

อิทธิพลเชิงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ
และปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อการดำเนินงาน
ของธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
**Structural Effect of Business Environment Entrepreneurship
and Determinant toward the Family Business Performance in
Upper Northern Region of Thailand**

บุญชนิด วิวอน*
ธนกร น้อยทองเล็ก**
มนตรี พิริยะกุล***

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ นวัตกรรม ธรรมเนียมธุรกิจครอบครัว เครือข่ายธุรกิจและผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย (2) ศึกษาอิทธิพลเชิงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการและปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว (3) ศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย และ (4) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานประชากร คือ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว จำนวน 412 คน คิดเป็นร้อยละ 82.40 เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติพรรณนาวิเคราะห์ค่าร้อยละ

* ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (2557)

** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์ (การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2553) ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

*** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2549) ปัจจุบันเป็น รองศาสตราจารย์ ประจำคณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาสถิติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าความเชื่องได้ ค่าความแตกต่าง สถิติอนุมานวิเคราะห์อิทธิพลเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์ด้วยโปรแกรม AMOS 7.0

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีความสอดคล้องกับทฤษฎี โดยตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .568-.987 มีค่าความผันแปรเฉลี่ยที่สกัดได้มีค่าระหว่าง .506-.879 และค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง .596-.998 โมเดลอิทธิพลเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\chi^2=36.36$, $\chi^2/df=1.28$, $df=28.47$, $GFI=.973$, $CFI=.977$, $RMR=.043$, $RMSEA=.034$ โดยให้ความคิดเห็นด้านธรรมเนียมครอบครัวมากที่สุด รองลงมา คือ ผลการดำเนินงาน ภาวะผู้ประกอบการ สภาพแวดล้อมธุรกิจ เครือข่ายธุรกิจและนวัตกรรมเป็นลำดับสุดท้าย ส่วนอิทธิพลเชิงโครงสร้างพบว่า ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อธรรมเนียมครอบครัวมากที่สุด รองลงมาธรรมเนียมครอบครัว มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้ประกอบการและอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยกำหนด ได้แก่ นวัตกรรม ธรรมเนียมครอบครัวและเครือข่ายธุรกิจ โดยที่ปัจจัยกำหนดมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ ปัจจัยกำหนด ได้แก่ นวัตกรรม ธรรมเนียมครอบครัวและเครือข่ายธุรกิจ

คำสำคัญ: สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ ปัจจัยกำหนดและผลการดำเนินงาน

Abstract

The purpose of this research were (1) to study business environment, entrepreneurship, innovation, family constitution, business network and family business performance in upper northern region of Thailand, (2) to study the structural effect of business environment, entrepreneurship and determinant toward the family business performance and (3) to study business performance of family business in upper Northern region of Thailand, and (4) to analyze problems and obstacles in business performance of family business in upper Northern region of Thailand. It was mixed methodology research with sampling group and received 412 responded questionnaires representing 82.40 percents. The research tools were questionnaire and in-depth interview. The

descriptive statistics was applied to analyze percentage, average, standard deviation, skewness, kurtosis, reliability, deviation and inferential statistics to analyze the effect of structural relationship with AMOS 7.0 program.

The confirmatory factor analysis revealed that the applied variable measurement model was conformed to the theory by observed variables had solution values between .568-.987, with average variance value between .506-.879 and reliability value between .596-.998. The structural casual relationship model conformed to empirical data $\chi^2=36.36$, $\chi^2/df=1.28$, $df=28.47$, $GFI=.973$, $CFI=.977$, $RMR=.043$, $RMSEA=.034$ by family constitution had the highest value and followed by business performance, entrepreneurship, business environment business network and innovation. While the structural effect revealed that entrepreneurship had most effect toward family constitution, and followed by family constitution had direct effect toward business performance and business environment had direct positive effect toward entrepreneurship and indirect effect toward hypothesis factors, i.e. innovation, family constitution and business network. It also revealed that determinant had direct effect toward family business performance. The business performance of family business was relied on business environment, entrepreneurship and determinants of innovation, family constitution and business network.

Keywords : Business Environment / Entrepreneurship / Determinant and Business Performance

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การยุคใหม่อย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงภายใต้ระบบการค้าและการลงทุนเสรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศที่มีการพัฒนาแล้ว ส่งผลให้ประเทศที่กำลังพัฒนาต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economic Community: AEC) ผลกระทบต่อธุรกิจทั้งเชิงบวกและเชิงลบ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2555) ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับปรุงศักยภาพ และคุณภาพของผลผลิตหรือสินค้าและบริการของแต่ละประเทศเข้าสู่มาตรฐานมากยิ่งขึ้น (Habbershon and William, 1999; Salvato, 2002)

ธุรกิจครอบครัว (family business) ถือว่าเป็นพื้นฐานของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจระดับจุลภาคที่สร้างมูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐกิจให้กับทุกประเทศทั่วโลก (Beckhard and Dyer, 1986; Lank, 1994) เป็นวิชาที่งานขนาดย่อมรูปแบบหนึ่งที่มีคุณลักษณะที่ขับเคลื่อนโดยเจ้าของธุรกิจ เป้าหมายคือ ผลสำเร็จอันเป็นผลมาจากการวางกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของครอบครัว (Anderson and Reeb, 2003; Carney, 2005; Chua, Chrisman and Sharma, 1999) ปัจจุบันธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 80 ของธุรกิจทั้งหมดที่สร้างรายได้ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (gross domestic product: GDP) ในประเทศไทยมากถึงร้อยละ 49 (สถาบันวิทยาการหอการค้า, 2555) เป็นแหล่งรองรับการจ้างงานขนาดใหญ่และกระจายอยู่ทั่วประเทศ เพราะธุรกิจครอบครัวได้เกิดอยู่ในทุกชุมชนที่มีประชากรอาศัยอยู่กันเป็นจำนวนมากสามารถจัดตั้งได้ง่าย มีความสะดวกและกิจการครอบครัวมักจะใช้เงินลงทุนไม่มากนัก (บุญทวรรณ วิงวอน, 2550)

การเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิมต้องทำการปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการหรือพัฒนาอย่างเร่งด่วน เนื่องจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมภายนอก (Zahra, 1991) ต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการนำนวัตกรรมเข้ามาขับเคลื่อน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันผ่านการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจุบันเหล่านี้มีความเกี่ยวเนื่องกับสมาชิกจำนวนมากในองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำคนใดคนหนึ่ง แต่ความสำเร็จขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยบุคคลหนึ่งๆ บุคคลใดเช่นเดียวกัน (Casey, 1996, p. 5)

ธุรกิจครอบครัวต้องอาศัยทั้ง “ศาสตร์และศิลป์” ในการบริหารจัดการ เพื่อส่งต่อความสำเร็จจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่งในการที่จะทำให้ธุรกิจก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน เป้าหมายธุรกิจครอบครัวจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของยอดขาย กำไรที่เพิ่มขึ้นหรือความคุ้มค่า แต่กลับอยู่ที่องค์ประกอบสำคัญ 2 ประเด็นที่แยกออกจากกันไม่ได้ คือ การเติบโตและความยั่งยืน (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) ผ่านความสมดุลระหว่าง คำว่า “ธุรกิจ” และ “ครอบครัว” ที่ต้องผสมผสานกันอย่างลงตัว ด้วยความรักและความผูกพัน การมีส่วนร่วม ความสามัคคีและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการและสมาชิกในครอบครัวตลอดเวลาหรือที่เรียกกันว่าความใส่ใจในการเป็นภาวะผู้ประกอบการ

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัญหาการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย คือ การไม่สามารถในการแข่งขันด้านราคาเนื่องจากบางกิจการไม่ได้ดำเนินการผลิตด้วยตนเอง (สรรรถชัย เตียวประเสริฐกุล, 2550) ความไม่สามารถแข่งขันในด้านความรู้ อันเป็นผลมาจากผู้ประกอบการไม่มีการถอดบทเรียนที่ประสบความสำเร็จหรือ

ถอดประสบการณ์ของตนเอง เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความแตกต่างในเรื่องของการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2554) เนื่องจากความแตกต่างของศักยภาพธุรกิจ ครอบครัวยุทธหรือความพร้อมของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านเงินทุน ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ ด้านความรู้ ประสบการณ์ตรงของผู้ประกอบการและด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการสนับสนุนส่งเสริมการวิจัยค้นคว้า ทั้งจากองค์กรส่วนกลางของภาครัฐและมหาวิทยาลัยต่างๆ (แก้วตา โรหิตร์ตนะ, 2549; Aharoni, 1994) ระบบความคิดที่แตกต่างกันระหว่างคนภายในครอบครัว (Short, Payne, Brigham, Lumpkin and Broberg, 2009, pp. 9-12) ปัญหาช่องว่างระหว่างรุ่นในการทำงาน (รุ่นแรก รุ่นที่สอง และรุ่นที่สาม) โดยเฉพาะรูปแบบการทำงานที่ในอดีตเน้นแรงงานเป็นหลักในการผลิต แต่ในปัจจุบันมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร แต่รุ่นแรกไม่ยอมรับสิ่งใหม่ๆ เครือข่ายธุรกิจไม่หลากหลาย ขาดบุคคลที่มีศักยภาพ ในการสืบทอดกิจการ (ภัทริกา มณีพันธ์, 2554) โดยไม่มีการนำธรรมเนียมครอบครัวมาใช้ในการจัดการธุรกิจครอบครัว รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้ประกอบการในแต่ละรูปแบบของผู้ประกอบการย่อมส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน (Burke and Litwin, 1992, p. 533)

ปัญหาเหล่านี้ทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตได้อย่างล่าช้า ยิ่งสมาชิกภายในครอบครัวเติบโตเพิ่มจำนวนมากขึ้นเท่าไร ปัญหาที่เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น (Longenecker, Moore, Petty and Palich, 2006, pp. 95-97) ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่หลายรายต้องล้มหายตายจากกันไปในช่วงรุ่นที่สาม คงเหลือเพียงไม่กี่รายที่สามารถรักษา พัฒนา และต่อทอดกิจการให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (Poutziouris, 2000; Wang and Poutziouris, 2000; Ibrahim, 2001) จากสภาพปัญหาของธุรกิจครอบครัวดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยในประเด็นสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการและปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการและปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ นวัตกรรม ธรรมเนียม ครอบครัวยุทธกิจและผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ และปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
4. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ จำแนกขอบเขต 3 ด้าน คือ เนื้อหา มุ่งเน้นการศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการและปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย โดยใช้สมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ประชากร คือ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย จำนวน 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดลำปาง และจังหวัดลำพูน ยกเว้นจังหวัดแม่ฮ่องสอน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2555) ระยะเวลา จำนวน 3 ปี เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2554 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2557

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว สรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีผลการดำเนินงาน (Performance Theory)

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานมีรากฐานมาจากการศึกษา ทฤษฎีองค์การและการบริหารกลยุทธ์ (Murphy, Trailer and Hill, 1996) ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว มีตัวแปรที่มีความสลับซับซ้อนและสามารถวัดได้หลายมิติ (multi-dimensions) การประเมินผลการดำเนินงานจึงมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการนำไปใช้จำแนกได้ 3 มุมมอง ดังนี้ (Ford and Schellenberg, 1982)

มุมมองแรก คือ การประเมินผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (goal approach) องค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาด้วยเจตนาที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการเฉพาะ องค์การจะพยายามดำเนินการเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น (Etzioni, 1964)

มุมมองที่สอง คือ การประเมินผลการดำเนินงานจากระบบการจัดการทรัพยากร (systems resource approach) มุมมองนี้ใช้ตัวแบบเชิงระบบ อธิบายกระบวนการทำงานขององค์การว่ามีความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนในการจัดหา แปลรูป แต่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและมีความต้องการพึ่งพาการแลกเปลี่ยนทรัพยากรที่จำเป็นกับสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินจากการบริหาร การจัดหาทรัพยากร คือ การประเมินความสามารถที่องค์การจัดหาทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่า (Yuchtman and Seashore Stanley, 1967) ทั้งสองมุมมองใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานเพียงหนึ่งเกณฑ์ ขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันแม้ว่าจะใช้ตัววัดหลายมิติก็ตาม (multi-dimensional)

มุมมองที่สาม คือ ฐานคติที่ว่องไวต่อการก่อตั้งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม (multiple constituencies) และมีความต้องการที่แตกต่างกัน ผลการดำเนินงานต้องมีเกณฑ์การประเมินหลายด้าน ผลลัพธ์ของแต่ละด้านอาจมีความแตกต่างในแต่ละทิศทาง (Connolly, Conlon and Deutsch, 1980) ในทางปฏิบัติเมื่อนำเอาวิธีการประเมินผลการดำเนินงานทั้งสามมุมมองไปใช้อาจจะพบกับปัญหาที่เป็นจุดอ่อน เช่น การกำหนดเป้าหมายอาจจะได้รับอิทธิพลมาจากกลุ่มบุคคลในองค์การที่อาจมีความเห็นที่แตกต่างกัน (Yuchtman and Seashore Stanley, 1967) เกิดขัดแย้งกันเองในองค์การ และเป้าหมายเหล่านี้ก็ไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบกันระหว่างองค์การได้ (Murphy, et al., 1996) ในการประเมินผลการดำเนินงานจากการจัดการทรัพยากร แม้ว่าจะสามารถแก้ปัญหาจากมุมมองแรกด้านการกำหนดเป้าหมายทั่วไป อาจครอบคลุมหลายมิติแต่เป็นการกำหนดมาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้เสียเพียงกลุ่มเดียวไม่สอดคล้องกับการที่องค์การเป็นแบบระบบเปิดที่แต่ละกลุ่มที่มีส่วนได้เสียมีความต้องการที่แตกต่างกัน โดยที่ผลการดำเนินงานสามารถสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสียในภาพกว้างและมีความครอบคลุม

2. ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory)

ภาวะการประกอบการเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต้องบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อนำมาใช้สร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (Romanelli, 1987) เนื่องจากเป็นความพยายามจัดหาทรัพยากรหรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้สอดคล้องกับโอกาสที่มีอยู่ภายในแต่ละสถานการณ์ ธุรกิจจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอันเป็น

ผลมาจากการมีทรัพยากรที่หลากหลาย (Wernerfelt, 1984, p.172) เป็นทรัพยากรที่องค์กรสามารถครอบครองและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ ภายใต้การมุ่งเน้นทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ว่ามีคุณค่า (value) และหายาก (rare) ไม่สามารถทดแทนได้ง่าย (difficult to substitute) และยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (difficult to imitate) (Barney, 1991, p. 99)

ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอาจมีทั้งทรัพยากรที่มีตัวตน (tangible) เช่น เงินลงทุน วัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องจักร เทคโนโลยีและทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (intangible) เช่น สายสัมพันธ์ของบุคลากร เครื่องหมายการค้า นวัตกรรม ความรู้ ทักษะความชำนาญ เครือข่ายกิจการ ชื่อเสียงขององค์กร ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงธรรมเนียมขององค์กร สิ่งหนึ่งที่ควบคู่มากับทรัพยากร คือ ความสามารถ (capability) เพราะความสามารถเป็นสิ่งที่ยากจะทำการวิเคราะห์และถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ส่วนสำคัญของความสามารถ คือ ทักษะของแต่ละบุคคล กลุ่มหรือแต่ละองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ส่งผลต่อความสำเร็จในระยะยาว (Grant, 1991, pp.114-135)

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสรุปเป็นตัวแปรหลักได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมธุรกิจ (Business Environment)

Bovee, Thill, Wood and Dovel (1992, p. 72) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมธุรกิจว่าเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร แนวคิดของ Robbins and Barnwell (1995, p. 241) สรุปว่าสภาพแวดล้อมธุรกิจหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบๆ องค์กรหรืออาจอยู่แวดล้อมหน่วยงาน ส่วนมุมมองของโจนส์ (Johns, 1995, pp. 4-5) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มของทรัพยากรที่อยู่รอบๆ องค์กร ดังนั้นผู้ประกอบการยุคใหม่จะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อใช้ในการตัดสินใจและวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Shane and Venkataraman, 2000) ซึ่งถือเป็นงานสำคัญในลำดับแรกของการจัดการธุรกิจขนาดย่อมหรือธุรกิจครอบครัว งานวิจัยของ Cruz and Nordqvist (2012) สรุปว่า การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและแนวทางการเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไปในธุรกิจครอบครัว

ผู้ประกอบการของธุรกิจยุคใหม่ที่ต้องติดตามสถานการณ์อยู่เสมอ เพื่อจะได้มีข้อมูลที่ทันสมัยประกอบการตัดสินใจ (Cruz and Nordqvist, 2012) ทั้งนี้เพราะการวิเคราะห์

หรือวินิจัยเพื่อทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากเพียงใด
ย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น
สภาพแวดล้อมธุรกิจจำแนกได้ 3 ส่วน (Day and Fahey, 1990) ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อม
ที่เป็นพลวัตร (2) สภาพแวดล้อมที่เป็นปรัปักษ์ และ (3) สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ปัจจัย
ที่ได้กล่าวมานี้มีผลกระทบ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภาวะผู้ประกอบการ (Antonic and
Hisrish, 2000; Hornsby, Kuratko and Montagno, 1999) ดังสมมติฐานต่อไปนี้

H1: สภาพแวดล้อมธุรกิจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้ประกอบการ

2. ภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

Miller (1983, pp. 770-791) ได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญ
3 รูปแบบคือ (1) นำเสนอนวัตกรรมใหม่เสมอ รวมถึงนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และ
กระบวนการทำงาน (2) การบริหารความเสี่ยง และ (3) การบริหารงานในเชิงรุก โดยอาศัย
ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน อันนำไปสู่การใช้กลยุทธ์ที่
หลากหลายเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ด้วยการ
บูรณาการองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเชื่อมต่อกับความรู้เดิมที่เกิดจากการสังสม
ประสบการณ์ การเรียนรู้จากพันธมิตรในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับสากล

ภาวะผู้ประกอบการมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ พฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำใน
ความรู้สึกรหรือความรับผิดชอบแบบผู้ประกอบการ (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553, หน้า 45;
Drucker, 1985, pp. 67-72) ดังแนวคิดของ Bygrave and Hofer (1991) สรุปว่าภาวะ
ผู้ประกอบการเกี่ยวข้องกับหน้าที่งานและกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการให้ได้มาซึ่ง
โอกาสตลอดจนการสร้างสรรค์องค์การให้ดำเนินการธุรกิจตามโอกาสและข้อสังเกตของ
Shane and Venkataraman (2000, p. 217) สรุปว่า ภาวะผู้ประกอบการเป็นภาวะหรือ
เหตุการณ์ที่เกิดการบรรจบกันของปรากฏการณ์ 2 ลักษณะ คือ (1) การพบหรือประสบ
โอกาสทางธุรกิจที่สามารถสร้างกำไร และ (2) ความพร้อมในการดำเนินภาวะผู้ประกอบการ
จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ ดังนั้น ภาวะผู้ประกอบการจึงต้องอาศัยการมีนวัตกรรมเพื่อ
สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและยังทำให้ผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตาม
เป้าหมายก่อให้เกิดความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Amit and Schoemaker, 1993,
pp. 91-106; Dierickx and Cool, 1989, pp. 1504-1511) รวมถึงแนวคิดของ Porter (1985)
สรุปว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นคุณค่าของการดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างขึ้น
สำหรับลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าก่อน
จึงทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 5 ต่อไปนี้

H2: ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อนวัตกรรม

H5: นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

ปัจจัยกำหนดประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) นวัตกรรม (2) ธรรมเนียม
ครอบครัว และ (3) เครือข่ายธุรกิจ (Nybakk, Vennesland, Hansen and Lunnan, (2008, pp.
1-26) และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว (Ghew and Ibrahim, 2013)
ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3. นวัตกรรม (Innovation)

ธุรกิจยุคปัจจุบันมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการดำเนินงาน
ตามสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมด้วยนวัตกรรม
(McKeown, 2008) ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีความแตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา (McKeown,
2008) อีกทั้งแนวคิดของ Laundy (2006) ได้สรุปว่านวัตกรรมเป็นการกระทำในสิ่งที่
แตกต่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่หรือเคยประพฤติปฏิบัติอยู่ นวัตกรรมได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้
หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตและการดำเนินงาน
ตลอดจนวิธีการจัดตั้งผลิตภัณฑ์จนถึงมือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (OECD, 2005) และแนวคิด
ของ Gibbons (1997) ได้หนุนเสริมไว้ว่านวัตกรรม คือ การที่องค์กรมีการนำ
ความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็น
ระเบียบวิธีปฏิบัติที่แก่บุคคลทั่วไป

นวัตกรรมจำแนกตามขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้มี 3 ลักษณะ
คือ (1) เน้นเป้าหมายของนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ
นวัตกรรมกระบวนการ (2) เน้นระดับของการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (radical innovation) นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป
(incremental innovation) และ (3) เน้นขอบเขตของผลกระทบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
นวัตกรรมเทคโนโลยีและนวัตกรรมการจัดการ (administrative innovation)
(Gopalakrishnan and Damanpour, 1997, pp. 15-20; Bessant and Tidd, 2011, pp. 69-72;
Schilling, 2008) สำหรับนวัตกรรมที่ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจประสบผลสำเร็จตามที่ตั้ง
เป้าหมาย จำแนกได้ 4 ประเภท (Johns, 1999, pp. 6-11) คือ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ
บริการ (2) นวัตกรรมกระบวนการ (3) นวัตกรรมการตลาด และ (4) นวัตกรรมการจัดการ
(ภานุ ลิมมานนท์, 2546) เนื่องจากนวัตกรรมเป็นตัวชี้วัดธุรกิจครอบครัว (Hyvarinen, 1990,
pp. 64-74) โดยภาวะผู้ประกอบการมีความเชื่อมโยงกับเครือข่ายธุรกิจในการเพิ่มสมรรถนะ
ของธุรกิจให้สูงขึ้น (Stree and Cameron, 2007) ดังสมมติฐานต่อไปนี้

H4: ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อเครือข่ายธุรกิจ

4. เครือข่ายธุรกิจ (Business Networking)

การสร้างเครือข่ายธุรกิจเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน แต่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนหรือชุมชนทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ (รักกิจ ศรีสรินทร์, 2553; Stree and Cameron, 2007) เพื่อก่อให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงานอันจะนำไปสู่โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ร่วมกัน เครือข่ายหรือความร่วมมือดังกล่าวอาจก่อให้เกิดการลดต้นทุน (Chetty, Blankenburg, 2004) สนับสนุนด้านโอกาสทางการตลาดด้านการค้าหรือการลงทุน การพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจด้านต่างๆ และทักษะความสามารถ หรือสมรรถนะธุรกิจ (Zhou, Wu and Luo, 2007) สามารถนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน ความไว้วางใจและความสมัครสมานสามัคคี เพื่อต่อยอดในการวางรากฐานที่แข็งแกร่งในการทำธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในอนาคต (Franco and Haase, 2009) ส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ สัมพันธภาพของเครือข่ายเป็นเรื่องของความไว้วางใจ (trustworthy) การใส่ใจ (attending) ความสนใจ (interest) สายสัมพันธ์ (relationship) การให้ความสำคัญและให้เกียรติต่อคู่ค้า นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

เครือข่ายธุรกิจสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการได้รับผลประโยชน์ที่หลากหลาย อาทิ ช่วยขยายธุรกิจ ช่วยให้ได้รับข้อมูลสำคัญทางธุรกิจ ช่วยแนะนำลูกค้าเพิ่มขึ้นและสร้างมิตรภาพกับลูกค้า ช่วยแก้ปัญหา ช่วยพัฒนาธุรกิจ ช่วยให้รู้จักคนสำคัญในวงการธุรกิจและสามารถเข้าถึงได้โดยตรง สามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง สามารถใช้อิทธิพลของเครือข่ายในวงการ ช่วยให้ทราบราคาต่ำสุดของสินค้า เพื่อจะได้เข้าประมูลได้ง่าย (Gao and Kotey, 2007; Lee and Anderson, 2007) ทั้งนี้แนวคิดของ Lee and Anderson (2007) สรุปว่าระดับความสัมพันธ์ของเครือข่ายจะมีมากน้อยลดหลั่นกันไป ไม่ว่าจะเป็นเพื่อน เพื่อนสนิท ญาติ หุ่นส่วนธุรกิจ เพื่อนของเพื่อน ญาติห่างๆ ทีมงานเก่า และเจ้านายเก่า ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของ Moy and Luk (2005) ที่เรียงลำดับจากกว้างมาก่อน อาทิ ทีมงานเก่า ญาติ เพื่อนนักเรียนและคนบ้านเดียวกัน อีกทั้งงานวิจัยของบุญทวารณ วิงวอน และมนตรี พิริยะกุล (2553) สรุปว่าการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เสมือนญาติกับลูกค้า หรือคู่ค้าที่มีผลต่อการเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงภาวะผู้ประกอบการและภาวะผู้นำไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างน่าพอใจและเครือข่ายธุรกิจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Ambler, Styles and Xiucun, (1999); Lianxi Zhou, Wei-ping Wu and Xueming Luo, 2007) ดังสมมติฐานต่อไปนี้

H3: ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อธรรมณูญครอบครัว

H7: เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

5. ธรรมณูญครอบครัว (Family Constitution)

ธรรมณูญธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบธุรกิจในปัจจุบัน เป็นการวางแผนผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจ เพราะถือว่าเป็นมรดกตกทอดที่มีค่าที่สุดในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ผ่านระบบความเชื่อ (Schein, 1985) ความสัมพันธ์อย่างเป็นปึกแผ่น (Coffee and Jones, 1998) อันเป็นการได้สร้างระบบธุรกิจของครอบครัวที่ถูกต้อง (Denison, Lief and Ward, 2004) เพื่อให้ก่อเกิดความยั่งยืนในธุรกิจและช่วยลดปัญหาของครอบครัวที่เข้ามาสืบทอดกิจการได้อย่างดีที่สุด โดยอาศัยสูตรลับความสำเร็จ คือ (1) หัวหน้าธุรกิจครอบครัวในแต่ละบ้านควรวางแผนและลงมือดำเนินการมาก่อนล่วงหน้า เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมคือ การจัดตั้งธรรมณูญครอบครัว (family constitution) (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2554) เป็นทุนของครอบครัวที่สำคัญและเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัว (Deal and Kennedy, 1982) นอกจากนี้มีติชอง Dyer (1986, p. 21) ได้จำแนกธรรมณูญของธุรกิจครอบครัว 3 รูปแบบ ดังนี้ (1) รูปแบบธุรกิจ (2) รูปแบบครอบครัวและ (3) รูปแบบการปกครอง เป็นต้น

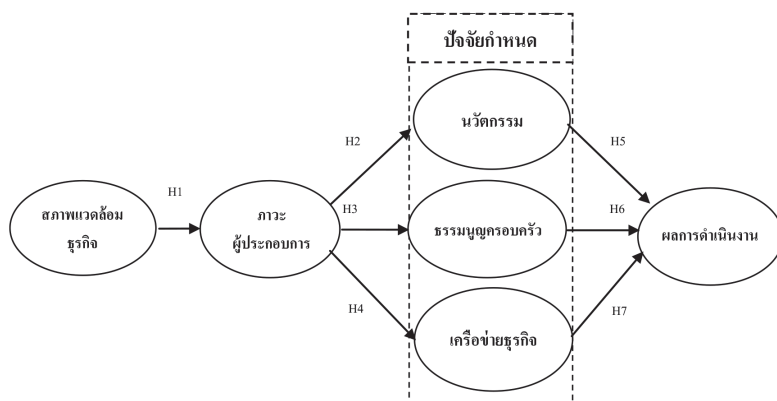
นอกจากนี้ ผู้ก่อตั้งต้องได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำโดยไม่มีข้อโต้แย้ง และผู้บริหารรายอื่นๆ ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ก่อตั้งโดยอัตโนมัติ (Ward, 2005) การใช้ธรรมณูญครอบครัวเป็นหลักยึดในการบริหารเพื่อให้รุ่นหลาน เขยหรือสะใภ้สามารถเข้าทำงานได้ผ่านการสร้างระบบธรรมณูญที่ให้คนภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วม โดยสมาชิกเป็นผู้แต่งตั้งและยอมรับซึ่งกันและกัน (พลอย มัลลิกะมาส, 2554) ดังสมมติฐานต่อไปนี้

H6: ธรรมณูญครอบครัวมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

6. ผลการดำเนินงาน (Performance)

Burke and Litwin (1992, p. 533) นำเสนอว่า ผลการดำเนินงานเป็นผลลัพธ์หรือผลที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ประกอบด้วยความสามารถในการผลิต (productivity) กำไร (profit) คุณภาพการบริการ (service quality) และความพึงพอใจของลูกค้าหรือพนักงาน (customer or employee satisfaction) ยังมีตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน การให้รางวัลและค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม งานที่มีคุณค่าและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม การสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงาน (quality of work life) เพื่อเป็นการรักษา การจูงใจและการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อธุรกิจครอบครัว (Beer and Walton, 1990)

ผลการดำเนินการของธุรกิจครอบครัว นิยมวัดผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return of assets: ROA) การเติบโตของยอดขาย และความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Narver and Slater, 1990; Slater and Narver, 1995) ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานในภาพรวม (Jaworski and Kohli, 1993) การลดความผิดพลาดในการทำงานและมาตรฐานในกระบวนการทำงาน เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (Majchrzak, 1988) ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว เช่น ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ จะสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและความทันเวลาได้ (Baker and Sinkula, 1999, p. 414) ดังกรอบแนวคิดต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

- H1 : สภาพแวดล้อมธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้ประกอบการ
- H2 : ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ
- H3 : ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อธรรมณูญครอบครัว
- H4 : ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อเครือข่ายธุรกิจ
- H5 : นวัตกรรมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว
- H6 : ธรรมณูญครอบครัวมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว
- H7 : เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว

วิธีดำเนินงานวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ประกอบการ 8 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดลำปาง และจังหวัดลำพูน ยกเว้นจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 23,561 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2555) จำแนกตามสัดส่วน ตามเกณฑ์ของ Comrey and Lee (1992) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 ราย ผู้วิจัยได้ติดต่อไปรษณีย์ จังหวัดลำปาง เพื่อขอเข้าสู่จัดหมาย (ปน. 26) การจัดส่งแบบสอบถาม ดำเนินการได้ 2 วิธี คือ วิธีที่หนึ่ง ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ด้วยการใส่ซองติดแสตมป์ไป-กลับตามที่อยู่ของผู้ประกอบการแต่ละจังหวัด และวิธีที่สองผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ใช้เวลาประมาณ 3 เดือนในช่วงเดือนกุมภาพันธ์-เมษายน พ.ศ. 2556 และสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวทั้งหมด ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และรวบรวมได้จำนวน 412 ราย คิดเป็นร้อยละ 82.40 โดยใช้สถิติพรรณนาเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว ด้วยโปรแกรม AMOS

2. เครื่องมือวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมผสาน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ เชิงปริมาณใช้เครื่องมือวิจัยคือ แบบสอบถาม พัฒนามาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6 ปัจจัย คือ (1) สภาพแวดล้อมธุรกิจ คัดแปลงมาจากมาตรวัดของ Barney (1991); Covin and Slevin (1991); Pitts and Lei (1996); Löfsten and Lindelöf (2005); Perez-Luno et al.(2011); Brewer and Selden (2000); Voordeckers, Gils and Jeroen Van den Heuvel. (2004); Yusuf (2002); Scheepers (2007); (2) ภาวะผู้ประกอบการ คัดแปลงมาจากมาตรวัดของ Miller (1983); Barney (1991); Murphy, et al.(1996); Shane (2000); (3) ปัจจัยกำหนด จำแนก 3 ประเด็นคือ (3.1)นวัตกรรม คัดแปลงมาจากมาตรวัดของ Laundry (2006); McKeown (2008); O'Sullivan and Dooley (2009); (3.2) เครือข่ายธุรกิจ คัดแปลงมาจากมาตรวัดของ Gao and Kotey (2007); Lee and Anderson (2007) (3.3) ธรรมเนียมครอบครัว คัดแปลงมาจากมาตรวัดของ Barnes (1969); Dyer (1986); Mark and Eric (2003); Longenecker, Moore, and Petty (2006) และ (4) ผลการดำเนินงาน คัดแปลงมาจากมาตรวัดของ Christian, et al. (2002); In won, et al. (2005); Wheelen and Hunger (2002) ส่วนวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกกับผู้ประกอบการ จังหวัดละ 2 คน จำนวน

8 จังหวัด ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว จำนวน 16 รายในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยเพื่อให้ได้ข้อมูล 2 ลักษณะ หลังจากนั้นนำมายืนยันข้อมูลซึ่งกันและกัน

แบบสอบถามมี 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องจำนวน 6 ด้าน คือ (1) ด้านสภาพแวดล้อมธุรกิจ (2) ภาวะผู้ประกอบการ (3) ปัจจัยกำหนดมี 3 องค์ประกอบ คือ (3.1) เครือข่ายธุรกิจ (3.2) ธรรมเนียมครอบครัว และ (3.3) นวัตกรรม และ (4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว และตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว ตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาความเชื่อถือได้ (reliability) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (alpha coefficient) ของครอนบาค จำนวน 6 ปัจจัยย่อย คือ มาตราวัดรวมด้านภาวะผู้ประกอบการ มีค่าเท่ากับ 0.975 สภาพแวดล้อมธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.975 เครือข่ายธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.975 ธรรมเนียมครอบครัว มีค่าเท่ากับ 0.975 เครือข่ายธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.975 ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว มีค่าเท่ากับ 0.975 ข้อคำถามใช้มาตรวัดแบบลิเกิร์ต 7 ระดับ (7-point Likert scale) คือ 1 หมายถึง น้อยที่สุด และ 7 หมายถึง มากที่สุด (Likert, 1970)

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 บริบทของธุรกิจครอบครัว

ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 52-60 ปีมากที่สุด รองลงมาอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี และน้อยที่สุดคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี สถานภาพสมรสมากที่สุดการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาการศึกษาด้านปริญญาตรีและปริญญาโทตามลำดับ ประเภทธุรกิจเป็นเจ้าของคนเดียวมากที่สุด รองลงมาประเภทบริษัทจำกัด มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมาระยะเวลา 7-10 ปี ส่วนระยะเวลา 4-6 ปีและระยะเวลา 1-3 ปี อยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน และธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่จัดอยู่ในประเภทบริการ รองลงมาคือ อุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม รุนทายาทของธุรกิจครอบครัวพบว่า เป็นรุ่นที่ 1 (รุ่นก่อตั้ง/อาวโส/ปกครอง) มากที่สุด รองลงมา คือ รุ่นที่ 2 (รุ่นเยาว์/รุ่นลูก) และรุ่นที่ 3 (รุ่นเขย/รุ่นสะใภ้/รุ่นญาติ) มีจำนวนพนักงานดำเนินการธุรกิจ 1-10 คน มากที่สุด รองลงมา มีจำนวนพนักงาน 11-50 คน ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน สรุปมาตรวัดตัวแปรสังเกตได้ของธรรมนุญครอบครัวยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 6.23) รองลงมา คือ ผลการดำเนินงาน ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 5.92) นวัตกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.84) ภาพรวมแสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปร พบว่ามาตรวัดตัวแปรสังเกตของธุรกิจครอบครัวยุ ในกลุ่มของธรรมนุญครอบครัวยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 6.23) รองลงมาคือผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 5.92) และภาวะผู้ประกอบการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 5.72) ส่วนกลุ่มของนวัตกรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.84)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์หาการผันแปรร่วมของตัวแปร

2.1 การวิจัยนี้มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 6 ประเด็น คือ (1) สภาพแวดล้อมธุรกิจ (2) ภาวะผู้ประกอบการ (3) ปัจจัยกำหนด มีตัวแปร 3 ด้าน คือ (3.1) นวัตกรรม (3.2) ธรรมนุญครอบครัวยุ (3.3) เครือข่ายธุรกิจ และ (4) ผลการดำเนินงาน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์ระหว่าง 0.071-0.697 เป็นค่าของความสัมพันธ์ต้องไม่เกิน 0.7 สรุปได้ว่าทุกตัวแปรทุกที่นำมาวิเคราะห์ครั้งนี้ไม่เกิดปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเกินไป หรือไม่เกิดความผันแปรร่วม (Multi collinearity)

2.2 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความน่าเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตได้พบว่าตัวแปรสังเกตของสภาพแวดล้อมธุรกิจ และตัวแปรภายในนวัตกรรม และตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.506-0.578 และค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า=0.975 ตัวแปรสังเกตของธรรมนุญครอบครัวยุและตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.524- 0.611 องค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.453-0.711 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า=0.975 ตัวแปรสังเกตของภาวะผู้ประกอบการ ตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.620-0.711 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า=0.975 ตัวแปรสังเกตของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า=0.975 ตัวแปรสังเกตของเครือข่ายธุรกิจ ตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.515-0.705 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า=0.975 ส่วนตัวแปรสังเกตของผลการดำเนินงาน ตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.503-0.666 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า=0.975

2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis :EFA) พบว่าสภาพแวดล้อมมีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.600 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.880 ภาวะผู้ประกอบการมีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v)

0.726 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.913 นวัตกรรมมีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.705 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.905 ธรรมเนียมครอบครัวยุคใหม่มีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.787 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.948 เครือข่ายธุรกิจมีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.841 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.955 และผลการดำเนินงานมีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.698 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.902

สรุปว่า ตัวแปรแต่ละกลุ่มตัวแปร มีความน่าเชื่อถือตามค่าน้ำหนักขององค์ประกอบส่วนใหญ่มากกว่า 0.700 ค่า AVE หรือ p_v อยู่ระหว่าง 0.6000–0.841 และค่า CR หรือ p_c สูงอยู่ระหว่าง 0.880-0.995 ดังนั้น ตัวแปรแต่ละกลุ่มมีน้ำหนักองค์ประกอบสูง มีค่าความผันแปรที่สกัดได้ใกล้เคียงและมีความเชื่อถือได้สูง

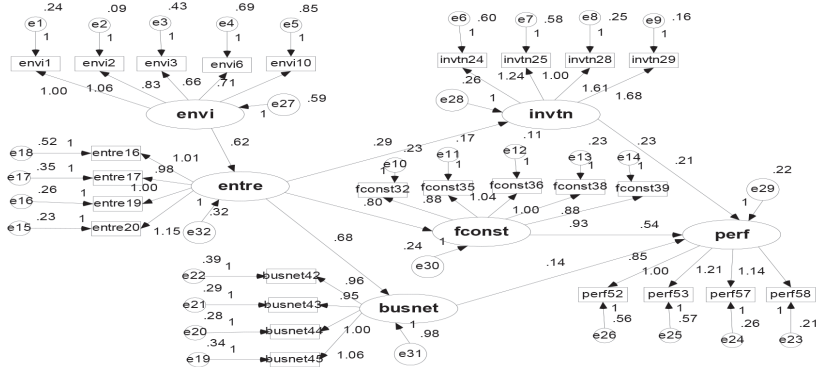
2.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่ 2 (Confirm Factor Analysis: CFA)

ตารางที่ 1 ค่าสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลมาตรฐาน (โมเดลทางเลือก)

โมเดลทางเลือก	χ^2	χ^2/df	df	P-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA	หมายเหตุ
Envi	0.054	1.267	1.000	0.060	0.991	0.994	0.030	0.035	Accept
Entre	0.736	0.736	1.000	0.391	0.999	1.000	0.003	0.000	Accept
Invtn	1.205	1.205	1.000	0.057	0.991	0.994	0.010	0.023	Accept
Fconst	0.641	0.321	1.000	0.057	0.999	1.000	0.002	0.000	Accept
Busnet	0.225	0.225	1.000	0.635	1.000	1.000	0.002	0.000	Accept
Perf	0.745	0.745	1.000	0.338	1.000	1.000	0.003	0.000	Accept

ตารางที่ 1 ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์ กับ Degree of Freedom (χ^2/df) น้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และค่า CFI มีค่ามากกว่า 0.90 ค่า RMR และค่าสถิติ RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงพบว่า โมเดลโครงสร้างสอดคล้องกับโมเดลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน (Model fit)

2.5 ผลการทดสอบโมเดลโครงสร้างและโมเดลเชิงประจักษ์



รูปที่ 1 โมเดลเชิงประจักษ์ของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 2 ค่าความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของธุรกิจครอบครัว

ตัวแปร	χ^2	χ^2/df	Df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA	แปลผล
Family Business Model	36.361	1.277	28.47	0.63	0.973	0.977	0.043	0.034	Accept

ตารางที่ 2 พบว่าความสอดคล้องของโมเดลมาตรฐานทุกโมเดลมีความสอดคล้องกันกับโมเดลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่าโมเดลมาตรฐานของธุรกิจครอบครัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

ผลการทดสอบโมเดลมาตรฐานและโมเดลทางทฤษฎี ค่าสถิติของอัตราส่วนของไคสแควร์ กับ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 1.277 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.63 ค่าสถิติของวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.973 ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.977 ค่าสถิติวัดความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานวัดระดับความกลมกลืน (RMR) เท่ากับ 0.043 ค่าความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.034 และเมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์ กับ Degree of Freedom (χ^2/df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และค่า CFI ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ขึ้นไป ส่วนค่าสถิติของ RMR และค่าสถิติ RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้โมเดลมาตรฐานมีความสอดคล้อง

กลมกลืนกัน (Model fit) กับ โมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) สรุปได้ว่า โมเดล มาตรฐานวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวมีความสอดคล้องกลมกลืนกับ โมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้สนับสนุนดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	Coef	t-stat	สรุปผล
H:1 สภาพแวดล้อมธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้ประกอบการ	0.6203	8.7502 ***	สนับสนุน
H:2 ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ	0.2912	4.1546 ***	สนับสนุน
H:3 ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อธรรมณูญครอบครัว	0.6852	9.4793 ***	สนับสนุน
H:4 ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อเครือข่ายธุรกิจ	0.8013	4.6932 ***	สนับสนุน
H:5 นวัตกรรมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว	0.2164	1.5072 **	สนับสนุน
H:6 ธรรมณูญครอบครัวมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว	0.5443	5.0038 ***	สนับสนุน
H:7 เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว	0.1434	2.3822 ***	สนับสนุน

หมายเหตุ t-stat ≥ 1.96 แสดงว่าสมมติฐานมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่ระดับ 0.05**

t-stat ≥ 2.59 แสดงว่าสมมติฐานมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่ระดับ 0.10***

ดังนั้น จากตารางผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้พบว่าสนับสนุนทุกเส้นทาง

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในช่วง 52-60 ปีมากที่สุด สถานภาพสมรส การศึกษาจบปริญญาตรี สอดคล้องกับมุมมองของ Megginson and Byrd (2003, pp. 28-29) สรุปว่าเป็นช่วงอายุที่มีความพร้อมทั้งด้านฐานะทางเศรษฐกิจและด้านวิถีชีวิตในการจัดการธุรกิจของตนเอง สัมพันธ์กับแนวคิดของ Dyer (1994) สรุปว่าผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวมีประสบการณ์ มีองค์ความรู้เฉพาะที่ผ่านการถ่ายทอดค่านิยมทางธุรกิจ ด้วยการแบ่งปันความรู้ให้กับคนในครอบครัว อันเป็นผลมาจากการที่ได้เข้าไปมีส่วนรับรู้ หรือส่วนร่วมในกิจกรรมทางธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่ยังเยาว์วัย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียว มีการประกอบธุรกิจ 10 ปีขึ้นไป เป็นธุรกิจบริการมากที่สุด ทายาทของธุรกิจรุ่นที่ 1 (รุ่นก่อตั้ง/อาวุโส/ปกครอง) มากที่สุด มีจำนวนสมาชิก 1-10 คน ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ Sonfield and Lussier (2004, pp. 189-202) ที่นำเสนอว่าธุรกิจครอบครัวมีสภาพคล่อง จัดตั้งได้ง่ายเมื่อมีประสบการณ์ มีความสามารถ มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และสอดคล้องกับการศึกษาของ Moscatello (1990) ที่หนุนเสริมว่าธุรกิจครอบครัวมีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิก ยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจถือว่าเป็นความได้เปรียบ ในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวที่เหนือกว่าธุรกิจอื่นๆ

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการพบว่า ธรรมเนียมครอบครัวอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะเป็นทุนของครอบครัวที่มีความสำคัญ เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัวที่มีความเหนือกว่าธุรกิจโดยทั่วไป ดังแนวคิดของ Deal and Kennedy (1982) ที่สรุปว่าธรรมเนียมครอบครัวเสมือนหนึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งขององค์กรและมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน นับวันจะมีมิติที่สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นต่อธุรกิจครอบครัว รวมถึงมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัว (Chajacki, 2007; Collie, 2002; Davis, 2005; Hernandez and Dewick, 2003; Herrera, 2007; Reed, 2001) ธุรกิจที่มีผลการดำเนินงาน ที่ดีจะมีการนำธรรมเนียมครอบครัว มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ธุรกิจส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ (Barney, 1986) ธรรมเนียมครอบครัวมีขึ้นเพื่อสร้างความเป็นรูปธรรมให้กับสมาชิก เป็นแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในครอบครัว โดยมีความสัมพันธ์กับผลงานวิจัยของ Tanriverdi and Zehir (2006); Wu (2004) สรุปว่าธรรมเนียมเป็นกฎ ระเบียบร่วมกันเพื่อถือปฏิบัติผ่านความไว้วางใจในการทำงานของธุรกิจครอบครัว

รองลงมา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานและภาวะผู้ประกอบการอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เนื่องจากผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบคลุมเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการปฏิบัติงาน โดยเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ (Pasanen, 2003; Jaworski and Kohli, 1993) ผลการวิจัยสัมพันธ์กับแนวคิดของ Burke and Litwin (1992, p. 533) ที่กล่าวว่า ผลการดำเนินงานเป็นผลลัพธ์ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ อาทิ ความสามารถในการผลิต กำไร คุณภาพการบริการ ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Baker and Sinkula, 1999, p. 414) ความพึงพอใจของลูกค้าหรือพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเดิม เน้นการจูงใจและการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อธุรกิจ (Beer and Walton, 1990) ผ่านกลไกภาวะผู้ประกอบการที่ผู้จัดการต้องเป็นผู้ที่นำเสนอสิ่งใหม่ เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงตลาด ด้วยการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาบูรณาการให้เป็นสิ่งใหม่ (Cunningham and Lischeron, 1991) ดังมีคิของ Schumpeter (1934, p.120) ที่ได้นำเสนอว่าภาวะผู้ประกอบการ ดำเนินการได้ 5 วิธีการ ได้แก่ (1) การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพใหม่ (2) การใช้วิธีการผลิตแบบใหม่ (3) การเปิดตลาดใหม่ (4) การค้นหาแหล่งซื้อหรือค้นหาวัดุดิบชนิดใหม่ และ (5) การก่อตั้งกิจการใหม่ รวมถึงเป็นผู้ประกอบการเป็นผู้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ของวงการค้าทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นผู้นำของตลาดระดับสากล (Frederick, Kuratko and Hodgetts, 2007, p.321) สัมพันธ์กับแนวคิดของ Miller (1983, pp. 770-791) ที่ได้สรุปว่า ภาวะผู้ประกอบการต้องมี (1) นำเสนอนวัตกรรมใหม่เสมอ รวมถึงนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (2) การบริหารความเสี่ยง และ (3) มีการดำเนินงานในเชิงรุก โดยอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ลำดับต่อมา คือ สภาพแวดล้อมธุรกิจ มีความคิดเห็นระดับมาก เพราะเป็นปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการจัดการธุรกิจครอบคลุม ดังแนวคิดของ Robbins and Barnwell (1998, p. 241) กล่าวว่าผู้ประกอบการต้องนำสภาพแวดล้อมธุรกิจมาประกอบการพิจารณาเพื่อกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ธุรกิจ เป้าหมายเพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจครอบคลุมมีศักยภาพในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น โดยสภาพแวดล้อมทั้ง 3 ประการนี้ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตร สภาพแวดล้อมที่เป็นปรบภัยและสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เช่น ด้านสภาพภูมิศาสตร์ ด้านปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Minnitti and Bygrave, 1999, p. 89) แหล่งเงินทุน ความสามารถในการเผชิญกับความเสี่ยง และความไม่แน่นอนที่อาจมีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อธุรกิจ (Boyd and Gumpert, 1983, p. 67)

ส่วนนวัตกรรมและเครือข่ายธุรกิจอยู่ในระดับสุดท้าย คือ ระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบคลุมส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อม ผู้ประกอบการมักจะให้ความสนใจนวัตกรรมอยู่ในระดับต่ำแต่กลับไปมุ่งเน้นการแข่งขันในด้านราคาเพราะเห็นผลลัพธ์เร็วกว่าการประยุกต์ใช้นวัตกรรม (Porter, 1985) ยกเว้นธุรกิจครอบคลุมขนาดใหญ่ที่ใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการเพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจและความมั่นคง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่ ดังแนวคิดของ Drucker (1985); Lemon and Sahota (2004); Schilling (2008); Schumpeter (1982); Zhao (2005); Jatuliavičienė, et al (2004); Jucevičius (2008) ได้นำเสนอร่วมกันว่า ผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมโดยมีผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาส (Short, et al., 2011) นวัตกรรมทำให้ธุรกิจส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ (Zhao, 2005, p. 65; Kriaucionienė, 2008) นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่เฉพาะเจาะจงของภาวะผู้ประกอบการ โดยที่ผู้ประกอบการใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง เป็นโอกาสสำหรับธุรกิจที่แตกต่างกันหรือบริการ (Zhao, 2005) ผ่านการมีเครือข่ายธุรกิจและสังคม เป็นกลไกการสร้างภูมิความรู้ที่หลากหลาย เครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายเป็นหัวใจที่ทำให้ประสบความสำเร็จ เป็นเรื่องของสัมพันธภาพ ที่สมาชิกเครือข่ายมีต่อกัน ทั้งในด้านของระบบเศรษฐกิจ สังคม เครือญาติ การเมือง กิจกรรมและโครงการ โดยพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงาน องค์การธุรกิจหรือทางสังคม ได้แก่ การไปมาหาสู่เชื่อมโยงกัน การปรึกษาหารือกัน การแลกเปลี่ยนการค้า สัญญาความร่วมมือในการทำงานและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างเครือข่าย (Macpherson and Holt, 2007)

งานวิจัยของ Franco and Haase (2009) ได้ระบุว่า การมุ่งหาโอกาสทางธุรกิจเป็นผลจากกระบวนการในการเรียนรู้ผ่านการปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายธุรกิจ อันเป็นความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ จนท้ายที่สุดกลายเป็นพันธมิตรในการทำงานที่ก่อให้เกิดกำไรสูงสุด มีการทำงานร่วมกันและแบ่งผลประโยชน์ร่วมกัน ฉะนั้นเครือข่ายสามารถสร้างสมาชิกใหม่ๆ หรือหุ้นส่วนธุรกิจใหม่ เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดและทำให้ธุรกิจครอบคลุมมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาอิทธิพลเชิงโครงสร้างของสภาพแวดล้อม ภาวะผู้ประกอบการและปัจจัยกำหนดที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว พบว่าทุกปัจจัยมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Zellweger and Nason (2008) ที่สรุปว่า ขอดขายเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว

ต่อมาแนวคิดของ Neubaum, Dibrell and Craig (2012) ได้สรุปว่า มาตรการผลการปฏิบัติงานของธุรกิจรอบครัว จำแนกได้ 9 มิติ คือ การเติบโตของกิจการ อายุของธุรกิจรอบครัว จำนวนการจ้างงาน สินทรัพย์โดยรวม ลูกค้ำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการ การแข่งขันของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม มีความตระหนักในสภาพแวดล้อม ประยุกต์ใช้ภาวะผู้ประกอบการ เครือข่ายธุรกิจ นวัตกรรม และธรรมณูกิจรอบครัว ผ่านกลไกของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมาร่วมพิจารณาในการดำเนินงาน รวมถึงความตระหนักถึงพนักงาน เพราะองค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจรอบครัว

โดยเฉพาะปัจจัยสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้ประกอบการเพราะผู้ประกอบการธุรกิจรอบครัว ต้องมีการนำบริบทของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาทำการวิเคราะห์ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ บางครั้งเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือเกื้อหนุนให้เกิดการประกอบการใหม่ (Bygrave and Zacharakis, 2007; Minnitti and Bygrave, 2001, p. 16) สภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตจะมีการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยภายนอก (external factor changes) ที่ก่อให้เกิดโอกาส เอื้ออำนวยให้ผู้ประกอบการนำมาเพื่อพิจารณาในการประกอบธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ 4 ประการ คือ (1) ด้านเทคโนโลยี (2) ด้านการเมืองและกฎระเบียบต่างๆ (3) ด้านสังคมและประชากรศาสตร์และ (4) แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในสังคมสมัยใหม่ (Baron and Shane, 2008) สามารถสนับสนุนหรือกระตุ้นให้เกิดหรือเกิดการผุดขึ้นมาของธุรกิจได้เช่นเดียวกัน

ผลการวิจัยนี้สัมพันธ์กับงานศึกษาของ Hornsby, Kuratko and Montagno (2002) ที่สรุปว่าสภาพแวดล้อมธุรกิจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้ประกอบการ เมื่อเกิดอุปสรรคการแข่งขันในธุรกิจอยู่ในภาวะการณ์ระดับสูง เช่น ราคาต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้น ความต้องการ หรือรสนิยมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ธุรกิจรอบครัวต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว (Shan, 2000) ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมผู้ประกอบการต้องมีการกล้าเสี่ยงบนพื้นฐานของข้อมูล แต่ต้องมีความระมัดระวังมากขึ้น (Zahra, 1991 and Scheepers, 2007) ดังงานศึกษาของบุญทาวรรณ วิงวอน (2550); Bovee, Thill, Wood and Dovel (1992, p. 72) ที่กล่าวว่าสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยกำหนด 3 ด้าน อันเป็นผลมาจากภาวะผู้ประกอบการเป็นพฤติกรรมกรดำเนินงานที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบในระดับสูง

ผ่านการจัดการความเสี่ยง และสร้างความแตกต่างเพื่อให้ธุรกิจครอบคลุมเข้าถึงนวัตกรรม และโอกาสทางธุรกิจ ดังแนวคิดของ Hisrich, Peter and Shedperd (2010); Convin and Slevin (1989); Shane (2000); Miller (1983); Barney (1991); Murphy, et al, (1996); Peteraf (1993); Alvarez and Busenitz (2001) ที่สรุปว่าผู้ประกอบการเน้นการบูรณาการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก ผ่านภาวะผู้ประกอบการเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และสร้างผลกำไรจากการสร้างทรัพยากร เพื่อให้ธุรกิจเกิดมูลค่าเพิ่ม ด้วยการอ้อมผ่านปัจจัย กำหนด อาทิ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมการจัดการ

ปัจจัยกำหนดมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบคลุมเป็นผล มาจากการใช้เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกในการทำงาน บนพื้นฐานของธรรมเนียม ครอบคลุม คือ การบริหารจัดการอย่างเป็นธรรม มีความไว้วางใจ มีความซื่อสัตย์ ด้วยการ กำหนดกฎ ระเบียบ ร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม มีความ สามัคคีปรองดองระหว่างพี่น้องและสมาชิกในครอบครัวดังแนวคิดของ Longenecker, Moore and Petty (2006); Dyer (1986); Barnes (1969); Mark and Eric (2003); Dension, Lief, Ward and Neale (2004); ดนัย เทียนพุด (2553) ที่สรุปว่าธรรมเนียมครอบคลุม มีอิทธิพล ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จคือ ผลกำไร ยอดขาย ธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดที่เติบโตขึ้น มีความเป็นผู้นำด้านการตลาดและเงินทุน หรือมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น (Kaplan and Norton, 1996; Wheelen and Hunger, 2002)

Chajnicki (2007); Collie (2002); Davis (2005); Hernandaz (2000); Herrera (2003); Reed (2001); Tamriverdi and Zehir, (2006); Wu (2004) ได้สรุปว่า การก่อให้เกิด นวัตกรรมองค์การส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจครอบคลุมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น การเตรียมการที่ดีของผู้ประกอบการธุรกิจครอบคลุม ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน ผ่านความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครั การร่วมแรงร่วมใจและเกื้อกูลกับสมาชิก ในการทำงาน การเป็นเจ้าของร่วมกันและการยึดมั่นคำสัญญาในการทำธุรกิจ สิ่งเหล่านี้ เป็นจุดแข็งของธุรกิจครอบคลุมที่แตกต่างจากธุรกิจโดยทั่วไป

สรุปได้ว่าอิทธิพลเชิงโครงสร้างของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ และปัจจัยกำหนดที่มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ นวัตกรรม ธรรมเนียมครอบคลุมและเครือข่ายธุรกิจ มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบคลุมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ซึ่ง ผลการวิจัยเชิงปริมาณสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทุกประการ

ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับทุกปัจจัยสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ บัณฑิตกำหนด ได้แก่ นวัตกรรม ธรรมเนียมครอบครัวและเครือข่ายธุรกิจ และผลการวิจัยยังมีความสอดคล้องกับทฤษฎีผลการประกอบการของ Ford and Schellenberg (1982, pp. 49-58); Yuchtman and Seashore Stanley (1967, pp. 891-933); Barney (2002, pp. 25-37) ได้นำเสนอว่าผลการดำเนินงานขององค์กรจำแนกได้ทั้งเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเน้นถึงการจัดการที่วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวดำรงอยู่ได้อย่างสมดุล

สรุปปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวจำแนกหมวดหมู่ได้ 7 ประเด็น ดังนี้ (1) ด้านตัวตนของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะด้านอารมณ์ (2) ด้านการดำเนินงาน เมื่อเกิดปัญหาสมาชิกภายในครอบครัวมักจะกล่าวโทษกันและดักเตือนกันไม่ได้ เนื่องจากเป็นพี่น้องหรือเครือญาติกันทำให้เสียระบบในการทำงาน (3) ไม่สนใจที่จะนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้กับกิจการ (4) คู่แข่งขันมีมาก เนื่องจากกิจการมีการลงทุนน้อย (5) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน (6) ลูกหลานไม่สนใจที่จะสืบทอดหรือต่อยอดธุรกิจ และ (7) ขาดการสร้างทายาทธุรกิจครอบครัว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าและสมาคมหอการค้าควรมีการส่งเสริม ด้วยการอบรมให้ความรู้ด้านนวัตกรรมในทุกรูปแบบ เพื่อให้ผู้ประกอบการนำมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นผลที่อเนกของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ทายาทรุ่นที่ 3 และ 4 สำหรับสืบทอดกิจการเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ผู้ที่สนใจจะต่อยอดงานวิจัยนี้ ควรจะนำกรอบแนวคิดของสมการโครงสร้างตามสมมติฐานวิจัยไปทำการวิจัยเพิ่มเติมกับกลุ่มตัวอย่างในประเทศอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผลที่ได้อาจจะมีความเหมือนหรือความแตกต่างกันที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ธนกร น้อยทองเล็ก อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี พิริยะกุล ที่ปรึกษาร่วมที่ให้ คำชี้แนะ ตลอดจนรองศาสตราจารย์ ดร.บุญทวารณ วิงวอน และดร.ชัยยุทธ เลิศพาชิน ให้คำแนะนำและสนับสนุน สุดท้ายขอขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ตรวจทานบทความวิจัยครั้งนี้ด้วยความสมบูรณ์

รายการอ้างอิง

- แก้วตา โรหิตร์ดณะ. (2549) **TQM กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดย่อม. ธุรกิจกับ ผลิตภาพ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2550). รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี. กรุงเทพฯ : ฝ่ายกำกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ค้นเมื่อ [2555 มีนาคม 12].
- บุญทวารณ วิงวอน. (2554). **การเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ รามคำแหง.
- สรรค์ชัย เตียวประเสริฐกุล. (2550). **ธุรกิจครอบครัวไม่ใช่เรื่องเล่นๆ.** (ออนไลน์). Available: [http://www.brandage.com/Modules/Desktop Modules/Article/](http://www.brandage.com/Modules/DesktopModules/Article/) ค้นเมื่อ [2555 มีนาคม 26].
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **วิทยานิพนธ์คุณวุฒิบัณฑิต สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.**
- Aharoni, Y. (1994). How Small Firms Can Achieve Competitiveness in an Interdependent World, in Agmon, T. and Drobnick, R. (eds.). **Small Firms in Global Competition.** New York: Oxford University Press: 9-18.
- Alvarez, S. A . , & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory, **Family Business Review**, 2 (2): 167-180.
- Ambler, T. , Styles, C. , & Xiucun, W. (1999), "The Effect Of Channel Relationships And Guanxi on The Performance of Inter-Province Export Ventures In The People's Republic Of China," **International Journal Of Research In Marketing**,16: 75-87.

- Amit, R. , & Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organizational rent ". **Strategic Management Journal**. 14(1): 33-46.
- Anderson, R. C. , & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P500. **Journal of Finance** 58, 1301–1328.
- Baron, R. A. , & Shane, S. A. (2008). **Entrepreneurship: A Process Perspective**. (2nd ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Bovee, C. L. , Thill, J. V. , Wood, M. B. , & Dovel, G. P. (1992). **Management**. New York: McGraw-Hill.
- Beckhard, R. , & Dyer, G. W. (1986). SMR forum: Managing change in the family firm- Issues and strategies. **Sloan Management Review**, 24: 59-65.
- Bessant, J. , & Tidd, J. (2011). **Innovation and Entrepreneurship**. (2rd ed.). New York: John Wiley & Son.
- Bygrave, W. D. , & Hofer, C. W. (1991). **Theorizing about Entrepreneurship: Entrepreneurship Theory and Practice**, 16(2): 13-68.
- Bygrave, W. D. , & Zacharakis, A. (2007). **Entrepreneurship**, New York: John Wiley & Son.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, 17(1): 99-120 <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Burke, W. , & Litwin, G. (1992). "A casual model of organizational performance and change," **Journal of Management**, 18(3): 28-46.
- Beer, M. , & Walton, E. (1990). Developing competitive organization: Intervention and strategies. **American Psychologist**, 45(2): 154-161.
- Baker, W. E. , & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, **Journal of the Academy of marketing Science**, 27(4): 411-427.
- Boyd, D. , & Gumpert, D. (1983), "Coping with entrepreneurial stress," **Harvard business review**, (61): 44-64.
- Brewer, G. A. , & Selden. S. C. (2000). "Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies." **Journal of Public Administration Research and Theory**. 10(4): 685-711.

- Chajnacki, G. (2007). Characteristics of learning organizations and multi-dimensional organizational performance indicators: A survey of large, publicly-owned companies. **Dissertation for the Degree of Doctor of Education**. The Pennsylvania State University.
- Collie, S. (2002). The learning organization and teaching improvement in academic department. **A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy**. University of Virginia.
- Covin, J. G. , & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as fir behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16(1): 17-20.
- Carney, M. (2005). Corporate government and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29, 249-265.
- Chua, J. H. , Chrisman, J. J. , & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(4), 19-39.
- Casey. J. (1996). **Struggle Allows Ownership: A Conversation with Principal Jeff Nelson**. Democracy & Education. Spring-Summer.
- Chetty, S. , & Blankenburg, H. D (2000), “Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach,” **International Business Review**, 9 (1): 77-93.
- Connolly, T. , Conlon, E. , & Deutsch, S. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. **Academy of Management Review**, 5(2): 211-217.
- Comrey, A. L. , & Lee, H. B. (1992). **A first Course in Factor Analysis**. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Cruz, C. , & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. **Small Business Economics**, 38(1): 33-49.
- Cunningham, J. B. , & Lischeron, J. (1991). “Defining entrepreneurship”, **Journal of Small Business Management**, 29: 45-61.
- Christian, Z. ,Steve. A. , & Emanuela, C. (2004). **International business cycles: What are the facts? .Journal of Monetary Economics**, 51(2): 257–276.
- Davis, D. (2005). The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance. **A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Urban Studies**. University of Wisconsin- Madison.

- Day, G., & Fahey, L. (1988). "Valuing market strategies," **Journal of Marketing**, 52(2): 45–57.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles, **Harvard Business Review**, 76(6): 149-157.
- Dierickx, I. , & Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage." **Management Science**, 35: 1504-1511.
- Deal, T. E. , & Kennedy, A. A. (1982). **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Lives**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Dyer, W. G. (1986). **Cultural Change in Family Firms**. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Dyer, W. G. (2003). **The family: The missing variable in organizational research. Entrepreneurship Theory and Practice**, 27(4): 401–416.
- Dension, D. , Lief, C. , & Ward J. L. (2004); Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. **Family Business Review**. 61-68.
- Etzioni, A. (1964). **Modern Organisation**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Franco, M. , & Haase, H. (2009), "Entrepreneurial orientation from learning alliances: A study towards business performance", **Small Business Review**.
- Frederick H. H, Kuratko, D. F. , & Hodgetts, R. M. (2007). **Entrepreneurship: Theory, Process and Practice**. Melbourne: Nelson Australia.
- Ford, J. , & Schellenberg, D. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. **The Academy of Management Review**, 1: 49-58.
- Goffee, R. , & Jones, G. (1998). **The Character of the Corporation: How Your Company's Culture can Make or Break Your Business**. New York: Harper Business.
- Gao, K. , & Kotey, B. (2010). **Chinese Values and SME Strategy in the Chinese Economic Transition: How Close Are They to the West?, 2008 International Council for Small Business World Conference** (Online): Available: <http://www.smu.ca/events/icsb/proceedings/chald2f.html>. [2013 February 8].
- Gibbons, M. (2011). **Innovation and the Developing System of Knowledge Production**, Brighton: Folkonomy.

- Gopalakrishnan, S. , & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics. **Sociology and Technology Management**, 259(1): 15-28.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, Spring, 33 (3): p114-135.
- Hernandez, I. , & Dewick, P. (2003). Structural change and the nature of innovative activity: Legal form and firm performance. **Innovation: Management, Policy & Practice**, 5(2-3): 257-269.
- Herrera, D. A. (2007). A Validation of a Learning Organization as a Driver of Performance Improvement. **Doctoral dissertation**, Casella University.
- Habbershon, T. G. , & William, M. L. (1999). A resource-base framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, 12(1): 1-22.
- Hornsby, J. S. , Kuratko, D. F. , & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(2): 9–24.
- Hisrich, R. D. , Peters, M. P. ,& Shepherd, D. A. ,(2010). **"Entrepreneurship"**. New York: Mc Graw-Hill.
- In won, K.. , Kun. C. L. , & Sangjae. L. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance, **Information & Management**, 2(2): 469–482.
- Ibrahim, A. B. (2001). **Strategic Decision Making in Small Family**. Proceedings of the 12th FBN Conference. Lausanne September.
- Johne, A. (1999). "Successful market innovation", **European Journal of Innovation Management**, 2(1): 6-11.
- John C. N. , & Stanley F. S. (1990). **Journal of Marketing**, 54(4): 20-35
- Jaworski, B. , & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, 57(7): 53-70.
- Jucevičius, G. (2008) . "The Innovation Culture in Modern Lithuanian Organizations: Values, Attitudes and Practices." **Social Sciences**. 1(63): 38-45.
- Jatuliavičienė, G., & Kučinskienė, M. (2006). Globalization drivers and their impact on Lithuanian economic growth and development. **Ekonomika**, 73, 24-29.

- Kaplan, R. S. , & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, (1): 75-85.
- Kriaucioniene, R. (2008): Transition via R&D: emerging forms and strategies of corporate R&D in the catch up countries (Lithuanian case). **Paper presented in the IV Globelics Conference at Mexico City**, September: 22-24.
- Laundy, P. (2006). “**An Innovation Discipline Model.**” Retrieved 22 July 2009,[Online] Available: [http://www. bpm institute.org/articles/article/article/an-innovation-discipline-model.html](http://www.bpm institute.org/articles/article/article/an-innovation-discipline-model.html). [2013, May 12].
- Lee, E Y-C. & Anderson, A.R. (2007). ‘The role of guanxi in Chinese entrepreneurship’, **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, Dec., http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5499/is_200712/ai_n21301842
- Lemon, M. , & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. **Technovation**, 24(6): 483-499.
- Likert, R .N.(1970). “A Technique for the Measurement of Attitude”. Attitude Measurement. Chicago: Ronald McNally & Company.
- Löfsten, H. , & Lindelöf, P. (2005). Environmental hostility, strategic orientation and the importance of management accounting—empirical analysis of new technology-based firms. *Technovation-An international journal of technical innovation and entrepreneurship*, **Elsevier Science**, 25(7): 725-738.
- Longenecker, J . G. , Moore, C. W. , Petty, J. W. , & Palich, L. E. (2006). **Small Business Management**. (13th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Macpherson, A. , & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and SME growth: A systematic review of the evidence. **Research Policy**, 36(2): 172-192.
- Margarietha, J. S. (2007). “Entrepreneurial intensity: influence of antecedents to corporate entrepreneurship in firms operating in South Africa”. University of Stellenbosh.
- Mark, A. A. , & Eric, W. (2003); Competitiveness of Family Businesses: Distinguishing Family Orientation and Business Orientation. **Journal of Economic Literature**, 14-18. Megginson, L. C., Byrd, M. J. , & Megginson, W. L. (2003). *Small business management: An entrepreneur’s guidebook*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Minniti, M. , & Bvgrave, W. D. (2001). **A dynamic model of entrepreneurial learning: Entrepreneurship Theory and Practice**, 25(3): 5-16.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 770-791.
- Murphy, G. B. , Trailer, J. W. , & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. **Journal of Business Research**, 36(1): 15-23.
- McKeown, M. (2008). **The Truth About Innovation**. London: Prentice Hall.
- Moscatello, L. (1990). "The Pitcairn's want you," Family Business Magazine, February.
- Moy, J. , & Luk, V. (2005). An exploration study: Entrepreneur's self-efficacy, Social network (Guanxi) and HR practices in relation to firm effectiveness and intention to grow for SMEs in Hong Kong. **Department of Management**, School of Business Hong Kong Baptist University.
- Majchrzak, A. (1988). **The Human Side of Factory Automation: Managerial and Human Resource Strategies For Making Automation Succeed**. California: Jossey Bass.
- Neubaum, D. O. , Dibrell, C. , & Craig, J. B. (2012). Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family business. **Journal of Family Business Strategy**, 3(1): 28-37.
- OECD. (2005). **Measuring Globalization: OECD Economic Globalization Indicators**. Paris.
- O'Sullivan, D. , & Dooley, L. (2009), **"Applying Innovation,"** Sage Publications, Inc.
- Pasanen, M. (2003). "Multiple entrepreneurship among successful SMEs in peripheral locations", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10(4): 418-425.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view." **Strategic Management Journal**, 14 (3): 179-191.
- Pitts, R. A. , & Lei, D. (1996). Building and sustaining competitive advantage. **Strategic management**. West Publishing Company, College & School Division, (2nd ed.): 1996-409.

- Perez-Luno, A. , Wiklund, J. , & Cabrera, R. V. (2011). **Journal of Business Venturing**.
[Online] Available: <http://www.worldscientific.com/doi/ref/10.1142/S1363919613500047> [2013, May 10].
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill.
- Poutziouris, P. (2000). **Venture Capital and Small-Medium Sized Family Companies: An Analysis from the Demand perspective**. Academic Research Forum Proceedings. 11th Annual World Conference. London.
- Reed, D.J. (2001). **Stalking the Elusive Business Case for Corporate Sustainability**. World Resources Institute, Washington, DC.
- Salvato, C. A. (2002). Values and competitive advantage: The cultural determinants of dynamic capabilities in family firms. **Proceedings of the Family Business Network Annual World Conference**, Helsinki, Finland.
- Shane, S. , & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, 25 (1): 217.
- Short, J. C. , Payne, G. T. , Brigham, K. H. , Lumpkin, G. T. , & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P500. **Family Business Review**, 22: 9-24.
- Short, et al., (2011) .Family Business and Market Orientation Construct Validation and Comparative Analysis. **Family Business Review**. 24(3): 233-251.
- Schilling, M. A. (2008). **Strategic Management of Technological Innovation**. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1985). **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**. California: Jossey-Bass Publishers.
- Schumpeter, J.A. (1934). **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Slater, S. , & Narver, J. (1995). "Market orientation and the learning organization", **Journal of Marketing**, 59(3): 63–74.
- Sonfield, M. C. , & Lussier, R. N. (2004). "First, second and third generation family firms: A comparison", **Family Business Review**, 17 (1): 189-202.

- Street, C. T. , & Cameron, Ann-Frances. (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and networking research. **Journal of Small Business Management**, 45(2): 239-266.
- Scheepers, M. J. (2007). Entrepreneurial intensity: the influence of antecedents to corporate entrepreneurship in firms operating in South Africa. University of Stellenbosch.
- Tanriverdi, H. , & Zehir, C. (2006). Impact of learning organization applications and market dynamism on organizations innovativeness and market performance. **The Business Review Cambridge**, 2(12): 238.
- Tabachnick, B.G. , & Fidell, L.S. (2007). Using multivariate statistics. **Using Multivariate Statistics**, (5th ed.). New York: Pearson.
- Voordeckers, W. , Gils, A. V. , & Jeroen Van den Heuvel. (2004). **Board Composition in Small and Medium Sized Family Firms**. [Online]. Available <https://uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/1529/1/Board%20composition.pdf> (2013, May 13).
- Wang, Y. , & Poutziouris, P. (2003). Michael Stone Ltd; Balancing family tradition with entrepreneurial growth. **The Growing Business Handbook**. London: 137-145.
- Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2): 171-180
- Wheelen, L.T. , & Hunger, D. J. (2002). **Environmental Scanning and Industry Analysis In Strategic Management and Business Policy**, (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Wingwon, B. (2008). **Small Business Management**. Lampang: Management Science Faculty, Lampang Rajabhat University.
- Wingwon, B. , & Piriyaikul, M. (2010). Determinant of Entrepreneurship, Leadership, Technology and Guanxi of Small and Medium Enterprises in Northern Region of Thailand, National Conference, **National Higher Educational Academic Research Networking Annual Conference 2010, Khon Kaen University, 27th May 2010 at Kosa Hotel, Khon Kaen Province.**

- Wingwon, B. (2012). Effects of entrepreneurship, Organization capability, Strategic decision making and Innovation toward the competitive advantage of SMEs enterprises. **Journal of Management and Sustainability**, 2(1): 124-132.
- Yuchtman, E. , & Seashore Stanley, E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, 32(6): 891-903.
- Yusuf, A. (2002). "Environmental uncertainty, the entrepreneurial orientation of business ventures and performance". **International Journal of Commerce and Management**, 12(3/4): 83-103.
- Zahra, S. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study". **Journal of Business Venturing**, 6, 259-285.
- Zellweger, T. M. , & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. **Family Business Review**, 21(3): 203-216.
- Zimmerer, T. W. , & Scarborough, N. M. (2002). **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management** (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Zhao, L. (2005). Estimating Market Values for Non-Publicly-Traded U.S. Life Insurers. **A Dissertation for the Doctor of Philosophy**, The University of Texas at Austin.
- Zhou, L. , Wu, .Wei-ping. , & Luo, X. (2007). "Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks." **Journal of International Business Studies**, 38(4): 673-690.