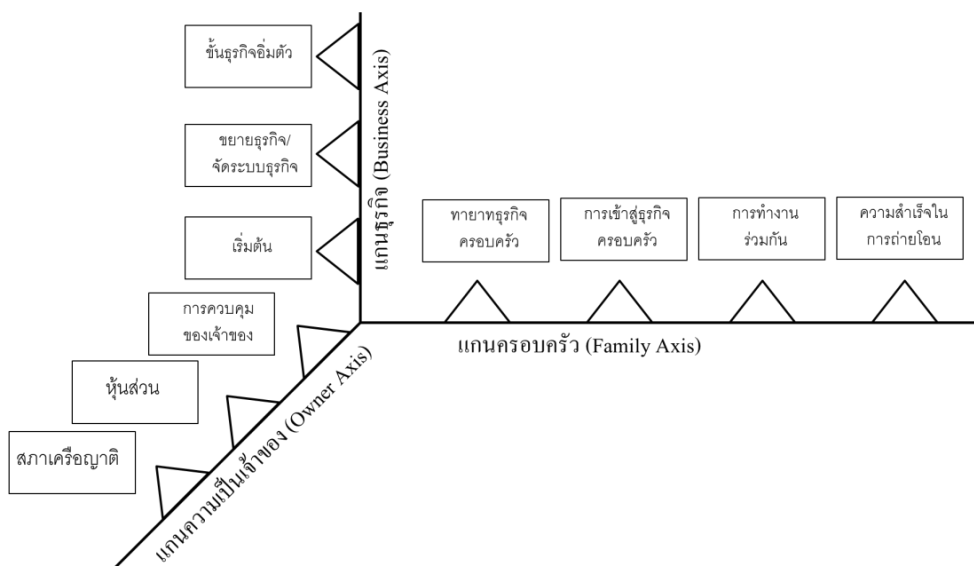
หมายเลข 6 หมายถึง บุคคลที่ถือหุ้นของธุรกิจบางส่วนและทำงานในธุรกิจครอบครัวแต่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว

หมายเลข 7 หมายถึง สมาชิกครอบครัวที่มีสิทธิความเป็นเจ้าของและทำงานในธุรกิจครอบครัว

แบบจำลอง 3 วงนี้ จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เข้าใจระบบธุรกิจครอบครัวได้อย่างชัดเจนว่าอะไรคือสาเหตุของการเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล การเกิดวิกฤติของบทบาท ลำดับความสำคัญ และขอบเขตของธุรกิจครอบครัว (Gersick, Lansberg, Davis and McCollum, 1997, p.7) ซึ่งความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวอาจเกิดจากการที่สมาชิกไม่สามารถควบคุมขอบเขตของบทบาทที่ทับซ้อนกันได้นั่นเอง (Cooper, Dewe and O'Driscoll, 2005, pp. 49-50)

พลวัตรของธุรกิจครอบครัว (Family Business Dynamic)

ด้วยธุรกิจครอบครัวแสดงถึงความสัมพันธ์ทั้ง 3 มิติ คือ ครอบครัว การจัดการ และความเป็นเจ้าของ แต่ละมิติจะดำเนินการไปข้างหน้าและพัฒนาไปทั้งสามมิติ ซึ่งถือว่าเป็นวัฏจักรของธุรกิจครอบครัว (Life Cycles of The Family Business) การพัฒนาในแต่ละมิติสามารถอธิบายได้ตามแบบจำลองพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัว (Three-Dimension Model of Family Business Development) ของ Gersicket al., (1997, pp. 27-56) ที่ได้อธิบายความหมายของแต่ละส่วนไว้ในหนังสือ Generation to Generationว่า ความเป็นเจ้าของ ครอบครัว และธุรกิจ จะถูกขับเคลื่อนไปตามวงจรแห่งกาลเวลา โดยแต่ละส่วนจะมีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาตามลำดับเฉพาะตัว ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นจะมีอิทธิพลต่อกันและกันก็มีความเป็นอิสระแยกจากกันด้วย ดังแสดงให้เห็นลำดับขั้นตอนการพัฒนาของแต่ละส่วน ในภาพประกอบที่ 2.3



ภาพประกอบที่ 2.3 แบบจำลองพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัว
แหล่งที่มา:Gersick et al., (1997)

จากภาพประกอบที่ 2.3 เป็นแบบจำลองซึ่งอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนของธุรกิจครอบครัว ตั้งแต่ครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ โดยจะก้าวไปตามระบบและลำดับขั้นของแต่ละส่วน ซึ่งแสดงถึงมุมมอง ครอบครัวเป็นแบบพลวัต (Dynamic View) โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงอธิบายได้ ดังนี้

1. มิติครอบครัว (family dimension)เป็นการพัฒนาโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในครอบครัว ได้แก่ การสมรส การเป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง ความสัมพันธ์ระหว่างทายาท ลูกเขย ลูกสะใภ้แบบแผนการสื่อสารและบทบาทของครอบครัว ซึ่งมีรูปแบบครอบครัวตามวงจรชีวิตครอบครัว (Families' Life Cycle) มีวิวัฒนาการ แบ่งได้เป็น 4 ช่วง ได้แก่

ช่วงแรกครอบครัวรุ่นหนุ่มสาว (Young Business Family) ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เจ้าของธุรกิจต้องใช้เวลาและความทุ่มเทมากในการสร้างธุรกิจ โดยมีประเด็นเรื่องการแต่งงานที่มีผลต่อการเป็นเจ้าของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง และนี่อาจเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดปัญหาในธุรกิจครอบครัวได้

ช่วงที่สอง การเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว (Entering The Family Business) ผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกครอบครัวรุ่นเก่าต้องการสนับสนุนให้ทายาทรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจ โดยกำหนดเวลาเหมาะสมที่จะก้าวเข้ามาสู่ธุรกิจของครอบครัวโดยมีการวางแผนการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของและการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพผู้ทายาทรุ่นต่อไป

ช่วงที่สามการทำงานร่วมกัน (Working Together) เมื่อสมาชิกครอบครัวเข้ามาทำงานร่วมกันในธุรกิจครอบครัว มักมีเรื่องของความสัมพันธ์ฉันท์เครือญาติเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นต้องจัดการความสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบและซับซ้อนระหว่างพ่อ-ลูก พี่-น้อง เขย-สะใภ้ ลูกพี่ลูกน้องและบรรดาเครือญาติในครอบครัว นอกจากประเด็นของความสัมพันธ์แล้วยังมีประเด็นเรื่องความแตกต่างระหว่างวัยของสมาชิกครอบครัวอีกด้วย

ช่วงที่สี่เป็นช่วงของการส่งมอบธุรกิจให้กับรุ่นต่อไป (Passing The Baton) เป็นขั้นตอนการถ่ายโอนธุรกิจจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งเป็นความต้องการของผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของรุ่นก่อนเพื่อมุ่งการเติบโตของธุรกิจครอบครัว โดยปัจจัยสำคัญของการถ่ายโอนธุรกิจคือเวลาในการส่งมอบธุรกิจและอำนาจ ซึ่งมีผลเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร วิวัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงไปสู่การจัดการแบบมืออาชีพ

2. มิติธุรกิจ (Business Dimension)เป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ โดยมีหน่วยงานหรือองค์กรที่มีระบบโครงสร้าง หรือที่เรียกว่า “องค์กรธุรกิจ” ในการประกอบธุรกิจ องค์กรธุรกิจมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงเป็นช่วงๆ จะมีลักษณะขยายและหดตัวตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ซึ่งเกิดขึ้นหมุนเวียนเรื่อยไปเป็นวงจรชีวิตของธุรกิจ (Business Life Cycle) การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจมีมิติสัมพันธ์กับครอบครัว โดยการพัฒนาธุรกิจเป็นความต้องการ

ของครอบครัวไปสู่ความก้าวหน้าให้กับทายาทรุ่นต่อไป วิวัฒนาการของธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

ช่วงเริ่มต้น (Startup) มีความสัมพันธ์กับการสร้างรูปแบบและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด เป็นการควบคุม/การจัดการแบบศูนย์กลางอำนาจโดยเจ้าของหรือผู้ประกอบการเพียงคนเดียวโดยตรง รูปแบบโครงสร้างองค์กรมีลักษณะไม่เป็นทางการและไม่ซับซ้อน โดยทุกขั้นตอนของการจัดการองค์กรที่กำหนดขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปปฏิบัติและอาจมีการปรับเปลี่ยนบางขั้นตอนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย สำหรับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร เป็นแบบทางเดียวคือมาจากเจ้าของธุรกิจหรือจากผู้ประกอบการเพียงคนเดียว

ช่วงขยายตัว (Expansion/Formalization) เป็นช่วงการพัฒนาขององค์กรซึ่งจะมีความซับซ้อนมากขึ้น มีการวางแผนสำหรับธุรกิจใหม่หรือจะขยายธุรกิจ เพื่อปรับโครงสร้างและการจัดการองค์กรให้มีรูปแบบเป็นทางการมากขึ้น รวมถึงการมอบหมายและกระจายอำนาจการควบคุม/บริหารจัดการให้กับสมาชิกครอบครัวหรือเปิดรับบุคคลภายนอกเข้ามาร่วมในธุรกิจ ตลอดจนลดระดับการควบคุม/อำนาจของเจ้าของหรือผู้ประกอบการโดยตรง เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้นและเริ่มอยู่ตัว เจ้าของและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องประเมินผลการบริหารงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่มุ่งมั่นไว้ รวมถึงทบทวนวิสัยทัศน์ของธุรกิจใหม่

ช่วงเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นช่วงการพัฒนาธุรกิจไปสู่การเติบโตจนถึงจุดอิ่มตัวหรือเติบโตอยู่ในระดับคงที่ ซึ่งเป็นความท้าทายของเจ้าของหรือผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวว่ามีเป้าหมายต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือต้องการให้ธุรกิจดำเนินไปตามระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมๆ โดยไม่ปรับเปลี่ยน ซึ่งอาจจะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ หรืออาจจะประสบความล้มเหลวจนต้องหยุดกิจการลง

3. มิติความความเป็นเจ้าของ (Ownership Dimension) การถ่ายโอนความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่งจะมีผลต่อรูปแบบและการดำเนินธุรกิจในแต่ละรุ่นที่แตกต่างกัน วิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัวมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆ ของความเป็นเจ้าของถ่ายโอนให้กับทายาทรุ่นต่อไป ทั้งโดยการจัดสรรปันส่วนและการรวมหุ้นส่วนกันของสมาชิกครอบครัว ซึ่งคุณลักษณะความเป็นเจ้าของแตกต่างกันในแต่ละช่วงของวิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่

ช่วงที่หนึ่ง คือ ควบคุมโดยเจ้าของ (Controlling Owner) เป็นช่วงตั้งแต่ผู้ก่อตั้งธุรกิจ (founder) เริ่มจัดตั้งธุรกิจขึ้นมาโดยจะมีลักษณะการควบคุม การบริหารจัดการ รวมถึงการตัดสินใจโดยเจ้าของเพียงผู้เดียว ลักษณะการควบคุมแบบเจ้าของเป็นแหล่งที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมหลักขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์ของธุรกิจ

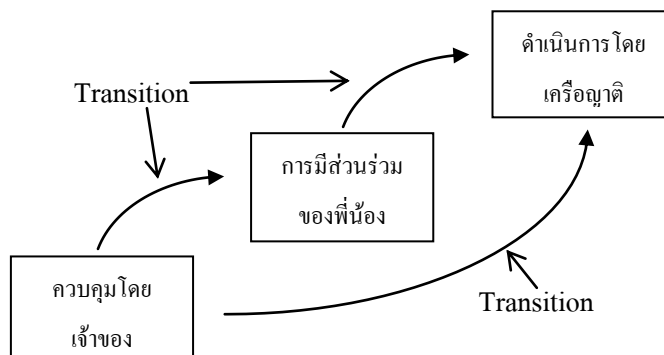
ช่วงที่สอง คือ การมีส่วนร่วมของกลุ่มพี่น้อง (Sibling Partnership) เป็นช่วงที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจมีการถ่ายโอนความเป็นเจ้าของไปสู่ทายาท พี่น้อง หรือสมาชิกจากหลายๆ ครอบครัว ที่ต้องมีคุณสมบัติพร้อมเข้ามาร่วมดำเนินธุรกิจ ธุรกิจเริ่มเติบโต องค์กรขนาดใหญ่และซับซ้อน จึงอาจจำเป็นต้องปรับ โครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจใหม่ให้สอดคล้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้นๆ รวมถึงการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ เพื่อจะใช้ในการวางแผน ประสานงาน ควบคุมการดำเนินงาน และการพัฒนาการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจร่วมกันกับพี่น้อง

ช่วงที่สาม คือ ดำเนินการโดยเครือญาติ (Cousin Consortium) เป็นช่วงที่มีลักษณะของความเป็นเจ้าของจะมีการส่งผ่านไปยังรุ่นลูกหลานหรือเข้าสู่รุ่นที่ 3 เข้ามาสานต่อการดำเนินธุรกิจ ลักษณะขององค์กรเติบโตเต็มที่และเริ่มที่จะหาหรือขยายธุรกิจใหม่ จึงต้องปรับเป้าหมายหรือพัฒนานโยบายเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของธุรกิจ ด้วยลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในช่วงนี้เป็นเหตุผลที่จะต้องพัฒนาระบบต่างๆ ขององค์กรไปสู่องค์กรธุรกิจอย่างมืออาชีพ โครงสร้างการถือหุ้นขององค์กรในกลุ่มธุรกิจอาจจะถูกกระจาย แต่อิทธิพลของครอบครัวยังคงมีต่อความเป็นเจ้าของในการควบคุมธุรกิจอยู่ โดยถือหุ้นในนามนิติบุคคลหรือผ่านบริษัทถือหุ้นแทน (Holding Companies) แทนบุคคล เพื่อรักษาสิทธิในการบริหารงานและการจัดการทางการเงินของธุรกิจไว้กับครอบครัว สำหรับการเปลี่ยนแปลงมิติโครงสร้างความเป็นเจ้าของจะมีขั้นตอนเช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมิติของธุรกิจและครอบครัวแบบพลวัต

จะเห็นว่า วิวัฒนาการภายในแต่ละมิติของธุรกิจครอบครัวมีการเปลี่ยนแปลงจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่ขั้นตอนหนึ่ง ทั้งเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือแบบรวดเร็ว และลำดับขั้นการเปลี่ยนแปลงจะมีมากกว่าหนึ่งขั้นในแต่ละมิติของธุรกิจครอบครัว โดยช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นไปพร้อมกันในระยะสั้นหรือระยะยาว Gersick et. al., (1997, pp. 27-56) ได้สรุปรูปแบบพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัวว่า มิติความเป็นเจ้าของ ครอบครัว และธุรกิจ มีลำดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน เพื่อก้าวไปข้างหน้าสู่จุดของการพัฒนาความเป็นเจ้าของ พัฒนาครอบครัว และพัฒนาธุรกิจ โดยจะนำเอาลักษณะพิเศษที่กำหนดขึ้นตามแนวคิดเริ่มต้นไปสู่จุดการพัฒนาทั้งสามมิติ ซึ่งจะมีรูปแบบเป็นที่ต้องการของครอบครัว เพื่อการพัฒนาไปตามความเหมาะสมและช่วงเวลาที่เคลื่อนที่ไป แต่ละมิติจะมีคุณลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงเวลาหนึ่งๆ เป็นพลวัต

Hoy and Sharma (2010) กล่าวว่า นอกจากความซับซ้อนของบทบาทของสมาชิกที่อยู่ในระบบธุรกิจครอบครัวแล้ว บทบาทของสมาชิกแต่ละคนก็อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามวงจรชีวิตธุรกิจ และครอบครัวที่เป็นพลวัต โดยมีพัฒนาการเป็นขั้นตอนซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ

โดยแต่ละช่วงมีความเกี่ยวข้องกับครอบครัวและธุรกิจที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน (Lansberg, 1999) โดยมีรายละเอียดแต่ละช่วง ภาพประกอบที่ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.4 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงแต่ละช่วงของวงจรชีวิตธุรกิจครอบครัว แหล่งที่มา. Lansberg (1999)

ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงแต่ละช่วง (Transition Between Types) ของธุรกิจครอบครัว ซึ่งอาจจะเกิดเป็นขั้นเป็นตอน หรือว่าอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงข้ามขั้นตอนได้ จะเห็นได้ว่า ระบบธุรกิจที่มีครอบครัวเป็นเจ้าของและบริหารจัดการ โดยบุคคลในครอบครัวเป็นหลัก เพื่อตอบสนองกับความมั่นคงกับคนในครอบครัว ถือเป็นลักษณะเฉพาะของธุรกิจครอบครัว โดยมีจุดเด่นคือความแน่นแฟ้นของสมาชิกในครอบครัว แต่ในทางกลับกันธุรกิจครอบครัวก็มีจุดด้อยคือ อารมณ์และความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัวเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ward (1991) ที่แบ่งความเป็นเจ้าของและการบริหารธุรกิจครอบครัวออกเป็น 3 ระยะ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่

2.3

ตารางที่ 2.3 ประเด็นของความเป็นเจ้าของและการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว

พัฒนาการด้านความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว		พัฒนาการด้านการบริหารธุรกิจครอบครัว	
ความเป็นเจ้าของ	ประเด็น	การบริหาร	ประเด็น
ระยะที่ 1: ผู้ก่อตั้ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งผ่านภาวะผู้นำ 2. การสืบทอด 3. สวัสดิการสำหรับคู่สมรส 4. การวางแผนด้านอสังหาริมทรัพย์ 	ระยะที่ 1: ความเป็นผู้ประกอบการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การอยู่รอด 2. การเติบโต
ความเป็นเจ้าของ	ประเด็น	การบริหาร	ประเด็น
ระยะที่ 2: ความเป็นหุ้นส่วนของพี่น้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. รักษาความกลมเกลียวของทีม 2. รักษาความยั่งยืนของความเป็นเจ้าของในธุรกิจของครอบครัว 3. การสืบทอดไปยังรุ่นต่อไป 	ระยะที่ 2: ความเป็นมืออาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ระบบการบริหารแบบมืออาชีพ 2. กลยุทธ์ชูบชีวิตธุรกิจ
ระยะที่ 3: การสืบทอดความเป็นเจ้าของจากรุ่นสู่รุ่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดสรรทุนของบริษัท: แบ่งหนี้สินและทุนเป็นระดับ 2. สภาพคล่องของผู้ถือหุ้น 3. จารีตประเพณีและวัฒนธรรมของครอบครัว 4. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในครอบครัว 5. การมีส่วนร่วมในกฎกติกา มารยาทของครอบครัว 6. วิสัยทัศน์และพันธกิจครอบครัว 7. การประสานธุรกิจกับครอบครัว 	ระยะที่ 3: ให้อำนาจผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (Holding Company)	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดสรรทรัพยากร 2. การลงทุนในต่างประเทศ 3. วัฒนธรรมองค์กร 4. การสืบทอดภาวะความเป็นผู้นำ 5. ประสิทธิภาพของการลงทุน 6. กลยุทธ์ 7. ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น

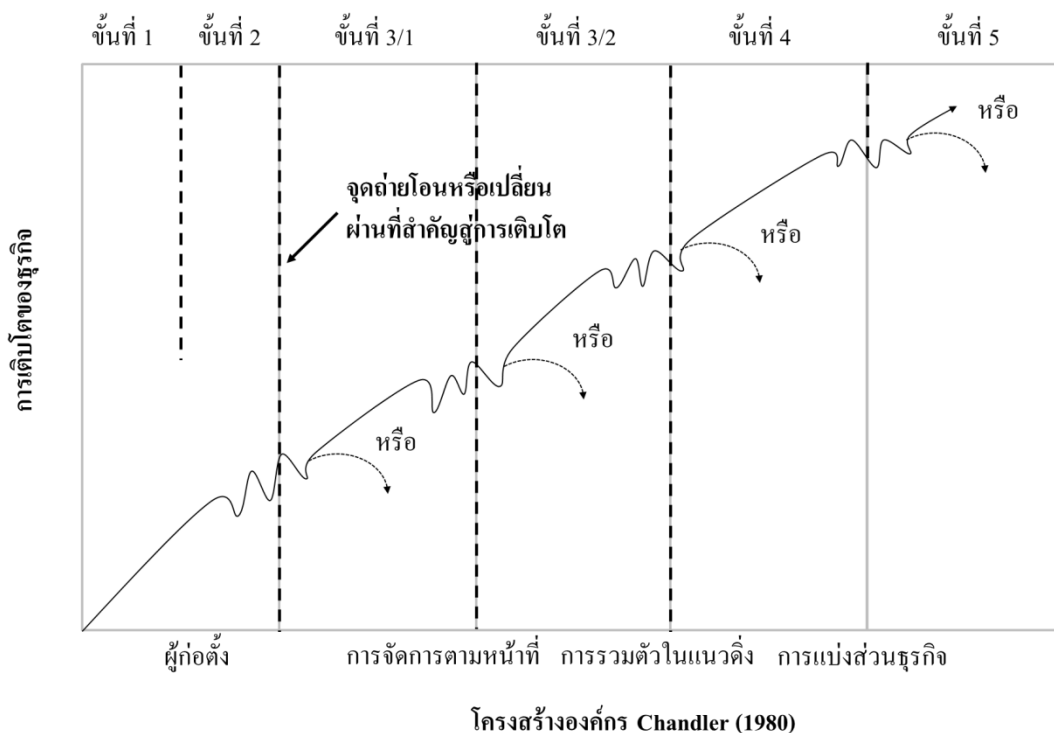
แหล่งที่มา: คัดแปลงมาจาก Ward (1991)

พลวัตของธุรกิจครอบครัวจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการถ่ายโอนธุรกิจไปยังสมาชิกรุ่นต่อไป โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ คือช่วงผู้ก่อตั้ง ที่ส่งต่อไปสู่ช่วงหุ้นส่วนพี่น้อง และช่วงของพี่น้องส่งต่อไปยังกลุ่มเครือญาติ ซึ่งรูปแบบในแต่ละช่วงในการบริหารจัดการธุรกิจและครอบครัวจะเปลี่ยนแปลงไป และอาจมีกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นตามลำดับขั้น คือ จากผู้ก่อตั้ง

ไปหุ้นส่วนพี่น้อง และส่งต่อไปสู่กลุ่มเครือญาติ หรืออาจจะมีการเปลี่ยนแปลงข้ามขั้นตอนได้ คือ มีการส่งต่อจากผู้ที่ตั้งไปสู่กลุ่มเครือญาติ จะเห็นได้ว่าในวัฏจักรธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งของครอบครัวและธุรกิจ มากกว่าธุรกิจทั่วไปที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ดังนั้นการบริหารธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จจึงต้องทำความเข้าใจในแต่ละช่วงของวัฏจักรธุรกิจครอบครัว และเตรียมความพร้อมให้กับผู้สืบทอดธุรกิจไว้ทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่จะลาออกหรือเกษียณออกไปจากบริษัท เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัวในอนาคต ซึ่งการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Transitions) จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง นั้นเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1993) เพราะมีประเด็นด้านอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย หากครอบครัวไม่สามารถถ่ายโอนธุรกิจของครอบครัวไปยังผู้นำคนใหม่ที่มีความสามารถและมีความพร้อมอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ทำให้ไม่สามารถอยู่รอด การเติบโตได้อย่างยั่งยืน และอาจรวมไปถึงการ สร้างผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวอีกด้วย ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของทายาทผู้ที่เข้ามารับมือธุรกิจของครอบครัวคือความสำเร็จในการประกอบการ ซึ่งสามารถวัดได้หลายมิติ หากทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินกิจการของครอบครัวให้มีผลประกอบการที่ดี

ทฤษฎีการถ่ายโอนธุรกิจ (Organization Transition Theory)

การถ่ายโอนธุรกิจ มีความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัว เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีผลต่อการเปลี่ยนสภาพขององค์กรจากลักษณะหนึ่งสู่อีกลักษณะหนึ่งตามความต้องการในการพัฒนาองค์กรของผู้นำเพื่อมุ่งสู่การเติบโตของธุรกิจ โดยทั่วไปองค์กรที่จัดเป็นธุรกิจครอบครัว มีวิวัฒนาการเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งธุรกิจเล็กๆ มีผู้ประกอบการเพียงคนเดียวหรือสองคน ไม่มีโครงสร้างองค์กรหรือมีการจัดการ โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ ขอบเขตอำนาจควบคุมและการจัดการเป็นแบบศูนย์กลางรวมอำนาจ (Centralization) ต่อมาเมื่อดำเนินธุรกิจจนเติบโตขึ้น กลายเป็นสิ่งที่ทำทาทขององค์กรให้ปรับตัวโดยเฉพาะ โครงสร้างและการจัดการให้ชัดเจนและเป็นทางการมากขึ้น ขั้นตอนการถ่ายโอนธุรกิจจึงเริ่มต้นขึ้นเพื่อก้าวไปสู่การเติบโตตามขั้นตอนต่างๆ ของธุรกิจ โดยแสดงขั้นตอนการเติบโตของธุรกิจตามขนาดขององค์กรจากแนวคิดของ Churchill and Lewis และ Chandler (Solymossy and Penna, 2002, pp. 6-7) ภาพประกอบที่ 2.5



ภาพประกอบที่ 2.5 การผสมผสานแนวคิดการเติบโตของธุรกิจตามขนาดขององค์กร

แหล่งที่มา: Solymossy and Penna (2002)

จากภาพ 2.5 งานวิจัยของ Solymossy and Penna (2002, pp. 6-7) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรตามแต่ละขั้นตอนการเติบโตและการขยายธุรกิจ โดยการผสมผสานแนวคิดของ Churchill and Lewis (1983) และ Chandler (1980) รวมเข้าด้วยกัน ซึ่งพบว่า ขั้นตอนที่ 1 และ 2 เป็นช่วงแรกของธุรกิจครอบครัวที่องค์กรยังมีขนาดเล็ก มีผู้ก่อตั้งขึ้นโดยบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่คน ไม่มีโครงสร้างองค์กร และการจัดการองค์กรมุ่งเพียงแค่ผลประกอบการทางธุรกิจ การเริ่มต้นของจุดถ่ายโอนหรือจุดเปลี่ยนของธุรกิจ (Transition Point) ที่สำคัญไปสู่โครงสร้างเป็นแบบตามหน้าที่ (Function Management) ในขั้นตอนการเติบโตที่ 3/D และดัดแปลงไปสู่การจัดการองค์กรแบบรวมตัวในแนวดิ่ง (Vertical Integration) ในขั้นตอนการขยายการเติบโตที่ 3/G ซึ่งเป็นการจัดการแบบศูนย์กลางอำนาจอยู่ที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้ประกอบการเพียงคนเดียว การขยายการเติบโตของธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน (Sustainable) โดยการแบ่งส่วนธุรกิจ (Divisional) อย่างเป็นสัดส่วน ในขั้นตอนที่ 4 และ 5 จะเห็นว่าจากขั้นตอนการเริ่มธุรกิจสู่ขั้นตอนการถ่ายโอนไปสู่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น ปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ผลักดันให้ธุรกิจขยายขนาดใหญ่ คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำจะมีผลต่อพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) และในงานวิจัยหลายๆ งาน ได้เสนอว่าทักษะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ทำงาน และค่านิยม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในกระบวนการจัดการภายในองค์กร และผลประกอบการทางธุรกิจ รวมถึงหากเจ้าของธุรกิจที่พัฒนา

ความสามารถที่จำเป็นในการบริหารจัดการงาน และมีกระบวนการพัฒนาองค์กรในด้านโครงสร้างสามารถนำพาธุรกิจเติบโตก้าวผ่านขั้นตอนที่ 2 ไปสู่ขั้นตอนการเติบโตต่อไปได้ดังแสดงในภาพที่ 6 (Solymossy and Penna, 2002, pp. 8-10)

1.5 ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น(Transgeneration)

การสร้างธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งย่อมมีเป้าหมายเพื่อก้าวไปสู่การเติบโตและสามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไป (Transgeneration) เพื่อรักษาความมั่นคงในระยะยาว และเป็นหลักประกันให้กับสมาชิกในครอบครัว และยังเป็นการรักษาความเป็นเอกภาพร่วมกันปกป้องและการธำรงไว้ซึ่งค่านิยมและประเพณีอันดีงามของครอบครัว ตลอดจนรักษาชื่อเสียงให้คงอยู่ตลอดไป (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) การที่ผู้ประกอบการจะสามารถนำพาธุรกิจของตนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้นั้น จะต้องผ่านช่วงเวลาหนึ่งๆ ที่เรียกว่า วัฏจักรของธุรกิจ กล่าวคือมีช่วงเวลาของการเติบโตอย่างรวดเร็วจากจุดเริ่มต้น จากนั้นคงที่ และมาถึงจุดที่ต้องการทรัพยากรเพื่อการเติบโตต่อไป (Solymossy, 2000) โดย Holland and Boulton (1984) กล่าวว่า พลวัตน์ของธุรกิจครอบครัวนั้นแบ่งออกเป็น 4 ขั้นคือ ขั้นก่อนจะเป็นธุรกิจครอบครัว ขั้นการเป็นธุรกิจครอบครัว ขั้นการปรับตัว และขั้นหลังจากเป็นธุรกิจครอบครัว โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของพัฒนาการธุรกิจครอบครัวในแต่ละขั้น

ระดับขั้น	ดำเนินธุรกิจโดย	อำนาจในการควบคุมธุรกิจ	เป้าหมาย
ก่อนการเป็นธุรกิจครอบครัว	ผู้ก่อตั้งธุรกิจ	อำนาจอยู่ที่เจ้าของเพียงผู้เดียว	ให้ความสนใจกับความสำเร็จและการอยู่รอด
เป็นธุรกิจครอบครัว	กลุ่มสมาชิกครอบครัวที่มีความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งธุรกิจ	อำนาจอยู่ที่กลุ่มสมาชิกครอบครัว	การได้มาซึ่งทรัพยากร
การปรับตัว	มีการขายหุ้นให้กับผู้ร่วมทุนที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว	ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ และเจ้าของหุ้นที่มีจำนวนหุ้นมากพอ	ผลประโยชน์

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ระดับขั้น	ดำเนินธุรกิจโดย	อำนาจในการควบคุมธุรกิจ	เป้าหมาย
หลังจากเป็นธุรกิจ	เล็กกิจการ โดยอาจมีการขายหุ้นของครอบครัวออกไป	อำนาจขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ในองค์กรรูปแบบใหม่	การปรับปรุงให้เป็นมืออาชีพ

แหล่งที่มา: ปรับปรุงมาจาก Holland and Boulton (1984)

ในขณะที่ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจและสังคม แต่สิ่งที่คุณเขาต้องเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญเพื่อความสำเร็จและการอยู่รอดคือความสามารถในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังสมาชิกครอบครัวหรือทายาทรุ่นต่อไป ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายว่าธุรกิจครอบครัวนั้นมีอัตราการอยู่รอดน้อยมาก (Sharma et al., 1997; Morris et al., 1997, p. 386) มีงานวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่าอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวจากรุ่นแรกสู่รุ่นที่ 2 จะมีอัตราการอยู่รอดประมาณร้อยละ 30 ในรุ่นที่ 3 จะอยู่รอดเพียงประมาณร้อยละ 14 และในรุ่นที่ 4 จะเหลือน้อยกว่าร้อยละ 3 ที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวให้อยู่รอดได้ (Venter, Boshoff, and Maas, 2005; Parrish, 2009; Poutziouris, 2000; Wang, Minglin, Ling Chen and Changbing Ye 2010; Ibrahim et al., 2003; Klein, 2000; Morck and Yeung, 2003; Astrachan and Shanker, 2003; Sharma, 2004)

John Ward แห่ง IMD ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Perpetuating the Family Business ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้เชี่ยวชาญด้านการวางกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวระดับโลก กล่าวว่า สาเหตุที่ทำให้ธุรกิจของครอบครัวไม่สามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นมีหลายประการ เช่น ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถพัฒนาตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ปัญหาเกี่ยวกับภาษีมรดกหรือทรัพย์สินทายาทไม่มีพันธะสัญญาต่อธุรกิจของครอบครัว เนื่องจากสมาชิกในแต่ละรุ่นมีต่างมองเห็นคุณค่าทางธุรกิจ เป้าหมาย และความคาดหวังแตกต่างกันไป ทำให้แรงจูงใจในการทำธุรกิจของครอบครัวลดน้อยลง จะเห็นได้ว่าการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว จึงเป็นปัญหาใหญ่ที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจนี้จึงเป็นความท้าทายของธุรกิจครอบครัว ที่จะต้องค้นหาคำตอบว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถถ่ายโอนธุรกิจของครอบครัวได้อย่างราบรื่นและสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป (Ward, 2004) โดยส่วนใหญ่แล้ว เมื่อถึงเวลาที่ต้องส่งต่อธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปผู้ประกอบการมักมองทางเลือกอยู่ 3 ทางเลือก คือ 1. ขายกิจการออกไป 2. นำธุรกิจเข้าตลาดหลักทรัพย์ หรือ 3. ส่งต่อความเป็นเจ้าของไปยังสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไป ซึ่งสองทางเลือกแรกนั้นมีความเสี่ยงที่จะถูก

คุกคามต่อบทบาทการเป็นเจ้าของสูง ดังนั้นการที่จะเก็บรักษาอำนาจในการควบคุมธุรกิจครอบครัวไว้ด้วยการส่งต่อธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปจึงเป็นทางเลือกที่ผู้ประกอบการให้ความสนใจมากที่สุด จากการศึกษาธุรกิจครอบครัวจำนวน 75 บริษัท พบว่าหลายครอบครัวเห็นว่าการที่ทายาทเข้ามาสืบทอดธุรกิจของครอบครัวจะเป็นหนทางในการเก็บรักษามรดกตกทอดและวัฒนธรรมประเพณีของครอบครัว และเป็นความท้าทายของทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจด้วยเช่นกัน (Carlock and Ward, 2001)

การส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Transitions) จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนผู้นำเกี่ยวข้องในการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1993) การสืบทอดธุรกิจ (Succession) เป็นประเด็นด้านอารมณ์ที่สำคัญสำหรับเจ้าของในรุ่นอาวุโส (Senior Generation Owner) ซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับการเสียชีวิตของเจ้าของธุรกิจ การต่อสู้กับอุปสรรคเกี่ยวกับว่าจะทำอย่างไรจึงจะให้เจ้าของธุรกิจวางมือ และวิธีการเลือกทายาทเข้าสืบทอดธุรกิจโดยไม่สร้างความขัดแย้งขึ้นในครอบครัว เจ้าของบางคนถึงขนาดไม่เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาแทนที่ (Kukel, 2003) การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจที่ไม่ประสบผลสำเร็จ อาจมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจและมีผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว เมื่อทายาทหลายคนทำงานในธุรกิจครอบครัวการเลือกทายาทคนต่อไปอาจจะนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งและก่อให้เกิดความแตกแยกของสมาชิกในครอบครัว (Kunkel, 2003) ดังนั้น ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้นำธุรกิจครอบครัวในปัจจุบันที่ต้องการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ (Longenecker, Moore, Petty and Palich, 2006) คือ 1. การใช้ประโยชน์จากความสามารถของบุคคลในครอบครัว 2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 3. กระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ และ 4. ความไม่เต็มใจของพ่อแม่และความปรารถนาของลูก

ส่วนการศึกษาของ Voeller, Fairburn and Thompson (2002) ได้สรุปแนวทางในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไว้ 7 แนวทาง ดังนี้ 1. รักษาการจัดการและความเป็นเจ้าของให้แก่สมาชิกในครอบครัว ด้วยการโอนหุ้นและอำนาจในการบริหารงานให้แก่สมาชิกครอบครัวทั้งหมด 2. ให้มืออาชีพเข้ามาบริหารงาน โดยสมาชิกในครอบครัวก็ยังคงความเป็นเจ้าของในธุรกิจไว้ 3. เจ้าของธุรกิจถ่ายโอนหุ้นจำนวนหนึ่งให้กับมืออาชีพได้มีส่วนในการเป็นเจ้าของเพื่อสร้างความเข้มแข็งและโอนอีกส่วนให้กับสมาชิกในครอบครัว 4. ขายธุรกิจบางส่วนออกไปเนื่องจากขาดสมาชิกครอบครัวที่สนใจจะเข้าไปดูแลกิจการต่อ 5. ขายธุรกิจบางส่วนออกไปเนื่องจากต้องการนำเงินมาลงทุนในธุรกิจ 6. ขายธุรกิจบางส่วนเฉพาะบริษัทประกอบการให้แก่เฉพาะมืออาชีพเพื่อช่วยผลักดันให้บริษัทขยายให้เจริญเติบโตได้ แล้วทายาทอาจไปทำธุรกิจอื่น และ 7. การขายหุ้นให้กับประชาชนและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ส่วนการศึกษาของ Griffeth, Allen and Barrett (2006) ได้นำเสนอรูปแบบการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากทัศนคติของทายาท โดยกล่าวว่ามี 3 ขั้นตอน ต่อไปนี้¹) ความคาดหวังในองค์กร (Anticipatory Socialization) ทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัว และเป็นเจ้าของกิจการในอนาคตนั้น จะต้องมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ค่านิยม ตลอดจนความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างธุรกิจให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ²) การเผชิญหน้า (Encounter) ค่านิยม ทักษะ เจตคติ ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน หากบุคคลแต่ละบุคคลแสดงออกมาโดยที่ไม่มีการยับยั้งความรู้สึกส่วนตัว หรือความเป็นตัวของตัวเองมากเกินไป จะมีผลกระทบต่อ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวของทายาท ดังนั้นในระบบนี้ ทายาทจึงควรมีการเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการ แนวทางการจัดการของบริษัท และในการทำงานต้องศึกษาถึงข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างกลุ่มของทายาท มีการสำรวจถึงค่านิยมร่วม ความชัดเจนในองค์กร และความคุ้นเคยในการทำงานและ 3) การเปลี่ยนแปลง และการได้มาซึ่งตำแหน่ง (Change and Acquisition) ทายาทที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ ค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งทายาทผู้สืบทอดควรมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่ดี มีประสบการณ์ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจที่มีรูปแบบในการปฏิบัติงานที่องค์กรร่วมจัดตั้งขึ้นอยู่แล้ว ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ตลอดจนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเชิงธุรกิจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของทายาทที่เข้ามาสานต่อธุรกิจครอบครัวว่ามีค่านิยม มีความรักในตัวธุรกิจ และมีแนวความคิดของความเป็นผู้ประกอบการเช่นเดียวกับผู้ก่อตั้ง เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นตัวขับเคลื่อนให้เจ้าของธุรกิจพยายามสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจของตนเอง แต่ผู้ประกอบการหลายคนกลับพบว่าในความเป็นจริงแล้วมันเป็นเรื่องยากที่จะมอบอำนาจในการควบคุมธุรกิจให้แก่ทายาทที่มีความเห็นหรือมีแนวทางในการทำธุรกิจแตกต่างกัน เนื่องจากการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ไม่เพียงแต่ยุ่งอยู่กับการทำงานประจำในแต่ละวันเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จ ในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังสมาชิกรุ่นต่อไป หมายถึง การถ่ายโอนความเป็นผู้ประกอบการจากรุ่นก่อตั้งไปสู่สมาชิกซึ่งถูกวางตัวให้เป็นทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจของครอบครัว โดยการส่งผ่านอำนาจการควบคุมและการจัดการธุรกิจ รวมถึงทรัพย์สินของเจ้าของธุรกิจไปยังทายาทซึ่งเป็นสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไป เพื่อสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว และรักษาไว้ซึ่งความรัก ความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกในครอบครัว โดยผู้สืบทอดต้องสามารถสร้างความรุ่งเรืองและความต่อเนื่องของความมั่งคั่งมั่นคงทางการเงินให้แก่ธุรกิจของครอบครัว ซึ่งการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและครอบครัว (Davis, Schoorman, and Donaldson, 1997; Santiago, 2000; Habbershon, 2006)

ตอนที่ 2 ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

จากข้อมูลที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากธุรกิจขนาดเล็กจนกลายเป็นธุรกิจข้ามชาติในที่สุด ซึ่งมีตัวอย่างให้เห็นอยู่มากมาย อาทิเช่น กลุ่มเซ็นทรัล ของตระกูลจิราธิวัฒน์เครือสหพัฒน์ของตระกูลโชควัฒนา เครือกสิกรไทยของตระกูลล้ำชา เป็นต้น ซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงานในอดีตของบรรพบุรุษนั้นเกิดจากภาวะความเป็นผู้ประกอบการของผู้ก่อตั้งทั้งสิ้น (Miller, 1983) ดังนั้นการรักษากิจกรรมของความเป็นผู้ประกอบการเหล่านี้ส่งต่อไปยังรุ่นต่อไปพร้อมกับการพัฒนาสิ่งใหม่ที่ตั้งอยู่บนทรัพยากรเฉพาะและขีดความสามารถของพวกเขา ดังนั้นธุรกิจครอบครัวจึงถูกมองในรูปแบบของการจัดกิจกรรมด้านความเป็นผู้ประกอบการ (Habbershon, 2006) จากการสำรวจจำนวนมากพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการสามารถนำมาอธิบายถึงความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นผ่านกระบวนการที่จะนำไปสู่การบริหารธุรกิจครอบครัวให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Habbershon, Nordqvist and Zellweger, 2010) โดย Habbershon et al. (2010, p.1) ได้อธิบายความหมายของคำว่า ภาวะความเป็นผู้ประกอบการของทายาท หมายถึง กระบวนการพัฒนาศักยภาพและความตั้งใจของผู้ประกอบการซึ่งเป็นทายาทที่ได้รับการถ่ายโอนธุรกิจ ในการสร้างมูลค่าทางการเงินและสังคมให้แก่ธุรกิจของครอบครัว

2.1 นิยามและความหมายของผู้ประกอบการ

คำว่าผู้ประกอบการเริ่มต้นมาจากแนวคิดของ Richard Cantillon ที่ได้รับเริ่มทำการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีผู้ประกอบการ โดยมุ่งที่จะอธิบายบทบาทของผู้ประกอบการในทางเศรษฐศาสตร์ โดยใช้คำว่า “Entrepreneurs” หรือผู้ประกอบการและได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้ประกอบการหมายถึง เจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นผู้ที่กล้ารับความเสี่ยง ชื่อของในราคาที่แน่นอน แต่ขายในราคาที่ไม่แน่นอน (Pressman, 2006) ต่อมาได้มีนักวิชาการหลายๆ ท่านไม่ว่าจะ Mill (2004), Say (2001), Knight (2014), Schumpeter (2008) และ Baumol (1990, 2002) ได้พยายามอธิบายความเป็นผู้ประกอบการในบทบาทในแง่มุมมองทางเศรษฐศาสตร์มากขึ้น (Sobe, 2008) โดย Jean-Baptiste Say (1971) ซึ่งเป็นผู้เผยแพร่คำว่าเจ้าของกิจการเป็นครั้งแรก ได้ให้คำจำกัดความของผู้ประกอบการหมายรวมถึง คนที่นำปัจจัยในการผลิตต่าง ๆ มารวมกัน แสดงว่าผู้ประกอบการคือผู้ส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐศาสตร์นั่นเอง (Stevenson and Jarillo, 1990) ผู้ประกอบการจึงต้องมีความสามารถที่หลากหลายที่จะทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมาะสม (Hamilton and Harper, 1994) เช่น การระดมทุน การจัดการการผลิต การกระจายสินค้า ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงหมายถึงผู้จัดการของกิจการที่ตนดำเนินงานอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ Kirzner (1985) ที่ได้อธิบายเอาไว้ว่าผู้ประกอบการคือคนที่มองเห็นช่องทางหรือโอกาสในการทำกำไร และริเริ่มลงมือทำเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองจนเป็นที่พึงพอใจ หรือปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

มีผู้ที่ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้ประกอบการในแง่มุมมองของการบริหารจัดการไว้ว่า ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่เห็นโอกาสทางธุรกิจและถือว่ามีความเสี่ยงในการเริ่มต้นธุรกิจเป็นการหาประโยชน์จากโอกาสหรือความคิด (Hatten and Coulter, 1997, p.31) เป็นบุคคลที่ริเริ่มและจัดตั้งธุรกิจใหม่ (Wennekers, Uhlaner and Thurik, 2002; Hatten, 2006, p. 32; Timmons, and Spinelli, 2009, p. 9; Bygrave and Zacharakis, 2011, p. 3; Zimmerer, Scarborough and Wilson, 2008, p. 5; Gartner and Bellamy, 2010, p. 6) เป็นผู้ดำเนินกิจการด้วยตนเอง โดยใช้ประโยชน์จากโอกาสและการบริหารทรัพยากรต่างๆ อย่างจำกัด (Scarborough and Zimmerer, 2003, p. 3) ในขณะที่ Schumpeter (2008, p. 132) กล่าวว่า หน้าที่ของผู้ประกอบการ คือการปฏิรูปและปฏิวัติรูปแบบการผลิตโดยใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อผลิตเป็นสินค้าใหม่หรือผลิตสินค้าเดิมโดยวิธีใหม่ๆ โดยการหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ หรือหาตลาดใหม่อยู่เสมอ โดยการจัดการโครงสร้างของอุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่เลือกที่จะทำงานที่มีลักษณะเป็นเจ้าของกิจการเพื่อตอบสนองปัจจัยที่ตนต้องการ เช่น ความต้องการการเปลี่ยนแปลง การเติบโตและการพัฒนา ส่วน Wickham (2001, pp. 5-6) กล่าวเอาไว้ว่าผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่นำเอาปัจจัยการผลิต และวิธีการใหม่ๆ มาผสมผสานกัน แล้วสร้างสรรค์เป็นสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีกว่า รวมถึงการนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างและเป็นเอกลักษณ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภค สำหรับ Histrich and Peters (2002, p. 9) ได้อธิบายความหมายของผู้ประกอบการ ไว้ว่า ผู้ที่มีกระบวนการสร้างสรรค์ที่แตกต่างในด้านคุณค่า มีความเป็นอิสระ มีความอดสาหะและอุทิศเวลา รวมถึงเสี่ยงเพื่อหวังผลกำไรและความพึงพอใจ เป็นผู้มีเชื่อมั่นในตัวเองที่จะทำตามความคิดหรือความฝันของตนด้วยความมุ่งมั่น และเมื่อเผชิญกับความผิดหวังหรือความล้มเหลว และจะค้นหาทางอื่นอยู่เสมอ ในขณะที่ Frese, Krauss and Friedrich (2000, p. 56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้ประกอบการ คือ บุคคลผู้ก่อตั้งองค์การ เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนและดำเนินกิจการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ เพื่อผลกำไรและความพอใจโดย Longenecker, Moore, Petty, and Palich (2006, p. 6) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่ค้นพบความต้องการของตลาด สร้างหน่วยธุรกิจใหม่ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับความเสี่ยง จึงต้องกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบ โดย Westhead et al., (2005) แบ่งผู้ประกอบการออกเป็น 3 ประเภทคือ (1) ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มหัด (Novice Entrepreneurs) พวกเขาจะยังไม่มีประสบการณ์และไม่สนใจที่จะเริ่มทำกิจการเป็นของตนเองแต่จะมีหุ้นส่วนอยู่ในกิจการของบริษัท (2) ผู้ประกอบการที่เคยมีประสบการณ์ (Serial Entrepreneurs) ปัจจุบันยังถือหุ้นในบริษัทที่อยู่แวดวงธุรกิจและในอดีตเคยเป็นเจ้าของกิจการแต่ได้ขายกิจการหรือปิดกิจการไปแล้ว และ (3) ผู้ประกอบการที่ลงทุนในหลาย

กิจการเพื่อกระจายความเสี่ยง (Portfolio Entrepreneurs) โดยถือหุ้นในกิจการมากกว่าสองกิจการ ต่อเนื่อง

จากความหมายของผู้ประกอบการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการคือ บุคคลที่สร้างธุรกิจ โดยมองเห็น โอกาสที่มีอยู่ในตลาด ดำเนินงานด้วยความมุ่งมั่น มีการบริหารงานอย่างเป็นอิสระ กล้าเสี่ยง เพื่อที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ หากต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคก็ไม่ล้มเลิกความตั้งใจโดยง่าย มีความมุ่งมั่น พยายามแก้ปัญหาให้สำเร็จดังนั้นผู้ประกอบการจึงเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ที่สามารถแยกแยะสถานการณ์เพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ พร้อมทั้งสร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยการรวบรวมและประสานองค์ประกอบของทรัพยากร ทำผลกำไรมากที่สุดจากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ภายใต้งบประมาณไม่แน่นอน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง กระบวนการที่คนแต่ละคนไม่ว่าคนๆ นั้นจะเป็นเจ้าของ หรือเป็นบุคลากรในองค์กรที่สามารถไขว่คว้าสร้างโอกาสให้กับตนเอง

2.2 แนวคิดของภาวะความเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว

แนวคิดของภาวะความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร (Corporate Entrepreneurial) นั้นมีความสำคัญต่อการอธิบายกิจกรรมของการเป็นผู้ประกอบการ โดย Miller (1983) ได้อธิบายไว้ว่า กิจกรรมของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจนั้นมีอยู่หลากหลายมิติ และต้องมีความผูกพันต่อนวัตกรรมการผลิตและการตลาด ขอมรับความเสี่ยง มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ซึ่งลักษณะทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเป็นตัวผลักดันให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในช่วงเริ่มแรกภาวะความเป็นผู้ประกอบการนั้นมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร (Corporate Entrepreneurship) โดยมีแนวคิดว่า ความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรนั้นทำให้พนักงานต่างทำงานเสมือนเป็นผู้ประกอบการเอง ถือว่าเป็นคุณสมบัติที่องค์กรทั่วไปมีความต้องการ (Stevenson and Jarillo, 1990)

โดย Lumpkin and Dess (1996) กล่าวว่าภาวะความเป็นผู้ประกอบการควรสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร วิธีการทำงาน และรูปแบบในการบริหารจัดการ โดยเปรียบเทียบภาวะความเป็นผู้ประกอบการเป็นเสมือนผลลัพธ์จากกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร และยังส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการอีกด้วย (Lee and Lim, 2009) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ S. Kraus et al., (2010) และ Schepers et al. (2014) ที่พบว่าภาวะความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับธุรกิจครอบครัวเช่นกัน ส่วน Kuratko (2007) ได้อธิบายไว้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการนั้นเป็นกระบวนการของการริเริ่มธุรกิจหรือการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ ให้กับธุรกิจ อย่างไรก็ตามประเด็นของเขาก็คือการใช้ความเป็นผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์การสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่ภายใต้องค์การเดิมและถ่ายโอนหรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจภายใต้การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ นอกจากนี้แล้วยัง

หมายถึงประเด็นของความสัมพันธ์ด้านการเติบโตและการพัฒนาอีกด้วย ส่วน Morries, Kuratko and Covin (2008) ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ที่ใช้อธิบายความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร (Corporate Entrepreneurship) แบ่งออกเป็นกลยุทธ์การเติบโตด้วยการสร้างหน่วยธุรกิจย่อยในองค์กร (Corporate Venturing) หมายถึงการแตกหน่วยธุรกิจด้วยการสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการประกอบการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Entrepreneurship) หมายถึงพฤติกรรมการสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจโดยไม่จำเป็นต้องสร้างธุรกิจใหม่

สำหรับธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จนั้นมักจะมีลักษณะเฉพาะ มีการศึกษาจำนวนมากที่กล่าวว่าธุรกิจครอบครัวนั้นมีผลประกอบการดีกว่าธุรกิจทั่วไปที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว จึงเป็นที่น่าสนใจว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลดีและผลเสียต่อความสำเร็จทางการเงิน ดังนั้นเราจึงนำแนวคิดของความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรมาใช้อธิบายภาวะความเป็นผู้ประกอบการ โดยคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรมี 4 ลักษณะ ได้แก่ (1) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำในภาพรวมของทั้งองค์กร อาทิ การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม (Covin and Slevin, 1991, p. 7) (2) เป็นกระบวนการในเชิงประกอบการที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ก่อตั้งหรือดำเนินกิจการมาอย่างมั่นคง (Pinchot et al., 1985) (3) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับนวัตกรรม โดยการแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Antoncic and Hisrich, 2001) และ (4) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กร อาทิ การก่อตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร (Dess, Lumpkin and McGee, 1999)

ส่วน Dess and Lumpkin (2005) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้ประกอบการควรสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร วิธีการทำงาน และรูปแบบในการบริหารจัดการ ซึ่งเปรียบเทียบกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการ เสมือนผลลัพธ์จากกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร โดยองค์ประกอบต่างๆ ที่เลือกใช้นั้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและบริบทขององค์กรนั้นๆ (Vora and Polley, 2012) และได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความเป็นอิสระในการบริหารงาน (Autonomy) (2) ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) (3) การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) (4) ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive aggressiveness) และ (5) การยอมรับความเสี่ยง (Risk taking) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นอิสระในการบริหารงาน (Autonomy) หมายถึง ความเป็นอิสระในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อสร้างโอกาสจากแนวความคิดใหม่ๆ ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจ (Lumpkin and Dess, 1996, p. 140; Lee and Sukoco, 2007, p. 551) ด้วยลักษณะเฉพาะของธุรกิจครอบครัวอาจจะมีข้อจำกัด โดยเฉพาะความสัมพันธ์ที่เต็มไปด้วยความขัดแย้งของสมาชิกครอบครัว ส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกครอบครัวมีค่านิยมและเป้าหมายที่แตกต่างกัน จึงทำให้ทายาทที่

เข้าไปบริหารธุรกิจขาดความอิสระในการบริหารงานอย่างเต็มที่ (Dyer, 2006, p. 260) การที่ทายาทจะมีอิสระในการบริหารงานได้นั้น ต้องไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของวิธีการบริหารและการจัดการด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวรุ่นใหม่จึงต้องสนับสนุนพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการให้แก่ทายาทที่เข้ามาบริหารธุรกิจโดยการอนุญาตให้บริหารงานและคิดอย่างอิสระ (Gürbüz and Aykol 2009, p.324) สามารถการตัดสินใจและดำเนินงานได้อย่างเป็นอิสระ (Dess and Lumpkin 2005, p. 149) ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นรวมถึงสามารถนำพาธุรกิจไปสู่แนวทางในการบริหารจัดการใหม่ๆ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมอันจะส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันและประสิทธิภาพของบริษัท (Casillas and Moreno 2010, p. 270) ตามทฤษฎีตัวแทนแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวนั้นมักจะมีความเป็นเจ้าของและอำนาจในการควบคุมธุรกิจมากกว่าธุรกิจทั่วไปด้วยความรู้สึถึงความเป็นเจ้าของทำให้ทายาทที่เข้ามาบริหารธุรกิจครอบครัวจะไม่ฉกฉวยโอกาสให้กับตนเอง แต่จะให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและการสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่า (Anderson and Reeb, 2003) ดังนั้นการบริหารงานในธุรกิจครอบครัวจึงมีแนวโน้มที่จะบริหารงานแบบเผด็จการ รวมอำนาจในการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของธุรกิจมากกว่าที่จะกระจายอำนาจไปสู่พนักงานในระดับอื่นๆ โดย Nordqvist (2008) กล่าวว่า ในมุมมองของความเป็นอิสระในการบริหารงานนั้นมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารธุรกิจครอบครัวในระยะยาวและยังแนะนำอีกว่าเจ้าของธุรกิจควรให้อิสระในการบริหารงานทั้งภายใน (เป็นอิสระจาก ผู้ที่มีส่วนได้เสียอื่นๆ เช่น ธนาคาร คู่ค้า ลูกค้า และตลาดเงิน) และภายนอก (เสริมสร้างศักยภาพของบุคคลและทีมงานภายในองค์กร) แก่สมาชิกครอบครัว ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมามีแนวโน้มที่จะเป็นการนำเสนอว่าในขณะที่ความเป็นอิสระในการบริหารอาจถูกมองว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้ประกอบการแต่ความเป็นอิสระทั้งภายในและภายนอกนั้นจะต้องพิจารณาผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจครอบครัวของสมาชิกรุ่นต่อไป

2. ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง ความพยายามที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดจากจากประสบการณ์ หรือการทดลอง แล้วนำไปสู่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์โดยมีจุดมุ่งหมายให้เป็น กระบวนการทำงาน สินค้า หรือบริการใหม่ๆ ซึ่งความมีนวัตกรรมนั้นถูกยกย่องว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ประกอบการ การสร้างสิ่งใหม่เข้าสู่ตลาด ทำให้เกิดผลกระทบสถานะตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันและเป็นการกระตุ้นความต้องการใหม่ผ่านกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ (Schumpeter, 1976) การสร้างนวัตกรรมนั้นต้องเกิดจากความเต็มใจที่จะออกจากความสามารถที่คุ้นเคยหรือการปฏิบัติกิจกรรมเดิมๆ ไปสู่การสร้างสุดยอดเทคโนโลยี ไม่ว่าจะ เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงและพัฒนาจากสิ่งดั้งเดิมให้ดีขึ้น หรือการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ (Hage, 1980) นวัตกรรมจึงมีความเกี่ยวข้องกับบริบทของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ เนื่องจากแนวความคิดใหม่ๆ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ เจ้าของธุรกิจหรือตัว

ผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและผลักดันให้เกิดความคิดแปลกใหม่ ทำให้เกิดกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ที่อาจส่งผลให้เกิดผลิตภัณฑ์ (Product) บริการ (Service) หรือกระบวนการทำงาน (Process) ใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ (Dess and Lumpkin, 2005) จากการศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมน้อยกว่าธุรกิจทั่วไปก็ตาม (Morck, Strangeland, and Yeung, 2000) สำหรับธุรกิจครอบครัวแล้วความมีนวัตกรรมถือได้ว่าเป็นมิติที่สำคัญมากของ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในระยะยาว ร่วมกับความเป็นอิสระในการบริหารงาน และการทำงานเชิงรุก (Nordqvist, 2008) จากการศึกษาของKellermanns , Eddleston, Sarathy, and Murphy(2012) พบว่าความมีนวัตกรรมนั้นส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว การที่ผู้นำธุรกิจครอบครัวมักจะใช้ระบบบริหารจากศูนย์กลาง ทำให้อำนาจในการตัดสินใจไม่ถูกกระจายออกไป ทำให้ความคิดเห็นบางอย่างไม่อาจนำมาพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีมบริหารได้ (Ensley and Pearson, 2005) แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจครอบครัวหลายๆ ธุรกิจถือกำเนิดมาจากการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ Ford ที่เริ่มต้นธุรกิจด้วยการสร้างนวัตกรรมด้านยานยนต์ และยังคงให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Kelly, 2000) ดังนั้น จิตวิญญาณของผู้ประกอบการผู้ก่อตั้งนั้น ที่มีชีวิตอยู่ในความคิดและการกระทำที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีมักจะแสดงออกกว้างขวางภายในเรื่องเล่าขององค์กร นอกจากนี้ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นและภัยคุกคามที่มีความดันที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับประสิทธิผลของ บริษัท ที่จะกลายเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม (Hamel, 2007) ในทางกลับกัน การที่ธุรกิจครอบครัวมีการบริหารแบบศูนย์กลาง ย่อมมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีความมุ่งมั่น เพียงพอที่จะค้นหาโอกาสใหม่ ๆ (Miller and Le Breton-Miller, 2005) หรืออีกนัยหนึ่งคือการบริหารงานแบบธุรกิจครอบครัวนั้นจะมีวิธีการบริหารแบบไม่ใช่วางการมากกว่าธุรกิจทั่วไป มีกรรมกรจากภายนอกเพียงไม่กี่คน และไม่มีค่ออยู่ตรวจสอบจากภายนอก (Carney, 2005) ทำให้การพิจารณาทางการเงินไม่ใช่ประเด็นสำคัญต่อการลงทุนในนวัตกรรมใหม่ๆ ของธุรกิจครอบครัว (Naldi, Nordqvist, Sjöberg and Wiklund, 2007) จากการศึกษาของ McCann, Leon-Guerrero and Haley, (2001) พบว่าธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินธุรกิจมาไม่นานและเป็นธุรกิจขนาดเล็กมักจะมีนวัตกรรมมากกว่าธุรกิจครอบครัวเก่าแก่และมีขนาดใหญ่ นอกจากนี้นวัตกรรมยังมีส่วนช่วยเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจมีศักยภาพในการสร้างผลประกอบการที่ดีขึ้นได้ในระยะยาว (Eddleston, Kellermanns and Sarathy, 2008; McCann et al., 2001)

3. การทำงานเชิงรุก(Proactiveness) หมายถึง ลักษณะของการมองไปข้างหน้าเพื่อแสวงหาความเป็นผู้นำในตลาด โดยการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบันเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงการสร้างแบรนด์ให้สามารถ

แข่งขันได้แม้จะอยู่ในช่วงธุรกิจอึมครึม (Venkatraman, 1989, p. 949) ส่วน Lumpkin and Dess (2001, p. 431) กล่าวว่า การทำงานเชิงรุก คือ การที่ผู้ประกอบการพยายามมองหาโอกาส ที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ก่อนคู่แข่ง ด้วยการคาดการณ์ความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตอันที่จริงการทำงานเชิงรุกให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มของผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Courpasson et al., 2011) โดยการคาดการณ์ถึงความต้องการของตลาดในอนาคต หรือแม้กระทั่งความเปลี่ยนแปลงเพื่อออกจากสภาพแวดล้อมเดิมๆ ไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ของตนเอง จากการศึกษาของ Kreiser et al. (2002) แสดงให้เห็นว่า ในลักษณะของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ มิติของการทำงานเชิงรุกในบริบทของธุรกิจครอบครัวแล้ว มักถูกให้ความสำคัญน้อยกว่าด้านอื่นๆ เช่น ความมีนวัตกรรม และการยอมรับความเสี่ยง (Nordqvist, 2008) และยังชี้ให้เห็นว่าการทำงานเชิงรุก คือการที่ผู้ประกอบการมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อค้นหาโอกาสและการเจริญเติบโตของธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงของตลาดในอนาคตถึงแม้การทำงานเชิงรุกของผู้ประกอบการจะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Miller, 1983) แต่เมื่อศึกษาในบริบทของธุรกิจครอบครัวอาจมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Daily and Thompson (1994) ที่ได้ศึกษาการทำงานเชิงรุกของเจ้าของธุรกิจครอบครัวในเชิงกลยุทธ์ พบว่า การนำสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดใหม่ อาจจะไม่จำเป็นต้องไปถึงซึ่งถึงความแข็งแกร่งและการเจริญเติบโตของธุรกิจครอบครัว เพราะในความเป็นจริงแล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ธุรกิจครอบครัวใช้มากที่สุด ก็คือกลยุทธ์ที่เน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ากลยุทธ์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ (Daily and Dollinger, 1992; Ibrahim et al., 2003) นอกจากนี้ในการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของธุรกิจครอบครัวโดยทำการเปรียบเทียบระหว่างรุ่นพบว่า ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่ 2 จะมีการทำงานเชิงรุกน้อยกว่ารุ่นที่ 1 และรุ่นที่ 3 (Martin and Lumpkin, 2003) จึงแสดงให้เห็นว่าลักษณะของผู้นำธุรกิจครอบครัวในประเด็นของการทำงานเชิงรุกรุ่นนั้นอาจขึ้นอยู่กับรุ่นก็ได้

4. ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) หมายถึงความพยายามในการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ มีการตอบสนองต่อการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อพัฒนาตำแหน่งของธุรกิจหรือขจัดคู่แข่งในตลาดความก้าวร้าวในการแข่งขันนั้นเป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จทางธุรกิจ เช่นเดียวกับการใช้กลยุทธ์ทางทหารในหนังสือ The Art of War ของซุน วู ที่โด่งดังไปทั่วโลกจุดเน้นของหนังสือเล่มนี้คือการทำความเข้าใจถึงวิธีการใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความก้าวร้าวในการแข่งขันเป็นลักษณะท่าทางของการต่อสู้เพื่อตอบสนองเป้าหมายเชิงรุกโดยมุ่งเป้าไปที่การเอาชนะภัยคุกคามในตลาด รวมถึงการมีส่วนร่วมของในกระบวนการออกแบบและการกำหนดกลยุทธ์ โดยมุ่งเป้าไปที่การปกป้องตำแหน่งทางการตลาด หรือต่อสู้กับ

การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ (Smith, Ferrier, and Grimm, 2001b) เช่น การใช้กลยุทธ์การตัดราคา โดยยอมเสียสละการทำกำไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนแบ่งการตลาดที่กำหนดไว้ (Venkatraman, 1989) หรือการใช้จ่ายเงินจำนวนมากเพื่อการลงทุนในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง (MacMillan and Day, 1987) ความก้าวร้าวในการแข่งขันนั้นเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจที่ต้องการที่จะเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง (Chen and Hambrick, 1995) ลักษณะหรือวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวอาจเป็นตัวสกัดกั้นการส่งเสริมความก้าวร้าวในการแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจครอบครัวมักจะกังวลเกี่ยวกับชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล รวมถึงการตัดสินใจที่จะดำเนินการใดๆ นั้น ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อเฉพาะตัวผู้บริหารเท่านั้นแต่จะส่งผลถึงสมาชิกทุกคนในครอบครัว (Shanker and Astrachan, 1996) ดังนั้นผู้นำต้องให้ความสำคัญถึงความเสี่ยงที่รุนแรงต่อชื่อเสียงของธุรกิจครอบครัวหากมีความก้าวร้าวในการแข่งขันมากเกินไปจึงเกิดความลังเลที่จะใช้กลยุทธ์นี้ (Dyer and Whetten, 2006). ส่วนการศึกษาของ Martin and Lumpkin (2003) พบว่า การบริหารธุรกิจโดยทายาทรุ่นต่อมา จะให้ความสำคัญกับการควบคุม และการมุ่งเน้นที่คุณค่า รวมถึงผลกำไรมากกว่าความก้าวร้าวในการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาด จึงทำให้ระดับของความก้าวร้าวในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวที่บริหารงานโดยสมาชิกรุ่นต่อๆ มาลดลง ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพของ Nordqvist (2008) จากการสัมภาษณ์ทายาทธุรกิจครอบครัวบางคนเลือกที่จะต่อสู้กับคู่แข่งอย่างไรก็ตามการศึกษาจาก Miles and Snow (1978) พบว่า ลักษณะของความก้าวร้าวในการแข่งขันนั้นจะช่วยป้องกันธุรกิจจากคู่แข่งได้ดังนั้นการแข่งขันที่รุนแรงและก้าวร้าวจึงเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้บ่อยๆ ในการบริหารธุรกิจครอบครัว (Daily and Dollinger, 1992) แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตว่าถึงแม้ธุรกิจครอบครัวจะไม่ให้ความสำคัญกับความก้าวร้าวในการแข่งขัน แต่เมื่อไหร่ก็ตามที่มีภัยคุกคามเกิดขึ้น จะดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันที่ดุเดือดทันที (Gomez-Mejia, Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, and Moyano-Fuentes, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hamel (2007) ที่กล่าวว่าเมื่อมีภัยคุกคามธุรกิจครอบครัวจะมีการตัดสินใจที่รวดเร็วฉับไวและอาจจะรุนแรง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น ด้วยโครงสร้างการบริหารเป็นแบบศูนย์แนวราบและไม่เป็นทางการมากนัก ทำให้ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวมีความคล่องตัวในการตัดสินใจมากกว่าธุรกิจทั่วไป และสามารถตอบโต้คู่แข่งได้อย่างรวดเร็วและรุนแรง (Sirmon and Hitt, 2003)

5. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) หมายถึง การตัดสินใจและการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรืออาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยมีระดับของความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรจำนวนมาก (Miller and Friesen 1978, p. 932)จากการศึกษาที่ผ่านมาทำให้เห็นภาพแนวโน้มของการยอมรับความเสี่ยงในธุรกิจ

ครอบครัวชัดเจนขึ้น (Gomez-Mejia et al. 2007; Morck and Yeung 2003) โดยการศึกษาของ Gomez-Mejia et al. (2007) พบว่า ธุรกิจครอบครัวจะทำการตัดสินใจบนพื้นฐานของแน่นอนในสถานการณ์นั้น เพื่อปกป้องความมั่งคั่งของครอบครัวซึ่งธุรกิจครอบครัวยอมรับความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจ แต่ในเวลาเดียวกันก็มักหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่จะทำให้ความเสี่ยงรุนแรงขึ้นสำหรับการศึกษาของ Naldi et al. (2007) พบว่า การยอมรับความเสี่ยงของธุรกิจครอบครัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเชิงรุก และนวัตกรรม แต่ส่งผลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินส่วน Zahra and Hayton (2005) พบว่า ประธานกรรมการบริหาร (CEO) รุ่นผู้ก่อตั้ง ไม่ส่งผลต่อความเสี่ยง แต่ในขณะที่ประธานกรรมการบริหารที่ดำรงตำแหน่งในระยะยาวมีผลกระทบเชิงลบต่อความเสี่ยง โดย Nordqvist (2008) พบว่า ในธุรกิจครอบครัว นั้นมีสัญญาณของการยอมรับความเสี่ยงและความก้าวร้าวในการแข่งขันน้อยกว่า เมื่อเทียบกับการทำงานเชิงรุก การมีนวัตกรรม และความเป็นอิสระในการบริหาร Martin and Lumpkin (2003) พบว่า ทายาทที่เข้ามาบริหารธุรกิจครอบครัวในรุ่นต่อๆ มามากจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับความเสี่ยงของธุรกิจครอบครัวมักแบ่งออกเป็นประเด็นของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และแนวโน้มที่จะยอมรับความเสี่ยง โดยทำการตรวจสอบความเสี่ยงในแง่ของการกู้ยืมจากครอบครัวเพื่อนำมาใช้ในการลงทุน ทำให้สภาวะการขาดใช้หนี้มีความยืดหยุ่น จึงส่งผลให้ธุรกิจสามารถทำกำไรที่เพิ่มขึ้น การศึกษาส่วนใหญ่ มีแนวคิดว่าธุรกิจครอบครัวมีความเป็นอนุรักษ์นิยมและชอบหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Carney, 2005; Schulze, Lubatkin, and Dino, 2003). ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Naldi et al. (2007) ที่ได้ทำการศึกษากับการยอมรับความเสี่ยงของผู้ประกอบการในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศสวีเดน พบว่า การยอมรับความเสี่ยงในธุรกิจครอบครัวนั้นมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญแต่น้อยกว่าธุรกิจทั่วไป แต่ระดับการยอมรับความเสี่ยงของผู้ประกอบการรุ่นแรกจะสูงขึ้นเมื่อธุรกิจเกิดภัยคุกคาม (Gomez-Mejia et al., 2007)

2.3 การวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

จากการศึกษาของ Campos et al., (2012) โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ของสินค้า/บริการและเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อนวัตกรรม ทำการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการรุ่นก่อตั้งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และเทคโนโลยี และแนวโน้มของพฤติกรรมความมีนวัตกรรม โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจ ด้วยแบบวัดของ Miller (1983) Covin and Slevin, (1989) เพื่อนำมาใช้ในการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความมีอิสระในการบริหาร (Autonomy) การมีนวัตกรรม (Innovativeness) การยอมรับความเสี่ยง (Risk-Taking) การปฏิบัติการเชิงรุก (Proactiveness) และความก้าวร้าวต่อการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) โดยมีข้อคำถามทั้งสิ้น 14 ข้อ และใช้สเกลการวัดแบบลิเคิร์ตสเกล 7 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

(confirmatory factor analysis: CFA) พบว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกันเป็นอย่างดี $\chi^2/df = 2.131$, GFI = 0.913, CFI = 0.941 นำหน้าองค์ประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติ ($t > 1.96$, $p < 0.001$) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.48 ถึง 0.83. และจากการศึกษาของ Unai et al., (2012) พบว่าการวัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการด้วยเครื่องมือวัดของนักวิจัยกลุ่มต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือกลุ่มที่อธิบายถึงตัววัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการด้วยกัน ประกอบด้วย ความมีนวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง และการทำงานเชิงรุก ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นโดย Miller (1983) และ Covin and Slevin (1989) และกลุ่มที่ 2 ได้แก่ภาวะความเป็นผู้ประกอบการตามแนวคิดของ Lumpkin and Dess (1996) ที่ได้พัฒนาต่อจากแนวคิดของ Miller (1983) และ Covin and Slevin (1989) โดยได้เพิ่มตัววัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการเป็น 5 ประการด้วยกัน คือ ความมีนวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง การทำงานเชิงรุก ความก้าวร้าวในการแข่งขัน และความเป็นตัวของตัวเอง

ผู้วิจัยจึงได้ทำการตั้งเคราะห์ตัวชี้วัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปได้ ดังแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ตัววัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	มิติของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ					เครื่องมือวัด
		การดำเนินงาน	ความ	การยอมรับ	ความก้าวร้าว	ความเป็นตัว	
		เชิงรุก	มีนวัตกรรม	ความเสี่ยง	ในการแข่งขัน	ของตัวเอง	
Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth.	Hughes and Morgan, 2007	✓	✓	✓	✓	✓	Hughes and Morgan, 2007
Exploring and inverted u-shape relationship between EO and Performance in Chinese ventures	Tang J. et al., 2008	✓	✓	✓			Covin and Slevin, 1989
Entrepreneurial Orientation and Growth of SME: a causal model	Moreno and Casillas, 2008	✓	✓	✓			Lumpkin, 1998; Moreno and Casillas, 2008
Entrepreneurial Orientation and firm performance: the role of knowledge creation process	Hui-Li et al. 2009	✓	✓	✓	✓	✓	Lumpkin and Dess, 1996, 2001; Miller, 1983

ตารางที่ 2.5(ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	มิติของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ					เครื่องมือวัด
		การดำเนินงาน เชิงรุก	ความ มีนวัตกรรม	การยอมรับ ความเสี่ยง	ความก้าวร้าว ในการแข่งขัน	ความเป็นตัว ของตัวเอง	
Entrepreneurial Orientation and New Venture performance: the moderating role of intra- and extra industry social capital	Stam and Elring, 2008	✓	✓	✓			Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 2001
The effects of EO and Marketing Information on the performance of SMEs	Ken et al., 2010	✓	✓	✓			Covin and Slevin, 1989; Miller and Friesen, 1982
A configurationally approach of the relationship between EO and Growth of Family Firm	Casillas et al., 2010	✓	✓	✓			Lumpkin, 1998; Lumpkin and Dess, 2001
Entrepreneurial Orientation and Business Performance - A replication study	Frank et al., 2010	✓	✓	✓			Miller, 1983/1987a; Wiklund and Sheperd, 2005

ตารางที่ 2.5(ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	มิติของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ					เครื่องมือวัด
		การดำเนินงาน เชิงรุก	ความ มีนวัตกรรม	การยอมรับ ความเสี่ยง	ความก้าวร้าว ในการแข่งขัน	ความเป็นตัว ของตัวเอง	
Understanding and measuring autonomy and EO perspective	Lumpkin and Dess, 2009	✓	✓	✓	✓	✓	Covin and Slevin, 1989
Cross-national invariance and Growth of the EO scale	Hansen et al., 2011	✓	✓	✓			Covin and Slevin, 1989
EO in cross culture research assessing measurement invariance in the construct	Runyan et al., 2012	✓	✓	✓			Lumpkin, 1998; Runyan and Ge, 2011
Entrepreneurial Orientation of Family Firms: Family and environmental dimensions	Casillas et al., 2010	✓	✓	✓			Covin and Slevin, 1989
Entrepreneurial Orientation Learning Orientation and Firm Performance	Wang, 2008	✓	✓	✓	✓		Miller, 1983/1987a; Covin and Slevin, 1989; Lumpkin and Dess, 1996

ตารางที่ 2.5(ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	มิติของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ					เครื่องมือวัด
		การดำเนินงาน เชิงรุก	ความ มีนวัตกรรม	การยอมรับ ความเสี่ยง	ความก้าวร้าว ในการแข่งขัน	ความเป็นตัว ของตัวเอง	
Entrepreneurial Orientation in family firms: a generational perspective	Cruz and Nordqvist, 2010	✓	✓	✓			Covin and Slevin, 1989; Miller, 1983
An investigation of EO, perceived environmental hostility, and strategy application among Chinese SMEs	Tang and Hull, 2012	✓	✓	✓			Covin and Slevin, 1989; Miller, 1983
How Much and What Kind of Entrepreneurial Orientation is Needed for Family Business Continuity?	Zellweger et al., 2010	✓	✓	✓	✓	✓	Lumpkin and Dess, 1996
Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses	Lumpkin et al., 2010	✓	✓	✓	✓	✓	Lumpkin and Dess, 1996

ตารางที่ 2.5(ต่อ)

ชื่องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	มิติของภาวะความเป็นผู้ประกอบการ					เครื่องมือวัด
		การดำเนินงาน	ความ	การยอมรับ	ความก้าวร้าว	ความเป็นตัว	
		เชิงรุก	มีนวัตกรรม	ความเสี่ยง	ในการแข่งขัน	ของตัวเอง	
Transgenerational Entrepreneurship	Habbershon, Nordqvist and Zwillweger, 2010	✓	✓	✓	✓	✓	Covin and Slevin, 1989; Miller, 1983
The Entrepreneurial Orientation-Dominant Logic-Performance Relationship in New Ventures: an Exploratory Quantitative Study	Campos et al., (2012)	✓	✓	✓	✓	✓	Covin and Slevin, 1989; Miller, 1983
The Performance Effects of Entrepreneurial Orientation: Evidence from South Korean Start-ups	Hyunjoong Yoon, 2012	✓	✓	✓			Covin and Slevin(1989)

แหล่งที่มา: รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2556)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Miller (1983) และ Covin and Slevin, (1989) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาตัวชี้วัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว โดยทำการศึกษาถึงความเหมาะสมของตัววัดทั้งในฐานะที่เป็นตัวแปรสาเหตุ และตัวแปรตาม ในบริบทของธุรกิจครอบครัว พบว่า ตัววัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการ 5 องค์ประกอบของ Miller (1983) Covin and Slevin, (1989) สามารถนำมาอธิบายภาวะความเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัวได้ชัดเจนที่สุด สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวแล้ว ภาวะความเป็นผู้ประกอบการนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอธิบายถึงความสามารถในการดำเนินกิจการและผลักดันให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน (Nordqvist, 2008) ซึ่งทำให้ธุรกิจมีศักยภาพในการการดำเนินธุรกิจที่เด่นชัดมาก (Eddkeston et al., 2008) ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Zellweger et al., 2010; Lumpkina et al., 2009; Brown et al., 2001; Lumpkin, Cogliser, and Schneider, 2009; Lumpkin et al., 2010 เนื่องจากสามารถใช้เป็นตัววัดภาวะความเป็นผู้ประกอบการของทายาทธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำของทายาท(Successor' Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีนำมาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร โดยผู้นำเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงการกระทำของสมาชิก (Gibson, Ivancevich, Donnelly, and Konopaske, 2012) ซึ่ง Yukl (2013, p.7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง "กระบวนการที่บุคคลสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ด้วยความเข้าใจและการยอมรับกับสิ่งที่ต้องการโดยใช้กระบวนการในการชักจูงและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน" จากการศึกษาของ GLOBE พบว่า ผู้นำขององค์กรต้อง "กระตุ้นและช่วยให้คนอื่น ๆ มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรที่พวกเขาเป็นสมาชิกได้" (House, Hanges, Javidan, Dorfman, and Gupta, 2004. p.15) ภาวะผู้นำขององค์กรจึงเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน แม้ว่าปัจจุบันนิยามทั่วไปของคำว่าผู้นำจะหมายถึงบุคคลที่สามารถชักจูงบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ช่วยในการกำหนดเป้าหมายและแนะนำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Nahavandi, 2006)

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีมาเป็นเวลานาน และมีวิวัฒนาการมาตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2.6 ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของสำนักความคิดที่ได้ศึกษาทฤษฎีผู้นำในแบบต่างๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.6 สำนักความคิดและแนวทางการศึกษาของทฤษฎีผู้นำ

สำนักความคิด	ลักษณะการศึกษา
ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)	เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากทฤษฎีผู้นำแบบมหาบุรุษ (Great Man theory) โดยเชื่อว่าผู้ที่เป็ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่เป็นคุณลักษณะเชิงบวกบางประการที่เหมือนกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Yukl (2010) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นลักษณะพิเศษ ที่มีได้ถ่ายทอดจากบรรพบุรุษอย่างเดีว บุคคลสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองได้ จึงมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในระยะต่อมา แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำหลายประการในทฤษฎีคุณลักษณะยังสามารถบรรยายถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันได้
ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)	เป็นการพิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ โดย Robbins (2012) นักวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ศึกษาและจำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) พฤติกรรมแบบมุ่งเน้นงาน (Initiating Structure) และ 2) พฤติกรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง จะทำให้ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานสูงมากกว่าผู้นำที่มุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่ำ
ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situational Theory)	ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่ของแต่ละบุคคล ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ต้องศึกษาสถานการณ์ก่อน แล้วจึงปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แนวคิดนี้เห็นว่าไม่มีผู้นำรูปแบบใดแบบหนึ่งที่เลิศเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ จึงมีการศึกษาเชื่อมโยงรูปแบบผู้นำและสถานการณ์องค์การเข้าด้วยกัน ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) นั้นพัฒนาขึ้นโดย Hersey and Blanchard (1982) โดยมีแนวคิดที่ว่าผู้นำจะต้องปรับตัวตามผู้ตาม ซึ่งมี 4 ลักษณะคือ 1) ผู้ตามที่ขาดความรับผิดชอบ ใช้การนำแบบบอกงานโดยเสนอแนวคิดแก่ผู้ตาม (Telling Style) 2) ผู้ตามที่มีความรับผิดชอบแต่ขาดความสามารถ ใช้การนำแบบขายความคิด (Selling Style) 3) ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบ ใช้การนำแบบมีส่วนร่วม (Participating Style) 4) ผู้ตามที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบ ใช้หลักการนำแบบมอบหมายงาน โดยมีผู้นำเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Delegation Style)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

สำนักความคิด	ลักษณะการศึกษา
ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	Burns (1978) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับแรงจูงใจและศีลธรรมจรรยาซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำที่เน้นบทบาทการทำหน้าที่ควบคุม บริหารองค์การ ตรวจสอบผลงาน โดยผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายด้วยการระบุข้อกำหนดอย่างชัดเจน มีระบบการมอบรางวัลและลงโทษให้กับสมาชิกในกลุ่ม การแลกเปลี่ยนในลักษณะนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานที่มีประสิทธิภาพสูงแต่ต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	Bass (1985) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมากกว่าความคาดหวัง โดยผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 2 ลักษณะร่วมกันคือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทิศทางแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกมาในสัดส่วนของพฤติกรรมทั้ง 2 ลักษณะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ซึ่งตามแนวคิดของ Bass แล้วผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 องค์ประกอบคือ การสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจที่สำคัญ ในทุกๆ กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ถูกนำขึ้นมาศึกษาถึงความสำคัญแบบพลวัต การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน (Yildirim and Saygin, 2011) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินและการสร้างความเติบโตให้แก่ธุรกิจ (Ghosh, Tan, Tan and Chan, 2001; Bass and Bass, 2008; Kee, Effendi, Talib and Rani, 2011) การที่ผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ค้นหาโอกาสและหาประโยชน์จากสถานการณ์ต่างๆ อย่างคุ้มค่า (Shane and Venkataraman, 2000) ซึ่งจะเห็นได้ว่าความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้นขึ้นอยู่กับ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Sundararajan, Sundararajan and Henderson, 2012) ดังนั้นรูปแบบการบริหารที่สามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำทางธุรกิจต่อสภาพแวดล้อมที่ต้องเผชิญ (Ling, Simsek, Lubatkin and Veiga, 2008)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม จะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำคือบอกริชาการมากกว่าที่จะสร้างแรงบันดาลใจ โดยไม่เป็นไปตามหลักของการแลกเปลี่ยนและการดำเนินการที่จะจัดให้มีแรงจูงใจที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุผลงานที่ต้องการ ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational

Leadership) เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงของบุคคลผ่านอิทธิพลของผู้นำ ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ โดยจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้ตามมากกว่าเมื่อเทียบกับทฤษฎีความเป็นผู้นำอื่นๆ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีเป้าหมายระยะยาว นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ผ่านลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Yildirim and Saygin, 2011) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ดังแสดงในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการและผลประกอบการ

ผู้วิจัย	รูปแบบภาวะผู้นำ					
	ผู้นำแบบบารมี	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้นำการแลกเปลี่ยน	ผู้นำแบบทีมงาน	ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย	แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา
Lirong Long and Minxin Mao (2008)		✓	✓			
Yang (2008)		✓	✓			
Mahmoud AL-Hussami R. (2008)		✓	✓			
Yafang Tsai, Shih-Wang Wu, and Hsien-Jui Chung (2009)	✓	✓	✓	✓		
Duanxu Wang HuijuanXueJieXu (2009)		✓	✓		✓	✓
M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob (2011)		✓	✓			
Lu Ye, Deng Junye, Ma Yan (2011)		✓	✓			
Engelen et al. (2012)		✓				

แหล่งที่มา: รวบรวม โดยผู้วิจัย (2555)

จากตารางที่ 2.7 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ถูกนำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจเป็นจำนวนมาก ผลจากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการมากที่สุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน เนื่องจากลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของเจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารจะช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการ (Arham et al., 2011) จากการศึกษาของ Yang (2008) พบว่าภาวะผู้นำการแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย โดยผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษแตกต่างกันไป 4 ลักษณะคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 3) การเป็นผู้จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และ 4) การมีมุมมองเชิงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) โดยผลที่ได้รับจากการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ไม่ใช่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง จากการที่ผู้นำกระตุ้นให้เกิดความท้าทายที่เป็นเหตุเป็นผลต่อผู้ตาม ซึ่งให้เห็นถึงความหมายของการดำเนินการ ความสำเร็จที่จะได้รับ สร้างความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ (Arham, 2014) ซึ่งสามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

ตารางที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ	ทัศนคติและพฤติกรรม	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถริเริ่มด้วยตนเอง มีมาตรฐานสูงแต่ แต่ไม่ใช่พวกสมบูรณ์แบบ - เป็นการสร้างทีม และการสร้างวิบุรุษด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลอื่น - ปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างที่ต้องการให้ปฏิบัติกันตนเอง - แบ่งปันความมั่งคั่งให้กับผู้ช่วยสร้างมันมา - มีความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ สร้างความไว้วางใจ มีความเป็นธรรม - ไม่ฉวยเดี่ยว - เป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอน - มีความอดทนและทำงานเชิงรุก 	<ul style="list-style-type: none"> การผู้สร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา

ตารางที่ 2.8(ต่อ)

ลักษณะความเป็น ผู้ประกอบการ	ทัศนคติและพฤติกรรม	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ความผูกพันและความมุ่งมั่น	<ul style="list-style-type: none"> - มีความมุ่งมั่นและชัดเจน ทำงานอย่างรวดเร็ว - มีวินัย - มีความอดทนในการแก้ไขปัญหา - มีความเต็มใจที่จะเสียสละเวลาส่วนตัว - สามารถจับเคลื่อนตลาด - ครอบครองโอกาสด้วยการสร้างและการเพิ่มพูนคุณค่า 	<p>การสร้างแรงบันดาลใจ</p> <p>เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p>
ยอมรับความเสี่ยง ความ คลุมเครือความไม่แน่นอน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น - ลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด - กระจายความเสี่ยง - บริหารความขัดแย้ง - ยอมรับความไม่แน่นอนและการขาดแคลนโครงสร้าง - สามารถที่จะแก้ไขปัญหาด้วยการบูรณาการ 	<p>เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา</p> <p>เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา</p> <p>เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา</p>
สร้างสรรค์ ฟังพาดตนเอง และความสามารถในการ ปรับตัว	<ul style="list-style-type: none"> - เปิดกว้าง เป็นนักคิดนอกกรอบ - มีความกระตือรือร้นจากสถานะที่เป็นอยู่ - สามารถที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์ - เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว - ไม่กลัวที่จะล้มเหลว - สามารถสร้างกรอบแนวคิด และไม่กังวลในรายละเอียด 	<p>เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา</p> <p>เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา</p> <p>เป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา</p> <p>เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p>
การสร้างแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นที่เป้าหมายและผลลัพธ์ มีการตั้งเป้าหมายสูงแต่เป็นไปได้ - ขับเคลื่อนให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ - ไม่ให้ความสำคัญกับสถานะและอำนาจ - สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - ตระหนักถึงจุดอ่อนจุดแข็ง - มีมุมมองและอารมณ์ซัด 	<p>มีมุมมองเชิงปัจเจกบุคคล</p> <p>มีมุมมองเชิงปัจเจกบุคคล</p>

แหล่งที่มาของข้อมูล: ปรับปรุงข้อมูลจาก Timmons and Spinelli (2009)

จากตารางที่ 2.8 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นการโน้มน้าวโดยใช้บาร์มี การจัดการเชิงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นให้เกิดปัญญา และการจูงใจบันดาลใจ รวมถึงการให้รางวัลหรือการดูแลเป็นพิเศษ มี

ส่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งสิ้น (Matzler, Schwarz, Deutinger, and Harms, 2008) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเฉพาะภาวะผู้นำที่มีบทบาทต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว ลักษณะภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจที่สำคัญได้แสดงในบทบาท 3 ด้าน คือ การสร้างบรรณิ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการศึกษาของ Shibru (2011) มุ่งเป้าไปที่การตรวจสอบแนวคิดของการเชื่อมโยงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ผลที่ได้จากการศึกษายืนยันว่าทั้ง 2 ปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวก นอกจากนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงของต่อความพึงพอใจของพนักงานซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ และองค์ประกอบเหล่านี้ยังมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการพิจารณาเป็นรายบุคคล ผลจากการศึกษาพบส่วนประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา แต่การกระตุ้นทางปัญญามีความอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับส่วนประกอบอื่นๆ (Shibru, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wang, Chontawan, and Nantsupawat (2012) ที่ยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพยาบาล การค้นพบนี้ยังเปิดเผยอีกว่าการได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้นำ สร้างความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลในระดับสูง นอกจากนี้การรับรู้ของความสำเร็จและความรับผิดชอบที่ได้รับยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของพยาบาลที่สูงขึ้นอีกด้วย ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการให้กำลังใจและการสร้างแรงบันดาลใจจากผู้นำนั้นสามารถสร้างผลงานที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติเชิงบวกต่อผู้ร่วมงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้อธิบายภาวะความเป็นผู้นำประกอบการเพื่อทำให้เกิดผลต่อองค์การได้เป็นอย่างดี (Mayberry, 2011) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีกระบวนการที่ผู้ประกอบการและพนักงานได้ร่วมกันยกระดับความสามารถของแต่ละฝ่ายให้ไปสู่จุดที่สูงขึ้น ด้วยความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจจากผู้นำ โดยตัวผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญกับการรับรู้ความสามารถ ความต้องการ สิ่งที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ และสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ตาม ผู้นำในลักษณะนี้จะสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเอาไว้ (Tarabishy et al., 2005; Robbins, Judge and Sanghi, 2009) นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแกร่งภายในต่อความเชื่อในสิ่งที่ถูกต้อง (Bass, 1985) ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการผสมผสานระหว่างกระบวนการทางพฤติกรรมที่ทั้งสามารถเรียนรู้และบริหารจัดการได้ การรับรู้ถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อหัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมในการทำงาน และองค์ประกอบที่ใช้ในการบริหารจัดการ (Tichy and Devanna, 1986)

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการ

การเป็นผู้ประกอบการต้องอาศัยภาวะผู้นำในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้ผู้ประกอบการได้ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น เมื่อผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึงความสำคัญของงานและความต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มากกว่าผลประโยชน์ของส่วนตน ซึ่งอิทธิพลของภาวะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจแก่ผู้ตามผ่านวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมของผู้ประกอบการ (Polychroniou, 2009)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เริ่มต้นจากแนวคิดของ Downton (1973) ถูกกล่าวถึงในบทความ Downton in Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process (Song, Kolb, Lee, and Kim, 2012) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือได้ว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ โดยใช้การผสมผสานกันระหว่างหลักกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) และทฤษฎีระบบ (System Theory) ในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) เพื่อให้องค์กรปัจจุบันมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร โดยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้นให้ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำนั้นมุ่งที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดขึ้นในองค์กร และยังถูกนำไปใช้ในการอธิบายภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพล (Sparrowe, Soetjipto and Kraimer, 2006) รวมถึงสร้างการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) และพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กร (Bhal, 2006) ดังนั้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสมาชิกในองค์กร จะก่อให้เกิดความเคารพ ความไว้วางใจ ความเลื่อมใส ความศรัทธา และความจงรักภักดี ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพของงานและองค์กรสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ในการบริหารงานได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

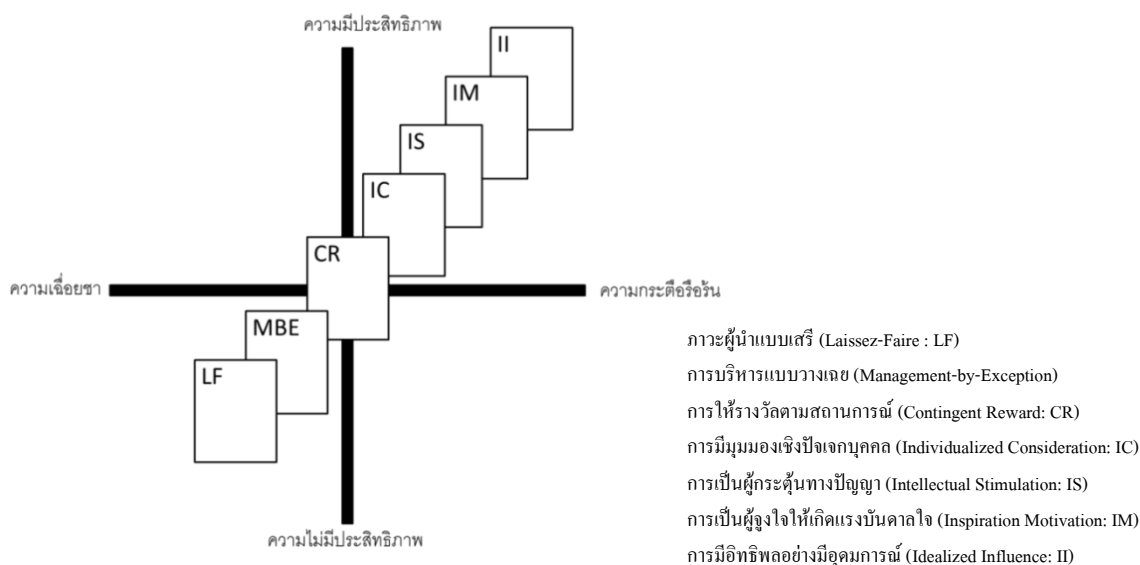
สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายระยะยาว เป็นการประเมินแรงจูงใจ การตอบสนองความต้องการของผู้ตาม และการปฏิบัติต่อผู้ตามในฐานะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ รวมทั้งความเป็นผู้นำแห่งการจัดการอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visser, De Coning and Smit, 2005) ในอีกแง่มุมหนึ่งยังให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงประโยชน์ของทีมหรือองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าบารมี (Charisma) เนื่องจากยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) โดยมีการผสมผสาน

องค์ประกอบเหล่านี้ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความแตกต่างจากผู้นำบารมี โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเสริมสร้างพลังและยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำบารมีพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ สร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในงาน (Rehman, et al. 2012) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร (Bass and Riggio, 2006)

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเน้นไปที่ความสามารถของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำเป็นหลัก (Lussier and Achua, 2007) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน เป็นผู้สอนงานและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีสัมพันธภาพที่ดีและการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน (Hancott, 2005) เป็นผู้ให้ทิศทางในการปฏิบัติงาน มีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตาม เป็นนักพัฒนา และเป็นผู้รู้คุณค่าและเข้าใจผู้อื่น และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยสภาวะการควบคุมที่สามารถควบคุมได้ (Van Staden et al., 2000)

Burns (1978) เป็นผู้ที่ได้อธิบายถึงแนวคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือของเขาที่ชื่อ Leadership โดยพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตามไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและผู้ตาม และความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจเพราะเกิดจากความต้องการของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้อธิบายภาวะความเป็นผู้ประกอบการเพื่อทำให้เกิดผลต่อองค์กรได้ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการซึ่งผู้นำหรือผู้ประกอบการและผู้ตามได้ร่วมกันยกระดับของแต่ละฝ่ายไปสู่จุดที่สูงขึ้นทั้งในด้านขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของตนเองและสนองตอบต่อความต้องการเหล่านั้น ผู้ตามจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองต้องการพัฒนาตนเองเพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น โดยตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มี วิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแกร่งภายในต่อความเชื่อในสิ่งที่ถูกต้อง ต่อมา Bass ได้รวมเอาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มาพัฒนาเป็นตัวแบบภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบเสรี (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ ลำดับต่อมาในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception: ME) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือการวางเฉยแบบเชิงรับและเชิงรุก เมื่อผู้นำตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันตามผลงานที่ได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม เรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward:

CR) โดยภาวะผู้นำทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4I's (Bass and Riggio, 2006) แบ่งออกตามได้เป็น 4 ปัจจัย หรือเรียกว่า “4I's” (Four I's) แสดงไว้ดังรูปภาพประกอบที่ (Bass, 1985)



ภาพประกอบที่ 2.6 ตัวแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leader)

แหล่งที่มา: Bass and Avolio, 1994

จากรูปภาพประกอบข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากผู้นำสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ทำให้ได้ผลการทำงานที่เกินความคาดหมาย ด้วยการพัฒนาบุคลากรผ่านการมอบหมายงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ การกระจายอำนาจ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการและภาวะความเป็นผู้นำ จำนวนมากแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้ประกอบการและผลการปฏิบัติงานภายในบริษัท เป็นผลมาจากกลยุทธ์การดำเนินการอย่างรอบคอบโดยผู้บริหารและพนักงาน (Cao, Simsek and Jansen, 2012; Moreno and Cassilass, 2008; Ren and Guo, 2011) Vecchio (2003) กล่าวว่าผู้ประกอบการเป็นเพียงความเป็นผู้นำในบริบทพิเศษ ส่วน Eddleston (2008, p. 1055) กล่าวว่า ผู้ประกอบการในรุ่นก่อตั้งของธุรกิจจะแสดงพฤติกรรมของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้สมาชิกในครอบครัว มีเป้าประสงค์ และมีความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันสร้างวัฒนธรรมครอบครัวเชิงบวก

ทำให้เกิดความผูกพัน ดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และมีการบริหารกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีทักษะความเป็นผู้นำ มีนักวิจัยบางท่านได้พยายามที่จะรวมภาวะความเป็นผู้ประกอบการและภาวะความเป็นผู้นำเข้าด้วยกัน เรียกว่าภาวะผู้นำอย่างผู้ประกอบการ เพื่อใช้ในการอธิบายพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Tarabishy et al., 2005) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Avolio and Bass, 2002, 2004; Bass, 1985; Muchiri, Cooksey and Walumbwa, 2012; Yukl, 2013) นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเหมาะที่สุดที่จะอธิบายความสัมพันธ์ของภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจอีกด้วย จากการศึกษาที่ผ่านมาของ Bass ที่ผ่านมา (Avolio and Bass, 2002, 2004; Bass, 1985) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญเชิงบวกต่อทัศนคติที่สำคัญหลายประการ รวมถึงความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอีกด้วย ตัวอย่างเช่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสุขทางด้านจิตใจของพนักงาน (Sparks, Faragher, and Cooper 2001; van Dierendonck, Haynes, Borrill, and Stride, 2004) ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร (Zhu, Avolio, and Walumbwa, 2009) รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และสร้างบรรยากาศในการสนับสนุนพลังสร้างสรรค์ของพนักงานอีกด้วย (Makri and Scandura, 2010; Oke, Munshi, and Walumbwa, 2009; Sarros, Cooper, and Santora, 2008) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารจะช่วยอธิบายพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการได้ (Arham, Muenjohn and Boucher 2011) จากการศึกษาของ Eyal and Kark (2004) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหนึ่งในกระบวนการหลักที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม และเพิ่มความสัทธา ความจงรักภักดี และความกระตือรือร้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ (Eyal and Kark 2004; Yang 2008) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Bass 1985; Daft and Lane, 2008) โดยผู้นำจะทำหน้าที่ในการสอดส่องพฤติกรรมและค้นหาวิธีในการควบคุมผู้ตามเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติตามขั้นตอน (Bass 1985) จากการศึกษาของ Yang (2008) พบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนนั้นมีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้ประกอบการเพียงเล็กน้อยมาก ส่วนการศึกษาของ Eyal and Kark (2004) กลับพบว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการพัฒนาภาวะความเป็นผู้ประกอบการ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีแนวโน้มของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกน้อยและยังไม่ก่อให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมภายในธุรกิจครบถ้วนจึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อที่จะรักษาให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง และประสบความสำเร็จจากผู้นำที่มี (Arham, Muenjohn and Boucher, 2011) จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจเป็นจำนวนมาก ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

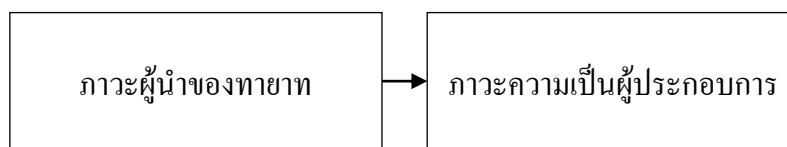
ชื่อผู้วิจัย	ภาวะผู้นำ	ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ	ผลการดำเนินงาน	สรุปผลการวิจัย
Arham, A and Muenjohn, N. (2012)	✓	✓	✓	เป็นการศึกษารูทกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในบริบทของประเทศมาเลเซีย โดยทำการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศมาเลเซีย จำนวน 283 บริษัท พบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ต่างส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานอีกด้วย
M. V. K. SrinivasaRao (2012)	✓	✓	✓	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงาน ของกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศอินเดีย โดยทำการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน) ปัจจัยด้านภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (ความมีนวัตกรรม การดำเนินงานเชิงรุก และการยอมรับความเสี่ยง ผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ และภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ
Kurt Matzlera, Erich Schwarz, NatasaDeutingerc and Rainer Harmsb (2012)	✓		✓	เป็นการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่มีอิทธิพลต่อการมีนวัตกรรม และผลการดำเนินงาน โดยทำการศึกษาจากกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีนวัตกรรมใหม่ในเมืองคารินเทียประเทศออสเตรีย จำนวน 300 คน โดยใช้สมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความมีนวัตกรรม การเติบโตของธุรกิจ และผลกำไร

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ภาวะผู้นำ	ภาวะผู้ความเป็นผู้ประกอบการ	ผลการดำเนินงาน	สรุปผลการวิจัย
Cho Hyun Parka et al. (2013)	✓	✓	✓	ศึกษา ตัวแปรระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ประเทศเกาหลี โดยใช้สถิติวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการมีจิตใจเป็นเจ้าของ และมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
Yang (2008)	✓	✓	✓	เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ภาวะความเป็นผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไต้หวัน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ มากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะความเป็นผู้ประกอบการส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน และหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สูงขึ้นจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน

แหล่งที่มา: รวบรวม โดยผู้วิจัย (2557)

สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ



ภาพประกอบที่ 2.7 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัวกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

3.3 การวัดภาวะความเป็นผู้นำของทายาท

แบบวัดภาวะความเป็นผู้นำประกอบการนั้น ได้มีการศึกษาและพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาจำนวนมาก พบว่า การวัดภาวะผู้นำในยุคเริ่มต้นมีสองวิธี คือ การประเมินค่าเกี่ยวกับข้อปฏิบัติต่างๆ สำหรับภาวะผู้นำ (Leadership Practices Inventory: LPI) และการวัดโดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leader Behavior Questionnaire: LBQ) ภายใต้ลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความท้าทายในกระบวนการ (Challenge Process) 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire Share Vision) 3) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) 4) เป็นต้นแบบในการนำทาง (model the way) และ 5) สนับสนุนด้วยใจ (encourage the heart) (Kouzes and Posner, 2007). จากนั้นได้มีการพัฒนาแบบสอบถามวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leader Behavior Questionnaire: LBQ) ภายใต้แนวคิดภาวะผู้นำองค์การที่มีประสิทธิผล โดยการใช้แบบสอบถามเพื่อประเมิน 3 ประการ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) 2) มิติทางพฤติกรรม (Behavioral Dimensions) และ 3) บริบทหรือสถานการณ์ (Context or Situation) มีการศึกษาจำนวนมากที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีความคลอบคลุมมากกว่า (Bass and Riggio, 2006) ต่อมาได้มีการพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ขึ้น เพื่อใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และคุณภาพของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือแบบเสรี (Laissez-Faire Leadership) เพื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) การสร้างบารมี (Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จากนั้นได้มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ-5R version) ตามแนวคิดตัวแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยทำการศึกษาองค์ประกอบเพิ่มเติมเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แบ่งออกเป็น 1.1) คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence Attribute) 1.2) พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence Behavior) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (Bass and Riggio, 2006) เนื่องจากการศึกษาในประเด็นของภาวะผู้นำได้รับความสนใจมากขึ้นจึงได้มีการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ 5X) แบ่งออกเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence Attribute) 2) พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence Behavior) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 5) การคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มี 3 องค์ประกอบ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือแบบเสรี (laissez-faire leadership) ออกเป็น 1 องค์ประกอบ (Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003; Bass and Riggio, 2006; Rowold and Rohmann, 2009) ได้ร่วมกันพัฒนาแบบวัด MLQ 5X-Short (Multifactor Leadership Questionnaire-Form 5x) เพื่อให้มีความสั้นกะทัดรัดและมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยการวัดในลักษณะ 360 องศาโดยมีข้อคำถามทั้งหมด 45 ข้อ การวัดรายข้อแต่ละรายการใช้เกณฑ์ 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert เริ่มจาก “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ต่อมา Bass and Avolio (1992) ได้พัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำ MLQ Form 6S เพื่อปรับลดข้อคำถามให้มีความกระชับขึ้น เพื่อทำการวัดภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบวางเฉย (Passive/Avoidant) ประกอบด้วย 7 ปัจจัย โดยมีคำถามทั้งหมด 21 ข้อ (Felfe, 2002) ซึ่งมีระดับการวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ จาก 1 หมายถึง ไม่ค่อยเลย 2 หมายถึง นานๆ ครั้ง 3 หมายถึง บางครั้ง 4 หมายถึง ค่อนข้างบ่อย และ 5 หมายถึง บ่อยมาก โดย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยที่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (คำถามข้อที่ 1, 8 และ 15) ปัจจัยที่ 2. การเป็นผู้จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) (คำถามข้อที่ 2, 9 และ 16) ปัจจัยที่ 3. การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) (คำถามข้อที่ 3, 10 และ 17) ปัจจัยที่ 4. การมีมุมมองเชิงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (คำถามข้อที่ 4, 11 และ 18) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย ได้แก่ ปัจจัยที่ 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (คำถามข้อที่ 5, 12 และ 19) และภาวะผู้นำแบบวางเฉย (Passive /Avoidant) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 6 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Management-By-Exception Passive: MBEP) (คำถามข้อที่ 6, 13 และ 20) และปัจจัยที่ 7. การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) (คำถามข้อที่ 7, 14 และ 21) สำหรับแบบวัดภาวะผู้นำหกปัจจัย 6S (Multifactor Leadership Questionnaire 6S) (Bass and Avolio, 1992) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ เพื่อใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้ 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ปัจจัยที่ 2. การเป็นผู้จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ปัจจัยที่ 3. การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ปัจจัยที่ 4. การมีมุมมองเชิงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ใช้มาตรวัด 5 ระดับ (จาก 1 หมายถึง ไม่ค่อยเลย 2 หมายถึง นานๆ ครั้ง 3 หมายถึง บางครั้ง 4 หมายถึง ค่อนข้างบ่อย และ 5 หมายถึง บ่อยมาก) จากการทดสอบพบว่าปัจจัยทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ โดยมีค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) มากกว่า .60 และเมื่อคำนวณค่าครอนบาค (Cronbach alphas) ในแต่ละข้อคำถามย่อยพบว่าไม่มีข้อคำถามใดมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) ต่ำกว่า .50 แสดงให้เห็นว่าทั้ง 4 ปัจจัย สามารถนำมาใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถสรุปการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำได้ดังตารางที่ 2.10

ตารางที่ 2.10 พัฒนาการแบบวัดภาวะผู้นำ

MLQ version				ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน			
	ชื่อผู้วิจัย	ปี	รุ่น	IIa	IIb	IM	IS	IC	CR	MbA	MbP	LF
Bass	1985	1	✓				✓	✓	✓	✓		
Bass and Avolio	1990	5R	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Bass and Avolio	1993b	5X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bass and Avolio	1995	1995	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bass and Avolio		6 short	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Tejeda et al.	2001		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

แหล่งที่มา: คัดแปลงมาจาก Felfe and Goihl, (2002).

หมายเหตุ: IIa = คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบาร์มี (Idealized Influence attributed) IIb = พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบาร์มี (Idealized Influence behavior), IM = การเป็นผู้จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation), IS = การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation), IC = การมีมุมมองเชิงปัจเจกบุคคล (Individual Consideration), CR = Contingent Reward, MbA = การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Management by Exception active), MbP = การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management by Exception passive)

สำหรับการวัดภาวะความเป็นผู้นำของทนายทฤษฎีกรอบคร้ว ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (2004) จำนวนทั้งหมด 12 ข้อคำถาม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ที่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) จำนวน 3 ข้อ 2.การเป็นผู้จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) จำนวน 3 ข้อ 3.การเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) จำนวน 3 ข้อ และ 4. การมีมุมมองเชิงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จำนวน 3 ข้อเนื่องจากเป็นมาตรวัดที่ได้รับความนิยมในการศึกษาภาวะผู้นำของทนายทฤษฎี

ครอบครัว ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ Tambe and Krishnan (2000), Kawatra and Krishnan. (2004), Yahchouchi (2009) และ Fei Yi GAO, Shanshan, and Kan (2011) มาใช้ในการการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของทายาทธุรกิจครอบครัวกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว

ตอนที่ 4 ความผูกพันของทายาท (Successor' Commitment)

จากการศึกษาถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจครอบครัว พบว่า ความหลากหลายของรุ่นนั้นมีผลที่กระทบโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ การที่ธุรกิจจะสามารถดำเนินต่อไปได้หรือไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของครอบครัวผู้เป็นเจ้าของธุรกิจว่าจะสามารถสร้างความเป็นเอกภาพและความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อธุรกิจครอบครัวได้มากน้อยเพียงใด เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Gallo and Amat, 2003, p. 159) แม้ว่าความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจของครอบครัวจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่อไปก็ตาม แต่จากการศึกษาจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่ามีเพียงร้อยละ 30 ของธุรกิจครอบครัวเท่านั้นที่ประสบในกสนถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นที่ 2 และมีเพียงร้อยละ 15 เท่านั้นที่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังรุ่นที่ 3 ได้สำเร็จ (Magda et al., 2012) สาเหตุหนึ่งมาจากทายาทขาดความสนใจหรือความผูกพันที่ทายาทมีต่อธุรกิจของครอบครัว

4.1 นิยามของความผูกพันของทายาท

จากการศึกษาของ Chrisman et al. (2012) ได้กล่าวถึงความเชื่อมโยงของความเต็มใจในการรับถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวนั้นสามารถนำมาอธิบายถึงลักษณะความผูกพันของทายาทได้ และคำว่าความผูกพันกับความเต็มใจนั้นมีความหมายเดียวกันในบริบทของการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับการศึกษาของ Stavrou (2003) ที่ชี้ให้เห็นว่า ความสนใจและความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัวนั้นมีบทบาทที่สำคัญต่อการถ่ายโอนธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ส่วน Kanter (1968, p.499) กล่าวว่า ความผูกพัน หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะมอบแรงกายและความซื่อสัตย์ให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ โดยมีการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของบุคคลและต่อสังคมอย่างเปิดเผย สำหรับ Porter et al. (1974, p. 604) กล่าวว่า ความผูกพันต่อ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลแสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายของระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งมีองค์ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ 1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายของระบบสังคมนั้นๆ 2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังเพื่อปฏิบัติงานให้กับระบบสังคมนั้นๆ และ 3. มีความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกของสังคมนั้นเอาไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1977, p.121) ที่ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ความผูกพันคือความต้องการอย่างแรงกล้าในการเป็นสมาชิกและการมีส่วนร่วมในระบบสังคมที่ตนอาศัยอยู่ โดยมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1. มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นต่อสังคมที่ตนเองอยู่ 2. มีความเชื่ออย่างแรงกล้าที่จะยอมรับค่านิยมและ

เป้าหมายของสังคมนั้นๆ และสุดท้ายคือ 3. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามร่างกายแรงใจ เพื่อทำประโยชน์ให้แก่สังคม และพยายามที่จะรักษาการเป็นสมาชิกของสังคมนั้นต่อไป สำหรับ Mowday et al, (1979, p. 226) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นพลังของเอกลักษณ์และการมีส่วนร่วมของ สมาชิกที่มีต่อสังคมที่ตนอาศัยอยู่ เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดี แต่เป็นความแนบแน่นเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จึงเป็นตัวผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อที่จะ สร้างความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าให้แก่ระบบสังคมนั้นๆ ต่อไป ส่วน Meyer and Allen (2007, p. 14) กล่าวว่า ความผูกพันนั้นเป็นสภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลยึดมั่นต่อสังคมของตน โดยความผูกพัน หมายถึง ระดับความสำนึกที่บุคคลจะไม่ละทิ้งสังคมของตน นอกจากนี้ความผูกพันยังเป็นความรู้สึกที่จะบุคคลจะคงอยู่กับสังคมของตน เพราะเป็นสิ่งที่เหมาะสมและควรกระทำ ความผูกพันจึงเป็นตัวเชื่อมโยงทางจิตใจระหว่างสมาชิกกับสังคมของเขา และทำให้เกิดการแยกตัว ออกไปจากสังคมของตนอย่างจงใจลดน้อยลง นอกจากนี้ ความผูกพันยังเป็นพลังที่ผูกมัดแต่ละ บุคคลที่พยายามปฏิบัติตนให้ก้าวไปสู่เป้าหมายเฉพาะ (Meyer and Allen, 1997, p. 252; Meyer and Herscovitch, 2001, p. 301) ความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปนั้น ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยหลักคือระดับของความพึงพอใจและระดับของความผูกพันของทายาท (Westover et al., 2010, p. 375) ถึงแม้ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจะมาจาก หลากหลายสาเหตุ แต่ปัจจัยด้านความผูกพันของทายาทนั้นเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีนัยสำคัญ (Ashman, 2007, p. 7)

การศึกษาของ Meyer and Allen (2007) ได้กำหนดตัวชี้วัดความผูกพันในองค์กรด้วยการ อธิบายผ่านการรับรู้สถานทางจิตวิทยาที่อธิบายถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร (Rego et al., 2008, p. 59) ผ่านแนวคิดด้านพฤติกรรม ทักษะคติ แรงจูงใจ และความขาดแคลน ซึ่ง ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ถูกนำมาใช้ในการทดสอบความผูกพันในองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง (Magda et al., 2012) โดยแนวคิดด้านพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความผูกพันของทายาทสามารถอธิบายได้จากแนวคิด ของ Becker and Carper (1956) ที่ได้อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็น เพราะว่าคุณคนนั้นได้สร้างการลงทุน (Side-Bet) ต่อสิ่งนั้นๆ ไว้ ดังนั้นถ้าไม่มีความผูกพันต่อไปก็จะ ทำให้เกิดความสูญเสียมากกว่า จึงทำให้บุคคลนั้นต้องต้องทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่มีทางเลือก (Magda et al., 2012) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับทักษะคติได้ถูกกล่าวถึงในประเด็นของความผูกพันไว้ 3 ลักษณะคือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ (Myer and Allen, 2007) ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับทักษะคติ ได้ตั้งสมมุติฐานไว้ว่าหลากหลายมิติ โดยการ รวมเอากรอบแนวคิดด้านความเข้าใจ และความรู้สึก ซึ่งมีความทับซ้อนกันอยู่ในทักษะคติของการ ทำงาน โดยแนวคิดนี้จะนำไปสู่วัฒนธรรมของความโน้มเอียงทางอารมณ์และอิทธิพล (Roodt, 2004a) สำหรับแนวคิดที่สามคือแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Kanungo, 1982) เป็นการบูรณาการ มุมมองที่หลากหลายเพื่อลดข้อจำกัดในการศึกษาความผูกพันจากแนวคิดอื่นๆ โดย Roodt (2004)

พยายามนำข้อจำกัดจากแนวคิดต่างๆ มานำเสนอรูปแบบของแรงจูงใจ เพื่อจำลองความผูกพัน (Commitment) หรือความแปลกแยกในการทำงาน (Alienation)

ดังนั้น แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรจึงสามารถนำมาใช้ในการอธิบายความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจของครอบครัว ในการเข้ามาบริหารธุรกิจต่อจากสมาชิกครอบครัวรุ่นก่อนหน้า (Handler, 1994) โดยระดับของความผูกพันที่มีต่อธุรกิจจะส่งผลต่อพฤติกรรมการร่วมงานในระยะยาว (Sharma and Irving, 2005) ซึ่งสามารถอธิบายได้จากพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship) พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (Extra-Role) และพฤติกรรมการช่วยเหลือ (Pro-Social) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและผลประกอบการ โดยไม่จำเป็นต้องมีรางวัลพิเศษตอบแทน (Magda et al., 2012) ดังนั้นความผูกพันของทายาทจึงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจของครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ (Finegan, 2000) และยังเป็นต้นแบบของพนักงานในองค์กรได้อีกด้วย (Sciascia and Mazzola, 2008) จะเห็นได้ว่า ความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจของครอบครัว สามารถนำมาใช้อธิบายคุณลักษณะสำคัญในการพยากรณ์ระดับความสำเร็จของการถ่ายโอนธุรกิจของครอบครัว (Astrachan, 2003)

4.2 องค์ประกอบความผูกพันของทายาท

จากการศึกษาของ Allen and Mayer (1990, pp. 1-18) ได้แบ่งองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกที่ถึงความเป็นสมาชิกขององค์กร มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรอย่างแนบแน่น
2. ด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) คือ ความผูกพันที่เกิดจากกระบวนการในการแลกเปลี่ยนโดยการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กร โดยไม่โยกย้ายหรือลาออก
3. ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ ความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีต่อองค์กร หรือนายจ้าง เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรก็ควรต้องมีความผูกพัน และจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสมควรกระทำถือเป็นพันธะผูกพันที่ต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

สำหรับ Steers (1977, p. 47) ได้แบ่งองค์ประกอบในด้านปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศอายุระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงาน เป็นต้น

2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึงลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วงชั้นการบังคับบัญชา ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารผลป้อนกลับของงาน และความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า เป็นต้น

3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานภายในองค์กร ได้แก่ ทักษะที่มีต่อกลุ่มสมาชิกในองค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นต้น

สำหรับการศึกษาของ Schaufeli and Bakker (2004) ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพัน โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความขยันขันแข็ง (Vigor) หมายถึงการที่บุคคลมีพลังงานสูงและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เต็มใจที่จะใช้ความพยายามทั้งหมดที่มีในการทำงาน และมีความอดทนไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคและความยากลำบากในการทำงาน

2. ความทุ่มเทในการทำงาน (Dedication) หมายถึงการที่บุคคลรู้สึกว่าการที่ตนเองทำเป็นงานที่มีความสำคัญและท้าทาย มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกภาคภูมิใจและมีแรงบันดาลใจในการทำงาน

3. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) หมายถึง การที่บุคคลมีสมาธิในการทำงานสูง ใจจดจ่ออยู่กับการทำงานทำให้รู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และรู้สึกว่างานเป็นสิ่งสำคัญของชีวิตจนไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้

ส่วนการศึกษาของ Sharma and Irving (2005, 19) ได้แบ่งองค์ประกอบความผูกพันของทนายทศกรกิจครอบครัว ออกเป็น 4 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความปรารถนา อย่างแรงกล้าของทนายทศกรกิจที่จะทำงานเพื่อทศกรกิจครอบครัวอย่างต่อเนื่อง เป็นสัมพันธ์ทางจิตใจที่ทนายทศกรกิจเป็นส่วนหนึ่งของทศกรกิจครอบครัว มีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเองมีความสอดคล้องกับทศกรกิจครอบครัว ทำให้ทนายทศกรกิจยอมรับเป้าหมายของทศกรกิจครอบครัว และมีเจตคติที่ดีต่อทศกรกิจครอบครัว มีความต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกของครอบครัวไว้เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทศกรกิจ

2. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับทศกรกิจครอบครัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากบรรทัดฐานภายในจิตใจของทนายทศกรกิจที่ต้องการทำให้ทศกรกิจครอบครัวบรรลุเป้าหมาย เป็นข้อผูกมัดที่เกิดจากความกตัญญู ยึดมั่นผูกพันต่อทศกรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นหน้าที่หรือความผูกพันที่ทนายทศกรกิจต้องปฏิบัติต่อทศกรกิจครอบครัว

3. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หมายถึง การที่ทายาทมีแนวโน้มที่จะทำงานในธุรกิจครอบครัวอย่างต่อเนื่อง เกิดจากการที่ทายาทพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลดีผลเสียของการละทิ้งการเป็นสมาชิกของธุรกิจครอบครัว เพราะทายาทถือว่าการเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัวเป็นการลงทุน ความผูกพันจึงเกิดขึ้นตามการรับรู้ของทายาทเองว่ายังได้กำไร และสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากธุรกิจครอบครัวมีความคุ้มค่าที่จะยังคงอยู่ธุรกิจครอบครัว แต่ถ้ารู้สึกว่าคุณเองต้องลงทุนไปมากกว่าแต่ไม่คุ้มค่าก็จะตัดสินใจออกจากธุรกิจครอบครัว

4. ความผูกพันด้านความจำเป็น (Imperative Commitment) หมายถึง การที่ทายาทรับรู้ถึงข้อจำกัดในการเลือกอาชีพของตนเอง เพราะไม่แน่ใจในความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพนอกธุรกิจของครอบครัว ทายาทที่มีความผูกพันในลักษณะนี้จะไม่มั่นใจในความสามารถของตนเองว่าจะทำงานนอกธุรกิจของครอบครัวได้ จึงมีความจำเป็นต้องเข้าทำงานในธุรกิจครอบครัวเนื่องจากขาดความสามารถที่จะไปทำงานที่อื่น

การวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ส่วนใหญ่เกิดจากการที่ทายาทมีความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัว อันเนื่องมาจากความผูกพันด้านจิตใจอันมาจากความต้องการของตัวเอง และความผูกพันจากบรรทัดฐานซึ่งมาจากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ทายาทมีต่อครอบครัวและธุรกิจของครอบครัว ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ (Dawson, Irving, Sharma, Marcus, and Chirico 2014) เมื่อทำการวิเคราะห์ในบริบทของธุรกิจครอบครัว พบว่า มีการแทรกแซงหรือเรื่องของความสัมพันธ์ภายในรุ่นการสืบทอด และประเด็นของการเติบโตในอนาคต ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจพื้นฐานของความผูกพันของทายาท ที่ตัดสินใจเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ทายาทที่มีความผูกพันด้านจิตใจ หรือด้านบรรทัดฐาน ควรได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินของครอบครัว แต่ทายาทที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ และด้านความจำเป็นครอบครัวอาจส่งเสริมให้ทายาทพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อที่จะไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัวในเชิงลบ (Sharma, Blunden, Labaki, Michael-Tsabari and Rivera, 2013)

คำว่า ความผูกพัน ในการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว นั้นมีความหมายที่สอดคล้องกับความหมายของอารมณ์ความรู้สึกมุ่งมั่นในการสานต่อธุรกิจของครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ดังตัวอย่าง Handler (1989, p. 171) กล่าวว่าความผูกพันจากจิตใจของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทายาทให้คุณค่ากับธุรกิจและมีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความมั่นคงต่ออนาคต ซึ่งค่านิยมของครอบครัวคือ กฎเกณฑ์การดำเนินธุรกิจ การฝึกฝนทายาท การแบ่งปัน ช่วยเหลือ และสนับสนุนของสมาชิกครอบครัวภายในบริบทของธุรกิจ และการที่ทายาทได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำธุรกิจก่อนหน้าที่จะเข้ารับการถ่ายโอนธุรกิจจะส่งผลดีต่อตัวทายาทเองเนื่องจากมีความคุ้นเคยกับธุรกิจของครอบครัวและได้เรียนรู้งานก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการบริหารงานอย่างเต็มตัว

(Sciascia and Mazzola, 2008) สำหรับทายาทที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงจะรู้สึกผูกพันตัวให้อยู่ธุรกิจครอบครัว (Meyer and Allen, 2007) ด้วยการยอมรับอิทธิพลและความปรารถนาที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่น่าพอใจของสมาชิกครอบครัว ซึ่งเกิดจากความรับผิดชอบในหน้าที่มากกว่าความปรารถนาภายในของตัวทายาทเอง (Sharma and Irving, 2005) ส่วนความผูกพันด้านความจำเป็นในการคงอยู่นั้นเป็นการรับรู้ต้นทุนของทายาทในการทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว ได้แก่ เวลา เงินทุน หรือความพยายามและการหาทางเลือก ดังนั้นความผูกพันด้านการคงอยู่จึงขึ้นอยู่กับภาระหนักถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการออกจากธุรกิจ (Meyer and Allen, 2007) ซึ่งสะท้อนถึงการรับรู้ของทายาทในการสูญเสียผลประโยชน์หรือรายได้จากการไม่เข้าร่วมงานกับธุรกิจของครอบครัว และการตระหนักถึงการขาดโอกาสทางเลือกในการว่าจ้างงาน (Shepherd and Zacharakis, 2000) ส่วน Habbershon and Williams (1999) อ้างถึงสมรรถนะร่วมกันคือ “ความเป็นครอบครัว” แต่ละบุคคลจะรับรู้ได้ว่าการยื่นหยัดอยู่ในธุรกิจเป็นการกระทำที่ดีที่สุด เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการลงทุนสะสมไว้กับการทำงานในธุรกิจครอบครัวนั้นได้รับการสงวนสิทธิ์ไว้ให้แก่ทายาท ส่วน Meyer and Allen (2007) พบว่า ทักษะ (Skills) การศึกษา (Education) การโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงานใหม่ (Relocate) การลงทุนด้วยตนเอง (Self-Investment) เงินบำนาญ (Pension) สังคม (Community) ทางเลือก (Alternatives) เป็นสาเหตุของความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน ดังนั้นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ทายาทเข้าร่วมงานกับธุรกิจของครอบครัวคือผลประโยชน์ที่จะได้รับซึ่งอาจเป็นเงินเดือน หุ้น เงินปันผล หรือสวัสดิการอื่นๆ ที่มากกว่ารายได้ที่คาดว่าจะได้รับในการร่วมงานกับบริษัทอื่น นี่จึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งของการสร้างแรงจูงใจให้กับทายาท (Burkart et al., 2003)

พฤติกรรมของทายาทที่แสดงออกถึงความต้องการที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้แก่ธุรกิจครอบครัว โดยให้ความสำคัญต่อธุรกิจ มากกว่าตนเองหรือครอบครัว จากงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า การที่ผู้นำธุรกิจให้ความสำคัญธุรกิจมากกว่าหรือในการกลับกันคือให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่า สามารถอธิบายถึงระดับความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัวได้ (Schlippe and Groth, 2006; Mühlebach, 2004). นอกจากนี้ยังมีการอ้างอิงถึงแนวคิดปรารถนียม (Altruism) หมายถึง การที่ทายาทเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว (Bergstrom, 1995) อยู่ในภาวะผู้ให้บริการดูแล (Stewardship) ถือว่าเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการดูแลทรัพย์สินสมบัติหรือกิจกรรมทางการเงินของธุรกิจครอบครัว การที่ทายาทมีระดับความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัวสูง ย่อมมีความตั้งใจที่จะดูแลธุรกิจครอบครัวต่อไป (Davis et al., 1997) ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจได้นั้น ทายาทที่เข้าไปบริหารงานต้องมีความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัวอยู่ในระดับสูง (Corbetta&Salvato, 2004; Eddleston&Kellermanns, 2007; Zahra et al. 2008). สิ่งเหล่านี้อาจมีผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการของทายาทในหลากหลายมิติ หากทายาทมีความผูกพันต่อธุรกิจครอบครัวสูง ย่อมมุ่งหวังที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโต ดังนั้นทายาทจึงมักพึงพอใจต่อรายได้หรือ

ผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยไม่เรียกร้องผลตอบแทน ด้วยเหตุนี้ธุรกิจครอบครัวจึงสามารถสะสมทรัพยากรทางการเงินเพื่อนำมาใช้ในการลงทุนในอนาคต (Kang, 2000) เมื่อทายาทมีความผูกพันกับธุรกิจครอบครัวในระดับสูง ย่อมให้ความสำคัญกับการเลือกคนที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของธุรกิจมากกว่าผลประโยชน์ของคนในครอบครัวบางคน (Schulze et al., 2003) ประการสุดท้าย การที่ทายาทมีความผูกพันกับธุรกิจครอบครัวย่อมส่งผลให้พนักงาน มีความผูกพันกับธุรกิจในระดับสูงเช่นเดียวกัน (Barsade, 2002)

จากการศึกษาของ Cemal, Yasin and Ebru (2012) ที่ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความผูกพันในองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลประกอบการ โดยความพึงพอใจของพนักงานจะส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของตัวแปรอิสระได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบผู้นำแบบเสรีนิยม ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน สำหรับตัวแปรตามคือผลประกอบการ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างในประเทศตุรกี ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,019 คน และได้ทำการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบของตัวแปร หาค่าความเชื่อมั่น และศึกษาความสัมพันธ์กันของตัวแปรด้วยสหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำ ความผูกพัน และผลประกอบการทางการเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญส่วนการศึกษาของ Moideenkutty, AlLamki, and Rama Murthy (2011) พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อผลประกอบการขององค์กรผ่าน การพัฒนาศักยภาพและพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดจากความผูกพันที่มีต่อองค์กร พนักงานจึงมีความมุ่งมั่นที่สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการของ และผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงสถิติพบว่า การที่พนักงานมีความผูกพันหรือมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือกัน องค์กรแล้วจะส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการ โดยวัดจากอัตราส่วนมูลค่าการตลาดต่อมูลค่าทางบัญชี ในขณะที่ Rafael et. al., (2012) ได้ทำการวิจัยเชิงประจักษ์ เพื่อการศึกษาระหว่างกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แลผลประกอบการขององค์กรในประเทศสเปน ทั้งในมุมมองของผลประกอบการด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 102 บริษัท ผลจากการวิเคราะห์ทางสถิติแสดงให้เห็นว่าบทบาทพื้นฐานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายคือการสร้างความผูกพันของพนักงาน อันจะส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการขององค์กร โดยเฉพาะผลประกอบการที่ไม่ใช่ตัวเงิน

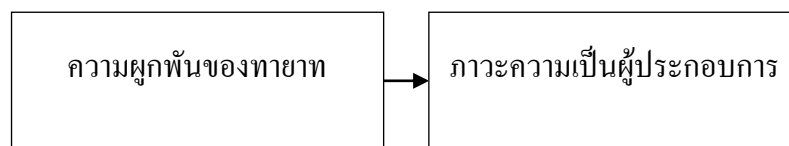
จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.11 ในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรความผูกพันของทายาทที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จทางการเงินได้ดังนี้

ตารางที่ 2.11 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรความผูกพันของทายาทที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จทางการเงิน

ผู้วิจัย	ความผูกพัน	ภาวะความเป็นผู้ประกอบการ	ผลประกอบการ
Kevin GROVES and Carmen Paunescu (2008)	✓	✓	✓
Ireland et al., (2009)	✓	✓	
Hofmann J. V. (2009).	✓	✓	
Engelen, 2010	✓	✓	
De Clercq, Dimov, Narongsak (Tek) Thongpapanl, (2010)	✓	✓	✓
Simon, Stache and Covin. (2011)	✓	✓	✓
Anderson and Eshima, (2011)	✓	✓	
Zimmerman and Brouthers, (2012)	✓	✓	

แหล่งที่มา: รวบรวมจากผู้วิจัย (2557)

สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันของทายาท มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ



ภาพประกอบที่ 2.8 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของทายาทกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

4.3 การวัดความผูกพันของทายาทธุรกิจที่มีต่อครอบครัว

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าการศึกษาคความผูกพันของทายาทธุรกิจครอบครัวนั้นมีพื้นฐานมาจากแนวคิดความผูกพันในองค์กรของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Allen and Meyer (1990) และ Meyer and Herscovitch (2001) เป็นต้น การศึกษาคความผูกพันของทายาทที่มีต่อธุรกิจครอบครัว นั้นมีความแตกต่างจากการศึกษาคความผูกพันของพนักงานในองค์กร ในหลากหลายประเด็น เช่น ความตั้งใจ ความปรารถนา และความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของทายาทในบริบทของการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Hewitt et al. 2012) ผู้วิจัยได้ดัดแปลงเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กร 3 องค์ประกอบของ Allen and Meyer (1990) และ Meyer et al. (1993) ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ

ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันด้านการคงอยู่ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจครอบครัว โดยปรับเปลี่ยน "องค์การ" ที่ถูกแทนที่ด้วย คำว่า "ธุรกิจของครอบครัว" นอกจากนี้ความ เป็นอัตลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวนั้นมีความสำคัญในการสร้างความโดดเด่นให้กับธุรกิจ เนื่องจาก สามารถบ่งบอกถึงลักษณะ พฤติกรรม และวัฒนธรรมของคนในองค์การ โดยนักวิชาการต่างยืนยัน ว่าความผูกพันนั้นจะฝังตัวอยู่ในประวัติความเป็นมาและค่านิยมของครอบครัว (Zellweger, Eddleston, and Kellermanns, 2010) จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ (Klein et al., 2005) ใน การศึกษาความผูกพันในองค์การที่ผ่านมามีเป้าหมายในการศึกษาแตกต่างกันออกไป เช่น ความสัมพันธ์ของความผูกพันที่มีต่ออาชีพ งาน และองค์การ เป็นต้น (Morrow, 1983; Reichers, 1985; Sharma and Irving, 2005) และเมื่อเป้าหมายในการศึกษาแตกต่างกันอาจมีความขัดแย้งของ ผลในการศึกษาได้เช่นกัน (Wiener and Vardi, 1980) การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ Meyer and Allen (2007), Sharma and Irving (2005), Hewitt, Rens and Ukpere (2013) และ Dawson et al., (2013) มานำเสนอเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดและสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้

ตอนที่ 5 วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว(Family Business Culture)

จากงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็น วัฒนธรรมนั้นมีความเชื่อมโยงต่อ ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และพฤติกรรม (Behavior) ของแต่ละสังคมแตกต่างกันไป การศึกษาจำนวนมาก พบว่าส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ประกอบการ เช่น การรับรู้ความเสี่ยง ความมีอิสระทางความคิด และการรับรู้ถึงความปรารถนา เป็นต้น (Mueller and Thomas, 2000) วัฒนธรรมยังมีอิทธิพลต่อ เศรษฐกิจ พฤติกรรมการบริหาร (Hofstede, 1980, 2001) และภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (McGrath, MacMillan and Scheinberg, 1992) และเป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ประกอบการ (Reynolds, Bygrave et al., 2002) วัฒนธรรมที่ดีย่อมสนับสนุนให้ผลการประกอบธุรกิจดีขึ้น จะเห็น ได้ว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะการจัดโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานบังคับบัญชาและการสร้างแรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจถึงลักษณะ วัฒนธรรม จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การ (Hofstede and Hofstede, 2005) หากต้องการศึกษาถึงความสำเร็จของผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับบริบททางสังคม และวัฒนธรรมพื้นฐานของพวกเขาด้วย (Simpeh, 2011) ซึ่งวัฒนธรรมจะนำไปสู่ทัศนคติ การสร้าง กิจกรรม และพฤติกรรม (Baskerville, 2003) ซึ่งสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมของผู้ประกอบการ ผ่าน ชาติพันธุ์ สังคม เศรษฐกิจระบบนิเวศ และความซับซ้อนทางการเมือง ของปัจเจกบุคคล (Mitchell et al., 2002a) ดังนั้นสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมสามารถก่อให้เกิดความแตกต่างทางทัศนคติ (Baskerville, 2003) เช่นเดียวกับความแตกต่างของพฤติกรรมของผู้ประกอบการ (North, 1990; Shane 1994a) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาทางด้านวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ นั้นมีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการแสดงออกถึง

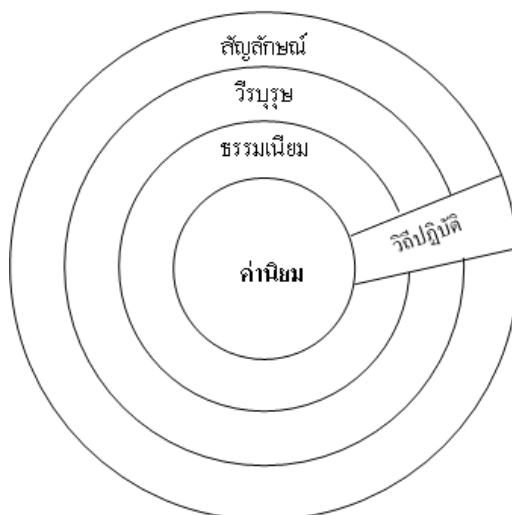
ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติ เงื่อนไขเชิงกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขัน สิ่งเหล่านี้เกิดจากรูปแบบวัฒนธรรมและพฤติกรรมของผู้ประกอบการทั้งสิ้น (House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta, 2004) ดังนั้น พฤติกรรมและลักษณะของผู้ประกอบการจึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาเรื่อยมา เนื่องจากผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ผู้ประกอบการจึงต้องสามารถชักจูงให้ผู้นับถือปฏิบัติตามภารกิจต่าง ๆ จนสามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ และยังมีบทบาทเป็นอย่างมากต่อการให้ความรู้ความคิด ความเชื่อ เป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติ ธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม รวมถึงแนวทางในการดำเนินงานอีกด้วย (Miner, 1992)

5.1 นิยามและความหมายของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

วัฒนธรรม (Culture) นั้นมีลักษณะที่เป็นนามธรรมสูง (Abstraction) ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือ ไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) โดยง่าย จึงมันแสดงออกผ่านกิจกรรมต่างๆ (Tesluk et al, 2002: 445) ดังนั้นการให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมจึงพิจารณาจากพื้นฐานความสัมพันธ์ของบริบทที่ศึกษา (บุษกร วัชรศรีโรจน, โกวิทย์ กังสนันท์ และบุรพา ชดเชย, 2550) ซึ่งในแต่ละองค์กรมักจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ไปทั้งวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อย (Schein, 1992; Deal and Kennedy, 2000) ซึ่งในอดีตได้มีการให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมไว้เป็นจำนวนมากขึ้นอยู่กับบริบทของการศึกษาที่แตกต่างกัน Edward Burnett Tylor (1871/1996, p.1) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมในมุมมองด้านมานุษยวิทยาสังคม ไว้ว่า “วัฒนธรรม เป็นความทับซ้อนกันระหว่าง ความรู้ (Knowledge) ความเชื่อ (Beliefs) ศิลปะ (Arts) ศีลธรรม (Morals) กฎหมาย (Law) ประเพณี (Customs) สมรรถนะ (Capabilities) อื่นๆ รวมถึงอุปนิสัย (Habits) ที่บุคคลต้องแสวงหาเพื่อเข้าสู่การเป็นสมาชิกของสังคมนั้นๆ” ส่วน Trompenaars and Hampden-Turner (2012) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึงการกำหนดแบบแผนการดำเนินชีวิตอย่างของคนในสังคม ได้แก่ ความสนใจ (Interest) การปฏิบัติตน (Practice) ความเชื่อ (Believe) ค่านิยม (Values) กฎเกณฑ์ (Regulation) ประเพณี (Customs) รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความคิด ความรู้สึก และการกระทำของมนุษย์ในสังคมนั้นๆ และที่สำคัญจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นอื่นหนึ่งด้วยการเรียนรู้ โดย Pettigrew (1979, p.570) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ การยอมรับต่อพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความเชื่อ (Believe) ภาษา (Language) ประเพณีนิยม (Customs) ในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งคนส่วนใหญ่มีความเข้าใจต่อเรื่องราวต่างๆ ร่วมกัน ซึ่ง Denison (2000, p. 348) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อ (Believe) ค่านิยม (Values) รูปแบบพฤติกรรม (Behavior) และอุดมการณ์ (Ideology) ร่วมกันของคนส่วนใหญ่ทำให้เกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสมาชิกในองค์กรหรือสังคมนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ravasi and Schultz (2006, p. 455) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ พื้นฐานจิตหรือความรู้สึกนึกคิดร่วมกันของสมาชิก ซึ่งเป็นแนวทางในการตีความและการดำเนินการในองค์กร โดยการกำหนดพฤติกรรมที่

เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่างๆ แม้ว่าแต่ละองค์กรอาจจะมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง แต่ในบางครั้งอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารมีลักษณะที่แตกต่าง นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อเอกลักษณ์ของสมาชิกในองค์กร (Schrodt, 2002) เช่นเดียวกับ Needle (2004, p. 25-29) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นคือตัวแทนของ ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Believe) และหลักการ (Principles) ของสมาชิกขององค์กร ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น ประวัติศาสตร์ ผลิตภัณฑ์ ตลาด เทคโนโลยี และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กร วิธีการบริหารจัดการ รวมถึงวัฒนธรรมของชาติ และวัฒนธรรมองค์กรยังหมายถึงวัฒนธรรมที่สร้างขึ้นโดยเจตนาต่อเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ ส่วน Hofstede, Hofstede and Minkov (2010, p. 3) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ รูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์กร ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิก รวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับและครอบคลุมสิ่งที่สามารถวัดได้โดยแบ่งรูปแบบของความรู้สึก เช่น ความกลัว ความโกรธ ความรัก ความสุข ความเศร้า และความอาย เป็นต้น ความคิดและการแสดงออกของบุคคลออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสากล ระดับสังคม และในระดับปัจเจกบุคคล สิ่งเหล่านี้เป็นธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature) ที่มีมาตั้งแต่กำเนิด และถูกสืบทอดมาทางพันธุกรรม (Hofstede, et al., 2010) สำหรับ Spencer-Oatey's(2004, p.4)กล่าวว่า วัฒนธรรมคือ ทักษะ ความเชื่อ บรรทัดฐาน พฤติกรรม สมมติฐานพื้นฐาน และค่านิยมที่ใช้ร่วมกันของคนในสังคม นอกจากนี้ Sajjad, Shafi and Munir Dad (2012) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรม ไว้ว่า วัฒนธรรม คือ ค่านิยมร่วม บรรทัดฐาน ประเพณี กฎ ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม

ส่วน Peters and Waterman (2006) ผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ *In Search of Excellence* ได้พยายามอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยทำการศึกษาศูนย์ธุรกิจอเมริกันที่ประสบความสำเร็จสูง ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัทจากการศึกษาในครั้งนี้ทำให้พบประเด็นสำคัญที่น่าสนใจคือปัจจัยด้วยค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural values) เป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นยอด (Excellent firms) และยังเป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ เช่น ความเสี่ยง และความคิดที่เป็นอิสระ ชอบที่จะพัฒนานวัตกรรม เสริมสร้างการมุ่งเน้นอนาคต (Herbig and Miller, 1992; Herbig, 1994) จากการศึกษาของ Hofstede et al. (1997: 7-9) ที่ได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร ได้ทำการสรุประดับชั้นของวัฒนธรรมเป็น 4 ระดับ ได้ทำการเปรียบเทียบแบบเสมือนกับเปลือกของหัวหอม (Onion) โดยให้เปลือกชั้นนอกสุดเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด สำหรับเปลือกชั้นในสุดนั้นเปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด ดังภาพที่



ภาพประกอบที่ 2.9 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของ Hofstede
แหล่งที่มา: Hofstede et al. (1997: 9)

จากตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การสามารถอธิบายดังนี้

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิก และเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย คุณภาพ เป็นต้น
2. วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่หรือเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตน หรือที่เกิดจากจินตนาการ ซึ่งสมาชิกในองค์กรสมควรยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น คุณลักษณะของการทำงานดี การตรงต่อเวลา ความขยัน เป็นต้น
3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากช่วยเสริมสร้างอารมณ์ร่วมและช่วยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคมและศาสนา
4. ค่านิยม (Values) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่า ควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น และถือว่าคุณค่าเป็นแก่นของวัฒนธรรม

ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของ Hofstede (1997) แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมในระดับสัญลักษณ์ ระดับวีรบุรุษ และระดับธรรมเนียมปฏิบัติ ได้รับอิทธิพลมาจากสมมติฐานความเชื่อ ความคิด การรับรู้ ของตัวสมาชิกเองและระดับธรรมเนียมปฏิบัติ นั้นเป็นวิถีในการปฏิบัติ (Practices) ส่วนองค์ประกอบที่สำคัญอีกหนึ่งองค์ประกอบคือ ค่านิยม

(Values) นั้นเป็นการแสดงออกในแง่ของอารมณ์ความรู้สึกที่มักไม่สามารถสังเกตเห็นได้แต่จะรับรู้ได้ผ่านการเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล (Hofstede, 1997)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมหมายถึง รูปแบบพื้นฐานจิตของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และอุดมการณ์ร่วมกันของคนส่วนใหญ่ที่อยู่ร่วมกันทำให้เกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ที่เกิดการเรียนรู้จากสังคม ผ่านการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง เช่นเดียวกับทฤษฎีธุรกิจครอบครัวที่ทุกคนถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามบรรทัดฐานเดียวกัน ที่ได้สั่งสมความรู้และภูมิปัญญา (Wisdom) และถูกการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ แม้จะมีการเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่ต้องอาศัยองค์ความรู้เดิมเป็นรากฐานทั้งสิ้น (Kellermanns&Eddleston, 2006)หาพิจารณาวัฒนธรรมในระดับปัจเจกบุคคลแล้วจะเห็นได้ว่าการกระทำของบุคคลเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยจิตใจเป็นตัวนำ และสิ่งที่จะผูกจิตใจของสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันได้ ก็คือ วัฒนธรรมในองค์กรนั่นเอง (Kotter, 1996) สำหรับธุรกิจครอบครัว ส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ที่แข็งแกร่ง เนื่องจากสมาชิกขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากสมาชิกในครอบครัว จึงมักจะมี ความเชื่อ ค่านิยม ลักษณะเดียวกัน(Sorenson et al., 2009) ซึ่งสิ่งเหล่านั้นก็มักจะถูกถ่ายทอดไปยังลูกหลาน ทำให้ทายาทรุ่นหลังพยายามที่จะรักษาวัฒนธรรมของครอบครัวเอาไว้การที่ธุรกิจครอบครัวมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งย่อมจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และย่อมส่งผลต่อการสร้างผลงานที่ดีต่อไป (Dyer, 2006; Poza, 2010)

5.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวถือว่าเป็นสังคมขนาดเล็กและต่างมีบริบททางวัฒนธรรมเป็นของตนเอง อันเนื่องมาจากลักษณะความเชื่อ ค่านิยม องค์กรทางสังคม สภาพเศรษฐกิจ ศาสนา ฯลฯ ที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบทางวัฒนธรรม(Culture) และเป็นตัวกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของคนในครอบครัว สำหรับการบริหารธุรกิจแล้ววัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติร่วมกันของแต่ละองค์กรที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Schein, 1999) ทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม เนื่องจากวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวนั้นสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้ก่อตั้งที่ส่งผ่านไปยังพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร (Kimberly and Eddleston, 2008) ทำให้เกิดการยึดเหนี่ยว สมาชิกในครอบครัวและพนักงานในองค์กร ด้วยวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวอันจะนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Poza, 2010)โดย Lansberg (1999) ได้อธิบาย วัฒนธรรมของครอบครัว (Family Cultural) ว่ามีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละครอบครัว ซึ่งวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว(Family Business Cultural) จึงเป็นสิ่งปลูกฝังให้สมาชิกครอบครัวยึดถือเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติ รวมทั้งสืบทอดต่อกันมาจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง สำหรับธุรกิจครอบครัวแล้ว วัฒนธรรมของครอบครัว(Family Culture) นั้นมีความสัมพันธ์

เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมของธุรกิจ (Business Culture) มีงานวิจัยจำนวนมากที่กล่าวว่า วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมีผลกระทบต่อแนวทางในการวางกลยุทธ์และการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติบนผลการประกอบการของธุรกิจในธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัวที่มีผลการประกอบการที่ดีและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Sustained Performance) มักจะมีกระบวนการขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ ความเป็นเอกภาพและความปรารถนาที่มีรูปแบบของการบรรลุผลสำเร็จ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครอบครัวเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่มีต่อผลสำเร็จและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัว ความเป็นเจ้าของและการควบคุมเป็นลักษณะพิเศษของธุรกิจครอบครัว ที่ลักษณะความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัวได้สร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจ ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร (Haldos et al., 2008; Naro et. al., 2010, Dyer, 2006)

บทบาทของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวนั้นมีอิทธิพลต่อทายาทและการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวอย่างยิ่ง (Gordon and DiTomaso, 2007) เช่นการศึกษาของ Denison, Lief and Ward (2004) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยด้านค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวผ่าน ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Belive) และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Family Business Culture) ซึ่งได้ทำการศึกษาผ่านทฤษฎีในสาขาของธุรกิจครอบครัว และพฤติกรรมองค์กร โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการทางธุรกิจมากกว่า วัฒนธรรมของธุรกิจทั่วไป จึงสามารถอธิบายได้ว่า การที่ความสำเร็จของธุรกิจเกิดจากการมีสมาชิกครอบครัวเข้าทำงานในธุรกิจ รวมถึงการมีประวัติศาสตร์และอัตลักษณ์ร่วมกันของสมาชิกในครอบครัวทำให้เกิดความเชื่อมโยงของค่านิยมหลักและบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่นำไปสู่การประสบความสำเร็จซึ่ง Barney (1986, pp. 656-665) ได้ศึกษาวัฒนธรรมขององค์กร พบว่า ธุรกิจที่มีผลการประกอบการที่ดีและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Sustained Performance) มีกระบวนการขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ ความเป็นเอกภาพ และความปรารถนาของการบรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งความเป็นเอกภาพนั้นเป็นค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัว โดยรูปแบบค่านิยมทางวัฒนธรรมดังกล่าว แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกครอบครัวในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จากการรายงานของ Hofstede (Hofstede and Hofstede, 2005) กล่าวว่า โครงสร้างและการจัดการธุรกิจครอบครัวมีลักษณะที่ต้องใช้การทำงานที่ทุ่มเทมาก แต่การทำงานภายในธุรกิจครอบครัวก็มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก เนื่องจากลูกจ้าง บุคลากร และสมาชิกในครอบครัวสามารถสื่อสารกันได้โดยตรง เป็นการติดต่อประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการและมีความเป็นกันเอง นอกจากนี้ ยังเชื่อว่าเป็นเพราะธุรกิจครอบครัวมีสัญลักษณ์ (Symbols) ผู้นำที่เก่ง (Heros) มีแบบแผน (Rituals) และค่านิยม (Values) สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสินทรัพย์ของธุรกิจครอบครัว ที่ช่วย

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) กว่าธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (Eddleston et. al., 2008)

Soules, 2006 กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรม ที่จะเป็นตัวกำหนดความคิด ความรู้สึก และการกระทำของมนุษย์ในสังคมนั้นๆ และจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นต่อไปนั้น ประกอบด้วย

1. ค่านิยม (Values) หมายถึง ความคิดร่วมกันของคนในสังคม หรือไม่ให้ความสำคัญ และคุณค่ากับสิ่งใด โดยค่านิยมร่วมของสังคมจะมีการถ่ายทอดทั้งในคนรุ่นเดียวกัน และต่างรุ่นกัน โดยใช้ระบบสัญลักษณ์ โดยสะท้อนออกมาในรูปของขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปะ วรรณกรรม การแสดง และสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมนั้น

2. บรรทัดฐาน (Norms) หมายถึง กฎ กติกา หรือข้อกำหนดที่เป็นตัวบังคับหรือควบคุมความรู้สึก ความคิด และการกระทำของสมาชิกในสังคม แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ บรรทัดฐานที่เป็นทางการ (Formal Norms) และบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ (Informal Norms)

3. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งที่ใช้แทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้เกิดความหมาย โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นนามธรรม

4. ภาษา (Language) หมายถึง ระบบสัญลักษณ์ ที่ทำให้เราสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ได้โดยละเอียด ทั้งในเรื่องรูปธรรมและนามธรรม

Hofstede and Hofstede(2005, pp. 10-11) กล่าวว่า วัฒนธรรมจะปรากฏอยู่ในทุกระดับชั้นของสังคม ซึ่งบุคคลหนึ่งอาจจะเป็นสมาชิกของวัฒนธรรมหลายระดับด้วยกัน โดยระดับของวัฒนธรรมมีดังนี้ วัฒนธรรมนานาชาติ (International Cultures) หมายถึง วัฒนธรรมร่วมของหลายประเทศ วัฒนธรรมชาติ (National Cultures) บุคคลภายในชาติหนึ่งๆ มีแนวโน้มที่จะมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่เหมือนกัน จากการศึกษาวัฒนธรรมภายใต้กรอบของ Hofstede พัฒนาทฤษฎีทางวัฒนธรรม โดยศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อการทำงานของคนในประเทศต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงาน IBM โดยใช้เครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมที่ได้รับยอมรับและใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบันคือแบบสำรวจค่านิยมทางวัฒนธรรม (VSM: Values Survey Module) (Hofstede, 1987) ในการเก็บข้อมูลจากประเทศต่างๆ มากกว่า 70 ประเทศ ระหว่างปี 1967-1973 และได้พัฒนารูปแบบ (Model) ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ออกเป็น 5 มิติ ซึ่งเป็นประโยชน์กับกิจการข้ามชาติที่เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศต่างๆ เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ได้ดีขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นการวัดความเหลื่อมล้ำของอำนาจ หรือการยอมรับเรื่องชนชั้น เช่น การนับถือลำดับอาวุโสหรือลำดับชั้นในสังคมวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำสูง จะมีผู้มีอำนาจสูงสุดเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงคนเดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในระดับต่ำมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งพร้อมทั้งยอมรับอำนาจลักษณะนี้โดยไม่คาดหวังให้มีการ

เปลี่ยนแปลงใดๆ ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่มีลักษณะการยอมรับความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ จะยินดีรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานทุกระดับ มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น (Hofstede 1997, pp. 27-37) โดยอาจสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ จะเน้นการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างมากกว่ามีความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลมีการแบ่งแยกบทบาทอย่างชัดเจน พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานในแต่ละระดับไม่แตกต่างกันมากนัก และเป็นสังคมที่มีชนชั้นกลางมีจำนวนมาก ส่วนสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง คนในสังคมจะยอมรับความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคล และเชื่อว่าผู้มีอำนาจน้อยต้องพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจสูง ยอมรับความไม่เท่าเทียมกันระหว่างชนชั้นในสังคม พนักงานจะรอให้หัวหน้าเป็นผู้ออกคำสั่ง ฐานเงินเดือนในแต่ละระดับจะมีความแตกต่างกันมาก และมีจำนวนชนชั้นกลางน้อย รายงานการศึกษาค่านิยมทางวัฒนธรรมของ Hofstede et al. (2010) ในมิติดัชนีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance Index scores) จาก 76 ประเทศพบว่าประเทศในยุโรป ลาตินอเมริกา เอเชีย และแอฟริกา นั้นเป็นวัฒนธรรมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง ส่วนประเทศเยอรมันนี และประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาแม่ในประเทศทางซีกตะวันตกเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำต่ำ (Hofstede, 2011)

ตารางที่ 2.12 ดัชนีของลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจของประเทศในกลุ่มอาเซียน

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ
1	มาเลเซีย	104
2	สาธารณรัฐฟิลิปปินส์	94
3	สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	78
4	สาธารณรัฐสิงคโปร์	74
5	ราชอาณาจักรไทย	64

แหล่งที่มา: คัดแปลงมาจาก Hofstede, 1997

จากตารางที่ 2.12 ผลวิจัยพบว่าในกลุ่มประเทศอาเซียนมีคะแนน PDI เฉลี่ยที่ 82.8 คะแนน สำหรับประเทศไทยมีค่าดัชนีความเหลื่อมล้ำที่ 64 คะแนน หมายความว่าในสังคมไทยในภาพรวมยอมรับอำนาจจากเบื้องบนและความเสมอภาคได้ในระดับปานกลาง แสดงว่า แม้หลายฝ่ายจะมองว่าสังคมไทยมีแบ่งแยกชนชั้นค่อนข้างสูง แต่ถ้าเทียบกับประเทศเอเชียด้วยกันแล้วถือว่าค่อนข้างน้อย

2. ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เป็นการวัดความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) หรือความเป็นตัวของตัวเอง โดยวัฒนธรรมตะวันตกจะถูกปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมรับผิดชอบอนาคตของตนเองและต้องพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา จึงมี

ความผูกพันกันแบบหลวมๆ ขาดความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อกัน แต่วัฒนธรรมตะวันออกจะปลูกฝังให้สมาชิกในสังคมนั้นมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ไม่แสดงตนเด่นดังกว่าคนอื่น และมีความจงรักภักดีต่อกัน (Hofstede, 2005, pp. 74-78) โดยอาจสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมสูงกฎหมายและสิทธิต่างๆ ถูกกำหนดให้ใช้กับทุกคนไม่แตกต่างกันหรือไม่มีข้อยกเว้นบางกลุ่มบางคน การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจากผลงานของแต่ละบุคคลการเรียนรู้เพื่อจะรู้ว่ามีการเรียนรู้ต่อไปอย่างไรบริหารงานด้วยระบบจัดการปัจเจกบุคคล เน้นในเรื่องงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ส่วนวัฒนธรรมที่มีความเป็นกลุ่มนิยมมักจะมีกฎหมายและสิทธิต่างๆ มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนจะถูกพิจารณาจากความอาวุโส เรียนรู้เพื่อจะทำการสิ่งต่างๆ อย่งไร มีการบริหารงานด้วยระบบจัดการกลุ่ม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าเรื่องงาน

ตารางที่ 2.13 ดัชนีของลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของประเทศในกลุ่มอาเซียน

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล
1	สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	14
2	สาธารณรัฐสิงคโปร์	20
3	ราชอาณาจักรไทย	20
4	มาเลเซีย	26
5	สาธารณรัฐฟิลิปปินส์	32

แหล่งที่มา: ดัดแปลงมาจาก Hofstede, 1997

จากตารางที่ 2.13 พบว่า ประเทศในกลุ่มอาเซียนนั้นมีความเป็นปัจเจกชนต่ำมาก โดยประเทศไทยมีค่าดัชนีความเป็นปัจเจกบุคคลเท่ากับ 20 เพราะสังคมไทยมีการพึ่งพากันในครอบครัวสูง แม้อายุจะมากแล้วก็ยังคงพึ่งพากันอยู่มาก นอกจากนี้คนไทยยังมีนิสัยเด่นเรื่องการโอนเอียงตามหมู่คณะเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทุกรูปแบบ และการรักษาหน้าตาของตัวเองในสังคมนั้นถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากๆ คนไทยจึงตัดสินใจเพราะอิทธิพลของคนรอบข้างค่อนข้างสูงไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

3. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ในกรอบการศึกษาของ Hofstede คำว่าลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) และลักษณะความเป็นเพศหญิง (Femininity) ไม่ได้หมายถึงลักษณะเพศกำเนิดแต่เป็นการอธิบายการแสดงออกถึงความเสมอภาคทางเพศ(บุษกร วัชรศรีโรจน และคณะ, 2550) โดยวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) เป็นวัฒนธรรมของสังคมที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันและความสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามลักษณะความเป็นเพศหญิง(Femininity) วัฒนธรรมที่มีความนุ่มนวลเน้นความอาทรห่วงใย องค์การหรือสังคมได้มีดัชนีความเป็นเพศชายยิ่งมากแปลว่าในสังคมนั้นผู้ชายจะมีบทบาทมากกว่าผู้หญิง มีการ

แข่งขันสูงในขณะที่สังคมที่มีค่าลักษณะความเป็นเพศชายต่ำ คนในสังคมนั้นจะค่อนข้างถ่อมตัว และเอาใจใส่ซึ่งกันและกันให้ความสนใจกับผู้อื่น การทำธุรกิจกับนักธุรกิจที่มาจากประเทศที่ให้ ความสำคัญกับเพศชายมากกว่าผู้หญิง ผู้ชายอาจได้เปรียบในการเจรจาธุรกิจมากกว่าเพศหญิง (Hofstede, 1997, pp. 80-96) โดยอาจสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะ วัฒนธรรมความเป็นเพศชายเมื่อมีความขัดแย้งจะแก้ไขโดยการต่อสู้จนรู้แพ้รู้ชนะให้ความสำคัญกับ วัตถุ เงินทอง และความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานเน้นการแข่งขันและคุณภาพในการทำงาน ส่วน ลักษณะวัฒนธรรมความเป็นเพศหญิงจะใช้วิธีการประนีประนอม เจรจาต่อรอง เมื่อมีความขัดแย้ง เกิดขึ้น ให้ความสำคัญกับมิตรภาพ เอาใจใส่ผู้อื่น เน้นความร่วมมือในการทำงาน และ คุณภาพชีวิต ในการทำงาน

ตารางที่ 2.14 ดัชนีของลักษณะความเป็นเพศชายกับลักษณะความเป็นเพศหญิงของประเทศในกลุ่ม อาเซียน

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีลักษณะความเป็นเพศชาย
1	ราชอาณาจักรไทย	34
2	สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	46
3	สาธารณรัฐสิงคโปร์	48
4	มาเลเซีย	50
5	สาธารณรัฐฟิลิปปินส์	64

แหล่งที่มา: คัดแปลงมาจาก Hofstede, 1997

จากตารางที่ 2.14 พบว่า ประเทศไทยเป็นประเทศในเอเชียที่มีลักษณะความเป็นเพศหญิง สูงกว่าประเทศอื่นๆ โดยมีเหตุผลหลักมาจากค่านิยมไทยที่ไม่นิยมการดิ้นรนแข่งขันและมีนิสัยออบ อ้อมอารี เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ดังนั้นคนในสังคมไม่ว่าจะเป็นหญิงหรือชายมักจะมี ความเท่าเทียมกัน ไม่มีการกีดกันทางเพศ เน้นแก้ไขปัญหาโดยใช้ความประนีประนอมและวิธีการต่อรองมากกว่า การเอาชนะใช้สัญญาชตาณูณและมติมหาชนในการตัดสินใจมากกว่าใช้หลักการและความรอบ

4. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงระดับ ความไม่แน่นอนหรือความผิดปกติที่สังคมหนึ่งๆ ที่ยอมรับได้ สังคมที่มีค่าดัชนีการหลีกเลี่ยงความ ไม่แน่นอนสูงจะเป็นสังคมที่ไม่ยอมรับสภาวะ ผิดปกติหรือแตกต่างใดๆ โดยพยายามสร้าง กฎระเบียบเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม ทำให้คนในสังคมมีความเครียดสูง การตัดสินใจของหัวหน้างานขึ้นอยู่กับมติของกลุ่มหรือตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้ ในทาง ตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยงคนใน วัฒนธรรมลักษณะนี้จะไม่ค่อยมีความเครียด ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิด

สร้างสรรค์ (Hofstede, 1997, p.110) โดยอาจสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมักจะรู้สึกถึงความไม่แน่นอนเป็นภัยคุกคามที่ต้องถูกขจัดออกไป มีกฎระเบียบที่เป็นมาตรฐานและมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน หวาดกลัวสถานการณ์ที่คลุมเครือ แรงจูงใจเกิดขึ้นจากการได้รับความมั่นคงในงาน ส่วนลักษณะวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะรู้สึกถึงความไม่แน่นอนเป็นเรื่องปกติ ไม่ค่อยมีกฎระเบียบ ความเครียดต่ำ แรงจูงใจเกิดขึ้นจากความต้องการประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2.15 ดัชนีของลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของประเทศในกลุ่มอาเซียน

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
1	สาธารณรัฐสิงคโปร์	8
2	มาเลเซีย	36
3	สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	48
4	สาธารณรัฐฟิลิปปินส์	44
5	ราชอาณาจักรไทย	64

แหล่งที่มา: คัดแปลงมาจาก Hofstede, 1997

จากตารางที่ 2.15 พบว่า ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีค่าดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเท่ากับ 64 คะแนน ถือว่าสูงที่สุด หมายความว่าในสังคมไทย มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมักมีโครงสร้างสังคมที่ไม่สลับซับซ้อน

5. การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) เป็นดัชนีที่ได้รับอิทธิพลจากการสั่งสอนและปลูกฝังของลัทธิขงจื้อ (Confucian Dynamism) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปรัชญาในการดำเนินชีวิตของชาวจีน โดยได้ทำการศึกษากับนักเรียนใน 23 ประเทศทั่วโลกพบว่า วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นระยะยาว ให้ความสำคัญกับอนาคต มีการดำเนินชีวิตด้วยความระมัดระวังมีความประหยัดอดออม อดทน มีความเพียรพยายามและเน้นคุณธรรมตรงข้ามสังคมที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเป้าหมายระยะสั้น (Short-Term Orientation) ที่มีความยึดมั่นเคารพสังคม ให้ความสำคัญกับข้อเท็จจริง

ตารางที่ 2.16 ดัชนีของลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวของประเทศในกลุ่มอาเซียน

อันดับ	ประเทศ	ดัชนีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
1	สาธารณรัฐฟิลิปปินส์	19
2	สาธารณรัฐสิงคโปร์	48
3	ราชอาณาจักรไทย	56
-	มาเลเซีย	-
-	สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	-

แหล่งที่มา: คัดแปลงมาจาก Hofstede, 1997

จากตารางที่ 2.16 พบว่าดัชนีของลักษณะการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวของประเทศไทยมีค่าเท่ากับ 56 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงที่สุดในประเทศอาเซียน แต่ก็ยังไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมไทยยังคงยึดมั่นกับขนบธรรมเนียมอยู่บ้าง แต่ก็ได้มีการปรับตัวที่จะให้ความสำคัญกับอนาคตมากขึ้น โดยเฉพาะในธุรกิจครอบครัวจะให้ความสำคัญกับมุมมองระยะยาวมากกว่าธุรกิจทั่วไป เนื่องจากต้องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไปยังทายาทรุ่นต่อไป (Kachaner N., Stalk G., and Bloch A., 2012)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ House et al. (2004) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Hofstede ในการศึกษาด้านวัฒนธรรมเพื่อทำการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมสังคม และวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 9 มิติ ได้แก่

1. มิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) หมายถึง การลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในดำเนินธุรกิจ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมโดยสังคมที่มีมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะให้ความสำคัญกับความมีระเบียบวินัย ใช้ชีวิตอย่างมีแบบแผน คงเส้นคงวา ใช้หลักเกณฑ์และกฎหมายเพื่อควบคุมสถานการณ์ ในทางกลับกันสังคมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับต่ำ จะมีความอดทนอย่างสูงต่อความคลุมเครือและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ใช้ชีวิตอย่างมีแบบแผนน้อยกว่า และไม่คอยใส่ใจที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคม

2. มิติด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power distance) หมายถึง ความแตกต่างกันของคนในองค์กรที่ถูกแบ่งออกเป็นระดับชั้นต่างกัน ด้วยอำนาจการบังคับบัญชา ฐานะทางการเงิน และฐานะทางสังคมเป็นต้น สังคมที่มีมิติด้านการใช้อำนาจในระดับสูง จะมีการจำแนกความแตกต่างระหว่างสถานะผู้ที่มีอำนาจกับสถานะผู้ที่ไม่มีความคาดหวังว่าผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าจะเชื่อฟังและอยู่ในโอวาทของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า ส่วนสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในระดับต่ำ จะมีช่องว่างระหว่างผู้ที่มีอำนาจและผู้ที่ไม่มีความอำนาจน้อย

3. มิติด้านการมีส่วนร่วมในระดับสถาบัน (Institutional collectivism หรือ Collectivism I) หมายถึง ที่วิถีปฏิบัติขององค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยสถาบันหรือสังคมทำหน้าที่ในการส่งเสริมและกระตุ้นด้วยการให้รางวัลสำหรับการรวมกลุ่มและการร่วมมือกันทำงานจะมุ่งเน้นความกลมเกลียวและการทำงานร่วมกัน รวมถึงให้รางวัลให้กับกลุ่มมากกว่าให้รางวัลกับตัวบุคคล ส่วนในสังคมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลมากกว่า จะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง การให้ความสำคัญกับตนเอง และอิสรภาพของปัจเจกบุคคล เป็นสิ่งที่ได้รับคุณค่า อีกทั้งองค์กรมีแนวโน้มที่จะให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานในรายบุคคลมากกว่า

4. มิติด้านการมีส่วนร่วมในระดับกลุ่ม (In-group collectivism หรือ Collectivism II) หมายถึง การที่บุคคลแสดงความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความสามัคคีในองค์กรหรือ

ครอบครัว ประเทศที่มีคะแนนด้านการมีส่วนร่วมในกลุ่มระดับสูง เป็นสังคมที่สมาชิกอยู่ร่วมกันในรูปแบบของกลุ่มแบบปิด (Close group of friend หรือ in-group) ดังนั้นสมาชิกในกลุ่มจะคาดหวังว่าจะได้รับการปฏิบัติเป็นพิเศษ ในทางกลับกัน สังคมที่มีมิติด้านการมีส่วนร่วมต่ำ สมาชิกอยู่ร่วมกันโดยไม่คาดหวังการว่าจะได้รับการปฏิบัติใดๆ ที่เป็นพิเศษ

5. มิติด้านความเสมอภาคทางเพศ (Gender egalitarianism) หมายถึง ระดับความแตกต่างของบทบาททางเพศ สังคมที่มีความเสมอภาคทางเพศสูง จะมีพลังมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสังคมที่มีความเสมอภาคทางเพศต่ำ แต่ยังมีอีกหลายประเทศ เช่น เกาหลีใต้ จีน และอียิปต์ที่เห็นว่าผู้ชายมีสถานะสูงกว่าผู้หญิง ทำให้จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย

6. มิติด้านการรักษาสิทธิของตนเอง (Assertiveness) หมายถึง บุคคลในองค์กรหรือสังคมให้ความสำคัญกับการรักษาสิทธิของตนเอง กล้าแสดงออก และทำงานเชิงรุก รวมถึงแสดงความมั่นใจในความสัมพันธ์ทางสังคม ในประเทศที่มีระดับคะแนนด้านการรักษาสิทธิของตนเองสูง ผู้คนจะเชื่อมั่นในตนเองมีความสามารถ รวมถึงให้ความสำคัญกับการแข่งขันและเอาชนะในทางธุรกิจส่วนในประเทศที่มีระดับคะแนนด้านการรักษาสิทธิของตนเองต่ำ จะมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นให้ความสำคัญกับความสามัคคีและความจงรักภักดีต่อองค์กร

7. มิติด้านการเน้นอนาคต (Future orientation) หมายถึง บุคคลในองค์กรหรือสังคมให้ความสำคัญกับในอนาคต มองการณ์ไกล มีการวางแผน การเตรียมการสำหรับอนาคต และต้องการบรรลุความสำเร็จในอนาคตในวัฒนธรรมที่มีลักษณะเน้นอนาคตในระดับสูง จะเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ ประสบการณ์ มีการตัดสินใจและการวางแผนกระบวนการต่าง ๆ อย่าง เป็นระบบส่วนในวัฒนธรรมที่มีลักษณะเน้นอนาคตในระดับต่ำ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับวางแผน อย่างเป็นระบบมักจะมีพฤติกรรมหรือวิธีการดำเนินการที่ฉกฉวยโอกาสจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เฉพาะหน้าหรือผลประโยชน์อย่างทันทีทันใด

8. มิติด้านการเน้นผลงาน (Performance orientation) หมายถึง การที่องค์กรหรือสังคมสร้างแรงจูงใจหรือให้รางวัลแก่สมาชิกในกลุ่มเมื่อสมาชิกมีการพัฒนาตนเองให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม มีการส่งเสริมทางการเรียนรู้ เน้นผลงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนในประเทศที่มีระดับคะแนนด้านการเน้นผลงานต่ำ จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์หรือเครือข่ายในองค์กรหรือสังคมมากกว่า

9. มิติด้านการเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane orientation) หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรหรือสังคมที่มีความยุติธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความเป็นมิตร ใจกว้าง เอาใจใส่มีความเมตตา กรุณา ย่อมผู้ที่มีความอ่อนโยนเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ได้รับการยกย่อง คนในสังคมมีความสัมพันธ์กันแบบอุปถัมภ์ ลูกหลานถูกคาดหวังว่าจะเชื่อฟังผู้ใหญ่ ส่วนในวัฒนธรรมที่มีลักษณะเน้นความมี

มนุษยธรรมในระดับต่ำ จะให้ความสำคัญกับวัตถุ มีการส่งเสริมตนเองและการพึ่งพาตนเองมากกว่า
ครอบครัว ชอบที่จะเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

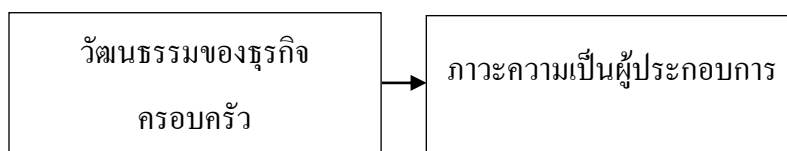
สำหรับธุรกิจครอบครัวแล้ว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ทั้งด้านค่านิยม (Values) และบรรทัดฐาน (Norm) ส่งผลต่อความสามารถทางสังคมทำให้ทายาทมีภาวะความเป็น
ผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งขึ้น (Lee and Peterson, 2000) จากการศึกษาของ Brice and Wayne (2008)
ที่ได้ทำการเปรียบเทียบวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการในประเทศยูเครน และ
สหรัฐอเมริกา พบว่า ถึงแม้ทั้งสองประเทศจะมีวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างกันแต่ผล
การศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ส่วน
การศึกษาของ Hofstede (1981) ที่ได้พัฒนามติด้านค่านิยมทางวัฒนธรรม กล่าวว่าวัฒนธรรม คือ การ
เขียนโปรแกรมรวมของจิต ความรู้สึก นึกคิด ของมนุษย์ที่มีความเหมือนหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ
สังคมที่ตนอาศัยอยู่ทำให้เกิดคุณค่าบางประการร่วมกัน (Hofstede, 1981, p. 24) ซึ่งวัฒนธรรมนั้นมีความ
สำคัญต่อการอธิบายภาวะความเป็นผู้ประกอบการ เช่นการศึกษาของ Lee and Peterson
(2000) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรม เป็นตัวผลักดันให้ผู้ประกอบการพัฒนาเกิดศักยภาพในการประกอบ
ธุรกิจ วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวจึงเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ เช่น
การยอมรับความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Hayton, George and Zahra, 2002)และการ
มุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Kachaner N. et al., 2012)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและภาวะความเป็นผู้ประกอบการในระดับ
ของผู้ประกอบการภายในประเทศนั้นอาจจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับรากฐานทางวัฒนธรรมของ
ประเทศนั้นๆ เพราะวัฒนธรรมของผู้ประกอบการที่ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับเอกลักษณ์ของแต่ละ
ครอบครัว เช่น ทักษะ ค่านิยม และพฤติกรรม ร่วมกัน ทั้งปัจจัยสนับสนุนและขัดขวาง ภาวะความ
เป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ (Lee and Peterson, 2000) นอกจากนี้ การมีสภาพแวดล้อม
ที่ดีที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ และตัวบุคคล ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะ ก่อให้เกิด
ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารธุรกิจอีกด้วยดังนั้นวัฒนธรรมของชาติจึงต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริม
กิจกรรมที่ผู้ประกอบการ (Lee and Peterson, 2000; Mueller and Thomas, 2001) ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรม
ของชาติจึงถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาครั้งนี้จะต้องพิจารณาพฤติกรรมของภาวะความเป็น
ผู้ประกอบการที่ได้รับการฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว (Balykina, 2013)

จากการศึกษาของ Hofstede (1991), Geletkanycz (1997) และ Mueller and Thomas
(2001) ยืนยันว่ามุมมองและทัศนคติของการตัดสินใจที่สำคัญในธุรกิจจะสะท้อนสมมติฐานและ
ค่านิยม ในวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ นอกจากนี้ยังมีวรรณกรรมอีกจำนวนมากที่ได้กล่าวถึงความ
เชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลที่จะก่อให้เกิดภาวะความเป็นผู้ประกอบการในระดับธุรกิจ (Miller,
1983; Lumpkin and Dess, 1996) โดยเฉพาะในบริบทของผู้ประกอบการ เพราะการตัดสินใจที่
สำคัญมีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของธุรกิจ (Covin and Slevin, 1991;

Lumpkin and Dess, 1996) เพราะภาวะความเป็นผู้ประกอบการจะเริ่มต้นจากการมองเห็นโอกาสเห็น และโอกาสนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Morris, 1998) และเอื้อต่อสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ (Lee and Peterson, 2000) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจครอบครัว เนื่องจากผู้ประกอบการนั้นเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโต (Birley, 2001) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจผลกระทบของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวที่ต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการจึงเป็นที่น่าสนใจว่ามีมิติของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะป็นปัจจัยส่งเสริมหรือขัดขวางความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ(Lee and Peterson, 2000)

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ



ภาพประกอบที่ 2.10 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวกับภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

5.3 การวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

มิติทางวัฒนธรรมของ Hofstede (2001) เป็นมิติทางวัฒนธรรมที่นิยมใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวของผู้ประกอบการมากที่สุด (Fougère and Moulettes, 2007)ถึงแม้ว่าการศึกษาจำนวนหนึ่งศึกษาความแตกต่างของวัฒนธรรมในเชิงการจัดการข้ามวัฒนธรรม แต่ก็ยังมีการศึกษาจำนวนมากที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาวัฒนธรรมในระดับบุคคล โดยเฉพาะการนำแนวคิดด้านการบริหารธุรกิจครอบครัวจากต่างประเทศมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพเต็มที่ จึงต้องมีการนำหลักการต่างๆ เหล่านี้มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการศึกษาพบว่าเมื่อวัฒนธรรมในแต่ละประเทศแตกต่างกัน ผลของอิทธิพลแต่ละมิติที่มีต่อภาวะความเป็นผลประกอบการก็มีผลแตกต่างกันด้วยเช่นกัน (IsidoreMinani, 2013)

การทำความเข้าใจถึงลักษณะวัฒนธรรมนั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบันคือแบบสำรวจค่านิยม (Values Survey Module) ของ Hofstede (1987) ซึ่งต่อมา KriengsinPrasongsukarn (2009) ได้ทำการพัฒนาเครื่องมือวัดวัฒนธรรมที่เรียกว่า แบบวัดค่านิยมทางวัฒนธรรม หรือ Cultural Values Scale (CVSCALE) ในประเทศไทย โดย CVSCALE ได้รับ

อิทธิพลมาจากการศึกษาของ Yoo, Donthu, and Lenartowicz (2011) ผ่านแนวคิดวัฒนธรรม 5 มิติของ Hofstede (1991) โดยแบบวัด CVSCALE เป็นเครื่องมือที่ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในการวัดวัฒนธรรมในระดับบุคคล จึงมีความเหมาะสมกับการศึกษาวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในบริบทของประเทศไทย ส่วนแบบวัดของ Hofstede ที่ถูกพัฒนาขึ้นมา นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดวัฒนธรรมในระดับประเทศ (Søndergaard, 1994). แต่ในมุมมองทางการบริหาร มันอาจจะมีประโยชน์กว่าถ้าเราจะวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวด้วยเครื่องมือวัดในระดับบุคคลนั้นจึงเป็นเหตุผลที่ว่าการศึกษาวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในระดับปัจเจกการศึกษาน่าจะอธิบายทัศนคติและพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้ชัดเจนกว่า (Yoo, Donthu and Lenartowicz, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Søndergaard (1994) ที่กล่าวว่า การศึกษาวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวของ Hofstede นั้นนำมาใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในเชิงกลุ่มสังคมและระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งมีงานวิจัยอีกจำนวนมากที่ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในระดับบุคคลที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Saeed, Yousafzai and Engelen, 2014)

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้เครื่องมือวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวของ KriengsinPrasongsukarn (2009) และ Yoo, Donthu and Lenartowicz (2011) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Hofstede (1991) เพื่อนำมาใช้ในการวัดวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในระบบปัจเจกบุคคล โดยผู้วิจัยทำการเลือกมิติทางวัฒนธรรมที่มีความสำคัญต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัวเพื่อใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ มิติความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (Power Distance) มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) และในมิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (Long-Term Orientation) เนื่องจาก ผลจากการศึกษาการทำธุรกิจในประเทศไทยของ Holmes and Tangtongtavy (2003) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบรรทัดฐานทางสังคมของไทย พบว่า วัฒนธรรมในการทำธุรกิจในประเทศไทย จะมีลักษณะ เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม และการมีระดับชั้นทางสังคมที่เข้มแข็ง ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสร้างเครือข่ายนั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะกับผู้มีอำนาจ คนไทยจะทำธุรกิจกับผู้ที่ตนเองรู้สึกเชื่อใจและสบายใจ และจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และมักยึดกับบุคคลอื่นเสมอ ในการทำธุรกิจนั้น คนไทยมักใช้หลักว่า “รู้จักใคร มากกว่า ใครรู้จัก” สำหรับด้านระดับชั้นทางสังคมที่เข้มแข็งนั้น คนไทยได้รับการอบรมให้รู้จักการวางตัวโดยสถานภาพทางสังคมและให้รู้จักเคารพผู้ใหญ่คนไทยจะให้เกียรติผู้อาวุโส ผู้ที่มีอำนาจ คนที่มีฐานะดี มีชื่อเสียง มีชาติตระกูล มีคุณงามความดี ที่เป็นเช่นนี้เพราะในอดีตประเทศไทยมีระบบศักดินาทำให้คนไทยได้รับการปลูกฝังเรื่องความไม่เท่าเทียมระหว่างบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ค่อนข้างตรงข้ามกับแนวความคิดของคนตะวันตกที่ถือว่าทุกคนเกิดมาเท่าเทียมกันหมด จากการศึกษามิติทางวัฒนธรรมของประเทศไทย โดย Hofstede et al., (2005) กล่าวว่า ประเทศ

ไทยมีการยอมรับความไม่เท่าเทียมด้านอำนาจสูงซึ่งแสดงว่าสังคมไทยยอมรับว่าอำนาจของคนในสังคมมีความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Busenitz and Lau (1996) ที่แสดงให้เห็นว่า ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจมีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการ การศึกษาของ Mitchell et al. (2000) พบว่าความเหลื่อมล้ำทางอำนาจมีอิทธิพลต่อความรู้คิด สำหรับการศึกษานี้ของ Shane (1993) และ Waarts and van Everdingen (2005) พบว่า การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการทั้งเชิงบวกและเชิงลบความสามารถในการบริหารจัดการ และความตั้งใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ จากการศึกษาของ Hofstede et al., (2005) พบว่า คนไทยไม่ชอบเสี่ยง ขณะเดียวกันการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จึงมักดำเนินธุรกิจที่มีความมั่นคง ความกังวลดังกล่าวให้ธุรกิจในรอบครัวจำนวนมากมีความระมัดระวังในการดำเนินการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ส่วนใหญ่เลือกใช้กระบวนการตัดสินใจแบบอนุรักษ์นิยม จึงมักแสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Schulze, Lubatkin, and Dino 2003) สอดคล้องกับการศึกษาของ Barr and Glynn (2004) พบว่า ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการในปัจจุบัน มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนซึ่งอาจจะเป็นมุมมองภาวะความเป็นผู้ประกอบการที่แตกต่างไปจากในยุคคลาสสิก นอกจากนี้ การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวถือได้ว่าเป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจครอบครัวมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาในแง่มุมมองของธุรกิจครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว พบว่า ธุรกิจครอบครัวนั้นมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวสูงกว่าธุรกิจทั่วไป (Brigham, Lumpkin, Payne and Zachary, 2014) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Anderson and Reeb (2003) ที่ยืนยันว่า ธุรกิจครอบครัวมีความเต็มใจที่จะลงทุนในโครงการระยะยาว เพราะผู้ประกอบการที่กำลังดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงแต่ต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในรุ่นของพวกเขาเท่านั้น แต่ต้องการส่งต่อธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไป (Bertrand and Schoar, 2006; Miller and Le Breton-Miller, 2005, 2006; Le Breton-Miller and Miller, 2009; Ward 1987, 2004) เมื่อเทียบกับธุรกิจทั่วไปที่ไม่ใช่ครอบครัว พบว่าผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัวมักจะให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานในระยะยาวผู้บริหารธุรกิจทั่วไป (Zellweger 2007) สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวไทยส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากคนไทยเชื้อสายจีนที่เข้ามามีบทบาทในการครอบครองเศรษฐกิจของไทยตั้งแต่สมัยอยุธยา จนกระทั่งปัจจุบัน โดยธุรกิจในทุกภาคส่วนของประเทศไทยอยู่ภายใต้การครอบครองของคนไทยเชื้อสายจีน ลักษณะการจัดการแบบจีนในประเทศไทยอยู่บนพื้นฐานปรัชญาของขงจื้อที่สอนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคนในครอบครัวและสังคม เน้นธุรกิจแบบครอบครัว ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว (พิชากพ พันธุ์แพ, 2554) ส่วนการศึกษาของ อุบลวรรณ ภวภานันท์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมไทยในองค์กรที่มีรูปแบบแตกต่างกัน 12 องค์กร พบว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวนอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวยังส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Andersen and Reeb, 2003; Miller and Le

Breton-Miller, 2005) ส่วนการศึกษาของ อุบลวรรณ ภวานันท์ (2555) ที่ได้ศึกษา ลักษณะผู้นำองค์กรในประเทศไทยช่วง พ.ศ. 2539-2554 โดยทำการศึกษา ผู้บริหารองค์กรของประเทศไทย 4,094 คนจาก 16 ธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่าความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณี เลิศกรกิจจา (2556) ที่ว่ากลุ่มประเทศอาเซียนซึ่งรวมถึงประเทศไทยมีความเป็นปัจเจกชนและการรวมเป็นกลุ่มต่ำนอกจากนี้ยังมีการศึกษาอีกจำนวนมากแสดงให้เห็นว่ามีมิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ (Saeed, Yousafzai and Engelen, 2013) จากการศึกษาของ Brice (2013) พบว่าลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับ Saeed et al. (2014) พบว่าลักษณะความเป็นชายไม่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการศึกษาของ บุญกร วัชรศรีโรจน์ และคณะ (2550) ที่ศึกษาพบว่าลักษณะความเป็นเพศชายของประเทศไทยมีค่าต่ำกว่าการศึกษาของ Hofstede ในปี 1977 เหลือเพียง 19 เท่านั้น ยังมีการศึกษาอีกจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นชายมีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จของธุรกิจต่ำ เช่น จากการศึกษาวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในประเทศจีน โดยทำการศึกษากับธุรกิจขนาดใหญ่พบว่าวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในมิติความเป็นชายต่ำ (Su, Xie and Li, 2011; Liu, Li and Xue; 2011; Wong, 2012; Yu, 2012) เช่นเดียวกับการศึกษาในประเทศญี่ปุ่น ที่ได้ทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก ผลจากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในมิติความเป็นชายต่ำ (Hayat and Riaz, 2011) ส่วนการศึกษาในประเทศฟินแลนด์ โดยทำการศึกษาในธุรกิจขนาดใหญ่พบว่าวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในมิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและมิติความเป็นชายมีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จของธุรกิจต่ำ (Shirokova, Vega and Sokolovam, 2013) เช่นเดียวกับการศึกษาธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศอังกฤษ พบว่าวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในมิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและมิติความเป็นชายมีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จของธุรกิจต่ำ (Dada and Watson, 2012; Boso, Cadogan and Story, 2012) ส่วนการศึกษาในธุรกิจขนาดเล็กของประเทศนิวซีแลนด์ โดยทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กพบว่าวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวในมิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคลและมิติความเป็นชายมีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้ประกอบการและความสำเร็จของธุรกิจต่ำ (Menguc, Auh and Ozanne, 2010) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมิได้นำปัจจัย ดังกล่าวทั้งสองตัวมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ตอนที่ 6 ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว (Financial Performance of Family Business After Transgeneration)

การสร้างธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งย่อมมีเป้าหมายเพื่อก้าวไปสู่การเติบโตและสามารถถ่ายโอนธุรกิจ (Transgeneration) ไปยังทายาทรุ่นต่อไป เพื่อรักษาความมั่นคงในระยะยาว และเป็นหลักประกันให้กับสมาชิกในครอบครัว เป็นการรักษาความเป็นเอกภาพในครอบครัว ร่วมกันปกป้องและการชำระไว้ซึ่งค่านิยมและประเพณีอันดีงามของครอบครัว ตลอดจนรักษาชื่อเสียงให้คงอยู่ตลอดไป (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) การที่ผู้ประกอบการจะสามารถนำพาธุรกิจของตนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ นั้น จะต้องผ่านช่วงเวลาหนึ่งๆ ที่เรียกว่า วัฏจักรของธุรกิจ กล่าวคือมีช่วงเวลาของการเติบโตอย่างรวดเร็วจากจุดเริ่มต้น จากนั้นคงที่ และมาถึงจุดที่ต้องการทรัพยากรเพื่อการเติบโตต่อไป (Solymossy and Penna., 2002) โดย Holland and Boulton (1984) กล่าวว่า พลวัตน์ของธุรกิจครอบครัวนั้นแบ่งออกเป็น 4 ขั้นคือ ขั้นก่อนจะเป็นธุรกิจครอบครัว ขั้นการเป็นธุรกิจครอบครัว ขั้นการปรับตัว และขั้นหลังจากเป็นธุรกิจครอบครัว โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.17

ตารางที่ 2.17 ความสัมพันธ์ของพัฒนาการธุรกิจครอบครัวในแต่ละขั้น

ระดับขั้น	ดำเนินธุรกิจโดย	อำนาจในการควบคุมธุรกิจ	เป้าหมาย
ก่อนการเป็นธุรกิจครอบครัว	ผู้ก่อตั้งธุรกิจ	อำนาจอยู่ที่เจ้าของเพียงผู้เดียว	ให้ความสนใจกับความสำเร็จและการอยู่รอด
เป็นธุรกิจครอบครัว	กลุ่มสมาชิกครอบครัวที่มีความสัมพันธ์กับผู้ก่อตั้งธุรกิจ	อำนาจอยู่ที่กลุ่มสมาชิกครอบครัว	การได้มาซึ่งทรัพยากร
การปรับตัว	มีการขายหุ้นให้กับผู้ร่วมทุนที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว	ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ และเจ้าของหุ้นที่มีจำนวนหุ้นมากพอ	ผลประกอบการ
หลังจากเป็นธุรกิจ	เลิกกิจการ โดยอาจมีการขายหุ้นของครอบครัวออกไป	อำนาจขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ในองค์กรรูปแบบใหม่	การปรับปรุงให้เป็นมืออาชีพ

แหล่งที่มา: ปรับปรุงมาจาก Holland and Boulton (1984)

ในขณะที่ธุรกิจครอบครัวมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจและสังคม แต่สิ่งที่คุณต้องเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จคือความสามารถในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปยังสมาชิกครอบครัวหรือทายาทรุ่นต่อไป ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายว่าธุรกิจครอบครัวนั้นมีอัตราการอยู่รอดน้อยมาก (Sharma, 1997; Morris et al., 1997, p.

386) มีงานวิจัยจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่าอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวจากรุ่นแรกสู่รุ่นที่ 2 จะมีอัตราการอยู่รอดประมาณร้อยละ 30 ในรุ่นที่ 3 จะอยู่รอดเพียงประมาณร้อยละ 14 และในรุ่นที่ 4 จะเหลือน้อยกว่าร้อยละ 3 ที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจครอบครัวให้อยู่รอดได้ (Wang et al., 2003; Venter, Boshoff, and Maas, 2005; Parrish, 2009; Poutziouris, 2000; Ibrahim et al., 2003; Klein, 2000; Morck and Yeung, 2003; Astrachan and Shanker, 2003; Sharma, 2004)

John Ward แห่ง IMD ผู้เขียนหนังสือเรื่อง *Perpetuating the Family Business* ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้เชี่ยวชาญด้านการวางกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวระดับโลก กล่าวว่า สาเหตุที่ทำให้ธุรกิจของครอบครัวไม่สามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้นมีหลายประการ เช่น ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถพัฒนาตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ปัญหาเกี่ยวกับภาษีมรดกหรือทรัพย์สิน ทายาทไม่มีพันธะสัญญาต่อธุรกิจของครอบครัว เนื่องจากสมาชิกในแต่ละรุ่นมีต่างมองเห็นคุณค่าทางธุรกิจ เป้าหมาย และความคาดหวังแตกต่างกันไป ทำให้แรงจูงใจในการทำธุรกิจของครอบครัวลดน้อยลง จะเห็นได้ว่าการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว จึงเป็นปัญหาใหญ่ที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ นี่จึงเป็นความท้าทายของธุรกิจครอบครัว ที่จะต้องค้นหาคำตอบว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถถ่ายโอนธุรกิจของครอบครัวได้อย่างราบรื่นและสามารถดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป (Ward, 2004) โดยส่วนใหญ่แล้ว เมื่อถึงเวลาที่ต้องส่งต่อธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปผู้ประกอบการมักมองทางเลือกอยู่ 3 ทางเลือก คือ 1. ขายกิจการออกไป 2. นำธุรกิจเข้าตลาดหลักทรัพย์ หรือ 3. ส่งต่อความเป็นเจ้าของไปยังสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไป ซึ่งสองทางเลือกแรกนั้นมีความเสี่ยงที่จะถูกคุกคามต่อบทบาทการเป็นเจ้าของสูง ดังนั้นการที่จะเก็บรักษาอำนาจในการควบคุมธุรกิจครอบครัวไว้ด้วยการส่งต่อธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปจึงเป็นทางเลือกที่ผู้ประกอบการให้ความสนใจมากที่สุด จากการศึกษาธุรกิจครอบครัวจำนวน 75 บริษัท พบว่าหลายครอบครัวเห็นว่าการที่ทายาทเข้ามาสืบทอดธุรกิจของครอบครัวจะเป็นหนทางในการเก็บรักษามรดกตกทอดและวัฒนธรรมประเพณีของครอบครัว และเป็นความท้าทายของทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจด้วยเช่นกัน (Carlock and Ward, 2001)

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจครอบครัว

การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง (Transgeneration) และการเปลี่ยนผู้นำ เกี่ยวข้องในการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1993) การสืบทอดธุรกิจ (Succession) เป็นประเด็นด้านอารมณ์ที่สำคัญสำหรับเจ้าของในรุ่นอาวุโส (Senior Generation Owner) ซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับการตายของเจ้าของธุรกิจ การต่อสู้กับอุปสรรคเกี่ยวกับว่า ทำอย่างไรจึงจะให้เจ้าของธุรกิจวางมือ และเลือกทายาทเข้าสืบทอดธุรกิจโดยไม่สร้างความขัดแย้งขึ้นในครอบครัว เจ้าของบางคนถึงขนาดไม่เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาแทนที่ (Kunkel, 2003) การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จ อาจมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจและมีผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของ

สมาชิกในครอบครัว Kunkel (2003) ได้แสดงว่าเมื่อทายาทหลายคนทำงานในธุรกิจครอบครัวการเลือกทายาทคนต่อไปอาจจะนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง การแยกความสัมพันธ์ของครอบครัวออกจากธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็น

กระบวนการในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง จึงเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนผู้นำ ที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1993) เพราะมีประเด็นด้านอารมณ์ของผู้นำรุ่นอาวุโสและทายาทเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับการตายของเจ้าของธุรกิจ การต่อสู้กับอุปสรรคเกี่ยวกับการไม่วางมือของผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นอาวุโส และเลือกทายาทเข้าสืบทอดธุรกิจที่จะไม่สร้างความขัดแย้งขึ้นในครอบครัว ผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นอาวุโสบางคนถึงขนาดไม่เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาแทนที่ การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจที่ไม่ประสบผลสำเร็จ อาจมีผลต่อความสัมพันธ์ของธุรกิจและมีผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว (Kunkel, 2003) ดังนั้น ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้นำธุรกิจครอบครัวในปัจจุบันที่ต้องการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ (Longenecker et al., 2006) คือ 1. การใช้ประโยชน์จากความสามารถของบุคคลในครอบครัว 2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 3. กระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำ และ 4. ความไม่เต็มใจของพ่อแม่และความปรารถนาของลูก

จากการศึกษาของ Voeller et. al.(2002) กล่าวถึงแนวทางในการถ่ายโอนธุรกิจ สรุปได้เป็น 7 แนวทาง ได้แก่ 1. รักษาการจัดการและความเป็นเจ้าของให้แก่สมาชิกในครอบครัว ด้วยการโอนหุ้นและอำนาจในการบริหารงานให้แก่สมาชิกครอบครัวทั้งหมด 2. ให้มืออาชีพเข้ามาบริหารงาน โดยสมาชิกในครอบครัวก็ยังคงความเป็นเจ้าของในธุรกิจไว้ 3. เจ้าของธุรกิจถ่ายโอนหุ้นจำนวนหนึ่งให้กับมืออาชีพได้มีส่วนในการเป็นเจ้าของเพื่อสร้างความเข้มแข็งและโอนอีกส่วนให้กับสมาชิกในครอบครัว 4. ขายธุรกิจบางส่วนออกไปเนื่องจากขาดสมาชิกครอบครัวที่สนใจจะเข้าไปดูแลกิจการต่อ 5. ขายธุรกิจบางส่วนออกไปเนื่องจากต้องการนำเงินมาลงทุนในธุรกิจ 6. ขายธุรกิจบางส่วนเฉพาะบริษัทประกอบการให้แก่เฉพาะมืออาชีพเพื่อช่วยผลักดันให้บริษัทขยายให้เจริญเติบโตได้ แล้วทายาทอาจไปทำธุรกิจอื่น และ 7. การขายหุ้นให้กับประชาชนและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ส่วนการศึกษาของ Griffith, Allen and barrett (2006) ได้นำเสนอรูปแบบการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากทัศนคติของทายาท โดยกล่าวว่ามี 3 ขั้นตอน ต่อไปนี้ 1) ความคาดหวังในองค์กร (Anticipatory Socialization) ทายาทที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัว และเป็นเจ้าของกิจการในอนาคตนั้น จะต้องมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ค่านิยม ตลอดจนความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างธุรกิจให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ 2) การเผชิญหน้า (Encounter) ค่านิยม ทักษะ เจตคติ ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน หากบุคคลแต่ละบุคคลแสดงออกมาโดยที่ไม่มีการยับยั้งความรู้สึกส่วนตัว หรือความเป็นตัวของตัวเองมากเกินไป จะมีผลกระทบต่อ การสืบทอดธุรกิจ

ครอบครัวของทายาท ดังนั้นในระบบนี้ ทายาทจึงควรมีการเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการ แนวทางการจัดการของบริษัท และในการทำงานต้องศึกษาถึงข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างกลุ่มของทายาท มีการสำรวจถึงค่านิยมร่วม ความชัดเจนในองค์กร และความคุ้นเคยในการทำงาน และ 3) การเปลี่ยนแปลง และการได้มาซึ่งตำแหน่ง (Change and Acquisition) ทายาทที่เข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ ค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งทายาทผู้สืบทอดควรมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการที่ดี มีประสบการณ์ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ให้ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจที่มีรูปแบบในการปฏิบัติงานที่องค์กรร่วมจัดตั้งขึ้นอยู่แล้ว ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ตลอดจนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเชิงธุรกิจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะของการเป็นผู้ประกอบการนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างยิ่ง ดังนั้นทายาทที่เข้ามาสานต่อธุรกิจครอบครัวจึงต้องมีค่านิยม ความรักในตัวธุรกิจ และแนวความคิดของความเป็นผู้ประกอบการเช่นเดียวกับผู้ก่อตั้ง เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นตัวขับเคลื่อนให้เจ้าของธุรกิจพยายามสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับธุรกิจของ แต่ผู้ประกอบการหลายคนกลับพบว่าในความเป็นจริงแล้วมันเป็นเรื่องยากที่จะมอบอำนาจในการควบคุมธุรกิจให้แก่ทายาทที่มีความเห็นหรือมีแนวทางในการทำธุรกิจแตกต่างกัน เนื่องจากการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ไม่เพียงแต่อยู่กับการทำงานประจำในแต่ละวันเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว ไปยังสมาชิกรุ่นต่อไป หมายถึง การถ่ายโอนความเป็นผู้ประกอบการจากรุ่นก่อตั้งไปสู่สมาชิกซึ่งถูกวางตัวให้เป็นทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจของครอบครัวการส่งผ่านอำนาจการควบคุมและการจัดการธุรกิจ รวมถึงทรัพย์สินของเจ้าของธุรกิจไปยังทายาทซึ่งเป็นสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไป เพื่อสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้ และรักษาความรัก ความสามัคคีปรองดองระหว่างสมาชิกในครอบครัวไว้ได้ โดยผู้สืบทอดต้องสามารถสร้างความรุ่งเรืองและความต่อเนื่องของความมั่งคั่งมั่นคงทางการเงินให้แก่ธุรกิจของครอบครัว ซึ่งการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและครอบครัว (Davis, Schoorman, and Donaldson, 1997; Habbershon, 2006)

Investorwords (2011) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานที่เป็นผลการดำเนินงานขององค์กรหรือการลงทุนในช่วงเวลาที่กำหนด จากการวิจัยที่ผ่านมาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวนั้นมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าธุรกิจทั่วไป จากการวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวนั้นมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าธุรกิจทั่วไป โดยมุ่งเน้นไปที่การศึกษาความเชื่อมโยงของอิทธิพลจากครอบครัวกับผลการดำเนินงานทางธุรกิจในหลากหลายมิติ (Adams, Almeida, and Ferreira, 2009; Anderson and Reeb, 2003; Arosa, Iturralde, and Maseda, 2010; Barontini and Caprio, 2006; Basco, 2013; Martin-Reyna and Duran-Encalada, 2012; Sciascia and

Mazzola, 2008) ซึ่ง Lumpkin and Dess (1996) ได้ชี้ให้เห็นว่าการรับรู้ถึงธรรมชาติหลายมิติของการสร้างผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตของธุรกิจ

จากศึกษาของ Maury (2006) ได้แสดงให้เห็นว่าสมาชิกครอบครัวเข้ามาบริหารงานในธุรกิจครอบครัวนั้นบริหารงานจนสามารถทำกำไรได้มากกว่าธุรกิจทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับ Martinez et al. (2007) ที่แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของสมาชิกครอบครัวที่เข้ามารับผิดชอบต่อการบริหารจัดการธุรกิจ ทำให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพ สำหรับ Miller et al. (2007) ได้โต้แย้งว่า ธุรกิจที่บริหารโดยสมาชิกในครอบครัวไม่ได้มีผลประกอบการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาด ยกเว้นธุรกิจนั้นถูกบริหารโดยสมาชิกครอบครัวในรุ่นผู้ก่อตั้ง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Cucculelli and Micucci (2008) ที่พบว่าทายาทรุ่นต่อมา เมื่อเข้ามาบริหารงานในธุรกิจครอบครัว และจะส่งผลในทางลบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว โดย JonchiShyu (2011) ยังสนับสนุนแนวคิดนี้อีกว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวจะแย่ลงเมื่อมีการถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไป ซึ่งความมั่งคั่งของครอบครัวนั้นมีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว จึงทำให้สมาชิกในครอบครัวมีแรงจูงใจที่แข็งแกร่งในการกำกับดูแลการบริหารและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจ (JonchiShyu, 2011) ผลการดำเนินงานจึงมีผลโดยตรงกับประสิทธิภาพทางการเงินของธุรกิจครอบครัว (Muttakin, Khan and Subramaniam, 2014) การศึกษาของ Pe´rez-Gonzalez (2006) กล่าวว่า การถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปได้อย่างราบรื่นไปไม่ได้ยืนยันว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จ และอาจจะส่งผลในเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวได้ แต่ผลจากการศึกษาบางส่วนพบว่าธุรกิจครอบครัวนั้นมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าธุรกิจทั่วไป (Anderson and Reeb, 2003 to U.S.; Pindado, Requejo, and De La Torre, 2009 to Europe; Sraer and Thesmar, 2007 to France) แต่การศึกษาบางส่วนกลับได้ผลลัพธ์ตรงกันข้าม (Cronqvist and Nilsson, 2003; Miller et al., 2007; Cucculelli and Micucci, 2008; JonchiShyu, 2011)

6.2 องค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจครอบครัว

การศึกษาเรื่องผลประกอบการมีรากฐานมาจากการศึกษาทฤษฎีองค์การและการศึกษาด้านการบริหารกลยุทธ์ (Carton and Hofer, 2006; Richard et al., 2009) ซึ่งการประเมินผลประกอบการมีอยู่หลายวิธีด้วยกันขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการนำไปใช้ โดย Moullin (2007) ได้อธิบายผลประกอบการขององค์กรว่าเป็นการวัดประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร และการส่งคุณค่าไปยังผู้ที่มีส่วนได้เสียและลูกค้า สอดคล้องกับการศึกษาของ Antony and Bhattachatyya (2010) ที่อธิบายว่าการวัดผลประกอบการขององค์กรนั้น เพื่อที่เราจะได้ทราบถึงความสามารถในการใช้ทรัพย์สินในการสร้างความสำเร็จขององค์กรที่จะสร้างคุณค่าให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียทั้งในและนอกองค์กร จะเห็นได้ว่าการศึกษาส่วนใหญ่มักใช้วิธีการประเมินผลของการประกอบการที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal Approach) หมายถึง องค์กรถูกจัดตั้งขึ้นมาด้วยเจตนาที่จะบรรลุเป้าหมาย

อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการเฉพาะ และองค์กรก็จะพยายามดำเนินการเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ดังนั้นผลประโยชน์ขององค์กรจะประเมินจากการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Oakland and Tanner, 2008) รวมไปถึงการประเมินผลประโยชน์จากการจัดการทรัพยากรของระบบ (Systems Resource Approach) ซึ่งสามารถอธิบายด้วยตัวแบบเชิงระบบ กระบวนการทำงานขององค์กรจะมีความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนในการจัดหา แปรรูป โดยมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร จึงต้องการพึ่งพาการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่จำเป็น ดังนั้นผลประโยชน์จึงเป็นการประเมินการบริหารจัดการทรัพยากรโดยประเมินความสามารถที่องค์กรจัดหาทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่า (Yuchtman and Seashore Stanley, 1967) แต่การประเมินผลทั้งสองลักษณะไม่สอดคล้องกับองค์กรที่เป็นแบบระบบเปิดมีกลุ่มที่มีส่วนได้เสีย และมีความต้องการที่แตกต่างกัน (Connolly, et al., 1980) จึงได้มีการศึกษาเพิ่มเติม โดยใช้แนวความคิดเรื่องการตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม (Multiple Constituencies) อันมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความต้องการที่แตกต่างกัน ทำให้ผลประโยชน์นั้นต้องมีเกณฑ์การประเมินหลายด้าน ซึ่งผลลัพธ์ในแต่ละด้านอาจจะมี ความแตกต่างกันคนละทิศทางการก็เป็นได้ (Connolly, Conlon and Deutsch, 1980) ดังนั้นการวัดผลประโยชน์แบบเดิมที่วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียวจึงมีข้อจำกัดในการอธิบายถึงความสำเร็จขององค์กรอยู่มาก (Demirbag et al., 2006) ผลประโยชน์ขององค์กร จึงมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าประสิทธิผลขององค์กร ในทางธุรกิจนั้นผลประโยชน์ขององค์กรหมายถึงผลการดำเนินการในขั้นตอนสุดท้ายขององค์กร เปรียบเสมือนการมองผลที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่ครอบคลุมมิติ 3 ด้าน คือ 1. ด้านผลการดำเนินการด้านการเงิน ได้แก่ กำไร ผลตอบแทนการลงทุน ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เป็นต้น 2. ด้านผลการดำเนินการทางการตลาด ได้แก่ ยอดขาย สัดส่วนการตลาด เป็นต้น และ 3. ด้านผลตอบแทนของผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กรหรือผู้ถือหุ้น ได้แก่ ผลตอบแทนรวมมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ เป็นต้น (Richard, Devinney, Yip and Johnson, 2009)

Pfeffer and Salancik (1978) ระบุว่าผลการประกอบการของธุรกิจคือความสามารถที่องค์กรสร้างผลลัพธ์ (Outcomes) และการดำเนินการ (Actions) เป็นที่ยอมรับได้ สำหรับธุรกิจเชิงพาณิชย์ทั่วไปแล้วนั้น ผลประโยชน์จะถูกกำหนดจากมุมมองของผู้ที่มีส่วนได้เสีย คือผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อผู้ประกอบการ ผู้บริหาร ลูกจ้างพนักงาน และต่อระบบเศรษฐกิจที่ธุรกิจนั้นเป็นสมาชิกอยู่ ชัดเจนว่าผลประโยชน์ที่ดีจะช่วยให้กิจการมีความพร้อมในการขยายตัว มีกำไร ที่สามารถให้ผลตอบแทนที่ดีแก่พนักงาน และมีส่วนเกินที่สามารถนำมาตอบแทนสังคมได้อีกด้วย (Wolff and Pett, 2006) ซึ่งในทางกลยุทธ์ ความสำเร็จทางการเงินดูได้จากความสำเร็จ (Success) หรือ ความล้มเหลว (Failure) ในการดำเนินงานของตัวกิจการธุรกิจตามแผนดำเนินการ (Dess and Robinson, 1984; Gorgievski et al., 2010) โดยทั่วไปแล้ว คำว่าความสำเร็จนั้นจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์และในทางธุรกิจความสำเร็จหมายถึงการบริหารงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Jennings

and Beaver, 1997; Carton and Hofer, 2006) การวัดผลการดำเนินงาน จึงต้องกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสมและขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเป็นสำคัญ (Kotze, 2006) เพื่อทำให้องค์การบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่างๆ ทั้งนี้บางมิติอาจ มีความสำคัญกับองค์กรหนึ่ง ในขณะที่อาจไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรหนึ่งก็เป็นได้ (Singer and Edmondson, 2008)

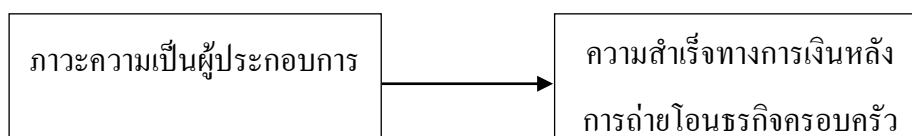
Miralles-Marcelo, J. L. and del Mar Miralles-Quirós, M., and Lisboa, I. (2014) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจทั่วไปที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศโปรตุเกสและประเทศสเปน ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำ ขนาดและอายุของธุรกิจ ว่ามีความสัมพันธ์กับการควบคุมธุรกิจโดยสมาชิกครอบครัวและส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจหรือไม่ โดยใช้ Panel Data Methodology ผลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผู้ที่เข้ามาบริหารธุรกิจครอบครัวนั้นมีอิทธิพลต่อการบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานทางการเงิน สิ่งที่ค้นพบในครั้งนี้ได้สนับสนุนพฤติกรรมในมุมมองของทฤษฎีตัวแทนได้อย่างชัดเจนขึ้น เนื่องจากสมาชิกครอบครัวที่เข้ามาบริหารธุรกิจของครอบครัวต่างมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างความมั่งคั่งให้กับธุรกิจของครอบครัวด้วยการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนนอกจากนี้ยังมีการศึกษาจำนวนมากยืนยันว่าการเติบโตเป็นดัชนีที่สำคัญที่สุดในการประเมินความสำเร็จทางการเงินว่าจะสามารถอยู่รอดได้หรือไม่ ซึ่งเหมาะกับการวัดธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพราะมีต้นทุนหลายส่วนที่ไม่ได้นำมาบันทึกอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมาเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ ส่วนการวัดด้านการเงิน เช่น การทำกำไรเป็นการประเมินผลประกอบการที่ใช้ได้ดีกับธุรกิจขนาดใหญ่ (Brush and Vanderwerf, 1992)

ผลการดำเนินงาน คือ เกิดจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดรายได้ หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (Sheng, Zhou, and Li, 2011) จากการศึกษาของ Combs, Crook, and Shook (2005) ที่ได้ทำการวิเคราะห์งานวิจัยที่ดีพิมพ์ลงในวารสารด้านการบริหารกลยุทธ์ระหว่างปี ค.ศ. 1980 ถึงปี ค.ศ. 2004 จำนวนทั้งสิ้น 238 บทความ โดยทำการศึกษาคัดเลือกทั้งหมด 56 ตัวแปร ผลจากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า การศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจส่วนใหญ่ใช้ผลการดำเนินงานทางการเงินคิดเป็นร้อยละ 82 โดยมีตัวแปรสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ได้แก่ การทำกำไร ซึ่งมีอัตราสูงถึงร้อยละ 52 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Carton and Hofer (2006) และ Richard et al. (2009) ที่รายงานการวิเคราะห์บทความอื่นๆ ต่างกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่าผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยเฉพาะผลกำไรถูกนำมาใช้มากที่สุด ส่วน Combs et al. (2005) ได้โต้แย้งว่าการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ดีต้องวัดจากผล การประเมินผลการดำเนินงานด้านการดำเนินการ (Operational Performance) นั้นสามารถอธิบายถึงความสำเร็จของธุรกิจได้ดีกว่าการวัดผลการดำเนินงานด้าน

การเงิน นอกจากนี้ประเด็นเรื่องกรอบเวลาและจุดอ้างอิงข้อมูลอาจทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างอดีตและประสิทธิภาพการทำงานในอนาคต เช่น ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งที่ผ่านมาไม่อาจรับประกันได้ว่ามันจะยังคงดีต่อไปในอนาคต (Carneiro, 2005). นอกจากนี้ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับช่วงเวลา (ระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว) เมื่อนำมาพิจารณาอ้างอิงกับผลการดำเนินงานที่จะถูกวัดเช่น ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ผลการดำเนินงานของกลุ่มหลัก เป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือผลการดำเนินงานที่ผ่านมาก็มีความสำคัญเช่นกัน

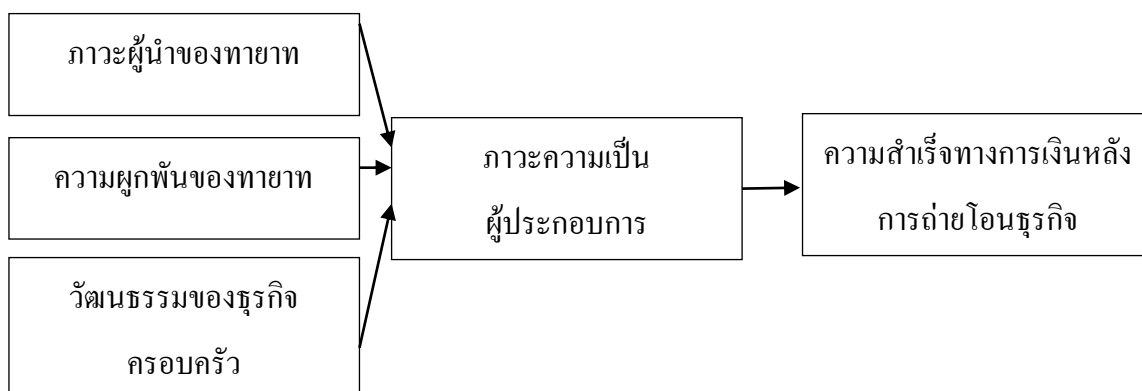
ในอดีตที่ผ่านมามีการวัดผลการดำเนินงานมีหลายรูปแบบ ทั้งวัดจากตัวเงิน เช่น กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด (De Clercq et al., 2010) ขณะที่บางงานวิจัยใช้วัดอุปสงค์เป็นตัววัดผลการดำเนินงาน (Moreno and Casillas, 2008) ในการศึกษาของ Rauch et al., (2009) ได้จำแนกการวัดผลการดำเนินงานเป็น 3 แบบ ได้แก่ การรับรู้ผลการดำเนินงานด้านที่เป็นตัวเงิน การรับรู้ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน และเอกสารประกอบทางการเงิน สอดคล้องกับ Walter et al., (2006) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน สามารถวัดจากการรับรู้คุณภาพ ความสัมพันธ์ของลูกค้า การรับรู้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นใจในการคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว นักวิจัยจำนวนหนึ่งได้จำแนกผลการดำเนินงานเป็น 2 ประเภท คือ วัดจากผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Data) และวัดผลจากข้อมูลการเติบโตของกิจการ (Growth Data) (Lumpkin and Dess, 1996) สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก การวัดผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ (Morrison, Breen, and Ali, 2003)

สมมติฐานที่ 4 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว



ภาพประกอบที่ 2.11 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นผู้ประกอบการกับความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

สมมติฐานที่ 5 ภาวะความเป็นผู้นำของทายาท ความผูกพันของทายาท และวัฒนธรรม
ของธุรกิจครอบครัว มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จทางการเงิน



ภาพประกอบที่ 2.12 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะความเป็นผู้นำของทายาท
ความผูกพันของทายาท และวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวกับความสำเร็จ
ทางการเงิน

6.3 การวัดความสำเร็จทางการเงินหลังการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

การวัดประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีความหลากหลายวิธี เช่น การวัดผลประกอบการ โดยใช้ฐานของ การวัดประสิทธิภาพทางการเงินเชิงปรนัย (Objective Financial Performance) ซึ่งเป็นตัววัดทางด้านการเงิน เช่น เงินทุนหมุนเวียน, กำไร หรือตัววัดทางการเงินอื่นๆ และตัววัดด้าน การวัดประสิทธิภาพทางการเงินเชิงอัตนัย (Subjective Financial Performance) ซึ่งมักใช้วิธีการประเมินจากการรับรู้ของตัวผู้บริหารเอง เช่น ยอดขาย อัตราส่วนการเติบโต และความสามารถในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น (Pelham and Wilson, 1996; Appiah-Adu and S. Singh, 1998)

การวัดความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวสามารถเปรียบเทียบได้จากประสิทธิภาพทางด้านการเงิน ซึ่งสามารถวัดความมั่นคงทางการเงินได้ 2 วิธีคือ การวัดประสิทธิภาพทางการเงินเชิงอัตนัย (Subjective Financial Performance) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของบุคคล โดยเชื่อมั่นในความรอบรู้และวิจารณญาณของผู้ประเมิน ระบบการประเมินผลงานเกือบทั้งหมด ให้ความสำคัญกับการประเมินในเชิงนี้มาก เพราะมีข้อดีคือสามารถประเมินได้แม้ว่าบุคคลจะปฏิบัติงานที่วัดเป็นปริมาณได้ยาก แต่ปัญหาที่สำคัญคือ มีแนวโน้มที่จะเกิดอคติในการประเมินได้มาก โดยมีวิธีการประเมินประสิทธิภาพทางการเงินเชิงอัตนัย มีวิธีการประเมิน 2 ระบบ คือระบบการประเมินโดยเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น (Relative Rating Systems) และ วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired-Comparison Method) ในการศึกษาความมั่นคงทางการเงินเชิงอัตนัย โดยปกติแล้ว

บริษัทเอกชนมักจะปฏิเสธการให้ข้อมูลเนื่องจากเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการแข่งขันทางการตลาด ดังนั้นจึงต้องใช้การวัดเชิงอัตนัยแทนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง โดยในการวัดจะถามในภาพกว้าง เช่น ใน 5 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีผลกำไรหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งเป็นการวัดแบบไม่เฉพาะเจาะจงและเป็นข้อมูลซึ่งสามารถเปิดเผยต่อสาธารณะชนได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้การถามซึ่งวัดในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือรายละเอียดมากยิ่งขึ้น วิธีที่สอง ได้แก่ การวัดประสิทธิภาพทางการเงินเชิงปรนัย (Objective Financial Performance) เนื่องจากในการศึกษาประสิทธิภาพทางการเงินหลายบริษัทไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลกำไรหรือการลาออกของพนักงาน ดังนั้นจึงใช้การวัดจากความมั่นคงจากการประเมินแบบอัตนัย โดยในการวัดจากประสิทธิภาพทางการเงินโดยทั่วไป กำไร หนี้สิน ถึงแม้ว่าการวัดในเชิงอัตนัยอาจได้รับการตอบรับที่น้อย จึงได้มีการวัดความมั่นคงทางการเงินโดยใช้การวัดในเชิงปรนัย จุดประสงค์หลักของการวัดเชิงปรนัยคือการวัดอัตราส่วนของการลาออกของพนักงานขายและกำไรต่อยอดขายในการวัดประสิทธิภาพทางการเงินเชิงอัตนัย อาจทำให้ข้อมูลที่ไมครบถ้วน ดังนั้นจึงใช้การวัดเชิงปรนัยเข้ามาช่วย โดยในการวัดเชิงปรนัยนั้นจะเน้นการวัดซึ่งเป็นตัวเลขที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบผล โดยในการวัดในเชิงปรนัยนี้จะทำการวัดเป็นหน่วยของร้อยละ และอัตราส่วน เช่น อัตราส่วนของกำไรต่อยอดขาดในปีล่าสุดที่ผ่านมาจากการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นการวัดประสิทธิภาพทางการเงินเชิงอัตนัย (Subjective Financial Performance) นั้นถูกนำมาใช้ในการวัดความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยงานวิจัยจำนวนมาก และมักจะใช้ในการวัดความสำเร็จเชิงตัวเงินมากกว่าความสำเร็จที่ไม่ใช่ตัวเงิน และมักถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การถดถอย และสมการโครงสร้างอีกด้วย (Brock, 2005; Kavanagh and Ashkanasy, 2006; Schoemberg 2006; King et al., 2004; Stahl and Voigh 2004) สอดคล้องกับการศึกษาของRoslan, Rosli and Hussin (2013) ที่กล่าวว่าผลการดำเนินงานของธุรกิจวัดประสิทธิภาพทางการเงินเชิงอัตนัย โดยวัดจากการรับรู้ของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการด้วยข้อมูลที่เกี่ยวกับเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานในบริษัท เช่น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย การเพิ่มขึ้นของพนักงาน มูลค่าทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ความสามารถในการทำกำไร และประสิทธิภาพทางการเงินโดยรวม ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้เป็นการวัดประสิทธิภาพทางการเงินเชิงอัตนัยเท่านั้น ส่วนการวัดประสิทธิภาพทางการเงินเชิงปรนัยมิได้ถูกวัดในการวิจัยของพวกเขา เนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทเพราะมีส่วนเกี่ยวข้องกับภาษี ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการจึงมักไม่เต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลของบริษัทให้กับบุคคลภายนอกส่วนการศึกษาของ Campos, de la Parra, Parellada (2012) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความถูกต้องของการวัดผลการดำเนินงานผ่านการวัดเชิงอัตนัย (Subjective Performance Measures) โดยใช้แนวคิดของ Dess and Robinson (1984) มาตรการการรับรู้ผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อมาตรการวัดอุปสรรคโดยเฉพาะในกรณีที่ขาดข้อมูลที่เป็นรูปธรรม ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ได้อธิบายมุมมองของผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งข้อมูลต่างๆ เป็นข้อมูลที่สำคัญ

และไม่ได้รับการเปิดเผยเพราะอาจมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการวัดการรับรู้ของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการแทน นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบริษัทก็แตกต่างกัน ดังนั้นการเปรียบเทียบกับบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันอาจมีมาตรฐานไม่เหมือนกัน ซึ่งจะทำให้การวัดผิดพลาดได้ ผู้ศึกษาใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล 7 ระดับ ในการวัดผลการดำเนินงานเชิงอัตนัย เริ่มต้นจากมีผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพึงพอใจจนถึงมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น โดยศึกษาผลการดำเนินงานใน 5 ปีที่ผ่านมา ประกอบด้วย กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ผลตอบแทนต่อเงินลงทุน และการเติบโตของยอดขาย เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ผลจากการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่า ตัวแบบมีความกลมกลืนเป็นอย่างดี $\chi^2 / df = 2.301$, $GFI = 0.927$, $CFI = 0.966$. น้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งมีลำดับตั้งแต่ 0.47 to 0.79 ($t > 1.96$, $p < 0.001$)

จากการศึกษาความมั่นคงทางการเงินอาศัยพื้นฐานจากการทดสอบไคแอสควร์ โดยดูความแตกต่างระหว่างรายงานของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวจากจำนวนการเพิ่มขึ้นของค่าเฉลี่ยกำไรในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ผลลัพธ์พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางตรงข้าม แต่อย่างไรก็ตามเมื่อควบคุมลักษณะความมั่นคงต่างๆ พบว่าความแตกต่างของธุรกิจทั้งสองประเภทหายไป (Flörenet al., 2010) โดยปกติแล้วบริษัทเอกชนมักจะปฏิเสธการให้ข้อมูลเนื่องจากเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการแข่งขันทางการตลาด ดังนั้นจึงต้องใช้การวัดเชิงอัตนัยแทนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง โดยในการวัดจะถามในภาพกว้าง เช่น ใน 5 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีผลกำไรหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งเป็นการวัดแบบไม่เฉพาะเจาะจงและเป็นข้อมูลซึ่งสามารถเปิดเผยต่อสาธารณะชนได้ นอกจากนี้ยังสามารถใช้การถามซึ่งวัดในเชิงเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือรายละเอียดมากยิ่งขึ้น ความสำเร็จในการประกอบการ เป็นการพิจารณาความสำเร็จในการประกอบการของกิจการด้านการเงินเกี่ยวข้องกับกำไรในปีที่ผ่านมา กำไรย้อนหลัง 5 ปี กำไรเฉลี่ยในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา สภาพคล่องของธุรกิจในปัจจุบัน ประสิทธิภาพทางการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (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)