

จากธุรกิจครอบครัว สู่อุตสาหกรรมระดับโลก:
ทฤษฎีการถ่ายโอนธุรกิจสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน
From Family Business to Global Business:
A Theory of Organizational Transition to Sustainable Growth

อำพล นววงศ์เสถียร¹

Ampol Navavongsathian

บทคัดย่อ

ความสำเร็จสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ไม่ใช่สิ่งที่ล่องลอยมากับอากาศ ธุรกิจเหล่านี้เริ่มต้นจากธุรกิจครอบครัว มีการถ่ายโอนธุรกิจจากธุรกิจเล็ก ๆ ผู้ประกอบการคนเดียว สู่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ขึ้น ซึ่งถือเป็นสิ่งท้าทายทั้งผู้ประกอบการเอง และธุรกิจ นักทฤษฎีได้แสดงให้เห็นขั้นตอนการถ่ายโอนธุรกิจซึ่งเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อผู้ประกอบการ อย่างน้อยที่สุดก็เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและกระบวนการจัดการที่เกิดขึ้นเมื่อมีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ บทความนี้จะนำเสนอกรอบแนวคิดด้วยการนำเสนอปัจจัยห้าประการในระยะยาวที่มีผลต่อการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านธุรกิจครอบครัว และทำความเข้าใจว่าธุรกิจแบบผู้ประกอบการคนเดียวสามารถประสบความสำเร็จ ถ่ายโอนธุรกิจสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างไร

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัว การถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านธุรกิจ การสืบทอดธุรกิจ การเติบโตอย่างยั่งยืน

¹ DPA., ผู้ช่วยคณบดี คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
สถานที่ติดต่อ: 290 ถนนสรรพาวุธ แขวง/เขต บางนา กรุงเทพฯ 10260 email: n_ampol@yahoo.com

Abstract

Successful, large organizations do not “materialize” out of thin air, some of them begin as family firms. Transitioning from a small enterprise into a larger organization is challenging to both the founding entrepreneur and the firm. While theorists have shown that a transition occurs, and have identified some of the behavioral aspects influencing the entrepreneur, less is known about how the structures and processes are put into place. This paper presents a conceptual framework with five factors to enable a longitudinal transition, and to understand how the entrepreneurial structure can successfully give rise to sustainable growth.

Keywords: Family business, Organizational transition, Succession, Sustainable growth

1. บทนำ

ธุรกิจครอบครัวมักเริ่มต้นจากกิจการเล็ก ๆ โดยเจ้าของคนเดียว ก่อนจะค่อย ๆ เพิ่มบทบาทในประเทศ และก้าวสู่การทำธุรกิจในขนาดใหญ่ขึ้น มีโครงสร้างธุรกิจซับซ้อนมากขึ้น บางครอบครัวขยายธุรกิจไปได้เป็นเครือข่ายในระดับภูมิภาค และบางครอบครัวก็ก้าวไปถึงการเป็นตราสินค้า (brand) ชั้นนำของโลก เช่น BMW, Ford Motors, Estee Lauder, Hallmark, Levi Strauss Motorola, Tetra Pak เป็นต้น หรือแม้แต่ธุรกิจครอบครัวไทย เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) ในกลุ่มเจียรวนนท์ กลุ่มจิราธิวัฒน์ กลุ่มรัตนรักษ์ กลุ่มภรรณสูตร กลุ่มโชควัฒนา กลุ่มสิริวัฒนภักดี เป็นต้น แม้ว่าจะดูเป็นก้าวการเติบโต แต่จริง ๆ แล้วช่วงการถ่ายโอนธุรกิจในแต่ละช่วงเพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเป็นช่วงเวลาที่ไม่ง่ายนัก ผลการวิจัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดีย และจีน เกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (survival rates) พบว่าธุรกิจครอบครัวประมาณหนึ่งในสามเท่านั้นที่สามารถ

ถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สองได้ และอีกเพียงหนึ่งในสามเท่านั้นที่ถ่ายโอนสู่ทายาทรุ่นที่สามได้ และสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ระดับชาติและระดับสากลได้ (Pouziouris, 2000; Wang et al., 2000; Ibrahim, et al., 2001)

ทำไมผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว จึงไม่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นต่อ ๆ ไปได้ และไม่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืนได้ งานวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า ครั้งหนึ่งของธุรกิจล้มเหลวภายในรุ่นผู้ก่อตั้ง (founder) มีเพียงหนึ่งในสามที่ทำให้ธุรกิจเริ่มต้นคง เพื่อนำพาธุรกิจสู่การเติบโตต่อไปได้ ขั้นการถ่ายโอนธุรกิจเพื่อผ่านขั้น “ความอยู่รอด” (survival) จึงถือเป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดของธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัว ความสามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปและกลายเป็นธุรกิจระดับชาติและระดับสากล จึงถือเป็นความท้าทายที่สำคัญของผู้ก่อตั้ง หรือสมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อมาที่ได้รับการสืบทอดธุรกิจจากผู้ก่อตั้ง ธุรกิจครอบครัวจำนวนไม่มากนักที่ผ่าน “จุดถ่ายโอนธุรกิจ” มาได้ และเริ่มมีพลวัตร (dynamic) มีการเติบโตและบรรลุผลสำเร็จในการจัดการธุรกิจ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากรุ่นหนึ่งสู่อีก รุ่นหนึ่งบางบริษัทสร้างเครือข่ายธุรกิจครอบครัวไปทั่วโลก บางบริษัทได้กลายเป็นตราสินค้าชั้นนำในระดับโลก และปล่อยตำแหน่งของผู้ก่อตั้งไว้เบื้องหลังเพื่อให้ลูกหลานชื่นชมและถือเป็นแบบอย่าง (role model) ในการดำเนินธุรกิจ (Fenn, 1996)

การบุกเบิกของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว เพื่อไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนต้องผ่านการถ่ายโอนธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง รุ่นแล้วรุ่นเล่า นักวิชาการอย่าง Solymossy (2000) ได้แบ่งช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของวัฏจักรธุรกิจไว้ว่า ในขั้นหนึ่ง ๆ จะมีระยะเวลา 5-7 ปี กล่าวคือ มีช่วงเวลาของการเติบโตอย่างรวดเร็วจากจุดเริ่มต้น จากนั้นคงที่ และมาถึงจุดที่ต้องการทรัพยากรเพื่อการเติบโตต่อไป ถ้าปราศจากทรัพยากรที่ต้องการธุรกิจก็อาจล้มเหลวหลุดจากวงจรแห่งความสำเร็จไป

นักวิจัยส่วนใหญ่ พะมองการเติบโตที่ยั่งยืนไปที่ตัวบุคคล โดยเฉพาะมุ่งเน้นไปที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจ ตลอดจนวิเคราะห์ไปที่ธุรกิจและการจัดการเพื่อบรรลุการเติบโต นักวิจัยบางคนเชื่อว่า การสื่อสารของผู้ก่อตั้งหรือผู้ประกอบการที่รับสืบทอดธุรกิจมาในเรื่อง ของวิสัยทัศน์ (vision) และค่านิยม (value) เป็นปัจจัยสำคัญของความอยู่รอดและความสำเร็จ (Baum , Locke and Kirkpatrick, 1998) บางคนกล่าวว่าอยู่ที่การจัดการกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ (O'Neill, 1983) หรือการที่ผู้บริหารมีสมรรถนะทางการจัดการสูง (Osborne , 1994) สไตล์การจัดการ (Waldrop, 1987) ทักษะการจัดการ

14 การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

ที่สร้างขึ้นใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมการจัดการ (Johnson, 1989) และสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ได้ภายในองค์กรและผู้คนที่อยู่ล้อมรอบได้ (Fan, 2006)

กล่าวสำหรับองค์การที่เป็นธุรกิจครอบครัว คำแนะนำจำนวนมากจากนักวิชาการด้านบริหารธุรกิจ เป็นเรื่อง "ทักษะส่วนบุคคล" (Stevens, 1988) การนำเอา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในองค์กร (Lee, 1989) และการดำเนินธุรกิจครอบครัวไปข้างหน้าภายใต้ความสัมพันธ์ ความกลมเกลียว และกำลังใจที่ให้แก่กันในหมู่สมาชิกครอบครัว (Wang, 2000) ทักษะการจัดการหรือกลยุทธ์เหล่านี้ก็เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนธุรกิจจากจุดเริ่มต้นสู่ขั้นการเติบโต กลายเป็นธุรกิจที่มีความซับซ้อน เป็นทางการ และกระจายอำนาจ (decentralized) มากขึ้น (Miller and Friesen, 1984; Olson and Terpstra, 1992)

ข้อสังเกตของนักวิชาการข้างต้นเป็นสิ่งถูกต้อง แต่สิ่งที่น่าพิจารณาก็คือ มีบางสิ่งบางอย่างที่ไม่อาจทราบได้ คือ พลวัตของธุรกิจ (business dynamics) ซึ่งไม่มีการกล่าวถึง บทความนี้จึงต้องการชี้ให้เห็นถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่ได้มีพัฒนาการจากธุรกิจขนาดเล็กอย่างธุรกิจครอบครัวไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ และบางบริษัทนำพาธุรกิจของตนไปสู่ธุรกิจระดับโลกโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนธุรกิจสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน มากกว่าศึกษากลยุทธ์หรือวิธีการจัดการของผู้นำธุรกิจเหล่านั้น

2. ทฤษฎีการก่อตั้ง (Theoretical Foundation)

แนวคิดของการจัดการธุรกิจของผู้ก่อตั้งสู่การถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทในองค์กรสู่ธุรกิจที่เติบโตใหญ่ขึ้นที่มีการจัดการแบบดั้งเดิมอย่างธุรกิจครอบครัวในรุ่นผู้ก่อตั้ง มีนักวิชาการที่สนใจศึกษาจำนวนมาก Schumpeter (1983) ได้ศึกษาผู้ประกอบการที่ริเริ่มธุรกิจมักมีทักษะสำคัญ คือ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์โดยเฉพาะในกรณีของนวัตกรรม (innovation) ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะการประดิษฐ์คิดค้นหรือโดยวิธีการรวมความคิดที่มีมาก่อนหน้า แล้วประยุกต์ใช้สร้างความแปลกใหม่ขึ้นมา ผู้ก่อตั้งบางคนขับเคลื่อนธุรกิจจากโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น และเติบโตไปกับสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ นวัตกรรมเป็นสิ่งที่เหนือกาลเวลาและเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ Schumpeter (1983) สังเกตว่าธุรกิจเล็ก ๆ

อย่างธุรกิจครอบครัวที่เริ่มต้นจากการจัดการโดยเจ้าของคนเดียว ซึ่งมีวิธีการจัดการแบบดั้งเดิม (traditional) ได้มีพัฒนาการสู่ระบบการจัดการที่ทันสมัย และมีระบบการจัดการที่มีชั้น การบังคับบัญชามากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นพลังขับเคลื่อนธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ เกิดการประหยัดจากขนาด (economy of scale) และสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่องค์การ ขึ้นตอนการเปลี่ยนสู่ระบบการจัดการแบบองค์การเป็นสิ่งสำคัญของการเติบโตของธุรกิจ กระบวนการของการมุ่งสู่ความเป็นทางการ (formal) ขึ้นตอนบรรลุสู่ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เมื่อมองจากมุมมองทางเศรษฐกิจ และมุมมองในด้านการบริหารจัดการธุรกิจ

ในประเด็นสำคัญเรื่อง “การถ่ายโอนหรือการเปลี่ยนผ่าน”(transition) จากธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัวไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาเป็นอย่างมาก ในเรื่องนี้ Drucker (1999) ได้สนใจประเด็นเรื่องการถ่ายโอนหรือเปลี่ยนผ่านธุรกิจ เช่นเดียวกัน แต่เขามุ่งเน้นไปที่ความยากลำบากในการจัดการเพื่อมุ่งการเติบโตของธุรกิจ กิจกรรมการจัดการ มีความสัมพันธ์กับขนาดธุรกิจ วิวัฒนาการของธุรกิจ และที่สำคัญคือ ความเชื่อมโยง ระหว่างผู้ประกอบการกับพฤติกรรมองค์กร โดย Drucker (1999) เห็นว่า

ขนาดธุรกิจไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจหรือทิศทางการเติบโต ของธุรกิจ และไม่มีผลต่อปัญหาการจัดการพื้นฐานของผู้จัดการ ไม่มีผลต่อการทำงานหรือผู้ปฏิบัติงาน แต่ขนาดธุรกิจมีผลต่อการขยาย ธุรกิจไปสู่ความยิ่งใหญ่ และรูปแบบโครงสร้างการจัดการ ขนาดธุรกิจแบบ หนึ่งเหมาะสมกับพฤติกรรมจัดการองค์การแบบหนึ่ง และสำคัญ มากกว่าขนาดของมันเอง ที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ขนาดที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม นั่นคือการเติบโต

ในธุรกิจขนาดเล็ก ใ้ใช้ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของจะต้องทำงานอย่าง หนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การทุกอย่าง แต่จะต้องรู้จักการกระตุ้น พนักงานขายหรือฝ่ายผลิต เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สิ่งนี้หมายความว่าจัดการองค์การอย่างไรจึงจะดีที่สุด

เมื่อมองที่ขั้นตอนการถ่ายโอนสู่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น เรื่องนี้เป็น ประเด็นสำคัญของการจัดการองค์การ เพราะความสามารถที่จำกัดในการ

16 การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

แก้ปัญหา การจัดการองค์การในขั้นตอนการถ่ายโอนธุรกิจเปลี่ยนผ่านไป
สู่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น ซับซ้อนขึ้น เป็นเรื่องที่ยากลำบาก และยังเป็นขั้นตอน
ที่ไม่มีชื่อของผู้ก่อตั้งเพื่อใช้ในการสร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้าอีกต่อไป
อันเนื่องมาจากขนาดขององค์การที่ใหญ่โตและซับซ้อนมากขึ้นนั่นเอง (Drucker,
1999: Chapter 14)

Chandler (1980) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสำเร็จของการจัดองค์การ โดยมองที่
ความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์องค์การและโครงสร้างองค์การ โดยงานวิจัยของเขาได้เน้นการ
ทดสอบสมมติฐานการเติบโตขององค์การ ผลงานวิจัยของ Chandler (1980) ที่ว่ากลยุทธ์องค์การ
ที่สำคัญต่อการเติบโตคือ กลยุทธ์การวิวัฒนาการขององค์การ

วิวัฒนาการขององค์การเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้ง จากธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัว
มีผู้ประกอบการเพียงคนเดียวหรือสองคน ไม่มีโครงสร้างองค์การ การจัดการองค์การมอง
เพียงแค่ว่าประสิทธิภาพของธุรกิจ เผลอหน้ากับภาวะกดดัน โครงสร้างเป็นแบบตามหน้าที่ถูก
ดัดแปลงไปสู่โครงสร้างการตั้งองค์การแบบไม่เป็นทางการในแนวตั้ง เป็นการจัดการแบบศูนย์กลาง
อำนาจ (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) เป็นต้น (Hall , 1972; Daft, 2001)

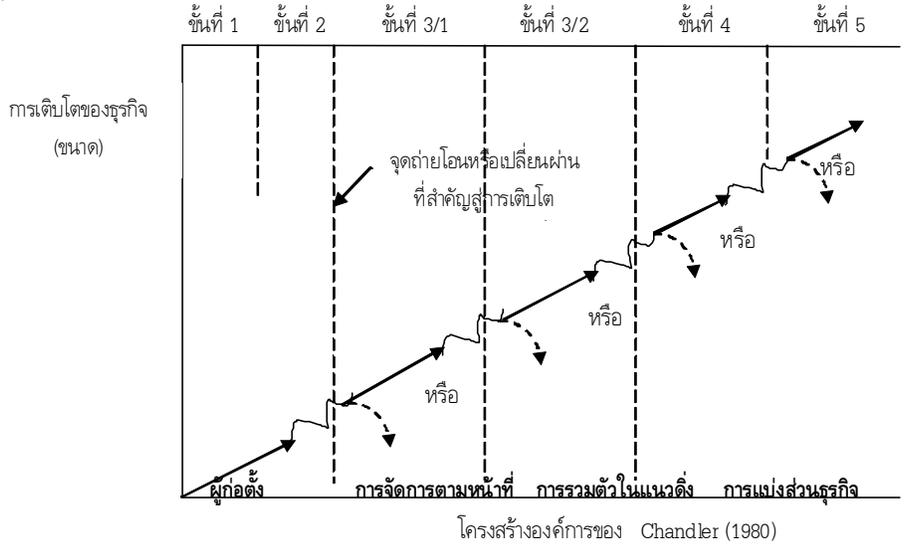
ขณะที่ Chandler (1980) มุ่งอธิบายองค์การขนาดใหญ่ Churchill and Lewis (1983)
ได้มุ่งศึกษาองค์การขนาดเล็ก ผู้ประกอบการคนเดียว โดยพวกเขาได้สร้างแนวคิดการอธิบาย
การเติบโตของธุรกิจขนาดเล็กออกเป็น 5 ขั้นตอน โดยการเริ่มต้นจากผู้ตั้งธุรกิจซึ่งไม่มีการจัดการ
แบบเป็นทางการ ไม่มีโครงสร้างองค์การ มีหลายบทบาทหน้าที่ในธุรกิจ ทั้งงานการจัดการและเป็น
ที่เลี้ยงผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจด้วยในเวลาเดียวกัน และขั้นเริ่มต้นธุรกิจนี้เป็นขั้นที่ชื่อว่า ธุรกิจจะถ่ายโอน
สู่รุ่นต่อไป หรือเปลี่ยนผ่านไปสู่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นได้หรือไม่ ธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ เห็นได้ชัดว่า
มีการนำทรัพยากรมาใช้เพื่อการเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะที่ Churchill
and Lewis (1983) อธิบายถึงผลสำเร็จของธุรกิจจากการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล Chandler (1980) กลับเห็นว่าตัวผู้ประกอบการหรือผู้ก่อตั้งธุรกิจคือปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของขั้นตอนการถ่ายโอนหรือเปลี่ยนผ่านไปสู่ธุรกิจที่เติบโตใหญ่ขึ้น ความต้องการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นทางการเป็นสิ่งสำคัญกว่าการจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ หมายความว่าเมื่อธุรกิจก้าวสู่การเติบโตในขั้นตอนที่ 2 แล้ว ความจำเป็นในการใช้เงินลงทุนขยายกิจการยังมีความสำคัญน้อยกว่าทักษะความเชี่ยวชาญในการจัดการ และการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้กลายมาเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ผลการเปลี่ยนถ่ายสู่ขั้นการเติบโตในขั้นที่สองคือโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ และมีการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นส่วน ๆ ชัดเจนมากขึ้น

ทั้ง Churchill and Lewis (1983) และ Chandler (1980) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรด้วยขนาดองค์กรที่เริ่มใหญ่ขึ้น เติบโตขึ้น ซึ่งท้าทายองค์กรให้ปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อเติบโตหรือแม้แต่ล้มเหลว ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด โครงสร้างและการจัดการเป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องพิจารณาให้ความสำคัญอย่างยิ่ง การเปลี่ยนถ่ายจากผู้ก่อตั้งสู่โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนขึ้น ต้องการการประหยัดจากขนาดและประสิทธิภาพ ความต้องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรที่เป็นทางการ และรูปแบบของการจัดการของผู้บริหาร เริ่มเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรจากการปรับเปลี่ยนจากองค์กรที่ขาดโครงสร้างสู่องค์กรที่มีโครงสร้างที่ชัดเจนมากขึ้น ลักษณะการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านสู่ขั้นต่าง ๆ ของธุรกิจ จากธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัวสู่ขั้นตอนการเติบโตในขั้นต่าง ๆ จนกระทั่งเติบโตใหญ่กลายเป็นธุรกิจระดับโลก แสดงให้เห็นในภาพที่ 1

Solymossy (2000) ได้ประสมประสานงานวิจัยตามแนวคิดของ Churchill and Lewis (1983) กับ Chandler (1980) เขาด้วยกัน ถึงแม้ว่าการอธิบายการเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจขนาดเล็ก ๆ ที่ก่อตั้งขึ้นโดยบุคคลเพียงไม่กี่คนสู่ การจัดการตามหน้าที่ในขั้นตอนการเติบโตที่ 3/1 การรวมตัวในแนวดิ่ง (vertical integrated) ในขั้นที่ 3/2 และการแบ่งส่วนธุรกิจ (divisional) อย่างเป็นทางการเป็นส่วนในขั้นตอนที่ 4 และ 5 ซึ่งอธิบายถึงธุรกิจที่มีการเติบโตสู่ความยั่งยืน (sustainable) แต่ก่อนที่ Solymossy (2000) จะอธิบายการค้นพบของเขา เรื่องการถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจ ไม่มีคนกล่าวถึงมาเกือบครึ่งศตวรรษ งานวิจัยที่ออกมามักมุ่งศึกษาความสำเร็จของธุรกิจจากตัวบุคคลหรือลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการหรือแม้แต่โครงสร้างและการจัดการภายในองค์กร แต่ไม่มีใครมีนักวิชาการสนใจค้นหาการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้องเติบโตใหญ่ขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล

ขั้นตอนการเติบโตของธุรกิจของ Churchill and Lewis



ภาพที่ 1: การประสมประสานทฤษฎีการเติบโตของธุรกิจ ของ Churchill and Lewis (1983) กับ Chandler (1980)

ที่มา: Solymossy (2000: 7)

ข่าวสารเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการจัดการและพฤติกรรมมองการณ์มากขึ้น ปัจจัยที่สำคัญของความสามารถในการอยู่รอดในขั้นตอนที่หนึ่งคือขั้นตอนการเริ่มธุรกิจสู่ขั้นตอนการถ่ายโอนไปสู่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น ผู้นำคนใหม่ภายในองค์กรใหม่ที่ใหญ่และซับซ้อนขึ้น มีความเป็นพลวัตสูงขึ้น แต่กลับพบว่าไม่มีการศึกษาวิจัยว่า ทำอย่างไรจึงจะเข้าใจกระบวนการและลักษณะเฉพาะเจาะจงของโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ได้ข้อมูลและนำมาวางแผนการจัดการ และแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อนำธุรกิจไปสู่การเติบโตและส่งผ่านไปยังขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องที่ละขั้น ทีละขั้น จนไปสู่ขั้นตอนสุดท้ายที่เรียกว่า “ยั่งยืน” (sustain)

3.กรอบแนวคิด

การถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจ (transition) หมายถึง กระบวนการซึ่งเปลี่ยนสถานภาพองค์กรจากลักษณะหนึ่งสู่อีกลักษณะหนึ่ง เช่น ขนาดที่ใหญ่ขึ้น ผู้นำคนใหม่ การบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ เป็นต้น (Chandler, 1980) บทความนี้จะนำคำจำกัดความนี้มาใช้อธิบายประกอบการศึกษาด้วยเหตุผลที่การถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจเป็นความต้องการขององค์กรและผู้นำองค์กร องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงในขนาด จากขนาดเล็ก ๆ ไปสู่ขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ มีโครงสร้างการจัดการเปลี่ยนไป เช่น จากผู้ประกอบการคนเดียวสู่การมีโครงสร้างตามหน้าที่ ต้องการพฤติกรรมทักษะการจัดการจาก CEO ที่แตกต่างจากเดิมออกไป ทฤษฎีแบบ “mezzo” คือการรวมกันของทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรมองค์กร (organization behavior) เข้าด้วยกันเพื่ออธิบายในบทความนี้

งานที่ตรงกับบทความนี้ของ Jaques (1986) ได้ชี้ให้เห็นระดับความแตกต่างของความสามารถในการจัดการในองค์กรที่ใหญ่ขึ้นและมีความซับซ้อนขึ้นคือ องค์กรมีชั้นการบังคับบัญชาหลาย ๆ ชั้นขึ้น เป็นทางการสูงมากขึ้นตามขนาดองค์กรและการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งเขาเรียกว่า “ความสามารถแบบเชาว์ปัญญา” นอกจากนี้ Hayes and Wheelwright (1979) ได้เสนอวิธีการแบบขั้นบันไดไปสู่การพัฒนากลยุทธ์และเป็นผลต่อการจัดโครงสร้างองค์กร บนความเข้าใจพื้นฐานของการกำหนดเป้าหมายขององค์กร Hayes and Wheelwright (1979) เห็นว่าความจำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยใช้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นทำให้ไปสู่การบรรลุพันธกิจ (mission) อย่างไรก็ดี Jaques (1993) ยังกล่าวถึงภาวะผู้นำในการจัดการที่จำเป็นด้วยว่าโครงสร้างและกระบวนการ วิธีการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการเติบโตขององค์กร นำมาซึ่งระดับผลการประกอบการที่สูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งหมายถึงระดับขั้นของการจัดการเพื่อให้บรรลุความต้องการขององค์กร ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในงานของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละลำดับขั้นด้วย ซึ่งถือว่าเป็นทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ในปัจจุบัน ในงานวิจัยของ Jaques (1993) ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงความเครียดที่ผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เมื่อผู้ก่อตั้งในธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัวได้รับการท้าทายกับบทบาทของนักบริหารองค์กรขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น

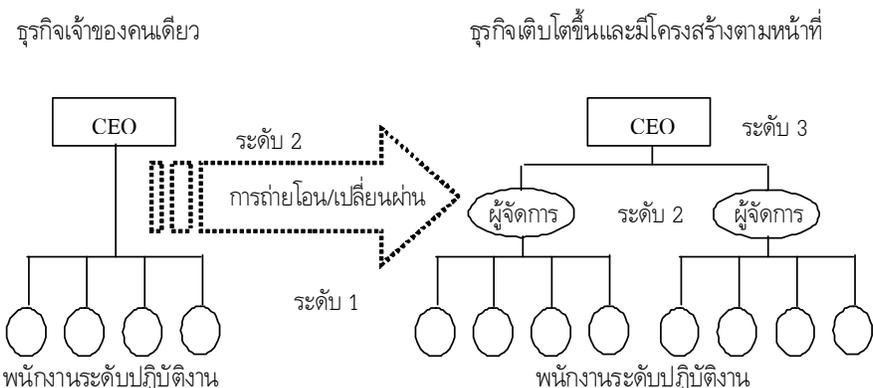
ตารางที่ 1: การวิเคราะห์การถ่ายโอนงานของ CEO

กระบวนการ	ลักษณะงาน						ความรู้พิเศษ						ทักษะพิเศษ						ประสบการณ์พิเศษ									
	ทำด้วยตนเอง			ทำผ่านบุคคลอื่น			ทำด้วยตนเอง			ทำผ่านบุคคลอื่น			ทำด้วยตนเอง			ทำผ่านบุคคลอื่น			ทำด้วยตนเอง			ทำผ่านบุคคลอื่น						
	-	N	+	-	N	+	DH	L	A	M	DH	L	A	M	T	PA	DT	TW	PA	D	DH	L	A	M	D	L	A	M
ระดับงาน																												
เทคโนโลยี																												
การบริหารและการเงิน																												
การวิเคราะห์ธุรกิจ																												
องค์การ การประสานงาน การจูงใจภาวะผู้นำ																												

ที่มา: Penna, 2000

(-) Negative , N Neutral, (+) Positive, PAWD Pays attention when doing them
 DH Does not have , L Little ,A Average, M Much DTWD Does not think when doing them
 TWD Thinks when doing them DH Does not have , L Little, A Average , M much

จากตารางที่ 1 Penna (2000) ได้สนับสนุนความต้องการที่จะให้วิเคราะห์พฤติกรรมของ CEO ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ Penna(2000) อธิบายไว้ว่า CEO ในธุรกิจขนาดเล็ก เช่น ธุรกิจครอบครัว มักสั่งการด้วยวาจา และมุ่งประสิทธิผลในมุมมองแคภายในธุรกิจ งานส่วนใหญ่กระทำด้วยตนเอง CEO ในธุรกิจขนาดเล็กเหล่านี้มักมีแนวทางในการจัดการและสั่งการไม่ชัดเจน เพราะมักเป็น CEO ที่เริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ๆ ความสำเร็จของงานขึ้นกับการจัดการพื้นฐานทั่ว ๆ ไป มาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นเป็นที่ต้องการในขั้นตอนการเติบโตนี้ จึงไม่น่าแปลกใจที่ธุรกิจขนาดเล็กอย่างธุรกิจครอบครัวบางธุรกิจได้ก้าวสู่ขั้นตอนการเติบโตผ่านการถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านสู่การเติบโตยิ่งใหญ่ขึ้นไปสู่การจัดการที่เป็นทางการและมีมาตรฐานในการทำงานบางอย่าง เช่น การจัดการด้านเทคโนโลยี การบริหารและการเงิน การจัดการองค์การ การประสานงาน ซึ่งจำเป็นต้องกระทำผ่านผู้ใต้บังคับบัญชาตามลักษณะที่สำคัญของงานนั้น ๆ อย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ



ภาพที่ 2: การถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจจากเจ้าของคนเดียวสู่ธุรกิจที่เติบโต
ที่มา : Penna, 2000

ในงานวิจัยอีกหลาย ๆ เรื่องได้เสนอแนะว่า เจ้าของธุรกิจที่ได้พัฒนาความสามารถที่จำเป็นในการบริหารจัดการงานในธุรกิจ และมีกระบวนการพัฒนาองค์การในด้านโครงสร้างเพื่อมุ่งสู่การเติบโตของธุรกิจ ซึ่งสามารถนำพาธุรกิจเติบโตก้าวหน้าผ่านขั้นที่ 2 ปรากฏดังภาพที่ 2

ข้อสังเกตในการวิเคราะห์เรื่องพลวัตรของการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านธุรกิจแต่ละขั้น ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ควรจะต้องรวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อเวลาที่ผ่านไปด้วย (เช่น ความสัมพันธ์ของ CEO กับ พนักงาน เป็นต้น) เมื่อธุรกิจมีการถ่ายโอนสู่ขั้นการเติบโตต่าง ๆ ความสัมพันธ์ในระดับปัจเจกบุคคลกับองค์กร ก็มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ปัจจัยแรก วิวัฒนาการความเป็นทางการ (evolution of formalization) เช่น CEO จะจัดทำเอกสารในการทำงานที่จำเป็นและสำคัญต่อการทำงานขึ้น เช่นแบบการวิเคราะห์การทำงาน (job analysis) นโยบาย แผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น และบันทึกไว้ภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงกับการยอมรับมิติของความเป็นทางการและความเป็นมาตรฐาน (standardization) ขององค์กร

ปัจจัยที่สอง การแบ่งหน้าที่ (delineation of functions) นอกเหนือจากการกำหนดและรายการที่แสดงภาระงานที่ CEO กำหนดไว้แล้ว ในเรื่องของเวลาที่ผู้คิดให้กับการทำงานในแต่ละหน้าที่ Drucker (1999) ได้ชี้ให้เห็นว่า CEO ของธุรกิจที่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจะทำงานหลาย ๆ อย่างไปพร้อม ๆ กัน รวมถึงการหาพบและติดต่อลูกค้าเองด้วย ภาระงานได้แสดงไว้ในตารางที่ 1 ซึ่งสร้างโดย Penna

(2000) ที่ระบุว่าปัจจัยสำคัญภายในช่วงเวลาการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านธุรกิจ ในช่วงเริ่มต้นเพื่อไปสู่การเติบโต พบว่าเป็นปัญหาที่ CEO ผู้ก่อตั้ง ทำงานทั้งด้านการจัดการและงานในหน้าที่มากขึ้นไปกว่าเดิม ความสามารถที่เขามี และเป็นปัจจัยที่ถ่วงธุรกิจไม่ให้ผ่านไปสู่ช่วงการเติบโตได้

ปัจจัยที่สาม การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของ CEO ความต้องการการเอาใจใส่ของ CEO และการร่วมมือในการทำงานอาจจะก่อให้เกิดการ “จุดฉนวน” ของผู้จัดการในระดับกลางขององค์กรขึ้นได้ เมื่อความต้องการของผู้ก่อตั้งหรือผู้ประกอบการเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการเติบโตของธุรกิจ มีความมุ่งมั่นจนกระทั่งละเลยความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับกลาง ดังนั้นเมื่อองค์กรขยายใหญ่ขึ้น ความสัมพันธ์และการจูงใจของ CEO ที่มีต่อผู้จัดการระดับล่าง ๆ ลงมาอาจมีน้อยลงตามการขยายตัวขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อก้าวการเติบโตเข้าสู่ช่วงการเติบโต

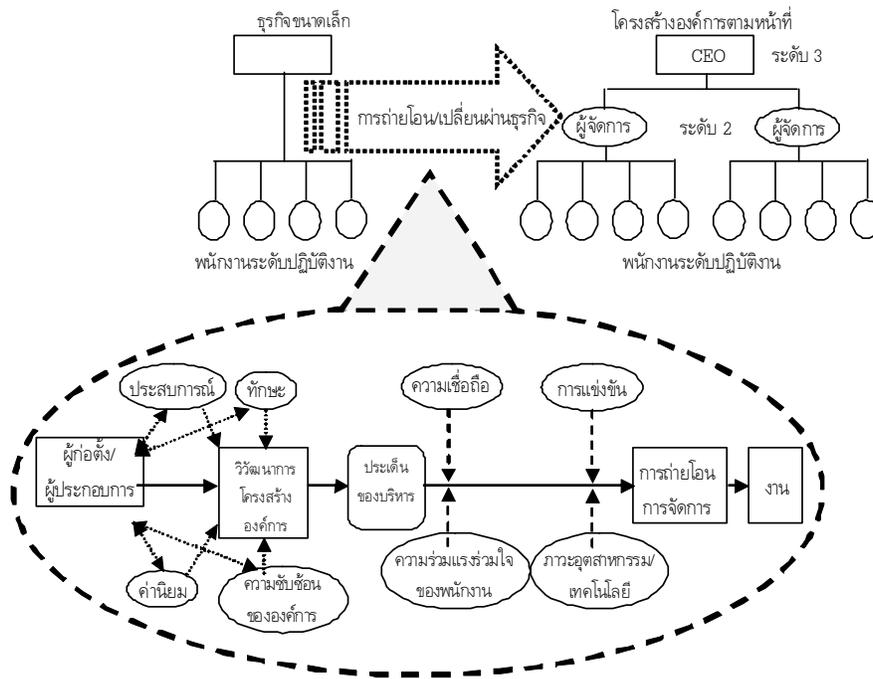
ปัจจัยที่สี่ Jagues (1993) และ Hayes and Wheelwright (1979) ได้กล่าวว่า ความรู้ความเข้าใจของ CEO ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่องค์กรที่ขยายใหญ่ขึ้นเติบโตขึ้น “วิธีคิด” ของ CEO ควรจะเปลี่ยนไปจากเดิม จากธุรกิจขนาดเล็กกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้น การปรับเปลี่ยน “วิธีคิด” โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนจัดการโครงสร้างองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การวัดและควบคุมผลการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องถูกกำหนดขึ้นโดย CEO ระดับการบริหารจัดการแบบใหม่ที่แตกต่างจากแบบเดิม จะต้องนำมาใช้ในองค์กรที่ผ่านสู่การเติบโตนี้ แนวคิดการจัดการของผู้ก่อตั้งในธุรกิจครอบครัว อาจถูกปรับเปลี่ยนเป็นแนวคิดใหม่ทั้งเรื่องการวางแผน การวัดและการควบคุมธุรกิจ ตามการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจัยที่ห้า การพัฒนากระบวนการเชิงกลยุทธ์ (The Developments of Strategic Processes) เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น การพัฒนากระบวนการเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่ CEO จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ความสำเร็จของธุรกิจเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนโอนสู่ธุรกิจที่เติบโตใหญ่ขึ้นกับความสามารถของ CEO ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ โดยสามารถถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้แก่ผู้บริหารและปฏิบัติงานได้ ทั้งให้เกิดการรวมสานต่อให้สิ่งที่กล่าวข้างต้นบรรลุเป้าหมายธุรกิจให้ได้ด้วยโดยการถ่ายทอดค่านิยม (values) ที่สำคัญของ CEO สู่คนรุ่นใหม่ที่เป็นสมาชิกครอบครัวและไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเพื่อให้สานต่อค่านิยมหลักขององค์กร ในกรณีที่องค์กรนั้นเป็นธุรกิจครอบครัวและก้าวผ่านการเป็นธุรกิจที่เติบโตใหญ่และมีความซับซ้อนในโครงสร้างองค์กรและการจัดการที่มากขึ้น คุณค่าเหล่านี้อาจมีความสำคัญมากเพียงพอต่อการนำไปกำหนดกระบวนการเชิงกลยุทธ์จากคนรุ่นหนึ่งสู่อีก

รุ่นหนึ่งและสร้างความสำเร็จในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่ธุรกิจจะก้าวผ่านสู่การเติบโตไปในแต่ละขั้น และไปถึงจุดที่เรียกว่าเกิดความยั่งยืน

4. อิทธิพลที่มีต่อความไม่แน่นอนของธุรกิจ

กรอบแนวคิดของการก้าวสู่การเติบโตที่ยั่งยืน แม้ว่าจะเสนอให้เห็นได้ง่าย แต่ในความเป็นจริง การส่งผ่านธุรกิจสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่องในขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วยังคงมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจไปยังรุ่นต่อ ๆ ไป อีกด้วย



ภาพที่ 3: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่การเติบโต
ที่มา: Penna, 2000

24 การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

ค่านิยมของผู้ก่อตั้ง ประสบการณ์ และทักษะความชำนาญพิเศษ และความซับซ้อนขององค์กร เป็นสิ่งที่ตามมาของวิวัฒนาการโครงสร้างองค์กรที่ใหญ่ขึ้น เป็นพลังขับเคลื่อนตั้งแต่ช่วงก่อตั้งธุรกิจจนถึงขั้นการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ ความเชื่อถือในผู้นำขององค์กร ความร่วมแรงร่วมใจของพนักงานในองค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน อุตสาหกรรมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับCEO ที่จะต้องทำการถ่ายโอนการจัดการธุรกิจและงานไปยังผู้จัดการในระดับรอง ๆ ลงไปซึ่งต้องสัมพันธ์กับการเติบโตของธุรกิจ และเป็นจุดเปลี่ยนผ่านหรือฉนวนไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการส่งผ่านธุรกิจไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น วิวัฒนาการโครงสร้างองค์กรที่มีอิทธิพลของอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีเข้ามากระทบและมีปฏิสัมพันธ์ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงบวกและลบ (Perrow, 1967) ผลิตภัณฑ์และพฤติกรรมมารีโคคของลูกคา (Woodward, 1965) และวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ (Hayes and Wheelwright, 1979) ซึ่งนับว่าจะสั้นลงเรื่อย ๆ CEO จำเป็นต้องเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา และเผชิญ กับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้อย่างรอบคอบและระมัดระวัง

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ความรู้ ค่านิยม ทักษะและความสามารถของ CEO มีผลต่อเกณฑ์การตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกธุรกิจ ปัจจัยภายในอันได้แก่ความสามารถของพนักงาน ผู้บริหาร การอุทิศทุ่มเทกายใจในการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอก อาทิ ภาวะอุตสาหกรรมหรือเทคโนโลยีซึ่งมีอิทธิพลต่อธุรกิจ และปัจจัยด้านการแข่งขันที่กระทบต่อผลการประกอบการของธุรกิจ

ปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นในภาพที่ 3 ตามลูกศรที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีผลต่อบัณฑิตที่กล่าวไปแล้วข้างต้นทั้ง 5 บัณฑิต

5. สรุป

บทความนี้นำเสนอทฤษฎีการถ่ายโอนธุรกิจและกรอบแนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการที่เป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจขนาดเล็กโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีสมาชิกในครอบครัวเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งและดำเนินธุรกิจเป็นผู้ประกอบการ ต่อจากนั้นเมื่อธุรกิจมีการเติบโต การถ่ายโอนธุรกิจไปสู่โครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อนยุ่งยากมากขึ้น ต้องใช้วิธีการบริหารจัดการรูปแบบที่แตกต่าง

จากเดิมออกไป ทั้งการวางแผน การจัดการเชิงกลยุทธ์ การควบคุม และการจัดการภายในองค์กรระหว่าง CEO และผู้จัดการในระดับต่าง ๆ การถ่ายโอนธุรกิจจากธุรกิจเล็ก ๆ สู่อุตสาหกรรมที่มีขนาดโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการมากขึ้น ลำดับการบังคับบัญชาชัดเจนมากขึ้น ช่วงการถ่ายโอนธุรกิจสู่รุ่นต่อไป ไม่ว่าจะเป็สมชิกครอบครัวหรือไม่ เป็นความยากลำบากเพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะพลวัตธุรกิจ ที่ต้องการการจัดการโครงสร้างองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเติบโตของธุรกิจต่อไป และบรรลุผลสำเร็จที่ยั่งยืน การศึกษาจึงเป็นการชี้ให้เห็นถึงเรื่องดังกล่าวโดยใช้พื้นฐานงานวิจัยของ Penna (2000) เป็นกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายว่า “อะไร” คือปัจจัยสำคัญในการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวไปสู่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นสู่ CEO คนใหม่ที่มีวิธีการจัดการที่เหมือนหรือแตกต่างจาก CEO คนเดิมที่เป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจ การศึกษาต่อจากการศึกษาี้ควรศึกษาว่าการถ่ายโอนธุรกิจมีลักษณะ “อย่างไร” จึงจะทำให้ธุรกิจครอบครัวที่มีการเปลี่ยนผ่านสู่โครงสร้างที่ซับซ้อน และ CEO ที่อาจเป็น “มือใหม่” ในการจัดการธุรกิจ และ CEO คนเดียวกันนี้ควรมีกลยุทธ์อะไรเพื่อให้เกิดการเติบโตที่ยั่งยืน รูปแบบการกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัวและมีการถ่ายโอนสู่คนรุ่นต่อไปกลายเป็นธุรกิจที่เติบโตในระดับภูมิภาค หรือระดับสากล ควรมีการปรับปรุงและใช้กลยุทธ์อะไรบ้างและอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- Baum, J. Robert, Edwin A. Locke, and Shelley A. Kirkpatrick. 1998. "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms." *Journal of Applied Psychology* 83,1: 43-54.
- Chandler, Alfred D. 1980. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Churchill, N. C. and Lewis, V. L. 1983. "Entrepreneurship Research: Directions and Methods." *Family Business Review* 3 (30): 225-244.
- Daft, Richard L. 2001. *Organization Theory and Design*. South-Western: Cincinnati. OH.
- Drucker, Peter F. 1999. *Practice of Management*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Fenn, Donna. 1996. *Breakthrough Leadership: Higher Ground*. Inc.,18, 5:92-99.
- Fan, Joseph P. H. 2006. *Paradigms of Family Business Issues: Key Findings on Succession in Asian Family Business*. Forum and Workshop for Family and Closely-held Businesses, Hong Kong. October.
- Hall, Richard D. 1972. *Organizations: Structure and Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hayes, Robert H., and Steven C. Wheelwright. 1979. "Link Manufacturing Process and Product Life Cycles." *Harvard Business Review* 57, 1: 133-140.
- Ibrahim, A.B; Soufani, K. and Lam, J. 2001. *A Study of Succession in a Family Firm*. FamilyIreland. National Competitiveness Council. 1999. *Annual Competitiveness Report*. Dublin: Stationery Office.

เอกสารอ้างอิง

- Jaques, Elliott. 1986. "The Development of Intellectual Capability: A Discussion of Stratified Systems Theory." *Journal of Applied Behavioral Science* 22, 4: 361-383.
- Jaques, Elliott. 1993. *Discussions between Jaques Elliot and Atilio Penna*: (October) Buenos Aires, Argentina
- Johnson, Kerry L. 1989. "Building Your Management Skills." *Managers Magazine* 64, 7: 21-23.
- Lee, Paula Munier. 1989. "Growing Pains." *Small Business Reports* 14, 7: 34-37.
- Miller and Friesen. 1984. "Archetypes of Organizational Transition." *Administrative Science Quarterly* 25, 2: 268-299.
- Olson, Philip D., & David E. Terpstra. 1992. Organizational Structural Changes: Life-Cycle Stage Influences and Managers' and Interventionists' Challenges. *Journal of Organizational Change Management* 5, 4: 27-40.
- O'Neill, Hugh M. 1983. "How Entrepreneurs Manage Growth." *Long Range Planning* 16, 1: 116-233.
- Osborne, Richard L. 1994. "The Myth of the Renaissance Man: The Balance Between Enterprise and Entrepreneur." *Review of Business* 15, 3: 36-40.
- Penna, Atilio A. 2000. "Understanding the Nature of Work in Small Business: Development of the CEO's Skills in the Small Business." paper presented at the *Joint USASBE / SBIDA International Conference*. San Antonio. TX. February 16.
- Perrow, Charles. 1967. "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations." *American Sociological Review* 32: 194-208.

เอกสารอ้างอิง

- Poutziouris, P. 2000. "Venture Capital and Small-Medium Sized Family Companies: An Analysis from the Demand Perspective." in *Tradition or Entrepreneurship in the New Economy? Academic Research Forum Proceedings*. 11th Annual World Conference, London.
- Schumpeter, Joseph A. 1983. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Stevens, Mark. 1988. "Guiding a Business Through Its Life Cycles." *D & B Reports* 36, 3: 48-49.
- Solomossy, Emeric. 2000. "Sustainable Growth for the Small Business: A Theory of Organizational Transition." *Family Business Review* 6:10-16.
- Wang, Y. and Poutziouris, P. 2000. "Michael Stone Ltd; Balancing Family Tradition with Entrepreneurial Growth." Pp. 137-145 in *The Growing Business Handbook*, ed. Jolly, A. London: Kogan Page.
- Waldrop, Heidi. 1987. "How to Manage a Growing Company." *Working Woman* 12, 4: 39-42.
- Woodward, Joan. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.