

ปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ

Factors Affecting a Successful Family Business

รุ่งทิพย์ พุ่มตาล

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ 2. เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจครอบครัว โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่เป็นทางการจากผู้บริหารธุรกิจครอบครัว จำนวน 3 ราย ในบทนี้เป็นการนำเสนอเพื่อสรุปผลการศึกษา พร้อมอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จที่ทฤษฎีส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมครอบครัว และปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ แต่นอกเหนือจากปัจจัยดังกล่าว ยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว เช่น การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ความสามารถของบุคลากร ความซื่อสัตย์ของสมาชิกในครอบครัว แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความสามัคคี และยึดมั่นในวัตถุประสงค์เดียวกัน เป็นสิ่งที่ธุรกิจครอบครัวควรมีทุกครอบครัวและพบว่าปัญหาของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ ปัญหาด้านเงินทุน ความขัดแย้งภายในครอบครัว และปัญหาด้านการสืบทอดธุรกิจ

จากการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้ 1. ธุรกิจครอบครัวต้องวางกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อปรับสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจกับความเสี่ยงทางการเงิน 2. ในการบริหารธุรกิจครอบครัว ควรมีธรรมนูญครอบครัว (family constitution) เพื่อสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติ และช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในครอบครัว 3. สิ่งที่สำคัญที่สุดของธุรกิจครอบครัว คือ การส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งหากธุรกิจครอบครัวไม่ประสบความสำเร็จในการส่งต่อธุรกิจไปยังทายาท ก็อาจมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร โดยการให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมาบริหารธุรกิจครอบครัวแทนแต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกในครอบครัวซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจครอบครัวสามารถสืบทอดต่อไปได้

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัว, ความสำเร็จ, โครงสร้างองค์กร, ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมครอบครัว, การสืบทอดธุรกิจ

บทนำ

ความเป็นมา

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) ถือว่าเป็นต้นกำเนิดของธุรกิจส่วนใหญ่ เป็นกำลังสำคัญของธุรกิจทั่วโลก และมีส่วนสำคัญในการเติบโตและขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้ก้าวไปสู่ความมั่งคั่งบนโลกธุรกิจ ในยุคปัจจุบันธุรกิจครอบครัวมีประมาณร้อยละ 80 ของธุรกิจทั่วโลก (Gersick, Davis Hampton and Lansberg, 1997 อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551, หน้า 3) มีมูลค่าคิดเป็นร้อยละ 70-90 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลก (Gross Domestic Products-GDP) ซึ่งในสหรัฐอเมริกา มีสัดส่วนของธุรกิจครอบครัวคิดเป็นร้อยละ 60-70 มีมูลค่าคิดเป็นร้อยละ 49 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และมีการจ้างกำลังแรงงานร้อยละ 80 ของกำลังคนทำงานในสหรัฐอเมริกา (Lank, 1994 อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551, หน้า 3) ส่วนในเอเชีย ยุโรป ละตินอเมริกา มีสัดส่วนของธุรกิจครอบครัวคิดเป็นร้อยละ 80-90 มีมูลค่าคิดเป็นร้อยละ 75 ของผลิตภัณฑ์มวลรวม และมีการจ้างกำลังแรงงานมากกว่าร้อยละ 75 ของกำลังคนทำงานทั่วโลก แต่ถ้านับเฉพาะทวีปเอเชีย ประเทศที่มีสัดส่วนของธุรกิจครอบครัวมากที่สุด ได้แก่ ประเทศอินเดีย โดยมีสัดส่วนถึงร้อยละ 67 ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดในเอเชียและมีมูลค่ารวมมากกว่า 50 ล้านเหรียญสหรัฐ และมีการจ้างกำลังแรงงานร้อยละ 46.8 (Credit Suisse Group AG, 2013 อ้างถึงใน ฐานะมาศ เฟิงแพ่ง, 2559, หน้า 1) สำหรับประเทศไทยนั้น สัดส่วนของธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 50.4 มีมูลค่ารวมประมาณ 28 ล้านล้านบาท จากมูลค่าธุรกิจรวม 39 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 72 ของระบบเศรษฐกิจ (ธีรพันธ์ ศรีหงส์, 2556)

ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่มีมากทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศครอบคลุมในทุกสาขาอาชีพทั้งภาคอุตสาหกรรม ภาคการผลิต ภาคการค้าปลีก-ค้าส่ง และภาคบริการ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลางหรือขนาดย่อม ล้วนแต่เริ่มต้นและเจริญเติบโตมาจากรูปแบบธุรกิจครอบครัวแทบทั้งสิ้น ส่วนหนึ่งเพราะครอบครัวถือเป็นแหล่งทรัพยากรขั้นพื้นฐานที่ธุรกิจสามารถดึงมาใช้ในการก่อสร้างสร้างตัว โดยมีปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ เงินทุน (Capital) แรงงาน (Labor/Human Resource) ความรู้ (Knowledge) และเครือข่าย (Network) ล้วนหาได้จากครอบครัว ทำให้ธุรกิจที่เริ่มต้นโดยอาศัยสมาชิกในครอบครัวช่วยกันทำงาน ลงแรง ลงความคิด และใช้เงินทุนที่ได้สะสมเรื่อยมาภายในครอบครัว หรือเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธุรกิจครอบครัว” ในการทำธุรกิจครอบครัวสามารถตอบสนองความต้องการของเจ้าของได้ในหลายมิติที่กว้างกว่าผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังสามารถเป็นเครื่องมือสร้างความแนบแน่นให้กับครอบครัวได้ เป็นตัวแทน เป็นหน้าเป็นตาของวงศ์ตระกูลได้ และสามารถสืบทอดความภาคภูมิใจของครอบครัวที่อยู่กับธุรกิจนั้น ๆ สู่ลูกหลานต่อไปได้ (นวพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาธน์ และภาคินี วิริยะรังษฤษฎ์, 2552, หน้า 24)

ธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นหน่วยเล็ก ๆ หน่วยหนึ่งของสังคม แต่ความสำคัญและความแข็งแกร่งของธุรกิจครอบครัวนั้น เป็นเรื่องที่ไม่อาจมองข้ามได้เลย เพราะธุรกิจครอบครัวเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของนานาประเทศ ฉะนั้นจึงทำให้หน่วยธุรกิจนี้บริหารยากที่สุดในระบบเศรษฐกิจ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ถูกคิดค้นออกมาใหม่ตลอดเวลา ทำให้ธุรกิจครอบครัวมีปัญหาดังกล่าวต่าง ๆ มากมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละครอบครัว

ปัญหาที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวไทยไม่สามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนหรือประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การสืบทอดธุรกิจครอบครัวหรือการถ่ายโอนธุรกิจ เช่น การวางแผนสืบทอดกิจการ (ศิริ อินทรกำรชัช, 2556) ขาดผู้สืบทอดทางธุรกิจ (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2554) ขาดผู้นำทางธุรกิจ (วีระศักดิ์ สุตันทวีบูลย์, 2560) ขาดการวางแผนการถ่ายโอนอำนาจ เป็นต้น

2. ขาดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกัน เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ทันสมัย ยึดติดกับค่านิยมเก่าหรือความเชื่อดั้งเดิม ไม่สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะกติกากฎเกณฑ์เรื่องการค้า การลงทุนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. ขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในครอบครัวอย่างจริงจังและโปร่งใส เพราะไม่เข้าใจจิตวิทยาเรื่องการสื่อสารระหว่างกัน ทำให้ความเข้าใจกันน้อยลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย วิธีการทำงาน ความคาดหวังทัศนคติขลยซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การขาดความชัดเจนในเรื่องของบัญชี การจัดสรรเรื่องผลประโยชน์ เช่น การบริหารเงินเป็นแบบกงสี ผู้บริหารหรือเจ้าของ ใช้เงินได้อย่างอิสระ ไม่รู้จักการบริหารการใช้จ่าย จึงทำให้เกิดความขัดแย้งและก่อให้เกิดข้อพิพาทขึ้น

5. ขาดนโยบายการจ้างงานโดยเฉพาะสมาชิกในครอบครัวที่เข้ามาทำงานในบริษัทครอบครัวโดยไม่มีความสามารถที่แท้จริง เพราะไม่มีระบบกฎเกณฑ์ที่เขียนไว้อย่างชัดเจนทำให้ธุรกิจเติบโตไม่ได้ ขาดกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง ทำให้ไม่ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงาน และเป็นการทำลายกำลังใจพนักงานที่เป็นมืออาชีพ (กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, 2554, หน้า 30-31)

ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมาในเบื้องต้นนี้ เป็นจุดอ่อนที่สามารถพบได้ในธุรกิจครอบครัว ดังนั้นหากธุรกิจครอบครัวใดที่สามารถมองเห็นจุดอ่อนของตนได้ ธุรกิจครอบครัวนั้นจะสามารถนำปัญหาที่พบเจอมาปรับปรุงและพัฒนาเพื่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวนั้นๆ ต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ
2. เพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจครอบครัว

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ความสำเร็จในระบบธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่นๆ มีเป้าหมายในการสร้างผลกำไรสูงสุด แต่หากมองในมุมมองของธุรกิจครอบครัวพบว่า ความเป็นธุรกิจครอบครัวส่งผลให้สมาชิกทุกคนมุ่งมั่นเพื่อสร้างความอยู่รอดทางธุรกิจระยะยาวพร้อมกับการสร้างผลกำไรสูงสุด (ณัฐรดา เจริญสุข และสุวิต ศรีใหม่, 2561, หน้า 124)สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชา วงศ์เลิศคุณากร ซึ่งได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การสร้างรากฐานการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศให้ยั่งยืน ที่กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจนั้นถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ครอบครัวและธุรกิจ ความสำเร็จในด้านครอบครัว คือ การที่สมาชิกในครอบครัวมีความพอใจในธุรกิจของครอบครัวและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ด้านธุรกิจ หมายถึงการรับรู้ถึงความสำเร็จของผู้บริหารและข้อมูลผลประกอบการของธุรกิจ (บัญชา วงศ์เลิศคุณากร, 2557, หน้า 61-62)

ปัจจัยความสำเร็จในระบบธุรกิจครอบครัว

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว เป็นประเด็นที่ได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่อง จนพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว แบ่งได้เป็น 3 ปัจจัยหลัก คือ

1. ความเป็น “ครอบครัว” (Familiness)

เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญตามแนวคิด Resource-based View ที่สะท้อนทั้งข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของธุรกิจครอบครัวในเวลาเดียวกัน (Carney 2005; Donckels & Frohlick 1991; Tagiui & Davis 1992; Sharma Chrisman & Chua 1997; Tokarczyk et al. 2007) และได้รับความสนใจมากขึ้น จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า วัฒนธรรมการทำงานและการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากกิจการทั่วไปที่ส่งผลในทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ แนวคิดและการปฏิบัติที่สะท้อนคุณลักษณะของ “ความเป็นครอบครัว” ที่น่าสนใจ ดังนี้

1) พนักงาน คือสมาชิกในครอบครัว ธุรกิจครอบครัวมักเริ่มต้นด้วยวัฒนธรรม ในการดูแลพนักงาน โดยมีเป้าหมายในการใส่ใจในสวัสดิภาพและความสุขของทุกคน เหมือนการดูแลคนในครอบครัว สร้างความรู้สึกใกล้ชิดกับผู้บริหาร สร้างความรู้สึกมั่นคงในงานให้กับพนักงานซึ่งส่งผลให้เกิดความภักดี และทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ นำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานระดับสูง แนวโน้มความสนใจในการทำงานกับบริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวน้อยกว่า นักศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นต้น

2) การสื่อสารในบรรยากาศครอบครัว การสื่อสารในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ทั้งในระหว่างกลุ่มผู้บริหารที่เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน และระหว่างผู้บริหารกับพนักงานช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดความรวดเร็ว เข้าใจกันได้ง่าย และเอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในรูปแบบการสื่อสารที่ยืดหยุ่นแบบสองทางที่ให้ความเคารพซึ่งกันและกันแบบของ “บรรยากาศ ครอบครัว” ซึ่งวัฒนธรรมการสื่อสารดังกล่าวมักส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการรับ-ส่งข้อมูล ระหว่างกิจการกับลูกค้าเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพด้วย ทำให้กิจการสามารถเข้าใจลูกค้าได้ดี ตลอดจนสามารถปรับตัวที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างยืดหยุ่น และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3) ความรักและผูกพันระหว่างสมาชิกครอบครัว ผู้บริหารที่เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็ บิดามารดากับบุตรหรือพี่น้องมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทให้แก่กันและกันในระดับที่เกินกว่าความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มักช่วยนำพากิจการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจได้เป็นอย่างดีซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่โดดเด่นของธุรกิจครอบครัวที่มักสะท้อนให้เห็นได้ชัดเจนในช่วงที่มีปัญหาทางธุรกิจ

2. การเติบโตโดยรักษาความเป็นครอบครัว

เป็นปัจจัยที่จัดการได้ยากที่สุดปัจจัยหนึ่ง เนื่องจากมักเกิดขึ้นในช่วงที่ผู้ประกอบการ/ผู้ก่อตั้งธุรกิจต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการเติบโตว่าจะไปในเส้นทางใดระหว่างการรักษาความเป็นเจ้าของไว้ในครอบครัวให้มากที่สุดกับการเปิดให้มีการร่วมทุนจากภายนอก โดยยอมสูญเสียอำนาจเบ็ดเสร็จในการควบคุมและการจัดการ

3. การสืบทอดกิจการ

เป็นปัจจัยที่ได้รับความสนใจและมีงานวิจัยเกี่ยวข้องมากที่สุดปัจจัยหนึ่งในการศึกษาธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการสานต่อความสำเร็จทางธุรกิจที่ผู้ก่อตั้งได้เริ่มต้นสร้างไว้ และรักษาความมั่งคั่งให้ยังคงอยู่ในครอบครัวไปโดยตลอด (เกศินี วิฑูรชาติ และคณะ 2545 Nicholson & Bjornberg 2005 อ้างถึงในศรีเพ็ญ ทรัพย์ มนชัย, 2552, หน้า 115-118)

นอกจากนี้ยังพบว่า กิตติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์ (2554) ได้กล่าวถึงการที่จะทำให้ธุรกิจไทยเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับ 5C หลัก ๆ คือ

1. Corporate Structure หมายถึงการจัดโครงสร้างของบริษัทธุรกิจครอบครัว

2. Compensation คือผลประโยชน์ ค่าตอบแทนของสมาชิกในครอบครัวนั้น รวมถึงผลประโยชน์ที่จัดสรรความเป็นเจ้าของของการถือหุ้นโดยความยินยอมพร้อมใจของสมาชิกในครอบครัวโดยความยุติธรรมและความเป็นธรรม
3. Communication คือการสื่อสารประสานงานกันของสมาชิกในครอบครัวเป็นเรื่องที่สำคัญ
4. Conflict Resolution หมายถึงกระบวนการการระงับข้อพิพาทหรือข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว
5. Care and Compassion หมายถึง ความเอื้ออาทรและความกรุณา ความเห็นใจระหว่างทายาทในครอบครัวกันเองและรวมถึงผู้เกี่ยวข้อง (กิตติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์, 2554, หน้า 231-239)

นอกเหนือจากนี้ยังพบว่ามีงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จไว้อีกหลายปัจจัย ดังนี้

ในธุรกิจครอบครัว ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งลักษณะพฤติกรรม บทบาทและความไม่แน่นอนของผู้นำที่แสดงออกจะส่งผลเชื่อมโยงต่อวัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำในธุรกิจครอบครัวยังมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในกระบวนการสืบทอดธุรกิจอีกด้วย (Le Breton-Miller et al., 2004, p. 305 อ้างถึงใน ศิรินา ปวโรฬารวิทยา, 2556, หน้า 98)

ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว คือความสามารถของผู้บริหารที่เป็นสมาชิกในครอบครัวที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีในการกำหนดหรือชักจูงให้พนักงานทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีความสำเร็จขององค์กรเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยบทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงถึงความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Bryman, 1996 อ้างถึงใน บัญชา วงศ์เลิศคุณากร, 2557, หน้า 30)

ธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างในการบริหารแบบแนวนอน (horizontally differentiated) และมีการบริหารแบบไม่เป็นทางการ (informal) มากกว่าธุรกิจอื่น (Daily and Dollinger, 1993; Geeraerts, 1984) ผลคือธุรกิจครอบครัวสามารถประสบความสำเร็จในธุรกิจอันเนื่องจากการมีโครงสร้างที่ตอบสนองการตัดสินใจที่รวดเร็ว (Harris, Martiez and Ward, 1994 อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2551, หน้า 42)

Denison, Lief and Ward (2004) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ว่ามีผลต่อการประกอบการของธุรกิจแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ผลการวิจัยสรุปได้ว่าธุรกิจที่ควบคุมโดยสมาชิกครอบครัวมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยพบว่าวัฒนธรรมของครอบครัวมีผลส่งเสริมให้ผลการประกอบการของธุรกิจดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551, หน้า 45)

ค่านิยม (values) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยค่านิยมเกิดจากจิตสำนึก (Mindset) ที่พัฒนาการมาเป็นความเชื่อ (Beliefs) และสุดท้ายแปรเปลี่ยนเป็นค่านิยมตลอดจนมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม (Behavior) และในที่สุดเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร (สิทธิชัย, 2551 อ้างถึงใน บัญชา วงศ์เลิศคุณากร, 2557, หน้า 41)

Barney (1986) ศึกษาเรื่อง "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?" ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fox, Nilakant and Hamilton (1996) ศึกษาเรื่อง "Managing Succession in Family-owned Business" โดยพบว่าธุรกิจครอบครัวที่มีผลการประกอบการที่ดีและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (sustained performance) มีกระบวนการขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ ความเป็นเอกภาพ และความปรารถนาของการบรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งความเป็นเอกภาพนั้นเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จและเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัว โดยรูปแบบวัฒนธรรมดังกล่าว แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกครอบครัวในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งงานวิจัยหลายงานที่สนับสนุนว่าความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวมีผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้ง ผู้สืบทอด และผู้

มีส่วนได้ส่วนเสียจะเป็นสมาชิกในครอบครัวหรือไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ก็ล้วนมีผลต่อธุรกิจทั้งเชิงบวกและเชิงลบได้ (ศิรินา ปวโรฬารวิทยา, 2556, หน้า 112)

การถ่ายโอนธุรกิจหรือการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร กลยุทธ์ โครงสร้างขององค์กร หรือรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยุ่งยากลำบากและยังมีหลายประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะด้านอารมณ์ของผู้ก่อตั้งผู้สืบทอดธุรกิจและสมาชิกคนอื่นๆ ในครอบครัว ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อประกอบการของธุรกิจ หากครอบครัวและธุรกิจมีขอบเขตที่เหมาะสม และสามารถตอบสนองหรือทำให้บรรลุเป้าหมายของทั้งธุรกิจและครอบครัวได้ ก็จะทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน (Stafford et., 1999, pp.197-200 อ้างถึงใน ศิรินา ปวโรฬารวิทยา, 2556, หน้า 105)

ธุรกิจครอบครัวมีการถ่ายทอดองค์ความรู้เฉพาะที่เป็นเคล็ดลับในการทำธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ทำให้ผู้นำแต่ละรุ่นสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จแบบยั่งยืนได้ (Cabrera-Suarez, 2001 อ้างถึงใน บัญชา วงศ์เลิศคุณากร, 2557, หน้า 40)

ผลจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จนั้นมีด้วยกันหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่นักวิจัยธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญได้แก่ โครงสร้างองค์กร การภาวะผู้นำ วัฒนธรรมครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจ

1. โครงสร้างองค์การธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวเล็ก ๆ มีผู้ประกอบการเพียงคนเดียวหรือสองคน ไม่มีโครงสร้างองค์การ การจัดการองค์การมองเพียงแค่ประสิทธิภาพของธุรกิจเผชิญหน้ากับภาวะกดดัน โครงสร้างเป็นแบบตามหน้าที่ถูกดัดแปลงไปสู่โครงสร้างการจัดการแบบไม่เป็นทางการในแนวดิ่ง เป็นการจัดการแบบศูนย์กลางอำนาจ (centralization) ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาวิวัฒนาการองค์การมักมุ่งตรงไปที่ความเป็นทางการ (formalization) ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) การรวมอำนาจ (centralization) ขอบเขตการควบคุม (span of control) ลักษณะเฉพาะเจาะจง (specialization) ลำดับชั้นการสั่งการ (hierarchy of authority) ความซับซ้อน (complexity) ความเป็นมืออาชีพ (professionalism) และสัดส่วนของพนักงาน (personnel ratios) (Hall, 1972; Daft , 2001 อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2551, หน้า 61) ธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างในการบริหารแบบแนวนอน (horizontally differentiated) และมีการบริหารแบบไม่เป็นทางการ (informal) มากกว่าธุรกิจอื่น (Daily and Dollinger, 1993; Geeraerts, 1984 อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2551, หน้า 42) ผลคือธุรกิจครอบครัวสามารถประสบความสำเร็จในธุรกิจอันเนื่องจากการมีโครงสร้างที่ตอบสนองการตัดสินใจที่รวดเร็ว (Harris, Martinez and Ward, 1994 อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2551, หน้า 42)

ความสำคัญของการจัดโครงสร้างธุรกิจครอบครัว

สำหรับการจัดการโครงสร้างขององค์การ มีเป้าหมายเพื่อการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย แต่สำหรับองค์การที่เป็นธุรกิจครอบครัว การจัดโครงสร้างขององค์การต้องคำนึงถึงความคล่องตัวของการเข้ามาร่วมงานของสมาชิกครอบครัว โดยไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งภายในองค์การ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงอำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ เพื่อให้สะดวกต่อการควบคุมของสมาชิกครอบครัว (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2559, หน้า 64)

2. ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว

ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวมีความปรารถนาที่จะต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างสูง ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่เป็นรุ่นแรกของธุรกิจ พบว่ามีลักษณะความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้ประกอบการและพบสไตส์การบริหารแบบผู้นำ (McClelland's (1975) อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551, หน้า 28) ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธุรกิจครอบครัว โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม คือ 1) กระบวนการสืบทอดธุรกิจ 2) มุมมองและเหตุผลของรุ่นลูกหลานผู้สืบทอดธุรกิจ 3) ลักษณะสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ 4) วาระการวางมือของผู้ก่อตั้ง และ 5) ปัญหาความล้มเหลวในการสืบทอดธุรกิจ (Handler (1994) และ Le Breton-Miller, Miller and Steier (2004) อ้างถึงใน อัมพล นววงศ์เสถียร, 2551, หน้า 28)

ลักษณะสำคัญของผู้ก่อตั้งในธุรกิจครอบครัว คือการนำพาธุรกิจให้เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงจูงใจสองประการที่มีผลกระทบตั้งแต่เริ่มต้นธุรกิจ ประการแรก คือ ความปรารถนาที่จะเป็นผู้จัดการที่เป็นเจ้าของเอง แทนการเป็นลูกจ้าง ต้องอิสระ เป็นนายของตัวเองและควบคุมกิจการและชีวิตตัวเอง ประการที่สอง คือ ความปรารถนาที่จะยึดถือโอกาสเพื่อสร้างธุรกิจ ซึ่งผู้ก่อตั้งต้องเผชิญกับความท้าทายและความตื่นเตนในการสร้างธุรกิจขึ้นมาใหม่ โดยมีแรงบันดาลใจจากการเห็นธุรกิจอื่นประสบความสำเร็จ เหล่านี้จึงเป็นเหตุผลของลักษณะผู้ก่อตั้งธุรกิจ 2 ประการในการริเริ่มธุรกิจเมื่อมีความพร้อมทั้งเวลา และทรัพยากร (Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn, 1999, pp. 287-289 อ้างถึงใน ศิรินา ปวโรพารวิทยา, 2556, หน้า 99)

3. วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว

โดยทั่วไป วัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัวมักจะสะท้อนวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้ก่อตั้งที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งธุรกิจ เมื่อธุรกิจเติบโตเป็นองค์กรขนาดใหญ่ขึ้น ผู้บริหารรุ่นต่อมาก็จะสืบทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้ก่อตั้งไว้เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร (ศิรินา ปวโรพารวิทยา, 2556, หน้า 81)

ลักษณะวัฒนธรรมที่ปรากฏเด่นชัดในธุรกิจครอบครัวคือความเป็นเอกภาพ (unity) หมายถึงลักษณะความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทำให้สมาชิกในครอบครัวมีความเชื่อ ค่านิยมร่วมกัน จึงทำให้ครอบครัวเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการกำหนดแนวทาง กลยุทธ์ และการจัดการธุรกิจ (Dyer, 1988, pp. 37-50 อ้างถึงใน ศิรินา ปวโรพารวิทยา, 2556, หน้า 82)

4. การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การสืบทอดธุรกิจ หมายถึง เป็นการรับช่วงต่อจากเจ้าของธุรกิจเดิม ผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องได้รับการยอมรับจากเจ้าของธุรกิจเดิม โดยที่ ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ โดยมุ่งหวังให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโตเพิ่มมากขึ้นหลังจากได้รับช่วงบริหารธุรกิจต่อ (จันทิมา สมรรถะบุตร, 2552 อ้างถึงใน จูดีพันธ์ ประสมทรัพย์, 2558, หน้า 5-6)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ธุรกิจครอบครัวควรมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งไว้ด้วยเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจให้กับครอบครัว บุคคลภายในครอบครัวมีความตั้งใจและสามารถบริหารธุรกิจของครอบครัว ถือเป็นความปรารถนาของผู้ก่อตั้งธุรกิจแทบทุกราย ดังนั้น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ให้หลักประกันแก่ผู้ก่อตั้งธุรกิจ

2. การเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่สืบทอดตำแหน่ง เมื่อผู้ก่อตั้งธุรกิจกำหนดบุคคลที่มีความสนใจ ความรู้ ทักษะและความสามารถได้แล้ว ต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกับบุคคลภายในครอบครัวให้ชัดเจนและควรประกาศให้บุคคลในธุรกิจและครอบครัวได้รับรู้ว่า ใครคือบุคคลที่จะสืบทอดตำแหน่งต่อไป นอกจากนั้นควรให้รายชื่อที่ปรึกษาคนสำคัญที่สามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่ดี และได้รับความนับถือมาเป็นเวลานานในการดำเนินธุรกิจ (อำนาจ ธีระวณิช, 2544 อ้างถึงใน จูดีพันธ์ ประสมทรัพย์, 2558, หน้า 6-7)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประเภทการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและปัญหาของธุรกิจครอบครัว เพื่อประมวลผลการศึกษาเป็นข้อมูลเบื้องต้นของการศึกษา โดยการใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ให้ผู้วิจัยได้เข้าใจถึงประเด็นที่ศึกษา จึงเลือกแหล่งข้อมูลเพื่อค้นหาคำตอบการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่มีคุณภาพเหมาะกับประเด็นที่ศึกษามากกว่าปริมาณ ซึ่งธุรกิจครอบครัวที่มีคุณลักษณะของธุรกิจตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เป็นธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ มีการส่งต่อไปยังทายาทรุ่นที่ 2 เป็นอย่างน้อย มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง รูปแบบเป็นนิติบุคคล มีอายุธุรกิจตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันเป็นเวลา มากกว่า 30 ปี โดยคัดเลือกตัวอย่างธุรกิจครอบครัวซึ่งประกอบกิจการที่ฟักประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 3 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและเพื่อศึกษาปัญหาของธุรกิจครอบครัว โดยเนื้อหาของการวิจัยดังกล่าวประกอบด้วยข้อมูลความเป็นมาของธุรกิจ และปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก

ในส่วนโครงสร้างแบบคำถามที่ใช้สัมภาษณ์แบบเชิงลึกนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แบบแนวคำถาม (Interview Guide) เพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถซักถามได้อย่างละเอียด ถูกต้องและครอบคลุม โดยมีการบันทึกเสียงเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกเพื่อใช้ทบทวนในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ประเด็นที่ต้องการศึกษาประกอบด้วยโครงสร้างคำถาม ดังนี้ 1. คำถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของธุรกิจครอบครัว 2. คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ 3. คำถามเกี่ยวกับปัญหาของธุรกิจครอบครัว

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประเภทของข้อมูล

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยเริ่มจากการซักถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ หลังจากนั้นจึงเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อซักถามข้อเท็จจริงและความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วจะตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ว่ามีความน่าเชื่อถือของข้อมูลมากน้อยเพียงใด มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือไม่

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลตามต้องการแล้วจึงนำมาวิเคราะห์สรุปด้วยวิธีการจัดหมวดหมู่แล้วนำเสนอในลักษณะของการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยใช้ปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จมาเป็นกรอบในการ

วิเคราะห์เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยจะทำการวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะสัมภาษณ์แล้วนำมาเสนอเป็นรายบุคคล และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการบันทึกมาอ่านซ้ำ ทำให้เกิดความเข้าใจเพื่อใช้ในการตีความและจับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ก่อน
2. นำข้อมูลจากขั้นตอนที่หนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันหรือใกล้เคียงกันมาจัดไว้ในกลุ่มเดียวกัน
3. วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ธุรกิจรอบครัวประสบความสำเร็จ และวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาของธุรกิจรอบครัว เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. จากการศึกษาพบว่าลักษณะสภาพครอบครัวและการบริหารจัดการของธุรกิจรอบครัวนั้น เริ่มจากผู้นำครอบครัวเห็นโอกาสในการประกอบธุรกิจจึงได้เริ่มก่อตั้งธุรกิจรอบครัวขึ้นมาและบริหารกิจการต่อเนื่องเรื่อยมาจนลูก ๆ เริ่มโตเป็นผู้ใหญ่จึงส่งต่อให้รุ่นลูกบริหารแทนและตนเองเปลี่ยนฐานะเป็นที่ปรึกษา แต่อย่างไรก็ตามในเรื่องที่มีความสำคัญ ๆ อย่างการตัดสินใจสูงสุดก็ยังคงเป็นของผู้ก่อตั้งธุรกิจ

2. ธุรกิจรอบครัวจะมองความสำเร็จเป็น 2 ด้าน คือ ความสำเร็จด้านธุรกิจและความสำเร็จในด้านครอบครัว การที่ธุรกิจรอบครัวประสบความสำเร็จมีผลประกอบการที่ดี มีผลกำไร กิจการมีความรุ่งเรือง สามารถขยายกิจการได้ถือว่าเป็นความสำเร็จในด้านธุรกิจ แต่ในความสำเร็จด้านธุรกิจดังกล่าวต้องมีความสำเร็จด้านครอบครัวควบคู่กันไปด้วย คือ ครอบครัวต้องมีความสุข สมาชิกในครอบครัวต้องมีความรักใคร่สามัคคี สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และที่สำคัญคือสามารถส่งต่อธุรกิจรอบครัวไปยังทายาทรุ่นต่อไปได้ เมื่อประสบความสำเร็จทั้งสองด้านจึงจะถือว่าธุรกิจรอบครัวประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

3. จากการศึกษาพบว่า หลังการสืบทอดธุรกิจ ผู้บริหารรุ่นทายาทได้พัฒนาธุรกิจไปในทิศทางที่ดีขึ้นโดยมีการปรับปรุงเรื่องระบบงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้ก่อตั้งธุรกิจที่มองว่าผู้บริหารรุ่นทายาทบริหารได้เป็นระบบขึ้น และมีคนที่ทำงานเก่ง ๆ รุ่นใหม่มารวมทำงานมากขึ้น ธุรกิจรอบครัวดีขึ้น เนื่องจากผู้บริหารที่เป็นคนรุ่นใหม่มีความคิดที่ทันสมัย มีความรู้เรื่องเทคโนโลยี ซึ่งคนรุ่นเก่าไม่ถนัด แต่ข้อเสียก็มีบ้าง เช่น อาจจะเสียพนักงานรุ่นเก่า ๆ เนื่องจากไม่อาจปรับตัวให้เข้ากับระบบการบริหารแบบใหม่

4. ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจรอบครัวประสบความสำเร็จ

4.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญต่อธุรกิจรอบครัว เนื่องจากโครงสร้างองค์กรจะช่วยให้ความสัมพันธ์ในการทำงานของสมาชิกในครอบครัวชัดเจนขึ้น โดยปกติแล้วธุรกิจรอบครัวจะเริ่มจากสมาชิกในครอบครัวเพียงไม่กี่คน โครงสร้างองค์กรของธุรกิจรอบครัวจึงมีรูปแบบอย่างไม่เป็นทางการ อำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจ กระบวนการตัดสินใจจึงทำได้รวดเร็วซึ่งถือว่าเป็นข้อดีประการหนึ่งของธุรกิจรอบครัว

4.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่แล้วผู้นำธุรกิจรอบครัวจะเป็นบุคคลเดียวกับผู้นำครอบครัวซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจรอบครัว และถึงแม้ว่าธุรกิจรอบครัวจะส่งต่อให้รุ่นทายาทเป็นผู้บริหารธุรกิจและผู้ก่อตั้งธุรกิจรอบครัวจะเปลี่ยนตำแหน่งจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่ปรึกษา ซึ่งดูเหมือนว่าทายาทที่บริหารงานต่อจะมีอำนาจในการบริหารงานทุกอย่าง แต่แท้จริงแล้วอำนาจการตัดสินใจสูงสุดของธุรกิจรอบครัวยังเป็นของผู้ก่อตั้งสำหรับธุรกิจรอบครัว ผู้นำอาจจะมี 2 บทบาท คือ ผู้นำครอบครัวและผู้นำธุรกิจ ดังนั้น ภาวะผู้นำสำหรับธุรกิจ

ครอบครัวนอกจากจะทำให้สมาชิกในครอบครัวเกิดความมั่นใจและสามารถชี้หน้าได้ว่าจะนำพาธุรกิจไปทางไหน ยังต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน สามารถจูงใจพนักงานทั้งที่เป็นสมาชิกในครอบครัวและไม่ใช่มสมาชิกในครอบครัวร่วมแรงร่วมใจที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมครอบครัว จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมครอบครัว เป็นสิ่งที่สมาชิกในครอบครัวยึดถือปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ในครอบครัว วัฒนธรรมในครอบครัว มีความสำคัญต่อธุรกิจครอบครัว เนื่องจากมีส่วนช่วยให้การบริหารธุรกิจครอบครัวราบรื่นและช่วยรักษาผลประโยชน์ของครอบครัว โดยวัฒนธรรมครอบครัวที่สำคัญ คือ การให้เกียรติผู้อาวุโส ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารต้องฟังความเห็นของผู้ก่อตั้งโดยการปรึกษาในเรื่องที่สำคัญๆ ซึ่งถือเป็นการให้เกียรติในฐานะที่เป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจขึ้นมา

4.4 ปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัว คือ การส่งต่อรุ่นต่อรุ่น โดยให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของทายาทผู้รับการสืบทอด ซึ่งคุณสมบัติหลักที่สำคัญคือต้องเป็นสมาชิกในครอบครัว เป็นคนดีและมีความสามารถในการบริหารธุรกิจครอบครัว กระบวนการสืบทอดธุรกิจต้องเริ่มต้นตั้งแต่การปลูกฝังให้ทายาทมีความผูกพันกับธุรกิจครอบครัว โดยต้องให้ทายาทเรียนรู้อะบบต่างๆ ของธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ยังเป็นเด็ก ให้ฝึกงานหรือได้ทำงานในแผนกต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ และเจอปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการบริหารงาน และเรียนรู้วิธีการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4.5 สำหรับประเด็นด้านความสำคัญของ 4 ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า ทุกปัจจัยมีความสำคัญ แต่ผู้บริหารธุรกิจให้ความสำคัญของแต่ละปัจจัยไม่เท่ากัน ซึ่งอาจเป็นเพราะแนวความคิดการบริหารธุรกิจที่แตกต่างกัน

4.6 นอกจากนี้จากการศึกษา ยังพบว่า นอกเหนือจาก 4 ปัจจัยดังกล่าวแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยภายในของผู้บริหารเอง เช่น ความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น ความต้องการที่อยากดูแลธุรกิจของครอบครัว และปัจจัยภายในธุรกิจ เช่น การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ความสามารถของทีมงาน ความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น

5. ผลการศึกษาเรื่องปัญหาของธุรกิจครอบครัวพบว่า ในการประกอบธุรกิจครอบครัวจะมีปัญหาเรื่องเงินลงทุน เนื่องจากในการก่อตั้งธุรกิจครอบครัวจะใช้เงินลงทุนของผู้ก่อตั้ง แต่หากต้องการขยายธุรกิจต้องอาศัยเงินลงทุนจากภายนอก สำหรับปัญหาในการบริหารธุรกิจครอบครัวมักเกิดจากความขัดแย้งในความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกในครอบครัว ซึ่งต้องฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนเพื่อหาข้อยุติให้ได้ นอกจากนี้ยังพบว่าในประเด็นการสืบทอดกิจการผู้บริหารธุรกิจรุ่นที่ 2 และ รุ่นที่ 3 มีความเห็นที่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารธุรกิจซึ่งเป็นทายาทรุ่นที่ 3 เห็นว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไม่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ซึ่งไม่สอดคล้องกับทายาทรุ่นที่ 2 ซึ่งใกล้ชิดกับผู้ก่อตั้งธุรกิจที่มีความเห็นว่า ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีลูกหลานที่สืบทอดธุรกิจให้ยั่งยืน และเป็นหน้าที่ของผู้ส่งต่อที่จะต้องแนะนำแนวทางให้แก่ทายาทในช่วงแรกจนกระทั่งบริหารกิจการเองได้แล้วจึงปล่อยให้ทำเอง

การอภิปรายผล

1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ

สำหรับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก 4 ปัจจัย คือ โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวมีความเห็นว่าโครงสร้างองค์กรส่งผลทำให้สมาชิกในครอบครัวรู้หน้าที่และขอบเขตอำนาจของตนเอง เนื่องจากการบริหารธุรกิจครอบครัวจะมีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิก

ในครอบครัว การกำหนดโครงสร้างองค์การจะช่วยให้ความสัมพันธ์ในการทำงานของสมาชิกในครอบครัวชัดเจนขึ้นทุกคนรู้หน้าที่รับผิดชอบ ขอบเขตในการทำงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้ว่าจะต้องทำงานตามคำสั่งของใคร และการที่โครงสร้างองค์การของธุรกิจครอบครัวเป็นแบบไม่เป็นทางการ จะทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถประสบความสำเร็จในธุรกิจอันเนื่องจากการมีโครงสร้างที่ตอบสนองการตัดสินใจที่รวดเร็ว

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปอย่างมีทิศทาง เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และการที่จะทำให้ไปถึงเป้าหมายได้นั้น ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำที่จะสามารถจูงใจสมาชิกในครอบครัวและพนักงานให้เกิดเชื่อมั่นในตัวผู้นำและเกิดความผูกพันกับองค์การพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมครอบครัว

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวมีความเห็นว่า วัฒนธรรมครอบครัวส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบเหนือกว่าธุรกิจทั่วไป เนื่องจากวัฒนธรรมครอบครัวเกิดขึ้นจากความผูกพันของสมาชิกในครอบครัว เช่น การให้เกียรติผู้อาวุโส การสื่อสารกันภายในครอบครัว การให้โอกาสกัน เป็นต้น วัฒนธรรมเหล่านี้เมื่อนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจครอบครัวจะช่วยให้บริหารงานได้อย่างราบรื่นและสามารถช่วยขจัดปัญหาบางอย่างซึ่งในการทำธุรกิจทั่วไปไม่สามารถทำได้

ปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวมีความเห็นว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวส่งผลให้ธุรกิจมีความยั่งยืน ซึ่งถือได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจครอบครัว เนื่องจากผู้ก่อตั้งธุรกิจย่อมมีความคาดหวังให้ธุรกิจของตนได้ส่งต่อไปยังรุ่นต่อไป จึงทำให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวต้องมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของกระบวนการสืบทอดซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลานาน เนื่องจากต้องเริ่มตั้งแต่สร้างความผูกพันในธุรกิจครอบครัวให้แก่ทายาทธุรกิจตั้งแต่ยังเป็นเด็กจนกระทั่งเติบโตเป็นผู้ใหญ่สามารถบริหารธุรกิจครอบครัวได้ เนื่องจากมีความเข้าใจในธุรกิจครอบครัวของตนเป็นอย่างดีประกอบกับการได้รับการศึกษาแนวคิดทฤษฎีใหม่จึงสามารถทำให้ปรับตัวกับทิศทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปมากกว่ารุ่นผู้ก่อตั้งซึ่งจะทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้

จากการศึกษาจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจทุกปัจจัยส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ แต่ผู้บริหารธุรกิจเห็นว่าแต่ละปัจจัยมีความสำคัญไม่เท่ากัน นอกจากนี้จากการศึกษายังพบอีกว่า นอกจากปัจจัยดังกล่าวทั้ง 4 ปัจจัยแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความต้องการที่อยากดูแลธุรกิจครอบครัว ความรักความผูกพันของสมาชิกในครอบครัว และความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว

2. ศึกษาปัญหาของธุรกิจครอบครัว

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจครอบครัว พบว่า ปัญหาของธุรกิจครอบครัว แบ่งเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 ปัญหาด้านเงินลงทุน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจครอบครัว พบว่าธุรกิจครอบครัวมีปัญหาด้านเงินลงทุน เนื่องจากในการก่อตั้งธุรกิจครอบครัวจะใช้เงินลงทุนของผู้ก่อตั้ง แต่หากต้องการขยายธุรกิจต้องอาศัยเงินลงทุนจากภายนอก ซึ่งหากเป็นการกู้เงินจากสถาบันการเงินจะก่อให้เกิดความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจจึงต้องดำเนินกิจการไปอย่างระมัดระวังค่อย ๆ ขยายกิจการ ต้องวางแผนในด้านบุคลากรทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานวางแผนด้านการตลาด แบ่งกลุ่มลูกค้าและจับกลุ่มลูกค้าที่จะมาใช้บริการให้ถูกต้อง

2.2 ปัญหาด้านความขัดแย้งภายในครอบครัว ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดในการบริหารธุรกิจครอบครัว เนื่องจากถ้าสมาชิกในครอบครัวมีความเห็นไม่ตรงกันก็จะทำให้การบริหารงานไม่ราบรื่น เกิดการชะงัก ขาดทิศทางในการบริหาร เนื่องจากต่างคนต่างคิดกันคนละแบบ นอกจากนี้ในกรณีที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่มาจากครอบครัวใหญ่อาจมีญาติพี่น้องเป็นผู้ถือหุ้น และให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นผู้บริหารแต่ผู้ถือหุ้นคนอื่นไม่เข้าใจ ไม่สนับสนุน ก็อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารธุรกิจได้ ความขัดแย้งที่สำคัญอีกประการก็คือความขัดแย้งในความคิดของคนแต่ละรุ่นที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน เนื่องจากคนรุ่นใหม่จะมีความคิดเป็นของตนเองหรือมีแนวความคิดตามทฤษฎีที่ได้เรียนมาซึ่งอาจจะไม่เหมาะกับการบริหารธุรกิจครอบครัวแบบเดิมที่เคยทำมา

2.3 ปัญหาการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจครอบครัว พบว่าผู้บริหารธุรกิจครอบครัวมองว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวไม่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ เช่น กรณีที่ไม่มีทายาทมาสืบทอดก็อาจจะสร้างทีมบริหารจากบุคคลภายนอก หรืออาจจะขายกิจการแล้วแบ่งเงินกันในครอบครัวซึ่งไม่สอดคล้องกับทายาทรุ่นที่ 2 ซึ่งใกล้ชิดกับผู้ก่อตั้งธุรกิจที่มีความเห็นว่า ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีลูกหลานที่สืบทอดธุรกิจให้ยั่งยืนและเป็นหน้าที่ของผู้สืบทอดที่จะต้องแนะนำแนวทางให้แก่ทายาทในช่วงแรกจนกระทั่งบริหารกิจการเองได้แล้วจึงปล่อยให้ทำเอง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร การภาวะผู้นำ วัฒนธรรมครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า ทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ แต่นอกเหนือจากปัจจัยดังกล่าว ยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1. ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นความต้องการที่อยากดูแลธุรกิจครอบครัว 2. ความรักความผูกพันของสมาชิกในครอบครัว และ 3. ความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยภายในที่เกิดจากสมาชิกครอบครัว ดังนั้น การที่ธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มต้นที่ครอบครัวเป็นอันดับแรก หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ข้อได้เปรียบของธุรกิจครอบครัวที่ธุรกิจทั่วไปไม่มี คือ “ความเป็นครอบครัว”

2. ปัญหาด้านเงินลงทุน เนื่องจากในการก่อตั้งธุรกิจครอบครัวจะใช้เงินลงทุนของผู้ก่อตั้ง แต่หากต้องการขยายธุรกิจ ต้องอาศัยเงินลงทุนจากภายนอก ซึ่งอาจทำให้ต้นทุนทางการเงินอาจจะสูงกว่าความสามารถในการทำกำไรของกิจการ เพราะฉะนั้นธุรกิจครอบครัวต้องวางกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อปรับสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจกับความเสี่ยงทางการเงิน

3. ธุรกิจครอบครัวมักจะประสบปัญหาความขัดแย้งในความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกในครอบครัว การนำธรรมนูญครอบครัว (family constitution) มาปรับใช้จะช่วยป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากธรรมนูญครอบครัว (family constitution) คือ กฎระเบียบที่กำหนดขึ้นจากข้อตกลงร่วมกันในสิ่งที่สมาชิกครอบครัวต้องการ เพื่อสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติ และช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในครอบครัว

4. การส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง เป็นความคาดหวังของผู้ก่อตั้งธุรกิจที่ต้องการเห็นธุรกิจที่ตัวเองสร้างมามีความเติบโตที่ยั่งยืนจนถึงรุ่นลูกหลาน ซึ่งหากธุรกิจครอบครัวไม่ประสบความสำเร็จในการส่งต่อธุรกิจ เช่น ไม่มีทายาทที่จะรับสืบทอดต่อหรือทายาทไม่มีความสนใจที่จะรับช่วงบริหารธุรกิจครอบครัว ก็อาจมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบการบริหารโดยการให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถมาบริหารธุรกิจครอบครัวแทน แต่ควรอยู่ภายใต้การควบคุมของสมาชิกในครอบครัวซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจครอบครัวสามารถสืบทอดต่อไปได้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปศึกษาต่อ

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากธุรกิจครอบครัวซึ่งประกอบธุรกิจที่ฟักประเภทรีสอร์ทและโรงแรมเพียง 3 ราย ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไป จึงควรเพิ่มจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ หรือศึกษาวิจัยธุรกิจครอบครัวประเภทอื่น เช่น ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจก่อสร้าง ฯลฯ เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับกรวิจัยครั้งนี้ได้ว่ามีความเหมือนหรือต่างกันมากน้อยอย่างไร

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไป จึงควรทำการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กันไปด้วย ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ใน 4 ปัจจัย ดังนี้ 1. โครงสร้างองค์การ 2. ภาวะผู้นำ 3. วัฒนธรรมครอบครัว และ 4. การสืบทอดธุรกิจ ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่นเพิ่มเติม เช่น ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับกรวิจัยครั้งนี้ได้ว่ามีความเหมือนหรือต่างกันมากน้อยอย่างไร

4. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไป ควรศึกษาในเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว เช่น ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวว่ามีในด้านใดบ้าง กระบวนการส่งต่อธุรกิจให้รุ่นทายาทให้ประสบความสำเร็จ เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลการศึกษที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์. (2554). *วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ฐานะมาศ เฟื่องแพ่ง. (2559). *แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับ*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตติพันธ์ ประสมทรัพย์. (2558). *กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าขายปลาทะเล ในพื้นที่อำเภอแกลง จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ณัฐรดา เจริญสุข, สุวิต ศรีโหม. (2561). *ระบบควบคุมเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว*. WMS Journal of Management. Wilailak University Vol.7 No.1 (Jan-Apr 2018).
- दनัย เทียนพุด. (2552). *เจาะดีเอ็นเอธุรกิจครอบครัวไทย*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- दनัย เทียนพุด. (2555). *คัมภีร์สร้างและรักษาธุรกิจครอบครัว*. กรุงเทพมหานคร : โครงการ Human Capital.
- ธีรพันธ์ ศรีหงส์. (2556). *ไขรหัสลับธุรกิจครอบครัวจาก "รุ่นสู่รุ่น" อย่างไร ให้ยืนยาว*. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2561, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/549650>

- นวพล วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาธิต และภาคินี วิริยะรังษฤษฎ์. (2552). *สืบทอดธุรกิจครอบครัว*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์การเงินธนาคาร
- บัญชา วงศ์เลิศคุณากร. (2557). *ยุทธศาสตร์การสร้างรากฐานการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยให้ยั่งยืน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรัตนนคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ (Leadership)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- วีระศักดิ์ สุตันทวิบูลย์. (2560). *วางรากฐานเพื่อสานต่อธุรกิจครอบครัวให้ยั่งยืน*. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2561, จาก <https://www.prachachat.net/finance/news-77544>
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณฑัย. (2552). *พลิกโฉมการแข่งขัน*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริระ อินทรกำารชัย. (2556). *5 เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิด “ธุรกิจครอบครัว” สู่ความยั่งยืน*. ค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2561, จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9560000036236>
- ศรินา ปวโรฬารวิทยา. (2556). *กระบวนการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจมหาชน*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2550). *จุดเด่น จุดด้อยของธุรกิจครอบครัว*. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2561, จาก <http://www.thaihomemaster.com/webboard-readtopic.php?id=1385>
- สุหาร์ตน์ ครองเมือง. (2555). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจขายตรง กรณีศึกษา ผู้ประกอบธุรกิจ แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตภาคเหนือตอนบน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สุนิศรา บุญสว่าง. (2556). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอรี่ ในเขตพื้นที่พระราม 2 กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. ดุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุมาพร โรซาร์พิทักษ์. (2552). *การศึกษากระบวนการถ่ายโอนกิจการธุรกิจครอบครัวในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่*. การวิจัยโครงการเฉพาะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2553). *บริหารความเสี่ยง อดช่องโหว่ธุรกิจครอบครัว*. ค้นเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2561, จาก <http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9530000124938>
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2559). *ธุรกิจครอบครัว ตอน การจัดโครงสร้างองค์กร*. Thailand Economic & Business Review. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2. กุมภาพันธ์ 2559.