ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

อำพล นววงศ์เสถียร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2551

ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

อำพล นววงศ์เสถียร
คณะรัฐประศาสนศาสตร์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

ศาสตราจารย์.....ประธานกรรมการ
(ดร.ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์)

รองศาสตราจารย์ .....กรรมการ
(ดร.มนตรี โสคติยานุรักษ์)

ศาสตราจารย์ .....กรรมการ
(ดร.พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ)

รองศาสตราจารย์ .....กรรมการ
(ดร. กัลยานี ภาคอัต)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นายอำพล นววงศ์เสถียร
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2551

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 3) สร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน

งานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวที่ผ่านมายังมีน้อยมาก การศึกษานี้เริ่มต้นจากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเพื่อนำมากำหนดสมมติฐานวิจัย และให้ความสำคัญกับการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและกรณีศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ หน่วยวิเคราะห์คือธุรกิจครอบครัวที่มีชื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเชิงสำรวจเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนจำนวน 101 บริษัท และเติบโตแต่ไม่ยั่งยืนจำนวน 71 บริษัท

ผลการศึกษาพบว่าความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ และคณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

การศึกษานี้ได้แนะนำว่า 1) ผู้ก่อตั้ง และ/หรือ ทายาทรุ่นต่อมาที่ดำรงตำแหน่งผู้นำของธุรกิจครอบครัว ควรมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้สมาชิกในครอบครัวร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ควรมีการจัดการธุรกิจแยกออกจากครอบครัวอย่างเด็ดขาด ควร

มีแผนการบ่มเพาะทายาทธุรกิจให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจอย่างเพียงพอไม่น้อยกว่า 5 ปี ก่อนการเข้าดำรงตำแหน่งระดับสูงในธุรกิจครอบครัว 2) ควรมีแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มีการริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ และมีการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจประเภทอื่นเพื่อกระจายความเสี่ยง มีการนำธุรกิจมุ่งสู่ความเป็นสากล มีแผนการสืบทอดธุรกิจที่มีการกำหนดตัวทายาท มีการบ่มเพาะทายาทเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ธุรกิจ และแผนควรมีการหารือกันภายในคณะกรรมการครอบครัวเพื่อให้เกิดการยอมรับ ความเข้าใจและเป็นความตกลงร่วมกันในหมู่สมาชิกครอบครัว 3) ควรดำเนินการบนพื้นฐานวัฒนธรรมครอบครัว เช่น การรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว ยึดมั่นในคำมั่นสัญญาทางธุรกิจอย่างมั่นคง เหนียวแน่น 4) ควรมีการตั้งคณะกรรมการครอบครัวแยกจากคณะกรรมการบริหาร โดยคณะกรรมการครอบครัวมีหน้าที่ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก บ่มเพาะสมาชิกครอบครัวเพื่อเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว แต่ไม่ควรมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการธุรกิจครอบครัว ส่วนคณะกรรมการบริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธวิธี อย่างชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติสำหรับธุรกิจครอบครัวอย่างจริงจัง 5) ควรมีการปรับเปลี่ยนการจัดการให้ทันสมัยอยู่เสมอ สร้างและธำรงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว เพราะความสามัคคีในหมู่สมาชิกครอบครัวจะสร้างพลังอันแข็งแกร่งให้กับธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้การยึดถือคำมั่นสัญญาในธุรกิจอย่างเหนียวแน่นมั่นคง ถือว่าเป็นจุดแข็งแกร่งที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

ABSTRACT

Title of Dissertation	The Factors Affecting Sustainable Growth of Family Businesses on The Stock Exchange of Thailand
Author	Mr. Ampol Navavongsathian
Degree	Doctor of Public Administration
Year	2008

The objectives of this study are : 1) to study the factors affecting sustainable growth of family business on The Stock Exchange of Thailand 2) to analyze the factors affecting sustainable growth of family business on The Stock Exchange of Thailand and 3) to develop model of sustainable growth of Thai family business

With little research conducted in the area previously, the start point is an explanatory study, which seeks to identify relationships between the factors of family businesses and the sustainable growth of family businesses. The theoretical foundation of the study influenced the formation of the research hypotheses posed. To test the hypotheses formulated, a mail survey is conducted to focus on quantitative results, the case study and depth-interview methods are used to gather qualitative data to corroborate the quantitative findings. The unit of analysis is family business operating in Thai listed companies on The Stock Exchange of Thailand. The questionnaire-based survey is applied to a sample of 101 sustainable growth of family businesses and 71 unsustainable growth of family businesses in Thai listed companies on The Stock Exchange of Thailand.

The tentative evidence from the study suggests that family businesses have the potential to maintain sustainable growth. The notable finding of the research is that competitive advantage, family business culture, leadership, strategic management and family council and executive committee are the main factors affecting sustainable growth of family businesses.

This study suggests that 1) Founders and/or successors who are the later-generation leaders of the family businesses should play an important role in encouraging coordination among family members to successfully manage the businesses. It is recommended that business management be separated from other decisions of the family. At least 5 years of learning process and training are required before the successors take the high-ranked positions in the family businesses. This is for the successors to have sufficient knowledge and experiences to handle the family business' task. 2) Strategic plan which emphasizes on good governance and corporate social responsibility must be provided. The plan should also cover issues such as starting up of new businesses, business diversification, internationally business leading as well as succession and training plans. In making such strategic plan, consultation within family's committees is important to establish acceptation, understanding, and general agreement among the family members. 3) All processes and procedures must be taken based upon family business culture (i.e., good relationship within the family members and keeping faith in the business contract) 4) The setting up of family committee must be separated from the establishment of executive committee. While the family committee is responsible for building and managing relationship among family members, and setting up criteria for selecting and implanting family members to access and operate the family business, the executive committee must take care of setting up vision, mission, and tactic for implementation of family business. In such case, family committee should not take part in the management of family business. 5) Management should be adjusted and updated regularly to create and sustain good relationship among the family members. This will result in the strong power of the family business. In addition, keeping faith in the business contract is essential to build competitive advantages in the family business competition.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำเร็จลุล่วงได้เนื่องมาจากผู้เขียนได้รับความช่วยเหลือในการให้ข้อมูล คำปรึกษา ข้อแนะนำ ความคิดเห็นและกำลังใจจากบุคคลหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ คุณชาตรี โสภณพนิช คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ คุณวิกรม กรมดิษฐ์ คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ คุณวีระชัย ศรีขจร และรองศาสตราจารย์ ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้การศึกษาครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี โสคติยานุรักษ์ ศาสตราจารย์ ดร.พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และรองศาสตราจารย์ ดร.กัลยานี ภาคอัต อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ของผู้เขียน ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ ข้อแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อชี้แนะ ข้อแนะนำ เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ กำลังใจ และผลักดันให้ผู้เขียนมุ่งมั่นในการทำวิทยานิพนธ์นี้ให้เสร็จลุล่วงและมีความสมบูรณ์มากที่สุด

ขอขอบพระคุณ ดร.สมศักดิ์ รุ่งเรือง อธิการบดีวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการเรียนในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต แก่ผู้เขียนจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้กรุณาให้ทุนสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ คณาจารย์ทุกท่านแห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้แก่ผู้เขียน และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะรัฐประศนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างดี

อำพล นววงศ์เสถียร

ธันวาคม 2551

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย (3)

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ (5)

กิตติกรรมประกาศ (7)

สารบัญ (8)

สารบัญตาราง (16)

สารบัญภาพ (18)

สัญลักษณ์และคำย่อ (19)

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 บทนำ 1

1.2 ความสำคัญของปัญหา 2

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6

1.4 ประโยชน์ของการศึกษา 7

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม 8

2.1 พลวัตรของธุรกิจครอบครัว 8

2.1.1 บทนำ 8

2.1.2 ภูมิหลัง 8

2.1.3 ความหมายของธุรกิจครอบครัว 10

2.1.4 ลักษณะสำคัญของธุรกิจครอบครัว 16

2.1.4.1 ความเป็นเจ้าของและการควบคุม 16

2.1.4.2 ขนาดของครอบครัว 17

2.1.4.3 กลยุทธ์การจัดการและสไตล์การจัดการ 17

2.1.4.4 การประกอบการของธุรกิจ 19

2.1.4.5 วัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่การเงินของธุรกิจ 20
2.1.4.6 มุมมองในระยะยาว 20
2.1.4.7 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 22
2.1.4.8 ความท้าทายของธุรกิจ 23
2.1.4.9 การถ่ายโอนธุรกิจ 23
2.1.4.10 สรุป 25
2.2 การตรวจสอบตัวแบบ กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว 25
2.2.1 บทนำ 25
2.2.2 ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว 28
2.2.3 ประเด็นการสืบทอดธุรกิจ 28
2.2.4 ประเด็นธุรกิจครอบครัวและครอบครัว 29
2.2.4.1 ธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจ 29
2.2.4.2 การจัดการ 30
2.2.4.3 กลยุทธ์และประเด็นบรรษัทภิบาล 31
2.2.4.4 ความเป็นผู้ประกอบการ 32
2.2.5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว 33
2.2.6 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ 35
2.2.7 การกำหนดกลยุทธ์และเนื้อหา 36
2.2.7.1 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 36
2.2.7.2 กลยุทธ์และประเด็นทางสังคม 37
2.2.7.3 การสืบทอดธุรกิจ 37
2.2.7.4 ประเด็นสุดท้ายการเลือกผู้สืบทอดธุรกิจ 38
2.2.7.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 39
2.2.7.6 วัฒนธรรมครอบครัว 39
1) สมาชิกที่อยู่ในครอบครัว 40
2) ประเด็นระหว่างรุ่น 40
3) คู่แข่งขันพี่กับน้อง 41
2.2.7.7 โครงสร้างองค์การ วิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลง 42
2.2.7.8 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ 43

2.2.8 วัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว 43
2.2.9 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว 45
2.2.10 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว 51
2.2 10.1 ทฤษฎีระบบ 51
1) ขอบเขตระบบย่อยที่ไม่มีความชัดเจน 53
2) ธุรกิจครอบครัวที่มุ่งเน้นครอบครัว 53
3) ธุรกิจครอบครัวที่มุ่งเน้นการจัดการ 54
4) ธุรกิจครอบครัวที่มุ่งเน้นความเป็นเจ้าของ 55
5) ทางเลือกสู่การแก้ปัญหาของระบบย่อยทั้งสามที่ไม่ชัดเจน : การบูรณาการอย่างเหมาะสม 56
2.2.10.2 ทฤษฎีพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัว 56
2.2.10.3 ทฤษฎีตัวแทน 58
2.2.10.4 ทฤษฎีผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ 60
2.2.10.5 ทฤษฎีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ 60
1) ทฤษฎีการก่อตั้ง 60
2) กรอบแนวคิด 63
3) อิทธิพลที่มีต่อความไม่แน่นอนของธุรกิจ 67
2.2.10.6 ทฤษฎีวิวัฒนาการของบริษัทขนาดใหญ่ 68
2.2.10.7 ทฤษฎีบรรษัทภิบาล 70
2.3 การเติบโตอย่างยั่งยืน: ความหมาย ตัวแบบ วิธีการวัด 75
2.3.1 ความหมายของการเติบโตที่ยั่งยืน 75
2.3.2 ตัวแบบการเติบโตที่ยั่งยืน 76
2.3.2.1 ตัวแบบการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว 76
2.3.3 วิธีวัดการเติบโตที่ยั่งยืนของ Sindell 80
2.3.3.1 วิธีการวัดความเติบโตที่ยั่งยืนของ Garrison 81
2.3.3.2 วิธีการวัดของบริษัท DuPont 81
2.3.3.3 วิธีการวัดความเติบโตที่ยั่งยืนของ บริษัท Hewlett-Packard 81 86
2.3.3.4 วิธีการวัดของ Ross, Westerfield and Jaffe 81
2.3.3.5 วิธีการวัดอัตราการเติบโตที่ยั่งยืนของ Collins 81

2.3.3.6 วิธีการวัดอัตราการเติบโตที่ยั่งยืนของ Chrisman, Bauerschmidt and Hofer 82
2.3.3.7 วิธีการวัดผลประกอบการที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนอื่น ๆ 82
2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว 83
2.4.1 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว 83
2.4.2 ความสัมพันธ์ 84
2.4.3 ความเป็นปัจเจกบุคคล 85
2.4.4 ธุรกิจ 86
2.4.5 ปัจจัยและกระบวนการ 88
2.4.6 การสื่อสาร 89
2.4.7 จิตวิทยา 89
2.4.8 การเตรียมทายาทเพื่อรับการถ่ายโอนธุรกิจ 90
2.4.9 ค่านิยม 91
2.4.10 วัฒนธรรมองค์การธุรกิจและครอบครัว 92
2.4.11 ระบบการจัดการ 93
2.4.12 การเงิน 93
2.4.13 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 94
2.4.14 ปูมหลังธุรกิจครอบครัว 95
2.4.15 บรรษัทภิบาล 95
2.4.16 การวางแผนด้านกลยุทธ์ 97
2.5 งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 97
2.5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับพลวัตรของธุรกิจครอบครัว 100
2.5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว 103
2.5.3 งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว 105
2.5.4 งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมครอบครัว 112
2.5.5 งานวิจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว 115
2.6 แนวคิดในการอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว 117
2.6.1 ภาวะผู้นำธุรกิจครอบครัว 119
2.6.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว 119
2.6.3 คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว 119

2.6.4 วัฒนธรรมครอบครัว 119
2.6.5 ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว 119
บทที่ 3 กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย 121
3.1 บทนำ 121
3.2 คำถามวิจัย 121
3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย 122
3.3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 122
3.3.2 ขอบเขตการศึกษา 124
3.4 การออกแบบการวิจัย 124
3.4.1 หน่วยวิเคราะห์ 125
3.4.2 วิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ 128
3.5 วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า 131
3.6 ระเบียบวิธีวิจัย 134
3.6.1 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ 134
3.6.1.1 การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ 134
3.6.1.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง 135
3.6.1.3 การรวบรวมข้อมูล 136
1) แบบสอบถาม 136
2) การสำรวจเพื่อทดสอบมาตรวัด 137
3) การจัดการเกี่ยวกับแบบสอบถาม 138
4) อัตราตอบกลับแบบสอบถาม 139
5) อัตราการไม่ตอบกลับ 139
3.6.1.4 ตัวแปรและนิยามปฏิบัติการ 140
1) ตัวแปร 140
(1) ตัวแปรตาม 140
(2) ตัวแปรอิสระ 140
2) นิยามศัพท์ 140
(1) ธุรกิจครอบครัว 140
(2) การเติบโตของธุรกิจครอบครัว 141
(3) ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว 141

(4) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว 141
(5) คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร 141
(6) วัฒนธรรมครอบครัว 141
(7) ความได้เปรียบในการแข่งขัน 142
3) นิยามปฏิบัติการ 142
(1) ธุรกิจครอบครัว 143
(2) ผู้มีอำนาจควบคุม 144
(3) การเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน 144
(4) ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว 144
(5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว 145
(6) คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร 145
(7) วัฒนธรรมครอบครัว 145
(8) ความได้เปรียบในการแข่งขัน 145
3.6.1.5 สมมติฐานการวิจัย 146
3.6.1.6 การวิเคราะห์ 146
1) การวิเคราะห์ทางสถิติ 146
(1) สถิติสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ 147
ขั้นการพรรณนา 147
ขั้นการวิเคราะห์ 147
ขั้นการวิเคราะห์เพื่อสร้างตัวแบบ 148
3.6.1.7 การทดสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ 150
1) ความเชื่อถือได้ 150
2) ความถูกต้อง 152
3.6.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ 155
3.6.2.1 การเลือกตัวอย่าง 155
3.6.2.2 การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ 159
1) การสัมภาษณ์เชิงลึก 159
2) การวิเคราะห์เอกสาร 159
3) กรณีศึกษา 159
(1) ทางเลือกกรณีศึกษา 160

(2) ขั้นตอนไปสู่การมีอคติในกรณีศึกษา 160
(3) กระบวนการสัมภาษณ์ 160
4) การทดสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ 161
5) วิธีที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 161
6) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ 162
3.7 สรุป 164
บทที่ 4 ผลการวิจัย 166
4.1 บทนำ 166
4.2 ภูมิหลังของธุรกิจครอบครัวที่ได้จากการวิจัยเชิงสำรวจ 168
4.2.1 การนิยามธุรกิจครอบครัว 169
4.3 ภูมิหลังส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก 179
4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว 181
4.4.1 ผลการวิจัยเชิงพรรณนา 182
4.4.2 ผลการวิจัยเชิงวิเคราะห์ 198
4.4.3 สรุปผลการวิเคราะห์ 213
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 215
5.1 อภิปรายผล 216
5.2 ข้อค้นพบที่สำคัญและข้อเสนอแนะ 222
5.3 อธิบายทฤษฎีและข้อค้นพบเชิงประจักษ์เพื่อสร้างองค์ความรู้ 227
5.4 ข้อจำกัดในการศึกษา 230
5.5 การกำหนดทิศทางสำหรับงานวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัว 231
5.5.1 งานวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัวในอนาคต 231
5.6 สรุป 232

บรรณานุกรม 233
ภาคผนวก 270
ภาคผนวก ก หนังสือนำเพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม 271
ภาคผนวก ข แบบสอบถามในการวิจัยเชิงสำรวจ 273
ภาคผนวก ค หนังสือนำเพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก 280
ภาคผนวก ง คำถามแบบไม่มีโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก 283

ภาคผนวก จ	กรณีศึกษาที่ 1 บมจ.เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์	285
ภาคผนวก ฉ	กรณีศึกษาที่ 2 บมจ.ธนาคารกรุงเทพ คุณชาตรี โสภณพนิช	301
ภาคผนวก ช	กรณีศึกษาที่ 3 บมจ.อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์ คุณวิชัย พูลวรลักษณ์	311
ภาคผนวก ซ	กรณีศึกษาที่ 4 บมจ.อมตะคอร์ปอเรชั่น คุณวิกรม กรมดิษฐ์	322
ภาคผนวก ญ	กรณีศึกษาที่ 5 กลุ่มไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสตรี คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ	336
ภาคผนวก ฒ	กรณีศึกษาที่ 6 บมจ.สามารถคอร์ปอเรชั่น คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล	348
ภาคผนวก ณ	กรณีศึกษาที่ 7 บมจ.ซีพี ออลล์ คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์	357
ภาคผนวก ด	กรณีศึกษาที่ 8 บมจ.ที เค เอส เทคโนโลยี คุณวีระชัย ศรีขจร	364
ภาคผนวก ต	สัมภาษณ์เชิงลึก รองศาสตราจารย์ ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์	371
ภาคผนวก ถ	อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญของบริษัทจดทะเบียนฯ กลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน และเติบโตแต่ไม่ยั่งยืน	376
ภาคผนวก ท	บริษัทจดทะเบียนฯในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	461
ประวัติผู้เขียน		472

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

2.1	คำจำกัดความธุรกิจครอบครัว	10
2.2	ความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว	24
2.3	การทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว	26
2.4	การทับซ้อนระหว่างบรรทัดฐานครอบครัวและบรรทัดฐานของธุรกิจในธุรกิจครอบครัว	30
2.5	บริษัทจดทะเบียนแยกตามโครงสร้างการถือหุ้น	69
2.6	บริษัทจดทะเบียนแยกตามผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ปี 2549	71
2.7	การเปลี่ยนแปลงอันดับการถือหุ้นตามรายชื่อตระกูล ปี 2538-2550	72
2.8	งานวิจัยธุรกิจครอบครัวกับผลการประกอบการ	98
2.9	งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	103
2.10	งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	105
2.11	งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมครอบครัว	112
2.12	งานวิจัยเกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว	115
3.1	ความแตกต่างในคุณลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ	130
3.2	วิธีการที่ใช้การตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีการสามเส้า	133
3.3	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด	152
3.4	วิธีการประเมินความถูกต้อง	154
3.5	กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัว	158
4.1	ร้อยละของภูมิหลังธุรกิจครอบครัวจำแนกตามลักษณะต่าง ๆ	171
4.2	ร้อยละของภูมิหลังส่วนบุคคลจำแนกตามสถานการณ์ต่าง ๆ	172
4.3	ร้อยละภูมิหลังส่วนบุคคลจำแนกตามลักษณะต่าง ๆ	173
4.4	ร้อยละของลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัวจำแนกต่างลักษณะต่าง ๆ	174
4.5	ร้อยละภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัวจำแนกตามลักษณะต่าง ๆ	176
4.6	ร้อยละของภูมิหลังของธุรกิจครอบครัว	177

4.7	ร้อยละของลักษณะธุรกิจครอบครัว	178
4.8	ลักษณะภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกจำแนกตามลักษณะต่าง ๆ	179
4.9	ลักษณะภูมิหลังกรณีศึกษา	180
4.10	ร้อยละของภาวะผู้นำธุรกิจครอบครัว	182
4.11	ร้อยละของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	185
4.12	ร้อยละของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว	188
4.13	ร้อยละของวัฒนธรรมครอบครัวและคณะกรรมการครอบครัว	191
4.14	ร้อยละของความได้เปรียบในการแข่งขันและคณะกรรมการครอบครัว	193
4.15	ร้อยละของผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว	195
4.16	การกำหนดค่าสำหรับตัวแปรตาม	198
4.17	การตรวจสอบความเชื่อถือได้ในการพยากรณ์ในขั้นตอนที่ยังไม่ได้นำตัวแปรอิสระเข้ากับการพยากรณ์	199
4.18	ความเชื่อได้และความเหมาะสมของสมการพยากรณ์	199
4.19	Homer และ Lemeshow Test	200
4.20	Omnibus Test of Model Coefficient	201
4.21	การใช้สมการโลจิสติกส์เพื่อพยากรณ์การเติบโตของธุรกิจครอบครัว	202
4.22	ตัวแปรอิสระในกับการถดถอยโลจิสติกส์ที่มีผลต่อตัวแปรตาม	203
4.23	ลำดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม	213
5.1	สรุปผลการศึกษาตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	219
5.2	ตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ทำนายในสมการถดถอยโลจิสติกส์	220
5.3	ลำดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตาม	222
5.4	ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะ	224

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว	34
2.2	การประเมินจุดแข็งของธุรกิจครอบครัว	47
2.3	จุดมุ่งหมายของธุรกิจครอบครัวซึ่งเกี่ยวข้องระหว่างความเป็นครอบครัวและการจัดการธุรกิจ	49
2.4	สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัว	50
2.5	แบบจำลองทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัว	51
2.6	รูปแบบพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัว	57
2.7	การประสมประสานทฤษฎีการเติบโตของธุรกิจของ Churchill and Lewis (1983) กับ Chandler	62
2.8	การวิเคราะห์การถ่ายโครงงานของ CEO	64
2.9	การถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจจากเจ้าของคนเดียวสู่ธุรกิจที่เติบโต	65
2.10	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่การเติบโต	67
2.11	ประเภทกลุ่มธุรกิจครอบครัวไทย	73
2.12	แบบจำลองการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	77
2.13	โครงสร้างบรรษัทภิบาลที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจครอบครัว	96
3.1	กระบวนการวิจัยซึ่งเปลี่ยนตัวแปรนามธรรมให้เป็นรูปธรรมและสร้างทฤษฎี	122
3.2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	123
3.3	กระบวนการวิจัย	126
3.4	การเปลี่ยนแปลงแนวคิดให้เป็นนิยามปฏิบัติการ	143
5.1	ตัวแบบธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน	229

สัญญลักษณ์และคำย่อ

สัญญลักษณ์	ความหมาย
$\overline{X}$	แทนค่าเฉลี่ย
S.D.	แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

คำย่อ

Min	ค่าต่ำสุด
Max	ค่าสูงสุด
d.f.	ช่วงความเชื่อมั่น
Sig.	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
H0	สมมติฐานหลัก
H1	สมมติฐานรอง
β	ค่าเบต้า
$\hat{p}$	ค่าความน่าจะเป็น
Exp.	ค่าเอกซ์โพเนนเชียล
e.	ค่าเอกซ์โพเนนเชียล
Log.	ค่าล็อกกาลิธึม

บทที่ 1

บทนำ

1.1 บทนำ

สาระสำคัญของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้คือการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาและทบทวนปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและได้กลายเป็นธุรกิจชั้นนำในระดับประเทศและระดับสากล ภายใต้กรอบแนวคิดของการทบทวนวรรณกรรมตลอดจนทฤษฎีที่เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวจากวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศจำนวนมาก นอกเหนือจากการวิจัยเพื่อศึกษาและค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวแล้ว วัตถุประสงค์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการสร้างรูปแบบ (model) ของธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวมีศักยภาพและความสามารถที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมอยู่อย่างตลอดเวลา

Poza (2004) ได้กล่าวถึงความอยู่รอด และการเติบโตของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า

> ธุรกิจครอบครัวที่สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง สืบทอดธุรกิจจากผู้ก่อตั้งธุรกิจถึงทายาทรุ่นต่อมา จำเป็นต้องสร้างและรักษาคุณค่าสำคัญของครอบครัว เพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและมีการส่งเสริมธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันได้

อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่ายังมีการศึกษาที่น้อยมาก การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจ ข้อแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจที่

ไม่ใช่ครอบครัว บทบาทผู้นำของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว เป็นต้น

หน่วยวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้คือธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีผลการเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ในรุ่นผู้ก่อตั้งธุรกิจและสามารถอยู่รอดและดำเนินธุรกิจมาได้จนกระทั่งปัจจุบัน

สำหรับนิยามคำว่า ธุรกิจครอบครัว โดยทั่ว ๆ ไปนั้นหมายถึงความเป็นเจ้าของ หุ้นส่วนในบริษัทหรือในรูปแบบใดๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน มีอำนาจในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวนั้นได้ และธุรกิจนั้นได้ก่อตั้งโดยเจ้าของที่เป็นคนในตระกูลใดตระกูลหนึ่ง และสมาชิกครอบครัวเข้ามาเป็นผู้บริหารจัดการ และ/หรือเป็นตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการบริหาร

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับนิยามธุรกิจครอบครัวจะกล่าวไว้อย่างละเอียดในบทที่สองต่อไป หน่วยในการวิเคราะห์นี้ได้ถูกใช้ในการศึกษาเรื่องที่คล้าย ๆ กัน (Alvarez, 2002; Dunn, 1999; Goodman, 2000; Seldan and Watkins, 2002) สาเหตุที่เลือกหน่วยวิเคราะห์ที่เป็นธุรกิจครอบครัวและเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพราะส่วนใหญ่ถึงหนึ่งในสามเป็นธุรกิจครอบครัว (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2549:94-108) ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องกลายเป็นธุรกิจชั้นนำของประเทศไทยและระดับสากล

1.2 ความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจครอบครัว (family businesses) ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานขนาดเล็กในระดับรากหญ้าของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามวัฒนธรรมของประเทศแถบเอเชีย หรือแม้แต่ในประเทศแถบตะวันตก ยุโรป ธุรกิจครอบครัวจึงเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีอยู่ทั่วโลก (Montgomery and Sinclair, 2000)

ธุรกิจครอบครัวมักเริ่มต้นมาจากกิจการเล็ก ๆ ก่อนจะค่อย ๆ เพิ่มบทบาทในประเทศ และก้าวออกสู่การทำธุรกิจในขนาดที่ใหญ่ขึ้น บางครอบครัวขยายธุรกิจไปได้เป็นเครือข่ายในระดับภูมิภาค และบางครอบครัวก็ก้าวไปถึงการเป็นตราสินค้า (brand) ชั้นนำของโลก อาทิ BMW, Ford Motors, Estee Lauder, Hallmark, Levi Strass, Motorola, Tetra Pak เป็นต้น หรือแม้แต่ธุรกิจครอบครัวไทย เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ ในกลุ่มเจียรวนนท์ กลุ่มชินวัตร กลุ่มจิราธิวัฒน์ กลุ่มรัตน-รักษ์ กลุ่มกรรณสูตร กลุ่มสิริวัฒนภักดี เป็นต้น แม้ว่าจะดูเป็นก้าวการเติบโต แต่จริง ๆ แล้ว ช่วงการส่งผ่านธุรกิจนั้นเป็นช่วงเวลาที่ไม่ง่ายนัก

ธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 80 ของธุรกิจทั่วโลก (Gersick, Davis, Hampton and Lansberg, 1997) การศึกษาธุรกิจครอบครัวในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ธุรกิจครอบครัวมีมูลค่าคิดเป็นครึ่งหนึ่งของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product) และการว่าจ้างประมาณร้อยละ 50 ของแรงงาน ในยุโรปตะวันตกธุรกิจครอบครัวมีถึง ร้อยละ 75 และร้อยละ 95 ของตัวเลขธุรกิจทั้งหมดในประเทศและเป็นบริษัทที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ (Lank,1994)

บทบาทธุรกิจครอบครัว (family businesses) มีอย่างสูงต่อเศรษฐกิจทั่วโลก และเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก ร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมโดยบุคคลในครอบครัว (Lank, Owens, Martinez and Riedel, 1994) และในประเทศสหรัฐอเมริกา ธุรกิจครอบครัวมี 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด (Montgomery and Sinclair, 2000) ส่วนในประเทศแถบเอเชียจากการศึกษาพบว่าร้อยละ 75 เป็นธุรกิจครอบครัวของตระกูลใดตระกูลหนึ่งหรือไม่ก็ควบคุมการบริหารโดยคนในตระกูลไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 70 (สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544; ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) และบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมการบริหารโดยบุคคลในครอบครัวถึงร้อยละ 65 คิดเป็นมูลค่าตลาด 2.35 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550)

กว่าครึ่งหนึ่งของมูลค่าตลาดดังกล่าว เป็นธุรกิจครอบครัวของคนในตระกูล จำนวน 30 ตระกูล ได้แก่ ตระกูลมาลีนนท์, ชินวัตร, ดามาพงศ์ ,จิราธิวัฒน์, ดำรงชัยธรรม, อัศวโสภณ, จันศิริ, เลี่ยวไพรัตน์, โพธารามิก, กรรณสูต, จรณะจิตต์,วิทยาฐานกรณ์ , เผอิญโชค,โสภณพนิช ,วิญญรัตน์, นิรุตตินานนท์, ดำเนินชาญวนิชย์, วัธนเวคิน, ยังมีวิทยา, รัตนรักษ์, ปิยะอุย, เอื้อชูเกียรติ, ล่ำซำ, ศรีเฟื่องฟุ้ง, หอรุ่งเรือง, โชควัฒนา, กาญจนพาสน์, เตชะไพบูลย์, หวั่งหลี เป็นต้น ซึ่งมีมูลค่าตลาด (market price) ราว 1.175 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550)

บริษัทขนาดใหญ่ของประเทศพัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และญี่ปุ่น มีวิวัฒนาการมาจากบริษัททุนนิยมครอบครัว ไปสู่บริษัททุนนิยมผู้บริหารหรือบริษัทสมัยใหม่ (modern corporation) ที่หุ้นของบริษัทถูกถือครองแบบกระจาย มีการแยกระหว่างความเป็นเจ้าของกับผู้บริหาร แต่พบว่ากลุ่มธุรกิจหลัก ๆ ของไทยกลับคงเป็นธุรกิจครอบครัว ที่ถือหุ้นแบบกระจุกตัวอย่างสูงมาก ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วได้เปลี่ยนสภาพเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้วก็ตามโดยพบว่า 3 ใน 4 นั้นมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่10รายแรกถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 60 และจำนวนผู้ถือหุ้นทั้งหมดของแต่ละบริษัทก็ยังมีน้อยมาก ส่วนบริษัทที่ถือหุ้นแบบกระจายนั้นมีเพียงร้อยละ 20 ของบริษัททั้งหมด นอกจากนี้ยังพบว่าโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัท

ในกลุ่ม มีการพัฒนาเป็นแบบพีรามิดแบบต่าง ๆ และถือหุ้นในนามนิติบุคคล (นอมินี) แทนในนามบุคคล เพื่อให้ครอบครัวยังคงรักษาสิทธิในการบริหารบริษัทไว้ได้ (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2549)

สำหรับประเทศไทยได้เกิดวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ.2540 ธุรกิจครอบครัวไทยได้รับผลกระทบอย่างหนัก บริษัทกว่า 3 ใน 4 ในตลาดหลักทรัพย์ไทยมีการลดสัดส่วนของผู้ถือหุ้นจากครอบครัวในตระกูลใดตระกูลหนึ่งลง จากร้อยละ 48.2 ในปี 2539 เหลือ 42.3 ในปี 2543 ขณะที่สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทต่างชาติเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 13.2 เป็นร้อยละ 20.8 แสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่ธุรกิจครอบครัวไทยได้รับหลังวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทต่างชาติได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น

แต่อย่างไรก็ตาม ยังอาจกล่าวได้ว่า บริษัทที่ถือครองโดยครอบครัวยังมีอยู่ในสัดส่วนที่สูง โดยลักษณะธุรกิจครอบครัวที่สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ จะมีเอกลักษณ์ที่สำคัญของประเทศพัฒนาอุตสาหกรรมทีหลัง (late consumers/late industrializes) หลังวิกฤต ธุรกิจครอบครัวไทยที่ยังสามารถอยู่รอดได้ ยังคงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจและระบบทุนนิยมของประเทศไทย โดยสามารถแบ่งกลุ่มธุรกิจครอบครัวไทยออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ธุรกิจครอบครัวแบบมีนวัตกรรม (innovative family business) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่ปฏิรูปการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งมีศักยภาพที่จะอยู่รอดและพัฒนาต่อไปได้ในอนาคต กับธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิม (traditional family business) ที่ขาดการปฏิรูประบบการบริหารจัดการ โดยยังยึดติดกับแนวทางการบริหารรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งมีท่าทีว่าจะล่มสลายไปในที่สุด (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2549)

ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว จะสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจของครอบครัว ความอยู่รอดเติบโตจะสร้างความเชื่อถือและความมั่นใจให้แก่ผู้ลงทุนกับธุรกิจครอบครัว สร้างแหล่งรายได้รองรับคนในครอบครัว แต่หากธุรกิจไม่สามารถดำรงความเป็นธุรกิจครอบครัวไว้ได้ ทางเลือกที่เจ้าของธุรกิจจะทำได้ คือการขายกิจการต่อไปให้แก่บุคคลภายนอก ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่มาของความเชื่อถือของผู้ลงทุนในหุ้นของธุรกิจครอบครัว และต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวนั้น ๆ ต่อไปก็เป็นได้

อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกา, ยุโรป, อินเดีย และจีน เกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (survival rates) พบว่า มีธุรกิจครอบครัวประมาณหนึ่งในสาม เท่านั้นที่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สองได้ และอีกเพียงหนึ่งในสามที่ถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สามได้ (Poutziousris, 2000; Wang and Poutziouris, 2000; Ibrahim et al., 2001) สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่าธุรกิจครอบครัวจะโตได้ไม่เกินสามชั่วอายุคน

ในรายงานการวิจัยเร็ว ๆ นี้โดย Price Water House Coopers เกี่ยวกับการค้นพบครั้งสำคัญของรายงานการวิจัยนี้โดย Hennessy (2002) ซึ่งได้มุ่งเน้นการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดธุรกิจ

แผนกลยุทธ์เพื่อการจัดการธุรกิจ การจัดการด้านการเงิน และการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โดยพบว่าธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่จำนวนมากขาดกระบวนการในการกำหนดประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมระหว่างธุรกิจและความเป็นเจ้าของ ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จและทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สืบทอดธุรกิจมายังรุ่นต่อไปได้หลายชั่วอายุคน มีการจัดตั้งสภาครอบครัวขึ้นเพื่อกำหนดประเด็นการควบคุมธุรกิจครอบครัวในเรื่องความเป็นครอบครัวและความเป็นเจ้าของ ที่สำคัญความต้องการการใช้ทรัพยากรที่มุ่งเคลื่อนที่ไปข้างหน้า ความสำเร็จในธุรกิจครอบครัวต้องการแผนธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสำหรับอนาคต ในรายงานได้ระบุว่า ขณะที่ธุรกิจครอบครัวทั้งหมดได้กำหนดกระบวนการควบคุมธุรกิจด้วยมิติทางธุรกิจของธุรกิจครอบครัว ประเด็นสองสามประเด็นถูกกำหนดเอาไว้ แต่พบว่า 82% ของความเห็นจากแบบสอบถามยอมรับว่าพวกเขาไม่มีการกำหนดกระบวนดังกล่าวอย่างชัดเจน ประเด็นสำคัญของรายงานดังกล่าวคือนโยบายของครอบครัวและการจัดการด้านการสืบทอดธุรกิจมีทั้งกำหนดไว้ในระยะเวลาสั้น และระยะเวลายาวเพื่อการขยายและการเติบโตของธุรกิจ ร้อยละยี่สิบห้าของแบบสอบถามตอบว่าไม่แน่ใจว่าทรัพยากรปัจจุบันที่มีอยู่เหล่านั้นจะสนับสนุนการเติบโตในระยะสั้นได้

เมื่อถามในประเด็นว่ามีแผนการพัฒนากลยุทธ์บ่อยมากน้อยเพียงใด ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 53 ของธุรกิจครอบครัวตอบว่าไม่เคยมีการเตรียมแผนการพัฒนากลยุทธ์ ดังนั้นจึงเป็นคำตอบว่าทำไมธุรกิจครอบครัวจึงล้มเหลวและไม่สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ในรายงานวิจัยนี้ ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการปราศจากข้อมูลด้านโครงสร้างการจัดการทำให้เจ้าของธุรกิจครอบครัวไม่ได้ตระหนักถึงการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ

Hennessey (2002) เสนอแนะว่าแผนการจัดการทรัพยากรทางการเงินก็มีผลต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัวและการพัฒนาทั้งธุรกิจ รวมถึงครอบครัวและอื่น ๆ เขามองว่าการมองไปข้างหน้าเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจและความต้องการการใช้ทรัพยากรที่มุ่งเคลื่อนที่ไปข้างหน้า ความสำเร็จในธุรกิจครอบครัวต้องการแผนธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนและความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสำหรับอนาคต

ธุรกิจครอบครัวจำนวนมากทั่วโลก มีประเด็นความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและเติบโต และสืบทอดธุรกิจให้กับทายาท และมุ่งหวังการเติบโต โดยการลงทุนขยายโรงงานและเครื่องจักรอุปกรณ์เครื่องมือ สร้างตึกใหม่ ฝึกอบรมพนักงาน วิจัยและพัฒนา ทำการตลาดอย่างหนักเพื่อเพิ่มยอดขาย แต่ไม่สามารถเติบโตต่อเนื่องได้อย่างที่คาดหวัง เพราะในระยะยาวแล้วยังมีปัจจัยที่มีผลและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจอีกมาก ไม่ใช่มีเพียงปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้เท่านั้น (Andrews, 2002: 2)

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนี้ มีประเด็นสำคัญคือ การค้นหาว่าปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย ซึ่งทำให้ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถฟันฝ่าวิกฤตและจุดเปลี่ยนผ่าน, ถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทในรุ่นต่อไปได้ และมีผลการประกอบการที่เติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

โดยในการศึกษานี้จะสุ่มตัวอย่างจากธุรกิจครอบครัวไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากข้อมูลผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียน ต้องเปิดเผยต่อสาธารณชนตามระเบียบของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลประวัติผู้ก่อตั้ง คณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร การดำเนินงาน แผนธุรกิจ และแผนเชิงกลยุทธ์ ผลการประกอบการทางการเงิน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้มาใช้ในการศึกษาวิจัยได้ ต่อไป

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งความสนใจไปที่ความสำเร็จและการเติบโตที่ต่อเนื่องยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีจำนวนของปัจจัยที่อธิบายว่าทำไมธุรกิจครอบครัวจึงไม่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว เช่น อยู่รอดได้เกินกว่ารุ่นที่สาม วรรณกรรมจำนวนมากกล่าวถึงความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ ความรวดเร็วในการแข่งขัน ความสามารถในการแข่งขัน ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาคำตอบต่อคำถามที่ตั้งไว้ แท้ที่จริงแล้ววัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยก็เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้นเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่จะไปศึกษา ทั้งนี้โดยคำตอบที่จะได้มานั้นต้องเป็นคำตอบที่ถูกต้อง มีความแม่นตรง (valid) และเชื่อถือได้ (reliable) ด้วย (สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์, 2546: 5)

ดังนั้น การศึกษานี้ มุ่งทำการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้:

1.3.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.3.3 เพื่อสร้างตัวแบบ (model) ธุรกิจครอบครัวไทย ที่ประสบความสำเร็จและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

1.4 ประโยชน์ของการศึกษา

การศึกษานี้จะมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจครอบครัวไทยที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นตัวอย่างธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ธุรกิจครอบครัวไทย ระบบการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบผลสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวไทยที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน นักวิชาการ แวดวงการศึกษาธุรกิจครอบครัวไทย ดังนี้

1.4.1 ได้ทราบและเข้าใจถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทยในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.4.2 ได้ตัวแบบ (model) ธุรกิจครอบครัวไทย ที่ประสบความสำเร็จและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

1.4.3 เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (กกต.) บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือบริษัทจดทะเบียน (credit rating company) นักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นักวิชาการ นักวิจัยและนักศึกษาด้านธุรกิจครอบครัว ใช้เป็นประโยชน์สำหรับตนเองและหน่วยงานของตนเองและ เพื่อการศึกษาต่อไป

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

2.1 พลวัตรธุรกิจครอบครัว

2.1.1 บทนำ

วัตถุประสงค์ของการศึกษาในบทนี้คือการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว คำจำกัดความของธุรกิจครอบครัวซึ่งจะใช้เพื่ออธิบายทางสังคมศาสตร์ จิตวิทยา และการบริหารจัดการธุรกิจ โดยนักวิชาการ นักวิจัยดังกล่าว ในบทนี้จะกล่าวถึงนิยามของธุรกิจครอบครัว และที่จะใช้เป็นนิยามสำหรับการศึกษานี้ ต่อจากนั้นจะกล่าวถึงลักษณะสำคัญของธุรกิจครอบครัว อธิบายลักษณะธุรกิจครอบครัว เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว การเปรียบเทียบนี้จะชี้ให้เห็นถึงรูปแบบการตรวจสอบธรรมชาติและโครงสร้างของธุรกิจ ความเป็นเจ้าของ ขนาดของธุรกิจ กลยุทธ์การจัดการ รูปแบบการบริหารธุรกิจครอบครัว และรูปแบบของความเป็นปัจเจกบุคคลภายในครอบครัวซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ และผลการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ของธุรกิจ วัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์ทางการเงิน วิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและสมาชิกครอบครัว กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เห็นภาพรวมทั้งในมุมกว้างและในด้านลึกของธุรกิจครอบครัว

2.1.2 ภูมิหลัง

ธุรกิจครอบครัวเป็นรูปแบบพื้นฐานของธุรกิจทั่วโลก (Lank, 1994) อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยในเรื่องธุรกิจครอบครัวนี้เพิ่งมีขึ้นอย่างเป็นจริงเป็นจังในช่วงปี1975เท่านั้นเอง (Handler, 1989) ระหว่างปลายปี 1980 และ 1990 การศึกษาส่วนมากเน้นไปที่พลวัตรภายในธุรกิจครอบครัว ในปัจจุบันธุรกิจครอบครัวเป็นรูปแบบพื้นฐานของธุรกิจทั่วโลกทั้งในอเมริกาเหนือ, ออสเตรเลีย, ยุโรป และในภูมิภาคตะวันออก ความจริงแล้ว ธุรกิจนี้ได้รับการพิจารณาว่าเป็นเศรษฐกิจระดับจุลภาคที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก (Beckhard and Dyer, 1986; La Porta et al., 1999) ตัวอย่างเช่น ในสหรัฐอเมริกา 60 ถึง 70% เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ได้รับคำจำกัดความว่าเป็นธุรกิจ

ครอบครัว (La Porta et al., 1999) ตามการคาดหมายของ Fortune 500 หนึ่งในสามของธุรกิจใน Fortune 500 เป็นธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกา 40% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GNP) มาจากธุรกิจครอบครัว (Kets de Vries, 1993)

ในประเทศยุโรปตะวันตก ธุรกิจที่ควบคุมโดยธุรกิจครอบครัวพบว่าอยู่ในแถวหน้าของการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบการถ่ายโอนธุรกิจในประเทศอังกฤษ เยอรมัน และสเปนไม่ครอบคลุมประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว (La Porta et al., 1999) ในสเปนและอังกฤษ ธุรกิจครอบครัวมีสัดส่วน 70% ของ GNP ของแต่ละประเทศ ซึ่งคล้ายกับในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่พบว่าธุรกิจครอบครัวเป็นรูปแบบที่มีผลต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ยิ่งไปกว่านั้นงานศึกษาวิจัยของ University of Gloucestershire (2003) ได้ชี้ว่า50% ของธุรกิจในประเทศอังกฤษเป็นธุรกิจครอบครัวและควบคุมโดยครอบครัว และได้พบอีกว่า 50% ของ GDP ของประเทศอังกฤษ มาจากธุรกิจครอบครัว (United Kingdom, University of Gloucestershire, 2003) และ Fullard (1999) พบว่า ธุรกิจชั้นนำของอังกฤษจาก 8,000 บริษัท ร้อยละ76 มีครอบครัวเป็นเจ้าของ

ความมั่งคั่งและนวัตกรรมของธุรกิจครอบครัวยังคงมีศักยภาพอย่างสูงในการพัฒนาเศรษฐกิจทั่วโลก กระนั้นก็ตามภายใต้การมองที่มุ่งเน้นไปที่รูปแบบ ขนาด ลักษณะทางสังคมและการรวมกลุ่มกันทางสังคม ชี้ให้เห็นว่า ในทางสังคมวิทยาและเศรษฐศาสตร์ที่มองว่าธุรกิจครอบครัวมีลักษณะเป็นอย่างไร มีผลต่อระบบเศรษฐกิจอย่างไร เป็นส่วนเดียวกันหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงจำนวนธุรกิจครอบครัวและการจัดตั้งธุรกิจครอบครัว ตลอดจนการเปลี่ยนถ่ายโอนจากคนในรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่งในครอบครัว ตำนานของครอบครัวกับธุรกิจครอบครัว มีผลต่อระบบสังคมและเศรษฐกิจโดยรวมอย่างไร (Ward, 1987) ซึ่งเจ้าของคนใหม่ ค่านิยมครอบครัวแบบใหม่ที่ใช้ในการนำพาธุรกิจให้ก้าวไปข้างหน้า ผลิตภาพของธุรกิจและความสามารถในการทำกำไร สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม ประเทศชาติและในระดับโลก

Benedict's (1968) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ได้เปิดเผยถึงธรรมชาติที่สำคัญยิ่งของธุรกิจครอบครัว รากฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับรากหญ้า การศึกษาของเขาได้สรุปว่า ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเข้าถึงทุน และการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทมหาชนหรือบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ ในการวิจัยเชิงสังคมวิทยาและเศรษฐศาสตร์ Benedict (1968) สังเกตว่าธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญมากกว่าในมุมมองทางเศรษฐกิจ กล่าวคือครอบครัวเป็นพื้นฐานที่แข็งแกร่งให้กับสังคม ดังนั้นธุรกิจครอบครัวจึงมีความสำคัญในการสร้างเสถียรภาพให้แก่ระบบเศรษฐกิจ โดยธรรมชาติของธุรกิจครอบครัวมีลักษณะพิเศษมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว การลงทุน การสร้างความมั่งคั่งอย่างมั่นคงเพื่อส่งต่อธุรกิจให้แก่ทายาทรุ่นต่อไป

ธุรกิจครอบครัวมีความสามารถในการลงทุนในระยะยาว และทนต่อแรงกดดันเมื่อวิเคราะห์ผลตอบแทนในระยะสั้นได้มากกว่าธุรกิจที่เป็นบริษัทมหาชน

2.1.3 ความหมายของธุรกิจครอบครัว

การศึกษาเรื่องธุรกิจครอบครัวนับว่าเป็นเรื่องใหม่ในชุมชนทางวิชาการด้านธุรกิจครอบครัว ความเป็นเจ้าของ ความเป็นสมาชิกในครอบครัว ที่ปรึกษาด้านธุรกิจครอบครัว นักสังคมวิทยา นักบัญชี นักวิชาการและนักวิจัยให้ความสนใจศึกษาเรื่องครอบครัวที่มีความเกี่ยวพันกับธุรกิจอย่างแยกกันไม่ออก และเป็นเรื่องที่มีผู้ให้ความสนใจในการศึกษาเพิ่มมากขึ้นอย่างกว้างขวาง

อย่างไรก็ดี ในความหมายของสถาบันครอบครัวและธุรกิจมีคำอธิบายในความหมายสามัญธรรมดาจำนวนมาก นักวิชาการ นักวิชาชีพและนักบริหารธุรกิจครอบครัวได้พยายามอย่างมากที่จะให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวก่อนที่จะมีการศึกษากันอย่างจริงจังปลายปี1980 การเปิดประเด็นเรื่องธุรกิจครอบครัวเริ่มต้นจากวารสาร Family Business Review โดย Lanberg et al. (1988) แสดงถึงความยากลำบากในการให้คำนิยามธุรกิจครอบครัว โดยใช้ตั้งคำถามไว้ว่า “ธุรกิจครอบครัวคืออะไร” และได้ตอบด้วยข้อความที่ว่าคนส่วนใหญ่เข้าใจความหมายของธุรกิจครอบครัว แต่พวกเขายังไม่ได้พยายามที่จะเข้าใจอย่างชัดแจ้งและลึกซึ้งในความหมายที่ค้นพบ และที่ตอบอย่างรวดเร็วแท้ที่จริงแล้วมันยังมีปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนอีกมาก

สัญญาณความมั่นใจที่การค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาตัวแบบ (paradigm) ยังคงเพิ่งเริ่มต้น ถ้ายังขาดข้อตกลงเกี่ยวกับคำนิยามพื้นฐาน (Lakatos, 1970) ในภาคธุรกิจผู้ประกอบการได้ดำเนินการผ่านการโต้เถียงในความเป็นผู้ประกอบการและการประกอบการ ได้ข้อตกลงจำนวนหนึ่ง ชนิดของตัวแบบทางวิชาการกับคำจำกัดความที่พวกเขาได้ (Katz et al., 1993) โชคไม่ดีนักสิ่งที่ได้พูดคุยกันนี้ได้สร้างและเปรียบเทียบกับความพยายามที่เป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ ดูเหมือนว่าความพยายามในการศึกษาขอบเขตของธุรกิจครอบครัว ดูเหมือนว่าจะล้มเหลว ตารางด้านล่างนี้แสดงให้เห็นหลักฐานโดยการให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวจำนวนมากมาย

ตารางที่ 2.1 คำจำกัดความของธุรกิจครอบครัว

ผู้แต่ง(ปี)	นิยามของธุรกิจครอบครัว
Barnes and Hershon,1976:106	การควบคุมธุรกิจโดยเจ้าของในมือของบุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือของสมาชิกในตระกูลใดตระกูลหนึ่ง

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้แต่ง (ปี)	นิยามของธุรกิจครอบครัว
Tagiuri and Davis,1982	องค์การซึ่งมีหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งคนของสมาชิกของตระกูลใดตระกูลหนึ่งมีอิทธิพลทางตรงในธุรกิจผ่านการบริหารจัดการ บทบาทของผู้จัดการ หรือสิทธิในการออกเสียง
Donnelley,1964	บริษัทที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นธุรกิจครอบครัว ถูกกำหนดไว้ว่ามีทายาท 2 รุ่นของครอบครัว และการเชื่อมโยงนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและในผลประโยชน์ รวมถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจ
Davis , 1971	มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสองกลุ่ม คือธุรกิจและครอบครัว และการก่อตั้งธุรกิจอยู่บนพื้นฐานความเป็นครอบครัวและมีเอกลักษณ์ความเป็นครอบครัว
Churchill and Hatten, 1987	ธุรกิจครอบครัว คือธุรกิจที่ผู้อาวุโสในตระกูลหนึ่งได้ถ่ายโอนธุรกิจของครอบครัวให้ทายาทรุ่นลูกหรือรุ่นหลานเพื่อมอบให้เป็นผู้มีอำนาจบริหารจัดการต่อไป
Ward,1987	ธุรกิจครอบครัวหมายถึงธุรกิจที่มีการส่งผ่านจากคนรุ่นหนึ่งไปยังทายาทอีกรุ่นหนึ่งเพื่อมอบอำนาจให้จัดการและควบคุม
Lansberg et al.,1988	ธุรกิจซึ่งสมาชิกในครอบครัวมีอำนาจควบคุมตามกฎหมายเหนือความเป็นเจ้าของ
Westhead and Cowling,1997	มากกว่าร้อยละ 50 ของส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียง เป็นของกลุ่มของตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุดซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และบริษัทถูกยอมรับโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ หรือประธานว่าเป็นธุรกิจครอบครัว และหนึ่งคนหรือมากกว่าของทีมบริหารจัดการถูกวางตัวจากกลุ่มของตระกูลครอบครัวที่ใหญ่ที่สุดซึ่งเป็นเจ้าของ และบริษัทมีการถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Chua et al., 1999.

ปัญหาการให้ความหมายหรือนิยามของธุรกิจครอบครัวคือการถูกประกอบกันขึ้นโดยขาดความสอดคล้องกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของครอบครัว ไม่ว่าจะรวมทั้งพ่อแม่ และลูกหรือความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือความสัมพันธ์ทางกฎหมาย Handler (1989a) ได้ให้ความหมายเป็นสี่มิติในวรรณกรรมธุรกิจครอบครัว คือ ระดับความเป็นเจ้าของ (degree of ownership) และการจัดการโดยสมาชิกครอบครัว, ความอิสระระหว่างระบบย่อย, การถ่ายโอนระหว่างรุ่น และเงื่อนไขที่หลากหลาย ถึงแม้ว่าจะไม่มีความสอดคล้องระหว่างคำอธิบายถึงความหมายธุรกิจครอบครัว ที่ยังดูเหมือนจะเป็นข้อตกลงทั่วไปที่ว่ามิติในการพิจารณาคือสามสิ่งแรก นักวิชาการบางคนกำหนดความหมายของธุรกิจครอบครัวในบางมิติเท่านั้น เช่น Barnes and Hershon (1976) ได้นิยามธุรกิจครอบครัว ว่า เป็นธุรกิจที่อยู่ในการควบคุมของเจ้าของที่ถูกกุมไว้ในมือของคน ๆ หนึ่งหรือสมาชิกของครอบครัว (Barnes and Hershon , 1976: 106)

ความยากในการนิยามธุรกิจครอบครัวคือการที่ธุรกิจครอบครัวประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว-ธุรกิจ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างและขนาดของธุรกิจ (Birley, 2000) ธุรกิจสามี-ภรรยา มีความแตกต่างกันอย่างมากกับธุรกิจขนาดใหญ่เมื่อพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิกครอบครัวในความเป็นเจ้าของและการจัดการธุรกิจแบบวันต่อวัน Gersick et al. (1997) ได้สร้างแบบจำลองสามมิติเพื่ออธิบายธุรกิจครอบครัวโดยพิจารณาบริษัทในมุมมองของครอบครัว, ความเป็นเจ้าของ และวงจรชีวิตธุรกิจ (business life cycles) Birley (2000) กล่าวว่าถ้าปราศจากความเกี่ยวข้องกับครอบครัวทั้งความเป็นเจ้าของและการจัดการธุรกิจ สิ่งนี้ก็ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

Klein (2000) เสนอแนะว่าการตัดสินใจอธิบายธุรกิจที่เป็นครอบครัวควรพิจารณาหน้าที่ของฐานข้อมูลในการจำกัดความและไม่เป็นเพียงความเห็นของนักวิจัย และ/หรือการตัดสินใจของสมาชิกครอบครัว นอกจากนั้นคำจำกัดความของธุรกิจครอบครัว ควรพิจารณารูปแบบทั้งหมดที่แวดล้อมธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย ตลอดจนมีความชัดเจนในขอบเขตระหว่างครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว เมื่อมองไปข้างหน้าคำอธิบายของธุรกิจครอบครัวซึ่ง Klein (2000) เชื่อว่าปัญหาหลักคือการอธิบายธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างกันอย่างกว้างขวางของวัตถุประสงค์ในการอธิบาย โดย Klein (2000) กล่าวว่า ถ้าเราตกลงกันว่าในทุก ๆ เศรษฐกิจ ธุรกิจเอกชนทั้งหมดแบ่งออกเป็นธุรกิจครอบครัวและไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ถ้าจะอธิบายรูปแบบของธุรกิจว่าเป็นธุรกิจครอบครัวหรือไม่ ให้พิจารณาว่า ถ้าครอบครัวมีอิทธิพลในธุรกิจ และอิทธิพลที่ว่านี้มาจากความเป็นเจ้าของ (ownership) การควบคุม (control) หรือการจัดการ (management) สิ่งนี้คือคำอธิบายธุรกิจครอบครัว

เพื่อที่จะทำการทดสอบระดับอิทธิพลของครอบครัวที่มีอยู่เหนือธุรกิจ Klein (2000) ได้เสนอสูตรทางคณิตศาสตร์ดังกรอบด้านล่างนี้ โดย Klein (2000) เสนอแนะว่าภายหลังจากคำนวณผลออกมาเท่ากันหรือมากกว่าอีกข้างหนึ่ง แสดงว่าธุรกิจที่เรากำลังตรวจสอบอยู่เป็นธุรกิจครอบครัว

$$\text{If } S_{Fam} > 0 \quad \text{SFI:} \quad \frac{S_{FAM}}{S_{total}} + \frac{MoSB_{FAM}}{MoSB_{total}} + \frac{MoMB_{FAM}}{MoMB_{total}} \geq 1$$

S = Stock SFI = sustainable family influence Fam = family member

MoMB = members of management board MoSB = member of supervisory board

โมเดลของ Klein มีข้อจำกัดที่ไม่ได้ให้ความสำคัญของธุรกิจครอบครัวที่มีโครงสร้างที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ ในบางประเทศ อาจมีความยากหรือง่ายในการเข้าเป็นเจ้าของธุรกิจทำให้สามารถประเมินอิทธิพลของเจ้าของผ่านบริษัท หรือบริษัทที่ถือหุ้นแทน (holding companies) ได้ การจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลมีผลทำให้ความเป็นเจ้าของถูกควบคุมมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เป็นการยากที่จะประเมินอิทธิพลของครอบครัวที่มีต่อความเป็นเจ้าของในการควบคุมธุรกิจครอบครัวผ่านบริษัท หรือบริษัทที่ถือหุ้นแทนสมาชิกครอบครัวนั่นเอง

ขณะที่บางมุมมองได้มองธรรมชาติของธุรกิจครอบครัวว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวของธุรกิจครอบครัวถูกกำหนดโดยเจ้าของธุรกิจหรือผู้จัดการ ทั้ง ๆ ยังมีเหตุผลอย่างอื่นที่มากกว่านั้นทำนองเดียวกันธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว เกณฑ์ที่กำหนดความเป็นธุรกิจครอบครัวจะไม่พบในธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว การมองธุรกิจครอบครัวที่ฉายภาพของธุรกิจโดยพิจารณาจากทรัพยากรของธุรกิจ (เช่น ความรู้ ทุน การจัดการทรัพยากรมนุษย์) เพื่อใช้กำหนดสถานภาพของการเป็นธุรกิจครอบครัว ทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่จะอธิบายบทบาทของครอบครัวที่มีต่อหน้าที่และผลการประกอบการซึ่งสัมพันธ์กับธุรกิจนั้น (Habbershon , et al., 1999) การนิยามและทำความเข้าใจธุรกิจครอบครัวไม่ได้เป็นสิ่งที่จะอธิบายความเป็นธุรกิจครอบครัวได้ทั้งหมดอย่างบริบูรณ์ การศึกษาวิจัยในปัจจุบันพยายามที่จะศึกษาโดยเน้นวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบของการดำเนินการทางธุรกิจ เช่น ความมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมขององค์กร การบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ การสืบทอดทายาทธุรกิจ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี Litz (1995) ได้ให้คำนิยามธุรกิจครอบครัวชัดเจนมากยิ่งขึ้น Litz จายภาพธุรกิจครอบครัวเป็นภาพธุรกิจครอบครัวที่อยู่คงที่ หรือภาพธุรกิจแบบมีโครงสร้าง(static or structural view) และภาพธุรกิจครอบครัวที่เป็นพลวัตร (dynamic view) แบบอยู่กับที่หรือแบบโครงสร้าง เน้นการอธิบายโดยใช้มิติโครงสร้างขององค์การ (structural dimensions of the organization) เช่นการเป็นตัวแทนของครอบครัวในฐานะเจ้าของ การจัดการและการมีสิทธิมีเสียงในคณะกรรมการบริหาร แบบภาพธุรกิจครอบครัวที่เป็นพลวัตร (dynamic view) ตรงกันข้ามกับแบบแรก คือจะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกผู้จะมาสืบทอดธุรกิจครอบครัวในอนาคตจากสมาชิกในครอบครัว (Litz, 1995:15-16)

คำนิยามธุรกิจครอบครัวโดย London Business School (LBS) โดย Hayward (1989) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึงการที่ 1) หุ้นในธุรกิจมากกว่าร้อยละ 50 ถือโดยครอบครัว ๆ เดียว หรือ 2) อย่างน้อยที่สุดร้อยละ 50 ของอำนาจการจัดการมาจากครอบครัวเดียว และ/หรือ 3) จำนวนสมาชิกของคณะกรรมการมาจากครอบครัวเดียว

จากคำนิยามธุรกิจครอบครัวของ LBS จะเห็นได้ว่า นิยามดังกล่าวเป็นการกำหนดความสัมพันธ์อย่างง่ายเพื่อที่จะกำหนดนิยามให้สามารถวัดได้ โดยใช้เกณฑ์ทั้ง 3 เกณฑ์ในการกำหนดความเป็นธุรกิจครอบครัว ธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมากสามารถที่จะถูกแบ่งแยกเป็นธุรกิจครอบครัว แม้ว่าความเป็นเจ้าของและการจัดการของธุรกิจจะลดลงต่ำกว่าร้อยละ 50 สะท้อนถึงความจริงที่ว่าธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมาก แม้ว่าด้วยหุ้นส่วนที่ถือเพียงร้อยละ 10 หรือ 15 ของหุ้นส่วนในครอบครัวหนึ่ง สามารถมีอิทธิพลอย่างสูงในธุรกิจเหนือคณะกรรมการบริหารด้วยวิธีการบริหารที่ไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ดี นิยามตามความเห็นของ LBS นักวิชาการยังคงมีข้อโต้แย้งอยู่เป็นจำนวนมาก เพราะควรจะพิจารณาธุรกิจครอบครัวในสภาพคงที่และพลวัตร (static and dynamic) กล่าวคือ ผู้ก่อตั้งและ/หรือ สมาชิกคนอื่น ๆ ในธุรกิจครอบครัวควรมีแผนและความตั้งใจที่จะส่งผ่านความเป็นเจ้าของธุรกิจไปยังทายาทคนอื่น ๆ หรืออย่างน้อยที่สุดไปยังทายาทอื่น ๆ ในรุ่นต่อไป ในอนาคตซึ่งถือเป็นความต้องการขั้นต่ำที่สุดสำหรับธุรกิจครอบครัว (Hook and Trent,1999; Ward, 1987, 1988)

ความสำคัญของการถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไปของครอบครัว เป็นการรักษาเอาไว้ในด้านความมั่งคั่งระยะยาว และหลักประกันในครอบครัว การรักษาความเป็นเอกภาพ(unity) ในครอบครัว การปกป้องและการธำรงไว้ซึ่งค่านิยมและประเพณี (values and tradition) ของครอบครัว ตลอดจนชื่อเสียงและการเก็บสิ่งเหล่านี้ไว้ในความทรงจำตลอดไป

Neubauer and Lank (1998) ได้เสนอคำอธิบายสำหรับธุรกิจครอบครัว ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยได้พิจารณาจากโครงสร้าง (structural) และ ความเป็นพลวัตร (dynamic) ของธุรกิจครอบครัว

โดยกล่าวว่าความเป็นธุรกิจครอบครัวต้องพิจารณาจากโครงสร้างและความเป็นพลวัตรของธุรกิจ ถ้ามีสมาชิกครอบครัวเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการและมีอำนาจควบคุมธุรกิจ เจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวยอมรับว่าเป็นธุรกิจครอบครัว ขณะเดียวกันธุรกิจมีการกำหนดผู้สืบทอดธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัว

อย่างไรก็ดี Wortman (1995) กล่าวว่าปัจจุบันยังไม่มีคำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับของธุรกิจครอบครัว อาจเป็นเพราะความสับสนที่ว่าอะไรจะเป็นตัวตัดสินความเป็นธุรกิจครอบครัว (Wortman, 1995:.55)

ในประเทศออสเตรเลีย การศึกษาถึงธุรกิจครอบครัวปรากฏในงานวิจัย งานทางด้านวิชาการ วารสารหนังสือพิมพ์ มักจะเป็นธุรกิจเล็ก ๆ แต่ในความเป็นจริงธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดใหญ่ที่สุดในออสเตรเลีย เช่น Gandell Group , Moran Health Care ชี้ชัดว่าเป็นธุรกิจครอบครัว แม้ว่านิยามธุรกิจครอบครัวจะไม่แน่นอนชัดเจน แต่การศึกษาพบว่าคำนิยามจะมุ่งเน้นไปที่ความเป็นเจ้าของ และ/หรือ การจัดการ (Lanberg, Perrow and Rogolsky, 1988) ระดับความเกี่ยวข้องของครอบครัว (Davis and Tagiuri, 1982) และความเป็นไปได้ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว(Ward, 1987) ความเป็นเจ้าของ การโอนการควบคุมของสิทธิในทรัพย์สินไปยังธุรกิจ และในทางตรงข้าม ธุรกิจครอบครัวเกี่ยวข้องกับการจัดการที่เกี่ยวพันกับขอบเขตของการควบคุมทิศทางกลยุทธ์และการดำเนินงาน ของธุรกิจด้วยเช่นกัน (Churchill and Hatten, 1987)

Westhead and Cowling (1997) ได้สรุปคำนิยามของธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่ถือหุ้นโดยกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุดซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และมีสิทธิในการออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการธุรกิจได้ มีการวางแผนเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป

การทบทวนวรรณกรรมจำนวนมากเพื่ออธิบายหรือให้คำจำกัดความธุรกิจครอบครัวมีกันอย่างกว้างขวาง ในงานวิจัยนี้ภายหลังการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาชีพ นักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากแล้ว ผู้วิจัยจึงขอเสนอคำนิยามธุรกิจครอบครัว และจะใช้คำนิยามนี้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยนี้ต่อไป กล่าวคือ ธุรกิจครอบครัว (family business) หมายถึง ขอบเขตที่แสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุดซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และหนึ่งคนหรือมากกว่าของทีมบริหารจัดการถูกวางตัวจากกลุ่มของตระกูลครอบครัวที่ใหญ่ที่สุดซึ่งเป็นเจ้าของ มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจ ได้

2.1.4 ลักษณะสำคัญของธุรกิจครอบครัว

ความก้าวหน้าของการพัฒนาคำจำกัดความของธุรกิจครอบครัวบนพื้นฐานความคิดที่ขยายออกไปอย่างกว้างขวางและความเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของธุรกิจครอบครัว การศึกษาเพื่อขยายองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวอยู่บนพื้นฐานสัญชาติญาณและประสบการณ์ การศึกษาดังกล่าวมุ่งเน้นศึกษาธุรกิจครอบครัวเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวบนพื้นฐานลักษณะของธุรกิจในเรื่องลักษณะของธุรกิจครอบครัวบนความเป็นเจ้าของ และการควบคุม ขนาดของธุรกิจ กลยุทธ์การจัดการธุรกิจและสไตล์ (style) ของการบริหาร ผลการประกอบการของธุรกิจ วัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่การเงิน อนาคตของธุรกิจครอบครัว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความหวังที่จะมุ่งไปข้างหน้า (ambitions) ของธุรกิจและเรื่องการถ่ายโอนธุรกิจ (transition issues) โดยการเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว

2.1.4.1 ความเป็นเจ้าของและการควบคุม

การแยกความเป็นเจ้าของออกจากการควบคุมของธุรกิจครอบครัว ถูกกล่าวถึงเสมอซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของบรรษัททุนสมัยใหม่ (modern capitalist corporation) ปัญหานี้ Berle and Means (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการศึกษาผลการประกอบการของผู้จัดการในการจัดการธุรกิจโดยไม่มีการควบคุม ผลการวิจัยพบว่าวิธีการนี้ทำให้ผลการประกอบการตกต่ำลง ผู้จัดการจะจัดการเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง และละเลยผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการจัดการธุรกิจที่มีการศึกษากันคือปัญหาหลักการเป็นตัวแทน (principle-agent problem) คือจัดการเพื่อผลประโยชน์ของผู้จัดการเอง หรือเพื่อผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น

สรุปคือผลการประกอบที่ดีเกิดจากการแยกกันได้ระหว่างความเป็นเจ้าของและการควบคุม ยิ่งไปกว่านั้น ยังได้ชี้ว่าธุรกิจครอบครัวมีความสัมพันธ์ติดต่อเชื่อมโยงกันระหว่างธุรกิจและสมาชิกครอบครัว (ที่เป็นตัวแทน) ความเชื่อมโยงนี้แตกต่างกันกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว (Gomez and Mejia et al., 2001: 82) ดังนั้นในธุรกิจครอบครัว พันธะครอบครัวจึงเป็นการสร้างสัญญาตัวแทนที่มีความโน้มเอียงออกจากธุรกิจอย่างมีเหตุมีผล เมื่อธุรกิจอยู่ในกำมือของเจ้าของและมีอำนาจการควบคุมจัดการอย่างเบ็ดเสร็จ เมื่อนั้นปัญหาตัวแทนจะทวีความรุนแรงขึ้น ในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่เจ้าของมีอำนาจการควบคุมและการจัดการต่ำหรืออ่อนแอ ผู้จัดการของผู้ถือหุ้นของธุรกิจครอบครัวก็จะมีความสำคัญและยิ่งใหญ่ขึ้นมา

ผู้วิจัยขอสนับสนุนแนวความคิดและเหตุผลที่ว่า ธุรกิจครอบครัว ความเป็นเจ้าของและการควบคุมมีรูปแบบการจัดการแบบไม่เป็นทางการมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้เป็นเพราะเจ้าของธุรกิจครอบครัวต้องการคุณค่าทางธุรกิจสูงสุด (maximize firm value) และใช้กลยุทธ์มุ่งการเติบโต (growth-oriented strategies) เพราะว่าเขาจะได้ผลประโยชน์ที่ตกกับตัวเขาเอง

(ได้รับผลตอบแทนทางการเงินถึงตัวเขาเองโดยตรง) เช่น พยายามใช้กิจกรรมทางการตลาดเพื่อรายรับจากยอดขายในระยะสั้น เป็นต้น

2.1.4.2 ขนาดของธุรกิจครอบครัว

ขนาดของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อทีมการจัดการครอบครัวที่มาจากสมาชิกครอบครัว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเพิ่มทุนจากภายนอก ความกลัวการสูญเสียอำนาจควบคุมของครอบครัว (Churchill, 1986) ยิ่งไปกว่านั้น Daily and Dollinger (1993) ได้เสริมว่าธุรกิจครอบครัวบางแห่งไม่มีแผนการเพิ่มขนาดการจ้างงานและขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้น และไม่ได้มุ่งผลกำไรทางธุรกิจมากกว่าการรักษาอำนาจการจัดการไว้ในมือของสมาชิกครอบครัว นอกจากนั้น พวกเขายังพบว่าธุรกิจการผลิตที่การจัดการมีความเป็นอิสระและมีความเป็นมืออาชีพกับธุรกิจที่มีคนงานน้อยกว่า 500 คน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่แตกต่างกัน ในธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว นอกจากนี้ Reynolds (1995) ได้ศึกษาธุรกิจที่เกิดใหม่ใน Wisconsin ในสหรัฐอเมริกา พบว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวมีการจ้างงานมากกว่าและมีขนาดรายรับที่สูงมากกว่า Donkels and Frohlich (1991) ได้ศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีคนงานน้อยกว่า 500 คนในประเทศ 8 ประเทศในยุโรป พบว่าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดเล็ก แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Hayward (1992 a) ได้มีข้อค้นพบที่แตกต่างออกไป เขาพบว่าไม่มีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญในเรื่องจำนวนคนงานหรือยอดขายของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว

2.1.4.3 กลยุทธ์การจัดการและสไตล์การจัดการ

ธุรกิจครอบครัวมีกลยุทธ์การจัดการและสไตล์การจัดการที่แตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่ใช่ครอบครัว เช่น วิธีการจัดการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและระยะยาว การจัดการแบบที่ไม่มีลำดับชั้น ความซับซ้อนของโครงสร้าง ความรวดเร็วในการจัดการ พันธะสัญญาระหว่างครอบครัวกับธุรกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจ เป็นต้น ลักษณะดังกล่าวผู้วิจัยได้สรุปเป็นกลุ่มดังนี้ ก) พันธะสัญญา ความจงรักภักดี และความไว้วางใจของผู้จัดการและลูกค้า และ ข) กระบวนการตัดสินใจจากศูนย์กลาง สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพการจัดการอย่างเป็นธรรมชาติของธุรกิจครอบครัว แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้วก็ตาม (Donckels and Aerts, 1998)

พันธะสัญญาและความจงรักภักดีของผู้จัดการและลูกค้า เป็นบทบาทโดดเด่นในพลวัตรความสัมพันธ์ (relationship dynamics) ภายในธุรกิจครอบครัว ความเป็นเอกภาพในครอบครัวมุ่งเน้นในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการจูงใจมุ่งสู่เป้าหมายมากกว่าลูกจ้างทั่วไป การจูงใจและความไว้เนื้อเชื่อใจเป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับธุรกิจครอบครัว (Davis and Tagiuri, 1982; Ward, 1988) ความไว้เนื้อเชื่อใจ (trust) นี้ได้แบ่งปันสู่ลูกค้าและผู้ถือหุ้นภายนอกธุรกิจซึ่งจับตา

ดูการจัดการธุรกิจด้วยความเชื่อถือได้และความซื่อสัตย์ (Allouche and Amman, 1999; Ward and Arnoff, 1991) ซึ่งพบว่าชื่อเสียงของธุรกิจครอบครัวและความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียคนอื่น ๆ ภายนอกธุรกิจครอบครัว มีคุณค่าสูงกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว (Lyman, 1991) โดยรวมแล้ว ธุรกิจครอบครัวถูกกล่าวได้ว่ามีพันธะสัญญาในการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของธุรกิจ วางตัวเองไปสู่ความความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าในตัวเอง ปัจจัยเหล่านี้คือการนำเอาพันธะสัญญาและความจงรักภักดีต่อธุรกิจระหว่างผู้จัดการและลูกค้า กรุยทางไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวได้ดีกว่าธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

กระบวนการตัดสินใจจากศูนย์กลางหรือการรวมอำนาจ (the centralization of the decision process) เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่เป็นลักษณะพิเศษของธุรกิจครอบครัวและสไตล์การจัดการธุรกิจครอบครัว หลักฐานได้ชี้ให้เห็นว่าสภาพการตัดสินใจจากศูนย์กลางหรือการรวมอำนาจในธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวขึ้นอยู่กับความซับซ้อนในการทำงาน (Dyer, 1988; Goffee and Scase, 1991; Mintzberg, 1979) ด้วยการควบคุมและการตัดสินใจที่อยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสมาชิกครอบครัว ธุรกิจครอบครัวจะมีผลการประกอบการที่มีกำไรเพราะต้นทุนการตัดสินใจต่ำและมีความยืดหยุ่นมากกว่า (Davis and Tagiuri, 1982; Goffee and Scase, 1991; Hall, 1988; Poza et al., 1997)

นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวยังมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพผ่านช่องทางที่ไม่เป็นทางการ (informal channels) ธุรกิจครอบครัวได้รับประโยชน์จากโครงสร้างธุรกิจที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าด้วยการกำกับและควบคุมที่น้อยกว่าทำให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่า (Daily and Dollinger, 1993) ในที่สุดอาจพูดว่าธุรกิจครอบครัวมีกระบวนการตัดสินใจจากศูนย์กลางที่มีประสิทธิภาพมากกว่าโดยใช้ “ภาษาครอบครัว” ซึ่งสามารถทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นส่วนตัวที่ยิ่งใหญ่ (Davis and Tagiuri, 1982)

ความแตกต่างอีกประการหนึ่งของธุรกิจครอบครัวในการออกแบบและควบคุมธุรกิจ การมอบหมายงาน การจัดคนเข้าทำงาน การหมุนเวียนงานและข้อมูลข่าวสาร ความเป็นมาตรฐานและการควบคุมกระบวนการทำงานที่เป็นแบบไม่เป็นทางการโดยเจ้าของ Goffee and Scase (1991) แสดงให้เห็นว่าเจ้าของสร้างความได้เปรียบในการทำงานได้มากกว่าในธุรกิจขนาดเล็กและอิทธิพลของผู้จัดการซึ่งสามารถสั่งการลูกจ้างได้โดยตรง ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจที่มีการจัดการแบบมืออาชีพต้องทำการตัดสินใจผ่านผู้ถือหุ้นและมีลำดับการตัดสินใจที่ซับซ้อน ต้องรายงานเป็นขั้นตอนเพื่อที่จะควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

2.1.4.4 การประกอบการของธุรกิจ

Daily and Dollinger (1993) ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวมีวิธีการจัดการและสไตล์การจัดการที่นอกรูปแบบมากกว่าวิธีการจัดการของธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว สิ่งนี้เป็นเพราะว่าเจ้าของธุรกิจซึ่งเป็นสมาชิกครอบครัวต้องการมูลค่าที่เพิ่มสูงขึ้นให้กับธุรกิจ ในด้านอื่นผู้จัดการธุรกิจที่เป็นมืออาชีพในธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวอาจจะไม่มุ่งตรงไปสู่จุดมุ่งหมายของการทำกำไรสูงสุดหรือการเติบโตสูงสุดเพราะว่าพวกเขาต้องการมุ่งสู่ความสำเร็จในการทำหน้าที่อย่างดีที่สุดของพวกเขาเท่านั้น(และตระหนักถึงผลตอบแทนทางการเงินที่พวกเขาได้รับโดยตรงเท่านั้น) เพียงแต่ว่าพวกเขาอาจมุ่งสู่กิจกรรมที่จะทำให้เกิดยอดขายสูงสุดเพียงในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น นอกจากนี้ Daily and Dollinger (1993) ยังพบอีกว่าการเติบโตของยอดขาย การปรับปรุงกำไรสุทธิและผลการประกอบการมีความสัมพันธ์กับการแข่งขันที่สำคัญของธุรกิจ ซึ่งพบว่าธุรกิจครอบครัวมีผลการประกอบการที่ดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว

งานวิจัยในประเทศอังกฤษในเรื่องดังกล่าวนี้ ที่มีข้อโต้แย้งที่สำคัญระหว่างการศึกษาของกลุ่มนักวิจัยสองกลุ่มคือ การศึกษาของ Stoy Hayward (1992 b) and Hamlyn (1994) กล่าวคือ Stoy Hayward (1992 b) ได้วิเคราะห์การวัดผลการประกอบการโดยการวัดจากมูลค่าหุ้น (share value) พวกเขาพบว่า การลงทุนด้วยเงินหนึ่งปอนด์ในหุ้นของหนังสือพิมพ์ Fainancial Times เมื่อดัชนีปี 1970 ได้รับผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นถึง 8.72 ปอนด์ในปี 1991 ตรงกันข้าม การลงทุนหนึ่งปอนด์ในธุรกิจครอบครัวได้รับผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น 11.11 ปอนด์ ส่วน Hamlyn (1994) ได้ตรวจสอบการเติบโตในยอดขาย การจ้างงาน การส่งออก ผลิตภาพ และความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจเอกชนจำนวน 667 แห่งที่ไม่ได้ระบุว่าเป็นธุรกิจครอบครัวหรือไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (ซึ่งมียอดขายตั้งแต่ 2.5 ปอนด์ถึง 25 ล้านปอนด์) ระหว่างปี 1988 และ 1993 พวกเขาพบว่าการเติบโตในยอดขายเฉลี่ยในธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวเป็นสี่เท่าสูงกว่าธุรกิจครอบครัว ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวมีการเติบโตการจ้างงานเฉลี่ยสูงกว่าอย่างชัดเจน ส่วนธุรกิจครอบครัวมีผลการประกอบการที่ตกต่ำลง 3.8 % ในผลิตภาพการผลิต (โดยการนิยามยอดขายรวม หารด้วยจำนวนลูกจ้างทั้งหมด) ขณะที่ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวมีบันทึกว่าเพิ่มขึ้นถึง 8.1% อย่างไรก็ดีธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวมีโอกาสทางการตลาดระหว่างประเทศสูงกว่าธุรกิจครอบครัว

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Stoy Hayward (1992 a) ในงานวิจัยผลการประกอบการโดยพิจารณาถึงการวัดการเติบโตจากยอดขาย พบว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวมีอัตราการเติบโตของยอดขายสูงกว่า 20% เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจครอบครัว อย่างไรก็ตาม Stoy Hayward (1992 a) ได้สรุปไว้ในรายงานการวิจัยของพวกเขาว่าการรักษาสถานภาพครอบครัวและปัญหาที่เกี่ยวข้องเหนี่ยวรั้งการเติบโตและการขยายกิจการของธุรกิจครอบครัวทำให้มีการใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างไม่เต็มที่

2.1.4.5 วัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่การเงินของธุรกิจ

ธุรกิจครอบครัวมีวัตถุประสงค์อย่างอื่นอีกนอกจากวัตถุประสงค์ทางการเงิน ตามที่ Hay and Morris (1984) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวมีความปรารถนาในการส่งผ่านธุรกิจไปยังทายาทรุ่นต่อไป ซึ่งเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์สำคัญที่ไม่ใช่ทางการเงิน เจ้าของธุรกิจครอบครัวพยายามที่จะรักษาไว้ซึ่งอิสระทางการเงินของครอบครัวและธุรกิจ ส่วนธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวจะไม่สนใจต่อวงจรชีวิตของธุรกิจครอบครัว การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของลูกจ้างในความเป็นเจ้าของและการทำงานเต็มความสามารถของลูกจ้าง เพื่อการอยู่รอดของธุรกิจ เจ้าของที่มาจากครอบครัวจะพยายามสร้างผลตอบแทนที่สูงสุดให้กับธุรกิจและรักษาความเป็นเจ้าของ สืบทอดธุรกิจให้รุ่นต่อไป ต้องการรักษาอิสระในการบริหารกิจการไว้สืบต่อไป และไม่ต้องการที่จะขายกิจการหรือนำธุรกิจครอบครัวเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวจำนวนมาก ถูกรายงานว่ามีความปรารถนาที่จะส่งผ่านธุรกิจให้กับสมาชิกในครอบครัวเท่านั้น และต้องการให้ธุรกิจเติบใหญ่มากขึ้นและมีความยั่งยืนและเห็นความสำคัญของการขยายธุรกิจ (Hamlyn, 1994)

2.1.4.6 มุมมองในระยะยาว

ลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของธุรกิจครอบครัว คือมีมุมมองธุรกิจในระยะยาวและมองในแนวตรงไปข้างหน้าเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สำหรับเป้าหมายการเติบโต โครงการลงทุนและประเด็นเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ การควบคุมธุรกิจและความเป็นเจ้าของของครอบครัวจะเอามุมมองระยะยาวมาเป็นเกณฑ์การตัดสินใจมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว สิ่งนี้เป็นการยืนยันถึงลักษณะพิเศษของธุรกิจครอบครัวที่ไม่มีการแบ่งแยกความเป็นครอบครัวออกจากความเป็นธุรกิจอย่างชัดเจน ความเป็นเจ้าของและความเป็นอิสระของผู้จัดการที่มองสั้น ๆ มองแบบเป้าหมายระยะสั้นได้รับการโต้แย้งจากงานวิจัยหลายชิ้นว่า ธุรกิจครอบครัวมีแผนธุรกิจและการลงทุนในระยะยาวมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ในที่สุดเสถียรภาพของภาวะผู้นำครอบครัวและการหมุนเวียนของผู้จัดการธุรกิจครอบครัวที่น้อยกว่าอาจสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและตลาดได้ยาวนานกว่าและมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว (Ward and Aronoff, 1991)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของหลาย ๆ ธุรกิจครอบครัวคือการมีความเป็นอยู่ที่ดีในปัจจุบัน และลูกหลานในรุ่นต่อไปในอนาคต เป็นผลให้ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวหลาย ๆ คนต้องมีความรับผิดชอบต่อการรักษาอำนาจการจัดการธุรกิจเอาไว้เพื่อลูกหลานของพวกเขาในตำแหน่งสูงสุดในธุรกิจครอบครัว และสร้างความมั่นใจในการถ่ายโอนอำนาจไปให้รุ่นลูกหรือรุ่นหลานต่อไปได้ แผนการลงทุน เป้าหมายการเติบโตและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญถูกใช้เพื่อการสืบทอดอำนาจผ่านกรอบเวลาเพื่อส่งมอบธุรกิจต่อให้แก่ทายาท สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ต้องรักษาธุรกิจไว้โดย

การกำหนดกลยุทธ์การจัดการระยะยาวที่มีประสิทธิผลมากกว่าที่จะออกไปหรือละทิ้งธุรกิจ หรือเพื่อการนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เพื่อเป็นบริษัทมหาชน

Ward (1987) ได้สนับสนุนวิธีการจัดการของธุรกิจครอบครัวที่มีมุมมองระยะยาวมากกว่าระยะสั้น โดยกล่าวว่า จุดที่ชี้ว่าธุรกิจครอบครัวมีความมั่นคงและเสถียรภาพมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว คือ การเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจครอบครัวได้รับผลกระทบน้อยกว่าในช่วงเศรษฐกิจขาลง ความระมัดระวังของธรรมชาติ ของธุรกิจครอบครัวมีสูงกว่าเมื่อต้องทำการตัดสินใจสำหรับกลยุทธ์ระยะยาว ตัวอย่างเช่น ธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์การตัดสินใจในการลงทุนจะขึ้นกับกระแสเงินสดปัจจุบัน ส่วนธุรกิจครอบครัวจะมีการเตรียมการเพื่อลงทุนอย่างต่อเนื่องในการขยายธุรกิจ ระหว่างช่วงเศรษฐกิจที่กำลังจะฟื้นตัว (Baskin, 2001) ในความเป็นจริง เมื่อความต้องการทางการตลาดหดตัวลง ธุรกิจครอบครัวมีอิสระและวิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ยังคงความสำคัญในโครงการลงทุน ตรงกันข้ามกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวจะตัดต้นทุนเพื่อสร้างส่วนแบ่งตลาดลงในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เพื่อผลตอบแทนในระยะยาวที่เห็นว่าเหมาะสม Baskin (2001) ชี้ว่าปัจจัยที่รองรับความสัมพันธ์ระยะยาวที่สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างธุรกิจครอบครัวและลูกค้า/ผู้ขายปัจจัยการผลิตเป็นผลให้ธุรกิจครอบครัวสร้างผลตอบแทนระยะยาวให้กับธุรกิจได้

ธุรกิจครอบครัวสร้างโอกาสในการตัดสินใจลงทุนในระยะยาวได้มากกว่า (Dreux, 1990) ความหมายที่ว่า “การลงทุนที่อดทน” หมายถึง ความเต็มใจที่จะคอยการคืนทุนระยะยาวมากกว่าที่จะพึ่งพาผู้ลงทุนคนอื่น ๆ เพื่อผลตอบแทนจากการลงทุน(De Visscher et al., 1995) ธุรกิจครอบครัวมีอิสระในการลงทุนในผลิตภัณฑ์ บริการหรือตลาดไม่ได้ต้องการกำไรใน 10 ปี หากแต่ต้องการกำไรในระยะยาวอย่างคุ้มค่าสูงสุด สิ่งนี้อธิบายได้ว่าธุรกิจครอบครัวในการเปรียบเทียบเชิงประจักษ์ในด้านผลการประกอบการ ธุรกิจครอบครัวมีผลการประกอบการที่ดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว อย่างไรก็ตาม อิสรภาพจากทั้งการบังคับจากตลาดและบังคับความเป็นอิสระของผู้จัดการที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว ทำให้ผู้จัดการที่มาจากครอบครัวมีความคล่องตัวที่จะวางกลยุทธ์ในระยะยาวมากกว่าทั้งเป้าหมาย, การแข่งขัน และการใช้ทรัพยากรของธุรกิจครอบครัว ซึ่งไม่ได้สื่อถึง ความรีบร้อนที่จะวางกลยุทธ์ระยะยาว (Dreux, 1990 ; Reynolds, 1995)

ธุรกิจครอบครัวอาจจะมีความเต็มใจน้อยกว่าที่จะยอมรับความเสี่ยง Gallo and et al. (2000) ได้ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวไม่มีนโยบายระยะยาวที่ฉลาดพอ เพราะว่าพวกเขาไม่ยอมรับเอาความเสี่ยงของการลงทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจซึ่งจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะกลางและระยะยาว การสนับสนุนความเห็นนี้ Daily and Dollinger (1993) พบว่า ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว มีวิธีการที่ก้าวร้าวในการเติบโตในระยะยาวมากกว่าธุรกิจครอบครัว ยิ่งกว่าไปกว่านั้น Stoy Hayward (1999)

ชี้ว่า ราวกับว่าธุรกิจครอบครัวต้องการมุ่งสู่กลยุทธ์ และบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการรักษาไว้ในการใช้ทรัพยากรทางการเงินของเจ้าของที่เป็นสมาชิกครอบครัว และความสามารถในการจัดการ ดังนั้น ทั้งที่ตำแหน่งที่มีความเป็นเอกภาพในธุรกิจครอบครัวซึ่งสามารถรับความเสี่ยงได้ในระยะยาวและผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว พบว่าธุรกิจครอบครัวมีการยอมรับความเสี่ยงน้อยกว่า โดยยึดวัตถุประสงค์ด้านความมั่นคงและการควบคุมมากกว่าวัตถุประสงค์ในด้านยอดขายและการเติบโตของบริษัท

สรุปได้ว่า ทั้งที่ธุรกิจครอบครัวมีการวางแผนในระยะยาวมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวและใช้เวลาและพลังงานไปในความพยายามที่จะรักษาการควบคุมในระยะยาวเหนือธุรกิจผ่านกระบวนการสืบทอดอำนาจในตำแหน่งสำคัญในการจัดการ เพื่อส่งผ่านการควบคุมธุรกิจไปให้ทายาทในรุ่นต่อ ๆ ไป Hamlyn (1994) ค้นพบหลักฐานและแนะนำว่า การเติบโตในระยะยาวของธุรกิจครอบครัวดำเนินไปเพื่อรักษาอำนาจการควบคุมธุรกิจเอาไว้ และธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวในอังกฤษคาดหวังในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดมากกว่าธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้ งานวิจัยอื่น ๆ พบว่าเจ้าของธุรกิจครอบครัวอาจไม่ต้องการการเติบโตที่เพิ่มสูงขึ้น เพราะสาเหตุการถ่ายโอนอำนาจซึ่งจะมีผลทำให้การควบคุมและสภาพความเป็นเจ้าของลดลง (Reynolds, 1995)

2.1.4.7 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะอื่นของธุรกิจครอบครัวที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ สมาชิกครอบครัวถูกวางตัวในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง แม้ว่ากรณีนี้ทำให้ธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวเพราะมีต้นทุนในการจัดหาคนต่ำกว่า (Levering and Moskowitz, 1993) ความจริงก็คือว่าธุรกิจครอบครัวจำนวนมากได้ทำลายศักยภาพของผู้จัดการที่มีศักยภาพสูงหลาย ๆ คน อันเนื่องจากความรู้และประสบการณ์ไม่ได้รับการพิจารณาสำหรับการดำรงตำแหน่งระดับสูง ในระยะสั้น ๆ ลักษณะของธุรกิจครอบครัวคือ พวกเขาจะไม่ได้ต้องการเป็นผู้ทำกำไรสูงสุด แต่พวกเขาจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์สำคัญ นั่นคือการรักษาสไตล์การบริหารของเจ้าของและตระเตรียมว่าจ้างสมาชิกครอบครัวให้เป็นผู้บริหารระดับสูง (Westhead and Cowling, 1997) ผลคือ ในบางธุรกิจครอบครัวมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างวัตถุประสงค์ทางการเงินและวัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งบางครั้งวัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่การเงิน (ประเด็นครอบครัว) อาจมีความสำคัญมากกว่าประเด็นผลการประกอบการของธุรกิจ

ปัจจัยอื่น ๆ ชี้ให้เห็นอีกว่าในกรณีของธุรกิจครอบครัว ผลงานของพนักงานอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็น แต่อาจเป็นความสัมพันธ์ที่มีการประเมินผลงานเชื่อมโยงกับงานของครอบครัว ซึ่งมองว่าเป็นงานของธุรกิจครอบครัวทั้งหมด สิ่งนี้อาจเป็นการส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงานระหว่างลูกจ้างของธุรกิจครอบครัว (Goffee and Scase, 1991) หรือผลในการจ้างลูกจ้างที่ค่าจ้างสูงขึ้น

(Donckels and Frohlich, 1991) ด้วยการเพิ่มผลการประกอบการในธุรกิจครอบครัว ถึงที่สุดแล้วมันกลายเป็นเรื่องสำคัญที่ธุรกิจครอบครัว ถูกนำเข้าสู่ความขัดแย้งที่แฝงอยู่ระหว่างสมาชิกครอบครัวที่เต็มไปด้วยความขัดแย้งและเป็นอันตรายต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว และนอกจากนี้ในงานวิจัยจำนวนมากยังพบปัญหาที่สำคัญคือ การจัดองค์การเพื่อรองรับการสืบทอดธุรกิจของทายาทและการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่รุ่นลูกหลาน

2.1.4.8 ความท้าทายของธุรกิจ

Stoy Hayward (1992b) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจของธุรกิจครอบครัวอาจแตกต่างกัน วัตถุประสงค์ของการเติบโตอาจถูกจำกัดโดยขนาดของทรัพยากรทางการเงินของครอบครัวและความสามารถในการจัดการ

เพื่อสนับสนุนความเห็นนี้ Daily and Dollinger (1993) พบว่าธุรกิจครอบครัวมีกลยุทธ์มุ่งการเติบโตที่ก้าวร้าวกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ความเห็นคล้าย ๆ กันนี้ ในสหรัฐอเมริกา เช่น Reynolds (1995) ได้แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวที่เกิดใหม่มีแผนคล้าย ๆ กันในการขยายขนาดของการจ้างงานในธุรกิจของพวกเขา Hamlyn (1994) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวในประเทศอังกฤษ คาดว่าจะสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้มากกว่าธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้เธอยังได้พบอีกด้วยว่าระหว่างธุรกิจครอบครัวและไม่ใช่ครอบครัวมีสัดส่วนการเพิ่มขึ้นของกำไรในอนาคตใกล้เคียงกัน (Hamlyn, 1994 : 34)

2.1.4.9 การถ่ายโอนธุรกิจ

การส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (transitions) จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนผู้นำ เกี่ยวข้องในการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1993) การสืบทอดธุรกิจ (succession) เป็นประเด็นด้านอารมณ์ที่สำคัญสำหรับเจ้าของในรุ่นอาวุโส (senior generation owner) ซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับการตายของเจ้าของธุรกิจ การต่อสู้กับอุปสรรคเกี่ยวกับว่า ทำอย่างไรจึงจะให้เจ้าของธุรกิจวางมือ และเลือกทายาทเข้าสืบทอดธุรกิจโดยไม่สร้างความขัดแย้งขึ้นในครอบครัว เจ้าของบางคนถึงขนาดไม่เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาแทนที่ (Kunkel, 2003) การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจที่ไม่ประสบผลสำเร็จ อาจมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจและมีผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว Kunkel (2003) ได้แสดงว่าเมื่อทายาทหลายคนทำงานในธุรกิจครอบครัว การเลือกทายาทคนต่อไปอาจจะนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง การแยกความสัมพันธ์ของครอบครัวออกจากธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็น

ในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ผู้จัดการอาจไม่เห็นด้วยกับการกำหนดทายาทธุรกิจ อย่างไรก็ตามผู้ถือหุ้นของธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว จะกำกับสถานการณ์ และพวกเขาจะ

แสดงบทบาทในคราวจำเป็น เพื่อให้การถ่ายโอนอำนาจเป็นไปอย่างราบรื่น จากรุ่นหนึ่งไปยังรุ่นต่อไป ข้อสรุปเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว แสดงเปรียบเทียบให้เห็นในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว	ธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว
สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารคลุกคลีอยู่กับธุรกิจ	ผู้บริหารสนใจในธุรกิจอย่างจำกัด มีสัญญาจ้างงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารมีเวลาอย่างไม่จำกัดในธุรกิจ	ผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งเพียงช่วงเวลาหนึ่ง
ความล้มเหลวของธุรกิจคือฝันร้ายของสมาชิกครอบครัว	ความล้มเหลวของธุรกิจมีผลกระทบกับผู้บริหารในเรื่องการจัดการธุรกิจ
ผลตอบแทนบุคคลคือความภูมิใจในผลสำเร็จของธุรกิจ การสร้างสรรค์งาน และความมั่งคั่งเป็นเป้าหมายสำคัญของสมาชิกครอบครัว	ผลตอบแทนของบุคคล คือ ความก้าวหน้าตำแหน่ง และเงินเดือน
ผลการประกอบการของธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการจัดการผลสำเร็จของครอบครัว	การประกอบการของธุรกิจมีความสัมพันธ์น้อยกับผลตอบแทนที่ผู้จัดการจะได้รับ
การตัดสินใจมาจากศูนย์กลางมากกว่าบ่อยครั้งเกิดจากผู้บริหารอีกรุ่นหนึ่ง	การตัดสินใจมาจากคณะกรรมการ
ระบบการควบคุมภายในไม่เป็นทางการ	ระบบการควบคุมภายในเป็นทางการ
การสืบทอดอำนาจเป็นประเด็นปัญหาและสร้างความขัดแย้งขึ้นระหว่างสมาชิกครอบครัวและมีผลต่อการประกอบการ	การสืบทอดอำนาจ เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งและการแข่งขัน แต่ผู้ถือหุ้นจะเข้ามากำกับดูแลจนแน่ใจว่าการสืบทอดอำนาจราบรื่น
ผู้จัดการที่เป็นสมาชิกครอบครัวมุ่งผลประโยชน์ตัวเองและครอบครัว	ผู้จัดการมุ่งผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น

แหล่งที่มา : ปรับปรุงจาก : Daily and Dollinger, 1993: 79; Kets de Vries, 1993: 59 ; Livinson, 1971: 90-95.

ตารางด้านบนแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ถ้าไม่มีความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ก็คงไม่มีความต้องการทฤษฎีสำหรับธุรกิจครอบครัว หรือหลักสูตรการจัดการธุรกิจครอบครัว จึงสรุปได้ว่างานวิจัยได้เปิดเผยให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวและธุรกิจไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว มีความแตกต่างกันใน

มิติใดบ้าง (เช่น อัตราการเติบโต กลยุทธ์การมุ่งการเติบโต ขนาดการจ้างงาน ผลตอบแทนจากยอดขาย การตัดสินใจและผลการประกอบการ) ดังนั้น หลักฐานที่ชัดแจ้งที่ว่าธุรกิจครอบครัวและไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างกันในมิติต่าง ๆ อย่างแน่นอน และการศึกษาทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำไปสู่การค้นหาตัวแปรที่มีอิทธิพลและมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างต่อเนื่องยั่งยืนต่อไป

2.1.4.10 สรุป

ในบทนี้ได้ทำการตรวจสอบพลวัตรของธุรกิจครอบครัวซึ่งประกอบด้วยคำจำกัดความของธุรกิจครอบครัว ลักษณะสำคัญของธุรกิจครอบครัว ความเป็นเจ้าของและการควบคุม ขนาดของธุรกิจ กลยุทธ์การจัดการและสไตล์การจัดการ ผลการประกอบการธุรกิจ วัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ มุมมองระยะยาว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความท้าทายของธุรกิจครอบครัว และประเด็นการสืบทอดธุรกิจ บทนี้ได้ตรวจสอบแนวคิดของธุรกิจครอบครัวและความละเอียดอ่อนของธุรกิจครอบครัว เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการวิจัยนี้ในบทต่อไป

2. 2 การตรวจสอบตัวแบบ กรอบแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

2.2.1 บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมมีผลต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของการลดหรือเพิ่มขึ้นของธุรกิจ ความสำเร็จของธุรกิจที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและตลาด ธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ หลายปีที่ผ่านมาธุรกิจพยายามแสวงหาแนวทางและการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและมุ่งสู่การเติบโตในระยะยาว ที่ต่อเนื่องและมีความยั่งยืน การค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่จะมีผลต่อความอยู่รอดและแสวงหาการเติบโตจากโอกาสตลอดจนอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ (Tsang, 2002)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจครอบครัวซึ่งมีความแตกต่างกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว มีธรรมชาติและพื้นฐานของธุรกิจที่แตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ซึ่งสามารถแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันจากธรรมชาติและพื้นฐานของธุรกิจครอบครัว เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ (Stafford, Duncan, Dane and Winter, 1999)

ในบทนี้ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวตลอดจนทบทวนสอบสวนวรรณกรรมเพื่อค้นหาตัวแปรที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดวิจัยต่อไป

ตารางที่ 2.3 การทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว

หัวข้อเรื่อง	ผู้วิจัย	ผลการวิจัย
ความแตกต่างระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว	Chua, Chrisman and Steier (2003)	เป้าหมายของครอบครัวที่ไม่ได้มุ่งผลกำไร
	Morris, William and Avila (1997)	การตัดสินใจจากส่วนกลางมีความเป็นทางการน้อยกว่า
	Bjuggren and Sund (2001)	ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว
คำจำกัดความเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว	Tsang (2002)	โครงสร้างพื้นฐานพื้นฐานการเอาใจใส่
	Sharma, Chrisman and Chua (1997)	คำนิยามที่แตกต่างกัน 34 คำนิยาม
คำจำกัดความเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว	Chua, Chrisman and Sharma (1999)	พฤติกรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว
	Astrachan et al. (2004)	คำจำกัดความ 3 คำจำกัดความ
โมเดลธุรกิจครอบครัว	Gersick, Davis, Hampton and Lansberg (1997)	ทฤษฎีสามห่วงของธุรกิจครอบครัว
	Stanfford, Duncan, Dane and Winter (1999)	ทฤษฎีการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
ทฤษฎีตัวแทนและธุรกิจครอบครัว	Chua, Chrisman and Steier (2003)	พฤติกรรมที่ขัดแย้งกันใน 3 บทบาท
	Schultze, Lubatkin and Dino (2003)	ความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งระหว่างพ่อแม่-ลูก และผลประโยชน์
ทฤษฎีผลประโยชน์และธุรกิจครอบครัว	Davis, Schoorman and Donaldson (1997)	พฤติกรรมองค์การก่อนและหลัง การประสานประโยชน์
	Zahra (2003)	การสื่อสารที่ลึกซึ้ง ความไว้ใจ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

หัวข้อเรื่อง	ผู้วิจัย	ผลการวิจัย
ความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัว	Davis and Harveston (2001)	ความขัดแย้งที่เพิ่มขึ้นในรุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3
	Kellermanns and Eddleston (2004)	ความขัดแย้ง งาน กระบวนการ และความสัมพันธ์
พลวัตรธุรกิจครอบครัว	Daily and Dollinger (1993)	ความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจครอบครัว ที่มีต่อสภาพแวดล้อมธุรกิจ
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว	Johanna and Jarna (2005)	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
	Baskin (2001)	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว	Stoy Hayward et al. (1999)	ผลสำเร็จของธุรกิจครอบครัว
ธุรกิจและครอบครัว	Mark and Barretl (2004)	ธุรกิจครอบครัวและแผนการสืบทอดธุรกิจที่มีผลต่อการประกอบการ
ผลตอบแทนในการลงทุนระยะยาวของธุรกิจครอบครัว	De Visscher et al. (1995)	ผลตอบแทนของธุรกิจครอบครัวในการลงทุนระยะยาว
กลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว	Dreux (1990)	การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว
	Reynolds (1995)	การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว
การจ้างงานของธุรกิจครอบครัว กับผลการประกอบการ	Goffee and Scase (1999)	ภาวะการจ้างงานของธุรกิจครอบครัวกับผลการประกอบการ

แหล่งที่มา: จากการรวบรวมของผู้วิจัย, 2008.

2.2.2 ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว

นักวิชาการชี้ว่าประเด็นสำคัญในการวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัวคือภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจ (Dyer, 1988) ยิ่งไปกว่านั้น นักวิจัยในเรื่องธุรกิจครอบครัวได้พัฒนาคำแสดงความหมายของผู้นำกับการสืบทอดธุรกิจเพื่อใช้อธิบายในเรื่องดังกล่าวนี้ Handler(1994) และ Le Breton-Miller, Miller and Steier (2004) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธุรกิจครอบครัวโดยแบ่งเป็น 5 กลุ่มคือ กระบวนการสืบทอดธุรกิจ มุมมองและเหตุผลของรุ่นลูกหลานผู้สืบทอดธุรกิจ ลักษณะสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และปัญหาความล้มเหลวในการสืบทอดธุรกิจ งานวิจัยนี้จะทำการตรวจสอบบทบาทของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดธุรกิจในทั้ง 5 กลุ่มที่จัดไว้ ยิ่งไปกว่านั้น ความเกี่ยวข้องในบทบาทของผู้นำซึ่งจะมีแนวคิดเชื่อมโยงถึงความสำเร็จของธุรกิจ ลักษณะพฤติกรรม ความไม่แน่นอนและภาวะผู้นำ (Bryman , 1996) เป็นวิธีการเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

Mc Clelland 's (1975) อธิบายลักษณะของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวว่ามีความปรารถนาที่จะต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างสูง ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่เป็นรุ่นแรกของธุรกิจ พบว่ามีลักษณะ ความเป็นผู้ประกอบการและพบสไตล์การบริหารแบบผู้นำ

2.2.3 ประเด็นการสืบทอดธุรกิจ ในเรื่องเจ้าของธุรกิจและภาวะผู้นำในธุรกิจเป็นประเด็นสำคัญต่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องมีการเตรียมตัว เวลา และคำมั่นสัญญาเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้น เป็นความซับซ้อนทางกฎหมายและกระบวนการทางการเงิน และต้องการการวางแผนอย่างระมัดระวัง สำหรับความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว ตามที่ Beckhard and Dyer (1983) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน ผู้ก่อตั้งจะต้องเตรียมตัววางมือจากธุรกิจและมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างระมัดระวังและรอบคอบ สำหรับตัวผู้ก่อตั้ง ธุรกิจและมืออาชีพคนสำคัญของธุรกิจคนต่อไป

Ibrahim et al. (2003) ได้ศึกษาคุณภาพของผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิผล ด้วยการศึกษาเชิงประจักษ์ กับ CEO_s 350 คน และประธานของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่เป็นธุรกิจครอบครัวในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่ามี 3 ประเด็นหลัก ที่กล่าวถึงคุณภาพของผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิผล เพื่อนำธุรกิจไปสู่การเติบโต ซึ่งได้แก่ ความสามารถผู้สืบทอดในการเป็นผู้นำในธุรกิจ ทักษะและสมรรถนะ ในการจัดการของพวกเขา ความเต็มใจและพันธกรณีที่จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตด้วยบทบาทความเป็นผู้นำของพวกเขา

ในความเป็นจริงแล้ว กระบวนการสืบทอดธุรกิจ จะพบว่าผู้สืบทอดจะถูกเลือกโดยอาศัยเกณฑ์ส่วนตัวและค่านิยมของครอบครัว ลูกชายคนหัวปีมักได้รับการคัดเลือกให้เป็นCEO คนต่อไป

ในหลาย ๆ กรณีที่เกิดขึ้น ขณะที่อีกหลายๆ กรณีเจ้าของจะให้ความสำคัญกับลูกทุกคนเสมอกัน และมีอีกหลายกรณีเช่นเดียวกันที่ คนที่เก่งและมีความสามารถถูกเก็บไว้เพราะเหตุเป็นคนนอกครอบครัว กระบวนการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวจึงเป็นไปในลักษณะนี้เสมอ ซึ่งเป็นกระบวนการก่อนการถ่ายโอนธุรกิจในภาวะผู้นำของธุรกิจ

นอกจากนี้งานวิจัยจำนวนมากยังชี้ว่าผู้สืบทอดควรเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเสียตั้งแต่ยังเล็กๆ ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเต็มตัว เพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจ และสั่งสมประสบการณ์และความรู้ก่อนการรับมอบตำแหน่งจากเจ้าของผู้ก่อตั้ง และได้เห็นบทบาทภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง สิ่งนี้เป็นการสนับสนุนภาวะผู้นำคนใหม่ จากสมาชิกครอบครัวซึ่งไม่ต้องการทำงานในธุรกิจครอบครัว แต่เป็นคนที่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจครอบครัวในอนาคต (Ward, 1997)

กระบวนการของการเปลี่ยนรุ่นเป็นเรื่องยากและ “การสืบทอดธุรกิจ เป็นสิ่งที่เรียกว่า การทดสอบขั้นสูงสุด สำหรับธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจไม่ใช่เหตุการณ์เดียวที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำในธุรกิจครอบครัวตายหรือต้องปลดระวางตัวเองและต้องส่งต่อให้กับผู้นำคนใหม่ แต่กระบวนการนั้นถูกขับเคลื่อน โดยการพัฒนาตามเวลาการเริ่มต้นในชีวิตของธุรกิจครอบครัว และต่อเนื่องผ่านความสุขงอมและช่วงชีวิตตามธรรมชาติ” (Gersick et al., 1997) แม้ว่าในกรณีที่ผู้นำคนเดิมล้มป่วยหรือตาย “ก็ยังมีเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการเตรียมตัวและมีส่วนร่วมในการส่งไม้ต่อและเป็นช่วงเวลาการปรับตัวและการปรับธุรกิจ” (Gersick et al., 1997) แม้ว่ามันอาจจะเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาสั้นๆก็ตาม (Hall et al., 2001; Klein, 2003)

ความเกี่ยวข้องในขั้นตอนต้น ๆ ของการสร้างศักยภาพให้แก่ผู้สืบทอด การโอนถ่ายองค์ความรู้สูงสุดจากผู้นำรุ่นที่หนึ่งสู่ผู้นำอีกรุ่นหนึ่ง ตามวิถีธรรมชาติของครอบครัวและธุรกิจ กระบวนการสืบทอดอำนาจในธุรกิจครอบครัวเป็นโอกาสในการสร้างความเป็นเอกภาพสำหรับกลยุทธ์การจัดการบนพื้นฐานของการแข่งขันค่านิยมของครอบครัว (Gersick et al., 1997; Hall et al., 2001; Klein, 2003)

2.2.4 ประเด็นธุรกิจครอบครัวและครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวเป็นมากกว่าธุรกิจอื่น ๆ สถานการณ์ในครอบครัวมีผลต่อธุรกิจ ระดับและคุณภาพของโอกาสด้านกฎหมายและประเด็นครอบครัวในปัจจุบันจึงมีผลกระทบต่อธุรกิจ

2.2.4.1 ธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจ

Davis (1971) ให้ความรู้ทางวิชาการว่า “ปัจจัยสำคัญในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จคือการดำเนินธุรกิจที่ดีและถูกต้อง เอาใจใส่ในหลักการทางธุรกิจ” เขายังกล่าวต่อไปว่าความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัว คุณค่าและจริยธรรมในทางธุรกิจรวมทั้งทรัพยากร

มนุษย์ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อผลการดำเนินงานระยะยาว ตลอดจนคำมั่นสัญญาเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า หรือบริการที่มีต่อลูกค้า คือ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจ

อัตราการอยู่รอดและความคาดหวังให้ดำเนินธุรกิจได้เติบโตต่อเนื่องบนธุรกิจครอบครัว ธรรมชาติและความสำคัญของธุรกิจครอบครัว (Ward, 1997; Alvarez and Garcia 2003; Davis, 1971) และขั้นตอนการวิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว (Neubauer, 1998) เป็นตัวอย่างของประเด็นที่มีการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวและเป็นประเด็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ

2.2.4.2 การจัดการ

ผู้จัดการต้องจัดการอย่างไรและมีประเด็นท้าทายอะไรบ้างในธุรกิจครอบครัว การพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและความสามารถเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและมีการมุ่งสู่การเติบโตด้วยการสนับสนุนของธุรกิจที่มีครอบครัวเป็นเจ้าของ Davis (1971) ชี้ให้เห็นว่า เทคนิคที่แทรกอยู่ในครอบครัวเพื่อไปถึงจุดมุ่งหมายซึ่งมีการเปลี่ยนโอนธุรกิจในระหว่างรุ่นของสมาชิกครอบครัว สามารถที่จะสนับสนุนกรณีนี้ได้ โดยการจัดเตรียมครอบครัวและสมาชิกครอบครัวที่จะสืบทอดธุรกิจให้มีความพร้อมที่จะต้องมีพันธกรณีต่อผลการประกอบที่ดีและมีความเต็มใจที่จะเผชิญ และฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นได้

Lansberg (1983) ได้ให้เหตุผลสนับสนุนว่าความขัดแย้งระหว่างบรรทัดฐาน (norms) และหลักการในการดำเนินธุรกิจครอบครัว คือ ความทับซ้อนระหว่างประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจครอบครัวกับบรรทัดฐานของครอบครัวซึ่งได้แสดงให้เห็นดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 2.4 การทับซ้อนระหว่างบรรทัดฐานของครอบครัวและบรรทัดฐานของธุรกิจในธุรกิจครอบครัว

บรรทัดฐานของครอบครัว		**บรรทัดฐานของธุรกิจ**
พ่อแม่ควรจะทำ :- <u>การคัดเลือก</u> - จัดหาคนตามความสัมพันธ์ในครอบครัว	ผู้ก่อตั้ง :- อะไรที่ควรทำ	CEO ควรที่จะ : - <u>การคัดเลือก</u> - จัดหาคนตามความสามารถ
<u>ผลตอบแทน</u> - แล้วแต่ความพึงพอใจตามพัฒนาการในครอบครัว		<u>ผลตอบแทน</u> - จัดสรรตามค่าตลาดและประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

บรรทัดฐานของครอบครัว		บรรทัดฐานของธุรกิจ
<u>การประเมินผลงาน</u> - ไม่แตกต่างกันมากระหว่างพี่น้อง	ผู้ก่อตั้ง :- อะไรที่ควรทำ	<u>การประเมินผลงาน</u> - แตกต่างกันระหว่างบุคลากรในธุรกิจตามผลงาน
<u>การพิจารณาดูผลงาน</u> - ดูว่า “ใคร” มากกว่า “ทำงานอย่างไร”		<u>การพิจารณาผลงาน</u> - ดูว่า “ทำงานอย่างไร” มากกว่า “ใคร”
<u>การฝึกอบรม</u> - จัดให้ตามความต้องการของบุคคล		<u>การฝึกอบรม</u> - จัดให้ตามความต้องการขององค์การ

แหล่งที่มา: Lansberg, 1983: 40.

นอกจากนี้ Gimeno (2003) ได้ชี้ว่ามีความโน้มเอียงที่ธุรกิจจะมีการเปลี่ยนวิธีการจัดการของพวกเขาตามขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจในโมเดล 3 มิติของธุรกิจครอบครัว หมายความว่าธุรกิจครอบครัวจะพัฒนาไปตามแกนที่ตอบสนองต่อแกนธุรกิจ ความเป็นเจ้าของและครอบครัว การจัดการจะเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้นเมื่อธุรกิจครอบครัวเข้าไปเกี่ยวข้องกับแกนทั้งสามแกน

เมื่อธุรกิจได้เข้าสู่ส่วนประกอบกลางของเอกลักษณ์ครอบครัว ธุรกิจจะเผชิญกับลักษณะความเป็นองค์การที่สำคัญ การท้าทายทางกลยุทธ์และจิตวิทยา ซึ่งจะถูกกำหนดโดยการจัดการ (Gersick et al., 1997; Klein, 2003; Hall et al., 2001)

2.2.4.3 กลยุทธ์และประเด็นบรรษัทภิบาล

กลยุทธ์และประเด็นบรรษัทภิบาลได้แสดงบทบาทที่สำคัญของธุรกิจครอบครัว บรรษัทภิบาลเป็นระบบโครงสร้างและกระบวนการที่มุ่งตรงและ ควบคุมบริษัท และสร้างความโปร่งใสให้กับธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้นรูปแบบเกี่ยวกับบรรษัทภิบาลในธุรกิจครอบครัว มีวรรณกรรมที่อธิบายไว้ว่า

- ครอบครัวและสถาบัน การประกอบกันขึ้นของครอบครัว สภาครอบครัว (family council) คณะกรรมการผู้ถือหุ้น (shareholders committee)
- คณะกรรมการอำนวยการ
- ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริหาร (ปกติพวกเขาเกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจแต่เขาทั้งหลายยังเกี่ยวข้องในการกำหนดบรรษัทภิบาลด้วย) (Neubaueret al.,1998)

ความหมายของบรรษัทภิบาลคือความสำคัญต่อความสำเร็จ และเป็นจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจครอบครัวโดยการสร้างสถาบันทางครอบครัวเมื่อเวลาที่ต้องการ การพลาดโอกาสที่จะก้าวไปสู่เวลาที่เหมาะสมสำหรับการใช้บรรษัทภิบาล อาจช้าเกินไปและนำความเสียใจมาให้ในที่สุด (Neubauer and Lank, 1998)

Ward (1997) ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผลการประกอบการของบริษัทมหาชนกับบริษัทเอกชนและการเลือกใช้กลยุทธ์ว่า มีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการเลือกกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและกระบวนการจัดการองค์การในธุรกิจครอบครัวเป็นความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อนำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการ “ผู้จัดการต้องการกระบวนการสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมเก่าแก่ในการสร้างความต่อเนื่องให้กับธุรกิจเพื่อตอบคำถามและจัดการความเปลี่ยนแปลง” (Hall et al., 2001) และความต้องการนี้ได้กลายเป็นส่วนของกระบวนการจัดการตามปกติในธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยของความสำเร็จสำหรับครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจคือเรื่องสำคัญในการสร้างให้เกิดกลยุทธ์การจัดการที่ดี ซึ่ง Neubauer et al. (1998) ได้กล่าวไว้ว่า

(1) นำระบบการพัฒนาการจัดการชั้นเลิศมาใช้

(2) ฝึกฝนสมาชิกครอบครัวในเรื่องความรับผิดชอบและการเป็นเจ้าของที่ดี

(3) ดูแลลูกจ้างอย่างยุติธรรมสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นในองค์การทั้งสองฝ่าย

(4) มีความรู้สึกในความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง

(5) ให้ความสำคัญกับคุณค่าของเงินและคุณภาพ

(6) ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

(7) มีมุมมองเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว

(8) สร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการที่ดี

2.2.4.4 ความเป็นผู้ประกอบการ

ลักษณะความเป็นผู้ประกอบการเป็นสิ่งที่เป็นโอกาสของพวกเขา ที่ไม่มีใครมีโอกาสเช่นว่านั้น กล่าวคือ พวกเขาได้เห็นถึงสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันที่มีผลต่อธุรกิจมากกว่าคนอื่น และได้จัดการธุรกิจเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมนั้นด้วยตัวเอง ผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า (Neubauer and Lank, 1998) ดังนั้นความสำคัญของผู้ประกอบการคือ การนำพาธุรกิจให้เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

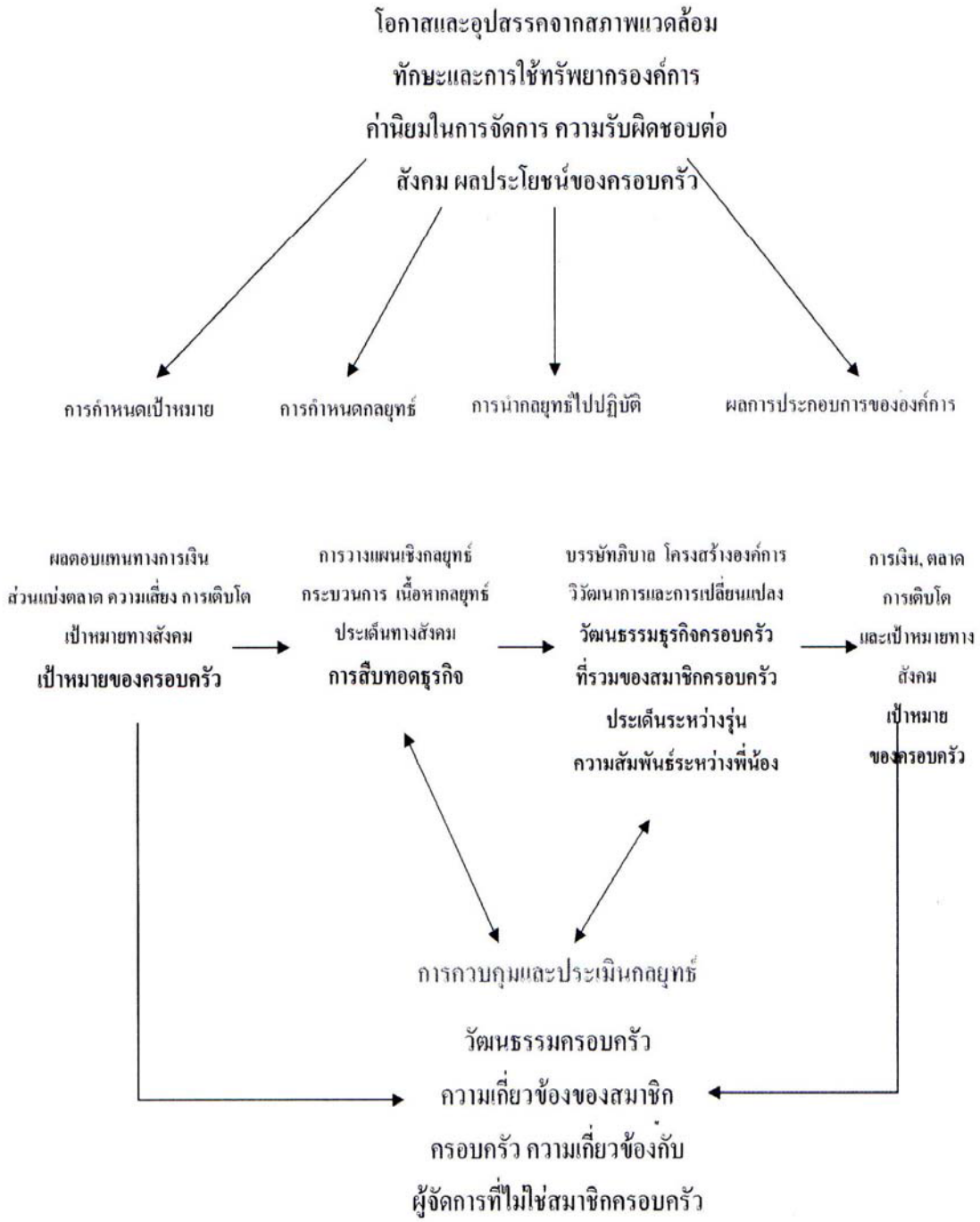
มีแรงจูงใจสองประการของผู้ก่อตั้งที่มีผลกระทบต่อธุรกิจเมื่อเขาเริ่มต้นธุรกิจ ประการแรก คือ ความปรารถนาที่จะเป็นผู้จัดการที่เป็นเจ้าของเอง แทนการเป็นลูกจ้าง ต้องการอิสระ เป็นนายของตัวเอง และควบคุมกิจการและชีวิตตัวเอง ประการที่สอง คือ ความปรารถนาที่จะยึดถือโอกาสเพื่อสร้างธุรกิจ ซึ่งผู้ก่อตั้งต้องเผชิญกับความท้าทายและความตื่นเต้นในการผจญภัยครั้งใหม่ และบ่อยครั้งมีแรงบันดาลใจจากการเห็นธุรกิจอื่นประสบความสำเร็จ “เป็นเหตุผลของลักษณะผู้ก่อตั้งธุรกิจ 2 ประการในการริเริ่มธุรกิจเมื่อมีความพร้อมเรื่องเวลาและทรัพยากร” (Gersick et al., 1997)

อาณาจักรของเจ้าของธุรกิจและภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกันในธุรกิจครอบครัว Koiranen and Karlsson (2003) ได้แสดงให้เห็นว่าความเป็นเจ้าของเป็นสิ่งที่พึงพอใจมากกว่าการเป็นลูกจ้าง ผู้ประกอบการที่เป็นครอบครัวจะมีความรู้สึกอย่างแรงกล้าเกี่ยวกับความรู้สึก “อิจฉา” คนอื่นมากกว่าคนทั่วๆ ไป ผู้ประกอบการเหล่านี้จะรู้สึกมากเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของของธุรกิจของเขาและความมั่งคั่งตลอดจนทรัพย์สินที่ได้รับมาจากธุรกิจของเขา และนี่เป็นเหตุผลที่ว่าเจ้าของธุรกิจครอบครัวรู้สึกผูกพันกับธุรกิจมากกว่าผู้ประกอบการธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยที่แตกต่างกันเหล่านี้ที่ปรากฏในธุรกิจครอบครัว ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ และประเด็นที่แตกต่างเหล่านี้เพิ่มอิทธิพลในการจัดการทางธุรกิจและสร้างจุดแข็งแกร่งให้กับธุรกิจครอบครัวเพื่อการแข่งขันและการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวต่อไป

2.2.5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ครอบครัวคล้าย ๆ กัน ในเรื่องของกลยุทธ์ ไม่ว่าจะโดยนัยหรือชัดแจ้งคือต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ นำไปปฏิบัติและควบคุมในบริบทของชุดเป้าหมาย แม้ว่าผลประกอบการจะไม่แตกต่างกัน เพราะวัดกันด้วยการบรรลุเป้าหมาย ความแตกต่างกันในเป้าหมาย คือ การดำเนินการไปข้างหน้าและการมีส่วนร่วมในกระบวนการความเป็นเจ้าของของครอบครัว ดูเหมือนว่าจะมีอิทธิพลต่อการก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจ (Harris, Martinez and Ward, 1994) ครอบครัวมีอิทธิพลโดยตรงทั้งในด้านบวกและด้านลบต่อธุรกิจทีเดียว และความคล้ายหรือแตกต่างกันนี้ได้กำหนดทิศทางการจัดการเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจครอบครัว

แหล่งที่มา: Sharma, Chrisman and Chua, 1997: 3.

กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามภาพที่ 2.1 เป็นการสร้างขึ้นบนพื้นฐานกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Andrew, 1971; Hofer and Schendel, 1978; Schendel and Hofer, 1979) กระบวนการจัดการกลยุทธ์ในภาพที่ 2.1 เป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตร (dynamic) และยังมีปฏิสัมพันธ์ (interactive) ระหว่างกัน เป้าหมายจะต้องถูกเลือก มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเลือกนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ ยิ่งไปกว่านั้น ทุกขั้นตอนเป็นสิ่งจำเป็นในทางเลือกที่จะเลือกและประเมินทางเลือก ทำการตัดสินใจ และแน่ใจว่ากระบวนการควบคุมประสิทธิผล ถูกแทนที่เพื่อปรับความต้องการเหล่านี้ และธุรกิจตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างโอกาสและเผชิญอุปสรรคได้อย่างไร การใช้ทรัพยากรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม เพื่อมุ่งสู่ผลการประกอบการที่ดี

ภายในกรอบแนวคิดนี้ ธุรกิจครอบครัวแตกต่างจากธุรกิจอื่น เพราะอิทธิพลการควบคุมของเจ้าของที่มาจากครอบครัว ผลประโยชน์และค่านิยมซึ่งขับเคลื่อนธุรกิจอย่างสำคัญ ผลประโยชน์และค่านิยมของธุรกิจครอบครัวมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกครอบครัวมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญ ในการกำหนดการเติบโตระยะยาวของธุรกิจ เกณฑ์การตัดสินใจ มีผลต่อการพิจารณาเกี่ยวกับครอบครัวที่ใช้สร้างเป้าหมายและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ความเกี่ยวข้องกับครอบครัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสร้างพลวัตรในตัวมันเอง ในธุรกิจการเมืองและความเป็นไปได้ ในที่สุดความสัมพันธ์ของครอบครัวและมุมมองของครอบครัวในบทบาทของผู้จัดการที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว จะสามารถทำได้ง่ายหรือยากในการประเมินหรือควบคุมการตัดสินใจในธุรกิจครอบครัว

นักทฤษฎีระบบ (systems theorists) เช่น Barns and Hershon (1976), Hollander and Elman (1988) และ Mc Collom (1992) ซึ่งตระหนักในความสำคัญของทั้งสองระบบย่อยและหาหนทางที่จะประสมประสานมัน อะไรที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งของธุรกิจที่มุ่งความเป็นครอบครัวและมุ่งความเป็นธุรกิจ

2.2.6 เป้าหมายและวัตถุประสงค์

Ward (1997) ได้แสดงให้เห็นถึงแบบจำลองการพัฒนาของธุรกิจครอบครัวออกเป็น 3 ขั้น ขั้นที่ 1 คือ ความต้องการของธุรกิจและครอบครัวประกอบกัน ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของจะตัดสินใจในทุกเรื่อง แม้ว่าตอนนี้ครอบครัวจะยังไม่มั่นคงนัก ในขั้นตอนนี้เป้าหมายของผู้จัดการที่เป็นสมาชิกครอบครัวคือการมุ่งสู่เป้าหมาย ธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มที่ (Hollander and Elman, 1988)

ในขั้นที่สอง เจ้าของที่เป็นครอบครัวยังคงควบคุม แต่บุตรๆ เริ่มโตขึ้นและเริ่มมีความสำคัญต่อผู้จัดการที่เป็นเจ้าของมากขึ้น เป้าหมายของธุรกิจครอบครัวเปลี่ยนไป สะท้อนความสำคัญมากขึ้นในการค้นหาสถานที่และอนาคตสำหรับบุตรชายและบุตรสาว

ในขั้นตอนสุดท้าย ธุรกิจและครอบครัวมาถึงจุดความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของอาจเริ่มเบื่อหน่ายในธุรกิจและอาจขอวางมือจากธุรกิจ และพยายามรักษาความปรองดองกลมเกลียวในสมาชิกครอบครัวด้วยกันเอาไว้ กลายเป็นเป้าหมายหลักของครอบครัว อีกครั้งหนึ่งที่เป้าหมายทางธุรกิจเริ่มเปลี่ยนไปตามความต้องการของครอบครัว หรือความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจกลับไปสู่การมุ่งผลประกอบการทางธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง

จุดเหล่านี้ชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายทางธุรกิจ ใครเป็นผู้กำหนด และทำไมธุรกิจจึงเลือกเป้าหมายนั้น

ในการศึกษาชาวจีนอพยพและชาวอเมริกัน-อาฟริกา ที่เป็นธุรกิจครอบครัว ผู้วิจัย (Dean, 1992; McReynolds and Wong, 1992) พบว่าการสืบทอดธุรกิจไม่ได้เป็นไปตามลำดับอาวุโส เพราะว่าครอบครัวได้เตรียมทายาทเพื่อเป็นมืออาชีพ ไม่ได้มาเป็นตำนานของครอบครัว ถึงแม้ว่าจะมีบางครอบครัวอาจจะ ไม่ค้นหาความต่อเนื่องของธุรกิจด้วยการหาผู้สืบทอดธุรกิจที่มาจากครอบครัว ซึ่งมีประมาณหนึ่งในสามของตัวอย่างในงานวิจัยนี้

2.2.7 การกำหนดกลยุทธ์และเนื้อหา

Post (1993) เสนอแนะว่าธุรกิจครอบครัวดำรงความสำเร็จไว้ได้ พวกเขาต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในทุก ๆ เจนเนอเรชั่นที่เข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว การดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี รวมถึงจะต้องเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ หรือแบ่งส่วนธุรกิจ (Barach, 1984) การนำพาธุรกิจสู่ความเป็นสากล (Gallo and Sveen, 1991) และให้ความช่วยเหลือผู้สืบทอดในทักษะที่สมาชิกครอบครัวไม่เคยทำงานมาก่อน (Wong, 1993) การกระจายธุรกิจ (diversification) (Hofer and Schendel, 1978) และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Hannan and Freemen, 1989) ที่อยู่ในกรณียอมรับความเสี่ยงได้

2.2.7.1 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ธุรกิจครอบครัวสามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้รวดเร็วกว่าธุรกิจอื่น การประเมินความสามารถของธุรกิจ หรือค้นหากลยุทธ์ทางเลือกในการประเมินผลได้ดีกว่า รูปแบบของธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบกว่าและเปลี่ยนแปลงแผนเชิงกลยุทธ์ได้รวดเร็วกว่าธุรกิจอื่น เมื่ออยู่ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีผลกระทบกับธุรกิจครอบครัว (Barry, 1975; Jones, 1982; Ward, 1988)

เนื้อหากลยุทธ์ (Strategy content) Trostel and Nichols (1982) พบว่าไม่มีความแตกต่างกันในเนื้อหากลยุทธ์ระหว่างธุรกิจครอบครัวและธุรกิจอื่น ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการจัดการหรือสไตล์ของ CEO แต่พบว่าธุรกิจครอบครัวมีอัตราการเติบโตของยอดขายที่สูงกว่า การวางกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรได้ดีกว่า ตั้งราคาสินค้าได้ต่ำกว่า วางระบบบัญชีที่ช่วยลดภาษีรายได้ได้ดีกว่า ผลการวิจัยบางเรื่อง พบว่าเจ้าของที่เป็นครอบครัวกับเจ้าของที่ไม่ใช่ครอบครัวมีผลการ

ประกอบการที่ไม่แตกต่างกัน การศึกษาของ Kleinsorge (1994) กับธุรกิจดูแลเด็กอ่อนพบว่าธุรกิจที่เป็นครอบครัวมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้การศึกษาอื่น ๆ พบว่าธุรกิจครอบครัวมีการเน้นค่านิยมส่วนตัว เหนือค่านิยมขององค์กรในนโยบายการให้บริการแก่ลูกค้า (Lyman, 1991) ซึ่งได้วางกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นศักยภาพการเติบโตมากกว่าการเติบโตของยอดขายในระยะเวลาสั้น ๆ และจ่ายค่าจ้างที่สูงกว่าให้แก่ลูกจ้าง (Donckels and Frohlic, 1991; Trostel and Nichols, 1982)

Gallo and Sveen (1991), Swinth and Vinton (1993) ได้กล่าวถึงข้อสรุปที่ตรงกันข้ามกันในเรื่องความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวในตลาดโลก Gallo and Sveen (1991) เชื่อว่าธุรกิจครอบครัวมุ่งกลยุทธ์ตลาดโลกน้อยกว่า แต่มีกลยุทธ์มุ่งในประเทศมากกว่า เพราะมีความเชี่ยวชาญตลาดในประเทศ ตรงกันข้ามกับ Swinth and Vinton (1993) ที่แย้งว่าธุรกิจครอบครัวมีการแบ่งปัน (share) ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เหมือน ๆ กันข้ามวัฒนธรรม และค่านิยมเหล่านี้สามารถทำให้ธุรกิจครอบครัวใช้เป็นสะพานเพื่อเชื่อมโยงข้ามวัฒนธรรมสู่ตลาดโลกได้ดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว

2.2.7.2 กลยุทธ์และประเด็นทางสังคม

Post (1993) ได้ชี้ว่าธุรกิจครอบครัวเข้าถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี เพราะมุ่งสู่ธุรกิจในประเทศที่มีความชำนาญในตลาด ในประเด็นทางสังคม จริยธรรมและค่านิยมของธุรกิจครอบครัวคล้ายหรือต่างกันกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว นโยบายทางสังคมอะไรที่ถูกนำมาใช้ และธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใด ธุรกิจครอบครัวมีความเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจมากน้อยแค่ไหน เป็นที่น่าเสียดายว่าประเด็นทั้งหลายเหล่านี้ยังไม่มีศึกษาอย่างชัดเจนนัก

2.2.7.3 การสืบทอดธุรกิจ

การสืบทอดธุรกิจปรากฏอยู่ในกลยุทธ์เพื่อการบรรลุผลสำเร็จหรือเป็นเป้าหมายของธุรกิจมากกว่าเป้าหมายของครอบครัว

การจัดการการถ่ายโอนธุรกิจจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง เป็นกระบวนการที่ยุ่งยาก (Handy, 1992) ผู้เขียนอย่างเช่น Ayers (1990) and Lane (1989) พบว่าสิ่งนี้เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดของการจัดการธุรกิจครอบครัว ถึงแม้ว่าประเด็นนี้จะเกิดขึ้นมาเพียง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา

เหตุผลนี้รวมถึงความไม่เต็มใจของผู้ก่อตั้งที่จะวางมือจากธุรกิจ ความลังเลใจเกิดจากความกลัวเรื่องความแตกแยกของสมาชิกครอบครัวที่อาจเกิดขึ้น หรือการให้การยอมรับหรือการขาดหายไปของความสัมพันธ์ระหว่างแผนการสืบทอดธุรกิจและการบรรลุเป้าหมาย (Firntahl, 1981; Levinson, 1971; Perrigo, 1975) เพราะว่าความต่อเนื่องของธุรกิจเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ที่อยู่ภายในอุ้งมือของผู้ก่อตั้งธุรกิจนั่นเอง (Lansberg, 1988; Malone, 1989)

ประเด็นการสืบทอดธุรกิจเป็นความต้องการที่จะถูกวางโดยผู้จัดการที่เป็นเจ้าของธุรกิจ รวมถึงความต่อเนื่องของเจ้าของหรือการเปลี่ยนแปลงการจัดการอย่างต่อเนื่องหรือการเปลี่ยนแปลงอำนาจและการจัดสรรทรัพย์สินตลอดจนบทบาทของธุรกิจในสังคม (Beckhard and Dyer, 1983)

ประเด็นสำคัญที่สุดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจก็คือเวลาของการถ่ายโอนอำนาจและธุรกิจ Davis and Tagiuri (1982) พบว่าการรวมขั้นตอนชีวิตของพ่อและลูกสามารถทำให้ทั้งง่ายขึ้นหรือเลวร้ายลง คำแนะนำนี้ก็คือการวางแผนสืบทอดธุรกิจจะทำให้การสืบทอดธุรกิจเป็นไปได้เรียบร้อยขึ้น ทั้ง Post and Robins (1993) และ Lanberg (1988) เชื่อว่าเวลาในการส่งมอบธุรกิจสามารถมีผลต่อ “วงกลมภายใน” ของผู้ก่อตั้ง ถ้าคนในวงกลมรับรู้ถึงความต่อเนื่องของภาวะผู้นำก็จะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับพวกเขาเอง แต่วิธีการอย่างไรที่จะเคลื่อนที่ไปในวงกลมของธุรกิจอย่างเหมาะสมเป็นเรื่องที่นักวิชาการต้องค้นหาคำตอบกันต่อไป

ประเด็นต่อมาคือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำให้แน่ใจว่าคนรุ่นต่อไปได้รับผลประโยชน์ในการอยู่ร่วมในธุรกิจครอบครัวและสามารถมีส่วนในการจัดการธุรกิจ Ambrose (1983) แนะนำว่าทายาทที่มีศักยภาพในธุรกิจครอบครัวช่วยพัฒนาธุรกิจของเขา เวลาที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจหรือการเข้าสืบทอดธุรกิจของทายาทคือ เมื่อใด สิ่งนี้จะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างทายาทกับผู้จัดการที่เป็นคนนอกครอบครัวหรือไม่ Ambrose (1983) เสนอแนะว่าตามความต้องการธุรกิจเวลาที่เหลือของผู้ก่อตั้งธุรกิจที่เหลือน้อยเต็มที ผู้ก่อตั้งควรใช้เวลาที่เหลือนั้น เพื่อใช้เชื่อมความสัมพันธ์อันดีกับทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจ เพื่อให้เขาสนใจในธุรกิจและนำพาธุรกิจสู่ความสำเร็จต่อไป

2.2.7.4 ประเด็นสุดท้ายในการเลือกผู้สืบทอดธุรกิจ

ความเห็นนี้ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งที่น่าจะรู้ดีที่สุดว่าใครเหมาะสมสำหรับธุรกิจมากที่สุด สมาชิกครอบครัว กรรมการในคณะกรรมการบริหาร บุคคลภายนอกคณะกรรมการ หรือที่ปรึกษาจากภายนอก เป็นที่แน่นอนว่าลักษณะของผู้สืบทอดธุรกิจถูกเชื่อว่ามีผลต่อการสืบทอดธุรกิจที่ราบรื่นหรือเต็มไปด้วยอุปสรรค

ภายในกรอบแนวคิดกลยุทธ์การจัดการ วัตถุประสงค์หลักของการจัดการกระบวนการสืบทอดธุรกิจ คือ การเลือกผู้สืบทอดธุรกิจที่ดีที่สุด และคำว่า “ดีที่สุด” ก็คงเป็นเรื่องของเป้าหมายของธุรกิจ ถ้าครอบครัวห่วงใยมากในเรื่องของความกลมเกลียวของสมาชิกครอบครัว ผู้สืบทอดจะมุ่งตรงไปยังเป้าหมายที่ดีที่สุด ในด้านอื่น ถ้าเป้าหมายของธุรกิจครอบครัว คือ การเติบโตและความสามารถในการทำกำไร ผู้สืบทอดคนอื่นอาจจะเหมาะสมกว่า

2.2.7.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Horton (1982) เน้นความสัมพันธ์ในธุรกิจครอบครัวและการดำรงรักษาไว้ ซึ่งบรรษัทภิบาล (corporate governance) ในครอบครัว ครอบครัวและธุรกิจ มีความเกี่ยวข้องกันด้านอารมณ์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Alderfer, 1988) สำหรับธุรกิจครอบครัวที่ไม่ใหญ่เพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกที่เป็นกรรมการจากภายนอก สภาครอบครัว (Lanberg, 1998; Ward, 1987) การทบทวนสมาชิกในสภา หรือคณะผู้ให้คำแนะนำ เป็นเครื่องมือในการอธิบายถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Jonovic, 1989)

สมาชิกภายนอกครอบครัวนำมุมมองใหม่ ๆ และทิศทางการจัดการใหม่ ๆ เข้าสู่ธุรกิจ (Jain, 1980) กำกับความก้าวหน้าของธุรกิจครอบครัวช่วยกระบวนการสนับสนุนการเลือกผู้นำคนใหม่ (Harris, 1989) ช่วยลดความเดียวดายของผู้จัดการที่เป็นเจ้าของ (Gumpert and Boyd, 1984)

ในทางตรงกันข้าม Ford (1988) และ Jonovic (1989) มองว่าคนนอกมีค่านิยมน้อยกว่า ขาดความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและสภาพแวดล้อม ขาดการทุ่มเท ขาดอำนาจและคำนึงถึงผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น ถูกแรงกดดันจากการเมืองภายในองค์การ (Alderfer, 1988) ยิ่งไปกว่านั้นทีมผู้จัดการมืออาชีพมีระบบการควบคุมและการวางแผนทางการเงินที่มีประสิทธิผล และแผนกลยุทธ์การควบคุมดังกล่าวยิ่งทำให้ความต้องการยิ่งน้อยลง สำหรับผู้จัดการที่มาจากคนนอกสำหรับธุรกิจครอบครัว

ประเด็นการใช้ผู้บริหารระดับสูงจากภายนอกเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนมาก Jonovic (1989), Harris (1989) และ Ward (1988) ได้พบว่าแบบของรูปแบบคณะกรรมการ(ภายนอก ภายในหรืออื่น ๆ) ขึ้นกับอายุ ขนาด รูปแบบ และความซับซ้อนของธุรกิจ ธรรมชาติของเจ้าของบุคลิกภาพ และประสบการณ์ของ CEO ในทางกลับกัน รูปแบบของคณะกรรมการจะกำหนดตามบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการเองด้วย ประเด็นการควบคุมการจัดการหรือบรรษัทภิบาลน่าจะมีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการแต่ยังไม่มีผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่จะอธิบายได้

2.2.7.6 วัฒนธรรมครอบครัว

Dyer (1988) ได้แบ่งวัฒนธรรมครอบครัวออกเป็น 4 อย่างคือ วัฒนธรรมแบบความเป็นพ่อ (paternalistic) วัฒนธรรมแบบปล่อยตามยถากรรม (laissez-faire) วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (participative) และวัฒนธรรมแบบมืออาชีพ (professional) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานสมมติฐานที่แตกต่างกันเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อม งานวิจัยสนับสนุนว่าวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการอย่างมากในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปและวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม กลไกที่ดีที่สุดในธุรกิจครอบครัวจะเคลื่อนจากรูปแบบหนึ่งสู่อีกรูปแบบวัฒนธรรมหนึ่ง

นอกจากนี้ Reiss (1982) ได้แบ่งวัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัวด้วยความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว โดยแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ วัฒนธรรมความรู้สึกเป็นเอกฉันท์ (consensus-sensitive) วัฒนธรรมแบบความรู้สึกตามระยะห่างระหว่างบุคคล (interpersonal distance-sensitive) และวัฒนธรรมแบบความรู้สึกตามสภาพแวดล้อม (environment-sensitive) McCollom (1988) สรุปว่าธุรกิจครอบครัวจะต้องเอาใจใส่เกี่ยวกับการแนะนำความสัมพันธ์ในเชิงอุดมคติสำหรับธุรกิจครอบครัว เพราะว่าครอบครัวสามารถรับเอาความสัมพันธ์ที่แตกต่าง ทั้งที่ทำงานและที่บ้านที่ทำให้บรรลุความสัมพันธ์ที่หยุดนิ่ง คงที่และไม่แตกต่างกัน ทั้งเมื่ออยู่ที่ทำงานและที่บ้าน สิ่งนี้ McCollom (1988) อธิบายว่าเมื่อสถานการณ์ทางธุรกิจตึงเครียด สมาชิกในครอบครัวยังคงมีรูปแบบความสัมพันธ์ที่เข้าใจและเป็นกำลังใจให้กับผู้จัดการที่เป็นสมาชิกครอบครัวนี้

วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัวมีผลกระทบต่อแนวทางในการวางกลยุทธ์และการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติบนผลการประกอบการของธุรกิจในธุรกิจครอบครัว

1) สมาชิกที่อยู่ในครอบครัว

ในการศึกษาจำนวนมากพบว่าสมาชิกในครอบครัวมีผลิตภาพในการทำงานสูงกว่าธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ครอบครัว (Rosenblatt and Patricia, 1985) สมาชิกธุรกิจครอบครัวทำงานมากกว่าแต่จ่ายผลตอบแทนต่ำกว่า ขณะที่ Kirchhoff and Kirchoff (1987) แนะนำว่าธุรกิจครอบครัวได้รับเงินเดือนสูงกว่าและมีสิทธิพิเศษ

การศึกษาผู้หญิงที่อยู่ในครอบครัว พบว่าผู้หญิงมักไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็น CEO ในธุรกิจครอบครัว (Hollander and Bukowitz 1990; Salganicoff, 1990) นอกจากนี้ผู้หญิงยังมีบทบาทในฐานะภรรยาของผู้ก่อตั้งหรือ CEO ที่เป็นสมาชิกครอบครัวและมีบทบาทในการให้กำลังใจ เชื่อมโยงสมาชิกในครอบครัวให้มีความกลมเกลียวกัน เป็นผู้คอยประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้ง สมาชิกในครอบครัว และพี่น้องเพื่อร่วมกันทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (Hollander and Bukowitz, 1990) และยังให้คำแนะนำในทักษะทางธุรกิจที่เหมาะสม การฝึกฝนและประสบการณ์ให้แก่สามีและสมาชิกในครอบครัว (Salganicoff, 1990) สิ่งนี้กระทบกับผลประกอบการของธุรกิจครอบครัวและเป็นขอบเขตการศึกษาที่น่าสนใจอย่างยิ่ง

2) ประเด็นระหว่างรุ่น

ประเด็นระหว่างรุ่นเป็นส่วนหนึ่งของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมากกว่าเป็นการกำหนด กลยุทธ์ เพราะว่าศักยภาพคนระหว่างรุ่นกระทบต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวแบบวันต่อวัน งานวิจัยส่วนหนึ่งรายงานว่าผู้ก่อตั้งไม่เต็มใจที่จะแบ่งอำนาจให้กับลูก ๆ (Birley, 1986; Donckels and Frohlick, 1991; Geeraerts, 1984) ในอีกด้านหนึ่ง ลูกชายมักจะใจร้อนกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ความเป็นอิสระส่วนตัว และต้องการโอกาสในการพิสูจน์คุณค่าในตัวของพวกเขา

(Seymour, 1993) อย่างไรก็ตามความขัดแย้งสามารถถูกขับเคลื่อนอย่างมีพลังสำหรับการเปลี่ยนแปลงก่อนเปลี่ยนผ่านไปสู่การตัดสิน งานวิจัยที่ศึกษาพบว่ามีขนาดและรูปแบบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในบริบทของทั้งครอบครัวและสถานการณ์ทางธุรกิจ และพบผลกระทบของความขัดแย้งในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและมีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจอีกด้วย

Dumas (1989) ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างพ่อ-ลูกชาย แตกต่างจากความสัมพันธ์ระหว่างพ่อ-ลูกสาว พ่อกับลูกสาว มีความสัมพันธ์กลมเกลียวมากกว่าลูกชาย เพราะลูกสาวเต็มใจที่จะเป็นผู้ดูแลทั้งพ่อและธุรกิจ จึงมีความขัดแย้งระหว่างกันน้อยกว่าระหว่างพ่อกับลูกชาย อย่างไรก็ตาม Dumas (1989) พบว่าความขัดแย้งระหว่างพ่อกับลูกชายก็มีน้อยมาก สิ่งนี้เป็นบริบทของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

เมื่อผู้นำวางมือทางธุรกิจ สไตล์ (styles) การบริหารที่แตกต่างกันอาจเกิดขึ้นในธุรกิจ Sonnenfeld and Spence (1989) ได้อธิบายถึง 4 ลักษณะที่แตกต่างกันของผู้นำคือ จักรพรรดิ์ (monarchs) นายพล (generals) นักปกครอง (governors) และนักการฑูต (ambassadors) เขาแนะนำว่าสไตล์การบริหารสำหรับผู้นำครอบครัวคือการเป็นนักการฑูต ซึ่งนำพาองค์การไปสู่ระดับการเติบโตที่ทันสมัย รู้เวลาที่จะก้าวลงจากตำแหน่ง และธำรงไว้ในการติดต่อกับองค์การที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา ขณะที่สไตล์นักการฑูตสามารถแสดงว่ามีแนวความคิดที่เหนือกว่า อย่างไรก็ตามไม่มีสไตล์ไหนที่สรุปได้ว่าผู้นำควรมีสไตล์การบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างไรจึงจะนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่การมีผลการประกอบการที่เติบโตได้อย่างชัดแจ้ง หรือผู้สืบทอดธุรกิจจะมีลักษณะอย่างไรที่จะลบปฏิกริยาระหว่างตนกับผู้ก่อตั้งได้

3) คู่แข่งขันพี่กับน้อง

Friedman (1991) สนับสนุนว่าแม้ว่าความรักของพ่อแม่จะมีต่อลูก ๆ ในครอบครัว การตอบสนองของพ่อแม่ดังกล่าวได้สร้างอิทธิพลสำคัญต่อความสัมพันธ์ของลูกในด้านลบ Friedman (1991) แนะนำว่าการแก้ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพี่น้องรวมทั้งการให้กำลังใจ เปิดให้มีการสื่อสารและพูดคุยกันระหว่างพี่น้องเกี่ยวกับรากฐานของความขัดแย้ง ชักชวนให้พวกเขาคิดถึงจินตนาการตอนที่ยังเล็ก ๆ และส่งเสริมกำลังใจในการรื้อฟื้นความสัมพันธ์ในปัจจุบันให้กลับมาดีดังเดิม (Friedman, 1991; Lundberg, 1994) ในธุรกิจครอบครัว เราไม่รู้ว่าเมื่อไรความขัดแย้งระหว่างพี่น้องจะปะทุขึ้นมาในธุรกิจครอบครัว นักวิจัยมีสมมติฐานว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีสำหรับครอบครัวความกลมเกลียวเป็นสิ่งที่ดีสำหรับธุรกิจ แต่เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องจำเป็น ขณะที่ความเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งดีสำหรับครอบครัว เป็นสิ่งสำคัญ ธุรกิจครอบครัวก็ต้องการเข้าใจอะไรที่จะเป็นการคงรักษาความกลมเกลียวกันเอาไว้ นี่คือที่ที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ถูกนำมาใช้ในธุรกิจครอบครัว ตัวอย่างเช่น Levinson (1971) แนะนำว่าถ้าเด็ก ๆ แต่ละคนได้รับการเตรียมตัวให้เป็นผู้นำปัญหาความ

ขัดแย้งในระหว่างพี่น้องจะน้อยลง ตัวอย่างของธุรกิจครอบครัวหนึ่งที่ทำเลที่ตั้งของสาขาเป็นปัจจัยของความสำเร็จ ความขัดแย้งระหว่างพี่น้องอาจเพิ่มขึ้นจากการแย่งกันบริหารสาขาของธุรกิจที่มีทำเลดีที่สุดและมีผลการประกอบการดีที่สุด การแบ่งแยกการบริหาร และควบคุมสาขาของธุรกิจครอบครัวดังตัวอย่าง สามารถที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและการแข่งขันด้วยเช่นเดียวกัน

2.2.7.7 โครงสร้างองค์การ วิวัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยได้แนะนำว่า ธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างในการบริหารแบบแนวนอน (horizontally differentiated) และมีการบริหารแบบไม่เป็นทางการ (informal) มากกว่าธุรกิจอื่น (Daily and Dollinger, 1993; Geeraerts, 1984) ผลคือธุรกิจครอบครัวสามารถประสบความสำเร็จในธุรกิจอันเนื่องจากการมีโครงสร้างที่ตอบสนองการตัดสินใจที่รวดเร็ว (Harris, Martinez and Ward, 1994) การศึกษาจำนวนมากในเรื่องโครงสร้างองค์การของครอบครัว วิวัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม เป็นความเกี่ยวโยงกับการถ่ายโอนธุรกิจสู่การจัดการแบบมืออาชีพ

Hollander and Elman (1988) ได้กล่าวถึงแบบจำลองวิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว ที่แตกต่างกันใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกที่สัมพันธ์กับขั้นการพัฒนาธุรกิจไปยังความก้าวหน้าของรุ่นทายาทของครอบครัว (Barnes and Hershon, 1976) ขั้นที่สองมุ่งเน้นไปที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของธุรกิจและขั้นชีวิตของปัจเจกบุคคลที่สำคัญที่มีต่อธุรกิจ (Danco, 1975; Davis and Tagiuri, 1982; McGiven, 1989) ขั้นที่สาม คือ ปฏิสัมพันธ์ของวงจรชีวิตทั้งสามกลุ่ม คือ ธุรกิจ ครอบครัว และ ปัจเจกบุคคลคนสำคัญ (Ward, 1987) ในการศึกษาธุรกิจ 41 ธุรกิจ Holland and Oliver (1992) พบการสนับสนุนสำหรับ 3 ขั้นตอนของแบบจำลองซึ่งสร้างขึ้นโดย Ward (1987) หัวข้อสำคัญคือ ความรับผิดชอบและการควบคุมธุรกิจของผู้มีส่วนร่วมในธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในขั้นตอนต่าง ๆ

ธุรกิจครอบครัวมีความต้องการเป็นมืออาชีพและการมีส่วนร่วมในอำนาจอันเนื่องมาจากต้องการการเติบโต การขาดแคลนทักษะการจัดการภายในครอบครัว การเตรียมการสืบทอดธุรกิจหรือการเปลี่ยนค่านิยมและบรรทัดฐานของธุรกิจ (Matthews, 1984; Dyer, 1989) อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของ ไม่เต็มใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการควบคุม ขาดการฝึกฝนที่เป็นทางการ ขาดความรู้ในเทคนิคการจัดการ (Dyer, 1989) กลัวการสูญเสียอำนาจ (Perrigo, 1975) หรือเชื่อว่าความเป็นมืออาชีพไม่จำเป็นและเป็นค่าต้นทุนที่สูงมาก

ถ้าธุรกิจครอบครัวขาดทักษะหรือจะประสบความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่การจัดการแบบมืออาชีพ พวกเขาควรทำเช่นนั้นหรือไม่ มีทางเลือกอื่น ๆ หรือไม่ เขาควรทำอะไร เมื่อ

ธุรกิจต้องการและครอบครัวปรารถนาความขัดแย้ง เรื่องใดเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผลการประกอบการระยะยาวและระยะสั้นของธุรกิจ

2.2.7.8 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

เบื้องหลังการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์การจะต้องสร้างการบริหารที่เหมาะสมและกลไกจากการปฏิบัติงานที่ควบคุมและประเมินผลการประกอบการตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ถ้าธุรกิจครอบครัวมีเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงสร้างที่แตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว คงมีการประเมินที่คล้าย ๆ กัน หรือต้องการประเมินความแตกต่างในผลการประกอบการ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยบอกให้เรารู้ว่ามีความแตกต่างกันเล็กน้อยไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการประเมินผลที่มีความแตกต่างกัน การควบคุมทางการเงิน การจัดการภาษีให้ต่ำที่สุดตามแนวทางการจัดการธุรกิจ (Trostel and Nichols, 1982)

2.2.8 วัฒนธรรมในธุรกิจครอบครัว

การสืบทอดธุรกิจ (succession) การควบคุม (governance) และการวางแผนมรดก ยังคงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับธุรกิจในครอบครัว แต่ยังมีหัวข้อเรื่องที่ยิ่งใหญ่ไม่แพ้กัน และยังไม่เคยมีใครทำการศึกษาอย่างจริงจัง แม้ว่านักวิชาการด้านธุรกิจครอบครัวจะศึกษาวิจัย วิธีการแก้ปัญหาให้กับธุรกิจครอบครัวอยู่ทุกวัน เราควรจะมองไปข้างหน้าเพื่อให้เห็นคำถามใหญ่ๆ ว่าอะไรที่ปล่อยธุรกิจครอบครัวต้องมีการถ่ายโอนอำนาจการจัดการ ความมั่นคงและการดำรงไว้ซึ่งความจงรักภักดี (allegiance) ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในตัวบุคคลของพวกเขาหรือองค์กรของพวกเขา อะไรคือความมหัศจรรย์เล็กๆ เหล่านี้ที่ปล่อยให้ธุรกิจที่ตั้งขึ้นโดยคน ๆ หนึ่งมีความเป็นกิจวัตรและแสดงความภักดีอย่างเหนียวแน่นต่อความเชื่อหลักของผู้ก่อตั้ง (founders' core beliefs) คุณค่า (values) และสิ่งเหล่านี้ยังคงมีอิทธิพลทั้งในด้านบวกและลบ ทั้งส่งเสริมและบั่นทอนการทำงาน และบางครั้งวัฒนธรรมเหล่านี้กลายเป็นเรื่องที่ยังต้องไล่ตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยในทุกวันนี้

โครงสร้างและการจัดการธุรกิจครอบครัว มีบุคลิกและลักษณะ ที่ต้องใช้การทำงานที่บุกเบิกมาก Hofstede (1980) ค้นพบว่าลูกจ้าง บุคลากรและสมาชิกครอบครัวสามารถสื่อสารกันได้โดยตรงและสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการทำงานในธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างมาก และเป็นการติดต่อประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการและมีความเป็นกันเอง เขาเชื่อว่าเป็นเพราะธุรกิจครอบครัวมีสัญลักษณ์ (symbols) ผู้นำที่เก่ง (heros) แบบแผน (rituals) และค่านิยม (values) ซึ่งในเรื่องนี้ Peters and Waterman (1982) ชี้ให้เห็นตัวแปรใหม่ๆ ที่เป็นสินทรัพย์ของธุรกิจครอบครัว คือการมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) กว่าธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

ตามความเห็นของ Deal and Kennedy (1982) ที่ปรึกษาแห่ง McKinsey มีมุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมว่า “วัฒนธรรม คือ หนทางที่เราจะทำในสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเรา” และเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่เราต้องปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะอ่อนแอ เข้มแข็ง หรือแม้แต่เป็นความรู้ความเชื่อ คุณค่า เป็นความเข้าใจที่ถูกก่อตั้งขึ้นในวัฒนธรรม และสิ่งนี้เป็นรูปแบบของการพัฒนาคุณภาพสูงสุดในองค์การ ซึ่งขึ้นกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้นำ กิจวัตร แบบแผน และกลไกในการสื่อสารที่เราเรียกว่าเครือข่ายวัฒนธรรม Schein (1985) แนะนำว่าภาพวิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การ ได้ใช้ระบบความเชื่อและค่านิยมของผู้ก่อตั้ง เพื่อปักหลัก แต่องค์กรก็ได้มีการเรียนรู้ใหม่ๆ เหนือกาลเวลาเสมอ เมื่อองค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก Coffee and Jones (1998) มีข้อเสนอแนะที่ก้าวหน้ามากขึ้นพวกเขาเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การถูกฉายภาพผ่านสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนทีเดียว และสามารถพิจารณาได้ภายในกรอบของรูปแบบเชิงวัฒนธรรม 4 แบบ ในระดับความสัมพันธ์ของความเป็นปึกแผ่น (solidarity) และการอยู่ในสังคม แต่ทั้งสองไม่ได้ตัดสินในเชิงคุณภาพเพียงแต่พิจารณาในเชิงการพัฒนาและสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

Denison (1990) และDenison and Neale (1996) ได้เขียนไว้ว่าจุดแข็งของวัฒนธรรมสามารถบรรยายได้โดยลักษณะ 4 ประการพื้นฐาน คือ ความเกี่ยวโยง (involvement) ความสอดคล้อง (consistency) การปรับตัว (adaptability) และพันธกิจ (mission) ซึ่งใช้เป็นหลักฐานข้อมูลการวัดผลการประกอบการขององค์การ รวมทั้ง ROA ROI การเติบโตของยอดขาย และส่วนแบ่งตลาด เพราะทั้ง 4 อย่างนั้นสามารถเชื่อมโยงเข้าด้วยกันกับผลการประกอบการของธุรกิจได้ ดังที่ Denison (1990) ได้ยืนยันว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการประกอบการของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม Kotier and Heskitt (1992) เสนอแนะว่า วัฒนธรรมจะอ้างอิงค่านิยมร่วมกันในกลุ่มชนที่เฝ้าดูอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้จะมาจากวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันมาก็ตาม Deal and Kennedy (1982) คิดว่าวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะมีผลในเชิงบวกต่อผลการประกอบการ ถ้าพนักงานมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์และความคาดหมายที่เป็นพันธะสัญญา แรงจูงใจ และผลที่ได้ที่ทรงคุณค่า

เมื่อได้พิจารณาในบริบท (context) ของธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมมีมิติที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นต่อธุรกิจครอบครัว เหตุเพราะบทบาทที่เด่นชัดของผู้ก่อตั้งธุรกิจ ไม่ใช่เพียงแค่ช่วงเวลาแห่งการก่อตั้ง แต่ยังทรงอิทธิพลถึงรุ่นทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวอีกด้วย ค่านิยมและแรงจูงใจของผู้ก่อตั้งมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัว Barney (1986) ได้ศึกษาธุรกิจที่มีผลการประกอบการที่ดีและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (sustained performance) พบว่ากระบวนการขับเคลื่อนที่สำคัญคือ ความเป็นเอกภาพ และความปรารถนาที่มีรูปแบบของการบรรลุผลสำเร็จ เขาพบว่าวัฒนธรรมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครอบครัวนี้เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ยิ่งใหญ่ ที่มีต่อผลสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัว

ความเป็นเจ้าของและการควบคุมเป็นลักษณะพิเศษของธุรกิจครอบครัว Stafford, Ducan, Dane and Winter (1999) สังเกตว่าลักษณะความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัวได้สร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจ ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร (profitability) สมาชิกครอบครัวอาจมองภาพความสำเร็จของผู้ก่อตั้งทั้งเรื่องชีวิตและการทำงานในธุรกิจ ได้เห็นระบบค่านิยมส่วนตัว คุณธรรม ผ่านตำนานของผู้ก่อตั้งสู่ทายาทรุ่นต่อไป

Dyer (1988) สรุปว่าธุรกิจครอบครัวมีวัฒนธรรม คือความเป็นเอกภาพ โดยได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมหลักของธุรกิจครอบครัว 4 ประการ คือ ความเชื่อถือในตัวผู้ก่อตั้ง (paternalistic) ความไม่เชื่อถือใครเลย (laissez-faire) การมีส่วนร่วม (participative) และความเป็นมืออาชีพ (professional) Dyer (1988) เชื่อว่าครอบครัวกำหนดแนวทาง (agenda) กลยุทธ์ธุรกิจและการจัดการโดยได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่นผู้ถือหุ้น อาจทำให้วาระของกลยุทธ์ดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปได้ แม้ว่าธุรกิจครอบครัวจำนวนมากจะมีความภักดีอย่างมากต่อธุรกิจ มีธรรมาภิบาลที่ดี มีคณะกรรมการบริหารจากบุคคลภายนอก ปัจจัยที่แตกต่างเหล่านี้ไม่ได้มีผลกระทบต่อการจัดการของธุรกิจเลย และไม่ได้เกิดจากแรงกดดันจากภายนอก หากแต่เกิดจากความผูกพันอย่างลึกซึ้ง (ingrained) คำสอนและประวัติศาสตร์โดยการเรียนรู้บนโต๊ะอาหารเย็น (learned-at-the-dinner-table)

Denison, Lief and Ward (2004) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ว่ามีผลต่อการประกอบของธุรกิจแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ผลการวิจัยสรุปได้ว่าธุรกิจที่ควบคุมโดยสมาชิกครอบครัวมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด โดยพบว่าวัฒนธรรมของครอบครัวมีผลส่งเสริมให้ผลการประกอบการของธุรกิจดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว บทบาทของความต่อเนื่องของค่านิยมผู้ก่อตั้ง (founder ‘s values)ในวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ภูมิหลังที่แตกต่างและลักษณะของผู้ก่อตั้งนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมที่ไม่เพียงแต่เป็นค่านิยมหลักที่มีค่า (rich in core values) และมีผลส่งเสริมผลการดำเนินงานของธุรกิจ แต่ยังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในการเรียนรู้และส่งเสริมกำลังใจให้แก่กันและกันอย่างยืดหยุ่น เพราะเหตุผลว่าวัฒนธรรมของผู้ก่อตั้งเหล่านี้คือการทะนุถนอม (nurtured) ผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจของครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งยากที่จะอธิบายแต่เป็นแหล่งของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การได้รับประโยชน์เต็มที่จากคุณลักษณะพิเศษนี้เพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลที่สมบูรณ์เป็นข้อตกลงที่ต้องทำให้แก่ผู้ถือหุ้นและสร้างตำนานให้แก่ผู้ก่อตั้ง (Denison, Lief and Ward, 2004 : 61)

2.2.9 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

ความสามารถในการแข่งขัน (competitive advantage) และผลการประกอบการในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง เป็นงานที่ท้าทายของธุรกิจ ความเข้าใจในปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการแข่งขัน

ของธุรกิจ จะทำให้การดำเนินธุรกิจมีโอกาสประสบความสำเร็จและเกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ การศึกษาธุรกิจครอบครัวในบริบทของผลการประกอบการของธุรกิจ ที่ได้รับอิทธิพลจากครอบครัว ได้รับความสนใจอย่างสูงในปัจจุบัน การศึกษาเมื่อเร็วๆ นี้ได้ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบธุรกิจครอบครัวเป็นระบบที่มีการควบคุมโดยครอบครัว การดำเนินธุรกิจและความเป็นปัจเจกชนของสมาชิกในครอบครัวที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจ องค์ประกอบทั้งสามอย่างนี้มีผลต่อการประกอบการของธุรกิจครอบครัว (Habbershon et. al., 2003) โดย Habbershon et.al., (2003) เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ของครอบครัวและความเกี่ยวพันกับสมาชิกครอบครัว ในการจัดการความสามารถและทรัพยากรของธุรกิจ สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

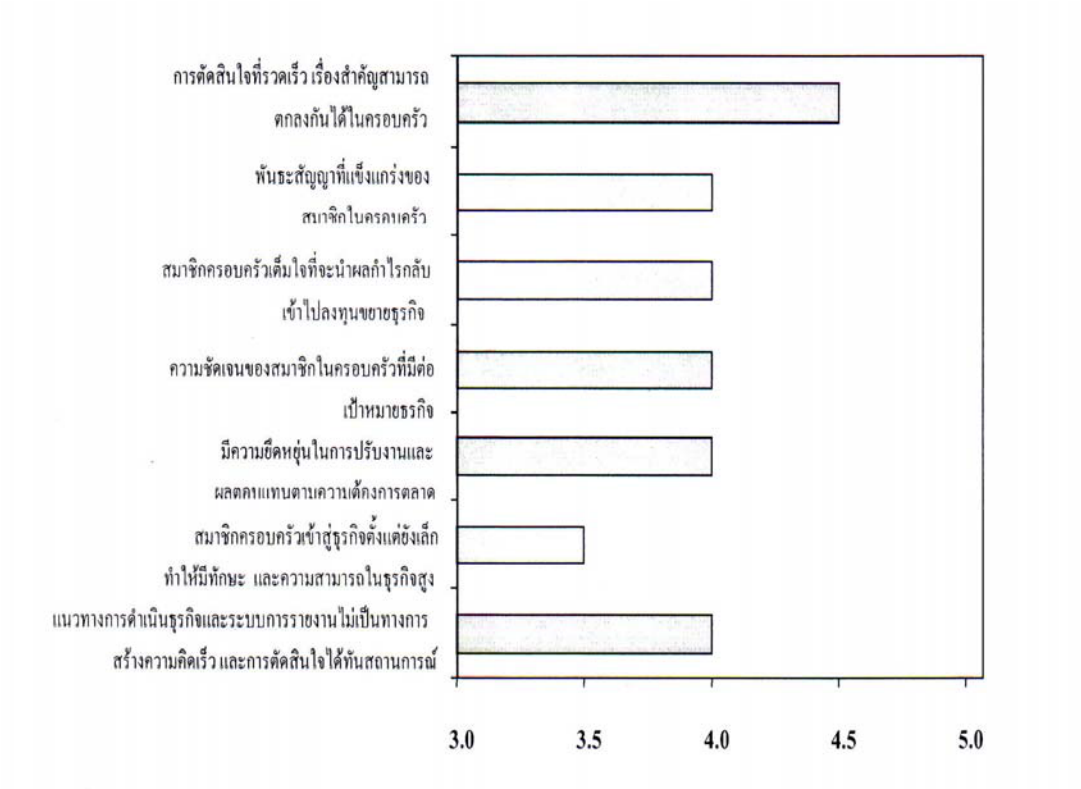
การศึกษาวิจัยจำนวนมากยืนยันถึงว่าธุรกิจครอบครัวสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) ได้มากกว่าธุรกิจประเภทอื่น โดยการศึกษาบนพื้นฐานของแบบจำลองความสำเร็จในอนาคต (Aronaff and Ward, 1995) สอดคล้องกับ Toivonen (2003) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลในเชิงบวกที่ชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวที่มีมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวด้วยเช่นเดียวกัน

ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว มีการศึกษาเมื่อเร็วๆ นี้ โดยได้อธิบายไว้หลายปัจจัย การจัดการธุรกิจครอบครัวได้รับรวบรวมไว้กับค่านิยมและการจัดการซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนความสำเร็จของธุรกิจ (Habbershon and William , 1999; Salvato et al., 2002) ระบบการตัดสินใจที่ไม่เป็นทางการและโครงสร้างองค์การที่ซับซ้อนน้อยกว่า (Daily and Dollinger, 1993) การดำรงไว้ในความยืดหยุ่นของผู้นำในการจัดการ (Goffee and Scase, 1985) และการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Tagiuri and Davis, 1996) จุดมุ่งหมายของธุรกิจครอบครัวพบว่าสามารถสร้างความห่วงใยเอื้ออาทรในมือคนหนึ่งของสมาชิกครอบครัวไปสู่มืออีกคนหนึ่งที่เต็มไปด้วยความจงรักภักดี (loyalty) (Ward, 1988; Tagiuri and Davis, 1996)

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวได้รับการอธิบายว่า มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจสูง (Dreux,1990) ธุรกิจครอบครัวยังคงรักษาลักษณะการจัดการส่วนตัวที่เข้มแข็ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับรูปแบบของธุรกิจครอบครัวในการเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Pervin, 1997) นอกจากนี้ความเข้มข้นของความเป็นเจ้าของที่มีต่อธุรกิจครอบครัวแสดงให้เห็นถึงพันธะสัญญาที่แข็งแกร่ง แผนระยะยาวที่ดี ความสามารถของการประเมินตัวเองและการปรับตัวที่รวดเร็วเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ (Moscetello, 1990) ธุรกิจครอบครัวมีแผนเพื่อความเติบโตไปข้างหน้าด้วยการที่สมาชิกครอบครัว ได้สัมผัสกับธุรกิจตั้งแต่ยังเล็ก ทำให้สมาชิกครอบครัวเหล่านี้มีทักษะและความสามารถในเชิงธุรกิจสูง (Kets de Vries, 1993)

ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เป็นธุรกิจที่มีการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Goffee and Scase , 1985) มีความสามารถที่จะหล่อหลอมให้บุคลากรมีความรู้ความชำนาญทางธุรกิจ (Moscetello, 1990) การคัดเลือกคนเข้าทำงานต่ำและต้นทุนการจ้างงานต่ำ (Levering and Moskowiz, 1993) ผลิตภาพของบุคลากรสูงกว่าธุรกิจอื่น (Rosenblatt et. al., 1985) ความผูกพันของครอบครัว ส่งเสริมให้เกิดการจูงใจสูงอย่างเต็มใจ และมีความจงรักภักดี (Tagiuri and Davis, 1996) และความเต็มใจของสมาชิกครอบครัวที่จะนำผลกำไรกลับเข้าลงทุนต่อในธุรกิจครอบครัว (Kets de Vries, 1993) ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจครอบครัวเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น และสร้างผลการประกอบการที่ดีขึ้น ส่งเสริมธุรกิจให้ขยายตัวเติบโตได้ในระยะยาว และยั่งยืนต่อไป จะเห็นได้ว่าภูมิหลังของธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นๆ และส่งผลต่อธุรกิจ (Gudmundson et. al., 1999; Winter et. al., 1998)

ภาพที่ 2.2 SBI (Sustainable Business Institute-SBI) ได้ทำการสำรวจธุรกิจครอบครัวและจุดแข็งที่เกี่ยวพันกับธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2.2 การประเมินจุดแข็งของธุรกิจครอบครัว

แหล่งที่มา: (1) SBI Family Business Survey, 2003

(2) Harju and Heinonen, 2004 : 6.

งานวิจัยที่สนับสนุน SBI คืองานวิจัยของ Tagiuri and Davis (1996) ที่ศึกษาถึงความเข้มแข็งและพันธะสัญญาของธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัวคิดว่าจุดแข็งสำคัญที่สุดของพวกเขาคือการทำการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกอธิบายอย่างสอดคล้องกันของสมาชิกในครอบครัวและพันธะสัญญาที่เข้มแข็งของสมาชิกครอบครัวที่มีต่อธุรกิจ บนเงื่อนไขที่ว่าแม้ว่าธุรกิจครอบครัวจะขาดความเป็นระบบและกฎเกณฑ์ที่แน่นอนแล้ว แต่ระบบและกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดก็ไม่ได้มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวแต่อย่างใด

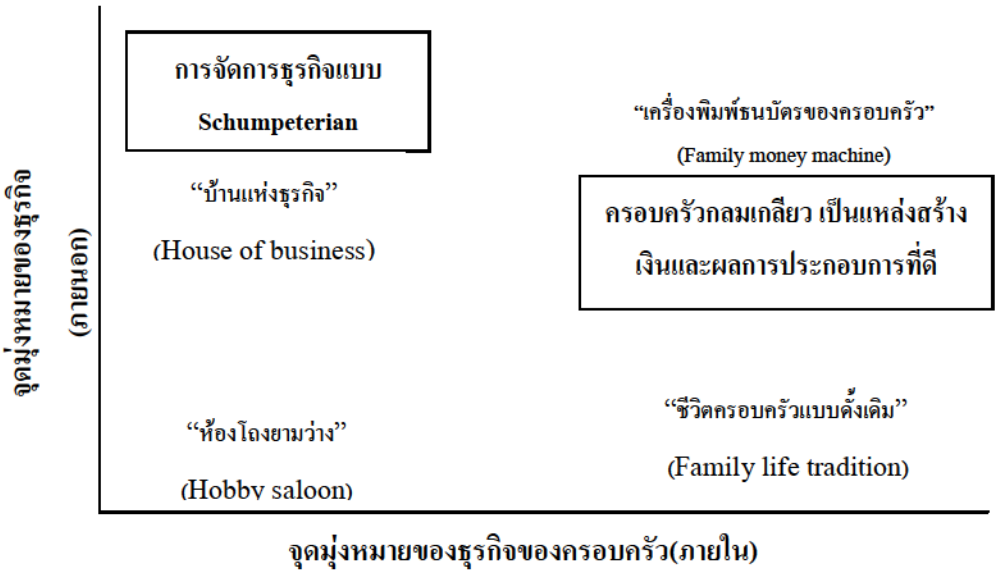
การศึกษาที่น่าสนใจอีกเรื่องคือการศึกษาของ Harju and Heinonen (2004) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยทำการศึกษาลักษณะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว เทียบกับสถานภาพทางการเงินและอัตราการเติบโตของบริษัท ซึ่งพบว่า เป้าหมายระยะยาวมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายทางธุรกิจระยะสั้น บทบาทของสมาชิกครอบครัวและบทบาททางธุรกิจมีความชัดเจน ความปรองดองของสมาชิกครอบครัว สมาชิกครอบครัวยอมรับความเสี่ยงและพร้อมจะลงทุนเพิ่มเข้าไปในธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของตลาดถือเป็นโอกาสทางธุรกิจ มีการสร้างนวัตกรรมต่อเนื่อง มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และพันธะสัญญาของครอบครัวต่อธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ปัจจัยเหล่านี้ Harju and Heinonen (2004) ได้ค้นพบว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (Harju and Heinonen, 2004: 7)

McCann et al. (2001) ได้ทำการศึกษาพบว่าธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นเพราะมีการพัฒนานวัตกรรมและความสามารถทางการแข่งขันใหม่ๆ (ability of renewal) เช่น การลงทุนสร้างระบบการจัดการ

กระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการใช้ทรัพยากรพอเพียง (adequate) เพื่อสร้างการเติบโตโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่, บริการที่แตกต่างและการลงทุนในด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ได้มาจากสมาชิกครอบครัวในช่วงต่างๆ ของวงจรชีวิตของครอบครัว (family cycle)

การมุ่งกำไรของธุรกิจครอบครัวได้รับการอธิบายโดยความเกี่ยวข้องกับความเป็นครอบครัวในธุรกิจครอบครัวที่มุ่งสู่การเติบโต ในอีกด้านหนึ่ง ลักษณะครอบครัวที่เรียกว่า “Schumpeterian” คือ การมุ่งสู่นวัตกรรม (renewal-oriented) และการมุ่งสู่การจัดการกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมากกว่าการให้คำมั่นสัญญาโดยไม่สามารถทำได้ ธุรกิจต้องการผู้รักษาคำมั่นสัญญาที่มีต่อธุรกิจมิฉะนั้นแล้วบทบาทของครอบครัวจะไม่มีความสำคัญเช่นนั้นอีกต่อไป แต่จะนำไปสู่ความอ่อนแอที่จะสร้างนวัตกรรมและโอกาสขับเคลื่อนธุรกิจไปข้างหน้า เพื่ออธิบายสิ่งที่กล่าวนี้ จะแสดงภาพธุรกิจครอบครัวตามแนวความคิดของ Letourneau and Allen (1999) ซึ่งจะสรุปภาพรวมของจุดมุ่งหมายของธุรกิจครอบครัวชัดเจนที่สุด

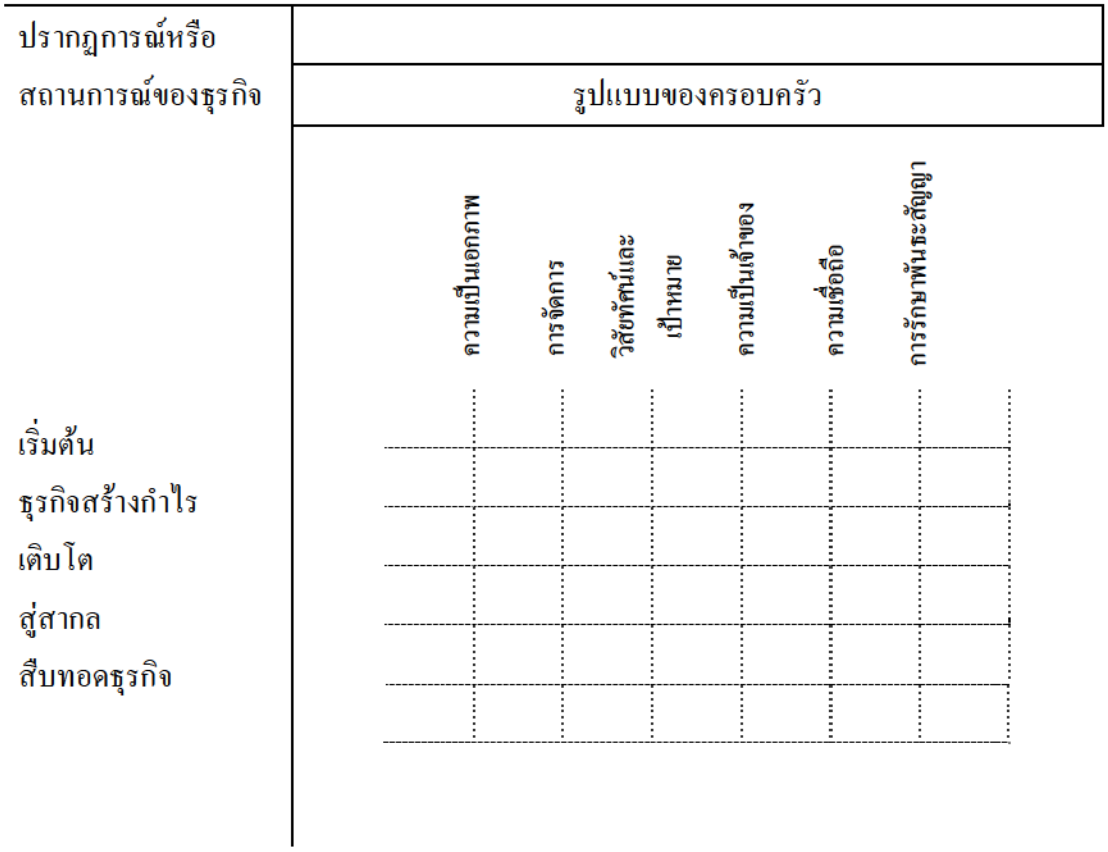
ภาพที่ 2.3 ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จคือธุรกิจครอบครัวที่มีความปรองดองกลมเกลียวกัน (harmonious) คือเบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจซึ่งมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจะเป็นการรวมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของธุรกิจเข้าด้วยกัน ในธุรกิจครอบครัว ครอบครัวและธุรกิจเป็นสิ่งที่ใกล้ชิดกันมาก ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ดังนั้นถ้าเบื้องหลังคือครอบครัว คอยช่วยสนับสนุนเบื้องหน้าคือธุรกิจเพื่อการแข่งขัน โดยไม่ต้องคอยเหลียวหลังกลับมาห่วงใยครอบครัว ก็จะทำให้ธุรกิจเดินหน้าสู่การเติบโต และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจได้ (Habbershon and William, 1999)



ภาพที่ 2.3 จุดมุ่งหมายของธุรกิจครอบครัวซึ่งเกี่ยวข้องระหว่างความเป็นครอบครัวและการจัดการธุรกิจ

แหล่งที่มา: Letourneau and Allen, 1999.

เมื่อพิจารณาความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จคืออะไร Gudmundson et al. (1999) กล่าวว่า ความต้องการความเข้าใจอย่างมากของบริบทธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสิ่งที่เข้ามากระทบธุรกิจมีมากมาย หน้าที่ของธุรกิจคือมีความสุขุมและมองการณ์ไกลต่อสถานการณ์และปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวอ่อนแอหรือแข็งแกร่งตามลำดับ เป้าหมายความเป็นเอกภาพและการดำเนินงานมีผลกระทบต่อภาพรวมของธุรกิจ รูปแบบของครอบครัวมีความสำคัญของต่อการเผชิญกับสถานการณ์ทางธุรกิจและปรากฏการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 2.4 สถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัว
แหล่งที่มา: Harju and Heinonen, 2004: 14.

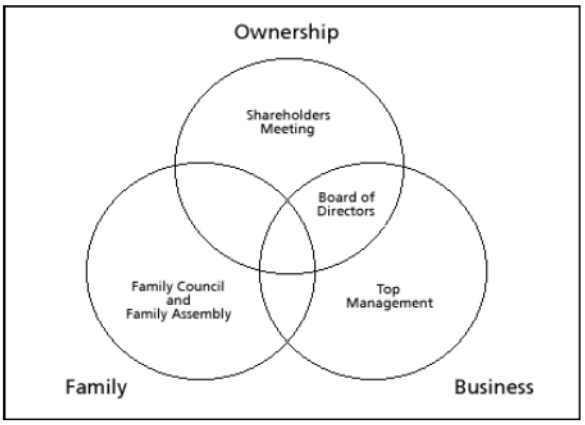
แนวคิด “ครอบครัว” ในด้านลักษณะรูปแบบนำไปสู่ “ธุรกิจ” ดังนั้นการทำความเข้าใจเพียงเรื่องคำจำกัดความธุรกิจครอบครัวคงไม่มีประโยชน์อะไร อย่างไรก็ดี รูปแบบครอบครัวชี้ความเป็นครอบครัว รูปแบบครอบครัว (family features) มีผลต่อการใช้ทรัพยากรและข้อจำกัดของธุรกิจครอบครัวตามสถานการณ์ การศึกษาจุดแข็งของธุรกิจครอบครัวในสถานการณ์ที่แตกต่างกันเป็นเรื่องสำคัญ จากจุดที่แสดงภาพของธุรกิจครอบครัวไปสู่ภาพของธุรกิจ การศึกษารูปแบบธุรกิจครอบครัวนำไปสู่การปรับปรุงผลการประกอบของธุรกิจครอบครัว (Aronoff and Ward, 1995) ในการศึกษาธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์สถานภาพทางการเงินของธุรกิจและการเติบโต แสดงให้เห็นว่าการประเมินในเชิงความเห็น (subjective) ของผู้ประกอบการหรือผู้จัดการในสถานการณ์นั้น ซึ่งนำไปสู่การพิจารณาตีความผลของการศึกษาในที่สุด การเติบโตของธุรกิจไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญ ถึงแม้ว่าบ่อยครั้งจะเป็นการศึกษาในระยะยาว

อย่างใกล้ชิดเพื่อเชื่อมโยงกับความเที่ยงตรง (validity) และความสามารถในการทำกำไร (profitability) ของธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (renewing family business) มีศักยภาพที่ดีในการค้นหาเส้นทางการเติบโต (growth path) ซึ่งการศึกษาของ Harju and Heinsnen (2004) ศึกษาบนพื้นฐานของผู้ประกอบการแบบ “Schumpeterian” การพัฒนาธุรกิจแบบมืออาชีพและพันธะสัญญาของครอบครัวที่แข็งแกร่ง สามารถสร้างอนาคตของธุรกิจครอบครัวด้วยมุมมองระยะยาว (Ward, 1997)

2.2.10 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว

2.2.10.1 ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory)

Gersick, Lansberg, Davis (1990) และ McCollom (1988) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ Generation to Generation ว่า ทฤษฎีที่นำมาอธิบายธุรกิจครอบครัวได้ดีที่สุดและเป็นที่นิยมกันอย่างสูงในการทบทวนวรรณกรรมเรื่องธุรกิจครอบครัว คือ ทฤษฎีระบบ (The Systems Theory) ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอธิบายธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับครอบครัว (family) การจัดการ(management) และความเป็นเจ้าของ (ownership) องค์ประกอบทั้งสามส่วนรวมกันขึ้นเป็นระบบ แต่ละองค์ประกอบเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่ ธุรกิจและครอบครัวจึงดำเนินไปเพื่อองค์ประกอบที่ถือเป็นระบบย่อยของระบบใหญ่คือธุรกิจครอบครัว (family business) นั่นเอง



ภาพที่ 2.5 แบบจำลองทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัว

แหล่งที่มา: Gersick, Lansberg, Davis and McCollom, 1988; Poza, 2004: 9.

ภาพที่ 2.5 แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ทำซ้อนกันของความเป็นเจ้าของ ครอบครัว และการจัดการ ระบบย่อยทั้งสามถูกแยกออกจากกัน แต่เกิดความสัมพันธ์ที่ทับซ้อนกันเมื่อกลายมาเป็นธุรกิจครอบครัว นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจครอบครัวยังถูกกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกธุรกิจอีกด้วย เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินธุรกิจไปได้อย่างเหมาะสม ระบบย่อยทั้งสามส่วนอันได้แก่ ครอบครัว การจัดการ และความเป็นเจ้าของจะต้องถูกประสมประสาน (integrated) เข้าด้วยกันอย่างพอดีลงตัว เพื่อให้เกิดหน้าที่ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ของธุรกิจครอบครัว ทฤษฎีระบบได้แนะนำว่า เพื่อที่จะให้ผลลัพธ์ที่ได้จากระบบมีความสมบูรณ์แบบ ทั้งสามระบบย่อยและระบบธุรกิจครอบครัวทั้งระบบจะต้องเติมความหลากหลายที่ล้วนเป็นสิ่งจำเป็น (เช่นความสามารถภายในตัวธุรกิจเอง การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเป็นต้น) เพื่อปรับสภาพธุรกิจให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม จึงจะทำให้ธุรกิจครอบครัวเกิดผลสำเร็จอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ทฤษฎีระบบ ได้กล่าวไว้ว่าสำหรับธุรกิจครอบครัวเองแล้ว การที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้ จำเป็นต้องประสมประสานระบบย่อยทั้งสามเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ความเป็นครอบครัว การจัดการ และความเป็นเจ้าของ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจครอบครัวก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ กล่าวคือ ครอบครัวย่อมรู้ดีและเข้าใจดีที่สุดว่าระบบของสังคมมีความสลับซับซ้อนและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา (dynamic social system) ครอบครัวจะปรับตัวเข้ากับระบบสังคมดังกล่าวได้อย่างไร แต่ขณะเดียวกันความเป็นครอบครัวอาจกระทบกับความเป็นเจ้าของและการจัดการ ระบบย่อยระบบหนึ่งไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียงลำพัง แต่จะต้องอยู่รวมกันอย่างสอดคล้องกันและมีความสมดุลกันจึงจะทำให้ระบบใหญ่ที่ประกอบกันขึ้นเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

การศึกษาทฤษฎีระบบเพื่อนำมาอธิบายธุรกิจครอบครัวจึงเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์และความขัดแย้งกันของระบบย่อยทั้งสามระบบที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอดหรือเติบโตต่อไปได้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของระบบย่อยทั้งสามคือ ครอบครัว การจัดการและความเป็นเจ้าของ ซึ่งนำเป็นรูปแบบสำคัญของความเป็นธุรกิจครอบครัว การตอบคำถามที่ว่าประธานกรรมการบริหาร (CEO) ของธุรกิจครอบครัวจะให้ความสำคัญกับอะไรมากกว่ากันระหว่างครอบครัว การจัดการ หรือความเป็นเจ้าของ หาก CEO ให้ความสำคัญระบบย่อยระบบใดมากเกินไป ก็จะเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนเกิดขึ้นในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งขัดผลประโยชน์และทำลายธุรกิจครอบครัวในที่สุด อย่างไรก็ดี CEO ควรให้ความสำคัญกับระบบย่อยใดมากกว่ากัน จึงเป็นคำถามที่เป็นคำตอบสำหรับความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวที่จะสามารถอยู่รอดเติบโต และมีความยั่งยืนต่อไป

1) ขอบเขตระบบย่อยที่ไม่มีความชัดเจน

ได้กล่าวมาแล้วว่าธุรกิจครอบครัวประกอบด้วยสามระบบย่อยคือ ครอบครัว การจัดการและความเป็นเจ้าของ แต่ละระบบย่อยล้วนมีเป้าหมายของตนเองที่แตกต่างกันและมีหลักการดำเนินการที่แตกต่างกัน

Poza (2004) ศาสตราจารย์ด้านธุรกิจครอบครัวและผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการธุรกิจครอบครัว Case Western Reserve University ได้อธิบายไว้ในหนังสือ Family Business (2004: 10-12) ว่า เนื่องจากธุรกิจครอบครัวมีความซับซ้อนมาก ระบบย่อยทั้งสามอันได้แก่ ครอบครัว การจัดการและความเป็นเจ้าของ มักมีหลักการบริหารจัดการและเป้าหมายแตกต่างกัน ดังนั้นความไม่ชัดเจนระหว่างการบริหารที่มุ่งเน้นครอบครัว การจัดการและความเป็นเจ้าของจึงมักทับซ้อนกันอยู่ ขาดความชัดเจนและโปร่งใสในการบริหารจัดการ งานวิจัยในทางสังคมศาสตร์ทั้งเศรษฐศาสตร์และจิตวิทยาสังคม แสดงให้เห็นว่าอารมณ์ในการบริหารธุรกิจครอบครัวมักมีความโน้มเอียงไปในทางเพื่อครอบครัวมากกว่าการบริหารจัดการบนพื้นฐานหลักการและเหตุผลทางธุรกิจหรือความเป็นเจ้าของ

การตระหนักในปัญหาส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกจ้างของบริษัทหรือสมาชิกในครอบครัว พบว่าเจ้าของ มักทำการตัดสินใจบนพื้นฐานเพื่อประโยชน์ของครอบครัว การจัดการและความเป็นเจ้าของอย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่าการให้ความสำคัญกับลูกจ้างของบริษัท หรืออาจเป็นการตัดสินใจด้านธุรกิจเพื่อประโยชน์ของสมาชิกในครอบครัว

2) ธุรกิจครอบครัวที่มุ่งเน้นครอบครัว

การดำเนินธุรกิจครอบครัวที่ให้ความสำคัญกับครอบครัวหรือสมาชิกของครอบครัวก่อนเป็นสิ่งที่พบได้บ่อยในธุรกิจครอบครัว ผู้ที่จะเข้ามาบริหารธุรกิจครอบครัวมักถูกกำหนดให้เป็นบุตรชายคนโต และเป็นไปตามลำดับของการเลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งยังคงเป็นลักษณะเด่นของธุรกิจครอบครัวในสายตาของคนทั่วไป ระบบคุณธรรมและเกณฑ์สำคัญในการเลือกและกระบวนการสืบทอดธุรกิจสำหรับบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาเป็นผู้บริหารในระดับสูงไม่มีความหมายหรือถูกละเลยอย่างสมบูรณ์ บ่อยครั้งเราพบว่านามสกุลเป็นสิ่งที่ได้รับการพิจารณาในการรับเข้าทำงานหรือการส่งเสริมให้ได้รับตำแหน่งในบริษัทที่สูงขึ้น และถูกใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในลำดับต้น ๆ ลูกจ้างที่มีความสามารถและขยันขันแข็งอาจไม่มีโอกาสได้รับการพิจารณาเพียงเหตุผลว่าครอบครัวต้องการที่จะเป็นผู้ควบคุมการบริหารจัดการธุรกิจเอาไว้ การโอนธุรกิจไปสู่สมาชิกในครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างปกติสำหรับธุรกิจครอบครัวที่ตัดสินใจบนพื้นฐานที่ว่าครอบครัว (เจ้าของ) ต้องมาก่อนเป็นอันดับแรก ผู้บริหารที่มีศักยภาพและประสบการณ์สูง ซึ่งไม่ใช่สมาชิกใน

ครอบครัวหรือไม่มีความเกี่ยวพันกับครอบครัว ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และอาจไม่สนใจเข้าร่วมธุรกิจครอบครัวหรือธุรกิจที่ควบคุมโดยครอบครัว

ด้วยเหตุที่ธุรกิจครอบครัวที่มุ่งเน้นครอบครัวมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อครอบครัว การโอนถ่ายธุรกิจไปสู่สมาชิกครอบครัว ระบบการเงินเต็มไปด้วยความคลุมเครือ และมีการปกปิดไม่โปร่งใส การขาดความโปร่งใสในการสนับสนุนความสามารถของสมาชิกในครอบครัวในการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ซึ่งสมาชิกครอบครัวที่ได้รับมอบหมายให้บริหารธุรกิจครอบครัวอาจจะมีเหตุผลเพียงน้อยนิดภายใต้การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีเหตุมีผลเงินเดือน หรือแม้แต่ผลประโยชน์ที่มีโอกาสได้รับจากธุรกิจ การบริหารธุรกิจมุ่งเน้นครอบครัวมักบริหารจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ขณะที่ธุรกิจครอบครัวที่มีระบบการจัดการและบรรษัทภิบาลที่ดีอาจจ่ายผลตอบแทนให้กับสมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อไปให้กับผู้บริหารระดับสูงตามความสามารถ ความรับผิดชอบ และตามระบบคุณธรรม

ธุรกิจครอบครัวที่เน้นความเป็นครอบครัวส่วนใหญ่มีความโน้มเอียงที่จะจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่ละเลยเรื่องความรับผิดชอบ เหตุผลและระบบคุณธรรม ธุรกิจครอบครัวที่เน้นความเป็นครอบครัวมักมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการวางแผนให้สมาชิกในครอบครัวรุ่นต่อไปซึ่งมักขึ้นอยู่กับวาระของสมาชิกของครอบครัวและระดับความขัดแย้งที่มีความสัมพันธ์กับการ ดำเนินธุรกิจต่อไปข้างหน้า ธุรกิจครอบครัวที่เน้นความเป็นครอบครัวมักมีการส่งทอดอำนาจให้แก่สมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อไปในสภาวะที่ผู้ส่งมอบและผู้สืบทอดพร้อมที่จะรับธุรกิจครอบครัวที่มีทรัพยากรที่เหลืออยู่อย่างพอเพียง

ในกรณีที่สมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปไม่สนใจที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปหรือไม่อยากที่จะเห็นตำนานของธุรกิจในสมาชิกรุ่นต่อไป ธุรกิจครอบครัวนั้นก็อาจถูกขายไปให้กับบุคคลภายนอกครอบครัว และถือเป็นการปิดตำนานของธุรกิจครอบครัวไปในที่สุด

3) ธุรกิจครอบครัวที่มุ่งเน้นการจัดการ

ธุรกิจครอบครัวที่มุ่งเน้นการจัดการดูราวกับว่าจะกีดกันสมาชิกครอบครัวอย่างจริง ๆ จัง ๆ ไม่ให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และ/หรือ ต้องการให้สมาชิกได้ไปทำงานภายนอกธุรกิจครอบครัวเพื่อหาประสบการณ์สักระยะหนึ่ง แล้วจึงกลับมาทำงานในธุรกิจครอบครัว คุณลักษณะของสมาชิกในครอบครัวที่จะถูกคัดสรรมาทำงานในธุรกิจครอบครัวจะเท่าเทียมกับการคัดสรรบุคคลภายนอกมาทำงานในธุรกิจครอบครัว และเป็นไปตามนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เงินเดือนของสมาชิกครอบครัวจะเป็นไปตามความรับผิดชอบและผลงาน ไม่ใช่เพราะว่าบุคคลนั้นมีศักดิ์ในครอบครัวนั้นในลำดับใด และจะต้องมีเครื่องมือในการวัดผลสำเร็จของงาน เช่น กำไร ผลตอบแทนของสินทรัพย์ ส่วนแบ่งตลาด การเติบโตของรายรับ

และผลตอบแทนในส่วนทุน ซึ่งเป็นตัววัดผลงานจากการจัดการและการเติบโตของธุรกิจ รวมถึงการอุทิศตนเองเพื่อธุรกิจ

เมื่อสมาชิกของครอบครัวเข้าสู่ธุรกิจ อาจเปรียบเหมือนช่วงฮันนีมูนของสมาชิกคนนั้นกับธุรกิจ การถอดถอน หรือเลื่อนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของสมาชิกครอบครัวอาจเกิดขึ้นได้ และการสืบทอดธุรกิจของสมาชิกครอบครัวไม่ใช่เป็นไปโดยอัตโนมัติ เพราะธุรกิจยังคงเฝ้ามองความสามารถในการดำเนินธุรกิจครอบครัวของสมาชิกครอบครัวคนนั้น เพื่อจะได้เห็นผลิตภาพ สินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นผ่านสู่บริษัทขนาดใหญ่หรือนำธุรกิจครอบครัวเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เพื่อกระจายหุ้นให้แก่ประชาชนและพนักงานลูกจ้างของธุรกิจ เพื่อเข้าเป็นเจ้าของบริษัทต่อไป

4) ธุรกิจครอบครัวมุ่งเน้นความเป็นเจ้าของ

ธุรกิจครอบครัวมุ่งเน้นความเป็นเจ้าของ ช่วงเวลาของการลงทุน และให้ความสนใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความเสี่ยงในการลงทุนเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดของการบริหารธุรกิจครอบครัว ผู้ถือหุ้นเป็นบุคคลที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์หรือ “ค่าเช่า” ของเจ้าของ เช่น มูลค่าหุ้น ผลตอบแทนจากการเติบโต และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน เป็นเรื่องสำคัญในกรณีเช่นนี้

ธุรกิจครอบครัวมุ่งเน้นความเป็นเจ้าของมีกรอบเวลาสั้น ๆ ภายใต้เหตุผลทางการเงินซึ่งถูกประเมิน สมาชิกครอบครัวอาจมีความเข้าใจการบริหารจัดการเพียงเล็กน้อย การใช้กลยุทธ์การจัดการหรือการลงทุนใหม่ ๆ การถูกขัดขวางไม่ให้สมาชิกครอบครัวเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และเป็นเหตุให้สมาชิกในครอบครัวสูญเสียวัฒนธรรมการก่อตั้งธุรกิจของครอบครัว ซึ่งเป็นค่านิยมของบทบาทของทุนแบบขันติ (patient capital)

ทุนแบบขันติ หมายถึง การได้เปรียบอย่างมีนัยสำคัญของธุรกิจครอบครัวจำนวนมาก ที่ไม่ปรากฏ “มือ” ของผู้ถือหุ้นที่เต็มไปด้วยความละโมบ เครือญาติจะได้รับผลตอบแทนจากผลตอบแทนระยะสั้นจากส่วนต่างราคาหุ้นที่เพิ่มสูงขึ้นในตลาดหลักทรัพย์และเงินปันผล การกระจายหุ้น หรือการเพิ่มขึ้นของมูลค่าหุ้น ผู้จัดการที่มาจากสมาชิกครอบครัวเข้าใจดีถึงการถูกจำกัดความสามารถในการบริหารธุรกิจตามข้อตกลงที่จะได้รับผลตอบแทนที่สูงจากผลประโยชน์ในระยะยาวของผู้ถือหุ้น ถ้าสมาชิกครอบครัวทุกคนยอมรับแรงกดดันดังกล่าวนี้ ผลก็คือสมาชิกครอบครัวเหล่านี้จะสูญเสียความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการจัดการ และวิสัยทัศน์ที่ตนเองจะให้กับธุรกิจครอบครัวไปในที่สุด

5) ทางเลือกสู่การแก้ปัญหาระบบย่อยทั้งสามที่ไม่ชัดเจน: การบูรณาการอย่างเหมาะสม

วิธีการแก้ไขปัญหาระบบย่อยทั้งสาม คือ ครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ เพื่อให้ระบบใหญ่คือธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทางธุรกิจได้ คือ การบูรณาการร่วมกันอย่างเหมาะสมระหว่างระบบย่อยทั้งสามส่วน แม้ว่าการไปถึงจุดนี้เป็นสิ่งที่เรียกว่า "ยากที่สุด" ก็ตาม การไปสู่ความร่วมกันอย่างลงตัว อย่างได้สมดุลระหว่างสามระบบนำไปสู่การฟังเสียงของครอบครัว บรรษัทภิบาล วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ความเป็นเอกภาพของครอบครัว แผนกลยุทธ์ นโยบายที่เป็นธรรม และการปฏิบัติที่เข้มข้น นำธุรกิจครอบครัวไปสู่ความก้าวหน้าและยิ่งใหญ่ เติบโตและยั่งยืน

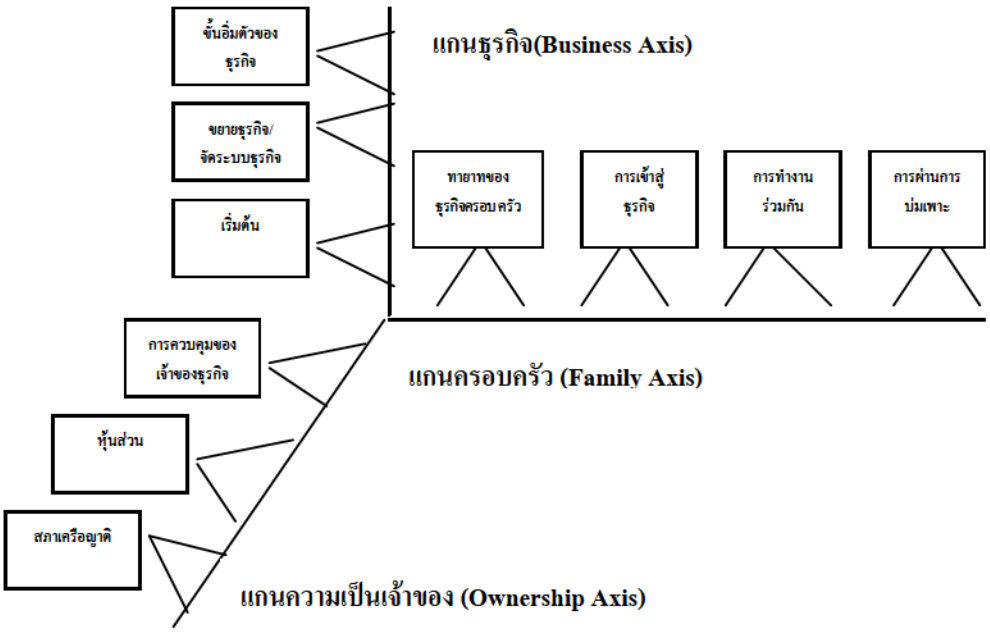
การเขียนนโยบายที่เป็นธรรมชัดเจนในเรื่องการนำสมาชิกครอบครัวเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว โดยยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเดียวกันอย่างเป็นมาตรฐานสำหรับบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวในการเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว สมาชิกครอบครัวเข้าสู่ธุรกิจเสมือนกับพนักงานคนหนึ่งและเติบโตก้าวหน้าตามนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและดูแลการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของครอบครัวอย่างเกิดประสิทธิภาพดีที่สุด คุณสมบัติของการเข้าสู่ตำแหน่งที่กำหนดไว้สำหรับสมาชิกในครอบครัวจะไม่แตกต่างจากสมาชิกที่มาจากภายนอกครอบครัว การกำหนดผลตอบแทนเป็นไปตามความรับผิดชอบและผลงาน สมาชิกครอบครัวอาจออกไปหาประสบการณ์จากธุรกิจอื่นนอกธุรกิจครอบครัวสักระยะเวลาหนึ่งก่อนกลับเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ซึ่งต่อไปเมื่อกลับเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัวแล้วได้แสดงฝีมือและผลงานให้ปรากฏแล้วก็ชอบที่จะได้รับการส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารธุรกิจครอบครัวในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากสมาชิกครอบครัวไม่สามารถแสดงความสามารถให้ปรากฏได้ ไม่มีผลงานก็อาจถอยกลับไปสู่ตำแหน่งเดิมได้ตามความเหมาะสม ซึ่งต้องไม่แตกต่างจากพนักงานหรือผู้บริหารคนอื่น ๆ ในธุรกิจ หากผู้บริหารธุรกิจครอบครัวสามารถบริหารจัดการให้เกิดความเหมาะสมได้ทั้งสามระบบย่อยดังกล่าวแล้ว ย่อมทำให้ระบบใหญ่คือธุรกิจครอบครัวเติบใหญ่ต่อไปได้ การถ่ายโอนคุณค่าสำคัญ (important values) ตำนานอันน่าภาคภูมิใจ ไปสู่การปรับปรุงและเติบโตอย่างมีคุณภาพอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) ของธุรกิจครอบครัวได้ต่อไป

2.2.10.2 ทฤษฎีพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัว

(The Three Dimensions of Family Business)

เป็นการง่ายที่จะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงของแต่ละส่วนของธุรกิจครอบครัว ตั้งแต่ธุรกิจ เจ้าของ และครอบครัว เมื่อสมาชิกครอบครัวเข้าไปหรือละทิ้งธุรกิจ เมื่อถึงเวลานั้น ๆ

หรือหมดเวลานั้น ๆ ลงแล้ว ครอบครัวเป็นเรื่องราวที่ไม่มีวันสิ้นสุดผ่านการแต่งงานและเกิดจากนั้น แยกกันเพราะหย่าขาดกันและตายจากกัน สิ่งเหล่านั้นอาจเข้าใจได้โดยง่ายจากประสบการณ์ของตัวเราเองซึ่งถือว่าเป็นพลวัตรและธรรมชาติของความเป็นครอบครัว การเปลี่ยนแปลงของครอบครัวมีมิติเป็นเหมือนธุรกิจ เช่นเดียวกันกับผู้จัดการที่เข้ามาบริหารจัดการ แล้วก็ลาออกไปหรือกับกลุ่มผู้ถือหุ้น เจ้าของคนใหม่เข้ามารับผิดชอบ เข้าครอบครองกิจการแทนดังนั้นเจ้าของคนเก่าก็ต้องปล่อยวางมือออกจากธุรกิจไป ดูเหมือนว่าความสำคัญอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจครอบครัวโดยรวม ปัจเจกบุคคลจะเคลื่อนตัวข้ามอาณาเขต “ภายใน” ของระบบ ในทางตรงข้ามการเคลื่อนย้ายของสมาชิกครอบครัวจากส่วนหนึ่งไปอีกส่วนหนึ่ง เช่น จากสมาชิกครอบครัว ไปสู่สมาชิกครอบครัวและลูกจ้าง หรือจากลูกจ้างไปสู่ความเป็นทั้งลูกจ้างและเจ้าของธุรกิจ ซึ่งเป็นปฏิกิริยาในการเข้าสู่ระบบ แบบจำลองพัฒนาการสามมิติ ได้อธิบายถึง แต่ละส่วนของระบบ อันได้แก่ ความเป็นเจ้าของ ครอบครัว และธุรกิจ ผ่านแต่ละลำดับขั้นตอน ระบบย่อยครอบครัวจะมีขั้นตอนของตัวเอง ธุรกิจก็เช่นเดียวกันจะก้าวผ่านลำดับที่เป็นขั้นตอนเฉกเช่นกัน อิทธิพลของกระบวนการเหล่านี้จะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แต่ก็ต่างเป็นอิสระซึ่งกันและกันด้วย แต่ละส่วนจะเปลี่ยนแปลงไป ก้าวไปด้วยระบบในตัวมันเอง และตามลำดับของตัวมันเองด้วย



ภาพที่ 2. 6 รูปแบบพัฒนาการสามมิติของธุรกิจครอบครัว

แหล่งที่มา : Lansberg et al., 1988: 33.

Gersick et al. (1998) อธิบายว่าแกนของความเป็นเจ้าของ ครอบครัว และธุรกิจถูกนำมาพัฒนาเข้าไปด้วยกัน แบบจำลองพรรณนาถึงแกนสามมิติที่ก้าวไปข้างหน้า ทุก ๆ ธุรกิจครอบครัวได้ก้าวไปสู่จุดของการพัฒนาความเป็นเจ้าของ บางจุดในแกนการพัฒนาครอบครัว และบางจุดในแกนพัฒนาธุรกิจ ธุรกิจจะนำเอาลักษณะพิเศษที่กำหนดขึ้นตามแนวคิดจากจุดการพัฒนาทั้งสามแกน ในรูปแบบ ในคุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการเพื่อการพัฒนาไปตามความเหมาะสมและมิติของเวลาที่เคลื่อนที่ไป แต่ละมิติหรือแกนก็จะมีลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งๆ ช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

2.2.10.3 ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory)

ความเชื่อดั้งเดิมของทฤษฎีตัวแทนได้กล่าวไว้ว่าเจ้าของและผู้จัดการ (ซึ่งเป็นตัวแทนของเจ้าของ) จะลดความต้องการที่จะบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างเป็นทางการด้วยการเป็นตัวแทนและเป็นไปตามกลไกของบรรษัทภิบาลดังนั้นจึงเป็นการลดต้นทุนของการเป็นตัวแทนของเจ้าของในธุรกิจครอบครัว แต่เมื่อเร็วๆ นี้ทฤษฎีตัวแทนได้ถูกใช้เพื่ออธิบายตัวแทนธุรกิจครอบครัวในทางตรงกันข้าม งานวิจัยได้สรุปว่าธุรกิจครอบครัวมีรูปแบบของต้นทุนมากไปกว่านั้น นั่นคือรูปแบบของบรรษัทภิบาลแบบองค์การ

ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของจะเพิ่มต้นทุนการเป็นตัวแทนจากการที่พวกเขาไม่สามารถจัดการความขัดแย้งระหว่างเจ้าของ และระหว่างผู้จัดการที่เป็นเจ้าของและผู้จัดการที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว

ทั้งนี้ การจัดการธุรกิจครอบครัวที่แยกความเป็นเจ้าของออกจากการจัดการ จึงเกิด “ต้นทุนของตัวแทน (agency cost)” ที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน (conflicts of interest) ระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้นกับการดำเนินงานของผู้จัดการ ดังนั้น ผู้จัดการอาจจะดำเนินการเพื่อประโยชน์ของตนเองมากกว่าของเจ้าของเพราะฉะนั้นในการแก้ปัญหาตัวแทน หรือที่เรียกกันว่า agency problem เพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวเป็นไปเพื่อประโยชน์ของเจ้าของอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของผู้จัดการ ไม่ให้ก่อพฤติกรรมที่ฉ้อฉลและต้องสร้างสิ่งจูงใจให้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแทน

พันธะสัญญาด้านความสัมพันธ์ที่ถูกสร้างขึ้นเมื่อธุรกิจกำลังมีปัญหาเข้าสู่ความตึงเครียดระหว่างเจ้าของและตัวแทนธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นการเพิ่มต้นทุนการเป็นตัวแทนเข้าไปในการบริหารธุรกิจครอบครัว ในเรื่องต้นทุนตัวแทนที่เกิดขึ้นเพราะความไม่ลงรอยกันระหว่าง CEO และสมาชิกครอบครัวก็คือว่า (1) ความสามารถของ CEO ถูกเก็บเอาไว้บนพื้นฐานของการเป็นสมาชิกครอบครัว (2) การละเลยการวางแผนกลยุทธ์เพราะความขัดแย้งกันของสมาชิกครอบครัว (3) การขาดความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตัวแทนที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว (4) การขาดการ

ควบคุมดูแลผลงานของสมาชิกของครอบครัว (5) การขาดการควบคุมดูแลผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว (6) การบริหารจัดการที่พยายามที่จะเลือกหนทางที่เสี่ยงต่อครอบครัวให้น้อยที่สุด

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักเป็นผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างผู้ถือหุ้นของธุรกิจครอบครัวและผู้จัดการที่เป็นเจ้าของ รวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนเพิ่ม อัตราการเติบโต การก่อหนี้ การลงทุน เงินเดือนของ CEO และ CEO ที่มาจากทายาท เป็นต้น

งานวิจัยจำนวนมากแนะนำว่าต้นทุนของตัวแทนอาจจะควบคุมหรือหลีกเลี่ยงได้โดยการใช้การจัดการและวิธีการบรรษัทภิบาลที่แน่นอนและชัดเจน แต่งานวิจัยบางชิ้นให้คำแนะนำว่ากลไกที่จะควบคุมผลการประกอบการและการทำการตัดสินใจของผู้บริหารครอบครัวไม่ใช่เรื่องของวิธีการบรรษัทภิบาลเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องรวมถึงระบบของการบริหารจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่จะควบคุมต้นทุนการเป็นตัวแทนเหล่านี้

ทฤษฎีตัวแทนที่นำมาใช้สำหรับธุรกิจครอบครัวเชื่อว่า คณะกรรมการของธุรกิจครอบครัวจะเป็นกลไกสำคัญในการจำกัดพฤติกรรมการทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนของผู้จัดการในสถานการณ์ที่ผู้จัดการธุรกิจและเจ้าของมีเป้าหมายต่างกัน สำหรับเหตุผลนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลได้ให้ความเห็นรวมไปถึงกรรมการจากภายนอกที่มาเป็นประธานของคณะกรรมการซึ่งมีอิสระในการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง โดยเชื่อว่าคณะกรรมการที่เป็นอิสระเหล่านี้จะกำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างโปร่งใสเพื่อรักษาชื่อเสียงของพวกเขาและกำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญกับการแข่งขัน การหดตัวของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นที่มาของการต้องคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มากยิ่งขึ้นและการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ตลอดเวลา เจ้าของธุรกิจครอบครัวยังต้องห่วงใยทายาทรุ่นต่อจากเขาซึ่งเกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจครอบครัวและสร้างตำนานของธุรกิจครอบครัว สิ่งนี้ทำให้เจ้าของธุรกิจครอบครัวกลัวว่าทายาทรุ่นต่อไปของพวกเขาที่กำลังเติบโตขึ้นกำลังคิดว่าธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งที่ไม่น่าพิศสมัยและทำให้ทายาทเหล่านี้เดินออกไปจากธุรกิจครอบครัวไปยังที่อื่น ๆ

อีกด้านหนึ่งทายาทรุ่นต่อไปของครอบครัวอาจจะห่วงใยเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาได้รับรู้และเห็น CEO ที่เป็นรุ่นก่อนหน้าเขา ทั้งสองรุ่นกังวลว่าการเติบโตที่ซับซ้อน ภาษีที่โหดร้าย กฎหมายภาษีเกี่ยวกับพินัยกรรม ทำให้เจ้าของพยายามทำให้เสียภาษีให้น้อยที่สุดด้วยการเข้ามาควบคุมและบริหารธุรกิจครอบครัวด้วยตนเอง ดังนั้นการลดต้นทุนของตัวแทนที่มาจากสมาชิกภายนอกครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้

2.2.10.4 ทฤษฎีผู้พิทักษ์ผลประโยชน์ (Stewardship Theory)

ขณะที่ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) อยู่บนพื้นฐานในการแสดงอย่างมีเหตุผลของบุคคล แต่พบว่า ทฤษฎีผู้พิทักษ์ (Stewardship Theory) จะอยู่บนแบบจำลองที่แตกต่างกัน (Davis, Schoorman and Donaldson, 1997) ซึ่งตรงข้ามกับ Agency Theory ที่ชี้ว่าผู้จัดการไม่ได้ถูกจูงใจโดยเป้าหมายส่วนตัว แต่เป็น "ผู้พิทักษ์" (steward) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ตามผลประโยชน์ขององค์การเป็นสิ่งแรก การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากกว่าส่วนตัว ผู้พิทักษ์จะเลือกทำเพื่อองค์กรมากกว่าการทำเพื่อส่วนตัว แม้ว่าการตัดสินที่ถูกต้องตามหลักการและทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ก็ตามใน Stewardship Theory ผู้จัดการจะค้นหารางวัลเพื่อส่วนตัวอย่าง เช่น Agency Theory ยิ่งไปกว่านั้นการกระทำของผู้พิทักษ์ยังทำเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร (Corbetto and Salvato, 2004) Davis, Schoorman and Donaldson (1997) ได้แสดงให้เห็นว่า Stewardship Theory เป็นส่วนประกอบของ Agency Theory มากกว่าจะอยู่ตรงกันข้ามกับ Agency Theory และสมควรนำทั้งสองทฤษฎีมาประสมประสานกัน เพื่อใช้ในการอ้างอิงในการศึกษามากกว่า

ในการศึกษาระดับนานาชาติของสหรัฐอเมริกา เรื่องธุรกิจที่ดำเนินการโดยครอบครัว Zahra (2003) แสดงให้เห็นว่าความลึกซึ้งในการสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัวและเป็นผลให้มีการพัฒนาความไว้เนื้อเชื่อใจกันและเป็นกำลังใจให้กัน ครอบครัวมีผลต่อการขยายธุรกิจครอบครัวไปทั่วโลก ยิ่งไปกว่านั้น Zahra (2003) ยังได้ชี้ให้เห็นว่าลักษณะตัวแทนในการติดต่อทางธุรกิจที่มีความเอื้ออาทรเห็นอกเห็นใจอย่างคนในครอบครัว ทำให้เกิดการตกลงซื้อขายกันทางการตลาด

ขณะที่ Zahra (2003) ได้แสดงมุมมองของผู้พิทักษ์ซึ่งเป็นผู้จัดการที่เป็นเจ้าของและได้แสดงบทบาทผู้พิทักษ์ที่ดีในการใช้ทรัพยากรของธุรกิจในธุรกิจระหว่างประเทศ แสดงบทบาทที่ทำให้เกิดความพอใจทั้งวัตถุประสงค์ส่วนตัวและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปด้วยกัน ได้สร้างให้เกิดผลประกอบการธุรกิจที่สูงขึ้น (Davis , Schoorman and Donaldson, 1997)

2.2.10.5 ทฤษฎีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ (Organization Transition Theory)

1) ทฤษฎีการก่อตั้ง (Theoretical Foundation)

แนวคิดของการจัดการธุรกิจของผู้ก่อตั้งสู่การถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทในองค์การสู่ธุรกิจที่เติบใหญ่ขึ้นที่มีการจัดการแบบดั้งเดิมอย่างธุรกิจครอบครัวในรุ่นผู้ก่อตั้ง มีนักวิชาการที่สนใจศึกษาจำนวนมาก Schumpeter (1983) สังเกตว่าธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัวที่เริ่มต้นจากการจัดการโดยเจ้าของคนเดียว ซึ่งมีวิธีการจัดการแบบดั้งเดิม (traditional) ได้มีพัฒนาการสู่ระบบการจัดการที่ทันสมัย และมีระบบการจัดการที่มีขั้นการบังคับบัญชามากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นพลังขับเคลื่อนธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจเกิดการประหยัดจากขนาด

(economy of scale) และสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นแก่องค์การ ขั้นตอนการเปลี่ยนสู่ระบบการจัดการแบบองค์การเป็นสิ่งสำคัญของการเติบโตของธุรกิจ กระบวนการของการมุ่งสู่ความเป็นทางการ (formal) ขั้นตอนบรรลุสู่ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่ายนัก เมื่อมองจากมุมมองทางเศรษฐกิจและมุมมองในด้านการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว

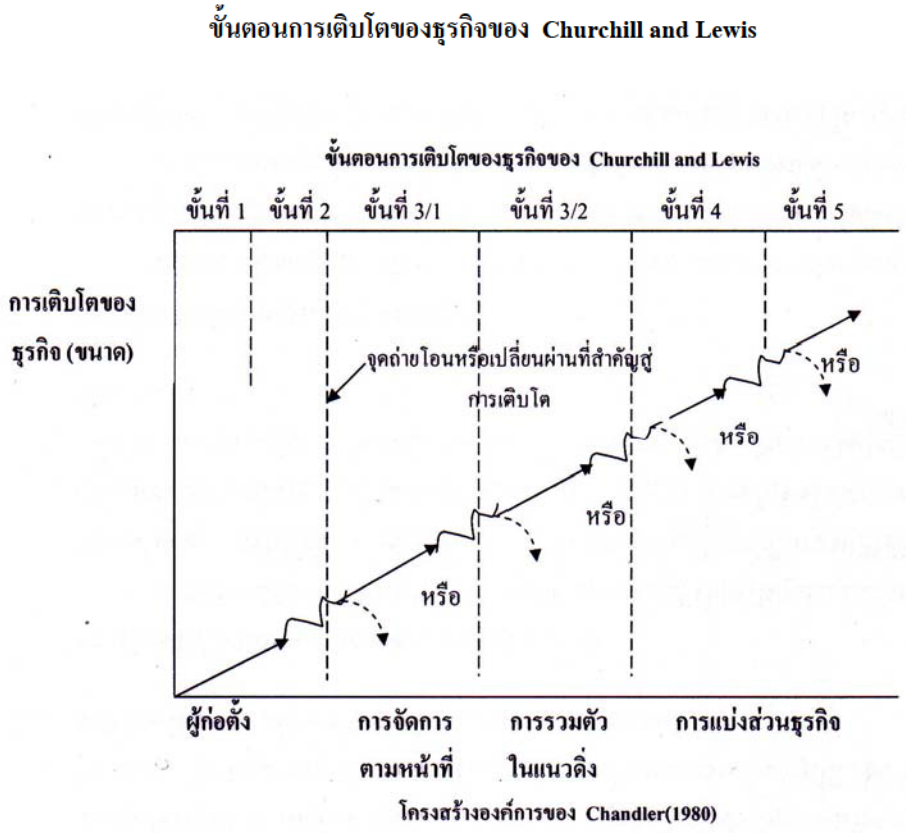
ในประเด็นสำคัญเรื่อง “ การถ่ายโอนหรือการเปลี่ยนผ่าน(transition)” จากธุรกิจเล็ก ๆ ไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง เป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาเป็นอย่างมาก ในเรื่องนี้ Drucker (1999) ได้สนใจประเด็นเรื่องการถ่ายโอนหรือเปลี่ยนผ่านธุรกิจเช่นเดียวกัน แต่เขามุ่งเน้นไปที่ความยากลำบากในการจัดการเพื่อมุ่งการเติบโตของธุรกิจ กิจกรรมการจัดการมีความสัมพันธ์กับขนาดธุรกิจ วิวัฒนาการของธุรกิจ และที่สำคัญคือ ความเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการกับพฤติกรรมองค์การ

วิวัฒนาการขององค์การเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้ง จากธุรกิจครอบครัวเล็ก ๆ มีผู้ประกอบการเพียงคนเดียวหรือสองคน ไม่มีโครงสร้างองค์การ การจัดการองค์การมองเพียงแค่ประสิทธิผลของธุรกิจ เผชิญหน้ากับภาวะกดดัน โครงสร้างเป็นแบบตามหน้าที่ถูกดัดแปลงไปสู่โครงสร้างการจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการในแนวดิ่ง เป็นการจัดการแบบศูนย์กลางอำนาจ (centralization) ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาวิวัฒนาการองค์การมักมุ่งตรงไปที่ความเป็นทางการ (formalization) ความเป็นมาตรฐาน (standardization) การรวมอำนาจ (centralization) ขอบเขตการควบคุม (span of control) ลักษณะเฉพาะเจาะจง (specialization) ลำดับขั้นการสั่งการ(hierarchy of authority) ความซับซ้อน(complexity) ความเป็นมืออาชีพ (professionalism) และสัดส่วนของพนักงาน (personnel ratios) (Hall , 1972; Daft , 2001)

ขณะที่ Chandler (1980) มุ่งอธิบายองค์การขนาดใหญ่ Churchill and Lewis (1983) ได้มุ่งศึกษาองค์การขนาดเล็ก ผู้ประกอบการธุรกิจ โดยพวกเขาได้สร้างแนวคิดการอธิบายการเติบโตของธุรกิจขนาดเล็กออกเป็น 5 ขั้นตอน โดยการเริ่มต้นจากผู้ก่อตั้งธุรกิจซึ่งไม่มีการจัดการแบบเป็นทางการ ไม่มีโครงสร้างองค์การ มีหลายบทบาทหน้าที่ในธุรกิจทั้งงานการจัดการและเป็นพี่เลี้ยงผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจด้วยในเวลาเดียวกัน และขั้นเริ่มต้นธุรกิจนี้เป็นขั้นที่ชี้ว่าธุรกิจจะถ่ายโอนสู่รุ่นต่อไป หรือเปลี่ยนผ่านไปสู่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นได้หรือไม่ ธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จเห็นได้ชัดว่ามีการนำทรัพยากรมาใช้เพื่อการเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้ง Churchill and Lewis (1983) และChandler (1980) ได้อธิบายลักษณะขององค์การด้วยขนาดองค์การที่เริ่มใหญ่ขึ้นเติบโตขึ้น ซึ่งท้าทายองค์การให้ปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อเติบโตหรือแม้แต่ล้มเหลว ไม่ว่าจะเป็นอย่างไร โครงสร้างและการจัดการเป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องพิจารณาให้ความสำคัญอย่างยิ่ง การเปลี่ยนถ่ายจากผู้ก่อตั้งสู่โครงสร้างองค์การที่ซับซ้อนขึ้น

ต้องการการประหยัดจากขนาดและประสิทธิภาพ (economies of scales and efficiencies)ความต้องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในองค์การที่เป็นทางการและรูปแบบของการจัดการ (style of management) ของผู้บริหารเริ่มเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ จากการปรับเปลี่ยนจากองค์การที่ขาดโครงสร้างสู่องค์การที่มีโครงสร้างที่ชัดเจนมากขึ้น ลักษณะการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านสู่ขั้นต่าง ๆ ของธุรกิจ จากธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัวสู่ขั้นตอนการเติบโตในขั้นต่าง ๆ จนกระทั่งเติบใหญ่กลายเป็นธุรกิจระดับโลก แสดงให้เห็นในภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 การประสมประสานทฤษฎีการเติบโตของธุรกิจ ของ Churchill and Lewis (1983) กับ Chandler (1980)

แหล่งที่มา : Solymossy, 1995

Solymossy (1995) ได้ประสมประสานงานวิจัยตามแนวคิดของ Churchill and Lewis (1983) กับ Chandler (1980) เข้าด้วยกัน ถึงแม้ว่าการอธิบายการเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจขนาดเล็ก ๆ ที่ก่อตั้งขึ้นโดยบุคคลเพียงไม่กี่คนสู่การจัดการตามหน้าที่ในขั้นตอนการเติบโตที่ 3/1

การรวมตัวในแนวดิ่ง (vertical integrated) ในขั้นที่ 3/2 และการแบ่งส่วนธุรกิจ (divisional) อย่างเป็นสัดเป็นส่วนในขั้นตอนที่ 4 และ 5 ซึ่งอธิบายถึงธุรกิจที่มีการเติบโตสู่ความยั่งยืน (sustainable) แต่ก่อนที่ Solymossy (1995) จะอธิบายการค้นพบของเขา เรื่องการถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจไม่มีคนกล่าวถึงมาเกือบครึ่งศตวรรษ งานวิจัยที่ออกมามักมุ่งศึกษาความสำเร็จของธุรกิจจากตัวบุคคลหรือลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการหรือแม้แต่โครงสร้างและการจัดการภายในองค์การ แต่ไม่ใคร่มีนักวิชาการสนใจค้นหาการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อองค์การต้องเติบใหญ่ขึ้น มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการและพฤติกรรมองค์การมากขึ้น ปัจจัยที่สำคัญของความสามารถในการอยู่รอดในขั้นตอนที่หนึ่งคือขั้นตอนการเริ่มธุรกิจสู่ขั้นตอนการถ่ายโอนไปสู่ธุรกิจที่ใหญ่ขึ้น ผู้นำคนใหม่ภายในองค์การใหม่ที่ใหญ่และซับซ้อนขึ้น มีความเป็นพลวัตรสูงขึ้น แต่กลับพบว่าไม่มีการศึกษาวิจัยว่า ทำอย่างไรจึงจะเข้าใจกระบวนการและลักษณะเฉพาะเจาะจงของโครงสร้างองค์การที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ได้ข้อมูลและนำมาวางแผนการจัดการ และแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อนำธุรกิจไปสู่การเติบโตและส่งผ่านไปยังขั้นตอนต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องทีละขั้น ทีละขั้น จนไปสู่ขั้นตอนสุดท้ายที่เรียกว่า “ยั่งยืน” (sustain)

2) กรอบแนวคิด

การถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจ (transition) หมายถึง กระบวนการซึ่งเปลี่ยนสถานภาพองค์การจากลักษณะหนึ่งสู่อีกลักษณะหนึ่ง เช่น ขนาดที่ใหญ่ขึ้น ผู้นำคนใหม่ การบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ เป็นต้น บทความนี้จะนำคำจำกัดความนี้มาใช้อธิบายประกอบการศึกษานี้ด้วยเหตุผลที่การถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจเป็นความต้องการขององค์การและผู้นำองค์การองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงในขนาด จากขนาดเล็ก ๆ ไปสู่ขนาดที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ มีโครงสร้างการจัดการเปลี่ยนไป เช่น จากผู้ประกอบการคนเดียวสู่การมีโครงสร้างตามหน้าที่ ต้องการพฤติกรรมทักษะการจัดการจาก CEO ที่แตกต่างจากเดิมออกไป ทฤษฎีแบบ “mezzo” คือการรวมกันของทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ (organization behavior) เข้าด้วยกันเพื่ออธิบายในบทความนี้

งานที่ตรงกับบทความนี้ของ Jaques (1993) ได้ชี้ให้เห็นระดับความแตกต่างของความสามารถในการจัดการในองค์การที่ใหญ่ขึ้นและมีความซับซ้อนขึ้นคือ องค์การมีชั้นการบังคับบัญชาหลาย ๆ ชั้นขึ้น เป็นทางการสูงมากขึ้นตามขนาดองค์การและการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า “ความสามารถแบบเชาว์ปัญญา” นอกจากนี้ Michael Hay and Peter Williamson (1991) ได้เสนอวิธีการแบบขั้นบันไดไปสู่การพัฒนากลยุทธ์และเป็นผลต่อการจัดโครงสร้างองค์การ บนความเข้าใจพื้นฐานของการกำหนดเป้าหมายองค์การ ความจำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยใช้ทักษะและความสามารถที่จำเป็น ทำให้ไปสู่การบรรลุพันธกิจ (mission) อย่างไรก็ดี ภาวะผู้นำในการจัดการที่จำเป็นด้วยว่าโครงสร้างและกระบวนการวิธีการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่

สัมพันธ์กับการเติบโตขององค์การ นำมาซึ่งระดับผลการประกอบการที่สูงสุดและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งหมายถึงระดับชั้นของการจัดการเพื่อให้บรรลุความต้องการขององค์การ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในงานของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละลำดับชั้นด้วย ซึ่งถือว่าเป็นทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ในปัจจุบัน ในงานวิจัยของเขาได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงความเครียดที่ผู้บริหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เมื่อผู้ก่อตั้งในธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัวได้รับการท้าทายกับบทบาทของนักบริหารองค์การขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น

กระบวนการ	ลักษณะงาน						ความรู้พิเศษ								ทักษะพิเศษ						ประสบการณ์พิเศษ							
ชนิดของงานบริหาร	ทำด้วยตนเอง			ทำผ่านบุคคลอื่น			ทำด้วยตนเอง				ทำผ่านบุคคลอื่น				ทำด้วยตนเอง			ทำผ่านบุคคลอื่น			ทำด้วยตนเอง				ทำผ่านบุคคลอื่น			
ระดับงาน	-	N	+	-	N	+	DH	L	A	M	DH	L	A	M	TWD	PAWD	DTWD	TWD	PAWD	DTWD	DH	L	A	M	DH	L	A	M
เทคโนโลยี																												
การบริหารและการเงิน																												
การวิเคราะห์ธุรกิจ																												
องค์การประสานงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำ																												

ภาพที่ 2.8 การวิเคราะห์การถ่ายโอนงานของ CEO

แหล่งที่มา : Penna, 2000.

(-) Negative,N Neutral,(+) Positive

DH Does not have ,L little, A Average,M Much

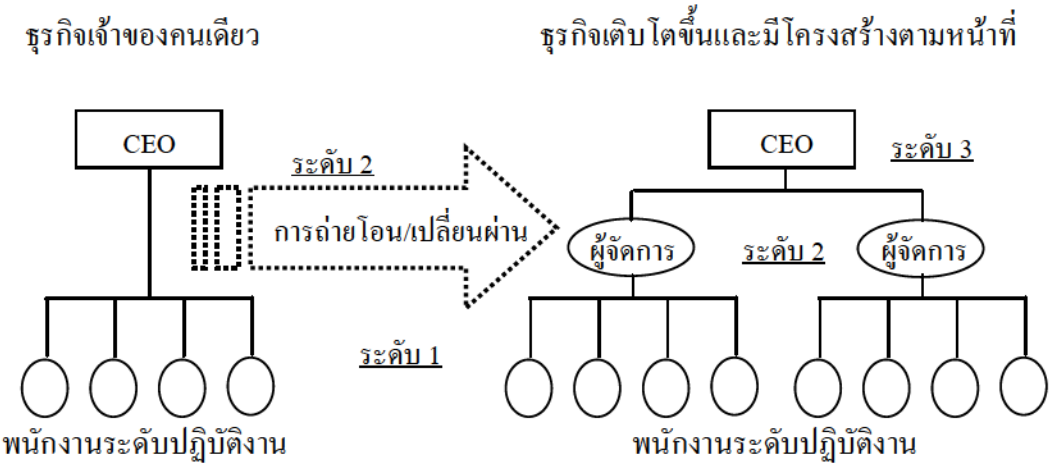
TWD Thinks when doing them

PAWD Pays attention when doing them

DTWD Does not think when doing them

DH Does not have, L Little, A Average, M much

จากภาพที่ 2.8 Penna (2000) ได้สนับสนุนความต้องการที่จะให้วิเคราะห์พฤติกรรมของ CEO ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในรายงานของ Penna (2000) อธิบายไว้ว่า CEO ในธุรกิจเล็ก ๆ มักสั่งการด้วยวาจา และมุ่งประสิทธิผลในมุมมองแค่ภายในธุรกิจ Penna (2000) เสนอว่าการสั่งการด้วยลายลักษณ์อักษรน่าจะเป็นเครื่องมือที่สร้างประสิทธิภาพในการจัดการให้แก่ผู้บริหารได้ดีกว่า ในอีกด้านหนึ่ง CEO ในธุรกิจขนาดเล็กเหล่านี้มักมีแนวทางในการจัดการและสั่งการไม่ชัดเจน เพราะมักเป็น CEO ที่เริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ ๆ ความสำเร็จของงานขึ้นกับการจัดการพื้นฐานทั่ว ๆ ไป มาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นเป็นที่ต้องการในขั้นตอนการเติบโตนี้ จึงไม่น่าแปลกใจที่ธุรกิจขนาดเล็กอย่างธุรกิจครอบครัวบางธุรกิจได้ก้าวสู่ขั้นตอนการเติบโตผ่านการถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านสู่การเติบโตยิ่งใหญ่ขึ้นเพราะมีการจัดการที่เป็นทางการ (formalization) และมีมาตรฐานในการทำงาน (standardization)



ภาพที่ 2.9 การถ่ายโอนและเปลี่ยนผ่านธุรกิจจากเจ้าของคนเดียวสู่ธุรกิจที่เติบโต
แหล่งที่มา : Penna , 2000.

ในงานวิจัยอีกหลายๆ เรื่องได้เสนอแนะว่า เจ้าของธุรกิจที่ได้พัฒนาความสามารถที่จำเป็นในการบริหารจัดการงานในธุรกิจ และมีกระบวนการพัฒนาองค์การในด้านโครงสร้างเพื่อมุ่งสู่การเติบโตของธุรกิจ ซึ่งสามารถนำพาธุรกิจเติบโตก้าวผ่านขั้นที่ 2 ปรากฏดังภาพที่ 2.9

ข้อสังเกตในการวิเคราะห์เรื่องพลวัตรของการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านธุรกิจแต่ละขั้น ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ควรจะรวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบกับเวลาที่ผ่านไปด้วย (เช่น ความสัมพันธ์ของ CEO กับ พนักงาน เป็นต้น) เมื่อธุรกิจมีการถ่ายโอนสู่ขั้นการเติบโตต่างๆ ความสัมพันธ์ในระดับปัจเจกบุคคลกับองค์กร ก็มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ปัจจัยแรก วิวัฒนาการความเป็นทางการ (evolution of formalization) เช่น CEO จะจัดทำเอกสารในการทำงานที่จำเป็น และสำคัญต่อการทำงานขึ้น ตัวอย่าง เช่น แบบการวิเคราะห์การทำงาน (job analysis) นโยบาย แผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น และบันทึกไว้ภายในองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงกับการยอมรับมิติของความเป็นทางการและความเป็นมาตรฐาน (standardization) ขององค์การ

ปัจจัยที่สอง การแบ่งหน้าที่ (delineation of functions) นอกเหนือจากการกำหนดและรายการที่แสดงภาระงานที่ CEO กำหนดไว้แล้ว ในเรื่องของเวลาที่อุทิศให้กับการทำงานในแต่ละหน้าที่ Drucker (1999) ได้ชี้ให้เห็นว่า CEO ของธุรกิจที่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจะทำงานหลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กันรวมถึงการหาและติดต่อลูกค้าเองด้วย ภาระงานได้แสดงไว้ในตารางที่สร้างโดย Penna (2000) (ตามภาพที่2.9) ที่ระบุว่าปัจจัยสำคัญภายในช่วงเวลาการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านธุรกิจ ในช่วงเริ่มต้นเพื่อไปสู่การเติบโต พบว่าคือปัญหาที่ CEO ผู้ก่อตั้ง ทำงานทั้งด้านการจัดการและงานในหน้าที่มากเกินไปกว่าขีดความสามารถที่เขามี และเป็นปัจจัยที่ถ่วงธุรกิจไม่ให้ผ่านไปสู่ช่วงการเติบโตได้

ปัจจัยที่สาม การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของ CEO ความต้องการการเอาใจใส่ของ CEO และการร่วมมือในการทำงานอาจจะก่อให้เกิดการ “จุดฉนวน” ของผู้จัดการในระดับกลางขององค์การขึ้นได้ เมื่อความต้องการของผู้ก่อตั้งหรือผู้ประกอบการเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการเติบโตของธุรกิจ มีความมุ่งมั่นจนกระทั่งละเลยความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับกลาง ดังนั้นเมื่อองค์การขยายใหญ่ขึ้น ความสัมพันธ์และการจูงใจของ CEO ที่มีต่อผู้จัดการระดับล่าง ๆ ลงมาอาจมีน้อยลงตามการขยายตัวขององค์การที่ใหญ่ขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อก้าวการเติบโตเข้าสู่ช่วงการเติบโต

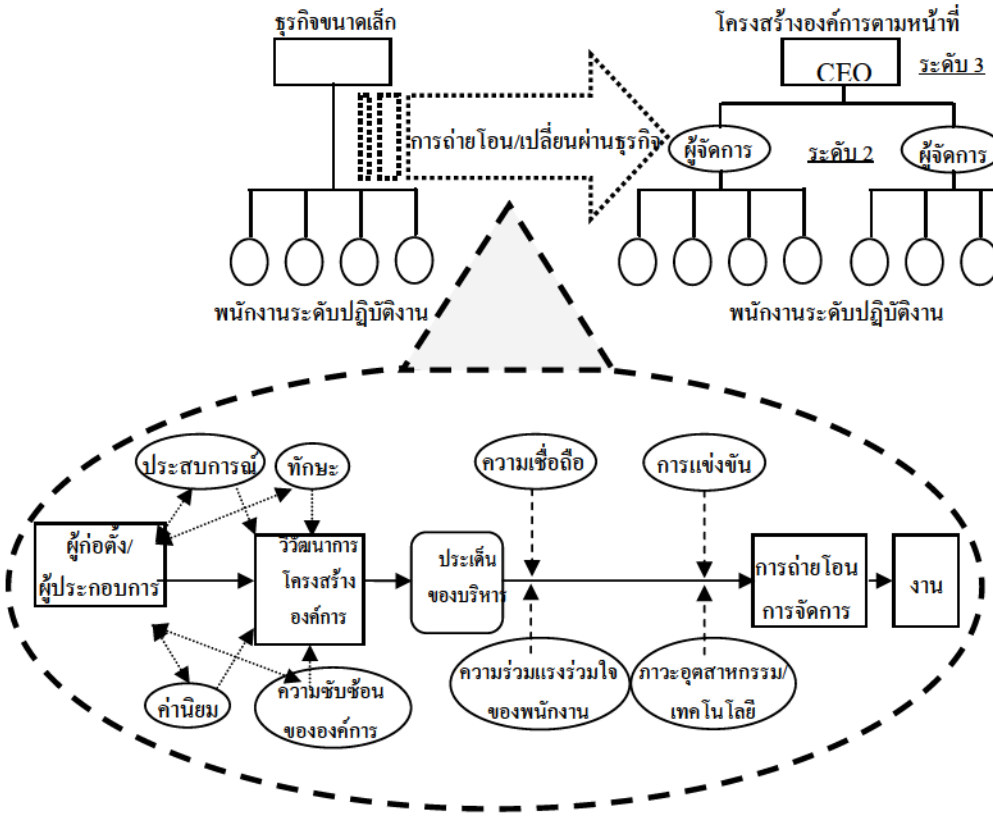
ปัจจัยที่สี่ Jagues(1993) และ Hayes and Wheelwright (1979) ได้กล่าวว่าความรู้ความเข้าใจของ CEO ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การไปสู่องค์การที่ขยายใหญ่ขึ้น เติบโตขึ้น “วิธีคิด” ของ CEO ควรจะเปลี่ยนไปจากเดิม จากธุรกิจขนาดเล็กกลายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้น การปรับเปลี่ยน “วิธีคิด” โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนจัดการโครงสร้างองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การวัดและควบคุมผลการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องถูกกำหนดขึ้นโดย CEO ระดับการบริหารจัดการแบบใหม่ที่แตกต่างจากแบบเดิม

ปัจจัยที่ห้า การพัฒนากระบวนการเชิงกลยุทธ์ (The developments of strategic processes) เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น การพัฒนากระบวนการเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่ CEO จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง ความสำเร็จของธุรกิจในขั้นการเปลี่ยนโอนสู่ธุรกิจที่เติบใหญ่ ขึ้นกับความสามารถของ CEO ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ โดยสามารถถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งให้เกิดการร่วมสานต่อให้สิ่งที่กล่าวข้างต้นบรรลุเป้าหมายธุรกิจให้ได้ด้วย โดยการถ่ายทอดค่านิยม (values) ที่สำคัญของ CEO สู่คนรุ่นใหม่ที่เป็น

สมาชิกครอบครัวและไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเพื่อให้สานต่อค่านิยมหลักขององค์กร ในกรณีที่องค์การนั้นเป็นธุรกิจครอบครัวและก้าวผ่านการเป็นธุรกิจที่เติบใหญ่และมีความซับซ้อนในโครงสร้างองค์การและการจัดการที่มากขึ้น คุณค่าเหล่านี้อาจมีความสำคัญมากเพียงพอต่อการนำไปกำหนดกระบวนการเชิงกลยุทธ์จากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และสร้างความสำเร็จในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่ธุรกิจจะก้าวผ่านสู่การเติบโตไปในแต่ละขั้น และไปถึงจุดที่เรียกว่าเกิดความยั่งยืน

3) อิทธิพลที่มีต่อความไม่แน่นอนของธุรกิจ

กรอบแนวคิดของการก้าวสู่การเติบโตที่ยั่งยืน แม้ว่าจะเสนอให้เห็นได้ง่าย แต่ในความเป็นจริง การส่งผ่านธุรกิจสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่องในขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วยังคงมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจไปยังรุ่นต่อ ๆ ไป อีกด้วย



ภาพที่ 2.10 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายโอนเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่การเติบโต

แหล่งที่มา: Penna , 2000.

ค่านิยมของผู้ก่อตั้ง ประสบการณ์ และทักษะความชำนาญพิเศษเป็นพลังขับเคลื่อนตั้งแต่ขณะก่อตั้งธุรกิจจนถึงขั้นการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืน อย่างไรก็ดีความซับซ้อนของงานที่จะต้องสัมพันธ์กับการเติบโตของธุรกิจยังมีอีกมากและเป็นตัวจุดฉนวนความล้มเหลวของการส่งผ่านธุรกิจไปยังคนรุ่นต่อ ๆ ไป วิวัฒนาการโครงสร้างองค์การที่มีอิทธิพลของอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีเข้ามากระทบและมีปฏิสัมพันธ์ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเชิงบวกและลบ (Perrow, 1967) ผลิตภัณฑ์และพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า (Woodward, 1965) และวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ (Hayes and Wheelwright, 1979) ซึ่งนับว่าจะสั้นลงเรื่อย ๆ CEO จำเป็นต้องเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา และเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้

ความรู้ ค่านิยม ทักษะและความสามารถของ CEO มีผลต่อเกณฑ์การตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกธุรกิจ ปัจจัยภายในอันได้แก่ ความสามารถของพนักงาน ผู้บริหาร การอุทิศทุ่มเทกายใจในการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอก อาทิ ภาวะอุตสาหกรรมหรือเทคโนโลยีซึ่งมีอิทธิพลต่อธุรกิจ และปัจจัยด้านการแข่งขันที่กระทบต่อผลการประกอบการของธุรกิจ

ปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นในภาพที่ 2.10 ตามลูกศรที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลต่างๆ เหล่านี้ที่มีผลต่อปัจจัยที่กล่าวไปแล้วข้างต้นทั้ง 5 ปัจจัย

2.2.10.6 ทฤษฎีวิวัฒนาการของบริษัทขนาดใหญ่ (Corporate Evaluation Theory)

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (2549: 40-58) ได้อธิบาย ทฤษฎีวิวัฒนาการของบริษัทขนาดใหญ่ ลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศพัฒนาแล้ว คือ จะมีวิวัฒนาการจาก “ทุนนิยมส่วนบุคคล (personal capitalism)” หรือ “ทุนนิยมครอบครัว (family capitalism)” เป็นบริษัททุนนิยมรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “ทุนนิยมผู้บริหาร (managerial capitalism)” โดยมีผู้บริหารมืออาชีพ (professional managers) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ผู้บริหารรับจ้าง (employed / salaried managers)” ซึ่งไม่มีหรือมีส่วนน้อยมากในการถือหุ้นของบริษัท (equity ownership) เข้ามาบริหารงานแทนที่ผู้บริหารครอบครัว (family managers) ที่มีอยู่เดิม

งานวิจัยของทีมวิจัยธนาคารโลกได้ทำการสำรวจว่า “ใครคือผู้ถือหุ้นรายใหญ่หลัก (ultimate owner)” ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของยุโรป 5 ประเทศ (Faccio Lang and Young, 2001) และเอเชีย 9 ประเทศ (Claessens et al. , 1999) โดยใช้ “เกณฑ์ 20% cut-off” ของอัตราการถือครองหุ้นที่ออกขาย ซึ่งหมายถึงบริษัทที่ไม่มีผู้ถือหุ้นคนใดถือหุ้นตามลำพังมากเกินกว่า 20% แล้ว จะถือว่ามีผู้ถือหุ้นรายใหญ่หลัก ซึ่งจะแยกย่อยออกไปอีกตามประเภทของผู้ถือหุ้นรายใหญ่หลัก เช่น แบบถือครองโดยครอบครัว แบบถือครองโดยรัฐ แบบถือครองโดยสถาบันการเงิน และแบบถือครองโดยบริษัท

ตารางที่ 2.5 บริษัทจดทะเบียนแยกตามโครงสร้างการถือหุ้น

(หน่วย : %)

ประเทศ	จำนวนบริษัท	ถือหุ้นแบบกระจาย	ถือครองโดยครอบครัว	ถือครองโดยรัฐ	ถือครองโดยสถาบันการเงิน	ถือครองโดยบริษัท
เกาหลีใต้	345	43.2	48.4	1.6	0.7	6.1
ฮ่องกง	330	7.0	66.7	1.4	5.2	19.8
ไต้หวัน	141	26.2	48.2	2.8	5.3	17.4
ฟิลิปปินส์	120	19.2	44.6	2.1	7.5	26.7
ไทย	167	6.6	61.6	8.0	8.6	15.3
มาเลเซีย	238	10.3	67.2	13.4	2.3	6.7
สิงคโปร์	221	5.4	55.4	23.5	4.1	11.5
อินโดนีเซีย	178	5.1	71.5	8.2	2.0	13.2
ญี่ปุ่น	1,240	79.8	9.7	0.8	6.5	3.2
ฝรั่งเศส	607	14.0	64.8	5.1	11.4	3.8
เยอรมัน	704	10.4	64.6	6.3	8.3	3.7
อิตาลี	208	13.0	59.6	10.3	12.3	2.9
สเปน	632	26.4	55.8	4.1	11.5	1.6
อังกฤษ	1,589	68.1	19.9	0.1	9.8	1.0

แหล่งที่มา: เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2549 อ้างถึงใน

1. เอเชีย : Claessens, Djankov and Lang, 1999 : 30.
2. ยุโรป : Faccio, Lang and Young, 2001.

ผลการสำรวจปรากฏดังตารางที่ 2.5 ซึ่งพบว่า ประเทศที่มี “บริษัทที่ถือหุ้นแบบกระจาย” อยู่เป็นสัดส่วนที่มาก และประเทศซึ่งมีบริษัทที่ถือครองโดยครอบครัว มีเพียงแค่ 2 ประเทศ คือ ญี่ปุ่นในภูมิภาคเอเชีย และอังกฤษในภูมิภาคยุโรปเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นความจริงที่พบก็คือ ไม่ว่าในภูมิภาคไหน ๆ สัดส่วนของ “บริษัทที่ถือครองโดยครอบครัว” มีอยู่สูงแทบทั้งสิ้น ในเอเชียบริษัทที่ถือครองโดยครอบครัวคิดเป็น 71.5% ในอินโดนีเซีย 67.2% ในมาเลเซีย 66.7% ใน

ฮ่องกง 61.6% ในไทย และ 55.4% ในสิงคโปร์ ส่วนในยุโรปไม่ว่า ฝรั่งเศส เยอรมณี อิตาลี และสเปน ต่างก็มีสัดส่วนของบริษัทที่ถือครองโดยครอบครัวมากเกินกว่า 50% แม้จะไม่มีงานวิจัยที่คล้ายคลึงกันในกรณีของประเทศแถบละตินอเมริกา แต่ก็มีงานวิจัยพบว่า หลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในทศวรรษที่ 1980 บริษัทส่วนใหญ่หากไม่กลายเป็นบริษัทต่างชาติ ก็จะเป็น “บริษัทที่ถือครองโดยครอบครัว” แทบทั้งสิ้นเช่นกัน (Suehiro, 2002)

2.2.10.7 ทฤษฎีบรรษัทภิบาล (Corporate Governance Theory)

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (2549:49-58) อธิบายทฤษฎีบรรษัทภิบาล ว่า “เจ้าของ (principal)” ของบริษัทมหาชนที่ขายหุ้นแก่สาธารณชน คือ “ตัวแทน (agent)” ที่ได้รับมอบหมายจากผู้ถือหุ้นให้บริหารบริษัท ซึ่งได้รับการแต่งตั้งในที่ประชุมผู้ถือหุ้น แต่ทว่าไม่มีสิ่งใดที่จะรับประกันได้ว่า ผู้บริหารบริษัทจะดำเนินการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของ ผู้บริหารอาจใช้เงินลงทุนของผู้ถือหุ้นและเงินกู้จากสถาบันการเงินเลือกทำโครงการที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้ถือหุ้นและสถาบันการเงิน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ซึ่งก็คือ ผู้บริหารมีสิ่งจูงใจที่จะก่อพฤติกรรมแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ของบริษัทขาดการตระหนักหรือระมัดระวังเพียงพอถึงผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก (moral hazard)

นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นและสถาบันการเงินเจ้าหนี้เอง ก็ตรวจสอบพฤติกรรมของผู้บริหารได้เพียงบางส่วนเท่านั้น เนื่องจากได้มอบสิทธิในการควบคุม (control rights) การตัดสินใจบริหารให้แก่ผู้บริหารแล้ว พวกเขาจึงรู้ข้อมูลการใช้เงินทุนและคุณค่าที่แท้จริงของบริษัทน้อยกว่าผู้บริหาร (information asymmetries) (Jensen and Meckling, 1976)

ทั้งนี้ บริษัทมหาชนที่แยกความเป็นเจ้าของออกจากการบริหาร จึงเกิด “ต้นทุนของตัวแทน (agency cost)” ที่เกิดจากผลประโยชน์ทับซ้อน (conflicts of interest) ระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้นกับการดำเนินงานของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารอาจจะดำเนินการเพื่อประโยชน์ของตนเองมากกว่าของเจ้าของเพราะฉะนั้นในการแก้ปัญหาตัวแทน หรือที่เรียกกันว่า agency problem เพื่อให้การบริหารบริษัทเป็นไปเพื่อประโยชน์ของเจ้าของอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหาร ไม่ให้ก่อพฤติกรรมที่ฉ้อฉลและต้องสร้างสิ่งจูงใจให้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแทน ซึ่งโครงสร้างดังกล่าว เรียกว่า “บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการ (corporate governance)”

ตารางที่ 2.6 บริษัทจดทะเบียนแยกตามผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ปี 2549

ประเภทผู้ถือหุ้นรายใหญ่	2549	%
1. บริษัทครอบครัว (ก)	139	33.2
2. บริษัทกึ่งบริษัทครอบครัว (ข)	72	17.2
3. บริษัทถือหุ้นกระจาย	127	30.3
4. บริษัทต่างชาติ	63	15.0
5. บริษัทของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ	18	4.3
รวมบริษัทจดทะเบียน	419	100.0
รวมบริษัทครอบครัว (ก)+(ข)	211	50.4

แหล่งที่มา : เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2549 อ้างถึงใน

(1) ข้อมูลของปี 2539 และ 2543 อ้างอิงจาก Suehiro and Natenapha (2002)

(2) ข้อมูลของปี 2549 เก็บรวมรวมโดยเนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (2549: 93) จากรายงานผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทจดทะเบียนแต่ละบริษัทจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในเดือน มี.ค. 2549

ในปี 2549 บริษัทครอบครัวมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็น 33.2% (หรือ 139 บริษัท) ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด 419 บริษัท ซึ่งสูงกว่า ก่อนวิกฤต ที่สำคัญราว 80% ของกลุ่มธุรกิจสำคัญ ๆ อยู่ภายใต้การควบคุมของครอบครัวเจ้าของเดิม เท่ากับว่าแม้หลังวิกฤต บริษัทครอบครัวไทยได้รับผลกระทบอย่างหนึ่ง แต่ ณ วันนี้ ได้กลับมายืนหยัดอยู่อย่างเหนียวแน่นเหมือนเดิม และดูเหมือนว่าจะมีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้น โดยหวังที่จะใช้ตลาดหลักทรัพย์เป็นแหล่งสนับสนุนการระดมทุนต่อไป ในขณะที่บริษัทต่างชาติมีสัดส่วนลดลงเหลือเพียง 15.0% หรือ 63 บริษัท เท่ากับก่อนเกิดวิกฤต เนื่องจากบางแห่งถอนตัวออกจากตลาดหลักทรัพย์ไป หลังจากที่บริษัทแม่เข้ามาถึงหุ้นข้างมาก

ตารางที่ 2.7 การเปลี่ยนแปลงอันดับผู้ถือครองหุ้นตามรายชื่อตระกูล ปี 2538-2550

ชื่อตระกูล	ชื่อกลุ่มธุรกิจ	ธุรกิจหลัก	ลำดับ												
			50	49	48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38
1. มาลีนนท์	บีอีซีเวิลด์	TV3 บันเทิง	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	-	-
2. ชินวัตร	ชินคอร์ป	สื่อสาร	47	39	1	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1
3. ตามาพงศ์	ชินคอร์ป	สื่อสาร	27	-	4	3	4	6	3	3	13	17	87	73	-
4. จิราธิวัฒน์	เซ็นทรัล	ค้าปลีก โรงแรม	3	2	5	6	5	4	5	4	8	10	15	8	17
5. เบญจรงคกุล	ยูคอม	สื่อสาร	-	-	-	8	35	20	8	5	12	135	23	20	10
6. ตำรงชัยธรรม	แกรมมี่	เพลง มีเดีย	33	27	15	12	8	5	7	6	9	4	3	6	8
7.อัศวโภคิน	แลนด์& เฮ้าส์	อสังหาริมทรัพย์	2	3	2	4	2	2	4	7	5	13	13	4	4
8.จันศิริ	ไทยยูเนี่ยน	เกษตร(แช่แข็ง)	15	8	7	9	7	7	6	8	11	6	72	110	-
9.เลี่ยวไพรัตน์	ทีพีไอ	ปิโตรเคมี ซีเมนต์	61	-	-	15	11	14	10	9	3	12	6	7	5
10.โพธารามิก	จัสมิน	สื่อสาร	103	581	82	58	17	64	27	10	6	3	5	3	3
11.กรรณสูตร	อิตัลไทย	ก่อสร้าง โรงแรม	6	6	6	5	6	8	14	11	4	7	4	2	2
12.จรณะจิตต์	อิตัลไทย	ก่อสร้าง โรงแรม	8	11	9	10	12	11	16	12	7	9	7	5	2
13.วิทยฐานกรณ์	ไทยเวเจทะเบิล	เกษตร(น้ำมันพืช)	23	37	20	16	10	9	9	13	31	30	56	91	116
14.เผอิญโชค	ไทยรุ่ง	รถยนต์	84	51	165	105	9	9	44	14	18	35	14	24	37
15.โสภณพนิช	กรุงเทพ	การเงิน	16	13	16	21	26	22	19	16	14	15	10	14	9
16.วิญญรัตน์	ซอส	เกษตร(ซอส)	27	24	33	26	40	13	15	18	23	155	-	39	62
17.นิรุตดินานนท์	ไทยยูเนี่ยน	เกษตร(แช่แข็ง)	46	38	28	28	23	18	12	19	24	16	131	193	-
18.ดำเนินชาญวนิชย์	ชุ่นฮั่วเส็ง	เกษตรกระดาษ	-	-	-	-	-	-	28	20	20	8	8	10	7
19.วัธนเวคิน	วัธนเวคิน	การเงิน	21	19	21	29	20	15	27	21	10	57	67	26	18
20.ยังมีวิทยา	ซีเฟรช	เกษตร กระดาษ	-	-	-	144	100	148	35	22	47	21	214	158	-
21.รัตนรักษ์	กรุงศรีอยุธยา	การเงิน	74	73	10	121	111	39	33	26	45	77	84	75	77
22.ปิยะอุย	คุสิตธานี	โรงแรม ที่ดิน	175	150	138	126	119	59	86	27	61	14	30	80	-
23.เอื้อชูเกียรติ	เอเซีย	การเงิน	761	74	196	-	82	56	51	30	49	44	345	921	-
24.ล่ำซำ	กสิกรไทย	การเงิน	22	75	36	34	91	53	56	34	27	34	35	18	14
25.ศรีเฟื่องฟุ้ง	ศรีเฟื่องฟุ้ง	เคมีภัณฑ์ แก้ว	-	-	-	-	-	-	-	36	63	93	39	29	32
26.หอรุ่งเรือง	NTS เหล็ก	เหล็ก	43	35	36	35	25	54	53	37	30	28	17	12	12
27.โชควัฒนา	สหพัฒน์	อาหาร	49	33	34	31	46	32	18	45	65	67	107	198	-
28.กาญจนพาสน์	บางกอกแลนด์	อสังหาริมทรัพย์	90	56	75	75	29	87	77	48	16	59	27	11	6
29.เตชะไพบูลย์	ศรีนคร	การเงิน	-	-	-	199	147	139	148	68	156	164	-	-	-
30.หวั่งหลี	หวั่งหลี	การเงิน	116	100	88	123	143	104	90	96	53	109	61	52	41

แหล่งที่มา : เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2549 อ้างถึงใน

(1) Suehiro and Natenapha , 2002 : 322

(2) วารสารการเงินธนาคาร ฉบับ เดือน ธ.ค. 2538 - 2550

จากตารางที่ 2.7 แสดงให้เห็นข้อเท็จจริงอย่างน้อย 3 ประการคือ (1) การเปลี่ยนแปลงของบริษัทที่ได้รับความนิยมในช่วงก่อนและหลังวิกฤต (2) 10 ตระกูลแรกนั้น มีอัตรา “การกระจุกตัว” ในการถือครองหุ้นสูงมากเมื่อเทียบกันมูลค่าหุ้นที่ 100 ตระกูล ถือครองทั้งหมด และ (3) การเปลี่ยนแปลงอัตราการถือครองหุ้นของ 100 ตระกูลแรก ต่อมูลค่าหุ้นในตลาดทั้งหมด

ธุรกิจครอบครัวที่ ชำนาญเฉพาะสาขา (Specialized Family Business)	ธุรกิจครอบครัว แบบเครือธุรกิจสมัยใหม่ (Modern Family Conglomerate)
ธุรกิจครอบครัว แบบปิด (Closed Family Business)	ธุรกิจครอบครัว แบบเครือธุรกิจเบ็ดเสร็จ (Authoritarian Family Conglomerate)

ภาพที่ 2.11 ประเภทกลุ่มธุรกิจครอบครัวไทย

แหล่งที่มา : Suehiro and Natenapha ,2004 : 88.

Suehiro and Natenapha (2004) ได้แบ่งกลุ่มธุรกิจครอบครัวไทยออกเป็น 4 ประเภท ดังแผนภาพที่ 2.13 คือ (1) ธุรกิจครอบครัวแบบปิด (2) ธุรกิจครอบครัวที่ชำนาญเฉพาะสาขา (3) ธุรกิจครอบครัวแบบเครือธุรกิจเบ็ดเสร็จ และ (4) ธุรกิจครอบครัวแบบเครือธุรกิจสมัยใหม่ โดยใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่ง 3 ปัจจัยหลัก คือ

(1) ธุรกิจครอบครัวแบบปิด

คือ ลักษณะของธุรกิจที่กลุ่มครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งเป็นทั้งเจ้าของและผู้บริหาร โดยที่ผู้ก่อตั้งและสมาชิกหลักของครอบครัวดำรงตำแหน่งบริหาร ระดับสูงที่สำคัญเกือบทั้งหมด แทบจะไม่มีการว่าจ้างผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกเลย และในบางครั้งก็มีการสานความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจครอบครัวอื่น ๆ โดยร่วมทุนทำธุรกิจสาขาใหม่ ๆ บ้าง โดยทั่วไปแล้วลักษณะธุรกิจประเภทนี้ มักจะพบในช่วงแรกของการเริ่มต้นธุรกิจ และส่วนใหญ่ก็มักจะประสบปัญหาหรือข้อจำกัดเมื่อต้องการที่จะขยายหรือแตกแขนงธุรกิจในอนาคต อย่างไรก็ตาม เราสามารถพบธุรกิจครอบครัวแบบปิดเช่นนี้ ประมาณ 30 กลุ่มธุรกิจ (จากที่สำรวจทั้งหมด 220 ตระกูล) ในประเทศไทยที่ยังสามารถ

ยืนหยัดดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องจนถึงรุ่นหลัง ๆ ได้ อย่างน้อยก็จนกระทั่งถึงยุคที่เศรษฐกิจไทยเฟื่องฟู

(2) ธุรกิจครอบครัวที่ชำนาญเฉพาะสาขา

คือ ลักษณะของธุรกิจครอบครัวที่มุ่งเน้นในธุรกิจสาขาใดสาขาหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น การเกษตร การผลิตและการค้าสิ่งทอ เครื่องจักร วัสดุก่อสร้าง เคมีภัณฑ์ และสินค้าอุปโภคบริโภค รวมทั้งธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สื่อสิ่งพิมพ์และบันเทิง และสุขภาพ กลุ่มธุรกิจประเภทนี้จะมุ่งเน้นปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของตนให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดองค์กรเป็นลำดับขั้นรวมสู่ศูนย์กลาง และว่าจ้างผู้บริหารบุคคลภายนอกครอบครัวให้มาช่วยบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพในสาขาธุรกิจที่มีความชำนาญหลัก มากกว่าที่จะคิดขยายกิจการไปในสาขาอื่น ๆ ที่ไม่ถนัด การใช้ผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่คนในครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น พบได้เช่นกันในธุรกิจครอบครัวแบบเครือธุรกิจสมัยใหม่

(3) ธุรกิจครอบครัวแบบเครือธุรกิจเบ็ดเสร็จ

คือ ลักษณะของธุรกิจครอบครัวที่พยายามรักษาความเป็นเจ้าของและครองตำแหน่งบริหารระดับสูงไว้ทั้งหมดโดยผู้ก่อตั้งคนในครอบครัวหรือญาติทั้ง ๆ ที่ได้ขยายและแตกแขนงธุรกิจออกไปในหลากหลายสาขา เป็นแบบเครือธุรกิจแล้วก็ตาม สไตล์การบริหารนั้นก็เป็นแบบเบ็ดเสร็จ โดยมีประธานกรรมการและประธานบริษัท เป็นผู้กุมอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดในการดำเนินกลยุทธ์ ทุก ๆ เรื่อง ซ้ำยังไม่ค่อยมีการปรับปรุงโครงสร้างบริหาร อย่างที่พบเห็นในธุรกิจครอบครัวรูปแบบที่ 2 หรือ 4 เท่าใดนัก

(4) ธุรกิจครอบครัวแบบเครือธุรกิจสมัยใหม่

อย่างไรก็ตาม มีธุรกิจครอบครัวไทยจำนวนไม่น้อยที่อยู่รอด และได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถที่จะฟันฝ่ากับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟูธุรกิครอบครัวแบบเครือธุรกิจสมัยใหม่นั้น ได้แตกแขนงกิจการไปในสาขาต่าง ๆ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของตลาดถึงแม้ความเป็นเจ้าของและการบริหารนั้น จะยังคงอยู่ในมือของผู้ก่อตั้งหรือคนในครอบครัวก็ตาม กลุ่มธุรกิจประเภทนี้ก็พยายามที่จะใช้ประโยชน์จากผู้บริหารมืออาชีพ ที่เป็นคนภายนอกให้เข้ามาร่วมงาน โดยแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานตามความสามารถ

ในขณะเดียวกัน แม้ครอบครัวจะมีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับการเป็นเจ้าของบริษัท ความสัมพันธ์ในครอบครัวก็มิได้เป็นเหตุผลของการได้ตำแหน่งบริหารเสมอไป สมาชิกใน

ครอบครัวจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อได้พิสูจน์แล้วว่ามีความสามารถในการบริหาร และได้รับการฝึกฝนอย่างจริงจังภายในบริษัทอย่างเพียงพอ

2.3 การเติบโตอย่างยั่งยืน: ความหมาย ตัวแบบ วิธีการวัด

2.3.1 ความหมายของการเติบโตที่ยั่งยืน

Ross, Westerfield and Jeffrey (2002: 738-741) ได้อธิบายการเติบโตอย่างยั่งยืนไว้ว่า การพยากรณ์การเติบโตของธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของแผนทางการเงินที่สำคัญ ในเรื่องนี้ Donaldson (1984: 7) ได้รายงานเป้าหมายของบริษัทโดยใช้อัตราการเติบโต (growth rates) วิธีการหนึ่งที่ เขารายงานไว้คือ การให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าหมายที่มุ่งให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น ในขณะเดียวกัน Rappaport (1988) ชี้ว่าการวัดการเติบโตโดยวิธี NPV โดยเชื่อว่าการเติบโตไม่ได้เป็นเป้าหมายของธุรกิจ แต่สิ่งที่ต้องตัดสินใจควรเป็นเรื่อง mazimize NPV (NPV สูงสุด)

Donaldson (1984) ได้สรุปว่าการเติบโตอย่างยั่งยืน คือการที่ธุรกิจเชื่อมโยงระหว่างความสามารถของธุรกิจในการเติบโตและนโยบายทางการเงิน ในเงื่อนไขที่ธุรกิจไม่ได้ออกหุ้นเพิ่มทุน โดยอยู่บนแผนทางการเงิน คือ

1) สินทรัพย์ของธุรกิจเติบโต ในสัดส่วนของยอดขายที่เกิดจากการใช้สินทรัพย์นั้น
2) รายได้สุทธิ (net income) มีสัดส่วนคงที่ของยอดขาย
3) ธุรกิจมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลและอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเหมาะสม
4) ธุรกิจไม่มีการเปลี่ยนจำนวนหุ้นที่มีอยู่

สูตรการคำนวณ การเติบโตที่ยั่งยืนของ Donalson (1984) คือ

Chage in Assets = Change in debt / Change in equity

ส่วน Higgins (1977) ได้ให้แบบจำลองของการเติบโตที่ยั่งยืน คือ

Sustainable Growth rate in Sales = ROE x RR / 1 – (ROE x RR)

RR = Retention rate

ROE = Return on Equity

Higgins (1977) ได้ให้ความหมายของการเติบโตที่ยั่งยืนว่า หมายถึง การพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) ซึ่งหมายถึงการดำรงรักษาความเป็นอยู่ของมนุษย์ไว้ให้นานที่สุด ซึ่งจะมีความเป็นไปได้ภายใต้กฎการอยู่ร่วมกันของมนุษย์และสอดคล้องกับความเป็นไปในการอุปโภค

และบริโภคและการตลาด โดยการพัฒนาภายใต้โครงสร้างที่มีการสนับสนุนให้มีการคิดค้นนวัตกรรม การสงวนรักษา และการค้นพบทรัพยากรใหม่ ๆ การเติบโตและการเพิ่มขึ้นของความมั่งคั่งผ่านวิธีการที่กล่าวมานี้ จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของสิ่งแวดล้อม โดยการเพิ่มขึ้นของความต้องการที่เหมาะสม

Mathus (1985) ให้ความหมายของการเติบโตที่ยั่งยืนว่า การเติบโตทางด้านเศรษฐกิจอย่างเดียวย่อมไม่ใช่การพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่ย่อมหมายถึงว่าทำอย่างไรเราจึงจะปฏิวัติและปกป้องทรัพยากรธรรมชาติไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสมในอนาคต และไม่แต่เพียงแต่มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม แต่เราจะทำอย่างไรที่จะทำให้คุณภาพของสิ่งแวดล้อมดีขึ้นด้วย นอกจากนี้การเติบโตของเศรษฐกิจและการเติบโตของการบริโภคจะเหมาะสมไม่ใช่เพียงแต่ว่าการเติบโตที่ยั่งยืนกับการปรับเปลี่ยนคุณภาพของสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมเท่านั้น แต่จะต้องสอดคล้องกันกับการใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดด้วย

Buxton and Mike (1996) ได้ให้ความหมายของการเติบโตอย่างยั่งยืน ว่า คือสภาวการณ์ที่ 1) ไม่มีภาวะเงินเฟ้อ แต่มีการเติบโตที่ยั่งยืนในเศรษฐกิจที่เต็มไปด้วย การจ้างงาน 2) หมายถึงรายได้จากการดำเนินธุรกิจในทางบัญชีช่วงเวลาหนึ่งในอนาคตซึ่งสามารถสนับสนุนการจ่ายคืนภาระหนี้ที่ธุรกิจมีอยู่ ซึ่งจะตีความได้ว่าอัตราการเติบโตถูกคาดหมายจากผลตอบแทนที่ธุรกิจได้รับโดยปราศจากการใช้เงินทุนจากภายนอก และปราศจากการสร้างภาระหนี้สินขึ้นแก่บริษัท

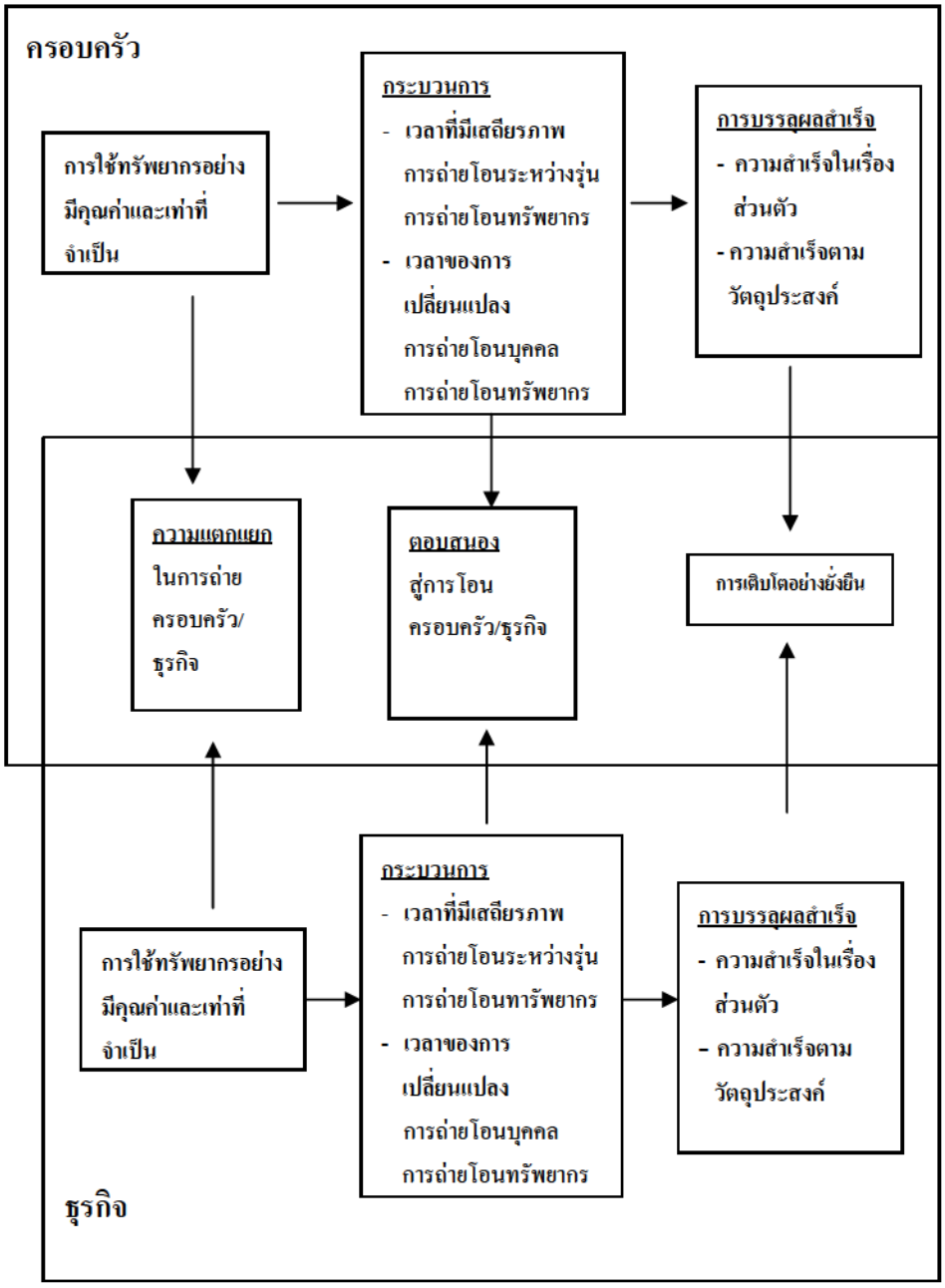
Small Business Encyclopedia (2007) ได้กล่าวว่า การเติบโตที่ยั่งยืนหมายถึง อัตราการเติบโตที่ยั่งยืน (The sustainable growth rate-SGR) ของธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตของยอดขายสูงสุดที่ธุรกิจได้รับ และสร้างกำไรให้กับธุรกิจ สินทรัพย์สูงสุด มีอัตราส่วนเงินปันผลต่อหนี้ (dividend payout and debt ratio) ในระดับที่น่าพอใจ มีส่วนต่างกำไรสุทธิ (net profit margin) มีรายได้ต่อเนื่อง (existing revenues) อัตราส่วนผลตอบแทนของสินทรัพย์ (asset turnover ratio) อัตราส่วนของรายรับจากการขายต่อสินทรัพย์รวม (sales revenues to total assets) โดยสินทรัพย์ที่เริ่มต้นจากอัตราส่วนของทุน (equity ratio) และอัตราส่วนผลตอบแทน (retain rate) ซึ่งกำหนดให้หารด้วยผลตอบแทนที่ได้รับจากธุรกิจ (as the fraction of earnings retained in the business)

2.3.2 ตัวแบบการเติบโตที่ยั่งยืน

2.2.11 ตัวแบบการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

(The Sustainable Family Business Model –SFB Model)

Stafford, Dunean , Dane and Winter (1999) ได้แนะนำแบบจำลองธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน (SFB) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือครอบครัวและธุรกิจ ทั้งสององค์ประกอบแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน และมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว



ภาพที่ 2.12 แบบจำลองการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

แหล่งที่มา: Stafford, Dunean, Dane and Winter, 1999.

โมเดลของ SFB and Stafford et al. (1999) ได้มองว่าขณะที่ด้านธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการอยู่รอดของธุรกิจ แต่ธุรกิจ กับครอบครัวมักมีความทับซ้อนกัน ซึ่งมีผลต่อผลการประกอบการที่ดี ยิ่งไปกว่านั้น ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวเกิดขึ้นด้วยการศึกษาความทับซ้อนระหว่างธุรกิจกับ ครอบครัวนี้ ผลกระทบที่มีระหว่างธุรกิจและครอบครัวทำให้การศึกษาเรื่องธุรกิจครอบครัวเป็นที่น่าสนใจมากกว่าการศึกษาเรื่องอื่น ๆ (Sharma, 2004) ทั้งครอบครัวและธุรกิจจะต้องตอบสนองต่อแรงกระทบจากภายนอก ดังนั้นถ้าครอบครัวมีขอบเขตที่เหมาะสม ธุรกิจจะประสบความสำเร็จ และถ้าทั้งสองสิ่งตอบสนองกันได้อย่างเหมาะสม ธุรกิจครอบครัวก็จะเติบโตยั่งยืน

Costa (1997) ได้อธิบายแบบจำลองของการเติบโตที่ยั่งยืนไว้ว่า ถ้าจุดคุ้มทุน(break-even point) อยู่ที่จุดต่ำสุดในกรณีที่มียอดขายที่ต่ำที่สุดและสามารถคุ้มค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน(operating expenses) ดังนั้นอัตราการเติบโตที่ยั่งยืนคือการประมาณการ “เพดาน” (ceiling) สำหรับการเติบโตของยอดขายสูงสุดที่ธุรกิจได้รับโดยปราศจากการขาดเงินสดหมุนเวียนในการดำเนินกิจการ (without exhausting operating cash flows) คิดว่าสิ่งนี้คือจุดคุ้มทุนของการเติบโต และหมายถึงการเติบโตอย่างยั่งยืน

การสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนเป็นเรื่องที่ธุรกิจห่วงใยโดยเฉพาะในธุรกิจขนาดเล็ก ๆ หรือธุรกิจครอบครัว ตลอดรวมถึงธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นที่น่าสังเกตว่าการจะบรรลุเป้าหมายนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การแข่งขัน และแนวโน้มการบริโภคสินค้า Buxton and Mike (1996) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง “Building a Sustainable Growth Capability” ว่าปรากฏการณ์ที่กล่าวข้างต้นเป็นสิ่งท้าทายผู้นำธุรกิจที่จะค้นหาการเติบโตที่ยั่งยืนที่แอบแฝงอยู่เพื่อรอการค้นพบ เช่น ความคาดหวังของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ลูกค้าที่เป็นคนรุ่นใหม่มีความต้องการใหม่ ๆ แสวงหาความมั่งคั่ง ความแตกต่างจากเดิม การผลิตสินค้าเพื่อสนองตอบลูกค้ากลุ่มเดิม ๆ กลายเป็นตำนานของการผลิตไปแล้ว ธุรกิจจะต้องมองหาความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่แตกต่างจากคู่แข่งขัน และต้องทำการค้นหาเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (creating sustainable competitive advantage) จึงจะนำธุรกิจไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนได้

แนวคิดของการเติบโตที่ยั่งยืนสามารถช่วยในการวางแผนการเติบโตของบริษัทอย่างเข้มแข็งได้ แนวความคิดนี้จะบังคับให้ผู้จัดการพิจารณาถึงแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของยอดขายและการกำหนดเป้าหมายการเติบโตของยอดขายภายใต้การดำเนินงานและนโยบายทางการเงินของธุรกิจ บ่อยครั้งที่ความขัดแย้งที่เป็นเป้าหมายของการเติบโตไม่ได้เป็นไปเพื่อสร้างคุณค่าการเติบโตที่ยั่งยืนให้กับองค์การ

การเติบโตอย่างยั่งยืนในความหมายของนักเศรษฐศาสตร์ มองว่า หากการขยายตัวของยอดขายที่อัตราหนึ่งมีมากกว่าการเติบโตที่ยั่งยืน อัตราส่วนทางการเงินหนึ่งอย่างหรือหลายอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าอัตราการเติบโตที่แท้จริงของบริษัท (company actual growth rate) เกินกว่าการเติบโตที่ยั่งยืน (sustainable growth) ในระยะยาว การบริหารจัดการจะต้องกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินโดยมีทางเลือกดังนี้

1) การออกหุ้นเพิ่มทุนใหม่
2) สร้างภาระทางการเงินขึ้นใหม่อย่างถาวร(เช่น การสร้างหนี้)
3) การลดเงินปันผล
4) การเพิ่มส่วนต่างกำไร (profit margin)
5) การลดร้อยละของสินทรัพย์รวมต่อยอดขายลง

ในทางปฏิบัติ ธุรกิจจะใช้อัตราส่วนทางการเงินเหล่านี้เพื่อวัดการเติบโตที่ยั่งยืน อย่างไรก็ดี โดยปกติแล้ว ธุรกิจไม่นิยมที่จะเพิ่มทุนเพราะมีต้นทุนในการออกหุ้นเพิ่มทุนสูง เกิดการลดลง (dilution) ของผลตอบแทนต่อหุ้น และสร้างความไม่น่าเชื่อถือแก่ผู้ออกหุ้น ธุรกิจสามารถเพิ่มภาระหนี้สินถ้ามีสินทรัพย์ที่สามารถค้ำประกันหนี้และถ้าอัตราส่วนของหนี้สินต่อทุนยังมีความเป็นไปได้ทางการเงินอยู่ เพราะการลดลงของเงินปันผลย่อมมีผลกระทบต่อราคาหุ้นของธุรกิจ ธุรกิจสามารถที่จะใช้ความพยายามสร้างสภาพคล่องในการดำเนินงาน การเพิ่มของราคาหุ้น หรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกำไรสุทธิ นอกจากนี้ธุรกิจยังสามารถหาผู้เช่าเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงอัตราส่วนผลตอบแทนของสินทรัพย์ด้วย การเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย แต่อย่างไรก็ตามการเติบโตในขนาด (scale) ที่ใหญ่ ๆ ไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่าย เพราะการเติบโตอย่างรวดเร็วย่อมมีผลต่อสภาพคล่องที่ลดลงและเป็นสิ่งที่ธุรกิจไม่ต้องการ

แบบจำลองของการเติบโตที่ยั่งยืนเป็นสิ่งที่ช่วยในสถานการณ์ซึ่งผู้กู้จะร้องขอการเพิ่มขึ้นสำหรับเงินทุน ความต้องการการเพิ่มเงินกู้จะสร้างสถานการณ์ความเสี่ยงเพิ่มขึ้นให้กับธุรกิจอันเนื่องมาจากการมีหนี้สินมากเกินไปและการที่มีเงินทุนส่วนของเจ้าของน้อยเกินไป ดังนั้นในความหมายนี้ทั้งการเพิ่มขึ้นของส่วนทุนหรือการกู้ยืมเงินจะต้องส่งผลต่อการลดลงของอัตราการขยายตัวในระดับที่ยั่งยืนโดยปราศจากการเพิ่มขึ้นของภาระทางการเงินของธุรกิจ

ธุรกิจที่มีการเติบโตที่คงที่แล้วมักมีอัตราการเติบโตที่แท้จริง (actual growth rate) น้อยกว่าอัตราการเติบโตที่ยั่งยืน (sustainable growth rate) ในกรณีเช่นนี้ วัตถุประสงค์หลักของการจัดการก็คือการวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม การจัดการกับกระแสเงินสดหมุนเวียนส่วนเกิน ซึ่งอาจจัดการด้วยการเพิ่มเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้น หรือแม้แต่การซื้อหุ้นสามัญกลับคืนมาจากผู้ถือหุ้น การลดหนี้สินของ

ธุรกิจลงด้วยการจ่ายคืนเงินกู้ยืม หรือการลดสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องให้ต่ำลง เพื่อว่ากิจกรรมเหล่านี้จะได้ลดอัตราการเติบโตที่ยั่งยืนลง โดยวิธีการเหล่านี้ธุรกิจก็สามารถที่จะพยายามเพิ่มอัตราการเติบโตที่แท้จริงเพื่อให้บรรลุการเติบโตอย่างรวดเร็วและยั่งยืน

การเติบโตของธุรกิจ มาจากเหตุผล 2 ประการคือเพิ่มขึ้นของยอดขายและการขยายตัวของธุรกิจที่พิ่มขึ้น การขยายตัวที่เพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ที่นำไปใช้เพื่อการลงทุนโดยการกู้ยืมเพิ่มขึ้นสร้างการเติบโตที่แท้จริง ด้วยการใช้เงินทุนจากภายนอกมีผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุนเมื่ออัตราส่วนนี้ถูกวัดบนข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจที่ผ่านมาในอดีต ดังนั้น ถ้าผู้ให้สินเชื่อต้องการคือข้อมูลในอดีตของธุรกิจที่มีอัตราสินส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุน (debt-to-equity) คงที่ ผลคือเกิดการขยายตัวที่ต่ำลงของอัตราการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ

2.3.3 วิธีวัดการเติบโตที่ยั่งยืน ของ Sindell

Sindell (2007) ได้กล่าวไว้ว่า แบบจำลองการเติบโตที่ยั่งยืนเป็นการพิจารณาว่า การเติบโตของธุรกิจสามารถพิจารณาจากการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ทางการเงินในปีที่ผ่านมาได้ ด้วยวิธีการคำนวณจากสูตรดังต่อไปนี้ คือ

ROE = รายรับสุทธิ หรือ รายรับสุทธิหลังภาษี / มูลค่าตามบัญชี หรือ

ROE = ผลตอบแทนต่อหุ้น / มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น

ROE = Earning per share-EPS / Book value per share-BVPS

EPS = ROE x BVPS

การเติบโตในอนาคตของผลตอบแทนที่มาจากการลงทุนเพิ่มในโรงงานใหม่และอุปกรณ์ทำให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ดี หนึ่งในเงื่อนไขของการเติบโตก็คือว่าธุรกิจจะต้องดำรงไว้ซึ่งผลตอบแทน ถ้าธุรกิจจ่ายผลตอบแทนที่ได้รับออกไปในรูปเงินปันผล ตัวอย่างเช่น ถ้าปี 1995 มูลค่าทางบัญชีไม่เพิ่มขึ้น ธุรกิจเท่ากับไม่มีการเติบโต ยิ่งมีการดำรงรักษาไว้ซึ่งผลตอบแทนเงินปันผลมากเท่าใด ธุรกิจยิ่งมีการเติบโตมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

อัตราส่วนผลตอบแทนเงินปันผลสะสม = ผลตอบแทนต่อหุ้น–เงินปันผลต่อหุ้น / EPS

Retention ratio = EPS – Dividends per share / EPS

การคำนวณอัตราการเติบโตอย่างยั่งยืน มีวิธีการคำนวณโดยบริษัท ต้องทราบถึงความสามารถในการทำกำไร (profitable) ของบริษัทซึ่งวัดโดยผลตอบแทนของส่วนของทุน (return on equity-ROE) และบริษัทต้องรู้ว่าร้อยละของผลตอบแทนของบริษัท (company's earnings) ต่อหุ้นที่จ่ายเป็นเงินปันผลซึ่งเรียกว่า อัตราส่วนการจ่ายเงินปันผล (dividend-payout ratio) จากนั้นคูณ ROE โดย plowback ratio ซึ่งคือ 1 – อัตราส่วนการจ่ายเงินปันผล (dividend-payout ratio) ดังนั้น

sustainable-growth rate = ROE x (1 – dividend – payout ratio)

2.3.3.1 วิธีการวัดการเติบโตที่ยั่งยืนของ Garrison

Garrison (2005) ได้ทำการศึกษาการวัดการเติบโตที่ยั่งยืน โดยอธิบายไว้ว่า การดำเนินธุรกิจ จากช่วงเวลาหนึ่งถึงช่วงเวลาหนึ่ง ธุรกิจอาจดำเนินไปสู่ปัญหา ถ้าไม่ควบคุมการเติบโต การเติบโตที่สามารถให้อยู่ภายใต้การควบคุมได้ หรือไม่สามารถให้อยู่ภายใต้การควบคุมได้นำไปสู่ผลการประกอบการที่น้อยกว่าที่ควรจะเป็นหรืออาจนำไปสู่ปัญหาด้านการเงิน

2.3.3.2 วิธีการวัดของบริษัท DuPont

บริษัท DuPont (2007) ได้สร้างวิธีการวัดการเติบโตที่ยั่งยืนขึ้น โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เน้นไปที่ความสามารถในการทำกำไร (profitability) และอัตราส่วนผลตอบแทนจากทุน (return on equity) และผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on asset) การเติบโตที่ยั่งยืนของบริษัทเป็นสิ่งที่บริษัทสามารถวัดได้และทำได้ง่าย ๆ โดยการรักษาการเติบโตของบริษัท ขณะเดียวกันบริษัทก็ไม่เกิดปัญหาทางการเงิน

2.3.3.3 วิธีการวัดการเติบโตที่ยั่งยืนของ บริษัท Hewlett-Packard

มีวิธีการหลากหลายที่จะวัดการเติบโตที่ยั่งยืน แต่หนึ่งในหลาย ๆ วิธีการวัดคือการวัดการเติบโตอย่างยั่งยืน จากสูตรที่คิดค้นโดยบริษัท Hewlett-Packard ซึ่งคิดค้นขึ้นในปี คศ.1950 ซึ่งวัดโดย

$G^* = \text{Earnings Retention} \times \text{ROE}$ หรือ

$G^* = \text{Earning Retention} \times \text{Utilization} \times \text{Profitability} \times \text{Financial Leverage}$

2.3.3.4 วิธีการวัดอัตราการเติบโตที่ยั่งยืนของ Ross, Westerfield and Jaffe

Ross, Westerfield and Jeffrey (2002:38) ได้เสนอวิธีวัดการเติบโตที่ยั่งยืนด้วยอัตราส่วนทางการเงินที่เรียกว่า “sustainable growth rate” โดยวิเคราะห์การเติบโตของธุรกิจที่สามารถรักษาหรือดำรงไว้ได้ โดยปราศจากการเพิ่มขึ้นภาระทางการเงินและการใช้ทุนภายใน (internal equity) ดังนี้

retention ratio = retained earning / net income

โดยที่ retained earning = net income - dividends

2.3.3.5 วิธีการวัดอัตราการเติบโตที่ยั่งยืนของ Collins

Collin (2001) ได้วัดการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ โดยการพิจารณาจากงบการเงินของบริษัทที่มีพื้นฐานดังต่อไปนี้ กล่าวคือในช่วง 15 ปีก่อนหน้าจุดเปลี่ยนผ่าน (transition period) มีผลตอบแทนของตลาด และหลังจากผ่านจุดเปลี่ยนผ่านแล้ว มีผลตอบแทนจากการลงทุนสะสมมากกว่าผลตอบแทนของตลาดอย่างน้อยสามเท่าตัว การที่กำหนดระยะเวลา 15 ปี เพราะเหตุว่าหากบริษัทนั้นบังเอิญเติบโตได้เพราะโชคช่วยไม่ใช่เพราะความสามารถในการบริหารจัดการช่วงเวลาที่เกิดจากโชคช่วยคงไม่ยาวนานถึง 15 ปี และระยะเวลา 15 ปี ก็นานกว่าอายุในตำแหน่ง

ของประธานเจ้าหน้าที่บริหารส่วนใหญ่ เพราะว่าจะช่วยคัดบริษัทที่มีผู้นำที่มีความสามารถคนเดียวออกไปได้เหลือบริษัทที่มีผลการเติบโตอย่างยั่งยืนไว้ได้

2.3.3.6 วิธีการวัดอัตราการเติบโตที่ยั่งยืนของ Chrisman, Bauerschmidt and Hofer

การวัดการเติบโตที่ยั่งยืนตามความเห็น Chrisman Bauerschmidt and Hofer (1998) ชี้ว่าผลการประกอบการของกิจการถูกกำหนดโดยโครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ และความสามารถในการจัดการของกิจการ และการใช้ทรัพยากรและโครงสร้างองค์การยังเป็นตัวกำหนดการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ด้วย คุณค่าของการจัดการและภาวะผู้นำล้วนแล้วแต่มีผลต่อประสิทธิผล และผลการประกอบการสร้างสินทรัพย์ให้กับองค์กรให้มีการเติบใหญ่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดการเติบโตขององค์การในระยะยาวซึ่งสร้างความยั่งยืนได้ใน

2.3.3.7 วิธีการวัดผลประกอบการที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนอื่น ๆ

การวัดผลการประกอบการมีการเติบโตอย่างยั่งยืนยังมีวิธีการวัดโดยพิจารณาจากงบการเงินและอัตราส่วนทางเงินที่สำคัญ ๆ อีกหลายแบบ แต่วัดในลักษณะ แนวโน้มของผลประกอบการที่ดีหรือมีแนวโน้มการเติบโตที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การวัดผลการประกอบการนั้นมีได้หลายมิติ (multi-dimensional) (Fitzgerald and Moon, 1996) อย่างไรก็ตาม แบบจำลองที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในเรื่องการวัดผลการประกอบการของธุรกิจ คือแบบจำลอง MBNQA (The American Malcom Baldrige National Quality Award) และแบบจำลอง EFQM (European Foundation Quality Management) อย่างไรก็ดี นักวิชาการ จำนวนมากเห็นว่าแบบจำลองทั้งสองเป็นแบบจำลองเหมาะสมที่ใช้ ในการประเมินธุรกิจ ขนาดใหญ่เท่านั้น

ในการวัดผลการดำเนินงานระหว่างธุรกิจครอบครัว (family business) และธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว (non-family business) Westhead and Cowling (1997) วัดการเติบโตจากรายรับจากการขาย (sales revenue) การว่าจ้าง ผลิตภาพ (Productivity) การส่งออก และความสามารถในการทำกำไร (profitability)

ขณะที่ Daily,Catherine and Dollinger(1992)ใช้การเติบโตของยอดขาย(sales growth) ส่วนเกินผลตอบแทนสุทธิ (net margin) และส่วนเกิน ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน(operating margin) และที่ได้รับความนิยมคือการวัดผลการ ประกอบการของ Morris และคณะโดยใช้การเติบโตของยอดขาย (sales growth) การเติบโตของกำไร (profit growth) การเติบโตของการจ้างงาน (employment growth) การเติบโตของสินทรัพย์ (asset growth)

ส่วนDyson (1997) วัดผลการประกอบการ โดยใช้อัตราส่วนที่สำคัญ 4 อัตราส่วน คือ อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร(profitability ratio) อัตราส่วนการเติบโต (growth ratio) อัตราส่วนการวัดประสิทธิภาพ (efficiency ratio) และอัตราส่วนสภาพคล่อง (liquidity ratio)

ในปัจจุบันนี้ธุรกิจจำนวนมากใช้วิธีการวัดผลการประกอบการจากผลตอบแทนส่วนเกินกำไร (profit margin) ROCE (return on capital employed) และ ROSE (return on shareholder's equity) ในการประเมินความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ และใช้การเติบโตของยอดขาย(sales growth) การเติบโตของสินทรัพย์ (asset) และการเติบโตของการจ้างงาน (employment growth) ในการวัดศักยภาพการเติบโตของธุรกิจ ขณะที่ผลิตภาพของลูกจ้าง (employee productivity) ใช้วัดประสิทธิผลของธุรกิจ (business effectiveness)

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจะเลือกการใช้นิยามการเติบโตอย่างยั่งยืนโดยพิจารณาจากอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญที่แสดงถึงแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัท โดยอัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on asset ratio) อัตราส่วนผลตอบแทนจากส่วนทุน (return on equity ratio) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน(debt per equity ratio) และอัตราส่วนผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ (net profit margin ratio) ความสามารถในการทำกำไร (profitability) ส่วนแบ่งตลาด (marketshare) เปรียบเทียบกับอัตราส่วนของกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น และแสดงผลที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 10 ปี เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าเป็นบริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีเงื่อนไขยกเว้นผลการประกอบการ ในปีพ.ศ.2540 อันเนื่องมาจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจไทย

2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

2.4.1 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การทบทวนวรรณกรรมสำหรับการศึกษานี้จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ ปัจจัยต่าง ๆ และกระบวนการที่มีอิทธิพลในการสืบทอดธุรกิจ ขอบเขตความสัมพันธ์ปฏิกิริยา การคาบเกี่ยวกันระหว่างความสัมพันธ์ (relationship) ปัจจัยต่าง ๆ (factors) และกระบวนการการโต้เถียงเหนือขอบเขตและรายละเอียดที่แตกต่างกันในหลากหลายความเห็นของการนิยาม เป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นเพื่อการอธิบายนิยาม การสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ได้ดีที่สุด

ความแตกต่างของความคิดเห็นในนิยามเหล่านี้อาจเกิดขึ้น และขณะเดียวกันสิ่งนี้คือความรู้ การศึกษานี้จะแสดงถึงการศึกษาและอธิบายการสืบทอดธุรกิจครอบครัวของการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัว กระบวนการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการดำรงอยู่ การอยู่รอด และการเติบโตของธุรกิจครอบครัว การส่งผ่านธุรกิจครอบครัวสู่ทายาททางธุรกิจ ซึ่งอาจจะแสดงผ่านสามเหลี่ยมของความสัมพันธ์ (prism of relationships)

การทบทวนวรรณกรรมจำนวนมากมุ่งเน้นความสำคัญของความเข้าใจและการจัดการที่หลากหลายของความสัมพันธ์ซึ่งสามารถถูกพบในธุรกิจครอบครัว ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวขึ้นกับว่าธุรกิจสามารถสืบทอดธุรกิจครอบครัวไปสู่ทายาทรุ่นต่อ ๆ ไปได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของความสัมพันธ์ทั้งหมดที่คงอยู่ในธุรกิจครอบครัว การแสดงให้เห็นถึงการสืบทอดของธุรกิจครอบครัวเป็นชุดของความสัมพันธ์ที่เสนอเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการทำความเข้าใจศักยภาพที่แข็งแกร่งในกระบวนการแห่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

อย่างไรก็ตามการเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยและกระบวนการแห่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินไประหว่างการสืบทอดธุรกิจครอบครัว จะส่งเสริมความเข้าใจในการศึกษาครั้งนี้ด้วย

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงมีผลต่อการอยู่รอดและเติบโตต่อไปของธุรกิจครอบครัวในมือของทายาทผู้รับสืบทอดธุรกิจจากผู้ก่อตั้ง

2.4.2 ความสัมพันธ์

ธุรกิจดำเนินไปภายใต้การสานต่อเชื่อมโยงของสถาบัน และความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เกณฑ์เหล่านี้รวมถึงการมีผลและมีอิทธิพล ที่ควรจะเป็นของพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน กรณีศึกษาเรื่องธุรกิจครอบครัว แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในธุรกิจครอบครัว มีความซับซ้อนและอำนาจแฝงมากกว่าการเผชิญหน้าในรูปแบบอื่นๆ ของธุรกิจ

ความใกล้ชิดซึ่งกันและกันของผู้มีส่วนร่วมจำนวนมาก และบทบาทอันหลากหลายที่คนเหล่านี้แสดงความปรารถนาออกมาได้เพิ่มความยุ่งยากในการทำความเข้าใจและการจัดการความสัมพันธ์อันยิ่งใหญ่ที่ถูกพบภายในธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้ ถ้าความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลางการดำเนินการประจำวันอันเป็นปกติของธุรกิจครอบครัว การมุ่งความสนใจไปที่ความสัมพันธ์เป็นความสำคัญอย่างยิ่งยวดในการเจรจาต่อรองกระบวนการแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวกับความสัมพันธ์เหล่านี้มีความซับซ้อนและสร้างความเครียดทางอารมณ์และทางใจ ธุรกิจและความสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นวิกฤตกาลไปสู่กระบวนการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ (Bachkaniwala et al., 1989)

เมื่อทำการตรวจสอบลงไปถึงความสัมพันธ์ที่คงอยู่ในธุรกิจครอบครัวพบว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการบริหารจัดการธุรกิจ รวมถึงการวางแผนสืบทอดธุรกิจและการนำไปปฏิบัติ การตกลงกันครั้งแรกด้วยคำถามที่ว่าตกลงเรื่องอะไร และตกลงกับใครที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการ การวางแผนสืบทอดธุรกิจ ในทางตรงกันข้าม อิทธิพลระหว่างกันของความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวจะมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจเป็นอย่างมาก

การวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งจำเป็นต้องวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องและความสำคัญของความสัมพันธ์พิเศษ และอะไรที่ถูกประเมินในความสัมพันธ์ในแต่ละรายละเอียดของสถานการณ์

ถึงกระนั้นก็ตาม ภายหลังจากการทบทวนวรรณกรรม เป็นไปได้ว่าจะมองเห็นความสัมพันธ์บางอย่างซึ่งมีรูปลักษณ์เป็นกฎเป็นเกณฑ์ ขณะที่ความสัมพันธ์นี้อาจมีผลกระทบซึ่งกันและกันในหลาย ๆ ทาง ซึ่งจะจัดได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ประการแรกความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (individuals) และประการที่สอง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องในทางธุรกิจ (business) ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับผลการประกอบการของธุรกิจ การวางทายาทเพื่อรับช่วงธุรกิจของครอบครัวต่อไป

2.4.3 ความเป็นปัจเจกบุคคล

ความเป็นปัจเจกบุคคลในครอบครัวและความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัวเหล่านี้มีผลกระทบต่อการความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ประเด็นสำคัญก็คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญในครอบครัว ภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง (incumbent) และภาวะผู้นำของทายาทผู้สืบทอด (successor) ยืนยันถึงความสำคัญของความสัมพันธ์และคุณภาพของความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว หากทั้งสองอย่างนี้เป็นไปด้วยดีแล้ว การจัดการธุรกิจครอบครัวและการเจรจาที่ยุ่งยากลำบากจะกลายเป็นเรื่องง่าย ๆ ได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสำคัญที่จะต้องพิจารณาอีกเรื่องหนึ่งก็คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นคนในครอบครัว หรือคนนอกครอบครัวที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Fox et al., 1996)

การประเมินและการเปรียบเทียบในความคงอยู่ของความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัว รวมถึงทั้งผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอดจะทำให้กระบวนการทางธุรกิจเป็นไปโดยง่ายขึ้น ถ้าความสัมพันธ์ถูกแบ่งปันระหว่างลูกจ้างคนสำคัญและทายาทผู้สืบทอดจะก่อให้เกิดปัญหาที่สั่งสมต่อไปสำหรับธุรกิจหรือไม่

คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของครอบครัว ไม่ว่าพวกเขาจะมีความเกี่ยวข้องในธุรกิจหรือไม่ ก็เป็นสิ่งสำคัญด้วยเหมือนกันMorris et al. (1997) แนะนำอย่างชัดเจนว่าการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัวนี้จะมีผลในทางบวกต่อธุรกิจมากกว่าการใช้ความพยายามต่อคนใดคนหนึ่งในครอบครัวเท่านั้น สมาชิกคนที่มีบทบาทสำคัญในครอบครัวอีกคนหนึ่งคือคู่สมรสของผู้ก่อตั้งและมักเป็นแม่ของทายาททางธุรกิจ เมื่อไรก็ตามที่คู่สมรส พ่อแม่ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอดธุรกิจสิ่งนี้จะเป็นสิ่งป้องกันที่สำคัญที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น (generation)

การโต้เถียงเหนือกลยุทธ์ธุรกิจและการแบ่งปันความรับผิดชอบและผลตอบแทนการตัดสินใจเหนือช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง และแม้แต่บุคลิกส่วนตัวซึ่งอาจจะมีการ

กระทบกระทั่งกันในระหว่างผู้ก่อตั้ง ภรรยาผู้ก่อตั้ง กับทายาทให้ถึงจุดแตกหักกันได้ บุคคลที่สามที่มีความสัมพันธ์อันดีกับทั้งผู้ก่อตั้งและทายาทสามารถที่จะมาเป็นคนกลางระหว่างช่วงเวลานี้และยังคงสื่อสารระหว่างกันเกี่ยวกับการเจรจาที่สำคัญ ๆ ระหว่างรุ่นหนึ่งกับอีกรุ่นหนึ่งได้ บ่อยครั้งที่มารดาฝากคำพูดถึงบิดา เกี่ยวกับการไม่สมหวังของบุตรสาวซึ่งยังไม่มีวุฒิภาวะเพียงพอที่จะดูแลธุรกิจ คำกล่าวของบิดาที่แสดงถึงความห่วงใยที่มีต่อบุตรสาวจะยังคงรักษาไว้ซึ่งความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสองได้

งานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ ความเอาใจใส่ในเรื่องคุณภาพและธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของครอบครัวและผู้จัดการที่เป็นคนนอกครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป้าหมายการเติบโตของธุรกิจเป็นเป้าหมายสำคัญของธุรกิจหรือธุรกิจขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้จัดการที่เป็นมืออาชีพซึ่งบทบาทของผู้จัดการมืออาชีพผู้นี้มีผลและนัยสำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจ

ในธุรกิจที่มีการแบ่งแยกการจัดการและความเป็นเจ้าของออกจากกันอย่างชัดเจน ความเสี่ยงของผู้จัดการที่มาจากคนนอกมักจะบริหารงานตามผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ของธุรกิจซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ด้วยเหมือนกัน สำหรับการเตรียมการในกรณีนี้ ความสัมพันธ์ที่ได้รับความไว้เนื้อเชื่อใจเป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในธุรกิจ ความสัมพันธ์เหล่านี้จะกลายเป็นสิ่งสำคัญมากระหว่างการดำเนินธุรกิจ เป็นการย้ายอำนาจไปสู่การควบคุมของคนนอก ดังนั้นความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของธุรกิจ เน้นความต้องการที่ถูกแทนที่บนธรรมชาติและคุณภาพของธุรกิจเร็วเท่าที่จะเป็นไปได้

2.4.4 ธุรกิจ

การวิจัยของ Fox et al., (1996) เน้นที่นัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างตัวธุรกิจเองและหลักความเกี่ยวข้องของตัวบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งนี้รวมถึงธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ และตัวของธุรกิจเอง การศึกษาว่าปัจเจกบุคคลเหล่านี้เกี่ยวข้องถึงธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญในการรวบรวมภาพที่สมบูรณ์จำนวนมากของปฐมบทการทำงานและการวางแผน ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอดมีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญ ๆ ของครอบครัวและธุรกิจหรือไม่ มีความแตกต่างกันด้านความคิดที่พวกเขารู้สึกเกี่ยวกับธุรกิจและทิศทางในอนาคตความเป็นเจ้าของและการจัดการหรือไม่ ทัศนคติที่เหมือนกันและแตกต่างกันของผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอดที่มุ่งตรงไปยังความเกี่ยวข้องของพวกเขาไปยังธุรกิจจะมีอิทธิพลที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารจัดการ การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ตลอดจนเรื่องสำคัญ ๆที่ทั้งคู่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างไร สิ่งนี้จึงเป็นการยากที่จะกำหนดกระบวนการที่อาจจะมาถึงและเรื่องอะไรที่

จะมาถึง ถ้าเช่นนั้น ความช่วยเหลือและการแทรกแซงอาจเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญที่สุด สิ่งนี้จะเป็นหนทางที่ผู้ก่อตั้งและทายาทจะได้เข้าใจลักษณะส่วนบุคคลของพวกเขาที่จะเชื่อมโยงไปยังธุรกิจ ผู้ก่อตั้งจำนวนมากรู้สึกผูกพันอย่างมากกับธุรกิจของเขา ความเข้าใจในสิ่งนี้และการค้นหาทางที่สมบูรณ์แบบของพวกเขาที่จะปรับเอาความผูกพันนี้เข้ากับธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ของพวกเขาเข้ากับแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อความสำเร็จและก้าวหน้าของธุรกิจ

ทายาทอาจจะยังไม่มีทั้งโอกาสหรือแรงจูงใจต่อการที่พวกเขาจะเข้ามาในธุรกิจมากนัก ดังนั้นการอุ้มชูความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับทายาทอย่างเต็มที่ได้กลายมาเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดความสำเร็จของธุรกิจในอนาคต

การรวบรวมความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างในความเป็นตัวบุคคลและธุรกิจสิ้นข้อสงสัยเมื่อ Birley et al. (1999) ได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว โดยได้แบ่งกลุ่มของครอบครัวออกเป็นสามกลุ่ม ในการสำรวจเรื่องทัศนคติของเจ้าของกิจการครอบครัวและธุรกิจในประเทศอังกฤษ

กลุ่มแรกได้กำหนดเป็น “กลุ่มครอบครัวมีบทบาท” หรือ “กลุ่มในครอบครัว” ซึ่งทุกคนในครอบครัวจะมีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจ สมาชิกในครอบครัวมีหน้าที่ในครอบครัวโดยมีส่วนร่วมในธุรกิจตั้งแต่อายุยังน้อย และทายาทผู้สืบทอดธุรกิจเป็นสมาชิกในครอบครัว

กลุ่มที่สอง “กลุ่มครอบครัวนอก” ไม่มีสมาชิกรอการสืบทอดธุรกิจ หลักการสำคัญคือความเกี่ยวข้องอย่างอัตโนมัติในธุรกิจ ทายาทผู้สืบทอดไม่จำเป็นต้องมีอยู่เพื่อการสืบทอดธุรกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบในธุรกิจไม่เป็นสิ่งที่คาดหวัง

สุดท้าย “ กลุ่มธุรกิจครอบครัวแบบลวง ” ไม่มีการสืบทอดธุรกิจในครอบครัว ผลปรากฏว่าความเป็นบุคคลที่มีต่อธุรกิจนั้นพบว่า ธุรกิจได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรม ค่านิยม และมุมมองที่ยังคงมีอยู่ในธุรกิจและครอบครัว ความแตกต่างด้านทัศนคติของสมาชิกในครอบครัวทั้งเฉพาะบุคคลและที่สั่งสมกันมา มีผลต่อธุรกิจครอบครัวที่จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ทัศนคติของสมาชิกในครอบครัวมีผลต่อธุรกิจเช่น ผู้ก่อตั้งบางคนเห็นว่าธุรกิจและครอบครัวเป็นสิ่งที่แยกออกจากกัน แต่บางคนไม่เห็นด้วยเช่นนั้น ความรุนแรงของปัญหา ความขัดแย้งของการดำเนินธุรกิจจะเกิดขึ้น และในทางตรงข้ามถ้ามีความเห็นพ้องลงรอยกันหรือสนับสนุนแล้ว แผนการทางธุรกิจก็จะได้รับการสนับสนุน

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญและธุรกิจไม่ได้เป็นเพียงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องรอบล้อมธุรกิจที่ต้องการการเอาใจใส่ ความสัมพันธ์ระหว่างอดีตและปัจจุบันของบางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญด้วยเหมือนกันต่อบางผลลัพธ์ การวิจัยถึงการดำเนินธุรกิจที่ไม่ราบรื่นได้เปิดเผยถึงรูปแบบ

ความสัมพันธ์ 3 ประการ ที่ได้รับการอธิบายแนวโน้มดังกล่าวอย่างชัดแจ้ง ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว คือรูปแบบการบริหารธุรกิจโดยยึดตามแบบดังนี้

1) แบบอนุรักษ์นิยม (conservation)
2) แบบหัวรั้น (rebellious)
3) แบบไม้หลักปักเลน (wavering)

ในกรณีแรกรูปแบบความสัมพันธ์แบบอนุรักษ์นิยมจะยังคงฝังรากอย่างแน่นหนาในอดีตด้วยอนาคตธุรกิจที่คงไว้ในความเป็นทาสต่อสิ่งที่ทำไว้อย่างไร ในอดีต ธุรกิจที่มีรูปแบบหัวรั้นนำไปสู่การกระทำที่แหลมคมต่อชัยชนะเป็นธุรกิจที่ต้องการหาความแตกต่างอย่างถอนรากถอนโคนไปจากอดีต ความสัมพันธ์แบบแกว่งไปมา การโอนเอนแกว่งไปมาระหว่างอดีตกับปัจจุบัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางในอนาคต รูปแบบเหล่านี้คงอยู่และไม่ได้ถูกกำหนดไว้แน่นอน ในที่สุดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจครอบครัวที่จะพบกับความล้มเหลวก็เพิ่มจำนวนมากขึ้น อย่างไรก็ตามรูปแบบความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นประโยชน์มาก กล่าวคือเป็นสัญญาณเตือนว่าธุรกิจอาจเกิดความไม่แน่นอน และไม่มีความจำเป็นต้องชี้ถึงทุกอย่างที่ถูกต้องสำหรับผลลัพธ์ในการดำเนินการทางธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างอดีตและปัจจุบันของธุรกิจเหล่านี้สามารถที่จะรักษาไว้ให้เหมาะสมนำไปสู่อนาคตแห่งความสำเร็จในธุรกิจครอบครัว

2.4.5 ปัจจัยและกระบวนการ

มีอิทธิพลมากมายในกระบวนการทางธุรกิจครอบครัวถูกค้นพบในการทบทวนวรรณกรรม Van Beveren et al. (2003) อธิบายว่า มีรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการจำนวนมากและบางรูปแบบดูเหมือนจะเกิดขึ้นมากกว่าแบบอื่น ๆ เขามุ่งเน้นที่กระบวนการอันซับซ้อนของพลังที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจครอบครัว และวิธีการที่ซับซ้อนในความพยายามของเราที่จะทำความเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจครอบครัวคือ “จุดแข็ง” และ “จุดอ่อน” ของธุรกิจครอบครัว และสิ่งเหล่านี้กระทบต่อการดำเนินการทางธุรกิจอย่างไร ความเข้าใจว่าอะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (outcome) ของการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องสำคัญและสองปัจจัยดังกล่าวนี้คือ 1) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมกับประสบการณ์ของพวกเขาที่มีต่อธุรกิจถือเป็นจุดแข็งของธุรกิจครอบครัว และ 2) ผลกำไรอย่างต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัวภายหลังการถ่ายโอนธุรกิจให้ทายาทเป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจครอบครัว กล่าวคือภายหลังการถ่ายโอนธุรกิจมีกำไรก็จะจูงใจให้ทายาททุ่มเทกับธุรกิจครอบครัวที่ได้รับการสืบทอดมา แต่ถ้าขาดทุน ทายาทอาจไม่มีแรงจูงใจในการรับสืบทอดธุรกิจและทุ่มเทให้กับธุรกิจ ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ

2.4.6 การสื่อสาร

การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารที่ดีระหว่างตัวบุคคลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในธุรกิจครอบครัว ปรากฏออกมาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องที่สำคัญระหว่างการสื่อสารไม่เพียงพอ อิทธิพลต่อความรู้สึกในแง่ลบซึ่งอาจจะถูกปลดปล่อยออกมาในระหว่างการบริหารจัดการธุรกิจ การสนทนาพูดคุยกันอย่างตรงไปตรงมา การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน สามารถช่วยสนับสนุนธุรกิจที่ดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย

Hamiton and Thomus (2002) มีความเห็นว่าความต้องการสำหรับการสื่อสารคุณภาพสูงมีส่วนสำคัญที่เพียงพอในการเชื่อมโยงความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาในระหว่างความเป็นไปของธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยสนทนากันในระหว่างคนรุ่นหนึ่งกับคนอีกรุ่นหนึ่งถือเป็นการตระเตรียมสำหรับการเจรจาระหว่างกันในกระบวนการวางแผนทางธุรกิจ และแผนการสืบทอดธุรกิจ

การให้การสนับสนุนการฝึกฝนที่ดีของการสื่อสารและบทสนทนาภายในธุรกิจครอบครัวควรจะเป็นงานหลักของทุกคนที่เกี่ยวข้องกับแผนแห่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวและแผนแห่งความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจ และรวมถึงบุคคลที่อยู่ข้างเคียงด้วย ซึ่งนำไปสู่ความยุติธรรมในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2.4.7 จิตวิทยา

ปัจจัยทางจิตวิทยาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ (perceptions) ของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) คนสำคัญในครอบครัว บรรดาผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอด การพิจารณาถึงบทบาท (roles) ความตั้งใจ (intensive) และทัศนคติ (attitude) ของบุคคลอื่น ๆ ภายในครอบครัวจะมีอิทธิพลสำคัญเหนือธุรกิจครอบครัว (Sharma and et al. , 2003a)

ความเข้าใจและความคาดหวังที่แต่ละบุคคลมีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการได้เพิ่มโอกาสสำหรับกระบวนการจัดการที่เป็นเลิศ Kircher et al. (2000) เน้นว่าอารมณ์และความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่มีบอกไว้ว่าปัจจัยเหล่านี้และวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไรที่ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการธุรกิจ แต่เป็นสิ่งที่ฝังลึกในจิตใจและความรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องผูกพันที่มีอยู่ ความสำคัญของการนำเอาคนนอกเข้ามาสนับสนุนได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นความปรารถนาดีของการหาที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงสำหรับคนในครอบครัวที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ อย่างไรก็ดีผู้ให้คำแนะนำจะต้องเป็นผู้ฝึกฝนที่ดีและมีความรู้ทั้งการจัดการความสัมพันธ์และทักษะทางด้านธุรกิจ

Grote (2003) เห็นว่ากระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานเป็นหัวใจของความขัดแย้งระหว่างตัวบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ก่อตั้งและทายาทระหว่างกระบวนการการจัดการธุรกิจ การปราศจากความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร การบังคับบรรดาทายาทให้ต้องเป็นไปตามทางของผู้แนะนำที่อาจจะมีประสบการณ์ มีความสุขุม มองการณ์ไกลมาก่อน สร้างความขัดแย้งในความรู้สึกของทายาท ทายาทปรารถนาที่จะเดินตามผู้ก่อตั้ง เข้ามาแทนที่เขา ทำตามอย่างผู้ก่อตั้ง แต่ในขณะเดียวกันพวกเขาก็พยายามที่จะค้นหาความเป็นอิสระให้กับตัวเอง สิ่งนี้เป็นเรื่องราวที่ขัดแย้งกัน เป็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในตัวของทายาท ในขณะเดียวกันทั้งผู้ก่อตั้งและทายาทปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ และความปรารถนาของเขาสำหรับบทบาทการนำเพื่อเสริมคุณค่าของตำแหน่งนี้สำหรับแต่ละบุคคล

บทบาทผู้นำนี้คือวงเวียนของความขัดแย้ง ความสับสนและการเผชิญหน้า คำแนะนำที่มีประสิทธิผลจะรักษาความขัดแย้งนี้ ควบคุมและปลดปล่อยทายาทผู้สืบทอดธุรกิจจากความสับสนว่าทำอย่างไรเขาจึงจะมีอิสระในความคิดโดยไม่ตกลงไปในข้อผูกมัดที่ซับซ้อน

Taylor et al. (1998)ได้ศึกษาธุรกิจครอบครัวในประเทศแคนาดา พวกเขาได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ ทัศนคติของพวกเขาที่มีต่อการฝึกฝนทางธุรกิจ พบว่าผู้มีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัวมักมีสาเหตุของการแตกแยกกันในครอบครัวสองประการคือ แบบแรกคือ

พวกอนุรักษ์นิยม (conservators) ซึ่งจะบริหารธุรกิจแบบปลอดภัยไว้ก่อน และอีกพวกหนึ่งคือพวกก้าวหน้า (expanders) ซึ่งชอบการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและการขยายขอบเขตความคิดและกิจการ จิตวิทยาของคนทั้งสองกลุ่มนี้มีผลต่อวิธีการจัดการธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจ ลำดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งและทายาทมีผลต่อการจัดการที่จะช่วยกระบวนการแห่งความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

2.4.8 การเตรียมตัวทายาทเพื่อการรับการถ่ายโอนธุรกิจ

การเตรียมความพร้อมให้กับตัวบุคคลเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจ (transition) เป็นปัจจัยหลักสำหรับผลลัพธ์ (outcome) ของธุรกิจของครอบครัว ความเต็มใจ (willingness) และการเตรียมพร้อม (prepareness) ของผู้ก่อตั้งที่จะสละหรือปล่อยการควบคุมและเต็มใจ เตรียมความพร้อมให้ทายาทผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาควบคุมและมีอิทธิพลหลักในธุรกิจ สิ่งสำคัญที่จะตระหนักว่าผู้ก่อตั้งอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจที่จะรับหรือคัดค้านผู้ที่จะเป็นทายาทผู้สืบทอดธุรกิจที่เลือกมา หรืออาจถูกเลือก สิ่งนี้อาจเป็นทั้งความต้องการของธุรกิจและอย่างอื่น สำหรับกระบวนการที่สรุปรวบรัดและนานพอเพียงที่จะสามารถทำให้แน่ใจถึงการได้มาของทักษะและประสบการณ์จำเป็นสำหรับตัวทายาทเพื่อผลการประกอบการที่ดีของธุรกิจครอบครัวในอนาคต

การเตรียมพร้อมของทายาทเป็นสิ่งที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าในระยะเวลาเนิ่นนานพอสมควร ทายาทต้องการเวลาและโอกาสในการได้รับความเชื่อถือและถูกมองว่าเป็นทายาทที่มีประสิทธิภาพ เกณฑ์ในการประเมินทายาทคือบทบาทภาวะผู้นำ ศักยภาพของทายาท ความพร้อมของทายาท ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการ โดยรวมขององค์การในปัจจุบันและอนาคต

อย่างไรก็ตามการเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดไม่ใช่การรับประกันว่าทายาทที่น่าเชื่อถือคนนี้มีความพร้อมหรือเต็มใจที่จะเข้ามารับช่วงกิจการและสิ่งนี้จึงหมายถึงการเตรียมพร้อมสำหรับรูปแบบอื่น ๆ เช่น ความรู้อย่างลึกซึ้ง จริงจังในธุรกิจของครอบครัว การเข้าใจลักษณะรูปแบบของธุรกิจครอบครัว การเก็บเกี่ยวสั่งสมประสบการณ์จากผู้ก่อตั้ง หรือผู้จัดการอาวุโส แผนการสำหรับเตรียมตัวทายาทให้เข้ามารับช่วงต่อจากผู้ก่อตั้งทั้งความรู้ ความสามารถ ตลอดจนถึงประสบการณ์ที่ควรจะได้รับก่อนหน้านี้

2.4.9 ค่านิยม

Lansberg (1999) อธิบาย ค่านิยมของครอบครัว (family values) ว่ามีอิทธิพลเหนือธุรกิจครอบครัว ปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนบูรณาการของธุรกิจครอบครัว ความต้องการที่เป็นเป้าหมายและคุณค่าที่ไม่ได้วัดทางเศรษฐกิจ (non-economic goals and values) ถูกอธิบายไว้อย่างชัดแจ้ง ตามด้วยวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจเพื่อว่าจะเข้าใจอิทธิพลและบทบาทในธุรกิจ บทบาทสำคัญที่แสดงโดยระบบคุณค่า (value systems) ไม่สามารถถูกประเมินเกินไปกว่าได้

การวางแนวทางและความสอดคล้องของระบบค่านิยมระหว่างผู้ก่อตั้งและผู้เป็นทายาทเป็นการเพียงพอต่อการธุรกิจให้คงอยู่ได้และเป็นไปอย่างเรียบร้อย ดังนั้นความเกี่ยวโยงกันเหล่านี้ต้องการที่จะมุ่งเน้นลงไปในลักษณะค่านิยมเฉพาะบุคคล ค่านิยมของครอบครัวและค่านิยมของธุรกิจ เพื่อว่าการแก้ปัญหาซึ่งดีที่สุดที่จะเอื้ออำนวยเป้าหมายและค่านิยมที่แตกต่างกัน สามารถที่จะถูกมองเห็นและแสดงบทบาท (discerned and enected) ให้ปรากฏออกมาได้

เจ้าของธุรกิจครอบครัวอยู่ในกระบวนการการถ่ายโอนค่านิยมที่มั่นคง ทั้งตัวบุคคลและธุรกิจไปยังรุ่นต่อไป เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติทั้งตัวบุคคลและธุรกิจ การปฏิบัติของตัวบุคคลและธุรกิจนี้เป็นค่านิยมและความปรารถนาของทายาทและสมาชิกครอบครัวคนอื่น ๆ เมื่อมองเข้าไปภายในและการจัดการ “นโยบายแห่งการกำหนดค่านิยม” เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนการธุรกิจที่ดี

ค่านิยมในธุรกิจครอบครัว เป็นสิ่งที่ครอบครัวสืบทอดกันต่อมาระหว่างผู้ก่อตั้ง ผู้สืบทอดทายาททางธุรกิจ และสมาชิกรุ่นต่อ ๆ มา ค่านิยมในครอบครัวที่สำคัญ อาทิ ความรักใคร่ปรองดองกันระหว่างสมาชิกในครอบครัว ความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน หรือแม้แต่ค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์กับลูกค้าของธุรกิจครอบครัว เป็นต้น

2.4.10 วัฒนธรรมองค์การ ธุรกิจ และครอบครัว

กระบวนการทางสังคมเป็นพลวัตร (dynamic) ที่สำคัญภายในธุรกิจครอบครัวและเป็นบูรณาการต่อธุรกิจ ครอบครัวเป็นสภาพแวดล้อมภายในซึ่งตัวบุคคลเริ่มต้นรู้เดียงสาและเรียนรู้เกี่ยวกับโลกของเขา

ระบบค่านิยม นิสัยส่วนตัว คุณงามความดี ล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น หรือก่อให้เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของครอบครัว จากประสบการณ์พื้นฐานของเด็กในเยาว์วัยสู่ความเกี่ยวพันกับธุรกิจในครอบครัว ทายาท สุขสบาย ความเจ็บไข้ได้ป่วย ถูกสร้างขึ้นโดยวัฒนธรรมและอิทธิพลการก่อตัวขึ้นรอบๆ ตัวเขา

ทัศนคติและค่านิยมเกี่ยวข้องโดยตรงต่อธุรกิจครอบครัวและปลูกฝังตั้งแต่วัยเยาว์ และทำการวางแผนไว้สำหรับการสืบทอดงานในช่วงเวลาอันยาวไกล เจ้าของธุรกิจครอบครัวต้องการให้ค่านิยมของธุรกิจ และแบบของวัฒนธรรมที่เขาทั้งหลายเป็นเจ้าของใส่ลงไปในทายาทผู้สืบทอด ขณะที่ผู้ก่อตั้งอาจกำหนดเป้าประสงค์ไว้ว่าทายาทจะต้องเป็นเลิศกว่าตัวเขา ถ้าเขาประสบความสำเร็จในธุรกิจครอบครัวแล้ว วัฒนธรรมครอบครัวคือบทบาทในธุรกิจที่อาจต้องการการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ผู้ก่อตั้งปรารถนาที่จะวาดรูปแบบที่ทายาทควรจะเป็นลงไปในวัฒนธรรมและค่านิยม เหมือนกับที่พวกเขาและครอบครัวทำให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาเรียบร้อยแล้ว

Lansberg (1999)ได้พิจารณาถึงความจำเป็นของการฝึกการเป็นผู้จัดการและความรับผิดชอบที่มีผลต่อธุรกิจและความต่อเนื่องของธุรกิจ ภายในสมาชิกครอบครัว มาตรว่าธุรกิจรุ่งเรืองข้ามรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ความต้องการนี้มีเวลาและการเตรียมพร้อมที่พอเพียงกับความสามารถในการอุปถัมภ์และส่งเสริมวัฒนธรรม ธุรกิจครอบครัวซึ่งประยุกต์ให้เข้ากับเรื่องเหล่านี้ วัฒนธรรมการอุปถัมภ์คุณค่าของทายาทผู้สืบทอดอย่างเหมาะสม แต่เป็นเปิดกว้างและทำให้รู้สึกด้วยเหมือนกันถึงความต้องการในอนาคตของทายาทและธุรกิจเป็นอย่างที่ปรารถนา

ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวต้องการรับรู้ถึงปัจจัยทางวัฒนธรรมจำนวนมากที่แสดงบทบาทในธุรกิจแห่งนี้ ตัวอย่างเช่นพฤติกรรมของทายาทและการกระทำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การสอนและกระบวนการจำลองบทบาทที่ทำงานกับการหาสมาชิกใหม่ที่เป็นที่ยอมรับ และแบ่งปันรางวัลให้เป็นตัววัดพื้นฐานของวัฒนธรรมธุรกิจ วัฒนธรรมเป็นการชี้วัดโดยวิธีการกำหนดสถานภาพด้วยผ่านระบบและการว่าจ้างในธุรกิจและโครงสร้างองค์การทั้งหมด ดังนั้นคงพอกล่าวได้ว่าธุรกิจครอบครัวดูแลค่านิยมและอุปถัมภ์ประสบการณ์การเรียนรู้และสภาวะแวดล้อมที่เป็นมากกว่า “อยู่ในมือ” และน้อยกว่าถูกมุ่งเน้นในการกำหนดการศึกษาพื้นฐาน ความเข้าใจเหล่านี้ถูกจัดการไว้ในธุรกิจเป็นการแสดงถึงวัฒนธรรมทางธุรกิจที่กว้างขวาง

ลักษณะทางสังคมของธุรกิจครอบครัวมี 2 ลักษณะ คือ แบบจำลองถอดแบบการดำเนินธุรกิจมาจากผู้ก่อตั้ง (founder home-social) กล่าวคือทายาทเข้ามาในธุรกิจตั้งแต่ยังเยาว์วัย เรียนรู้ฝึกฝนประสบการณ์จากพื้นฐานขึ้นไปเรื่อย ๆ และแบ่งรับเอามุมมองทางธุรกิจของผู้ก่อตั้งในระดับสูง แบบที่สองแบบจำลองพัฒนาผู้นำใหม่ (new leader development model) โดยการแนะนำทายาทให้ได้รับการส่งเสริมมุ่งศึกษา ธุรกิจภายนอกและประสบการณ์ชีวิต ดังนั้นพวกเขาอาจมีมุมมองทางธุรกิจที่แตกต่างมากจากผู้ก่อตั้ง

2.4.11 ระบบการจัดการ

การมีระบบการจัดการที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ความเป็นผู้นำ (leadership) และแผนการพัฒนาทายาทเป็นความต้องการที่จะต้องเตรียมทายาทไว้สำหรับบทบาทใหม่ของเขา

Lansberg (1999) แนะนำว่าในการสนทนาทางธุรกิจระหว่างรุ่น ควรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับธุรกิจอันเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการของโครงสร้างธุรกิจในอนาคต (future business structure) และกระบวนการจัดการ ผลในเรื่องการสืบทอดธุรกิจและความยืนอยู่ได้ของธุรกิจของแต่ละวิธีของตัวบุคคล สู่การจัดการและระบบธุรกิจทั้งหมด

Taylor et al, (1998) ได้ศึกษาถึงความแตกต่างของการรวมภาพส่วนตัวและสู่การจัดการธุรกิจข้ามรุ่นได้สร้างรูปแบบที่แตกต่างในการจัดการระหว่างทายาทและผู้ก่อตั้ง

Paisner (1999) แนะนำว่าควรเน้นที่รูปแบบการจัดการในภาพรวมตัวอย่างเช่น รูปแบบการมีส่วนร่วม (participative style) ของการจัดการและวัฒนธรรม (reproduction model) น่าจะดีกว่าแบบตามพ่อ (paternalistic style) หรือแบบตามยถากรรม (laissez-faire style) มีลักษณะที่ไม่ได้อนุญาตให้ทายาทรุ่นต่อไปช่วยเหลืออย่างเต็มที่ในการวางแผนและการจัดการธุรกิจ การจัดการแบบมีส่วนร่วมสามารถที่จะตระเตรียมทายาทกับโอกาสในการได้รับประสบการณ์ แบบของวิธีการควบคุมและการวางแผนถูกใช้ในธุรกิจซึ่งจะมีผลต่อผลลัพธ์ธุรกิจ และปราศจากความพยายามอย่างมีสติในแนวรูปแบบการจัดการของทายาทและผู้ก่อตั้งแล้ว ความเสี่ยงธุรกิจจะล้มเหลว ก็อาจมีขึ้นได้

2.4.12 การเงิน

มีความสำคัญมากในการพิจารณาถึงประเด็นทางการเงินที่มีผลต่อการวางแผนทางธุรกิจเช่นเดียวกับความจำเป็นเหล่านั้น ประเด็นเน้นที่ว่าด้วยการให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกของครอบครัว ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถและการช่วยเหลือธุรกิจ บนพื้นฐานการให้รางวัล (reward) ตัวบุคคลอย่างยุติธรรมบนบทบาท (role) และผลการประกอบการ (performance) ช่วยธำรงรักษาไว้ซึ่ง

ความชอบธรรม (morale) และป้องกันความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและสมาชิกที่ไม่ใช่ครอบครัว (Allred et al., 1997)

Kimhi (1997) ได้อ้างถึงอิทธิพลความสำคัญในแผนการทางธุรกิจคือการบังคับให้มีการกู้ยืมเงินในธุรกิจ การตัดสินใจเกี่ยวกับช่วงเวลาที่เหมาะสมของการขยายธุรกิจ ครอบครัวถูกทำให้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดที่เกี่ยวข้องกับ “ปัญหาอรรถประโยชน์สูงสุดของครอบครัว” การตระเตรียมธุรกิจเพื่อบรรลุมูลค่าที่สูงสุดของธุรกิจ ภาวะปัจจุบันทางการเงินที่บีบบังคับให้มีการกู้ยืมเงินจะส่งเสริมการย้ายตำแหน่งเร็วขึ้นในการสืบทอดธุรกิจระหว่างรุ่น

การวางแผนทางการเงินระยะยาวและการจัดการการกู้ยืมเงินของธุรกิจมีผลกระทบต่อการจัดการทางธุรกิจ ตรงข้ามการถ่ายโอนธุรกิจภาวะผู้นำและกระบวนการสืบทอดธุรกิจที่ควบคุมไว้สามารถแสดงถึงอิทธิพลอย่างสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้นและผลการประกอบการของธุรกิจ การจัดการการสืบทอดทางธุรกิจที่ดี จะนำไปสู่การสร้างความเชื่อมั่นในเจ้าของหุ้นส่วนและมีสัมพันธ์ที่ดีกับผลการประกอบการทางการเงินของธุรกิจ การกระทำ เช่นการเลื่อนผู้สืบทอดธุรกิจที่ราบรื่น แม้ว่าจะไม่ใช่สมาชิกของครอบครัวก็สามารถนำไปสู่ความรู้สึกในด้านบวกของนักลงทุน (Kimhi,1997) ขณะที่การส่งเสริมผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจที่ไม่เป็นที่รู้จักอาจสร้างการไม่ยอมรับอย่างมากให้กับเจ้าของผู้ถือหุ้น (Wei and Cannelia, 2003)

2.4.13 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎหมาย (logislative) โครงสร้างสถาบัน (instutional structure) ข้อจำกัด (limit) การถูกบังคับตามกฎหมาย (enfoce) หรือการห้าม (prohibit) ในการดำเนินการทางธุรกิจ ภาษีจากผลตอบแทนการลงทุน (capital gains tax) เป็นต้น ล้วนมีผลกระทบต่อธุรกิจในทางที่แตกต่างกัน

Burkart et al. (2003) กล่าวถึงแบบและคุณภาพของกรอบแนวคิดทางกฎหมายและบรรษัทภิบาล (corporate governance) สามารถมีผลกระทบต่อการจัดการธุรกิจ ในบางประเทศที่ซึ่งมีบรรษัทภิบาลต่ำ และมีระบบอ่อนแอที่จะปกป้องนักลงทุนและแยกความเป็นเจ้าของออกจากการจัดการ เป็นการเสี่ยงเกินไปต่อผู้ลงทุน ธุรกิจมักมาจากสมาชิกในครอบครัว ในบางประเทศที่ซึ่งการวัดในเรื่องบรรษัทภิบาลแข็งแกร่งมาก ธุรกิจครอบครัวอาจจะต้องไปด้วยผู้จัดการมืออาชีพที่เป็นเจ้าของหรือผู้สืบทอดธุรกิจโดยปราศจากการแทนที่โดยผลประโยชน์ของครอบครัวที่ห่อหุ้มผลประโยชน์ไว้ด้านนอกครอบครัว ดังนั้น สิ่งที่แสดงให้เห็นก็คือความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มขึ้นของการเป็นบรรษัทภิบาลกับความเป็นไปได้ที่การบริหารจัดการจะเป็นผู้จัดการมืออาชีพ

แบบของธุรกิจเป็นตัวนำไปสู่รูปแบบที่แน่นอนของการดำเนินการทางธุรกิจมากกว่าอย่างอื่น ธุรกิจนั้นเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมที่มั่นคงหรือตลาดที่อ่อนล้า ซึ่งย่อมมีความต้องการกระบวนการบริหารจัดการที่อนุรักษ์นิยมและทายาทที่ยังคงแบบธุรกิจที่เหมาะสม ตรงกันข้ามธุรกิจที่กำลังเติบโตหรือตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง อาจมีความต้องการกระบวนการการจัดการที่ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เหมาะสมและมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัว (Miller et al., 2003)

2.4.14 ปูมหลังของธุรกิจครอบครัว

ปูมหลังของธุรกิจครอบครัวเปิดช่องให้มองเข้าไปในคุณค่าของการดำเนินงานบนแผนการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านประสบการณ์ธุรกิจก่อนหน้าและไม่ว่าประสบการณ์ที่ผ่านมาจะเป็นบวกหรือเป็นลบก็เป็นสิ่งสำคัญ ประสบการณ์นี้จะสร้างในการมองออกไปสำหรับปัจจุบันหรือใกล้จะมาถึงระดับที่ธุรกิจผ่านการปฏิบัติการมาในอดีต ได้พัฒนาความทันสมัยหรือระดับที่สูงขึ้นของธุรกิจเป็นเหตุให้เกิดความสลับซับซ้อน

กรณีที่สมาชิกไม่ได้เป็นคนในครอบครัว (non-family) และดูเหมือนว่าเขาจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจน้อย ดังนั้นกรณีนี้การสืบทอดธุรกิจโดยคนนอกครอบครัวจึงเป็นเรื่องยาก แม้สมาชิกของครอบครัวอาจมีการสมมติบทบาทของผู้นำที่ปราศจากการทำงานที่เป็นระบบและแสดงบทบาทถ่ายโอนความรู้จากผู้ก่อตั้งถึงทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ ความรู้สามารถถูกใช้เพื่อผลประโยชน์ของทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ และดังนั้น สมาชิกที่ไม่ใช่ครอบครัวผู้ประสบความสำเร็จ สามารถใช้สิ่งนี้ทำให้เกิดความเสียหายแก่ครอบครัว

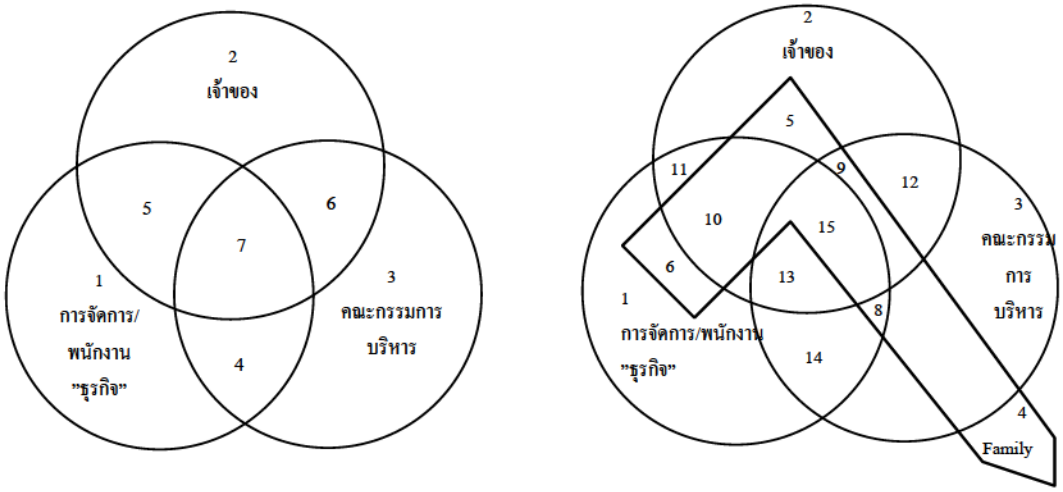
Taylor et al. (1998) กล่าวว่าหนทางที่ผู้ก่อตั้งจัดการธุรกิจสามารถที่จะทำให้การธุรกิจเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาและเติบโตต่อไปได้ ไม่ว่าการจัดการจะเป็นแบบอนุรักษ์นิยม (conservation) หรือการจัดการจะกำหนดวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้ได้รับชัยชนะในการจัดการธุรกิจในที่สุด ดังนั้นทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมคือความต้องการทั้งของครอบครัวและธุรกิจต้องการการจัดการที่ระมัดระวังและเก็บเกี่ยวเอาประสบการณ์ในอดีตของผู้ก่อตั้งในการบริหารกิจการของครอบครัว ความสำเร็จ และความล้มเหลวในอดีต ซึ่งปูมหลังของธุรกิจครอบครัวจะเป็นเหมือนแผนที่เดินทางสำหรับคนรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาสานต่อธุรกิจให้เติบโตก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืน และมีการสืบทอดสู่รุ่นต่อ ๆ ไปอย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย

2.4.15 บรรษัทภิบาล

ดังได้กล่าวไว้แล้วว่าธุรกิจครอบครัวเป็นรูปแบบทางธุรกิจ ที่แตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงโดยเฉพาะโครงสร้างของส่วนของเจ้าของ ภาวะผู้นำ ลักษณะความเป็น

พลวัตรด้านวิวัฒนาการของธุรกิจซึ่งไม่เหมือนกับธุรกิจอื่น ๆ ทั้งได้กล่าวถึงความสำคัญของธุรกิจครอบครัวแล้วว่ามีความสำคัญมากต่อ เศรษฐกิจทั่วโลกในเกือบทุกประเทศ (Ward and Aronoff, 1990; Shanker and Astrachan, 1996; Gersick et al., 1997)

ประเด็นที่นักวิชาการด้านธุรกิจครอบครัวกล่าวถึงอย่างมากและมีผลต่อการเติบโตและการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืนก็คือในเรื่องบรรษัทภิบาล (corporate governance) ความเชื่อที่ว่า บรรษัทภิบาลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจครอบครัวในระยะยาวเพื่อความอยู่รอด กับการปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย ยังคงมีการกล่าวถึงอยู่อย่างต่อเนื่องในงานวิจัยหลาย ๆ เรื่อง (Bain and Band, 1996; Monks and Minow, 1996) มิติของธุรกิจครอบครัวในบริษัทธุรกิจของครอบครัวได้เผชิญหน้ากับโครงสร้างการบริหารจัดการแบบบรรษัทภิบาลเป็นอย่างมาก



ภาพที่ 2.13 แสดงโครงสร้างบรรษัทภิบาลที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจครอบครัว
แหล่งที่มา : Gersick et al., 1997: 75.

บทบาทธุรกิจของครอบครัวมีความซับซ้อนมากดังกล่าวแล้วข้างต้น ถ้าไม่มีครอบครัวเข้ามาเกี่ยวข้อง บทบาททั้ง 7 บทบาทของธุรกิจก็สามารถถูกพบได้อย่างง่าย เช่น (1) การจัดการ/พนักงาน (2) เจ้าของธุรกิจ (3) คณะกรรมการบริหาร (4) การจัดการ (5) การจัดการ/เจ้าของธุรกิจ (6) คณะกรรมการบริหาร/เจ้าของธุรกิจ (7) การจัดการ/เจ้าของธุรกิจ/คณะกรรมการบริหาร เมื่อรวมถึงครอบครัวไปด้วยแล้ว ความเกี่ยวโยงสัมพันธ์เพิ่มขึ้นเป็น 15 คู่ การทับซ้อนของครอบครัวและวงกลม 3 วง ทำให้เกิดมิติความท้าทายที่ซับซ้อนมากกว่าการเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผยเต็มที่ ความท้าทายเหล่านี้ต้องการ โครงสร้างบรรษัทภิบาลสำหรับธุรกิจครอบครัว

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาถึงความเกี่ยวพันกันระหว่างบทบาทปัจจุบันและอนาคตของเจ้าของธุรกิจครอบครัวของบริษัท (เช่น การไม่ปล่อยวางของเจ้าของธุรกิจโดยปราศจากการลดลงของทรัพย์สินของครอบครัว ความสำเร็จในการเข้าสู่การเป็นหุ้นส่วนของลูกหลาน การเติบโตทางการเงินและข้อจำกัดของกองทุนในครอบครัว สภาพคล่องของหุ้นส่วนในครอบครัว) คณะกรรมการบริหาร (ตำแหน่งหน้าที่และการทำงาน) และการจัดการ (ในอดีต ปัจจุบันและอนาคต ความสามารถในการดึงดูดมืออาชีพซึ่งเป็นคนนอกครอบครัวเข้ามาบริหารจัดการ) ความสามารถในการพัฒนาโครงสร้างบรรษัทภิบาลที่เหมาะสมได้รับการกำหนดให้เป็นบทบาทที่เหมาะสมถึงแต่ละสถาบันภิบาล (institution governance) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจครอบครัวที่ดี (Gersick et al., 1990; Neubauer and Lank, 1998)

2.4.16 การวางแผนด้านกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จำเป็นในความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว การบรรลุผลการประกอบการที่ต้องการและเหมาะสมเป็นงานที่เจ้าของธุรกิจครอบครัวจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและมีการส่งเสริมและกำหนดไว้ ประสิทธิผลของการกำหนดแผนและนำไปปฏิบัติโดยกำหนดไว้เป็นเนื้อหาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจและความสามารถที่จะเติบโตและทำกำไรจากธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ที่ดี ต้องรองรับกับแผนการจัดการด้านการเงิน วัตถุประสงค์ทางการเงินและการยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ประเด็นสำคัญคือการคิดและกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว เมื่อสูตรเหล่านี้ประสมประสานกันได้อย่างลงตัวแล้ว ก็จะเกิดผลการประกอบการและการสร้างคุณค่าในระยะยาวพร้อม ๆ กับความสามารถในการทำกำไรการเติบโตของยอดขายของธุรกิจได้ในระยะยาว

2.5 งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ก่อนการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานวิจัย คือการศึกษางานวิจัยของนักวิจัยหรือนักวิชาการที่ได้ทำไว้ก่อนหน้านี้ในเรื่องธุรกิจครอบครัวซึ่งจะทำให้ทราบถึงแนวคิดหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ซึ่งในงานวิจัยเรื่องนี้จะแบ่งงานวิจัยออกตามตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนแรกนี้จะกล่าวถึงงานวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวกับผลการประกอบการ ซึ่งได้มีนักวิจัยและนักวิชาการได้ทำการศึกษาวิจัยไว้ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปไว้ตามตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 งานวิจัยธุรกิจครอบครัว กับผลการประกอบการ

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Daily and Dollinger (1993)	ธุรกิจขนาดเล็ก 104 ตัวอย่าง	จดหมาย แบบสอบถาม โทรศัพท์ สัมภาษณ์	ผู้จัดการมืออาชีพจะมุ่งการเติบโตของธุรกิจมากกว่าธุรกิจครอบครัวและจะเชื่อมั่นมากกว่าในการควบคุมภายในธุรกิจ
Chaganti and Schneer (1994)	354 ธุรกิจ	จดหมาย แบบสอบถาม	ผลการประกอบการขึ้นอยู่กับรูปแบบของเจ้าของในการเข้าสู่ธุรกิจเมื่อเริ่มต้นธุรกิจจะมีผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์สูง (ROA) แต่ถ้าเจ้าของสืบทอดธุรกิจจากผู้ก่อตั้งจะมียอดขายเฉลี่ยต่อปีสูง ธุรกิจที่เจ้าของเริ่มต้นด้วยตนเองมีนัยสำคัญของการแข่งขันสูงและมีจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจ
Goldberg (1996)	63 ธุรกิจ	จดหมาย แบบสอบถาม สัมภาษณ์	ประสิทธิผลของผู้สืบทอดธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการกำกับดูแลของผู้ก่อตั้ง ประสิทธิผลของผู้สืบทอดธุรกิจมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดีกับพ่อ และมีความสัมพันธ์กับการเข้าสู่ธุรกิจตั้งแต่ยังเด็กของผู้รับสืบทอดธุรกิจ
Guthrie and Datta (1997)	214 CEO	สำรวจ วารสาร Business Week หนังสือพิมพ์ และรายงานอุตสาหกรรม	ความสามารถในการทำกำไรก่อนการสืบทอดธุรกิจ ขนาดและการโฆษณาอย่างเข้มข้นมีความสัมพันธ์กับระดับการคัดเลือกผู้บริหารรุ่นใหม่เข้าสู่องค์การ ธุรกิจก่อนมีการโอนอำนาจและการโฆษณาอย่างเข้มข้นมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของประสบการณ์ที่เป็นภูมิหลังของเจ้าของ ผู้จัดการที่เหมาะสมของธุรกิจครอบครัวควรมีการวางแผนขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจและพ่อแม่ควรทำธุรกิจให้ดูแล้วดึงดูดใจลูก ๆ ให้ต้องการเข้าสู่ธุรกิจ การสืบทอดธุรกิจที่ราบรื่นมีผลต่อความสามารถทำกำไรของธุรกิจและสวัสดิการโดยรวมของครอบครัว
Morris et al., (1997)	ธุรกิจ 209 แห่ง	จดหมาย แบบสอบถาม สัมภาษณ์บุคคล	การถ่ายโอนธุรกิจเกิดขึ้นอย่างราบรื่นเมื่อทายาทมีการเตรียมตัวให้พร้อมอย่างดี เมื่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกครอบครัวดีจะนำพาให้การถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทมีความมั่งคั่งทางธุรกิจเกิดขึ้น การถ่ายโอนธุรกิจราบรื่นไม่มีความจำเป็นที่ทำให้เกิดผลดีต่อผลประกอบการของธุรกิจก่อนการถ่ายโอนธุรกิจ

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Rowe, Haynes and Bentley (1993)	ธุรกิจครอบครัว 620 แห่ง ที่ทำธุรกิจอยู่กับบ้าน	จดหมายแบบสอบถาม	ความสามารถในการทำกำไรขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยคือบุคลิกลักษณะของเจ้าของ (การศึกษา, ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ สถานการณ์ครอบครัว, บุตร, การศึกษาของบุตร) และธุรกิจ (บริบทองค์การ, โครงสร้าง อายุ และขนาดธุรกิจ, ที่ตั้ง, ความพยายามทางการตลาด) บุคลิกภาพเจ้าของและลักษณะธุรกิจ มีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดผลกำไรและผลการประกอบการของธุรกิจ
Trostel and Nichols (1982)	10 คู่ของธุรกิจเอกชนและบริษัทจดทะเบียน	สัมภาษณ์แบบสอบถาม	ธุรกิจเอกชนมีอัตราการเติบโตสูงกว่าธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ เน้นการเติบโตของสินทรัพย์, บริหารภาษีลดลงได้มากกว่า และไม่แตกต่างกันระหว่างธุรกิจส่วนประกอบในเรื่องการกำหนดแผน การศึกษาของผู้จัดการอัตราส่วนฝ่ายบริหารและทีมขายมืออาชีพ
Trow (1961)	108 ธุรกิจ SMEs และธุรกิจครอบครัว		มีความสัมพันธ์กันมากระหว่างการวางแผนสืบทอดธุรกิจก่อนและหลังกับความสามารถในการทำกำไรเมื่อลูกชายของเจ้าของเข้ารับสืบทอดธุรกิจช้ากว่าที่ควรจะเป็นแล้ว เมื่อเข้ารับการสืบทอดธุรกิจแล้วพบว่าความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจลดลงอันเนื่องมาจากความสามารถของทายาทผู้เข้ารับช่วงสืบทอดธุรกิจ
Winter and Fitzgerald (1993)	321 เจ้าของในธุรกิจที่ทำอยู่กับบ้าน และ 211 ธุรกิจที่เหลือในปี 1992		ปริมาณ 33% ของธุรกิจที่ทำอยู่กับบ้านมีการปิดธุรกิจหลังจากนั้น 3 ปี มี 20% เท่านั้นที่เป็นเหตุผลทางเศรษฐกิจที่เหลือเป็นเพราะเหตุผลด้านสุขภาพของผู้ก่อตั้ง, การจ้างงาน และเหตุผลทางครอบครัว

แหล่งที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2008.

2.5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับพลวัตรธุรกิจครอบครัว

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “กลุ่มทุน-ธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤต 2540” โดยกล่าวไว้ว่า แม้กลุ่มทุนจะเปลี่ยนสถานภาพเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์หรือบริษัทมหาชน แล้วก็ตาม โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทเหล่านี้ยัง “กระจุกตัวอยู่สูงมาก” โดยพบว่าบริษัทจดทะเบียนกว่า 3 ใน 4 นั้น มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก ถือหุ้นเกินกว่า 60% และจำนวนผู้ถือหุ้นทั้งหมดของแต่ละบริษัทก็ยังมีน้อยมาก นั่นคือ บริษัทส่วนมากยังคงเป็น “บริษัทครอบครัว” ส่วนบริษัทที่ถือหุ้นแบบกระจายที่พบในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ หรือญี่ปุ่นนั้น มีอยู่น้อยมากในเมืองไทย คิดเป็นเพียงแค่ 20% ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด และยังพบอีกว่าโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทในกลุ่ม มีการพัฒนาเป็นพีระมิดรูปแบบต่าง ๆ มีการใช้นอมินี (บริษัทลงทุน หรือบริษัทโฮลดิ้ง) ซึ่งเป็นนิติบุคคลมาถือหุ้นแทน เพื่อให้ครอบครัวเจ้าของยังคงรักษาสิทธิในการบริหารบริษัทไว้ได้ ซึ่งยากแก่การตรวจสอบ และเป็นช่องทางหารายได้จากความสูญเสียของนักลงทุนรายย่อยง่ายขึ้น ตรงข้ามกับความพยายามของภาครัฐที่พยายามส่งเสริมให้เกิดบรรษัทภิบาล

Suehiro (1989) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “Capital Accumulation in Thailand 1855-1985” ได้ทำการวิเคราะห์กลุ่มธุรกิจ 100 กลุ่มตระกูลของไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ประเภทกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ของไทยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ กลุ่มธนาคารพาณิชย์ (financial conglomerates) กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมที่ร่วมทุนกับบริษัทข้ามชาติ (industrial groups joined with multinational corporations) และธุรกิจการเกษตร (agro-business groups) และจากการศึกษาพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ของไทยมีมากขึ้นตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 ซึ่งเป็นช่วงที่กลุ่มธุรกิจไทยยุคใหม่ก่อตัวชัดเจนขึ้นพร้อม ๆ กับการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ

Suehiro (2001) ได้ศึกษาเรื่อง “Family buiness Gone Wrong?: Ownership Patterns and Corporate Performance in Thailand” งานวิจัยนี้พยายามโต้แย้งกับข้อกล่าวหาที่มีต่อธุรกิจครอบครัวไทยว่า ในบรรดาบริษัทจดทะเบียนของไทย บริษัทที่มีผลการประกอบการดีที่สุด คือ บริษัทต่างชาติ รองลงมาคือ บริษัทครอบครัว ส่วนบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นกระจายกลับเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการต่ำที่สุดในช่วงวิกฤต และเน้นย้ำว่าการเป็นบริษัทครอบครัว มิใช่ดัชนีบ่งบอกถึงการมีผลการประกอบการที่ไม่ดีเสมอไป นอกจากนี้ Suehiro (2001) ยังได้ชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวของไทยควรแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ ตามแนวทางการบริหาร คือ ธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจ (authoritarian type) และธุรกิจแบบมีนวัตกรรม (innovative type) โดยการบริหารงานของธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจนั้น จะถูกควบคุมโดยผู้บริหารครอบครัวเพียงไม่กี่คนอย่างเบ็ดเสร็จ พบว่า กลุ่มนี้พลาดหรือล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในช่วงวิกฤต เช่น บริษัท ทีพีไอ ของตระกูลเลี่ยวไพรัตน์

กลุ่มบริษัท อัลฟาเทค บริหาร โดย ชาญ อัศวโชค กลุ่มเอกธนกิจ ของปิ่น จักกะพาก ธนาคารศรีนคร ของอุเทน เตชะไพบูลย์ กลุ่มบริษัท เอ็นทีเอส ของ สวัสดิ์ หอรุ่งเรือง กลุ่มบริษัท ซิโน-ไทย บริหาร โดย อนุทิน ชาญวีรกุล บริษัท ยูคอม โดย บุญชัย เบญจรงคกุล กลุ่มธนายง บริหาร โดย คีรี กาญจน พาสน์ และกลุ่มทีบีโอ โดย สุกรี โพธิรัตนังกูร เป็นต้น

ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจครอบครัวแบบมีนวัตกรรมนั้น ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีบุกเบิกนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี โดยการลดขนาดองค์กร ลดหนี้ เสาะหาแหล่งเงินทุนใหม่ทดแทนการกู้ยืมจากธนาคาร และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (alliance) กับต่างชาติ เป็นต้น ตัวอย่างกลุ่มธุรกิจที่จัดอยู่ในประเภทนี้ ได้แก่ เครือเจริญโภคภัณฑ์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา กลุ่มสหพัฒน์และกลุ่มเซ็นทรัล เป็นต้น

ผาสุก พงษ์ไพจิตร(2549) “การต่อสู้ของทุนไทย การปรับตัวและพลวัตรหลังวิกฤตปี 2540” ได้เขียนไว้ในบทนำของงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า 40 ปีที่ผ่านมาถือเป็น “ยุคทองของบริษัทครอบครัวไทย” ลักษณะสำคัญของยุคนั้นคือความเป็นธุรกิจกึ่งผูกขาดที่ได้รับการปกป้องคุ้มครองจากรัฐ ธุรกิจแนวหน้ามีครอบครัวไม่กี่ตระกูลเป็นเจ้าของ สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่มีจำกัดของธนาคาร ได้รับเทคโนโลยีสมัยใหม่จากการร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ เข้าถึง “ค่าเช่า” ในรูปแบบของใบอนุญาตและเงินทุนอุดหนุนจากรัฐบาล และสามารถเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญเช่น ที่ดิน แทบทุกกลุ่มสร้างเส้นสายในระบบราชการและการเมืองเป็นความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ ทั้งนี้เพื่อทำให้การเอื้อประโยชน์จากภาครัฐเป็นไปได้โดยง่าย

ธุรกิจครอบครัวไทยจึงอยู่ในฐานะมีสิทธิพิเศษ ทำให้สามารถทำกำไรสูง ได้นำผลกำไรสูงนี้ไปลงทุนเพื่อขยายกิจการต่าง ๆ และหลาย ๆ ครอบครัวพัฒนาเป็นกลุ่มบริษัทครอบครัวที่แตกแขนงสาขาเศรษฐกิจ (family conglomerate) ตัวอย่างที่ชัดเจนคือกรณีของเจริญ สิริวัฒนภักดี ซึ่งมีผู้ตั้งฉายาว่า “เจ้าพ่อน้ำเมา” อีกตัวอย่างคือบริษัทชินแซทเทลไลต์ในกลุ่มบริษัทชินคอร์ปอเรชั่น ของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ภายใต้ระบบอภิสิทธิ์ต่าง ๆ ซึ่งทุกกลุ่มสำคัญมีการสร้างเส้นสายในระบบราชการและการเมืองเป็นความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ กระบวนการสะสมทุนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และด้วยความร่วมมือจากบริษัทข้ามชาติ บริษัทครอบครัวไทยก็สามารถเข้าเป็นส่วนหนึ่งของสายโซ่การผลิตระดับโลก แล้วมีการพัฒนาสู่การเป็นอุตสาหกรรมส่งออก เช่น ในกรณีอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป (เจริญโภคภัณฑ์) โรงแรม (ดุสิตธานี) ปูนซีเมนต์ (ปูนซีเมนต์ไทย) ของตระกูลเจียรวนนท์ ปิยะอุย และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยลำดับ ก็สามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ การสร้างตราสินค้า และการสร้างเครือข่ายต่าง ๆ ทำให้ขยับขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ ติดอันดับเป็นบริษัทข้ามชาติจากประเทศกำลังพัฒนา สำแดงให้เห็นระดับการพัฒนาการของทุนนิยมไทยที่เติบโตขึ้น แต่ก็ยังเป็นส่วนน้อย

นอกจากนี้ Piruna Polsiri and Yupana Wiwattanakantang (2004) ยังได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง “ Business Groups in Thailand: Before and after the East Asian Financial Crisis”โดยงานวิจัยนี้ได้ทำการตรวจสอบกลุ่มธุรกิจในประเทศไทยที่ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ.1950 โดยได้ศึกษาว่าความสัมพันธ์กับกลุ่มการเมืองและการร่วมทุนกับต่างประเทศและปัจจัยอื่น ๆ มีผลต่อพัฒนาการของกลุ่มธุรกิจเหล่านี้อย่างไร โดยพบว่ากลุ่มธุรกิจทางการเงินมีการเติบโตอย่างรวดเร็วระหว่างปลาย ค.ศ.1980 และ ต้น ค.ศ.1990 จนกระทั่งมาถึงช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย การก่อตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและผลของการใช้นโยบายทางการเงินเสรี (BIBF-Bangkok Internaitonal Banking Facilities) ภายหลังวิกฤตจากการศึกษาพบว่ากลุ่มที่ไม่ใช่ธุรกิจทางการเงินมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และพบว่าธุรกิจขนาดใหญ่ใน 30 กลุ่มธุรกิจที่สำคัญของไทยมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและไม่ได้รับผลกระทบหรือได้รับผลกระทบน้อยมากจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนวิกฤตเศรษฐกิจกล่าวคือ อัตราส่วนหนี้สินสำหรับกลุ่มธุรกิจเพิ่มขึ้นขณะที่กำไรลดลงระหว่างก่อนวิกฤตในปี ค.ศ.1997-1999การปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มธุรกิจดังกล่าวและทำให้เกิดการปรับตัวของอุตสาหกรรมที่มีต่อผลการประกอบการของธุรกิจขนาดใหญ่เหล่านี้

Suehiro and Netenapa Wailerdsak (2004)ได้ศึกษา เรื่อง “Family Business in Thailand: Its Management, Governance, and Future Challenges” ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจครอบครัวไทยยังคงสามารถยืนหยัดอยู่ได้ซึ่งสามารถจัดกลุ่มธุรกิจดังกล่าวนี้ออกเป็นสี่กลุ่ม คือ ธุรกิจครอบครัวแบบปิด (closed family businesses) ธุรกิจครอบครัวที่มีลักษณะพิเศษ (speacialized family businesses) ธุรกิจครอบครัวแบบเครือธุรกิจเบ็ดเสร็จ (authorirarian family conglomerate) และกลุ่มธุรกิจครอบครัวแบบเครือธุรกิจสมัยใหม่ (modern family conglomerate) ซึ่งกลุ่มธุรกิจครอบครัวทั้ง 4 ประเภทต้องมีระบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไปเพื่อเผชิญกับอุปสรรคทางการค้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกาภิวัตน์ กระแสการไหลของตลาดทุน และแรงกดดันจากการพัฒนาของกระแสเทคโนโลยีและการสื่อสาร

Malinen Pasi (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Who Dares Wins-Modelling of Finnish Family Business Growth Orientation” ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบที่อธิบายการมุ่งการเติบโตของธุรกิจครอบครัว โดยได้สุ่มตัวอย่างธุรกิจครอบครัวในประเทศฟินแลนด์จำนวน 1,000 ธุรกิจจากธุรกิจครอบครัว 2,500 ธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจครอบครัวไม่ได้แตกต่างจากธุรกิจรูปแบบอื่นที่เรื่องการมุ่งสู่การเติบโตของธุรกิจ การมุ่งสู่การเติบโตของธุรกิจครอบครัวถูกเชื่อมโยงในคุณค่าและเป้าหมายของธุรกิจ การผูกติดของครอบครัวและความเป็นเจ้าของไม่ได้มีผลต่อการมุ่งการเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างที่งานวิจัยก่อนหน้านี้ระบุว่าเป็นเช่นนั้น

2.5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำธุรกิจครอบครัว

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Tagiuri and Davis(1992)	524 ตัวอย่าง (CEOs 80% และผู้ก่อตั้ง 60% ของตัวอย่างทั้งหมด)ใน โปรแกรมการฝึกอบรมธุรกิจ ขนาดเล็กที่ Harvard Business School	แบบสอบถาม สัมภาษณ์	การกำหนดเป้าหมายของ CEOs ในธุรกิจครอบครัวมีผลต่อบริษัท ปัจจัยที่ค้นพบคือเป้าหมายควรมีดังนี้ ลูกจ้างทำงานอย่างมีความสุข ผลิตภาพสูง, ลูกจ้างภูมิใจในธุรกิจ, ความมั่นคงทางการเงิน, ความก้าวหน้าทางสังคม, การพัฒนาสินค้าและบริการ ความมั่นคงในงานและลักษณะบุคคลที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี
Barnes (1988)	ตัวอย่างหลายร้อยคนที่เป็นเจ้าของ / ใน โปรแกรมการจัดการ CEO ที่ Harward Business School	แบบสอบถาม	เจ้าของ CEOs ต้องสร้างกลไกสำคัญในการสืบทอดธุรกิจ ความคาดหวังการรับรู้และพฤติกรรมของสมาชิกครอบครัว และลูกจ้างกับทายาท ทั้งลูกชายและลูกสาวจะต้องมีความกลมเกลียวกันและเตรียมให้เข้าสู่เส้นทางธุรกิจเป็น CEO ที่เป็นเจ้าของ
Barry (1975)	ธุรกิจ 25 ธุรกิจใน อุตสาหกรรมการพิมพ์ ของอังกฤษ	แบบสอบถาม สัมภาษณ์	เจ้าของธุรกิจครอบครัวมี 4 ความเห็น : การต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัวและการจัดการ, เจ้าของยอมวางมือการจัดการและไม่ยอมปล่อยจากความเป็นเจ้าของ และมีวิวัฒนาการเป็นธุรกิจที่เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น
Beach (1993)	31 ธุรกิจ(6 ธุรกิจจัดหาคนดูแลบ้าน 10 ธุรกิจร้านรองเท้า, 15 ธุรกิจที่ทำอยู่กับบ้าน)	แบบสอบถาม สัมภาษณ์	ธุรกิจที่ทำอยู่กับบ้าน ทายาทอาจเกี่ยวข้องกับธุรกิจ 4 ระดับคือ เล่น, เฝ้าดู, ช่วยงานง่าย ๆ โดย CEO จะมีการกำหนดค่าจ้างให้ทั้งที่เป็นอัตราปกติและพิเศษเพื่อให้เขาคุ้นเคยกับงานและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ของธุรกิจครอบครัว ซึ่งจะมีผลต่อ CEO คนใหม่ในอนาคต และส่งผลถึงผลการประกอบการในอนาคตของ CEO คนใหม่ที่เป็นทายาทสืบทอดธุรกิจ
Goldberg and Woolridge (1993)	254 CEOs	แบบสอบถาม สัมภาษณ์	คะแนนของผู้สืบทอดธุรกิจมีประสิทธิผลสูงขึ้นในการทดสอบความเชื่อมั่นและการจัดการ ลำดับการเกิดไม่มีผลต่อการเลือกทายาทของ CEO เมื่อCEO ไม่มั่นใจในความสามารถของทายาทหรือยังเต็มใจที่จะควบคุมธุรกิจ ก็จะมีการห่วงกัน ตำแหน่ง CEO ไว้ก่อน

แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551.

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (2525) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "วิเคราะห์ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย" ในงานวิจัยได้กล่าวถึง CEO ของธุรกิจขนาดใหญ่ ในเรื่องการแบ่งแยกผู้เป็นเจ้าของกับผู้บริหารธุรกิจออกจากกัน จะช่วยให้การบริหารธุรกิจเป็นไปในทางที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวมมากขึ้น เนื่องจากผู้ที่บริหารธุรกิจมิได้เป็นเจ้าของ กำไรที่เกิดจากการทำงานมิได้เป็นของตน ดังนั้น ผู้บริหารจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องแสวงหากำไรสูงสุด โดยการเอารัดเอาเปรียบประชาชน ตำแหน่งการบริหารงานระดับสูงของธุรกิจที่สำคัญต่าง ๆ เช่น ธุรกิจการเงินและอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ควรให้มีการแบ่งแยกระหว่างผู้บริหารและผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการออกจากกัน ผู้ที่จะเข้าเป็นบริหารธุรกิจจะต้องเป็นนักบริหารโดยอาชีพที่มีประสบการณ์ และมีจรรยาบรรณที่ผ่านการยอมรับของสถาบันวิชาชีพที่เป็นกลางทางวิชาชีพที่เป็นผู้ควบคุม

ดุษฎีนิพนธ์ ของ Norton (2005) ได้ศึกษาเรื่อง "An Exploration of The Relationships Between Successful Non-Family CEOs of Successful Familty Businesses and The Family Owners" ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของ CEO ที่มาจากบุคคลภายนอกครอบครัว เกิดขึ้นจากการบริหารบริษัทเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับครอบครัว และเข้าใจวิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นอย่างดี นอกจากนี้เขายังยอมรับปัจจัยนำเข้า (input) ที่มาจากเจ้าของธุรกิจครอบครัวและมีการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างทีมผู้บริหารระดับสูงของบริษัทและลูกจ้างของบริษัท CEO กับเจ้าของต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในฐานะปัจเจกบุคคลและความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว ซึ่งสามารถที่จะถ่ายทอดไปยังครอบครัวและลูกจ้างที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวอีกด้วย เจ้าของที่เป็นสมาชิกในครอบครัวต้องมีความยืดหยุ่นต่อการมีบทบาทในบริษัทตามสถานการณ์ของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไปตามโอกาสต่าง ๆ CEO ที่มาจากภายนอกครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะความเป็นมืออาชีพเข้าใจความเป็นเจ้าของของธุรกิจครอบครัว และมีความสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยมกับเจ้าของธุรกิจพร้อมที่จะยืนในตำแหน่งที่ไม่ได้รับความชื่นชอบจากบรรดาเจ้าของธุรกิจ และยังต้องพิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถทางธุรกิจให้เห็นอย่างชัดเจน มีทัศนคติในแง่บวกที่จะเห็นธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างต่อเนื่อง ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์และเข้าใจความหมายของผู้ถือหุ้นที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์ที่จะสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์กับเจ้าของธุรกิจครอบครัวทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมได้เป็นอย่างดี

Dane and Olsan (2003) ได้ศึกษาเรื่อง "Women's Role Involvement in Family Business, Business Tensions and Business success" โดยศึกษาถึงสุภาพสตรีที่สามีดำเนินธุรกิจ ครอบครัว โดยศึกษาคู่สามีภรรยาที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวจำนวน 391 ครอบครัว พบว่าร้อยละ 57 ของภรรยาทำงานในธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 47 ภรรยาเป็นผู้ดูแลด้านการเงิน ร้อยละ 42 ภรรยาเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญทางธุรกิจ มีมากกว่าหนึ่งครั้งที่การตัดสินใจทางธุรกิจระหว่าง

สามีภรรยานำมาซึ่งความตึงเครียด ธุรกิจและครอบครัวได้ผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จตามระดับของความตึงเครียดที่เกิดขึ้นในครอบครัว และพบว่าความตึงเครียดมีผลกระทบต่อความสำเร็จของธุรกิจในด้านลบ

Sonfield and Lussier (2004) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการสืบทอดธุรกิจในแต่ละรุ่น โดยทำการศึกษาเรื่อง “First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบธุรกิจครอบครัวในแต่ละรุ่น พบว่าผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่หนึ่งมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจน้อยกว่าในรุ่นที่สองและรุ่นที่สาม และพบว่าไม่มีความแตกต่างในรุ่นที่หนึ่ง รุ่นที่สองและรุ่นที่สามเกี่ยวกับการมีอิทธิพลของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่มีต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว ในรุ่นที่หนึ่งมีการใช้ทุนและมีการสร้างภาระหนี้สินมากกว่ารุ่นที่สองและสาม นอกจากนี้ยังพบว่าในธุรกิจครอบครัวมีการใช้การจัดการควบคุมในฐานะเจ้าของน้อยกว่าในรุ่นที่หนึ่ง

ในรายงานการวิจัยที่นำเสนอในการประชุมของธนาคารโลก King, Solomon, Tarabishy and Winslow (2000) ได้เสนองานวิจัยเรื่อง “Business Issues Affecting the Success of Family Businesses in the United States” ซึ่งสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวและความล้มเหลวมีจำนวนมาก การเตรียมและการให้การกำกับชี้แนะทายาทที่รับสืบทอดธุรกิจ กระบวนการจัดการที่มีการเปลี่ยนบทบาทระหว่างเจ้าของและผู้สืบทอดธุรกิจ การแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของและธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ การวิจัยนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางการจัดการธุรกิจให้กับผู้นำธุรกิจครอบครัว ในการสัมภาษณ์เชิงลึกธุรกิจครอบครัวจำนวน 29 ธุรกิจ พบว่าปัญหาที่สำคัญในการจัดการธุรกิจครอบครัวคือการถ่ายโอนธุรกิจและการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

2.5.3 งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Covin (1994)	นักเรียน 223 คน (115คน ระดับปริญญาตรี และ 108 คน ระดับสูงกว่าปริญญาตรี)	แบบสอบถาม	ธุรกิจครอบครัวถูกมองว่ามีความสามารถในการแข่งขันเท่ากับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว และขาดการจัดการแบบเป็นทางการ นักศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีสนใจเข้าทำงานกับธุรกิจครอบครัวน้อยกว่าในระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Davis (1971)	25 ธุรกิจใน Mexico	สัมภาษณ์	สามรูปแบบของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว : พ่อแข็งแกร่ง, ลูกอ่อนแอ พ่ออนุรักษ์นิยม, ลูกก้าวร้าว, สาขาธุรกิจของครอบครัวเป็นเรื่องท้าทายของธุรกิจครอบครัว
Doeringer, Moss and Tekla (1992)	ชาวประมงและกัปตันเรือที่ 2 ท่าเรือใน New England	แบบสอบถาม สัมภาษณ์	ทำการศึกษาเรื่อง ระบบการว่าจ้าง และการจ่ายค่าจ้างของนายจ้างที่เป็นญาติกับนายจ้างที่เป็นนายทุน และผลการทำงาน พบว่าระบบเครือญาติการจ้าง ค่าจ้าง ขึ้นกับงานและคนงาน ส่วนระบบนายทุนขึ้นกับมาตรฐานการทำงาน ในสองระบบพบว่าผลงานของลูกจ้างในระบบเครือญาติสูงกว่า
Kahn and Henderson (1992)	990 ธุรกิจ (435 ธุรกิจครอบครัวและ55ธุรกิจไม่ใช่ครอบครัวอัตราการตอบกลับ 44%)	แบบสอบถาม	ศึกษาเรื่องสถานที่ตั้งธุรกิจ พบว่าธุรกิจครอบครัวเลือกสถานที่ตั้งที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของครอบครัวได้ ขณะที่ธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวค้นหาสถานที่ตั้งที่มีต้นทุนต่ำกว่าในการดำเนินงานธุรกิจ พบว่าการตลาดและลูกค้าที่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือทำเลที่ตั้ง ร้านค้า
Holland and Boulton (1984)	ตัวอย่างเป็นธุรกิจอาหาร (ไม่ได้ระบุจำนวน)	แบบสอบถาม	ธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างตามขนาดและโครงสร้างการจัดการของเจ้าของ บนพื้นฐานความเกี่ยวข้องกับครอบครัว การมุ่งสู่การจัดการของบุคคลในธุรกิจครอบครัวขึ้นกับ อำนาจที่เขา/เธอมีในธุรกิจ โครงสร้างธุรกิจครอบครัวจำแนกออกได้เป็นก่อนครอบครัว, ครอบครัว, ครอบครัวปรับตัว, และหลังครอบครัว ซึ่งมีกลยุทธ์การจัดการที่แตกต่างกัน
Jones (1982)	69 ธุรกิจครอบครัว (ตอบคืน 34.5% จำนวน 69 ธุรกิจใน 200 ธุรกิจ)	แบบสอบถาม	ศึกษาเปรียบเทียบการวางแผนกลยุทธ์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ธุรกิจวางแผนเพื่อเผชิญสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ กำหนดโอกาสทางธุรกิจผ่านการวิจัยและความเกี่ยวข้องในสมาชิกในองค์การ ในการร่วมวางแผนและกิจกรรมในองค์การ

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Kleinsorge (1994)	34 ผู้ดูแลคนป่วย (10 ธุรกิจครอบครัว และ 24 ธุรกิจอื่นใน Oregon)	สัมภาษณ์	ผู้ดูแลผู้ป่วยในธุรกิจครอบครัวมีระดับการดูแลเอาใจใส่สูงกว่าธุรกิจไม่ใช่ครอบครัว แต่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว อัตราความก้าวหน้าในอาชีพต่ำกว่าในธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ครอบครัว สินทรัพย์ต่ำกว่าและภาระหนี้สูงกว่า ธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ครอบครัว
Lyman (1991)	78 ธุรกิจที่มีผู้จัดการที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว 48 ธุรกิจครอบครัว	แบบสอบถาม	การให้บริการลูกค้าระหว่างธุรกิจครอบครัวและไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวพบว่าผู้จัดการจากธุรกิจครอบครัวได้รับความเชื่อถือและไว้ใจตลอดจนมุ่งการให้บริการที่ดีกว่า ธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว
Post (1993)	กรณีศึกษาของ Baston Park Hotel	สัมภาษณ์ กรณีศึกษา	ค้นหาว่าคำมั่นสัญญา การสื่อสาร, ความคิดสร้างสรรค์ของผู้จัดการระดับสูง และระบบรางวัลเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จของการให้บริการหรือไม่ พบว่าน้ำใจความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในงานบริการ
Ward (1988)	2,020 ธุรกิจครอบครัวจากข้อมูลสาธารณะ	แบบสอบถาม	6 ขั้นตอนที่สำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์คือการกำหนดพันธะผูกพันของธุรกิจครอบครัวที่มีในธุรกิจคือ ธุรกิจ, ทางเลือกของธุรกิจ, ครอบครัว เป้าหมายส่วนตัว, การเลือกกลยุทธ์ธุรกิจและผลประโยชน์ของธุรกิจ, และความสามารถของธุรกิจ
Welsch (1993)	183 (59 ครอบครัวธุรกิจและ 124 ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว)	แบบสอบถาม	ไม่มีนัยสำคัญที่แตกต่างกันในขนาดของธุรกิจครอบครัวและที่ไม่ใช่ครอบครัวในเรื่องหลักการจัดการ, การเมืองหรือมิติความเป็นประชาธิปไตยในการสืบทอดธุรกิจ
Daily, Catherine and Dollinger (1992)	104 ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดเล็ก(อัตราการตอบกลับ 21%)		ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญสำหรับธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวในเรื่องการเพิ่มขึ้นของยอดขายและขนาด การควบคุมภายในความเก่าแก่ แต่พบว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวมีขนาดองค์กรที่ใหญ่กว่า

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Francis (1991)	250 ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ใน UK	แบบสอบถาม	ศึกษาขั้นตอนของการควบคุมผ่านสมาชิกในครอบครัวของธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ การถ่ายโอนอำนาจ ให้ผู้จัดการที่เป็นมืออาชีพ, และการควบคุมโดยสถาบันการเงิน
Geeraerts (1984)	142 ธุรกิจขนาดเล็กและกลางของชาว Dutch	แบบสอบถาม	ขนาดองค์การและโครงสร้างถูกปรับปรุงโดยสถานภาพของการจัดการองค์การธุรกิจที่ควบคุมโดยผู้บริหารมืออาชีพมีความแตกต่างใน โครงสร้างการบริหารตามแนวนอน, มีความเป็นทางการ, และมีการควบคุมภายในเป็นพิเศษ มากกว่าธุรกิจครอบครัว
Heck and Walker (1993)	508 เจ้าของธุรกิจครอบครัว	แบบสอบถาม	ตรวจสอบความแตกต่างในผลการประกอบเกี่ยวกับการจ่าย, ไม่จ่าย และสัญญาจ้างแรงงาน การจ่ายและการจ้างงานของสมาชิกครอบครัว ทำให้บรรลุผลการดำเนินงานมากกว่าสมาชิกที่ไม่ใช่ครอบครัว
Goffee and Scasse (1985)	12 ธุรกิจในสำนักงานและให้บริการบุคคล	สัมภาษณ์ แบบสอบถาม	เจ้าของธุรกิจสามารถใช้การควบคุมแบบมีส่วนร่วมและโครงสร้างองค์การกึ่งทางการ โดยการควบคุมผ่านผู้บริหาร เจ้าของยังคงใช้ความเป็นเจ้าของในการชี้ขาดสำหรับการตัดสินใจสำคัญในธุรกิจ
Holland and Oliver (1992)	14 ธุรกิจครอบครัว	สัมภาษณ์ แบบสอบถาม	การศึกษาสนับสนุนการสร้างแบบจำลองครอบครัว 3 ขั้น คือ การควบคุมโดยเจ้าของความเป็นเจ้าของ, การควบคุมโดยมีส่วนร่วมของเจ้าของ, และการจัดการโดยมืออาชีพ การถ่ายโอนอำนาจจากครอบครัวสู่ความเป็นเจ้าของอาจไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ในรุ่นลูกของสมาชิกครอบครัว
Kirchoff and Kirchoff (1987)	647 ธุรกิจขนาดเล็ก	แบบสอบถาม	การศึกษาพบว่า สมาชิกครอบครัวมีผลิตภาพมากกว่าผู้ที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวในธุรกิจครอบครัว อย่างไรก็ตามร้อยละของรายได้ในธุรกิจเหล่านี้และความสามารถในการทำกำไรไม่ได้เพิ่มขึ้น รวมถึงค่าจ้างและเงินเดือนที่จ่ายให้กับสมาชิกครอบครัว

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Lansberg and Perrow (1991)	25 ธุรกิจครอบครัว ใน 9 ประเทศ ลาติน อเมริกา	สัมภาษณ์ แบบสอบถาม	เศรษฐกิจประเทศละตินอเมริการถูกควบคุมโดย กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ ได้รับการสนับสนุนจาก รัฐบาล ไม่มีการแข่งขัน สมาชิกครอบครัวมี ทักษะสูงและได้รับการศึกษา มีการใช้นโยบาย สวัสดิการทางสังคม แต่ธุรกิจเหล่านี้ได้รับการท้า ทายที่สำคัญ คือ ขาดบรรษัทภิบาล
Liebtag (1984)	20 ธุรกิจใน สหรัฐอเมริกาและ ลาตินอเมริกา	สัมภาษณ์ แบบสอบถาม	ช่วงเวลาของการถอนตัวจากการเป็นผู้จัดการและ การควบคุมกิจการที่อยู่เหนือผู้บริหารมืออาชีพ เป็นปัจจัยสำคัญมากในการถ่ายโอนอำนาจการ จัดการจากครอบครัวสู่มืออาชีพ
Malone (1989)	58 CEOs ของธุรกิจ ครอบครัวค้าไม้	แบบสอบถาม	ระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ความกลม เกลียวของสมาชิกครอบครัว ความโปร่งใสในการ บริหารของคณะกรรมการ วิธีการควบคุมภายใน ของผู้จัดการที่เป็นเจ้าของ มีความสัมพันธ์ใน ทางบวกต่อระดับแผนการเติบโตอย่างต่อเนื่องที่ เป็นเจ้าของ มีความสัมพันธ์กับแผนการเติบโต อย่างต่อเนื่องของครัว
McCollom (1992)	กรณีศึกษา สาม ดีพาร์ทเมท์สโตร์ ที่ครอบครัวเป็นเจ้าของ	สัมภาษณ์ แบบสอบถาม	การศึกษาพบว่าสองระบบในธุรกิจครอบครัว คือ ครอบครัวและธุรกิจเป็นอิสระต่อกัน ในธุรกิจ ครอบครัวสองระบบย่อยดังกล่าวจะมีความเสถียรภาพ เมื่อปรับตัวเข้าหากัน ครอบครัวจะไม่เข้าเกี่ยวข้อง เมื่อมีการใช้สภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน
Mc Collom (1992)	565 เรื่องเกี่ยวกับ องค์การในธุรกิจค้า ปลีกที่ครอบครัวเป็น เจ้าของ	แบบสอบถาม	การศึกษาพบว่าเจ้าของธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่ประเด็น ความมั่นคงของธุรกิจและความขัดแย้งกับพนักงานที่ ไม่มีความสามารถ ส่วนพนักงานเหล่านั้นมุ่งเน้นไปที่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความขัดแย้งกับ ผู้จัดการ และความยากลำบากในการให้บริการลูกค้า
Mintzberg and Waters (1990)	กรณีศึกษาธุรกิจ ครอบครัวค้าปลีก	กรณีศึกษา	มากกว่า 57 ปีที่ผ่านธุรกิจเข้าสู่การประกอบการและ แบบแผนของการวางแผน ในแบบของการ ประกอบการเจ้าของมีส่วนร่วมอย่างสูงในการจัดการ การวางแผนโดยกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างกล ยุทธ์ ได้กลายมาเป็นที่นิยมในยุคปัจจุบัน

แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551.

งานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาเรื่องนี้ ได้แก่ งานวิจัยของเนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (2005)ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “Managerial Careers in Thailand and Japan” โดยได้ศึกษาบทบาทที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหารมืออาชีพ โดยการสำรวจประวัติผู้บริหาร ระดับสูงและระดับกลาง จำนวน 6,800 คน ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 323 บริษัท พบว่าสัดส่วนจำนวนผู้บริหารมืออาชีพต่อผู้บริหารครอบครัวมีมากขึ้น โดยเฉพาะในคณะกรรมการบริหาร แม้อำนาจในการตัดสินใจหรือการวางนโยบายของบริษัทยังอยู่ในมือของผู้บริหารครอบครัวก็ตาม แต่ตัวเลขก็ได้บ่งบอกถึงการตื่นตัวของ บริษัทที่ต้องการให้ความรู้ความสามารถของผู้บริหารงานมืออาชีพมากขึ้น

Sharma (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future” โดยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมด้านธุรกิจครอบครัวจำนวน 217 เรื่อง ซึ่งเน้นในเรื่องปัจเจกบุคคลในครอบครัว ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล องค์การ และกลุ่มทางสังคม ทั้งนี้การศึกษาเพื่อให้เข้าใจคำจำกัดความลักษณะเฉพาะพื้นฐาน และการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวเพื่อให้เข้าใจแนวและขอบเขตความเป็นธุรกิจครอบครัวให้ชัดเจน ประเด็นในเรื่องระเบียบวิธีการศึกษาและกลยุทธ์การศึกษาถูกนำมาขยายความเพื่อให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ถูกต้องเพื่อนำไปใช้ในองค์กรธุรกิจครอบครัวและทำให้เป็นปัจจุบัน

Claessens, Djankov and Lang (1999)ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Who controls East Asian Corporations?” และ Claesens, Djankov, Fang and Lang เรื่อง “Expropriation of Minority Sharholders” (1999) ผลการวิจัยอธิบายว่าการกระจุกตัวของการเป็นเจ้าของบริษัทจดทะเบียนในประเทศเอเชีย ยกเว้นญี่ปุ่นยังมีอยู่ กล่าวคือ บริษัทส่วนใหญ่ยังมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (ถืออย่างน้อย 20% ของจำนวนหุ้นทั้งหมด) อยู่โดยส่วนใหญ่ คือผู้ก่อตั้ง และครอบครัว ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารงานขาดความโปร่งใส บริษัทมีความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับสถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์ เปิดโอกาสให้ประกอบพฤติกรรมทางธุรกิจที่เสี่ยงหรือขาดวินัย เนื่องจากขาดการตรวจสอบที่ดี (monitoring weakness) ขาดการเปิดเผยข้อมูล และไม่มีการปกป้องผู้ถือหุ้นรายย่อย ในทางตรงข้ามกลับหาผลประโยชน์โดยเอารัดเอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายย่อยมากกว่า นอกจากนี้ยังมีการจัดสรรเงินทุนภายในกลุ่มบริษัท (internal financial market) โดยการจัดโครงสร้างบริษัทในรูปแบบพีระมิด ซึ่งนักลงทุนภายนอกไม่สามารถตรวจสอบการไหลของเงินทุนภายในกลุ่มบริษัทได้

Oranuch Pipatpokaisri (2003) ได้เสนองานวิจัยเรื่อง “A Historical Study of Thai Business Conglomerates and Their Business Strategy” โดยได้ทำการศึกษาความเป็นมาของกลุ่มธุรกิจของไทยและกลยุทธ์ทางธุรกิจของกลุ่มธุรกิจเหล่านั้น พบว่ากลุ่มธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในประเทศไทย คือกลุ่มคนไทยเชื้อสายจีน และได้ทำการค้นหาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจของคนไทย

เชื้อสายจีนเหล่านี้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดในประเทศไทย ผลการวิจัยชี้ว่า ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจคนไทยเชื้อสายจีนเหล่านี้ประสบความสำเร็จอย่างสูงในระบบเศรษฐกิจไทยตั้งแต่อดีตจนกระทั่งปัจจุบันคือ (1) ปัจจัยทางการเมือง ด้วยการเชิญผู้ที่มีอิทธิพลในกองทัพไทยมาร่วมลงทุนในธุรกิจ ตลอดจนการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคคลเหล่านี้ (2) ปัจจัยด้านการจัดการ กล่าวคือการเพิ่มจำนวนลูกจ้าง และการสร้างนวัตกรรมทางด้านการจัดการ (3) ปัจจัยด้านการลงทุน คือมีการลงทุนระหว่างประเทศ การมีความเชื่อมโยงกับทุนต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายทางการเงินในประเทศ การเข้าไปลงทุนในธุรกิจเกษตร การเข้าไปลงทุนในสถาบันการเงินอื่น ๆ และ (4) ปัจจัยด้านการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านผลิตภัณฑ์ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การสร้างช่องทางการจัดจำหน่าย การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการตลาด

รายงานวิจัยเสนอต่อกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF-International Monetary Fund) ของ Vikram Haksar and Piyabha Kongsamut (2003) เรื่อง “Dynamics of Corporate Performance in Thailand” สรุปรายงานวิจัยฉบับดังกล่าวได้ว่า วิกฤตเศรษฐกิจไทยที่เกิดขึ้นได้ส่งผลต่อภาคธุรกิจ ส่งผลให้เกิดผลกระทบครั้งสำคัญต่อระบบทางการเงินในระบบเศรษฐกิจของประเทศ รายงานวิจัยนี้ ได้ศึกษาถึงลักษณะของภาคธุรกิจไทยที่ส่งผลมาถึงวิกฤตเศรษฐกิจของเอเชีย ซึ่งได้ส่งผลต่อภาระหนี้สินในการดำเนินงาน เศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรง ขณะที่ผลตอบแทนและกระแสเงินสดอยู่ในสภาวะคงที่ อย่างไรก็ตามภาพรวมในแต่ละภาคส่วนธุรกิจมีผลกระทบที่แตกต่างกัน ซึ่งงานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นที่แตกต่างกันในแต่ละภาคธุรกิจ พบว่าภาคธุรกิจได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้มีกันอย่างถ้วนหน้า แต่มีบางส่วนฟื้นตัวขึ้นได้อย่างรวดเร็วโดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์บางบริษัท ส่วนบริษัทที่มีปัญหา จากการศึกษาพบว่าบริษัทเหล่านี้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเกินไป โดยเฉพาะการขยายธุรกิจด้วยการกู้ยืมเงินจากต่างประเทศ กระบวนการฟื้นจากวิกฤตยังคงต้องการการลดกำลังการผลิตส่วนเกินลงโดยใช้กระบวนการพื้นฐานทางการตลาด ผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) ของธุรกิจไทยยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคนี้ การปรับโครงสร้างการใช้สินทรัพย์และทุนโดยการยอมสูญเสียความเป็นเจ้าของและยอมออกจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักและให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจในภาคธุรกิจที่แท้จริง (real sector) จะเป็นแนวทางในการฟื้นตัวของธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจได้

นอกจากนี้ Piruna Polsiri and Yupana Wiwattanakantang (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Restructure of Family Firms after the East Asian Financial Crisis: Shareholder Expropriation or Alignment?” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะการครอบครองหุ้นของผู้ถือหุ้นในภาวะวิกฤตโดยใช้ข้อมูลเป็นบริษัทของไทยขนาดใหญ่จำนวน 30 กลุ่มธุรกิจ ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งก่อนหน้าเกิดวิกฤต

ธุรกิจขนาดใหญ่เหล่านี้ถือหุ้นในลักษณะกระจุกตัวแบบพีรามิด ผลการศึกษาพบว่าภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจไทยในปีพ.ศ.2540 ธุรกิจครอบครัวไทยเหล่านี้มีการปรับตัวขนานใหญ่ โดยวิธีการปรับโครงสร้างการถือหุ้นใหม่โดยการเพิ่มทุน ตัดหุ้นในบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักขายออกไปให้กับพันธมิตรทางธุรกิจอื่น ๆ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหารใหม่ ลดขนาดของกิจการลง ลดสัดส่วนผู้ถือหุ้นในตระกูลครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวลง ปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานเพื่อให้ยังคงรักษาธุรกิจของครอบครัวไว้ได้ต่อไป

สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Evolution of Family Firms from the Perspective of Intellctual Capittal Governance: Evidence from Thailand” พบว่ากิจการครอบครัวเป็นรูปแบบองค์กรธุรกิจพื้นฐานซึ่งปรากฏทั่วโลก ประเด็นในเรื่องประสิทธิภาพของกิจการครอบครัวยังคงเป็นปริศนา การศึกษากิจการครอบครัวที่ผ่านมา ซึ่งเน้นโดยตรงที่กิจการครอบครัวไม่สู้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากขาดข้อมูลที่เป็นระบบ หรือการไม่ยินยอมเปิดเผยข้อมูล ในการศึกษานี้ใช้สามแนวทางร่วมกันได้แก่ วัฒนธรรมครอบครัว ทุนทางปัญญา และทฤษฎีธรรมาภิบาลตรีมิติ ซึ่งได้ถูกนำเสนอเมื่อเร็ว ๆ นี้ ความเข้มแข็งของกิจการครอบครัวคือรากฐานสำคัญของกิจการครอบครัว ซึ่งยังอิงอยู่กับดุลยภาพอำนาจที่ไม่ปรากฏชัดเจนระหว่างสมาชิกในครอบครัว วัตถุประสงค์หลักของระบบธรรมาภิบาลครอบครัว คือการปกป้องทุนทางปัญญา เพื่อสมาชิกครอบครัวในปัจจุบันและผู้สืบเชื้อสายในอนาคต จากความเสียหายที่เกิดจากความไม่ซื่อสัตย์ของบุคคลร่วมสายเลือดและลูกจ้าง เมื่อกิจการครอบครัวเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้ว ทำให้เกิดปัญหาระบบธรรมาภิบาลครอบครัว มีความขัดแย้งกับหลักธรรมาภิบาลของบริษัทซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใส และการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ระหว่างผู้ถือหุ้น ประเด็นความขัดแย้งเหล่านี้เปิดโอกาสให้มีการศึกษาค่านิยมและระบบธรรมาภิบาลครอบครัวที่ซ่อนเร้น

2.5.4 งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง วัฒนธรรมครอบครัว

ตารางที่ 2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมครอบครัว

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Wong, (1993)	100 คนจาก 53 ครอบครัวชาวจีนอพยพ	แบบสอบถาม	รูปแบบโครงสร้างครอบครัว การผูกพันของลูก ๆ การสื่อสาร การเงิน และแรงจูงใจ ช่วยให้การดำเนินธุรกิจในรุ่นที่หนึ่งประสบความสำเร็จในธุรกิจชาวจีนอพยพ ส่วนคนในรุ่นที่สองไม่สนใจที่จะสืบทอดธุรกิจจากคนรุ่นแรกในธุรกิจชาวจีนอพยพ

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Upton and Sexton (1987)	29 ธุรกิจครอบครัว	สัมภาษณ์	ลูกสาวที่อยู่ในธุรกิจครอบครัวได้ถูกจัดวางในตำแหน่งต่าง ๆ ในธุรกิจครอบครัวมากขึ้น
Willmott (1971)	79 ธุรกิจในอังกฤษ	แบบสอบถาม	การศึกษาพบว่าอิทธิพลในการทำงานในครอบครัว สมาชิกในครอบครัวจะทำงานโดยมีความตึงเครียดและกังวลเกี่ยวกับความเป็นครอบครัวมาก
Donckels and Frohlick (1991)	1, 132 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน 8 ประเทศในยุโรป	แบบสอบถาม	การพัฒนาแบบจำลองใน 4 ระบบของธุรกิจครอบครัว คือ ครอบครัว, การจัดการ, ความเป็นเจ้าของและธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวมีความเป็นเสถียรภาพกว่า, จ่ายค่าจ้างสูงกว่า, มีทัศนคติและค่านิยมแบบอนุรักษ์นิยมมากกว่า ธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว
Donnelley (1964)	15 ธุรกิจครอบครัว	สัมภาษณ์ แบบสอบถาม	ธุรกิจครอบครัวรักษาชื่อเสียงของธุรกิจมากกว่า, มีความจงรักภักดีและสมาชิกครอบครัวมีส่วนร่วมมากกว่า มีความรู้สึกถึงความสืบเนื่องและความมั่นคง, มีการเกื้อหนุนสมาชิกครอบครัวขาดความสามารถพิเศษในการจัดการ
Dumas (1989)	18 ธุรกิจครอบครัวใน California (สมาชิกครอบครัว 40 คน)	แบบสอบถาม	ตรวจสอบความคล้ายและความต่างในการเผชิญหน้าระหว่างทายาทหญิงและชาย ผู้สืบทอดธุรกิจในธุรกิจครอบครัว พบว่าลูกชายมีความต้องการความอิสระในการดูแลกิจการลูกสาวจะอยู่ในฐานะยอมรับบทบาทเป็นรองในครอบครัว และทำบทบาทผู้ดูแลและช่วยผู้ที่เป็น CEO ในธุรกิจครอบครัว
Dyer (1988)	40 ธุรกิจครอบครัว	แบบสอบถาม สัมภาษณ์	การศึกษาได้ให้คำอธิบายวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวได้แก่ วัฒนธรรมแบบผู้นำ(ที่เป็นพ่อ) แบบปล่อยตามสบาย แบบมีส่วนร่วมและแบบมืออาชีพ ในธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจะมีการวิเคราะห์วัฒนธรรมของครอบครัวและวางแผนเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในกรณีที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Ewing (1965)	918 ผู้บริหาร (อัตราการตอบกลับ 34%)	แบบสอบถาม	ลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร (nepotism) ไม่ได้เป็นวิธีการบริหารธุรกิจครอบครัว แต่เป็นเพียงการกล่าวอ้างผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ใช่ว่าจะไม่มีเสียเลย
Landes (1993)	กรณีศึกษาธุรกิจธนาคาร 2 ธุรกิจครอบครัว	สัมภาษณ์ กรณีศึกษา	เอกลักษณ์ของธุรกิจครอบครัว การแยกออกจากธุรกิจครอบครัว ถ้าไม่คอยปกป้องความเป็นครอบครัวไว้ก็จะสูญเสียความเป็นครอบครัวเมื่อเวลาผ่านไป
Rothstein (1992)	45 ลูกชายชาวยิวในธุรกิจครอบครัว (อัตราการตอบกลับ 82%)	แบบสอบถาม	ครอบครัวชาวยิว มีอัตราการหย่าขาดการสมรสต่ำกว่าครอบครัวเชื้อชาติอื่น การศึกษาที่สูงกว่าและระบบค่านิยมเป็นสิ่งที่ชาวยิวสืบทอดในครอบครัวและธุรกิจ
Schein (1983)	3 กรณีศึกษาในองค์การที่มีผู้ก่อตั้ง	กรณีศึกษา สัมภาษณ์	การศึกษาการสืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิผลพบว่าผู้ก่อตั้งจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีและมีการถ่ายถอดสู่ทายาทรุ่นต่อไปได้ดีด้วย

แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551.

Mark and Barrett (2004) ได้ทบทวนวรรณกรรมเรื่อง “Family Business and Succession Planning: A Review of the Literature” ได้ค้นพบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัว ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแผนการสืบทอดธุรกิจคือการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามโอกาสและปัจจัย สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลถึงความเป็นเจ้าของของปัจเจกบุคคลและลักษณะของผู้จัดการ อิทธิพลภายนอก เช่น การตระเตรียมองค์กรให้มีการจัดการแบบธรรมาภิบาล ปัจจัยด้านคนและกระบวนการที่มีผลต่อแผนการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งอธิบายผ่านปริซึ่มของความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันซึ่งทำให้เข้าใจความต้องการของธุรกิจครอบครัวเพื่อกำหนดวิธีการที่ดีที่สุดในการถ่ายโอนธุรกิจสู่อีกรุ่นหนึ่งถัดไป ซึ่งเข้าไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของคนรอบข้าง ทัศนคติและ ประสบการณ์ทางธุรกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมทางธุรกิจ คุณค่าและแรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้

ทำให้รูปแบบหรือวิธีการในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจมีความแตกต่างกัน บทบาทและความต้องการของผู้มีส่วนร่วมทุกคนควรได้รับความรู้ การวางแผนธุรกิจในอนาคตและวิสัยทัศน์ทุกคนควรมีส่วนร่วมกัน ความเป็นเจ้าของและความลังเลจะต้องถูกนำมาจัดการ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและเปิดอกพูดคุยกันเป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ที่สุดแล้วอนาคตของผู้รับสืบทอดธุรกิจจะต้องถูกกำหนดอย่างชัดเจนและถูกจัดการ

Joseph P.H.Fan (2006) ได้เสนอรายงานเรื่อง “Paradigms of Family Business Issues: Key Findings on Succession in Asian Family Business” โดยทำการศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบที่ว่า การสืบทอดธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นได้อย่างไร อะไรเป็นสิ่งกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการสืบทอดธุรกิจ อะไรเป็นตัวกำหนดทางเลือกระหว่างผู้สืบทอดธุรกิจที่เป็นทายาทและไม่ใช่ทายาท และการเตรียมพร้อมสำหรับกระบวนการสืบทอดธุรกิจและนโยบายด้านธรรมาภิบาลเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่าการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวในแถบเอเชีย เป็นเรื่องที่ยากลำบากและจะต้องมีการลบล้างค่านิยมในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ความยึดมั่นของผู้ก่อตั้งธุรกิจและการขาด “ เสียงที่จะอธิบายแผนการสืบทอดธุรกิจ” เป็นส่วนหนึ่งของปัญหาในการสืบทอดธุรกิจ ปัญหาการแบ่งทรัพย์สินในธุรกิจครอบครัวและการถ่ายโอนสู่ทายาททางธุรกิจก็เป็นปัญหาที่ท้าทายความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจ และความสำเร็จของกระบวนการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งคือ (1) การกำหนดคุณค่าหลักของธุรกิจครอบครัว(identify core family business value) (2) การรักษาเคล็ดลับทางธุรกิจ (key asset) ที่ทำให้ธุรกิจเติบโตยิ่งใหญ่ไว้และสามารถถ่ายทอดคุณค่านั้นไปสู่ทายาทได้จากรุ่นสู่รุ่น และ (3) สร้างมาตรฐานให้กับทรัพย์สินอื่นที่ไม่ใช่เคล็ดลับประจำตระกูลไปสู่รุ่นต่อไปและทำให้เป็นสิ่งง่าย ๆ ที่จะถ่ายทอดไปยังรุ่นต่อไปจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อ ๆ ไปได้

2.5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวกับ ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวกับความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Trostel and Nichols (1982)	10 คู่พ่อลูกของธุรกิจที่ตั้งโดยเอกชนธุรกิจที่ตั้งโดยมหาชน	แบบสอบถาม	จากการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ตั้งโดยเอกชนมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่า, ยอดขายสูงกว่าสินทรัพย์เพิ่มขึ้นมากกว่า, ลดภาษีได้มากกว่าธุรกิจที่ตั้งโดยมหาชน

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Rowe, Hovynes and Bentley (1993)	620 ธุรกิจครอบครัว	แบบสอบถาม	ความสามารถทำกำไรของธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ ลักษณะของผู้ก่อตั้ง (การศึกษา, ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ, สถานภาพครอบครัว, ลูกหลาน, การศึกษาลูกหลาน) และธุรกิจ(บริบทองค์การ, โครงสร้าง, อายุ, ขนาด, ที่ตั้ง, ความพยายามทางการตลาด) ลักษณะส่วนบุคคลมีอิทธิพลมากกว่าลักษณะทางธุรกิจที่มีผลต่อผลกำไรและการเติบโตของธุรกิจ
Trow (1961)	108 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก	แบบสอบถาม	การสืบทอดธุรกิจที่มีการวางแผนและการส่งมอบอำนาจทางธุรกิจให้แก่ทายาทมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว พบว่าถ้าส่งมอบธุรกิจในเวลาที่เหมาะสม ผู้รับสืบทอดจะสร้างกำไรและการเติบโตได้สูงกว่าในกรณีที่มีการส่งมอบธุรกิจที่ไม่เหมาะสม
Winter (1997)	321 เจ้าของ, 211 ยังคงอยู่รอดในปี 1992	แบบสอบถาม	ประมาณ 33% ของธุรกิจครอบครัวจะจัดภายใน 3 ปี มีเพียง 20% ที่อยู่รอดได้ต่อมา ธุรกิจที่อยู่รอดได้ขึ้นอยู่กับธุรกิจ, การจ้างงานและเหตุผลทางครอบครัว
Verdin (1986)	58 ลูกจ้างในธุรกิจค้าปลีกรองเท้า	แบบสอบถาม	การตั้งเป้าหมายและจัดเตรียมรางวัลให้เมื่อบรรลุเป้าหมายจะปรับปรุงยอดขายให้เติบโตได้ในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก

แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551.

การศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวโดย Claessens, Djankov and Lang (1999)ได้ทำรายงานการวิจัยเสนอต่อธนาคารโลกในเรื่อง “Who Controls East Asian Corporations?” โดยวิธีการศึกษาบริษัท 2,980 บริษัทในเก้าประเทศในเอเชียตะวันออก ผลการศึกษาพบว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งของธุรกิจที่ทำการศึกษาถูกควบคุมโดยตระกูลครอบครัวหนึ่ง ธุรกิจขนาดเล็กและเก่าแก่เป็นของครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง ความมั่งคั่งกระจุกตัวอยู่ในตระกูลครอบครัวหนึ่งเท่านั้นในบางประเทศที่ศึกษา ความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจและผู้ปกครองประเทศ

พบเห็นได้อย่างกว้างขวางเพื่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจโดยการใช้ความถูกต้องได้เปรียบทางกฎหมายในการดำเนินธุรกิจ

2.6 แนวคิดในการอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในกรอบแนวคิด สำหรับนำไปอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยจึงขอจัดกรอบความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งได้แก่ (1) ทฤษฎีระบบ (2) ทฤษฎีต้นทุนตัวแทน (3) ทฤษฎีการจัดสรรทรัพยากร (4) ทฤษฎีพัฒนาการแบบสามมิติของธุรกิจครอบครัว และ (5) ทฤษฎีการเติบโตที่ยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับตัวแปรที่แตกต่างกัน อาทิ

ทฤษฎีระบบ อธิบายตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความทับซ้อนกันของความเป็นเจ้าของครอบครัวและการจัดการ ทำให้ได้ตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืน คือ ความสัมพันธ์ของปัจเจกบุคคลในครอบครัว กระบวนการจัดการและกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์การ

ทฤษฎีต้นทุนตัวแทน อธิบายตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้ก่อตั้ง ความสามารถในการจัดการของผู้บริหารทั้งที่มาจากสมาชิกในครอบครัวและไม่ใช่สมาชิกครอบครัว

ทฤษฎีการจัดสรรทรัพยากร อธิบายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ทฤษฎีพัฒนาการแบบสามมิติ อธิบายถึงพลวัตรของธุรกิจครอบครัว การจัดการ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ กลายเป็นบริษัทจดทะเบียน แบ่งแยกความเป็นครอบครัว ความเป็นเจ้าของและการจัดการออกจากกันอย่างชัดเจน

ทฤษฎีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านธุรกิจ อธิบายถึงพฤติกรรมผู้ก่อตั้งและพฤติกรรมองค์การเมื่อมีการถ่ายโอน/เปลี่ยนผ่านจากธุรกิจเล็ก ๆ อย่างธุรกิจครอบครัว ไปสู่ธุรกิจที่มีโครงสร้างองค์การที่ใหญ่ขึ้น ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของซึ่งเป็นสมาชิกครอบครัวต้องมีการปรับตัว สร้างกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนทั้งการบริหารจัดการในฐานะผู้นำและพฤติกรรมองค์การ

ทฤษฎีวิวัฒนาการของบริษัทขนาดใหญ่ ที่อธิบายทุนนิยมครอบครัว และทุนนิยมส่วนบุคคล และโครงสร้างการถือหุ้นของธุรกิจครอบครัวที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศ

ทฤษฎีบรรษัทภิบาล 3 รูปแบบ อธิบายความเป็นเจ้าของของบริษัทมหาชนที่ขายหุ้นให้แก่สาธารณชน คือ ตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากผู้ถือหุ้นในการบริหารบริษัท ซึ่งประกอบด้วยระบบ

บรรษัทภิบาลโดยผู้ถือหุ้นหรือตลาดทุน ระบบบรรษัทภิบาลโดยธนาคารพาณิชย์และ ระบบบรรษัทภิบาลโดยธุรกิจครอบครัว

ตัวแบบ (model) โครงสร้างการถือครองหุ้นและระบบบรรษัทภิบาล ในรูปแบบบริษัทมหาชนในระบบ EMS หรือบริษัทสมัยใหม่ รูปแบบบริษัทมหาชนในระบบ BLS รูปแบบบริษัทมหาชนในระบบ FBS (ธุรกิจครอบครัว)

ตัวแบบการถือหุ้นแบบพีรามิดของกลุ่มธุรกิจไทย ในลักษณะ (1) สมาชิกครอบครัวเจ้าของถือหุ้นในรูปแบบบุคคลธรรมดา (2) บริษัทโฮลดิ้ง หรือบริษัทลงทุนของครอบครัว ที่ครอบครัวเจ้าของถือหุ้น 100% (3) บริษัทหลักที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ (4) บริษัทหลักที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (5) สถาบันการเงินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ

ทฤษฎีการเติบโตอย่างยั่งยืน อธิบายถึงการบริหารจัดการและอธิบายถึงการวัดการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศเป็นการยืนยันตัวแปร และทฤษฎีที่ใช้อธิบายตัวแปรทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ถึงระดับอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ผลจากการทบทวนวรรณกรรม จำนวนมาก อย่างละเอียดครบถ้วนแล้วพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว คือ

การที่ธุรกิจครอบครัวมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจที่ดี การเตรียมความพร้อมให้กับทายาทที่จะเข้ามารับช่วงสืบทอดจากผู้ถ่ายโอนธุรกิจซึ่งมีความพร้อมและศักยภาพเพียงพอต่อการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้ง ผู้ถ่ายโอนธุรกิจ ความสัมพันธ์ที่ดีของคนในครอบครัวจะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวทั้งก่อนการถ่ายโอนธุรกิจและภายหลังถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคคลในครอบครัว เช่น ภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง ทายาท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและบุคคลในครอบครัว

ปัจจัยและกระบวนการที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว การสื่อสารระหว่างบุคคลในครอบครัว จิตวิทยาระหว่างบุคคลในครอบครัว ขั้นตอนชีวิตของธุรกิจและปัจเจกบุคคล

ยังมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวนอกจากที่กล่าวแล้วยังมีอีกหลายปัจจัย ได้แก่ ค่านิยมทางครอบครัว วัฒนธรรมองค์การ ระบบการบริหารจัดการ การเงิน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปูมหลังของธุรกิจครอบครัว การพัฒนาทายาทธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างการสืบทอดธุรกิจในแต่ละรุ่น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัวที่จะจูงใจให้ทายาทเข้ามารับช่วงธุรกิจต่อจากรุ่นปู่ ย่า ตา ยาย

หรือ รุ่นพ่อ หรือผู้ถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินไปได้จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง สามารถอยู่รอดได้ และเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน

จากแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจำนวนมากแล้ว สรุปตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ได้ดังนี้

2.6.1 ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว ซึ่งประกอบด้วย

2.6.1.1 บทบาทที่ทับซ้อนของ CEO ในฐานะเจ้าของ ครอบครัว และธุรกิจ

2.6.1.2 รูปแบบ (styles) ของ CEO

2.6.1.3 อำนาจในการตัดสินใจ ควบคุมและการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว

2.6.1.4 แผนการสืบทอดธุรกิจ

2.6.1.5 วิสัยทัศน์ของ CEO

2.6.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว ซึ่งประกอบด้วย

2.6.2.1 แผนการสืบทอดธุรกิจ (sucession planning)

2.6.2.2 บทบาทของคณะกรรมการครอบครัว (family cousil)

2.6.2.3 แผนกลยุทธ์เพื่อการเติบโตของธุรกิจ

2.6.2.4 การจัดการระหว่างครอบครัวและธุรกิจ

2.6.3 คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวซึ่งประกอบด้วย

2.6.3.1 การจัดตั้งและโครงสร้างคณะกรรมการ

2.6.3.2 บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ

2.6.3.3 การบริหารจัดการธุรกิจและครอบครัว

2.6.4 วัฒนธรรมครอบครัว ซึ่งประกอบด้วย

2.6.4.1 ความเป็นเอกภาพของครอบครัว

2.6.4.2 ความต่อเนื่องของครอบครัว

2.6.4.3 ความเชื่อในภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง

2.6.4.4 การสืบทอดค่านิยมหลักของครอบครัว

2.6.4.5 การยึดมั่นในคำมั่นสัญญาทางธุรกิจ

2.6.5 ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว ซึ่ง ประกอบด้วย

2.6.5.1 ธุรกิจมีการปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.6.5.2 การยอมรับความเสี่ยง

2.6.5.3 การปรับตัว, การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

2.6.5.4 การยึดมั่นคำสัญญาที่ครอบครัวมีต่อธุรกิจ

2.6.5.5 สมาชิกครอบครัวมีทักษะและประสบการณ์สูง เนื่องจากเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ยังเยาว์วัย

2.6.5.6 สมาชิกครอบครัวเต็มใจที่จะลงทุนเพิ่มขยายธุรกิจ จากเงินกำไรเนื่องจากมีความเป็นเจ้าของสูง

บทที่ 3

กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีวิจัย

3.1 บทนำ

ภายหลังจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ผ่านมา ทำให้ได้กรอบแนวคิดที่สำคัญ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยนี้ ซึ่งจะกล่าวต่อไป บทนี้จะกล่าวถึง คำถามวิจัย กรอบแนวคิด และวิธีการศึกษา ขอบเขตการศึกษา ระเบียบวิธีการวิจัยที่จะใช้ในการศึกษาวิจัย สมมติฐานการวิจัย และแสดงถึงขั้นตอนทั้งหมดที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบและตอบคำถามการวิจัยผ่านวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้

3.2 คำถามการวิจัย

คำถามวิจัย คือ ข้อความที่เป็นประโยคคำถามซึ่งแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการค้นคว้าหาคำตอบ ทั้งนี้คำถามการวิจัยควรเป็นคำถามที่ยังไม่มีคำตอบ หรือไม่สามารถหาคำตอบได้จากตำรา หรือความรู้เดิมที่มีอยู่ก่อนแล้ว (Kerlinger, 1979)

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามการวิจัย (research question) เพื่อเป็นโจทย์ให้ผู้วิจัยดำเนินการเพื่อหาคำตอบ

คำถามสำหรับการวิจัยได้กำหนดไว้ดังต่อไปนี้:

3.2.1 ปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2.2 ปัจจัยอะไรที่มีผลมากที่สุด รองลงมาและน้อยที่สุด ต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2.3 ตัวแบบ ธุรกิจครอบครัวไทย ที่ประสบความสำเร็จและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนมีลักษณะอย่างไร

3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

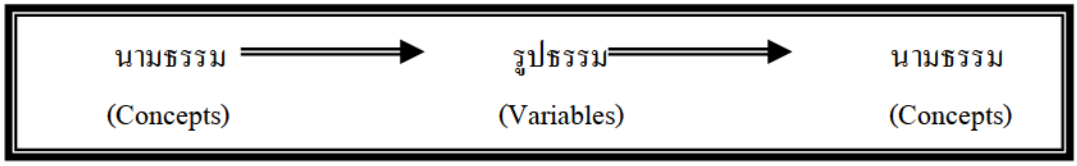
3.3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีคือ แนวคิด (concept) อย่างน้อย 2 แนวคิดในการทำการวิจัย มักจะใช้ทฤษฎีต่างๆ เป็นพื้นฐานเพื่อใช้ในการอธิบายเรื่องราวที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา เพราะฉะนั้นการวิจัยจึงเป็นเรื่องที่ผู้วิจัยดำเนินการกับสิ่งหรือปรากฏการณ์ต่างๆ ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (abstract) หรือเรียกว่าเป็น “แนวคิด” จึงเป็นหน้าที่ของผู้วิจัยที่จะต้องทำให้แนวคิดมีความเป็นรูปธรรม (concrete) จนสามารถสื่อสารเข้าใจเป็นอย่างเดียวกันได้ระหว่างผู้วิจัยและผู้ที่กำลังศึกษาหรือตัวอย่าง จากนั้นก็จะพยายามทำให้ปรากฏการณ์ที่ได้ศึกษาหรือวิจัยมาแล้วที่มีลักษณะเป็นนามธรรมให้มีลักษณะเป็นรูปธรรมเพื่อให้ได้ข้อสรุปทั่วไป(generalization) ที่จะนำไปสู่การพิสูจน์ทฤษฎีที่ได้นำมาใช้ในตอนต้น หรือเพื่อการสร้างทฤษฎีใหม่ขึ้นมา

ดังนั้นกระบวนการวิจัยจึงเริ่มต้นด้วยแนวคิด จากนั้นก็จะพยายามทำให้ปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมนี้เป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมเพื่อพิสูจน์หรือสร้างทฤษฎี

การพิสูจน์หรือสร้างทฤษฎี ผู้วิจัยต้องเริ่มต้นจากการศึกษาเพื่อค้นหาแนวคิด จากนั้นต้องนำแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาทำการสรุปเป็นกรอบแนวคิด เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถมองเห็นภาพสรุปของแนวคิดของผู้วิจัย กรอบแนวคิดจะแสดงขอบเขตเรื่องราวที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญผู้ที่เข้ามาศึกษางานวิจัยดังกล่าว ก็สามารถทำความเข้าใจเรื่องที่กำลังศึกษานั้นได้อย่างเข้าใจถ่องแท้ถึงความคิดของผู้วิจัยนั้นด้วย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่มีผล มีอิทธิพลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตัวแปรที่ค้นพบและได้จากการศึกษาจะมีลักษณะความเป็นนามธรรมสูง ดังนั้นผู้วิจัยต้องเปลี่ยนตัวแปรที่เป็นนามธรรมสูงดังกล่าวให้มีลักษณะเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ตัวแปรดังกล่าวต้องสามารถวัดได้ และใช้ตัวแปรดังกล่าวเพื่อพิสูจน์หรือสร้างทฤษฎีต่อไป ดังภาพที่ 3.1



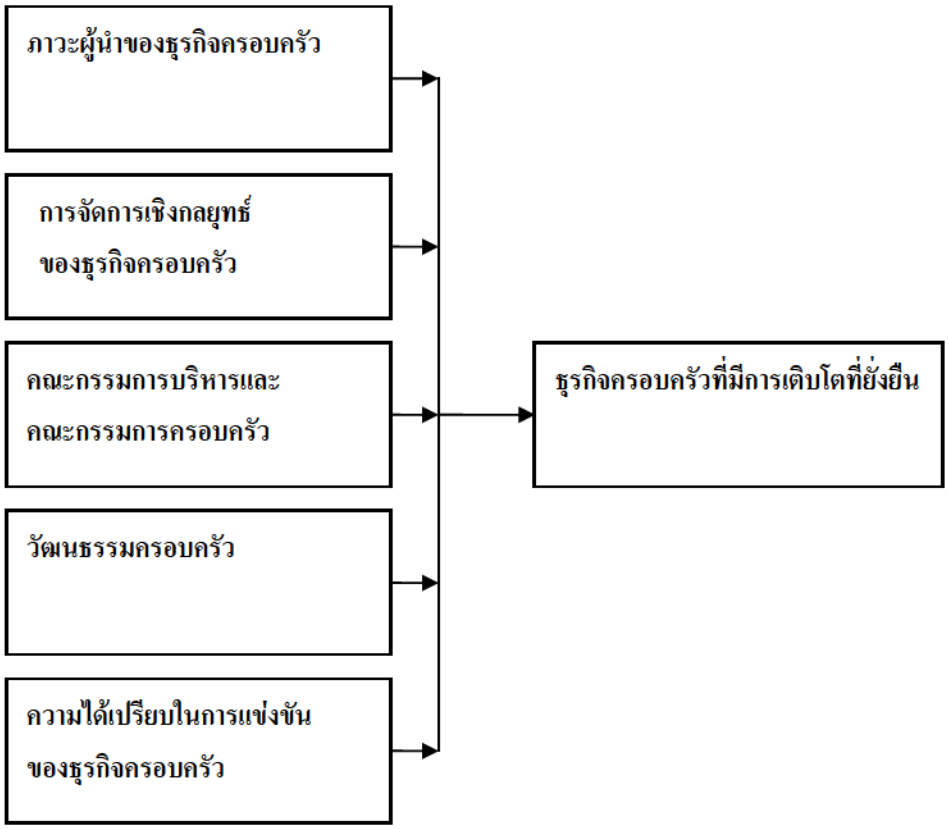
ภาพที่ 3.1 กระบวนการวิจัยซึ่งเปลี่ยนตัวแปรนามธรรมให้เป็นรูปธรรมและสร้างเป็นทฤษฎี
แหล่งที่มา: พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2548: 208.

ดังนั้นภายหลังจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งได้ศึกษาสอบสวน แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ เป็นพื้นฐาน และได้ตัวแปรที่มีลักษณะเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมแล้ว สิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องทำคือการสรุปเป็นกรอบแนวคิดขึ้น และให้นิยามปฏิบัติการ ต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย หมายถึง การกำหนดกรอบการทำวิจัยโดยเขียนความสัมพันธ์ของตัวแปรที่จะศึกษาเป็นแผนภูมิที่เรียกว่า กรอบแนวคิด เพราะเป็นกรอบที่เขียนขึ้นมาจากแนวคิดในการวิจัย มักระบุกรอบของตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่ต้องการศึกษา

การวางกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ดีนั้นต้องมีความชัดเจน สามารถแสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ของสิ่งที่ต้องการศึกษาหรือตัวแปรที่จะศึกษา ซึ่งใช้เป็นกรอบในการกำหนดขอบเขตของงานวิจัย ตลอดจนพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและรูปแบบการวิจัยได้

ภายหลังจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม ทั้งแนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากแล้วในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีดังนี้



ภาพที่ 3.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3.3.2 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้จะทำการศึกษาบริษัทจดทะเบียน ที่มีชื่ออยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (listed company) จำนวน 472 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย: ข้อมูลสถิติประจำเดือนกรกฎาคม 2549 ปีที่ 32 ฉบับที่ 3) และจะทำการสุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยคัดเลือกบริษัทที่มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว (ตามนิยามปฏิบัติการ)

จากนั้นจะทำการสุ่มอีกครั้งโดยเลือกธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืนไว้กลุ่มหนึ่ง และสุ่มเลือกอีกกลุ่มหนึ่งที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตแต่ไม่ยั่งยืน ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนพิจารณาและวิเคราะห์จากผลการประกอบการ ตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทจน ถึงปัจจุบันมีแนวโน้มของการเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี ส่วนกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน พิจารณาจากผลการประกอบการตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจจนกระทั่งถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลาต่อเนื่องกันไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีผลการประกอบการที่ดีบ้าง และไม่ดีบ้างแต่มีแนวโน้มที่เติบโตอย่างไม่ต่อเนื่อง

สำหรับการพิจารณาว่าปีนธุรกิจครอบครัวที่เติบโตต่อเนื่องยั่งยืนและเติบโตแต่ไม่ต่อเนื่องหรือไม่ยั่งยืน โดยการพิจารณาและวิเคราะห์จากงบการเงิน โดยการศึกษาวิเคราะห์จาก อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ (key financial ratio) ของบริษัท ได้แก่ อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on asset ratio), อัตราส่วนผลตอบแทนจากเงินลงทุน (return on equity ratio), อัตราส่วนผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ (net profit margin) และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt per equity ratio) ความสามารถในการทำกำไร (profitability) ส่วนแบ่งตลาด (market share) ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ ซึ่งแสดงผลการประกอบการที่ดีและมีแนวโน้มของการเติบโตอย่างต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่อง และต้องเป็นอัตราส่วนที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้น

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเฉพาะตัวแปรปัจจัยภายในที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเท่านั้น โดยไม่ทำการศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม หรือกฎหมาย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ธุรกิจครอบครัวควบคุมไม่ได้

3.4 การออกแบบการวิจัย

Christensen (1977: 67) ได้อธิบายว่า “ การออกแบบการวิจัย หมายถึง การกำหนดเค้าโครง แผน หรือกลยุทธ์ของผู้วิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบสำหรับปัญหาการวิจัย”

ความหมายของการออกแบบการวิจัยดังกล่าวสามารถทำความเข้าใจได้เป็นสองกรณี กรณีแรกสามารถทำความเข้าใจได้ว่าการออกแบบการวิจัย คือการวางโครงร่างการวิจัย นับตั้งแต่การเลือกและกำหนดปัญหา การตั้งสมมติฐาน การทบทวนวรรณกรรม การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นทำการสรุปผลและทำรายงาน อีกกรณีหนึ่งสามารถทำความเข้าใจได้ว่าการออกแบบการวิจัยคือ การกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถหาวิธีการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ในงานวิจัยนี้จะยึดถือตามความหมายในกรณีแรก การออกแบบการวิจัย ซึ่ง Chrstensen (1997 : 67)ได้กล่าวว่า “รูปแบบของการวิจัยที่ดีคือรูปแบบของการวิจัยที่สามารถกำหนดแนวทางและชี้แนะผู้วิจัยให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องและเชื่อถือได้สำหรับปัญหาการวิจัย”

3.4.1 หน่วยวิเคราะห์

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2548: 204-205) ได้อธิบายเรื่องหน่วยวิเคราะห์ไว้ว่า

> ในทางการวิจัยทางสังคม หน่วยที่สามารถศึกษาได้มีหลายประเภท แต่โดยทั่วไปแล้วมักจะใช้บุคคล (individual) เป็นหน่วยของการวิเคราะห์ หน่วยของการวิเคราะห์อาจจะแบ่งเป็น 4 หน่วยใหญ่ คือ (1)บุคคล (2) กลุ่ม (group) (3) องค์การ (organization) และ (4) ผลิตผลที่เกิดจากบุคคลหรือพฤติกรรมของบุคคล

สำหรับการศึกษานี้ เป้าหมายของการศึกษาวิจัยนี้คือปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ดังนั้นหน่วยการวิเคราะห์ในการศึกษานี้คือ หน่วยธุรกิจครอบครัว

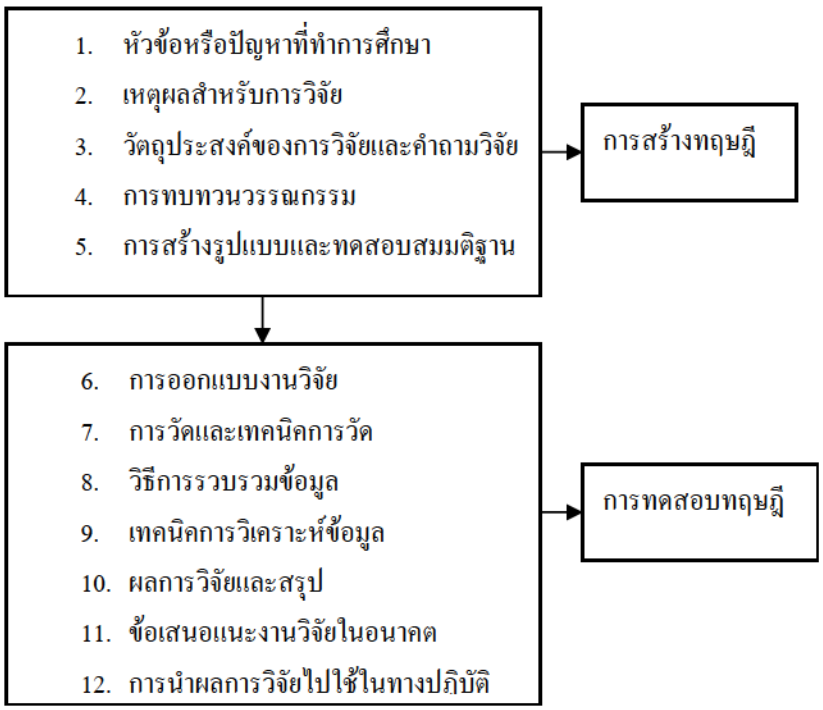
Gill and Johnson (1991) ได้กล่าวถึง การเลือกระเบียบวิธีวิจัย เพื่อใช้ในการสร้างองค์ความรู้จากงานวิจัยที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา ไว้ว่า

> เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาธรรมชาติ และบริบทของปัญหาวิจัยและขอบเขตของทรัพยากรที่มีทั้งหมดแล้ว ขั้นต่อไปก็คือ จะต้องทำการพิจารณาเลือกระเบียบวิธีวิจัยและต้องศึกษาเข้าใจถึงปรัชญาของการวิจัยที่จะทำให้เข้าใจการค้นหาความรู้และสร้างความรู้จากงานวิจัยที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษาและเข้าใจปรัชญาของการวิจัย

Carson et al. (2001) ได้อธิบายไว้ว่า “การศึกษาและเข้าใจปรัชญาของการวิจัย เป็นหนทางเพื่อสร้างรากฐาน และใช้เป็นทางเลือกและตัดสินใจ ที่เกี่ยวข้องในการวางตำแหน่งของงานวิจัยให้ถูกต้องเหมาะสม”

ดังนั้นก่อนเริ่มต้นทำการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยต้องมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยของผู้วิจัยเป็นอย่างดี ดังนั้นในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงปรัชญาการวิจัย กระบวนการวิจัย การออกแบบการวิจัย ระเบียบวิธีการและกระบวนการดำเนินงานวิจัยโดยรายงานให้ครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผนและการเลือกรูปแบบการวิจัย กรอบแนวคิด การสุ่มตัวอย่าง การนิยามปฏิบัติการ และการเลือกเครื่องชี้วัด การสร้างแบบสอบถาม การสร้างมาตรวัด ผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัด ผลการทดสอบความถูกต้องแม่นตรงของมาตรวัด เป็นต้น

ภาพที่ 3.3 กระบวนการวิจัย



ที่มา: Hofer and Bygrave (1992: 2)

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา กระบวนการวิจัยที่เสนอโดย Hofer and Bygrave (1992) โดยทั้งสองได้เสนอแนะวิธีการวิจัย โดยการ “สร้างทฤษฎี” และ “ทดสอบทฤษฎี” Hofer and Bygrave ได้ให้ความหมายของการสร้างทฤษฎีว่าการแสวงหาเพื่อพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย ตัวแบบ และ/หรือทฤษฎีที่มีศักยภาพอย่างถูกต้อง และอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างครบถ้วนเพื่อตอบคำถามการวิจัย

เมื่อการสร้างทฤษฎีบรรลุผลสำเร็จแล้ว Hofer and Bygrave (1992) ได้ทำการ “ทดสอบทฤษฎี” เป็นขั้นตอนต่อไป วัตถุประสงค์ของการ “ทดสอบทฤษฎี” ตามที่ Hofer and Bygrave (1992) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นการพัฒนาแผนโดยรวมสำหรับการวิจัยที่จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล “การทดสอบ” ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของกรอบแนวคิดที่เฉพาะเจาะจง รูปแบบ หรือทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์ที่กำหนดได้เป็นอย่างดี ซึ่งไม่เหมือนกับการวิจัยอนาคตที่สรุปว่าสิ่งที่ได้เป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอที่จะเป็น “แผนที่” ของปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา

นอกจากนี้ Hales (2003) ยังได้อธิบายว่า “การสร้างทฤษฎี” เป็นขั้นตอนการสร้างทฤษฎีและทดสอบสมมติฐานที่ใช้ในการอธิบายโลกแห่งความเป็นจริง ดังนั้น “การสร้างทฤษฎี” จึงเป็นกระบวนการผ่านการทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อสำหรับวัตถุประสงค์ที่จะทำการศึกษาเข้าสู่การค้นพบแนวคิดและทฤษฎีของธุรกิจครอบครัวและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ การทบทวนนี้เพื่อพัฒนารูปแบบ การทดสอบสมมติฐาน และออกแบบ แบบสอบถาม

Hales (2003) ได้อธิบายเรื่องการศึกษาวิจัยเพื่อ “การทดสอบทฤษฎี” เป็นการพัฒนาหลักฐานเพื่อการทดสอบสมมติฐานโดยทฤษฎีในเชิงปฏิบัติ วิธีการแบบสามเส้า (triangulation approach) (ซึ่งจะกล่าวละเอียดอีกครั้งในบทต่อ ๆ ไป) วิธีการทดสอบแบบสามเส้าเป็นวิธีการทดสอบทฤษฎีเพื่อความถูกต้องเที่ยงตรงของทฤษฎีที่ทดสอบระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (ซึ่งใช้ในการศึกษาวิจัยนี้) ปกติการใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นการประสมประสานกันโดยดึงจุดแข็งของแต่ละวิธีมาใช้ในการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ทฤษฎีหรือองค์ความรู้ที่มีความเที่ยงตรง (Denzin, 1978)

วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพถูกนำมาใช้ในการศึกษานี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงตรง วิธีการวิจัยเชิงปริมาณที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษานี้ทำโดยการออกแบบสอบถามเพื่อถามประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวหรือสมาชิกในครอบครัว โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงประจักษ์เพื่อรวบรวมข้อมูลเพื่อทดสอบ และพัฒนาตัวแบบ(model) ธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวไทยใช้ตัวแบบที่ได้จากการศึกษานี้ นำไปปรับปรุงพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ส่วนวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่นำมาใช้ในการศึกษานี้เป็นกรณีศึกษาของธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อชดเชยจุดอ่อนที่มีในวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ จุดอ่อนของวิจัยเชิงปริมาณคือการที่ไม่สามารถที่จะให้คำตอบสำหรับคำถามที่พิเศษหรือมีความละเอียดอ่อน เช่นการใช้คำถามแบบไม่มีโครงสร้างหรือวิธีการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (depth interview) ผลของการได้ข้อมูลเชิงคุณภาพจะนำมาใช้ในการสนับสนุนข้อมูลที่ได้รับจากวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นวิธีการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) ของวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ นอกจากนี้ยังลดความมีอคติของผู้วิจัยลงและความมีอคติของวิธีการวิจัยทั้งสอง (Campbell and Fiske, 1959; Dezin, 1978; Robson, 2002)

3.4.2 วิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์

ในส่วนนี้จะเป็นการกล่าวถึงวิธีการวิจัยที่จะใช้ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยจะกล่าวถึงการวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ ที่อธิบายวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยอธิบายความเป็นมาของแต่ละวิธี ความแตกต่าง จุดแข็งและจุดอ่อนของทั้งสองวิธี จากนั้นจะอธิบายว่าในงานวิจัยนี้จะใช้ทั้งสองวิธีดังกล่าวเพราะเหตุผลใด

ชาย โพธิสิตา (2547) ได้กล่าวไว้ว่า “การวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ มีสองวิธีคือ วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative method) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการวิจัยสังคมศาสตร์กระแสหลัก และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative method) ซึ่งใช้ในวงการวิจัยทางมนุษยวิทยา”

แม้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มีกำเนิดและใช้ในวงการวิจัยทางมนุษยวิทยา แต่ก็เพิ่งได้รับความสนใจมากขึ้นเมื่อไม่กี่ทศวรรษมานี้ ทั้งสองวิธีมีฐานทางปรัชญาและญาณวิทยา ที่ต่างกัน ส่งผลให้มีความแตกต่างในวิธีการนำมาใช้ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

อย่างไรก็ดี ได้มีกระแสวิพากษ์ภายในสังคมศาสตร์ หลังทศวรรษ 1950 ถึงข้อจำกัดของวิธีการวิจัยเชิงปริมาณว่า ให้ภาพในทางกว้างได้ดี แต่มีข้อจำกัดในด้านความเข้าใจแนวลึก สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้จำกัด ตอบคำถาม “อะไร” ได้ดี แต่ตอบ “ทำไม” หรือ “อย่างไร” ได้ไม่ดีเท่าที่ควร มีข้อจำกัดในการให้ความเข้าใจแบบเป็นองค์รวม ให้ความสนใจน้อยต่อปัจจัยด้านบริบทในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการอธิบายปรากฏการณ์ ละเลยปัจจัยด้านอัตวิสัย (subjectivity) และความหมายของผู้กระทำ (actor) ในการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ ให้ความสำคัญแก่ “ตัวแปร” (variables) มากกว่า “บุคคล” หรือผู้กระทำ (actor) การปรากฏชัดขึ้นของแนวคิด postmodernism หลังทศวรรษที่ 1950s และงานเขียนของนักคิดบางคน เช่น Kuhn (1962) เรื่อง The Structure of Scientific Revolution

วิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาและควรใช้วิธีการอย่างเดียวกับในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์หรือไม่ ได้มี “สงครามกระบวนทัศน์” เกิดขึ้น เป็นการโต้กัน

ทางปรัชญาและระเบียบวิธี ระหว่างค่ายการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ยึด “กระบวนทัศน์ปฏิฐานนิยม” และค่ายการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ยึด “กระบวนทัศน์ใหม่” (ปลาย คศ.1960-1980)

ประเด็นสำคัญที่โต้กันในช่วงทศวรรษที่ 1970-80 คือ (1) Reality อะไรคือความจริงสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ธรรมชาติของความจริงเป็นอย่างไร ความจริงกับผู้แสวงหาความจริงมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (2) Subjectivity อัตวิสัยในการวิจัยทางสังคมศาสตร์มีได้หรือไม่ นักวิจัยจะจัดการอย่างไรกับเรื่องอัตวิสัย และ (3) Generalization การนำข้อค้นพบจากการวิจัยหนึ่งซึ่งทำกับคนในสถานที่หนึ่ง และในเวลาหนึ่ง จะนำไปใช้ได้มากน้อยเพียงใด กับคนในที่อื่นและในเวลาอื่น

การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณมีที่มาแตกต่างกัน กล่าวคือ การวิจัยเชิงคุณภาพมีพื้นฐานปรัชญาแบบธรรมชาตินิยม (naturalism) ในขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณมีพื้นฐานปรัชญาแบบปฏิฐานนิยม (positivism) (Newman and Benz, 1998)

การแสวงหาคำตอบหรือค้นหาความจริง (reality) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจะเน้นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามสภาพการณ์ที่เป็นธรรมชาติ ซึ่งบางครั้ง ก็เรียกว่า แนวคิดแบบปรากฏการณ์นิยม (phenomenal) แล้วอาศัยวิธีการพรรณนาเป็นสำคัญ ตรงกันข้าม วิธีการค้นหาความจริงด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณต้องอาศัยกระบวนการหรือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific method) ที่อยู่บนรากฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์

ในกระบวนการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการเชิงคุณภาพจะเริ่มต้นด้วยข้อมูลสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาศึกษาวิเคราะห์ด้วยวิธีการอุปมาน (inductive approach) แล้วสรุปตีความผลการวิเคราะห์ตั้งเป็นองค์ความรู้ เป็นกฎหรือทฤษฎี

กรณีของการศึกษาวิจัยวิธีการเชิงปริมาณจะเริ่มต้นด้วยกฎหรือทฤษฎีก่อน จากนั้นข้อมูลเชิงประจักษ์จะถูกรวบรวมและนำมาศึกษาวิเคราะห์ด้วยวิธีการอนุมาน (deductive approach) และสรุปเป็นข้อค้นพบ ตารางข้างล่างนี้สามารถเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างในคุณลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณได้ครอบคลุมและชัดเจนมากขึ้น

การเลือกระหว่างวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีวิจัยเชิงปริมาณคือ ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ต้องการความลึก หรือความกว้าง การวิจัยเชิงคุณภาพปีนวิธีการแบบดั้งเดิมในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเฝ้าดูผู้คนและปฏิกิริยาของผู้คนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งรวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก, การสัมภาษณ์โดยใช้คำถามแบบเปิด การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การศึกษาชีวิตและประวัติองค์กร การวิเคราะห์เนื้อหา ในทางตรงข้าม การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวข้องกับกระบวนการวัด และการสังเกตข้อมูลโดยการเชื่อมโยงตัวแปรนามธรรม โดยการจัดกลุ่มข้อมูล

และแปรความหมายในทางที่จะอธิบายในลักษณะเป็นการทั่วไป ในฐานะตัวแทนของประชากรทั้งหมด (Camines and Zeller, 1979: 15)

ตารางที่ 3.1 ความแตกต่างในคุณลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

การวิจัยคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ
1. มีรากฐานจากปรัชญาแนวคิดแบบธรรมชาติ (naturalism)	1. มีรากฐานจากปรัชญาแนวคิดแบบปฏิฐานนิยม (positivism)
2. มุ่งทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (phenomena)อย่างลึกซึ้ง	2. มุ่งเน้นหาความจริงที่คนทั่วไปจะยอมรับ (common reality)
3. เป็นการวิจัยที่เน้นพรรณนา/อธิบาย (descriptive approach)	3. เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์และทดลอง (analytical& experimental approaches) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยวิธีการทางสถิติ
4. ให้ความสำคัญกับกระบวนการได้มาซึ่งความจริงโดยมองแบบองค์รวม(wholistic view)	4. ให้ความสำคัญกับผลที่จะได้รับมากกว่ากระบวนการ การดำเนินการมีขั้นตอนหรือระเบียบแบบแผนค่อนข้างแน่นอน
5. ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาน (inductive approach)	5. ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงอนุมาน (deductive approach) ด้วยการทดสอบคำตอบที่คาดคิดไว้ล่วงหน้า (hypothesis)
6. มุ่งแสวงหาความรู้เพื่อสร้างเป็นกฎทฤษฎี (theory building)	6. มุ่งแสวงหาความรู้ด้วยการตั้งและทดสอบสมมติฐาน (hypo -thesis testing)
7. สิ้นสุดการศึกษาวิจัยด้วยทฤษฎี (ends with theory)	7. เริ่มต้นการศึกษาวิจัยด้วยทฤษฎี (begins with theory)
8. ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยในสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษย์ศาสตร์	8. ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์

แหล่งที่มา: Newman and Benz, 1998

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ จะใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (depth interview) และกรณีศึกษา(case study) เนื่องจากงานวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัว เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกประวัติชีวิตบุคคลและพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นทั้งจากอดีตและดำเนินมาถึงปัจจุบัน ส่วนวิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นการ

สอบสวนข้อเท็จจริง เกี่ยวกับข้อความที่เป็นการคาดการณ์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ต่างๆ ซึ่งการจากการสอบสวนนี้จะต้องมีลักษณะที่เป็นระบบ มีการควบคุม และยึดหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยต้องมีการทดสอบอย่างเข้มงวดทุก ๆ ขั้นตอน (Kerlinger, 1973: 11)

3.5 วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า

Webb and Gibb (1966:30) แนะนำว่าเทคนิคแบบสามเส้า เป็นเทคนิคของการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการทดสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ได้มา เทคนิคแบบสามเส้าชี้ให้เห็นถึงว่าการศึกษาในปรากฏการณ์เดียวกันแต่ต่างมุมกัน หรือต่างแหล่งที่ได้ข้อมูลมา ซึ่งเป็นวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลในวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

Campbell and Fiske (1959) ได้ให้ความหมายของวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าไว้ว่าเป็นวิธีการศึกษาที่ใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการได้มาซึ่งคำตอบที่เหมือนกันจากคำถามเชิงทฤษฎีหนึ่ง ๆ (Creswell, 1994) วิธีการแบบสามเส้าใช้ในการพรรณนาประสมประสานวิธีการต่างๆ ได้แก่การประสมประสานแหล่งข้อมูล, ทฤษฎี และมุมมองของการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในการศึกษา (Larsson,1993; Van de Van ,1992) การรวมกันระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นวิธีการดึงเอาจุดอ่อนออก และใช้จุดแข็งของแต่ละวิธี

ชาย โพธิสิตา (2547: 387-388) ได้อธิบายว่า การตรวจสอบแบบสามเส้า เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผลการศึกษาจากภายนอกที่ต้องใช้ความพยายามมากขึ้นกว่าวิธีการตรวจสอบแบบอื่น ๆ ซึ่งอาจทำโดยใช้นักวิจัยอื่นมาวิเคราะห์ข้อมูลเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบว่า ผลที่ได้จะยืนยันหรือแย้งกันอย่างไรหรือไม่ ใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นมาวิเคราะห์เรื่องเดียวกัน เพื่อดูว่าผลสรุปจะตรงกันหรือไม่ ใช้ข้อมูลเดียวกันแต่วิเคราะห์จากมุมมองทางทฤษฎีคนละอย่าง หรือทำการศึกษาอีกอันหนึ่งต่างหากในหัวข้อเดียวกัน แต่ใช้ข้อมูลต่างชนิดกัน เป็นต้น

วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าในงานการวิจัยนี้ใช้วิธีการแบบการตรวจสอบข้อมูลด้านวิธีการรวบรวมข้อมูลแบบสามเส้าระหว่างกัน (Between method triangulation) วิธีนี้เป็นการประสมประสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อชดเชยจุดอ่อนของแต่ละวิธี Robson (2002) ได้อธิบายการใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ไว้ดังนี้

3.5.1 แบบสามเส้า เป็นการตรวจสอบผลของวิธีการเชิงปริมาณด้วยผลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.5.2 วิธีการเชิงคุณภาพใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับการออกแบบวิจัยสำหรับวิธีการวิจัยเชิงปริมาณช่วยตระเตรียมข้อมูลด้านบริบทและการมีส่วนร่วมแหล่งของสมมติฐาน : การสร้างมาตรวัด

3.5.3 วิธีการเชิงปริมาณใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับการออกแบบวิจัยสำหรับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (เช่น การสำรวจ) ช่วยคัดเลือกและออกแบบงานวิจัยให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

3.5.4 ตระเตรียมความเป็นทั่วไปหรือภาพที่สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น วิธีการวิจัยเชิงปริมาณช่วยเติมช่องว่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ (เช่น เมื่อผู้วิจัยไม่สามารถนำเสนอได้เพราะข้อจำกัดในงานวิจัยอีกวิธีหนึ่ง)

3.5.5 โครงสร้างและกระบวนการ : กล่าวอย่างกว้าง ก็คือ การออกแบบวิจัยเชิงปริมาณมีประสิทธิผลมากกว่าในการใช้โครงสร้างมุมมองเกี่ยวกับชีวิต ขณะที่การออกแบบวิจัยคุณภาพให้ภาพที่ลึกกว่าด้านกระบวนการที่ดำเนินไปเกี่ยวกับชีวิต เมื่อนำทั้งสองวิธีรวมกันก็จะได้ทั้งโครงสร้างและกระบวนการเป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์

3.5.6 มุมมองด้านผู้วิจัยและการมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงปริมาณเป็นมุมมองของผู้วิจัย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นมุมมองของผู้มีส่วนร่วม เมื่อประสมประสานกันแล้วจะได้มุมมองที่ครบถ้วน

3.5.7 การเพิ่มเติมด้านความเป็นทั่วไปทางสถิติ วิธีการวิจัยเชิงปริมาณใช้สถิติและได้รับการยอมรับในด้านการใช้อธิบายได้เป็นการทั่วไปมากกว่าวิจัยเชิงคุณภาพ จึงเติมเต็มงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้อธิบายความเป็นทั่วไปได้น้อยกว่า

3.5.8 อำนวยความสะดวกในการตีความ การออกแบบวิจัยเชิงปริมาณได้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อช่วยในการตีความได้ดีกว่า แต่รูปแบบของเหตุผลเบาบางกว่า แต่วิจัยคุณภาพช่วยในการอธิบายได้มากกว่า

3.5.9 สัดส่วนระหว่างภาพกว้างและภาพลึก วิธีวิจัยเชิงคุณภาพแสดงภาพเล็กแต่ลึก ขณะที่วิธีการวิจัยเชิงปริมาณแสดงภาพใหญ่แต่กว้าง เมื่อร่วมทั้งสองวิธีเข้าด้วยกัน สามารถประสมประสานด้านกว้างและด้านลึกได้ดี

3.5.10 ขั้นตอนการวิจัย ความเหมาะสมทั้งวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อาจจะเหมาะสมในขั้นตอนที่แตกต่างกัน (เช่น การศึกษาเชิงปริมาณเป็นกระบวนการเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งอาจตามด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ)

อย่างไรก็ดี ในกรณีนี้ Denzin (1978) ได้กล่าวถึงวิธีการที่ใช้การตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีการแบบสามเส้า ตามตารางที่ 3.2 ไว้ ดังนี้

ตารางที่ 3.2 วิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีการสามเส้า

วิธีการแบบสามเส้า	การอธิบาย
การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation)	ใช้วิธีการที่แตกต่างกันหลายวิธีเพื่อค้นหาจุดแข็งในแต่ละวิธีในสองแบบ คือ ก) วิธีแบบสามเส้าระหว่างกัน (Between method triangulation) ใช้สองวิธีคือการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณรวมเข้าด้วยกันและดึงเอาจุดแข็งออกมา ข) วิธีแบบสามเส้าภายใน (Within method triangulation) ใช้เทคนิคอย่างหนึ่งวางไว้เป็นฐานแล้วใช้เทคนิคอีกอย่างหนึ่งสนับสนุน
การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation)	ใช้ผู้วิจัยหลายคนในการวิจัยเรื่องหนึ่งและผลที่ได้จากผู้วิจัยแต่ละคนมาทำการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้รับมา
การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation)	เช่นเดียวกับการใช้วิธีการที่แตกต่างกัน คือการที่พิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มาถูกต้องหรือไม่ จากแหล่งที่มาของข้อมูลได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน
การตรวจสอบแบบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theoretical Triangulation)	ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิม เช่นใช้ทฤษฎีมากกว่าหนึ่งทฤษฎีในการตีความข้อมูลเรื่องหนึ่ง

แหล่งที่มา: Denzin, 1978: 327-328.

วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ในงานวิจัยนี้จะใช้การตรวจสอบผลของวิธีการวิจัยเชิงปริมาณด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ยิ่งไปกว่านั้น การออกแบบวิธีวิจัยเชิงปริมาณได้รับสนับสนุนจากวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้เพิ่มเติมในการตระเตรียมข้อมูลในบริบทและของผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัย โดยการรวมทั้งวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์ถูกอธิบายจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและอธิบายผลลัพธ์ผ่านวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ผ่านการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการสนับสนุนความถูกต้องของผลลัพธ์จากการวิจัย

3.6 ระเบียบวิธีวิจัย

3.6.1 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

เพื่อให้ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ สามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ เป็นการทั่วไป วิธีการวิจัยเชิงปริมาณจะใช้วิธีการสำรวจ ด้วยการสร้างมาตรวัด คือแบบสอบถาม ซึ่งใช้ในการสอบถามธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนและไม่ยั่งยืน ในระยะเวลาตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท จนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีผลการประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่องตลอดระยะเวลาดังกล่าว

3.6.1.1 การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

มาตรวัดที่ดีต้องสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งจะต้องมีความแม่นตรงหรือถูกต้องตามเนื้อหา ตรงตามความสัมพันธ์กับเกณฑ์ และตรงตามมโนทัศน์

ในการออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณที่จะใช้เป็นมาตรวัดในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะเริ่มต้นจากการสร้างมาตรวัดที่มีความแม่นตรงถูกต้องตามเนื้อหาก่อนจะดำเนินการเก็บข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยต้องมีความแตกฉานในเนื้อหาที่จะทำการวิจัยโดยเฉพาะในเรื่องปัจจัยที่จะมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย เพื่อผู้วิจัยจะได้เข้าใจประเด็นที่จะศึกษาอย่างลึกซึ้ง หลังจากนั้นเมื่อออกแบบข้อคำถามจากการตรวจสอบทบทวนรายการคำถามดีแล้ว ผู้วิจัยจะให้ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัวจำนวน 3 ท่านให้คำปรึกษาอีกครั้งหนึ่ง ก่อนลงมือเก็บข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้มาตรวัดที่จะใช้วัดมีความแม่นตรงหรือถูกต้องตามเนื้อหาก่อนออกแบบสอบถามและก่อนการเก็บข้อมูล หลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการทดสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัดนั้น กล่าวคือไม่ว่าจะพิจารณาในแง่มุมใดก็ตาม สิ่งที่เหมือนกันในส่วนรวมก็คือ การประเมินความคงเส้นคงวา หรือความสอดคล้องกันของคำตอบที่ได้รับ ซึ่งความสอดคล้องนี้ได้แก่ ความมีเสถียรภาพของผลที่ได้รับต้องคล้ายคลึงกัน การทดแทนซึ่งกันและกันได้ คือคำตอบที่ได้จากการใช้มาตรวัดที่ต่างกัน หรือการใช้มาตรวัดอันเดียวกัน แต่ดำเนินการวัดจากต่างบุคคล น่าจะคล้ายคลึงกัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือคำตอบที่บุคคลหนึ่ง ๆ ได้ต่อชุดข้อความที่สมมติว่าจะเป็นการวัดมโนทัศน์หนึ่ง ๆ ควรมีความสอดคล้องกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์, 2546: 130-136)

สำหรับการทดสอบความเชื่อถือได้ของมาตรวัด โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด เพื่อสอบถามไปยังประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อใช้ในการทดสอบมาตรวัด โดยใช้สถิติทดสอบ Cronbach's Alpha หากผลการทดสอบมาตรวัดไม่ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด (ค่าอัลฟาต่ำกว่า 0.60) ผู้วิจัยจะทำการเพิ่มข้อคำถามและ/หรือ ตัดข้อคำถาม และทำการทดสอบซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนกระทั่งมาตรวัดมีความ

ถูกต้องเชื่อถือได้ นอกจากนี้แบบสอบถามที่ใช้เป็นมาตรวัดจะได้รับการออกแบบข้อคำถามหรือเสนอแนะให้ความเห็น และวิพากษ์วิจารณ์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัวอย่างน้อย 3 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม และทำการแก้ไขตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งสามคนก่อนนำไปทดสอบความเชื่อถือได้ แบบสอบถามจะถูกส่งถึงมือผู้ตอบแบบสอบถามโดยตรงและส่งทางไปรษณีย์โดยแนบซองปิดแสตมป์พร้อมกับจ่าชื่อที่อยู่ของผู้วิจัยแนบไปกับแบบสอบถามด้วยเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนให้แก่ผู้วิจัย หากมีอัตราการตอบกลับต่ำ ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การตอบกลับทางโทรสาร การตอบกลับทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3.6.1.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างคือการกำหนดหรือการเลือกประชากรตัวอย่างเพื่อการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย หน้าที่ของผู้วิจัยคือ วางแผนว่าจะรวบรวมข้อมูลอะไรบ้างจากประชากรตัวอย่างที่สุ่มมาและจะรวบรวมด้วยวิธีการใดจึงจะได้ข้อมูลตามที่ต้องการ

Labovitz and Hagedorn (1975: 50-63) ได้กล่าวว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยสามารถกระทำได้ 3 วิธีการ คือ การถาม-ตอบจากผู้ถูกศึกษาโดยตรง การสังเกต (observation) และการพิสูจน์หลักฐานทางกายภาพ (physical-trace evidence) ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้จะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการแรก คือ การถาม-ตอบจากผู้ถูกศึกษาโดยตรง ด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ด้วยวิธีการถาม – ตอบจากผู้ศึกษาโดยตรง สามารถทำได้โดยใช้เครื่องมือ 3 ชนิด คือ แบบสอบถาม (questionnaire) รายการถาม (schedules) แบบสัมภาษณ์ (interview guides) เครื่องมือเหล่านี้จัดว่าเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากกล่าวคือ สามารถที่จะนำไปใช้รวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ได้ทุกสาขา สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการศึกษาวิจัยทั้งหมดได้ในคราวเดียว และยิ่งไปกว่านั้นคือเครื่องมือทั้ง3 ชนิดดังกล่าว สามารถรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิได้ทันที คำถามต่างๆ ที่ผู้วิจัยต้องการถามสามารถสร้างและนำไปถามได้ และสุดท้ายคือความเชื่อมั่นของข้อมูลที่รวบรวมมา สามารถทำการประเมินได้

ในงานวิจัยนี้จะเลือกจากบริษัทจดทะเบียนที่มีชื่อในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 472 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย : ข้อมูลรายงานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550)

1) สุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยนี้ (purposive sampling) โดยจะทำการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เป็นธุรกิจครอบครัว (ตามนิยามปฏิบัติการ)

2) จากตัวอย่างธุรกิจครอบครัวที่เลือกไว้ ทำการสุ่มอีกครั้งโดยคัดเลือกธุรกิจครอบครัวที่มีผลการประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันไม่น้อยกว่า 10 ปี และธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน(เติบโตบ้างบางปีแต่ไม่ต่อเนื่องหรือมีแนวโน้มผลการประกอบการลดลง)โดยพิจารณาจากงบการเงินของบริษัทจดทะเบียน เพื่อค้นหาบริษัทจดทะเบียนที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนตามนิยามปฏิบัติการ

3) ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ จึงประกอบไปด้วยธุรกิจครอบครัวจำนวน2กลุ่ม คือ กลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน และกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ในการวิจัยนี้ต่อไป

3.6.1.3 การรวบรวมข้อมูล

1) แบบสอบถาม แบบสอบถามเป็นเครื่องมือซึ่งประกอบด้วยชุดของข้อคำถามจำนวนหนึ่งใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูลจากผู้ถูกศึกษา โดยผู้ถูกศึกษาเองจะเป็นผู้ตอบคำถามในแบบสอบถามโดยตรง ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ผู้วิจัยอาจส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ถูกศึกษาโดยตรง ณ สถานที่ทำงาน สถานศึกษา และ/หรือที่อยู่อาศัย หรืออาจส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ถูกศึกษาโดยทางไปรษณีย์ก็ได้ สิ่งที่น่าสังเกตและน่าสนใจอย่างมากในการใช้แบบสอบถามรายการถาม และแบบนำสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การสร้างข้อคำถามที่ปรากฏโดยทั่วไป การสร้างข้อคำถามเพื่อถามผู้ถูกถามมีอยู่สองลักษณะคือ การสร้างข้อคำถามแบบกำหนดคำตอบให้เลือก (structured questions) และแบบปลายเปิดให้ผู้ถูกถามมีโอกาสแสดงความคิดและให้คำตอบเอง (unstructured or open-ended questions) ลักษณะของข้อคำถามที่มีคำตอบให้เลือกมีข้อดีตรงที่ว่าผู้วิจัยสามารถเปรียบเทียบคำตอบระหว่างผู้ตอบแต่ละคนได้และง่ายต่อการวิเคราะห์ แต่ข้อคำถามนี้มีข้อเสียตรงที่การจำกัดข้อคำตอบ ลักษณะเช่นนี้อาจนำไปสู่การวิเคราะห์ที่ไม่มีความหมายหรือการตีความที่ผิดพลาดในกรณีที่คำตอบที่ผู้ถูกถามต้องการจะตอบไม่มีในคำตอบที่กำหนดให้เลือกข้อคำถามแบบปลายเปิดสามารถแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวได้ ทั้งนี้เพราะผู้ถูกถามจะแสดงคำตอบที่ตนเองต้องการจะตอบออกมา แต่อย่างไรก็ตาม ข้อคำถามในลักษณะหลังนี้ก็มีข้อเสียเปรียบอยู่ตรงที่ว่าข้อมูลที่รวบรวมได้มามีความเชื่อมั่นค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคำตอบที่ผู้ถูกถามแสดงออกมานั้นมิได้เป็นคำตอบที่เกิดจากความสนใจหรือความตั้งใจที่จะตอบจริงๆ เป็นเพียงการให้คำตอบเพื่อให้ผ่านไปหรือให้เสร็จไปเท่านั้น ในหลายกรณี การใช้คำถามแบบปลายเปิดข้อเดียวกันถามผู้ถูกศึกษาคนเดียวกันซ้ำกัน 2-3 ครั้ง ปรากฏว่าผู้ถูกถามให้คำตอบไม่เหมือนกันในแต่ละครั้ง

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิดหรือแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured

or open-ended questions) ในวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาใช้ในการวิจัยเพื่อหาข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยนี้ต่อไป รายละเอียดจะกล่าวในหัวข้อหลังจากนี้อีกครั้งหนึ่ง

2) การสำรวจเพื่อการทดสอบมาตรวัด

Sarantakos (1993) แนะนำว่า วัตถุประสงค์ของการทดสอบมาตรวัดคือ เพื่อเปิดเผยถึงจุดอ่อนที่เกิดขึ้น ความไม่เพียงพอ ข้อความและปัญหาในภาพรวมทั้งหมดของงานวิจัย เป็นการทดสอบประสิทธิผลและความเหมาะสมของวิธีการเก็บรวมข้อมูล และเพื่อทดสอบความถูกต้องแม่นตรงของวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ความเชื่อถือได้และความมีประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องมือวิจัย เทคนิคหรือวิธีการทดสอบมาตรวัด ก็เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัดในเชิงสถิติ ระดับความน่าเชื่อถือได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับข้อความที่เป็นองค์ประกอบของมาตรวัด โดยที่ว่าข้อความยิ่งมีจำนวนมากเท่าใด มาตรวัดก็คงมีความเชื่อถือได้เพิ่มขึ้นไปด้วย Nunnally (1978) ได้แนะนำวิธีเพิ่มจำนวนข้อความเข้าไปในมาตรวัด โดยกล่าวว่าถ้าทราบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดหนึ่งๆ ซึ่งประกอบด้วยข้อความจำนวนหนึ่งแล้ว ถ้าหากมีการเพิ่มจำนวนข้อความเข้าไปในอัตราส่วน k เท่าตัว ความเชื่อถือได้จะเพิ่มขึ้นดังต่อไปนี้

$$\alpha_k k = \frac{k\alpha_{11}}{1+(k-1)r_{11}}$$

อีกวิธีหนึ่งคือการตัดข้อความที่ไม่สอดคล้องออก วิธีนี้เป็นที่แพร่หลายเรียกว่าวิธีการวิเคราะห์รายข้อ (item analysis) ซึ่งแบ่งเป็น 2 วิธีย่อย คือ การวิเคราะห์แต่ละข้อโดยดูความสัมพันธ์ของแต่ละข้อกับมาตรวัดโดยส่วนร่วมส่วนวิธีย่อยที่สองคือการวิเคราะห์รายข้อ(item analysis) คือการหาค่าอำนาจจำแนกของแต่ละข้อความ (discriminative value) เป็นการทดสอบว่าข้อความหนึ่งๆ สามารถจำแนก ออกได้ระหว่างผู้ที่ได้คะแนนสูงกับผู้ที่ได้คะแนนต่ำ ตามมาตรวัดที่ข้อความนั้นๆ บรรจุอยู่หรือไม่เพียงใด วิธีการทดสอบมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ ภายหลังจากแก้ข้อมูลแล้วสำหรับผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน นักวิจัยจะต้อง (1) รวมคะแนนทุกๆ ข้อที่บรรจุอยู่ในมาตรวัดหนึ่งๆ เพื่อหาคะแนนรวมของแต่ละคน (total score) ตามมาตรวัดนั้นๆ (2) เรียงลำดับคะแนนรวมของทุกคนจากสูงไปต่ำ (3) คัดเลือกเฉพาะคนที่มีคะแนนสูงสุด 27 เปอร์เซนต์แรก และคนที่มีคะแนนต่ำสุด 27 เปอร์เซนต์เช่นกัน (4) วิเคราะห์หาอำนาจจำแนกของแต่ละข้อความจากกลุ่มที่คัดมาทั้ง 2 กลุ่ม โดยใช้ค่า t (จาก t-test) แล้วดูค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงสุดและกลุ่มต่ำสุด ว่าแตกต่างกันหรือไม่ เพราะถ้าข้อความหนึ่งๆ มีอำนาจจำแนก ก็จะต้องสามารถแยกออก ระหว่างกลุ่มที่สูงสุดกับกลุ่มที่ต่ำสุดได้ (สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์, 2546: 142-144)

วิธีที่สาม ส่วนหนึ่งของความเชื่อถือได้ของมาตรวัดขึ้นอยู่กับการใช้ถ้อยคำในการเขียนข้อความในมาตรวัดแต่ละข้อ ฉะนั้นจึงต้องพิจารณาด้วยว่า ทุกข้อความเขียนได้ชัดเจนรัดกุมหรือไม่เพียงใดเพราะถ้าเขียนกำกวมแล้วผู้ที่ถูกวัดอาจจะไม่เข้าใจ ซึ่งอาจส่งผลให้ได้คำตอบที่ไม่ถูกต้องและเชื่อถือได้ก็เป็นได้

ในการวิจัยนี้ แบบสอบถามและกระบวนการบริหารจัดการใช้วิธีการทดสอบมาตรวัด (pilot tested) ด้วยขนาดตัวอย่างจำนวน 30 ตัวอย่างของธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนและที่มีการเติบโตแต่ไม่ยั่งยืน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็น CEO ของตัวอย่างธุรกิจครอบครัว ตัวอย่างได้รับการตอบรับมาจำนวน 30 ตัวอย่างทางไปรษณีย์ หลังจากนั้น 3 ตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมาและผู้วิจัยได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าเป็นตัวอย่างที่มีประสบการณ์และคลุกคลีกับธุรกิจครอบครัวมาเป็นเวลามากกว่า 30 ปี ผู้วิจัยได้เข้าพบเพื่อขอความเห็นในเรื่องความเชื่อถือได้และความถูกต้องของแบบสอบถาม ข้อคำถามบางข้อคำถามถูกเปลี่ยน บางข้อคำถามได้รับความเห็นให้เพิ่มเติมเข้ามาในแบบสอบถามและผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อคิดเห็นทั้งที่เหมือนและแตกต่างจากผู้วิจัยในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ

บนความเห็นที่กลับมาพร้อมกับการสำรวจเพื่อทดสอบมาตรวัด ได้มีการปรับปรุงแบบสอบถามอีก 2 ครั้ง ทั้งจากนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบสอบถามและนักธุรกิจครอบครัวชั้นนำของประเทศและนักบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จมีการสืบทอดธุรกิจจนกระทั่งถึงปัจจุบัน หลายๆ คำถามถูกเปลี่ยน และหลาย ๆ คำถามถูกเพิ่มเติมเข้ามาในแบบสอบถาม ซึ่งในที่สุดได้มาตรวัดที่มีความแม่นตรงถูกต้องและเชื่อถือได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นมาตรวัดในงานวิจัยนี้ต่อไป

3) การจัดการเกี่ยวกับแบบสอบถาม

เมื่อได้แบบสอบถามที่แก้ไขจนกระทั่งมีความสมบูรณ์แล้ว ต่อมาผู้วิจัยจะทำการเลือกตัวอย่างที่นอกเหนือจากที่ได้ส่งแบบสอบถาม เพื่อการสำรวจทดสอบแบบสอบถามเพื่อควบคุมอคติที่เกิดขึ้น แบบสอบถามถูกส่งให้ CEO ของธุรกิจครอบครัวจำนวน 176 บริษัททางไปรษณีย์ และบางส่วนส่งโดยตรงในระหว่างเดือน มีนาคม 2551 โดยมีจดหมายอธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย และที่อยู่ที่สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ พร้อมแนบซองปิดแสตมป์จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัย หลังจากนั้นภายใน 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้ใช้โทรศัพท์ติดต่อเลขานุการของ CEO แต่ละบริษัท เพื่อยืนยันการได้รับแบบสอบถาม และกำชับเพื่อขอให้สละเวลา และให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของ CEO หลังจากติดต่อเพื่อยืนยันทางโทรศัพท์ ผู้วิจัยจะติดตามอีกครั้งหากแบบสอบถามรายใดที่ยังไม่ได้ส่งกลับคืนมาในอีก 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยจะติดตามโดยโทรศัพท์ทวง

ถามไปอีกครั้งหนึ่งเพื่อขอความอนุเคราะห์เวลาเพื่อตอบแบบสอบถาม หากยังไม่ได้การตอบกลับมาอีก ผู้วิจัยจะใช้หนังสืออนุเคราะห์ทวงถามครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 ต่อไป และในที่สุดหากไม่ได้รับการตอบกลับ ผู้วิจัยจะขอความอนุเคราะห์ให้ CEO ตอบกลับทางโทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรือขอสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ต่อไป เพื่อให้ได้รับอัตราการตอบกลับสูงที่สุด

4) อัตราการตอบกลับแบบสอบถาม

ภายหลัง 4 สัปดาห์หลังจากส่งแบบสอบถาม หากผู้ตอบแบบสอบถามรายใด ยังไม่ได้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะมีหนังสืออีกฉบับหนึ่งส่งไปยังที่อยู่ของผู้ตอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง (ดูตัวอย่างหนังสือในภาคผนวก) เมื่อได้ติดตามอย่างถึงที่สุดแล้ว ในที่สุดผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 172 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามจากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 97.7 % ในประเด็นของอัตราการตอบแบบสอบถาม Alpar and Spitzer (1989) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมมากกว่า 50 ฉบับ ในนิตยสารวิจัยของ Frontiers of Entrepreneurship Research จากปี ค.ศ. 1981 ถึง 1988 โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ โดยใช้แบบสอบถาม พวกเขาพบว่าการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเห็นของผู้ประกอบการในธุรกิจมีอัตราการตอบกลับแบบสอบถามเพียง 8 % ถึง 26.5 % ดังนั้นอัตราตอบกลับแบบสอบถาม 97.7% ในงานวิจัยนี้ ได้ถูกพิจารณาว่าอยู่ในเกณฑ์ตอบกลับสูงมาก ซึ่งยอมรับได้สำหรับการสุ่มตัวอย่างนี้ และฐานข้อมูลตามที่อยู่ที่จัดส่ง

5) อัตราการไม่ตอบกลับ

อัตราการไม่ตอบกลับแบบสอบถามเป็นประเด็นที่นักวิจัยให้ความสนใจ ซึ่งถือเป็นอัตราขั้นต่ำที่สุด เพื่อการสำรวจทางไปรษณีย์อย่างเหมาะสม (Alpar and Spitzer, 1989) เพราะอาจเกิดความอคติขึ้นและเป็นข้อจำกัดในการสร้างความสามารถในการอธิบายได้ทั่วไปในฐานะตัวแทนประชากร นักวิชาการมีความเห็นว่าจำนวนแบบสอบถามที่ไม่ตอบกลับไม่ใช่สิ่งที่น่าสนใจ แต่อัตราการตอบกลับเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากกว่า ในงานวิจัยนี้มีอัตราการตอบกลับในอัตรา 97.7 % ของจำนวนตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และไม่มีผลอคติหรือสร้างความสามารถอธิบายได้เป็นการทั่วไปสำหรับงานวิจัยนี้

อย่างไรก็ตามในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ความพยายามอย่างสูง เพื่อให้ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาให้ได้มากที่สุด กล่าวคือในรอบแรกที่ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามโดยทางไปรษณีย์ จากแบบสอบถามทั้งหมด 176 ฉบับ ได้รับการตอบกลับเพียง 87 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 49.0 เท่านั้น ในรอบที่สองที่ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปอีกครั้งหนึ่ง จำนวน 89 ฉบับ ได้รับการตอบกลับจำนวน 45 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับในรอบที่สองร้อยละ 50.5 และผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามในรอบที่สาม จำนวน 44 ฉบับ ได้รับการตอบกลับ 21 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบ

กลับในรอบที่สามร้อยละ 47.7 ในรอบสุดท้ายผู้วิจัยใช้วิธีให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) 3 ฉบับ ทางโทรสารจำนวน 5 ฉบับ และด้วยการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์จำนวน 11 ฉบับ

กล่าวโดยสรุป จากจำนวนตัวอย่างที่ส่งไปยังผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 176 ฉบับ ได้รับการตอบกลับมาทางไปรษณีย์ (3 รอบ) จำนวน 153 ฉบับ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 3 ฉบับ ทางโทรสาร จำนวน 5 ฉบับ และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ จำนวน 11 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 172 ฉบับ รวมเป็นอัตราการตอบกลับทั้งสิ้น ร้อยละ 97.7

3.6.1.4 ตัวแปรและนิยามปฏิบัติการ

1) ตัวแปร

การศึกษาวิจัยนี้ จะอธิบายถึงตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งตัวแปรควรมีคุณสมบัติที่ผันแปรได้หรือแตกต่าง ดังกฎของ Davis (1971) ที่ว่า “ตัวแปรคือการจำแนกกรณี (case) ออกเป็นรายการ (category) ต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 รายการ ซึ่งแต่ละรายการแยกออกจากกันเป็นอิสระ และรายการเหล่านี้ครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด”

สำหรับงานวิจัยนี้ ภายหลังการทบทวนวรรณกรรมแล้ว พบว่ามีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว มีดังนี้

(1) ตัวแปรตาม หมายถึง ตัวแปรที่มีความแตกต่างในตัวมันเอง เป็นผลมาจากความแตกต่างของตัวแปรอื่น ๆ ในงานวิจัยนี้ตัวแปรตาม ได้แก่ ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน

(2) ตัวแปรอิสระ หมายถึง ตัวแปรที่มีผล มีอิทธิพลในการอธิบายความแตกต่างในตัวแปรตาม ในงานวิจัยนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหารธุรกิจครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

2) นิยามศัพท์

(1) ธุรกิจครอบครัว หมายถึง ขอบเขตที่แสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุดซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือการแต่งงาน ถูกยอมรับโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ หรือประธานว่าเป็นธุรกิจครอบครัว และหนึ่งคนหรือมากกว่าของทีมบริหารจัดการถูกวางตัวจากกลุ่มของตระกูลครอบครัวที่ใหญ่ที่สุดซึ่งเป็นเจ้าของ มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของธุรกิจ ได้

(2) การเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน หมายถึง ธุรกิจครอบครัวที่มีการสืบทอดธุรกิจจากชนรุ่นหนึ่งสู่ชนอีกรุ่นหนึ่งสืบเนื่องมาอย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว มีการใช้ทรัพยากรและทุนของธุรกิจครอบครัวเพื่อประโยชน์แก่ครอบครัวธุรกิจและการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ธุรกิจครอบครัวมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

(3) ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว หมายถึงภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัวของ CEO ที่เป็นผู้ก่อตั้ง หรือทายาทซึ่งได้รับสืบทอดธุรกิจ หรือได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกในรุ่นต่อมา หรือสภาพี่น้องหรือสภาครอบครัว เช่น บทบาทการจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่าง ความเป็นเจ้าของ ครอบครัวและธุรกิจ รูปแบบ (styles) ของ CEO อำนาจในการตัดสินใจควบคุมและการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัว บทบาทของคู่สมรส CEO และวิสัยทัศน์ของ CEO

(4) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของครอบครัว หมายถึง การจัดการของผู้ก่อตั้งหรือ CEO ที่เป็นสมาชิกของครอบครัวในเรื่อง แผนการสืบทอดธุรกิจ (succession planning) การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการเติบโตของธุรกิจ บทบาทที่สำคัญของ CEO ที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวที่มีต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว การควบคุมดูแลธุรกิจครอบครัว การบริหาร การจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และหลักความรับความรับผิดชอบต่อสังคม

(5) คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร หมายถึง คณะกรรมการครอบครัว ที่มาจากสมาชิกครอบครัว มีการจัดการความสัมพันธ์ของครอบครัวแยกจากคณะกรรมการบริหาร มีตัวแทนสมาชิกในแต่ละรุ่นเป็นกรรมการ ผู้อาวุโสสูงสุดเป็นประธานคณะกรรมการครอบครัวไม่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจครอบครัว แต่มีหน้าที่บ่มเพาะทายาทเพื่อเตรียมเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ส่วนคณะกรรมการบริหารมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารธุรกิจครอบครัวและแยกเรื่องครอบครัวออกจากการบริหารธุรกิจอย่างเด็ดขาด และบทบาทในการกำหนด ควบคุม ดูแล นโยบาย เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

(6) วัฒนธรรมของครอบครัว หมายถึง ค่านิยม ประเพณี ความเชื่อที่มีคุณค่าของครอบครัว ซึ่งมีผลให้ธุรกิจครอบครัวมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งได้รับการถ่ายทอดจากชนรุ่นหนึ่งสู่ชนอีกรุ่นหนึ่ง เช่น ความเป็นเอกภาพของครอบครัว ความต่อเนื่องของครอบครัว ความเชื่อในภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง การสืบทอดคุณค่าหลักของครอบครัว

(7) ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าธุรกิจประเภทอื่นที่ไม่ใช่ครอบครัว (non-family business) เช่น การตัดสินใจที่รวดเร็วกว่าของธุรกิจครอบครัว การ

ปรับตัวที่รวดเร็วของธุรกิจ สมาชิกครอบครัวมีทักษะและประสบการณ์สูงเนื่องจากเข้าสู่ธุรกิจตั้งแต่ยังเล็ก การสร้างธุรกิจและนวัตกรรมใหม่ ๆ

3) นิยามปฏิบัติการ

นิยามปฏิบัติการ (operationalization) เป็นขั้นตอนเพื่อสร้างความชัดเจนในการวัดแนวคิดและตัวแปรต่าง ๆ ที่จะศึกษา รวมทั้งกำหนดเครื่องมือในการวัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะศึกษา เครื่องมือในการเก็บข้อมูล เช่น แบบสอบถาม หรือแบบทดสอบ เป็นต้น วิธีการให้นิยาม ได้แก่ การนิยามเชิงแนวคิด การนิยามศัพท์เชิงทฤษฎี การนิยามทรัพย์เชิงปฏิบัติการ การให้นิยามปฏิบัติการในระดับที่สามารถนำไปใช้ในการวัดได้ และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้นั้น จัดได้ว่าการศึกษาวิจัยนั้นได้ตัวแปรสำหรับการนำไปศึกษาวิจัยต่อไป

การให้นิยามปฏิบัติการ เป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากการสร้างกรอบแนวความคิด เพื่อทำให้แนวคิดมีความเป็นรูปธรรม สามารถนำไปวัดหรือเขียนเป็นคำถาม

ความหมายของคำว่า “นิยามปฏิบัติการ”

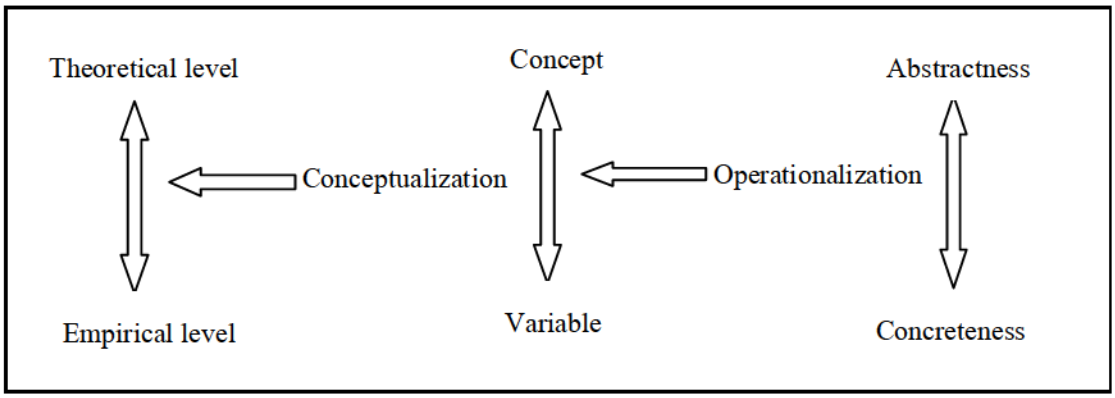
Kerlinger (1979) กล่าวว่า “เมื่อเราให้นิยามปฏิบัติการ แนวคิดที่เป็นนามธรรมนั้น เราได้กำหนดสิ่งสามารถวาดภาพในความคิดและวัดได้ของปรากฏการณ์หรือตัวแปรซึ่งเป็นของคู่กันของสิ่งที่เป็นนามธรรม”

Nachmias and Nachmias (1981) ได้ให้นิยามไว้ว่า “นิยามปฏิบัติการ คือชุดของกระบวนการซึ่งพรรณนากิจกรรมต่าง ๆ ที่นักวิจัยควรจะได้กระทำเพื่อแสดงให้เห็นว่าแนวคิดนี้มีจริงในเชิงประจักษ์”

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2548: 215) ได้ให้ความหมายของนิยามปฏิบัติการชัดเจนมากยิ่งขึ้นอีก โดยกล่าวว่า

> การให้นิยามปฏิบัติการ เป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนหรือทำให้แนวคิดที่มีความเป็นนามธรรมสูงเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมในชีวิตประจำวันที่สามารถวัดได้หรือเมื่อถามแล้วผู้ตอบเข้าใจและสามารถตอบได้ ความหมายหรือสิ่งที่ผู้ตอบเข้าใจนี้เป็นความหมายเดียวและเป็นความหมายที่กำหนดขึ้นโดยผู้วิจัยเอง ระดับของนิยามออกเป็น2ระดับคือ ระดับทฤษฎี (theoretical หรือ conceptual definition) กับระดับปฏิบัติ (operational definition)

โดยการให้นิยามเช่นนี้ ความหมายของแนวคิดก็จะถูกกำหนด การให้นิยามปฏิบัติการ ยังทำหน้าที่อธิบายกระบวนการในทดสอบ ซึ่งเป็นเครื่องมือกำหนดการใช้แนวคิดในเชิงประจักษ์ ดังนั้นนิยามปฏิบัติการ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างระดับแนวคิด–ทฤษฎี กับระดับเชิงประจักษ์-ปฏิบัติ จะบอกว่าให้ “ทำอะไรและสังเกตอะไร” เพื่อที่จะทำให้ปรากฏการณ์ที่ให้นิยามแล้วอยู่ในวิสัยของประสบการณ์ของผู้วิจัย



ภาพที่ 3.4 การเปลี่ยนแนวคิดเป็นนิยามปฏิบัติการ
แหล่งที่มา: พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2548: 215.

ในงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ให้นิยามปฏิบัติการ สำหรับตัวแปรที่ค้นพบจากการสอบสวนวรรณกรรมได้ ดังนี้

(1) ธุรกิจครอบครัวหมายถึงธุรกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีครอบครัวตระกูลใด ตระกูลหนึ่งเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทที่ออกหลักทรัพย์เกินกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ การถือหุ้นดังกล่าวให้นับรวมหุ้นที่ถือโดยผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้องหมายถึง

(1.1) คู่สมรส

(1.2) บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

(1.3) ห้างหุ้นส่วนสามัญที่ตนหรือบุคคลตาม และ เป็นหุ้นส่วน

(1.4) ห้างหุ้นส่วนจำกัด

(1.5) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนที่ตนหรือบุคคลตาม (1.1) และ (1.2) หรือห้างหุ้นส่วนตาม (1.3) และ(1.4) ถือหุ้น รวมกันเกินกว่าร้อยละ 10 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้ว ทั้งหมดของบริษัทนั้นหรือ

(1.6) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่บุคคลดังกล่าว หรือ

(1.7) บุคคลตาม (1.1) และ(1.2) หรือห้างหุ้นส่วนตาม (1.3) และ (1.4) หรือบริษัทตาม(1.5) ถือหุ้นรวมกันเกินร้อยละ 10 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทนั้นและมีอำนาจควบคุมในฐานะผู้แทนของนิติบุคคลนั้น

(2) ผู้มีอำนาจควบคุม หมายความว่า ผู้ถือหุ้นหรือบุคคลซึ่งโดยพฤติการณ์มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย การจัดการ หรือการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าอิทธิพลดังกล่าวจะสืบเนื่องจากการเป็นผู้ถือหุ้น หรือได้รับมอบอำนาจตามสัญญาหรือการอื่นใดก็ตาม และผู้มีอำนาจควบคุมเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกันกับผู้ก่อตั้งธุรกิจ

(3) การเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน หมายถึง ธุรกิจครอบครัว (ตามนิยามปฏิบัติการ) ซึ่งมีผลการเติบโตอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่จดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจโดยผู้ก่อตั้งจนกระทั่งถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจจากรุ่นก่อตั้งสู่ทายาท และระหว่างทายาทรุ่นหนึ่งสู่ทายาทอีกรุ่นหนึ่ง โดยวัดแนวโน้มของการเติบโตตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาด้วยอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ ได้แก่ อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on asset ratio) อัตราส่วนผลตอบแทนจากส่วนทุน (return on equity ratio) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt per equity ratio) อัตราส่วนผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ (net profit margin ratio) ความสามารถในการทำกำไร (profitability) ส่วนแบ่งตลาด (market share) ความพึงใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ (customer satisfaction) โดยจะต้องแสดงผลที่ดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยมีเงื่อนไข ยกเว้นผลการประกอบการในปี พ.ศ. 2540 – 2542 อันเนื่องมาจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจไทย

(4) ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว หมายถึง วิสัยทัศน์ของผู้นำ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของสมาชิกในครอบครัว ความขยันอดทนของผู้นำ การยึดมั่นคำสัญญาต่อลูกค้าและธุรกิจ การแยกการจัดการครอบครัวออกจากการจัดการธุรกิจอย่างเด็ดขาด การถ่ายทอดค่านิยมที่สำคัญให้แก่สมาชิกในครอบครัว การส่งเสริมและประสานให้เกิดความกลมเกลียวกันในระหว่างสมาชิกครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ การกระตุ้นให้สมาชิกครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจนำธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ มีการวางแผนสืบทอดทายาทธุรกิจ มีแผนการวางมือจากธุรกิจครอบครัว มีแผนการบ่มเพาะทายาทและกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกทายาทเข้าสู่ธุรกิจ สามารถดึงศักยภาพผู้บริหารมืออาชีพมาใช้ได้อย่างเต็มที่

(5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว หมายถึง การสร้างความกลมเกลียวระหว่างสมาชิกครอบครัวและการเติบโตของธุรกิจ สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี หลักการอยู่รวมกันเป็นครอบครัว การบ่มเพาะให้ความช่วยเหลือทายาทธุรกิจเพื่อเข้าสู่ธุรกิจ การริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ และ/หรือการกระจายธุรกิจ การมุ่งเน้นความเป็นสากลและกลยุทธ์ระดับโลก การสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล หลักความรับผิดชอบต่อสังคม แผนการสืบทอดธุรกิจระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ชัดเจน การสืบทอดธุรกิจมีการหารือในครอบครัวและได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกครอบครัวทุกคน ช่วงเวลาการถ่ายโอนธุรกิจครอบครัวมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน สมาชิกครอบครัวที่เข้าสู่ธุรกิจต้องได้รับการบ่มเพาะ มีความรู้และประสบการณ์เป็นอย่างดี แผนกลยุทธ์กำหนดโดยคณะกรรมการบริหาร ไม่ใช่คณะกรรมการครอบครัวหรือสมาชิกในครอบครัว แผนกลยุทธ์มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

(6) คณะกรรมการครอบครัว และคณะกรรมการบริหาร หมายถึง คณะกรรมการครอบครัวมีหน้าที่จัดการความสัมพันธ์ครอบครัวระหว่างสมาชิกในครอบครัว มาจากตัวแทนสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น มีผู้อาวุโสเป็นประธาน ไม่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจ มีบทบาทในการบ่มเพาะทายาทและเตรียมสมาชิกครอบครัวให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เพื่อรับการสืบทอดธุรกิจ คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหารมีบทบาทการจัดการแยกจากกันเด็ดขาด คณะกรรมการบริหารมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ยุทธวิธี และการนำไปปฏิบัติ คณะกรรมการบริหารยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว

(7) วัฒนธรรมครอบครัว หมายถึง ความสามัคคีกลมเกลียวในระหว่างสมาชิกครอบครัว การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว การร่วมแรงร่วมใจเพื่อความสำเร็จของธุรกิจและครอบครัว การสร้างกำลังใจและการเสียสละของสมาชิกครอบครัวเพื่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งเป็นศูนย์รวมความรัก ความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว ค่านิยม และความเชื่อถือในผู้นำ ค่านิยมหลักของครอบครัวที่สมาชิกครอบครัวสืบทอด การยึดถือหลักความอาวุโสในสมาชิกครอบครัว การยึดมั่นคำสัญญาทางธุรกิจ

(8) ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง การปรับเปลี่ยนการจัดการธุรกิจให้ทันสมัยอยู่เสมอ การยอมรับความเสี่ยงในธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงในตลาดและสภาพแวดล้อมถือเป็นโอกาสในทางธุรกิจ การสร้างนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ ๆ การยึดมั่นคำสัญญาทางธุรกิจ การปรับตัวทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว โครงสร้างองค์การตอบสนองต่อการตัดสินใจทาง

ธุรกิจที่รวดเร็วกว่า สมาชิกครอบครัวมีทักษะและความเป็นมืออาชีพสูงเพราะเข้าสู่ธุรกิจตั้งแต่ยังเยาว์วัย สมาชิกครอบครัวเต็มใจนำผลกำไรเข้าสู่ธุรกิจเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

3.6.1.5 สมมติฐานการวิจัย

Kerlinger (1979) ได้กล่าวว่า “สมมติฐานวิจัย คือ คำกล่าวเชิงเดาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่สองตัวขึ้นไป สมมติฐานมักจะอยู่ในรูปของประโยคที่ป่าวประกาศความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปร”

สอดคล้องกับ Babbie (1990) ที่ได้ให้นิยามสมมติฐานไว้ว่า “คือคำกล่าวของความคาดหวังที่ได้มาจากทฤษฎีที่เกี่ยวกับธรรมชาติของบางสิ่ง”

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2548) ได้สรุปนิยามของสมมติฐานวิจัยให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า “สมมติฐานเป็นคำกล่าวที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่คาดการณ์หรือเดาระหว่างตัวแปรสองตัวขึ้นไป คำกล่าวนี้จะต้องแสดงทิศทางของความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นบวกหรือลบ และเป็นคำกล่าวที่จะต้องพิสูจน์ต่อไปว่าเป็นจริงเช่นนั้นหรือไม่”

ในงานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย มีสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว น่าจะมีผลเชิงบวกต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

สมมติฐานที่ 2: การจัดเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว น่าจะมีผลเชิงบวกต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

สมมติฐานที่ 3: คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวน่าจะมีผลเชิงบวกต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

สมมติฐานที่ 4: วัฒนธรรมครอบครัว น่าจะมีผลเชิงบวกต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

สมมติฐานที่ 5: ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว น่าจะมีผลเชิงบวกต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

3.6.1.6 การวิเคราะห์

1) การวิเคราะห์ทางสถิติ

Russell (1994) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์คือการค้นหารูปแบบ (patterns) ในข้อมูลความคิดที่ช่วยอธิบายว่าทำไมจึงมีรูปแบบเช่นนั้น เพราะฉะนั้นการวิเคราะห์เริ่มต้นตอนที่จะรวบรวมข้อมูล นั่นคือ จะต้องมีความคิดบางอย่างเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการศึกษา สำหรับในงานวิจัยนี้

จะใช้สถิติสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามตามคำถามในการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในบทที่ 1 ในงานวิจัยนี้

(1) สถิติสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นการพรรณนา

เป็นขั้นการพรรณนาตัวแปรตัวเดียว สถิติที่ใช้เรียกว่า สถิติสำหรับตัวแปรตัวเดียว (univariate statistic) การพรรณนาตัวแปร ที่กำลังจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์นี้ยังเป็นข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ในตอนต่อไป เพราะจะได้พิจารณาว่า ตัวแปรใดเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ต่อไปได้หรือไม่ นั่นคือ กระจายหรือแตกต่างในตัวของมันเองหรือไม่(vary) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 เพื่อการพรรณนาตัวแปรตัวเดียว ในงานวิจัยนี้ ที่กล่าวไว้ว่า เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้สถิติเพื่อการพรรณนาตัวแปร ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด เพื่อใช้ในการพรรณนาตัวแปรอิสระและตัวแปรตามตัวเดียว (univariate statistic) เช่น พรรณนาลักษณะภูมิหลังส่วนบุคคล ลักษณะภูมิหลังธุรกิจครอบครัว ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น

ขั้นการวิเคราะห์

ในขั้นตอนการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนของการนำไปสู่ข้อค้นพบ ข้อสรุป และข้อเสนอแนะที่ชัดเจน เป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนเพื่อการวิเคราะห์และตีความหมายผล ขั้นการวิเคราะห์ สถิติสำหรับตัวแปรอย่างน้อย 2 ตัวขึ้นไป ถ้าเป็น 2 ตัวแปร เรียกว่า สถิติสำหรับการวิเคราะห์ตัวแปร 2 ตัว (bivariate statistic) ถ้ามากกว่า 2 ตัวแปร เรียกว่า สถิติสำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรมากกว่า 2 ตัว (multivariate statistic)

ทั้งนี้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่สองของงานวิจัยนี้เพื่อให้ทราบว่าตัวแปรอิสระใดมีผลต่อตัวแปรตามบ้าง ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ที่กล่าวไว้ว่า เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติค (logistic regression analysis) เพื่อทดสอบว่า ตัวแปรอิสระได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว มีผลและมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืนหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

ขั้นการวิเคราะห์เพื่อสร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน

เป็นขั้นการวิเคราะห์ สถิติสำหรับตัวแปรอย่างน้อย 2 ตัวขึ้นไป เรียกว่า สถิติสำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรมากกว่า 2 ตัว (multivariate statistic) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ สาม ในงานวิจัยนี้ ที่กล่าวไว้ว่า เพื่อสร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ในขั้นตอนนี้จะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติค (logistic regression analysis) เพื่อทำการสร้างสมการพยากรณ์ว่า ธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน มีตัวแปรอิสระใดบ้างที่มีผลมีอิทธิพลต่อการที่จะพยากรณ์ว่าธุรกิจที่เติบโตธุรกิจใด จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน หรือมีการเติบโตแต่ไม่ยั่งยืน โดยเริ่มต้นจากการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติค แบบ 2 กลุ่ม โดยกำหนดให้ Y = ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโต และกำหนดให้ Y =1 เมื่อธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน และ Y= 0 ถ้าเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน โดยมีตัวแปรอิสระคือ X1 = ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว , X2 = การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว , X3 = คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว , X4 = วัฒนธรรมครอบครัว และ X5 = ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว โดยตัวแปรตามคือธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโต

ในงานวิจัยนี้จะใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติคแบบ 2 กลุ่ม (binary logistic regression analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยแบบหนึ่งที่ตัวแปรตามเป็นตัวแปรเชิงคุณภาพมีค่าได้เพียง 2 ค่า (dichotomy or binary variable) ส่วนตัวแปรอิสระอาจจะเป็นตัวแปรเชิงปริมาณหรือตัวแปรเชิงคุณภาพก็ได้ ซึ่งจะพบว่า ลักษณะของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามข้างต้นเหมือนกับของเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกประเภทกรณีที่ตัวแปรตามมีเพียง 2 กลุ่ม (binary discriminant analysis) ทั้ง 2 เทคนิคต่างกันตรงที่ว่า การวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติคไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับการแจกแจงของตัวแปรอิสระ และเงื่อนไขเกี่ยวกับเมทริกซ์ค่าแปรปรวนและแปรปรวนร่วมของแต่ละกลุ่ม ในขณะที่เทคนิคการวิเคราะห์จำแนกประเภทมีเงื่อนไขทั้ง 2 เงื่อนไข และการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติคเป็นการพยากรณ์โอกาสที่แต่ละหน่วยจะอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

$$Y = \begin{cases} 1 & \text{ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน} \\ 0 & \text{ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน} \end{cases}$$

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติค จะเหมือนกับวัตถุประสงค์ของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยและการวิเคราะห์จำแนกประเภท คือ เพื่อศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ และพยากรณ์ค่าตัวแปรตาม หรือกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติคมี 2 ข้อดังนี้

ก. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ พร้อมทั้งศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับตัวแปรตาม หรือ ศึกษาว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม และตัวแปรอิสระตัวใดที่มีผลกระทบต่อตัวแปรตามมาก

ข. เพื่อพยากรณ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่สนใจ โดยการใช้สมการที่สร้างขึ้นด้วยปัจจัยหรือตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรที่ได้จากการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เมื่อทราบค่าตัวแปรอิสระจะทำให้สามารถพยากรณ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ได้

ในงานวิจัยนี้จะใช้การวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติคเชิงพหุ (multiple logistic regression analysis) เนื่องจากมีตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัว คือมี 5 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำในธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว ความได้เปรียบในการแข่งขัน สมการถดถอยโลจิสติค คือ

$$E\{Y\} = p = \frac{e^{\beta_0+\beta_1 X_1+\ldots+\beta_p X_p}}{1+e^{\beta_0+\beta_1 X_1+\ldots+\beta_p}}$$

$$= \frac{e^{W}}{1+e^{W}}$$

โดยที่ $W = \beta_0+\beta_1 X_1+\ldots+\beta_p X_p$

การตรวจสอบสมการความถดถอยโลจิสติคจะทำเป็น 2 ขั้นตอนคือการตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระทั้ง p ตัว ($X_1, X_2, \ldots, X_p$) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามหรือไม่

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \ldots = \beta_p = 0$

$H_1:$ มี $\beta_i \neq 0$ อย่างน้อย 1 ค่า ; $i = 1,2,\ldots,p$

สถิติทดสอบ อัตราส่วนความควรจะเป็นหรือ Model Chi – Square ซึ่งเป็นผลต่างของ – 2LL(0) กรณีที่มีเฉพาะค่าคงที่ และ – 2LL(1) ซึ่งมีตัวแปรอิสระที่คาดไว้ ผลต่างจะมีการแจกแจงแบบไคกำลังสองและเป็นค่าไคกำลังสองของค่าคลาดเคลื่อน ดังนั้นถ้าตัวแปรที่คาดไว้มีผลต่อ หรือมีความสัมพันธ์กับโอกาสที่เหตุการณ์จะเกิด แล้วค่า – 2LL จะต้องต่ำกว่า – 2LL กรณีที่ไม่มีตัวแปรอิสระดังกล่าว

การตรวจสอบตัวแปรอิสระแต่ละตัวว่ามีอิทธิพล หรือมีความสำคัญต่อโอกาสในการเกิดเหตุการณ์หรือไม่ เช่น การตรวจสอบตัวแปรอิสระ X_i ; i = 1, 2,..., p

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \neq 0$$

สถิติทดสอบ วอลด์ หรืออัตราส่วนความควรจะเป็นการวัดระดับความสัมพันธ์ อาจใช้ Cox & Snell R^2 (R^2_{CS}) หรือ Nagelkerki (R^2_N) ส่วนเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติค การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นมีเงื่อนไขเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อน หรือตัวแปรตามว่าต้องมีการแจกแจงแบบปกติ และมีค่าแปรปรวนคงที่ในแต่ละระดับของตัวแปรอิสระ แต่ในการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติคไม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับแบบปกติหรือค่าแปรปรวน แต่ตัวแปรอิสระไม่ควรจะมีความสัมพันธ์กัน ถ้า X's มีความสัมพันธ์กันจะทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ b ไม่ถูกต้อง และค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b (SE (b)) มีค่ามาก

3.6.1.7 การทดสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้

ในการวิจัย ถ้าเครื่องมือในการวัดขาดความถูกต้องและเชื่อถือได้แล้ว ผลสรุปจากข้อมูลในการวิจัยนั้น ๆ ย่อมต้องผิดพลาดอย่างแน่นอน ดังนั้น การวิจัยที่ดีจำเป็นต้องมีการทดสอบความถูกต้องของมาตรวัดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย และจะต้องรายงานผลดังกล่าวด้วย ในประเด็นหลังนี้ อาจนับได้ว่าเป็นจุดอ่อนที่ไม่ค่อยมีการดำเนินการ ซึ่งอาจสังเกตได้จากการตรวจสอบรายงานผลของการวิจัยส่วนใหญ่ในประเทศไทย (สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์, 2546: 130)

การนำทฤษฎีมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ในงานวิจัย มีวิธีการพิสูจน์ทฤษฎีโดยการพิสูจน์ว่าทฤษฎีไม่ถูกต้อง(falsificability) และทฤษฎีนั้นไร้ประโยชน์ (unusefulness) ในการนำไปอธิบายปราฏการณ์ (Bacharach, 1989) ความผิดพลาดของทฤษฎีเกิดจากการที่ทฤษฎีนั้นถูกพิสูจน์ว่าผิดและสมมติฐานนั้นไม่ถูกต้อง (Popper, 1959) การออกแบบในการวิจัยจำเป็นต้องให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ (validity and reliability) เพื่อแสดงถึงคุณภาพของงานวิจัย ความถูกต้องในงานวิจัยมี 2 ประเภท คือ ความถูกต้องภายใน (internal validity) และความถูกต้องภายนอก (external validity) (Dooley, 1995)

ส่วนความเชื่อถือได้ (reliability) เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผิดพลาด ความเชื่อถือได้ของการทดสอบเชิงประจักษ์เป็นสิ่งต้องทำก่อนเพื่อให้ได้มาซึ่งความถูกต้อง (Diamantopoulos and Schlegelmilch, 2000)

1) ความเชื่อถือได้ หมายถึงความสอดคล้องของคำตอบที่ได้รับจากการใช้มาตรวัดเดียวกัน หากวัดสิ่งเดียวกันในเวลาใกล้เคียงกันสองครั้ง ผลที่ได้จากการวัดควรเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2546: 201) ในขณะที่ Babbie (1990) ได้เสนอว่าการใช้

มาตรวัดเดียวกันในการวัดซ้ำๆ กัน ในการวิจัยสำรวจเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก แต่สามารถวิเคราะห์ความเชื่อถือได้โดยวิธีการอื่นๆ มากกว่าการทดสอบด้วยแบบสอบถามเดิมซ้ำๆกัน ความสอดคล้องกันของคำตอบที่ได้มี 3 ประการ คือ (1) ความมีเสถียรภาพ (stability) คือ ผลที่ได้แต่ละครั้งของการวัดด้วยมาตรวัดเดิมน่าจะคล้ายคลึงกัน (2) ความสามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ (equivalence) คือ คำตอบที่ได้จากการใช้วัดมาตรวัดที่ต่างกัน หรือการใช้มาตรวัดอันเดียวกัน แต่ดำเนินการวัดจากต่างบุคคลน่าจะคล้ายคลึงกัน (3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (homogeneity) คือ คำตอบที่บุคคลหนึ่งๆให้ต่อชุดข้อความที่สมมติว่าจะเป็นการวัดมโนทัศน์หนึ่งๆ ควรมีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (สุจิตรา บุณยรัตพันธ์, 2546: 136)

วิธีการสำคัญในการประเมินความเชื่อถือได้ของข้อมูลในการวิจัยเชิงสำรวจคือการใช้ข้อคำถามหลายๆ ข้อ เพื่อวัดความสอดคล้องภายในโครงสร้างสำหรับแบบสอบถามหนึ่งๆ (Dooley, 1995)

วิธีการ Cronbach's Alpha เป็นวิธีการที่นิยมโดยการใช้การวัดหรือการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ที่ได้จากวิธีการดังกล่าวนี้เรียกว่า ค่าความสอดคล้องภายใน (internal consistency) การตีความหมายค่าAlphaอันเนื่องมาจากค่า Alpha ที่ได้นั้นขึ้นอยู่กับค่าเฉลี่ยของค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างรายการซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นค่าที่เกิดจากการสมมติทุกรายการมีความเชื่อถือได้เท่ากันหรือขนานกัน (แบ่งครึ่ง หรือทดสอบแล้วทดสอบอีก) ค่าAlphaจึงเป็นค่าประมาณต่ำ (lower bound) ของค่าความเชื่อถือได้

จากสูตรที่ใช้ในการคำนวณจะเห็นได้ว่าAlpha ขึ้นอยู่กับค่าเฉลี่ยของความสัมพันธ์ระหว่างรายการ และจำนวนรายการในมาตรวัด เมื่อค่าเฉลี่ยของความสัมพันธ์สูงขึ้นและจำนวนรายการมากขึ้น ค่า Alpha จะมากขึ้นตามไปด้วย การเพิ่มรายการโดยทั่วไปจึงเป็นการเพิ่มค่าความเชื่อถือได้ Bryman (1996) กล่าวว่า ค่า Alpha มากกว่า 0.80 เป็นค่าที่ยอดเยี่ยมในการยอมรับระดับความเชื่อถือภายใน แต่ Nunnally (1978) ยอมรับค่า Alpha ที่ต่ำกว่า 0.80 ในขณะที่ Howitt and Cramer (2001) ยอมรับที่ Alpha ที่มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ก็ถือว่าเชื่อถือได้ค่อนข้างสูงแล้ว ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้ค่า Alpha ของ Bryman (1996) ซึ่งกำหนดไว้ว่าค่า Alpha มากกว่า 0.80 เป็นค่าที่ยอดเยี่ยมในการยอมรับระดับความเชื่อถือภายใน

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าของสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำโดยการเลือกตัวอย่างที่เป็นประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการที่ต้องการสัมภาษณ์จำนวน 30 คน ของธุรกิจครอบครัวที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาวิจัยภายหลังจากนี้อีก (ไม่ใช้เป็นตัวอย่างในภายหลังอีก) โดยอาศัยความน่าจะเป็นไปได้ อย่างไรก็ตาม ในเรื่องการเลือกตัวอย่างเพื่อทดสอบ

แบบสอบถามนี้ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2548) มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้1) ควรเลือกบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตัวอย่างที่ต้องการสำรวจจริง และ 2) บุคคลที่ถูกเลือกนี้ไม่ควรจะเป็นผู้ที่อยู่ในบริเวณที่จะทำการสำรวจจริงในภายหลัง เพราะอาจจะทำให้ประชากรในเขตนั้นเกิดความรู้หรือเคยชินกับการวิจัย (contaminate) ซึ่งหมายความว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ จะไม่นำมาเป็นตัวอย่างเพื่อถามในงานวิจัยนี้อีก

ตารางที่ 3.3 ค่าของสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด

มาตรวัด	จำนวนข้อคำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	14	0.944
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	17	0.944
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว	12	0.944
วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว	10	0.946
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	9	0.944
การเติบโตอย่างยั่งยืน	9	0.946

ตารางที่ 3.3 แสดงสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) เป็นค่าที่ใช้วัดความเชื่อถือได้หรือความสอดคล้องภายในของมาตรวัดที่ใช้ในการวิจัยนี้ ซึ่งได้ค่าอัลฟาระหว่างค่า 0.944 ถึง 0.946 ซึ่งถือว่ามาตรวัดมีความเชื่อถือได้สูง

2) ความถูกต้อง

ความถูกต้องของการวัด หมายถึง ชุดของการดำเนินการในการวัดซึ่งต้องการวัดในสิ่งที่วัด (Bohrnstedt, 1983) หรือ เป็นการวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ความถูกต้องของการวัดมี 3 ชนิดด้วยกัน คือ ความถูกต้องตามเนื้อหา (content validity) ความถูกต้องตามความสัมพันธ์กับเกณฑ์ (criterion – related validity) และความถูกต้องตามมโนทัศน์ (construct validity) (Babbie, 1990; Bohrnstedt, 1971; Carmines and Zeller, 1979; Diamantopoulos and Schlegelmilch, 2000; Dooley, 1995)

ความถูกต้องตามเนื้อหา เป็นการประเมินความเห็นของข้อคำถามที่ใช้วัดอย่างเหมาะสม โดยผู้ตอบแบบสอบถาม (Bryman, 1996) ซึ่งเป็นการอ้างอิงถึงระดับในการวัดที่ครอบคลุมช่วงของการวัดแนวคิด (Babbie, 1990) ข้อคำถามที่ถูกเลือกใช้วัดแนวคิดที่เป็นตัวแทน

ของมิติทั้งหมดของแนวคิดที่สำคัญ ความถูกต้องตามเนื้อหามีข้อจำกัดในการใช้เพราะไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดขอบเขต ซึ่งเครื่องมือที่วัดได้มาซึ่งความถูกต้องของเนื้อหา

ยิ่งไปกว่านั้น ความถูกต้องตามเนื้อหาถูกพิจารณาว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บรรลุความความถูกต้องตามเนื้อหา (Babbie,1990 ; Bohrnstedt, 1971) ในทางปฏิบัติ การที่จะให้ได้มาซึ่งความถูกต้องตามเนื้อหานั้น นักวิจัยควรต้องกำหนดทุกมิติ หรือทุกแง่ทุกมุมที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงพยายามที่จะสร้างเครื่องมือชี้วัดให้ได้ในทุกๆ มิติ การสร้างมาตรวัดที่มีความถูกต้องตามเนื้อหา ควรพิจารณาความถูกต้องก่อนที่จะดำเนินการแก้ไขข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องมีความแตกฉานให้เนื้อหาที่จะวิจัย เพื่อให้สามารถเข้าใจประเด็นที่จะศึกษาอย่างชัดเจน และเมื่อต้องการตรวจสอบทบทวนก็อาจนำรายการที่เลือกเฟ้นแล้วนั้น ให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ได้พิจารณาให้คำปรึกษาอีกครั้งก่อนลงมือแก้ข้อมูล คือต้องสร้างความถูกต้องตามเนื้อหาก่อนออกแบบสอบถามและก่อนการเก็บข้อมูล โดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญนั้น (Suchman, 1967)

ความถูกต้องตามความสัมพันธ์กับเกณฑ์ หมายถึงการที่มาตรวัดหนึ่งๆที่สร้างขึ้นมาใหม่สอดคล้องกับเกณฑ์อื่นที่มีอยู่เดิม และถือว่าถูกต้องแล้ว มากน้อยเพียงใด (สุจิตรา บุณยรัตน์พันธุ์, 2546: 132) ความถูกต้องตามความสัมพันธ์กับเกณฑ์ใช้มากในการศึกษาและจิตวิทยา เพื่อใช้ทดสอบและวิเคราะห์กระบวนการทางเลือกที่แตกต่างกัน (Carmines and Zeller, 1979) แต่ใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจน้อย เพราะมีความขาดแคลนในเกณฑ์เชิงประจักษ์ในการประเมินความถูกต้อง (Bohrnstedt, 1971)

ความถูกต้องตามมโนทัศน์ ใช้วัดมโนทัศน์ในภาพรวมซึ่งมีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรม Cronbach and Meehl (1955) ได้เสนอไว้ว่า การนิยามหรือการให้คำจำกัดความเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นมโนทัศน์นั้น ส่วนหนึ่งมักจะประกอบด้วยข้อความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์กับตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวกับ การระบุความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์หนึ่งๆ กับตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนั้นเป็นเรื่องของการนำทฤษฎีเข้ามาอธิบายความสัมพันธ์ที่กล่าวมานี้ ดังนั้น การทดสอบความถูกต้องตามมโนทัศน์จึงเท่ากับเป็นการพิสูจน์ทฤษฎีไปในตัวด้วย (Bagozzi et al., 1991; Bollen, 1989)

ความถูกต้องของการใช้มาตรวัดที่ใช้วัดในสิ่งเดียวกันและให้ผลสอดคล้องกัน (convergent validity) เป็นการทดสอบเบื้องต้น ก่อนที่จะดำเนินการทดสอบความถูกต้องตามมโนทัศน์ และควรตรวจสอบมโนทัศน์ที่วัดด้วยมาตรวัดที่สร้างขึ้นมานั้นว่าสามารถแยกออกมาได้จากมโนทัศน์ที่มีความหมายใกล้เคียงกันด้วย (discriminant validity) กล่าวคือมาตรวัดหนึ่งๆ สามารถวัดมโนทัศน์ที่ต้องการวัดแต่เพียงมโนทัศน์นั้นๆ เท่านั้น มิใช่วัดครอบคลุมไปถึงสิ่งอื่นด้วย (สุจิตรา บุณยรัตพันธ์, 2546: 134; Bollen, 1989; Bohrnstedt ,1983; Carmines and Zeller, 1979)

ตารางที่ 3.4 วิธีการประเมินความถูกต้อง

วิธีการประเมินความถูกต้อง	อธิบาย	กระบวนการ
1.ความถูกต้องตามเนื้อหา		
1.1 รูปลักษณ์ของมาตรวัด (face validity)	ขอบเขตซึ่งมาตรวัดนั้นตรงประเด็น ขอบเขตที่วัดครอบคลุมสิ่งที่สนใจจะวัด	การประเมินความเห็นของความเหมาะสมของเครื่องมือสำหรับงานวิจัย ข้อตกลงระหว่างผู้เชี่ยวชาญและ/หรือ ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญที่ตัดสินความเหมาะสมของมาตรวัด
2. ความถูกต้องตามความสัมพันธ์กับเกณฑ์		
2.1 ความถูกต้องกับเกณฑ์ปัจจุบัน (concurrent validity)	ขอบเขตที่ใช้วัดสามารถใช้วัดโดยสอดคล้องกับเกณฑ์ที่มีอยู่เดิม ขอบเขตที่ใช้วัดสอดคล้องกับเครื่องมืออื่นๆ เมื่อทั้งสองเครื่องมือใช้วัดในสิ่งเดียวกัน	การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือและเกณฑ์ การวัดการเปรียบเทียบคะแนนที่ได้รับจากเครื่องอื่นๆ ที่วัดผลจากการวัดเช่นเดียวกันข้างต้น
2.2 ความถูกต้องพยากรณ์ (predictive validity)	ขอบเขตซึ่งใช้วัดในปัจจุบันต้องรอให้เหตุการณ์ในอนาคตเกิดขึ้นก่อน	
3. ความถูกต้องตามมโนทัศน์ (construct validity)	ขอบเขตซึ่งใช้วัดเพื่อวัดทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นนามธรรม	การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือที่วัดแนวคิด/ทฤษฎีภายในกรอบแนวคิด
3.1 ความถูกต้องจากมาตรวัดอื่นๆ ที่วัดในสิ่งเดียวกันว่าให้ผลสอดคล้องกันหรือไม่ (convergent validity)		การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องที่วัดแนวคิดเดียวกันโดยวิธีการที่แตกต่างกัน
3.2 ขอบเขตที่วัดสามารถแยกออกจากสิ่งที่มีความใกล้เคียงกันหรือไม่ (discriminant validity)		การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือวัดแนวคิดที่ต่างกันในแนวคิดทฤษฎีที่ไม่สัมพันธ์กัน

แหล่งที่มา : Diamantopoulos and Schlegelmilch, 2000: 34-35.

3.6.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพใช้เพื่อสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผลการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้ตรวจสอบความเชื่อได้ของข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยวิธีการทดสอบความเชื่อถือได้แบบสามเส้า (triangulation method)

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิจัยโดยใช้กรณีศึกษา (case study) และทำการสัมภาษณ์ในเชิงลึก (depth interview) โดยมีวิธีการเลือกตัวอย่างที่จะทำการสัมภาษณ์ในเชิงลึก เทคนิคที่จะนำมาใช้ในการเก็บข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

ในการเลือกตัวอย่าง ในการวิจัยเชิงคุณภาพมีวิธีการเลือกตัวอย่าง โดยมีวัตถุประสงค์ไม่ใช่เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทน แต่เพื่อให้นักวิจัยได้เข้าถึงและค้นหารูปแบบและแง่มุมที่หลากหลายของประเด็นที่ศึกษา นักวิจัยเลือกแหล่งข้อมูลที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย และเหมาะกับจุดมุ่งหมายของประเด็นที่ศึกษา (information-rich cases) และไม่มีกฎตายตัวว่าจำนวนตัวอย่างควรจะมากน้อยเพียงใด นักวิจัยมองหาคุณภาพมากกว่าปริมาณของข้อมูล

สำหรับวิธีการที่ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และ/หรือ การสังเกต แบบมีส่วนร่วม, การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก สุจิตรา บุณยรัตพันธุ์ (2546: 196-197) ได้อธิบายลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังต่อไปนี้ ประการแรกเป็นการเน้นหรือการสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์อย่างเจาะลึก (indepth) ในลักษณะของการ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ประการที่สอง ข้อมูลที่ละเอียดอ่อนเพียงพอนั้นได้จากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงตรรกะเป็นสำคัญ

3.6.2.1 การเลือกตัวอย่าง

ในการเลือกตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ จะพิจารณาถึงผู้ที่จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว ทั้งอยู่ในฐานะผู้ก่อตั้ง เจ้าของธุรกิจครอบครัว หรือของทายาททางธุรกิจซึ่งเป็นผู้รับช่วงโอนธุรกิจมาจากผู้ก่อตั้งธุรกิจ ปู่ ย่า ตา ยาย หรือ พ่อ แม่ ไม่ว่าจะรับโอนมาในรุ่น (generation)ใด ที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจครอบครัว ทั้งก่อนมีการถ่ายโอนธุรกิจ และภายหลังที่มีการรับช่วงสืบทอดธุรกิจมาแล้ว ในการพิจารณาเลือกตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจะพิจารณาถึงเหตุการณ์และกระบวนการทางธุรกิจและทางสังคมอันเป็นบริบทของเรื่องธุรกิจครอบครัวที่ทำการวิจัยประกอบด้วยอย่างสำคัญ เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการตีความผลการวิจัยหรือคำอธิบายในเชิงทฤษฎีที่จะได้รับจากการวิจัยนั้นด้วย

ในการเลือกตัวอย่างจะใช้วิธีการเลือกแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (purposive sampling) ซึ่งจะเป็นการเลือกตัวอย่างแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด มีขั้นตอน

และวิธีการที่ไม่ซับซ้อน จุดมุ่งหมายหลักของการเลือกตัวอย่างแบบนี้ ไม่ใช่เพื่อได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทน แต่เพื่อจะได้ตัวอย่างที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ กล่าวคือ ในการเลือก ผู้วิจัยจะไม่มองหาตัวอย่างที่เลือกเอาเฉพาะบุคคล สถานที่ เหตุการณ์ หรือกระบวนการที่สอดคล้องลงรอยกับแนวคิดทฤษฎีหรือสิ่งที่ผู้วิจัยมีอยู่ในใจเท่านั้น แต่จะเลือกให้ได้ตัวอย่างทุกรูปแบบ ทั้งที่มาสนับสนุนหรือหักล้างแนวความคิดในการวิจัยและข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยนั้น ดังนั้นในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะทำการเลือกตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์ในเชิงลึก ดังนี้

1) ตัวอย่างที่มีลักษณะพิเศษสุดขั้ว คือประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเป็นพิเศษกว่ากรณีอื่น ๆ ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์ คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ทายาทรุ่นที่สอง ประธานกรรมการบริหาร บมจ. เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล กลุ่มธุรกิจในตระกูลจิราธิวัฒน์ ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างสูงในธุรกิจค้าปลีก ห้างสรรพสินค้า โรงแรม ซึ่งมียอดขายในแต่ละปีไม่ต่ำกว่าห้าหมื่นล้านบาท และเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืน เป็นผู้สืบทอดธุรกิจที่เป็นสมาชิกครอบครัวในตระกูลจิราธิวัฒน์ นั่นเอง

2) ตัวอย่างที่มีประสบการณ์มาก คือตัวอย่างที่มีประสบการณ์และความรู้ในเรื่องธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจครอบครัวของคนในตระกูลใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์ คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ซี พี ออลล์ จำกัด(มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เรื่องความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัวอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากคลุกคลีกับธุรกิจในกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งมีสมาชิกในครอบครัวตระกูลเจียรวนนท์ เป็นเจ้าของ ตัวอย่างถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูงมืออาชีพที่คลุกคลีกับธุรกิจครอบครัวมานานกว่า 30 ปี

3) ตัวอย่างที่ครอบคลุมความหลากหลายของประชากรได้มากที่สุด คือเป็นตัวอย่างที่มีลักษณะอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน ไม่ใช่สุดขั้วอย่างตัวอย่างแรก หรือมีประสบการณ์มากอย่างตัวอย่างที่ในข้อ 2) เช่น ในธุรกิจครอบครัวที่ต่างประเภทกัน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างสัมภาษณ์คือทายาทของธุรกิจโรงงานพยนตร์และพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คือ คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ ซึ่งถือเป็นตัวอย่างที่ครอบคลุมความหลากหลายของประชากรในด้านความคิด วิสัยทัศน์และผู้บริหารรุ่นใหม่ ซึ่งอยู่ในรุ่นที่สองของธุรกิจครอบครัว และการเลือกตัวอย่างทายาททางธุรกิจอย่าง คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล บุตรเขยของตระกูลวิไลลักษณ์ เจ้าของกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมระดับชาติ คือ กลุ่มสามารถคอร์ปอเรชั่น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นตัวแทนทายาทรุ่นใหม่ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีแนวคิดประสมประสานระหว่างวิธีการบริหารแบบธุรกิจครอบครัวกับการบริหารแบบมืออาชีพสมัยใหม่

4) ตัวอย่างที่มีลักษณะเหมือนกัน ในการเลือกตัวอย่างประเภทนี้ ผู้วิจัยจะมองหาเฉพาะตัวอย่างเฉพาะรายที่มีลักษณะสำคัญบางประการร่วมกัน จุดมุ่งหมายก็เพื่อ

ทำการศึกษาประชากรกลุ่มนั้นอย่างลึก เช่น ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยจะกำหนดเอาเฉพาะเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินธุรกิจและสืบทอดธุรกิจมาได้หลายเจเนอเรชั่น อาทิ ทายาทในตระกูลจิราธิวัฒน์ คือคุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ คุณชาตรี โสภณพนิช ทายาทตระกูลโสภณพนิช ผู้ควบคุมดูแลกิจการในกลุ่มธนาคารกรุงเทพ คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ ประธานกรรมการกลุ่มไทยซัมมิท ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในประเทศไทย

5) ตัวอย่างที่เลือกสำหรับงานวิจัยนี้

ในงานวิจัยนี้จะเลือกตัวอย่างเป็นผู้นำที่มีอำนาจสูงสุดในการจัดการธุรกิจครอบครัว เช่น ประธานกรรมการบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ ในธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยตัวอย่างที่ถูกเลือกมีดังนี้

(1) ตัวอย่างเป็นสมาชิกในครอบครัวที่มีอำนาจในการจัดการธุรกิจครอบครัวในฐานะผู้นำในตระกูล ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างสูง ในการจัดการตระกูลครอบครัวและประสบความสำเร็จในการจัดการธุรกิจครอบครัวโดยจะเลือกเป็นตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 6 คนจาก 6 ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไทยและเป็นบริษัทชั้นนำที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่

(1.1) คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์
ประธานกรรมการบริหาร บมจ. เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอร์เรชั่น

(1.2) คุณชาตรี โสภณพนิช
ประธานกรรมการ บมจ.ธนาคารกรุงเทพ

(1.3) คุณวิชัย พูลวรลักษณ์
ประธานกรรมการบริหาร บมจ.อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์

(1.4) คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ
ประธานกรรมการกลุ่มไทยซัมมิท

(1.5) คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล
ผู้จัดการทั่วไป เครือ บมจ.สามารถคอร์ปอเรชั่น

(1.6) คุณวิกรม กรมดิษฐ์
กรรมการผู้จัดการใหญ่ บมจ.อมตะ คอร์ปอเรชั่น

(2) ตัวอย่างที่เป็นประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการในธุรกิจครอบครัวที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว จำนวน 2 คน จาก 2 ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไทย และเป็นบริษัทชั้นนำที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่

(2.1) คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ.ซี. พี. ออลล์
(2.2) คุณวีระชัย ศรีขจร
กรรมการผู้จัดการ บมจ.ที เค เอส เทคโนโลยี

(3) ตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัว ซึ่งคลุกคลีกับการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้แก่ธุรกิจที่เป็นสมาชิกสมาคมหอการค้าไทย กว่า 100 บริษัท ได้แก่ รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ตารางที่ 3.5 กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัว

ชื่อ-นามสกุล	บริษัทจดทะเบียน	ประเภทธุรกิจ	เพศ	อายุ	การศึกษา	รุ่นที่	มีทายาทหรือไม่	ตำแหน่ง
คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์	เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอร์เรชั่น	ธุรกิจค้าปลีก	ชาย	63	ปริญญาตรี	2	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณชาตรี โสภณพนิช	ธนาคารกรุงเทพ	ธนาคารพาณิชย์	ชาย	75	ปริญญาตรี	2	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณวิชัย พูลวรลักษณ์	อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์	โรงภาพยนตร์	ชาย	46	ปริญญาตรี	3	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณวิกรม กรมดิษฐ์	อมตะคอร์ปอเรชั่น	อสังหาริมทรัพย์	ชาย	55	ปริญญาตรี	1	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ	กลุ่มไทยซัมมิท	ชิ้นส่วนยานยนต์	หญิง	57	ปริญญาตรี	1	มี	ประธานกรรมการ
คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล	เครือสหมารถ คอร์ปอเรชั่น	โทรคมนาคม	ชาย	44	ปริญญาโท	2	มี	ผู้จัดการทั่วไป
คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์	ซีพี ออลล์	ธุรกิจค้าปลีก	ชาย	56	ปริญญาตรี	ผู้บริหารมืออาชีพ	-	ประธานกรรมการบริหาร
คุณวีระชัย ศรีขจร	ทีเคเอสเทคโนโลยี	สิ่งพิมพ์	ชาย	50	ปริญญาโท	ผู้บริหารมืออาชีพ	-	กรรมการผู้จัดการ
รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์	ม.หอการค้าไทย	การศึกษา	ชาย	60	ปริญญาเอก	ผู้เชี่ยวชาญ	-	อธิการบดี

แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551

3.6.2.2 การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1) การสัมภาษณ์เชิงลึก

ด้วยคำถามแบบไม่มีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบนี้เป็นวิธีการที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพและในทางมานุษยวิทยา มักจะใช้กับการวิจัยแบบทางชาติพันธุ์วรรณนา ซึ่งต้องการข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มชน และข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ยังไม่มีการรวบรวมมาก่อน เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมโดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เองและเตรียมคำถามเพื่อถามอย่างกว้าง ๆ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและการเปลี่ยนแปลงภายในครอบครัวและธุรกิจโดยการสัมภาษณ์ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว, ประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่เป็นสมาชิกในครอบครัวและไม่ใช่สมาชิกครอบครัวและนักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัว

การเก็บข้อมูลในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (depth interview) แบบไม่มีโครงสร้าง คือการดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติดำเนินไปเหมือนกับการ “คุยกันอย่างไม่เป็นทางการ” แม้ว่าผู้วิจัยจะทำการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์ไว้แล้วก็ตาม และต้อง “ทำการบ้าน” มาเป็นอย่างดี เสมือนว่าทำการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ แต่บรรยากาศต้องเป็นธรรมชาติมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามวิธีการที่กล่าวนี้ในการสัมภาษณ์ตัวอย่างทุกคน การสัมภาษณ์จะมีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จะพยายามทำความเข้าใจโลกจากทัศนะของผู้ให้ข้อมูล ค้นหาความหมายในประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล เปิดเผยชีวิตจริงของผู้คนเหล่านั้น ก่อนจะหาคำอธิบายอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ต่อไป (Kvale, 1996: 1)

ในการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ การมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่ายเป็นสิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ กล่าวคือเป็นการสัมภาษณ์ที่ทั้งสองฝ่ายต้องมีส่วนร่วมกันอย่างแข็งขันไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่เพียงข้างเดียว

2) การวิเคราะห์เอกสาร

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารเพื่อใช้ในการประกอบเทคนิคการวิจัยแบบอื่น ๆ เอกสารดังกล่าวได้แก่ รายงานประจำปี รายงานทางการเงิน รายงานการประชุม ข้อมูลประวัติบริษัท เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และเลือกกรณีศึกษาเพื่อให้ได้กรณีศึกษาที่เหมาะสมที่สุด และดีที่สุด

3) กรณีศึกษา

ในการเลือกกรณีศึกษา ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลจัดระเบียบข้อมูลและกลุ่มข้อมูลธุรกิจครอบครัวที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์เพื่อทำการศึกษาตัวอย่างของ

กรณีศึกษาจะต้องมีลักษณะที่อธิบายลักษณะเฉพาะเจาะจงของธุรกิจครอบครัวแต่ละแบบได้ แม้ว่ากรณีศึกษาจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อค้นพบเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งเพียงครอบครัวเดียว และอาจมีข้อโต้แย้งในเรื่องความใช้ได้ทั่วไป แต่ถึงกระนั้นก็มีประโยชน์อย่างมากเพราะให้ข้อสนเทศที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสภาวะเฉพาะที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ ที่การศึกษาวิจัยด้วยวิธีอื่นไม่สามารถให้ได้ และระเบียบวิธีการวิจัยที่นำไปใช้กับกรณีศึกษาอาจจะมีประโยชน์ในการนำไปใช้ศึกษากรณีอื่นที่เหมือนกันหรือต่างกัน

(1) การเลือกกรณีศึกษา

Babbies (1990) ได้ชี้ให้เห็นว่า กรณีศึกษาจะแสดงให้ผู้วิจัยเห็นการบรรยายและอธิบายรายละเอียดและองค์ประกอบของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมากมาย กรณีศึกษาจะค้นหาตัวแปรจำนวนมากและทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งในชุมชนหรือธุรกิจตลอดจนบริบทของมัน ในการเลือกกรณีศึกษา ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลจัดระเบียบข้อมูลและกลุ่มข้อมูลธุรกิจครอบครัวที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์เพื่อทำการศึกษาตัวอย่างของกรณีศึกษาจะต้องมีลักษณะที่อธิบายลักษณะเฉพาะเจาะจงของธุรกิจครอบครัวแต่ละแบบได้ แม้ว่ากรณีศึกษาจะเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อค้นพบเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานในธุรกิจครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งเพียงครอบครัวเดียว และอาจมีข้อโต้แย้งในเรื่องความใช้ได้ทั่วไป แต่ถึงกระนั้นก็มีประโยชน์อย่างมากเพราะให้ข้อสนเทศที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสภาวะเฉพาะที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ ที่การศึกษาวิจัยด้วยวิธีอื่นไม่สามารถให้ได้ และระเบียบวิธีการวิจัยที่นำไปใช้กับกรณีศึกษาอาจจะมีประโยชน์ในการนำไปใช้ศึกษากรณีอื่นที่เหมือนกันหรือต่างกัน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2547: 226)

ในการศึกษาวิจัยนี้จะใช้กรณีศึกษา จำนวน 8 กรณีศึกษา ซึ่งมีลักษณะของกรณีศึกษาที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ลักษณะทางธุรกิจ ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ วิธีการสืบทอดธุรกิจ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่มาจากแต่ละรุ่น ประเภทกิจการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ซึ่งทำให้กรณีศึกษามีความน่าสนใจและอธิบายปรากฏการณ์และบริบทที่แตกต่างกันออกไปในมิติที่แตกต่างกัน

(2) ขั้นตอนไปสู่การมีอคติในกรณีศึกษา

การเลือกกรณีศึกษาที่อาจมีผลต่ออคติในกรณีศึกษา คือการเลือกกรณีศึกษาที่มีลักษณะสุดโต่งเกินไป เช่น กรณีศึกษาที่ผู้วิจัยเชื่อว่าประสบความสำเร็จและมีการเติบโตอย่างยั่งยืนเพราะบริษัทมีขนาดใหญ่ ประธานกรรมการบริหารเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์สูง และมีความเชื่อล่วงหน้าไปแล้วว่าธุรกิจครอบครัวนั้นเติบโตอย่างยั่งยืนเพราะ

ภาวะผู้นำของประธานกรรมการบริหารเท่านั้น และมีแนวโน้มที่ผู้วิจัยจะให้ความเชื่อถือในผู้ถูกสัมภาษณ์ในทุก ๆ กรณี

(3) กระบวนการสัมภาษณ์

ในกระบวนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะมีจดหมายขอความอนุเคราะห์เพื่อขอนัดเวลาเข้าสัมภาษณ์ โดยผ่านทางสำนักงานเลขานุการหรือสำนักงานประธานกรรมการบริหาร ด้วยวิธีการนำไปส่งโดยตรง จากนั้นจะติดตามด้วยวิธีการโทรศัพท์สอบถามเลขานุการประธานกรรมการบริหาร และขอเข้าสัมภาษณ์ตามวัน เวลา ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุไว้ ในการสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อทำการจดบันทึกและบันทึกเสียง และนำรายการจดบันทึกและข้อมูลเสียงที่บันทึกไว้มาถอดเสียงการบันทึกและสอบทานกับในส่วนที่ผู้วิจัยบันทึกด้วยมือ เพื่อเก็บรายละเอียดบางส่วนที่สำคัญที่ผู้วิจัยไม่ได้ทำการบันทึกด้วยมือไว้อีกครั้งหนึ่ง

4) การทดสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้

การนำทฤษฎีมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ในงานวิจัย มีวิธีการพิสูจน์ทฤษฎีโดยการพิสูจน์ว่าทฤษฎีนั้นไม่ถูกต้อง (falsificability) และทฤษฎีนั้นไร้ประโยชน์ (unusefulness) ในการนำไปอธิบายปรากฏการณ์ Bacharach (1989) อธิบายว่า ความผิดพลาดของทฤษฎีเกิดจากการที่ทฤษฎีนั้นถูกพิสูจน์ว่าผิดและสมมติฐานนั้นไม่ถูกต้อง (Popper,1959) การออกแบบในการวิจัยจำเป็นต้องให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ (validity and reliability) เพื่อแสดงถึงคุณภาพของงานวิจัย ความถูกต้องในงานวิจัยมี 2 ประเภท คือ ความถูกต้องภายใน (internal validity) และความถูกต้องภายนอก (external validity) (Dooley, 1995)

ส่วนความเชื่อถือได้ (reliability) เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผิดพลาด ความเชื่อถือได้ของการทดสอบเชิงประจักษ์เป็นสิ่งต้องทำก่อนเพื่อให้ได้มาซึ่งความถูกต้อง (Diamantopoulos and Schlegelmilch, 2000)

5) วิธีที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (depth interview) แบบไม่มีโครงสร้างเคร่งครัด คือการดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ คือดำเนินไปเหมือนกับการ คุยกันอย่างไม่เป็นทางการ แม้ว่าผู้วิจัยจะทำการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์ไว้แล้วก็ตาม และต้อง “ทำการบ้าน” มาเป็นอย่างดี เสมือนว่าทำการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ แต่บรรยากาศต้องเป็นธรรมชาติมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามวิธีการที่กล่าวนี้ในการสัมภาษณ์ตัวอย่างทุกคน การสัมภาษณ์จะมีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ เช่น กรณีตัวอย่าง คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ ก็เป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์โดยมีกรอบ

แนวคำถามในเรื่องธุรกิจครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจ ไว้ในใจ ซึ่งเพียงแต่ป้อนคำถามเพียงหนึ่งหรือสองคำถาม คุณก่อศักดิ์ ก็ได้เล่าถึงธุรกิจครอบครัวและปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จและการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวที่มีสมาชิกในตระกูลเจียรวนนท์ โดยการใช้คำถามแบบไม่มีโครงสร้าง กล่าวคือให้คุณก่อศักดิ์ได้ตอบโดยไม่มีคำถามเป็นรายข้อ แต่เป็นคำถามแบบเปิด ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เล่าเรื่องราวเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวไปเรื่อย ๆ ซึ่งทำให้ผู้วิจัย ได้ข้อมูลอย่างลึกซึ้งเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยของผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้สัมผัสกับธุรกิจครอบครัวอย่างใกล้ชิดและคลุกคลีมานาน เป็นต้น

ในการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ การมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่ายเป็นสิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษ กล่าวคือ เป็นการสัมภาษณ์ที่ทั้งสองฝ่ายต้องมีส่วนร่วมกันอย่างแข็งขัน ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่เพียงข้างเดียว

ในขณะที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ซึ่งผู้วิจัยไม่คุ้นเคยมาก่อน แต่ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เล่าถึงมูลเหตุจูงใจที่สนใจทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่องธุรกิจครอบครัวไทย เนื่องจากผู้วิจัยได้คลุกคลีกับธุรกิจครอบครัวตั้งแต่เล็ก ๆ จนกระทั่งจบการศึกษาก็ยังคลุกคลีกับธุรกิจครอบครัวจนกระทั่งถึงปัจจุบัน จึงมีความสนใจในเรื่องธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณสุทธิชาติให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ เนื่องจากตระกูลจิราธิวัฒน์เป็นตระกูลใหญ่ มีสมาชิกครอบครัวมากถึงกว่า 170 คน จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ และองค์ความรู้เรื่องธุรกิจครอบครัวเป็นอย่างดี จึงจะนำพาองค์กรอย่างบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัลให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและไปสู่ความยั่งยืนได้ จนกระทั่งสร้างความคุ้นเคยกับคุณสุทธิชาติ ในระหว่างการสัมภาษณ์ทำให้คุณสุทธิชาติให้ความเป็นกันเองกับผู้วิจัยและพูดคุยอย่างสนุกสนาน จนกระทั่งทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลในเชิงลึกจากคุณสุทธิชาติ เกี่ยวกับ ความเป็นเจเนอเรชั่นที่ 2 โดยผู้ถูกสัมภาษณ์พูดคุยและเล่าถึงความเป็นทายาทที่เป็นผู้วางระบบคณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร ตลอดจนการวางแผนบ่มเพาะและเตรียมสมาชิกครอบครัวจิราธิวัฒน์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในระดับสูงของกลุ่มเซ็นทรัล ด้วย

6) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2547: 237-251) ได้อธิบายว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นขั้นตอนที่ตื่นเต้นและท้าทายมากของกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ต้องการการสร้างสรรค์ และการค้นหาที่เป็นระบบ ผู้วิจัยต้องมีแรงดลใจในการสร้างผลงานควบคู่กับความฉลาดเฉลียวในการค้นหาแนวคิด และแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดในข้อมูลเพื่อเป็นหนทางไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการศึกษาปรากฏการณ์

ผู้วิจัยจะต้องค้นหาและมองทฤษฎีที่จะใช้ทดสอบ ตลอดช่วงเวลาของการศึกษาในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มตั้งแต่การเริ่มทำการศึกษาและสิ้นสุดในขณะที่เขียนรายงานผล การวิเคราะห์เป็นเนื้อในหรือแก่นสารและกิจกรรมต่อเนื่องของการวิจัยเชิงคุณภาพ ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึงคือ ประเภทข้อมูลเชิงคุณภาพที่ต้องการได้มาด้วยวิธีการที่ใช้ในการศึกษาภาคสนาม

ขั้นตอนของการ “กลั่น” เอาความหมายของปรากฏการณ์จากข้อมูล ไม่เพียงแต่ความหมายในทัศนะของผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายเท่านั้น แต่ความหมายโดยทั่วไปของปรากฏการณ์นั้น ๆ ด้วย

หลังจากเตรียมข้อมูลให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะวิเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยจะเริ่มจากการ “สำรวจตัวเอง” เพื่อดูว่าตนเองมีอคติหรือมีข้อสรุปที่คิดไว้ก่อนหรือไม่ ถ้าพบว่ามีอยู่ ผู้วิจัยจะต้องพยายามขจัดออกไปให้หมดก่อนที่จะเริ่มต้นทำงานวิเคราะห์ข้อมูล หรืออย่างน้อย ถ้าขจัดออกไปไม่หมด ก็ต้องยอมรับว่ามีอคติหรือมีข้อสรุปอะไรบ้างที่น่าจะเกิดขึ้น อคติเช่นว่านี้ก็เหมือนกับการที่ผู้วิจัย “ปักธง” ไว้ก่อนว่าข้อสรุปที่ต้องการจะเป็นอะไร นี่เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยจะพยายามขจัดออกไปให้หมดก่อนลงมือทำการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นต่อมาของการวิเคราะห์คือ การแตกข้อมูล ออกเป็นส่วนย่อย ๆ ตามความหมายที่ปรากฏอยู่ในแต่ละส่วนเพื่อสะดวกในการคัดและแยกข้อมูลออกเป็นเรื่อง ๆ แต่ละส่วนของข้อมูลที่ “ชำแหละ” ออกมาเช่นนั้นจะถูกนิยามและให้ความหมาย สิ่งนี้เป็นเหมือนการให้รหัสที่ทำในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพทั่วไปนี่เอง ต่อจากนั้นส่วนต่าง ๆ จะต้องถูกนำมาเข้ากระบวนการตีความ และตรวจสอบความเข้าใจของผู้วิจัยต่อคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์มากน้อยเพียงใด เพื่อยืนยันว่าการตีความและความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์ ตรงตามที่ผู้ตอบหมายถึงเพียงใด

ในงานวิจัยนี้การวิเคราะห์ข้อมูลจะเริ่มต้นจาก การจดบันทึก การสัมภาษณ์เชิงลึก บันทึกเตือนความจำ บันทึกการทบทวน และการบันทึกเสียง ซึ่งผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจครอบครัวจำนวน 8 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัวอีก 1 คน เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจะต้องมีการคิดค้นหาวิธีการทำการวิเคราะห์ ตีความและการฝึกปฏิบัติตามจิตวิสัยของผู้วิจัย ด้วยขั้นตอนที่ซ้ำ ๆ ย้อนกลับไปกลับมาแต่ก็ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ โดยการเก็บข้อมูลไป จัดกลุ่ม (categories) ไป และให้รหัสไป (coding) เมื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติมได้ข้อมูลใหม่มาก็วกกลับมาจัดกลุ่มใหม่ และอาจให้รหัสใหม่ (re-coding) แต่ละกลุ่มที่ได้

เป็นหนึ่งแนวคิด (concept) ดำเนินการไปเรื่อย ๆ จนไม่มีกลุ่มใหม่หรือแนวคิดใหม่เกิดขึ้น แนวคิดใหม่นั้นครอบคลุมไม่แต่เฉพาะกลุ่มแต่รวมถึงสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอีกด้วย

สรุปได้ว่าขั้นตอนการวิเคราะห์ประกอบด้วย ขั้นตอนการจัดทำและจัดเก็บข้อมูล ขั้นตอนการให้รหัสและการพัฒนาระบบประเภท และขั้นตอนการแจงนับ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ในขั้นสุดท้ายมาใช้ในรายงานการวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับงานวิจัยนี้ต่อไป

3.7 สรุป

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว จะใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ และระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกประธานกรรมการบริหารที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน จำนวน 9 ตัวอย่าง โดยคัดเลือกตัวอย่างจากธุรกิจครอบครัวในกลุ่มธุรกิจที่แตกต่างกัน ประธานกรรมการบริหารอยู่ในรุ่นก่อตั้ง รุ่นที่หนึ่ง รุ่นที่สอง และรุ่นที่สามขึ้นไป จำนวน 6 ตัวอย่าง ประธานกรรมการบริหารที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว จำนวน 2 ตัวอย่าง นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัว จำนวน 1 ตัวอย่าง

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ จะทำการเก็บตัวอย่างที่เป็นธุรกิจครอบครัวจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากบริษัทจดทะเบียนทั้งสิ้น 472 บริษัท โดยการศึกษาจากโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทจดทะเบียนดังกล่าว โดยใช้หลักเกณฑ์การถือหุ้นของตระกูลใดตระกูลหนึ่ง ไม่ว่าจะโดยเครือญาติ บริษัทโฮลดิ้ง การถือหุ้นแทน รวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 และก่อตั้งโดยสมาชิกตระกูลใดตระกูลหนึ่ง และมีสมาชิกในตระกูลนั้นเป็นประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการซึ่งสามารถควบคุม กำหนดนโยบายและมีอำนาจการจัดการธุรกิจนั้นได้ จากนั้นจะทำการศึกษาจากผลการประกอบการย้อนหลังประมาณ 10 ปี ว่าบริษัทจดทะเบียนที่เป็นธุรกิจครอบครัวมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาจากงบการเงินของบริษัทจดทะเบียนเหล่านั้น เพื่อทำการแยกกลุ่มธุรกิจครอบครัวออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน และกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตแต่ไม่ยั่งยืน

จากนั้นจะใช้สถิติเชิงพรรณนา ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด เพื่ออธิบายตัวแปรตัวเดียว ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่วนการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลมีอิทธิพลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สถิติเชิงวิเคราะห์ใช้วิธีการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประชากรกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนและกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืนว่า ภาวะผู้นำของ

ธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร วัฒนธรรมครอบครัวและ ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีความแตกต่างกันหรือไม่

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อวิเคราะห์และสร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติค (logistic regression analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม คือการเติบโตที่ยั่งยืนกับตัวแปรอิสระได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว และเพื่อพยากรณ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์การเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย เมื่อทราบตัวแปรอิสระจะทำให้สามารถพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวมีการเติบโตที่ยั่งยืนได้

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ว่าผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกัน ไม่สอดคล้องกันหรือขัดแย้งกันหรือไม่ เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัยนี้อีกครั้งหนึ่งต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

4.1 บทนำ

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2548 : 586) ได้กล่าวถึงการนำเสนอผลการวิจัยไว้ว่า “ในการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยจะต้องเสนอเหตุผล ในทางทฤษฎีว่าทำไมจึงทำการวิเคราะห์ในเรื่องนั้น ๆ แล้วเสนอข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกันกับเรื่องนั้น แปลความหมาย และชี้ให้เห็นว่าขั้นตอนต่อไปควรจะทำอย่างไร”

บทที่ 4 ผลการวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม ซึ่งจะสนับสนุนข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยข้อค้นพบจากกรณีศึกษาที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในวิจัยเชิงคุณภาพต่อไป

การวิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากการสำรวจมาจาก ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับการออกแบบให้เป็นมาตรวัดที่มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ภายใต้เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งออกแบบเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ (Watkins and Marsick, 1996) การใช้มาตรวัดที่ผ่านการทดสอบทั้งความถูกต้องและเชื่อถือได้ สามารถใช้ตอบวัตถุประสงค์และคำถามของงานวิจัยได้ (Yang et al., 1977; Ellinger et al., 2000 and Selden and Watkins, 2002) ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม จำนวน 172 ชุด เป็นตัวแทนของตัวอย่างบริษัทจดทะเบียน ที่เป็นธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน และมีการเติบโตแต่ไม่ยั่งยืน จากประชากรที่เป็นธุรกิจครอบครัวทั้งที่เติบโตอย่างยั่งยืน และเติบโตแต่ไม่ยั่งยืน จำนวนทั้งสิ้น 176 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับจากการส่งทางไปรษณีย์ ครั้งที่หนึ่ง จำนวน 87 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 49.0 ได้รับทางไปรษณีย์ จากการออกหนังสือทวงถาม ครั้งที่สอง จำนวน 45 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 26.0 ได้รับทางไปรษณีย์จากการทวงถาม ครั้งที่สาม จำนวน 21 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 12.0 ได้รับจากโทรสาร จำนวน 5 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 3 ได้รับทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) 3 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 2.0 และผู้วิจัยได้ดำเนินการ

เข้าทำการสัมภาษณ์เอง จำนวน 11 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 6.0 รวมเป็นตัวอย่างที่ตอบกลับทั้งสิ้น 172 ตัวอย่าง คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (response rate) เท่ากับร้อยละ 97.7 ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ตัวอย่าง จำนวน 8 กรณีศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย ประธานกรรมการบริษัทจดทะเบียนที่เป็นสมาชิกครอบครัวในธุรกิจครอบครัว จำนวน 6 ตัวอย่าง เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวในธุรกิจครอบครัว จำนวน 2 ตัวอย่าง และเป็นนักวิชาการธุรกิจครอบครัว จำนวน 1 ตัวอย่าง

การนำเสนอในบทนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนที่ 4.2 พรรณนาข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของงานวิจัยนี้ ซึ่งเป็นวิจัยเชิงพรรณนาเกี่ยวกับภูมิหลังของธุรกิจครอบครัวจากการสำรวจ ส่วนที่ 4.3 พรรณนาข้อมูลที่เกี่ยวกับภูมิหลังของธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 8 กรณีศึกษา ส่วนที่ 4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดย 4.4.1 สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเชิงปริมาณและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกรณีศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ในข้อที่ 1 เพื่อพรรณนาตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และ 4.4.2 เป็นสถิติวิเคราะห์ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม คือการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และส่วนสุดท้าย 4.4.3 เป็นการสรุปสำหรับบทที่ 4 นี้

คำถามวิจัยข้อแรกของงานวิจัยนี้คือ “ปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย” และเพื่อจะตอบคำถามวิจัยโดยตรวจสอบผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัย วัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้กำหนดไว้ว่า

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3. เพื่อสร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตที่ยั่งยืน

เพื่อให้วัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อบรรลุสัมฤทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอน 3 ขั้นตอนเพื่อให้งานวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ขั้นแรกคือการทบทวนวรรณกรรมโดยการรวบรวมศึกษาและทำความเข้าใจทฤษฎีธุรกิจครอบครัวและที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่มีผลมีอิทธิพลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ขั้นที่สอง เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งเป็นประชากรสำหรับงานวิจัยนี้ โดยตัวอย่างที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ ธุรกิจครอบครัวภายใต้นิยามปฏิบัติการธุรกิจครอบครัว ซึ่งทำการคัดเลือกจากประชากรซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนจำนวน 472 บริษัท ได้ธุรกิจครอบครัวจำนวน 202 ตัวอย่าง จากนั้นจะทำการ

วิเคราะห์ว่าธุรกิจครอบครัวทั้ง 202 ตัวอย่าง เพื่อค้นหาธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนและธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน โดยการพิจารณาวิเคราะห์จากงบการเงินของทั้ง 202 ตัวอย่าง เพื่อแยกกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนและกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน ในขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณจะใช้แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจ

ภายใต้กรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ ตัวอย่าง 30 ตัวอย่าง ใช้เพื่อทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน 101 ตัวอย่าง และธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน 71 ตัวอย่าง ได้ส่งแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการของธุรกิจครอบครัวทั้ง 172 ตัวอย่าง ซึ่งไม่ใช่ตัวอย่างที่ได้ใช้ในการทดสอบมาตรวัดมาแล้ว

ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้คัดเลือกตัวอย่างจากธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง และมีการเติบโตอย่างยั่งยืน จำนวน 8 กรณีศึกษา โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 9 ตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มธนาคารกรุงเทพ (ตระกูลโสภณพนิช) กลุ่มเซ็นทรัล (ตระกูลจิราธิวัฒน์) กลุ่มสามารถคอร์ปอเรชั่น (ตระกูลวิไลลักษณ์) กลุ่มไทยซัมมิท (ตระกูลจึงรุ่งเรืองกิจ) กลุ่มอมตะ (ตระกูลกรมดิษฐ์) เครือเจริญโภคภัณฑ์ (ตระกูลเจียรวนนท์) กลุ่มเมเจอร์-อีจีวี (ตระกูลพูลวรลักษณ์) และกลุ่มทีเคเอส (ตระกูลมงคลสุธี) ซึ่งจะเป็นตัวอย่างที่ถูกคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน คือ ตัวอย่างที่มีลักษณะพิเศษสุดขั้ว มีประสบการณ์มาก, ครอบคลุมความหลากหลายของประชากรได้มากที่สุด หรือมีลักษณะเหมือนกัน นอกจากนี้ยังทำการสัมภาษณ์นักวิชาการด้านธุรกิจครอบครัวชั้นนำของประเทศไทย คือ รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย สำหรับวัตถุประสงค์ของการศึกษากรณีศึกษาและสัมภาษณ์เชิงลึก ก็เพื่อทำการทดสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงสำรวจโดยวิธีการทดสอบแบบสามเส้า (triangulation)

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากการสำรวจ และทำการแปรผลให้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรม และนำข้อมูลที่ได้รับจากกรณีศึกษาซึ่งทำการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสนับสนุนผลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงสำรวจ ดังกล่าว สำหรับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ในงานวิจัยนี้คือธุรกิจครอบครัว

4.2 ภูมิหลังของธุรกิจครอบครัวที่ได้จากการวิจัยเชิงสำรวจ

ผลการศึกษา ได้แสดงข้อค้นพบที่สำคัญของการรวบรวมแบบสอบถามจากการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อพรรณนาภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถามและภูมิหลังของธุรกิจครอบครัว

4.2.1 การนิยามธุรกิจครอบครัว

ในบทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามที่ใช้เป็นหน่วยวิเคราะห์ของงานวิจัยนี้ คือ ความเป็นเจ้าของ, หุ้นส่วนในบริษัทหรือในรูปแบบใดๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน มีอำนาจในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวนั้นได้ และธุรกิจนั้นได้ก่อตั้งโดยเจ้าของที่เป็นคนในตระกูลใดตระกูลหนึ่ง และสมาชิกครอบครัวเข้ามาเป็นผู้บริหารจัดการ และ/หรือเป็นตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการบริหาร

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวและเป็นไปตามการกำหนดนิยามของธุรกิจครอบครัว ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเป็นตัวแทนของธุรกิจครอบครัวที่มีโครงสร้างของธุรกิจในลักษณะเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในโครงสร้างคณะกรรมการบริหารและสามารถควบคุมการบริหารธุรกิจครอบครัวได้ ตามนิยามปฏิบัติการในบทที่ 2 อย่างถูกต้อง

ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเพื่อเลือกตัวอย่าง ที่เป็นธุรกิจครอบครัวจากประชากรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 472 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) ด้วยวิธีการศึกษาโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด โดยการพิจารณากำหนดธุรกิจครอบครัวจากสมาชิกในครอบครัวตระกูลใดตระกูลหนึ่งถือหุ้นรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 10

ผลการศึกษาได้บริษัทจดทะเบียนที่เป็นธุรกิจครอบครัวจำนวน 176 บริษัท เพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจะทำการศึกษาตัวอย่างทั้ง 176 บริษัทว่าสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่มีอำนาจในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวนั้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าจะเป็นประธานกรรมการบริหาร หรือ กรรมการผู้จัดการ

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการโดยตรง และเพื่อเป็นการยืนยันว่าบริษัทจดทะเบียนนั้นเป็นธุรกิจครอบครัว ผู้วิจัยได้มีข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อถามผู้ตอบแบบสอบถามว่าธุรกิจของท่านเป็นธุรกิจครอบครัวหรือไม่ หากผู้ตอบแบบสอบถามตอบกลับมาว่าไม่เป็นธุรกิจครอบครัว แต่ได้ตอบคำถามทุกข้อคำถามที่แสดงถึงความเป็นธุรกิจครอบครัว ผู้วิจัยจะโทรศัพท์เพื่อสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามเพื่ออธิบายนิยามของผู้วิจัยว่าอย่างไรจึงถือว่าเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งร้อยละ 90 ยอมรับว่าธุรกิจที่ตนเองบริหารจัดการอยู่เป็นธุรกิจครอบครัว จากนั้นผู้วิจัยจะทำการศึกษาวิเคราะห์งบการเงินของทั้ง 176 ตัวอย่าง โดยพิจารณาว่าธุรกิจครอบครัวใดมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลามากกว่า 10 ปีขึ้นไป

ซึ่งจากแบบสอบถามที่ตอบกลับมาจำนวน 172 ตัวอย่าง และทุกกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึก ได้แสดงถึงนิยามของธุรกิจครอบครัว ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความเห็นที่

แสดงเป็นข้อความสำคัญว่า บทบาทของสมาชิกครอบครัวในตระกูลในธุรกิจครอบครัว ได้รับการบริหารจัดการควบคุมโดยสมาชิกครอบครัวในบทบาทความเป็นเจ้าของ และดำรงความเป็นเจ้าของไว้โดยการวางแผนสืบทอดทายาทธุรกิจให้แก่สมาชิกในครอบครัว การตัดสินใจเรื่องสำคัญทำโดยสมาชิกในครอบครัวซึ่งอยู่ในตำแหน่งสูงสุดของบริษัท อาทิ ประธานกรรมการบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ

สรุปได้ว่าจากการวิเคราะห์พื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและพื้นฐานทางธุรกิจ เจ้าของที่มาจากสมาชิกครอบครัวเป็นผู้กำหนดทิศทางของธุรกิจได้และพบว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีโครงสร้างการจัดการแบบครอบครัวประสมประสานกับโครงสร้างแบบมืออาชีพ แต่บทบาทของสมาชิกครอบครัวมีสูงมากกว่า และประธานกรรมการบริษัทที่เป็นสมาชิกครอบครัวยอมรับว่าธุรกิจที่ตนเองบริหารอยู่เป็นธุรกิจครอบครัว

การทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 3 ได้ค้นพบตัวแปรอิสระที่มีผลมีอิทธิพลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย ซึ่งใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว กรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นในงานวิจัยนี้เพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย

ตัวแบบ แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำมาประยุกต์ใช้กับกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเข้มข้น

เพื่อเป็นการตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยข้อแรก เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวคือเป็น การศึกษาเพื่อการพรรณนา ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด เพื่ออธิบายภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ภูมิหลังของธุรกิจครอบครัว ตัวแปรปัจจัยที่มีผลมีอิทธิพลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย

การใช้สถิติเชิงพรรณนาตัวแปรตัวเดียว เกี่ยวกับภูมิหลังของธุรกิจครอบครัว จำแนกตามลักษณะต่างๆ ปรากฏดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ร้อยละของภูมิหลังธุรกิจครอบครัว จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ภูมิหลังธุรกิจครอบครัว	ร้อยละ(จำนวน)
การถือหุ้นในธุรกิจครอบครัว	
น้อยกว่าร้อยละ 5	-
ร้อยละ 5 ขึ้นไปถึงร้อยละ 10	2.0(2)
ร้อยละ 11 ขึ้นไปถึงร้อยละ 20	6.9(7)
ร้อยละ 21 ขึ้นไปถึงร้อยละ 30	16.8(17)
ร้อยละ 31 ขึ้นไปถึงร้อยละ 40	10.9(11)
ร้อยละ 41 ขึ้นไปถึงร้อยละ 50	10.9(11)
ร้อยละ 50 ขึ้นไป	43.6(44)
ไม่ตอบ	8.9(9)
รวม	100(101)
ธุรกิจครอบครัวนี้ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. ใด	
ก่อนปี พ. ศ 2501	5.0(5)
พ.ศ. 2501 - 2515	22.8(23)
พ.ศ. 2516 – 2530	43.6(44)
พ.ศ. 2531 – 2545	24.8(25)
ไม่ตอบ	4.0(4)
รวม	100(101)
ธุรกิจครอบครัวนี้ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง	
ใช่	84.2 (85)
ไม่ใช่	1.0(1)
ไม่ตอบ	14.9(15)
รวม	100(101)

ผู้ตอบแบบสอบถามถือหุ้นทั้งโดยตัวเองและการถือหุ้นแทนโดยครอบครัว / ญาติ / บริษัท holding ร้อยละ 50 ขึ้นไป เท่ากับ 43.6 % ร้อยละ 21 ถึงร้อยละ 30 เท่ากับ 16.8 % และถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 31 ถึง 40 เท่ากับ10.9% ผู้ตอบแบบสอบถามถือหุ้นรวมกันน้อยที่สุด ร้อยละ 5 ถึงร้อยละ10 เท่ากับ 2.0%

ธุรกิจครอบครัวของผู้ตอบแบบสอบถามก่อตั้งในระหว่างปี พ.ศ. 2516-2530 คิดเป็น 43.6% ก่อตั้งในระหว่างปีพ.ศ.2531-2545 คิดเป็น 24.8% และก่อตั้งในระหว่างปี พ.ศ.2501-2515 คิดเป็น 22.8 % ผู้ตอบยืนยันว่าธุรกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง 84.2% ไม่สามารถตอบคำถามได้ 14.9%

ตารางที่ 4.2 ร้อยละของภูมิหลังส่วนบุคคล จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ภูมิหลังส่วนบุคคล	ร้อยละ (จำนวน)
ตำแหน่ง	
ประธานกรรมการบริหาร	78.2(79)
กรรมการผู้จัดการ	8.9(9)
อื่น ๆ	9.9(10)
ไม่ตอบ	3.0(3)
รวม	100(101)
ระดับการศึกษา	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.0(2)
ปริญญาตรี	26.7(27)
ปริญญาโท	63.4(64)
ปริญญาเอก	3.0(3)
อื่น ๆ	1.0(1)
ไม่ตอบ	4.0(4)
รวม	100(101)
สาขาวิชาชีพที่จบการศึกษา	
บัญชี	10.9(11)
บริหารธุรกิจ	45.5(46)
วิศวกรรมศาสตร์	29.7(30)
กฎหมาย	1.0(1)
อื่น ๆ	8.9(9)
ไม่ตอบ	4.0(4)
รวม	100(101)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ภูมิหลังส่วนบุคคล	ร้อยละ (จำนวน)
เข้ามาดำเนินธุรกิจเมื่อปี พ.ศ.ใด	
พ.ศ. 2500 - 2510	1.0(1)
พ.ศ. 2511 - 2520	16.8(17)
พ.ศ. 2521 - 2530	25.7(26)
พ.ศ. 2531 - 2540	39.6(40
พ.ศ. 2541 - 2550	8.9(9)
ไม่ตอบ	7.9(8)
รวม	100(101)

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นประธานกรรมการบริหารบริษัท 78.2% เป็นกรรมการผู้จัดการ 8.9% มีการศึกษาในระดับปริญญาโท 63.4% ปริญญาตรี 26.7% และต่ำกว่าปริญญาตรี 2.0% ส่วนสาขาวิชาชีพที่จบคือ บริหารธุรกิจ 45.5% วิศวกรรมศาสตร์ 29.7% และบัญชี 10.9%

ผู้ตอบแบบสอบถามเข้ามาดำเนินธุรกิจในระหว่างปีพ.ศ. 2531-2540 คิดเป็น 39.6% ในระหว่างปี พ.ศ.2521-2530 คิดเป็น 25.7% และระหว่างปีพ.ศ.2511-2520 คิดเป็น 16.8%

ตารางที่ 4.3 ร้อยละภูมิหลังส่วนบุคคล จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว	ร้อยละ (จำนวน)
ความเกี่ยวข้องกับเจ้าของ	
มี	4.0(4)
ไม่มี	2.0(2)
ไม่ตอบ	94.1(95)
รวม	100(101)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว	ร้อยละ (จำนวน)
มีความสัมพันธ์กับเจ้าของอย่างไร	
น้อง	1.0(1)
ผู้ถือหุ้นใหม่	1.0(1)
บุตร	2.0(2)
ไม่มีความสัมพันธ์	2.0(4)
ไม่ตอบ	94.1(95)
รวม	100(101)

หากผู้ตอบแบบสอบถามไม่ใช่เจ้าของธุรกิจครอบครัว ผู้ตอบมีความเกี่ยวข้องกับเจ้าของธุรกิจครอบครัว 66.7% ไม่มีความเกี่ยวข้อง 33.3% และเมื่อถามว่ามีความเกี่ยวข้องกับเจ้าของในฐานะอะไร 2.0 % ตอบว่าเป็นบุตรและ 1.0 % ตอบว่าเป็นผู้ถือหุ้นใหม่

ตารางที่ 4.4 ร้อยละของลักษณะทางธุรกิจครอบครัว จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจ	ร้อยละ(จำนวน)
ลักษณะของธุรกิจ	
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	10.9(11)
สินค้าอุปโภคบริโภค	12.9(13)
ธุรกิจการเงิน	5.9(6)
สินค้าอุตสาหกรรม	16.8(17)
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	17.8(18)
ทรัพยากร	3.0(3)
บริการ	22.8(23)
เทคโนโลยี	5.9(6)
ไม่ตอบ	4.0(4)
รวม	100(101)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจ	ร้อยละ(จำนวน)
จำนวนพนักงานและลูกจ้าง	
น้อยกว่า 100 คน	2.0(2)
101 – 1,000 คน	33.7(34)
1,001 – 5,000 คน	49.5(50)
5,000 คนขึ้นไป	7.9(8)
ไม่ตอบ	6.9(8)
รวม	100(101)
$\overline{X}$ = 3,550 SD = 18.1 Min = 50 Max = 50,000	
การเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว	
เป็นทายาท	70.3(71)
พี่น้อง	5.9(6)
มาจากหลายตระกูล	5.0(5)
อื่น ๆ	13.9(14)
ไม่ตอบคำถาม	5.0(5)
รวม	100(101)

ลักษณะทางธุรกิจของธุรกิจครอบครัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นธุรกิจบริการ 22.8% ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง 17.8 % สินค้าอุตสาหกรรม16.8%และสินค้าอุปโภคบริโภค12.9%

ธุรกิจครอบครัวของผู้ตอบมีพนักงานและลูกจ้าง ตั้งแต่ 1,001-5,000 คน 49.5% จำนวน 101-1,000 คน คิดเป็น 33.7% และตั้งแต่ 5,000 คนขึ้นไปเท่ากับ 7.9% ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มีพนักงานและลูกจ้างเฉลี่ย จำนวน 3,550 คน ต่ำที่สุด 50 คน และสูงที่สุด 50,000 คน

ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว โดย เป็นทายาทของผู้ก่อตั้ง คิดเป็น 70.3% มาจากพี่น้องในตระกูลเดียวกัน คิดเป็น 5.9% และมาจากหลายตระกูล คิดเป็น 5.0%

ตารางที่ 4.5 ร้อยละภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว	ร้อยละ(จำนวน)
ผู้ตอบคำแบบสอบถามอยู่ในรุ่น (Generation) ใด	
รุ่นที่ 1	38.6(39)
รุ่นที่ 2	40.6(41)
รุ่นที่ 3	8.9(9)
รุ่นที่ 4	1.0(1)
ไม่ตอบ	10.9(11)
รวม	100(101)
จำนวนสมาชิกครอบครัวในธุรกิจครอบครัว	
1 – 5	50.5(51)
6 – 10	14.9(15)
ตั้งแต่ 11 คนขึ้นไป	23.8(24)
ไม่ตอบ	10.9(11)
รวม	100(101)
$\overline{X}$ = 8.3 SD = 18.9 Min = 1 Max = 173	
จำนวนสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (คณะกรรมการบริหาร)	
1 – 3	76.2(77)
4 – 6	12.9(13)
7 – 10	3.0(3)
ไม่ตอบ	7.9(8)
รวม	100(101)
$\overline{X}$ = 2.8 SD = 1.5 Min = 1 Max = 10	
จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว	
1 – 5	29.7(30)
6 – 10	50.5(51)
11 – 15	11.9(12)
ตั้งแต่ 16 คนขึ้นไป	1.0(1)
รวม	100(101)
$\overline{X}$ = 7.5 SD = 4.2 Min = 1 Max = 30	

การเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นทายาท 70.3% เป็นพี่น้องในตระกูล 5.9% และ มาจากหลายตระกูล 5.0% ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสมาชิกครอบครัวที่อยู่ในรุ่น (generation) ที่ 2 คิดเป็น 40.6% อยู่ในรุ่นที่ 1 คิดเป็น 38.6% และอยู่ในรุ่นที่ 3 คิดเป็น 8.9%

สมาชิกครอบครัวที่อยู่ในธุรกิจครอบครัว จำนวนระหว่าง 1-5 คน 50.5% จำนวนระหว่าง 6-10 คน 14.9% โดยเฉลี่ยแล้วมีสมาชิกครอบครัวที่อยู่ในธุรกิจครอบครัวจำนวน 8 คน ต่ำสุด 1 คน และมีสมาชิกครอบครัวที่อยู่ในธุรกิจครอบครัวสูงสุด จำนวน 173 คน

สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (ในคณะกรรมการบริหาร)ในธุรกิจครอบครัว จำนวนตั้งแต่ 1-3 คน จำนวน 76.2% ตั้งแต่ 4-6 คน จำนวน 12.9% และตั้งแต่ 7-10 คน จำนวน 3.0% โดยเฉลี่ยสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 3 คน ต่ำสุด 1 คนและสูงสุด 10 คน จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ได้เป็นสมาชิกครอบครัวตั้งแต่ 6-10 คน 50.5% ตั้งแต่ 1-5 คน 29.7% และตั้งแต่ 11-15 คน 11.9% โดยเฉลี่ยธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มีผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ได้เป็นสมาชิกครอบครัว จำนวน 8 คน ต่ำที่สุดจำนวน 1 คน และสูงที่สุดจำนวน 30 คน

ตารางที่ 4.6 ร้อยละของภูมิหลังธุรกิจครอบครัว

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว	**ร้อยละ(จำนวน)**
คณะกรรมการบริหารมีที่ปรึกษาที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว	
มี	81.2(82)
ไม่มี	10.9(11)
ไม่ตอบ	7.9(8)
รวม	100(101)
จำนวนที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริหารที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว	
1 – 3 คน	69.3(70)
4 – 6 คน	5.0(5)
ตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป	4.0(4)
ไม่ตอบ	
รวม	100(101)
$\overline{X}$ = 2.5 SD = 2.0 Min = 1.0 Max = 11	

ในคณะกรรมการบริหารมีที่ปรึกษาที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว 81.2 % คณะกรรมการบริหารมีที่ปรึกษาที่เป็นสมาชิกครอบครัว 10.9% จำนวนที่ปรึกษาของคณะกรรมการบริหารที่ไม่ใช่สมาชิก

ครอบครัวตั้งแต่ 1-3 คน 69.3% ตั้งแต่ 4-6 คน 5.0% และตั้งแต่ 7-10 คนขึ้นไป 4.0% โดยเฉลี่ย คณะกรรมการบริหารมีที่ปรึกษาที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเฉลี่ย 3 คน ต่ำสุด 1 คน สูงสุด 11 คน

ตารางที่ 4.7 ร้อยละของลักษณะธุรกิจครอบครัว

ลักษณะภูมิหลังทางธุรกิจครอบครัว	**ร้อยละ(จำนวน)**
คุณสมบัติของสมาชิกที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูง	
ระดับการศึกษา	
ปริญญาตรี	52.5(5.3)
ปริญญาโท	40.6(41)
ปริญญาเอก	1.0(1)
อื่น ๆ	4.0(4)
ไม่ตอบคำถาม	2.0(2)
รวม	100(101)
อายุ	
ต่ำกว่า 20 ปี	1.0(1)
21 ปี – 30 ปี	70.3(71)
31 ปี – 40 ปี	24.8(25)
40 ปีขึ้นไป	1.0(1)
ไม่ตอบคำถาม	3.0(3)
รวม	100(101)
$\overline{X}$ = 32.3 SD = 16.6 Min = 20 Max = 45	
ควรมีประสบการณ์การทำงานจากภายนอกธุรกิจครอบครัว	
ควร	95.0(96)
ไม่ควร	1.0(1)
จำนวนปีที่มีประสบการณ์ในการทำงานจากภายนอกธุรกิจครอบครัว	
1 – 3 ปี	48.5(49)
4 – 6 ปี	40.6(41)
7 – 10 ปี	2.0(2)
ไม่ตอบคำถาม	8.9(9)
รวม	100(101)
$\overline{X}$ = 3.7 SD = 1.6 Min = 1 Max = 10	

สมาชิกครอบครัวที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูงควรมีคุณสมบัติดังนี้ มีการศึกษาระดับปริญญาโท 40.6% ในระดับปริญญาตรี 52.5% และในระดับปริญญาเอก 1.0% ควรมีอายุตั้งแต่ 21-30 ปี 70.3% อายุตั้งแต่ 31-40 ปี 24.8% และควรมีประสบการณ์จากภายนอกธุรกิจก่อนเข้ามาเป็นผู้บริหารบริษัท 95.0% ไม่ควรมีประสบการณ์ภายนอกบริษัท 1.0% ถ้าควรมีประสบการณ์จากภายนอกบริษัทควรมีประสบการณ์ ตั้งแต่ 1-3ปี 48.5% ตั้งแต่ 4-6 ปี 40.6%และตั้งแต่ 7-10 ปีขึ้นไป2.0% โดยเฉลี่ยสมาชิกครอบครัวที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงควรมีประสบการณ์เฉลี่ย 4 ปี ต่ำที่สุด1ปีและสูงที่สุด10ปี

4.3 ภูมิหลังส่วนบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

กรณีศึกษาจำนวน 8 กรณีศึกษา ได้รับการคัดเลือกเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (depth interview) ตามการออกแบบงานวิจัยนี้ ตารางที่ 4.8 บรรยายลักษณะภูมิหลัง ของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 9 คน จาก 8 ธุรกิจครอบครัวชั้นนำของประเทศ และมียอดขายในแต่ละธุรกิจมากกว่า 5,000 ล้านบาท มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องมากกว่า 10 ปี และยังคงสืบทอดทายาทธุรกิจโดยสมาชิกครอบครัว ควบคุมบริหารจัดการโดยสมาชิกของครอบครัว และประธานกรรมการบริหารหรือผู้ถูกสัมภาษณ์ยอมรับว่าธุรกิจของตนเองเป็นธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.8 ลักษณะภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ

ชื่อ-นามสกุล	บริษัทจดทะเบียน	ประเภทธุรกิจ	เพศ	อายุ	การศึกษา	รุ่นที่	มีทายาทหรือไม่	ตำแหน่ง
คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์	เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอร์เรชั่น	ธุรกิจค้าปลีก	ชาย	63	ปริญญาตรี	2	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณชาตรี โสภณพนิช	ธนาคารกรุงเทพ	ธนาคารพาณิชย์	ชาย	75	ปริญญาตรี	2	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณวิชัย พูลวรลักษณ์	อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์	โรงภาพยนตร์	ชาย	46	ปริญญาตรี	3	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณวิกรม กรมดิษฐ์	อมตะ คอร์ปอเรชั่น	อสังหาริมทรัพย์	ชาย	55	ปริญญาตรี	1	มี	ประธานกรรมการบริหาร
คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ	กลุ่มไทยซัมมิท	ชิ้นส่วนยานยนต์	หญิง	57	ปริญญาตรี	1	มี	ประธานกรรมการ
คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล	เครือสหมารถ คอร์ปอเรชั่น	โทรคมนาคม	ชาย	44	ปริญญาโท	2	มี	ผู้จัดการทั่วไป

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ชื่อ-นามสกุล	บริษัทจดทะเบียน	ประเภทธุรกิจ	เพศ	อายุ	การศึกษา	รุ่นที่	มีทายาทหรือไม่	ตำแหน่ง
คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์	ซีพี ออลล์	ธุรกิจค้าปลีก	ชาย	56	ปริญญาตรี	ผู้บริหารมืออาชีพ	-	ประธานกรรมการบริหาร
คุณวีระชัย ศรีขจร	ทีเคเอสเทคโนโลยี	สิ่งพิมพ์	ชาย	56	ปริญญาโท	ผู้บริหารมืออาชีพ	-	กรรมการผู้จัดการ
รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์	ม.หอการค้าไทย	การศึกษา	ชาย	60	ปริญญาเอก	ผู้เชี่ยวชาญ	-	อธิการบดี

แหล่งที่มา: รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย (2551)

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวหรือสมาชิกในครอบครัวซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 8 บริษัท จาก 9 กรณีศึกษา คิดเป็นร้อยละ 88.8 เป็นสมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 1 จำนวน 2 คน คิดเป็น 22.2 % รุ่นที่ 2 จำนวน 3 คน คิดเป็น 33.3% รุ่นที่ 3 จำนวน 1 คน คิดเป็น 11.1 % เป็นผู้บริหารที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว จำนวน 2 คน คิดเป็น 22.2% เป็นนักวิชาการด้านธุรกิจครอบครัว จำนวน 1 คน คิดเป็น 11.1 % ทั้งนี้เพื่อให้ได้แนวคิดที่หลากหลายแตกต่างกันในหลาย ๆ แง่มุมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 4.9 ลักษณะภูมิหลังของกรณีศึกษา

ชื่อบริษัท	**ไทยซัมมิท**	**ซี.พี ออลล์**	**สามารถคอร์ปอเรชั่น**
วันที่ก่อตั้ง	2520	2496	2495
ประเภทธุรกิจ	ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์	ค้าปลีก	โทรคมนาคม
จำนวนพนักงานลูกจ้าง(คน)	18,000	40,000	20,000
จำนวนสมาชิกครอบครัว(คน)	4	80	20
รุ่นที่	1	ผู้บริหารอาชีพ	2
ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ	ภรรยาผู้ก่อตั้ง	ผู้บริหารอาชีพ	บุตรเขย
โครงสร้างธุรกิจ	กลุ่มไทยซัมมิท	เครือเจริญโภคภัณฑ์	กลุ่มสามารถ

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ชื่อบริษัท	เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอร์เรชั่น	ธนาคารกรุงเทพ	อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์
วันที่ก่อตั้ง	2490	2487	2504
ประเภทธุรกิจ	ค้าปลีก	ธนาคารพาณิชย์	โรงภาพยนตร์
จำนวนพนักงานลูกจ้าง	50,000	40,000	20,000
จำนวนสมาชิกครอบครัว	170	120	20
รุ่นที่	2	2	3
ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ	ทายาท	ทายาท	ทายาท
โครงสร้างธุรกิจ	เครือเซ็นทรัล	กลุ่มธุรกิจการเงินและการธนาคาร	เครือเมเจอร์อีจีวี

ชื่อบริษัท	ที.เค เอส เทคโนโลยี	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	อมตะคอร์ปอเรชั่น
วันที่ก่อตั้ง	2497	2483	2518
ประเภทธุรกิจ	สิ่งพิมพ์	การศึกษา	อสังหาริมทรัพย์
จำนวนพนักงานลูกจ้าง(คน)	5,000	1,000	2,000
จำนวนสมาชิกครอบครัว(คน)	10	-	23
รุ่นที่	-	-	1
ความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ	ผู้บริหารอาชีพ	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้ก่อตั้ง
โครงสร้างธุรกิจ	ผู้ผลิตกลุ่มสิ่งพิมพ์	มหาวิทยาลัยเอกชน	กลุ่มอมตะ

4.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ดังได้กล่าวแล้วว่าสถิติสำหรับตัวแปรตัวเดียวทำหน้าที่ พรรณนาเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ข้อ 1 ที่กล่าวว่า เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.4.1 ผลการวิจัยเชิงพรรณนา

ตารางที่ 4.10 ร้อยละของภาวะผู้นำธุรกิจครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
ผู้นำ ต้องกระตุ้นให้สมาชิกครอบครัว เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ	48.5	20.8	6.9	22.8	-	100.0(101)
	69.3					
บทบาทที่สำคัญของผู้นำคือการจัดการครอบครัวและการจัดการธุรกิจ แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด เพื่อให้เกิดความกลมเกลียวของสมาชิกในครอบครัว และเกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	46.5	21.8	5.9	24.8	-	100.0 (101)
	68.3					
ผู้นำมีการวางแผน บ่มเพาะทายาท ให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ เพื่อเตรียมตัวเข้าสืบทอดธุรกิจ อย่างจริงจัง และเอาใจใส่	39.0	28.0	8.0	21.0	4.0	100.0 (101)
	67					
ผู้นำมีการวางแผน เพื่อเตรียมตัววางมือจากธุรกิจเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมอย่างจริงจังและ เอาใจใส่	46.0	20.0	11.0	20.0	3.0	100.0(101)
	66					
ผู้นำ ต้องส่งเสริมและประสาน ให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันระหว่างสมาชิกครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ	40.6	21.8	23.8	12.9	1.0	100.0(101)
	62.4					
ผู้นำ มีการวางแผนเกี่ยวกับการสืบทอดทายาททางธุรกิจ อย่างจริงจัง และเอาใจใส่	41.6	20.8	12.9	23.8	1.0	100.0 (101)
	62.4					
ความสำเร็จ และการเติบโตของธุรกิจ เป็นเพราะการยึดมั่นคำสัญญาต่อลูกค้า และธุรกิจของผู้นำ	47.5	13.9	22.8	12.9	2.0	100.0(101)
	61.4					
บทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือการถ่ายทอดค่านิยมที่สำคัญ(Core Values) ในการดำเนินธุรกิจ ให้แก่ทายาทรุ่นต่อไป	40.6	20.8	21.8	14.9	1.0	100.0(101)
	61.4					
หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกทายาท เข้าสืบทอดธุรกิจ จะพิจารณาจากความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ มากกว่า ความอาวุโส	39.6	21.8	22.8	12.9	2.0	100.0(101)
	61.4					

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
ความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจเป็นเพราะความขยันอดทนของผู้นำ	41.6	16.8	26.7	12.9	2.0	100.0(101)
	58.4					
ผู้นำ ดึงศักยภาพความสามารถของผู้บริหารที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว มาใช้อย่างเต็มที่	40.6	17.8	24.8	12.9	3.0	100.0(101)
	58.4					
ผู้นำได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ให้กับสมาชิกทุกคนในธุรกิจ เพื่อร่วมกันทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น	35.6	20.8	27.7	15.8	-	100.0(101)
	56.4					
ความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจเป็นเพราะความ มีวิสัยทัศน์ของผู้นำ	38.6	16.8	32.7	10.9	1.0	100.0 (101)
	55.4					
โดยสรุป ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	34.7	36.6	14.9	10.9	2.0	100.0 (101)
	71.3					

ผลจากตารางที่ 4.10 จากการถามคำถาม 14 ข้อในเรื่องภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว ในเรื่องวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การยึดมั่นในคำสัญญาต่อลูกค้า บทบาทการจัดการธุรกิจแยกออกจากครอบครัว การถ่ายทอดค่านิยมที่สำคัญ การส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวในระหว่างสมาชิกครอบครัว การกระตุ้นให้สมาชิกครอบครัวร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจครอบครัว การวางแผนสืบทอดทายาททางธุรกิจ การวางมือจากธุรกิจในเวลาอันสมควร การบ่มเพาะทายาท เพื่อเตรียมเข้ารับสืบทอดธุรกิจ หลักเกณฑ์การพิจารณาทายาท การดึงศักยภาพของผู้บริหารที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวมาใช้อย่างเต็มที่ ซึ่งปัจจัยดังกล่าว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว สรุปได้ว่า ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือกรรมการผู้จัดการของธุรกิจครอบครัวเห็นว่าผู้นำควรกระตุ้นให้สมาชิกครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จร้อยละ 69.3 รองลงมาเห็นว่าผู้นำควรมีการบริหารจัดการครอบครัวแยกออกจากการจัดการธุรกิจ ร้อยละ 68.3 ผู้นำควรบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจร้อยละ 67 ผู้นำควรมีการวางมือจากธุรกิจเพื่อให้ทายาทเข้ามาสืบทอดธุรกิจในเวลาที่เหมาะสม ร้อยละ 66 ควรมี

แผนการสืบทอดธุรกิจ และการส่งเสริมให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวในระหว่างสมาชิกครอบครัว ร้อยละ 62.4 ควรมีการถ่ายทอดค่านิยมที่สำคัญให้แก่ทายาทและยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจ ร้อยละ 61.4 ความขยัน อดทน และความสามารถในการดึงศักยภาพผู้บริหารที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวมาใช้อย่างเต็มที่ ร้อยละ 58.4 มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้สมาชิกครอบครัวทุกคนเพื่อร่วมกันทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร้อยละ 56.4 และผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 55.4

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ถามคำถามโดยตรงว่า โดยสรุปภาวะผู้นำธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนมากน้อยเพียงใด คำตอบที่ได้ยืนยันคำถามทั้ง 14 ข้อข้างต้น นั่นคือร้อยละ 71.3 ตอบว่าภาวะผู้นำของธุรกิจมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน มีเพียงร้อยละ25.8 ที่ตอบว่าไม่เห็นด้วย และอีกร้อยละ 2.0 ไม่สามารถตอบได้ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ กล่าวคือ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกคุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น สมาชิกครอบครัวในตระกูลจิราธิวัฒน์ ได้ให้ความเห็นว่า

“คุณสัมฤทธิ์ จิราธิวัฒน์ พี่ใหญ่และเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจครอบครัวให้เจริญเติบโตขยายกิจการเรื่อยมา ได้ปลุกจิตสำนึกหน้าที่ครอบครัวต่อบริษัท ก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันระหว่างสมาชิกตระกูลจิราธิวัฒน์ ซึ่งเป็นการสืบทอดเจตนารมย์มาจากคุณเตียง จิราธิวัฒน์ ผู้เป็นบิดา ด้วยปรัชญา ขยันขันแข็ง สู้งาน และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ”

คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ.เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอร์เรชั่น ให้สัมภาษณ์ผู้วิจัยสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การกระตุ้นให้สมาชิกครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจ ให้ประสบความสำเร็จมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (ร้อยละ 69.3)

นอกจากนี้ รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์ ให้ความเห็นสอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ว่าการจัดการครอบครัวต้องแยกออกจากธุรกิจอย่างเด็ดขาด จึงจะทำให้ธุรกิจครอบครัวมีผลการเติบโตที่ยั่งยืน (ร้อยละ 68.3)

“ธุรกิจครอบครัวเหมือนกับคนที่สวมหมวก 3 ใบ ใบหนึ่งเป็นเจ้าของ (owner) ใบหนึ่งครอบครัว (family) อีกใบหนึ่งผู้จัดการ (manager) มีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างความเป็นครอบครัวกับการจัดการธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ ถ้าใส่หมวกไม่ถูกใบ เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งหรือเล่นผิดบทบาท ธุรกิจก็ล่มสลายได้ ถ้าแยกบทบาทได้ชัดเจน ก็สร้างพลังมหาศาลให้กับธุรกิจครอบครัว เพราะธุรกิจครอบครัวมีจุดแข็งแกร่งในเรื่องความเป็นเจ้าของ การตัดสินใจรวดเร็วคล่องตัว และมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา ”

ตารางที่ 4.11 ร้อยละของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
แผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล(Good Governance)	36.6	79.2	42.6	2.0	18.8	-	100.0 (101)
แผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับหลักความรับผิดชอบต่อสังคม	37.6	79.2	41.6	3.0	17.8	-	100.0(101)
ธุรกิจมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	34.7	78.6	43.6	4.0	17.8	-	100.0 (101)
กลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจคือการริเริ่มธุรกิจใหม่ๆ และ/หรือกระจายธุรกิจ(Diversification)เพื่อการเติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน	36.6	77.2	40.6	6.9	15.8	-	100.0 (101)
ธุรกิจมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความเป็นสากลและมุ่งเน้นกลยุทธ์ระดับโลก (Global Strategy)	31.7	77.2	45.5	8.9	13.9	-	100.0(101)
แผนการสืบทอดธุรกิจ ได้กำหนดไว้เป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญ	35.6	76.2	40.6	3.0	19.8	1.0	100.0 (101)
แผนการสืบทอดธุรกิจได้มีการปรึกษาหารือกันในครอบครัว	37.6	75.2	37.6	9.9	14.9	-	100.0 (101)
แผนการสืบทอดธุรกิจได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกครอบครัวทุกคน	31.7	72.3	40.6	11.9	14.9	1.0	100.0 (101)
หลักการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัวถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ	37.6	72.3	34.7	9.9	16.8	-	100.0 (101)
กลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ คือ การบ่มเพาะและให้ความช่วยเหลือผู้สืบทอดธุรกิจให้มีความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ	35.6	72.2	36.6	9.9	15.8	1.0	100.0 (101)
เวลาที่เหมาะสมของการถ่ายโอนและสืบทอดธุรกิจมีการกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน	24.8	68.4	43.6	8.9	22.8	-	100.0 (101)

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
หลักการคัดเลือกสมาชิกครอบครัวให้เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูง คือต้องได้รับการบ่มเพาะจนกระทั่งมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี	25.7	65.3	39.6	17.8	15.8	1.0	100.0(101)
กลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ คือ การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี เพื่อร่วมกันสร้างธุรกิจให้เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน	35.6	63.3	27.7	16.8	16.8	1.0	100.0(101)
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ คือ สร้างความกลมเกลียวระหว่างสมาชิกครอบครัวและสร้างการเติบโตยั่งยืนให้กับธุรกิจ	26.7	55.4	28.7	21.8	19.8	-	100.0(101)
แผนกลยุทธ์ มีการกำหนดโดยคณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) ไม่ได้เกิดจากสมาชิกครอบครัว คนใดคนหนึ่ง และไม่ได้เกิดจากสภาครอบครัว(Family Council)	21.8	52.5	30.7	22.8	22.8	1.0	100.0 (101)
แผนกลยุทธ์ ถูกนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างจริงจัง	19.8	44.6	24.8	32.7	17.8	3.0	100.0 (101)
โดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ	18.8	59.4	40.6	18.8	15.8	-	100.0 (101)

ผลจากตารางที่ 4.11 จากการถามด้วยคำถาม 17 ข้อ ในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในเรื่องการสร้างความกลมเกลียวระหว่างสมาชิกครอบครัว การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี การยึดหลักการอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว การบ่มเพาะให้ความช่วยเหลือผู้สืบทอดธุรกิจ การริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ หรือการกระจายธุรกิจ (diversification) การมุ่งเน้นความเป็นสากลและมุ่งเน้นกลยุทธ์ระดับโลก การมีหลักธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม การมีแผนสืบทอดธุรกิจ การหารือแผนการสืบทอดธุรกิจในครอบครัว การได้รับความเห็นชอบเกี่ยวกับแผนการสืบทอดธุรกิจของสมาชิกในครอบครัว มีการกำหนดเวลา

ที่เหมาะสมในการถ่ายโอนและสืบทอดธุรกิจ ทายาทต้องได้รับการบ่มเพาะก่อนเข้าสู่ธุรกิจ แผนกลยุทธ์กำหนดโดยคณะกรรมการบริหาร ไม่ได้เกิดจากสมาชิกในครอบครัว แผนกลยุทธ์ถูกนำไปใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง

สรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือกรรมการผู้จัดการที่เป็นสมาชิกครอบครัวเห็นด้วยว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวร้อยละ 79.2 รองลงมาคือธุรกิจที่มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 78.6 ธุรกิจครอบครัวมีกลยุทธ์ในการริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ และหรือกระจายธุรกิจ (diversification) และมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความเป็นสากลและกลยุทธ์ระดับโลก (global strategy) ร้อยละ 77.2 แผนการสืบทอดธุรกิจได้กำหนดไว้เป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญ ร้อยละ 76.2 มีการปรึกษาหารือในครอบครัว ร้อยละ 75.2 ยึดหลักการอยู่รวมกันเป็นครอบครัว และแผนกลยุทธ์ได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกครอบครัวทุกคน ร้อยละ 72.3 มีการบ่มเพาะทายาทธุรกิจให้มีความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ ร้อยละ 72.2 เวลาที่เหมาะสมของการถ่ายโอนธุรกิจและการสืบทอดธุรกิจมีการกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน ร้อยละ 68.4 หลักการคัดเลือกสมาชิกครอบครัวให้เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงคือต้องได้รับการบ่มเพาะ จนกระทั่งมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นอย่างดี ร้อยละ 65.3 มีการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีร้อยละ 63.3 การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ คือการสร้างความกลมเกลียวระหว่างสมาชิกครอบครัว ร้อยละ 55.4 แผนกลยุทธ์มีการกำหนดโดยคณะกรรมการบริหาร (executive committee) ร้อยละ 52.5 แผนกลยุทธ์ถูกนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง ร้อยละ 44.6

และเมื่อผู้วิจัยได้ถามคำถามโดยตรงว่า โดยสรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนหรือไม่ คำตอบที่ได้ยืนยันคำตอบของคำถามทั้ง 17 ข้อข้างต้น กล่าวคือ ร้อยละ 59.4 ตอบว่าเห็นด้วย มีเพียงร้อยละ 34.6 ที่ตอบว่าไม่เห็นด้วย

สอดคล้องกับคุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ. เซ็นทรัล รีเทลคอร์ปอร์เรชั่น ที่กล่าวว่า “ปรัชญาที่เซ็นทรัลได้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน คือการยึดหลักปรัชญา 3 ประการ คือ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (good governance) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักจริยธรรมและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม”

ผลการวิจัยเชิงปริมาณดังกล่าวยังสอดคล้องกับความเห็นของ คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ ประธานกรรมการกลุ่มไทยซัมมิท ที่กล่าวว่า “บริษัทจะก้าวขึ้นเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศได้ บริษัทต้องมี 3 ดี เป็นประการสำคัญ ประกอบด้วย 1) ระบบดี เพื่อการบริหารจัดการดี 2) คนดี คือ

ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี รวมถึงมีชีวิตครอบครัวที่ดี และ 3) สังคมดี โดยหมายรวมถึงการสร้างสังคมภายในองค์กรที่ดี และการส่งเสริมชุมชนภายนอกให้มีสังคมที่ดีด้วย”

ตารางที่ 4.12 ร้อยละของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
คณะกรรมการบริหาร ต้องการนักบริหารมืออาชีพ และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ	51.5	75.3	23.8	8.9	15.8	-	100.0 (101)
คณะกรรมการบริหาร เชื่อว่าการบริหารแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เน้นเรื่องความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ นำมาซึ่งการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ	35.6	75.2	39.6	14.9	9.9	-	100.0 (101)
สมาชิกครอบครัวมีการจัดการความสัมพันธ์ของครอบครัวโดยจัดตั้งคณะกรรมการครอบครัว (Family Council) มีหน้าที่ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกใน ครอบครัว	26.7	74.2	47.5	17.8	7.9	-	100.0 (101)
คณะกรรมการบริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ยุทธวิธี และการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อมุ่งสู่การเติบโตยั่งยืน	49.5	73.3	23.8	13.9	12.9	-	100.0 (101)
ถ้าคณะกรรมการบริหาร ที่เป็นสมาชิกครอบครัว และที่ไม่เป็นสมาชิกครอบครัวมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน ประธานคณะกรรมการที่เป็นคนกลางที่มาจากภายนอกครอบครัวและเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกครอบครัวเป็นสิ่งจำเป็น	27.7	73.2	45.5	14.9	10.9	1.0	100.0 (101)
คณะกรรมการครอบครัว มาจากตัวแทนสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น มีผู้อาวุโสสูงสุดเป็นประธาน	33.7	72.3	38.6	21.8	5.9	-	100.0 (101)

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
ในคณะกรรมการบริหาร ควรมีสมาชิกที่มาจากครอบครัว และนักบริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวในสัดส่วนที่เหมาะสม	25.7	72.2	46.5	15.8	11.9	-	100.0 (101)
คณะกรรมการครอบครัวมีบทบาทในการบ่มเพาะ และเตรียมสมาชิกครอบครัวให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เพื่อรับสืบทอดธุรกิจ	35.6	70.3	34.7	18.8	10.9	-	100.0 (101)
คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) มีบทบาทและหน้าที่ แยกเรื่องครอบครัวและธุรกิจออกจากกันอย่างเด็ดขาด	47.5	70.3	22.8	17.8	11.9	-	100.0 (101)
คณะกรรมการบริหาร ยึดหลักความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัว กล่าวคือ สร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความสามารถสูง ที่เป็นสมาชิกครอบครัว ให้เข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหาร	24.8	69.4	44.6	12.9	16.8	1.0	100.0 (101)
คณะกรรมการครอบครัว ไม่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจของครอบครัว	43.6	69.3	25.7	21.8	8.9	-	100.0 (101)
โดยสรุป คณะกรรมการครอบครัว และคณะกรรมการบริหาร มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ	25.7	72.2	46.5	18.8	6.9	2.0	100.0 (101)

ผลจากการถามคำถาม 12 ข้อ ในตารางที่ 4.12 สรุปได้ว่าประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือกรรมการผู้จัดการเห็นว่า คณะกรรมการบริหารต้องการนักบริหารมืออาชีพ และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจถึงร้อยละ 75.3 รองลงมาคือเห็นว่าควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการครอบครัว (family council) เพื่อให้มีหน้าที่ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวร้อยละ 74.2 คณะกรรมการบริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

กลยุทธ์ ยุทธวิธี และนำไปปฏิบัติ ร้อยละ 73.3 ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจน้อยที่สุด คือเห็นว่าคณะกรรมการครอบครัวไม่ควรมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจของครอบครัว ร้อยละ 69.3

เมื่อผู้วิจัยได้ถามด้วยคำถามโดยตรงที่ว่า โดยสรุปคณะกรรมการครอบครัว และคณะกรรมการบริหาร มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจมากน้อยเพียงใด คำตอบที่ได้คือ ร้อยละ 72.2 เห็นว่าคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว มีเพียงร้อยละ 25.7 ที่ไม่เห็นด้วย และร้อยละ 2.0 ไม่สามารถตอบได้ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

สำหรับตัวแปรอิสระในเรื่องคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวนั้น จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและมีบทบาทในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวไปสู่ผลการประกอบการที่ดี มีการเติบโตอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องสู่ความยั่งยืนนั้น ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ดังนี้

“การมีนักบริหารมืออาชีพที่เรียกว่า CEO มืออาชีพ และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ สร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืนให้แก่ธุรกิจ เพราะ CEO มืออาชีพจะมองผลประโยชน์บริษัทมากกว่าผลประโยชน์ของครอบครัว สำหรับในเครือซีพี จะจำกัดคนที่เป็นญาติให้น้อยที่สุด ปัจจัยสำคัญของการอยู่รอดเติบโตอย่างยั่งยืนต้องแบ่งแยกบทบาทความเป็นสมาชิกครอบครัวออกจากบทบาทการบริหารจัดการให้เด็ดขาดจากกัน” คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ.ซีพี ออลล์ ในเครือ ซีพี ให้ความเห็นสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณข้างต้น

ยิ่งไปกว่านั้นความเห็นของ รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์ นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัวและอธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้กับผู้วิจัยว่า

“ปัญหาที่ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เป็นเพราะปัญหาการเหลื่อมล้ำกัน ระหว่างความเป็นครอบครัวกับการจัดการธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ เหมือนคนเดียวสวมหมวก 3 ใบ ถ้าใส่หมวกไม่ถูก เล่นผิดบทบาท ธุรกิจก็ล่มสลายได้ ถ้าเน้นครอบครัวมากเกินไป ผลเสียอาจตกอยู่กับธุรกิจ ถ้าเน้นการจัดการมากเกินไป ผลเสียก็ตกอยู่กับครอบครัว เน้นความเป็นเจ้าของมากเกินไป ธุรกิจเสียหาย ดังนั้นต้องแยก 3 ส่วนออกให้เด็ดขาดชัดเจน ถ้าแยกไม่ได้ ไม่ชัดเจน ต้องใช้มืออาชีพมาบริหาร เช่น กลุ่มซีพี จะใช้ CEO มืออาชีพ ทำให้ซีพีเติบโตระดับประเทศระดับโลก หรือไม่ก็ต้องใช้วิธีการบริหารจัดการแบบกลุ่มเซ็นทรัล ที่มีการตั้งคณะกรรมการครอบครัว ดูแลเรื่องความสัมพันธ์ในครอบครัว แต่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหาร ที่บริหารจัดการธุรกิจอย่างเดียว อย่างนี้อยู่รอด เติบใหญ่ต่อไปเรื่อย ๆ ได้”

ในส่วนของคุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ให้ความเห็นสนับสนุนการใช้มืออาชีพมาเป็นผู้บริหารเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยกล่าวว่า

“ ตระกูลจิราธิวัฒน์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการของตระกูล (family council) มีสมาชิกจำนวน 14 คน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดยคัดเลือกจากสมาชิกจิราธิวัฒน์รุ่นต่าง ๆ โดยมีหลักการเลือกคือ หลักความสามารถ คือ ต้องเก่ง ต้องมีความสามารถ และประสบการณ์ และมีการคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็นที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการบริหาร เลือกโดยใช้ระบบเสียงข้างมากจากคณะกรรมการบริหาร ไม่เลือกเอาคนของตัวเองเข้ามาเป็นกรรมการบริหาร ”

ตารางที่ 4.13 ร้อยละของวัฒนธรรมครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการดำเนินธุรกิจ	29.7	91.1	61.4	5.9	3.0	-	100.0(101)
การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว สร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน	33.7	89.1	55.4	5.0	5.9	-	100.0(101)
การยึดมั่นคำสัญญา ระหว่างครอบครัวกับธุรกิจทำให้ธุรกิจเติบโตยั่งยืน	27.7	83.1	55.4	11.9	5.0	-	100.0(101)
การร่วมแรง ร่วมใจ ของสมาชิกครอบครัวเป็นแรงผลักดันสำคัญ ที่ทำให้ธุรกิจเติบโตยั่งยืน	37.6	81.2	43.6	11.9	6.9	-	100.0(101)
ค่านิยมหลัก (Core Value) ของครอบครัว เป็นสิ่งที่สมาชิกครอบครัวต้องสืบทอดในระหว่างรุ่นและภายในสมาชิกครอบครัว	41.6	76.3	34.7	15.8	7.9	-	100.0(101)
ผู้ก่อตั้งธุรกิจเป็นศูนย์รวมของความรักความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว	42.6	73.3	30.7	17.8	8.9	-	100.0(101)
ค่านิยมและความเชื่อถือในภาวะผู้นำของสมาชิกในครอบครัวนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจ	43.6	72.3	28.7	18.8	8.9	-	100.0(101)

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจไม่ทราบ	รวม
การสร้างกำลังใจและการเสียสละของสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้ธุรกิจบรรลุผลสำเร็จและมีการเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งที่สมาชิกครอบครัวยึดถือ	37.6	62.4	24.8	28.7	8.9	-	100.0(101)
การยึดถือหลักความอาวุโส ในระหว่างสมาชิกครอบครัวเป็นสิ่งที่สมาชิกครอบครัวยึดถือ และสืบทอดกันมา	28.7	58.4	29.7	35.6	5.9	-	100.0(101)
โดยสรุปวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ	18.8	88.1	69.3	7.9	4.0	-	100.0(101)

ผลจากตาราง 4.13 จากการถามคำตอบ 10 ข้อ ในเรื่องวัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจมากน้อยเพียงใด ในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว การร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน การสร้างกำลังใจให้สมาชิกครอบครัว การยึดผู้ก่อตั้งธุรกิจเป็นศูนย์รวมของความรักความสามัคคี ค่านิยมความเชื่อถือในผู้นำ ค่านิยมหลัก (core value) ของครอบครัว การยึดหลักอาวุโสหรือหลักความสามารถ การยึดมั่นคำสัญญาทางธุรกิจ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะในเรื่อง ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 91.1 รองลงมาคือการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว ร้อยละ 89.1 การที่ธุรกิจครอบครัวมีการยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจ ร้อยละ 83.1 การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัว เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนร้อยละ 81.2 และเรื่องที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ การยึดถือหลักอาวุโสในระหว่างสมาชิกครอบครัว เป็นสิ่งที่สมาชิกครอบครัวยึดถือและสืบทอดกันมาเพียง ร้อยละ 58.4

เมื่อถามคำถามว่า โดยสรุปวัฒนธรรมครอบครัวมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวมากน้อยเพียงใด คำตอบที่ได้เป็นการสนับสนุนคำถามทั้ง 9 ข้อ ดังกล่าว นั่นคือ ร้อยละ 88.1 เห็นด้วย มีเพียงร้อยละ 11.9 ตอบว่าไม่เห็นด้วย

ในการสัมภาษณ์เชิงลึก คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ ประธานกรรมการ กลุ่มไทยซัมมิท ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมครอบครัวในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและเติบโตของธุรกิจ โดยเห็นว่า

"ประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว เป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน การมีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กันในครอบครัวอย่าง สม่ำเสมอทุกปี ทุกสิ้นปี สมาชิกในครอบครัวจะมีกิจกรรมไปเที่ยวต่างประเทศด้วยกันโดยไม่มีคนนอกครอบครัว ซึ่งยึดถือปฏิบัติเช่นนี้มาหลายปีแล้ว"

ซึ่งไม่แตกต่างจากวัฒนธรรมครอบครัวที่ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการธุรกิจครอบครัวที่สำคัญของตระกูลวิไลลักษณ์ กลุ่มสามารถคอร์ปอเรชั่น คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล บุตรเขยของตระกูลวิไลลักษณ์ ได้กล่าวสนับสนุนว่า

"ทุกวันนี้ ทุกเดือนยังต้องมานั่งรับประทานข้าวร่วมกันอย่างน้อยเดือนละครั้ง มื้อเย็นมานั่งพูดคุยกัน หรือตามเทศกาลสำคัญ ๆ ส่วนใหญ่ อย่างเช่นตรุษจีน สารทจีน หรือวันเกิด บางปีไปต่างประเทศด้วยกัน เพื่อต้องการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวมากกว่าเรื่องท่องเที่ยว ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์รอง"

ตารางที่ 4.14 ร้อยละของความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
การปรับเปลี่ยนการจัดการธุรกิจ ให้ทันสมัยอยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็น	59.4	90.1	30.7	6.9	3.0	-	100.0(101)
การยอมรับความเสี่ยงในการจัดการธุรกิจ เป็นสิ่งจำเป็น	13.9	78.3	64.4	15.8	5.9	-	100.0(101)
สมาชิกครอบครัวเต็มใจที่จะลงทุนเพื่อขยายกิจการจากเงินกำไรของธุรกิจ	10.9	72.3	61.4	19.8	7.9	-	100.0(101)
สมาชิกครอบครัวมีทักษะและเป็นมืออาชีพสูงเพราะอยู่ในธุรกิจตั้งแต่ยังเยาว์วัย	16.8	69.3	52.5	22.8	7.9	-	100.0(101)
การเปลี่ยนแปลงในตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจให้โอกาสธุรกิจในการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ ๆ	25.7	66.3	40.6	21.8	11.9	-	100.0(101)

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
ธุรกิจ ยึดคำมั่นสัญญาเพื่อผลดีต่อธุรกิจในระยะยาว	28.7	36.6	28.7	5.9	-	100.0(101)
	65.3					
เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่กระทบธุรกิจ ธุรกิจสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว	21.8	36.6	33.7	7.9	-	100.0(101)
	58.4					
ธุรกิจ มีโครงสร้างองค์การที่ตอบสนองต่อการตัดสินใจทางธุรกิจที่รวดเร็วกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว	16.8	41.6	33.7	7.9	-	100.0(101)
	58.4					
โดยสรุป ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ	20.8	61.4	15.8	2.0	-	100.0(101)
	82.2					

ผลจากตาราง 4.14 จากคำถาม 9 ข้อ ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ในเรื่อง การปรับเปลี่ยนการจัดการธุรกิจให้ทันสมัยอยู่เสมอ การยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจ การสร้างนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ ๆ การยึดมั่นคำสัญญา การปรับตัวที่รวดเร็วของธุรกิจครอบครัว โครงสร้างธุรกิจครอบครัว สมาชิกครอบครัวมีทักษะและประสบการณ์สูงเพราะอยู่ในธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย สมาชิกเต็มใจลงทุนเพื่อขยายกิจการจากเงินกำไร

สรุปได้ว่า การที่ธุรกิจครอบครัวปรับเปลี่ยนการจัดการธุรกิจให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนโดยเห็นด้วยถึง ร้อยละ 90.1 รองลงมาคือการที่ธุรกิจครอบครัวยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจร้อยละ 78.3 และสมาชิกครอบครัวเต็มใจที่จะลงทุนเพื่อขยายกิจการจากเงินกำไรของธุรกิจ ร้อยละ 72.3 ส่วนที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ ธุรกิจครอบครัวมีโครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองต่อการตัดสินใจทางธุรกิจที่รวดเร็วกว่าธุรกิจที่ไม่ธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 58.4

ส่วนคำตอบที่ได้จากคำถามที่ว่า โดยสรุปธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งมีผลทำให้เติบโตที่ยั่งยืนมากน้อยเพียงใด ร้อยละ 82.2 เห็นด้วย ส่วนร้อยละ 17.8 ไม่เห็นด้วย

คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ. อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์ ได้กล่าวว่า

"การจัดการธุรกิจไม่ว่ายุคสมัยใด ผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนธุรกิจให้ทันต่อยุคสมัย อยู่เสมอ บางสถานการณ์ต้องใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ หรือบางครั้งต้องสร้างนวัตกรรม ผมปรับเปลี่ยนโรงภาพยนตร์เป็นแบบโรงเล็ก จาก 1,000 ที่นั่ง เหลือ 200-250 ที่นั่ง การปรับเปลี่ยนครั้งนั้นทำให้ประสบความสำเร็จอย่างสูง แม้แต่การ การรวมบริษัท ระหว่างเครือ EGV กับเครือ MAJOR เป็นการรวมเพื่อสร้างความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน อำนาจต่อรองกับผู้ผลิตภาพยนตร์สายหนัง ผมเห็นว่าเป็นการปรับเปลี่ยนที่ทำให้ธุรกิจเติบโตต่อเนื่องได้"

นอกจากนี้คุณชาตรี โสภณพนิช ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ธนาคารกรุงเทพ สมาชิกครอบครัวในรุ่นที่ 2 ของตระกูลโสภณพนิช ได้สนับสนุนปัจจัยด้านความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว ดังนี้

"ธุรกิจครอบครัว ที่จริงไม่ต่างไปจากบริษัทอื่น ๆ เท่าใดนัก เพราะอำนาจสูงสุดอยู่ที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เหมือนกัน ใครมีหุ้นมากก็มีเสียงข้างมาก มีน้ำหนักในการตัดสินใจมาก จะแตกต่างกันก็คงเรื่องของการตัดสินใจที่อาจรวดเร็วกว่า เพราะถ้าเป็นธุรกิจใหญ่ๆ มีผู้ถือหุ้นจำนวนมากและเป็นบริษัทมหาชนก็อาจจะมีความคล่องตัวน้อยกว่าบริษัทครอบครัวขนาดเล็กในด้านการตัดสินใจ "

ตารางที่ 4.15 ร้อยละของผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ เห็ น ด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
ธุรกิจ มียอดขาย ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจจนถึงปัจจุบัน	54.5	40.6	1.0	4.0	-	100.0(101)
	95.1					
ธุรกิจ มีผลตอบแทนจากสินทรัพย์(Return on Asset หรือ ROA) สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน	58.4	36.6	1.0	1.0	3.0	100.0(101)
	95.0					
ธุรกิจ มีส่วนแบ่งตลาด(Market Share) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจจนถึงปัจจุบัน	59.4	34.7	3.0	3.0	3.0	100.0(101)
	94.1					
ธุรกิจ มีความสามารถในการทำกำไร (Profitability) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจจนถึงปัจจุบัน	13.9	78.2	2.0	1.0	5.0	100.0(101)
	92.1					

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ	รวม
ผลตอบแทนจากทุน(Return on Equity หรือ ROE) สูงขึ้น อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจจนถึงปัจจุบัน	10.9	92.1	81.2	3.0	2.0	3.0	100.0(101)
ธุรกิจ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุน (Debt per Equity) ต่ำลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจจนถึงปัจจุบัน	6.9	92.0	85.1	3.0	5.0	-	100.0(101)
ธุรกิจ มีอัตรากำไรสุทธิ(Net Profit Margin) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อตั้ง ธุรกิจจนถึงปัจจุบัน	13.9	91.1	77.2	3.0	1.0	5.0	100.0(101)
โดยสรุปธุรกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	14.9	95.1	80.2	4.0	1.0	-	100.0(101)

ผลจากตารางที่ 4.15 จากการถามคำถาม 8 ข้อ การเติบโตของธุรกิจครอบครัวของธุรกิจครอบครัว ตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยประธานกรรมการบริหารและ/หรือกรรมการผู้จัดการในเรื่องยอดขาย อัตรากำไรสุทธิ (net profit margin) ความสามารถทำกำไร (profitability) ส่วนแบ่งตลาด (market share) ความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการของลูกค้า (customer satisfaction) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on asset -ROA) ผลตอบแทนจากทุน (return on equity -ROE) อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุน (debt per equity)

สรุปได้ว่าธุรกิจครอบครัวที่เป็นตัวอย่างในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ร้อยละ 95.1 มียอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจจนถึงปัจจุบัน รองลงมา ร้อยละ 95.0 ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการของธุรกิจ ร้อยละ 94.1 ธุรกิจมีส่วนแบ่งตลาด (market share) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันและที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือธุรกิจมีอัตรากำไรสุทธิ (net profit margin) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 91.1

นอกจากคำถามทั้ง 7 ข้อแล้ว ผู้วิจัยได้ถามคำถามโดยตรงว่า โดยสรุปธุรกิจมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนมากน้อยเพียงใด คำตอบที่ได้ยืนยันคำตอบของคำถามทั้ง 8 ข้อข้างต้น

กล่าวคือ ร้อยละ 95.1 เห็นว่าธุรกิจครอบครัวที่ตนบริหารจัดการอยู่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีเพียงร้อยละ 5.0 ที่ไม่เห็นด้วยว่าธุรกิจครอบครัวที่ตนเองบริหารอยู่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

ซึ่งเป็นไปตามวิธีการวัดอัตราการเติบโตอย่างยั่งยืนของ Collins (2001) โดยการวัดการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ ด้วยการพิจารณาจากงบการเงินของบริษัท ที่มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มเติบโตต่อไปอีกในอนาคต อย่างน้อยต่อเนื่องกัน 10-15 ปีขึ้นไป โดยวัดจากยอดขาย อัตรากำไรสุทธิ (net profit margin) ความสามารถทำกำไร (profitability) ส่วนแบ่งตลาด (market share) ความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการของลูกค้า (customer satisfaction) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on asset -ROA) ผลตอบแทนจากทุน (return on equity -ROE) อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุน (debt per equity)

สอดคล้องกับ Ross,Westerfield and Jaffrey (2002: 38) ได้เสนอวิธีวัดการเติบโตที่ยั่งยืนด้วยอัตราส่วนทางการเงินที่เรียกว่า “sustainable growth rate” โดยวิเคราะห์การเติบโตของธุรกิจที่สามารถรักษาหรือดำรงไว้ได้ โดยปราศจากการเพิ่มขึ้นภาระทางการเงินและการใช้ทุนภายในโดยพิจารณาจากอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มการเติบโตของบริษัท ได้แก่ ยอดขาย อัตรากำไรสุทธิ (net profit margin) ความสามารถทำกำไร(profitability) ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on asset -ROA) ผลตอบแทนจากทุน (return on equity -ROE) อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุน (debt per equity)

ซึ่งจากคำถามทั้ง 8 ข้อ และคำถามที่ถามโดยตรงเพื่อเป็นการยืนยันว่าธุรกิจครอบครัวของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวอย่าง มีการเติบโตอย่างยั่งยืนหรือไม่ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ยืนยันโดยคำถามทั้ง 8 ข้อ และคำถามสรุป ดังกล่าวข้างต้น

นอกจากนี้ก่อนการนำแบบสอบถามไปถามตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัทจดทะเบียนที่เป็นธุรกิจครอบครัวทั้ง 172 บริษัท โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ได้แก่ อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on asset ratio) อัตราส่วนผลตอบแทนจากส่วนทุน (return on equity ratio) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt per equity ratio) อัตราส่วนผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ (net profit margin ratio) ความสามารถในการทำกำไร (profitability) ซึ่งจะต้องแสดงผลการประกอบการที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยยกเว้นผลการประกอบการ ในปี พ.ศ.2540-2542 อันเนื่องมาจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจไทย

4.4.2 ผลการวิจัยเชิงวิเคราะห์

เพื่อเป็นการตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ข้อที่สอง ของงานวิจัยนี้ ที่กล่าวไว้ว่า

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในการวิเคราะห์บนพื้นฐานกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมจากทฤษฎี และงานวิจัย โดยการวิเคราะห์ตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป กล่าวคือตัวแปรตามได้แก่ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน และตัวแปรอิสระที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัวและ ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว ตัวแปรอิสระใด มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวและมีผลมากน้อยเพียงใด โดยจะใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติค (logistic regression)

ในขั้นตอนนี้จะทำการสร้างสมการพยากรณ์ว่า ธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน มีตัวแปรอิสระใดบ้างที่มีผลต่อการที่จะพยากรณ์ว่าธุรกิจครอบครัวที่เติบโตธุรกิจใด จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน หรือมีการเติบโตแต่ไม่ยั่งยืน โดยเริ่มต้นจากการใช้สถิติโดยกำหนดให้ Y = ธุรกิจครอบครัวที่เติบโต และกำหนดให้ Y=1 เมื่อธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน และ Y=0 ถ้าเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน โดยมีตัวแปรอิสระคือ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว (X_1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว (X_2) คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร (X_3) วัฒนธรรมครอบครัว (X_4) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (X_5)

กำหนดให้ 0 ถ้าเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน
1 ถ้าเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 4.16 การกำหนดค่าสำหรับตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม	Internal Value
ไม่ยั่งยืน	0
ยั่งยืน	1

ตารางที่ 4.16 เป็นการระบุธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนมีทั้งสิ้น 101 บริษัทและธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างไม่ยั่งยืนมีทั้งสิ้น 71 บริษัท รวมเป็นธุรกิจครอบครัวทั้งที่เติบโตอย่างยั่งยืนและเติบโตแต่ไม่ยั่งยืนทั้งสิ้น 172 บริษัท

ตารางที่ 4.17 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ในการพยากรณ์ในขั้นตอนที่ยังไม่ได้นำตัวแปรอิสระเข้าสมการพยากรณ์

ค่าที่สังเกต			การพยากรณ์		
			ธุรกิจครอบครัวที่เติบโต		ร้อยละความถูกต้อง
			ไม่ยั่งยืน	ยั่งยืน	
Step 0	ธุรกิจครอบครัวที่เติบโต	ไม่ยั่งยืน	0	71	0
		ยั่งยืน	0	101	100.0
ร้อยละทั้งหมด					58.7

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is .500

ตารางที่ 4.17 เป็นการตรวจสอบความเชื่อถือได้ในการพยากรณ์ (ของ Step 0) ซึ่งหมายถึงมีเฉพาะค่าคงที่จะพบว่า จากข้อมูลมีธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน 101 บริษัท และเมื่อใช้สมการที่มีเฉพาะค่าคงที่พยากรณ์จะพยากรณ์ถูกทั้ง 100 % ในขณะที่บริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่ไม่ยั่งยืน มี 71 บริษัท แต่เมื่อพยากรณ์โดยใช้สมการที่มีเฉพาะค่าคงที่ จะพยากรณ์ว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนทั้ง 71 บริษัท หมายความว่าพยากรณ์ถูก 0% จึงได้เปอร์เซ็นต์เฉลี่ยของการพยากรณ์ถูก $= \frac{101}{172}(100) = 58.7\%$

ตารางที่ 4.18 ความเชื่อถือได้และความเหมาะสมของสมการพยากรณ์

Step	-2Log likelihood	Cox&Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	86.762	.573	.772

จากตารางที่ 4.18 เป็นการแสดงความเชื่อถือได้และความเหมาะสมของสมการพยากรณ์ (Goodness of Fit) ซึ่งสมการพยากรณ์ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 5 ตัว คือ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว (X_1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว (X_2) คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร (X_3) วัฒนธรรมครอบครัว (X_4) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (X_5) โดยตัวแปรตามคือ ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างไม่ยั่งยืนและยั่งยืน (Y = 0, 1)

ค่า Cox & Snell R^2 =0.573 โดยที่

$$\text{Cox \& Snell } R^2 = 1-\left[\frac{L(0)}{L(B)}\right]^{2/n}$$

โดยที่ L(0) = Likelihood สำหรับสมการ ที่มีเพียงค่าคงที่

L(B) = Likelihood สำหรับสมการ ที่มีตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวดังกล่าว

ค่า Nagelkerke R^2 = 0.772 โดยที่

$$\text{Nagelkerke } R^2 = \frac{Cox\ \&\ SnellR^2}{Cox\ \&\ SnellR^2_{max}}$$

และ $R^2_{max} = 1 - \left[L(o)^2\right]^{2/n}$

สำหรับค่า R^2 ของ Cox & Snell และ Nagelkerke หรือเรียกว่าค่า Psudo R^2 เป็นค่าที่บอกสัดส่วนหรือเปอร์เซนต์ ที่สามารถอธิบายความผันแปรในสมการ Logistic Regression จากตารางที่ 4.18 ค่า Nagelkerke R^2 = 0.772 หรือ สรุปได้ว่า 77.20% ของความผันแปร สามารถอธิบายได้โดยสมการ Logistic Regression ดังกล่าว คือตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว คือ ภาวะผู้นำ (X_1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (X_2) คณะกรรมการครอบครัว และคณะกรรมการบริหาร (X_3) วัฒนธรรมครอบครัว (X_4) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (X_5) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามคือธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน และไม่ยั่งยืน (Y)

ตารางที่ 4.19 Hosmer and Lemeshow Test

Step	-2Log likelihood	Cox&Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	9.397	8	.310

จากตารางที่ 4.19 โดยที่ P (ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน) $= \frac{1}{1-e^{-w}}$

โดยที่ W = $\beta_0 + \beta_1$ ภาวะผู้นำ + β_2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ + β_3 คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว + β_4 วัฒนธรรมครอบครัว + β_5 ความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมมติฐานของการทดสอบคือ

H_0 สมการโลจิสติคมีความเหมาะสม

H_1 สมการโลจิสติคไม่เหมาะสม

จากตารางที่ 4.19 ค่า Chi-Square เป็น 9.397 และค่า Significance = 0.310 ซึ่ง > 0.05 จึงยอมรับ H_0 และ ปฏิเสธ H_1 สรุปได้ว่าสมการโลจิสติคที่ใช้ทดสอบเหมาะสมที่จะใช้ในการพยากรณ์

ตารางที่ 4.20 Omnibus Tests of Model Coefficients

Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df.	Sig.
Step 1	Step	146.421	5	.000
	Block	146.421	5	.000
	Model	146.421	5	.000

ใน Step 1 จะให้ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ 3 ค่าคือค่า Chi – Square ของ Model Block และ Step ตามลำดับ

Model Chi-Square

ใช้ทดสอบสมมติฐาน

H_0 : $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$ หรือโอกาสที่จะเป็นธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืน ไม่ขึ้นกับตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว

H_1 : โอกาสที่จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนขึ้นกับตัวแปรอิสระข้างต้นอย่างน้อย 1 ตัว

สถิติทดสอบ Model chi-square = 146.421 และค่า Sig. = .000 นั่นคือปฏิเสธ H_0

ค่า Model chi-square = [-2LL(ที่มีเฉพาะค่าคงที่)] – [-2LL (มีค่าตัวแปรอิสระ 5 ตัว)]

= 233.183 – 86.762 = 146.421

และองศาอิสระ(df.) = ผลต่างของจำนวนพารามิเตอร์ใน 2 สมการ

= 5 – 0 = 5

Block : ค่า Block chi – square หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของค่า -2LL สำหรับ Block ของตัวแปรอิสระที่ต่อเนื่องกัน ในตัวอย่างนี้มี Block เดียวกันคือ ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว จึงมีค่า chi – square เท่ากับ Model

Step : ค่า Step chi – square หมายถึงค่า -2LL ที่เปลี่ยนไประหว่างขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันในการสร้างสมการ ค่า Step chi – square ใช้ในการทดสอบสมมติฐานว่า สัมประสิทธิ์ของตัวแปรที่เพิ่มเข้ามาในแต่ละขั้นตอนเป็นศูนย์หรือไม่ ในงานวิจัยนี้มี 2 สมการ คือ

- สมการที่มีเฉพาะค่าคงที่
- สมการที่มีค่าคงที่ และตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว

จึงทำให้ค่า chi – square ของทั้ง Model, Block และ Step เท่ากัน

ตารางที่ 4.21 การใช้สมการโลจิสติคเพื่อพยากรณ์การเติบโตของธุรกิจครอบครัว

Callification Table[a]

ค่าที่สังเกตได้			การพยากรณ์		
			ธุรกิจครอบครัวที่เติบโต		ร้อยละความถูกต้อง
			ไม่ยั่งยืน	ยั่นยืน	
Step 1	ธุรกิจครอบครัวที่เติบโต	ไม่ยั่งยืน	60	11	84.5
		ยั่งยืน	8	93	92.1
ร้อยละทั้งหมด					89.0

a. The cut value is .500

ผลลัพธ์ในตารางที่ 4.21 เป็นการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของสมการโลจิสติคโดยการเปรียบเทียบค่าพยากรณ์กับค่าจริง ซึ่งกำหนดค่า Cut Value = 0.5 นั่นคือ

ถ้า $\hat{p}$ (ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน) ≤ 0.5

จะทำให้เป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน

แต่ถ้า $\hat{p}$ (ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน) > 0.5

จะทำให้เป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตยั่งยืน

จากตารางที่ 4.21 สรุปได้ว่าข้อมูลจริงเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโต แต่ไม่ยั่งยืน จำนวน 71 บริษัท แต่เมื่อทดสอบด้วยสมการโลจิสติค พยากรณ์ได้ว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่ไม่ยั่งยืน 60 บริษัท และธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน 11 บริษัท นั่นคือ พยากรณ์ถูกต้องเท่ากับ $\frac{60}{71}x100 = 84.5\%$

และเมื่อใช้พยากรณ์ธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน ข้อมูลจริงคือธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนจำนวน 101 บริษัท เมื่อทดสอบด้วยสมการโลจิสติค พยากรณ์ได้ว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน 93 บริษัทและธุรกิจครอบครัวที่ไม่ยั่งยืน 11 บริษัท นั่นคือพยากรณ์ถูกต้องเท่ากับ $\frac{93}{100}x100 = 92.10\%$

ดังนั้น เปอร์เซ็นต์รวมของการพยากรณ์ถูกต้องของสมการ $= \frac{(60+93)}{(71+101)}x100 = 89.0\%$

เปอร์เซ็นต์รวมของการพยากรณ์ไม่ถูกต้องของสมการ $= \frac{(11+8)}{71+101}x100 = 11.0\%$

ตารางที่ 4.22 ตัวแปรอิสระในสมการถดถอยโลจิสติคที่มีผลมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ		B	S.E.	Wald	df.	Sig.	Exp(B)	95.0% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1[a]	X_1	.101	.021	22.163	1	.000	1.106	1.061	1.153
	X_2	.066	.020	10.401	1	.001	1.068	1.026	1.111
	X_3	.056	.028	4.069	1	.044	1.058	1.002	1.118
	X_4	.156	.043	13.455	1	.000	1.169	1.075	1.270
	X_5	.249	.060	17.245	1	.000	1.283	1.141	1.443
	Constant	-23.881	3.867	38.129	1	.000	.000		

ตารางที่ 4.22 เมื่อนำตัวแปรอิสระที่ต้องการนำมาพยากรณ์ในสมการถดถอยโลจิสติคโดยที่

B หมายถึง สัมประสิทธิ์โลจิสติค(b0,b1,b2,b3,b4,b5) หรือ

$$W = -23.881 + 0.101x_1 + 0.066x_2 + 0.056x_3 + 0.156x_4 + 0.249x_5$$

โดยที่:

X_1 = ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว

X_2 = การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

X_3 = คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว

X_4 = วัฒนธรรมครอบครัว

X_5 = ความได้เปรียบในการแข่งขัน

โดยที่ $\hat{p}$ (ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตยั่งยืน) $\frac{1}{1+e^{-w}}$

$$0 \text{ dds} = \frac{\hat{p}\text{(ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน)}}{\hat{p}\text{(ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน)}} = e^{b0 + b1x1+b2x2+b3x3+b4x4+b5x5}$$

Log = $b0 + b_1x_1+b_2x_2+b_3x_3+b_4x_4+b_5x_5$

เมื่อใช้สถิติทดสอบ Wald และค่า Sig. ของการทดลอง โดยสมมติฐานของการทดสอบคือ

H_0 : $\beta_1 = 0$; i = 0,1,2,3,….5

H_1 : $\beta_1 \neq 0$

โดยที่ Wald Statistics จะมีการแจกแจงแบบไคสแควร์

เมื่อพิจารณาจากค่า Sig. ของการทดสอบจะพบว่า

$\beta_1 \neq 0$, $\beta_2 \neq 0$, $\beta_3 \neq 0$, $\beta_4 \neq 0$, $\beta_5 \neq 0$

ดังนั้นสมการถดถอยโลจิสติค คือ

$$\hat{W} = -23.881+0.101x_1+0.066x_2+0.056x_3+0.156x_4+0.249x_5$$

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากค่าสถิติทดสอบ Wald จากตารางที่ 4. 22 และ สมการถดถอยโลจิสติคสรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 (ค่าสถิติ Wald = 22.163)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 (ค่าสถิติ Wald = 10.401)

คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว มีผลต่อธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 (ค่าสถิติ Wald = 4.069)

วัฒนธรรมครอบครัว มีผลต่อธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 (ค่าสถิติ Wald = 13.455)

ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 (ค่าสถิติ Wald = 17.245)

นั้นคือสามารถสร้างสมการถดถอยโลจิสติค ได้ดังนี้

ความน่าจะเป็นที่ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตยั่งยืน = $\dfrac{e^{-23.881+0.101x1+0.066x2+0.056x3+0.156x4+0.249x5}}{1+e^{-23.881+0.101x1+0.066x2+0.056x3+0.156x4+0.249x5}}$

$$\mathbf{Log\left[\frac{P\ (ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน)}{1\text{-}P\ (ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตไม่ยั่งยืน)}\right] = -23.881+0.101x_1+0.066x_2+0.056x_3+0.156x_4+0.249x_5}$$

นั่นคือ	ถ้า $b_1>0$ จะทำให้ค่า $e^{b1}>1$	ผลคือ โอกาสเกิดเหตุการณ์ที่สนใจจะเพิ่มขึ้น หมายความว่า โอกาสจะเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนมากขึ้น
	ถ้า $b_1< 0$ จะทำให้ค่า $e^{b1}<1$	ผลคือ โอกาสที่จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตยั่งยืนน้อยลง
	ถ้า $b_1= 0$ จะทำให้ค่า $e^{b1}=1$	ผลคือ โอกาสที่จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตยั่งยืนไม่เพิ่มขึ้นหรือลดลง

จึงสรุปได้ว่า EXP(B) ของภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว (X_1) = 1.106 ซึ่งมากกว่า 1 หมายความว่า ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวมีผลทำให้โอกาสที่จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนเพิ่มมากขึ้น โดยมีนัยสำคัญที่ 0.05 (Wald = 22.163)

เป็นไปตามที่ McClelland (1975) ซึ่งได้อธิบายลักษณะของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวว่ามีความปรารถนาที่จะต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างสูง ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่เป็นรุ่นแรกของธุรกิจ พบว่ามีลักษณะ ความเป็นผู้ประกอบการและพบสไตล์การบริหารแบบผู้นำสูง โดยมีการกระตุ้นให้สมาชิกครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจในการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจและครอบครัว

และเมื่อนำทฤษฎีระบบ (system theory) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำธุรกิจครอบครัวต้องทำการตัดสินใจในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว เพราะมี 3 บทบาทในเวลาเดียวกัน คือ บทบาทสมาชิกครอบครัว บทบาทการจัดการธุรกิจ และบทบาทความเป็นเจ้าของ หากสวมบทบาทใดบทบาทหนึ่งมากเกินไป ก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งนักวิชาการด้านธุรกิจครอบครัว ได้แก่ Gersick, Lansberg, Davis (1990) และ McCollom (1992) ได้อธิบายถึงการทับซ้อนของครอบครัว ธุรกิจและความเป็นเจ้าของ ไว้ว่า หากผู้นำสวมบทบาทใดบทบาทหนึ่งมากเกินไป ธุรกิจครอบครัวก็จะไปไม่รอด ไม่สามารถดำรงความยั่งยืนไว้ได้ วิธีการแก้ไขปัญหาระบบย่อยทั้งสามคือ การบูรณาการร่วมกันอย่างเหมาะสมระหว่างระบบย่อยทั้งสามส่วน แม้ว่าการไปถึงจุดนี้เป็นสิ่งที่เรียกว่า “ยากที่สุด” ก็ตาม การไปสู่ความร่วมกันอย่างลงตัว อย่างได้สมดุลระหว่างสามระบบนำไปสู่การฟังเสียงของครอบครัว บรรษัทภิบาล วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ความเป็นเอกภาพของครอบครัว แผนกลยุทธ์ นโยบายที่เป็นธรรม และการปฏิบัติที่เข้มข้นแล้ว ผู้นำก็จะสามารถนำธุรกิจครอบครัวไปสู่ความก้าวหน้าและยิ่งใหญ่ เติบโตและยั่งยืนต่อไปได้

สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นจากภาวะผู้นำครอบครัวหรือผู้ก่อตั้งธุรกิจ ดังที่คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์

ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์ บริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ กล่าวไว้คือ ผู้นำจะนำพาให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จถึงรุ่นลูกหลานนั้น ผู้นำต้อง

"เป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี มีความสามารถ มีความดี ต้องเป็นผู้ที่เป็นตัวอย่างที่ดี บำรุงขวัญ ผู้นำที่มีแต่กิเลสจะนำธุรกิจและครอบครัวไปไม่รอด ต้องแบ่งแยกความเป็นเจ้าของ ครอบครัวและการจัดการออกจากกันให้เด็ดขาด ไม่อย่างนั้นไปไม่รอด หรือไปรอดแต่ไม่ยั่งยืน"

"พ่อสร้าง (ธุรกิจ) มาด้วยความยากลำบาก ลูกเห็นพ่อทำงานตัวเป็นเกลียว ลูกขึ้นมาคุมกิจการ หลานเห็นพ่อ ปู่ สู้ชีวิตมาอย่างไรซึ่งก็จะดำเนินรอยตาม เกิดความอดทน ต่อสู้ ฝ่าฟันให้ธุรกิจที่ตกมาถึงมือตนเองอยู่รอดต่อไปยังรุ่นหลาน หรือรุ่นลูกของตนเองต่อไป"

ประธานกรรมการบริหาร บมจ. ธนาคารกรุงเทพ คุณชาตรี โสภณพนิช ผู้ให้สัมภาษณ์ ให้ความเห็นว่า ธุรกิจไม่ว่าจะเป็นบริษัทครอบครัวหรือบริษัทมหาชนก็ตาม ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ จากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้นั้น คือ ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญด้วยกัน 3 ประการ คือ (1) ความขยันหมั่นเพียรและอดทน (2) ความเก่ง (3) ความมีโชคหรือเฮง โดยกล่าวไว้ว่า

"ความขยันหมั่นเพียร และอดทนนั้นต้องถือว่าสำคัญมาก จะสำคัญที่สุดหรือไม่ ไม่ทราบ แต่ต้องถือว่าเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำธุรกิจครอบครัว เพราะเป็นพื้นฐานในการทำมาหากิน ถ้าไม่ขยันทำงาน สิ่งที่ควรจะได้ก็ไม่ได้ สิ่งที่จะไม่เสียหายก็เสียหาย สิ่งที่จะทันกับเหตุการณ์ก็ไม่ทัน แต่ถึงแม้จะมีความขยันทำงานหนักก็ตาม ปัญหาก็ยังจะต้องมีเข้ามาตลอด เพราะฉะนั้นจึงต้องอาศัยความอดทนและมุมานะเข้าช่วย ถ้าเจอปัญหาแล้วท้อง่าย ไม่สู้ ใจไม่นิ่งพอ ก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก เช่น เหตุการณ์บางอย่างต้องใช้เวลานานกว่าจะแก้ไขได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ถัดมาคือความเก่ง จะแข่งขันกับใคร ถ้าไม่เก่งจริงก็มีแต่แพ้กับแพ้ตลอดไป ความเก่งมีอยู่ 2 อย่างคือ เก่งโดยกำเนิด กับเก่งเรียนรู้จากประสบการณ์ ถ้าหัวดีและมีประสบการณ์สูงก็ยิ่งเก่งใหญ่ ปัจจัยสุดท้าย คือ ความโชคดีหรือเฮง บางคนถือว่าเป็นปัจจัยเสริมที่มีอานุภาพมาก แต่เรื่องโชคหรือพูดแบบวิชาการว่า "โอกาส" มักเกิดขึ้นกับผู้ที่มีความพร้อมอยู่แล้วเกือบทั้งนั้น ดังคำกล่าวที่ว่า "คนโง่เป็นคนฉวยโอกาส แต่คนฉลาดสร้างโอกาสไว้ฉวย" โชคหรือเฮงไม่ใช่เป็นเรื่องการพนันหรือการเล่นหวย แต่เป็นการหยั่งรู้ถึงสภาวะเหตุการณ์ที่กำลังเปลี่ยนไปว่าจะเอื้ออำนวยต่อธุรกิจการค้าของตัวเองมากน้อยอย่างไร ซึ่งต้องอาศัยความรอบรู้ การเฝ้าติดตามข่าวสาร การวิเคราะห์สภาพตลาดที่มีผลกระทบต่อกิจการแต่ละประเภทนั่นเอง"

ซึ่งคุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำธุรกิจครอบครัวคือ "การยึดหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และการทำธุรกิจทุกประเภทนอกจากต้องคำนึงถึงเรื่องผลกำไร ใน

ขณะเดียวกันเรื่องของจรรยาบรรณกับศีลธรรมของผู้นำก็เป็นสิ่งที่สำคัญเคียงคู่กันไป โดยไม่อาจละเลยไปได้เด็ดขาด" สอดคล้องกับคุณวิชัย พูลวรลักษณ์ บมจ.อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนที่กล่าวว่า "ผู้นำต้องมีคุณธรรม จึงจะนำธุรกิจครอบครัวให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้นอกเหนือจากเรื่องผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลด้วย"

และคุณวิกรม กรมดิษฐ์ ได้สนับสนุนปัจจัยในเรื่องภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว ไว้ว่า

"ผู้นำองค์กรไม่ต่างอะไรจากผู้นำครอบครัวถ้าพ่อบ้านซึ่งเป็นหัวหน้าครอบครัวอ่อนแอ ขาดความรับผิดชอบ ขาดการวางแผนไม่มีกฎเกณฑ์กติกาของการอยู่ร่วมกัน ขาดความยุติธรรม ไม่ทำหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม ครอบครัวนั้นก็ย่อมจะล้มเหลว"

EXP(B) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว (X_2) = 1.068 ซึ่งมากกว่า1 หมายความว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวมีผลที่ทำให้โอกาสที่จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนเพิ่มมากขึ้น โดยมีนัยสำคัญที่ 0.05 (ค่าสถิติ Wald = 10.401)

ซึ่งเป็นไปตามที่ Donckels and Aerts (1998) ได้ศึกษาไว้ว่าธุรกิจครอบครัวมีกลยุทธ์การจัดการและสไตล์การจัดการที่แตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ครอบครัว กลยุทธ์การจัดการที่มีผลต่อความสำเร็จโดยเฉพาะจากความเป็นธุรกิจครอบครัวคือ ก) พันธะสัญญา ความจงรักภักดี และความไว้วางใจของผู้จัดการและลูกค้า และ ข) กระบวนการตัดสินใจจากศูนย์กลาง ค) การมีแผนการสืบทอดทายาททางธุรกิจและบ่มเพาะทายาท สิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพการจัดการอย่างเป็นธรรมชาติของธุรกิจครอบครัว แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้วก็ตาม

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Davis and Tagiuri (1982); Ward (1988) สอดคล้องกับงานวิจัยนี้ที่ค้นพบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อความสำเร็จและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง นั้นคือ การวางแผนการสืบทายาท การเตรียมทายาทเข้าสู่ธุรกิจ การจูงใจและความไว้เนื้อเชื่อใจเป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับธุรกิจครอบครัว และที่สำคัญความไว้เนื้อเชื่อใจ (trust) นี้ได้แบ่งปันสู่ลูกค้าและผู้ถือหุ้นภายนอกธุรกิจซึ่งจับตาดูการจัดการธุรกิจด้วยความเชื่อถือได้และความซื่อสัตย์ ซึ่งพบว่าชื่อเสียงของธุรกิจครอบครัวและความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียคนอื่น ๆ ภายนอกธุรกิจครอบครัว มีคุณค่าสูงกว่า ธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว และความเชื่อถือเหล่านี้ได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารที่เป็นเจ้าของรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง รุ่นแล้วรุ่นเล่า

ซึ่งจากกรณีศึกษา คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ ประธานกลุ่มไทยซัมมิท ได้สนับสนุนว่า "ต้องมีการวางแผนสำหรับให้ทายาทมาสืบทอดธุรกิจ เข้ามาศึกษางานด้านบริหาร เพื่อสั่งสมประสบการณ์ ท่านประธาน (ผู้ก่อตั้ง) ยึดถือเรื่องพันธะสัญญาทางธุรกิจอย่างเหนียวแน่น สร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้แก่ลูกค้า ต้องยึดถือเรื่องนี้เป็นหลักในการทำงาน"

ความเห็นของคุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ทายาทที่มาจากสมาชิกครอบครัวและได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารระดับสูง “แน่นอนตำแหน่งทั้งหลาย ใช่ว่าจะตั้งขึ้นมาเอง ต้องผ่านบอร์ดว่าคุณมีความสามารถหรือไม่ คุณดูแลลูกน้อง ดูแลสายงานคุณได้หรือไม่ มีแผนงานดี ทีมงานดี ทำงานดี ถ้าไม่เตรียมตัวให้พร้อมคุณก็ไม่ได้รับการยอมรับ ถ้าไม่มีความสามารถในเรื่องนี้ผู้บริหารระดับสูงจะให้สมาชิกครอบครัวคนนั้นคอยรับเงินปันผลอย่างเดียวโดยไม่ให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหาร”

“ถ้ารุ่นพ่อเห็นรุ่นปู่ พอถึงรุ่นพ่อ พ่อเห็นว่าลูกไม่มีความสามารถ หรือ ไม่สู้งาน มักให้ไปฝึกที่อื่นอย่างน้อย 4-5 ปี หรือไม่ก็รับสมัคร CEO มาจากบุคคลภายนอกครอบครัว เอาคนที่เก่งที่สุดแล้วให้รุ่นลูกเข้าถือหุ้น แต่ไม่ให้เข้ามายุ่งกับการบริหารกิจการ”

“CEO ธุรกิจครอบครัวในประเทศเนเธอร์แลนด์ จะเลือกคนที่เก่งที่สุดของครอบครัวเข้ามาบริหารกิจการ แล้วไม่ให้คนนอกเข้ามาเกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวอีกโดยเด็ดขาด หรืออาจให้เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยน้อยมาก ซึ่งสามารถทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอดมาได้ถึง 7 เจเนอเรชั่น”

คุณก่อศักดิ์ฯ กล่าวถึงการประเมินขีดความสามารถของทายาทก่อนเข้ารับสืบทอดธุรกิจของครอบครัว กล่าวคือ ถ้าไม่มีความสามารถจริง ๆ ผู้ถ่ายโอนธุรกิจ ก็จะไม่ถ่ายโอนให้ เพื่อไม่ให้ธุรกิจล่มสลายในมือของทายาทรุ่นต่อ ๆ ไป

ในเรื่องแผนกลยุทธ์ในการเตรียมทายาทเข้ามารับสืบทอดธุรกิจ คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล ให้ความเห็นว่า “ต้องมีการวางแผนสำหรับให้ทายาทมาสืบทอดธุรกิจ เข้ามาศึกษางานบริหาร เพื่อสั่งสมประสบการณ์ เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว เมื่อถึงเวลานั้นทายาทอาจไม่พร้อมที่จะเข้ามารับช่วงธุรกิจ หรือไม่ยอมรับกิจการ ไม่ชอบ หรือไม่อยากทำ”

คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า

“ต้องมีการวางแผนสำหรับสืบทอดทายาทกันเป็นสิบปี ไม่ใช่วางกันห้าปีหกปี ต้องวางพื้นฐานทางการศึกษา ฝึกฝนให้มีใจรัก ได้เห็น ได้วิ่งเล่นในบริษัท ในองค์การ ให้เขาได้เข้าใจว่านี่คือส่วนหนึ่งของชีวิตของเขา และเขาต้องอยู่กับมันไปจนวันตาย ”

นอกจากนี้ คุณชาตรี โสภณพนิชให้ข้อคิดในเรื่องของขีดความสามารถของทายาท ก่อนจะถูกประเมินถึงความพร้อมที่จะเข้าไปรับธุรกิจครอบครัวต่อไป

“จุดอ่อนของทายาท คือขาดความอดทน และความซื่อสัตย์ แตกต่างจากรุ่นพ่อ รุ่นปู่ในอดีต สิ่งนี้เป็นอันตรายต่อธุรกิจครอบครัว ผมเห็นว่าผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องระมัดระวังและต้องพยายามหล่อหลอมทายาทรุ่นใหม่โดยแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องนี้ให้ได้ ”

“ในส่วนของการบริหารจัดการองค์กรนั้น ผมได้นำแนวความคิดของตะวันออกและตะวันตกมาผสมผสานกัน โดยเลือกนำข้อดีของแต่ละฝ่ายมาใช้ แม้ว่าผมจะค่อนข้างชอบระบบการ

บริหารงานแบบญี่ปุ่น ที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างสูง อุทิศตนให้กับองค์กร และไม่เปลี่ยนงานง่าย ๆ หากเริ่มงานกับองค์กรไหนก็มักจะทำไปจนเกษียณหรือสิ้นอายุขัย บวกกับปรัชญาตะวันออกในเรื่องคุณธรรม การให้เกียรติซึ่งกันและกัน บางครั้งก็จำเป็นต้องแฝงไว้ด้วยความเฉียบขาด และการเป็นผู้ใหญ่จำเป็นต้องให้ควมรู้สึกที่ดีและเกื้อกูลผู้น้อย" ประธานกลุ่มอมตะ คุณวิกรม กรมดิษฐ์ อธิบายถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้ในกลุ่มอมตะ ที่ทำให้กลุ่มอมตะเติบโตได้อย่างยั่งยืนมั่นคงเฉกเช่นทุกวันนี้

EXP(B) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว (X_3) = 1.058 ซึ่งมากกว่า 1 หมายความว่า คณะกรรมการบริหารและกรรมการครอบครัว มีผลต่อโอกาสที่จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนเพิ่มมากขึ้น โดยมีนัยสำคัญที่ 0.05 (ค่าสถิติ Wald = 4.069)

ซึ่งเป็นไปตามคำอธิบายของ ทฤษฎีตัวแทน (agency theory) ที่นำมาใช้สำหรับธุรกิจครอบครัวที่เชื่อว่า คณะกรรมการของธุรกิจครอบครัวจะเป็นกลไกสำคัญในการจำกัดพฤติกรรมการทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนของผู้จัดการในสถานการณ์ที่ผู้จัดการธุรกิจและเจ้าของมีเป้าหมายต่างกัน

นอกจากนี้ทฤษฎีตัวแทน ยังอธิบายว่ากรรมการจากภายนอกที่มาเป็นกรรมการบริหาร จะลดผลประโยชน์ทับซ้อน (conflict of interest) ได้มากกว่ากรรมการบริหารที่เป็นสมาชิกครอบครัว โดยเชื่อว่าคณะกรรมการที่เป็นอิสระเหล่านี้จะกำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวเป็นไปอย่างโปร่งใส เพื่อรักษาชื่อเสียงของพวกเขาและกำกับดูแลให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

ในเรื่องการจัดการครอบครัวและธุรกิจ คณะกรรมการครอบครัวซึ่งมีบทบาทในการจัดการความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวและมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวนั้น รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์ มีความเห็นว่า

" ต้องมีการตั้งคณะกรรมการครอบครัว หน้าที่คือเน้นความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว สร้างความกลมเกลียว สามัคคี กำหนดกิจกรรม เช่น รับประทานอาหารเย็นร่วมกัน มีความสุขในการพูดคุยกัน เพราะตระกูลใหญ่ขึ้น สมาชิกมากขึ้นหน้าที่การจัดการความสัมพันธ์ในระหว่างสมาชิก มีความสำคัญมากขึ้น เพราะปัญหาใหญ่ของธุรกิจครอบครัวคือ บทบาทความเป็นเจ้าของ การจัดการ และครอบครัวทับซ้อนกันอยู่ ถ้าบริหารจัดการไม่มี บทบาทไม่ชัดเจนไปไม่รอด ธุรกิจครอบครัวเหมือนระเบิดนิวเคลียร์ ความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวมีพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนธุรกิจ ขณะเดียวกันถ้าความสัมพันธ์ไม่มีก็กลายเป็นระเบิดที่ทำลายธุรกิจครอบครัวได้ราบเป็นหน้ากลอง"

EXP(B)วัฒนธรรมครอบครัว (X_4) = 1.169 ซึ่งมากกว่า 1 หมายความว่า วัฒนธรรมครอบครัวมีผลทำให้โอกาสที่จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนเพิ่มมากขึ้น โดยมีนัยสำคัญที่ 0.05 (ค่าสถิติ Wald = 13.455)

ซึ่งเป็นไปตามที่ Leenders and Waarts (2003) ได้ศึกษาพบว่าธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จคือธุรกิจครอบครัวที่มีวัฒนธรรมแห่งความปรองดองกลมเกลียวกัน (harmonious) การยึดถือคุณค่าหลักของครอบครัว (core value) และถ่ายทอดกันสืบต่อมา คือเบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจซึ่งทำให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เช่นเดียวกับที่ Habbershon et al. (1999) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จจะเป็นการรวมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของธุรกิจเข้าด้วยกัน ในธุรกิจครอบครัว ครอบครัวและธุรกิจเป็นสิ่งที่ใกล้ชิดกันมาก ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ดังนั้นถ้าเบื้องหลังคือครอบครัว คอยช่วยสนับสนุนเบื้องหน้าคือธุรกิจ เพื่อการแข่งขัน โดยไม่ต้องคอยเหลียวหลังกลับมาห่วงใยครอบครัว ก็จะทำให้ธุรกิจเดินหน้าสู่การเติบโต และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจได้

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ให้ผลการศึกษาสนับสนุนว่าวัฒนธรรมครอบครัว ในเรื่องการถ่ายทอดคุณค่าหลัก (core value) ขององค์กรมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ดังที่คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจกล่าวว่า

“ ต้องยอมรับว่า คุณพัฒนา (สามี-ผู้ก่อตั้งบริษัท) เป็นตัวอย่างในการทำงาน ทุกวันนี้วิชาบริหารธุรกิจแบบลงมือปฏิบัติจริง ไม่ใช่ว่ากันแต่ทฤษฎีมาจากคุณพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ ทั้งความอดทน ความตั้งใจจริง การเจรจาต่อรอง การปรับตัวเข้ากับธุรกิจลูกค้า การรักษาคำมั่นสัญญาทางธุรกิจ สิ่งนี้สำคัญมากสำหรับธุรกิจ ภาวะกดดันต่าง ๆ ล้วนเป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมทีละเล็กทีละน้อยที่ดิฉันได้มาจากคุณพัฒนาทั้งสิ้น”

“วัฒนธรรมสำคัญอย่างหนึ่งของครอบครัวของผมนอกจากการอยู่ร่วมกัน ทำงาน และทำกิจกรรมอื่น ๆ ด้วยแล้วตลอดทั้งวัน คือการรับประทานอาหารเย็นร่วมกัน ทั้งลูกเด็กเล็กแดงและคนที่ทำงานอยู่ด้วย การนั่งร่วมโต๊ะเดียวกัน เห็นหน้าเห็นตาพร้อมเพรียงกัน รับประทานข้าวปลาอาหารชนิดเดียวกัน ถ้าโต๊ะไม่พอก็ตักข้าวราดหน้านั่งรับประทานกันอยู่ใกล้ ๆ ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไต่ถามสารทุกข์สุขดิบ และบอกเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเจอมาในแต่ละวันสู่กันฟัง ล้วนเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่น และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างแน่นแฟ้น วิธีการเช่นนี้เป็นการลดช่องว่างระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างลงได้เป็นอย่างดี และทำให้พี่น้องใกล้ชิดสนิทสนมกันมากขึ้นด้วยการป้อนข้าวจากชามเดียวกัน”คุณวิกรม กรมดิษฐ์ สนับสนุนแนวความคิดเรื่องวัฒนธรรรมครอบครัวกับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และยังกล่าวเพิ่มเติมว่า

“ ผมเชื่อว่าถ้าองค์กรใดมีการจัดการองค์กรที่เป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน บริหารเงิน หรือบริหารคนอย่างซื่อสัตย์ องค์กรนั้นย่อมมีความเข้มแข็ง มั่นคง มีความเจริญเติบโตก้าวหน้าและเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพตลอดไปอย่างแน่นอน” คุณวิกรม กรมดิษฐ์ กล่าวถึง

วัฒนธรรมธุรกิจครอบครัวที่ยึดมั่นความซื่อสัตย์ต่อทั้งลูกค้าและพนักงานมีจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้ในที่สุด

EXP(B)ความได้เปรียบในการแข่งขัน (X_5) = 1.283 ซึ่งมากกว่า 1 หมายความว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีผลทำให้โอกาสที่จะเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนเพิ่มมากขึ้น โดยมีนัยสำคัญที่ 0.05 (ค่าสถิติ Wald = 17.245)

สอดคล้องกับที่ McCann et. al. (2001) ได้ทำการศึกษาพบว่าธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นเพราะมีการพัฒนานวัตกรรมและความสามารถทางการแข่งขันใหม่ๆ (ability of renewal) เช่น การลงทุนสร้างระบบการจัดการ ทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

และไม่แตกต่างจากการศึกษาระดับนานาชาติของสหรัฐอเมริกา เรื่องธุรกิจที่ดำเนินการโดยครอบครัว Zahra (2003) แสดงให้เห็นว่าความลึกซึ้งในการสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัวและเป็นผลให้มีการพัฒนาความไว้เนื้อเชื่อใจกันและเป็นกำลังใจให้กัน ครอบครัวมีผลต่อการขยายธุรกิจครอบครัวไปทั่วโลก ยิ่งไปกว่านั้น ยังได้ชี้ให้เห็นว่าลักษณะตัวแทนในการติดต่อทางธุรกิจที่มีความเอื้ออาทรเห็นอกเห็นใจอย่างคนในครอบครัว ทำให้เกิดการตกลงซื้อขายกันทางการตลาด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะเช่นนี้ของธุรกิจครอบครัวทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

นอกจากนี้ Goffee and Scasse (1985) ยังพบว่าความได้เปรียบของธุรกิจครอบครัวอีกประการหนึ่งคือ การที่ เจ้าของธุรกิจสามารถใช้การควบคุมแบบมีส่วนร่วมและโครงสร้างองค์การกึ่งทางการ โดยการควบคุมผ่านผู้บริหาร เจ้าของยังคงใช้ความเป็นเจ้าของในการชี้ขาดสำหรับการตัดสินใจสำคัญในธุรกิจ

ซึ่ง Mintzberg and Waters (1990) สนับสนุนว่าการประกอบการของเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่มีส่วนร่วมอย่างสูงในการจัดการ การวางแผนโดยกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างกลยุทธ์ ได้กลายมาเป็นความได้เปรียบของธุรกิจครอบครัวในเชิงการแข่งขัน

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพยังได้สนับสนุนว่าธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว ดังนี้

“ธุรกิจครอบครัวมีความได้เปรียบในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว โมเดลธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในอดีต ไม่ได้หมายความว่าจะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน เพราะปัจจุบันมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น อาทิ 1) เทคโนโลยี 2) ลูกค้า และ 3) วิถีการดำเนินชีวิต ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะฉะนั้น ธุรกิจครอบครัวที่จะประสบความสำเร็จยั่งยืนต้องเข้าใจโมเดลธุรกิจของตนอยู่ตลอดเวลา และต้องทดสอบโมเดล

ธุรกิจของตนเองตลอดเวลาด้วย เพื่อไม่ให้เกิดความล้าสมัย ผลิตภัณฑ์อาจไม่ตอบสนองความต้องการลูกค้า เพราะว่าไล่ตามเทคโนโลยีไม่ทัน สิ่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ”

รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์ ให้ข้อคิดด้านความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวดังกล่าวข้างต้น

ซึ่งไม่แตกต่างจากคุณวิกรม กรมดิษฐ์ที่เชื่อว่าสติ ปัญญา ความอดทน ความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ และความตั้งใจจริงที่เป็นวัฒนธรรมของสมาชิกในครอบครัวเป็นปัจจัยได้เปรียบที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตต่อเนื่องและยั่งยืนได้ “ผมยังถือว่าผมโชคดีที่สามารถผสานความฝันกับความจริง ความปรารถนา กับความมุ่งมั่นอดทน สิ่งเหล่านี้ได้กลายมาเป็นพลังอันยิ่งใหญ่ ซึ่งผลักดันให้ผมกล้าตัดสินใจเดินหน้า และเผชิญกับทุกปัญหาโดยไม่พรั่นพรึง คนเราไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาได้ หากแต่เราต้องรู้วิธีการจัดการกับปัญหาได้ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในตัว นั่นคือ สติ ปัญญา ความอดทน มุ่งมั่น วิสัยทัศน์ และความตั้งใจจริง รวมทั้งมีความคิดอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน นำประสบการณ์ในชีวิต องค์ความรู้ความสามารถ และปฏิภาณ เป็นเครื่องนำทาง อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยคิดว่าไม่มีอะไรที่มนุษย์จะทำหรือแก้ไขไม่ได้ ซึ่งทุกอย่างนั้นอยู่ที่ว่าช้าหรือเร็วเท่านั้นผมเชื่อว่าในที่สุดแล้ว เราย่อมจะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ได้เสมอขึ้นอยู่กับตัวของเราเองเท่านั้นว่าจะคุกเข่ายอมแพ้หรือยืนหยัดต่อสู้จนเลือดหยดสุดท้ายหรือไม่”

ในความเห็นของคุณวิชัย พูลวรลักษณ์ เชื่อว่าที่ธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนเพราะมีความได้เปรียบในแข่งขันมากกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว โดยกล่าวว่า

“ผมพบว่าการที่ธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จ มีผู้สืบทอดธุรกิจที่สืบทอดธุรกิจได้ ผมเรียกว่า “back bone” ซึ่งมาจาก 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

ประการแรก ผู้นำของตระกูล (ผู้ก่อตั้ง)/ รุ่นที่ 2 ประมุขคนใหม่ (leader) จะต้องสืบทอดธุรกิจไปยังประมุขคนต่อไปได้อีก โดยมี โดมิโน (domino) ของประมุขคนนี้อยู่ในทุกๆเจนเนอเรชั่นเรื่อยๆ จะอยู่รอดทำให้ธุรกิจสืบทอดไปถึงรุ่นที่ 4 – 5 ได้ ถ้าขาดช่วงเมื่อใด ก็อาจนำไปสู่ความจริงที่วรรณกรรมต่างประเทศกล่าวว่าธุรกิจครอบครัวอยู่รอดไม่เกินรุ่นหลาน

ประการที่สอง ความมั่งคั่งของครอบครัว อาจจะเป็นในเรื่องการพัฒนาสินค้าหรือบริการ (product) การกระจายธุรกิจ (diversify) การสร้างนวัตกรรม (innovation) ด้านเทคโนโลยี ด้านการตลาด การเงิน และนวัตกรรมการจัดการ

และประการที่สาม เรื่อง คุณธรรม ทั้งต่อส่วนรวมและประเทศชาติ

ดังนั้นผมเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งพิจารณาจากประสบการณ์ของผมเอง เกิดขึ้นเนื่องจากการที่เรามีสามสิ่งที่ผมกล่าวมาแล้วนั้นเอง ซึ่งผมเห็นว่าเป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) ที่ธุรกิจครอบครัวมีแต่ธุรกิจอื่นไม่มี”

4.4.3 สรุปผลการวิเคราะห์

จากการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในงานวิจัยนี้ที่กล่าวไว้ว่า

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว

จากตารางที่ 4.22 และสมการถดถอยโลจิสติค ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว (X_1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว (X_2) คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร (X_3) วัฒนธรรมครอบครัว (X_4) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (X_5) ซึ่งมีผล ต่อตัวแปรตาม คือธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน แล้ว ตารางที่ 4.23 ได้สรุปถึงตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว ที่มีผลต่อตัวแปรตามคือธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนมากที่สุดรองลงมาจนถึงน้อยที่สุด ดังนี้

ตารางที่ 4.23 ลำดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีผลมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม

ตัวแปรพยากรณ์	Exp (B) หรือ (ß)	Wald (χ^2)	Sig.	เป็นไปตามสมมติฐาน
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	1.283	17.245	.000	✓
วัฒนธรรมครอบครัว	1.169	13.455	.000	✓
ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	1.106	22.163	.000	✓
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	1.068	10.401	.001	✓
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว	1.058	4.069	.044	✓

ตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวมากที่สุด (ค่า EXP(B) = 1.283 มีค่ามากที่สุด) วัฒนธรรมครอบครัว มีผล มีอิทธิพล มีความสัมพันธ์รองลงมา (ค่า EXP(B) = 1.169 มีค่ารองลงมา) ต่อมาคือภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว (ค่า EXP(B) = 1.106) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว(ค่า EXP(B) = 1.068) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด (ค่า EXP (B) = 1.058 มีค่าน้อยที่สุด)

ในบทนี้ได้นำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ และสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นไปตามหลักการทดสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการ

วิจัยทั้งสองวิธี ด้วยวิธีการแบบสามเส้า (triangulation) สถิติเชิงพรรณนา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่งของงานวิจัยนี้ และสถิติเชิงวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่สอง สถิติวิเคราะห์พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน วัฒนธรรมครอบครัว ภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวมากที่สุดรองลงมาและจนกระทั่งถึงน้อยที่สุด ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้ ซึ่งในอีกด้านหนึ่งจะมีผลต่อการกำหนดทิศทางหรืออาจมีอิทธิพลต่อการศึกษาธุรกิจครอบครัวไทย และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวในอนาคต แต่อย่างไรก็ดี วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดนอกเหนือจากที่กล่าวไปแล้ว ก็คือ งานวิจัยนี้ต้องการอธิบายผลงานวิจัยเพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์และขยายต่อยอดองค์รวมทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว และปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทยต่อไป การสร้างและเกิดองค์ความรู้ใหม่ในขอบเขตเนื้อหาของธุรกิจครอบครัวและเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาขอบเขตการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวในอนาคตอีกด้วย ในส่วนนี้จะเป็นบทนำซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และคำถามวิจัยและอธิบายถึงผลการศึกษาตามการออกแบบงานวิจัยนี้ ซึ่งในส่วนที่ 5.1 จะทำการสรุปการอภิปรายผลและข้อแสนอแนะในมิติของปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งจะนำไปสู่ส่วนที่ 5.2 ข้อค้นพบสำคัญและข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้ หลังจากนั้น ในบทนี้ ในส่วนที่ 5.3 จะอธิบายทฤษฎีและข้อค้นพบเชิงประจักษ์เพื่อสร้างองค์ความรู้และรูปแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนจากการศึกษาวิจัยนี้ต่อไป ในส่วนที่ 5.4 จะกล่าวถึงข้อจำกัดของการวิจัยนี้ ส่วนที่ 5.5 เป็นการนำเสนอทิศทางของงานวิจัยในอนาคต และส่วนสุดท้าย ส่วนที่ 5.6 จะเป็นการให้ข้อสรุปสำหรับงานวิจัยนี้

คำถามวิจัยของงานวิจัยนี้คือ “ปัจจัยอะไรที่มีผลมีอิทธิพลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” และเพื่อจะตอบคำถามวิจัยโดยตรวจสอบผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัย วัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้กำหนดไว้ว่า

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3. เพื่อสร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน และนำตัวแบบที่ได้ ไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับธุรกิจครอบครัวไทย และเพื่อประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

เพื่อให้วัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อบรรลุสัมฤทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอน 3 ขั้นตอน เพื่อให้งานวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ขั้นแรกคือการทบทวนวรรณกรรมโดยการรวบรวมศึกษาและทำความเข้าใจทฤษฎีธุรกิจครอบครัวและที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่มีผลมีอิทธิพลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ขั้นที่สอง เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งเป็นประชากรสำหรับงานวิจัยนี้ โดยตัวอย่างที่ศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ ธุรกิจครอบครัวภายใต้นิยามปฏิบัติการธุรกิจครอบครัว ซึ่งทำการคัดเลือกจากประชากร 472 บริษัท ได้ธุรกิจครอบครัวจำนวน 202 ตัวอย่าง จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ว่าธุรกิจครอบครัวทั้ง 202 ตัวอย่าง เพื่อค้นหาธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนและธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน โดยการพิจารณาวิเคราะห์จากงบการเงินของทั้ง 202 ตัวอย่าง เพื่อแยกกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนและไม่ยั่งยืน ในขั้นตอนการวิจัยเชิงปริมาณจะใช้แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจภายใต้กรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ ตัวอย่าง 30 ตัวอย่าง ใช้เพื่อทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน 101 ตัวอย่าง และธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน 71 ตัวอย่าง ได้ส่งแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นประธานกรรมการบริษัทหรือกรรมการผู้จัดการของธุรกิจครอบครัวทั้ง 172 ตัวอย่าง

ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้คัดเลือกตัวอย่างจากธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง และมีการเติบโตอย่างยั่งยืน คือ ธนาคารกรุงเทพ (โสภณพนิช) กลุ่มซีพีนทรัล (ตระกูลจิราธิวัฒน์) กลุ่มสามารถคอร์ปอเรชั่น (ตระกูลวิไลลักษณ์) กลุ่มไทยซัมมิท (ตระกูลจึงรุ่งเรืองกิจ) กลุ่มอมตะ (ตระกูลกรมดิษฐ์) เครือเจริญโภคภัณฑ์ (ตระกูลเจียรวนนท์) กล่มทีเคเอส (ตระกูลมงคลสุธี) และกลุ่มเมเจอร์อีจีวี (ตระกูลพูลวรลักษณ์) ซึ่งจะเป็นตัวอย่างที่ถูกคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน คือ ตัวอย่างที่มีลักษณะพิเศษสุดขั้ว มีประสบการณ์มาก,ครอบคลุมความหลากหลายของประชากรได้มากที่สุด หรือมีลักษณะเหมือนกัน นอกจากนี้ยังทำการสัมภาษณ์นักวิชาการด้านธุรกิจครอบครัวชั้นนำของประเทศไทย ได้แก่ รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยด้วย สำหรับวัตถุประสงค์ของการศึกษากรณีศึกษาและสัมภาษณ์เชิงลึก ก็เพื่อทำการทดสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงสำรวจโดยวิธีการทดสอบแบบสามเส้า

5.1 อภิปรายผล

หน่วยการวิเคราะห์ของการศึกษาวิจัยนี้ คือธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน ในตลาดหลักทรัพย์ไทย โดยการเก็บข้อมูลจากประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการของธุรกิจ

ครอบครัวของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญของการดำเนินธุรกิจครอบครัว ลักษณะภูมิหลังของบริษัทและผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 172 บริษัท สรุปได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามถือหุ้นทั้งโดยตัวเองและการถือหุ้นแทนโดยครอบครัว/ญาติ/บริษัท holding ร้อยละ 50 ขึ้นไป 43.6% ร้อยละ 21 ถึงร้อยละ 30 เท่ากับ 16.8% และถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 31 ถึง 40 เท่ากับ10.9%

อายุของธุรกิจเริ่มตั้งแต่ก่อตั้งถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ 20-35 ปี เท่ากับ 43.6% 6-20 ปีเท่ากับ 24.8% ตั้งแต่ 35-50 ปี เท่ากับ 22.8% และ 50 ปีขึ้นไป 5.0%

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นประธานกรรมการบริหารบริษัท 78.2% เป็นกรรมการผู้จัดการ 8.9% มีการศึกษาในระดับปริญญาโท 63.4% ปริญญาตรี 26.7% และต่ำกว่าปริญญาตรี 3.0% ส่วนสาขาวิชาชีพที่จบคือ บริหารธุรกิจ 45.5% วิศวกรรมศาสตร์ 29.7% และบัญชี 10.9%

ผู้ตอบแบบสอบถามเข้ามาดำเนินธุรกิจครอบครัวแล้ว ตั้งแต่ 10-20 ปี จำนวน 39.6% ตั้งแต่ 20-30 ปี 25.7% และ 1-10 ปี 16.8% เฉลี่ย 19 ปี ต่ำสุด 1 ปี สูงสุด 50 ปี

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเกี่ยวข้องในฐานะสมาชิกครอบครัวจำนวน 95.0% มีเพียงจำนวน 6.0% ที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว

จำนวนพนักงานและลูกจ้างของบริษัท ตั้งแต่ 1,000-5,000 คน 49.5% 101-1,000 คน 33.7% และตั้งแต่ 5,000 คนขึ้นไป เท่ากับ 7.9% โดยเฉลี่ยมีจำนวนพนักงานและลูกจ้างจำนวน 3,550 คน ต่ำสุดจำนวน 50 คน และสูงสุดจำนวน 50,000 คน

การเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นทายาทจำนวน 70.3% เป็นพี่น้องในตระกูลเดียวกันจำนวน 5.9% และมาจากหลายตระกูลจำนวน 5.0%

ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในรุ่นที่สองจำนวน 40.6% อยู่ในรุ่นที่หนึ่งจำนวน 38.6% และอยู่ในรุ่นที่สาม จำนวน 8.9%

สมาชิกครอบครัวที่อยู่ในธุรกิจครอบครัวมีจำนวน ตั้งแต่ 1-5 คน 50.5% ตั้งแต่ 11 คนขึ้นไป 23.8% ตั้งแต่ 6-10 คน 14.9% และ โดยเฉลี่ยสมาชิกครอบครัวที่อยู่ในธุรกิจครอบครัวมีจำนวน 12 คน จำนวนต่ำสุด 1 คน จำนวนสูงสุด 170 คน

สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ 1-3 คน 76.2% ตั้งแต่ 4-6 คน12.9% และตั้งแต่ 7-10 คน 3.0% โดยเฉลี่ยมีสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 คน จำนวนต่ำสุด 1 คน จำนวนสูงสุด 10 คน และจำนวนผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ได้เป็นสมาชิกครอบครัวตั้งแต่ 6-10 คน 50.5% ตั้งแต่ 1-5 คน 29.7% และตั้งแต่ 11-15 คน 11.9% โดยเฉลี่ยจำนวนผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ได้เป็นสมาชิกครอบครัวจำนวน 8 คน จำนวนต่ำสุด 1 คน จำนวนสูงสุด 30 คน

คณะกรรมการบริหารมีที่ปรึกษาที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว ตั้งแต่ 1-3คน จำนวน 69.3% ตั้งแต่ 4-6 คน จำนวน 5.0% และตั้งแต่ 7-10 คน ขึ้นไป จำนวน 4.0% โดยเฉลี่ยในคณะกรรมการบริหารมีที่ปรึกษาที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวจำนวน 3 คน ต่ำสุดจำนวน 1 คน และสูงสุดจำนวน 11 คน

สมาชิกครอบครัวที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูงควรมีคุณสมบัติดังนี้ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี 52.5% ในระดับปริญญาโท 40.6% และในระดับปริญญาเอก 1.0% ควรมีอายุตั้งแต่ 21-30 ปี 70.3% อายุตั้งแต่ 31-40 ปี 24.8% และควรมีประสบการณ์จากภายนอกธุรกิจก่อนเข้ามาเป็นผู้บริหารบริษัท 96.0% ไม่ควรมีประสบการณ์ภายนอกบริษัท 1.0% ถ้าควรมีประสบการณ์จากภายนอกบริษัท ควรมีประสบการณ์ ตั้งแต่ 1-3 ปี 48.5% ตั้งแต่ 4-6 ปี 40.6% และตั้งแต่ 7-10 ปีขึ้นไป 2.0% สมาชิกครอบครัวควรมีประสบการณ์ภายนอกธุรกิจเฉลี่ย 4 ปี ต่ำสุด 1 ปี และสูงสุด 10 ปี

ในส่วนภูมิหลังทางธุรกิจและภูมิหลังของผู้ถูกสัมภาษณ์จากกรณีศึกษา 8 กรณีศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก 9 คน มีดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 คน เป็นเจ้าของธุรกิจและ/หรือประธานกรรมการบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ และ/หรือทายาท จำนวน 6 คน ผู้บริหารมืออาชีพจำนวน 2 คน นักวิชาการธุรกิจครอบครัว จำนวน 1 คน

ประเภทธุรกิจ ธนาคารโรงภาพยนตร์ ค้าปลีก โทรคมนาคม ธุรกิจเกษตร สิ่งพิมพ์ ผลิตและประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ และสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ธุรกิจก่อตั้งมาแล้ว 50 ปี ขึ้นไปจำนวน 3 บริษัท ตั้งแต่ 40-50 ปี จำนวน 3 บริษัท และ ต่ำกว่า 40 ปี จำนวน 3 บริษัท

เป็นผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจ สมาชิกครอบครัวในรุ่นที่สอง จำนวน 4 คน รุ่นที่สาม จำนวน 1 คน และรุ่นที่หนึ่ง จำนวน 1 คน

โครงสร้างการถือหุ้นเป็นบริษัทมหาชน มีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทโดยตนเองและถือหุ้นแทนร้อยละ 50 ขึ้นไป จำนวน 2 บริษัท ตั้งแต่ร้อยละ10-30 จำนวน 4 บริษัท มีอำนาจการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ในบริษัท มีอำนาจในการ ควบคุมการจัดการบริษัท ยอมรับโดยประธานกรรมการบริหารว่าบริษัทของตนเป็นธุรกิจครอบครัว บริหารธุรกิจโดยสมาชิกในครอบครัว และมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจให้แก่ทายาทที่เป็นสมาชิกในครอบครัว

การทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 3 ได้ค้นพบตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย ซึ่งใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว กรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นในงานวิจัยนี้เพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ได้แก่

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการศึกษาตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ตัวแปรอิสระ	ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว
ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	ผู้นำกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ (69.3 %) การจัดการธุรกิจครอบครัวแยกออกจากครอบครัวอย่างเด็ดขาด (68.3 %) และผู้นำบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ (67.0 %)
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	แผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม (79.2%) ธุรกิจครอบครัวมีกลยุทธ์ในการริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ และการกระจายธุรกิจ (77.2 %) มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความเป็นสากลและใช้กลยุทธ์ระดับโลก (77.2%) แผนการสืบทอดธุรกิจมีการหารือกันภายในครอบครัว (75.2%)
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว	คณะกรรมการบริหารต้องการนักบริหารมืออาชีพและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆเกี่ยวกับธุรกิจ (75.3%) ควรมีการตั้งคณะกรรมการครอบครัวเพื่อให้มีหน้าที่ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกในครอบครัว (73.3%) คณะกรรมการบริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ยุทธวิธี และนำไปปฏิบัติสำหรับธุรกิจครอบครัว (73.3%)
วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว	การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (91.1%) การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัว (89.1%) การยึดมั่นคำสัญญาทางธุรกิจ (83.1%) ธุรกิจครอบครัวปรับเปลี่ยนการจัดการให้ทันสมัยอยู่เสมอ (90.1%) ธุรกิจครอบครัวยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจได้ดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว (78.3%) สมาชิกครอบครัวเต็มใจที่จะลงทุนเพื่อขยายกิจการจากเงินกำไรของธุรกิจ (72.8%)
ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว	การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว (91.1%) รองลงมาคือการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของสมาชิกครอบครัว (89.1%) และการยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจ (83.1%)

เพื่อเป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่สองของงานวิจัยนี้ที่กล่าวไว้ว่า

วัตถุประสงค์ข้อที่สอง เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในการวิเคราะห์บนพื้นฐานกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม จากทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัย โดยการวิเคราะห์ตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป กล่าวคือตัวแปรตาม ได้แก่ ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน และตัวแปรอิสระที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำทางธุรกิจของครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจครอบครัว ตัวแปรใดมีผลกระทบ มีอิทธิพล มีความสัมพันธ์กับการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติค (logistic regression)

ตารางที่ 5.2 ตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ทำนายในสมการถดถอยโลจิสติค

ตัวแปรพยากรณ์	Exp (B) หรือ (ß)	Wald (χ^2)	Sig.	เป็นไปตามสมมติฐาน
ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	1.106	22.163	000	✓
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	1.068	10.401	.001	✓
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว	1.058	4.069	.044	✓
วัฒนธรรมครอบครัว	1.169	13.455	.000	✓
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	1.283	17.245	.000	✓

ตารางที่ 5.2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยโลจิสติค ค่า Wald Test ค่า Exponential (B) ของแต่ละตัวพยากรณ์ โดยใช้เกณฑ์ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 วัฒนธรรมครอบครัวมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และความได้เปรียบในการแข่งขันมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เพื่อเป็นการตอบวัตถุประสงค์ของข้อที่สามของงานวิจัยนี้ ที่กล่าวไว้ว่า

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อสร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน

ในขั้นตอนนี้จะทำการสร้างสมการพยากรณ์ว่า ธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนมีตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และ ความได้เปรียบในการแข่งขันใดบ้าง ที่มีผลต่อการที่จะพยากรณ์ว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งได้ผลสรุปว่า สมการโลจิสติคที่สร้างขึ้นสามารถพยากรณ์ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างเหมาะสม ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีตัวแปรพยากรณ์ 5 ตัวแปร จากตัวอย่างทั้งหมด 172 ตัวอย่าง ค่า χ^2 = 9.397 และตัวแบบหรือสมการโลจิสติคให้ความถูกต้อง ในการพยากรณ์ว่าเป็นธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืนสูงถึง 77.2% หมายความว่า ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว ความได้เปรียบของการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว สามารถอธิบายธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน ได้ถึง 77.2% สมการสมการถดถอยโลจิสติค คือ

$$\hat{W} = -23.881+0.101x_1+0.066x_2+0.056x_3+0.156x_4+0.249x_5$$

โดยที่ x_1 = ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว

x_2 = การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

x_3 = คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว

x_4 = วัฒนธรรมครอบครัว

x_5 = ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความน่าจะเป็นที่ธุรกิจครอบครัวเติบโตยั่งยืน หรือ

$$= \frac{e^{-23.881+0.101x1+0.066x2+0.056x3+0.156x4+0.249x5}}{1+e^{-23.881+0.101x1+0.066x2+0.056x3+0.156x4+0.249x5}}$$

$$\text{Log}\left[\frac{\text{P (ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน)}}{\text{1-P (ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตแต่ไม่ยั่งยืน)}}\right] = -23.881+0.101x_1+0.066x_2+0.056x_3+0.156x_4+0.249x_5$$

ตารางที่ 5.3 ลำดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตาม

ตัวแปรพยากรณ์	Exp (B) หรือ (ß)	Wald (χ^2)	Sig.	เป็นไปตามสมมติฐาน
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	1.283	17.245	.000	✓
วัฒนธรรมครอบครัว	1.169	13.455	.000	✓
ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว	1.106	22.163	.000	✓
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว	1.068	10.401	.001	✓
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว	1.058	4.069	.044	✓

ตารางที่ 5.3 แสดงให้เห็นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวมากที่สุด (ค่า EXP(B) = 1.283 มีค่ามากที่สุด) วัฒนธรรมครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวรองลงมา (ค่า EXP(B) = 1.169 มีค่ารองลงมา) ต่อมาคือภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว (ค่า EXP(B) = 1.106) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว (ค่า EXP(B) = 1.068) และคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวน้อยที่สุด (ค่าEXP (B) = 1.058 มีค่าน้อยที่สุด)

5.2 ข้อค้นพบที่สำคัญและข้อเสนอแนะ

คำถามวิจัยของงานวิจัยนี้คือ “ปัจจัยอะไรที่มีผลมีอิทธิพลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย” และเพื่อจะตอบคำถามวิจัย โดยตรวจสอบผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ วัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้กำหนดไว้ว่า

5.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

5.2.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

5.2.3 เพื่อสร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตที่ยั่งยืน

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากการสำรวจ และทำการแปรผลให้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี ที่ได้รับจากการทบทวนวรรณกรรม

และนำข้อมูลที่ได้รับจากกรณีศึกษาซึ่งทำการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสนับสนุนผลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงสำรวจ ดังกล่าว สำหรับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ในงานวิจัยนี้คือธุรกิจครอบครัว

การทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 3 ได้ค้นพบตัวแปรอิสระที่มีผลมีอิทธิพลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย ซึ่งใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว กรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นในงานวิจัยนี้เพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้

ทฤษฎีพื้นฐานของการศึกษานี้เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวที่นำมาประยุกต์ใช้กับกรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเข้มข้น การศึกษาเพื่อการพรรณนา ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด เพื่ออธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อแรกของงานวิจัยนี้

สถิติถดถอยโลจิสติค ใช้เพื่อวิเคราะห์ว่าตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวหรือไม่อย่างไร ผลการทดสอบด้วยการใช้สถิติดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นการตอบคำถามวิจัย และตอบวัตถุประสงค์ข้อสองของงานวิจัยนี้

การสร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตที่ยั่งยืนโดยสร้างสมการพยากรณ์ว่า ธุรกิจครอบครัวไทยที่มีการเติบโตที่ยั่งยืนมีตัวแปรอิสระใดบ้างที่มีผลต่อการที่จะพยากรณ์ว่าธุรกิจที่เติบโตธุรกิจใด จะเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน โดยเริ่มต้นจากการใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยโลจิสติค หลังจากนั้นได้สร้างสมการพยากรณ์ธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืนขึ้น และพัฒนาเป็นตัวแบบธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตที่ยั่งยืน

ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยนี้ คือ ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ตารางที่ 5.4 ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	● ผู้นำในธุรกิจครอบครัวควรกระตุ้นให้สมาชิกในครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ควรมีการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวแยกออกจากการจัดการครอบครัวอย่างเด็ดขาด เพราะผู้นำในธุรกิจครอบครัวมักมีบทบาททับซ้อนกันในระหว่างธุรกิจครอบครัวและความเป็นเจ้าของซึ่งหากไม่แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ให้ดีแล้วอาจนำพาให้ธุรกิจล้มเหลวและไม่บรรลุเป้าหมายทั้งเป้าหมายของธุรกิจและครอบครัว ● ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ในการบ่มเพาะทายาทให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจอย่างเพียงพอก่อนที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูงในธุรกิจครอบครัว ระยะเวลาการเรียนรู้ประสบการณ์จากภายนอกที่เหมาะสมคือ5ปี
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	● แผนกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวควรให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคมจึงจะทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตอย่างยั่งยืนได้ เพราะในปัจจุบันนี้ธุรกิจไม่สามารถมีเป้าหมายเพื่อกำไรสูงสุดได้อย่างเดียวอีกต่อไป แต่จำเป็นต้องยึดถือธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยส่วนรวมด้วย ● ธุรกิจครอบครัวควรมีกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เช่น ริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ และการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจที่แตกต่างจากที่ธุรกิจดำเนินอยู่โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในธุรกิจ ภายนอกธุรกิจ

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	• ควรมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นความเป็นสากล และใช้กลยุทธ์ระดับโลกอันเนื่องมาจากโลกาภิวัฒน์ และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีอย่างรวดเร็ว หากธุรกิจไม่ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่สามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนได้อีกต่อไป • ควรมีแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจ ผู้นำควรมีแผนการสืบทอดธุรกิจ มีการกำหนดวางตัวทายาท บ่มเพาะทายาทเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ที่สำคัญแผนการสืบทอดธุรกิจควรมีการหารือกันภายในคณะกรรมการครอบครัวและ/หรือสมาชิกครอบครัว เพื่อให้เกิดการยอมรับ ความเข้าใจ และเป็นความตกลงร่วมกันในหมู่สมาชิกครอบครัว เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในหมู่สมาชิกครอบครัว
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	• คณะกรรมการบริหารควรมีนักบริหารมืออาชีพเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการฯ เนื่องจากนักบริหารมืออาชีพเป็นผู้มีประสบการณ์ ความรอบรู้ในธุรกิจ และต้องให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ ผู้บริหารมืออาชีพจะมุ่งเป้าหมายของธุรกิจมากกว่าเป้าหมายของครอบครัว และต้องการพิสูจน์ฝีมือการทำงานและวัดผลงานจากงาน มากกว่าความสัมพันธ์ในครอบครัว

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	• ธุรกิจครอบครัวควรมีการตั้งคณะกรรมการครอบครัวเพื่อให้มีหน้าที่ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก บ่มเพาะสมาชิกครอบครัวเพื่อเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว แต่ไม่ควรมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจครอบครัว หรือไม่ควรมีบทบาทเฉกเช่นเดียวกับคณะกรรมการบริหารโดยเด็ดขาด • คณะกรรมการบริหารควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ยุทธวิธี อย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติสำหรับธุรกิจครอบครัว เพื่อนำพาธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน
วัฒนธรรมครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	• ธุรกิจครอบครัวควรดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว เพราะความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัวจะช่วยผลักดันให้ธุรกิจครอบครัวมีความแข็งแกร่ง และมีพลังในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวอย่างมาก สมาชิกในครอบครัว ทั้งที่อยู่ในธุรกิจและไม่ได้อยู่ในธุรกิจ • ธุรกิจครอบครัวควรมีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพราะความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจเป็นผลมาจากการช่วยกันบริหารจัดการธุรกิจ และการเป็นกำลังใจให้แก่สมาชิกครอบครัวที่อยู่ในธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ต่อสู้ ฟันฝ่า อุปสรรคนานัปการในการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
วัฒนธรรมครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	• ธุรกิจครอบครัวควรยึดมั่นคำสัญญาทางธุรกิจอย่างมั่นคง เหนียวแน่น เนื่องจากเจ้าของธุรกิจครอบครัวมักได้รับความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากลูกค้ามากกว่าเจ้าของธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว
ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว	• ธุรกิจครอบครัวควรมีการปรับเปลี่ยนการจัดการให้ทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวมีการยอมรับความเสี่ยงทางธุรกิจได้ดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว ซึ่งถือเป็นโอกาสทางธุรกิจที่จะสร้างการเติบโตให้แก่ธุรกิจครอบครัวได้อย่างรวดเร็ว • ธุรกิจครอบครัวควรรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันเอาไว้อย่างเหนียวแน่น เช่น เรื่องความรัก ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกครอบครัว เพราะสิ่งนี้เป็นพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวให้เติบโต อยู่รอดและยั่งยืน • ธุรกิจครอบครัวควรยึดมั่นในคำสัญญาทางธุรกิจ ที่ธุรกิจครอบครัวยึดถือเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่สำคัญของธุรกิจครอบครัว เพราะเป็นความเชื่อถือที่ลูกค้าไว้วางใจเจ้าของธุรกิจครอบครัว ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว

5.3 อธิบายทฤษฎีและข้อค้นพบเชิงประจักษ์เพื่อสร้างองค์ความรู้

ธุรกิจครอบครัวได้รับการพิจารณาว่าเป็นหน่วยธุรกิจที่มีการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาและสร้างองค์ความรู้ในการจัดการองค์การและการจัดการธุรกิจน้อยมาก ทั้ง ๆ ที่ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญอย่างมาก นอกจากนั้นธุรกิจครอบครัวยังคงมีการวิจัยและการศึกษาเชิงประจักษ์จำกัด

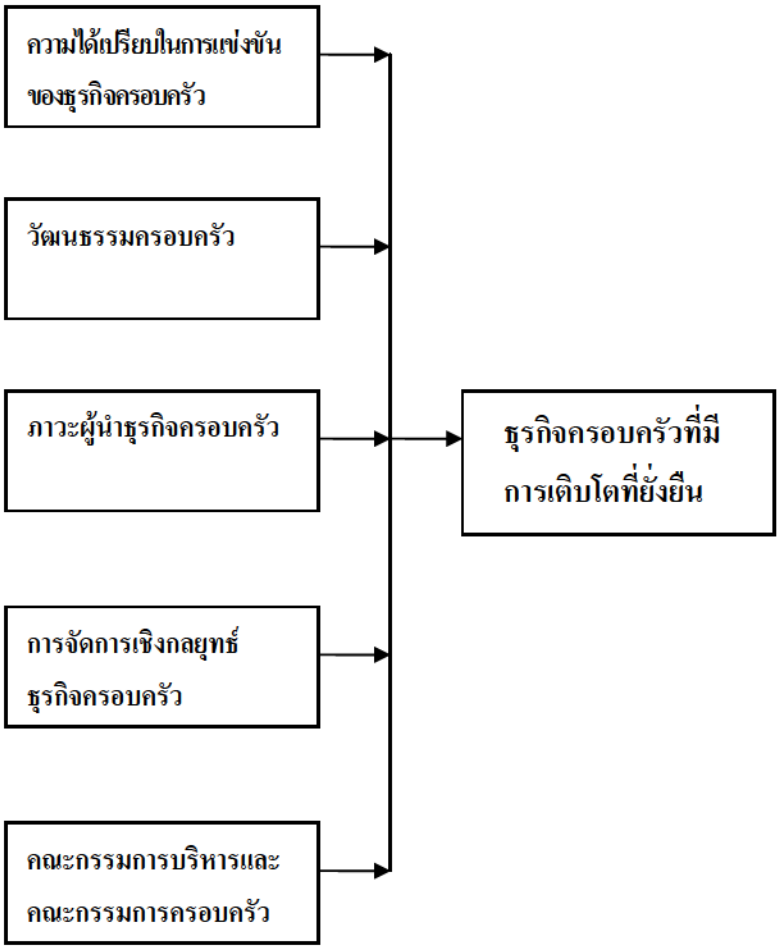
อยู่ค่อนข้างมาก (Litz, 1997) ทั้ง ๆ ที่เราตระหนักกันเป็นอย่างมากว่าในทุก ๆ วันนี้ ธุรกิจครอบครัวมีผลกระทบในเชิงเศรษฐกิจมหภาคเป็นอย่างมาก และมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากในอดีตโดยสิ้นเชิง (European Commission, 2003; Riehle, 2003) แม้ว่าการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวยังเป็นสาขาวิชาที่เพิ่งเริ่มต้นกันอย่างจริงจัง แต่ผลงานวิจัยที่มีอยู่ก็ยังประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัว ชุมชนธุรกิจครอบครัว นักวิชาการ นักวิจัยและนักศึกษาในสาขาวิชาธุรกิจครอบครัวนี้เป็นอย่างมาก งานวิจัยนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นและถือได้ว่าเป็นงานวิจัยบุกเบิกการศึกษาวิจัยธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย โดยการพัฒนาและทดสอบสมมติฐานในเรื่องปัจจัยที่มีผลมีอิทธิพลต่อธุรกิจครอบครัวไทยซึ่งถือเป็นเป็นองค์ความรู้ที่เป็นมิติใหม่เพื่อประโยชน์แก่การศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวไทย การศึกษาวิจัยที่จะต่อเนื่องจากวิจัยนี้ต่อไป และเกิดประโยชน์ในเชิงปฏิบัติจากการนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากงานวิจัยนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวไทยให้อยู่รอด ประสบความสำเร็จ และเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

งานวิจัยนี้จะพัฒนาความเข้าใจในธุรกิจครอบครัวไทย การทบทวนวรรณกรรมในบทที่สองที่อธิบายว่าธุรกิจครอบครัวจะบริหารจัดการอย่างไรเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจระดับโลก ระดับภูมิภาคและท่ามกลางกระแสเทคโนโลยีที่ทำให้สินค้าหรือบริการมีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้นลงทุกวัน (Beckhard and Dyer, 1983; Kets de Vries, 1993; Lank, 1994; La Porta et al.,1999) นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ในประเทศไทย ยังมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศและระดับภูมิภาค และมักเป็นธุรกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมากกว่าครึ่งหนึ่ง (เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2549) ดังนั้นองค์ความรู้จากงานวิจัยนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย จะเกิดประโยชน์ไม่เพียงแต่ธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย ยังเกิดประโยชน์กับธุรกิจครอบครัวที่ไม่ได้เป็นบริษัทจดทะเบียนเพื่อใช้เป็นตัวแบบ (model) ในการบริหารจัดการเพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืน และส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจในระดับมหภาค ระดับการแข่งขันในระดับสากล และเป็นยังเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้านธุรกิจครอบครัวให้แก่ชุมชนวิชาการด้านธุรกิจครอบครัว นักวิจัย นักวิชาการและเพื่อการศึกษาในสาขาวิชาด้านการจัดการธุรกิจครอบครัวต่อไป

ข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยนี้ คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย ขึ้นกับตัวแปรหลายตัว เฉพาะที่สำคัญมาก 5 ลำดับแรก คือ (1) ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว (2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว (3) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว (4) วัฒนธรรมครอบครัว และ (5) ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว โดยตัวแปรทั้ง 5 ตัวดังกล่าว ร่วมกันอธิบายการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ได้ร้อยละ 77.2 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 22.8 ยังไม่ปรากฏแน่ชัดว่าเป็นเพราะปัจจัยอะไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำการศึกษาวิจัยต่อไป

ผลจากการศึกษาวิจัยดังกล่าวนำมาสร้างตัวแบบ (model) ของธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งสามารถปรับและประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย รูปแบบเกิดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่สองและบนพื้นฐานของข้อค้นพบในบทที่สามและบทที่สี่ ถ้าธุรกิจครอบครัวทำการตัดสินใจทางธุรกิจโดยนำตัวแบบนี้ไปปฏิบัติ



ภาพที่ 5.1 ตัวแบบธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืน

5.4 ข้อจำกัดในการศึกษา

ผลของการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทยได้รับการตีความข้อมูลอย่างระมัดระวังมากที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของการศึกษาวิจัยนี้ ข้อค้นพบซึ่งสามารถใช้ได้เป็นการทั่วไป (generalisability) ถูกจำกัดโดยการเลือกตัวอย่างซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ยิ่งไปกว่านั้น สำหรับวัตถุประสงค์ของการนิยามปฏิบัติการ เนื่องจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัวที่มีการศึกษาในเรื่องธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีน้อยมาก วรรณกรรมส่วนใหญ่ในงานวิจัยนี้เป็นวรรณกรรมในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผลคือความแตกต่างกันในแง่บริบทวัฒนธรรมองค์กร หรือแม้แต่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หรือแม้แต่ความแตกต่างในด้านการกำหนดนิยามสำหรับธุรกิจครอบครัว อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยได้มีความพยายามอย่างสูงในการใช้ความระมัดระวังในการทบทวนวรรณกรรมจำนวนมากและด้วยความละเอียดรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

นอกจากนี้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัว เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ความต้องการเงินทุนจากภายนอกธุรกิจ เป็นต้น เนื่องจากปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้

ในการรวบรวมข้อมูลของรูปแบบที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้ใช้เวลาในเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนมาก เพราะผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจด้านนโยบาย การบริหารจัดการ การควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยวิเคราะห์ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวนี้ คือ ประธานกรรมการบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัวแทบจะมีเวลาน้อยมากที่จะอุทิศให้กับการศึกษาวิจัยนี้ การเข้านัดหมาย หรือเวลาที่ให้กับการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือแม้แต่เพียงการตอบแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงสำรวจ ก็ถือว่ามีให้น้อยมาก อย่างไรก็ดี ข้อจำกัดดังกล่าวกลับไม่ได้มีผลกระทบกับงานวิจัยนี้มากนัก อันเนื่องมาจากผลการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ให้ผลที่มีลักษณะสอดคล้องกัน และมีความถูกต้องเชื่อถือได้โดยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ข้อจำกัดในแบบสอบถามเรื่องผลการประกอบการ มักเป็นคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ใคร่จะเปิดเผยมากนัก เพราะบางครั้งผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเห็นว่าเป็นเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผย อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยได้ตรวจสอบจากงบการเงินของบริษัทจดทะเบียนซึ่งเป็นเงื่อนไขของบริษัทจดทะเบียนที่จะต้องเปิดเผยข้อมูลของบริษัทต่อสาธารณชนในฐานะเป็นบริษัทจดทะเบียน

5.5 การกำหนดทิศทางสำหรับงานวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัว

เป็นที่น่าสังเกตว่า การขาดแคลนงานวิจัยในเรื่องธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ถึงแม้ว่าธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยจะมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับมหภาค หรือแม้แต่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก็พบว่าเกือบครึ่งหนึ่งเป็นธุรกิจครอบครัว และเป็นธุรกิจครอบครัวที่จดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือแม้แต่งานวิจัยในระดับนานาชาติก็พบว่าธุรกิจครอบครัวที่ศึกษาเป็นธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ที่มีผลต่อการจ้างงาน ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติเบื้องต้น (GDP) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงถือว่าเป็นงานวิจัยบุกเบิกเพื่อต่อยอดหรือสร้างโอกาสให้เกิดงานวิจัยในเรื่องธุรกิจครอบครัวเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

5.5.1 งานวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัวในอนาคต

ขอบเขตความรู้เรื่องธุรกิจครอบครัวมีอยู่อย่างจำกัดในปัจจุบัน ดังนั้นหัวข้อสำหรับงานวิจัยต่อจากนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าหัวข้อในงานวิจัยเรื่องธุรกิจครอบครัวที่มีความน่าสนใจและเป็นไปได้ในการศึกษามากที่สุด มีดังนี้

5.5.1.1 ทำซ้ำกับงานวิจัยนี้ แต่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยที่แตกต่างกันออกไป

5.5.1.2 ทำไมธุรกิจครอบครัวที่มีโครงสร้างแตกต่างกัน จึงมีผลการประกอบการที่แตกต่างกัน อะไรเป็นสาเหตุทำให้เกิดความแตกต่างกัน

5.5.1.3 ธุรกิจครอบครัว มีวิธีการคัดเลือก การส่งเสริม และการสืบทอดธุรกิจแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวหรือไม่

5.5.1.4 โครงสร้างทุนระหว่างธุรกิจครอบครัว กับธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

5.5.1.5 การวางแผนการสืบทอดธุรกิจ ของธุรกิจครอบครัว มีลักษณะเป็นอย่างไร มีผลต่อความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจครอบครัวหรือไม่

5.5.1.6 ความได้เปรียบในการแข่งขัน ระหว่างธุรกิจครอบครัว กับธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

5.5.1.7 สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้หญิง มีบทบาทในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร

5.5.1.8 ธุรกิจครอบครัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร มีความแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร

5.5.1.9 การจัดการธุรกิจครอบครัวและธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวมีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนหรือไม่ อย่างไร

5.5.1.10 การสร้างนวัตกรรมการจัดการ ของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร

5.5.11 ความร่วมมือของธุรกิจครอบครัวกับธุรกิจระหว่างประเทศมีผลต่อการเติบโตของธุรกิจครอบครัวหรือไม่ อย่างไร

5.5.12 ปัจจัยด้านการเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย หรือไม่ อย่างไร

5.6 สรุป

ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย อย่างไรก็ตามงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีน้อยมาก และถูกจำกัดโดยงานวิจัยในอดีตซึ่งทำให้งานวิจัยต่อ ๆ มาไม่สามารถต่อยอดงานวิจัยในอดีตได้ การใช้ข้อมูลจากธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้เก็บรวบรวมข้อมูลด้านประวัติและผลการประกอบการได้ง่าย การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อค้นหาตัวแปรที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ผลที่ได้รับจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้หรือนำไปปฏิบัติเพื่อความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยในลักษณะการนำไปใช้ได้เป็นการทั่วไป ซึ่งงานวิจัยนี้ได้มีคำถามวิจัยที่กำหนดไว้ว่า “ปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย”ผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ในงานวิจัยเพื่อศึกษา วิเคราะห์และสร้างตัวแบบธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว วัฒนธรรมครอบครัว และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว โดยตัวแปรทั้ง 5 ตัวดังกล่าว ร่วมกันอธิบายการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวได้ ซึ่งหมายความว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวดังกล่าวเป็นตัวแปรที่สำคัญที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทย ผลลัพธ์ของการศึกษาวิจัยนี้คือตัวแบบ (model) ของธุรกิจครอบครัวที่มีการเติบโตที่ยั่งยืนซึ่งธุรกิจครอบครัวไทยสามารถนำเอาไปใช้เพื่อนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตที่ยั่งยืนได้

บรรณานุกรม

กองบรรณาธิการ. 2538. ประกันภัยเสรี...ยุคทองของชูชีพ หาญสวัสดิ์ ยุคมืดของเจ้าของกิจการ. **ดอกเบี้ย** 13 (173) : 72-86.

กองบรรณาธิการ. 2541. IMF กับการปรับโครงสร้างทางการบัญชี และการสอบบัญชี. **วารสารตรวจเงินแผ่นดิน**. 4 (2): 30-36.

กองบรรณาธิการ. 2545. กม. วิชาชีพบัญชีผ่านกฤษฎีกาฉลุย ยกเลิกบทลงโทษทั้งคดีแพ่ง/อาญา. **การเงินธนาคาร.** 21 (247): 33-35.

กองบรรณาธิการ. 2548. FTA ไทย-ญี่ปุ่น ปัญหาเหล็กเพื่อใครกันแน่ ? **ดอกเบี้ย** 23 (287): 54-60.

กองบรรณาธิการ. 2538-2550. 500 เศรษฐีหุ้นไทย . **การเงินธนาคาร.** (ธันวาคม)

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546 ก. **การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546 ข. **การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows** . พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2548. **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows** . กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสาร.

กัลยา วานิชย์บัญชา. 2550. **การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .

กิติพงศ์ อุรพีพัฒนพงศ์. 2547. การวางแผนทางกฎหมายกับการบริหารจัดการธุรกิจ ครอบครัว (ตอนที่ 1). **การเงินธนาคาร** 23 (เมษายน): 216 - 218.

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. 2525. **วิเคราะห์ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. 2543. ปัญหาการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจไทย. ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจเปรียบเทียบ**. หน่วยที่ 10. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 95-133.

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. 2548. การขยายตัวของระบบเศรษฐกิจไทยและการเมืองในระบอบธนาธิปไตย. **เศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์** 23 (2): 70-105.

ไกรศักดิ์ ชุณหะวัณ และวรศักดิ์ มหัทธโนบล. 2547. **ฟองสบู่เข้าตา เทวดาตกสวรรค์ : การพังทลายของกลุ่มของกลุ่มทุนไทยหลังวิกฤตใหญ่ปี 40 ผลกระทบต่อชนชั้นกลางและล่างในกระแสโลกาภิวัฒน์**. กรุงเทพฯ: Openbooks.

คณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพสอบบัญชี. ปีต่าง ๆ. **วารสารข่าววิชาชีพบัญชี**.

จรัส สุวรรณเวลา. 2546. **จุดบอดบนทางสู่ธรรมาภิบาลบทบาทของบอร์ดองค์การมหาชน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิตติศักดิ์ นันทพานิช. 2544. **ถลกสูทพ่อมดการเงิน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดีไวเฮาส์.

จีรเดช อู่สวัสดิ์. 2550. กลยุทธ์การส่งต่อธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น. **MBA.** 104 (9) : 68-76.

ชัยชาญ วิบุลศิลป์. 2541. **เจาะวิกฤตสถาบันการเงินไทย**. กรุงเทพฯ: เอราวัณการพิมพ์.

ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. 2541. **ทฤษฎีใหม่: มิติที่ยิ่งใหญ่ทางความคิด.** กรุงเทพฯ : บริษัทสุขุมและบุตร จำกัด.

ชาย โพธิสิตา. 2547. **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

ญิบพัน. 2545. **เจ้าสัว YESTERDAY โศกนาฏกรรมนายทุนไทย ภาคกำสรวลนายแบงก์**. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.

เดือนเด่น นิคมบริรักษ์ และรจิตกนก จิตมั่นชัยธรรม. 2544**.** การคอรัปชันในภาคธุรกิจกับบรรษัทภิบาลในประเทศไทย. ใน **2540 จุดเปลี่ยนประเทศไทย**. กนกศักดิ์ แก้วเทพ และนวลน้อย ตรีรัตน์ (บรรณาธิการ).กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 173-205.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2543-2550. **การกำกับดูแลกิจการที่ดี เล่ม 1-4.** กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2550. **รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี สิงหาคม 2550.** กรุงเทพฯ : ฝ่ายกำกับตลาด ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ปีต่าง ๆ. Fact Book **. ข้อมูลสถิติการซื้อขายหลักทรัพย์**. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ปีต่าง ๆ. **ตลาดหลักทรัพย์ (รายเดือน)**. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ปีต่าง ๆ. **สรุปข้อสนเทศบริษัทจดทะเบียน**. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ติน ปรัชญาพฤกษ์. 2538. **ทฤษฎีองค์การ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ทรงเกียรติ ชาติวัฒนานนท์. 2548. เมืองไทยวันนี้ 8 ปี หลังเสียกรุงครั้งที่ 3. **ดอกเบี้ย** 24 (289): 32-40.

ทิตยา สุวรรณะชฎ. 2528. **กรอบความคิดทฤษฎีของกระบวนการวิธีวิจัย.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทินพันธ์ นาคะตะ. 2537. **รัฐศาสตร์ : ทฤษฎี แนวความคิด ปัญหาสำคัญและแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์การเมือง.** กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์.

เทียนฉาย กีระนันท์. 2527. **สังคมศาสตร์การวิจัย.** กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์โอเดียนสโตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. 2536. **องค์การและการบริหาร: การศึกษาและการจัดการแผนใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

ธงชัย สันติวงษ์. 2546. **การส่งผ่านธุรกิจสู่รุ่น 3**. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.

ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. 2543. **55 ตระกูลดัง ภาค 1**. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจ.

ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. 2544 ก. **ตำนานชีวิตเจ้าสัว 55 ตระกูลดัง ภาค 2**. กรุงเทพฯ: เนชั่น.

ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. 2544 ข. **สุดยอดเจ้าสัวไทยผู้เกรียงไกรในยุทธจักรธุรกิจการค้า**. กรุงเทพฯ: ดับเบิ้ลนายน์.

ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. 2544 ค. **สุดยอดเจ้าสัวไทย ภาค 2 ผู้เกรียงไกรในยุคธุรกิจไร้พรมแดน** . กรุงเทพฯ: ดับเบิ้ลนายน์.

ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. 2545. **25 เจ้าสัวนักธุรกิจผู้ร่วมสร้างตำนานธุรกิจการค้าไทยสู่สากล.** กรุงเทพฯ: พิมพ์คำ.

ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบูลย์. 2546. **26 เจ้าสัวผู้เยี่ยมวรยุทธ์**. กรุงเทพฯ: พิมพ์คำ.

ธีระเวทย์ ประมวลรัฐการ. 2540. ทฤษฎีและแนวทางประยุกต์ใช้ในการวิจัย ใน **ปฏิบัติการเหนือตำรา.** พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (บรรณาธิการ). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

นวพร เรืองสกุล. 2545. **บรรษัทภิบาล เรื่องที่นักลงทุนและกรรมการต้องรู้**. กรุงเทพฯ: มาสเตอร์คีย์.

เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. 2549. **กลุ่มทุนและธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชัย ใจเย็น. 2546. **บุรุษที่รวยที่สุดในประเทศไทย : เจริญ สิริวัฒนภักดี.** กรุงเทพฯ: ดอกหญ้ากรุ๊ป.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2537. **ปทานุกรมการวิจัย.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

ประคองจิต ไชยชนะ. 2541. ปูนใหญ่ปรับโครงสร้างโพกัสกลุ่มธุรกิจการเงิน ฝันร้ายที่สุดในรอบ 80 ปี. **ดอกเบี้ย.** 16 (พฤศจิกายน): 64-70.

ประชาสัมพันธ์สภาวิชาชีพบัญชี. 2548. ก้าวใหม่...สภาวิชาชีพบัญชี. **ตลาดหลักทรัพย์.** 8 (มกราคม): 3.

ปัณฑพ ตั้งศรีวงศ์. 2545. Ernst & Young The Influence. **ผู้จัดการ.** 20 (231): 106-119.

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2537. **การวิจัยสนาม : ระเบียบวิธีวิจัยเพื่อการศึกษาเอาลักษณะกฎกรอบทางสังคม.** กรุงเทพฯ: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ผาสุก พงษ์ไพจิต. 2549 ก. **การต่อสู้ของทุนไทย การปรับตัวและพลวัตรหลังวิกฤต ปี 2540.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผาสุก พงษ์ไพจิต. 2549 ข. **โครงสร้างและพลวัตรของทุนไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ. 2541. **การสร้างมาตรวัด.** กรุงเทพฯ: โกลบอลพริ้นติ้ง.

พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ. 2548. **การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหาร.** กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. 2529 . **ศาสตร์แห่งการวิจัย.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

พลภัทร บุราคม. 2547. **การวิเคราะห์รายจ่ายสาธารณะ.** กรุงเทพฯ: ซี วี แอลการพิมพ์ .

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2540 ก. มาทำให้เครื่องมือในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ดียิ่งขึ้น. ใน **ปฏิบัติการเหนือตำราการวิจัยทางสังคม.** พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (บรรณาธิการ). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม. หน้า 29 – 32.

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2540 ข. สมมติฐานคู่แข่งขัน ใน **ปฏิบัติการเหนือตำรารการวิจัยทางสังคม.** พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (บรรณาธิการ). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม. หน้า 223-230.

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2548. **การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง : ทฤษฎีและปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภัชราพร ช้างแก้ว. 2548. การรับมือและเพิ่มพูนความมั่งคั่งที่ถ่ายทอดทางสายเลือก. **Money and Wealth.** 3 (25): 20-28.

มนตรี โสคติยานุรักษ์. 2548 ก. **การวิเคราะห์ทางการเงิน.** กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

มนตรี โสคติยานุรักษ์. 2548 ข. **เศรษฐศาสตร์มหภาควิเคราะห์ ทฤษฎีและนโยบาย.** กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

เมธากุล เกียรติกระจาย. 2541. **ทฤษฎีการบัญชี**. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์. 2547 ก. การปรับโครงสร้างในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์โลก . **ส่งเสริมการลงทุน** 15 (4) : 51-57.

ยุทธศักดิ์ คณาสวัสดิ์. 2547 ข. ภาวะอุตสาหกรรมเหล็กของไทย. **ส่งเสริมการลงทุน** 15 (4) : 29-32.

รัตนพงษ์ สอนสุภาพ และประจักษ์ น้ำประสานไทย. 2546. **Thaksino's Model ปฏิรูปความมั่งคั่งสู่ฐานอำนาจใหม่.** กรุงเทพฯ: ยูเอ็กซ์เพรส.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และธีรยุทธ เกียรติพิริยะวงศ์. 2539. **ธุรกิจเอกชนไทย**. กรุงเทพฯ: ดีไลท์.

วรพล โสคติยานุรักษ์. 2548. **รวมกฎหมายเศรษฐกิจและการเงิน ยุควิกฤตเศรษฐกิจ**. กรุงเทพฯ: ที พี เอ็น เพรส.

วิรัตน์ แสงทองคำ. 2541. **อำนาจธุรกิจใหม่ยุคไอเอ็มเอฟ.** กรุงเทพฯ: พี.เพรส.

วิรัตน์ แสงทองคำ. 2543. **ยุทธศาสตร์ความเป็นใหญ่เครือซิเมนต์ไทย**. กรุงเทพฯ: พี.เพรส.

ศิริพร ยอดกมลศาสตร์ และคุณาธิป แสงฉาย. 2547. ยักษ์ค้าปลีกข้ามชาติกับการฆ่าผู้ค้าปลีกรายย่อย. ใน **จากทุนผูกขาดสู่วินาศกรรม**. ฉรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (บรรณาธิการ). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 129-168.

ศุภชัย ศรีสุชาติ. 2547. **ตลาดหุ้นในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2548. นักลงทุนสถาบันต่างประเทศกับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนไทย. **ตลาดหลักทรัพย์.** 9 (1): 10-12.

ศูนย์วิจัยไทยพาณิชย์ . 2541. **2540 ปีแห่งความปั่นป่วนตลาดการเงินไทย**. กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัยไทยพาณิชย์.

สถาบันวิถีทรรศ์, บรรณาธิการ. 2546. **ธรรมมาภิบาลกับคอรัปชั่นในสังคมไทย**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิถีทรรศ์.

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. 2547. สายสัมพันธ์ทางการเมืองกับผลตอบแทนในตลาดหุ้นไทย . ใน **รู้ทันทักษิณ** 2. เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง และคณะ. กรุงเทพฯ: ขอคิดด้วยคน.

สมบัติ บำรุงวงษ์. 2542. สิ้นบุญธนาคารนครธน ตระกูลหวั่งหลีมีมลทิน. **ดอกเบี้ย** 17 (218): 47-52.

สมศักดิ์ ดำรงสุนทรชัย. 2545. เอสจีวี-ฌ ถลาง Auditor Firm: It's Just the Matter of Trust. **ผู้จัดการ.** 20 (230): 104-112.

สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย. 2545. **เอกสารการประชุมนักบัญชีทั่วประเทศครั้งที่ 17 (22-23 มิถุนายน 2544)**. กรุงเทพฯ : สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย.

สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย. ปีต่าง ๆ. **นักบัญชี**. กรุงเทพฯ: สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย.

สมาคมนักบัญชีแห่งประเทศไทย. 2516. **วิชาชีพการบัญชีในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สมาคมนักบัญชีแห่งประเทศไทย.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2536. **ทฤษฎีสังคมวิทยา : การสร้าง การประเมินและการใช้ประโยชน์.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2544 **ข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและผู้ประกอบการ**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.

สำราญ รอดเพชร และชรินทร์ แช่มสาคร. 2541. **ประวัติศาสตร์ธนาคารไทย**. กรุงเทพฯ : สมาพันธ์.

สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. 2546. **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

สุจินต์ จันทร์นวล. 2540. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เลี่ยงเชียง.

สุจินต์ จันทร์นวล. 2546 ก. **เขาว่าผมคือมืออาชีพ ภาค 1** .พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: มติชน.

สุจินต์ จันทร์นวล. 2546 ข. **เขาว่าผมคือมืออาชีพ ภาค 2** . พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: มติชน.

สุจินต์ จันทร์นวล. 2546 ค. **เขาว่าผมคือมืออาชีพ ภาค 3**. พิมพ์ครั้งที่ 18 .กรุงเทพฯ : มติชน.

สุจินต์ จันทร์นวล. 2548. **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: สามลดาการพิมพ์.

สุชัย จุลพงศ์ธร. 2543. **ถอดรหัสกลุ่มทุนผูกขาดธนาคารพาณิชย์ไทย.** กรุงเทพฯ: ศยาม.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2546. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพริ้นติ้ง.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม. 2536. **การวิเคราะห์ถดถอย: แนวคิด วิธีการ และการประยุกต์ใช้ (Regression Analysis: Concepts Methods and Applications)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม. 2547. **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล.** กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้า พริ้นติ้ง.

สุธี ประศาสน์เศรษฐ. 2521. **ภูมิหลังและความคิดทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ประกอบการไทย**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุปราณี สมบูรณ์ผล. 2541. พิษไฟแนนซ์เน่าผู้ตรวจสอบบัญชีหนาว. **ดอกเบี้ย.** 16 (207): 69-71.

สุภาวรรณ รจนปกรณ์. 2546. **สู่หนทางชัยชนะวิกฤตธุรกิจ บทเรียนและกรณีศึกษาวิถีแก้วิกฤต "8 ตระกูลเจ้าสัว"**. กรุงเทพฯ: วรรณสาส์น.

อธิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์. 2545**. 4 อภิมหาอาณาจักรธุรกิจการค้าไทย** . กรุงเทพฯ: พึ่งตน.

อธิวัฒน์ ทรัพย์ไพฑูรย์. 2547. **ตระกูลธุรกิจดัง**. กรุงเทพฯ : วรรณสาส์น.

อังครัตน์ เพรียบจริยวัฒน์. 2548. บทบาทของผู้สอบบัญชีต่อเศรษฐกิจของประเทศ . **ตลาดหลักทรัพย์** 8 (12) : 9-11.

อัมมาร สยามวาลา และณัฐนันท์ วิจิตรอักษร. 2546. **การโอนหนี้เอกชนมาเป็นหนี้สาธารณะ**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

อุกฤษฎ์ ปัทมานันท์. 2546. **วิกฤตการณ์เศรษฐกิจกับการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุกฤษฎ์ ปัทมานันท์. 2547. **วิกฤตไทย วิกฤตเอเชีย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Alba, P.; Claessens, S. and Djankov, S. 1998. **Thailand's Corporate Financing and Governance Structures: Impact on Firms' Competitiveness**. Paper presented at a Conference on Thailand's Dynamic Economic Recovery and Competitiveness. Bangkok. 20-21 May 1998.

Alderfer, C.P. 1988. Understanding and Consulting to Family Business Boards. **Family Business Review**. 1(3): 249-261.

Allen, R.G.D. 1966. **Statistics for Economists**. London: Hutchinson University Library.

Allred, Roger C. and Allred, Russell S. 1997**. The Family Business: Power Tools for Survival, Success, and Succession.** Berkley Trade Paperback edition. New York: Berkley Books.

Allouche, J. and Amann, B. 1999**.** The Family Enterprise: A State or an Art?. **Finance Control Strategies**. 3 (1): 33-79.

Alpar, P. and Spitzer, D.M. 1989. Response Behaviour of Entrepreneurs in a Mail Survey. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 14 (2): 31-44.

Álvarez, E.G. 2002. Family Business Training for XXIst Century. **European Report**; **Leonardo Da Vinci II Programme**. Brussels: 1–31.

Álvarez, E. G. and Garcia, E. 2003. **Family Business Training for XXI Century.** Leonardo Da Vinci II FBT XXI. European Summary Report. Retrieved September 17, 2003 from http://www.fbtxxi.com.

Ambrose, D.M. 1983. Transfer of the Family-owned Business. **Journal of Small Business Management.** 21(1): 49-56.

Andrews, K.R. 1971. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood: Irwin.

Andrews, P. 2002. **Family Business**. UK : Grant Thornton.

Annual Survey of Small Businesses: UK 2004/2005. March 2006. **SBS Researching the Family Business**. The Caledonian Family Business Centre.

Aronoff, Craig E. and Ward, J.L. 1995. Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future? **Family Business Review**. 8(2): 121-130.

Aronoff, C.E. and Ward, J.L. 1997. Pay in Fmily Business. **Nation's Business**. 85(5): 23-29

Astrachan , Joseph H.; Klein, Sabine B. and Smyrnios, Kosmas X. 2004. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. **Family Business Review**. 15(1): 45–58.

Audretsch, D.B. 2003. Entrepreneurship: A Survey of the Literature in 2002**.** In **Green Paper: Entrepreneurship in Europe.** Pp 1-26. Brussels: Commission of the European Communities.

Ayers , B. 1990. Loving and Cussing - the Family Newspaper: It's a Place Where Community and Citizens Come before Big Profits. **Nieman Reports**. Summer**.**

Babbie, E. 1990. **Survey Research Methods**. 2nd ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Bacharach, S.B. 1989. Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. **Academy of Management Review**. 14 (4): 496-515.

Bachkaniwala, Darshan; Wright, Mike and Ram, Monder . 1989. Succession in South Asian Family Businesses in the UK. **International Small Business Journal**. 19 (4): 15-27.

Bagozzi, R.P.; Yi,Y. and Phillips, L.W. 1991. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly**. 36: 421-458.

Baines, S. and Wheelock, Jame. 1998. Working for Each Other: Gender, the Household and Micro-business Survival and Growth**. International Small Business Journal.** 17(1): 16–35.

Barach, J. A. 1984. Is There a Cure for Paralyzed Family Boards? **Sloan Management Review.** 25(1): 3-12.

Barnes, L.B. 1988. The Family Business. **Harvard Business Review**. 102 (3): 10–14.

Barnes, L.B. and Hershon, S.A. 1976. Transferring Power in the Family Business. **Harvard Business Review**. 53 (4): 105–114.

Barney, J. B. 1986. Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**. 77(3): 656-665.

Barry, B. 1975. The Development of Organization Structure in the Family Firm. **Journal of General Management**. 3 (Autumn): 42- 60.

Baskin, O.W. 2001. Trust as a Competitive Advantage: Why Family Firms Have an Edge in the Global Marketplace. **The Graziadio Business Report**. (Spring).

Beach, B. 1993. Family Support in Home-based Family Businesses. **Family Business Review.** 6 (4): 371-379.

Beckhard, R. and Dyer Jr.,W.G. 1983. SMR forum: Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies. **Sloan Management Review**. 24 (3): 59-65.

Beckhard, R. and Dyer Jr., W.G. 1986. Managing Continuity in the Family-owned Business **Organisational Dynamics**. 12 (1): 5-12.

Benedict, B. 1968. Family Firms and Economic Development. **Southwestern Journal of Anthropology**. 24 (1): 1-19.

Berglof and Perotii. 1994 Succession Planning in the Family Business, a Study from East Anglia, UK. **Journal of Small Business Management.** 37 (1): 93–97.

Berle, A.A. and Means, G.C. 1932. **Corporation in New Era.** New York: Macmillan.

Berle, A.A. and Means, G.C. 2003. **The Modern Corporation and Private Property.** New York: Macmillan.

Birdthistle, N. 2003. Educating the Family Business: An Investigation into Centres of Excellence for Family Businesses and Family Business Educational Programmes. In **SMEs in the Knowledge Economy: Proceedings of the 26th ISBA Conference**. University of Surrey, November 12-13, 2003. Institute for Small Business Affairs. Pp. 76-96.

Birdthistle, Naomi. 2006. **Small Family Business As Learning Organization: An Irish Study**. Dissertation. University of Limerick.

Birley, S. 1986. Succession in family firm: The inheritors view. **Journal of Small Business Management**. 24 (3): 36-43.

Birley, S; Ng, D. and Godfrey, A. 1999. The Family and the Business. **Long Range Planning**. 32 (6): 598–608.

Birley, S. 2000. **PRIMA International Research Report on Family Businesses**. Imperial College, London: Grant Thornton.

Bjuggren, P. and Sund, L. 2001. Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Smalland Medium-size Family-owned Businesses. **Family Business Review**. 14 (1): 11-24.

Bohrnstedt, George W. 1971. Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement. In **Attitude Measurement.** Chapter 3. Gene F. Summers, ed. Chicago: Rand McNally. Pp. 80–99.

Bollen, K.A. 1989. **Structural Equations with Latent Variables.** Chapel Hill, NC: John Wiley and Sons.

Brand. 1999. The Learning Organisation in the Public Sector. In **Organisational Learning and the Learning Organisation; Developments in Theory and Practice**. M. Easterby- Smith, J. Burgoyne and L. Araujo, eds. Pp 130-156. London: Sage Publications.

Bryman, A. 1996. **Business Research Methods.** Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Burkart, Mike; Panunzi, Fausto and Shleifer, Andrei. 2003. Family firms. **The Journal of Finance.** 58 (5): 167-201.

Buxton, Jayne and Davidson, Mike. 1996. Building a Sustainable Growth Capability. **Strategy and Leadership**. 24 (6): 33-38.

Cambreleng, R.W. 1969. The Case of the Nettlesome Nepot. **Harvard Business Review**. 47 (2): 14-34.

Campbell, D.T. and Fiske, D. 1959. Convergent and Discriminant Validation by the **M**ultitrait – Multimethod Matrix. **Psychological Bulletin**. 56 (2): 81-105.

Carmines, E.G. and Zeller, R.A. 1979. **Reliability and Validity Assessment.** Beverly Hills, CA: Sage.

Carson, D.; Gilmore, A.; Perry, C. and Gronhaug, K. 2001. **Qualitative Marketing Research**. London: Sage.

Cassis,Yourself. 1997. **Big Business: The European Experience in the Twentieth Century**. New York: Oxford University Press.

Chaganti, R. and Schneer, J.A. 1994. A Study of the Impact of Owner's Mode of Entry on Venture Performance and Management Patterns. **Journal of Business Venturing.** 9: 243-61.

Chandler. 1980. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.** Cambridge: M.I.T. Press.

Chandler. 1990. Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study. **Journal of Business Venturing**. 8: 391-408.

Chrisman, J. 1998. Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study. **Family Business Review**. 11 (1): 19-34.

Chrisman, J.J; Hofer, C.W. and Boulton, W.B. 1988. Toward a system for classifying business strategies. **Academy of Management Review.** 13(3): 413-428.

Chrisman, J. J.; Bauerschmidt, A. and Hofer, C. W. 1998. The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. **Entrepreneurship Theory and Practice.** 23: 5-29.

Christensen, L.B. 1977. **Experimental Methodology.** Boston: Allyn & Bacon.

Chua, J.H; Chrisman, J.J. and Sharma, P. 1999. Defining the Family Business by Behaviour. **Entrepreneurship Theory and Practice**. (Summer): 19-39.

Chua, J.H.; Chrisman, J.J. and Steir, R. 2003. Defining the Family Business as Behavior. In **Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada.** Pp. 1-8.

Churchill, N. C. and Lewis, V. L. 1983. Entrepreneurship Research: Directions and Methods. **Family Business Review**. 3 (30): 225-244.

Churchill, N. C. 1986. Reliability and Validity of Firm: The Effect of Leadership on Succession. **Family Business Review**. 6: 263–281.

Churchill, N. C. and Hatten , K J. 1987. Non-market Based Transfers of wealth and power **Family Business Review**. 13(61): 5-24.

Claessens, S.; Djankov, S. and Lang, L. 1999. **Who Controls East Asian Corporations?** World Bank Policy Research Working Paper No. 2054. Washington D.C: The World Bank.

Coffee, R. and Jones, G. 1998. **The Character of the Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break your Business**. New York: Harper Business.

Collin, Jim. 2001. **Good to Great**. New York: HamperCollins.

Colt, G.H. 1991. Life. In **Getting Along in Family Business: The Relationship Intelligence Handbook**. E.A. Hoover and C.L. Hoover, eds. New York: Routledge.

Corbetto, G. and Salvato, C. 2004. Self-serving or Self-actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence." **Entrepreneurship Theory and Practice**. 28 (4): 355-362.

Costa, John. 1997. Challenging Growth: How to Keep Your Company's Rapid Expansion on Track. **Outlook**. (Summer).

Covin, T. J. 1994. Perceptions of Family-owned Firms: The Impact of Gender and Educational Level. **Journal of Small Business Management**. 32 (3): 29-39.

Creswell, J.W. 1994. **Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches**. London **:** Sage.

Cronbach, Lee J. and Meehl, Paul E. 1955. Construct Validity in Psychological Tests. **Psychological Bulletin.** 52 (4): 281-302.

Daft, Richard L. 2001. **Organization Theory and Design**. South-Western, Cincinnati: OH.

Daily C.M.; Catherine M. and Dollinger, M. J. 1992. An Epirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. **Family Business Review**. 5(2): 117-136.

Daily, C.M. and Dollinger, M.J. 1993. Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non-family Managed Businesses. **Journal of Small Business Management**. 31 (2): 79-86.

Danco, R. 1975. Long Live the Business. **Small Business Reports**. (November): 30-40.

Dane, S.M. and Olsan, P.D. 2003. Women' s Role Involvement in Family Business, Business Tensions and Business success. **Family Business Review**. 16 (1): 53-68.

Davis, J. A. 1971. **Elementary Survey Analysis**. New York: Prentice-Hall.

Davis, P. S. and Harveston, P. D. 2001. The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm. **Academy of Management Review**. 22 (1): 20-47.

Davis, P. and Tagiuri, R. 1982. **Bivalent Attributes of the Family Firm: Family Business Sourcebook**. Santa Barbara: Owner Managed Business Institute.

Davis, J. H.; Schoorman, F. D. and Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. **Academy of Management Review**. 22 (1): 20-47.

De Geuss, A. P. 1988. Planning as Learning. **Harvard Business Review**. 66 (2): 70-74.

De Visscher, F.M; Aronoff, C.F. and Ward, J.L. 1995. **Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Business**. Marietta, GA: Business Owner Resources.

Deal, T. E. and Kennedy, A. A. 1982. **Corporate Cultures**. Reading: Addison-Wesley.

Dean, S.M. 1992. Characteristics of African American Family-owned Businesses in Los Angeles. **Family Business Review**. 5(4): 373-395.

Denison, D. R. 1990. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: Wiley.

Denison, D. R. and Mishra, A. K. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**. 6 (2) : 204-223.

Denison, D. R. and Neale, W. S. 1996. **Denison Organizational Culture Survey**. Ann Arbor, MI: Aviat.

Denison, D; Lief C. and Ward, J.L. 2004. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Organization Science**. 6 (2): 204-223.

Denison, D; Lief, C. and Ward, J. L. 2004. Culture in Family-Owned Enterpirses: Recoginzing and Leveraging Unique Strengths. **Family Business Review**. 17 (1): 61.

Denzin, N. K. 1978. **The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods**. New York: McGraw-Hill.

Diamantopoulos, A. and Schlegelmilch, B. B. 2000. **Taking the Fear out of Data Analysis**: **A Step-by-step Approach**. London, United Kingdom: Thomson Learning.

Diamond, J. L. 1981. **How Organizations Learn**: **An Integrated Strategy for Building Learning Capability**. San Francisco : Jossey Bass.

Donaldson, G. 1984. Managing Corporate Wealth: The Operation of a Comprehensive Financial Goals System. New York: Praeger.

Doeringer P.B.; Moss P.I. and Terkla, D.G. 1992. Financing Family Business**:** Alternatives to Selling Out or Going Public**. Book Reviews**. 5 (1): 103-110.

Donckels, R. and Fröhlich, E. 1991. Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. **Family Business Review**. 7: 149-60.

Donckels, R and Aerts, R. 1998. **Internationalisation and Ownership: Family Versus Non-Family Enterprises.** London: Routledge.

Donnelley, R. 1964. Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. **Family Business Review**. 4 (2): 149-160.

Dooley, D. 1995. **Social Research Methods**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Dreux, Dirk R. 1990. Financing Family Business: Alternatives to Selling out or Going Public. **Family Business Review**. 3 (3): 225-243.

Drucker, Peter F. 1999**. Practice of Management**. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dumas, C. 1989. Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-owned Firm. **Family Business Review**. 3 (3): 225-243.

Dun and Bradstreet. 2002. **Companies of Ireland.** Retrieved January 20, 2002 from http://www.dunnandbradstreet.com.

Duncan, K. A. 1999. An Overview of Methodology and Findings from the 1997 National Family Business Survey. **Canadian Home Economics Journal**. 50: 176-180.

Dunn, B.M. 1999. **Emotional and Developmental Influences on the Management of Generational Transitions by Business-Owning Families**. Ph.D. Thesis, University of Stirling.

Dupont. 2007. **Sustainable Growth**. Retrieved March 15, 2007 from http//www2.dupont.com

Dyck, B; Mauws, M; Starke, F.A. and Mischke, G.A. 2002. Passing the Baton: the Importance of sequence, timing, teaching and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing.** 17 (2): 173-162.

Dyer, W.G. 1988. **Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions**. San Francisco: Jossey-Bass.

Dyer, W. G. 1989. The Family: The Missing Variable in Organizational Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 27 (4): 401-416.

Dyer Jr., W.G. and Wilkins, Alan L. 1991. Better Stores, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt . **Academy of Management Review**. 16 (3): 613-619.

Dyson, J.R. 1997. **Accounting for Non-accounting Students.** London: Pitman Publishing.

Ellinger, A.D; Yang, B. and Ellinger, A.E. 2000. Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance. In **Adult Education Research Conference Proceedings.** University of British Columbia, Canada. Retrieved March 12, 2003 from http://www.edst.educ.ubc/ca

European Commission. 2003. Competence Development in SMEs. Observatory of **European SMEs**. 1: 1-64.

Ewing, D.W. 1965. Is Nepotism So Bad? **Harvard Business Review**. 43 (1): 23-39.

Faccio, M; Lang, L.H.P. and Young, L. 2001. Dividends and Expropriation . **American Economic Review.** 91 (1): 54-78.

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.

Firnstahl, T.W. 1981. Letting go. **Harvard Business Review**. 64 (5): 14-18.

Fitzgerald, L. and Moon, P. 1996**. Performance Measurement in Service Industries: Making it Work.** Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).

Ford, D. 1988. Leadership in Family Business. **Family Business Review**. 12 (2): 23-30.

Fox, M.; Nilakant , V. and Hamilton, R. T. 1996. Managing Succession in Family-Owned Businesses. International Small Business Journal. 15 (1): 15-25.

Francis, A. 1991. Families, Firms, and Finance Capital: The Development of U.K. Industrial Firms with Particular Reference to their Ownership and Control. Family Business Review. 4 (2): 231-261.

Friedman, S.D. 1991. Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. **Family Business Review**. 4 (1): 3-20.

Fullard, F. 1999. The Importance of Family Business. **Accounting and Business**. (March): 16-22.

Gall, N. 2000. A Study of Practice Utilization in Family Businesses. **Family Business Review**. 11 (22):107-120.

Gallo, Miguel Angel and Sveen, Jannicke. 1991. Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. Family Business Review. 4(2): 181-190.

Gallo, M.A.; Tapies, J. and Cappuyns, K. 2000. Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. IESE Research Paper. 406: 143-169.

Garvin, D. 1993. Building Learning Organizations**. Harvard Business Review**. 71 (4):78-91.

Geeraerts, G. 1984. The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms. **Administrative Science Quarterly**. 29 (2): 232-237.

Gersick, K. E; Davis, J. A; Hampton, M.M. and Lansberg, I. 1997. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gersick, K.E; Davis, J. A.; Hampton, M.M. and Lansberg, I. 1998. Choosing the Right Ownership Structure. In **The Family Business Succession Handbook.** Fischetti, M., eds. Philadelphia, PA: Family Business Publishing Company. Pp. 7-8.

Gersick, K.E; Lansberg, I. and Davis, J.A. 1990. The Impact of Family Dynamics on Structure. **Family Business Review**. 3 (4): 357-374.

Gill, J. and Johnson, P. 1991. **Research Methods for Managers**. London: Paul Chapman.

Gimeno A. 2003. Complexity and Management: a Survey of Spanish Companies. In **FBN - 14th World Conference Research Forum Proceedings**. IFERA-FBN Publications. Pp.128-140.

Glasgow, Scotland. Success Family Business. 1999. **ECLO**. (May 19-21): 214-221.

Goffee, R. and Scase, R. 1985. Characteristics Critical to Succession in Family Firms. **Family Business Review**. 4 (1): 55–74.

Goffee, R. and Scase, R. 1991. Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of Quasi – organic Management Systems . **Family Business Review**. 4 (3): 337-352.

Goldberg, S. D. 1996. Research note: Effective Successors in Family-owned Business: Significant Elements. **Family Business Review.** 9 (2): 185-197.

Goldberg, S. D. and Wooldridge, B. 1993. Self-confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. **Family Business Review**. 6 (1): 55-73.

Gomez, Mejia, L.R. 2003. **Strategic Ways-Of-Thinking in Family Businesses: Visionary Leadership through Family Interactions.** Proceedings of the 14th FBN Conference.Lausanne sept. 2003.

Gomez, Mejia, L.R; Nunez-Nickel, M. and Gutierrez, I. 2001. The Role of Family Ties in Agency Ccontracts**. American Journal of Sociology**. 91 (3): 481-510.

Goodman, C. 2000. **Family Business Means Business: A Report of Research Carried out amongst Irish Businesses.** Ireland: Grant Thornton.

Grote, Jim. 2003. Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry. **Family Business Review**. 16(2): 113-124.

Gudmundson, Donald; Hartman, Alan E. and Tower, C. Burk .1999. Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms**. Family Business Review**. 12 (1): 27-39.

Gumpert, D.E. and Boyd, D.P. 1984. The Loneliness of the Small Business Owner. **Harvard Business Review**. 62 (6): 18-24.

Guthrie, J. P. and Datta, D. K. 1997. Contextual Influences on Executive Selection: Firm Characteristics and CEO Experience. **Management Study.** 34: 537-560.

Habbershon, Timothy G. and Williams, Mary L. 1999. A Resource–Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of family Firms. **Family Business Review**. 7 (1): 1-25.

Habbershon, Timothy G; Williams, Mary L. and MacMillan, Ian C. 2003. A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance**. Journal of Business Venturing**. 18 (4) : 451-465.

Hales, D. 2003. **Artificial Societies, Theory Building and Memetics**. Retrieved June 10, 2008 from http://cfpm.org/~david/papers/cyber35.ps, [].

Hall, P.D. 1988. A Historical Overview of Family Firms in the United States. **Family Business Review**. 1 (1): 51-68.

Hall, A; Melin, L. and Nordqvist, M. 2001. Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. **Family Business Review**. 14 (3): 193-208.

Hamiton and Thomus. 2002. The Succession Experience of the Next Generation**. Family Business Review.** 5 (3): 283-307.

Hamlyn, B. 1994. **The Quest for Growth: A Survey of UK Private Companies**. London: Hamlyn.

Handler, W. C. 1989a. **Managing Succession in the Family Firm: The Next Generation Family Member's Experience.** Boston: Babson College.

Handler, W. C. 1989b. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. **Family Business Review.** 2 (3): 257–276.

Handler, W.C. 1992. The Succession Experience of the Next Generation. **Family Business Review.** 5(3): 283-307.

Handler, W.C. 1994. Succession in Family Business: a Review of the Research. **Family Business Review.** 7 (2): 133-157.

Handy, Charles. 1992. Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper. **Harvard Business Review**. 70 (6): 59-72.

Hannan, M.T. and Freeman, J. 1989. **Organizational Ecology**. Cambridge: Harvard University Press.

Harju, J. and Heinonen, J. 2004. **The Keys Success in a Family Business**. Turku: Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute. Pp.1-16.

Harris, D; Martinez, J. L., and Ward, J. L. 1994. Is Strategy Different for the Family Owned Businesses? **Family Business Review**. 7 (2): 159-176. .

Harris, T. B. 1989. Some Comments on Family Boards. **Family Business Review**. 2 (2): 150-152.

Harvy, Michael and Evans, Rodney. 1995. Life after Succession in the Family Business: Is it Really the **E**nd of Problems**. Family Business Review**. 8 (1): 3-16.

Hay, D.A. and Morris, D.J. 1984. **Unquoted Companies: Their Contribution to the UK Economy.** London: MacMillan.

Hayes, R. and Wheelwright, S. 1979. Link Manufacturing Process and Product Life Cycles, **Harvard Business Review.** 57 (1): 133-140.

Hayward, Stoy. 1989. **Managing the Family Business in the UK: A Stoy Hayward Survey in conjunction with the London Business School.** London: Stoy Hayward.

Hayward, Stoy. 1992. **The Performance of Family Firm**. London: Stoy Hayward.

Heck, R.K.Z. and Walker, R. 1993. Family-owned Home-businesses: Their Employees and Unpaid Helpers. **Family Business Review**. 6 (4): 397-415.

Heinonen, Jarna. 1999. Kohti Asiakaslähtöisyyttä ja Kilpailukykyä. Sisäinen Yrittäjyys Kunnallisen Yksikön Muutoksessa. (Towards Customer-orientation and Competitiveness. The Potential of Intrapreneurship in the Change Process of a Municipal Service Unit) **The Publications of the Turku School of Economics and Business Administration**. Series A-5:1999.

Heinonen, Jarna and Toivonen, Jouko. 2003. Perheyritykset Suomalaisessa Yhteiskunnassa (Family Business in the Finnish Society). In **Quo vadis. The Finnish Family Business?** Jarna Heinonen, ed. Turku: Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration. Pp. 23-40.

Hennessy, P. 2002. **Irish Family Business Report 2002.** Ireland: Price Waterhouse Coopers.

Higgins, R. C. 1977. How Much Ggrowth can a Firm Afford? **Financial Management.** 26 (Fall): 7-16.

Hofer, C.W. and Byrgrave, W.D. 1992**.** Researching Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 16 (3): 91-100.

Hofer, C.W. and Schendel, D. 1978. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul: West Publishing.

Hofstede, G. 1980. **Cultures' Consequences: International Differences in Work Related Values.** Beverly Hills, CA: Sage.

Holland, P. G. and Boulton. 1984. Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market- driven Organisational Learning System. **Decision Sciences**. 29 (1): 193-216.

Holland, P. G. and Oliver, W. R. 1984. Balancing the Family and the Business in Family Business. **Business Horizons**. 27 (2): 16–21.

Holland, P. G. and Oliver, J. E. 1992. An Empirical Examination of the Stages of Development of Family Businesses. **Journal of Business and Entrepreneurship**. 4(3): 27-38.

Hollander, B. S. and Bukowitz, W. R. 1990. Women, Family Culture, and Family Business. **Family Business Review**. 3 (2):139-151.

Hollander, B. S. and Elman, N. S. 1988. Family-owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. **Family Business Review**. 1 (1): 145-164.

Hook, C. and Trent. 1999. **The Learning Organisation – An Exploratory Study**. Master's thesis. University of Limerick.

Horton, T.P. 1982. The Baton of Succession. **Management Review**. (July): 2-3.

Howitt, D. and Cramer, D. 2001. **A Guide to Computing Statistics: with SPSS for Windows.** London: Prentice Hall.

Ibrahim, A.B; Dumas, C. and McGuire, J. 2001. **Strategic Decision Making in Small Family**.

Ibrahim, A.B; Soufani, K. and Lam, J. 2001. A Study of Succession in a Family Firm**.** Family

Ireland. National Competitiveness Council. 1999. **Annual Competitiveness Report,** Dublin: Stationery Office**.**

Ibrahim, A.B; Soufani, K; Poutziouris, P. and Lam, J. 2003**. Qualities of an Effective Successor: An Empirical Investigation.** Proceedings of the 14th FBN Conference. Lausanne. Sept. 2003.

Jain, S. 1980**. Starting and Operating a Business in Connecticut.** Grants Pass., Or.: Oasis Press.

Jaques, Elliott. 1993. **Discussions between Jaques Elliot and Atilio Penna.** Buenos Aires, Argentina.

Jensen, M. C. and Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**. Journal of Financial Economics**. 3 (4): 305-360.

Johanna, S.C. and Jarna. 2005. Why we'll never go public**. Family Business**. 1(4): 16-21.

Jones, W. D. 1982. Characteristics of planning in small firms. **Journal of Small Business Management**. 20 (3): 15-19.

Jonovic, D. L. 1989. Outside Review in a Wider Context: an Alternative to the Classic Board Judgement on the Immediate Context: Effects of Number of Categories and Type of Anchors**. Journal of Personality and Social Psychology**. 58: 319-329.

Joseph, P.H. Fan. 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. 2006.

Kahn, J.A. and Henderson, D.A. 1992. Location Preferences of Family Firms: Strategic Decision Making or "Home Sweet Home? **Family Business Review**. 5 (3): 271-282.

Katz, J.A; Brockhaus, R.H. and Hills, G.E. 1993. Demographic Variables in Entrepreneurship Research. In **Advances in Entrepreneurship. Firm Emergence and Growth**. Greenwich, Conn. : JAI Press.

Kaufman, R. S. and Kent, C. A. 1992. Why Operations Improvements Programmed Fail: Four Managerial Contradictions Sloan. **Management Review**. (Fall): 17-36.

Keating, N.C. and Little, H.M. 1997. Choosing the Successor in New Zealand Family Firms, **Family Business Review** .10 (2): 157-171.

Kellermanns, F. W. and Eddleston, K. A. 2004. Feuding Families: When Conflict does a Family Firm Good. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 28 (3): 209-228.

Kepner, F. 1983. **The Family and the Firm: A Co-evolutionary Perspective**. Organizational Dynamics. 12 (1): 57-70.

Kerlinger, F. N. 1973. **Foundations of Behavioral Research**. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Kerlinger, F. N. 1979. **Behavioural Research: A Conceptual Approach**. New York: Holt.

Kets de Vries, M. 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. **Organizational Dynamics**. 21 (3): 59-71.

Kiattisak Jelatianranant. 2000. **Thailand's Corporate Governance Issues and Development.** A Paper Presented at the 2nd OECD/World Bank Asian Corporate Governance Roundtable. Hong Kong, 31 May-2 June.

Kimhi, A. 1997. Intergenerational Succession in Small Family Businesses: Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession. **Small Business Economics**. 6 (5) : 309-318.

King S.W.; Solomon G.T.; Tarabishy, A. and Winlow, E.K. 2000. **Business Issues Affecting Success of Family Businesses in the United States.** Bailey, J. (ur.) 2000 International Council on Small Business World Conference, Melbourne, Australia.

Kirby, D.A., and Lee, T.J. 1996. Succession Management in Family Firms in the North East of England. **Family Business Review.** 9 (1): 75-81.

Kirchhoff, B.A. and Kirchhoff, J.J. 1987. Family Contributions to Productivity and Profitability in Small Businesses. **Journal of Small Business Management**. 25 (4): 25-31.

Kirschner, Sam and Kirschner, Diana. 2000. Succession Planning in the Family-owned Firm: Psycho-legal Concerns. In **Handbook of Couple and Family Forensics: A Sourcebook for Mental Health and Legal Practitioners**. F. Kaslow, ed. New York: John Wiley and Sons.

Klein, S.B. 2000. Family Business in Germany: Significance and Structure. **Family Business Review**. 13 (3): 157-182.

Klein, S. 2003. **Strategic Renewal During Succession in Family Firms in FBN** - 14th World Conference Research Forum Proceedings. IFERAFBN Publications. Pp.196-215.

Kleinsorge, I.K. 1994. Financial and Efficiency Differences in Family-owned Nursing Homes: An Oregon Study. **Family Business Review**. 7 (1): 73-86.

Klimecki, R.G; Probst, G. and Eberl, P. 1991. System Research as a Management Problem. In **Management Research.** W. Staehle and J. Sydow, eds. New York: Walter de Gruyter: Pp.103-162.

Kline, P. 1994. **An Easy Guide to Factor Analysis**. London and New York, NY: Routledge.

Koiranen, M. and Karlsson, N. 2003. Ownership and Leadership: What do They have in Common?. In **FBN - 14th World Conference Research Forum Proceedings**. IFERA-FBN Publications: Pp. 416-431.

Kotier, J. P. and Heskitt, J. L. 1992. **Corporate culture and performance.** New York: Free Press.

Kotler, P; Armstrong, G; Saunders, J. and Wong, V. 1996 . **Principles of Marketing.** 2nd ed. Europe: Prentice Hall.

Krirkkiat Phipatseritham and Yoshihara, Kunio. 1983. **Business Groups in Thailand.** Singapore **:** Institute of Southeast Asian Studies.

Kuhn, T.S. 1962. **The Structure of Scientific Revolutions**. Chicago: University of Chicago Press.

Kumar, N; Stern, L.W. and Anderson, J.C. 1993. Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. **Academy of Management Journal**. 36 (6): 1633-1651.

Kunkel, S. 2003. **Family-Owned Business Success: Leveraging Advantages and Mastering Challenges**. Retrieved February 25, 2003 from http://www.smallbizpartners. Com/success/XIIarticles/family.html

Kvale, S. 1996. **Inter Views: An introduction to qualitative research interviewing**. CA: Thousand Oaks.

La Porta, R; Lopez-de-Silanes, F. and Shleifer, A. 1999. Corporate Ownership around the World. **The Journal of Finance**. 4 (2): 1.

Lakatos, I. 1970. Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes**.** In **Criticism and the Growth of Knowledge**. I. Lakatos and A. Musgrave, eds. New York: Cambridge University Press. Pp.91-95.

Landes, D.S. 1993. Bleichoders and Rothschilds: The Problem of Continuity in the Family Firm. **Family Business Review**. 6 (1):85-101.

Lane, S.H. 1989. An Organizational Development/Team-building Approach to Consultation with Family Businesses. **Family Business Review**. 2 (1):5-16.

Lank, A. 1994. **Generalisations and Observations about Family Businesses in Eastern Europe**. Chicago: Loyola Press.

Lank, A.G. 1997. **Making Sure the Dynasty does not Become a Dallas**. In **Mastering Enterprise.** S. Birley, and D.F. Muzyka, eds. London: Pitman Publishing. Pp.154-160.

Lank, A; Owens, R; Martinez, J.L. and Riedel, H. 1994. The State of Family Businesses in Various Countries around the World. **The Family Business Network Newsletter**. 9: 3–7.

Lansberg, I. 1988**.** The Succession Conspiracy. **Family Business Review**. 1 (2): 119-143.

Lansberg, I. 1999. **Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business**. Boston: MA: Harvard Business School Press.

Lansberg, I. and Perrow, E. 1991. Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America. **Family Business Review**. 4 (2): 127-147.

Lansberg, I; Perrow, E. and Rogolsky, S. 1988. Family Business as an Emerging Field. **Family Business Review**. 1 (1): 1-8.

Lansberg, S. I. 1983. Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. **Organizational Dynamics.** 12 (1)**:** 39-46 .

Larsson, R. 1993. Case Study Methodology: Quantitative Analysis Patterns across Case Studies. **Academy of Management Journal**. 36 (6): 1515-1547.

Le Breton-Miller, Isabelle; Miller, Danny, and Steier, Lloyd . 2004. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 28 (4): 305-328.

Leach, P. and Bogod. 1999. **The Stoy Hayward Guide to Family Businesses**. United Kingdom: Kogan Page.

Leitch, C; Harrison, R; Burgoyne, J. and Blantern, C. 1996. Learning Organizations: The Measurement of Company Performance. **Journal of European Industrial Training**. 20 (1): 31-34.

Letourneau, Nicole and Allen, Marion. 1999. Post-positivistic Critical Multiplism: a Beginning Dialogue**. Journal of Advanced Nursing.** 30 (3): 623-630.

Levering , Robert and Moskowitz, Milton. 1993. The Ten Best Companies to Work for in America. **Business & Society Review**. 85 (1): 26–38.

Levinson, H. 1971. Conflicts that Plague the Family Business. **Harvard Business Review**. 49 (2): 90- 98.

Liebtag, B. 1984. Problems Tracked in Transition from Owner to Professional Management. **Journal of Accountancy**. 158 (4): 38-40.

Likert, R.A. 1932. A Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**. 140: 5 – 53.

Lincoln, Y. 1990. The Making of a Constructivist: A Remembrance of Transformations Past, In **The Paradigm Dialog**. E.G. Guba, ed. Newbury Park, CA: Sage. Pp. 67-87.

Littunen, H. and Hyrsky, K. 2000. The Early Entrepreneurial State in Finnish Family. **Family Business Review.** 13(1): 41-54.

Litz, R.A. 1995. The Family Business : toward Definitional Clarity. In **Best Paper Proceedings of the Academy of Management Conference**. Pp.100–105.

Litz, R.A. 1997. The Family Firm's Exclusion from Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 21 (1): 55- 71.

Longenecker, J.G. and Schoen, J.E. 1978. Management Succession in the Family Business, **Journal of Small Business Management**. 16 (3): 1-6.

Lundberg, C.C. 1994. Unravelling Communications among Family Members. **Family Business Review.** 7 (1):29-37.

Lyman, A.R. 1991. Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? **Family Business Review.** 4 (3): 303-324.

Malinen, Pasi. 2002. Problems in Transfer of Business Experienced by the Finnish Entrepreneurs. In **the Proceedings of RENT XVI (Research in Entrepreneurship and Small Business)** November 21-22, 2002. Barcelona, Spain. 2: 670-685.

Malone, S.C. 1989. Selected correlates of business continuity planning in the family business. **Family Business Review.** 2 (4): 341-353.

Malthus, Thomas. 1985. **An Essay on the Principle of Population and a Summary View of the Principle of Population, the second essay, entitled, Summary View of the Principle of Population.** London: Penguin Classics, Penguin Books.

Mark, D. and Barrett , R. 2004 . **Family Business and Succession Planning: A Review of the Literature**. Research Paper. Family and Small Business Research Unit. Monash University.

Mason, E.J. and Bramble, W.J. 1989. **Understanding and Conducting Research**. New York: McGraw Hill.

Masters, J. R. 1974. The Relationship between Number of Response Categories and Reliability of Likert-type Questionnaires. **Journal of Educational Measurement**. 11 (1): 49-53.

Matell, M.S. and Jacoby, J. 1971. Is there an Optimal Number of Alternatives for Likert Scale Items? Study 1: Reliability and Validity**. Educational and Psychological Measurement.** 31: 657 – 674.

Matthew, C. S. and Robert, N.L. 2004. First, Second and Third Generation Family Firms: A Comparison. **Family Business Review**. 17 (3): 189-202.

Matthews, C. H; Moore, T.W. and Fialko, A.S. 1999. Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. **Family Business Review.** 12 (2): 159-169.

Matthews, G.H. 1984. Run your Business or Build an Organization? **Harvard Business Review**. 62 (2):34-44.

McCann, III, Joseph E; Leon-Guerrero, Anna Y. and Haley, Jonathan D. Jr. 2001. Strategic. Goals and Practices of Innovative Family Businesses. **Journal of Small Business Management**. 39 (1) : 50-59.

McClelland, D. C. 1975. **Power: The Inner Experience.** New York: Irvington.

McCollom, M. 1988. Family-Owned Business Succession. **Family Business Review**. 2 (2):20-24.

McCollom, M. 1992. Organizational Stories in a Family-owned Business. **Family Business Review**. 5 (1): 3-24.

McGivern, C. 1989. The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. **Family Business Review**. 2 (4): 401-411.

McReynolds, S. and Wong, W. 1992. Chinese Family Firms in the San Francisco Bay Areas. **Family Business Review**. 5 (4): 355-372.

McVey, C. 1992. The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. **Family Business Review**. 2 (4): 401-411.

Michael, H. and Williamson, P. 1991. **Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success.** New York: John Wiley and Sons.

Miller, Danny; Steier, Lloyd and Le Breton-Miller, Isabelle. 2003. Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business. **Journal of Business Venturing**. 18 (4): 513-31.

Mintzberg, H. 1979. **The Structuring of Organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. and Waters, J.A. 1990. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Family Business Review**. 3 (3): 285-315.

Mintzberg, H. and Westley, F. 1992. Cycles of Organizational Change. **Strategic Management Journal**. 13: 39-59.

Monks, R. and Minow, N. 1996. **Corporate Governance.** Cambridge, Massachusetts: Blackwell.

Montgomery, B. J. and Sinclair, A. M. 2000. All in the Family. **Business and Economic Review.** 46 (2): 3-7.

Morck, Randall and Yeung, Bernard. 2003. Agency Problems in Large Family Business Groups. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 27(4) : 367-382.

Morris, Michael H., Nola N. Miyasaki, Craig E. Watters, and Susan M. Coombes. 1997. The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs. **Journal of Small Business Management.** 44 (2): 221-244.

Morris, M; Williams, R; Allen, J. and Avila, R. 1997. Correlates of Success in Family Business Transitions. **Journal of Business Venturing**. 12 (5): 385-401.

Moscetello, L. 1990. The Pitcairns Want You. **Family Business Magazine.** (February): 3-6.

Munshi, J. 1990. **A Method for Constructing Likert Scales.** Retrieved October 12, 2005 from http://munshi.sonoma.edu/likert.html

Natenapha Wailerdsak. 2005. **Managerial Careers in Thailand and Japan.** Chiangmai**:** Silkworm Books.

Natenapha Wailerdsak. 2006a**.** Family Business in Thailand : Ownership Structures and Stock Market. In **A Compendium on the Family Business Models Around the World.** Gupta V.; N. Levenburg; L. Moore; J. Motwani. and T. Schwarz, eds. Ten volumes. Hyderabad: ICFAI University Press.

Natenapha Wailerdsak. 2006 b. Women Executives in Thai Family Businesses. In **A Compendium on the Family Business Models Around the World.** Gupta, V; Levenburg, N; Moore, L; Motwani, J. and Schwarz, T; eds. Ten volumes. Hyderabad: ICFAI University Press.

Natenapha Wailerdsak and Suehiro, A. 2004. Top Executive Origins : Comparative Study between Japan and Thailand. **Journal of Asian Business & Management**. 31 (1): 85-104.

Navin, T.R. 1971. Passing on the Mantle. **Business Horizons**. 14 (5): 83-93.

Neubauer, F. and Lank, A.G. 1998. **The Family Business: Its Governance for Sustainability**, New York: Routledge.

Newman, W. L. 1997. **Social Research Methods.** Boston: Allyn and Bacon.

Newman, I. and Benz, C. R. 1998. **Qualitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum.** Carbondale: Southern Illinois University Press.

Norton, Jo Anne. 2005. **An Exploration of theRrelationships between Successful Non-family CEOs of Successful Family Businesses and the Family Owners**. Doctoral dissertation. Pepperdine University.

Nunnally, J. C. 1978. **Psychometric Theory.** 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

OECD. 2002. OECD Small and Medium Enterprise Outlook. France: OECD Publications.

O'Muircheartaigh, C; Krosnick, J.A. and Helic, A. 2000. **Middle Alternatives, Acquiescence, and the Quality of Questionnaire Data.** Chicago: The Harris School University of Chicago.

Olson, P. D; Zuicker, V. S; Danes, S. M; Stafford, K; Heck, R, K. Z. and Duncan, K. A. 2003. The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability. **Journal of Business Venturing.** 18: 639-666.

Oppenheim, A. N. 1966. **Questionnaire Design and Attitude Measurement.** London: Heinemann.

Oranuch Pipatpokaisri. 2003. A Historical Study of Thai Business Conglomerates and Their Business Strategy. **Keio Business Review**. 41 (March): 23-42.

Paccio, M. and Lang, Lary H. 1999. **Separation of Ownership and Control: An Analysis of Ultimate Ownership in France, Germany, Italy, Spain and U.K.** Working Paper . Hong Kong: Chinese University of Hong Kong.

Paisner, Marshall B. 1999. **Sustaining the Family Business: An Insider's Guide to Managing across Generations**. Reading, Mass.: Perseus Books.

PCP Asia. 2546. Thai Finance 04 The Ultimate Guide to Financial Services **คู่มือและทำเนียบบริการทางการเงินไทย.** Bangkok: PCP Asia.

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.

Perrigo, A.E.B. 1975. Delegation and Succession in the Small Firms. **Personnel Management**. (May): 35-37.

Perrow, Charles. 1967. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, **American Sociological Review**. 32(2): 194-208.

Pervin, A. 1997. A Conversation with Henry Minzberg**. Family Business Review**. 10 (2): 185–198.

Pilversack, J.A. and Scharf, W.1994. **Strategic Planning: Keeping it Simple, Challenging Assumptions**. Proceedings of the 1994 Family Firm Institute Conference. Scottsdale. Pp.127-130 **.**

Piruna Polsiri and Yupana Wiwattanakantang. 2004. **Restructuring of Family Firms after the East Asian Financial Crisis: Shareholder Expropriation or Alignment?** Research Paper. Hitotsubashi Workshop on Corporate Governance in East Asia, Tokyo, Japan, 2004.

Platt, J. 1992. Case Study. American Methodological Thought. **Current Sociology**. 40: 17–48.

Popper, K. 1959. **The Logic of Scientific Discovery.** London: Hutchinson.

Post, J. E. 1993. The greening of the Boston Park Plaza Hotel. **Family Business Review**. 6 (2): 131-148.

Post, J. M. and Robins, R. S. 1993. The Captive King and his Captive Court: The Psycho Political Dynamics of the Disabled Leader and his Inner Circle. **Family Business Review**. 6 (2): 203-221.

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.

Poza , Ernesto J. 2004. **Family Business.** South-Western: Thomson Learning.

Poza, E.J; Alfred, T. and Maheshwari, A. 1997. Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms: a Preliminary Report. **Family Business Review**. 10 (2): 135-155.

Punch, K.F. 1998. **Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches.** London: Sage.

Quinn, F. 1998**.** An Interview with Feargal Quinn. **Business Plus Magazine**. (March): 12-14.

Rappaport. 1988 Acquiescence and Problems with Forced-choice Scales. **Journal of Social Psychology**. 130 (3): 397.

Reiss, D. 1982. The Working Family: A Researcher's View of Health in Household. **American Journal of Psychiatry**. (November): 1412-1420.

Reynolds, P.D. 1995. Family Firms in the Start up Process: Preliminary Explorations**.** In **Annual Meeting of the International Family Business Program Association.** 20-22 July. 1995. Nashville. Tennessee. Pp.17-43.

Reynolds, P. D. 1999. Family Firms Explorations**.** In **Annual Meeting of the International Family siness Program Association**. 20-22 July. 1995. Nashville,Tennessee.

Riehle, H. 2003. **Family Businesses in an Enterprise Economy.** Retrieved March 21, 2004 from http://www.asu.de

Robson, C. 2002. **Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers.** 2nd ed. United Kingdom: Blackwell.

Rosenblatt, Paul C. and Patricia, A. 1985**. The Family in Business. Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face.** San Francisco: Jossey-Bass.

Ross S.A; Randolph, W. and Jeffrey, J. 2002: **Corporate Finance**. 6 th ed. Boston, MA: Mcgraw- Hill/Irwin .

Rothstein, J. 1992. Don't Judge a Book by its Cover: A Reconstruction of Eight Assumptions about Jewish Family Businesses. **Family Business Review**. 5 (4): 397-411.

Rowe, B. R; Haynes, G.W. and Bentley, M. T. 1993. Economic Outcomes in Family Owned Home-based Businesses. **Family Business Review**. 6 (4): 383-396.

Russell H. 1994. **Research Methods in Anthropology . Qualitative and Quantitative Approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage.

Salganicoff , M. 1990. Women in Family Business: Challenges and Opportunities. **Family Business Review**. 3 (2): 125-138.

Salvato, Carlo ; Williams, Mary and Habbershon, Timothy . 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.

Sandra, W. K; George, T. S; Ayman, T. and Erik, K. W. 2001. Business Issues Affecting the Success of Family Businesses in the United States. **Organizational Dynamics**. 10 (1): 20-28.

Schendel, D.E.and Hofer, C.W. 1979. **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. Boston: Little Brown.

Small Buiness Encyclopedia. 2007. **Sustainable Growth**. Retrieved November 12, 2007 from http://www.answers.com

Small Business Institute (SBI) of Finland. 2003. **SFA Survey into Training Needs**. Retrieved August 29, 2002 from www.bizplus.ie/bp_oneline/at_work/?ns=32:23-40

Sarantakos, S. 1993. **Social Research.** United Kingdom: MacMillan Press.

Schein, E. H. 1983. The Role of the Founder in Creating Organization Culture. **Organizational Dynamics**. 5 (1): 13-28.

Schein, E. H. 1985. **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schendel, D. E. and Hofer, C.W. 1979. **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning.** Boston: Little Brown.

Schulman and Donaldson . 1997. An Involved or Participatory Management. **Family Business Review.** 12 (1): 1-26.

Schultze, W. S.; Lubatkin, M. H., and Dino, R. N. 2003. Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms. **Journal of Business Venturing**. 18: 473-490.

Schumpeter, Joseph A. 1983. **The Theory of Economic Development.** Cambridge : Harvard University Press.

Selden, G. L. and Watkins, K. E. 2002. Learning Organizations: What Impact do They Really Make? Troy State University. **Business and Economic Review**. 25 (2): 8-12.

Seymour, K. C. 1993. Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. **Family Business Review**. 6 (3): 263-281.

Shanker, M. C. and Astrachan, J. H. 1996. Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. **Family Business Review**. 16 (3): 211– 219.

Sharma, P. 2004. An Overview of the Field of Family Buiness Studies: Current Status and Directions of the Future. **Family Business Review**. 17 (1): 1-36.

Sharma, P.; Chrisman, James J. and Chua, Jess H. 1997. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. **Family Business Review**. 10 (1): 1-35.

Sharma, P.; Chrisman, J. J. and Chua, J. H. 2003a. Succession Planning as Planned Behavior Some Empirical Results. **Family Business Review**. 16 (1): 1-16.

Sharma, P.; Chrisman, J. J. and Chua, J. H. 2003b . Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. **Journal of Business Venturing** . 18 (5): 667-687.

Sinell, Kathleen**. Sustainable Growth.** Retrieved May 19, 2007 from http://kathleensindell.com/sustainble.htm

Smyth, P. and Leach, P. 1993. **The Simpson Xavier Guide to the Family Business in Ireland.** Dublin : Blackwater Press.

Solymossy, Emeric. 1995. Escalation Model. **Family Business Review**. 8 (Spring): 41-54.

Solymossy, Emeric and Penna, A. 2002. **Sustainable Growth for the Small Business: A Theory of Organizational Transition.** Featured Paper. United State Association For Small Business and Small Business Institute.

Sonfield, M. and Lussier, R. 2004. First-, Second- and Third-generation Family Firms: A Comparison. **Family Business Review.** 17 (3): 189-202

Sonnenfeld, J. and Spence, P. L. 1989. The Parting Patriarch of a Family Firm. **Family Business Review**. 2 (3): 355–375.

Stafford, K; Duncan, K. A; Dane, S. and Winter, M. 1999. A Research Model of Sustainable Family Businesses. **Family Business Review**. 12 (3): 197-208.

Stoy Hayward. 1992 a. **Managing the Family Business in the UK: A Stoy Hayward Survey in Conjunction with the London Business School.** London: Stoy Hayward.

Stoy Hayward. 1992 b. **The Performance of Family Firms**. London: Stoy Hayward.

Suchman, MC. 1967. Managing Legitimacy: Strategic and Iinstitutional Approaches. Reprinted 1996 . **Family Business Review**. 9 (2): 199-208.

Suehiro, Akira. 1989. **Capital Accumulation in Thailand 1855-1985.** Tokyo : UNESCO The Centre for East Asian Cultural Studies.

Suehiro, Akira. 1993. Family Business Reassessed : Corporate Structure and Late-Starting Industrialization in Thailand**. Developing Economies**. 31: 378-407.

Suehiro, Akira. 2001a. Asia Corporate Governance : Disclosure-Based Screening Systems and Family Business Restructuring in Thailand. **Shakai Kagaku kenkyu**. 52(5): 55-90.

Suehiro, Akira. 2001b. **Family Business Gone Wrong : Ownership Patterns ad Corporate Performance in Thailand.** Asian Development Bank Institute Working Paper No. 19. Tokyo: ADB Institute.

Suehiro, Akira. 2002**. Institutional Reform and Corporate Restructuring in Thailand : From Crisis to Recovery.** Chiba : Institute of Developing Economies. (in Japanese).

Suehiro, Akira. 2003. Reassess the Family Business : Firm Ownership and Succession of Business in Thailand**. Ajia Keizai**. 44 (5-6): 101-127. (in Japanese).

Suehiro, Akira. 2004. Family Business in Thailand and Its Managerial Critical Point**.** In **Hoshino, Taeko, Ed. Management and Innovation in Family Business : A Comparative Study of Asia and Latin America**. Chiba : Institute of Developing Economies. Pp. 139-180. (in Japanese)

Suehiro, Akira and Natenapha Wailerdsak. 2002. **Ownership Change and the Actual Management of Listed Companies .** Ultimate Owners and Top Management**.**

Suehiro, Akira and Natenapha Wailerdsak. 2004. Family Business in Thailand: its Management, Governance and Future Challenges**. ASEAN Economic Bulletin**. (April).

Suehiro, Akira and Natenapha Wailerdsak. 2006. Thai Family Business and to Management. In **Top Management of Family Businesses : Corporate Management in Asia and Latin America**. Hoshino, T. and Suehiro, A., eds. Tokyo : Iwanami. Pp. 101-156. (in Japanese) .

Surasak Chaithanakij. 2007. **Evolution of Family Firm in the Perspective of Intellectual Capital Governance: Evidence from Thailand**. The 3rd National Conference of Economists, Kasetsart University, Bangkok, 26 Oct. 2007.

Swinth, R.L. and Vinton, K.L. 1993. Do Family Owned Businesses have a Strategic Advantage in International Joint Ventures? **Family Business Review.** 6 (1): 19-30.

Tagiuri, R. and Davis, J. A. 1982. The Influence of Life-stage on Father-son Work Relationships in Family Companies. **Family Business Review**. 2 (1): 47-74.

Tagiuri, R. and Davis, J. A. 1992. Relationships in Family Companies. **Family Business Review**. 2 (1): 47-74.

Tagiuri, Renato and Davis, John. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. **Family Business Review**. 9 (2): 199-208.

Taylor, Janet Edgar; Norris, Joan E. and Howard, Wayne H . 1998. Succession patterns of farmer and successor in Canadian farm families: **Rural Sociology**. 63 (4): 553-73.

Toivonen, Jouko. 2003. Johtamiskysymykset ja perhe. (Managerial Issues and the Family) In **Quo vadis, The Finnish family business?** Jarna Heinonen, ed. Turku : Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration.

Trostel, A. and Nichols, M. 1982. Rethinking vision and mission. **Family Business Review**. (Spring): 1–35.

Trow, D. B. 1961. Executive Succession in Small Companies. **Family Business Review**. 2(4): 329-339.

Tsang, E.W.K. 2002. Organisational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research. **Human Relations**. 50: 73-89.

Ueda, Yoko. 2003. **Bangkok Bank of Thailand. Ajia no Kigyoka (Entrepreneurs in Asia).** Tokyo: Toyo Keizai. (in Japanese)

United Kingdom. University of Gloucestershire. 2003. **The Family Business**. Retrieved March 14, 2003 from www.glos.ac.uk/uog/content.asp?pid=406

Upton, N. and Sexton, D. 1987. Family Business Succession: Issues for Founders. **Family Business Annual.** 1 (1):22–31.

Van Beveren, John A. and Wise,Virginia. 2003. **Succession Planning in Australian Family Business*:* A Survey.** [Ballarat, Vic.]: UPB Consulting and Pub.

Van de Ven, A.H. 1992. Suggestions for Studying Strategy Process: a Research Note. **Strategic Management Journal**. 13 (Summer): 169-188.

Veerasak Sonsuwan. 1996. **Big Business in Thailand : Profile of Prominent Thai Business Groups.** Bangkok : AMIC Co.,Ltd.

Veerasak Sonsuwan. 2001. **Super Families in Thailand : Profile of Prominent Thai Business Groups (Big Business in Thailand Vol.II).** Bangkok : AMIC Co.,Ltd.

Vikram Haksar and Piyabha Kongsamut. 2003. **Dynamics of Corporate Performance in Thailand**. IMF Working Paper.Asia and Pacific Department.

Walton, J. 1999. **Strategic Human Resource Development.** Europe: Financial Times Prentice Hall.

Wang, Y . and Poutziouris, P. 2000. Michael Stone Ltd; Balancing Family Tradition with Entrepreneurial Growth. In **The Growing Business Handbook**. Jolly, A., ed. 36th ed. London: Kogan Page. Pp. 137-145.

Ward, J. 1987. **Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J. and Aronoff, C. 1990. Accountability: The Whetstone Effect. **Nations Business** . 81: 32-33.

Ward, J. L. 1988. The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. **Family Business Review**. 1 (2):105-117.

Ward, J. L. and Aronoff, C. E. 1991. Trust Gives You the Advantage. **Nation's Business**. 79 (8): 42-44.

Ward, John L. 1997. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices**.** **Family Business Review**. 10 (4): 323-337.

Watkins, K. E. and Marsick, V. J., eds. 1996. **Creating the Learning Organization.** Alexandria, Virginia: ASTD.

Watkins, K.E; Selden, G.L. and Marsick, V.J. 1997. Dimensions of the Learning Organization in Family-run Firms. In **Proceedings of the AHRD Conference.** Atlanta: GA, March 6-9, 1997. R. Torraco, ed. Baton Rouge: AHRD. Pp. 383-389.

Webb, T. and Gibb, A. 1966. Policy Issues in Small Business Research in Family-owned Businesses: Significant Elements. **Family Business Review**. 9 (2): 119– 143.

Wei Shen and Albert, A. Cannella Jr. 2003. Improve Board Effectiveness: the Need for Incentives. **Family Business Review**. 21:139-149.

Welsch, J.H.M. 1993. The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession. **Family Business Review**. 6 (1): 31-54.

Westhead, P. and Cowling, M. 1997. Performance Contrasts between Family and Non-family Unquoted Companies in the UK **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**. 3 (1): 30-52

Winter. 1997. A Research Model of Sustainable Family Business. **Family Business Review**. 12 (3): 197–208.

Winter, Mary; Fitzgerald, Margaret A.; Heck, Ramona K. Z.; Haynes, George W. and Danes, Sharon M. 1998. Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches**.** **Family Business Review**. 9 (3): 239-252.

Wong, S. L. 1993. The Chinese Family: A Model. **Family Business Review.** 6 (3): 327-340.

Woodward, S. 1965. The Firm is Sead: Long Live the Firm—a European Experiences from STRATOS . **Family Business Review**. 4: 149–60.

Woodward, S. and Alchian, A. 1988. The Firm is Dead: Long Live the Firm—A Review of Oliver E.Williamson's The Economic Institutes of Capitalism**. Journal of Economic Literature**. 26 (1): 65-79

Wortman, M. S. 1995. Theoretical Foundations for Family-owned Business: a Conceptual and Research-based Paradigm. **Family Business Review**. 8 (1): 3-27.

Yang, B; Watkins, K.E. and Marsick, V..J. 1997. **Running Head: Measurement of the Learning Organisation**: **The Construct of the Learning Organisation: Dimensions. Measurement and Validation**. Boise: University of Idaho.

Yin, R. 1994. **Case Study Research – Design and Methods**. London: Sage.

Zahra, A. 2003. To Cite this Article: Shaker A. Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms **Family Business Review**. 18 (1): 23-40.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือนำเพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เมษายน 2551

เรื่อง โปรดให้ความคิดเห็นของท่าน ในการมองภาพ ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

เรียน คุณ
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
บมจ.

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถามเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ จำนวน 1 ชุด พร้อมซองปิดแสตมป์จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัย

ด้วยกระผม อาจารย์อำพล นววงศ์เสถียร ผู้ช่วยคณบดี คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก ในสาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการหลักสูตรดุษฎีนิพนธ์ ให้ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย”

กระผมพิจารณาแล้ว เห็นว่าท่าน เป็นผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในระดับประเทศและในระดับสากล ความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ การวิจัยนี้ เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว สร้างรูปแบบ (Model) ธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน และเป็นโมเดลให้กับธุรกิจครอบครัวไทยเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดสละเวลาเพื่อให้ความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ในแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมกันนี้ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง และขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ อำพล นววงศ์เสถียร)
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ติดต่อผู้วิจัย :
อาจารย์อำพล นววงศ์เสถียร
ผู้ช่วยคณบดี คณะบริหารธุรกิจ
วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
โทร.02-7447356-68 ต่อ 133-134
โทรศัพท์มือถือ 086-326-6617
โทรสาร 02-398-1356
อีเมล์ : n_ampol@yahoo.com

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์
ศาสตราจารย์ ดร.พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ
รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี โสคติยานุรักษ์
รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยานี ภาคอัต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
โทร.02-3758778

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามในการวิจัยเชิงสำรวจ

ก ภูมิหลัง

1 ชื่อธุรกิจ: _____

2 ท่านพิจารณาว่า ธุรกิจของท่านเป็นธุรกิจครอบครัวหรือไม่ 0☐ เป็น 1☐ ไม่เป็น

3 ท่าน/ครอบครัวท่าน/เครือญาติ/บริษัท holding/ผู้ถือหุ้นแทนท่านและครอบครัว/ ถือหุ้นในธุรกิจนี้ รวมกันโดยประมาณ

0☐ น้อยกว่า ร้อยละ 5 1☐ ร้อยละ 5 ขึ้นไป ถึงร้อยละ 10 2☐ ร้อยละ11 ขึ้นไป ถึงร้อยละ 20

3☐ ร้อยละ 21 ขึ้นไป ถึงร้อยละ 30 4☐ ร้อยละ 31 ขึ้นไป ถึงร้อยละ 40 5☐ ร้อยละ 41 ขึ้นไป ถึงร้อยละ 50

6☐ ร้อยละ 50 ขึ้นไป

4 ธุรกิจครอบครัวนี้ ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ._____

5 ธุรกิจครอบครัวนี้ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ใช่หรือไม่ 0☐ ใช่ 1☐ ไม่ใช่

ข ภูมิหลังส่วนบุคคล

6 ตำแหน่งของท่านคือ 0☐ ประธานกรรมการบริหาร 1☐ กรรมการผู้จัดการ 2☐ อื่นๆ (โปรดระบุ)_____

7 ระดับการศึกษา 0☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี 1☐ ปริญญาตรี 2☐ ปริญญาโท 3☐ ปริญญาเอก 4☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)_____

8 สาขาวิชาชีพที่ท่านจบการศึกษา 0☐ บัญชี 1☐ บริหารธุรกิจ 2☐ วิศวกรรมศาสตร์ 3☐ คอมพิวเตอร์ 4☐ กฎหมาย

5☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)_____

9 ท่านเข้ามาดำเนินธุรกิจนี้เมื่อปีพ.ศ._____

10 หากท่านไม่ใช่เจ้าของธุรกิจครอบครัว ท่านมีความเกี่ยวข้องกับเจ้าของ 0☐ มี โดยมีความสัมพันธ์เป็น_____ 1☐ ไม่มี

ค ภูมิหลังทางธุรกิจ

11 ลักษณะของธุรกิจ คือ 0☐ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร 1☐ สินค้าอุปโภคบริโภค 2☐ ธุรกิจการเงิน

3☐ สินค้าอุตสาหกรรม 4☐ อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง 5☐ ทรัพยากร 6☐ บริการ 7☐ เทคโนโลยี

12 จำนวนพนักงานและลูกจ้าง 0☐ น้อยกว่า 100 คน 1☐ 101 - 1,000 คน 2☐ 1,001 - 5,000 คน 3☐ 5,000 คนขึ้นไป

13 การเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวของท่าน 0☐ เป็นทายาท 1☐ พี่น้อง 2☐ แต่งงานกับสมาชิกครอบครัว 3☐ เครือญาติ

4☐ มาจากหลายตระกูล 5☐อื่น ๆ (โปรดระบุ)_____

14 ท่านอยู่ในรุ่น(generation) ใดของธุรกิจครอบครัว 0☐รุ่นที่ 1 1☐รุ่นที่ 2 2☐รุ่นที่ 3 3☐รุ่นที่ 4 4☐อื่น ๆ (โปรดระบุ)_____

15 มีสมาชิกครอบครัวจำนวน_____คน ในธุรกิจครอบครัวนี้

16 สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูง(คณะกรรมการบริหาร) จำนวน_____ คน

17 ผู้บริหารระดับสูง ที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว จำนวน _____ คน

18 ในคณะกรรมการบริหารมีที่ปรึกษา ที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวหรือไม่ 0☐ มี จำนวน_____คน 1☐ ไม่มี

19 สมาชิกครอบครัวที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูงควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

19.1 มีการศึกษาในระดับ 0☐ ปริญญาตรี 1☐ ปริญญาโท 2☐ ปริญญาเอก 3☐ อื่น ๆโปรดระบุ_____

19.2 มีอายุ 0☐ ต่ำกว่า 20 ปี 1☐ 21 ปี-30 ปี 2☐ 31ปี-40 ปี 3☐ 40 ปีขึ้นไป

19.3 ควรมีประสบการณ์การทำงานมาจากภายนอกธุรกิจ หรือไม่ 0☐ ควร_____ปี 1☐ ไม่ควร

ง ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

(1) ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ
20 ความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจเป็นเพราะความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ					
21 ผู้นำได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ให้กับสมาชิกทุกคนในธุรกิจ เพื่อร่วมกันทำให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น					
22 ความสำเร็จและการเติบโตของธุรกิจเป็นเพราะความมุ่งมั่นอดทนของผู้นำ					
23 ความสำเร็จ และการเติบโตของธุรกิจ เป็นเพราะการยึดมั่นคำสัญญาต่อลูกค้า และธุรกิจ ของผู้นำ					
24 บทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือการจัดการครอบครัว และการจัดการธุรกิจ แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด เพื่อให้เกิดความกลมเกลียวของสมาชิกในครอบครัว และเกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน					
25 บทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือการถ่ายทอดค่านิยมที่สำคัญ (Core Values) ในการดำเนินธุรกิจ ให้แก่ทายาทรุ่นต่อไป					
26 ผู้นำ ต้องส่งเสริมและประสาน ให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันระหว่างสมาชิกครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ					
27 ผู้นำ ต้องกระตุ้นให้สมาชิกครอบครัว เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ					
28 ผู้นำ มีการวางแผนเกี่ยวกับการสืบทอดทายาททางธุรกิจอย่างจริงจัง และเอาใจใส่					
29 ผู้นำมีการวางแผน เพื่อเตรียมตัววางมือจากธุรกิจ เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม อย่างจริงจัง และเอาใจใส่					
30 ผู้นำมีการวางแผน บ่มเพาะทายาท ให้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ เพื่อเตรียมตัวเข้าสืบทอดธุรกิจอย่างจริงจัง และเอาใจใส่					
31 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกทายาท เข้าสืบทอดธุรกิจจะพิจารณาจากความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ มากกว่า ความอาวุโส					
32 ผู้นำ ดึงศักยภาพความสามารถของผู้บริหาร ที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว มาใช้อย่างเต็มที่					
33 โดยสรุป ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน					

(2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ
34 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ คือสร้างความกลมเกลียวระหว่างสมาชิกครอบครัว และสร้างการเติบโตยั่งยืนให้กับธุรกิจ					
35 กลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ คือ การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี เพื่อร่วมกันสร้างธุรกิจ ให้เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน					
36 หลักการอยู่รวมกันเป็นครอบครัว ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ					
37 กลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ คือ การบ่มเพาะ และให้ความช่วยเหลือผู้สืบทอดธุรกิจ ให้มีความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจ					
38 กลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ คือ การริเริ่มธุรกิจใหม่ ๆ และ/หรือ กระจายธุรกิจ(Diversification) เพื่อการเติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน					
39 ธุรกิจมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อมุ่งเน้นความเป็นสากล และมุ่งเน้นกลยุทธ์ระดับโลก(Global Strategy)					
40 ธุรกิจมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อมุ่งสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง					
41 แผน กลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับ หลักธรรมาภิบาล(Good Governance)					
42 แผนกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับ หลักความรับผิดชอบต่อสังคม					
43 แผนการสืบทอดธุรกิจ ได้กำหนดไว้เป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญ					
44 แผนการสืบทอดธุรกิจได้มีการปรึกษาหารือกันในครอบครัว					
45 แผนการสืบทอดธุรกิจได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกครอบครัวทุกคน					
46 เวลาที่เหมาะสมของการถ่ายโอนและสืบทอดธุรกิจ มีการกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน					
47 หลักการคัดเลือกสมาชิกครอบครัว ให้เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูง คือ ต้องได้รับการบ่มเพาะ จนกระทั่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี					
48 แผนกลยุทธ์ มีการกำหนดโดยคณะกรรมการบริหาร(Executive Committee) ไม่ได้เกิดจากสมาชิกครอบครัวคนใดคนหนึ่ง และไม่ได้เกิดจากสภาครอบครัว(Family Council)					
49 แผนกลยุทธ์ ถูกนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง					
50 โดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ					

(3) คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ
51 สมาชิกครอบครัว มีการจัดการความสัมพันธ์ของครอบครัว โดยจัดตั้ง คณะกรรมการครอบครัว(Family Council) มีหน้าที่ในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกในครอบครัว					
52 คณะกรรมการครอบครัว มาจากตัวแทนสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น มีผู้อาวุโสสูงสุด เป็นประธาน					
53 คณะกรรมการครอบครัว ไม่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจของครอบครัว					
54 คณะกรรมการครอบครัว มีบทบาทในการบ่มเพาะ และเตรียมสมาชิกครอบครัวให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เพื่อรับสืบทอดธุรกิจ					
55 คณะกรรมการครอบครัวและคณะกรรมการบริหาร(Executive Committee)มีบทบาทและหน้าที่ แยกเรื่องครอบครัวและธุรกิจออกจากกันอย่างเด็ดขาด					
56 คณะกรรมการบริหาร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ยุทธวิธี และการนำไปปฏิบัติ อย่างจริงจัง เพื่อมุ่งสู่การเติบโตยั่งยืน					
57 คณะกรรมการบริหาร เชื่อว่าการบริหารแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เน้นเรื่องความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ นำมาซึ่งการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ					
58 คณะกรรมการบริหาร ยึดหลักความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัว กล่าวคือ สร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความสามารถสูง ที่เป็นสมาชิกครอบครัว ให้เข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหาร					
59 คณะกรรมการบริหาร ต้องการนักบริหารมืออาชีพ และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ					
60 ในคณะกรรมการบริหาร ควรมีสมาชิกที่มาจากครอบครัว และนักบริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว ในสัดส่วนที่เหมาะสม					
61 ถ้าคณะกรรมการบริหาร ที่เป็นสมาชิกครอบครัว และที่ไม่เป็นสมาชิกครอบครัวมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน ประธานคณะกรรมการที่เป็นคนกลางที่มาจากภายนอกครอบครัว และเป็นที่ ยอมรับนับถือของสมาชิกครอบครัว เป็นสิ่งจำเป็น					
62 โดยสรุป คณะกรรมการครอบครัว และคณะกรรมการบริหาร มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจ					

(4) วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ
63 ความสามัคคีกลมเกลียว ของสมาชิกในครอบครัว เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการดำเนินธุรกิจ					
64 การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดี ระหว่างสมาชิกในครอบครัว สร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน					
65 การร่วมแรง ร่วมใจ ของสมาชิกครอบครัว เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเติบโตยั่งยืน					
66 การสร้างกำลังใจและ การเสียสละของสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้ธุรกิจบรรลุผลสำเร็จและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นสิ่งที่สมาชิกครอบครัวยึดถือ					
67 ผู้ก่อตั้งธุรกิจ เป็นศูนย์รวมของความรัก ความสามัคคี ของสมาชิกในครอบครัว					
68 ค่านิยม และความเชื่อถือในภาวะผู้นำ ของสมาชิกในครอบครัว นำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจ					
69 ค่านิยมหลัก(Core Value) ของครอบครัว เป็นสิ่งที่สมาชิกครอบครัว ต้องสืบทอดในระหว่างรุ่น และภายในสมาชิกครอบครัว					
70 การยึดถือหลักความอาวุโส ในระหว่างสมาชิกครอบครัว เป็นสิ่งที่สมาชิกครอบครัวยึดถือ และสืบทอดกันมา					
71 การยึดมั่นคำสัญญา ระหว่างครอบครัวกับธุรกิจ ทำให้ธุรกิจเติบโตยั่งยืน					
72 โดยสรุป วัฒนธรรมของธุรกิจครอบครัว มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ					

(5) ความได้เปรียบในการแข่งขัน

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ
73 การปรับเปลี่ยนการจัดการธุรกิจให้ทันสมัยอยู่เสมอเป็นสิ่งจำเป็น					
74 การยอมรับความเสี่ยง ในการจัดการธุรกิจ เป็นสิ่งจำเป็น					
75 การเปลี่ยนแปลงในตลาด และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจให้โอกาสธุรกิจในการสร้างนวัตกรรม และธุรกิจใหม่ ๆ					
76 ธุรกิจ ยึดคำมั่นสัญญา เพื่อผลดีต่อธุรกิจในระยะยาว					
77 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ที่กระทบธุรกิจ ธุรกิจสามารถปรับตัวได้อย่าง รวดเร็ว					
78 ธุรกิจ มีโครงสร้างองค์การ ที่ตอบสนองต่อการตัดสินใจทางธุรกิจที่รวดเร็วกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว					
79 สมาชิกครอบครัว มีทักษะ และเป็นมืออาชีพสูง เพราะอยู่ในธุรกิจ ตั้งแต่ยัง เยาว์วัย					
80 สมาชิกครอบครัวเต็มใจที่จะลงทุนเพื่อขยายกิจการ จากเงินกำไรของธุรกิจ					
81 โดยสรุป ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ					

(6) การเติบโตอย่างยั่งยืน

คำกล่าว	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่แน่ใจ/ไม่ทราบ
82 ธุรกิจ มียอดขาย ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน					
83 ธุรกิจ มีอัตรากำไรสุทธิ(Net Profit Margin) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน					
84 ธุรกิจ มีความสามารถในการทำกำไร(Profitability) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน					
85 ธุรกิจ มีส่วนแบ่งตลาด(Market Share) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน					
86 ลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ(Customer Satisfaction) อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน					
87 ธุรกิจ มีผลตอบแทนจากสินทรัพย์(Return on Asset หรือ ROA) สูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน					
88 ผลตอบแทนจากทุน(Return on Equity หรือ ROE) สูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน					
89 ธุรกิจ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุน(Debt per Equity) ต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ก่อตั้งธุรกิจ จนถึงปัจจุบัน					
90 โดยสรุป ธุรกิจ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน					

จ ข้อเสนอแนะ

91 ท่านคิดว่า ปัจจัยสำคัญอะไร ที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว_____

_____

_____

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน โปรดนำแบบสอบถาม ใส่ซองปิดแสตมป์ที่แนบมาพร้อมนี้ ส่งคืนให้ผู้วิจัยด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ภาคผนวก ค

หนังสือนำเพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เชิงลึก

คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

มีนาคม 2551

เรื่อง โปรดให้วิสัยทัศน์ของท่านในการมองภาพปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
ของธุรกิจครอบครัวตระกูล.....

เรียน

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. คำถามเพื่อให้ท่านแสดงวิสัยทัศน์
2. รายนามผู้ให้วิสัยทัศน์ทั้งหมด

ด้วยกระผม นายอำพล นววงศ์เสถียร ผู้ช่วยคณบดี คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการหลักสูตรฯให้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวไทยเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน ผู้ถือหุ้นของบริษัท ผู้ลงทุนชาวไทยและชาวต่างประเทศในตลาดหลักทรัพย์ไทย นักศึกษาสาขาวิชาบริหารธุรกิจในระดับอุดมศึกษา และเป็นการสร้างรูปแบบ (Model) ธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน ต่อไป

คณะกรรมการหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต และผู้วิจัย ได้เล็งเห็นว่า ตระกูล..... เป็นธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในประเทศไทย และเป็น Role Model ของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย ผู้ก่อตั้งและทายาทแต่ละท่านล้วนเป็นนักธุรกิจในระดับมืออาชีพชั้นแนวหน้าของประเทศ และได้ขยายธุรกิจในเครือเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงในระดับสากล ดังนั้น วิสัยทัศน์ของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อผลการวิจัยอย่างมาก ผลการวิจัยที่ได้จากการแสดงวิสัยทัศน์ของท่านจะเป็นโมเดลให้กับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยต่อไป และเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้กับนิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้ในระดับอุดมศึกษาอีกต่อไปด้วย

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดสละเวลาเพื่อให้ข้อคิดเห็นและวิสัยทัศน์ของท่านในเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” ดังกล่าวด้วย จักขอบคุณยิ่ง

จึงใคร่ขอนัดสัมภาษณ์ท่าน ในวัน เวลา และสถานที่ ตามที่ท่านจะให้ความอนุเคราะห์ได้ ข้อมูลที่ท่านให้วิสัยทัศน์จะใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น และหากท่านไม่ประสงค์จะให้เปิดเผยข้อมูลในส่วนใด ผู้วิจัยยินดีที่จะดำเนินการตามความประสงค์ของท่านต่อไป

อนึ่งผลงานวิจัยที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการหลักสูตรฯ แล้ว จะนำเสนอในที่ประชุมระดับประเทศและ/หรือระดับสากล (Public conference) และตีพิมพ์ในวารสารด้านการจัดการที่เชื่อถือได้ในระดับประเทศและระดับสากลต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายอำพล นววงศ์เสถียร)
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กรุณาติดต่อผู้วิจัย :	**อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์**
อาจารย์อำพล นววงศ์เสถียร ผู้ช่วยคณบดี คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โทร.02-7447356-68 ต่อ 133-134 โทรศัพท์มือถือ 086-326-6617 โทรสาร 02-398-1356 n_ampol@yahoo.com	ศาสตราจารย์ ดร.พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี โสคติยานุรักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยานี ภาคอัต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โทร.02-3758778

ภาคผนวก ง

คำถามแบบไม่มีโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวคำถามที่ใช้ในการให้ท่านแสดงวิสัยทัศน์

- ผลการวิจัยในต่างประเทศที่ระบุว่าธุรกิจครอบครัวจะอยู่รอดได้ไม่เกินเจเนอเรชั่นที่สาม ท่านมีความเห็นอย่างไร

- ท่านเห็นว่าปัจจัยอะไรที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้

- ท่านเห็นว่าผู้ก่อตั้ง หรือทายาทรุ่นก่อนหน้า ควรมีแผนการสืบทอดทายาทธุรกิจหรือเตรียมทายาทรุ่นต่อไป เพื่อเป็นผู้รับสืบทอดธุรกิจไว้หรือไม่ อย่างไร

- ท่านเห็นว่ากลยุทธ์อะไรที่ควรนำมาบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวไทย เพื่อให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

- ท่านเห็นว่าการนำธุรกิจครอบครัวเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ มีผลต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวไทย หรือไม่ อย่างไร

- ท่านเห็นว่าปัจจัยอะไรที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวไทยเติบโตอย่างได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ภาคผนวก จ

กรณีศึกษาที่ 1 บมจ.เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น

กรณีศึกษาที่ 1 บมจ.เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอร์เรชั่น

คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์

ตำแหน่ง : ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

สัมภาษณ์เมื่อวันอังคารที่ 18 มีนาคม 2551 เวลา 11.00 – 12.45 น.

ณ อาคารชิดลมทาวน์เวอร์ ชั้น 16

ประเภทธุรกิจในกลุ่มเซ็นทรัล : ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซุปเปอร์มาร์เก็ตและร้านสะดวกซื้อ โรงแรม หนังสือพิมพ์ ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

ก่อตั้ง : พ.ศ.2493

ผู้ก่อตั้ง : นายเตียง จิราธิวัฒน์

ผู้บริหาร :

คุณสุทธิชัย	จิราธิวัฒน์ (รุ่นที่ 2)	Executive Chairman
คุณสุทธิเกียรติ	จิราธิวัฒน์ (รุ่นที่ 2)	Executive Vice Chairman
คุณสุทธิชาติ	จิราธิวัฒน์ (รุ่นที่ 2)	Executive Director - HR
คุณสุทธิศักดิ์	จิราธิวัฒน์ (รุ่นที่ 2)	Executive Director - Operation
คุณสุทธิธรรม	จิราธิวัฒน์ (รุ่นที่ 2)	Executive Director– Operation
คุณปริญญ์	จิราธิวัฒน์ (รุ่นที่ 3)	Executive Director – Finance

ภูมิหลัง

ธุรกิจของ “จิราธิวัฒน์” ถือกำเนิดมาจาก เจ็งนี่เตียง หรือ เตียง จิราธิวัฒน์ ผู้เป็นบิดา เป็นชาวจีนไหหลำผู้อพยพครอบครัวเข้ามาตั้งหลักแหล่งในประทศเมื่อปี พ.ศ.2470 ด้วยการประกอบธุรกิจค้าปลีกเล็กๆ น้อยๆ (ร้านโชห่วย) ที่วัดจอมทอง อำเภอบางขุนเทียน จ.ธนบุรี (ปัจจุบันคือวัดราชโอรส เขตจอมทอง กทม.) ในพื้นที่ 50 ตารางเมตร โดยตั้งชื่อว่า เซ่ง เส่ง หลี แปลว่า ไหหลำธุรกิจประสบความสำเร็จ เติบโตเรื่อยมาจนถึงปี พ.ศ. 2490 จากจุดเริ่มต้นนี้เองเป็นผลผลักดันให้คุณสัมฤทธิ์ จิราธิวัฒน์ ซึ่งเป็นบุตรชายคนโตได้ชักชวนบิดาและน้องๆ ให้เปิดกิจการ ร้านจำหน่ายหนังสือและนิตยสารจากต่างประเทศ ต่อมาภายหลัง กิจการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และได้มีการขยายธุรกิจออกไปด้วยการนำเข้าสินค้าประเภทต่างๆ จากต่างประเทศมาจำหน่ายภายใต้ชื่อร้านค้าว่า

“ห้างเซ็นทรัลเทรดดิ้ง” ต่อมาเปลี่ยนชื่อมาเป็น “ห้างเซ็นทรัล” นับเป็นจุดเริ่มต้น ที่ได้กลายเป็นรากฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงของครอบครัวในเวลาต่อมา

Family Tree

ตระกูลจิราธิวัฒน์

รุ่นที่ 1	**รุ่นที่ 2**	**รุ่นที่ 3**
นายเจ็งนี่เตียง	1. นายสัมฤทธิ์ (ฮกเส่ง)	1. เกรียงศักดิ์
+ หวาน (ภรรยาคนที่ 1)		2. ยุวดี
		3. นิจศิณี
		4. ศิริเกศ
		5. สกลศรี
		6. ปริญญ์
		7. ทศ
	2. นายวันชัย (ยี่โถ)	1. ชินทนะ
		2. วัฒน์
		3. กอบชัย
		4. ศักดิ์ชัย
	3. สุทธิพร	1. ณรงค์ฤทธิ์
	4. สุจิตรา	
	5. มุกดา	1. ธีรยุทธ์
	6. รัตนา	
	7. สุทธิเกียรติ	1. ธีรเดช
	+ แมรี่	2. สมกมล
		3. ธีรเกียรติ
	+ อาภัสรา	1. ภาสกร
	8 สุทธิชาติ	1. ชาติ
	+ แมรี่แอน	2. ไท
		3. แคทเทอรีน
		4. เจนเนอวีฟ

รุ่นที่ 1	รุ่นที่ 2	รุ่นที่ 3
นายเจ็งนี่เตียง	1. สุทธิชัย	
+ (ภรรยาคนที่ 2)	2. ลิดา	
นางบุญศรี	3. สุทธิศักดิ์	
	4. สุทธิธรรม	
	5. สุทธิเดช	
	6. สุกัญญา	
	7. สุทธิพันธ์	
	8. สุทธิลักษณ์	
	9. สุพัตรา	
	10. อัจฉรา	
	11. สุทธิพงษ์	
	12. สุทธิภัค	
	13. ปิยพรรณ	
+ (ภรรยาคนที่ 3)	1. บุษบา	
นางวิภา	2. วัลยา	
	3. นาถยา	
	4. จริยา	
	5. สุทธิสาร	

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Veerasak sonsuwan,1996.

นิยามของคำว่า “เซ็นทรัล” เป็นคำที่คุณสัมฤทธิ์ คิดขึ้นมาจากแนวคิดของคุณเตียง ผู้เป็นบิดา ที่มีความสนใจในการเมืองเป็นพิเศษโดยเฉพาะต้นตระกูลดั้งเดิมที่สืบเชื้อสายมาจากคนจีนแผ่นดินใหญ่เนื่องจากประเทศจีน เป็นประเทศที่มีความยิ่งใหญ่ในอดีต แต่ในสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้ถูกมหาอำนาจจากชาติตะวันตกรุกราน ทำให้ประเทศจีนถูกแบ่งแยกออกเป็นหลายส่วน รัฐบาลกลางของจีนในสมัยนั้น จึงต้องการรวมศูนย์กลางการปกครองขึ้นมาใหม่ จึงใช้คำว่า “ตงเอียง” แปลว่า “กลาง” มาเป็นกุศโลบายในการรวบรวมประเทศขึ้นใหม่ คุณสัมฤทธิ์ฯ เห็นว่าคำๆ นี้ ตรง

กับภาษาอังกฤษว่า “เซ็นทรัล” ฟังแล้วมีความไพเราะ ดูมีพลังและมีความหมายที่ยิ่งใหญ่ เป็นศูนย์กลางรวบรวมความสำเร็จต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน จึงนำชื่อเซ็นทรัลมาใช้เป็นชื่อของบริษัท

การแบ่งยุคธุรกิจ “จิราธิวัฒน์” หลังจากการเสียชีวิตของบิดา ชื่อคุณเตียง จิราธิวัฒน์ ผู้บุกเบิกธุรกิจห้างสรรพสินค้าในยุคที่ 1 (พ.ศ. 2470 – 2511) คุณสัมฤทธิ์ จิราธิวัฒน์ บุตรชายคนโตจึงเข้ารับหน้าที่ผู้นำในการบริหารกิจการเซ็นทรัลร่วมกับน้องๆ เพื่อสืบสานเจตนารมณ์ของบิดาเป็นผู้นำเซ็นทรัลในยุคที่ 2 (พ.ศ.2511-2532) และกลายเป็นผู้วางรากฐานที่สำคัญของธุรกิจให้มีความมั่นคงและประสบผลสำเร็จมีชื่อเสียงในเวลาต่อมา ซึ่งหลังจาก พ.ศ. 2532 เป็นช่วงเริ่มต้นของเซ็นทรัลในยุคที่ 3 มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของห้างสรรพสินค้าใหม่ด้วยรูปลักษณ์ และคอนเซ็ปที่แตกต่างจากดีพาร์ทเมนท์สโตร์ทั่วไป เน้นจับกลุ่มเป้าหมายคนรุ่นใหม่ด้วยสินค้าที่ทันสมัยหลากหลายชนิด

วิวัฒนาการการเติบโตของกลุ่มเซ็นทรัล

วิวัฒนาการของธุรกิจ “จิราธิวัฒน์” ตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. 2470 คุณเตียง จิราธิวัฒน์ เริ่มบุกเบิกธุรกิจครอบครัว

พ.ศ. 2490 คุณสัมฤทธิ์ จิราธิวัฒน์ ร่วมกับน้องๆ เปิดกิจการการค้าหนังสือนิตยสารจากประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรก

พ.ศ. 2493 เปิดห้างเซ็นทรัลเทรดดิ้ง บริเวณห้องแถวที่ถนนเจริญกรุงปากซอยโรงแรมโอเรียลเต็ลในปัจจุบัน เป็นร้านขายหนังสือและสินค้าต่างๆ อันเป็นต้นกำเนิดของห้างเซ็นทรัลในปัจจุบัน

พ.ศ.2499 เปิดห้างเซ็นทรัล สาขาวังบูรพาเป็นสาขาแรกที่เป็นสรรพสินค้าที่สมบูรณ์แบบและใหญ่ที่สุดในประเทศในขณะนั้น เนื่องจากมีสินค้าครบเกือบทุกชนิดวางจำหน่ายและนับเป็นห้างสรรพสินค้าแห่งแรกที่ใช้ป้ายราคากำหนดราคาสินค้าแน่นอน เป็นราคามาตรฐานไม่มีการต่อรองเหมือนร้านค้าทั่วไป ต่อมาได้เปิดสาขาเยาวราช และได้ปิดกิจการลง เนื่องจากอยู่ในทำเลที่ไม่เหมาะสม

พ.ศ. 2507 เปิดห้างเซ็นทรัล สาขาราชประสงค์

พ.ศ. 2511 เปิดห้างเซ็นทรัล สาขาสีลม เป็นห้างที่ประสบความสำเร็จที่มีลูกค้ามาจับจ่ายใช้สอยมากที่สุดในสมัยนั้นและเริ่มเปิดแผนกซุปเปอร์มาร์เก็ตขึ้นเป็นครั้งแรก

พ.ศ. 2516 เปิดห้างเซ็นทรัล สาขาชิดลมด้วยแนวความคิด One Stop Shopping กลายเป็นห้างหลักสำคัญของกลุ่มเซ็นทรัลจนถึงปัจจุบันนี้

พ.ศ. 2521 ก่อตั้ง Central Fast Food ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Central Restaurant Group (CRG) โดยการนำธุรกิจ Fast Food ของตะวันตกเข้ามาเป็นครั้งในประเทศไทย ได้แก่ Mister

Donut (2521), Kentucky Fried Chicken (2527), Baskin Robbins (2543), Auntie Anne's (2541), Pizza Hut (2544) และ Steak Hunter (2546)

พ.ศ. 2524 เปิดห้างเซ็นทรัล สาขาลาดหญ้าเป็นฝั่งธนบุรีสาขาแรก

เปิดศูนย์การค้าเซ็นทรัลลาดพร้าว ซึ่งเป็นศูนย์การค้าแห่งแรกของกลุ่มที่มีความครบวงจรที่สมบูรณ์แบบใหญ่ที่สุดในขณะนั้น ประกอบด้วยห้างสรรพสินค้า ร้านค้าปลีก โรงแรมและสำนักงานใหญ่

พ.ศ. 2526 โรงแรมไฮแอทเซ็นทรัล พลาซา กรุงเทพฯ และศูนย์ประชุมบางกอกคอนเวนชั่นเซ็นเตอร์เปิดอย่างเป็นทางการ

พ.ศ. 2529 บริหารและดำเนินการ โซฟิเทลเซ็นทรัลหัวหิน รีสอร์ท

พ.ศ. 2531 เปิดห้างเซ็นทรัล สาขาหัวหมาก มีการนำเทคโนโลยี Bar Code เข้ามาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย

รับบริหารกิจการเซ็นทรัล วงค์อมาตบีชรีสอร์ท พัทยา

พ.ศ. 2532 เปิดห้าง Zen ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าที่มีแนวทันสมัย (Trendy) ขึ้นที่สาขา Word Trade Center (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Central World Plaza)

พ.ศ. 2533 บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และดำเนินการกิจการโรงแรมภายใต้แบรนด์ของไทย "Central Hotels & Resort " (CHR)

ซื้อกิจการโรงแรมเซ็นทรัลแม่สอดฮิลล์

พ.ศ. 2534 เปิดห้างเซ็นทรัล สาขาสีลมคอมเพล็กซ์

พ.ศ. 2535 เปิดห้างเซ็นทรัล สาขากาดสวนแก้วในจังหวัดเชียงใหม่อันเป็นสาขาต่างจังหวัด และภาคเหนือแห่งแรกของกลุ่มฯ

พ.ศ. 2536 นำธุรกิจ Franchise ของ Marks & Spencer เข้ามา

เปิดศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซารามอินทราและศูนย์การค้าเซ็นทรัลซิตี้บางนา

ซื้อโรงแรมเซ็นทรัล ลอสแองเจลลิส

เปิดดำเนินการโรงแรมเซ็นทรัล โฟทติ้ง ย่างกุ้ง เมียนมาร์

พ.ศ. 2537 เปิด Big C Superstore สาขาแรกที่ถนนแจ้งวัฒนะ ซึ่งเป็นห้าง Superstore แห่งแรกของประเทศไทยต่อมาได้ขยายห้าง Big C ออกไปอีกหลายสาขา ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ

Central Pattana (CPN) ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และต่อมาได้เปิดศูนย์การค้าเพิ่มขึ้น 10 โครงการในปัจจุบันและคาดว่าจะเปิดโครงการเพิ่มขึ้นอีกหลายโครงการในอนาคต

เปิดห้างเซ็นทรัลหาดใหญ่ ซึ่งเป็นสาขาภาคใต้ของประเทศแห่งแรกของกลุ่ม

พ.ศ. 2538 กลุ่มห้างเซ็นทรัลได้เข้าไปถือหุ้นใหญ่ของห้าง Robinson ในนามของ Central Retail Corporation (CRC) ในเวลาต่อมา

ร่วมทำธุรกิจ Joint Venture กับ Watson's (Hong Kong) และนำธุรกิจ Franchise ของ Office Depot เข้ามาเป็นครั้งแรก

เปิดศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซา ปิ่นเกล้า และศูนย์การค้าเซ็นทรัลเฟสติวัล เซ็นเตอร์ พัทยา

เปิดโรงแรมเซ็นทรัลสุคนธา-หาดใหญ่

พ.ศ. 2539 ร่วมทำ Joint Venture กับ Royal Ahold จาก Netherlands เพื่อดำเนินธุรกิจ Supermarket ในประเทศไทยในนาม Tops Supermarket

เปิดเซ็นทรัลสมุยบีชรีสอร์ท

ขายกิจการ โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา ลองแองเจลลิส

เปิดห้างเซ็นทรัล สาขา Future Park รังสิต

พ.ศ. 2540 เปิดศูนย์การค้าเซ็นทรัล รัชดา พระราม 3

รับบริหารเซ็นทรัลวอเตอร์ฟร้อนท์สวีท-ภูเก็ต

พ.ศ. 2541 CPN ได้เข้ามาซื้อกิจการศูนย์การค้าพลาซา แอร์พอร์ต เชียงใหม่ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น เซ็นทรัล แอร์พอร์ต พลาซา เชียงใหม่

ซื้อกิจการบัตเตอร์ฟลายวิลเลจ เกาะสมุย และสร้างเพิ่ม 60 วิลลา พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อ เป็น เซ็นทรัลสมุยวิลเลจ

พ.ศ. 2543 ร่วมทำ Join Venture ร่วมกับ Casino ของฝรั่งเศส เพื่อขยายธุรกิจ Big C Superstore

ย้ายโรงแรมเซ็นทรัลโฟทติ้งไปประเทศติมอร์ตะวันออก ตกแต่งปรับปรุงและเปลี่ยนชื่อ เป็นเซ็นทรัลมาริไทม์ ดิลี ติมอร์ตะวันออก

พ.ศ. 2544 CRC ขยายธุรกิจประเภท Specialty Stores และ Category Killers ได้แก่ B2S , Homeworks และดำเนินธุรกิจ E-Commerce ภายใต้ชื่อ Central Online

ทำสัญญา Franchise กับกลุ่ม Accor และเปลี่ยนชื่อ โรงแรม

โรงแรมโซฟิเทลเซ็นทรัลพลาซา กรุงเทพ

โนโวเทลเซ็นทรัลสุคนธา หาดใหญ่

ดำเนินการก่อสร้างศูนย์แสดงสินค้าสกายฮอลล์ โรงแรมโซฟิเทลเซ็นทรัลพลาซา กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2545 เปิดศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซา พระราม 2

CPN เข้าร่วมถือหุ้นใหญ่ของศูนย์การค้า World Trade Center และเปลี่ยนชื่อเป็น Central World Plaza โดยมุ่งพัฒนาให้เป็นโครงการ Flag ship ของบริษัทต่อไปในอนาคต

ได้รวบรวมกิจการบริษัทต่าง ๆ ของกลุ่มธุรกิจ Restaurant & Fast Food เข้าไว้ด้วยกันมาเป็น Central Restaurants Group

พ.ศ. 2546 เริ่มก่อสร้างเซ็นทรัลกระบี่เบย์รีสอร์ท โรงแรมระดับ 5 ดาว

เซ็นสัญญาพัฒนาและบริหารโครงการโรงแรม เวิลด์พลาซ่า ที่เซ็นทรัลเวิลด์ พลาซ่า รวมถึงห้องประชุม และจัดนิทรรศการพื้นที่ 20,000 ตารางเมตร

พ.ศ. 2547 CPN ได้ซื้อกิจการห้าง Jusco Rattanathibet ต่อมาเปลี่ยนเป็น Central Rattanathibet Town Center

เปิดศูนย์การค้า Central Festival Phuket และเปิดห้างเซ็นทรัลภูเก็ต

CRN ซื้อกิจการ Top Supermarket คืนจากกลุ่ม Royal Ahold และกิจการของ Food Lion

พ.ศ. 2548 เปิดโรงแรม Central Krabi Bay Resort ในเดือนตุลาคม

เปิดอาคารสำนักงาน Central World Tower ที่เป็นอาคารที่ทันสมัยและ Hi-Tech ที่สุดในย่าน ซึ่งมีพื้นที่ขายจำนวนมากที่สุดเช่นกัน

พ.ศ. 2549 – 2551 โครงการในอนาคต

Central World Hotel Bangkok & Convention Centre , Central Pattaya Beach Resort, Pattaya, Central Phuket Beach Resort, Phuket

ศูนย์การค้าบริเวณแจ้งวัฒนะ และพัทยา

หลังการบุกเบิกธุรกิจค้าปลีก ที่เป็นธุรกิจเริ่มต้นของครอบครัวแล้ว ธุรกิจได้เติบโตอย่างมั่นคง ส่งผลให้ปัจจุบันได้ขยายธุรกิจเครือข่ายออกไป 5 ธุรกิจหลักประกอบด้วย

1. ธุรกิจค้าปลีก (Central Retail Corporation-CRC)
2. ธุรกิจโรงแรม (Central Hotel Resort Group-CHR)
3. ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Central Pattana-CPN)
4. ธุรกิจการค้าและการตลาด (Central Marketing Group-CMG)
5. ธุรกิจอาหาร (Central Restaurant Group-CRG)

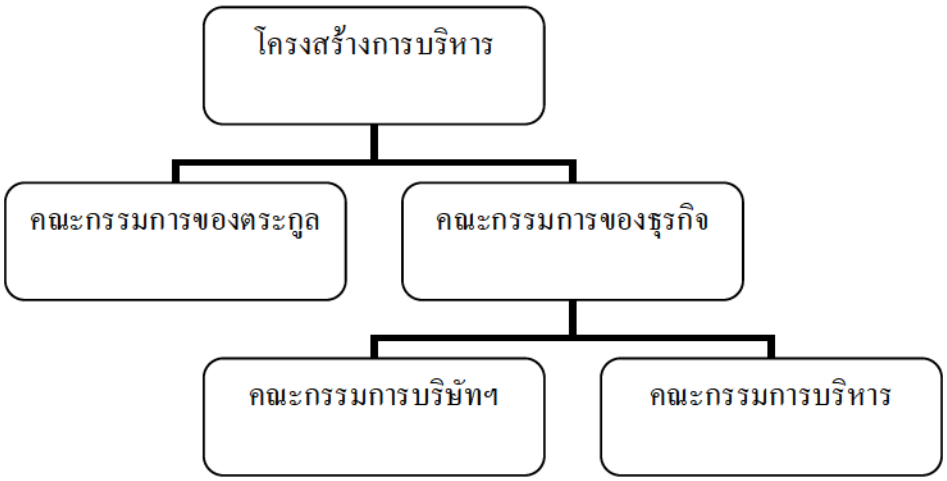
การบริหารจัดการ

เมื่อ 19 มิถุนายน 2545 ได้จดทะเบียนชื่อ บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด เพื่อพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานในระบบธุรกิจครอบครัวมาสู่การบริหารการจัดการที่ได้รับมาตรฐานและ

สากลมากยิ่งขึ้น ซึ่งได้แบ่งการบริหารออกเป็น 2 ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ โดยระดับยุทธศาสตร์มีหน้าที่กำกับและดูแลตรวจสอบให้การบริหารจัดการธุรกิจการเติบโตไปตามความต้องการของผู้ถือหุ้น ขณะที่ระดับปฏิบัติการจะมีหน้าที่บริหารจัดการควบคุมดูแลธุรกิจของกลุ่มเซ็นทรัล

โครงสร้างการบริหารธุรกิจของครอบครัวแบ่งคณะกรรมการออกเป็น 2 คณะ ประกอบด้วยคณะกรรมการของตระกูล (family council) และคณะกรรมการธุรกิจ คณะกรรมการธุรกิจยังแบ่งออกเป็น คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหารตามผังโครงสร้าง

ผังโครงสร้าง



องค์ประกอบของ คณะกรรมการของตระกูล (family council) มีสมาชิกจำนวน 14 คน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดยคัดเลือกสมาชิกจากจิราธิวัฒน์รุ่นต่างๆ โดยมีหลักการเลือก “เราปกครองใช้ระบอบประชาธิปไตย ไม่ใช่เลือกข้างตัวเองเข้ามามากกว่า ถ้าลูกหลานเราไม่ดีจริง เราไม่เลือกก็ได้ให้อยู่เฉยๆ เอาเงินไปเที่ยวดีกว่า ให้คนอื่นทำ” เนื่องจากการบริหารภายใต้ครอบครัวจิราธิวัฒน์ใน generation ต่อๆ ไปในอนาคต ความเหนียวแน่นของครอบครัวอาจจางลง ได้จึงได้นำบุคคลภายนอก ที่เป็นเพื่อนรักหรือบุคคลที่เคารพนับถือ เข้าร่วมเป็นที่ปรึกษาเพื่อให้คนกลางดูแลการดำเนินธุรกิจให้เป็นระเบียบ มีความโปร่งใสและยุติธรรมที่สุดสำหรับครอบครัว

รายชื่อคณะกรรมการของตระกูล (Family Council)

1.	นายวันชัย	จิราธิวัฒน์	ประธานคณะกรรมการ
2.	นายสุทธิพร	จิราธิวัฒน์	
3.	คุณหญิงสุจิตรา	จิราธิวัฒน์	
4.	นายสุทธิชัย	จิราธิวัฒน์	
5.	นายสุทธิเกียรติ	จิราธิวัฒน์	
6.	นายสุทธิชาติ	จิราธิวัฒน์	
7.	นายสุทธิศักดิ์	จิราธิวัฒน์	
8.	นายสุทธิธรรม	จิราธิวัฒน์	
9.	นายสุทธิพันธ์	จิราธิวัฒน์	
10.	นายสุทธิลักษณ์	จิราธิวัฒน์	
11.	นายกอบชัย	จิราธิวัฒน์	
12.	นายปริญญ์	จิราธิวัฒน์	
13.	นส.บุษบา	จิราธิวัฒน์	
14.	นส.วัลยา	จิราธิวัฒน์	

องค์ประกอบคณะกรรมการบริษัทฯ (board of directors) มีสมาชิกจำนวน 12 คน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่ในการบริหารจัดการธุรกิจ

รายชื่อของคณะกรรมการบริษัทฯ (Board of Directors) ปัจจุบัน

1)	คุณวันชัย	จิราธิวัฒน์	Chairman
2)	คุณสุทธิพร	จิราธิวัฒน์	Vice Chairman
3)	คุณหญิงสุจิตรา	จิราธิวัฒน์	Vice Chairman
4)	คุณสุทธิชัย	จิราธิวัฒน์	Director
5)	คุณสุทธิเกียรติ	จิราธิวัฒน์	Director
6)	คุณสุทธิศักดิ์	จิราธิวัฒน์	Director
7)	คุณสุทธิธรรม	จิราธิวัฒน์	Director
8)	คุณยุวดี	พิจารณ์จิตร	Director
9)	คุณกอบชัย	จิราธิวัฒน์	Director
10)	คุณสุทธิลักษณ์	จิราธิวัฒน์	Director
11)	คุณบุษบา	จิราธิวัฒน์	Director
12)	คุณทศ	จิราธิวัฒน์	Director

13) คุณจินตนา บุณรัตน์ Secretary

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหาร (executive committee) มีสมาชิกจำนวน 5 -10 คน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดยคัดเลือกจากบุคคลตระกูล จิราธิวัฒน์ ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจในกลุ่ม หรือเป็นผู้ชำนาญด้านธุรกิจจากภายนอก มีความมุ่งมั่นและมีกลยุทธ์ที่ดีที่จะทำงานให้สำเร็จและมีความเชื่อถือได้ โดยเน้นตำแหน่งประธาน รองประธานและ Executive Director ด้าน Operation Finance และ HR ซึ่งหากทั้ง 5 ตำแหน่ง ไม่สามารถหาบุคคลในตระกูลจิราธิวัฒน์ ได้ก็สามารถแต่งตั้งบุคคลภายนอกทำหน้าที่ได้โดยจะคัดเลือกจากที่มีความสามารถสูงจำนวนไม่เกิน 3 คนมาดำรงตำแหน่ง การที่ให้บุคคลภายนอกดำรงตำแหน่งได้ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เสริมและสนับสนุนงานของคณะกรรมการบริหาร โดยรวมให้สำเร็จลุล่วง

รายชื่อของคณะกรรมการบริหาร (Executive Committee)

1.	คุณสุทธิชัย	จิราธิวัฒน์	Executive Chairman
2.	คุณสุทธิเกียรติ	จิราธิวัฒน์	Executive Vice Chairman
3.	คุณสุทธิชาติ	จิราธิวัฒน์	Executive Director - HR
4.	คุณสุทธิศักดิ์	จิราธิวัฒน์	Executive Director - Operation
5.	คุณสุทธิธรรม	จิราธิวัฒน์	Executive Director – Operation
6.	คุณปริญญ์	จิราธิวัฒน์	Executive Director – Finance

ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืน

หลักการและแนวความคิดในการบริหารจัดการธุรกิจให้ยั่งยืน คุณเตียง จิราธิวัฒน์ ผู้เป็นบิดาได้วางเป้าหมายในการทำธุรกิจว่า การทำธุรกิจในอนาคตจะต้องเติบโต มีความมั่นคงด้วยการบริหารจัดการของลูกหลายด้วยปรัชญา “ขยันขันแข็ง สู้งานและซื่อสัตย์ต่อลูกค้า” จากเป้าหมายดังกล่าวจึงต้องมีลูกมากๆ เพื่อมาช่วยดูแลธุรกิจในอนาคตได้ ปัจจุบันครอบครัว จิราธิวัฒน์ที่เป็นลูกหลานมีจำนวนถึง 168 คน

คุณสัมฤทธิ์ จิราธิวัฒน์ ที่เป็นพี่ใหญ่และเป็นผู้บุกเบิก ธุรกิจของครอบครัวให้เจริญเติบโตขยายกิจการเรื่อยมา ได้ปลูกจิตสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและการมีส่วนร่วมในสังคม ตลอดจนความรู้ความเข้าในหลักการบริหารจัดการที่เป็นปัจจัยหลักนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนจากประสบการณ์และความรู้จากธุรกิจค้าปลีกที่มีอย่างยาวนานและการหยั่งรู้จิตใจของลูกค้าได้อย่างลึกซึ้งภายใต้แนวปรัชญาที่ทางเซ็นทรัลได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ดังนี้

1) ปรัชญาการบริหารแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เน้นเรื่องความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การปฏิบัติที่เน้นความเรียบง่าย แสดงถึงการอ่อนน้อมถ่อมตน รวมถึงยึดมั่นในความประหยัด ความขยันขันแข็ง ความมานะบากบั่น และความซื่อสัตย์ ผลสำเร็จก็จะตามมาเอง

2) การคิดค้นและการสร้างนวัตกรรมใหม่ "หลักในการประกอบธุรกิจในการสร้างตนเองย่อมเหมือนกันเสมอ คือมีหลักอย่างหนึ่งว่า จงมีความคิดริเริ่มล้ำหน้าผู้อื่นและพยายามทำสิ่งที่ผู้อื่นทำไม่ได้ แต่อย่าทำสิ่งที่พลเมืองดีเขาไม่ทำกัน"

3) การยึดหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และการทำธุรกิจทุกประเภทนอกจากต้องคำนึงถึงเรื่องผลกำไร ในขณะเดียวกันเรื่องของจรรยาบรรณกับศีลธรรมก็เป็นอีกสิ่งที่สำคัญที่เคียงคู่กันไป โดยไม่อาจจะละเลยไปได้เด็ดขาด

ด้วยหลักปรัชญาดังกล่าว คณะผู้บริหารบริษัทกลุ่มเซ็นทรัล ได้นำมาปฏิบัติเพื่อให้ธุรกิจมีความมั่นคงยั่งยืนตลอดไป ได้แก่

1. หลักความรับผิดชอบ เนื่องจากเป็นบริษัทที่ใหญ่ธุรกิจมีมูลค่าเป็นแสนล้าน มีพนักงานจำนวนมาก และมีประชาชนเป็นลูกค้ามากมาย ความรับผิดชอบต่อปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องดูแลเป็นพิเศษ การให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงานบริษัท ได้พัฒนาปรับปรุงอยู่เรื่อยๆ เช่นการรักษาพยาบาล ทุนการศึกษา บุตรพนักงานและตัวพนักงาน การสร้างขวัญกำลังใจและโบนัสประจำปีในส่วนของประชาชนและสังคมที่ได้จัดตั้งฝ่ายภาพลักษณ์องค์กรขึ้นมาดูแลรับผิดชอบในการคืนกำไรให้สังคม โดยกำหนดแผนงานช่วยเหลือไว้หลักๆ ในแผนงานเช่น งานถวายความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ งานด้านศาสนา วัฒนธรรมประเพณี ด้านกีฬา ด้านการศึกษา ด้านภัยพิบัติต่างๆ และงานการกุศลอื่นๆ เรื่องความรับผิดชอบนี้ ได้รับการอบรมสั่งสอนปลูกฝังความคิด และความรู้มาตั้งแต่เด็ก ในสมัยเด็กๆ คุณพ่อจะกำหนดให้ลูกหลานทุกคนต้องรู้จักรับผิดชอบค้าขาย โดยในวันหยุดเรียน เด็กในบ้านทุกคนจะต้องไปขายของที่ร้านสาขาใดสาขาหนึ่งอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 วัน และทุกวันผู้ใหญ่ที่ดูแลสาขาต่างๆ จะต้องกลับมารับประทานอาหารค่ำร่วมกันที่บ้านศาลาแดงบางวันบางคนมาสายก็จะรอกันถึง 2 ทุ่มก็มีในโต๊ะอาหารที่จะพูดคุยในเรื่องการค้าขาย หากมีปัญหาก็จะหารือกันเป็นประจำทุกวัน

2. หลักคุณธรรมและจริยธรรม ได้กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับปกครองดูแลทุกข์สุขของพนักงานให้ทั่วถึง ด้วยการอบรมชี้แจงทำความเข้าใจในสวัสดิการที่ดี ให้การช่วยเหลือเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย ให้ความรักความเมตตาในการปฏิบัติงาน และกับลูกค้าก็จะมีความซื่อสัตย์ด้วยการให้บริการด้วยสินค้าที่ดีมีคุณภาพ ไม่หลอกลวงลูกค้าและให้บริการลูกค้าด้วยความเป็นกันเองหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส ตั้งใจสนทนาพูดคุย

3. หลักการมีส่วนร่วม ตามที่บอกแล้วว่าเป็นบริษัทใหญ่ มีพนักงานจำนวนมากมาย ดังนั้น ฐานะเป็นคนส่วนใหญ่ที่เป็นพลังสำคัญในการประกอบธุรกิจและรู้ซึ้งถึงความต้องการของลูกค้า ตลอดจนเพื่อนๆ พนักงานด้วยกัน

4. หลักความโปร่งใส การทำธุรกิจด้วยมูลค่าทุนจำนวนมาก จำเป็นต้องมีความโปร่งใส สามารถรับการตรวจสอบได้ ทั้งจากทุกๆ ฝ่ายไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการที่ได้จัดตั้งขึ้น หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง พนักงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนลูกค้า โดยเฉพาะการรับบริจาคเพื่อการกุศลจากลูกค้าต้องมีรายละเอียดรายรับรายจ่ายปิดประกาศให้ทราบในที่สาธารณะ

5. หลักความประหยัด เรื่องนี้เป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากบริษัทฯมีสินทรัพย์เป็นเงินหรืออาคารสถานที่พร้อมวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ จำนวนมากในการประกอบธุรกิจ ดังนั้น จำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมการใช้จ่ายหรือใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มี ให้เกิดประโยชน์ที่สุด มิฉะนั้นแล้วกำไรที่จะได้จะหดหายไป วันหนึ่งบริษัทฯ ก็จะไม่ได้ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจึงต้องตรวจสอบประวัติแต่ละบุคคลให้ดีที่สุด

6. หลักความต่อเนื่องของผู้บริหาร ปัจจุบัน ตระกูลจิราธิวัฒน์ เป็นตระกูลที่ใหญ่ มีสมาชิกปัจจุบันประมาณ 165 คน คณะกรรมการต่าง ๆ ของบริษัทฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีอายุมากในอนาคตก็จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นแนวคิดการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่จึงมีความจำเป็น ปัจจุบันนี้ก็มีการดึงคนรุ่นใหม่เข้ามาบริหารจัดการในคณะกรรมการต่างๆ และให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ทำงาน

7. หลักการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การทำธุรกิจขนาดใหญ่จะให้มีความยั่งยืน จำเป็นต้องมีการพัฒนาสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานของรัฐที่เป็นผู้ควบคุม นโยบาย กฎ ระเบียบ กติกาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจ หากเรามีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลของหน่วยงานนั้นๆ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะไม่เสียอะไรเลย ปัจจุบันบริษัทฯ ได้พยายามส่งบุคลากรรุ่นใหม่ๆ ของครอบครัวเข้าไปรับการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ที่สำคัญ เพื่อประโยชน์ตามที่กล่าวมาแล้ว เช่นหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรสถาบันจิตวิทยาเพื่อความมั่นคง และหลักสูตรอื่นๆ เท่าที่จะดำเนินการได้ นอกจากนั้นยังได้จัดผู้แทนไปแสดงความยินดีในโอกาสสำคัญต่างๆ ของบุคคลและหน่วยงานเป็นประจำและต่อเนื่อง ภาคเอกชนก็เช่นกัน มีการพบปะพูดคุยเข้าร่วมสมาคมและให้การสนับสนุนต่างๆ ตามที่ร้องขอเท่าที่สนับสนุนให้ได้

8. หลักการอยู่รวมกันเป็นครอบครัว แม้ว่าครอบครัว จิราธิวัฒน์จะใหญ่ขึ้น จำเป็นต้องสร้างบ้านเพิ่มแต่ก็จะสร้างอยู่ในรั้วเดียวกัน ทำงานด้วยกัน นอนด้วยกัน กินข้าวหม้อเดียวกัน เล่น

ด้วยกัน เพื่อปูพื้นฐานให้ทุกคนรับรู้ว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน ไม่เกิดการแบ่งแยกว่าเป็นพี่น้องต่างมารดา

งานช่วยเหลือสังคมที่สำคัญที่ได้ดำเนินการ

งานการช่วยเหลือสังคมเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจมีความมั่นคง ยั่งยืน บริษัทฯได้สนับสนุนงบประมาณจำนวนหนึ่ง เพื่อมาดำเนินการทุกๆ ปี สำหรับปี 2550 ที่ผ่านมาประกอบด้วย

การถวายความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

ได้ดำเนินการทูลเกล้าฯ ถวายเงินแด่สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ฯ พระบรมราชินีนาถ เพื่อทรงใช้ในโครงการหลวงและโครงการศิลปาชีพฯ

ได้น้อมเกล้าฯ ถวายรถรับบริจาคเคลื่อนที่ขนาดเล็กจำนวน 5 คัน แด่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีมอบให้ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ

การบริจาคเงินสนับสนุน โครงการรวมใจภักดิ์รักในหลวงให้กับคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ

การจัดกิจกรรมการลงนามถวายพระพร 12 สิงหาคมและ 5 ธันวาคม ในสถานประกอบการของบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล

การจัดทำกิจกรรมทำดีเพื่อพ่อหลวงเป็นพระราชกุศล

การจัด โครงการบริจาคโลหิต “6 ล้านซีซี เทิดไท้องค์ราชัน” ถวายเป็นพระราชกุศลซึ่งได้เกินเป้าหมายได้ถึง 8.7 ล้านซีซี

โครงการขายพวงกุญแจ “เรารักในหลวง” นำรายได้ทูลเกล้าฯ ถวายให้กับมูลนิธิพระดาบส

การนำพนักงานไปร่วมลงถวายพระพรฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯทรงพระประชวร ณ โรงพยาบาลศิริราช

การทูลเกล้าถวายเงินให้มูลนิธิพระดาบสเพื่อจัดทำอาคารเรือนโรงเรือนประมงและเกษตรพร้อมลานเอนกประสงค์ ณ โครงการลูกพระดาบส จังหวัดสมุทรปราการ

ด้านการศึกษา

ได้สนับสนุนเงินสร้างโรงอาหารขนาด 300 ที่นั่งให้กับโรงเรียนสะเมิงพิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่

มอบทุนการศึกษาให้นักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ผ่านกระทรวงศึกษาธิการ

จัดกิจกรรมแข่งขันสร้างนักการตลาดรุ่นเยาว์แก่นิสิตนักศึกษา “โครงการ Central Group Junior Marketeer ครั้งที่ 2”

มอบทุนการศึกษาให้กับบุตรพนักงานและตัวพนักงานของบริษัทในกลุ่มเซ็นทรัล

การพัฒนาห้องสมุดและห้องพยาบาลโรงเรียนวัดพระงาม จังหวัดอยุธยา

การจัดกิจกรรม “HomeWorks พบน้องสถาปัตย์” เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษา

การจัดกิจกรรม โครงการพี่จูงน้อง

การก่อสร้างอาคารเรียนเฉลิมพระเกียรติและสร้างรั้วโรงเรียนบ้านคลองม่วง จังหวัดกระบี่ ซึ่งได้รับภัยสึนามิ

ด้านการกีฬา

ได้สนับสนุนอุปกรณ์กีฬาให้กับกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เยาวชนได้ออกกำลังกาย

ด้านสาธารณประโยชน์อื่นๆ

การบริจาคผ้าห่ม ได้ร่วมกับหน่วยภาครัฐและเอกชนนำผ้าห่มไปแจกจ่ายช่วยเหลือผู้ประสบภัยหนาว

กิจกรรมช่วยเหลือเกษตรกร บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด (Central Food Hall, Tops Market Place, Tops Supermarket) ได้รับสินค้าจากเกษตรกรมาจำหน่าย รวมทั้งการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ จัดงาน อาทิ ร่วมกับพาณิชย์จังหวัด 9 จังหวัดภาคตะวันออก จัดงาน “เทิดไท้ 80 พรรษา มหัศจรรย์ผลไม้ไทยของดีล้ำค่า 9 จังหวัดภาคตะวันตก”

ร่วมกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงพาณิชย์ในการจัดจำหน่ายสินค้าปลอดสารพิษ

ร่วมกับกระทรวงพาณิชย์จัดงาน “ข้าวหอมมะลิไทย หอมไกลทั่วโลก”

รางวัลจากหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ประกอบไปด้วย

บริษัทในเครือโรงแรมและ รีสอร์ท ได้รับรางวัล Best Local Hotel Chain จากงาน 18th TTG TRAVEL AWARDS 2007

ห้างโรบินสันเข้ารับรางวัล‘นักบริหารดีเด่นแห่งปี ด้านธุรกิจค้าปลีกจากหนังสือเส้นทางไทย’

บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด ฮอลล์ รับรางวัล “The World’s Greatest จากนิตยาสารเดอะ โกรเซอร์”

บริษัท เซ็นทรัล ฟู้ดรีเทลจำกัด รับรางวัล Trusted Brand จากนิตยาสาร ลีดเดอร์ ไดเจสท์ เป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน, ห้างโรบินสันเข้าเฝ้ารับประทานประกาศเกียรติคุณจากพระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี จากความร่วมมือจัดหาโลหิตเป็นหมู่คณะ และบริษัทในเครือโรงแรมรับรางวัลจากกระทรวงแรงงานและมูลนิธิใบไม้เขียว

สรุป

ธุรกิจครอบครัว “จิราธิวัฒน์” เป็นธุรกิจของคนไทยล้วนๆ เติบโตขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง จากประวัติอันยาวนานกว่า กึ่งศตวรรษที่เริ่มต้นจากธุรกิจค้าปลีกเล็กๆ ได้ผ่านมรสุมและฟันฝ่าต่อสู้มาอย่างโชกโชนจนถึงปัจจุบัน เป็นบริษัทที่มีความมั่นคงบริษัทหนึ่งของประเทศ ผลสำเร็จ ดังกล่าวเกิดมาจากความมุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจด้วยความอดทน ความขยันขันแข็ง และด้วยความ

ซื่อสัตย์ของบิดา ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกในยุคครอบครัว และได้ถ่ายทอดมรดกดังกล่าวมาสู่ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทในยุคปัจจุบันได้ยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติสืบต่อมาโดยตลอด ทำให้กลุ่มเซ็นทรัลประสบผลสำเร็จขึ้นมาอย่างรวดเร็วและมั่นคงยั่งยืนตลอดไป ด้วยอุดมการณ์และจิตสำนึกบรรพบุรุษของพวกเราได้ให้เป็นมรดกไว้กับพวกเราทุกๆ คน ซึ่งพวกเราจะรักษาสิ่งดีงามนี้ไว้กับครอบครัวจิราธิวัฒน์ตลอดไป

ภาคผนวก ฉ

กรณีศึกษาที่ 2 บมจ.ธนาคารกรุงเทพ

กรณีศึกษาที่ 2 บมจ.ธนาคารกรุงเทพ

คุณชาตรี โสภณพนิช

ประธานกรรมการ

สัมภาษณ์เมื่อวันจันทร์ที่ 25 กุมภาพันธ์ 2551 เวลา 11.00-12.30 น.

ณ สำนักงานประธานกรรมการ ธนาคารกรุงเทพ สำนักงานใหญ่ ถนนสีลม กรุงเทพฯ

ก่อตั้ง : พ.ศ. 2487

ผู้ก่อตั้ง : นายชิน โสภณพนิช

ผู้บริหาร : คุณชาตรี โสภณพนิช (รุ่นที่ 2)

ภูมิหลัง

ผมเข้าสู่ธุรกิจโดย เริ่มจาก คุณพ่อผม (คุณชิน โสภณพนิช) หรือที่ทุกคนเรียกว่า “นายห้าง” เกิดในเมืองไทยแถบวัดไทร บางขุนเทียน แต่พออายุ 4 -5 ขวบ คุณปู่ก็พาไปเมืองจีนแผ่นดินใหญ่ ไปเยี่ยมญาติและเข้าโรงเรียน เพื่อให้เรียนรู้ภาษาและขนบธรรมเนียมจีนให้ดีขึ้น พอเรียนจบชั้นมัธยมก็ถูกเรียกตัวกลับเมืองไทย ตอนนั้นอายุ 17 ปี เห็นจะได้ กลับมาก็ต้องช่วยปู่ทำงาน ทำงานหนัก เพราะฐานะครอบครัวตอนนั้นมีปัญหามาก นายห้างเป็นคนขยันและหัวดี เก่งในการคำนวณมาก แต่ก็ไม่เลือกงาน ทำงานทุกอย่างที่จะทำได้ ตั้งแต่เป็นเสมียน ร่วมทุนค้าสินค้าเกษตร ผู้จัดการโรงไม้ และอื่นๆ จนสามารถเก็บเงินตั้งร้านวัสดุก่อสร้างและเครื่องเขียนของตัวเองได้ มีคนเล่าให้ฟังว่า นางห้างเป็นคนขยันทำงานจริง ครั้งหนึ่งจำเป็นต้องรีบขนข้าวจากเรือไปขาย กุลีแบกข้าวมีไม่พอ งานล่าช้า เลยต้องลงไปช่วยแบกข้าวสารเอง สามารถแบกได้ครั้งละ 2 กระสอบทีเดียว แต่ไม่ทราบว่ากระสอบหนึ่งหนักเท่าใดนะ จนเป็นที่เล่าลือกันว่านายห้างทำได้ทุกอย่าง แม้แต่เป็นกุลีก็ทำได้ดีด้วย ในบรรดางานทั้งหลายที่เคยทำมานั้น ไม่มีอะไรที่นายห้างชอบและถนัด เท่ากับการค้าเงินตราต่างประเทศ เพราะอาศัยว่าเป็นคนหัวดี คำนวณไว สามารถคิดอัตราไขว้ระหว่างเงินตราสกุลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ประกอบกับเป็นคนมีอัธยาศัยดี จึงมีลูกค้าแลกเงินมากมาย ใครก็รู้จักนายห้างกันทั้งนั้น เนื่องจากในสมัยก่อนตลาดการค้าของคนเชื้อสายจีนยังเล็กอยู่ ใครเป็นใครก็พอจะรู้กัน ไม่ใช่เฉพาะคนในวงการค้าเท่านั้น เจ้านายข้าราชการทั้งหลาย ก็ยังให้การเอ็นดูนายห้างในฐานะคนหนุ่มหัวดี นิสัยดี พอดีตอนนั้นธนาคารกรุงเทพกำลังจะตั้งธนาคารขึ้น ประมาณปี

Family Tree

ตระกูลโสภณพนิช

รุ่นที่ 1	**รุ่นที่ 2**	**รุ่นที่ 3**
นาง Sang wailao-Eng	1. นายRabil + นางนารินทร์	1. นายสตีเว่น 2. นางแมรี่-แอน 3. นางดอนน่า 4. นายชาญวุฒิ
	2. นายชาตรี + นางสุมาลี	1. ชาติศิริ 2. สาวิตรี + นฤดล รมยะรูป 3. ชาลี 4. สุชาดา + สมบัติ ลีสวัสดิ์ตระกูล
นายชิน + นางบุญศรี(อาใน่)	1. นายชาญ + นาง Chiwa	1. นายวาฤทธิ์ 2. นางมาลี
	2. นายโชติ + นางกัญญา	1. โชติยา 2. ชรัท 3. สุพรรณา 4. กิตติยา
	3. นายชัย + นางนุชนารถ	1. จันนิดา 2. รวยลักษณ์ 3. ชวัล 4. ชาณี ลษา

รุ่นที่ 1	รุ่นที่ 2	รุ่นที่ 3
	4. นางชดช้อย	1. ชยุต
	+ John Young	2. มารัตน์
		3. เจษฎา
		4. กรัน
	5. นายเชิดชู	1. ชล
	+ นางกาญจนา ศรีเฟื่องฟุ้ง	2. ชลลดา
		3. อิทธิ

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Veerasak sonsuwan, 1996.

พ.ศ. 2487 เห็นจะได้ เจ้าพระยารามราฆพกับคุณหลวงรอบรู้กิจ ก็เลยมาถามนายห้างว่า จะร่วมเข้าหุ้นตั้งธนาคารของคนไทยขึ้นใหม่กันหรือไม่ ทุนจดทะเบียนแค่ 4 ล้าน แต่เรียกเก็บครั้งแรก 50% คือ 2 ล้านบาทเท่านั้น ท่านก็เลยตอบตกลง ร่วมทุนด้วย 20% ก็ตกประมาณ 800,000 บาท จ่ายจริงเพียง 400,000 บาท

ตอนธนาคารกรุงเทพเริ่มกิจการใหม่ๆ นายห้างไม่ได้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร แต่อย่างใด เป็นเพียงกรรมการธนาคาร แต่ก็ยังได้รับการขอร้องให้ช่วยงานในฐานะผู้จัดการด้านการตลาด มีหน้าที่หลักในการแนะนำลูกค้ามาให้ธนาคาร และเป็นที่ปรึกษาในด้านลูกค้าธุรกิจ มีคนเขียนประวัติผิดว่านายห้างเป็น **“คอมประโด”** ธนาคารกรุงเทพ ที่จริงไม่ถูกต้องนัก เพราะตำแหน่งจริงๆ คือ ผู้จัดการด้านการตลาดทั่วไป ส่วนคอมประโดตัวจริงของธนาคารตอนนั้น ก็คือ คุณฉรงค์ สุทธิกุลพาณิชย์

แต่กิจการของธนาคารกรุงเทพในยุคเริ่มต้น ก็ไม่ได้ราบรื่นอะไรมากนักทั้งนี้เพราะฝ่ายจัดการดำเนินนโยบายผิดพลาด โดยให้เงินลูกค้ากู้ไปลงทุนในกิจการที่ดิน ซึ่งกำลังเฟื่องฟูหลังสงครามโลกมากเกินไปจนขาดสภาพคล่อง เพราะลูกค้าหมุนเงินไม่ทัน ตอนนั้นก็ราวๆ ปี พ.ศ. 2494-2495 เห็นจะได้ เพราะเปิดกิจการมาได้เพียง 6-7 ปีเท่านั้นเอง ฐานะของธนาคารที่ขาดสภาพคล่องนั้นน่ากลัวมากเพราะถ้าประชาชนแห่กันมาถอนเงินฝากพร้อมๆ กันแล้ว ธนาคารก็ต้องล้มแน่นอน ดังนั้น จึงต้องการแก้ไขเป็นการด่วน โดยการเปลี่ยนคณะกรรมการธนาคารทั้งชุด ในที่สุดผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ซึ่งคุ้นเคยและให้ความไว้วางใจนายห้างดีอยู่แล้ว ก็ลงมติแต่งตั้งนายห้าง เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารกรุงเทพคนใหม่ ในวันที่ 21 พฤษภาคม 2495 ปัญหาเรื่องการค้าที่ดินนี้คงจะมีผลต่อสภาพความคิดของนายห้างมาก เพราะเชื่อว่ามันมีความเสี่ยงต่อกิจการธนาคาร

มาก ซึ่งปรากฏว่าตลอดชีวิต นอกจากบ้านที่อยู่อาศัยของครอบครัวแล้ว ท่านไม่ได้ซื้อหรือสะสมที่ดินอีกเลย และนโยบายของท่านก็ชัดเจนว่า ตั้งแต่เปลี่ยนคณะกรรมการธนาคารเป็นต้นมา ธนาคารกรุงเทพได้ทุ่มเททุกอย่างให้กับการพัฒนาธนาคารในฐานะ “ธนาคารพาณิชย์” ที่ให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้าประชาชนอย่างแท้จริง และอย่างเดียวมาโดยตลอด

ผมเองก็บังเอิญเติบโตมาในธุรกิจของธนาคาร เพราะตอนธนาคารกรุงเทพตั้งขึ้นมา ผมก็มีอายุเพียงประมาณ 10 ขวบเท่านั้น พอผมจบโรงเรียนการธนาคารที่อังกฤษ ก็กลับมาทำงานในเมืองไทย เริ่มแรกก็ทำธนาคารเอเซียทรัสต์ทำได้ปีเดียว คุณบุญชู โรจนเสถียร ก็ชวนมาทำงานที่ธนาคารกรุงเทพ และสอนงานให้ ตอนอายุ 25 ปีพอดี ทำงานอยู่หลายตำแหน่งทีเดียว จนอายุได้ 46 ปี ก็ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำได้ดีวันนั้นคือวันที่ 13 มีนาคม 2533 ที่มาที่ไปของตระกูลโสภณพนิชกับธนาคารกรุงเทพ ก็มีเท่านี้เอง

ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืน

ปัจจัยอะไรที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้ นั้นที่จริงไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอะไรก็ตาม จะเป็นบริษัทครอบครัว หรือบริษัทมหาชนก็ตาม ก็มีเพียง 3 ปัจจัยเท่านั้นที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน คือ

1. ความขยันหมั่นเพียร และอดทน
2. ความเก่ง
3. ความมีโชค หรือ เฮง

ความขยันหมั่นเพียร และอดทน นั้น ต้องถือว่าสำคัญมากๆ จะสำคัญที่สุดหรือไม่ก็ไม่ทราบ แต่ต้องถือว่าเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการทำมาหากิน ถ้าไม่ขยันทำงานแล้วละก็แย่เลย สิ่งที่ควรจะได้ก็ไม่ได้ สิ่งที่จะไม่เสียหายก็เสียหาย สิ่งที่จะทันกับเวลาเหตุการณ์ก็ไม่ทัน แต่ถึงแม้จะมีความขยันทำงานหนักก็ตาม ปัญหาก็ยังจะต้องมีเข้ามาตลอด เพราะฉะนั้นจึงต้องอาศัยความอดทนและมุมานะเข้าช่วย ถ้าเจอปัญหาแล้วท้อง่าย ใจไม่สู้ ใจไม่นิ่งพอ ก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก เช่น เหตุการณ์บางอย่างต้องใช้เวลานานกว่าจะแก้ไขได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น นอกจากนั้นปัญหาเรื่องคนหรือผู้ร่วมงาน ถ้าแก้ไขไม่เป็น ก็อาจจะบานปลายกลายเป็นปัญหาวิกฤติได้เช่นกัน เพราะเราทำงานคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยแรงคนอื่นช่วย ถ้าผู้ใหญ่ของกิจการไม่เก่งเรื่องการบริหารคนแล้ว ก็จะหาความสงบสุขในกิจการไม่ได้ เพราะความคิดเห็นของคนเราไม่เหมือนกันแน่นอน บางครั้งเราก็ต้องผ่อนตามเขา บางครั้งก็ต้องพยายามกล่อมให้คนอื่นเห็นคล้อยตามความคิดเรา ซึ่งทั้งหมดนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายต้องใช้เวลาและความอดทนสูงทั้งนั้น

ถัดมาก็คือ ความเก่ง เรื่องของความเก่งนี้ไม่ต้องพูดถึง จะทำอะไร จะแข่งขันกับใคร ถ้าไม่เก่งรอบตัวจริงถึงขั้น ก็มีแต่แพ้กับแพ้ตลอดไป ความเก่งมีอยู่ 2 อย่าง คือ เก่งโดยกำเนิด คือมีหัวดี คิดอะไรไวกว่าคนอื่น จำเรื่องราวในอดีตได้ดีและแม่นยำ อย่างนี้ถือว่าโชคดี คนหัวดีนี้ถ้าเรียนหนังสือก็ไปได้สูง ก็จะเก่งในการงานที่ตัวเองทำอยู่ คนรุ่นเก่าๆ ไม่ได้เรียนหนังสือสูงเท่าใด แต่เก่งกาจในอาชีพของตนเองที่ทำอยู่ ตัวอย่างมีเห็นอยู่ทั่วไปแล้ว ส่วนเก่งอีกอย่างหนึ่งคือ เรียนรู้จากประสบการณ์ ทำไปเรียนไป ช่างสนใจ ช่างสังเกต ช่างวิเคราะห์ ก็เก่งได้เหมือนกัน ถ้าหัวดีและมีประสบการณ์สูง ก็ยิ่งเก่งใหญ่เลย

สำหรับคนที่ไม่ค่อยเก่ง หัวไม่ค่อยดี หรือไม่ได้ร่ำเรียนสูงๆ นั้น ถ้าได้รับการสืบทอดบริษัทครอบครัวมา ก็แบ่งออกได้เป็น 2 พวก เช่นเดียวกันคือ

1. ตัวเองไม่เก่ง แต่คิดว่าเก่ง คนประเภทนี้ประสบความสำเร็จยาก

2. ตัวเองไม่เก่ง แต่รู้ว่าตัวเองไม่เก่ง และพยายามหาคนเก่งเข้ามาช่วยเหลือกิจการ คนประเภทนี้อยู่รอดได้ดี และถ้าบริหารคนเก่งด้วยแล้ว ก็สามารถทำให้กิจการครอบครัวประสบความสำเร็จได้ตลอดไปเช่นกัน

ปัจจัยสำคัญสุดท้ายคือ ความโชคดี หรือ เฮง ตามภาษาตลาดนั้นบางคนถือว่าเป็นปัจจัยเสริมที่มีอานุภาพมาก แต่เรื่องโชคหรือพูดแบบวิชาการว่า “โอกาส” มักจะเกิดขึ้นกับผู้ที่มีความพร้อมอยู่แล้วเกือบทั้งนั้น หมายความว่าบุคคลที่จะมีโชคได้ก็คือ คนที่มีทั้งความเก่งและ/หรือประสบการณ์เท่านั้น จึงจะได้รู้ว่านั่นคือโอกาสหรือโชคที่เข้ามา ส่วนคนอื่นๆ นั้น แม้โอกาสจะเปิดกว้าง แต่ถ้าไม่รู้ว่านั่นคือโอกาสทอง ก็ต้องปล่อยให้โชคนั้นหลุดลอยไปอย่างน่าเสียดาย และต้องนั่งคอยโชคลาภให้ลอยมาถึงตัวอย่างลมๆ แล้งๆ อย่างนี้ใช้ไม่ได้ ดังคำโบราณว่า “คนโง่เป็นคนฉวยโอกาส แต่คนฉลาดสร้างโอกาสไว้ฉวย” โชคหรือ เฮงที่ผมพูดนี้ไม่ใช่เป็นเรื่องของการพนันหรือการเล่นหวยนะครับ แต่เป็นการหยั่งรู้ถึงสภาวะเหตุการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปว่าจะเอื้ออำนวยต่อธุรกิจการค้าของตัวเองมากน้อยอย่างไร ซึ่งต้องอาศัยความรอบรู้ การเฝ้าติดตามข่าวสาร การวิเคราะห์สภาพตลาดที่มีผลกระทบต่อกิจการแต่ละประเภทนั่นเอง

ธุรกิจครอบครัว ที่จริงก็ไม่ต่างไปจากบริษัทอื่น ๆ เท่าใดนัก เพราะอำนาจสูงสุดก็อยู่ที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เหมือนกัน ใครมีหุ้นมากก็มีเสียงมาก มีน้ำหนักในการตัดสินใจมากเท่านั้นเอง ถ้าเป็นบริษัทครอบครัวถือหุ้นใหญ่ส่วนบริษัทอื่นๆ ก็เป็นเช่นเดียวกัน ผู้ถือหุ้นใหญ่มีสิทธิมีเสียงมากที่สุด แต่มีบุคคลนอกครอบครัวเข้ามาถือหุ้นร่วมด้วยเท่านั้น ถ้าจะแตกต่างกันก็คงจะเรื่องของการตัดสินใจที่อาจจะรวดเร็วกว่าเท่านั้น เพราะถ้าเป็นธุรกิจใหญ่ๆ มีผู้ถือหุ้นจำนวนมากและเป็นบริษัทมหาชนก็อาจจะมีความคล่องตัวน้อยกว่าบริษัทครอบครัวขนาดเล็กในด้านการตัดสินใจ นอกนั้นก็ดูเหมือนกัน

ผลการวิจัยในต่างประเทศที่ว่าธุรกิจครอบครัวจะอยู่รอดได้ไม่เกินเจเนอเรชั่นที่สาม ผมเห็นว่า นี่คงจะเป็นเรื่องของสถิติมากกว่านะครับ และก็ไม่มีความหมายอะไรมาก เหตุผลก็ไม่มีอะไรลึกลับ เพราะเชื่อกันว่าเด็กที่เกิดในครอบครัวที่มีอันจะกิน ที่เกิดมาบนกองเงินกองทอง และมีความสมบูรณ์ด้านโภคทรัพย์มาก มักจะมีความทะเยอทะยานและความอดทนน้อยกว่าคนอื่นๆ ที่มีความ “หิว” ต่อความสำเร็จ ถ้าให้สืบทอดกิจการบริษัทต่อๆ กันไป ก็อาจจะไม่เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือพัฒนาบริษัทให้ทันสมัย เพื่อก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพราะการทำเช่นนั้นยุ่งยากและต้องทำงานหนักคิดว่าพ่อแม่สร้างมาให้ก็พยายามรักษาต่อไป ประคับประคองเพื่อให้คงอยู่เป็นสมบัติแก่ลูกหลานสืบไปก็พอแล้ว การที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมดูจะมีความเสี่ยงมาก และขาดความกล้าที่จะทำ บริษัทอื่นๆ เขาวิ่งไปถึงไหนกันแล้ว แต่ธุรกิจครอบครัวก็คงทำไปอยู่อย่างเดิม อย่างนี้ต้องล้าหลังคนอื่นแน่นอน และที่แย่ที่สุดคือ อาจมีลูกหลานขาดความสามารถพอเพียง ที่จะเป็นผู้บริหาร แต่เนื่องจากเป็นบริษัทของตระกูลจึงจำเป็นต้องทำ ทำแล้วก็ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ในที่สุดก็อาจจะถึงกับล้มละลายไปก็ได้ อีกปัจจัยหนึ่งคือ อาจเกิดการแย่งสมบัติ หรือการแย่งสมบัติกันระหว่างลูก ๆ หลานๆ เพราะมีความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็น ถ้าขาดผู้ใหญ่ในครอบครัวที่สามารถเป็นผู้ตัดสินข้อพิพาทอย่างเด็ดขาดแล้ว ก็อาจจะเป็นผลร้ายต่อธุรกิจมากทีเดียว

อย่างไรก็ตาม ผมเห็นว่า เรื่อง 3rd generation หรือ จะกี่ generation ก็ตาม ไม่น่าจะเป็นประเด็นใหญ่ของการอยู่รอดของกิจการในครอบครัว ประเด็นสำคัญน่าจะอยู่ที่ ผู้เข้ามาบริหารงานนั้น มีความขยัน ความอดทน เก่ง เฮง มากหรือน้อยเท่านั้น บริษัทที่ประสบความสำเร็จแล้ว มักจะมีลูกหลานที่ได้รับการศึกษาดีมาช่วยงานเป็นเบื้องต้นอยู่แล้ว ถ้าลูกหลานที่ไม่เก่งหรือไม่ชอบทำธุรกิจ หลีกทางให้แก่พี่น้องที่เก่งกว่าไปบริหาร ปัญหาก็จะไม่มาก หรือถ้าแยกกันไปบริหารระหว่างพี่น้องตามบริษัทที่ตั้งขึ้นใหม่ และช่วยกันดูแล กิจการของครอบครัวทั้งหมดจะสามารถขยายตัวได้รวดเร็วมากขึ้น ในเมืองไทยก็มีอยู่ให้เห็นมากเช่นกัน มันอยู่ที่วิธีการบริหารนะครับ อย่างของตระกูลผมนั้นไม่เห็นมีอะไรเป็นปัญหา คุณพ่อผมมีลูก 7 คน ท่านก็จัดการตั้งบริษัทใหม่ๆ ให้ลูกๆ เข้าไปดูแล ทั้งบริษัทประกันภัย บริษัทการเงิน คลังสินค้า และอื่นๆ และก็แบ่งหุ้นให้อย่างยุติธรรม คนที่เป็นผู้บริหารบริษัทใดก็มีหุ้นมากหน่อย ถ้าให้อีกคนบริหารอีกบริษัทหนึ่ง ก็ให้หุ้นมากสลับกันไป ดังนั้น ลูกๆ ทุกคนก็มีงานทำ ไม่แย่งกัน และพี่น้องก็ยังมีหุ้นส่วนอยู่ในกิจการทั้งหมดด้วย ช่วยเหลือประสานงานกัน กิจการก็เจริญเติบโตขึ้น เพราะฉะนั้น เคล็ดลับในการจรรโลงกิจการของบริษัทครอบครัว จึงมิใช่การพยายามให้บริษัทดั้งเดิมเจริญเติบโตต่อไปได้แต่อย่างเดียว แต่แท้ที่จริงคือการแตกหน่อ ขยายกิจการออกไปยังธุรกิจอื่นๆ แล้วแบ่งกันดูแลรับผิดชอบนั่นเอง บริษัทใดในกลุ่มเจริญดีร่ำรวย พี่น้องที่ถือหุ้นร่วมด้วยก็ได้ผลประโยชน์ตามไปด้วย บริษัทใดมีปัญหา พี่น้อง

ก็จะมาร่วมกันช่วยแก้ไขเยียวยา อย่างนี้เป็นต้น ถ้าทำอย่างนี้ได้ในทุกๆ generation ปัญหาก็จะไม่มีบริษัทดั้งเดิมจริงๆ อาจจะกลายเป็นบริษัทที่มีแต่สัญลักษณ์แห่งความเจริญรุ่งเรืองในอดีต อาจจะเหลือแต่เพียงชื่อและความทรงจำที่ดีๆ เท่านั้น แต่นั่นไม่ได้หมายความว่ากิจการของครอบครัวล้มหายตายจากไปไหน หากกลับเจริญรุ่งเรืองตามสภาวการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปต่างหาก จากโรงสีไฟในอดีต ก็เปลี่ยนไปเป็นบริษัทขนส่งข้ามจังหวัด ไปสู่กิจการโรงแรม บ้านพักอาศัยและก็เป็นอุตสาหกรรมการผลิตของกินของใช้ประจำวัน อย่างนี้ก็คือความเจริญรุ่งเรืองสืบต่อเนื่องกันมา มิใช่การล่มสลายของกิจการในครอบครัวแต่อย่างใด แต่เป็นการเปลี่ยนรูปของกิจการให้เข้ากับยุคสมัยได้มากขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการที่ถูกต้องนะครับ

ผู้ก่อตั้งหรือทายาทรุ่นก่อนหน้านี้ ควรมีการเตรียมทายาทรุ่นต่อไปเพื่อเป็นผู้รับสืบทอดธุรกิจไว้หรือไม่นั้น ถ้าเป็นคนเชื้อสายจีนในสมัยก่อน เขาจะดูแลลูกชายเป็นสำคัญ ลูกชายคนโตก็มักจะได้รับความคาดหวังที่จะสืบทอดกิจการธุรกิจดั้งเดิมต่อไป ส่วนลูกคนรองอื่นๆ ก็จะเป็นผู้ช่วยพี่คนโตในกิจการนั้นๆ วิธีการเตรียมตัวก็เหมือนกัน ถ้ากิจการเดิมแข็งแรงและเจริญเติบโตดี ก็จะส่งลูกๆ ให้ไปเรียนหนังสือกันให้เต็มที่ เมื่อจบมาแล้วก็เอามาฝึกงานในบริษัท เพื่อเตรียมรับงานเป็นผู้บริหารต่อไป ถ้าบริษัทมีปัญหา ลูกคนโตก็มักจะต้องเข้ามาช่วยครอบครัวทำมาหากิน โดยไม่ได้เรียนหนังสือขั้นสูงมากนักแต่ก็ยังต้องมีหน้าที่ส่งเสียน้องๆ ให้ได้เรียนกันต่อไป สำหรับในด้านการค้าขาย ลูกคนโตก็จะได้รับการเคี่ยวเข็ญสั่งสอนวิชาการค้าอย่างหนัก โดยเฉพาะในด้านการตลาด เครือข่ายลูกค้าและบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้อง การอบรมสั่งสอนลูกๆ ก็ต่างกันไปในแต่ละครอบครัว แต่ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องของเทคนิคในการค้าขายเฉพาะด้าน ไม่มีอะไรลึกลับพิเศษ แต่เรื่องที่พ่อจะต้องทำพิเศษอีกอย่างหนึ่งคือการดูให้ออกว่าลูกแต่ละคนมีนิสัยสันดานเป็นอย่างไร ชอบทำอะไร ไม่ชอบทำอะไร เก่งและสนใจอะไรกันบ้าง แล้วก็พยายามแบ่งงานให้ทำตามอุปนิสัยให้ถูกต้อง ลูกบางคนไม่ชอบทำการค้า จะบังคับให้ทำก็จะไม่ได้ดี ก็ต้องสนับสนุนให้ทำในสิ่งที่เขาชอบ เช่น ข้าราชการ ครู อาจารย์ หรืออื่นใดที่เขาถนัด แต่ส่วนใหญ่ก็ออกทุนให้ไปเริ่มกิจการใหม่ ส่วนลูกคนโตมักจะต้องอยู่ช่วยพ่อไปตลอด คราวนี้ก็อยู่ที่ตัวของลูกหลานแล้วว่าจะมีความสามารถมากน้อยแค่ไหน จะเก่งสู้พ่อได้ไหม หรือเก่งกว่า ตรงก็ต้องถือว่าเป็นเรื่องภายหลังและอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบพ่อไปแล้ว

สำหรับกลยุทธ์การจัดการธุรกิจครอบครัวให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผมเห็นว่ากลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นกิจการในครอบครัว หรือกิจการประเภทอื่นก็ตาม ผมถือว่าเรื่อง “คน” เป็นเรื่องสำคัญที่สุด ทุกคนมี 24 ชั่วโมงเท่ากันแต่งานที่จะทำมีมาก ทำทั้งวันทั้งคืนก็ไม่หมด ต้องแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบให้กับคนอื่นๆ ช่วยทำด้วย ดังนั้น การเลือกสรรคนเข้ามาเป็นทีมผู้บริหารในระดับต่างๆ ถือว่าสำคัญที่สุด มิฉะนั้นจะมีปัญหาตามมาไม่มีที่สิ้นสุด คนบางคน

เก่งแต่เฉพาะเรื่อง แต่ดูคนไม่เป็น เลือกเอาแต่ละคนสอพลอเข้ามาเป็นคนสนิท แต่ทำงานไม่ได้เรื่อง และเป็นตัวเจ้าปัญหา อย่างนี้เสร็จเลยนะครับ เพราะว่าความสามารถในการบริหารกิจการขั้นสูงสุดนั้นก็คือ ความสามารถเรื่องคนโดยเฉพาะ ถ้าดูคนไม่ออก เลือกคนไม่เป็น ใช้คนไม่ถูก เสร็จแน่ความสำเร็จเกิดขึ้นไม่ได้ เคล็ดลับมีง่ายๆ ดังนี้คือ แทนที่เขาจะต้องมาเอาใจเรา เราต้องเลือกคนที่เราเข้าใจเขา จึงจะถูกต้อง คนเก่งๆ มีมากมายในบ้านเมืองเรา เราต้องรู้ว่าคนเก่งอยู่ที่ไหน และพยายามชักชวนให้เขามาร่วมงานกับเราให้ได้ ต้องเข้าใจเขาให้ดี ดูแลเขาให้สบาย ยกย่องให้เกียรติเขา อย่างนี้เขาก็จะใช้ความสามารถของเขา ทุ่มเทให้กับงานของธุรกิจของเราได้เต็มที่ ผมเชื่อในเรื่องของ Team work คุณพ่อผมสร้างธนาคารกรุงเทพขึ้นมาได้ถึงขั้นนี้ ก็เพราะท่านมีทีมผู้บริหารที่ดีทำงานร่วมกับท่าน ดูแลรับผิดชอบในงานสำคัญทุกด้านของธนาคาร ขอเอ่ยชื่อเฉพาะบางท่าน ก็ได้คือ คุณบุญชู โรจนเสถียร คุณปิยะ ศิวยาธร คุณอาวิลา อาวิลาสกุล คุณประยูร วิญญรัตน์ และคุณวิระ รมยะรูป ทีมงานของท่านนี้ นับได้ว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถและประสบการณ์ดีที่สุดทีมหนึ่งของประเทศไทย ส่วนผมก็มีทีมงานช่วยเหลือผมเช่นกัน เช่น คุณดำรงค์ กฤษณามระ คุณปิติ สิทธิอำนวย คุณเดชา ตุลานันท์ คุณธรรมนูญ เลากัยกุล และตอนหลังก็ได้ ดร.อำนวย วีรวรรณ เข้ามาช่วยงานรับผิดชอบระดับสูงสุดอีกท่านหนึ่ง เพราะฉะนั้น ถ้าเรามีคนดีมาทำงานร่วมกันและมีความสมัครสมานสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว ปัญหาใหญ่ก็จะสามารถคลี่คลายได้ง่าย ความสำเร็จก็จะต้องบังเกิดขึ้นแน่นอน

ถ้าจะถามว่า ทายาทรุ่นต่อไปเอาไปไว้ที่ไหน ก็ขอตอบว่า ถ้าเก่งและโตเร็วพอ ก็สามารถเข้าร่วมทีมกันได้ ถ้ายังไม่เก่งหรือยังอ่อนวัย ก็ต้องฝึกปรือให้ปีกกล้าขาแข็งต่อไปจนแกร่งพอที่จะสานต่องานต่อไปได้ ทีมงานรุ่นเก่า ในที่สุดก็จะผันตัวไปเป็นพี่เลี้ยง คอยแนะนำสั่งสอน ดูแล แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ต่อไป จนกระทั่งล้มหายตายจากกันไปในที่สุด ซึ่งก็เป็นวิธีการถ่ายทอดธุรกิจจาก generation หนึ่งไปยัง generation ถัดไปอย่างดีที่สุดเท่าที่ผมวิเคราะห์และมีประสบการณ์มานะครับ

การนำธุรกิจครอบครัวเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์มีผลต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนหรือไม่นั้น เรื่องของตลาดหลักทรัพย์ มีนัยสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ เป็นแหล่งที่จะแสวงหาเงินทุนเข้าสู่กิจการได้อย่างสะดวก เข้าตลาดหลักทรัพย์แล้ว เสียภาษีเงินได้น้อยลง และสุดท้ายก็คือ เป็นหน้าเป็นตาแก่เจ้าของกิจการ เพราะเป็นที่ยอมรับจากตลาด ซึ่งทั้งสามเหตุผลนี้ผมเข้าใจว่าชัดเจนอยู่ในตัวอยู่แล้วครับ ไม่จำเป็นจะต้องอธิบายเพิ่มเติม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดประสงค์หลักของการจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ ก็ด้วยเหตุผลดังกล่าวเป็นพื้นฐานเช่นกัน

แต่มองในอีกมุมหนึ่งนั้น ก็มักจะเห็นบริษัทครอบครัวใหญ่ๆ ไม่น้อยที่ไม่สนใจนำกิจการเข้าตลาด แม้ว่าประโยชน์ที่ได้จะชัดเจนมากน้อยอย่างไรก็ตาม ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผล 2-3 ประการเช่นกัน

1) ไม่อยากกระจายหุ้นที่ถือครอบครองโดยคนในครอบครัวออกสู่มือมหาชน เรียกว่า ไม่อยากให้คนนอกเข้ามายุ่งงานภายในครอบครัวว่าอย่างนั้นก็ได้นะครับ

2) ไม่อยากลำบากที่จะต้องปฏิบัติตามกฎอันเคร่งครัดของตลาด ว่าด้วยการบันทึกบัญชี การเปิดเผยข้อมูล การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการบริษัท ตลอดจนกฎเกณฑ์ว่าด้วยการปฏิบัติงานทางธุรกิจการซื้อขายทรัพย์สิน และอื่นๆ อีกมาก เรียกว่าเพียงเสียภาษีรายได้นิติบุคคลลดลงไปบ้าง ก็อาจจะไม่คุ้มต่อการเปิดบริษัทสู่สาธารณชน

3) ธุรกิจครอบครัวบางธุรกิจ ยังไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมในการเข้าตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้อาจจะเป็นเรื่องของบัญชี เรื่องของตัวธุรกิจเองหรือมีปัญหาบางอย่างที่ยังแก้ไขไม่ตก หรืออะไรก็แล้วแต่ จึงยังไม่สามารถขอสมัครเข้าตลาดหลักทรัพย์ได้ ทั้งๆ ที่ใจก็อยากจะเข้า

อย่างไรก็ตาม ผมมีความเห็นว่า ถ้าจะให้กิจการใดกิจการหนึ่งเจริญเติบโตต่อไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นั้น จำเป็นจะต้องกล้าที่จะแสดงตัวออกสู่ที่โล่งแจ้ง จะมัวซ่อนตัวอยู่ในเงามืดของสังคมเยี่ยงอดีตนั้น เป็นการไม่ถูกต้อง เพราะนอกจากกฎเกณฑ์ของตลาดจะช่วยให้เราประพฤติตนในทางที่ถูกต้อง ถูกกฎหมายแล้ว ประโยชน์มหาศาลที่จะพึงมีกับกิจการครอบครัวในอนาคตนั้นมากมายมหาศาลยิ่ง การแยกตัวไม่ร่วมขบวนของตลาด ย่อมจะเป็นการเอาเปรียบลูกหลาน และปฏิเสธความเจริญก้าวหน้าของกิจการในครอบครัวในอนาคต ซึ่งผมว่าไม่เป็นการสมควรยิ่ง กิจการครอบครัวใดมีความพร้อม ก็ควรจะรีบสมัครเข้าเป็นสมาชิกของตลาดหลักทรัพย์ทันที ทั้งนี้มิใช่เพียงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นในครอบครัวเท่านั้น แต่ยังจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาตลาดทุน และเสริมสร้างความแข็งแกร่งของระบบเศรษฐกิจไทยโดยส่วนรวมอีกด้วย

ภาคผนวก ช

กรณีศึกษาที่ 3 บมจ.อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์

กรณีศึกษาที่ 3 บมจ.อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์

คุณวิชัย พูลวรลักษณ์

ประธานกรรมการบริหาร

สัมภาษณ์เมื่อ วันอังคารที่ 19 กุมภาพันธ์ 2551 เวลา 13.30 – 15.30 น.

ณ สำนักงานขายโครงการ Sky Walker ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ

ประเภทธุรกิจ: โรงภาพยนตร์ อสังหาริมทรัพย์

ก่อตั้ง : พ.ศ.2504

ผู้ก่อตั้ง : นายเจริญ พูลวรลักษณ์

ผู้บริหาร : นายวิชัย พูลวรลักษณ์ (รุ่นที่ 3)

นายวิชา พูลวรลักษณ์ (รุ่นที่ 3)

Family Tree

ตระกูลพูลวรลักษณ์

รุ่นที่ 1	**รุ่นที่ 2**	**รุ่นที่ 3**
นายแซ่โกว	เจริญ	1. วรรณี
+		2. วรรณา
นางศิริเพ็ญ		3. วิเชียร
		4. วัลลี
		5. สุชาดา
		6. วิสูตร
		7. วิชัย
		8. วิสิทธิ์
		9. วิวัฒน์
	จำเริญ	1. วิเศษ
		2. วิสิน
		3. วิสัน

รุ่นที่ 1	รุ่นที่ 2	รุ่นที่ 3
	จำเริญ	4. ศรีจันทร์
		5. วิทยา
		6. วิชา
	เกษม (จำรูญ)	
	จรัญ	

แหล่งที่มา :รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551

ภูมิหลัง

ตระกูล พูลวรลักษณ์ เริ่มจากคุณพ่อเป็นพี่ชายคนโตของตระกูล (คุณเจริญ) มีน้องชายคือคุณจำเริญ ปู่เป็นคนจีนโพ้นทะเล ข้ามน้ำข้ามทะเลทำงานแลกค่าจ้างรายวัน ฉะนั้นธุรกิจจริง ๆ จะเริ่มที่คุณพ่อไม่ใช่คุณปู่ เพราะพ่อสร้างขึ้นจากศูนย์จากไม่มีอะไร จนกระทั่งมีอาณาจักรมหาศาลและธุรกิจใหญ่โต พี่น้องทุกคน แม้กระทั่งพ่ออายุ 83 ปีคุณอาจำเริญอายุ 79 ปี แล้วก็ยังไปมาหาสู่กินข้าวกันตลอดเป็นภาพที่น่ารัก ไปเที่ยวกันเอง ผมมีความรู้สึกว่าสิ่งนี้ดี ชื่นชมเขา พวกเขามีความผูกพันกัน บางทีก็เล่าถึงความยากลำบากสมัยก่อนที่ร่วมทุกข์ ร่วมสุข คนหนึ่งแบกผัก คนหนึ่งถือถังน้ำคอยล้างผัก คนหนึ่งฉายหนัง คนหนึ่งเดินบัตร น้องสาวขายตั๋วหนัง คือเป็นอย่างนี้ ธุรกิจนี้ก็ 47 ปีแล้วที่ เราวนเวียนอยู่กับเซลลูลอยด์ของฟิล์มหนัง และก็ทั้งหมดนี้เป็นการพัฒนาเอสเตท หรือมันเป็นเรียลเอสเตท (real estate) เพราะที่ไหนมีโรงหนังที่นั่นมีความเจริญ แล้วก็จะมีตลาด มีศูนย์การค้า มีร้านค้า มีตึกรามบ้านช่องที่เป็นอาคารพาณิชย์ขึ้นมา ฉะนั้นก็คิดว่าคุณสมบัติของผู้นำวิสัยทัศน์ ความยุติธรรม ความกล้าตัดสินใจ และการทำงานโดยมีจุดยืนของตัวเอง ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญมาก วันนี้พอมีเจนเนเรชั่นถัดมาคือรุ่นลูก เกิดขึ้นเวลาเรามานั่งคำนวณโดยดูจำนวนของคนรุ่นปู่ - ย่า มา 2 คน มีลูก 7 คน คุณพ่อมี 7 คน ผมมี 4 คน แปลว่า เจนเนเรชั่นที่ 3 ครอบครัวจะมัลติพลาย (multiplies) ไปเรื่อย จะมีคนอยู่อย่างน้อย 200 -300 คน เจนเนเรชั่นที่ 1-2 มีทั้งหมด 42 คน เจเนเรชั่น 2- 3 มีเป็น 100 คนก็ที่พูดถึงว่าสภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้งหรือประมุขจึงต้องสำคัญมาก สรุปแล้วผมเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้งและประมุขมีความสำคัญมาก

ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

วรรณกรรมและงานวิจัยที่ระบุว่าธุรกิจครอบครัวจะเติบโตไม่เกินสามเจนเนอเรชั่นจริงหรือไม่ ผมคิดว่ามีทั้งจริงและไม่จริง ในเจนเนอเรชั่นที่ 3 มักจะเป็นเจนเนอเรชั่นสุดท้าย เปรียบเหมือนตลาดที่กำลังจะวาย เหตุผลที่สังเกตจากธุรกิจครอบครัวอื่นๆ โดยการเปรียบเทียบ กับธุรกิจครอบครัวเราเอง ผมพบว่าการที่ธุรกิจครอบครัวจะประสบความสำเร็จ แล้วจะมีเจนเนอเรชั่นที่สืบทอดได้ ผมเรียกว่า “back bone” คือ ต้องมีกระดูกตรงกลาง ซึ่งมาจาก 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

ประการแรก ผู้นำของตระกูล (ผู้ก่อตั้ง) / รุ่นที่ 2 ประมุขคนใหม่ (leader) ประมุขคนนี้จะต้องสืบทอดประมุขคนต่อไปได้อีก ซึ่งถ้าเรายังคงมี โดมีโน (domino) ของประมุขคนนี้อยู่ในทุกๆ เจนเนอเรชั่น เรื่อยๆ จะอยู่รอดจะทำให้ธุรกิจไปถึงรุ่นที่ 4 – 5 ถ้าขาดตอนเมื่อไหร่ อาจจะไปสู่ความจริงที่ฝรั่งชอบพูดว่าไม่เกินเจนเนอเรชั่นที่ 3 เพราะสาเหตุข้อนี้ เป็นสาเหตุใหญ่ที่สุด

ประการที่สอง wealth ของครอบครัว ต้องมีการเติบโตอย่างยั่งยืน (sustainable growth) อย่างที่ควรจะเป็น อย่างน้อยที่สุดไม่ควรเล็กลง อาจจะพยุงหรือประคองได้บางสถานการณ์ คือไม่ดีขึ้น แต่ถ้าแย่ลงไปเลยแล้ว จะดึงไม่ขึ้นในที่สุดมาก็ล่มสลาย เกิดจาก wealth ของครอบครัว อาจจะเป็นในเรื่องของสินค้าหรือบริการ (product) อาจจะเป็นการทำธุรกิจแบบกระจายธุรกิจ (diversify) อาจเป็นการสร้างนวัตกรรม (innovation) เป็นการจัดการที่ค่อนข้างมากขึ้นด้านเทคโนโลยีทางการตลาด เทคโนโลยีทางการจัดการ การเงิน เศรษฐศาสตร์และการบริหารจัดการ

ประการที่สาม เรื่อง คุณธรรม ประเด็นนี้สำคัญ ถ้าพิจารณาที่ประมุขก็ดี โปรดักส์ก็ดี โปรดักส์ดีที่มีอยู่ใน wealth ของครอบครัวแม้จะดียังไงก็ตาม แต่ถ้าคุณธรรมไม่เกิดขึ้นก็จะไปต่อไม่ได้ คุณธรรมในที่นี้ รวมความตั้งแต่คุณธรรมต่ออาชีพ ต่อตนเอง ต่อสังคม ต่อประเทศชาติ เช่น ถ้าทำธุรกิจผิดกฎหมาย เช่นการค้ายาบ้าหรือทำอะไรไม่ดี ในที่สุดก็จะถูกจับหรือคู่แข่งขันกลั่นแกล้ง ในที่สุดก็จะไปต่อไม่ได้ด้วยปัจจัย 3 ประการนี้ ด้วยความเก่งของประมุขของครอบครัว จะด้วยความเก่งของประมุขหรือ leader ประมุขในความหมายของผมไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มีสายเลือดจริงๆ ก็ได้ คำว่าลูกน้องในนิยามของ management จะไม่มีความผูกพันทางสายเลือด แต่วิธีการปกครองดูแลของเขา ด้วยระบบคนจีน เขาจะรักผู้ช่วยเหลือ มือขวา มือซ้าย ผู้ติดตามมากกว่า บางครั้งรักมากกว่าลูก มากกว่าน้องชายแท้ๆ จะใช้คำว่าลูกก็ได้เหมือนกัน ซึ่งผมเห็นว่าหลายครั้งที่ประมุขไม่ได้ยกสิ่งที่ดีที่สุดให้ลูกหลานตัวเอง แต่ยกให้ผู้เหมาะสมมากกว่า ถ้าจะดูอย่างกรณีของลีกวนยู เขาก็ไม่ได้ยกให้ลูกชายทันที แต่มอบให้นายกรัฐมนตรีดูแลประเทศในระยะเวลาหนึ่งก่อน จนลูกโตค่อยรับตำแหน่ง เป็นความตั้งใจไม่ใช่ความบังเอิญ ในไทยเองก็มีกรณีอย่างนี้ คือกลุ่ม จิราธิวัฒน์ ผมคลุกคลีมาหลายเจนเนอเรชั่น ตั้งแต่คุณเตียง คุณสัมฤทธิ์ คุณวันชัย สามเจนเนอเรชั่นที่ถ่ายทอดกันมาจนถึงลูกหลานจะรู้จักกับผมหมด ปรากฏว่าคุณสัมฤทธิ์จะมีวิธีการในการ

พบปะ family และมีพบปะสังสรรค์ใหญ่ๆ ทุกเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และทุกสัปดาห์ สิ่งเหล่านี้, กฎเหล็กต่าง ๆ เหล่านี้ เกิดจากภาวะผู้นำ เกิดจากประมุขแต่ละครอบครัว มีวิธีคิดและสร้างคลื่นลูกใหม่ เกิดจากคนที่เอาการเอางาน ก็จะได้ตำแหน่ง เช่นคุณทศ จะเห็นได้ว่าได้ทำงานมีผลงานที่ดี แต่ ก็ยังเป็น family แต่ทั้งหมดนี้มันหมายถึงว่าคุณสัมฤทธิ์เก่งมาก ต้องบอกว่าเป็นประมุขของเซ็นทรัลในยุคนั้นที่เก่งมาก มีความยุติธรรม ความยุติธรรมทำให้ปกครองคนได้เยอะ ความมีใจกว้างโอบอ้อมอารี เป็นเรื่องสำคัญมาก

อีกประการหนึ่ง ผมเห็นว่าตัวของธุรกิจเองต้องเป็นธุรกิจที่แข็ง ผมคิดว่าธุรกิจต้องเป็นธุรกิจที่ sustainable growth จริง ๆ ต้องมีการจัดการเข้ามาเกี่ยวข้องมี know how ซึ่งจะสอดคล้องกับเจเนอเรชั่นที่ 2 ที่ว่า เจเนอรัลที่ 1 จบ ป.4 เจเนอรัลที่2 จบเมืองนอก ปริญญาตรี โท เอก และเอาความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาองค์กรจึงเกิดเป็นเรื่องของการปรับตัว diversify คือมีการปรับตัวทางธุรกิจถ้าธุรกิจเดิมเป็นอย่างไรและยังทำอย่างนั้นธุรกิจจะไม่ growth ในยุคโบราณ มีธุรกิจขี้ไต้ที่ขายดีมาก แต่ไม่มีการพัฒนาไม่ทำอะไรขายขี้ไต้อย่างเดียว ก็จะไม่สามารถโตได้เพราะเมื่อคนเลิกใช้ขี้ไต้ สินค้าก็จะขายไม่ได้ อันนี้เป็นการเปรียบเทียบในรูปธรรม ว่าธุรกิจต้องมีการ diversify ไม่งั้นก็จะอยู่ไม่ได้

ผมเองวันที่ตัดสินใจกลับมาทำธุรกิจโรงหนังอีกครั้งเป็นช่วงลำบากใจ เพราะในตระกูลทั้งหมด ตอนนั้นมีเป็น 100 คน (รุ่นที่ 2) ไม่มีใครเอาธุรกิจโรงหนังเลย เพราะทุกคนมองว่าเป็นธุรกิจที่ sunset (ไม่เติบโต แต่รอวันตาย) แล้ว เพราะส่วนใหญ่จะทุบทิ้งมาเป็นคอนโดมีเนียม อพาร์ตเมนท์ เป็นศูนย์การค้าไปหมด คุณพ่อผมพูดแค่ประโยคเดียวว่า

“ธุรกิจอะไรก็ทำไปจะรวยกี่ร้อยกี่พันล้านก็ทำไป แต่ธุรกิจโรงหนังอย่าทิ้งเป็นธุรกิจที่ให้ความสุขแก่มนุษย์ สร้างรอยยิ้ม เรียกเสียงหัวเราะและน้ำตาให้คน”

เพียงประโยคที่คุณพ่อพูดประโยคนี้ กลายเป็นแรงบันดาลใจก็เริ่มนำกลับมาคิดใหม่ เมื่อทุกคนไม่มีใครเอา ทุกคนพยายามจะเลิกธุรกิจนั้น ทำให้ผมกลับมาทำก็ 20 กว่าปีแล้ว เมื่อทำมาแล้วผลตอบแทนออกมาค่อนข้างดี เกิดเป็นยุคมินิเธียเตอร์ที่อยู่ในศูนย์การค้าเริ่มที่ โรบินสัน เซ็นทรัล แต่ยังยึดแก่นหลักคือ สร้างรอยยิ้มและเสียงหัวเราะ แล้ววันนั้นเริ่มมีการ diversify จากโรงหนังขนาดใหญ่ 1,000 ที่นั่ง อย่างแมคแคนนา สกาล่า เมโทร มาเป็นโรงหนัง 200 – 250 ที่นั่ง รู้สึกว่าการ diversify ครั้งนั้นมันเป็นประสบความสำเร็จมาก

พอมาอีกยุคหนึ่งซึ่งเป็นการเคลื่อนทุนต่างชาติ ถือว่ายุคการเคลื่อนย้ายทุนครั้งสำคัญของต่างชาติ โลกมันเริ่มมีการหมุนไม่มีการย้อนกลับอีกแล้ว ออสเตรเลียควบรวมกับนิวซีแลนด์แล้วก็มาถึงฮ่องกงเข้าไปเทคโอเวอร์นิวซีแลนด์ ประกาศจะบุกโรงหนังมัลติเพล็กซ์ทั่วโลก พอรวมปุ๊บเขาบุกทั่วเอเชีย ซึ่งประเทศแรกคือสิงค์โปร์ ปรากฏว่าผู้ประกอบการที่เคยทำธุรกิจประเภทเดียวกัน

คือโรงหนังล้มระเนระนาด กลุ่มโกลเด้นวิลเลจ ซึ่งร่วมทุนระหว่างออสเตรเลียกับฮ่องกง ยึดสิงคโปร์เป็นประเทศแรก ไปอยู่สิงคโปร์ตอนเหนือเกาะซิชุนเทนเพียงไม่กี่เดือนมีมาร์เก็ตแชร์ในเกาะฮ่องกงครึ่งหนึ่งทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจแทบจะล้มหายตายจากภายในระยะเวลาสั้นมาก กำลังเล่าถึงการเคลื่อนทุนของระบบธุรกิจ ถ้าไม่มี diversify มันพัง ไปต่อไม่ได้แน่ แล้วเขาบุกมาที่ประเทศไทย ซึ่งก็มาเจอเราตอนนี้ ผมมีโรงภาพยนตร์ต่อยอดมาจากพ่อ เป็นรุ่นที่ 2 ผมมีความรู้สึกว่าต้องรบ แล้วต้องตายไปข้างหนึ่ง เป็นเรื่องของศักดิ์ศรี แต่ความเป็นจริงไม่เป็นอย่างนั้น ผมรู้สึกว่าสิ่งที่คุณพ่อเองมองกับผมมองไม่เหมือนกัน พ่อมองว่าการทำธุรกิจต้องแบ่งกันทำแบ่งกันรวยไม่จำเป็นต้องรวยคนเดียว ผมปรึกษาผู้ใหญ่คือ คุณมานิตย์ อุดมคุณธรรม ผู้บริหารสูงสุดของโรบินสัน คุณมานิตย์ให้สติว่า ถ้าสู้กันเราจะมีสถานะเป็นอย่างไรเหมือนรบกัน อะไรจะเกิดขึ้น แต่ถ้ารวมกันได้จะเกิดอะไรขึ้น ความเสียหายอาจกลายเป็นความได้เปรียบทางธุรกิจก็ได้ ผมเลยมองอีกมุมหนึ่งว่าทำไมไม่คิดจะร่วมมือกันทำเป็น JV จึงตัดสินใจเจรจาร่วมทุน joint venture เป็นที่มาของ EGV และถือเป็นตำนานของโรงภาพยนตร์ (E คือ Entertain 50% GV คือ Golden Village 50%) ที่ถือว่าเกิดการ ไดเวอร์สซิไฟล์ เหมือนกับพายุเข้ามา เราก็กางใบซะเลย จะได้แล่นฉิว จากฝ่ายตั้งรับกลายเป็นฝ่ายบุก ถ้าเปรียบกับสิงคโปร์ในระยะเวลาและในสถานการณ์เดียวกัน ฝ่ายสิงคโปร์ระเนระนาด แต่ผมไม่ใช่ เราใช้เวลา 18 เดือน ได้ส่วนแบ่งตลาด (market share) เกินครึ่ง ยึดศูนย์การค้า 4 มุมเมือง ยึดดาวน์ทาวน์ เป็นปรากฏการณ์ที่มีไม่บ่อยนักในยุคนั้น เกิดการตื่นตัว เกิดการปรับพัฒนาเทคโนโลยีจนเรากลายเป็นโรงหนังที่ดีที่สุดในโลก ปีไหนที่โกลเด้นวิลเลจ เข้ามา น่าจะประมาณปี พ.ศ. 2537 โกลเด้นฮาร์เวส 25% วิลเลจโรดโชว์ 25% วิชัย 50% (EGV) ไม่ทราบว่าใครไปติดต่อกับใครก่อน เรียนตรง ๆ สมัยนั้นตั้งใจจะสู้เขาเต็มที่

กลับมาที่เรื่องของคุณธรรม ตอนนั้นคุณพ่อบอกให้คิดดีๆ จะรบก็ได้ ถ้ารบอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าไม่รบจะดีขึ้นไหม คนที่ 2 คือคุณมานิตย์ เป็นผู้ที่มีเสียงใหญ่ที่จะบอกศูนย์การค้าต่างๆ ให้เลือกว่าฝรั่งที่จะมายึดโรงภาพยนตร์กับคนไทยกลุ่มนี้จะเลือกใคร ปรากฏว่าฝรั่งมายึดหัวหาดซีคอนและพอจะมาดีล (deal) กับฟิวเจอร์ปาร์ครังสิตไม่ได้ เพราะติดนายวิชัย และการที่เขามายึด 4 มุมเมืองไม่ได้ ทำให้เขาไปไม่ได้ ถ้าไปก็ไม่ประสบความสำเร็จ การที่จะฝ่าไปได้ต้องรบกับ 3 รุม 1 ยุคนี้เป็นยุคศูนย์การค้าขยายเมืองออก เลยทำให้เป็น 3 ต่อ 1 ฝรั่งจึงเจรจาขอ JV (joint venture) ได้หรือไม่ ตอนนั้นคิดว่าได้เปรียบไม่เอาจะรบ คิดแบบฝ่ายบุก แต่คิดอีกทีหนึ่งว่าไม่มีอะไรโล่งขนาดนั้น คิดจะรบอย่างเดียวก็ได้คำเตือนว่าถ้ารวมจะได้มากกว่าไหมเลยเกิดการเจรจาขึ้น แปลกมากที่ออสเตรเลียเป็นฝรั่งที่มีจิตใจเป็นเอเชียเขาอยู่ใกล้คนเอเชียมากที่สุด มีจิตใจเหมือนคนเอเชีย จะพูดสื่อสาร รู้หมดฮวงจุ้ย ขนบธรรมเนียม เข้าใจหมด แตกต่างจากอเมริกัน ยุโรป พอคุยกันก็ไปด้วยดีสุดท้ายก็เกิด joint venture จะถามว่าใครเสนอก่อนก็จะพูดยาก แต่เรามีคนกลาง (agent) เป็นคน

ติดต่อให้ จัดการนัดให้คุยกัน ทุกอย่างก็ราบรื่นในยุคนั้น ถ้าเปรียบ สมมติว่าถ้าพายุทอร์นาโดลูกนี้เข้ามาแล้วเราไม่มีวิธีตั้งรับเราอาจหายไปเลยก็ได้ เพราะเพิ่งมารู้ว่าเขามีทุนใหญ่กว่าเรามากเป็นเจ้าของสวนสนุก สวนน้ำ รีสอร์ท เป็นผู้สร้างหนัง ซัพพลายใหญ่ทั่วโลก ถ้าเทียบสเกลแล้วใหญ่กว่าเรามาก ถ้าเกิดรบจริงๆ แม้ว่าเราได้เปรียบในช่วงต้นเราก็ไม่ชนะ แต่เราคิดว่าการแบ่งปันช่วยกันพัฒนาวงการให้โต ที่ทำให้วิกฤตรอบนั้นเป็น โอกาสเราก็ไปได้ดีกับวิกฤต ผลออกมาดีกว่าที่คาด แต่ว่าพัฒนาการไม่ได้สิ้นสุดตรงที่ช่วงฮันนีมูนมันมีช่วงที่เลยไปอีก 10 ปี (ปี พ.ศ. 2546) เป็นปีที่ EGV เริ่มถดถอย ผมจึงจำเป็นต้องซื้อทั้งหมดคืนมาเป็นเจ้าของคนเดียว100% วิลเลจโรดโชว์ มีปัญหาที่อาร์เจนตินา อินเดีย หลายประเทศ เพราะดูแลไม่ทั่วถึง แก้ปัญหาไม่ทันเพราะอยู่ไกล ผลกระทบทำให้เราเสียหายจึงตัดสินใจเทคโอเวอร์ แล้วเราก็กลับมาทำให้ EGV เข้าสู่ที่ปรากฏการณ์เช่นปัจจุบันนี้ ซึ่งผมกลับมาปัดฝุ่นและทำธุรกิจใหม่ นำ EGV เข้าตลาดหลักทรัพย์ ผลของการเข้าครั้งนั้น ถือว่าประสบความสำเร็จค่อนข้างมากในแง่มาร์เก็ตแชร์ ในแง่รายได้ ออกมาดีกว่าเดิม แต่ว่า คู่แข่งสำคัญคือ MAJOR มีความแข็งแกร่งมาก EGV เป็นฝ่ายเพลี่ยงพล้ำเพราะติดนโยบายต่าง ๆ เราต้องมาปลดโซ่ตรวนออกจากตัวเองก่อนแล้วค่อยสู้ใหม่ MAJOR เองมีพัฒนาการไล่ ๆ กันห่างกัน ปีสองปี EGV เข้าตลาดหลักทรัพย์ก่อนและเติบโตได้ดี ทำให้ได้เปรียบในเชิงการค้า EGV ถึงจุด ๆ หนึ่ง ต่างคนต่างเริ่มแข่งขัน การลด แลก แจก แถม ดูหนังแจกรถ เริ่มแข่งขันกันรุนแรง อีกหน่อยคงแจกบ้าน เริ่มคิดเชิงการจัดการมากขึ้น เริ่มดึงคนมีฝีมือมาช่วย ทั้งสองฝ่ายต่างพัฒนาสร้างคนขึ้นมาเป็นโรงเรียนสอนคนมากมาย ถือเป็นวิกฤตอีกรอบ วิกฤตรอบนี้ก็กลับมาที่ผู้นำ ใครจะเป็นคนฝ่ามรสุมลูกนี้ไปมันเกิดสภาวะความกดดันบางอย่างที่ทำให้ต่างคนต่างรู้สึกว่าถ้าไม่ร่วมมือกันกำไรจะน้อยลงเรื่อย ๆ ด้วยค่าใช้จ่ายด้านการตลาด สุดท้ายวันดีคืนดีก็เกิดเหตุการณ์นั้นอีกก็มาคุยกัน ตอนนั้นไม่ได้คุยกันเลย ไม่เคยคุยกันแต่ผมกินข้าวหม้อเดียวกัน เตะบอลด้วยกัน ใกล้ชิดกัน พอโตก็ต่างคนต่างเรียนหนังสือ เลยไม่ได้พบกัน ไม่ได้เจอกัน 10 ปี ไม่มีความขัดแย้งกัน แต่ไม่มีธุรกิจต้องติดต่อกัน เมื่อเศรษฐกิจบีบรัดขึ้นมาคิดว่าถึงเวลาที่จะคุยกันหรือยังมาเจรจาเพื่อหาหนทางที่ดี ก็มีคนกลางมาประสานว่าถ้าคุณมารวมกัน (merge) กัน จะเป็นข่าวดีกับวงการมาก และเป็นเทรนของโลก เป็นการผูกขาดกันไม่ให้คนต่างชาติเข้ามาแย่งมาร์เก็ตแชร์ในไทยอีกเลยปิดประเทศไม่งั้นมันมีรูที่จะให้คนอื่นมาแทรกเป็นเบอร์ 3 เบอร์ 4 เรื่องmergeเป็นเรื่องที่ทั่วโลกทำกัน เราก็ไม่เห็นด้วยเพราะโอกาส growth ผมสูงกว่า แต่คุณวิชาอยากรวม คุณวิชาดีกว่าในด้านมาร์เก็ตติ้ง คุณวิชาดีในด้านมาร์เก็ตแคปใหญ่ ช่วงที่ฝรั่งเข้ามาผมมีมาร์เก็ตแชร์เพิ่ม 20-28% ภายในเวลาไม่ถึงปี ของคุณวิชาเสียส่วนแบ่งให้ผมเรื่อย ๆ จาก 50 % ก็ลงมาเรื่อย ๆ

ธุรกิจครอบครัวในรุ่น คุณพ่อคุณอา ทำธุรกิจกงสีตอนที่อายุเยอะแล้ว มันเป็นจุดเล็กๆ เป็นลูกผู้ชาย 4 คน จับมือกัน คุณพ่อ คุณอา อายุมาก เมื่อมีลูกเริ่มมีอายุเยอะแล้ว ส่งเราไปทำเริ่มมีของ

ตัวเองและของกงสี เหมือนกิ่งก้านเริ่มขยายออกไป คุณอาจำเริญออกไปจากกงสีก่อน ทำธุรกิจเอง แต่คุณจำเริญมาขอก่อน คุณพ่อก็ไม่ว่า ถ้าพูดถึงเก่งไหม คุณจำเริญเก่ง ในความเก่งบางครั้งเหมือนการหยุด เปรียบสมัยโรงหนังยุคมาบุญครอง ในเดอะมอลล์ MGM เป็นยุคแรกที่คุณจำเริญเริ่มแตกออกไปเป็นของตัวเองโดยที่กงสีไม่ได้ไปด้วย ทำออกมาถือว่าสำเร็จในระดับหนึ่งไม่ได้เลวร้าย ไม่ได้เสียหายวงการ ถือว่าใช้ได้ คุณพ่อไม่เอาเองก็โทษไม่ได้ กลายเป็นจุดเล็กๆ ที่มีการแตกกิ่งออกใบจากต้นใหม่ ตอนนั้นคุณวิชัย คุณวิชา ยังไม่ต้องทำอะไรเป็นยุครอยต่อ ต่อมาก็มีรุ่นลูกบังเอิญพี่ชายผม คุณวิสูตรเป็นคนตั้งชื่อหนัง ส่งอาร์ตเวิร์ค ให้ไทยรัฐ เดลินิวส์ เป็นครีเอทีฟ ดูงานทุกชิ้นของธุรกิจในนามกรุ๊ป ในรุ่นที่ 2 ยังไม่มีบทบาทมากนักเพราะเป็นเด็ก ผู้ใหญ่ยังคงแฮนด์เดิ้ลธุรกิจพวกผมก็จบใหม่ยังไม่เป็นอะไรก็ทำอย่างอื่น เช่นสนุ๊กเกอร์แต่ทุกอย่างที่ทำประสบความสำเร็จ แปลกมากที่ success ทั้งที่ไม่ใช่วิถีเดิม การไม่ย่ำรอยเดิมทำให้เรามีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าคนอื่น มันเป็นจุดแข็ง ผมทำหลายอย่างก่อนที่จะทำโรงหนังก็ประสบความสำเร็จหมด สำหรับวัยที่เท่ากันผมไปไกลกว่าเพื่อนผม เพราะเรามีวิธีคิด แต่วิธีคิดวิธีแก้ที่สำคัญต้องคุณธรรม ในยุคทำโรงหนังมัลติเพล็กซ์ EGV ขึ้นมาถึงยุคแรก ยุคที่สอง แต่ละยุคปัญหาไม่เหมือนกัน แต่เรื่องที่เหมือนกันคือภาวะผู้นำ โจทย์ไม่เหมือนกันเมื่อมาเรียงลำดับเหตุการณ์มันด้วยเหตุผล มีทางออกเอง มีวิสัยทัศน์ มีวิธีคิดต่าง ๆ มาพูดถึงตัวธุรกิจเองก็ยังมีอนาคต ใครจะช่วงชิงมาร์เก็ตแชร์ได้ดีกว่ากันต่างหาก มรสุมลูกนี้เป็นมรสุมลูกที่สอง ก็มีความรู้สึกว่าแต่ละยุคปัญหาไม่เหมือนกัน วิธีแก้ก็ไม่เหมือนกัน

กลับมาที่ภาวะผู้นำเมื่อนำมาประมวลวิสัยทัศน์ สุดท้ายกรณีของ MAJOR กับ EGV มาจบกันที่ไม่ใช่เงิน ไม่ใช่ผลประโยชน์ ไม่ใช่มาร์เก็ตแชร์ จบลงที่ คุณวิชากับผม เราคุยกัน 2 คน แล้วปรึกษากันว่าทำอย่างไรให้คุณพ่อ คุณอามาสนิทกันเหมือนเดิม เป็นการ Re-union คือกลับมามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอีกครั้ง เรื่องที่ 3 คือคุณธรรม เราคิดว่าสิ่งสำคัญไม่ใช่เงิน แต่คือครอบครัวเลยตกลงร่วมมือกันคือ ต้องเรียนความจริงว่าตอนที่คุณอาออกไปสร้างรอยร้าวเล็กๆขึ้นมา ทำให้ความเป็นเอกภาพของกงสีลดพลังอำนาจไป เหมือนต้นไม้ใหญ่มีกิ่งก้านแตกออกไป และสังคมเริ่มมองว่าครอบครัวแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายจะมีสักวันไหมที่จะมาพบกัน จบลงที่ว่าทำยังไงที่จะให้เขากลับมาคืนดีกันก็เลยมา merger กัน ทุกอย่างก็กลับตาลปัตรไปหมดหลายฝ่ายก็มีความสุข ปีนั้นกำไร 100 ล้าน ปีถัดมากำไรมากที่สุดในรอบ 10 ปี ปีต่อไปก็มีบริษัทอื่นเข้ามา merger เช่น แคลิฟอร์เนียวาว มีกิจการด้านการรวมบริษัท (merger acquisition) ตลอดเวลาเพราะเกิดการลื่นไหลกิจการเริ่มใหญ่โต ธุรกิจทุกอย่างเริ่มคงที่มั่นคง กิจการเริ่มแข็งแกร่ง ธุรกิจก็ growth เรื่อย ๆ นี่คือความก้าวหน้าที่เรามีความสุข คุณวิชาเก่ง เรียนรู้เร็ว ความจริงเราสองคนคล้ายกัน ผมเลยบอกว่าคุณทำไปเลย เดี๋ยวผมนั่งบอร์ดเอง คอยสนับสนุน หลาย ๆ อย่างจึงออกมาดี เป็นการรวม 2 บริษัท

ใหญ่เข้าหากัน EGV+MAJOR รวมกันได้เปรียบในเรื่องต้นทุน, ความได้เปรียบ อำนาจเจรจาต่อรองกับ supplier , distributor ความได้เปรียบเป็นเจ้าตลาด ผู้นำตลาด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นประโยชน์เข้าไปที่บริษัท ถือเป็นมรสุมลูกใหญ่ที่ผ่านพ้นไปด้วยดี ครั้งที่ 2 จากนั้นชีวิตผมก็ดีขึ้นโดยลำดับ มีชีวิตที่มีความสุขมากขึ้น มีเวลาตีกอล์ฟ มีเวลาอยู่กับลูกมากขึ้น ช่วยงานสังคม เป็นประธานส่งเสริมการลงทุนไทย , กรรมการบอร์ดในตลาดหลักทรัพย์ ฯ บทบาททางสังคมดีขึ้น ทั้งหมดไม่ได้เกิดจากการคาดหวังอะไร แต่เกิดจากการวางอะไรบางอย่าง เหมือนเทน้ำทิ้งออกจากแก้วครึ่งหนึ่ง เพื่อเติมน้ำใหม่ ถ้าเรากอดมันไว้ตลอดโดยไม่ปล่อยมันไป คงไม่มีการพัฒนาตัวเรา เราคงเหนื่อยมาก และคงทำอะไรอย่างนี้ไม่ได้ วันนี้เราสามารถพัฒนาช่วยเหลือ ไม่ลำพังตัวเอง แต่ช่วยสังคม ประเทศชาติได้มากขึ้น

กลับมาสู่ที่ดิน 10 ไร่ ที่เรานั่งกันอยู่นี้ คือเราเอาที่ดินมาพัฒนาเป็นอสังหาริมทรัพย์เต็มรูปแบบ ถือเป็นอีกสเต็ปหนึ่งที่กำลังจะเริ่ม จริง ๆ แล้วธุรกิจโรงหนังเป็นธุรกิจเรียลเอสเตทแต่ต้นเพียงแต่โรงหนังคือโรงหนัง ไม่ใช่เรียลเอสเตท ในภาพพจน์ของที่อยู่อาศัย มีญาติคุณจำเริญอีก 2-3 คน สายบ้านใหญ่ บ้านเล็ก ไปทำธุรกิจคอนโดฯ เห็นได้ว่าจริง ๆ แล้วในนิยามของธุรกิจครอบครัวที่มีธุรกิจที่มาจากอสังหาริมทรัพย์ ค่อนข้างตรง เพราะเรายังอยู่ธุรกิจพัฒนาที่ดิน แต่จะพัฒนาในรูปแบบของโรงหนัง สถานเริงรมย์ โบว์ลิ่ง ก็คิดว่าเรายังอยู่ใน field ที่เราชำนาญอยู่ เรามีแลนด์แบงค์อยู่ เรามีกระแสเงินสดที่ดี มีเกือบทุกอย่างที่จำเป็นในธุรกิจ เป็นความได้เปรียบ เชื่อว่าอาจเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (key success factor) ของคำว่า sustainable growth ของธุรกิจ วันนี้จะด้วยข้อแรก ข้อ2 ข้อ3 ที่ผมกล่าวมาวันนี้ มันก็คงวนเวียนอยู่กับเราตลอดเวลาเพียงแต่เราต้องมารอดูว่า47 ปีแห่งการทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย มันจะไปสู่เจนเนอเรชั่นที่ 3 หรือไม่

สำหรับการวางแผนในเจนเนอเรชั่นที่ 3 ก็มีครับ ลูกคุณวิชา 2 คน อยู่ที่นิวยอร์ค, ลูกผมยังเล็กเรียนอินเตอร์ทั้งสองคน อยู่บางกอกพัฒนา ทุกคนจะถูกปลูกฝังวิธีคิดวิธีการทำงาน ตั้งแต่เด็กๆ เรามีความเชื่อมั่นว่าเด็กเหล่านี้จะสร้างธุรกิจต่อไปได้ แต่จะนำไปพลิกแพลงความคิดให้พ้นสภาวะการแข่งขันยังไง ถูกฝึกให้ทัน globalize มากขึ้นเรื่อยๆ ลูกผม 10 ขวบ คนโตเพิ่งกลับจากอินเดียเป็นนักเรียนแลกเปลี่ยน12 ประเทศ เป็นเรื่องเป็นราว มันเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งที่เปลี่ยนแปลงเรื่อยๆ ตามวัน เวลา ที่หมุนเร็วขึ้น ยังมีเรื่องปรัชญาอยู่คือ ลูกก็คือลูก ลูกน้องก็คือลูกเหมือนกัน ถ้าเกิดเราคิดว่าถ้าลูกไม่เก่งต้องเรียนรู้อีกเยอะ ต้องสร้างคนใหม่ สร้างลูกที่ไม่ใช่ลูกแท้ ๆ สืบทอดกิจการในช่วงหนึ่ง และอาจให้โอกาสลูกอีกครั้งถ้าลูกทำไม่ได้ก็ไม่เป็นไร ในที่สุดแล้วคำว่ากิจการของครอบครัว อาจเป็นแค่พาร์ตเนอร์ อาจมีหุ้นเยอะหรือครึ่งหนึ่ง หรือเป็นโฮลดิ้ง แต่ไม่จำเป็นต้องบริหาร 100 % ต่อไปบริษัทใหญ่ ๆ ในโลกมีหลายบริษัทที่ดูเหมือนว่าไม่มีประมุขแล้ว แต่ถ้าเรามองย้อนอดีตเข้าไปจริง ๆ ผมเชื่อว่าเขาอาจจะแปรรูป เปลี่ยนรูปจากที่เคยเป็นชื่อบุคคลมาเป็นการทรัสตี

คอร์ปอร์เรต โฮลดิ้งซึ่งหาไม่เจอ เพราะเป็นพัฒนาการวางโครงสร้างในการบริหารจัดการ wealth คนละรูปแบบ

หมายความว่า รุ่นลูกไม่จำเป็นต้องเป็น CEO อาจอยู่ในผู้ถือหุ้นก็ได้จริง ๆ ผมยังคิดอยู่ว่าบริษัทใหญ่ ๆ ในโลก ที่เรามองว่าเป็นมหาชนไปหมดแล้ว เบื้องหลังของตรงนั้นอาจไม่ได้เป็นอย่างที่เราเห็น จริง ๆ เบื้องหลังอาจถือโดยบุคคลกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็น holder ก็ได้ เป็นการ “remote” ไกล ๆ ซึ่งมองไม่เห็น ด้วยโครงสร้างทางธุรกิจ แต่ว่าเขาเองก็คงความเป็นเจ้าของในที่สุด ทำให้บริษัทฯนี่ก็ยังอดทนได้อีก อาจจะด้วยรูปแบบไหนก็ตาม กลุ่มพวกพ้อง แอสโซซิเอท มีหลายวิธี ถ้าองค์กรไหนมีการถือไขว้ จะดูไม่ออก เราไม่เข้าใจว่าเขาควบคุมกันอย่างไร

เราคงไม่ได้ปิดกั้นใคร ไม่ว่าลูกหรือลูกน้อง แต่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นบนวิสัยทัศน์กับสภาวะของผู้นำในองค์กรนี้ ว่าเขามองอย่างไร มองอะไรไว้ คิดอะไรต่อ วันนี้ เริ่มจากปู่-ย่า 2 คน มารุ่นต่อมา 9 คน รุ่นผม 49 คน จนมา 200 คน วิธีที่จะควบคุมคน 9 คน 49 คน 200 คน มันไม่เหมือนกัน ถ้าองค์กรไม่มีระเบียบขั้นตอน วิธีคิดเป็นระบบยุติธรรม หลักธรรมาภิบาลที่ดี จะปกครองคนไม่ได้ มันจะมีลูกดี ลูกไม่ดี หลานดี หลานไม่ดี เหลนดี ไม่ดี ปนไปปนมา กลไกของการปกครองหรือวิธีคิดต้องเก่ง กลับมาที่ 3 ข้อ (ภาวะผู้นำ wealth ของครอบครัวและคุณธรรม) คุณสร้างโดยตัวเองหรือไม่ ลูกเราหรือไม่ ก็เป็นการต้องนำมาปรับใช้ให้ได้ modify flexibleให้ได้ สุดท้ายถ้าไม่มีคุณธรรมก็จบลงที่คุณ แม้จะรวยแค่ไหนก็เอาเงินไปใช้ไม่ได้ องค์กรต้องมีวิธีคิดเป็นระบบธรรมาภิบาลและ 3 ข้อที่กล่าวมาต้องมา modify ให้ได้ถ้าไม่มีคุณธรรมก็ไปไม่ได้

ในเรื่องธรรมาภิบาล (good governance) ผมมองลึกกว่านั้น ผมมองถึง merit เลย ซึ่งยิ่งกว่า good governance เพราะว่าอย่างขงจื้อ เวลาพูดถึงการปกครอง การดำรงอยู่ เวลาอ่านต้องตีความเยอะกว่าจะเข้าใจ ผมว่าคนจีนมีอะไรที่สอนเยอะเพราะเราถูกปลูกฝังมา เรื่องความซื่อสัตย์ ,เสียสละ ,กล้าหาญ,ภาคภูมิใจ เป็นอะไรที่บางทีเป็นมืออาชีพ (professional) คนเรียนจบจากฮาร์วาร์ดไม่มีตรงนี้ มันถ่ายทอดกันไม่ได้ ความรักในเกียรติ ในศักดิ์ศรีองค์กรไม่มี ถ้าเป็น CEO ที่เก่งจะถอยหนึ่งก้าว เพราะคิดว่าไม่พร้อมจะตายกับมัน แต่ถ้าถามคนที่เกิดมาเป็นจักรพรรดิ์จะทำจนกว่าจะตาย สองอย่างนี้ก็ต่างกันแล้ว ผมชอบใช้คำว่า “แม่ทัพ” ทำเพื่อตัวเองได้ลาภยศ สรรเสริญ ได้เป็นเจ้าเมือง ถ้าแพ้ก็เตรียมหนี ซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) ต่างกันกับจักรพรรดิ์ คนที่มีชาติตระกูลจะมีอะไรเหนือกว่าแม่ทัพ มีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของต่างกัน

เรื่องสภาเครือญาติ จะทำอะไรคุยก่อนแต่ต้องได้รับฉันทามติก่อน ผมมีความเชื่อว่าทั้งหมดเป็นการจัดฉากเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพราะทั้งหมดมีธงอยู่แล้ว แต่ธงไม่จำเป็นต้องอยู่ตรงนั้นตลอด ขึ้นอยู่กับผู้รับสืบทอด คนที่มีวิสัยทัศน์เก่งจะมองออกว่าอะไรคือคำตอบสุดท้าย มันเป็นเทคนิคให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันอย่างไร ในความร่วมมือถ้าเป็นคุณพ่อมีธงในใจ หลายครั้งที่

มีความต้องการไว้แล้ว แต่หลายครั้งผมให้ข้อมูลใหม่ ถ้ามีข้อมูลชี้แจงก็สามารถเปลี่ยนได้ แล้วยังกระบวนการ (process) เข้าไป ทายาทสืบทอดได้โดยการเรียนรู้จากงาน (on the job training) คนที่อยู่ใกล้สุดเรียนรู้ได้มากที่สุด เรียนรู้ไปเรียนรู้มา ก็สามารถทำได้ รุ่นหลานปัญหาคือ ไม่เห็นวิธีการทำงานของกั๋ง เห็นแต่รุ่นพ่อที่ ประสบความสำเร็จแล้ว (ไม่เคยเห็น3 รุ่นพร้อมกัน) อันนี้ดูได้จากทำไมถึงมีการเขียนประวัติ คุณเทียม 4 เล่ม ทำไมพ่อผมต้องเขียนตำราประวัติขึ้นมา ทำไมถึงต้องเก็บสะสมตำราเพราะมันเป็นร่องรอยประวัติศาสตร์เป็นสิ่งที่ปรากฏขึ้นจริง แต่ว่าทั้งหมดนี้ส่วนหนึ่งมาจาก การวางระบบของประมุข จะต้องรู้ว่าประกอบด้วยอะไร ธุรกิจคืออะไร การสืบทอดอำนาจทำอย่างไร ซึ่งมีการวางก่อนล่วงหน้า อาจเรียกพินัยกรรมก็ได้ บางคนเรียกเป็นการ training การวางแผนแม่บท 50 ปี เหมือนอะไรที่ออกมามีผลลัพธ์คล้ายกัน สุดท้ายทำให้ผู้สืบทอดที่ไม่รู้จักบรรพบุรุษว่าเป็นยังไง ผูกผมแบบแมนจู จะมีวิธีคิดอย่างไร เป็นเหมือนปรัชญาที่สอนมาเป็นรุ่นๆ จนซึมซับนำมาใช้ในชีวิตจริง วันนี้มีสิ่งที่ดีกว่านั้นที่มีตำราที่ทำเรื่องพวกนี้ไว้ให้ ทำให้คนรุ่นหลานได้รู้จัก มีตำรา หนังสือ สุดท้ายคนที่ไม่เคยรู้จักบรรพบุรุษที่เกิดการสูญหายของคนในครอบครัวโดยกระทันหัน สิ่งต่าง ๆ ก็จะถูกเปิดเผยออกมาก็ได้ สิ่งนี้จะไม่หายไปในพริบตา ผู้ประกอบกิจการเป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรม ถ่ายทอดไปในตัวเด็ก ถ้าพ่อแม่มีคุณธรรมขึ้นอยู่กับศิลปะในการวางรากฐานของครอบครัว รุ่นลูกของผมต้องมีความสามารถ ผมเองก็วางถึงรุ่นลูกแล้ว รุ่นลูกผมต้องมีความสามารถสืบทอด ถ้าเข้าใจสิ่งที่เราวางไว้ วางลายแทงในวัยที่เหมาะสม ก็สามารถสืบทอดรุ่นต่อไปได้

บทสรุป

สูตรการสืบทอดธุรกิจอย่างยั่งยืน เป็นเรื่องละเอียดอ่อน เป็นนามธรรม อย่างไรก็ตามก็ยังเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้เป็น “แก่น” ขอเรียกว่า “พินัยกรรม” ซึ่งหมายถึงการกำหนดผู้สืบทอดธุรกิจไว้แล้ว แต่ยังต้องบ่มเพาะให้มีความรู้ประสบการณ์ในระยะยาว รวมถึงต้องมีการสืบทอดคุณค่า (wealth) ของครอบครัวให้ได้สืบต่อไปด้วย ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ คุณค่านี้ต้องมีการถ่ายทอดจากผู้นำรุ่นหนึ่ง สู่อีกรุ่นหนึ่งอย่างไม่ขาดสาย จึงจะนำพาธุรกิจครอบครัวเติบโตและไปสู่ความยั่งยืนได้

ภาคผนวก ซ

กรณีศึกษาที่ 4 บมจ. อมตะ คอร์ปอเรชั่น

กรณีศึกษาที่ 4 บมจ.อมตะ คอร์ปอเรชั่น

นายวิกรม กรมดิษฐ์

ตำแหน่ง ประธานกรรมการบริหาร

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2551 เวลา 16.30 น.

ณ อาคารกรมดิษฐ์ ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

ประเภทธุรกิจ: อสังหาริมทรัพย์

ก่อตั้ง : พ.ศ. 2518

ผู้ก่อตั้ง : คุณวิกรม กรมดิษฐ์

ผู้บริหาร : คุณวิกรม กรมดิษฐ์

Family Tree ตระกูลกรมดิษฐ์

	รุ่นที่ 1
นายถุงฝัด +	**1. วิกรม**
นางเจี้ยซิ่ง	2. สมจิตร
	3. วิฑูรย์
	4. วิภาวี
	5. วิบูลย์
	6. สมภัทรา
	7. สมหะทัย
	8. วิสุทธิ์

แหล่งที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551

ภูมิหลัง

ผมเกิดเมื่อวันอังคารที่ 17 มี.ค. 2496 เวลา 24.00 น. จ.กาญจนบุรี บรรพบุรุษสืบเชื้อสายจากชาวจีนแคะ ซึ่งอพยพมาจากเมืองจีน เข้ามาตั้งถิ่นฐานอยู่ในชุมชนท่าเรือเมื่อ 150 ปีกว่า มาแล้ว เป็นบุตรชายคนโตของตระกูล มีน้องมารดาเดียวกันและต่างมารดารวม 23 คน จบการศึกษา

ปริญญาตรีด้านวิศวกรรมศาสตร์เครื่องกล จากมหาวิทยาลัยแห่งชาติไต้หวัน มีความสนใจการค้าตั้งแต่ยังเล็กโดยรับช่วงต่อในกิจการร้านถั่วคั่วจากป้าขณะเรียนหนังสือชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 จนเมื่อเรียนจบปริญญาตรีกลับมาเปิดบริษัท วี แอนด์ เค คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจนำเข้า-ส่งออกเมื่อ พ.ศ. 2518 ต่อมาหันมาบุกเบิกธุรกิจทางด้านการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม 3 แห่งในประเทศไทยและอีก 2 แห่งในประเทศเวียดนาม ก่อให้เกิดมูลค่าการผลิตเกือบ 700,000 ล้านบาท และมีประชากรเกือบ 200,000 คน ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และประธานมูลนิธิอมตะ ตลอดจนสนใจการเขียนหนังสือเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ชีวิตให้เป็นประโยชน์แก่อนุชนรุ่นหลังสืบต่อไป

ผมเกิดในครอบครัวคนจีนแคะ ซึ่งเป็น 1 ใน 5 ของคนจีนกลุ่มใหญ่ ๆ ที่เดินทางเข้ามาทำมาหากินและตั้งหลักแหล่งในประเทศไทยในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์คนจีนทั้ง 5 กลุ่มดังกล่าวประกอบด้วย แต้จิ๋ว กวางตุ้ง ไหหลำ ฮกเกี้ยน และแคะ ซึ่งในบรรดากลุ่มคนจีนเหล่านี้จีนแคะนับว่ามีจำนวนน้อยที่สุด

คำว่า “แคะ” เป็นคำเรียกในภาษาแต้จิ๋ว แต่ตามจริงแล้วจีนแคะมีชื่อเรียกกว่า “ฮากกา” (Hakka) ซึ่งหมายถึง “อาคันตุกะ” เนื่องจากได้อพยพจากพื้นเพดั้งเดิมบริเวณที่ราบลุ่มแม่น้ำฮวงโหที่เคยเรียกว่าดินแดนตงหยวน ปัจจุบันนี้เป็นที่ตั้งของมณฑลชานซี เหอเป่ย ชานตง อานฮุย หูเป่ย และ เหอหนาน

ว่ากันว่าชาวจีนแคะนั้นเคยได้รับใช้ใกล้ชิดราชวงศ์ถึงในรั้วในวัง แต่ค่อนข้างจะมีความเลวและเล่นพรรคเล่นพวกมิใช่น้อย จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้องถูกอัปเปหิออกจากวังหลวงไปยังดินแดนส่วนอื่น

การอพยพแต่ละครั้งของชาวแคะจะเป็นไปในรูปของกองคาราวานขนาดใหญ่ เมื่อพบทำเลที่ถูกใจก็จะตั้งถิ่นฐานอยู่ต่อไป แต่โดยที่พื้นที่เหล่านั้นมักจะมีเจ้าของเดิมครอบครองอยู่ก่อนแล้ว ดังนั้นผู้มาใหม่จึงมีฐานะเป็นเหมือนแขกจากต่างถิ่น และถูกเรียกว่า “ฮากกา” หรือ“อาคันตุกะ”

สิ่งหนึ่งซึ่งสะท้อนถึงความเป็นนักเดินทางและผู้อพยพของคนจีนแคะ คือการที่พวกเขานิยมอยู่รวมกันเป็นครอบครัวใหญ่ และสร้างบ้านพักอาศัยขนาดใหญ่ที่ลักษณะแข็งแรงคล้ายป้อมค่ายแบบในสมัยโบราณ

ชาวจีนแคะขึ้นชื่อในเรื่องของความอดทนขยันทำงานและไม่หวั่นกับงานหนัก นอกจากนี้ยังขึ้นชื่อในความตระหนี่ถี่เหนียว มัธยัสถ์อดออมและค้าขายเก่ง จนได้รับการขนานนามว่าเป็น ยิวแห่งชนชาติจีน (Jews of Chinese)

นอกจากนี้แล้วชาวจีนแคะยังเป็นกลุ่มชนที่เคร่งครัดในเรื่องของขนบธรรมเนียมประเพณี มีความเป็นอนุรักษ์นิยมสูง และสนใจทางด้านการเมืองมาก

จึงไม่น่าแปลกใจว่าทำไมอิทธิพลทางความคิด ความเชื่อ และทัศนคติในการดำรงชีวิตในหมู่คนจีนแคะจึงสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งอย่างมั่นคง แน่นหนา และฝังรากลึก

อย่างไรก็ตาม ผมเชื่อว่า ชาวจีนแคะสามารถที่จะผสมผสานและหล่อหลอมวัฒนธรรมเก่ากับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ในแต่ละสิ่งแวดล้อมที่ตัวเองทำมาหากินเข้าด้วยกันได้อย่างลงตัวซึ่งครอบครัวของผมก็เป็นเช่นนี้มาตั้งแต่ครั้งบรรพบุรุษ

ชาวแคะที่เข้ามาเมืองไทยรุ่นแรก ๆ มักประกอบอาชีพด้านช่างฝีมือ เช่น ช่างตัดเสื้อผ้าผู้ชาย ช่างทำรองเท้า ช่างทำเครื่องหนัง ช่างเงิน ช่างตัดผม ขณะที่บางคนเป็นพ่อค้าร้านชำ หรือเจ้าของโรงยาสูบ

ปู่ทวดของผม นาย ซุ่นชั้ง แซ่ชิว ซึ่งไม่ว่าจะแซ่ชิวในภาษาจีนกลาง แซ่คูในภาษาแต้จิ๋ว และเซี่ยงคิ้วในภาษาแคะ ล้วนแล้วแต่เป็นแซ่เดียวกันทั้งนั้นทั้งนี้โดยเขียนเป็นภาษาอังกฤษว่า QUI มีความหมายว่า โคกหรือเนิน

ปู่ทวดเดินทางรอนแรมด้วยเรือสำเภาจากบ้านเกิดซึ่งเป็นเมืองเล็ก ๆ ชื่อเจ๋ซี ห่างจากเมืองซัวเถาประมาณ 100 กิโลเมตร มณฑลกวางตุ้ง มาค้าขายที่เมืองไทยเมื่อประมาณเกือบ 160 ปีที่แล้ว และได้มาตั้งหลักแหล่งที่อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี ทำให้ได้พบกับย่าทวดคือ นางอินทร์ ซึ่งเป็นคนไทย มีถิ่นฐานที่อยู่อำเภอท่าม่วงและได้แต่งงานกันเมื่อปู่ทวดซึ่งตอนนั้นอายุราว 20 ปี หลังจากนั้นทั้งคู่ได้ย้ายนิวาสสถานมาอยู่ที่ ตำบลท่าเรือ อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี โดยประกอบอาชีพด้านธุรกิจใบยาสูบ

ในเวลานั้นจังหวัดกาญจนบุรีมีชื่อเสียงด้านการทำไร่ยาสูบพันธ์ไทยไม่แพ้ที่จังหวัดเพชรบูรณ์ เนื่องจากพื้นที่ส่วนใหญ่ยังเป็นป่าทึบ อากาศค่อนข้างเย็น ยาสูบที่ปลูกได้ จึงมีใบที่มีขนาดเล็กสีเขียวเข้ม และกลิ่นฉุนจัด เรียกว่า “ยาปากแพรก”

ธุรกิจใบยาสูบสามารถทำรายได้เป็นล่ำเป็นสัน ส่งผลให้ปู่ทวดอยู่ในฐานะคหบดีคนหนึ่งในสมัยนั้น แต่น่าเสียดายที่ปู่ทวดมีอายุสั้น เพราะล้มป่วยและเจ็บหนักจนในที่สุดก็เสียชีวิตลงเมื่ออายุได้เพียงแค่ 26 ปี ขณะที่เดินทางไปค้าขายที่เมืองจีน ศพของปู่ทวดถูกฝังไว้ที่บ้านเกิดจนถึงปัจจุบัน

ย่าทวดได้สืบสานธุรกิจต่อมาจากปู่ทวด และด้วยความสามารถและเอาการเอางานของย่าทวดนี่เอง ทำให้ย่าทวดได้รับการยอมรับและจัดว่าเป็นผู้หญิงที่ทรงอิทธิพลทางการค้าใบยาสูบที่สุดคนหนึ่งของจังหวัดกาญจนบุรีในสมัยนั้น ทั้งยังสามารถขยายกิจการออกไปอย่างกว้างขวาง ได้รับการนับหน้าถือตาจากผู้คนทั่วไป

เล่ากันว่าย่าทวดเป็นคนที่ดุ เด็ดขาด มีบารมีสูงพูดเสียงดังฟังชัด และพูดคำไหนเป็นคำนั้น แต่ว่าจริง ๆ แล้ว ย่าทวดเป็นคนใจดี โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และชอบช่วยเหลือคนจนทั่วไป

ปู่ทวดกับย่าทวดมีลูกชายและลูกสาวอย่างละหนึ่งคน ลูกชายคือนายก๊าจั๋ง เซี้ยงคิ้ว ซึ่งก็คือปู่ของผมนั่นเอง

ปู่ทวดก็เช่นเดียวกับคนจีนในเมืองไทยสมัยเมื่อ 130 ปีที่แล้ว ที่นิยมส่งลูกหลานไปศึกษาเล่าเรียนหนังสือที่เมืองจีนทั้งนี้เพื่อจะได้สืบสานความสัมพันธ์ในหมู่ญาติและจะได้เรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมจีนไปด้วยในตัว

ดังนั้นปู่ของผมจึงถูกส่งตัวไปเมืองจีนตั้งแต่อายุเพียงแค่ 7 ขวบ โดยปู่ไปพำนักอยู่กับญาติลูกพี่ลูกน้องคนหนึ่งของปู่ทวด ชื่อ เชิ้งเจิ้ง ฝู ซึ่งภายหลังมีตำแหน่งเป็นรองอธิบดีกรมศุลกากร เมืองซัวเถา

หลังจากปู่ทวดตาย ย่าทวดแต่งงานใหม่กับนายซิ้วไช้ เซี่ยงหลิว และมีลูกด้วยกันอีกสองคน เมื่อตอนที่ผมเป็นเด็ก ผมมีโอกาสคลุกคลีกับหงี่สุกกุ๊ง ซึ่งเป็นน้องชายคนละพ่อกับปู่

ผมประทับใจในความเป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใสใจคอดี โอบอ้อมอารีของท่านมาก ผมมักจะแวะไปนั่งคุยกับท่านบนเก้าอี้หน้าบ้านช่วงที่ผมมีโอกาสไปตลาดผมรู้สึกได้ถึงความอบอุ่นและความมีเมตตาที่ท่านมีให้กับทุกคน

หงี่สุกกุ๊งเป็นคหบดีคนหนึ่งของตำบลท่าเรือที่มีคนท้องถิ่นและในกรุงเทพฯนับหน้าถือตาอย่างมาก ดำเนินกิจการรถเมล์และโรงงานยาสูบเล็ก ๆ

ปู่ได้ไปศึกษาและใช้ชีวิตอยู่ในเมืองจีนเป็นเวลานานกว่า 12 ปี จนกระทั่งปู่มีความรู้ความเข้าใจภาษาจีนแตกฉาน และเดินทางกลับมาเมืองไทยอีกครั้งเมื่ออายุเกือบ 20 แล้ว

ในตอนนั้นย่าทวดได้เตรียมเจ้าสาวซึ่งเป็นคนแต้จิ๋วที่มีโหงวเฮ้งและหน้าตาดีไว้ให้ล่วงหน้า โดยย่าทวดถึงกับเดินทางไปเมืองซัวเถาเพื่อดูตัวและซื้อตัวผู้ที่จะเป็นสะใภ้ในอนาคตมาเลี้ยงไว้ในบ้านเรื่องแบบนี้สมัยนั้นถือเป็นเรื่องปกติ ทั้งนี้เพราะพ่อแม่คนจีนต้องการให้ลูกหลานแต่งงานกับคนจีนด้วยกันเพื่อธำรงเผ่าพันธุ์และรักษาประเพณีของตน

เมื่อปู่กลับมาเมืองไทยก็ช่วยย่าทวดดูแลกิจการยาสูบที่ปู่ทวดได้ทำไว้ ปู่ได้เริ่มนำระบบ “ลูกไร่” หรือที่ชาวบ้านเรียกว่า “ปล่อยเกี้ยว” มาใช้ นั่นก็คือการปล่อยให้ชาวบ้านเป็นคนลงแรงปลูกยาสูบ แล้วปู่ก็จะเป็นผู้รับซื้อใบยาสูบพวกนั้น รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพใบยา

หลังจากนั้นจะนำใบยาสูบมาซอยเป็นเส้นที่เรียกว่ายาเส้น แล้วบรรจุหีบห่อตามขนาดที่ตลาดต้องการเพื่อส่งขายที่เมืองจีนผ่านทางพ่อค้าคนกลางที่กรุงเทพฯ อีกทีหนึ่ง

กิจการค้าใบยาสูบสร้างฐานะให้ปู่อย่างมั่นคงแต่การที่ไปใช้ชีวิตอยู่ในเมืองจีนในช่วงวัยเด็กเป็นเวลานาน ทำให้ปู่พูดภาษาไทยไม่ชัดและมีความผูกพันกับเมืองจีนเป็นอย่างมาก จนมีความคิดเป็นคนจีนมากกว่าคนไทย และมีความตั้งใจลึก ๆ ที่จะกลับไปใช้ชีวิตบั้นปลายที่นั่น

ดังนั้น ปู่จึงทยอยส่งเงินส่วนใหญ่ทำมาหาได้กลับไปฝากธนาคารที่ประเทศจีนประจำ แต่ปู่ก็ไม่เคยปฏิเสธเวลาที่มีคนมาขอให้ช่วยสร้างถนน สร้างสะพาน ซ่อมแซมวัดวาอาราม หรือขอให้ช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยากในเมืองไทย

จากการที่ชอบช่วยเหลือผู้คนนี่เอง ทำให้ปู่รับจำนองที่ดินในตลาดท่าเรือไว้เป็นจำนวนมาก แต่เมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่สอง และกองทัพญี่ปุ่นได้ยกเข้ามาบุกจังหวัดกาญจนบุรี ปู่เห็นท่าไม่ดีจึงได้ยกที่ดินเหล่านั้นคืนให้เจ้าของเดิมจนหมดสิ้น แล้วอพยพครอบครัวลงเรือเอี้ยมจุ๊นของปู่ไปลอยลำหลบภัยอยู่ที่บริเวณปากแม่น้ำแม่กลอง จนกระทั่งสงครามสงบลงจึงกลับมาดำเนินธุรกิจที่ตำบลท่าเรือตามเดิม

ปู่กับย่ามีลูกด้วยกัน 7 คน เป็นชาย 4 คน และหญิง 3 คน คือนายถุงชิ้น ถุงฮ่อน นางเฮียง นางบ๊วยเฮียง นายถุงมั้น นายถุงฝัด ซึ่งก็คือพ่อของผมนั่นเองและนางถ่อเฮียง

แม้ว่าปู่ทวดจะเสียชีวิตไปแล้ว แต่ย่าทวดยังคงธรรมเนียมที่ปู่เคยปฏิบัติ นั่นคือการส่งลูกชายแม้จะคนละพ่อกับปู่ก็ตามและหลานชายอีกสิบกว่าคนไปเรียนหนังสือที่เมืองจีนเช่นเดียวกับที่ปู่ทวดเคยทำ

จะมียกเว้นแต่เฉพาะพ่อของผมเท่านั้น ที่ไม่มีโอกาสดังกล่าว เนื่องจากตอนนั้นเป็นช่วงที่ญี่ปุ่นบุกเมืองจีนพอดี ทำให้พ่อต้องเรียนหนังสือจีนที่โรงเจในตำบลท่าเรือแทน แต่ก็ต้องคอยวิ่งหลบตำรวจ เพราะรัฐบาลไทยในสมัยนั้นมีนโยบายห้ามการเรียนการสอนภาษาจีน เลยทำให้พ่อสามารถเขียนได้แค่ชื่อของตัวเองและภาษาจีนอีกแค่ไม่กี่ตัวเท่านั้น ซึ่งผมคิดว่าการที่ไม่ได้ไปเรียนต่อเมืองจีนเช่นพี่ๆ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พ่อน้อยใจและรู้สึกมีปมด้อยของตนเอง เพราะสังคมในสมัยนั้นนิยมผู้ที่ร่ำเรียนจบมาจากเมืองจีนและรู้ภาษาจีนอย่างแตกฉาน

ทางด้านแม่ของผมก็มีเชื้อสายจีนแคะ คือตาผมนายหยีเซ็น เซี่ยงจ๊ง เป็นคนอำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี แต่งงานกับนางกิมเลี้ยงหรือนางหมา ซึ่งเป็นคนไทยเชื้อสายมอญและมีเลือดจีนแคะผสมอยู่ด้วยแต่ยายมีผิวคล้ำมากจนดูแทบไม่ออกว่ามีเชื้อจีน ตากับยายมีลูก 4 คน โดยเป็นลูกสาว 3 ใบเถา คือนางเล็ก นางเจี๊ยซึ่งเป็นแม่ผม นางหลันยิ้มและนายแก้ว

ตาของผมเองก็เป็นคหบดีมีอันจะกิน และครอบครัวที่ดินผืนใหญ่ที่สุดในตำบลท่าเรือ ซึ่งในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นได้ตัดทางรถไฟผ่านสวนผลไม้ของตา และตั้งค่ายทหารบนที่ดินบางส่วนรวมทั้งขุดอุโมงค์ในสวนเป็นที่ซ่อนหัวรถจักรน้ำและรถถังเพื่อพรางเครื่องบินสัมพันธมิตร

เท่านั้นยังไม่พอ ทหารญี่ปุ่นยังใช้น้ำจากบ่อน้ำในบริเวณบ้านตาเป็นน้ำกินน้ำใช้ ทำให้ที่บริเวณนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของสถานีรถไฟท่าเรือน้อยที่ญี่ปุ่นสร้างขึ้น

ตอนสมัยสงครามนั้น แม่ผมอายุ 17 ปีแล้ว จัดว่าเป็นคนหน้าตาดี มีอัธยาศัยไมตรี และมนุษย์สัมพันธ์ดีรวมทั้งมีปฏิภาณไหวพริบทำให้สนิทสนมคุ้นเคยกับทหารญี่ปุ่นที่มาใช้ที่ดินของตาพอสมควร สามารถพูดภาษาญี่ปุ่นระดับพื้นฐานหลายอย่าง

รวมทั้งยังได้รับอนุญาตให้นำของไปขายให้พวกเชลยศึกที่ถูกกวาดต้อนมาสร้างทางรถไฟได้ด้วย ซึ่งของส่วนใหญ่ที่แม่นำไปขายก็ได้แก่พวกผลไม้ต่าง ๆ ในสวนของตานั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นกล้วย ละมุด มะม่วง มะละกอ ลำไย ขนุน มะเฟือง ฝรั่งหรือแม้แต่ใบพลู นอกจากนี้ยังมียาสูบที่แม่ลงมือมวนเองด้วย

ผมค่อนข้างจะเชื่อว่าที่แม่คิดค้าขายในตอนนั้นนอกจากน่าจะเกิดความนึกสนุกแล้วคงจะเป็นเพราะความสงสารที่พวกเชลยอดอยากขาดแคลนมากกว่าจะมุ่งหากำไรจากคนเหล่านั้น

พ่อกับแม่มีลูกด้วยกัน 10 คน เรียงไล่กันเป็นลูกระนาด คนต่อจากผมเป็นผู้หญิงคือ สมจิตร มีชื่อเล่นว่าอินเดีย เพราะตอนเกิดมีผิวคล้ำเหมือนเด็กอินเดีย สมจิตรค่อนข้างมีปัญหาเรื่องสุขภาพไม่ค่อยแข็งแรงเท่าใดนัก ผมจึงต้องคอยดูแลเป็นพิเศษ

คนที่สามเป็นผู้ชายชื่อวิฑูรย์ มีชื่อเล่นว่าติ่ง เพราะมีติ่งที่หู วิฑูรย์เป็นน้องที่รับช่วงงานต่างๆ ของครอบครัวต่อจากผมในช่วงที่ผมไปเรียนต่อที่ไต้หวัน เขาเป็นคนสุภาพ เรียบร้อย พูดน้อย และมีความรับผิดชอบสูง ปัจจุบันวิฑูรย์ช่วยดูแลกิจการต่าง ๆ เกี่ยวกับตึกกรมดิษฐ์และกงสี ครอบครัว โดยเฉพาะด้านการเงิน

คนที่สี่เป็นผู้ชาย ชื่อวิฑิตหรือล้าน น้องคนนี้เกิดเมื่อตอนผมมีอายุ 5 ขวบและช่วยแม่เลี้ยงน้องได้พอดี ดังนั้นวิฑิตจึงเป็นน้องที่ค่อนข้างติดผมมาก ผมมีหน้าที่ดูแลเปลี่ยนผ้าอ้อมและให้นมตั้งแต่เขายังแบเบาะ ส่วนสาเหตุที่เรียกว่าล้านเนื่องจากมาจากตอนเกิดใหม่ ๆ มีผมน้อย เป็นคนที่มีนิสัยสนุกสนานชอบไปไหนมาไหนกับผมเสมอ

คนที่ห้าเป็นผู้หญิงชื่อสมใจหรือแดงต่อมาเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นวิภาวี ผมมีส่วนเลี้ยงแดงบ้างตอนที่ยังเล็กจนถึงอายุ 6 ขวบ แต่เมื่อโตขึ้นแดงถูกพ่อแม่ส่งไปเข้าโรงเรียนประจำ จะมีโอกาสอยู่ร่วมกันบ้างช่วงปิดเทอม แต่เธอก็มีกลุ่มเพื่อนผู้หญิงของเธอ แดงเป็นคนที่มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีเพื่อนมาก รักชีวิตอิสระ จิตใจดี เอื้อเผื่อแผ่

ตามมาด้วยวิบูลย์ ซึ่งตอนเล็ก ๆ มีนิสัยขี้แยมาก ไม่เอาใครเลยนอกจากผมแต่พอโตขึ้นมากลับเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสำคัญที่ช่วยผมบริหารงานในบริษัท อมตะคอร์ปฯ วิบูลย์เป็นคนที่เรียกได้ว่าถอดแบบทั้งด้านความคิด จิตใจ และบุคลิกภาพไปจากผมมากที่สุด อาจเป็นเพราะช่วงที่เขาเป็นวัยรุ่นได้ใกล้ชิดกับผมมาก จึงซึมซับไปหลายอย่างไปจากผม

คนที่เจ็ดชื่อวิวัฒน์ เป็นคนฉลาด หัวดี ขยันขันแข็ง จะช่วยผมทำงานต่าง ๆ ที่บ้าน มีความรับผิดชอบสูงและอดทน สนุก ร่าเริง

คนที่แปดชื่อสมหวังหรือโนราห์ ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นสมภัทรา สมหวังเป็นเด็กเรียบร้อย ร่าเริงชอบช่วยเหลือทำงาน เป็นคนมีความรับผิดชอบดี แต่ออกจะขี้บ่นนิดหน่อย

ต่อมาคือสมหะทัย มีชื่อเล่นว่านิด เพราะคิดว่าเป็นคนสุดท้ายแล้ว นิดเป็นคนเก่ง เป็นคนมีความทะเยอทะยาน มีมนุษย์สัมพันธ์ดี มีจิตใจโอบอ้อมอารี มีความเป็นผู้นำสูงและมีความเชื่อมั่นในตัวเองมาก

สำหรับคนสุดท้องเป็นผู้ชายชื่อวิสุทธิ์ มีชื่อเล่นว่าฝุกซึ่งในภาษาจีนแปลว่าโชคลาภ ทำนองเดียวกับ ฟลุก (Fluke) ในภาษาอังกฤษ ผมมีความรู้สึกต่อน้องคนนี้เหมือนเขาเป็นลูกคนแรกมากกว่าจะเป็นน้องคนเล็ก ทั้งความกังวลความห่วงใยจึงคอยดูแลวางแผนสำหรับอนาคตให้ แต่เขาก็สามารถรับผิดชอบตัวเองได้ดีเกินระดับมาตรฐานของน้องคนสุดท้องทั่ว ๆ ไป ฝุกยังคงใช้ชีวิตอยู่ที่สหรัฐอเมริกาโดยยังไม่มีทีท่าว่าอยากจะกลับกรุงเทพฯ เพราะเขาได้ทำในสิ่งที่ตัวเองรัก คือการเป็นสถาปนิกหลังจากที่เรียนจบคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์จากจุฬาฯ เป็นชีวิตอิสระที่เขาเลือกแล้ว

ภายในบ้านที่ถนนชูโต นอกจากครอบครัวของเรา ซึ่งประกอบด้วย พ่อ แม่ และผม กับน้อง ๆ แล้วยังมีคนที่ทำงานอยู่กับเรา ไม่ว่าจะเป็นคนรับใช้ คนขับรถ และคนงาน ซึ่งคนเหล่านี้เป็นเสมือนสมาชิกส่วนหนึ่งของครอบครัวเราเช่นกัน

ทุกคนในบ้านอยู่ภายใต้การปกครองของคุณพ่อคุณแม่ ต่างคนก็ต่างมีงานและหน้าที่ประจำของตนเอง แต่ภาระเรื่องค่าใช้จ่ายในบ้านตกอยู่กับคุณแม่เป็นส่วนใหญ่ในฐานะเหมือนหัวหน้าของครอบครัว เนื่องจากตอนนั้นพ่อเพิ่มจะเริ่มงานส่วนตัวจึงยังไม่มีเงินมากนัก

น้าแก้วและอาเซ่กู๊เคยพูดเสมอ ๆ ว่าพ่อผมนั้นมาอยู่กับแม่แต่ตัว เพราะแม่เคยแต่งงานมาแล้วสองครั้งสามีคนก่อน ๆ ของแม่ก็ช่วยกันทำมาหากินเก็บหอมรอมริบ ประกอบกับแม่เป็นคนขยันตั้งแต่เด็ก ๆ มาแล้วจึงทำให้ฐานะทางการเงินของแม่มั่นคงกว่าพ่อหลายเท่าตัวนัก เมื่อพ่อมาหลงรักแม่ซึ่งเป็น “แม่ม่ายสาวทรงเครื่อง” ซึ่งมีทั้งเงินทองและรูปร่างหน้าที่สะสวย จึงทำให้ตอนแรก ๆ ไม่ว่าแม่จะพูดอะไรพ่อก็ทำตามเสมอ ขนาดที่ “ชี้นกเป็นไม้ชี้ไม้เป็นนก” ได้

แต่เวลาก็ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลง ระยะหลัง ๆ ต่อจากนั้นมา “ลาย” ที่แท้จริงของพ่อก็เริ่ม แสดงออกให้เห็น ผมจึงไม่แน่ใจว่าพ่อหลงรักเงินของแม่หรือรักตัวแม่กันแน่ ซึ่งก็เป็นเรื่องที่ชาวบ้านในตลาดท่าเรือมักจะพูดกันอยู่เสมอเพราะเห็นว่าพฤติกรรมของพ่อนั้นปราศจากความเกรงอกเกรงใจแม่ และทำร้ายจิตใจแม่อย่างรุนแรง

วัฒนธรรมสำคัญอย่างหนึ่งของครอบครัวของผมนอกจากการอยู่ร่วมกัน ทำงาน และทำกิจกรรมอื่น ๆ ด้วยแล้วตลอดทั้งวัน คือการรับประทานอาหารเย็นร่วมกัน ทั้งลูกเด็กเล็กแดงและคนที่ทำงานอยู่ด้วย การนั่งร่วมโต๊ะเดียวกัน เห็นหน้าเห็นตาพร้อมเพรียงกัน ทานข้าวปลาอาหารชนิดเดียวกัน ถ้าโต๊ะไม่พอก็ตักข้าวราดหน้านั่งทานกันอยู่ใกล้ ๆ ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไต่ถาม

สารทุกข์สุขดิบ และบอกกล่าวเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ที่พบเจอมาในแต่ละวันสู่กันฟัง ล้วนเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่น และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างแน่นแฟ้น

ผมเองในฐานะพี่คนโต มีหน้าที่ดูแลเรื่องอาหารการกินของน้อง ๆ ขณะเดียวกันก็ได้เรียนรู้เรื่องงานและเรื่องราวต่าง ๆ จากการสนทนาของผู้ใหญ่ ซึ่งผมได้สืบทอดวัฒนธรรมนี้มาใช้กับน้อง ๆ และผู้ร่วมงาน ด้วยการใช้โต๊ะอาหารเป็นที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็น รวมทั้งเป็นโอกาสให้ทราบถึงทุกข์ของแต่ละคน

วิธีการเช่นนี้เป็นการลดช่องว่างระหว่างนายจ้าง – ลูกจ้างลงได้เป็นอย่างดี และทำให้พี่น้องใกล้ชิดสนิทสนมกันมากขึ้นด้วยการป้อนข้าวจากชามเดียวกัน

นอกจากรับประทานร่วมกันทุกเย็นแล้ว เวลานอนพวกเราก็จะนอนเรียงกันเป็นตับ สมัยที่ผมยังเล็ก ๆ พ่อ แม่ ผม และน้อง ๆ จะนอนด้วยกันในมุ้งหลังเดียวกัน หน้าที่หลักของผมในตอนนั้นคือลุกขึ้นมาชงนมให้กับน้องคนเล็กในตอนดึกเมื่อหิวนม

จนเมื่อพวกเราโตขึ้นมาหน่อย จึงแยกมุ้งออกมานอนตามลำพัง โลกสี่เหลี่ยมใบเล็ก ๆ ที่ขึงด้วยเชือก 4 เส้นนั้น จึงเป็นโลกส่วนตัวของผมกับน้อง ๆ โดยเฉพาะเป็นโลกที่มีผมเป็นหัวหน้าคอยดูแลทุกๆ คน เป็นโลกแห่งความรัก ความสุข ความอบอุ่น จิตนาการ และเสียงหัวเราะรื่นรมย์

สิ่งที่ผมคิดว่าสำคัญที่สุดก็คือการทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างที่ดี ผมไม่เคยเอาเปรียบในเรื่องของกิน ผลประโยชน์หรือรังแกน้องเลย ผมถือและยึดปฏิบัติในความเป็นพี่ที่ถูกต้อง เพราะหากเราไม่สามารถทำได้อย่างที่เราสอน หรือควบคุมตัวเองให้อยู่ในกรอบที่ดีได้แล้ว ก็คงไม่สามารถที่จะทำให้ใครมาเชื่อฟังเราได้

ในวันนี้ (พ.ศ.2550) อมตะนคร อมตะซิตี้ และบางปะกง อินดัสเทรียล ปาร์ก มีโรงงานทั้งหมดกว่า 600 โรง มีผลิตภัณฑ์มวลรวมกว่า 5 แสนล้านบาทต่อปี มีประชากรจาก 27 ประเทศที่ทำงานเต็มเวลาและชั่วคราวเกือบ 200,000 คน จ่ายภาษีปีละกว่า 4,000 ล้านบาท

ผมตั้งเป้าภายในปี 2555 ว่ามีโรงงาน 1,000 โรง และมีผลิตภัณฑ์มวลรวม เท่ากับ 10% ของ GDP ทั้งประเทศและมีคนทำงาน 300,000 คน ตอนนั้นภาษีต่าง ๆ ที่รัฐสามารถเก็บได้ควรจะมีมูลค่าหมื่นล้านบาทต่อปี เพราะเมื่อ สนามบินสุวรรณภูมิ เปิดดำเนินการในเดือนตุลาคม 2549 จะทำให้การเติบโตของอมตะ ขยายตัวเร็วขึ้นกว่าเดิมอีกอย่างน้อย 20-30 % โชคดีที่ผมมีวิสัยทัศน์ ในการเลือกทำเล ได้อย่างแม่นยำ เมื่อเกือบ 20 ปีที่แล้วว่า ทุกอย่างที่เกี่ยวกับความต้องการอุตสาหกรรมจะมากระจุกรวมตัวกันอยู่ที่อีสเทิร์นซีบอร์ดทั้งหมด จึงทำให้อมตะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี

นอกจากจะสร้างรายได้จำนวนมหาศาลสร้าง ความเจริญแก่ท้องถิ่นและบ้านเมืองแล้ว ยังเป็นการสร้างงานแก่คนนับแสน ให้พวกเขามีรายได้ที่จะเลี้ยงดูครอบครัวตามอัตภาพ มีชีวิตความเป็นอยู่ดี และมีกำลังที่จะส่งเสียลูก ๆ ให้ศึกษาเล่าเรียน เพื่อเติบโตเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพของชาติ

สำหรับอมตะซิตี้ที่เวียดนาม ปัจจุบันมีโรงงานกว่า 100 โรงประชากรกว่า 30,000 คน ผมคาดหวังว่าภายใน 5-7 ปีข้างหน้า ที่นั่นจะมีโรงงานกว่า 300 โรง และผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) กว่าแสนล้านบาท อันจะเป็นส่วนช่วยให้เวียดนามซึ่งเป็นประเทศเพื่อบ้านที่ใกล้ชิดกับไทยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งทำให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้โดยรวมมีสันติสุขและความเข้มแข็งขึ้น เพราะในอนาคต ไม่มีประเทศไหนจะอยู่ในโลกเพียงลำพังได้แต่ต้องรวมกลุ่มกันหรือเป็นพันธมิตรกัน บนพื้นฐานของมิตรภาพ ความเสมอภาค และมีระดับเศรษฐกิจใกล้เคียงกัน

ที่สำคัญทุกแห่งหนที่ผมไปลงทุนทำนิคมอุตสาหกรรมจะไม่เคยทำให้สิ่งแวดล้อมในบริเวณใกล้เคียงได้รับผลกระทบจากมลภาวะอะไรจากอุตสาหกรรมในนิคมเลยแม้แต่น้อยเพราะอมตะจะไม่มีน้ำเสียและของเสียใด ๆ ไหลออกไปทำความเดือดร้อนให้ชาวบ้านเลย ทุกคนยังเลี้ยงปลาหรือทำการเกษตรได้เหมือนเช่นเดิมในอดีต

โดยความรู้สึกลึก ๆ แล้วผมมีความอบอุ่นใจ เป็นสุขใจและภาคภูมิใจอย่างยากที่จะอธิบายออกมาได้ โดยเฉพาะเมื่อย้อนอดีตกลับไปเมื่อ 30 ปี ที่แล้ว ที่ผมเกือบเอาตัวเองและครอบครัวไม่รอด วันที่ผมเหลือเศษสตางค์เพียงเหรียญสลึงเหรียญเดียวในกระเป๋ากางเกง จนต้องเล่นเอาเถิดเจ้าล่อกับกระเป๋ารถเมล์ วันที่น้ำตาคลอเมื่อเปิดจดหมายเคลลี่และพบเงิน5ดอลล่าร์ที่เธอสอดมาในซอง

แต่วันนี้ผมสามารถที่จะสร้างงาน สร้างรายได้สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี สร้างสังคม และสร้างความเจริญให้กับคนจำนวนมากมายอย่างที่ผมเองไม่เคยนึกฝันมาก่อน

ความสำเร็จและความภาคภูมิใจอย่างที่สุดนี้ช่วงที่แม่ยังอยู่แม่เคยพูดกับผมว่าท่านมีความสุขที่เห็นผมรักน้อง ๆ และคนอื่น ๆ และทำให้เขาเหล่านั้นเจริญรุ่งเรืองโดยที่ไม่หวังสิ่งตอบแทนหรือคาดหวังบุญคุณใดๆ แต่แม่ก็คงจะนึกไม่ถึงกับผมและอีกหลายคนที่มีความคิดเช่นเดียวกับผมได้ทำลงไปนั้นเป็นประดุจวงคลื่นในห้วงน้ำที่แผ่กว้างไกลออกไปจนสุดสายตา และการที่เราสามารถทำประโยชน์แก่คนอื่นโดยไม่เลือกชนชั้น เชื้อชาติ หรือความแตกต่างทางภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ได้นั้น เป็นคนปีติอันยิ่งใหญ่ เพราะมนุษย์ล้วนถือกำเนิดมาจากเผ่าพันธุ์เดียวกันกับเมื่อห้าหมื่นปีที่แล้ว

ผมคงมาไม่ถึงวันนี้ หากผมพลาดพลั้งไปทำร้ายพ่อหรือท้อถอยหมดกำลังใจจนทำให้คิดไปว่าผมคงกำลังจะต้องล้มละลายลงในเวลาข้างหน้าอีกไม่นานนับจากนั้นแล้ว กับหุ้นส่วนบางคนของนิคมอมตะ รวมทั้งในช่วงที่เผชิญกับมรสุมวิกฤตเศรษฐกิจอย่างหนักหน่วง ถึงทุกวันนี้ ผมยังถือว่าผมโชคดีที่สามารถผสานความฝันกับความจริง ความปรารถนา กับความมุ่งมั่นอดทน สิ่งเหล่านี้ได้กลายมาเป็นพลังอันยิ่งใหญ่ ซึ่งขับดันให้ผลกล้าตัดสินใจเดินหน้า และเผชิญกับทุกปัญหาโดยไม่พรั่นพรึง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและการเติบโตที่ยั่งยืน

คนเราไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาได้ หากแต่เราต้องรู้วิธีการจัดการกับปัญหาได้ หากแต่เราต้องรู้วิธีจัดการกับปัญหาทุกรูปแบบ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในตัว นั่นคือ สติ ปัญญา ความอดทน มุ่งมั่น วิสัยทัศน์ และความตั้งใจจริง รวมทั้งมีความคิดอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน และต้องนำประสบการณ์ในชีวิต องค์ความรู้ความสามารถ และปฏิภาณ เป็นเครื่องนำทาง อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยคิดว่าไม่มีอะไรที่มนุษย์จะทำหรือแก้ไขไม่ได้ ซึ่งทุกอย่างนั้นอยู่ที่ว่าช้าหรือเร็วเท่านั้น ผมเชื่อว่าในที่สุดแล้ว เราย่อมจะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ได้เสมอขึ้นอยู่กับตัวของเราเองเท่านั้น ว่าจะคุกเข่ายอมแพ้หรือยืนหยัดต่อสู้จนเลือดหยดสุดท้ายหรือไม่

ในช่วงที่ผมเริ่มทำธุรกิจครั้งแรกผมทำแบบค่อยๆ คลำเอาเอง โดยไม่เคยผ่านการเล่าเรียนหรือการฝึกฝนจากที่ไหนมาก่อน และทำงานทุกอย่างทุกหน้าที่ด้วยตัวคนเดียว แต่ผมถือว่านั่นเป็นแบบฝึกหัดที่มีค่ายิ่งเพราะทำให้ผมเข้าใจงานทุกขั้นตอนทั้งระบบอย่างถ่องแท้โดยตัวคนเดียว โดยไม่ต้องพึ่งพาใคร รวมทั้งสามารถแยกแยะ จุดดี จุดด้อย จุดอ่อน จุดแข็ง รู้จักการวางแผนงานและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น แบบทะลุปรุโปร่ง ด้วยตัวเองแต่ก็ทำให้ผมต้องเปลืองเวลาทั้งต้นทุนและอัตราความเสี่ยงสูงมาก

ผมคิดว่าถ้าผมฉลาดกว่านี้ ผมก็ไม่ควรที่จะลงทุนหรือเหนื่อยเช่นนี้ ผมน่าจะไปฝึกทำงานกับบริษัทที่ผมคิดว่าผมจะได้เรียนรู้ระบบการจัดการ และการบริหารเพื่อให้ผมมีประสบการณ์และภูมิคุ้มกันเสียก่อนแล้วจึงค่อยมาเปิดบริษัทเอง ผมไม่แนะนำให้ผู้อื่นนั้นทำการเสี่ยงเช่นเดียวกับผมในอดีตอีก มันทรมาน มันเหนื่อยยากจนแทบขาดใจจริง ๆ จนหลายครั้งที่ผมอดน้อยใจในผลบุญวาสนาที่อาภัพและโชคร้ายตลอดทางเดินที่ผ่านพงหนามในช่วงนั้น ๆ ของชีวิตไม่ได้ที่มันช่างโหดร้าย ไม่ยุติธรรมเสียจริง ๆ

อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรขยายตัวขึ้น มีการปฏิสัมพันธ์กันกับภายนอกมากขึ้น ทั้งมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ก็เกินกว่ากำลังคนคนเดียวจะทำได้อีกต่อไปผมจึงเป็นต้องมองหาคนข้างนอกมาร่วมงานด้วย

ผมให้ความสำคัญต่อผู้ที่จะมาทำงานด้วยกันเป็นอย่างมาก ในระยะแรกผมยอมเสียเวลาสัมภาษณ์พนักงานด้วยตนเองในทุกระดับตั้งแต่ผู้จัดการ จนถึงเสมียน คนขับรถ ภารโรง แม่บ้าน และการพบปะพูดคุยแม้เพียงไม่กี่นาที ก็พอจะทำให้ดูออกว่าบุคคลผู้นั้นเป็นคนอย่างไร สามารถทำงานร่วมกันได้หรือไม่

พูดอีกนัยหนึ่งคือดูรูปร่างลักษณะ บุคลิกภาพความคิดความอ่าน หรืออนาคตในชีวิตเขาคาดหวังอะไร ซึ่งในภาษาจีนเรียกว่า “โหงวเฮ้ง” รวมทั้งดูว่าต้องชะตาหรือต้องโฉลกกันหรือไม่ แต่เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ผมจำต้องปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายบุคคล ช่วยดูคนที่

เหมาะสมตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการ เพื่อให้คนที่เกี่ยวข้องได้แสดงความสามารถและตัดสินใจในการที่จะคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับความต้องการขึ้นมาก่อนแล้วค่อยส่งมาให้ผมพิจารณา ได้ดู ได้พูดคุยจนอนุมัติในขั้นตอนสุดท้ายเท่านั้น

นอกจากนี้ ผมยังศรัทธาในความคิดและพลังสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำที่ดี รวมทั้งการมองคนให้ออกแน่นอนว่าสิ่งนี้จะต้องอาศัยประสบการณ์พอสมควร

ผมยึดหลักในการทำงานร่วมกันว่า จะต้องมีความสุข และความสบายใจ และเกิดประโยชน์ร่วมกันคือ ผมคิดว่าผู้ถือหุ้นของบริษัทเป็นผู้ลงเงินและพนักงานเป็นผู้ลงแรง พนักงานก็ควรได้รับค่าจ้างขั้นพื้นฐานเพื่อให้ได้อยู่เย็นเป็นสุข มีกำลังทำงานไม่ต้องกังวลต่อเรื่องใด ๆ และเมื่อได้กำไรให้บริษัทมีกำไรเกินเส้นที่เป็นกำไรจากผลงานให้ คนที่ทำงานดี จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อถึงจังหวะที่สมควร เมื่อเป็นเช่นนี้ บริษัทก็ได้ผลงานที่มีคุณภาพ มีผลกำไรจากการประกอบการ การยอมรับนับถือจากภายนอก เมื่อบริษัทมีความเจริญมีความมั่นคงพนักงานก็จะได้รับความเจริญและความมั่นคง ตามไปด้วย

ด้วยเหตุนี้ ผมจึงจัดลำดับความสำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคลไว้ในอันดับต้น ๆ ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคลภายในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรกับบุคคลภายนอก ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือผู้ติดต่องานด้วย เป็นสิ่งสำคัญซึ่งไม่อาจจะมองข้ามหรือละเลยได้ซึ่งการพัฒนาศักยภาพ บุคลิกภาพ และการวางกรอบความคิด เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจในทางการทำงานเพื่อเกิดความเป็นเอกภาพ รวมถึงการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร

เหล่านี้ล้วนเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องใส่ใจควบคู่ไปกับการดำเนินการอบรม การพัฒนาสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนดูแลผลประโยชน์ และสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน มิให้ขาดตกบกพร่องเพราะเมื่อใดก็ตามที่พนักงานมีเรื่องเดือดเนื้อร้อนใจมีปัญหาหนักอกไม่สามารถแก้ไขหรือหาทางออกได้เมื่อนั้นประสิทธิภาพในการทำงานก็ย่อมจะย่อหย่อนลงไปด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรงผู้บริหารที่ดีจึงต้องตีโจทย์เรื่องคนให้ออก ต้องเป็นนักสังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน หากมีอะไรที่ผิดปกติก็อย่างเป็นคนปากหนัก ต้องซักถามหาสาเหตุ แต่ใจจะต้องหนักแน่นไม่หูเบา ไม่ฟังความข้างเดียว หรือด่วนตัดสินคนด้วยอคติหรือความคิดเห็นส่วนตัว

ผมจะเป็นคนที่ไม่เคยปฏิเสธที่จะรับฟังและจะช่วยเหลือลูกน้องทุกคนที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือจากผมเลยแม้แต่ครั้งเดียวในชีวิต ผมจะโดดไปเป็นเหมือนเงาของเขาเหล่านั้นทันที ไม่ว่าเรื่องนั้นจะเป็นเรื่องคอขาดบาดตายถึงขั้นไหน แต่ก็โชคดีที่เขาทุกคนเป็นคนดี แทบจะไม่มีใครเคยสร้างความลำบากใจให้ผมสักเท่าไหร่ ส่วนใหญ่จะเกรงใจผมนอกจากเป็นเรื่องเหลือบ่ากว่า

แรงจริง ๆ เขาจึงจะเข้ามาขอความช่วยเหลือจากผม แต่เหนือสิ่งอื่นใดก็คือต้องใช้คนให้ถูกและเหมาะสมกับงานที่จะให้เขาทำ

นโยบายทางการเงินเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน ในการบริหารการเงินภายในองค์กรของผม เงินกู้จะต้องนำมาใช้เพื่อการลงทุนในธุรกิจหลักคือการซื้อที่ดินและพัฒนาที่ดินเพื่อทำนิคมอุสาหกรรมเท่านั้น ไม่มีออกนอกลู่นอกทางเป็นอย่างอื่นโดยเด็ดขาด เพราะธุรกิจมีเงินต้นทุนที่จะต้องชำระคืน หากขาดวินัยทางการเงิน นำเงินไปใช้ผิดประเภทหรืออีลุ่ยฉุยแฉกย่อมก่อให้เกิดปัญหาทางการเงินอย่างแน่นอน ไม่ว่าองค์กรนั้นจะทำให้เกิดปัญหาทางการเงินอย่างแน่นอน ไม่ว่าองค์กรนั้นจะทำกิจการใหญ่หรือเล็กแค่ไหนก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ควรเอารายได้ของบริษัทไปผสมกับส่วนตัวจนไม่รู้ว่าอะไรเป็นอะไร

เรื่องนี้ผมแบ่งเส้นอย่างเด่นชัด โดยหลังจากช่วงที่อมตะเป็นบริษัทที่มีผู้ร่วมหุ้นคนอื่นด้วยแล้วบัญชีและผลได้เสียทุกชนิดต้องจัดแบ่งให้โปร่งใสที่สุดรวมทั้งทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างเสมอต้นเสมอปลาย อะไรที่ผมรู้สึกว่าไม่โปร่งใสไร้ความชอบธรรม ยุติธรรม ผมจะไม่ยอมรับหรือกระทำโดยพลการเด็ดขาด ผมชอบความที่ยงตรงในชีวิตและการทำงานเป็นอย่างยิ่ง และจะไม่มีการลูบหน้าปะจมูกกับใครทั้งสิ้น บนความโปร่งใส

ผมเชื่อในความจริง ความมีวินัย ความมีเหตุและผลที่ดีต่อสังคมมนุษย์ที่ทุกคนถ้าคิดดี ทำในสิ่งที่สร้างสรรค์แล้ว ไม่ว่าโลกจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร พวกเราทุกคนจะต้องเดินทางอย่างเที่ยงตรงไปถึงจุดมุ่งหมายด้วยความสุข และพบความสำเร็จในอนาคตได้อย่างแน่นอน นั่นคือสัจธรรม สูตรสำเร็จของโลก ที่เป็นความจริง ที่ไม่งมงายหรือไร้เหตุผล

ผู้นำองค์กรที่ดีจึงต้องมีทั้งความฉลาด และเฉลียว มีปฏิภาณไหวพริบ รู้จักระงับอารมณ์ข่มความรู้สึก อดทน รอบคอบ แต่เมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจต้องตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ รวมทั้งต้องเป็นนักประนีประนอมและประสานประโยชน์ เข้าใจปัญหาและแก้ไขได้ถูกต้อง ให้เกียรติเพื่อร่วมงานความคิดของตนเองเป็นใหญ่ น้อมรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้อื่น ไม่หักด้ามพร้าด้วยเข่า ใช้วิจารณญาณในการวิเคราะห์วิจัย มีแนวคิดที่ชัดเจนมีหลักการที่มั่นคง

พูดไปแล้ว ผู้นำองค์กรไม่ต่างอะไรจากผู้นำครอบครัว ถ้าพ่อบ้านซึ่งเป็นหัวหน้าครอบครัวอ่อนแอเหลาะแหละ ขาดความรับผิดชอบ ขาดการวางแผนไม่มีกฎเกณฑ์กติกาของการอยู่ร่วมกัน ขาดความยุติธรรม ไม่ทำหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม ครอบครัวนั้นก็ย่อมจะล้มเหลวไม่เป็นท่า

ในส่วนของการบริหารงานองค์กรนั้น ผมได้นำแนวความคิดของตะวันออกและตะวันตกมาผสมผสานกัน โดยเลือกนำข้อดีของแต่ละฝ่ายมาใช้ แม้ว่าผมจะค่อยข้างชอบระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นอย่างสูงอุทิศตนให้กับองค์กร และไม่ค่อยจะเปลี่ยนงานง่าย ๆ หากเริ่มงานกับองค์กรไหนก็มักจะทำไปจนเกษียณหรือสิ้นอายุขัย บวกกับปรัชญาตะวันออก

ในเรื่องคุณธรรม การให้เกียรติซึ่งกันและกัน บางครั้งก็จำเป็นต้องแฝงไว้ด้วยความเฉียบขาด และการที่ผู้ใหญ่ต้องให้ความรู้สึกที่ดีและเกื้อกูลผู้น้อย

ขณะเดียวกันผมก็ยอมรับความคิดแบบตะวันตกในเรื่องของการยึดถือความรู้ ความสามารถในการทำงาน และระบบการจัดการที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพ มากกว่าเส้นสาย ผมชอบที่จะพิจารณาคนจากผลของงาน แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนหลักการแห่งความยุติธรรม และเสมอภาค ผมไม่ชอบให้นำความสัมพันธ์ส่วนตัวมาปะปนกับการทำงาน หรือมัวแต่เกรงอกเกรงใจกันจนเสียงาน

กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจของสมาชิกในครอบครัว

ผมมีกติกาเกี่ยวกับครอบครัวกรมดิษฐ์ที่จะเข้ามายุ่งเกี่ยวกับองค์กรส่วนกลางเช่นอมตะว่าในใบทะเบียนเงินเดือนจะไม่มีคนจากครอบครัวกรมดิษฐ์มากเกินกว่า 2 คน โดยทุกคนจะต้องเป็นคนที่มีความสามารถหรือเก่งกว่าพนักงานทั่วไป โดย 1 คน จะอยู่ในด้านนิคมอุตสาหกรรม และอีก 1 คน จะอยู่ด้านพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ เท่านั้น แต่หากกิจการขยายตัวใหญ่มากขึ้นอีกอย่างมากจนต้องมีการเพิ่มคน อาจจะมีคนกรมดิษฐ์เข้ามาอีกไม่เกิน 1 คน เพื่อรักษาความเป็นบริษัทมหาชนให้เป็นแบบมืออาชีพจริงๆ เท่านั้น

ผมเชื่อว่าถ้าองค์กรใดมีการจัดการองค์กรที่เป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน บริหารเงิน หรือบริหารคนอย่างซื่อสัตย์ องค์กรนั้นย่อมมีความเข้มแข็ง มั่นคง มีความเจริญเติบโตก้าวหน้าและเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและศักยภาพตลอดไปอย่างยั่งยืนแน่นอน

ภาคผนวก ญ

กรณีศึกษาที่ 5 บจ.ไทยซัมมิท ออโต้พาร์ท อินดัสตรี

กรณีศึกษาที่ 5 บริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด

คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ

ประธานกรรมการบริหาร

ประเภทธุรกิจ : ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ก่อตั้ง : พ.ศ.2504

ผู้ก่อตั้ง : นายพัฒนา จึงรุ่งเรืองกิจ

ผู้บริหาร : นางสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ (รุ่นก่อตั้ง)

นายธนาธร จึงรุ่งเรืองกิจ (รุ่นที่ 2)

นางสาวชนาพรรณ จึงรุ่งเรืองกิจ (รุ่นที่ 2)

Family Tree

ตระกูลจึงรุ่งเรืองกิจ

รุ่นที่ 1	**รุ่นที่ 2**	**รุ่นที่ 3**
พัฒนา	1. ชนาพรรณ	
+ สมพร	2. ธนาธร	
	3. รุจิรพรรณ	
	4. สกุลพร	

แหล่งที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551

ภูมิหลัง

จากจุดเริ่มต้นเมื่อกว่า 40 ปีก่อน จวบจนถึงปัจจุบันที่กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่รายหนึ่งในวงการอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ชิ้นส่วนเครื่องยนต์ดีเซลการเกษตร และชิ้นส่วนของเครื่องใช้ไฟฟ้าที่จำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยปัจจุบันมีบริษัทในเครือทั้งสิ้น 26 บริษัท มียอดขายโดยรวมมากกว่าหนึ่งหมื่นล้านบาทต่อปี มีพนักงานรวมมากกว่าหนึ่งหมื่นคน

ความเป็นมาของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทเป็นเรื่องของความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง โดยย้อนหลังไปเมื่อปี พ.ศ.2503 จากร้านสามมิตรบนถนนทรัพย์ย่านถนนสี่พระยาซึ่งรับทำเบาะรถจักรยานยนต์ ขยับขยายเป็นห้างสามมิตรซัพพลายในปี พ.ศ.2507 และขยายอีกครั้งในรูปบริษัท โดยเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นบริษัทซัมมิท โอโตซีส อินดัสตรี ในปีพ.ศ.2515 จนถัดมาอีก 5 ปี ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของบริษัทไทยซัมมิทออโตพาร์ทบนถนนบางนา-ตราด อันเป็นตำนานของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิทอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2520

ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทไทยซัมมิทดำเนินการผลิตชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ชิ้นส่วนเครื่องยนต์ดีเซลการเกษตร และชิ้นส่วนเครื่องใช้ไฟฟ้าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้ามากกว่า 60 บริษัท จากจำนวนชิ้นส่วนไม่กี่รายการเป็นจำนวนหลายพันรายการ จากผลิตภัณฑ์เหล็กขยายสายการผลิตสู่ผลิตภัณฑ์พลาสติก รวมถึงผลิตภัณฑ์อลูมิเนียมและชุดสายไฟในยานยนต์ กว่าครึ่งหนึ่งของรถยนต์และรถจักรยานยนต์ที่ผลิตในประเทศไทย รวมถึงเครื่องไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ และเครื่องยนต์ดีเซลการเกษตร ล้วนมีผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทเข้าไปเป็นส่วนประกอบทั้งสิ้น นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทยังได้ขยายฐานธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่น ธุรกิจที่ดิน ธุรกิจสนามกอลฟ์ ธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

ทุกธุรกิจที่เติบโตขึ้นมา ล้วนมีรากฐานมาจากธุรกิจครอบครัวครอบครัว หลาย ๆ ธุรกิจเติบโตมาจากศูนย์ จากธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กเติบโตมาเป็นบริษัทขนาดใหญ่ระดับชาติ สำหรับไทยซัมมิท มีประวัติอันยาวนานกว่า 40 ปี ซึ่งยุคนั้นประมาณปีพ.ศ. 2500 ภาครัฐเริ่มให้การส่งเสริมทางด้านยานยนต์ ไทยซัมมิทเริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ. 2504 กว่า 30 ปีที่ผ่านมา โดย เริ่มจากห้องแถวเล็ก ๆ จากร้านซ่อมเบาะมอเตอร์ไซด์ แล้วก็ด้วยความสามารถของอดีตประธาน คุณพัฒนา พอเริ่มจากการซ่อมเบาะ ต่อมาผลิตเบาะเอง ซึ่งช่วงนั้นถือว่าโชคดีได้รับคำสั่งซื้อ จากยามาฮ่าเป็นรายแรก ตามด้วยฮอนด้า ซูซูกิ ดำเนินธุรกิจต่อมาอีก 4-5 ปี ธุรกิจก็โตมาเรื่อย ๆ ในช่วงเวลานั้นคนส่วนใหญ่ยังไม่ได้ใช้รถยนต์ส่วนตัวมากนัก รถยนต์ยังผลิตไม่มาก ส่วนใหญ่ใช้มอเตอร์ไซด์ คุณพัฒนามีความคิดว่าควรเริ่มขยายมาผลิตชิ้นส่วนรถยนต์และขยายกิจการมาเป็นโรงงานที่ตั้งอยู่ถนนบางนา-ตราดในปัจจุบัน ปัจจุบันโรงงานนี้มีอายุ 32 ปี ที่แล้ว เป็นบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมจาก บีโอไอ ยุคนั้น ธนาคารเชสแมนฮัตตัน เห็นชื่อไทยซัมมิทว่าเป็นโครงการที่มั่นคงมาก ให้การสนับสนุนด้านการเงิน นอกจากธนาคารเชสแมนฮัตตัน ก็มี IFCT ที่ยุบไปแล้ว เมื่อ 32 ปีที่แล้วกู้เพียง 8 ล้านบาท คือฐานที่ทำให้เราโตมาทุกวันนี้ตลอดระยะเวลา 30 กว่าปีมานี้ เมื่อแต่งงานกับคุณพัฒนา ตลอดระยะเวลาที่ทำงานกับคุณวัฒนา ก็จะรู้ทุกอย่างเพราะอยู่ด้วยกันตลอด มีความรู้สึกว่าธุรกิจแขนงนี้เป็นเส้นทางที่ยาวมาก

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืน

ทุกวันนี้ในเมืองไทยเราพูดได้ว่ากลุ่มไทยซัมมิทของเรานี้เป็นกลุ่มมั่นคงมาก เพราะเราก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2504 จนถึงปัจจุบันก็ 32 ปี ถือว่าเราพัฒนามาตลอด อีกส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าด้วยตอนนั้นความที่เป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว เวลาสั่งงาน เวลาตัดสินทุกอย่างไปได้รวดเร็ว ซึ่งบางครั้งอาจมีการช่วงชิงเรื่องของการตลาด อาจเป็นเรื่องของการตัดสินใจในการลงทุน ในการบริหารจัดการ เราสามารถตัดสินใจรวดเร็วมาก คุณพัฒนาเป็นคนเก่ง ตัดสินใจรวดเร็ว และผิดพลาดน้อยมาก การเป็นเจ้าของทำให้เรามีความคล่องตัวสูงในการแข่งขันทางการตลาด ทำให้การตัดสินใจรวดเร็ว สามารถช่วงชิงตลาดต่าง ๆ ได้ก่อนคนอื่น ช่วงนั้นก็เป็นโอกาสที่สร้างความเจริญให้กลุ่มไทยซัมมิทมาเรื่อยๆ เรามาพิจารณาว่าอนาคตชิ้นส่วนในรถยนต์หรือจักรยานยนต์ จะเปลี่ยนจากเหล็ก มาเป็นพลาสติก เราจึงตั้งสายการผลิตพลาสติก เพราะชิ้นส่วนในรถยนต์ก็มีชิ้นส่วนของพลาสติกเยอะมาก เช่น หน้าต่าง คอนโซล แผงประตู งานตกแต่งภายในทั้งหลาย เริ่มขยายแตกไลน์ไปเรื่อย ๆ แต่หมายถึงการขยายของเราขยายอยู่ในสายการผลิตใกล้เคียงกับความถนัดเดิมของเรา คือประเภทชิ้นส่วนรถยนต์ หรือชิ้นส่วน 2 ล้อ 4 ล้อทั้งหมด คำว่าแตกสายการผลิตในที่นี้ หมายถึงเช่น พอเราเริ่มฉีกผลิตภัณฑ์พลาสติก ต่อมาก็สายการผลิตอลูมิเนียมไลคัสติ้ง เพราะชิ้นงานพวกนี้เกี่ยวข้องหมด นอกจากไลคัสติ้งก็มีขยายไปทางสายไฟ ปัจจุบันก็เป็นสายไฟ ทำสายไฟทั้งคันรถ ส่งให้บริษัท OEM ระหว่างทำนี้ก็มีปัญหาเรื่อง mold เสียก็ไปจ้างบริษัทภายนอกทำ ทุกวันนี้เรามีโรงงานผลิต mold ครบวงจร โรงงานทำ mold พลาสติกเรามีทั้ง 3 ประเภท ทุกวันนี้จะสร้าง จะซ่อมเราทำครบวงจร ทั้งหมดเราแก้ปัญหาได้ครบวงจรของเราเอง ก็ถือว่าตลาดนี้เราจับครบวงจร ตอนนี้จะเห็นว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศไทย ที่ครบวงจรอย่าไทยซัมมิทจริงๆ จะมีเราบริษัทเดียวรวมทั้งพลาสติก ในช่วงหลัง กลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าพลาสติกเราก็มีทำบ้าง โดยเฉพาะด้านคัสซี ซีดีของซัมซุง โซนี พอมาปี 45 อดีตท่านประธานก็เสียชีวิตลง ดิฉันในฐานะภรรยาก็เข้ามารับสืบทอดธุรกิจแทน ยุคนี้เป็นยุค globalization แล้ว และยังมีอนาคตเรื่อง FTA หรือ free zone ต่างๆ เข้ามา

บุตรชายคุณธนาธรได้เข้าเป็นรองประธานกรรมการบริหาร ได้ขยายไปตลาดทางต่างประเทศ ขณะเดียวกันก็พัฒนาเรื่องระบบงานเข้าสู่คอมพิวเตอร์ทั้งหมด โดยคุณชนาพรรณ ลูกสาวคนโต ซึ่งตอนนี้เข้ามาดูแลงานด้านเทคโนโลยีทั้งหมด เพราะฉะนั้นเราก็ตั้งเป้าว่า คือเรามี 2 แบบในบริษัทเรา มีแบบที่เป็นไทยซัมมิท 100% กับแบบที่ JV (ร่วมทุน) กับบริษัทต่างๆ รวมลงทุนกับญี่ปุ่น ระบบ ERP ซึ่งตอนนี้ระบบ ERP ก็คือระบบเอางานเข้าคอมฯ การวางระบบตรงนี้ ชนาพรรณซึ่งเป็นลูกสาว ดูแลทั้งหมด ช่วงแรกก็คือเอา 200% คือไทยซัมมิทที่เป็น owner 100% เอาตรงนี้เข้าให้หมดก่อน ตอนนี้ก็เกือบ 20 บริษัท ซึ่งวันนี้ระบบงานตรงนี้ทำให้เราเห็นภาพ กับทั้งโครงสร้างทั้ง

ตัวเลขของไทยซัมมิทกรุ๊ปได้เด่นชัดมาก เพราะสมัยก่อนทำได้จากแมนนวล คือมองภาพไม่ออก เวลาทีมงานมานำเสนอ เรารู้สึกว่าเราก้าวทันกับการจัดการสมัยใหม่ ส่วนทางด้านตลาดระหว่างประเทศวันนี้ก็ขยายไปทั้งหมด 4 ประเทศ คือ เดิมสมัยคุณพัฒนาขยายไปมาเลเซีย ตอนนี้เราก็ขยายไปอินเดียตัวเลขค่อนข้างคงที่ เพราะ market capital ใหญ่มากและโรงงานตอนนี้เพิ่งเสร็จล่าสุดก็คือเวียดนาม ตอนนี้กำลังเจาะตลาดอินโดนีเซีย หมายถึงว่ากำลังจะเจาะตลาดใหม่แล้วก็ประเทศจีน เราตั้งเป้าว่าเราจะเจาะให้ได้ 5 ประเทศนี้ สรุปว่าทางด้านต่างประเทศเราก็ขยาย ธุรกิจไปได้ดี คือหมายความว่าเราจะจับ marketing ให้ได้ก่อนเรามั่นใจว่าได้ order ตลาดต้องอยู่ในมือเรา จึงจะลงทุน จะเห็นว่าทุกที่ที่เราไปลงทุน ค่อนข้างมั่นคง จะเห็นว่าการขยายธุรกิจของไทยซัมมิทเราขยายแบบระวังตัว อันที่สองเราต้องมั่นใจว่าเราได้ตลาดก่อนเราทำตลาดได้ก่อนแล้วถึงไปลงทุน ส่วนภายในเรามีการจัดการสมัยใหม่แล้วก็ทำให้ทันสมัย พัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา ตอนนี้อีกขั้นตอนของเราก็คือ จะทำวิจัยและพัฒนา เพราะฉะนั้นจะเห็นว่านอกเหนือจากทำงานบริหารงานในส่วนของงานประจำแล้ว เรามองไปถึงเรื่องของอนาคตด้วยแน่นอนโดยเฉพาะภาวะภายในประเทศตั้งแต่ภาวะเศรษฐกิจ ตั้งแต่การเงิน น้ำมันขึ้นราคาพวกนี้ทั้งหมด สิ่งนี้ก็ต้องนำมาผนวกกับเรื่องของการบริหารด้วย

สำหรับธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะตัวดิฉันเองก็กำลังคิดอยู่ว่าตรงนี้จะมีการวางแผนสืบทอดธุรกิจต่อไปอย่างไร เราวางโครงสร้างเป็นบริษัท holding แล้วก็มาถือหุ้นหรือกำลังคิดว่าจะตั้ง holding เพื่อเข้าตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งตอนนี้กำลังวางแผนเรื่องของอนาคตการสืบทอดธุรกิจนี้ ธุรกิจครอบครัวที่เติบโตมาเป็นบริษัทขนาดใหญ่มาจากธุรกิจครอบครัวทั้งสิ้น จะเห็นว่าบางครั้งธุรกิจครอบครัวทำงานสำเร็จ เพราะเรื่องของการตัดสินใจที่ฉับพลันตรงนี้คือปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทโต แต่พอมีความรู้สึกว่าวันนี้บริษัทโตแล้ว บางครั้งจะตัดสินอะไรมันต้องเป็นเรื่องของคณะกรรมการต้องเหมือนกับมีฝ่ายที่เกี่ยวข้องมารับรู้ บางครั้งก็ทำให้ตรงนี้มีความล่าช้า เพราะฉะนั้นการเป็นเจ้าของ เป็นส่วนดีมากๆ จะตัดสินอะไรทำได้ทันที ทันการแข่งขัน ยิ่งถ้ามั่นใจตลาดแล้ว ต้องตัดสินใจทำทันที พวกเราจะทำงานแบบรวดเร็วมาก กรณีที่งานวิจัยกล่าวว่าธุรกิจครอบครัวอยู่ได้แค่รุ่นหลานเป็นเพราะอะไรนั้น จริงๆ แล้วนี่เป็นสุภาษิตจีนด้วย เพราะว่าปกติบริษัทเติบโตไม่ถึง 3 ชั่วคน คือในรุ่นหลาน และเห็นมาหลายครอบครัวว่าพอมาพ่อ-ลูก แล้วพอมาถึงหลานมักจะไม่ค่อยทำต่อหรืออาจจะความอดทนหรือความขยันตรงนั้นคิดว่าลดน้อยไป แต่มาวันนี้เราคิดว่าคำนี้อาจใช้ไม่ได้แล้ว ยกตัวอย่างกลุ่มเซ็นทรัล มีการวางแผนตั้งแต่พี่ชาย คุณสัมฤทธิ์ตอนนี้ธุรกิจบริหารจัดการในรุ่นลูกหลาน ก็มาถึงหลาน 3-4 รุ่น ก็มีความรู้สึกว่ากลุ่มเซ็นทรัลยังน่าจะผนึกกำลังภายในได้แข็งแกร่ง เพราะมีแนวการบริหารและการจัดการ คือไม่ให้ทุกคนทำงานซ้อนกัน มีการแยกแผนกมีการแยกหน้าที่ เพราะฉะนั้นเรามาดูกลุ่มเซ็นทรัลตอนนี้รุ่นหลาน ยังมี

สะใภ้เข้ามาเยอะแยะไปหมด ก็มองดูแล้วน่าจะเป็นกลุ่มที่แข็งแกร่ง เพราะฉะนั้นคำว่ารุ่น 3 แล้วไปต่อไม่ได้คิดว่าคำนี้น่าจะลบล้างได้ เรามาดูธนาคารกรุงเทพ ถึงตอนนี้จะถือหุ้นน้อยในส่วนของตระกูลถือหุ้นน้อยแต่ก็ยังมีอำนาจในการบริหารงานอยู่ถึงจะเหลืออยู่ไม่กี่เปอร์เซ็นต์ แต่นี่ก็รุ่นหลานเพราะอะไร เพราะในยุคนี้เรามีการให้ความรู้ส่งเสริมแต่ละคนเรียนกันมาจบปริญญากี่ใบไม่ทราบ แล้วดูจากหลายๆครอบครัว ถ้าเราให้การอบรมลูกหลานที่ดี แล้วก็ให้สืบทอดเจตนารมย์ ถ้าดูจากธนาคารกรุงเทพ ตอนนี้มาดูคุณชาติสิริก็เก่งมาก ส่วนใหญ่จะเห็นอยู่ในรุ่นที่ 2 เช่น กลุ่ม CP ตอนนี้น่าจะเข้ารุ่นที่ 2 แต่มาเห็นอีกกลุ่มหนึ่งคือคุณเจริญ สิริวัฒนภักดี ก็เป็นรุ่น 2 วันนี้ไทยซัมมิทเข้ารุ่น 2 แล้ว ดูจากรุ่น 2 แต่ละคน ทุกคนเหมือนถูกบ่มเพาะมาอย่างดี ตั้งแต่เรื่องความรู้ศึกษาอยู่ต่างประเทศ พอวันนี้รุ่นหลานมาบริหารก็อาจเป็นอีกแนวหนึ่ง เพราะสภาวะการณ์เปลี่ยนไป แต่แนวของรุ่นใหม่ ก็ไปทาง global มากๆ ตั้งแต่เรื่องคอมพิวเตอร์ เรื่องการสื่อสารที่รวดเร็วทันใจ เรื่องความสามารถในการมองธุรกิจระดับ global คิดว่าตรงนี้ดูแล้วหลายๆ ครอบครัวในเมืองไทยคิดว่ายังมั่นคงและเติบโตได้ดีมากๆ ถามว่ารุ่น 3 จะหมดไหมก็ไม่น่าใช่ เพราะอะไร ปัจจุบันนี้รุ่น 3 ขึ้นมาเต็มไปด้วยภูมิความรู้ การมองธุรกิจระดับ global ในขณะเดียวกันบางครอบครัวก็เตรียมลักษณะการนำบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์แล้วเอามืออาชีพเข้ามาบริหาร เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็คิดว่าจะสามารถสืบทอดไปได้ คือสืบทอดให้องค์กรอยู่ได้ ส่วนจะเป็นครอบครัวหรือไม่ อีกหลายสิบปีคงไม่มีใครกล้าพูดได้ แต่อย่างน้อยตัวบริษัทน่าจะสืบทอดได้ เพราะบริษัทใหญ่ๆ โตๆ ในอเมริกาก็ดี ยุโรปก็ดี เยอรมันก็ดีส่วนใหญ่ก็เอาบริษัทเข้าเป็นมหาชนแล้วให้มืออาชีพเข้ามาบริหาร เพราะฉะนั้นถ้าเป็น บมจ. คนที่มาบริหารทำอะไรที่ไม่โปร่งใส ทั้งสังคม ทั้งกฎหมาย ก็จะเป็นตัวลงโทษในตัวอยู่แล้ว พอดีดิฉันเองจบบริหารเรียนอยู่ที่อเมริกา 3 ปี ก่อนไปอเมริกาอยู่ไต้หวัน ตอนเป็นสาวส่วนใหญ่จะอยู่ที่เมืองนอก ที่จริงดิฉันเองเป็นคนชอบไลฟ์สไตล์ของคนอเมริกันคือให้อยู่ด้วยความเข้าใจแล้วก็เราในฐานะภรรยาตอนสมัยที่สามีเป็นประธาน ก็ทำหน้าที่อยู่เบื้องหลัง support อย่างเดียว ปกติจะเห็นว่าสมัยก่อนฉันไม่เคย show off กับสังคมที่ไหน แต่ว่าไปไหนก็จะประกบคู่กันตลอด ก็จะเห็นทุกฝีก้าวว่าเขาทำอะไร การตัดสินงานแต่ละช็อตคืออะไร คือตรงนี้เป็นการซึมซับในส่วนที่ดิฉันเรียนรู้ เหมือนกับเรียนอยู่ใกล้อาจารย์มาตั้ง 30 กว่าปี พอวันนี้ท่านเสียลงฉันก็ไม่หนักใจในการทำงาน เพราะว่าทุกเรื่องรู้อยู่แล้วในหลายๆเรื่อง ตอนที่ท่านเสีย หลายๆเรื่องยังค้างอยู่ก็ยังทำไม่จบ ตอนที่ขึ้นมาต้องสานต่อทุกเรื่อง แล้วพอดีตัวเองเป็นคนเปลี่ยนคำพูดไม่เป็นไม่ว่าใครรีเฟอร์ว่าคุณพัฒนาไปรับปากอะไรกับเขาไว้ ฉันสานต่อจนจบทุกเรื่อง ถึงจะไม่ใช่ฉันแต่สิ่งที่เขาพูด หมายถึงไทยซัมมิทไม่ว่าใครเข้ามาฉันก็สานต่อทุกเรื่อง คือเรียกว่าเรียนรู้ซึมซับตรงนี้มามาก ตอนที่คุณพัฒนาเป็นประธานฉันก็ทำหน้าที่อยู่เบื้องหลัง support แต่วันนี้ฉันขึ้นเป็นประธาน ฉันก็ทำหน้าที่ตรงนี้ความเป็นผู้นำก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวสูงมาก การตัดสินใจ ความ

เด็ดขาด ตรงนี้ฉันมีอยู่ในตัว ฉันเป็นคนเด็ดขาดพอสมควร ไม่ใช่เด็ดขาดอย่างเดียวเอาเรื่องเชียวแหละ

มักมีคำถามว่าการนำลูกหลานเข้ามาบริหารมีปัญหาหรือไม่ ปัญหานี้เราพยายามเลี่ยงแต่แนวความคิดไม่ตรงกันอันนี้มีเสมอ ถ้าจะบอกว่าบริษัทไหนไม่มีปัญหาอันนี้ไม่จริงทั้งนั้น แต่ว่าพยายามเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหา แนวความคิดระหว่างรุ่นลูกกับรุ่นเราก็ต่างกัน วัยวุฒิ ความรู้ สิ่งที่เรียนมา สั่งสมมา ต่างกันหมด แต่เราจะแยกในส่วนเป็นลักษณะของงาน คือส่วนไหนมอบให้ระดับรองไปตัดสินก็ถือว่าเด็ดขาด แต่ถ้าในส่วนระดับของนโยบาย เช่น เรื่องการลงทุน ในส่วนของระดับนโยบายพวกนี้ทั้งหมดจะขึ้นมาถึงระดับประธาน แล้วเราก็จะประชุมกันในบอร์ด เพื่อตัดสินตรงนั้น สิ่งนี้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง

ในเรื่องการสืบทอดธุรกิจ ก็พิจารณาว่าลูกๆ ยังแต่งงานกันไม่ครบ แต่แน่นอนอนาคตตรงนี้ต้องเกิด ตอนนี้ก็มาดูว่าตรงนี้ทำอย่างไร ได้บ้าง ขอยกตัวอย่าง “กลุ่มเซ็นทรัล” กลุ่มเซ็นทรัลจะเห็นว่าตอนนี้ลูกสะใภ้ หลานสะใภ้ เขย คนนอกเต็มไปหมด ซึ่งดูเหมือนว่าภายในก็กลมกลืนกันดี ต่างคนต่างก็แบ่งหน้าที่แบ่ง department แบ่ง product ไปบริหาร ตอนนี้ก็มาทราบว่าถ้าเป็นพวกเขยพวกสะใภ้จะไม่ให้เข้ามายุ่งในเซ็นทรัล หมายความว่าคนในเท่านั้น แค่ลูกหลาน จะเป็นผู้หญิงผู้ชายก็ให้มาบริหาร แต่ถ้าเป็นสะใภ้ เป็นเขย เป็นอะไรต่างๆ ก็คือจะไม่ให้เข้ามายุ่งในตัวเซ็นทรัล

ไทยซัมมิท ในช่วงที่ผ่านมาก็คิดว่าจะแบ่งเป็นบริษัท เช่น สมมติตอนนี้มี 35 บริษัท หาร 5 ก็คนละ 7 โรงงานไปบริหารเองมั้ย แต่ตรง 7 โรงงาน นี่ก็คงไม่ได้ ของเราจะติดอยู่ที่ marketing เพราะ marketing เป็นเรื่องสำคัญที่เรากังวลอยู่ อาจเป็นลักษณะเช่นอย่างที่ว่าคือตั้งเป็น holding และทุกคนถือใน holding แล้ว holding ก็ถือในบริษัททั้งหมด ก็คือในหุ้นส่วนในนี้ทั้งหมด แล้วก็ marketing เป็น center มัน pull อยู่แล้วก็อย่างที่บอกอีกหน่อยสะใภ้หรือเขย ก็อาจจะแบ่งสายงานไปบริหารโรงงานกันคนละโรงงาน หรือจะไม่ให้ยุ่งเกี่ยวกัน แต่สรุปว่าตรงนี้คงต้องแบ่งในส่วนของสาย เรียกว่าแบ่ง แต่แบ่งทรัพย์สินไม่ได้ คงต้องแบ่งในสายธุรกิจให้ชัดเจน ตอนนี้ปัญหามีตัวอย่างในเมืองไทยให้เห็นก็คือซอสตราภูเขาทอง ตลาดขี้เถ้า นายห้างทองวัฒนะครอบครัวนี้เป็นอีกครอบครัวหนึ่งที่เป็นตัวอย่างที่น่าศึกษา เป็นครอบครัวที่น่าศึกษาเพราะฉะนั้นเวลาที่ลูกหลานจะแต่งงานกับใครก็ต้องดูตรงสายเลือด เพราะฉะนั้นตระกูลในเมืองไทยแต่ละตระกูลส่วนใหญ่ต้องมานั่งศึกษาเวลาเกิดเหตุการณ์ก็มานั่งวิเคราะห์แต่ละเรื่องๆ ว่าเป็นยังไง แล้วตอนนี้ของเราจะทำอย่างไร ต้องตั้งคำถาม อีกอย่างหนึ่งตอนนี้เรายังไม่เบลอเดี๋ยวอีก 10 ปี 15 ปี เราก็เบลอถูกมั้ย ตอนนี้ก็มีเตรียมวางแผน

ประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการเติบโตอยู่รอดและยั่งยืน เราเห็นว่าต้องมีกิจกรรมร่วมกันเรื่อยๆ ที่นี่ทำสม่ำเสมอทุกปี พอใกล้สิ้นปีนี้เรามี

กิจกรรมการไปเที่ยวต่างประเทศด้วยกัน เล่นสกี ไม่เอาคนนอก มาเฉพาะครอบครัวจริงๆ นี่ก็ทำอย่างนี้มาหลายปีแล้ว

เรื่องการที่สมาชิกครอบครัวมาก ๆ มีลูกหลาย ๆ คน ครอบครัวจิราธิวัฒน์เราเห็นได้ชัด อันตั้งใจทำธุรกิจ แล้วลูกๆทุกคน ก็ขยัน อีกตระกูลหนึ่ง อย่างตระกูลพรประภา เป็นตัวอย่างอีกด้านหนึ่งสำหรับครอบครัวที่มีลูกมาก ก็ไม่ได้แปลว่าจะประสบความสำเร็จ

การวางแผนทายาทมาสืบทอดเป็นเรื่องความสามารถ ไม่จำกัดว่าคนโต ผู้ชาย ผู้หญิงขึ้นกับความถนัดมากกว่า หลายครอบครัวก็คงมองไม่ต่างกัน อยู่ที่ความสามารถของลูกแต่ละคนสามารถจับงานอะไรได้ แล้วคิดว่าหลายครอบครัวที่เรียกว่ามีฐานะดี มีฐานที่ดีแล้วส่วนใหญ่ก็ diversify ไปให้รุ่นลูกจับธุรกิจแต่ละอย่างเพื่อกันเรื่องปัญหาทะเลาะกัน เพราะอยู่ในองค์กรเดียวกันแนวความคิดที่ไม่เหมือนกัน มันก็จะทำให้เกิดเรื่องทะเลาะวิวาทเบาะแว้ง เป็นไปโดยธรรมชาติอยู่แล้ว เรามาดูอย่างเช่นวันนี้ตระกูลของคุณเจริญ สิริวัฒนภักดี ลูกคนโต ดูแลเรื่องเบียร์ก็เป็นเรื่องเบียร์ไป ตอนนี้ไดเวอร์สซิไฟล์ไปในด้านเรียลเอสเตทก็ให้ลูกอีกคนหนึ่งดูแล ทำโปรเจคอีกโปรเจคก็ให้ลูกอีกคนหนึ่ง คือพยายามไดเวอร์ซิฟายด์ ในลักษณะนี้ซึ่งจริงๆ ตอนนี้เราเองก็มองไม่ต่างกัน คือตอนนี้ลูกจบมาแล้ว 4 คน ก็กำลังจะหาธุรกิจที่เป็นไดเวอร์สซิฟายด์ให้ลูกแต่ละคน ว่าแต่ละคนมีความชอบความถนัด ความสามารถอย่างไร สมัยลูกยังเล็กๆ พยายามปั้นให้เค้าเป็นวิศวกร แล้วก็ประสบความสำเร็จ (คุณธนาธรกับคุณชนาพรรณ) จะเอนทรานซ์เข้าวิศวะ พอดีคะแนนไม่ติดเลยได้บริหาร แต่เลือกบริหารสายการผลิตก็เหมือนกับกึ่งอุตสาหกรรม ส่วนธนาธรเก่งพอสมควร ปีนั้นติดวิศวะสุดท้ายเลยเลือกเรียนวิศวะอินเตอร์ จบวิศวะเครื่องกลที่ธรรมศาสตร์กับนอตติ้งแฮมยูนิเวอร์ซิตี้ประเทศอังกฤษ เรียน 2 ที่ ๆ ละ 2 ปี ได้ปริญญา 2 ใบจริงๆ จะต่อปริญญาโทสมัครแล้วและรับแล้วแต่พอดี พ่อ (คุณพัฒนา) ป่วยต้องรีบบินกลับจากอังกฤษเข้าซานฟรานซิสโก ช่วงนั้นทั้งบ้านอยู่ที่ซานฟรานซิสโก ทิ้งงานกันหมด เพื่อไปดูอดีตประธานคนเดียวอยู่กันทั้งครอบครัว อยู่ด้วยกัน 4 – 5 เดือน จนกระทั่งกลับมาเมืองไทย แล้วคุณพัฒนาเสียชีวิต พอตอนเปิดเรียนเลยพลาดโอกาสไป พอพลาดปีแรกก็มาจับงาน งานมันรุมเร้าตัวพอปีที่สองก็เลยไม่รู้จะทำอย่างไรเลยโทรไปสละสิทธิ์ ส่วนชนาพรรณจบมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สาขาบริหารอุตสาหกรรมการผลิตแล้วก็ไปต่อภาษาญี่ปุ่นที่ประเทศญี่ปุ่นปีครึ่ง แล้วได้ผ่านการฝึกงานที่บริษัทญี่ปุ่น บริษัท มิซึบะ แต่ว่าเทรนแค่ช่วงสั้นๆ พอจะเข้าไปเทรนงานพอดีพ่อป่วย เลยถูกเรียกตัวกลับจากโตเกียวเข้าซานฟรานซิสโก คนที่ 3 รุจิรพรรณ จบบัญชี ธรรมศาสตร์เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง คนนี้เรียนเก่งมาก คนนี้เรียน account inter เหมือนกัน ไปที่ออสติน เท็กซัส ออสตินยูนิเวอร์ซิตี้ 1 ปี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 3 ปี ตอนที่ไปอยู่ออสตินยูนิเวอร์ซิตี้ ก็ถามลูกเหมือนกันว่ามาอยู่อเมริกา 1 ปี หมดไป 1 ล้าน ได้อะไรกลับมาบ้าง ลูกก็ตอบว่าม่าม๊าไม่ได้เรียนอะไรได้ A กลับมาตัวเดียวเอง คือทุกวิชาที่เรียนได้ A หมด A ตัวนี้

แพงมาก ตอนนี้ก็มาช่วยแต่ยังไม่ได้ลงอะไรเลยเต็มตัว กำลังดูอยู่ว่าถึงเวลาจะให้ set up ตรงไหน ธนาพรรณก็เป็นรอง CEO คนละสาย ส่วนคุณรุจิรพรรณ ยังไม่เต็มตัว คนที่ 4 คุณสกุลพร คนนี้จบปริญญาโทไปอยู่อังกฤษตั้งแต่มัธยมศึกษาจบปริญญาตรี-ปริญญาโทอังกฤษ ปริญญาโทด้านเศรษฐศาสตร์อยู่คิงส์ตันยูนิเวอร์ซิตี้ ใกล้ๆ ลอนดอน จบปริญญาตรีด้านเศรษฐศาสตร์ มีสองคนโตที่อยากให้เป็นวิศวะส่วนรุจิพรรณให้คุมคลังจริงๆแล้วเลยให้เรียนบัญชี ทีแรกยังบอกธนาธรว่าจบปริญญาตรีวิศวะแล้วให้ไปเรียนปริญญาโท Business Inter เพราะว่าเราต้องมีการติดต่องาน อนาคตโกลบอลต์ เวลานั่งโต๊ะสามารถคุยธุรกิจระดับอินเตอร์ได้ เวลาลงช๊อปสามารถคุมงานได้

ทุกวันนี้โดยปริยายสารพัด CEO ที่แต่งตั้งไป บริหารอยู่แล้วเพราะมีตั้ง 30 โรงงาน อย่างไรก็ดูไม่หมด เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวมีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ ส่วนใหญ่จะมาจากคนที่ประสบการณ์และแน่นอนต้องเป็นคนที่เราไว้วางใจได้ก็ตั้งขึ้นมาส่วนใหญ่ คนมาใหม่ที่หาได้ส่วนใหญ่เราจะมาไว้ที่นี่จนกระทั่งเรามั่นใจว่าบ่มเพาะดีแล้ว จึงให้ไปดูแลบริษัทในเครือ แต่คอนเซ็ปของเราจะไม่หาปุ๊ปแล้วไปนั่งแท่น เพราะความเข้าใจตรงนี้ factor มันเป็นเฉพาะด้านแล้วมันก็เป็นตลาดเฉพาะด้าน เพราะฉะนั้นมันไม่เหมือน marketing อย่างอื่นหรือเป็นพวก consumer product ของเรานี้ส่วนใหญ่จะใช้ฐานที่นี่เป็นตัวกระจายผู้มีความสามารถออกไปดูแลบริษัทในเครือ คนใหม่ต้องมาศึกษาวัฒนธรรมที่นี่สักพักหนึ่ง production ของเราในที่นี้ก็ยังไม่มีใครที่มาจากคนนอกปุ๊ปแล้วมาขึ้นแท่น เราจะเอามืออาชีพเข้ามาบริหาร ทุกวันนี้ก็ทำอยู่แล้ว

สมมติว่าดิฉันตัดสินใจ early retire แล้วก็จะไม่มายุ่งเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจของบริษัทเพราะไม่อย่างนั้นลูกคนที่ได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจก็ทำงานไม่ได้ ทุกวันนี้ก็วางตัวอยู่ว่า สิ่งไหนที่ทั้ง ชนาพรรณและธนาธร ได้ตัดสินใจแล้ว ฉันก็ต้องถือว่าตรงนั้นคือ final แล้วก็จบ คือจะไม่เข้าไปแตะ เพราะไม่อย่างนั้นลูกจะโตไม่ได้แล้ววันนี้ก็พยายามวางตัวในลักษณะ คือฉันเองก็พยายามลดบทบาทตัวเองลง ถ้าเราลดบทบาทเราลงลูกฉันอยู่ตรงนี้เฉยๆ พวกเขาก็ใหญ่ได้แล้ว จริง ๆ ทุกวันนี้งานรูทีนหรือโอเปอเรติ้งแทบจะไม่ได้จับ วันๆอย่างนี้แขกมาก็เกือบจะไม่ได้ดูแลแล้ว เมื่อก่อนนั้นก็จะดูทุกเรื่องประชุมทุกนัดและเรื่องงานทั้งหมดตกลงเป็นอย่างไร เรื่องของในสต็อคเป็นอย่างไร เรื่องเงินเป็นอย่างไรดูทั้งหมด ก็โตมากับการบริหารแบบสองสามีภรรยาจริงๆ เพราะในสมัยก่อนอดีตประธาน (คุณพัฒนา) ลุยเรื่องเทคนิค เรื่องmarketing คืองานภายนอก ส่วนดิฉันก็ลุยงานภายในเกี่ยวกับเรื่องระบบที่จับเองกับมือหมดเลยมัน friendly มากใครผิดเรื่องระบบดิฉันเอาตายเลย วันๆไล่เองกับมือทั้งหมด ทีมงานทั้งหมดที่ทางด้านธุรกิจบริหารอยู่ที่เราหมดเลย คือต้องทำงานกับพวกทีมงาน คือลงทำงานเอง สัมผัสเอง ประชุมเองก็สนุกไปอีกแบบ ช่วงนั้นก็ไปอย่างนั้นเหมือนกำลังวังชายังดี คือทำเองกับมือจริงๆ พอธุรกิจใหญ่ขึ้น เราต้องพยายามวางผู้จัดการและ

หาคนที่มีความสามารถในขณะเดียวกัน เพราะองค์กรใหญ่ขนาดนี้เราต้องตั้งฝ่ายตรวจสอบขึ้นมาเพื่อให้งานตรวจสอบเป็นคนไปดูความถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องระบบที่นี่เราก็มีแผนกตรวจสอบภายในของเรา

ในเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการ งานด้านการตลาดของบริษัทจะอยู่ที่ศูนย์กลาง บริษัทก็มีการให้ตั้ง KPI ให้กับทุก plan แล้วทุก plan ปลายปีก็จะต้องมา present ว่า KPI ที่ตั้งไว้เมื่อต้นปีกับตอนสิ้นปีเป็นอย่างไร เดี๋ยวจะลองให้ดู target ของรองประธานฯ เรามีตั้ง business plan ของเราหลังจากคุณพัฒนาเสียชีวิตเราก็ตั้งรองประธานฯ ขึ้นมา vision รองประธานฯที่เราต้องการเป็นอย่างไร ก่อนอื่นวันนี้ต้องกลับไปถามระดับรองทุกท่านก่อนว่าวันนี้ไทยซัมมิทเก่งอะไร ต้องถามตัวเองให้ได้ก่อน ตอนนี้ไทยซัมมิทเก่งอะไรแล้วเราอยากเห็นกลยุทธ์การจัดการของบริษัทที่ชัดเจน เราเขียน 3D ขึ้นมา D1 เพราะว่า 4 ปีที่ผ่านมาเราได้วางระบบไฟ ระบบ ERP ทั้งฮาร์ดแวร์ซอฟท์แวร์หมดไปหลายร้อยล้าน ลงทุนไปหลายร้อยล้าน เพราะฉะนั้นอยากจะเห็นเรามีระบบงานที่ดี เพราะอะไร เพราะคนไทยส่วนใหญ่จะรายงานไม่ตรงตามความเป็นจริงสมัยก่อนใช้ระบบแมนนวลเวลาดีก็รายงาน เวลาไม่ดีก็ไม่รายงานปกปิดข้อมูลแล้วก็รายงานโกหกทำตัวเลขให้สวยๆ พวกนี้เจอมาหมดแล้ว โดยเฉพาะ inventory เวลารายงานมากับของจริง บริหารมา 20 ปีไม่เคยตรงกันเลย ตอนหลังส่งตรวจสอบถึงได้รู้ เพราะฉะนั้นเราอยากเห็นระบบดี ตอนนี้ระบบนี้ก็ใส่ไปแล้ว 34CC ก็หมดไปหลายร้อยล้าน D ที่ 2 ระบบที่ดีแล้วต้องมีคนดี มันถึงจะไปกันได้ ระบบดีคนไม่ดี คีย์ข้อมูลผิดอีกต้องไป adjust ไปปรับแวเรียนท์มันก็ไม่มีอะไรดี เพราะฉะนั้นต้องคนดีทั้ง 2 ตัวนี้ของเราดีแน่นอน D ที่ 3 สังคมต้องดีนี่คือสิ่งที่เราอยากเห็น เพราะคำว่าสังคมสื่อไปถึงประเทศชาติก็เลยเป็นเหตุให้พล็อตเป็น 3วงกลมตัวนี้ขึ้นมา จากคอมเมนต์ของเราก็พล็อตเป็น 3วงกลมขึ้นมา social ดีและ ก็คือพล็อตเป็น 3 ตัวนี้ขึ้นมา นี่คือชนาพรรณ นี่คือชาญณรงค์ นี่คือคนเก่าแก่ของเรา ซึ่งปัจจุบันก็เป็นหนึ่งในรองประธาน ตอนนี้มี 3 รองที่นี่แล้วธนาธร เป้าหมายยอดขายแตะที่ห้าหมื่นล้านเราวางแผนที่ 5 ปี

เรามีการระดมสมองแล้วก็ทีมนำ ทีมนำนี่ก็คือ 3 รองฯ ก็แล้วกัน ตอนนี้ทีมนำจะทำตัวนี้ก็จะมาถามนโยบายประธานว่า ท่านประธานมีนโยบายอย่างไร อีก 5 ปี อยากเห็นอย่างไร จริงๆ ของฉันมีหน้าแรกเท่านั้นเอง แล้วต่อจากหน้านี้จริงๆ key success ที่ทำคือรองชนาพรรณกับรองธนาธร ส่วนรองชาญณรงค์ งานที่บริหารค่อนข้างล้นมือ เพราะคุณชาญณรงค์โตมาตั้งแต่บริษัท ยังเล็กๆ เพราะฉะนั้นแกก็จะมีงานล้นมือมาก ส่วนใหญ่ก็ถือว่ารองชนาธรเป็นคีย์กับรองชนาพรรณ ตัวนี้ก็สวย เราใช้ตัว CF/CF ไทยซัมมิท ตัวนี้ก็สวย เป็นคำย่อของไทยซัมมิท หน้าสุดท้าย คนที่พวกเราลืมไม่ได้คือ ดร.พัฒนา จึงตั้งเป็นมูลนิธิไทยซัมมิทพัฒนาแล้วปีนี้จะเน้นเรื่อง ซึ่งปีนี้เราก็มาดูว่าเรามุ่งเป้าโฟกัสไปที่ไหน อย่างของคุณพรเทพ เล่นตัว think earth ก็โฟกัสไปที่เรื่องสภาพสิ่งแวดล้อม

ตอนนี้ของมูลนิธิฯ จะโฟกัสไปที่เรื่องการศึกษาของเค้า think earth ของฉันเป็นเรื่อง education อย่างเดียวเลย แล้วก็ช่วงปีที่ผ่านมาเราก็ได้ไปร่วมกับ โรงเรียนอาชีวะกาญจนาภิเษก ซึ่งอยู่แถวบางปะกงเป็นของหลวงเพื่อจะเอาวิชาของเราเข้าไปช่วยเสริม ก็เคยคุยกับทางโรงเรียนว่าจะให้ไฮไลท์เรื่องของวิชาอุตสาหกรรรมยานยนต์ เพราะฉะนั้นเราก็จะเอาเทคนิคของเราทางด้านภาคปฏิบัติเวิร์คชอป หรือเครื่องจักรเก่าต่างๆ หรือรถยนต์เก่าก็เอารถยนต์ไปให้เขา 2 คัน เพื่อให้ไปถอดเครื่องและให้นักเรียนไปเรียน เรียนเชื่อมเรียนอะไรก็ให้มาดูงานที่นี่ ปีนี้เราจะเน้นหนักมากขึ้น เพื่อให้โรงเรียนนี้เป็นไฮไลท์เลยให้เป็นไฮไลท์กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ นักเรียนคนไหนสนใจจะเข้ามาก็เข้ามาทางนี้ อีกหน่อยจะได้กลายเป็นฐานหรือการสร้างคนแล้วเอาเข้าเรื่องของไทยซัมมิทไปด้วย จะไปปลูกฝังทางนั้นเอง เพราะฉะนั้นเด็กทุกคนถ้ามาสายนี้เรียนจบก็มาเข้าไทยซัมมิททีเดียวเลย นี้ก็คงต้องใช้เงินอีกเยอะ

วัฒนธรรมของเรา เฉพาะภายในครอบครัวคือห้ามมาขัดแย้งกันเอง พยายามบอกลูกๆ ตั้งแต่เล็กๆเสมอมา พี่น้องกันต้องรักกันให้สนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่วนที่ห่วงใยเรื่องในบริษัท คือต่อไปใครที่บริหารตรงนี้ก็หมายความว่าได้ทั้งเงินค่าบริหาร ค่าเงินเดือน ต่อไปถ้าลูกคนไหนขี้เกียจไม่อยากทำก็รอแต่ dividend เพราะถือว่าอยู่ในฐานะเป็นผู้ถือหุ้น คือวันนี้จะออกมาลักษณะนี้ คือถ้าต่อไปเป็นไปได้เกิดมีครอบครัวอยากไปอยู่เมืองนอกไม่อยากอยู่เมืองไทย อันนี้สมมติ คุณก็ทำหน้าที่ถือหุ้นเฉยๆ ถึงเวลาก็รอแบ่งเงินเงินปันผล แต่ในทางกลับกัน ถ้าหากคุณไม่อยากถือหุ้น ถ้าเป็นไปได้ให้ขายในกลุ่มพี่น้องก่อน อันนี้คือสิ่งที่คุยกันเพราะฉะนั้นจะถือว่าทุกคนมีสิทธิที่จะตัดสินใจในสัดส่วนของตัวเอง ทั้งในส่วนของครอบครัวและในส่วนของบริษัทในครอบครัวก็เช่นกัน เรื่องของเรื่องต้องเคลียคัททุกอย่างให้จบ

เรากำลังปรึกษาทางการเงินที่จะนำไทยซัมมิทเข้าตลาดหลักทรัพย์อยู่ สมัยที่ท่านประธานอยู่ก็ไม่มีนโยบายที่จะให้เข้า เพราะว่าโตมากับมือเขาเอง พอดีคอนเซ็ปของดิฉันเองหลายปีนี้ที่บริหารมาคือ ทีมงานทราบคอนเซ็ปของดิฉันดี คือทุกอย่างต้องโปร่งใส อันนี้คือสัจธรรมเลยต้องโปร่งใส แล้ววันนี้เครือข่ายบัญชีนี้ก็กรมสรรพากรก็ยกนิ้วให้เราทำในสิ่งที่ถูกต้องถูกกฎหมายต่อสังคมทั้งหมด เพราะฉะนั้นถ้าสมมติได้เข้าบริษัทฯ เราจะเป็นบริษัทตัวอย่างจริงๆเลย ทำให้สังคมเชื่อถืออันนี้คือเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่รุ่นต่อไปเราพูดไม่ได้

เรื่องการรักษาคำมั่นสัญญาทางธุรกิจเป็นสิ่งที่เราถือเป็นเรื่องอันดับแรก ไม่ใช่แค่นั้นตลอดเวลาที่ตั้งแต่ตั้งโรงงานที่นี่ก็กู้เงินสถาบันการเงินมาตลอด 30 ปี ทุกครั้งที่กู้เงินเวลาคืนดอกเบี้ยคืนเงินต้นไม่เคยพลาดเลยแม้กระทั่ง 1วัน ตรงเวลาตลอด 30 ปี อันนี้หาข้อมูลได้เลยจากธนาคารทุกธนาคารกับ IFCT จนกระทั่ง IFCT ตอนวิกฤต ก็ไม่เคยทำตัวเป็นเด็กเกเร่ว่าต้องขอลดหนี้ เป็นเด็กดีมาตลอด

ที่ว่ารุ่นบุกเบิกคงต้องวางกลยุทธ์งาน เคลียร์หน้าที่ ความรับผิดชอบให้เด่นชัดไม่อย่างนั้นลูกหลานจะมีปัญหา ไม่อย่างนั้นเกิดศึกสายเลือดแน่ เมื่อดิฉันอายุ 60 ปีเมื่อไหร่ จะค่อยๆ ถอยแล้วฉันตั้งใจไว้แล้ว อายุ 60 เมื่อไหร่ การบริหารก็จะปล่อยให้ลูก ๆ บริหารเต็มที่ และเราได้มีการวางแผนการสืบธุรกิจไว้ตั้งแต่ก่อนหน้านี้ เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวของเราเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนด้วย

ภาคผนวก ฒ

กรณีศึกษาที่ 6 บมจ. สามารถคอร์ปอเรชั่น

กรณีศึกษาที่ 6 บมจ. สามารถคอร์ปอเรชั่น

นายธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล

กรรมการผู้จัดการทั่วไป บจ.วิไลลักษณ์ พร็อพเพอร์ตี้(เครือสามารถคอร์ปอเรชั่น)

สัมภาษณ์เมื่อวันพุธที่ 20 กุมภาพันธ์ 2551 เวลา 14.00-16.00 น.

ณ อาคาร Software Park สำนักงานใหญ่ กลุ่ม SAMART CORPORATION

ประเภทธุรกิจ	**:**	**ผลิตเสาทีวี จานทีวี ดาวเทียม เครือข่ายโทรคมนาคม อสังหาริมทรัพย์**	
ก่อตั้ง	**:**	**พ.ศ.2495**	
ผู้ก่อตั้ง	**:**	**คุณเชิดชัย**	**วิไลลักษณ์**
ผู้บริหาร	**:**	**คุณเจริญรัฐ**	**วิไลลักษณ์**
		คุณธวัชชัย	**วิไลลักษณ์(เปลี่ยนชื่อเป็นวัฒน์ชัย)**
		คุณพรพิมล	**วิไลลักษณ์**
		คุณสุกัญญา	**วิไลลักษณ์**
		คุณธีรวัฒน์	**พิพัฒน์ดิฐกุล (บุตรเขย- สามีคุณพรพิมล วิไลลักษณ์)**

Family Tree

ตระกูลวิไลลักษณ์

รุ่นที่ 1.	**รุ่นที่ 2**	**รุ่นที่ 3**
นายเชิดชัย	1. เจริญรัฐ	
+	2. วัฒน์ชัย (ธวัชชัย)	
นางศิริเพ็ญ	3. พรพิมล	
	+ นายธีรวัฒน์	
	4. สุกัญญา	

แหล่งที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551

ภูมิหลัง

งานวิจัยทั่วโลกบอกว่าธุรกิจอยู่ไม่เกิน generation ที่ 3 ผมไม่เห็นด้วยและก็หลักๆเท่าที่เห็นคงจะแยกกลุ่มธุรกิจครอบครัวออกเป็น 2 กลุ่ม แน่นอนส่วนใหญ่อาจจะเป็นอย่างที่กล่าวว่า มันเป็นเรื่องที่มีหลากหลายปัจจัยที่ทำให้ผลงานวิจัยออกมาในรูปนั้น หัวใจของการทำให้ธุรกิจมัน sustainable ไปหลายๆ generation อาจจะยกตัวอย่างให้ฟังว่า ธุรกิจขายไวน์ที่อเมริกา มีแอนด์ซัน มีจูเนียร์ มีซีเนียร์ หลาย ๆ รุ่น ที่ยังทำธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งเป็น SMEs ด้วยซ้ำทำไมยังอยู่ได้ไม่จำเป็นต้องเติบโตด้วยซ้ำ ทำไมยังคงเป็นแบรนด์อยู่ได้ ผมว่าหลักการก็คือมันต้องมี critical succession factor อยู่ไม่สามารถที่จะจด know-how เรื่องนั้นๆ เป็นความลับเฉพาะรุ่นสู่รุ่น ทำให้ธุรกิจมัน sustainable ได้ อย่างไรก็ตามเรื่องพวกนี้ถือเป็นองค์ประกอบ ท้ายที่สุดหัวใจหลักๆ ก็คือ การอบรมสั่งสอนจากรุ่นเตี่ยสู่รุ่นเตี่ย สู่รุ่นลูกมากกว่า ในนี้ผมเคยเห็นธุรกิจเมืองไทยที่เจ๊งไป ก็เห็นเรื่องที่รุ่นหลังๆทำเจ๊งเพราะว่าไม่เคยซึมซับความกระหายในธุรกิจ เกิดขึ้นมาก็อยู่บนกองทองแล้วคาบช้อนเงิน-ช้อนทอง ความกระตือรือร้นหรือความอยากมันลดลง เพราะว่าไม่ได้มีความรู้สึกอยาก น่าจะเกิดจากการสั่งสมแนวคิด อย่างครอบครัวที่ผมเป็นลูกเขยอยู่ต้องยอมรับอยู่ 2 เรื่อง ของคนอื่นผมไม่ทราบเพราะว่าโดยรวมแล้วมันต้องมีทั้งดีและเลวทั้งนั้น

เพราะฉะนั้นการทำให้พี่น้องรุ่นที่ 2 หรือรุ่นหลาน ซึ่งเป็นพี่น้องต่อยอดออกไปที่มันเหมือนปิรามิดฐานยิ่งกว้างความยุ่งยิ่งเยอะ ทำยังไงให้จัดระเบียบจัดแถวให้แต่ละรุ่นสู่รุ่นอยู่ในระเบียบอยู่ในแถวได้ อันนี้ผมเห็นว่าคือการอบรมสั่งสอนของรุ่นสู่รุ่น อย่างในตระกูลวิไลลักษณ์ที่ทำธุรกิจสามารถจานดาวเทียม คนที่เป็น key หลักๆ ในเรื่องการอบรมคือแม่ คนที่เป็น key หลักๆ ในเรื่องการถ่ายทอดความรู้และความสู้ คือพ่อ แม่จะมีกลยุทธ์อันแยบคายที่ทำให้พี่น้องรักกันมาก และทำให้ความมีความรู้สึกต้องแคร์กัน ทุกๆวันนี้ ทุกเดือนยังต้องมานั่งกินข้าวร่วมกันอย่างน้อยเดือนละครั้ง หรือตามเทศกาลสำคัญๆ ส่วนใหญ่อย่างตรุษจีน สารทจีน หรือวันเกิด พวกนี้ก็จะไม่ให้ขาดเหมือนกับพยายามเอา event เอาเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องจัดไม่ให้ขาด

มีคำกล่าวอยู่คำนึงผมอาจให้เครดิตคุณวัฒน์ชัยเป็นลูกรุ่นที่ 2 คุณวัฒน์ชัยเป็นหัวเรือใหญ่ซึ่งอำนาจการตัดสินใจในด้านการเงินของตระกูลก็ร้อยละ 80 เป็นการตัดสินใจของคุณวัฒน์ชัย ส่วนที่เหลือพี่ชายคนโตตัดสินใจเรื่องใหญ่ ๆ มาก ๆ เรื่องแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เรื่อง road map ในการดำเนินธุรกิจซึ่งมันก็เข้ากับสาขาวิชาที่ได้เรียนจบมา พี่ชายคนโตเรียนวิศวะเขาจะเข้าใจเรื่องธุรกิจที่เป็นไอที อิเล็กทรอนิกส์พอสมควรหรือมีอีก event หนึ่งที่คุณวัฒน์ชัยบอกจะทำให้ทุกปีได้แก่ไปเที่ยวต่างจังหวัด หรือไปต่างประเทศ แต่ไปทั้งครอบครัว ซึ่งทั้งครอบครัวในความหมายก็

คือจะมีพ่อ-แม่ ลูกๆ 5 คน รวมเป็น 7 บวกกับลูกเขย ลูกสะใภ้อีก 5 รวมเป็น 12 บวกกับหลาน 19 คน รวมเป็น 31 คน ทุกครั้งใน 1 ปี เป็นกรุ๊ปทัวร์ค่อนข้างใหญ่ และนอกนั้นเป็นคนขับรถ ต้องไปเที่ยวทุกปีถ้าไม่เที่ยวต่างประเทศก็ในประเทศซึ่งมีจังหวัดที่ชอบไปมาก 2 จังหวัดคือ เชียงใหม่ เชียงราย ส่วนต่างประเทศส่วนใหญ่ไปฮ่องกง เพราะอยากไปกินอาหาร อย่างนี้ถามว่าก่อให้เกิดความสนิทสนมกันและก่อให้เกิดการเห็นอกเห็นใจกัน หรือก่อให้เกิดการใช้ชีวิตร่วมกันเป็นช่วงหนึ่งผมสังเกตได้ว่าหลายๆ ตระกูล หลายๆครอบครัวหน้ายังไม่มองกันด้วยซ้ำ เขยไม่ถูกกับสะใภ้ สะใภ้ ไม่ถูกกับหลานมันก็จะมีอยู่เรื่อยๆ นี่คือหัวใจ อย่างคุณแม่ที่บอกว่าเป็นตัวหลักในการอบรมสั่งสอน คุณแม่จะชอบไหว้เจ้ามาก ถามว่าไหว้เจ้าแล้วได้อะไร ผมมองว่าคุณแม่อยากให้ทุกคนไปไหว้เจ้าตามเทศกาลต่างๆ อยู่เสมอก็มีทั้งลูกที่ไปกับลูกที่ไม่ไป คนที่ไม่ไปก็หัวสมัยใหม่หน่อย แต่ทุกคนก็ยังเกรงใจ ถ้าตัวเองไม่ได้ไปก็จะส่งทายาทตัวแทนไป หรือส่งภรรยาไป หรือส่งสามีไป อย่างผมก็ถูกส่งไปไหว้เจ้าสลับกับภรรยา พี่ชายก็อาจจะเอาลูกสะใภ้ไปไหว้กับแม่สามี เป็นต้น ความหมายก็คือ ทุกคนพยายามให้มันเกิดเหตุการณ์ ทีนี้ถามว่ามันซึมซับได้หรือไม่กับเหตุการณ์นี้กับ event นี้ผมว่ามันซึมซับได้ระดับหนึ่ง สมมติว่าที่ผมยกตัวอย่างว่ารุ่นลูกหรือพี่น้องแย่งสมบัติจะฆ่ากันตาย ผมถามว่าหลายๆครอบครัวฆ่ากันขณะที่พ่อ-แม่ยังอยู่ด้วยซ้ำ แต่หลายๆครอบครัวก็ฆ่ากัน ขณะที่พ่อ-แม่ตายแล้ว ผมว่าอย่างนั้นครอบครัวมันไปไม่รอดแน่นอน อย่างวันนี้ถ้าทุกคนเห็นแนวทางที่ตรงกับผมว่าความคิดที่จะอาฆาตพยาบาทหรือฆ่ากันตายมันน้อยลงหรือแทบจะไม่เกิด อีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญมากในความคิดเห็นของผม พี่น้องทั้งหมดไม่น่าหรือไม่ควรที่จะทำธุรกิจด้วยกัน คือเหมือนกับอยู่ในเรือธงเดียวกันหรือร่วมกันทำธุรกิจทั้งหมด เพราะบางครั้งอาจเป็นผลเสีย ทำให้เกิดการขัดแย้งกัน และมีผลทำให้ธุรกิจล่มสลายได้ อันเนื่องมาจากความขัดแย้งนั้น

โดยหลักการการบริหารธุรกิจท้ายที่สุด เมื่อตัดสินใจด้วยคณะกรรมการหรือการตัดสินใจด้วยมติบอร์ดหรือตัดสินใจด้วยกลุ่มคน แต่หากเป็น business ไม่ใหญ่มากเป็นในเชิงธุรกิจครอบครัว หากการตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินใจแค่สองคน สมมุตินะครับเป็นพี่กับน้องหนึ่งเสียงต่อหนึ่งเสียงเท่ากันหรือสามี-ภรรยาหนึ่งเสียงต่อหนึ่งเสียงเท่ากัน อันตรายอย่างยิ่ง ผมว่าอันตรายเนื่องจากว่าแต่ละคนต้องมีเหตุผลของตัวเองเป็นหลัก และบังเอิญมีหนึ่งเสียงเท่ากันค่อนข้างเสี่ยงที่จะทำให้ความเห็นที่มันไม่ลงรอยกัน ทำให้ธุรกิจไปได้ยาก แต่ถ้ามีกรรมการหรือบุคคลอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยแล้วท้ายสุด ตัดสินใจด้วยมติบอร์ด ซึ่งใช้การตัดสินใจเพียงแค่ 50-50 คือหนึ่งต่อหนึ่ง ผมว่ารูปแบบองค์กรขนาดใหญ่ อย่างนี้น่าจะเดินไปได้ เพราะฉะนั้นจะสังเกตเห็นว่า ถ้าธุรกิจที่มันโต ท้ายที่สุดหลายๆคน family business ก็จะบอกว่าใครเป็นคนเคาะใครล่ะที่อยู่สูงสุด ใครล่ะที่เป็นเจ้าของเงิน ใครล่ะที่เป็นเจ้าของตัวจริงและเป็นคนเคาะ ถ้าเกิดคำถามแบบนี้มาเมื่อไหร่ แล้วมันคือ 50 ต่อ50 เมื่อไหร่ ผมว่าอันนี้อันตราย ที่นี้เขาแก้ปัญหาโดยวิธีการไม่ก้าวก่ายในเรื่องของขอบเขต

ของงานกับพี่น้อง อาทิเช่น พี่คนโตที่ผมบอกว่ามีคอนเนคชั่นติดต่อระดับประเทศ ระดับroad map ของธุรกิจ น้องคนที่ 2 ดูแลด้าน marketing ดูเรื่องการเงินเป็นหลัก ซึ่งการให้เกียรติกันในการตัดสินใจในแต่ละเรื่องนี้ ผมว่าจุดนี้สำคัญที่จะทำให้พี่น้องอยู่ร่วมกันได้ ผมก็เห็นว่า บางคนที่ไม่ถูกกัน บางครั้งแม้แต่การแบ่งงานยังไม่เกิดขึ้นก็ยังมีปัญหาถ้าเป็นคนเคาะ 2 คน เมื่อไหร่ ลองคิดดูว่าสมมุติคนที่มีอำนาจหรือหน้าที่หรือได้รับการ assigned ให้ตัดสินใจไปแล้ว ที่ยังมีผลผูกพันกับบุคคลที่ 3 มีความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ท้ายที่สุดแล้วมีคนหนึ่งบอกว่าไม่ได้ อย่างนี้ไม่ให้ ผมว่าอันนี้ค่อนข้างอันตราย การให้เกียรติกับการที่ต้องเกรงใจกันอันนี้เรื่องใหญ่ สมมติน้องๆ ถูก assigned ให้เป็น deal บริษัทใดบริษัทหนึ่ง แล้วให้นำโปรเจคมาเสนอบอร์ด มาเสนอพี่ชายท้ายสุด สมมติว่าไม่เห็นด้วยก็ตีตก ส่งเป็น 10 เรื่องก็ตกทุกเรื่องอย่างนี้ก็มีปัญหาเพราะว่ามันเข้าหูเราแล้วมันก็ท้อขาดกำลังใจ สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือความกระอักกระอ่วนที่ต้องทำงานร่วมกัน อาจจะเพราะเกิดความสนิทสนมกันมากเป็นพี่เป็นน้อง จึงทำให้การยอมรับ ความคิดเห็นอาจน้อยไป ถามว่าแก้ยังไง ผมได้เคยถามประเด็นนี้ เขาก็เรียนว่าสิ่งที่ทำให้ยูคือ professional ขึ้นในฐานะน้องคือยูต้อง professional จริงๆ เทียบเคียงกับลูกจ้างคนอื่นๆ แสดงว่าอะไร แสดงว่าการ treat ทำให้องค์กรอยู่รอดได้นั้นไม่ใช่เห็นแก่ให้เกียรติ ไม่ใช่เห็นแก่ญาติตระกูลว่าคนนี้เสนองานมาเป็นน้องยังไงก็ต้องให้ผ่านอันนี้ไม่ใช่ ผมว่าแนวคิดนี้น่าจะถูกต้อง นั่นคือความเห็น ตราบใดที่ generation ที่หนึ่งยังอยู่มีประมุข

โดยหลักแล้วครอบครัวคนอื่นส่วนใหญ่ปฏิเสธไม่ได้ว่าคนโตยังไงต้องเป็นคนโต แล้วก็ควรให้เกียรติกันในเชิงอาวุโส ก็ยังมีอยู่ในวัฒนธรรมคนจีนพี่ชายคนโตผมว่าท้ายที่สุดแล้วใน generation ที่ 2 ยังไม่มีใครที่โดดเด่นเหนือใคร สมมุติว่าเก่งทุกรายก็เอาอายุเป็นหลัก สมมติว่ามีกลุ่มเก่งมากกว่าหรือโชว์ศักยภาพ ได้เจ๋งกว่าเป็นที่นับหน้าถือตาของสังคมมากกว่า เป็นภาพลักษณ์องค์กรมากกว่าอย่างนี้ไม่อยากบอกว่ามันเป็นเรื่องความสามารถ ซึ่งถ้ามันต่างกันมาก เหมือนคนสมองเสียไปแล้วหรือทำอะไรได้น้อยหรือความชาญฉลาดหรือความสามารถมีน้อย แต่วันนี้ถ้าทุกคนยังมีสมองดีกันอยู่ยังรักใคร่กันอยู่ แล้วแบ่งหน้าที่กันทำอย่างชัดๆ แบบนี้ ท้ายที่สุดก็คือสามารถเป็นขั้นบันไดเป็นไทรนิตี้ได้ คนโตน่าจะเป็นจุดสำคัญ (ถ้าสมมติว่าคนโตเก่งอยู่แล้ว วิสัยทัศน์มีอยู่แล้ว)

มีศาสตร์อีกศาสตร์หนึ่งคือแตกแล้วโต โตแล้วแตก ถ้าสมมติว่าครอบครัวอย่างนี้ทุกคนเก่งหมดเลย แล้วสามารถที่จะทำเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพากัน มันก็อาจจะเกิดกรณีโตแล้วแตก อาจจะไปใหญ่ในอีกกลุ่มหนึ่ง ไปดำเนินธุรกิจในกลุ่มหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในอัมเบรลล่าเดียวกัน ผมมองว่าก็เป็นไปได้ ณ วันนี้ สำหรับครอบครัวนี้ผมเข้าใจ มันใหญ่เกินกว่าที่จะไปแตกหน่อเป็นคนละอัมเบรลล่า การทำธุรกิจไม่โตแบบ vertical ก็โตแบบ horizontal ผมทำใน core business เดิมให้

ขยายวงได้กว้างขึ้น ตอนนี้ทำอยู่ที่เป็น core business ทางด้านโทรคมนาคม ตอนนี้ทำอยู่แต่วันนี้ด้วยแนวคิดของพี่ชายคนโตและคนที่ 2 เขาเองอยากที่จะมี diversify ออกไปในลักษณะของ herizontal แทนอาจไปลงทุนในธุรกิจอื่นๆที่ไม่เกี่ยวกัน core business ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจขายคอนโด ขายบ้านที่ให้ผมมาทำ ซึ่งเป็นวิธีการที่ซึ่งจะแตกกระจายความเสี่ยงก็อาจจะพูดในเชิงการบริหารจัดการนั้นได้

แต่จุดหลักของการตัดสินใจ คือทุกคนมองหาโอกาสมากกว่า ทุกคน มองเห็นโอกาสพอมองเห็นโอกาสแล้วจึงอยากทำ ผมเข้าใจว่าศาสตร์หลักๆ ที่เราควรจะเลือกทำธุรกิจ มี 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ เรื่องที่หนึ่งยังไงต้องถนัดไว้ก่อนๆ สองมีความได้เปรียบคู่แข่ง สร้าง differentiate ได้หรือไม่

อันที่สามความสามารถในการทำกำไรระยะยาวได้หรือไม่ ซึ่งทุกครั้งเนี่ยคุณเชื่อเถอะว่าคนที่ตัดสินใจบนธุรกิจ ตัดสินใจบนภาวะกดดันในฐานะที่ต้องหาเงินตลอดเวลา 20 – 30 ปี ซักวันหนึ่งสมองมันจะเพลีย เมื่อวันใดวันหนึ่งที่อายุมากขึ้น ผมว่าเหมือนกันทุกคน ทุกคนก็อยากที่จะหาเวลาพักผ่อน แต่จะพักผ่อนอย่างไร ให้สถานะทางเศรษฐกิจ ฐานะครอบครัว ขององค์กรมันอยู่ได้เพราะฉะนั้นนี่คือ vision หนึ่ง

หลักของที่นี่เหมือนกันที่ต้องหาธุรกิจอะไรที่มันเหนื่อยน้อย มีเงินซักก้อนแล้วไปฝากประจำกินดอกเบี้ย ก็จะไปหา business อะไรที่เป็นรายได้แน่นอนคงที่ได้ และมีกำไรในระยะยาว ซึ่งที่นี่ก็มองเรื่องอสังหาริมทรัพย์เพื่อเช่า มองเรื่องการทำธุรกิจวิทยุการบิน มองเรื่องการทำธุรกิจพลังงานซึ่งทั้ง 3 ธุรกิจ วันนี้เราก็มีอาคารให้เช่าสมมติว่า core business ไม่ดีเลย asset ยังพอมีเหลือรายได้เอามาทดแทนที่หายไป ยังมีพออยู่พอกิน อีกอันหนึ่งคือโรงแรมซึ่งกำลังจะทำ ซึ่งก็จะมีส่วนที่มองว่าเป็นรายได้ที่คงที่แน่นอนได้เหมือนกัน ซึ่งกินได้ตลอดคือ vision ที่บอกอีกอันหนึ่งที่มองคือ อพาร์ทเมนท์ แต่ยังไม่ได้เริ่มเพียงแต่คิดไว้ ซึ่งพอจะมีที่ดินเหลืออยู่ในทำเลดี ดี แทนที่จะขายไปหรือทำคอนโดฯ เราก็ไม่ทำอยากที่จะทำฟิตอินคัมแทน ซึ่งแนวแบบนี้เป็นแนวคิดที่ไม่แตกต่างเจ้าสัวหลายๆคนที่อยู่ในประเทศไทย ที่มีการ diversify ลดความเสี่ยงในธุรกิจที่สวิงสวาย ผมยกตัวอย่างเช่น ขายมือถือวันนี้ 70 – 80 % เป็นรายได้หลักๆ เอาธุรกิจโดยรวมยอดขายปีที่แล้ว 2,000 กว่าล้าน ประมาณ 70% ผมถามว่า หากเปลี่ยน consumer behavior สมมุติเปลี่ยนเหมือนกับที่เราเคยโดนมาแล้ว คือธุรกิจเพจเจอร์ อันนี้เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนมาก มีสินค้ามือถือเข้ามาทดแทนธุรกิจเพจเจอร์ absolutely 100 % ธุรกิจเพจเจอร์ที่ลงทุนไปก็มาก สร้างโรงงานผลิตเพจเจอร์ด้วยซ้ำ วิทยุติดตามตัวเจ๊งหมดเลยอย่างนี้ผมว่า มือถือ สมมติว่าวิเคราะห์โอกาสเห็นว่าทุกคนต้องใช้อย่างนี้ศักยภาพในการเติบโตสักวันหนึ่ง สมมติว่ามีสินค้าเหมือนกับมือถือไปแทน แล้วมี something ไปแทนมือถือ ได้แล้วอย่างนี้หายไปเลย ไม่ต้องทำเลยอันนี้กี่เจ๊งเหมือนกัน ผมมองว่าด้วยแนวคิดอย่างนี้จึงอยากจะหาธุรกิจลดความเสี่ยงลงไป เวลาวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ โครงสร้างรายได้กี่เปอร์เซ็นต์

แล้วมันมากหรือเปล่า วันนี้มือถือธุรกิจกำไร บางแบบเฉียบแบบกระดาษ เพราะฉะนั้นมันต้อง 2 วอลลุ่ม ผมว่าเราเก่งขึ้นเรื่อยๆ อันนี้นับเป็นเรื่องของ management ขอกลับไปที่เจนเนอเรชั่นที่ 2 ถ้ามันชัดเจนว่า คนใดคนหนึ่งในกลุ่มเป็นที่ยอมรับ (พอมาเจนเนอเรชั่นที่ 2 แล้วจำเป็นต้องหาประมุขขึ้นมา อาจเป็นกรณีอื่นๆ มีข้อตกลงอย่างไร)

จุดหลักใหญ่ สาเหตุที่โตแล้วแตกเพราะมันตกลงกันไม่ได้ มันต้องแยกเป็นร่มเล็ก แล้วไปทำธุรกิจแต่ถ้าตกลงกันได้ปัญหาการแยกร่มไม่มีปัญหาแบบนี้ผมเข้าใจว่า เรื่องราวของที่นี่คือไม่ถึงขั้นนั้น ไม่ถึงขั้นมองตาไม่รู้ใจ คือมองกันปุ๊ปป ทุกคนก็จะรู้ว่า ใครคือประมุขรุ่นที่ 2 ที่นี่บอกได้เลย คุณโตซึ่งวันนี้ภาวะผู้นำ ตัดสินใจ ความรอบคอบวิสัยทัศน์ดีมาก ทุกอย่างพร้อม เพราะฉะนั้นเรื่องแบบนี้มันอาจไม่เกิดในเจนเนอเรชั่นนี้ แต่ผมกำลังเป็นห่วง รุ่นที่ 3 ต่างหากคือลูกเราเนี่ยรุ่นลูกถามว่าแต่ละคนก็จะค่อยๆ ห่างออกไปที่นี้ค่อยห่างออกไป ถามว่า strategic ของคุณแม่ดีไหม ตอบว่าดีในวันนี้ คนที่ 2 ก็ยังยึดแบบนั้นอยู่ทุกคนยังกินข้าวด้วยกัน ไปเที่ยวด้วยกันอย่างน้อยปีละครั้ง วันที่มีคุณพ่อคุณแม่อยู่ ก็ต้องสัญญากันไว้ว่า จะต้องไปเที่ยวด้วยกันแบบนี้ อย่าง event แบบนี้และหากิจกรรมอะไรมานั่งคุยกันที่ไม่ใช่เรื่องงาน สนุกสนาน ตราบใดที่ธุรกิจมันยังเติบโตได้หรือมีรายได้หล่อเลี้ยงได้ ถ้าเรื่องเงินปัญหาน้อยทุกอย่างมันก็จะ flow ออกไป แต่ถ้าเรื่องเงินปัญหาหลักทุกอย่างมันก็จะตึงเครียด กลับมาเป็นบูมเมอแรงแน่นอน ผมมองอย่างนั้น แต่วันนี้ทำอย่างไรให้มีความรู้สึกต้องร่วมหัวจมท้าย นั่นแหละคือความสัมพันธ์ทำยังไงทั้งหมดอีก 19 คน ของเจนเนอเรชั่นที่ 2 ผมมองว่าโอกาสที่จะอยู่อัมเบรลล่าเดียวกันทั้งหมดจะค่อยๆ เจือจางลง ผมว่ารุ่นที่ 3 มันก็จะเหมือนกันๆ กับธุรกิจทั่วไปต้องโตแล้วแตกหรือต้องมีธงหลักที่จะเข้ามาบริหารจัดการหรือสืบทอด (ประมุขต้องสร้างประมุข) รุ่นที่ 3 ต้องมีไหลเข้ามา สรุปคุณธีรวัฒน์ ว่าทุกรุ่นต้องมีการประชุมในการแฮนด์เดิ้ล เช่นกรณีที่ ผมเรียนว่าธุรกิจครอบครัวท้ายที่สุดแล้ว สมมุติว่าไม่ใช่ระบบคณะกรรมการหรือบอร์ดที่มีกรรมการอิสระหรือบุคคลภายนอกมาร่วมด้วย ผมเชื่อว่าต้องมีคนคอยเพ่ง นี่ต้องถือว่าเป็นข้อยุติเหมือนเป็นศาสตร์สูงสุด ขัดแย้งกัน ผมเชื่อว่าต้องมีคนที่เคาะได้ จะต้องเป็นคนสานสัมพันธ์ สานประโยชน์ร่วมของบรรดาลูกหรือ บรรดาพี่น้อง ซึ่งมันกลายเป็นทั้งลูกพี่ลูกน้องแล้วไม่ใช่เป็นพี่น้องเดียวกันแล้ว เราก็มองย้อนกลับไปรุ่นทวดไม่ได้ เพราะว่ารุ่นทวดเรื่องแบบนี้ยังไม่มี เรายังไม่เคยเจอ คงไม่เหมือนที่มาก ชั่วโคตร นั้นคงเล่าได้หลายช่วงแต่ของเราในเมืองไทยผมยังมองว่าธุรกิจ มันต้องอยู่รอดได้ ผมว่ามีส่วนหนึ่ง แต่ถ้าเป็นที่นี่น่าจะไม่ใช่

ผมมองว่าต้องวาง road map ให้แน่ๆ สมมติครอบครัวผม ผมก็ต้องวางแผนให้ลูกๆ ลูกๆ จะเติบโตไปในสายอาชีพไหน จะทำธุรกิจเองหรือ คือหลักๆมันมี 1. เป็นลูกจ้าง 2. ทำธุรกิจเอง มันจะทำให้มันอยู่รอด ซึ่งความรู้สึกผมทั้ง 2 ด้าน ได้ทั้งนั้น แล้วแต่ลูกๆ เพราะว่าถ้าในใจผมเองผมยังไม่ใช่เจ้าของธุรกิจนี้ ผมเป็นแค่ตัวช่วย ผมเป็นส่วนเสริม แต่ผมถามว่าถ้าเป็นพี่ชายคนโตคิดยังไง

คิดต่างกว่าผมเยอะ ยังไงธุรกิจนี้สามารถที่จะต้องเติบโตต่อให้ได้แล้วไม่ใช่แค่รุ่นนี้แล้วตายไป ต้องวางทายาททางธุรกิจ การวางทายาททางธุรกิจผมเข้าใจว่าทุกคนก็เริ่มคุยแล้ว แม้ว่าทุกคน อายุแค่ 40 กว่าๆ ทุกคนเริ่มคุยแล้วว่าในแต่ละสาขาใครมีลู่ทางมี way เหมือนกับที่แม่เขาวางทายาทไว้ เหมือนวางกลยุทธ์ให้รุ่นลูกจะมาร่วมงานด้านไหนครบรอบด้าน เช่นคนโตยังไงก็ส่งไปเรียนวิศวะ ตามที่พ่อวางไว้ ส่วนคนที่ 2 ให้เรียนตามใจแม่ คือแม่ทำบัญชี ซึ่งคนนี้แม่เขารักมากและจบบัญชีการเงิน คนที่ 3 เรียนวิทย์ (ภรรยาผม) คนนี้อยากให้เรียนบัญชีแต่ไม่ชอบไปเรียนวิทย์แต่ท้ายสุดก็จบปริญญาโท บัญชีอยู่ดี คนที่ 4 แล้วแต่ทำด้านประชาสัมพันธ์ คนเล็กเรียนวิศวะ เขาจะวางแผนหลักๆ 2 – 3 คนให้มาดูแลงานให้ครบทุกด้านของครอบครัว อันนี้คือความคิดของคนรุ่นพ่อแม่เขา ผมถามว่าผิดไหม ผมว่าถูกเลยเพราะว่า เหมือนการสร้างทีมถ้าคุณเรียนเหมือนกันเลย 1.ไม่ได้เสริมทีม 2.มาแข่งกัน เหมือนบุคลากรที่ไม่ได้ harmonize กันเลย บุคลากรมีด้านบัญชีการเงินอยู่หนึ่งอีกคนก็ยังเป็นบัญชีการเงิน มันก็ไม่ไป fulfill ส่วนที่ขาดอย่างนี้เป็นต้น เพราะฉะนั้นการแยกสาขาก็ดีคนหลังๆ ก็ไม่บังคับมากมายแต่คนแรกๆ เขาบังคับ เท่าที่เขาเล่าให้ฟัง คนนี้ต้องเรียนวิศวะ คนนี้ต้องเรียนบัญชี เราก็ไม่รู้จิตใจเขาชอบหรือเปล่า แต่ท้ายที่สุดผลลัพธ์ออกมาก็ดีทีนี้รุ่นที่ 3 จะทำยังไง จะไปบังคับลูกได้ไหม ตอนนี้กลยุทธ์เรื่องสานสัมพันธ์ ผมว่าน่าจะใช้ได้ทำให้แต่ละคนง่าย สังเกตง่ายๆว่าพี่ชายคนที่ 2 เขาวางแผนเอาไว้ดี อย่างบ้านทุกคนอยู่ในรั้วเดียวกัน ใกล้เคียงกันไม่ไกลกันเป็นกลุ่มก้อน อย่างบ้านหลังใหญ่ 3 หลัง หลังแรกของพ่อ-แม่ อีกหลังที่ 2 ของพี่ชายคนที่ 2 หลังที่ 3 ของน้องคนเล็ก พี่ชายคนโตอยู่ถัดไปอีกซอย น้องสาว (ภรรยาของผม) ก็อยู่ถัดไปอีกซอย คืออยู่ในระยะที่เดินถึงกันอยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน น้องสาวที่ออกไปมีห้องให้ไปนอนกับพ่อ- แม่ ก็ยังไปนอนทุกเสาร์ – อาทิตย์เป็นการสร้างให้เกิด เขาเรียกว่ากลุ่มก้อน เขาเรียกว่าอยู่พร้อมที่จะเดินไปหากันตลอดผมว่าน่าสนใจ มีคำกล่าวอยู่คำนึง พี่วัฒน์ชัยสร้างสระว่ายน้ำอยู่สระหนึ่ง (ทุกคนมีลูกมากและว่ายน้ำเป็นกีฬาโปรด อยู่กลางบ้าน 3 หลัง พี่ชายคนโตก็ไม่สร้างสระว่ายน้ำเอง แต่ไม่ใช่เพราะประหยัดหรือไม่มีปัญญาสร้าง แต่เมื่อมีการว่ายน้ำเมื่อไร ทุกคนก็มาว่ายร่วมกันเหมือนใช้ activity ที่ร่วมกันได้ เหมือนกลยุทธ์ที่ทำให้สนิทสนม มีโรงแบดมินตัน ทุกคนก็จะมาแข่งแบ่งทีมกัน เอากีฬามาสานสัมพันธ์ความรู้สึกของคนในครอบครัว ตั้งแต่ว่ายน้ำ แบดมินตัน แล้วมาเล่นรวมกลุ่มกับลูกพี่ลูกน้อง แต่ละคนก็ใช้ activity นี้ก็เลยเกิดความสนิทสนมกัน เหมือนพี่น้องไม่เหมือนลูกพี่ลูกน้อง วันนี้ผมว่ามันเป็นกลยุทธ์ที่ดี อีกกรณีหนึ่งว่างๆ ก็นัดตีกอล์ฟกัน ตีกอล์ฟระหว่างพี่น้อง หลายคนตีกอล์ฟ ทุกคนตีได้หมดเป็นส่วนหนึ่งที่พยายามให้เกิดการรักษาระยะห่างไม่ให้ห่างเกินไป

ผมว่าสำหรับสามารถ พูดชัดเจนมากว่า CEO คนนอกท้ายที่สุดแล้ว เวลาเสวยสุข เขาจะอยู่ด้วยเคียงข้างเรา แต่เวลามีความทุกข์หรือเกิดปัญหาขึ้นมาจริงๆ เขาไม่ได้อยู่กับเรา เพราะความที่เขา

ไม่ใช่เจ้าของ ผมเข้าใจว่า attitude แบบนี้มีอยู่ในองค์กรนี้เพราะว่ามันผ่านช่วงนั้นมาจริงๆ ผมถามว่าในอดีต กรรมการผู้จัดการใหญ่ คุณวัฒน์ชัยก็เคยเป็น ยุคก่อนรุ่งเรืองก็เป็นมาตลอดก็มีความคิดอย่างที่พูดก็เลยไปหา CEO คนนอกมา ตัวเองปรับเป็นประธาน เป็น chairman แต่ยังเป็นประธานบริหาร มีอยู่ช่วงหนึ่ง เคยให้คุณชาญชัย จารุวัตร มาเป็นประธานกรรมการบริหาร ท้ายที่สุด พอตอนวิกฤตปั๊บมันหายหมดเราก็ไม่ได้ว่าเขา อาจมีความเห็นขัดแย้ง อาจมีแนวทางหรือ solution ที่ไม่เหมือนกัน ท้ายสุดแล้วคนที่ต้องอยู่มันคือขาของเจ้าของยังคงต้องอยู่จนทุกวันนี้ ตำแหน่งนั้นก็ไม่ได้เป็นคนนอก

ผมมองว่าต้องสร้างทายาทมานั่ง ในตำแหน่งนี้ อาจจะมีบางช่วงที่ทายาทโตไม่ทัน (เพราะมีลูกช้า) สมมติโตไม่ทัน perform ไม่ทันอาจมีขัดตาทัพ แต่อย่างไรก็ตาม ต้องมีตัวจริงจากทายาทเข้าไปนั่งในตำแหน่งนั้น ที่ ถามว่ารู้สึกอย่างไรกับ CEO ภายนอก คนที่ได้รับบทเรียนมาแล้ว ชั่วโมงนี้ผมว่ายาก มันมีคำกล่าวอยู่คำหนึ่ง คำว่าเจ้าของมืออาชีพ ผมเข้าใจว่าเจ้าของมืออาชีพสำคัญมากเหมือนกัน มันต้องเป็นคนที่ไม่ใช่เหมือนตัวเองเป็นเจ้าของแล้วจะทำอะไรก็ได้ มันต้องรับฟังความคิดเห็นของทีม หรือของคนอื่นในระดับหนึ่งเหมือนกัน แล้วก็ต้องหมั่นเรียนรู้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเหมือนกัน เหมือนกับเรายกตัวอย่าง ย้อนกลับเราก็เคยเป็นลูกจ้างมาก่อน เรากล้าเรียกว่าตัวเองเป็นมืออาชีพมั้ย ผมกล้าเรียกตอนที่อยู่ finance เราเป็นมืออาชีพ แต่พอทำแบบนี้ เราต้องดึงความเป็นมืออาชีพ คือความรู้ความสามารถเข้ามาใช้ ผมว่ามันมากกว่าลูกจ้างทั่วไปด้วยซ้ำ การแสดงให้เกิดการยอมรับ ในฐานะเจ้าของเขาจะมองอยู่แล้วว่าเป็นคนที่ถ้าทำงานเต็ม 100 ทำ 50 ก็ผ่านหรือทำแค่ 40 ก็ดุนๆ ให้เป็น 50 ก็ผ่าน ถ้าเป็นความคิดแบบนั้นผมว่ายาก ธุรกิจต้องเจ๊งแน่ๆ แต่ผมคิดย้อนกลับว่า ถ้าเรายังเป็นเจ้าของยังทำงานหนักกว่าลูกจ้างหลายเท่านัก ต้องทำให้มากกว่าต้องทำโชว์ออฟให้ได้มากกว่า ถึงจะอยู่รอด

รุ่นสู่รุ่นต้องให้เขารู้จักลำบาก รู้จักติดดินไม่ฟุ้งเฟ้อ ต้องปลูกฝังให้เขารู้สึกว่าเขาไม่ใช่อภิสิทธิ์ชนเพราะคุณปลูกฝังให้เป็นอภิสิทธิ์ชนเสมอ ผมว่าไม่ได้

ภาคผนวก ณ

กรณีศึกษาที่ 7 บมจ. ซีพี ออลล์

กรณีศึกษาที่ 7 บมจ. ซีพี ออลล์

คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์

ตำแหน่ง : ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

สัมภาษณ์ เมื่อวันศุกร์ที่ 15 กุมภาพันธ์ 2551 เวลา 16.00 – 17.30 น.

ณ หน่วยงานคุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ อาคารซีพีทาวน์เวอร์ ชั้น 24

บมจ.ซีพี ออลล์ (เครือเจริญโภคภัณฑ์)

ประเภทธุรกิจในเครือเจริญโภคภัณฑ์ : ธุรกิจเกษตร ฟาร์ม เคมีเกษตร ค้าปลีก-ค้าส่ง อาหารสัตว์ พัฒนาที่ดิน โทรคมนาคม

ก่อตั้ง : พ.ศ.2496

ผู้ก่อตั้ง : คุณเจีย เอ็กซอว์

ผู้บริหาร : คุณธนินทร์ เจียรวนนท์ (รุ่นที่ 2)

คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ (ผู้บริหารมืออาชีพ-ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว)

ภูมิหลัง

วรรณกรรมต่างประเทศทั่วโลกกล่าวว่าธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่จะสืบทอดธุรกิจไม่เกินรุ่น (general) ที่ 3 แล้วหยุดอยู่เพียงรุ่นที่สามนั้น ผมค่อนข้างเชื่อไปทางว่าถ้าชาวทางตะวันออก การอยู่เกินรุ่น 3 นั้นยาก แต่ไม่ใช่จะไม่มีทาง แต่การเกิน 3 รุ่นจะมีอุปสรรค แต่ตะวันตกต่างหากที่วันนี้ในสหรัฐอเมริกา คนอเมริกันมีความภูมิใจที่จะบอกกับทุกคนว่าเขาเป็นธุรกิจครอบครัว และมักเป็นบริษัทขนาดยักษ์ใหญ่ ผมถือว่าการมองเช่นนี้ เป็นการมองอย่างมืออาชีพ และผมถือว่าพวกเขามองระยะยาวกว่าคนอื่น เขาภูมิใจในความเป็นธุรกิจครอบครัวและเติบโตเป็นบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลก ไม่ได้มองเพียงแต่รักษาตำแหน่งในบริษัทไว้ และไม่ต้องอยู่ภายใต้ตลาดหุ้น Wall Street แต่ถ้าเป็น SMEs ที่เป็นครอบครัว จะมองประโยชน์ขององค์กรระยะยาวกว่า CEO มืออาชีพ มืออาชีพโดยทั่วไปจะเป็นคนที่รักษาเก้าอี้ แต่ไม่คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวขององค์กร จะมองระยะสั้นขอให้รอดปากเหยี่ยวปากกาของ Wall Street เขาจะทำตัวเลขให้สวยหรู สุดท้ายทิ้งความเลวร้ายไว้ให้คนหลัง ซึ่งก็ไม่สนใจเพราะทำพื่อประโยชน์ของคณะบริหารของเขาเอง ยกเว้นคนบางคนที่จะถวายชีวิตให้ก็อีกเรื่องหนึ่ง แต่การเป็น บริษัทใหญ่ที่มีความเป็นครอบครัวกลับมีความภาคภูมิใจ เช่น บริษัท เอสเฮชวี เป็นเจ้าของบริษัทค้าถ่านหิน เจ้าของเหมือง ต้นตระกูลเป็นคนสร้างเมือง Rotterdam สร้างท่าให้กลายเป็นเมือง เป็นธุรกิจพลังงาน เป็นผู้ก่อตั้ง แมคโคร และมาลงทุนใน

ประเทศไทย มีอายุเก้าชั่วอายุคนแล้ว ผมได้ไปเจอกับตัวเอง นั่งกินกาแฟที่เชี่ยงไฮ้ ซึ่งในยุคนั้นเป็นเศรษฐีอันดับที่ 20 กว่า ของโลก

Family Tree

ตระกูลเจียรวนนท์

รุ่นที่ 1	**รุ่นที่ 2**
1. นายเจีย เอ็กซอว์	1. มุ่ยเอ็ง
+ นางกิมกี่	2. วนิดา
	3. อุษณี
	4. ศรี
	5. จรัญ
	6. อัมพร
	7. มนตรี
	8. ศิลดา
	9. ธนินทร์
+ นางกานดา	1. อุไร
	2. สุเมธ
	3. จริยา
2. นายเจียเฉียวฮุย	1. อภิชาต
+ นางทองหล่อ	
+ นางเจียร	1. เกียรติ
	2. ทัศนีย์
	3. กรรณิการ์
	4. วัลลภ
	5. เชิดชัย
+ นางยุพา	1. ประทีป 4. มนู
	2. พงศ์เทพ 5. มนัส
	3. ภัทนีย์ 6.วัชรชัย

แหล่งที่มา: ปรับปรุงจาก Veerasak sonsuwan, 1996.

ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ผมเชื่อว่าทางตะวันตก ถ้ามีความเป็นบริษัทครอบครัวแล้ว เขาจะใจแข็งที่จะจำกัดสมาชิกในครอบครัว ให้เหลืออยู่น้อยที่สุด ให้อยู่เฉพาะแกนนำ ไม่เปรอะเหมือนชนเอเชีย คนเอเชียอย่างตระกูลใหญ่ ๆ บางตระกูล มีญาติฝ่ายเมีย ญาติฝ่ายแม่ (เอามาหมดเลย) รวมแล้ว 100 กว่าคน (นั่นคือตะวันออก) ซึ่งไม่ดี แต่ทางตะวันตกเท่านั้นที่มองว่า ประธานกรรมการหรือ CEO ให้อยู่ในมือของตระกูล ซึ่งจะเข้ามายุ่งในที่ทำงานไม่กี่คน อาจจะ 1-2, 5-8 คน แล้วรู้หน้าที่ และญาติหรือพี่น้องที่ไม่ควรอยู่ตรงนี้ก็ไปเลย แต่ คุณอาจจะมีหุ้น แต่คุณห้ามเป็นกรรมการ ห้ามมายุ่งเกี่ยวกับการบริหารระดับสูง คุณเป็นแค่หุ้นส่วนไปไม่ต้องการให้มาเบียดเสียดกลาย เป็น 10 เป็น 100 คน ผมคิดว่าต้องเอาสมาชิกครอบครัวมาไม่ต้องมาก แต่เลือกสรรเฉพาะคนเก่ง ๆ มา นั่นถึงจะมีความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และยังจะวางกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรในระยะยาวกว่า CEO มืออาชีพด้วยซ้ำไป ที่ว่าทำไมในเอเชียธุรกิจครอบครัวจะอยู่ไม่เกินรุ่นที่ 3 ก็เพราะว่าพลังมันลดลง เพราะในจำนวน 20 คน ถ้ามีคนไม่เก่ง 3-4 คน ก็เตะถ่วงแล้ว แล้วใน 3-4 คนนี้ก็ไปเบ่ง ไปก่อให้เกิดปัญหา ที่ไม่ใช่เรื่องซึ่งควรหลีกเลี่ยง แต่เขาไม่หลีกเลี่ยงเพราะมีคนไม่เก่งที่เป็นญาติจำนวนหนึ่ง ตรงนี้คือปัญหา เวลาประชุมก็จะมีปัญหา มันไม่เป็นเพียงแต่การคุยในโต๊ะ บางทีมีลูกน้อง ๆ ก็ไปทะเลาะกันมันลึกยิ่งกว่านั้น ปัญหามันซึมลึกยิ่งกว่า ถ้าพูดจาไม่เข้าหูกันบนโต๊ะ ทำให้เสียหาย ถ้าประธานเก่งก็ไม่ฟังก็ไม่มีอะไรเกิดขึ้น มันมีอะไรมากกว่านี้ คนไม่เก่งแล้วยังเป็นญาติและมีลูกน้องอีกมากมายหลายคน ปัญหาก็ตามมาอีกมากมายเช่นกัน

สำหรับในเครือ ซีพี ออลล์ ก็จะจำกัดจำนวนคนที่เป็นญาติให้น้อยที่สุด โดยพยายามที่ให้องค์กรนี้ยืนยาวเกิน 3 ชั่วคน เพราะจำนวนลูกหลานมีน้อยมากที่เข้ามาอยู่ในนี้ ถ้าเทียบกับเครืออื่นไปศึกษาได้เลยว่าเครืออื่นครอบครัวใหญ่ ๆ เป็น 100 ขึ้นไปทั้งนั้น บางเครือ 300 คน ซีพีก็เห็นจะมีก็คุณศุภชัยที่เข้ามา จำนวนลูกของพี่น้องของท่านประธาน รวมแล้วมีลูกหลานมาทำงานไม่เกิน 10 กว่าคน นั่นไม่ใช่หมายความว่าจะมีอำนาจอยู่ส่วนกลางแกนกลาง เราให้ไปรับผิดชอบ บริษัทนั้นบริษัทนี้ ดีไม่ดีก็มีจำกัดจำนวนสมาชิกครอบครัวไว้ อย่างสมมติว่า ส่วนใหญ่เจียรวนนท์จะให้ลูกมีบทบาทบางจุดที่ไม่กระทบกระเทือนกับบริษัท นั่นคือยังมีความคิดที่จะจำกัด (limit) จำนวน แต่อาจจะอยู่กึ่งกลางระหว่างตะวันออกที่ เอามาทีละ 100-200 คน หรือตะวันตกที่เอามาเพียง 5-8 คน ประเด็นอยู่ตรงนี้ เข้ามาต้องเก่งและไม่ใช่เข้ามาแล้วเข้ามาควบคุมดูแล (nominate) และปัจจัยของการอยู่รอดและยั่งยืนอีกเรื่องคือ อำนาจการตัดสินใจต้องชัดเจน มีครอบครัวที่มีความไม่ชัดเจนว่าเรื่องนี้จะให้ใครตัดสินใจบ้าง เพราะบางครั้งคนนี้มีอำนาจในการตัดสินใจอยู่เรื่อย แต่บางทีตัดสินใจไปแล้ว พ่อก็มาขวาง บางทีปู่ก็ออกมาอีกคน คือการแสดงบทบาทและอำนาจตัดสินใจ ของตระกูลต้องชัดเจน ตำแหน่งหน้าที่ของสมาชิกในตระกูลนี้ต้องชัดเจน จะต้องอยู่ในอำนาจเท่านั้นเท่านี้

เช่น พี่ใหญ่ เป็นเบอร์หนึ่ง น้องเบอร์สอง ไม่ลงรอยกันกับพี่คนโต คอยเล่นงานลับหลัง จะเกิดอะไรขึ้น ตัดไม่ขาด ตระกูลก็ตัดไม่ขาด ทำผิดอย่างนี้ 2 ครั้ง ถ้าเป็นมืออาชีพ คุณก็ไปได้แล้ว แต่นี่เป็นน้อง เอาวิสาสะกันเองมาขัดขวางการดำเนินงานอย่างนี้ก็แย่ อำนาจหน้าที่ (authority) ต้องชัดเจน ซึ่งทำได้ไม่ง่าย เพราะความเป็นญาติทำให้เรื่องนั้นเรื่องนี้ ไม่เป็นไร ใช่มั้ย

ความโปร่งใส ของพี่น้องทุกคนของผู้มีอำนาจทุกคนต้องโปร่งใส ถ้าไม่โปร่งใสก็มีปัญหาและยุ่งยากอีก เช่น บางคนมีวิสาสะมีธุรกิจส่วนตัวภายนอก และเอาธุรกิจส่วนตัวข้างนอกมาเอาประโยชน์กับองค์กร หรือไม่ก็กงสีมาพาล ถ้าไม่ได้ผลประโยชน์เท่าที่ควร ความไม่ชัดเจนโปร่งใสของธุรกิจของครอบครัวที่ผู้บริหารแต่ละคนในครอบครัวมายุ่งด้วยจะทำให้เสียระบบ นี่คือจุดตายอีกจุด เช่น เป็นธนาคารแต่เอาเงินให้ลูกหลานของตระกูลไปใช้ทำมาหากิน ก็พัง สมควรให้ตระกูลโดนถอดจากแบงค์ไป

สำหรับเรื่อง ธรรมาภิบาล (good governance) บริษัทครอบครัวถ้าอยู่อย่างเป็นครอบครัวยังไม่เข้าตลาดหลักทรัพย์ ยังไม่ต้องสนใจคำนึงถึง good governance แต่ถ้าเข้าไปแล้วมันมีครอบครัวไม่น้อยที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ บางครอบครัวที่ยังทำใจไม่ได้ ที่จะดูแลผู้ถือหุ้นรายย่อยไม่ได้ ยังถือวิสาสะใช้อำนาจบาตรใหญ่ ยังไม่ทำ good government 100% ตรงนี้เป็นจุดตายอีกจุด จะทำ good governance ก็ไม่ได้ ไม่ทำก็ไม่ได้ ต้องมีคนคอยจับตามอง สุดท้ายก็ต้องตกแต่งบัญชี ในตลาดหลักทรัพย์ที่สมาชิกครอบครัวยังเป็นกรรมการทั้งหมด จะทำให้เกิดความไม่โปร่งใส ความไม่โปร่งใสของธุรกิจครอบครัว เอาบริษัทมายุ่งกับธุรกิจส่วนตัว ต้องเอาจริง กรณีพี่น้องเป็น director ถ้า director ไม่โปร่งใสต้องจัดการอย่างเด็ดขาด ลงโทษอย่างจริงจัง ที่ออสเตรเลียทำไปแล้ว เมืองไทยต้องพิสูจน์ ว่าความผิดของกรรมการที่ไม่ได้ผิดโดยสุจริตใจแต่ผิดโดยตั้งใจ ประเด็นความอยู่รอด ถ้าเข้าตลาดหลักทรัพย์แล้วยังทำตัวเป็นครอบครัว เกือบ 3ใน4 วันนึงจะต้องเสียใจ เชื่อว่าประเทศไทยกำลังก้าวไปสู่ความเอาจริงมันอาจจะไม่ได้ผิดในวันเดียวแต่ในระยะยาวอาจผิดถ้าบริษัทหลักทรัพย์เข้มแข็ง ต้องเอาเข้าคุกจริง ๆ ไม่ใช่แค่บริษัทครอบครัว

การแตกหน่อทำธุรกิจด้านอื่น ๆที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก หรือการ diversify นั้น ปูนซีเมนต์ก็ทำ วิธีการตัดแขนตัดขาไม่เกี่ยวกับครอบครัว ประมาณปี 1989 เรื่องนี้เป็นแฟชั่นมีการทำ diversify ทั่วโลก ในวงการธุรกิจยอมรับว่าการดำเนินการ diversify เป็นความคิดที่ผิดเพราะ เงินที่ลงไปนั้นสูญเปล่าต่อให้บริษัทนั้นรอดก็ไม่ได้สร้างความแข็งแกร่งให้องค์กร เป็นการไปลงทุนในธุรกิจที่ไม่ถนัด แต่ถ้าเป็นการทำการรวมธุรกิจในแนวดิ่ง (integration) ถ้าไม่มีวิกฤตอยู่ ผมว่าน่าจะทำได้

ในเรื่องของนวัตกรรม ไม่จำเป็นต้องเป็นครอบครัวก็สร้างนวัตกรรม (innovation) ได้ในด้านการจัดการ ผมเชื่อว่าตระกูลที่มีการอยู่รอดและมีการจัดการมาดี อย่างเช่นธนาคารกสิกรไทย ซึ่งตอนนี้คุณบัณฑูร เหลือหุ้นอยู่ไม่มาก คุณบัณฑูร ไม่ได้นำคนในครอบครัวมาบริหาร แต่มี

นวัตกรรมการจัดการที่ดีจึงผ่านพ้นวิกฤตมาได้ ตอนนี้ ซีพี ออลล์ กำลังมีนวัตกรรมใหม่ นำระบบ TQM มาใช้ ในการ โดยมีวัตถุประสงค์คือ (1) ต้องการเกณฑ์ TQA ให้เป็นที่ยอมรับ (2) สร้างทัศนคติที่ดีว่าเมื่อต่อไปถ้ามีอำนาจในองค์กร ต้องคิดถึงสังคมอย่างไม่เห็นแก่ตัว (3) ถ้ามาเรียนถ้าสามารถทำเกณฑ์ การดูงานจะเทียบเป็นหน่วยกิตว่าเป็นกี่วิชา โดยไปเทียบกับระบบมาตรฐานของ สกอ.เพื่อนำไปลดปริมาณการเรียนของปริญญาโทได้ ถ้าร่วมมือกับ 6 สถาบันให้เนื้อหา เป็นจำนวนหน่วยกิตได้ เราไม่อยากเห็นองค์กรเอกชน เป็นองค์กรที่เห็นแก่ตัวสังคมรังเกียจว่าค้าขาย เป็นกิจกรรมเพื่อสังคมของเรา

CEO รุ่นที่ 2 มีส่วนในการจัดการความสัมพันธ์ของครอบครัว ถ้าจัดการไม่ดีก็มีปัญหา สำหรับผู้ก่อตั้งมักจะเก่ง จึงไม่มีปัญหาในเรื่องการจัดการ แต่ปัญหาจะเกิดที่ รุ่น 2-รุ่น 3 ภาระพวกนี้ต้องอย่ามากเกินไปเพราะจะใช้ “พลัง” การมีสมาชิกครอบครัวในองค์กร ถ้ามีมากปัญหาก็มาก มีคนน้อยบางทีปัญหาก็มาก ก็แปลว่าปัญหาไปเกี่ยวพันกับคนในครอบครัวนั้น น้อยจริงแต่เกเรมาก ทะเลาะเบาะแว้งกัน ถ้าผู้ก่อตั้งยังบริหารจัดการอยู่ไม่มีปัญหา ส่วนใหญ่คนก่อตั้งเก่งมาก มีภาวะผู้นำสูง และเด็ดขาด ตระกูลนี้ควรให้ลูกหลานไปทำงานที่อื่นก่อน 5 ปี เพราะถ้าเข้ามาทำแล้ว ไม่มีประสบการณ์ ไม่รู้จักโลกภายนอก เอาใจกันมาก จะไม่ได้งาน เพราะถ้าไปเติบโตในต่างประเทศหรือองค์กรอื่น และยิ่งถ้าลูกหลานคนใดถ้าสามารถเติบโตในองค์กรอื่นได้ นั่นแหละคือของแท้ แต่ที่เห็นมาเยอะไม่มีใครทำได้ ส่วนใหญ่จะเรียกให้กลับ เพราะพ่อเรียกกลับมาช่วยรับตำแหน่ง บอกว่าไม่ไหวแล้วมาช่วยหน่อย เพราะความไม่เชื่อใจผู้อื่น

ผมเชื่อว่า ผู้ก่อตั้ง เป็น factor สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอด ถ้าบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวไม่ดี ก็ล้มตั้งแต่รุ่นก่อตั้งแล้ว และต้องมีความเด็ดขาด ถ้าแก้ปัญหาไม่ได้ ปัญหามักจะเกิดกับธุรกิจรุ่น2 -รุ่น 3 ต่อไปแน่นอน ในประเด็นการวางแผนสืบทอดธุรกิจ (succession planning) ผมเห็นว่า (1) ให้ไปทำงานที่อื่นอย่างน้อย 5 ปี คือไปใช้ชีวิตแบบคนธรรมดา ได้ไปเรียนรู้ประสบการณ์ภายนอก และใช้เวลาในบริษัทครอบครัวตัวเองอย่างน้อยอีก 5 ปี ในครอบครัวตัวเองโดยเริ่มตั้งแต่ระดับล่างขึ้นไป ถึงจะมีคุณภาพ อายุ ประมาณ 34-35 ปี ความรับผิดชอบสูง เพราะจบอายุ 25 ปี ฝึกงานอายุ 35 ปี พอทำงานก็อายุ 45 ปี กำลังพร้อมเต็มที่

ในประเด็นที่ว่า ผู้ก่อตั้งรุ่นลูกควรจะมีแผนเตรียมไว้ว่าจะต้องเรียนอะไร จำเป็นหรือไม่ที่ต้องกำหนดตำแหน่งให้ ผมว่าไม่ควรกำหนดให้ คนบางคนอยากเรียนดนตรี ก็ให้ไปเรียน ถ้าลูกคนใดคนหนึ่งอยากเรียนอะไร ควรปล่อยให้เรียนตามที่ชอบ ฝืนมันไม่ดี ถ้ามีลูก 1 คน แต่ไม่ชอบทำธุรกิจของครอบครัว ถ้าลูกชอบอาชีพอื่น ก็ให้เปิดบริษัทที่ชอบให้ไปบริหารจัดการ ไม่จำเป็นต้องยกบริษัทให้ลูกทำ แต่ให้ใช้มืออาชีพทำแทน เพราะสามารถสร้างลูกน้องที่เชื่อถือได้ แล้วค่อยแต่งตั้งให้ลูกเป็นประธานกรรมการ ต้องตามติดคณะกรรมการ หรือถ้าบริษัทใหญ่จริง ๆ ก็จะเชิญ

คนอื่นหรือมืออาชีพมาเป็นประธาน ให้ลูกเป็นรองประธาน ไม่จำเป็นต้องให้ลูกมาทำต่อ การสืบทอดธุรกิจอย่างสมบูรณ์จะไม่มีเกิดทุกกรณีเสมอไป พ่อที่เอาลูกมาสืบทอดทั้งอำนาจและความรับผิดชอบ หลายคนทะเลาะกับลูก ตั้งไปอย่างนั้น สุดท้ายทำจริงก็ไม่ได้ หลาย ๆครอบครัวจะทะเลาะกัน นำไปสู่ความล้มเหลวของธุรกิจ ก็ไม่สมควร กรณีเอาลูกเข้าสู่ธุรกิจตั้งแต่เล็ก ๆ ผมยังไม่เห็นด้วยที่จะให้ลูกมาคลุกคลีกับธุรกิจตั้งแต่เล็ก ๆ เพราะจะถูกครอบงำด้วยระบบความคิดเดิม ๆ ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ในธุรกิจหรือเกิดมุมมองใหม่ ๆ

ประเด็นเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว ผมมองเห็นว่าทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นครอบครัวหรือไม่ สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรม ค้าขายอะไรเป็นเรื่องเล็ก อยู่ที่ทีมงาน ถ้าของดี ไม่มีทีมงานก็ไม่รอด ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมที่หล่อหลอมแข็งแรงพอหรือไม่ วัฒนธรรมครอบครัวไม่สมาร์ท และต้องทำธุรกิจอย่างยุติธรรม ครอบครัวต้องหล่อหลอม ด้านการจัดการต้องมืออาชีพ

บทสรุป

สุดท้าย ผมเห็นว่าความสำเร็จของทุกอย่างอยู่ที่ใจ ถ้าใจมองแต่คนในครอบครัว ไม่มองคนนอกเพราะมือคติ จะไม่มีการเข้ากันได้ คนข้างนอกอาจจะอยู่แค่ 8 ปี ถ้าใจไม่กว้างจะไม่สามารถทำกิจการได้ ทุกอย่างต้องอยู่ที่ใจ ผู้ก่อตั้งที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจต้องมีใจที่หนักแน่น กว้างขวาง มีเหตุมีผล ไว้เนื้อเชื่อใจ อย่างที่ผมได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดข้างต้น

ภาคผนวก ด

กรณีศึกษาที่ 8 บมจ. ที. เค. เอส. เทคโนโลยี

กรณีศึกษาที่ 8 บมจ. ที. เค. เอส. เทคโนโลยี

คุณวีระชัย ศรีขจร

กรรมการผู้จัดการ

สัมภาษณ์เมื่อวันอังคารที่ 19 กุมภาพันธ์ 2551 เวลา 8.30 - 9.30 น.

ณ ห้องประชุมย่อย บมจ.ที เค เอสฯ จังหวัดสมุทรสาคร

ก่อตั้ง : พ.ศ. 2497

ผู้ก่อตั้ง : แต้ เกียง เซ็ง

ผู้บริหาร: คุณสุพันธุ์ มงคลสุธี ประธานกรรมการบริหาร

คุณวีระชัย ศรีขจร กรรมการผู้จัดการ

คุณศิริวรรณ สุดกาญจนะ (ภรรยาคุณสุพันธุ์) กรรมการ

Family Tree

ตระกูลมงคลสุธี

รุ่นที่ 1	**รุ่นที่ 2**	**รุ่นที่ 3**
แต้ เกียงเซ็ง	1. สุพันธุ์	1. สุดธิดา
	+ ศิริวรรณ	2. สุพรรณษา
		3. จุติพันธุ์
		4. ศรุตา

แหล่งที่มา : รวบรวมโดยผู้วิจัย, 2551

ภูมิหลัง

ตอนที่จะมอบให้คุณสุพันธุ์ อาก๋ง มีคุณสุพันธุ์คนเดียว ตั้งแต่คุณสุพันธุ์เข้ามาทำ ธุรกิจนี้ทำตั้งแต่รุ่นพ่อตั้งแต่คุณสุพันธุ์เกิด สิ่งที่เกิดจริง ๆ แล้ว อย่าเรียกว่ามอบให้แต่ให้เอาไปทำต่อ แรก ๆ ทำสมุด เครื่องเขียนเรื่องงานพิมพ์เริ่มที่คุณสุพันธุ์ ที เค เอส เทคโนโลยี ทำธุรกิจการพิมพ์ แต่บริษัทมีบริษัทลูกในเครือถือหุ้นอยู่ 50 % เดิมถือ 100 % ยอดขาย ร้อยกว่าล้าน ต่อมาได้หวันสนใจก็มาร่วมลงทุน 50 % ได้กำไรดี มีบมจ.ซินเนค ซึ่งกำลังเข้าตลาด ที เค เอส เป็นการพิมพ์เอกสารที่

สำคัญที่ต้องระมัดระวังสูง ท่านประธาน (คุณสุพันธุ์) มี ลูก 4 คน คนโตจบจุฬาฯ แล้วทำงานเป็นอนาลิส อยู่ที่ บล. อยู่ระยะหนึ่งไปเรียนภาษาที่จีน และตอนนี้ไปเรียนต่อMBA ที่อังกฤษ จบมาหลายปีแล้ว ถ้าถามผม วันหนึ่งอาจเรียกลูกเข้ามาช่วยกิจการ แต่ขอให้หาประสบการณ์เยอะ ๆ ผ่านเสต็ปการเรียนรู้ ผ่านการหาประสบการณ์อย่างน้อย 4-5 ปี ตอนนี้น่าจะประมาณนั้น

โอกาสที่จะผ่านเห็นบริษัทฯ เติบโตยั่งยืนถึงลูกหลานที่มีปัญหาหรือไม่มีปัญหา จะมองไม่เห็นและมันจะยาวมากผมมาอยู่ในรุ่นลูก (คุณสุพันธุ์) ผมว่ามันไม่น่าจะเลวร้ายขนาดนั้น เพราะผมเริ่มในธุรกิจลงทุนเมเจอร์แคป (หมายถึงการศึกษาข้อมูลของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ก่อนแล้วเข้ามาลงทุน 25 %)

เมื่อประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา มีโอกาสได้คลุกคลีกับบริษัทมามาก มีหลายบริษัทที่ผมเป็นไดเรคเตอร์ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัว จากวันนั้นถึงวันนี้ ตอนนี้ธุรกิจที่ผมเคยไปลงทุนด้วยก็ยังอยู่ในตลาดฯ แต่ที่เห็นส่วนใหญ่เป็นประมาณรุ่นลูก ถามว่าดูแล้วแนวโน้มบริษัทเหล่านั้น รวมทั้งที่อยู่ในอนาคตจะเป็นอย่างไร

ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืน

หลาย ๆ บริษัทที่เป็นครอบครัว ถ้าไม่คิดปรับปรุง หรือเปลี่ยนอะไรก็คงอยู่ยาก ต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ ไม่เช่นนั้นอยู่ลำบาก อย่าว่าแต่ยั่งยืนเลย แต่ยังไม่อาจจะโตได้เลย เพราะระบบมันต้องเปลี่ยน มีอะไรที่ไม่เหมือนเดิม ด้านบริหารจัดการ การเงิน เหล่านี้บางทีคิดว่าไม่จำเป็น โดยรวมแล้วผมไม่รู้สึกว่า เจนเนอเรชั่นที่ 3 จะไปไม่ได้ ถ้าดูตัวอย่างเจนเนอเรชั่นที่ 3 ดูธนาคารกรุงเทพ ดีขึ้นด้วย แต่อาจเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง ก็ไม่มีปัญหา ผมเคยอยู่ธนาคารกรุงเทพ ผมอยู่ไม่ทันคุณชิน แต่ทันคุณชาตรี และคุณชาติศิริ คุณชิน คุณชาตรี ใช้ คอนเนคชั่น คุณชาติศิริใช้ความรู้กับคอลเนคชั่น ต่อมาธนาคารกรุงเทพมีการซื้อตัว pro มาก ถ้าเทียบกันกับธนาคารอื่นไม่ได้ แต่ถ้าเป็นเจนเนอเรชั่นที่ 3 แล้ว fail ผมไม่เห็นจริง ๆ ไม่สามารถ comment ได้ เพราะเห็นภาพไม่ชัดเจน

นักบริหารมืออาชีพยังเป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบัน โดยเฉพาะบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์มันเป็นอย่างนั้นมาตั้งแต่ต้นแล้ว ไม่งั้นผมคงไม่ลงทุนด้วย บริษัทที่เปิดออดิเตอร์บัญชีเดียว พร้อมที่จะ recruit คนเก่งมีประสบการณ์ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ทุกแห่งมีหมดแต่มองว่าทุกแห่งมีการเปลี่ยน ในปัจจุบันมีอาชีพมีเกือบจะในทุกองค์ใหญ่ที่เติบโตยั่งยืน

ประเด็นเรื่องการสืบทอดธุรกิจผมคิดว่าคงยังไม่มี ท่านประธานยังอายุน้อย (46 ปี) คงยังไม่ลงเร็วขนาดนั้น แต่ถ้ามีเรียกว่ามีการวางแผนผมว่าไม่มี ถ้าเทียบกับคนที่อยู่ในงานปัจจุบันกับวางแผนให้ลูกเข้ามา ลูกคนที่อยู่ปัจจุบันมี สำหรับลูกไม่ได้ซีเรียส ถ้าถามผม ทั้ง 3 องค์กรมีการ

วางตัวหาคนเข้ามาเติมในสิ่งที่ขาดอยู่ตลอด จะเอาลูกเข้ามาไม่ดี เพราะเขาคงมองเห็นอย่างที่ผมเห็น เพราะยังมีเวลาอีกยาวไกลเข้ามาก็คงไม่ได้เป็นใหญ่เพราะถ้าเข้ามาก็คงระยะยาวเอาคนมีประสบการณ์มาบริหารก่อนให้ธุรกิจไปได้เรื่อย ๆ ดีกว่า แล้วเครือญาติ ไม่มี เครือญาติก็อาจมีภรรยาดูแลเรื่องการเงิน เป็นกรรมการดูแล back office ทั้งหมด ชื่อคุณศิริวรรณ สุดกาญจนะ ทายาทอื่นไม่มี TKS ไม่มีปัญหาเรื่องเครือญาติ เข้ามาไม่มีเรื่องความสัมพันธ์ ปัญหา professional กับเครือญาติ ไม่มี ความจริง ตัวผมมีทางเลือกของบริษัทเยอะที่จะลงมาบริหาร แต่เลือกที่นี่เพราะผมดูแล้ว จะบอกว่าไม่มีที่ไหนก็คงจะบอกไม่ได้ เพราะธุรกิจครอบครัวเราทำแต่เราต้องหันไปมองที่ประธานว่าคิดอย่างไร ดูที่ประธานถ้าคุยกันแล้วเข้าใจง่ายกว่า คิดว่าประมาณนั้น ถามว่าคุณฟรีแฮนด์เลยหรือเปล่า มันคงไม่มีที่ไหนมีนอกจากต้องไปทำธุรกิจปูนฯ ที่ไม่มีหุ้นเข้ามาเกี่ยว ถ้าทำก็ต้องมีบอร์ดเยอะ มันก็ไม่ต่างกัน ถ้าจะมองทุกระดับเป็นครอบครัว น่าจะมองวิธีการของคนที่มาทำงานในบริษัทว่ามาจากทางหุ้นใหญ่หรือเปล่า ที่นี่ต้องยอมรับว่าก็ยังเป็นครอบครัวอยู่ แต่มันเจือจางเยอะเพราะว่าคนที่เข้ามาดูแลถือว่าน้อยมากถ้าเทียบกับทั่ว ๆไป

เอาเป็น 2 ประเด็นความเป็นธุรกิจครอบครัวจะเดินหน้าไปได้ไม่ดีนัก สมัยผมทำเมเจอร์ แคปสำหรับผม ค่อนข้างเชื่อมั่นว่าธุรกิจที่จะดำเนินไปได้น่าจะเดินไปด้วยดี ต้องเริ่มจากธุรกิจครอบครัว ถึงอย่างไรก็ตาม ครอบครัวก็ยังมีคนในครอบครัวดำเนินธุรกิจอยู่ถามว่าการเป็นมืออาชีพทำงานไม่เต็มที่ใช่ไหม แต่ผมว่าสมาชิกครอบครัวจะตั้งใจทำงานมากกว่ามืออาชีพ เพราะความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ แต่สิ่งที่เพิ่มเติมก็คือ เขามีการพัฒนา จะยอมรับอะไรใหม่ ๆ ไหมประการแรก ยอมรับใน professional ของเราหรือเปล่า ในส่วนต่าง ๆ ไม่เฉพาะ MD ทุกส่วนต้องเติมให้เต็ม สำหรับที่นี่หรือที่อื่นๆ ก็ตาม การยอมรับอะไรใหม่ๆ ความยอมรับที่นี่ลักษณะมันมีอะไรบ้าง เรามีมาตรฐานมั้ย TKS คุณภาพสำคัญเรื่องการ management เป็นบริษัทที่ทำ ISO เป็นบริษัทแรก การทำการพิมพ์ ISO แรก ๆเป็นประโยชน์มาก แล้วต่อยอดมาจนกระทั่ง ISO9000- ISO14000 เรามี KPI มาใช้ คือผมเชื่อว่า มันเหมือนกับเอามา apply ทุกอย่างเข้ามา ที่นี่ถ้าถามหลาย ๆคนถึงบาลานซ์สกอร์การ์ด (balance scorecard) ว่าเป็นอย่างไรจะตอบไม่ได้ ทั้งที่ทำกันอยู่ทุกวันผู้บริหารทุกคน เราพยายามจะเซ็ทขึ้นมา อย่าง KPI หรือ benchmarking แต่ทุกอย่างต้องค่อยเป็นค่อยไปทีมงานที่นี่มีส่วนเทียร์สัก 2-3 เทียร์ ที่เป็นโปรดักชั่น รวมทั้งหมด 600 คน ผมคิดว่าเกินครึ่งเป็นระดับ เวิร์กเกอร์ ส่วนหัวหน้าของกลุ่มนี้จบ ปวช.-ปวส. ปริญญาตรี นิดหน่อย วิธีการที่กำหนดอะไรใหม่ ๆ ก็จะสอดคล้องกับสิ่งที่มี

การทำงานทุกอย่างต้องสอดคล้องกัน เราก็พยายามที่จะมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเข้ามา ถ้าพูดถึงTQM คือเราคงเด่นในลักษณะที่มันเอาวิธีการไปใช้แต่คงไม่สามารถจะบอกได้ลักษณะที่มีทีมคอนซัลต์ที่จะเอาไปทำแต่คิดว่ามันเป็นส่วนประกอบ เรามี QC อยู่พื้นที่เอง ทั้งหมดTQA

บางส่วนที่มาคอยดูระบบคิดว่าเป็นส่วนประกอบ เนื่องจากงานของเราทำงาน ซิเคียวริตี้ ดิจิตอลเป็นหลัก บางอย่างบังคับเราเองจากลูกค้า การที่เรารับงานกกต. พิมพ์บัตรเลือกตั้ง พิมพ์บัตรสว.สิ่งหนึ่งที่ทำได้เพราะจะมีเงื่อนไขคือมีโรงพิมพ์ที่สามารถผลิตแค่ 2 โรง เป็นเรื่องของระบบภายในที่นั่นคือสิ่งที่เราทำการเทคโนโลยีค่อนข้างมากการที่เราติดตั้ง ระบบสแกน ระบบการเข้า-ออก กล้องวงจรปิด เป็นเรื่องของระบบที่เรานำมาใช้ อันนี้เรียกว่าการพัฒนางานด้านนี้มากเท่าการพัฒนาคน ถือว่าเป็นการปรับปรุงในวิธีการทำในเรื่อง management ของเราเพราะทุกคนต้องรู้ในระบบนี้ทั้งหมด ไม่ใช่คนเดียวมาคิด อย่างงาน ยูป้าที่จะถึง ซึ่งเป็นงานระดับโลก 4 ปีมีครั้ง เราส่งคนไป 10 คน ค่าใช้จ่ายคนละ 100,000 บาท เพราะว่าไปเป็นทีมซิเคียวริตี้ งานดิจิตัล งานการพิมพ์ทั่วไป หรือพาร์ตเนอร์นักธุรกิจต่างประเทศ มีการส่งคนไปดูงานต่างประเทศ เขาดูเรา เราดูเขา ต่างคนต่างวิจารณ์ อันนี้คือผู้ประกอบการด้วยกันเป็นญี่ปุ่น ออสเตรเลีย มีการเบชมาร์ค เรามีการเบชมาร์คกับในและต่างประเทศอย่างประเทศเราต้องรู้คู่แข่งเขาไปถึงไหนอันนั้นเราดูเพื่อรู้ แต่ที่นี่ไม่ใช่เจ้าบุญทุ่ม แต่เวลาลงเครื่องแต่ละเครื่องที่ทำให้เราได้งานใหญ่ ๆหลาย ๆ งาน เราต้องรู้ว่าถ้าเราลงเครื่องเราต้องทำไงจึงคุ้ม เครื่องดิจิตอลสี มีเป็นเจ้าแรกในเมืองไทย แล้วก็มี True TTT สั่งตามเรา เราอยากพัฒนาในแนวนี้ด้วยมากกว่า ถ้าเราอยากให้คนของเราออกไปดูที่จะรู้ว่าโลกภายนอกไปถึงไหนต้องพยายามคุยกันว่าจะทำยังไง ในไทยต้องหาวิธีรู้ว่าชาวบ้านต้องทำอะไร

วิสัยทัศน์ที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด ไม่ว่าเป็นในตลาดหรือไม่ ก็ตาม อย่างเรากำลังพิมพ์ธนบัตรเปรู ซึ่งเขาอยู่ในธุรกิจมาประมาณหลายร้อยปี เต็มที่ 100 % ยังคงอยู่ได้โดยไม่เข้าตลาดฯแต่ถามว่าทีมงานเป็น Pro หรือไม่ กำลังจะบอกว่าอยู่ในตลาดเป็นครอบครัวหรือไม่ก็ตาม CP ผมก็ว่าไม่ผิดจะเป็นครอบครัวหรือไม่ก็ตาม คนที่ทำงานส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการมืออาชีพทุกคน เชื่อว่าธุรกิจครอบครัวเป็นอะไรที่ดีไม่เสียหายแล้วเข้าตลาดแล้ว ถ้ามีลูกหลานเข้าไปอยู่ ผิดมั้ย ไม่ผิดแต่ต้องอยู่ในจุดที่เหมาะสม และมีความสามารถจริงๆต้องคอนเซนเทรดกับธุรกิจที่เป็นเจ้าของอยู่แต่ขณะเดียวกัน ถ้าพร้อมจะทำในตำแหน่งที่สำคัญก็ทำได้ถ้าไม่งั้นก็ recruit มืออาชีพ ถ้าฉลาดพอคงไม่ทำเพราะธุรกิจจริง ๆ ต้องขยายงานไปเรื่อย ๆ เพราะ CEO จะ concentrate ในงานแต่ละงานที่รับผิดชอบ ผมเองก็คอนเซ็นเทรดที่นี่ ที่นี่ถ้าคุณสุพันธุ์ไม่เข้ามาทำได้ไหม ก็ทำได้ ถ้าทำเองคุณสุพันธุ์สามารถมองได้กว้าง ถ้าเป็น CEOต้องมีความรับผิดชอบ

ในกรณีที่คุณสุพันธุ์มีทายาท มีการดึงทายาทเข้ามาในธุรกิจหรือไม่ คุณสุพันธ์ เขาก็มอง ผมค่อนข้างเห็นชัด ถ้าพูดถึงลูกคุณสุพันธุ์ เมื่อกี้คนโต คนรองลงมาเรียนด้านเอ็นจิเนียริ่ง/ ไอที ซึ่งเท่าที่รู้ได้เข้ามาช่วยทำอะไรบ้างเล็ก ๆ น้อย ๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในกลุ่มซินเนคพอสมควร ตอนนี้อยู่ที่อเมริกา มาทำโปรแกรมให้เป็นพิเศษงานทุกคนก็แฮบปี้เพราะเชื่อว่า จะเข้ามาในสายซินเนคเพราะค่อนข้างเก่ง อายุประมาณ 20 ต้น ๆ คนโต 26 คนที่ 3 เรียนอยู่สิงคโปร์ ล่าสุดไปทำงานอยู่บริษัท

ล็อกซ์เล่ย์ ต้องไปหาประสบการณ์ข้างนอก ทุกคนภาษาดีหมด เรียนในวิชาชีพจริง ๆ ไม่ใช่เรียนอะไรก็ไม่รู้ คิดว่าน่าจะ โอเค เมื่อพร้อม ผมคิดว่าคุณสุพันธุ์คงมีความคิดที่เตรียมบ่มเพาะลูก ๆ ให้เข้ามาเป็นทายาทในธุรกิจในอนาคต เพราะเป็นการวางแผนระยะยาว เป็นสิ่งที่ถูกต้อง ในบางจุดเหมือนผมที่จะขยายกิจการ เพราะมีธุรกิจมากกว่า 2 ตัวนี้ ซึ่งผมก็ดู ๆ ให้อยู่ ลูก ๆ อาจมาช่วยคุณสุพันธุ์มีธุรกิจอีกเยอะ คงไม่อยู่แค่นี้

ความสัมพันธ์ของลูก ๆ จะมีผลต่อธุรกิจมากน้อยแค่ไหนอันนี้พูดยาก คิดว่าไม่น่าจะมีเพราะว่าจริงๆ ไม่เหมือนการเป็นการแบ่งเค้ก เป็นการลงไปในจุดที่ตัวเองถนัดผมคิดว่าปัญหาที่มี (1) เนื่องจากมีลูกหลานเยอะ จนกระทั่งมันไม่ใช่ถึงลูกหลานในไส้ อย่างธนาคารกรุงเทพ สยามกลการมันคงมีเยอะ ถ้าเยอะอะไรที่เยอะก็มีปัญหาได้ง่าย (2) มีคนประคองหรือเปล่า ถ้าเอาเข้ามาแบ่งงานให้ทำก็ดูให้เหมาะสม ทำได้ในระดับหนึ่ง เชื่อว่าคุณสุพันธุ์คงไม่ทำถ้าเป็นผม ธุรกิจที่ครอบครัวถ้าไปได้ต้องเดินอย่างนั้นจริง ๆ ถ้าสักแต่ว่าจะเอาเข้ามา เพราะเป็นลูกเป็นหลานแล้วทำได้ไม่ได้ไม่รู้ คิดว่าคุณสุพันธุ์คงไม่ทำ ธุรกิจก็อาจไม่รอด ความสัมพันธ์ของลูกหลานก็มีส่วน อยู่ที่วิธีการจัดการของเจนเนอเรชั่นที่ 2 ว่าจะจัดการอย่างไร ถ้าปล่อยก็รอดยาก ต้องปรูฟตัวเอง ในการเลือกเรียนเป็นอะไรที่ลูก ๆ ชอบเรียนเอง คุณสุพันธุ์ไม่ได้กำหนดแนวทางชีวิตให้ลูก ๆ ส่วนใหญ่ แต่ละคนเลือกเอง เพราะคุณสุพันธุ์จะยุ่งมาก แต่ถือเป็นสิ่งที่ดี แต่ลูกทำงานแล้วทุกคน

การเอาธุรกิจครอบครัวเข้าตลาดหลักทรัพย์มีเหตุผลอะไรนั้น โดยทั่วไปจริง ๆ ผมต้องระดมทุนก่อน เรื่องของภาษี เรื่องของดอกเบี้ย ถ้าเรื่องของหน้าตา หน้าตาดูดี แต่ดูดีสำหรับธนาคาร เหตุผลที่ผมลงทุนกับใครสักคน (1) ได้การค้ำฯ โดยบุคคลคืน โดยเจ้าของจะค่อยๆปลดไปโดยปริยายเป็นส่วนใหญ่ (2) การลงทุน (3) อัตราดอกเบี้ย ถูกกว่า เพราะธนาคารสามารถเห็นภายในได้หมด ในทุก ๆ เรื่อง

การมี good governance เริ่มจากการมี PRO เข้ามาดูแล ทำให้ทุกอย่างเป็นโดยอัตโนมัติ ส่วนเรื่องการเข้าตลาดเพื่อความโปร่งใส เรื่องการดูแลก็ต้องมีความโปร่งใส ออกไปข้างนอกเห็นได้ชัดเจน การเป็น PRO การเป็นธุรกิจครอบครัว ผสมผสานระหว่าง PRO กับธุรกิจฯมัน ดูดีมากในสายตาธนาคาร ธนาคารไม่อยากได้ธุรกิจที่มี PRO อย่างเดียว ธนาคารถือว่าธุรกิจที่มีแฟมิลี่ ยังไงก็มีเจ้าภาพ ยังไงก็คงไม่ทิ้งแน่ แล้วเจ้าภาพก็ทำสุดตัว เป็น โอดีแล้วยังคงอยู่ ในอเมริกาธุรกิจครอบครัวไม่มี ยุโรปมีน้อยมากสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นคือ คือทำเสร็จแล้วขาย ในบ้านเราทำเสร็จแล้วดีแล้วก็ทำต่อ ก็คงไว้ แต่ถ้าเมืองนอกทำแล้วดี ก็ขาย แต่ถ้าไม่ได้ถือว่า fail

เรื่องการทำงานระหว่างเจ้าของกับนักบริหารมืออาชีพกับความขัดแย้ง ผมว่ามันคงมีทุกแห่ง ระหว่าง PRO กับครอบครัว บางทีการที่เราเป็น PRO แล้วมาทำช่วยในบริษัทที่เป็นครอบครัว ต้องดูให้แน่ก่อนว่าต้องรู้จัก เรารับได้หรือไม่ ผมดูแล้วคิดว่า manage ได้ หรือไม่ และเราต้องการ ถ้า

ในขณะนี้ส่วนใหญ่น่าจะรับได้ประมาณหนึ่ง above average คุณสุพันธุ์เองจะรับทราบอะไรจากภายนอกเยอะ คือไปเรียน วปอ. ไปเป็น กกต. เรียนปริญญาโท ปริญญาเอก ก่อนที่จะเข้ามา ผมรู้จักก่อนที่จะเข้ามาคิดว่าคงไม่เหนื่อยนัก อาจมีปัญหาบ้าง ถือว่าบริษัทครอบครัวต้องมี ก่อนหน้านี้ในขณะเดียวกันผมบริหาร บริษัทเชียงใหม่ธุรกิจการแพทย์อยู่ 2 ปี เป็นเครือของโรงพยาบาลถือหุ้น 50 % ถามว่าแฟมิลี่ไหม ผมเข้าไปนั่งเป็น CEO และประธาน บริหารในช่วงแรก ปัญหาที่มีจะต่างกันเพราะบริษัทฯอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เพราะกรรมการเป็น PROไม่ได้เป็นครอบครัว แต่สิ่งที่เขาจะทำ มีข้ออะไรที่อยากจะทำก็ทำได้ หรืออะไรที่ควรทำก็ทำได้ ที่นี่คนที่เสียงดังคนที่อาจมีอะไรที่เขาเป็นห่วง แต่ บมจ.จะมีกรรมการซึ่งดูแลบริษัทและต้องโปรไฟล์ระดับหนึ่ง ความยากอยู่ที่ใจเราคิดมีช่วงที่ยุ่งยากพอ ๆ กัน

ในธุรกิจครอบครัว ถ้า manage คือเราดิวกับคนไม่กี่คน ผมดิวคนเดียว กรรมการเดี๋ยวนี้กลัวถ้าทำไปแล้วไม่มีเจ้าภาพน่ากลัว เขาจึงค่อนข้าง ฟิกซ์ กับ CEO ความยากง่ายไม่ต่างกันระหว่างครอบครัวกับไม่ครอบครัว ปัญหาถือว่ามีน้อยแต่คุยได้ แต่ทั่วไปหลัง ๆ ถ้าเป็นการเข้าตลาดเขาต้องปรับตัวในระดับนี้นอกจากเขาอาจแคบในวิสัยทัศน์ ในองค์ความรู้ ถ้าแย่มากอย่างนั้นจริง ๆ เขาก็จะ PRO ไม่ได้ ดีอย่างนั้นจริง ๆจะค่อย ๆ ล้มหายตายจากไป

ภาคผนวก ต

สัมภาษณ์เชิงลึก

รองศาสตราจารย์ ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์

รองศาสตราจารย์ ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์
นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัว
และอธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
สัมภาษณ์เมื่อวันพุธที่ 27 กุมภาพันธ์ 2551 เวลา 10.00 – 12.30 น.
ณ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ถนนวิภาวดี-รังสิต กรุงเทพฯ

ภูมิหลังธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์ไทยมีประมาณ 70% ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การศึกษาเรื่องธุรกิจครอบครัวเพิ่งมีมาไม่นานนี้ มีการศึกษาอย่างจริงจังประมาณ ค.ศ.1990 ไม่เกิน 15-20 ปี ที่ทำให้นักวิชาการด้านนี้สนใจจริง ๆ ที่ทำเป็นเรื่องเป็นราวคือ IMD ในประเทศ Swizerland ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่อยู่ในยุโรป ส่วนกรณีของสหรัฐอเมริกายังไม่ยาวนานเท่ากับยุโรป เนื่องจากประวัติศาสตร์อเมริกา 200 ปี ยังยาวไม่พอ แต่ของยุโรปค่อนข้างยาวนาน ธุรกิจครอบครัวมีอายุมากกว่า 400 ปี ประเทศญี่ปุ่นก็มีหลายธุรกิจที่ยาวนานสืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคน ส่วนของประเทศไทย นานที่สุดอาจเพียงเจนเนอร์เรชั่น ที่ 2 ที่ 3 มันยังไม่ถึงที่ 4 ตามสถิติจากรุ่น 1 ไปรุ่น 2 มันจะเหลือ 30% จากรุ่น 2 ไปรุ่น 3 จะเหลือ 12% จากรุ่น 3 ไปรุ่น 4 จะเหลือ 3 ส่วน ของจีน ชาวจีนมีสุภาษิตว่า ธุรกิจสืบทอดอย่างมากไม่เกินรุ่นที่ 3 รุ่นที่ 4 เติบโตต่อไปไม่ได้ เพราะว่ามันมีหลายสาเหตุ สาเหตุหนึ่งก็คือว่ารุ่นที่บุกเบิกทำงานหนัก รุ่นที่ 2 ยังพอเห็นความลำบากของรุ่นที่ 1 อยู่ แต่รุ่นที่ 3 มักเห็นครอบครัวที่ประสบความสำเร็จแล้ว กล่าวได้ว่ารุ่นที่ 3 เกิดมาบนกองเงิน กองทอง เพราะอย่างนั้นเรื่องที่จะไปต่อถึงรุ่นที่ 4 จะเริ่มยากขึ้น เพราะว่า รุ่นที่ 3 เป็นลูกเศรษฐี รุ่นที่ 1 เป็นลูกชาวนา รุ่นที่ 2 ยังพอมองเห็นพ่อลำบาก แต่รุ่นที่ 3 พ่อร่ำรวยแล้ว นอกจากนี้วัฒนธรรมที่ว่าใครจะมารับช่วงในรุ่นที่ 2 หรือรุ่นที่ 3 ในอดีตยังเป็นลูกชาย โดยเฉพาะชาวจีนจะให้ลูกชายคนโตสืบทอดธุรกิจครอบครัว ส่วนยุโรป ลูกชายคนไหนก็ได้แล้วเลือกมา และในระยะหลังเริ่มยอมรับเรื่องเขย ในปัจจุบันเขยก็ได้ สะใภ้ ก็ได้ ในยุโรป หรือในตะวันตก แต่ของไทยขณะนี้ยังมีค่านิยมความเชื่อต้องเป็นลูกชาย ลูกผู้หญิงยังไม่ค่อยยอมรับ แต่ก็ต้องถือว่ามีการยอมรับเพิ่มมากขึ้น เรื่องการสืบทอดทายาททางธุรกิจในเรื่องการให้ความสำคัญกับเพศเราจะช้ากว่ายุโรปประมาณ 50 ปี ยกตัวอย่าง บริษัท CARGILL เขยมารับช่วงต่อแล้วทำให้สืบเนื่องมาถึงปัจจุบันก็เมื่อประมาณปีค.ศ. 1940-1950 สมาชิกครอบครัวของตระกูล CARGILL ไม่สามารถรับสืบทอดธุรกิจได้ เขยมารับต่อและสามารถบริหารให้ดีขึ้นได้

ปัจจัยที่มีผลการการเติบโตอย่างยั่งยืน

มีข้อสังเกตว่า ธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืนมักเป็นตระกูลที่มีลูกมาก ๆ ลูกน้อยโอกาสสืบทอดจะน้อย ลงตามมาด้วย ชาวจีนมักสอนลูกหลานให้มีลูกมาก ๆ จะได้มาใช้งานต่าง ๆ ซึ่งเห็นว่าน่าจะเป็นความคิดที่ถูกต้อง ถึงจะทำให้เกิดครอบครัวขนาดใหญ่ เพราะว่า ถ้าครอบครัวเล็กจะความเสี่ยงสูงต่อการสืบทอดและค้นหาทายาทที่เก่งและเหมาะสมโอกาสเลือกผู้สืบทอดธุรกิจก็มีน้อย เป็นอันตรายของธุรกิจครอบครัว อยู่ตรงที่การสืบทอด เพราะถ้ามีแผนการสืบทอดไม่ดี ธุรกิจครอบครัวก็ไม่สามารถดำเนินธุรกิจอยู่รอดได้ ดังนั้น การสืบทอดธุรกิจเป็นจุดอ่อนที่สุดของการทำธุรกิจครอบครัว เพราะอย่างนั้นถ้ามีให้เลือกน้อย เช่นมีลูกคนเดียวหรือสองคน โอกาสที่จะมีความเสี่ยงมันสูง แต่ถ้ามี 8 – 9 คน อย่างน้อยใน 8 – 9 คน เนี่ยเลือกมาได้แน่นอน การที่มีลูกเยอะถือว่าธุรกิจครอบครัวมีพลัง ธุรกิจครอบครัวสามารถสนับสนุนกันได้ทั้งแรงกายและแรงใจ ให้กำลังใจ ให้อะไรต่าง ๆ แก่กันและกันได้ เวลามีวิกฤต ก็ช่วยกันแก้ได้ แล้วประการที่สอง ถ้าเกิดว่าอยากจะให้ไปใช้งานในสายงานต่าง ๆ ก็ทำได้ เพราะฉะนั้นตรงนี้เป็นจุดแข็งและข้อดี สังเกตนะว่าธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีลูกมากๆ ถามว่าอย่างน้อยเท่าไหร่ ประมาณ4–5คนขึ้นไป

เพื่อให้มีตัวเลือก เพราะว่าพี่คนโตอาจจะไม่เอาไหนก็ได้ อาจมาเลือกพี่คนรอง หรือพี่คนถัด ๆ ไป เพราะงั้นในการที่จะเลือกพี่คนแรก เป็นเรื่องล้าสมัยไปแล้ว แต่ต้องเลือกคนที่เก่งที่สุด เพราะถ้าอาวุโสอย่างเดียวแต่ไม่เก่งพาธุรกิจล่มสลายได้ เท่าที่ศึกษามาธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จยาวนานมักจะเป็นตระกูลใหญ่ หรือเรียกยั่งยืน ถ้าเป็นตระกูลเล็ก ยังมีความรู้สึกว่าเป็นไปได้ยาก ส่วนใหญ่ก็ไปสิ้นสุดที่รุ่นที่ 2 รุ่นที่ 3 ถ้าตระกูลเล็ก แต่ถ้าเป็นตระกูลใหญ่มีสิทธิสืบทอดได้ยาวนานขึ้น แล้วส่วนใหญ่พอไปถึงรุ่นที่ 4 รุ่นที่ 5 จะกลายเป็นผู้ลงทุน มากกว่าจะเป็นเจ้าของ กล่าวคือเป็นผู้ถือหุ้นมากกว่า

ตระกูลที่ค่อนข้างสืบทอดธุรกิจยืนยาว เช่น ตระกูลจิราธิวัฒน์ จะนำเอาทายาทมาฝึกงานตั้งแต่เด็ก ๆ เพื่อให้เกิดความเป็นเจ้าของ มีความภูมิใจในความเป็นจิราธิวัฒน์ เหตุผลที่สำคัญไม่ใช่ไปเรียนรู้งาน แต่เหตุผลเพื่อที่จะไปพิสูจน์ตัวเอง สามารถทำงานข้างนอกได้ประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าประสบความสำเร็จจึงกลับเข้ามาสู่องค์กรของครอบครัวได้ เพราะว่าถ้าเข้าไปเป็นผู้บริหารธุรกิจครอบครัวเลย มักจะถูกคนในองค์กรมองว่าเป็นลูกท่านหลานเธอ จะเกิดความรังเกียจเดียจฉันท์ ซึ่งไม่ดีกับองค์กร เป็นการคัดเลือกทายาทไปในตัวเอง เมื่อกลับมาทำงานในธุรกิจครอบครัวแล้ว จะให้เวียนไปตามแผนกต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อความรอบรู้ต่าง ๆ ก่อนที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้เป็นผู้บริหารต่อไป ซึ่งก็เติบโตไปได้ด้วยฝีมือจริง ๆ สร้างบารมี ทำความคุ้นเคยกับแผนกฝ่ายต่าง ๆ ส่วนการถ่ายทอดธุรกิจครอบครัวสู่รุ่นต่อไป ก็มักมีช่วงเวลาที่เหมาะที่ดีที่สุด อาทิ เมื่อพ่ออายุเท่าไหร่ ลูกอายุเท่าใด ความเป็นผู้ก่อตั้งมีลักษณะไม่เหมือนกัน

เพราะงั้นมันมีโอกาสที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวไปไม่รอดอยู่ที่การถ่ายทอดตรงนั้นว่าเมื่อใดถึงเวลาปล่อยวางอำนาจสู่รุ่นต่อไป กรณีศึกษาในต่างประเทศเรื่องหนึ่ง มอบอำนาจให้เมื่อตอนอายุ 90 แล้ว พอไปมอบให้ลูกไป ลูกอายุ 60 กว่าปี แล้วลูกก็บอกว่าขอบคุณที่พ่อมอบอำนาจให้ แต่ว่าลูกเองกำลังจะรีไทน์ที่อายุ 60 ปี เพราะก็เลยไม่มีคนไปรับสืบทอดธุรกิจครอบครัว ดังนั้นเวลาการส่งมอบธุรกิจครอบครัว เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอดเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืนการที่ถ่ายทอด ซึ่งขึ้นกับว่าผู้ก่อตั้ง มีลักษณะสไตล์แบบไหน

ดังนั้นจังหวะเวลาที่ดีอยู่ที่ลูก ไม่ใช่อยู่ที่ตัวพ่อ อยู่ที่ตัวลูกว่าลูกพร้อมเมื่อใด เพราะว่าถ้าพ่อยังเลื่อนการวางอำนาจไปเรื่อย ๆ เมื่ออายุลูกมากขึ้น จะทำให้ลูกหมดไฟ และไม่อยากทำ ดังนั้นจึงอยู่ที่จุดสูงสุดของผู้ก่อตั้งว่าเมื่อไรจึงพอ และอยู่ที่ลูกจะอดทนรอได้มากที่สุดเท่าใด ในความเห็นผมเห็นว่า พ่อน่าจะอายุสัก 60– 65 คิดว่าน่าจะเริ่มที่จะปล่อยวาง แล้วก็ให้รุ่นใหม่เข้ามา ถ้าดูจากอายุพ่อ ลูกน่าจะมีอายุประมาณมากกว่า 40 ปี ถึงเวลานี้ลูกจะมีความเข้มแข็ง ทางจิตใจ ทางอารมณ์ ทางร่างกาย แล้วก็จะมั่นใจพอสำหรับพ่อที่จะวางมือให้ลูกได้อย่างมั่นใจ อายุระหว่างพ่อกับลูกที่ห่างกันพอดีคือ 25 ปี น่าจะเป็นช่วงเวลาที่ดีที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อลูกและคนในตระกูลเป็นปัจจัยที่สำคัญมากอีกปัจจัยหนึ่ง การพัฒนาความสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็น เช่น มีการรับประทานอาหารเย็นร่วมกัน เพื่อที่ให้ครอบครัวมีโอกาสปรึกษาหารือร่วมกันตลอดเวลาและก็มีความสุขในการคุยกัน และรับประทานอาหารร่วมกันจะพัฒนาจากการพบปะกันภายในสมาชิกครอบครัว ตระกูลใหญ่ ๆ จะมีการพบปะกันเป็นประจำ บางตระกูลที่เติบโตยาวนาน มีการตั้งคณะกรรมการครอบครัวหรือสภาครอบครัวขึ้นมา เพราะปัญหาการเหลื่อมล้ำกันระหว่างความเป็นครอบครัวกับการจัดการธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ เหมือนคนเดียวใส่หมวก 3 ใบ ถ้าใส่หมวกไม่ถูก เอียงไปข้างใดข้างหนึ่งเล่นผิดบทบาทธุรกิจก็ล่มสลายได้ ถ้าเน้นครอบครัวต้องเอาครอบครัวไว้ก่อน ถ้าเน้นการจัดการมากไป ก็เสี่ยงต่อความเป็นครอบครัว เน้นความเป็นเจ้าของมากไป ธุรกิจก็อยู่ได้ลำบาก ดังนั้นต้องแยก 3 ส่วนนี้ให้ออกเด็ดขาด และชัดเจน จึงจำเป็นที่จะต้องมีสภาของครอบครัว แล้วสภาของครอบครัวส่วนใหญ่มักจะต้องเป็นตัวแทนของเจ้าของ เพราะอันนี้จะเป็นการที่เจ้าของไปเลือกสภาครอบครัว ๆ ไปเลือกผู้บริหาร CEO ที่มาจากครอบครัว หรือไม่มาจากครอบครัวก็ได้ แต่ว่าแสดงบทบาทในฐานะของเจ้าของที่จะไปจัดการธุรกิจครอบครัว เพราะอย่างนั้นตรงนี้ต้องแยกให้ออก ถ้าแยกไม่ออกจะมีปัญหา อย่างที่บอกคือความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจครอบครัวไม่ควรเอียงไปข้างใดข้างหนึ่ง ถ้าเอียงไปก็จะทำให้เกิดปัญหาในการที่จะบริหาร เพราะการที่จะมีสภาครอบครัวตรงนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ส่วนใหญ่ถามว่าสภาฯ มาจากใคร ก็เลือกมาจากครอบครัวหรือตัวแทนแต่ละรุ่นนั่นเอง เลือกมาอาจจะเป็นผู้อาวุโส หรือจะเป็นอะไรก็แล้วแต่ 5 คน ส่วนใหญ่ประมาณนั้น แล้ว 5 คนนี้ ถึงจะไปเลือก CEO

อีกทีหนึ่ง แล้วคนนี้ทำหน้าที่เหมือนเป็นตัวแทนของเจ้าของ แล้วก็ไปเลือก CEO แล้วก็เป็นผลประโยชน์ของครอบครัว ด้วย เพราะงั้นต้องดูแล 3 ส่วนนี้ คือ ครอบครัว การจัดการและความเป็นเจ้าของให้สมดุลกันมากที่สุด ซึ่งสิ่งนี้เป็นความยากลำบากของธุรกิจครอบครัวมากที่สุด

ธุรกิจครอบครัวเหมือนพลังงานปรมาณู ถ้าควบคุมดีจะมีพลังมหาศาล แต่ถ้าควบคุมไม่ดีก็เป็นระเบิดอย่างรุนแรง เพราะฉะนั้นการคัดสรรมืออาชีพจากบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวต้องพร้อมที่จะรองรับอารมณ์ของธุรกิจครอบครัวได้ ไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างสมาชิกครอบครัวกับบุคคลภายนอกสมาชิกครอบครัว ต้องยอมรับนับถือการเข้ามาเป็นคนกลางจะทำให้สมาชิกครอบครัวไม่เผชิญหน้ากัน

บทสรุป

โมเดลธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในอดีตไม่ได้หมายความว่าจะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน เพราะปัจจุบันมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น อาทิ (1) เทคโนโลยี (2) ลูกค้า (3) วิถีการดำเนินชีวิต ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะฉะนั้น ธุรกิจครอบครัวที่จะประสบความสำเร็จยั่งยืนต้องเข้าใจโมเดลธุรกิจของตนอยู่ตลอดเวลา และต้องทดสอบโมเดลธุรกิจของตนเองตลอดเวลาด้วย เพื่อไม่ให้เกิดความล้าสมัย ผลิตภัณฑ์อาจไม่ตอบสนองความต้องการลูกค้า เพราะว่าไล่ตามเทคโนโลยีไม่ทัน สิ่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก เช่น Motorola เป็นบริษัทที่เข้มแข็งมาก ขณะนี้ Motorola เอาตัวแทบไม่รอดถูก Nokia แย่งส่วนแบ่งตลาด เป็นผู้นำตลาดด้านนี้ไปแล้ว นวัตกรรมยังเป็นเรื่องสำคัญและร้อนแรงสำหรับการทำธุรกิจ การสร้างนวัตกรรมตลอดเวลา ต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแล้วก็รับรู้ แล้วก็หมุนเวียนเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ตรงนี้เป็นกุญแจสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน นอกจากนี้การมี (1) สายป่านยาว (2) มีเทคโนโลยี (3) สามารถถ่ายทอดได้ สิ่งเหล่านี้เป็นจุดแข็งอยู่แล้วของธุรกิจครอบครัว เราพบว่าธุรกิจครอบครัวมีการสร้างนวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา ความเสี่ยงไม่มี ก็ไม่แปลกใจ คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ ที่ทำในเรื่องนี้ เขาก็เปลี่ยนโมเดล ของเขามาจากโรงหนังธรรมดา ปัจจุบันก็เป็นโรงหนังที่ฉายตามความต้องการ ก็คือรอบที่เขาจัดแล้วภาพยนตร์เรื่องนั้นคนดูมากหรือน้อย ถ้าคนดูน้อยก็ถอดออกจากโปรแกรมเร็ว ถ้าคนดูมากก็อยู่นานหรือลงได้ทุกโรง

ภาคผนวก ถ

อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญของบริษัทจดทะเบียนฯ กลุ่มธุรกิจครอบครัวที่เติบโตอย่างยั่งยืน และเติบโตแต่ไม่ยั่งยืน

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(ACL) บริษัท ธนาคารสินเอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				6.38
	ROE				23.57
	D/E			216.04	365.88
	NET PROFIT MARGIN			17.64	17.11
(AEONTS) บริษัท อิออนเครดิตเซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(AHC) บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				11.02
	ROE				11.45
	D/E			1.58	5.07
	NET PROFIT MARGIN			13.32	11.68
(AI) บริษัท เอเซียน อินชูเลเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(AJ) บริษัท เอ.เจ.พลาสท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				3.75
	ROE				3.92
	D/E			101.57	101.51
	NET PROFIT MARGIN			14.38	5.87
(AMATA) บริษัท อมตะคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(AP) บริษัท เอเซี่ยนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(APRINT) บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(APS) บริษัท หลักทรัพย์เอเซียพลัส จำกัด (มหาชน)					
	ROA			18.1	20.55
	ROE			23.62	27.83
	D/E		33.76	36.42	47.6
	NET PROFIT MARGIN		45.02	51.39	55.4
(ASIMAR) บริษัท เอเซียน มารีน เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(AYUD) บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA			9.64	9.86
	ROE			9.64	9.87
	D/E		0	0.03	0.05
	NET PROFIT MARGIN		66.95	65.31	62.7

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(BANPU) บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน)					
	ROA				14.69
	ROE				14.15
	D/E			0.97	0.35
	NET PROFIT MARGIN			32.13	25.83
(BAT - 3K) บริษัท ไทยสโตเรจแบตเตอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(BBL) บริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.93	6.59	8.02	9.15
	ROE	20.43	22.48	25.39	24.79
	D/E	284.34	235.95	212.49	160.17
	NET PROFIT MARGIN	12.78	14.12	21.37	25.48
(BEC) บริษัท บีอีซีเวิร์ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(BECL) บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(BGH) บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				11.65
	ROE				14.38
	D/E			26.95	30.34
	NET PROFIT MARGIN			14.16	13.25
(BH) บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				12.72
	ROE				19.57
	D/E			54.42	69.29
	NET PROFIT MARGIN			16.51	17.69
(BIGC) บริษัท บิกซี ซุเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(BKI) บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA		23.38	21.21	21.12
	ROE		23.38	21.21	21.12
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	23.08	27.33	27.28	25.5
(BLAND) บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				79.3
	NET PROFIT MARGIN				28.96
(BNC) บริษัท บางกอกไนล่อน จำกัด (มหาชน)					
	ROA		12.95	11.97	12.06
	ROE		14.35	12.91	14.84
	D/E	28.43	33.92	38.03	53.23
	NET PROFIT MARGIN	7.82	6.76	6.58	7.05

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(BROCK) บริษัท บ้านร็อคการ์เด้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CCP) บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตชลบุรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CENTEL) บริษัท โรงแรมเซ็นทรัล พลาซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA			6.81	3.7
	ROE			7.5	4.15
	D/E		18.2	17.1	16.41
	NET PROFIT MARGIN		32.12	6.35	15.12
(CI) บริษัท ชาญอิสระ ดิเวลล็อปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CNS) บริษัท หลักทรัพย์พัฒนสิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA			9.27	11.52
	ROE			9.43	11.62
	D/E		28.29	0.73	1.25
	NET PROFIT MARGIN		12.77	30.52	37.65
(CP ALL) บริษัท ซี พี ออลล์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CPF) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.67	16.16	14.36	12.23
	ROE	20.93	27.62	27.8	22.86
	D/E	181.02	178.72	143.8	114.72
	NET PROFIT MARGIN	5.46	5.66	6.57	6.59
(CPH) บริษัท คาสเซ่อร์พีค โฮลดิงส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				7.38
	ROE				6.78
	D/E			81.84	89.54
	NET PROFIT MARGIN			6.74	2.39
(CPI) บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				67.24
	NET PROFIT MARGIN				26.85
(CPN) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CSR) บริษัท เทพธานีกรีฑา จำกัด (มหาชน)					
	ROA			19.95	14.46
	ROE			19.98	14.49
	D/E		0.1	0.23	0.1
	NET PROFIT MARGIN		67.47	62.88	59.57

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(CTW) บริษัท จรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CVD) บริษัท ซีวีดีเอน เทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CWT) บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				6.35
	ROE				4.52
	D/E			44.8	53.03
	NET PROFIT MARGIN			-2.86	4.82
(DAIDO) บริษัท ไดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(DCC) บริษัท ไดนาสตีแซรามิค จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(DRACO) บริษัท ดราโก้ พีซีบี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(DTC) บริษัท ดี.ที.ซี.อินดัสตรี่ส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				10.96
	ROE				12.86
	D/E			65.89	29.36
	NET PROFIT MARGIN			12.98	10.93
(DTC) บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)					
	ROA			11.47	10.56
	ROE			14.16	12.66
	D/E		47.65	35.62	33.99
	NET PROFIT MARGIN		27.81	26.16	25.13
(EASON) บริษัท อีซึ่น เพ้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EIC) บริษัท อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EPCO) บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(ERAWAN) บริษัท ดิเอราวัณกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EVER) บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				160.39
	NET PROFIT MARGIN				15.39
(FANCY) บริษัท แฟนซีวู้ด อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(FE) บริษัท ฟาร์อีส ดี ดี บี จำกัด (มหาชน)					
	ROA			17.82	19.2
	ROE			18.16	19.23
	D/E		10.17	0	0
	NET PROFIT MARGIN		14.97	17.04	16.47
(FNS) บริษัท ฟินันซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(FORTH) บริษัท ฟอร์ท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(GOLD) บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(GRAMMY) บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(GRAND) บริษัท แกรนด์ แอสเสจ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(HEMRAJ) บริษัทเหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				127.36
	NET PROFIT MARGIN				32.4
(ICC) บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	22.53	22.14	19.97	15.64
	ROE	28.44	27.64	23.93	18.72
	D/E	53.94	26.93	30.68	22.95
	NET PROFIT MARGIN	7.38	8.04	8.29	7.28

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(IFEC) บริษัท อินเตอร์ ฟาร์อีสท์ วิศวการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA		8.28	6.46	7.86
	ROE		8.17	5.51	11.29
	D/E	89.24	151.05	156.65	122.04
	NET PROFIT MARGIN	7.3	4.23	3.05	5.56
(IHL) บริษัท อินเตอร์ไฮด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(INOX) บริษัท ไทยน๊อคซ์ สแตนเลส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(INSURE) บริษัท อินทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				0.78
	NET PROFIT MARGIN				28.81
(IRC) บริษัท อิโนเวรับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(ITD) บริษัท อิตาเลี่ยนไทย ดีเวลลอปเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				140.7
	NET PROFIT MARGIN				8.08
(JCT) บริษัท แจ็กเจียอุตสาหกรรม (ไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(JUTHA) บริษัท จุฑานารี จำกัด (มหาชน)					
	ROA			7.88	9.58
	ROE			9.51	12.02
	D/E		40.94	66.31	77.32
	NET PROFIT MARGIN		5.39	5.51	5.56
(KBANK) บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.74	7.68	10.38	13.1
	ROE	22.87	17.45	21.01	25.37
	D/E	165.97	99.52	105.06	85.62
	NET PROFIT MARGIN	10.23	8.49	12.84	16.69
(KC) บริษัท เค.ซี.พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(KCAR) บริษัท กรุงไทยคาร์เร้นจ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(KEC) บริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			8.09	11.85
	ROE			3.4	17.24
	D/E		193.68	216.18	104.66
	NET PROFIT MARGIN		4.64	1.28	8.63
(KH) บริษัท บางกอกเชนฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(KK) บริษัท ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(KMC) บริษัท กฤษดามหานคร จำกัด (มหาชน)					
	ROA			32.35	7.9
	ROE			42.12	12.52
	D/E		17.47	42.37	83.71
	NET PROFIT MARGIN		53.97	42.85	30.49
(KWC) บริษัท กรุงเทพโสภณ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(LALIN) บริษัท ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(LH) บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MACO) บริษัท มาสเตอร์แอด จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MALEE) บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-4.69
	ROE				-76.17
	D/E			313.69	1060.73
	NET PROFIT MARGIN			3.35	-13.24
(MANRIN) บริษัท แมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MATCH) บริษัท แม็ทชิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(MATI) บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)					
	ROA			18.38	23.93
	ROE			25	28.1
	D/E		75.25	82.46	0.89
	NET PROFIT MARGIN		13.86	10.54	15.83
(MIDA) บริษัท ไมด้า แอสเซ้ท จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MK) บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MSC) บริษัท เมโทรซิสเต็มส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(NC) บริษัท นิวซิตี้ (กรุงเทพ) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(NIPPON) บริษัท นิปปอน แพ็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				38.62
	NET PROFIT MARGIN				11.05
(NOBLE) บริษัท ไนเบิล ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(N-PARK) บริษัท แนเชอรัล พาร์ค จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(NTV) บริษัท โรงพยาบาลนนทเวช จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(NWR) บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(OCC) บริษัท โอ ซี ซี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	22.53	22.14	19.97	15.64
	ROE	28.44	27.64	23.93	18.72
	D/E	53.94	26.93	30.68	22.95
	NET PROFIT MARGIN	7.38	8.04	8.29	7.28

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(OGC) บริษัท โอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				89.93
	NET PROFIT MARGIN				11.7
(OHTL) บริษัท โรงแรมโอเรียนเต็ล (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PAP) บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PATO) บริษัท พาโตเคมีอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PB) บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PERM) บริษัท เพิ่มสินสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PG) บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				9.72
	ROE				13.2
	D/E			89.44	70.57
	NET PROFIT MARGIN			2.78	3.09
(POST) บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน)					
	ROA			24.35	16.12
	ROE			29.2	19.63
	D/E		11.53	37.2	33.35
	NET PROFIT MARGIN		27.4	22.62	16.04
(PR) บริษัท เพรสซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.79	13.78	17.33	15.38
	ROE	17.44	14.09	20.34	24.89
	D/E	23.86	24.05	42.11	42.04
	NET PROFIT MARGIN	5.93	5.21	6.82	8.67
(PS) บริษัท พฤกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PSAP) บริษัท ป่องทรัพย์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(PSL) บริษัท พรีเซียส ชิปปิ้ง จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(QH) บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				5.15
	ROE				7.84
	D/E			88.08	69.43
	NET PROFIT MARGIN			19.1	17.57
(RCI) บริษัท โรแยล ซีรามิค อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(RCL) บริษัท อาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(ROBINS) บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)					
	ROA				7.77
	ROE				9.33
	D/E			57.03	72.02
	NET PROFIT MARGIN			2.94	2.35
(ROCK) บริษัท ร๊อกเวิธ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				156.66
	NET PROFIT MARGIN				8.25
(ROJANA) บริษัท สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SAFARI) บริษัท ซาฟารีเวิลด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SAMART) บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SAMTEL) บริษัท สามารถเทเลคอม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SATTEL) บริษัท ซินแซทเทลไลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E			198.02	100.09
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(SAUCE) บริษัท ไทยเทพรสผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SAWANG) บริษัท สว่างเอ็กซ์พอร์ต จำกัด (มหาชน)					
	ROA		27.45	15.7	20.05
	ROE		32.64	22.79	29.28
	D/E	79.11	5.43	60.07	27.61
	NET PROFIT MARGIN	5.04	8.63	8.76	13.52
(SC) บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SCP) บริษัท ทักษิณเคอนกรีต จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				116.25
	NET PROFIT MARGIN				0.67
(SEAFCO) บริษัท ซีฟโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SECC) บริษัท เอส.อี.ซี. ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SFP) บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-2.43
	ROE				-10.42
	D/E			42.74	112.75
	NET PROFIT MARGIN			20.84	-8.46
(SIAM) บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				13.34
	ROE				19.72
	D/E			68.03	102.75
	NET PROFIT MARGIN			8.43	12.07
(SITHAI) บริษัท ศรีไทยซุปเปอร์แวร์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SMIT) บริษัท สหามิตรเครื่องกล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SMK) บริษัท สินมั่นคงประกันภัย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(SMM) บริษัท สยามอินเตอร์มัลติมีเดีย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SOLAR) บริษัท โซลาร์ตรอน ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPACK) บริษัท เอส.แพ็ค.แอนด์พริ้นท์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPALI) บริษัทศุภลัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPC) บริษัท สหพัฒนพิบูล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA		16.61	14.08	8.22
	ROE		20.91	19.44	11.82
	D/E	46.32	46.52	78.17	113.47
	NET PROFIT MARGIN	3.95	3.9	4.03	2.76
(SPG) บริษัท สยามภัณฑ์กรุ๊ป ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPI) บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				6.42
	ROE				8.41
	D/E			57.03	63.55
	NET PROFIT MARGIN			19.39	18.88
(SPORT) บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPPT) บริษัท ซิงเกิล พอยท์ พาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPSU) บริษัท เอส.พี.ซูซูกิ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SSC) บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)					
	ROA	18.22	11.39	11.42	12.7
	ROE	28.61	12.35	22.43	22.3
	D/E	133.53	185.57	147.11	109.44
	NET PROFIT MARGIN	3.35	1.37	2.48	2.7

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(SSI) บริษัท สหวิริยสตีลอินดัสตรี (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				34.39
	NET PROFIT MARGIN				
(SSSC) บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SST) บริษัท ทรัพย์ศรีไทยคลังสินค้า (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(STANLY) บริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า (ประเทศไทย)					
	ROA				14.11
	ROE				19.93
	D/E			82.41	57.39
	NET PROFIT MARGIN			3.28	9.06
(STEC) บริษัท ซิโน - ไทย เอ็นจีเนียริ่งแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				53.38
	NET PROFIT MARGIN				50.31
(STHAI) บริษัท ซันไทยอุตสาหกรรมถุงมือยาง จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(STPI) บริษัท เอสทีพีแอนด์ไอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SUN) บริษัท ซันวู้ดอินดัสทรีส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SVOA) บริษัท เอส วี โอ เอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TASCO) บริษัท ทิปโก้แอสฟัลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				18.16
	ROE				26.98
	D/E			63.85	67.32
	NET PROFIT MARGIN			16.94	15.09
(TCC) บริษัท ไทย แคปปิตอล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(TCJ) บริษัท ทีซี.เจ.เอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TCMC) บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				9.12
	ROE				11.63
	D/E			68.63	71.38
	NET PROFIT MARGIN			10.54	11.85
(TCP) บริษัท ไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TF) บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			18.89	18.14
	ROE			20.64	20.82
	D/E		2.46	17.18	16.72
	NET PROFIT MARGIN		10	10.52	11.06
(TFI) บริษัท ไทยฟิล์มอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA			4.32	2.91
	ROE			7.48	-3.68
	D/E		223.32	259.67	238.1
	NET PROFIT MARGIN		6.79	14.07	-5.6
(TICON) บริษัท ไทคอนอินดัสเทรียล คอนเน็คชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TKS) บริษัท ที.เค.เอส เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TKT) บริษัท ที.กรุงไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TMD) บริษัท อุตสาหกรรมถังโลหะไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TMT) บริษัท ค้าเหล็กไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TNL) บริษัท ธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			16.38	15
	ROE			20.12	18.89
	D/E		39.61	38.86	39.24
	NET PROFIT MARGIN		6.49	8.22	8.18

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(TNPC) บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			7.28	4.25
	ROE			11.26	-8.55
	D/E		223.54	120.25	220.37
	NET PROFIT MARGIN		5.71	3.01	-2.74
(TOG) บริษัท ไทยออพติคอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TONHUA) บริษัท ตงฮั้ว คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TOPP) บริษัท ไทย.ไอ.พี.พี.					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TPC) บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				7.75
	ROE				11.1
	D/E			208.21	124.07
	NET PROFIT MARGIN			5.97	5.39
(TPCORP) บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทีจ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				11.34
	ROE				18.22
	D/E			142.03	115.47
	NET PROFIT MARGIN			5.46	6.71
(TRS) บริษัท ตรังผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				20.11
	ROE				28.98
	D/E			53.73	62.46
	NET PROFIT MARGIN			4.76	5.73
(TSTE) บริษัท ไทยซูการ์ เทอร์มิเนิล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TTL) บริษัท ทีทีแอล อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				16.43
	ROE				17.56
	D/E			6.44	18.32
	NET PROFIT MARGIN			13.25	12.44
(TUCC) บริษัท ไทยยูนีคอยล์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TUR) บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(TWP) บริษัทไทยไวร์โพรดัคท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TWZ) บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TYM) บริษัท ไทยง้วนเมทัล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TYONG) บริษัท ธนายง จำกัด (มหาชน)					
	ROA			14.87	4.12
	ROE			16.56	4.21
	D/E		12.55	18.88	31.9
	NET PROFIT MARGIN		50.93	43.92	27.5
(UP) บริษัท ยูเนี่ยนพลาสติก จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(UPF) บริษัท ยูเนี่ยนไพโอเนียร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(UST) บริษัท ยูไนเต็ค แสตนดาร์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)					
	ROA			24.26	15.72
	ROE			39.92	24.42
	D/E		48.81	119.87	67.01
	NET PROFIT MARGIN		29.03	34.45	31.72
(UTP) บริษัท ยูไนเต็ด เปเปอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(UVAN) บริษัท ยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(VARO) บริษัท วโรปกรณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				16.16
	ROE				18.76
	D/E			15.94	55.67
	NET PROFIT MARGIN			17.08	14.33
(VNG) บริษัท วนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1990	1991	1992	1993
(WACOAL) บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			12.36	11.23
	ROE			17.88	16.21
	D/E		112.28	66.36	71.63
	NET PROFIT MARGIN		5.24	5.47	5.55
(WORK) บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(YCI) บริษัท ยงไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				15.69
	NET PROFIT MARGIN				18.35
(YNP) บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(ACL) บริษัท ธนาคารสินเอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.28	3.09	2.95	-24.01
	ROE	22.07	12.3	11.76	-126.28
	D/E	286.08	309.06	287.8	1540.54
	NET PROFIT MARGIN	19.4	11.46	11.42	-80.06
(AEONTS) บริษัท อิออนเครดิตเซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(AHC) บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.92	4.42	8.05	-2.4
	ROE	5.88	2.87	7.57	-7.61
	D/E	33.85	55.14	44.43	63.37
	NET PROFIT MARGIN	6.38	2.6	5.85	-5.51
(AI) บริษัท เอเซียน อินชูเลเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(AJ) บริษัท เอ.เจ.พลาสท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.89	6.62	7.85	-35.69
	ROE	4.72	6.22	11.65	-430.66
	D/E	124.92	218.27	213.96	-826.42
	NET PROFIT MARGIN	4.08	3.24	6.57	-65.58
(AMATA) บริษัท อมตะคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(AP) บริษัท เอเซี่ยนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(APRINT) บริษัท อมรินทร์พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				0.35
	NET PROFIT MARGIN				11.94
(APS) บริษัท หลักทรัพย์เอเซียพลัส จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.03	11.03	6.9	-28.17
	ROE	23.48	14.7	6.27	-74.52
	D/E	84.32	111.36	124.48	120.22
	NET PROFIT MARGIN	49.59	38.51	21.88	175.1
(ASIMAR) บริษัท เอเซียน มารีน เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(AYUD) บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.24	10.58	10.34	8.6
	ROE	10.25	10.59	10.36	8.1
	D/E	0.16	0.16	0.13	0.04
	NET PROFIT MARGIN	61.91	62.78	60.27	53.05

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(BANPU) บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน)					
	ROA	20.77	12.97	9.36	7.07
	ROE	24.86	19.8	18.96	14.79
	D/E	53.69	149.11	173.03	163.13
	NET PROFIT MARGIN	36.72	18.02	16.36	14.24
(BAT - 3K) บริษัท ไทยสโตเรจแบตเตอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				437.92
	NET PROFIT MARGIN				-27.24
(BBL) บริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.45	9.76	9.1	1.72
	ROE	24.05	23.18	20.7	3.98
	D/E	183.8	157.01	159.83	290.43
	NET PROFIT MARGIN	28.41	24.28	23.44	5.57
(BEC) บริษัท บีอีซีเวิร์ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				26.98
	ROE				27.01
	D/E			0.15	0.02
	NET PROFIT MARGIN			43.26	47.52
(BECL) บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			5.64	6.5
	ROE			2.89	-2.01
	D/E		133.52	161.23	234.96
	NET PROFIT MARGIN		18.88	11.14	-6.3
(BGH) บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.85	6.69	6.28	19.86
	ROE	11.5	8.53	7.54	35.87
	D/E	47.91	62.84	87.8	137.19
	NET PROFIT MARGIN	13.51	9.71	9.64	47.57
(BH) บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.73	6.12	3.81	-49.5
	ROE	12.37	9.33	6.91	-1466.3
	D/E	79.53	136.49	189.41	-498.78
	NET PROFIT MARGIN	12.19	8.14	6.26	-153.49
(BIGC) บริษัท บิ๊กซี ซุเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-14.08
	ROE				-52.72
	D/E			84.62	298.52
	NET PROFIT MARGIN			0.97	-9.81
(BKI) บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	22.64	20.83	20.47	15.19
	ROE	22.64	20.83	20.47	15.19
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	26.39	24.31	23.32	18.08
(BLAND) บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.14	2.14	2.87	0.22
	ROE	24.91	3.21	3.06	0.04
	D/E	118.88	119.18	107.07	120.68
	NET PROFIT MARGIN	39.37	10.85	21.27	0.19
(BNC) บริษัท บางกอกไนล่อน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.98	11.83	5.13	1.5
	ROE	18.63	14.74	3.19	-13.06
	D/E	23.35	75.57	123.41	154.81
	NET PROFIT MARGIN	9.7	8.69	1.7	-5.63

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(BROCK) บริษัท บ้านร็อคการ์เด้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CCP) บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตชลบุรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CENTEL) บริษัท โรงแรมเซ็นทรัล พลาซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.78	1.91	5.84	-6.49
	ROE	3.17	1.71	5.47	-12.38
	D/E	6.94	2.72	6.72	-12.45
	NET PROFIT MARGIN	50.8	54.63	40.71	63.03
(CI) บริษัท ชาญอิสระ ดิเวลล็อปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CNS) บริษัท หลักทรัพย์พัฒนสิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	19.65	6.18	3.16	-3.09
	ROE	19.87	6.38	2.9	-6.42
	D/E	1.65	9.48	37.64	9.1
	NET PROFIT MARGIN	44.79	41.11	28.12	-474.46
(CP ALL) บริษัท ซี พี ออลล์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CPF) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.16	10.3	10	-0.6
	ROE	22.28	18.9	18.32	-15.41
	D/E	112.14	161.8	149.77	192.09
	NET PROFIT MARGIN	6.44	5.33	5.54	-4.09
(CPH) บริษัท คาสเซ่อร์พีค โฮลดิงส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.97	6.1	0.25	-0.95
	ROE	2.04	4.66	0.05	-21.4
	D/E	53.03	95.05	117.65	170.47
	NET PROFIT MARGIN	1.07	3.52	0.04	-12.44
(CPI) บริษัท ซุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.96	13.32	11.19	-2.25
	ROE	11.59	14.38	13.15	-15.34
	D/E	16.11	30.84	67	157.16
	NET PROFIT MARGIN	10.36	13.65	12.38	-7.05
(CPN) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-1.01
	ROE				-12.41
	D/E			101.17	192.53
	NET PROFIT MARGIN			24.96	-15.48
(CSR) บริษัท เทพธานีกรีฑา จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.86	1.01	-0.77	0.93
	ROE	2.86	1.01	-0.81	0.93
	D/E	0.02	0.38	1.35	0.01
	NET PROFIT MARGIN	55.7	42.24	-91.92	23.19

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(CTW) บริษัท จรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CVD) บริษัท ซีวีดีเอน เทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CWT) บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.08	7.32	7.29	-3.51
	ROE	5.45	7.26	5.83	-23.75
	D/E	39.99	46.73	52.29	189.66
	NET PROFIT MARGIN	5.11	6.04	5.19	-18.35
(DAIDO) บริษัท ไดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(DCC) บริษัท ไดนาสตีแซรามิค จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(DRACO) บริษัท ตราโก้ พีซีบี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(DTC) บริษัท ดี.ที.ซี.อินดัสตรี่ส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.99	5.44	7.71	-9.86
	ROE	2.16	2.93	8.75	-29.89
	D/E	90.27	65.24	74.99	141.54
	NET PROFIT MARGIN	1.74	2.08	5.73	-15.79
(DTC) บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.85	6.86	4	-18.13
	ROE	5.35	9.29	1.6	-58.75
	D/E	113.6	154.98	147.72	159.58
	NET PROFIT MARGIN	5.77	11.04	2	-53.28
(EASON) บริษัท อีซึ่น เพ้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EIC) บริษัท อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EPCO) บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(ERAWAN) บริษัท ดิเอราวัณกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EVER) บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.49	-2.32	-0.89	-36.15
	ROE	3.95	-13.42	-16.92	
	D/E	169.75	275.33	383.74	-496.33
	NET PROFIT MARGIN	9.13	-48.42	-76.91	-6507.5
(FANCY) บริษัท แฟนซีวู้ด อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(FE) บริษัท ฟาร์อีส ดี ดี บี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	19.73	24.22	13.53	4.56
	ROE	19.95	25.28	14.13	4.53
	D/E	0	6.03	5.32	7.61
	NET PROFIT MARGIN	17.57	26.55	16.09	6.11
(FNS) บริษัท ฟินันซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(FORTH) บริษัท ฟอร์ท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(GOLD) บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-21.79
	ROE				-142.19
	D/E			200.15	1756.47
	NET PROFIT MARGIN			-5.44	-361.23
(GRAMMY) บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA		26.62	21.3	14.66
	ROE		26.42	21.57	15.37
	D/E	6.33	1.4	1.2	1.36
	NET PROFIT MARGIN	15.24	16.59	15.43	8.84
(GRAND) บริษัท แกรนด์ แอสเสจ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(HEMRAJ) บริษัทเหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.23	11.94	11.46	-9.86
	ROE	6.09	20.11	19.64	-39.37
	D/E	144.36	102.67	118.76	213.11
	NET PROFIT MARGIN	23.79	26.52	22.16	-78.2
(ICC) บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.9	14.54	10.9	2.11
	ROE	20.42	16.09	11.55	1.89
	D/E	17.8	17.03	13.74	24.22
	NET PROFIT MARGIN	8.44	7.65	6.71	1.55

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(IFEC) บริษัท อินเตอร์ ฟาร์อีสท์ วิศวการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.38	4.4	4.35	-4.05
	ROE	6.12	2.97	1.11	-64.79
	D/E	111.77	42.36	229.83	742.48
	NET PROFIT MARGIN	3.61	2.4	0.62	-27.9
(IHL) บริษัท อินเตอร์ไฮด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(INOX) บริษัท ไทยน๊อคซ์ สแตนเลส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(INSURE) บริษัท อินทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.67	11.26	11.7	4.24
	ROE	11.78	11.39	11.05	3.54
	D/E	1.53	3.93	1	1.27
	NET PROFIT MARGIN	27.86	22.83	21.21	6.93
(IRC) บริษัท อิโนเวรับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(ITD) บริษัท อิตาเลี่ยนไทย ดีเวลลอปเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	19.65	12.66	10.38	-14.09
	ROE	28.68	16.6	13.6	-57.05
	D/E	36.73	58.98	98.43	356.83
	NET PROFIT MARGIN	11.51	9.51	8.09	-19.7
(JCT) บริษัท แจ็กเจียอุตสาหกรรม (ไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(JUTHA) บริษัท จุฑานารี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.8	6.79	2.84	-23.61
	ROE	15.71	7.48	-2.12	-77.63
	D/E	164.21	97.32	85.19	368.3
	NET PROFIT MARGIN	6.53	3.76	-1.37	-38.77
(KBANK) บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.44	12.58	12.11	2.01
	ROE	25.33	23.29	20.65	1.35
	D/E	95.68	93.79	71.43	35.48
	NET PROFIT MARGIN	19.94	16.63	15.36	0.97
(KC) บริษัท เค.ซี.พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(KCAR) บริษัท กรุงไทยคาร์เร้นจ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(KEC) บริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14	18.46	14.88	11.57
	ROE	21.64	32.38	22.58	15.2
	D/E	128.19	120.44	134.14	125.37
	NET PROFIT MARGIN	11.22	12.78	10.22	7.02
(KH) บริษัท บางกอกเชนฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(KK) บริษัท ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				672.86
	NET PROFIT MARGIN				-46.58
(KMC) บริษัท กฤษดามหานคร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.64	1	0.22	-16.53
	ROE	8.93	2.17	0.09	-109.15
	D/E	108.56	225.84	307.95	709.83
	NET PROFIT MARGIN	24.38	8.03	0.16	-161.21
(KWC) บริษัท กรุงเทพโสภณ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				9.6
	NET PROFIT MARGIN				-48.67
(LALIN) บริษัท ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(LH) บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			5.94	-16.74
	ROE			11.88	-50.93
	D/E		93.81	139.41	219.71
	NET PROFIT MARGIN		24.33	18.06	-60.01
(MACO) บริษัท มาสเตอร์แอด จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MALEE) บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-7.17	0.04	32.46	26.05
	ROE	-364.93		675.84	57.03
	D/E	40129.4	-716.07	304.29	164.72
	NET PROFIT MARGIN	-16.56	-9.35	6.79	5.84
(MANRIN) บริษัท แมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MATCH) บริษัท แม็ทชิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(MATI) บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	21.18	11.17	7.91	7.93
	ROE	22.05	12.08	6.12	7.3
	D/E	13.24	41.86	45.3	29.08
	NET PROFIT MARGIN	13.16	5.68	3.1	4.84
(MIDA) บริษัท ไมด้า แอสเซ้ท จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MK) บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MSC) บริษัท เมโทรซิสเต็มส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(NC) บริษัท นิวซิตี้ (กรุงเทพ) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(NIPPON) บริษัท นิปปอน แพ็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.13	12.54	12.24	3.5
	ROE	16.26	13.51	15.43	-6.58
	D/E	14.2	36.9	67.9	116.96
	NET PROFIT MARGIN	9.73	9.78	11.69	-5.47
(NOBLE) บริษัท ไนเบิล ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(N-PARK) บริษัท แนเชอรัล พาร์ค จำกัด (มหาชน)					
	ROA		6.16	0.42	-5.81
	ROE		17.96	0.08	-62.74
	D/E	213.32	353.43	250.77	468.01
	NET PROFIT MARGIN	4.61	20.59	0.19	-298.33
(NTV) บริษัท โรงพยาบาลนนทเวช จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				18.84
	NET PROFIT MARGIN				16.73
(NWR) บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-3.58
	ROE				-29.81
	D/E			98.27	247.26
	NET PROFIT MARGIN			5.29	-13.72
(OCC) บริษัท โอ ซี ซี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.9	14.54	10.9	2.11
	ROE	20.42	16.09	11.55	1.89
	D/E	17.8	17.03	13.74	24.22
	NET PROFIT MARGIN	8.44	7.65	6.71	1.55

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(OGC) บริษัท โอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.45	4.57	6.39	-15.14
	ROE	3.13	-1.02	5.61	-79.37
	D/E	107.15	109.44	138.81	525.02
	NET PROFIT MARGIN	3.02	-0.83	4.89	-45.18
(OHTL) บริษัท โรงแรมโอเรียนเต็ล (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PAP) บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PATO) บริษัท พาโตเคมีอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PB) บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PERM) บริษัท เพิ่มสินสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PG) บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.87	11.32	9.3	-11.07
	ROE	14.13	14.81	10.33	-33.67
	D/E	54.47	113.55	94.77	166.12
	NET PROFIT MARGIN	3.87	3.94	3	-11.39
(POST) บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.95	16.25	14.82	2.62
	ROE	20.57	17.62	15.59	2.58
	D/E	12.72	13.43	2.68	2.09
	NET PROFIT MARGIN	15.8	13.08	12.49	2.49
(PR) บริษัท เพรสซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.14	8.72	12.34	14.34
	ROE	23.6	11.01	19.9	25.23
	D/E	67.56	67.74	55.72	87.21
	NET PROFIT MARGIN	5.68	2.37	3.04	3.94
(PS) บริษัท พฤกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PSAP) บริษัท ป่องทรัพย์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(PSL) บริษัท พรีเซียส ชิปปิ้ง จำกัด (มหาชน)					
	ROA		14.2	8.98	-59.6
	ROE		25.64	15.03	
	D/E	67.38	250.71	266.7	-348.52
	NET PROFIT MARGIN	18.89	21.68	12.58	-174.24
(QH) บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.38	4.33	3.38	-19.54
	ROE	8.12	8.75	6.53	-70.89
	D/E	212.27	204.81	209.69	357.86
	NET PROFIT MARGIN	11.41	10.74	9.26	-58.78
(RCI) บริษัท โรแยล ซีรามิค อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(RCL) บริษัท อาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(ROBINS) บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.86	6.11	8.24	-47.73
	ROE	13.49	9.45	10.39	-445.86
	D/E	140.73	118	148.47	-619.28
	NET PROFIT MARGIN	3.56	3.15	3.9	-86.17
(ROCK) บริษัท ร๊อกเวิธ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.89	10.1	4.14	-2.53
	ROE	20.42	11.29	2.68	-37.17
	D/E	55.05	80.75	140.99	211.65
	NET PROFIT MARGIN	7.67	5.87	1.24	-13.58
(ROJANA) บริษัท สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SAFARI) บริษัท ซาฟารีเวิลด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				2.59
	ROE				3.09
	D/E			19.97	92.85
	NET PROFIT MARGIN			24.82	15.07
(SAMART) บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SAMTEL) บริษัท สามารถเทเลคอม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SATTEL) บริษัท ซินแซทเทลไลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-0.81	7.86	4.12	-31.94
	ROE	-5.24	11.62	4.69	-156.88
	D/E	120.94	92.94	121.33	2135.36
	NET PROFIT MARGIN	-55.65	40.49	13.72	-237.13

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(SAUCE) บริษัท ไทยเทพรสผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SAWANG) บริษัท สว่างเอ็กซ์ปอร์ต จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.62	10.49	9.65	7.09
	ROE	17.58	12.95	12.53	8.81
	D/E	44.02	56.24	64.08	50.61
	NET PROFIT MARGIN	10.23	7.63	8.49	6.27
(SC) บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SCP) บริษัท ทักษิณคอนกรีต จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.35	6.79	3.28	4.74
	ROE	-4.69	1.33	1.54	-4.58
	D/E	192.35	138.24	125.63	126.32
	NET PROFIT MARGIN	-2.78	0.61	0.67	-2.03
(SEAFCO) บริษัท ซีฟโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SECC) บริษัท เอส.อี.ซี. ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SFP) บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-15.41	21.54	45.75	23.18
	ROE		24.41	59.27	24.79
	D/E	17.19	47.58	25.83	3.74
	NET PROFIT MARGIN	-25.15	20.69	64.17	22.17
(SIAM) บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	9.94	10.97	7.07	7.91
	ROE	14.86	15.7	7.78	10.69
	D/E	100.38	132.89	104.83	202.53
	NET PROFIT MARGIN	9.07	7.87	5.33	4.77
(SITHAI) บริษัท ศรีไทยซุปเปอร์แวร์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA		12.5	11.53	-40.85
	ROE		20.27	20.3	-211.61
	D/E	113.66	137.65	185.83	648.67
	NET PROFIT MARGIN	12.88	11.85	11.87	-105.14
(SMIT) บริษัท สหามิตรเครื่องกล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SMK) บริษัท สินมั่นคงประกันภัย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				2.05
	NET PROFIT MARGIN				-0.29

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(SMM) บริษัท สยามอินเตอร์มัลติมีเดีย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SOLAR) บริษัท โซลาร์ตรอน ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPACK) บริษัท เอส.แพ็ค.แอนด์พริ้นท์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPALI) บริษัทศุภลัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA			4.07	-10.69
	ROE			10.23	-44.08
	D/E		174.82	215.5	389.96
	NET PROFIT MARGIN		22.95	20.69	-81.7
(SPC) บริษัท สหพัฒนพิบูล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	6.76	9.52	9.35	-6.53
	ROE	9.59	11.16	12.11	-26.54
	D/E	66.29	72	92.22	243.9
	NET PROFIT MARGIN	2.47	3	3.05	-5.38
(SPG) บริษัท สยามภัณฑ์กรุ๊ป ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPI) บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	9.01	12.04	11.25	-4.79
	ROE	11.53	15.33	13.34	-12.3
	D/E	45.92	55.03	40.61	72.39
	NET PROFIT MARGIN	33.02	42.1	46.82	-80.23
(SPORT) บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPPT) บริษัท ซิงเกิล พอยท์ พาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPSU) บริษัท เอส.พี.ซูซูกิ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SSC) บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.93	21.19	17.44	11.65
	ROE	21.21	24.63	18.69	11.56
	D/E	25.42	18.24	7.96	0.22
	NET PROFIT MARGIN	4.36	6.43	4.98	2.97

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(SSI) บริษัท สหวิริยสตีลอินดัสตรี (ประเทศไทย)					
	ROA	-1.76	4.29	-1.26	-52.26
	ROE	-10.9	-2.32	-18.41	-278.1
	D/E	124.29	131.79	192.18	1524.86
	NET PROFIT MARGIN	-19.76	-1.98	-14.01	-108.22
(SSSC) บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SST) บริษัท ทรัพย์ศรีไทยคลังสินค้า (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(STANLY) บริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า (ประเทศไทย)					
	ROA	17.62	21.67	21.44	12.82
	ROE	23.03	27.12	25.95	15.13
	D/E	35.98	31.48	26.15	51.24
	NET PROFIT MARGIN	10.88	13.31	14.51	10.48
(STEC) บริษัท ซิโน - ไทย เอ็นจีเนียริ่งแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.5	12.82	14.85	10.52
	ROE	18.05	15.09	17.5	11.49
	D/E	39.01	38.55	36.77	3.49
	NET PROFIT MARGIN	49.88	43.03	43.88	41.5
(STHAI) บริษัท ซันไทยอุตสาหกรรมถุงมือยาง จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(STPI) บริษัท เอสทีพีแอนด์ไอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SUN) บริษัท ซันวู้ดอินดัสทรีส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SVOA) บริษัท เอส วี โอ เอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TASCO) บริษัท ทิปโก้แอสฟัลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	20.93	16.19	14.72	-19.45
	ROE	34.76	25.76	27.21	-67.23
	D/E	103.33	99.58	143.97	317.87
	NET PROFIT MARGIN	20.1	13.93	14.12	-22.15
(TCC) บริษัท ไทย แคปปิตอล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(TCJ) บริษัท ทีซี.เจ.เอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TCMC) บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.75	4.87	-2.75	-38.78
	ROE	5.07	3.32	-16.44	-246.63
	D/E	80.82	85.11	162.12	-1793.7
	NET PROFIT MARGIN	6.1	3.45	-15.71	-108.19
(TCP) บริษัท ไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TF) บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	19.49	16.77	15.8	15.22
	ROE	22.71	18.48	17.61	17.97
	D/E	15.59	7.47	21.35	30.05
	NET PROFIT MARGIN	10.86	8.07	7.39	7.62
(TFI) บริษัท ไทยฟิล์มอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.41	6.94	5.74	-40.62
	ROE	7.41	7.92	3.67	
	D/E	217.51	270.5	284.13	-449.83
	NET PROFIT MARGIN	6.88	5.04	2.44	-114.21
(TICON) บริษัท ไทคอนอินดัสเทรียล คอนเน็คชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TKS) บริษัท ที.เค.เอส เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TKT) บริษัท ที.กรุงไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TMD) บริษัท อุตสาหกรรมถังโลหะไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TMT) บริษัท ค้าเหล็กไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TNL) บริษัท ธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.27	16.05	13.06	-2.68
	ROE	17.64	18.85	15.82	-7.73
	D/E	35.71	33.11	41.84	63.69
	NET PROFIT MARGIN	8.6	8.72	8.47	-5.82

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(TNPC) บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-3.49	-13.54	3.49	-31.62
	ROE	-42.56	-388.25		
	D/E	403.12	-1535	-711.56	-218.86
	NET PROFIT MARGIN	-8.92	-19.14	-8.01	-29.32
(TOG) บริษัท ไทยออพติคอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TONHUA) บริษัท ตงฮั้ว คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TOPP) บริษัท ไทย.ไอ.พี.พี.					
	ROA				
	ROE				
	D/E				3.54
	NET PROFIT MARGIN				6.36
(TPC) บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.35	18.29	2.55	1.17
	ROE	5.02	34.41	2.1	-5.2
	D/E	136.5	95.43	81.37	180.65
	NET PROFIT MARGIN	2.65	15.66	2.09	-2.75
(TPCORP) บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทีจ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.44	12.45	9.11	-34.88
	ROE	18.21	20.17	13.3	-236.29
	D/E	103.63	142	163.5	-2378
	NET PROFIT MARGIN	7.14	8.02	5.96	-62.1
(TRS) บริษัท ตรังผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.68	16	8.53	8.31
	ROE	25.92	27.83	14.09	17.69
	D/E	103.16	147.04	238.78	299.31
	NET PROFIT MARGIN	4.77	5.05	2.81	2.78
(TSTE) บริษัท ไทยซูการ์ เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				0
	NET PROFIT MARGIN				28.27
(TTL) บริษัท ทีทีแอล อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.49	8.19	7.39	6.4
	ROE	13.77	8.64	6.92	5.88
	D/E	17.67	30.03	12.28	1.46
	NET PROFIT MARGIN	10.7	7.54	5.84	5.12
(TUCC) บริษัท ไทยยูนีคอยล์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TUR) บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				8.14
	ROE				8.54
	D/E			10.28	6.04
	NET PROFIT MARGIN			21.71	14.45

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(TWP) บริษัทไทยไวร์โพรดัคท์					
จำกัด (มหาชน)	ROA				-5.42
	ROE				-77.39
	D/E			208.49	632.27
	NET PROFIT MARGIN			7.71	-28.96
(TWZ) บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TYM) บริษัท ไทยง้วนเมทัล					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TYONG) บริษัท ธนายง					
จำกัด (มหาชน)	ROA	3	1.77	2.21	1.5
	ROE	2	2.54	3.24	3.04
	D/E	50.82	70.89	104.26	125.93
	NET PROFIT MARGIN	9.48	16.53	13.83	12.75
(UP) บริษัท ยูเนี่ยนพลาสติก					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(UPF) บริษัท ยูเนี่ยนไพโอเนียร์					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				16.99
	NET PROFIT MARGIN				9.38
(UST) บริษัท ยูไนเต็ค แสตนดาร์ด					
เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)	ROA	9.7	8.97	4.46	1.82
	ROE	12.83	13.25	5.68	0.04
	D/E	28.26	67.66	103	120.28
	NET PROFIT MARGIN	27.72	28.2	13.27	0.08
(UTP) บริษัท ยูไนเต็ด เปเปอร์					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(UVAN) บริษัท ยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(VARO) บริษัท วโรปกรณ์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	9.92	7.51	-1.7	-14.87
	ROE	11.78	5.58	-9.41	-27.36
	D/E	71.58	100.95	20.73	95.52
	NET PROFIT MARGIN	10.11	4.17	-10.92	-31.61
(VNG) บริษัท วนชัย กรุ๊ป					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1994	1995	1996	1997
(WACOAL) บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.28	15.23	12.46	3.19
	ROE	16.73	20.15	16.24	1.81
	D/E	41.72	50.25	47.83	78.63
	NET PROFIT MARGIN	6.11	7.63	6.54	0.82
(WORK) บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(YCI) บริษัท ยงไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.4	7.3	9.66	5.31
	ROE	10.14	8.75	12.57	2.89
	D/E	34.71	43.44	49.34	55.31
	NET PROFIT MARGIN	10.67	6.35	9.09	2.38
(YNP) บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(ACL) บริษัท ธนาคารสินเอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-70.55	-133.31	3.02	3.67
	ROE	-1264.8			
	D/E	2583.18	-40.55	-375.17	-330.92
	NET PROFIT MARGIN	-138.39	-1399.7	-31.53	19.87
(AEONTS) บริษัท อิออนเครดิตเซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(AHC) บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.58	7.38	7.93	12.95
	ROE	18.03	7.57	8.34	13.59
	D/E	33.06	21.86	13.8	2.76
	NET PROFIT MARGIN	14.34	7.38	7.97	11.74
(AI) บริษัท เอเซียน อินชูเลเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				41.36
	NET PROFIT MARGIN				37.08
(AJ) บริษัท เอ.เจ.พลาสท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	23.56	3.65	4.72	18.51
	ROE			-151.9	55.33
	D/E	-1978.4	-793.36	508.97	262.53
	NET PROFIT MARGIN	13.08	-8.88	-4.17	11.34
(AMATA) บริษัท อมตะคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				13.13
	ROE				17.01
	D/E			55.29	22.13
	NET PROFIT MARGIN			5.6	32.93
(AP) บริษัท เอเซี่ยนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				18.4
	ROE				34.81
	D/E			143.3	114.06
	NET PROFIT MARGIN			8.97	20.64
(APRINT) บริษัท อมรินทร์พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.69	9.87	11.17	14
	ROE	8.82	10.54	11.93	14.6
	D/E	2.77	7.67	1	1.23
	NET PROFIT MARGIN	8.7	8.78	9.32	10.21
(APS) บริษัท หลักทรัพย์เอเซียพลัส จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.59	36.35	7.48	2.86
	ROE	24.7	36.39	7.42	2.79
	D/E	0.25	0.01	0	0
	NET PROFIT MARGIN	57.69	53.34	22.6	9.65
(ASIMAR) บริษัท เอเซียน มารีน เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				1.49
	ROE				-8.96
	D/E			289.4	201.63
	NET PROFIT MARGIN			-80.83	-7.55
(AYUD) บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.67	7.17	6.03	5.76
	ROE	9.38	6.4	5.37	5.08
	D/E	0.22	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	50.06	48.41	41.37	35.22

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(BANPU) บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.17	-12.78	15.39	-0.87
	ROE	11.6	-45.89	31.95	-12.33
	D/E	184.06	219.75	107.94	100.61
	NET PROFIT MARGIN	9.84	-85.44	52.54	-18.34
(BAT - 3K) บริษัท ไทยสโตเรจแบตเตอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	28.33	10.16	8.67	7.9
	ROE	75.04	14.68	11.32	10.47
	D/E	98.64	49.25	45.73	55.95
	NET PROFIT MARGIN	27.34	9.16	6.4	6.34
(BBL) บริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-13.6	-21.85	-4.82	9.01
	ROE	-48.66	-81.74	-47.19	16.81
	D/E	165.48	338.76	399.8	237.17
	NET PROFIT MARGIN	-30.28	-82.85	-17.76	20.74
(BEC) บริษัท บีอีซีเวิร์ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.74	15.12	21.23	20.92
	ROE	17.76	15.11	21.2	20.9
	D/E	0.14	0.04	0.01	0.23
	NET PROFIT MARGIN	40.71	30.33	30.67	29.38
(BECL) บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.27	6.61	6.57	7.03
	ROE	-4.12	-0.34	1.32	6.49
	D/E	279.76	312.43	302.32	272.24
	NET PROFIT MARGIN	-12.26	-0.86	3.11	14.71
(BGH) บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	0.98	2.74	9.81	7.78
	ROE	-10.64	0.44	10.13	9.56
	D/E	118.46	138.44	112.94	89.92
	NET PROFIT MARGIN	-14.02	0.48	10.87	10.72
(BH) บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.68	-10.34	37.58	11.8
	ROE				71.06
	D/E	-416.35	-220.63	1334.24	699.22
	NET PROFIT MARGIN	-8.77	-50.89	23.67	6.67
(BIGC) บริษัท บิ๊กซี ซุเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.02	0.45	8.97	9.29
	ROE	-5.38	-8.7	9.94	11.4
	D/E	307.53	13.97	20.71	40.05
	NET PROFIT MARGIN	-0.61	-1.88	3.02	3.07
(BKI) บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.16	7.2	8.91	10.39
	ROE	6.1	7.81	9.44	10.43
	D/E	0	0		0
	NET PROFIT MARGIN	8.3	11.39	14.22	15.79
(BLAND) บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-31.71	-7.58	24.6	2.8
	ROE	-101.67	-66.49	99.71	-13.66
	D/E	234.51	576.91	356.64	423.66
	NET PROFIT MARGIN	-556.64	-380.09	66.42	-56.69
(BNC) บริษัท บางกอกไนล่อน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.7	1.59	14.86	9.55
	ROE	-20.25	-11	23.23	13.31
	D/E	152.47	116.4	60.22	38.79
	NET PROFIT MARGIN	-8.56	-4.21	7.05	6.1

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(BROCK) บริษัท บ้านร็อคการ์เด้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CCP) บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตชลบุรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CENTEL) บริษัท โรงแรมเซ็นทรัล พลาซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.27	2.23	5.83	8.13
	ROE	7.73	1.69	6.45	10.7
	D/E	6.03	1.25	4.39	6.08
	NET PROFIT MARGIN	50.12	51.34	59.93	67.23
(CI) บริษัท ชาญอิสระ ดิเวลล็อปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				14.83
	NET PROFIT MARGIN				22.4
(CNS) บริษัท หลักทรัพย์พัฒนสิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.65	13.42	2.63	-0.66
	ROE	10.39	13.35	2.63	-0.79
	D/E	1.17	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	95.26	40.04	12.73	-5.93
(CP ALL) บริษัท ซี พี ออลล์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				15.87
	NET PROFIT MARGIN				2.95
(CPF) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	19.62	15.61	10.67	10.32
	ROE	35.76	21.68	14.53	16.1
	D/E	93.96	52.11	94.82	100.59
	NET PROFIT MARGIN	10.47	7.8	5.47	4.79
(CPH) บริษัท คาสเซ่อร์พีค โฮลดิงส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.68	-3.77	12.76	16
	ROE	-20.45	-32.17	20.47	25.53
	D/E	121.58	235.96	133.08	66.67
	NET PROFIT MARGIN	-7.95	-11.65	4.74	6.51
(CPI) บริษัท ซุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	22.82	19.88	4.85	7.38
	ROE	35.88	26.03	2.85	8.03
	D/E	66.88	62.88	81.99	49.41
	NET PROFIT MARGIN	13.18	9.07	1.19	4.56
(CPN) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.05	7.7	6.31	9.29
	ROE	11.66	11.07	8.68	16.21
	D/E	125.87	123.23	117.42	121.71
	NET PROFIT MARGIN	14.04	13.67	10.97	20.26
(CSR) บริษัท เทพธานีกรีฑา จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.05	1.03	1.02	1.28
	ROE	1.05	1.03	1.02	1.28
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	24.38	27.39	30.1	40.24

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(CTW) บริษัท จรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				6.99
	ROE				7.56
	D/E			41.91	25.32
	NET PROFIT MARGIN			-5.09	7.93
(CVD) บริษัท ซีวีดีเอน เทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-24.1
	ROE				-25.03
	D/E			8.21	1.22
	NET PROFIT MARGIN			0.27	-18.89
(CWT) บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.63	7.94	7.93	5
	ROE	-7.14	0.23	2.75	-2.51
	D/E	164.76	195	205.73	223.39
	NET PROFIT MARGIN	-4.54	0.12	1.23	-1.55
(DAIDO) บริษัท ไดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(DCC) บริษัท ไดนาสตีแซรามิค จำกัด (มหาชน)					
	ROA				9.87
	ROE				15.31
	D/E			88.84	84.76
	NET PROFIT MARGIN			5.69	11.03
(DRACO) บริษัท ดราโก้ พีซีบี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				7.09
	ROE				7.92
	D/E			70.41	50.67
	NET PROFIT MARGIN			4.74	5
(DTC) บริษัท ดี.ที.ซี.อินดัสตรี่ส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.51	5.88	5.67	1.99
	ROE	15.63	5.86	5.68	-0.98
	D/E	78.52	57.33	54.69	59.68
	NET PROFIT MARGIN	8.04	3.19	3.21	-0.62
(DTC) บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.81	6.7	15.63	11.76
	ROE	28.63	7.53	16.91	12.07
	D/E	58.11	24.54	25.25	14.17
	NET PROFIT MARGIN	24.26	7.52	18.59	15.41
(EASON) บริษัท อีซึน เพ้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EIC) บริษัท อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EPCO) บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-7.98
	ROE				
	D/E			-145.21	-113.22
	NET PROFIT MARGIN			-74.52	-76.67

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(ERAWAN) บริษัท ดิเอราวัณกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				0.68
	ROE				-9.7
	D/E			171.9	183.67
	NET PROFIT MARGIN			1.19	-10.09
(EVER) บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.85	-119.19	114.04	
	ROE				
	D/E	-267.3	-108.91	-99.78	-73.75
	NET PROFIT MARGIN	-1673.6	-24448		-358338
(FANCY) บริษัท แฟนซีวู้ด อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				47.28
	ROE				56.87
	D/E			37.89	10.69
	NET PROFIT MARGIN			16.49	24.81
(FE) บริษัท ฟาร์อีส ดี ดี บี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.55	-0.9	9.61	12
	ROE	6.71	-0.97	9.7	12.23
	D/E	3.82	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	14.09	-1.7	14.78	13.23
(FNS) บริษัท ฟินันซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				0.76
	NET PROFIT MARGIN				47.39
(FORTH) บริษัท ฟอร์ท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(GOLD) บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	23.58	-0.43	-2.04	4.87
	ROE	71.51	-5.75	-5.43	6.63
	D/E	389.3	67.18	60.84	41.05
	NET PROFIT MARGIN	111.23	-69.16	-165.8	19.41
(GRAMMY) บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.64	7.4	9.24	6.23
	ROE	7.95	7.47	9.35	6.35
	D/E	0.5	0.22	0.72	1.5
	NET PROFIT MARGIN	7.29	7.19	8.39	4.5
(GRAND) บริษัท แกรนด์ แอสเสจ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(HEMRAJ) บริษัทเหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.34	-11.71	-10.19	-5.07
	ROE	35.73	-43.35	-57.48	-54.8
	D/E	121.96	184.89	316.9	520.27
	NET PROFIT MARGIN	254.88	-125.77	-135.56	-52.56
(ICC) บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.26	3.4	6.71	8.31
	ROE	3.07	3.2	6.76	8.44
	D/E	1.15	7.51	6.89	5.98
	NET PROFIT MARGIN	2.87	2.95	5.86	7.4

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(IFEC) บริษัท อินเตอร์ ฟาร์อีสท์ วิศวการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.32	-13.42	22.79	191.16
	ROE	-257.86			
	D/E	-27165	-412.98	-281.3	-366.73
	NET PROFIT MARGIN	-64.84	-112.2	-24.06	-18.97
(IHL) บริษัท อินเตอร์ไฮด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(INOX) บริษัท ไทยน๊อคซ์ สแตนเลส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(INSURE) บริษัท อินทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-20.55	2.59	7.6	5.81
	ROE	-18.13	2.54	7.38	5.61
	D/E	0.8	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	-53.09	4.46	13.45	14.12
(IRC) บริษัท อิโนเวรับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				6.77
	ROE				8
	D/E			134.99	108.82
	NET PROFIT MARGIN		1.96	4.42	2.3
(ITD) บริษัท อิตาเลี่ยนไทย ดีเวลลอปเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.43	-0.74	-15.07	-9.79
	ROE	36.77	-19.03	-83.05	-396.74
	D/E	184.17	196.07	594.44	-1473.2
	NET PROFIT MARGIN	7.42	-7.73	-26.99	-14.09
(JCT) บริษัท แจ็กเจียอุตสาหกรรม (ไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-0.4
	ROE				-0.41
	D/E			0.43	0.59
	NET PROFIT MARGIN			-1.4	-0.78
(JUTHA) บริษัท จุฑานารี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.19	-4.66	-6.13	6.27
	ROE	15.25	-81.47		
	D/E	363.8	1440.55	-966.69	-1274.1
	NET PROFIT MARGIN	3.84	-16.32	-19.99	-2.73
(KBANK) บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-52.17	-50.99	5.43	5.33
	ROE	-73.47	-111.91	4.42	3.83
	D/E	35.04	185.22	241.01	200.83
	NET PROFIT MARGIN	-46.02	-89.67	2.55	2.13
(KC) บริษัท เค.ซี.พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E			-122.38	0
	NET PROFIT MARGIN			-638.97	189.57
(KCAR) บริษัท กรุงไทยคาร์เร้นจ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(KEC) บริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-34.28	22.88	18.56	1.19
	ROE	-96.68	44.11	35.38	0.14
	D/E	183.56	107.41	131.7	157.31
	NET PROFIT MARGIN	-31.9	13.83	13.86	0.07
(KH) บริษัท บางกอกเชนฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(KK) บริษัท ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	31.59	49.17	40.9	12.11
	ROE	-55.96	40.86	51.81	18.47
	D/E	110.04	109.24	81.77	264.13
	NET PROFIT MARGIN	-26.27	23.73	36.92	35.69
(KMC) บริษัท กฤษดามหานคร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	0.26	-39.6	42.78	18.98
	ROE	-174.45			
	D/E	10392.6	-218.83	-225.53	-278.12
	NET PROFIT MARGIN	-653.54	-3493.7	323.1	79.56
(KWC) บริษัท กรุงเทพโสภณ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-7.03	1.03	6.19	4.11
	ROE	-7.94	0.77	6.23	4.14
	D/E	0	12.14	16.86	7.41
	NET PROFIT MARGIN	-53.52	3.97	28.68	16.59
(LALIN) บริษัท ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				53.82
	NET PROFIT MARGIN				5.13
(LH) บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-4.95	0.31	3.18	8.36
	ROE	-27.5	-6.71	1.94	12.99
	D/E	258.35	131.55	118.77	73.27
	NET PROFIT MARGIN	-29.94	-11.62	3.3	14.9
(MACO) บริษัท มาสเตอร์แอด จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MALEE) บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.73	-0.78	-15.74	-13.63
	ROE	4.72	-13.04	-65.28	-116.27
	D/E	81.03	145.1	246.12	869.14
	NET PROFIT MARGIN	0.76	-2.93	-9.98	-8.34
(MANRIN) บริษัท แมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				5.99
	ROE				9.43
	D/E			111.79	0
	NET PROFIT MARGIN			180.28	41.57
(MATCH) บริษัท แม็ทชิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(MATI) บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.51	11.65	11.05	7.75
	ROE	9.74	11.8	11.01	7.73
	D/E	5.1	0.08	2.93	0.02
	NET PROFIT MARGIN	8.95	11.88	11.47	8.1
(MIDA) บริษัท ไมด้า แอสเซ้ท จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MK) บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				1.31
	ROE				-6.89
	D/E			212.62	217.02
	NET PROFIT MARGIN			-70.62	-20.56
(MSC) บริษัท เมโทรซิสเต็มส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				5.48
	ROE				4.99
	D/E			206.32	164.14
	NET PROFIT MARGIN			0.47	0.71
(NC) บริษัท นิวซิตี้ (กรุงเทพ) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				6.37
	ROE				3.81
	D/E			398.95	318.62
	NET PROFIT MARGIN			-7.51	0.79
(NIPPON) บริษัท นิปปอน แพ็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.16	-4.38	16.56	12.31
	ROE	-5.52	-20.06	22.34	12.94
	D/E	90.31	91.04	9.14	7.44
	NET PROFIT MARGIN	-4.24	-14.17	15.82	10.61
(NOBLE) บริษัท ไนเบิล ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-11.34
	ROE				-47.95
	D/E			195.05	297.27
	NET PROFIT MARGIN			18.57	-92.36
(N-PARK) บริษัท แนเชอรัล พาร์ค จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-44.85	-336.85		
	ROE	-565.24			
	D/E	-1841.2	-70.77	-75.88	-66.42
	NET PROFIT MARGIN	-536.55	-1175	-309.25	217.31
(NTV) บริษัท โรงพยาบาลนนทเวช จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.07	6.15	7.72	8.83
	ROE	8.06	5.7	7.76	8.98
	D/E	15.28	11.39	5.2	0
	NET PROFIT MARGIN	10.01	7.38	9.05	9.44
(NWR) บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-13.42	-15.97	27.51	-21.58
	ROE	-117.53		88.03	-46.62
	D/E	911.22	-605.2	105.81	102.15
	NET PROFIT MARGIN	-45.6	-42.1	21.41	-26.87
(OCC) บริษัท โอ ซี ซี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.26	3.4	6.71	8.31
	ROE	3.07	3.2	6.76	8.44
	D/E	1.15	7.51	6.89	5.98
	NET PROFIT MARGIN	2.87	2.95	5.86	7.4

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(OGC) บริษัท โอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.57	9.91	18.6	27.7
	ROE	-16.77	-1.56	31.95	45.52
	D/E	274.3	227.72	136.06	33.72
	NET PROFIT MARGIN	-5.64	-0.59	11.9	22.99
(OHTL) บริษัท โรงแรมโอเรียนเต็ล (ประเทศไทย)					
	ROA		46.2	33.98	23.67
	ROE		46.2	38.29	33.11
	D/E		0	25.7	62.36
	NET PROFIT MARGIN		21.22	19	17.63
(PAP) บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PATO) บริษัท พาโตเคมีอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				2.07
	ROE				2.55
	D/E			37.98	8.53
	NET PROFIT MARGIN			1.8	1.8
(PB) บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				13.68
	NET PROFIT MARGIN				7.03
(PERM) บริษัท เพิ่มสินสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PG) บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.16	11.49	11.76	17.41
	ROE	27.19	15.71	16.51	25.74
	D/E	98.65	73.46	78.21	51.87
	NET PROFIT MARGIN	7.76	5.34	5.38	9.28
(POST) บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.41	10.09	15.06	10.2
	ROE	1.13	10.3	15.34	10.26
	D/E	4.63	2.5	1.27	1.07
	NET PROFIT MARGIN	1.32	10.53	14.21	9.1
(PR) บริษัท เพรสซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.57	13	12.13	10.8
	ROE	27.03	24.91	24.27	23.49
	D/E	61.97	109.5	86.04	130.38
	NET PROFIT MARGIN	3.54	2.85	3.24	3.01
(PS) บริษัท พฤกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(PSAP) บริษัท ป่องทรัพย์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(PSL) บริษัท พรีเซียส ชิปปิง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	48.17	7.41	3.48	17.05
	ROE			-7242.7	182.36
	D/E	-3480.8	-2374.8	1899.95	1126.87
	NET PROFIT MARGIN	77.12	-1.53	-8.79	16.68
(QH) บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-8.88	2.96	-9.76	4.61
	ROE	-75.03	-24.91	-80.49	12.92
	D/E	749.05	417.07	767.62	341.28
	NET PROFIT MARGIN	-44.76	-16.24	-86.44	9.38
(RCI) บริษัท โรแยล ซีรามิค อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-0.5
	ROE				
	D/E			4654.63	-1771.2
	NET PROFIT MARGIN			-13.88	-8.11
(RCL) บริษัท อาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(ROBINS) บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	24.36	-67.19	-491.56	
	ROE				
	D/E	-847.23	-147.94	-85.9	-84.31
	NET PROFIT MARGIN	18.07	-86	-98.94	-10.45
(ROCK) บริษัท ร็อกเวิธ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-6.38	-2.82	1.67	-2.33
	ROE	-74.57	-102.91	-40.2	-40.9
	D/E	450.63	1358.27	368.21	466.06
	NET PROFIT MARGIN	-27.78	-18.12	-6.33	-6.95
(ROJANA) บริษัท สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด (มหาชน)					
	ROA		4.88	4.53	4.99
	ROE		3.04	3.35	4.51
	D/E		31.06	24.33	21.27
	NET PROFIT MARGIN		18.13	33	16.17
(SAFARI) บริษัท ซาฟารีเวิลด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-2.42	-10.27	-4.54	-4.07
	ROE	-6.78	-29.83	-20.2	-24.46
	D/E	64.55	97.02	119.08	178.3
	NET PROFIT MARGIN	-56.54	-156.64	-54.9	-49.8
(SAMART) บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SAMTEL) บริษัท สามารถเทเลคอม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-2.72
	ROE				-14.92
	D/E			53.53	62.07
	NET PROFIT MARGIN			6.34	-18.17
(SATTEL) บริษัท ซินแซทเทลไลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	21.69	8.61	11.95	17.64
	ROE	123.03	8.4	16.79	31.29
	D/E	338.01	143.97	129.07	108.69
	NET PROFIT MARGIN	75.97	9.39	17.7	32.44

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(SAUCE) บริษัท ไทยเทพรสผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA				16.82
	ROE				16.84
	D/E			0.37	0.14
	NET PROFIT MARGIN			7.91	16.91
(SAWANG) บริษัท สว่างเอ็กซ์ปอร์ต จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.24	6.57	4.73	5.76
	ROE	11.9	6.7	5.13	6.08
	D/E	20.69	5.71	11.44	0
	NET PROFIT MARGIN	7.56	5.1	4.19	4.57
(SC) บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SCP) บริษัท ทักษิณคอนกรีต จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-23.39	-9.11	-7.7	1.73
	ROE	-87.51	-94.33	-175.5	-50.63
	D/E	339.39	867.9	1967.25	2865.63
	NET PROFIT MARGIN	-53.14	-20.14	-14.59	-2.02
(SEAFCO) บริษัท ซีฟโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SECC) บริษัท เอส.อี.ซี. ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SFP) บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.63	21.06	10.05	10.64
	ROE	13.82	21.26	10.48	11.36
	D/E	2.02	0.56	9.75	6.2
	NET PROFIT MARGIN	10.93	18.66	12.61	12.79
(SIAM) บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	-30.05	-5.63	-26.77	-7.46
	ROE	-144.08	-106.09		
	D/E	375.19	1662.54	-254.03	-211.86
	NET PROFIT MARGIN	-76.88	-52.87	-60.7	-13.22
(SITHAI) บริษัท ศรีไทยซุปเปอร์แวร์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	19.88	-4.49	-3.32	4.99
	ROE	67.15	-64.85	-32.02	3.87
	D/E	292.77	938.45	106.53	94.98
	NET PROFIT MARGIN	35.64	-28.94	-17.49	3.3
(SMIT) บริษัท สหามิตรเครื่องกล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SMK) บริษัท สินมั่นคงประกันภัย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	-9.2	-14.79	5.83	8.65
	ROE	-7.91	-14.08	5.74	8.4
	D/E	1.18	1.5	0	0
	NET PROFIT MARGIN	-2.2	-4.72	2.17	3.33

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(SMM) บริษัท สยามอินเตอร์มัลติมีเดีย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SOLAR) บริษัท โซลาร์ตรอน ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPACK) บริษัท เอส.แพ็ค.แอนด์พริ้นท์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPALI) บริษัทศุภลัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.19	-8.89	2.93	30.05
	ROE	-32.75	-180.9	-93.58	42.27
	D/E	565.56	2935.86	238.1	48.25
	NET PROFIT MARGIN	-73.94	-171.51	-56.79	61.88
(SPC) บริษัท สหพัฒนพิบูล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	12.97	-9.97	6.48	6.79
	ROE	27.77	-34.49	10.84	10.53
	D/E	147.99	166.68	134.22	103.12
	NET PROFIT MARGIN	5.02	-6.06	1.69	1.94
(SPG) บริษัท สยามภัณฑ์กรุ๊ป ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				14.57
	ROE				14.67
	D/E			0.21	0.19
	NET PROFIT MARGIN			15.74	9.85
(SPI) บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	10.77	0.78	7.59	8.8
	ROE	11.25	-3.01	7.98	9.82
	D/E	58.75	52.34	43.37	28.79
	NET PROFIT MARGIN	104.81	-24.95	51.76	71.05
(SPORT) บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				7.99
	ROE				9.67
	D/E			1444.73	1044.47
	NET PROFIT MARGIN			-13.25	0.57
(SPPT) บริษัท ซิงเกิล พอยท์ พาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(SPSU) บริษัท เอส.พี.ซูซูกิ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				1.92
	ROE				1.8
	D/E			5.46	13.9
	NET PROFIT MARGIN			3.76	1.19
(SSC) บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.1	8	11.2	13.01
	ROE	1.96	8.9	11.94	13.83
	D/E	15.19	2.94	4.38	4.14
	NET PROFIT MARGIN	0.54	2.65	3.48	4.14

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(SSI) บริษัท สหวิริยสตีลอินดัสตรี (ประเทศไทย)					
	ROA	6.92	15.73	6.49	1.84
	ROE	-131.43	75.04	4.42	-13.59
	D/E	3639.06	348.85	354.26	401.92
	NET PROFIT MARGIN	-12.53	16.63	1.35	-4.8
(SSSC) บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม (ประเทศไทย)					
	ROA				4.85
	ROE				1.25
	D/E			3081.01	2892.94
	NET PROFIT MARGIN			-3.93	0.06
(SST) บริษัท ทรัพย์ศรีไทยคลังสินค้า (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(STANLY) บริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า (ประเทศไทย)					
	ROA	-6.93	-1.12	7.22	12.82
	ROE	-13.15	-4.58	8.28	15.6
	D/E	52.41	46.39	38.89	18.55
	NET PROFIT MARGIN	-9.47	-3.56	4.54	6.98
(STEC) บริษัท ซิโน - ไทย เอ็นจีเนียริ่งแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.95	14.86	13.84	9.31
	ROE	1.88	14.96	13.87	9.31
	D/E	1.21	0.38	0	0
	NET PROFIT MARGIN	15.08	33.61	38.18	50.75
(STHAI) บริษัท ซันไทยอุตสาหกรรมถุงมือยาง จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				158.7
	NET PROFIT MARGIN				2.56
(STPI) บริษัท เอสทีพีแอนด์ไอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				47.6
	ROE				85.42
	D/E			207.78	37.27
	NET PROFIT MARGIN			-65.54	21.43
(SUN) บริษัท ซันวู้ดอินดัสทรีส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				9.7
	ROE				19.46
	D/E			149.09	215.51
	NET PROFIT MARGIN			7.54	5.34
(SVOA) บริษัท เอส วี โอ เอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				5.41
	ROE				8.8
	D/E			35.3	22.3
	NET PROFIT MARGIN			220.26	0.82
(TASCO) บริษัท ทิปโก้แอลฟัลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.23	0.42	-0.82	5.34
	ROE	45.35	-11.31	-16.66	6.77
	D/E	184.65	202.67	274.73	156.01
	NET PROFIT MARGIN	23.79	-5.97	-6.7	3.06
(TCC) บริษัท ไทย แคปปิตอล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				0.92
	ROE				
	D/E			-172.59	-197.77
	NET PROFIT MARGIN			-67.26	-2.49

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(TCJ) บริษัท ทีซี.เจ.เอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				-16.04
	ROE				-121.46
	D/E			369.17	1507.45
	NET PROFIT MARGIN			315.4	-38.01
(TCMC) บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-0.2	10.19	4.6	2.11
	ROE		14.37	3.58	0.73
	D/E	-553.31	77.57	69.04	60.62
	NET PROFIT MARGIN	-29.01	7.17	4.29	1.01
(TCP) บริษัท ไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				3.96
	ROE				-4.83
	D/E			210.68	221.49
	NET PROFIT MARGIN			-8.83	-3.51
(TF) บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.88	23.43	25.83	22.69
	ROE	16.6	23.81	25.98	22.89
	D/E	6.71	0.3	0.71	0.84
	NET PROFIT MARGIN	7.35	11.34	14.19	14.4
(TFI) บริษัท ไทยฟิล์มอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	25.82	0.47	-4.83	11.34
	ROE				
	D/E	3638.54	-892.21	-477.99	2336.36
	NET PROFIT MARGIN	30.2	-18.38	-18.87	4.28
(TICON) บริษัท ไทคอนอินดัสเทรียล คอนเน็คชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				124.43
	NET PROFIT MARGIN				32.39
(TKS) บริษัท ที.เค.เอส เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TKT) บริษัท ที.กรุงไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TMD) บริษัท อุตสาหกรรมถังโลหะไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TMT) บริษัท ค้าเหล็กไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TNL) บริษัท ธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.74	11.33	19.5	17.03
	ROE	20.42	12.77	23.26	19.43
	D/E	29.18	33.17	27.13	21.55
	NET PROFIT MARGIN	13.45	9.02	14.93	14.66

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(TNPC) บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.95	25.17	43.01	15.62
	ROE				
	D/E	-244.6	-219.27	-526.7	-738.08
	NET PROFIT MARGIN	-7.58	-1.7	15.37	4.67
(TOG) บริษัท ไทยออพติคอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TONHUA) บริษัท ตงฮั้ว คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				2.14
	ROE				3.41
	D/E			72.11	66.28
	NET PROFIT MARGIN			-0.24	6.38
(TOPP) บริษัท ไทย.ไอ.พี.พี.					
	ROA	7.15	10.76	11.3	9.42
	ROE	6.76	10.98	11.61	9.84
	D/E	8.05	4.74	3.68	11.2
	NET PROFIT MARGIN	4.23	6.7	6.93	6.34
(TPC) บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.01	6.24	6.58	5.3
	ROE	23.07	9.02	4.35	2.36
	D/E	169.1	161.17	170.9	147.97
	NET PROFIT MARGIN	12.97	4.69	1.79	0.98
(TPCORP) บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทีจ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	35.53	13.2	16.35	15.63
	ROE	287.45	30.39	36.08	30.06
	D/E	322.92	203.85	155.05	88.25
	NET PROFIT MARGIN	27.34	7.62	10.05	10.56
(TRS) บริษัท ตรังผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.84	3.45	8.74	2.7
	ROE	24.68	2.8	17.56	2.33
	D/E	156.03	196.56	116.55	108.72
	NET PROFIT MARGIN	4.06	0.49	3.02	0.43
(TSTE) บริษัท ไทยซูการ์ เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.41	-15.99	17.85	20.35
	ROE	7.15	-18.69	21.12	23.41
	D/E	0.12	4.04	0.46	0
	NET PROFIT MARGIN	20.88	-37.1	29.03	32.57
(TTL) บริษัท ทีทีแอล อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.44	3.65	5.02	5.36
	ROE	6.4	3.55	5.02	5.36
	D/E	7.57	0.13	0	0.06
	NET PROFIT MARGIN	5.34	3.57	5.07	5.19
(TUCC) บริษัท ไทยยูนีคอยล์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TUR) บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-0.83	7.62	13.73	26.39
	ROE	-0.94	7.81	14.06	27.5
	D/E	0.52	0.89	0	8.57
	NET PROFIT MARGIN	-2.61	12.55	16.09	19.5

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(TWP) บริษัทไทยไวร์โพรดัคท์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	9.26	9.34	0.64	-4.92
	ROE	-119.03	-112.96	-82.17	-198.76
	D/E	2990.92	9698.7	1072.43	988452
	NET PROFIT MARGIN	-28.18	-11.02	-18.35	-36.61
(TWZ) บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TYM) บริษัท ไทยง้วนเมทัล					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TYONG) บริษัท ธนายง					
จำกัด (มหาชน)	ROA	-15.43	-6.23	-0.15	-6.5
	ROE	-58.37	-70.35	-154.51	
	D/E	395.49	1158.5	124311	-592
	NET PROFIT MARGIN	-1155.5	749.5	-261.45	-353.99
(UP) บริษัท ยูเนี่ยนพลาสติก					
จำกัด (มหาชน)	ROA				1.86
	ROE				1.77
	D/E			0.01	2.01
	NET PROFIT MARGIN			0.81	2.13
(UPF) บริษัท ยูเนี่ยนไพโอเนียร์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	11.63	23.08	23.15	22.11
	ROE	11.82	23.77	23.25	22.13
	D/E	10.09	1.74	0.31	0.08
	NET PROFIT MARGIN	5.43	10.98	10.81	11.28
(UST) บริษัท ยูไนเต็ค แสตนดาร์ด					
เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)	ROA	4.76	-6.26	5.33	8.31
	ROE	-3.03	-15.93	4.1	8.49
	D/E	62.48	50.55	42.09	30.15
	NET PROFIT MARGIN	-9.8	-50.84	13.7	36.02
(UTP) บริษัท ยูไนเต็ด เปเปอร์					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(UVAN) บริษัท ยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(VARO) บริษัท วโรปกรณ์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	1.18	4.37	10.64	17.85
	ROE	-9.64	0.1	12.2	22.89
	D/E	97.67	67.86	56.09	33.36
	NET PROFIT MARGIN	-6.81	0.07	6.23	10.78
(VNG) บริษัท วนชัย กรุ๊ป					
จำกัด (มหาชน)	ROA				20.13
	ROE				50.79
	D/E			387.63	170.06
	NET PROFIT MARGIN			23.76	21.29

บริษัท ปี ค.ศ.		1998	1999	2000	2001
(WACOAL) บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.89	12.29	14.51	11.97
	ROE	23.64	14.45	16.54	13.24
	D/E	31.21	27.1	22.76	19.66
	NET PROFIT MARGIN	11.87	8.2	10.01	9.07
(WORK) บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(YCI) บริษัท ยงไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.9	-15.76	0.13	0.76
	ROE	7.98	-24.75	-2.92	-1.65
	D/E	16.64	35.69	31.72	44.11
	NET PROFIT MARGIN	6.29	-22.79	-2.46	-1.68
(YNP) บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(ACL) บริษัท ธนาคารสินเอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-4.51	5.39	6.31	10.25
	ROE				136.54
	D/E	-228.31	-208.5	-1240.8	0
	NET PROFIT MARGIN	-142.31	63.3	100.43	55.44
(AEONTS) บริษัท อิออนเครดิตเซอร์วิส					
	ROA		6.84	6.96	7.54
	ROE		34.68	35.91	34.95
	D/E	704	810.55	627.62	596.69
	NET PROFIT MARGIN	13.3	13.11	16.21	16.59
(AHC) บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	19.04	18.96	18.05	15.78
	ROE	19.26	18.96	18.05	20.49
	D/E	0	0	0	55.77
	NET PROFIT MARGIN	15.58	15.19	15.12	16.93
(AI) บริษัท เอเซียน อินชูเลเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	40.52	40.45	27.08	14.1
	ROE	55.82	55.74	29.33	14.14
	D/E	45.96	39.21	0.07	0.04
	NET PROFIT MARGIN	40.44	38.62	39.34	22.53
(AJ) บริษัท เอ.เจ.พลาสท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	30.9	18.03	12.23	7.54
	ROE	71.9	36.97	29.11	15.04
	D/E	105.32	153.02	191.4	165.48
	NET PROFIT MARGIN	22.86	15.61	11.25	6.56
(AMATA) บริษัท อมตะคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	27.16	20.12	18.84	18.5
	ROE	37.46	29.48	30.47	31.43
	D/E	33.44	47.51	68.58	67.27
	NET PROFIT MARGIN	44.83	30.37	32.2	24.84
(AP) บริษัท เอเซี่ยนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	27.86	27.32	16.13	9.12
	ROE	52.25	47.37	28.9	18.54
	D/E	85.79	74.31	94.45	133.15
	NET PROFIT MARGIN	25.47	25.05	19.11	14.55
(APRINT) บริษัท อมรินทร์พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	21.27	19.49	19.6	18.47
	ROE	22.07	19.88	19.75	18.47
	D/E	0	0.05	0	0
	NET PROFIT MARGIN	13.83	12.43	16.6	15.84
(APS) บริษัท หลักทรัพย์เอเซียพลัส จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.18	33.24	-99.22	12.85
	ROE	14.11	33.2	-99.33	12.77
	D/E	0	0	0	0.04
	NET PROFIT MARGIN	29.74	39.57	-137.63	27.69
(ASIMAR) บริษัท เอเซียน มารีน เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	19.91	7.4	4.83	8.7
	ROE	41.95	10.45	5.14	12.7
	D/E	100.43	119.98	115.16	105.89
	NET PROFIT MARGIN	29.38	4.77	2.55	5.33
(AYUD) บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.06	7.59	5.44	4.03
	ROE	5.57	7.45	5.47	4.14
	D/E	0.28	0.27	0.01	0.01
	NET PROFIT MARGIN	32.07	32.47	26.68	20.13

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(BANPU) บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.36	11.63	10.01	12.31
	ROE	6.62	18.81	13.22	16.14
	D/E	121.58	137.81	42.45	48.25
	NET PROFIT MARGIN	8.29	13.29	16.39	21.16
(BAT - 3K) บริษัท ไทยสโตเรจแบตเตอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.44	8.87	11.88	11.54
	ROE	14.54	10.68	15.33	13.54
	D/E	14.9	27.85	38.02	13.28
	NET PROFIT MARGIN	8.77	7.07	8.36	6.53
(BBL) บริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.58	9.84	11.02	11.98
	ROE	12.71	14.4	16.23	15.98
	D/E	180.34	106.85	62.21	47.49
	NET PROFIT MARGIN	28.13	24.12	39.72	22
(BEC) บริษัท บีอีซีเวิร์ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	22.38	29.48	26.23	14.43
	ROE	22.44	29.81	26.99	14.89
	D/E	0.75	0.55	0.81	0
	NET PROFIT MARGIN	31.1	32.37	25.35	13.97
(BECL) บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.11	5.7	6.54	5.1
	ROE	6.28	8.59	13.13	10.09
	D/E	253.65	231.22	220.55	200.94
	NET PROFIT MARGIN	13.82	19.94	29.25	22.16
(BGH) บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.78	7.77	7.18	7.26
	ROE	8.74	11.79	11.42	10.8
	D/E	67.61	85.78	69.95	94.47
	NET PROFIT MARGIN	10.3	12.46	11.82	8.12
(BH) บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.79	23.2	26.32	26.41
	ROE	47.29	73.37	68.18	58.97
	D/E	423.75	199.56	176.32	112.92
	NET PROFIT MARGIN	6.32	14.84	16.44	15.84
(BIGC) บริษัท บิ๊กซี ซุเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.01	10.6	11.44	12.91
	ROE	12.8	12.57	13.09	14.27
	D/E	39.06	23.59	15.17	10.93
	NET PROFIT MARGIN	3.37	3.34	3.38	3.54
(BKI) บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.78	7.47	5.86	5.64
	ROE	8.71	11.42	10.63	11.07
	D/E	0	10.86	2.31	0
	NET PROFIT MARGIN	14.83	17.79	15.01	12.66
(BLAND) บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	0.86	1.62	8.96	-0.1
	ROE	-35.16	-21.93	26.22	-19.31
	D/E	611.38	819.92	262.73	194.39
	NET PROFIT MARGIN	-184.83	-62.03	122.6	-118.46
(BNC) บริษัท บางกอกไนล่อน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.21	2.64	2.13	-1.82
	ROE	6.38	3.3	2.75	-3.44
	D/E	16.57	30.01	29.18	23.93
	NET PROFIT MARGIN	3.86	1.73	1.46	-1.84

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(BROCK) บริษัท บ้านร็อคการ์เด้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CCP) บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตชลบุรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA			9.55	2.59
	ROE			15.65	-1.35
	D/E		54.92	147.2	267.37
	NET PROFIT MARGIN		12.41	6.22	-0.46
(CENTEL) บริษัท โรงแรมเซ็นทรัล พลาซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.78	9.09	15.98	10.92
	ROE	9.26	11.38	19.37	16.84
	D/E	5.05	6.66	9.97	8.71
	NET PROFIT MARGIN	17.56	20.57	5.77	93.11
(CI) บริษัท ชาญอิสระ ดิเวลล็อปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.23	7.61	3.7	5.52
	ROE	9.57	10.31	5.72	8.45
	D/E	31.23	79.93	85.17	68.92
	NET PROFIT MARGIN	29.22	29.93	18.5	6.27
(CNS) บริษัท หลักทรัพย์พัฒนสิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.7	3.6	10.05	4.73
	ROE	2.62	3.45	9.91	4.6
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	13.51	20.58	28.6	20.62
(CP ALL) บริษัท ซี พี ออลล์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.93	17.27	16.91	11.99
	ROE	15.77	20.01	22.87	18.14
	D/E	2.8	4.28	16.18	45.46
	NET PROFIT MARGIN	2.22	2.32	2.27	1.6
(CPF) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.4	6.07	3.15	10.9
	ROE	10.6	7.84	4.01	18.17
	D/E	83.2	85.8	99.19	76.84
	NET PROFIT MARGIN	3.47	2.7	1.35	5.95
(CPH) บริษัท คาสเซ่อร์พีค โฮลดิงส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.18	16.43	6.9	7.81
	ROE	11.36	21.52	7.73	8.1
	D/E	45.6	33.04	17.73	8.2
	NET PROFIT MARGIN	4.48	9.81	3.94	4.61
(CPI) บริษัท ซุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	19.54	15.07	12.36	-2.62
	ROE	26.65	18.98	15.21	-5.14
	D/E	45.61	27.46	25.99	85.28
	NET PROFIT MARGIN	11.05	10.19	8.07	-2.99
(CPN) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.14	10.17	9.84	17.74
	ROE	19.11	18.11	17.16	33.79
	D/E	130.96	107.98	116.67	98.63
	NET PROFIT MARGIN	24.58	21.59	21.37	33.67
(CSR) บริษัท เทพธานีกรีฑา จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.77	1.68	1.95	2.48
	ROE	1.77	1.68	1.95	2.48
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	41.77	39.6	38.6	43.59

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(CTW) บริษัท จรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.18	8.01	6.23	6.68
	ROE	11.88	10.49	7.95	8.68
	D/E	37.73	28.89	49.89	55.87
	NET PROFIT MARGIN	8.37	8.21	4.78	4.65
(CVD) บริษัท ซีวีดีเอน เทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-9.51	13.41	16.3	12.59
	ROE	-9.43	13.29	16.18	12.52
	D/E	1.14	1.21	1.29	0
	NET PROFIT MARGIN	-6.33	8.11	10.86	9.21
(CWT) บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.58	4.72	7.23	-1.41
	ROE	-10.35	-0.77	12.33	-12.88
	D/E	257.78	195.74	148.42	141.48
	NET PROFIT MARGIN	-6.03	-0.34	6.49	-9.87
(DAIDO) บริษัท ไดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(DCC) บริษัท ไดนาสตีแซรามิค จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.12	18.43	24.21	24.35
	ROE	28.36	34.14	41.82	42.87
	D/E	81.68	69.98	58.49	83.82
	NET PROFIT MARGIN	16.16	15.86	18.06	17.6
(DRACO) บริษัท ดราโก้ พีซีบี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.42	7.87	3.91	1.27
	ROE	11.59	9.36	4.08	1.2
	D/E	39.12	21.26	26.65	18.14
	NET PROFIT MARGIN	7.56	6.35	2.85	0.94
(DTC) บริษัท ดี.ที.ซี.อินดัสตรี่ส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-1.52	-3.77	-0.06	2.23
	ROE	-7.55	-12.14	-5.24	-0.93
	D/E	84.66	91.64	91.57	70.32
	NET PROFIT MARGIN	-5.24	-8.2	-3.2	-0.59
(DTC) บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.82	10.19	15.42	5.65
	ROE	14.3	9.84	16.91	6.92
	D/E	11.53	11.2	12.09	34.6
	NET PROFIT MARGIN	19.9	15.36	24.17	9.52
(EASON) บริษัท อีซึ่น เพ้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			30.24	22.91
	ROE			39.75	25.85
	D/E		13.7	15.4	0
	NET PROFIT MARGIN		11.71	9.98	10.53
(EIC) บริษัท อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EPCO) บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)					
	ROA	752.03	-10.97	21.16	19.44
	ROE		-20.82	29.01	24.43
	D/E	0	60.97	48.44	27.89
	NET PROFIT MARGIN	537.46	-14.53	17.01	17.81

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(ERAWAN) บริษัท ดิเอราวัณกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.19	6.14	5.89	4.65
	ROE	2.47	10.23	9.74	7.22
	D/E	116.28	95.95	97.45	121.87
	NET PROFIT MARGIN	2.25	12.84	13.63	9.02
(EVER) บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				14.88
	ROE				77.77
	D/E	-0.23	-0.57	-2387	208.5
	NET PROFIT MARGIN	-6683.9	-153.7	7919.29	36.54
(FANCY) บริษัท แฟนซีวู้ด อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	52.02	20.96	19.06	10.74
	ROE	59.13	22.18	19.12	10.74
	D/E	17.56	0.66	0	0
	NET PROFIT MARGIN	24.18	13.7	13.65	9.36
(FE) บริษัท ฟาร์อีส ดี ดี บี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.5	11.62	9.63	9.73
	ROE	12.75	11.87	9.87	9.97
	D/E	0	0.55	0.71	0.42
	NET PROFIT MARGIN	11.74	11.81	10.73	10.78
(FNS) บริษัท ฟินันซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA	21.48	13.13	11.61	1.71
	ROE	26.36	29.47	17.46	3.29
	D/E	48.07	259.68	194.86	190
	NET PROFIT MARGIN	45.71	44.11	28.91	8.51
(FORTH) บริษัท ฟอร์ท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				3.84
	ROE				6.68
	D/E			68.15	158.16
	NET PROFIT MARGIN			2.32	1.9
(GOLD) บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.9	5.74	4.14	-2.45
	ROE	5.22	8.4	6.09	-5.19
	D/E	59.92	110.77	111.28	98.68
	NET PROFIT MARGIN	16.34	21.49	8.77	-11.41
(GRAMMY) บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	18.62	14.16	18.89	4.78
	ROE	19.92	15.56	22.25	6.63
	D/E	0.85	0	15.61	59.29
	NET PROFIT MARGIN	12.74	10.15	12.07	3.82
(GRAND) บริษัท แกรนด์ แอสเสจ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA		1.68	4.58	2.45
	ROE		-1.58	6.73	1.99
	D/E	74.25	129.17	176.22	181.67
	NET PROFIT MARGIN	86.66	-7.64	15.1	2.86
(HEMRAJ) บริษัทเหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.06	27.65	15.77	8.95
	ROE	57.16	50.22	22.17	13.25
	D/E	164.46	29.51	35.63	47.28
	NET PROFIT MARGIN	59.72	91.53	26.93	21.7
(ICC) บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.98	5.09	7.71	7.3
	ROE	8.11	5.09	7.71	7.3
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	7.16	4.63	6.82	5.94

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(IFEC) บริษัท อินเตอร์ ฟาร์อีสท์ วิศวการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	46.28	25.43	92.54	9.21
	ROE				14.88
	D/E	-115.74	-297.22	183.86	135.4
	NET PROFIT MARGIN	13.82	30.31	153.97	7.07
(IHL) บริษัท อินเตอร์ไฮด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			16.71	22.79
	ROE				43.81
	D/E		-564.4	3383.16	51.44
	NET PROFIT MARGIN		28.02	5.95	12.13
(INOX) บริษัท ไทยน๊อคซ์ สแตนเลส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(INSURE) บริษัท อินทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.19	7.84	1.47	0.27
	ROE	5.01	7.77	1.45	0.25
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	12.44	15.18	2.81	0.57
(IRC) บริษัท อิโนเวรับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.87	18.5	17.33	15.13
	ROE	22.37	28.26	23.76	19.71
	D/E	76.01	51.84	32.55	42.97
	NET PROFIT MARGIN	6.32	8.04	6.94	5.25
(ITD) บริษัท อิตาเลี่ยนไทย ดีเวลลอปเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	54.42	8.05	9.01	7.76
	ROE	148.93	9.31	11.11	8.89
	D/E	37.84	39.11	72.52	56.38
	NET PROFIT MARGIN	30.12	5.14	4	3.32
(JCT) บริษัท แจ็กเจียอุตสาหกรรม (ไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-1.54	1.81	8.03	7.86
	ROE	-1.56	1.81	8.06	7.89
	D/E	0.46	0.02	0.06	0
	NET PROFIT MARGIN	-2.79	3.05	10.65	11
(JUTHA) บริษัท จุฑานารี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-2.92	8.59	15.62	10.59
	ROE			12486.5	72.73
	D/E	-658.29	-1859.6	1609.89	742.95
	NET PROFIT MARGIN	-13.86	5.62	19.16	11.06
(KBANK) บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.85	19.64	15.32	13.08
	ROE	21.51	35.47	26.72	19.29
	D/E	153.42	136.12	52.96	60.47
	NET PROFIT MARGIN	15.24	32.02	33.65	27.64
(KC) บริษัท เค.ซี.พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			22.13	9.99
	ROE			28.81	14.49
	D/E	0	0	40.66	62.82
	NET PROFIT MARGIN		1028.78	23.94	16.9
(KCAR) บริษัท กรุงไทยคาร์เร้นจ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(KEC) บริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.78	7.99	5.75	2.06
	ROE	8.6	15.61	11.26	0.06
	D/E	167.55	181.34	225.17	229.34
	NET PROFIT MARGIN	4.09	6.02	4.22	0.02
(KH) บริษัท บางกอกเชนฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA			10.63	8.07
	ROE			22.42	11.38
	D/E		619.15	58.62	41.5
	NET PROFIT MARGIN		13.12	11.98	9.01
(KK) บริษัท ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.36	8.58	6.84	10.05
	ROE	15.47	18.16	16.18	15.91
	D/E	225.09	194.67	265.08	39.8
	NET PROFIT MARGIN	28.2	40.26	39.32	38.29
(KMC) บริษัท กฤษดามหานคร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-14.01	18.83	-2.54	-35.99
	ROE				-107.34
	D/E	-175.68	-78.6	123.08	295.11
	NET PROFIT MARGIN	-264.08	65.74	-25.73	-419.51
(KWC) บริษัท กรุงเทพโสภณ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.16	4.04	6.1	5.61
	ROE	1.88	4.24	6.94	5.04
	D/E	12.26	29.92	17.44	28.81
	NET PROFIT MARGIN	6.35	14.53	21.3	13.56
(LALIN) บริษัท ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	23.95	30.54	17.18	17.48
	ROE	28.54	35	21.36	22.84
	D/E	9.32	19.12	34.86	34.84
	NET PROFIT MARGIN	20.28	25.06	24.86	25.2
(LH) บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.62	22.83	19.59	15.04
	ROE	24.72	30.48	27.14	22.73
	D/E	40.09	28.8	51.24	57.51
	NET PROFIT MARGIN	25.29	33.16	33.35	22.78
(MACO) บริษัท มาสเตอร์แอด จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MALEE) บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-7.59	-5.06	7.85	6.32
	ROE	-902.32			
	D/E	-1462.5	-486.56	-815.28	-798.27
	NET PROFIT MARGIN	-5.26	-3.02	0.67	0.12
(MANRIN) บริษัท แมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.67	8.22	4.79	8.27
	ROE	6.67	8.22	4.79	8.27
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	23.07	24.85	13.52	23.51
(MATCH) บริษัท แม็ทชิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA		13.23	-4.12	-9.98
	ROE		20.5	-9.02	-15.5
	D/E	148.79	49.07	30.88	38.14
	NET PROFIT MARGIN	3.81	6.45	-5.15	-9.35

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(MATI) บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.23	10.13	6.11	6.2
	ROE	7.21	10.12	6.19	6.25
	D/E	0	0.02	3.8	1.42
	NET PROFIT MARGIN	8.23	11.04	6.65	6.96
(MIDA) บริษัท ไมด้า แอสเซ้ท จำกัด (มหาชน)					
	ROA		25.15	12.04	10.01
	ROE		25.15	12.04	10.01
	D/E	108.24	18.09	129.03	67.07
	NET PROFIT MARGIN	8.73	13.92	9.53	20.44
(MK) บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.62	15.86	7.93	11.67
	ROE	8.63	32.51	13.17	18.04
	D/E	163.56	87.02	73.81	45.68
	NET PROFIT MARGIN	18.13	54.67	27.27	31.26
(MSC) บริษัท เมโทรซิสเต็มส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.24	6.73	7.4	12.82
	ROE	10.87	9.99	12.05	20.35
	D/E	146.13	142.5	94.79	67.85
	NET PROFIT MARGIN	1.42	1.41	1.73	2.95
(NC) บริษัท นิวซิตี้ (กรุงเทพ) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.74	5.75	1.12	-2.7
	ROE	4.03	4.42	-9.04	-25.71
	D/E	337.29	209	254.97	240.52
	NET PROFIT MARGIN	0.96	1.48	-3.28	-9.36
(NIPPON) บริษัท นิปปอน แพ็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.51	11.7	-5.82	-8.91
	ROE	12.94	11.71	-5.82	-8.91
	D/E	0.16	0.05	0	0
	NET PROFIT MARGIN	14.1	17.33	-10.42	-14.37
(NOBLE) บริษัท ไนเบิล ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.62	23.61	7.78	10.12
	ROE	25.9	36.57	13.64	16.84
	D/E	48.77	68.58	86.77	69.8
	NET PROFIT MARGIN	25.27	24.2	18.9	18.21
(N-PARK) บริษัท แนเชอรัล พาร์ค จำกัด (มหาชน)					
	ROA		6.24	-1.59	-1.76
	ROE		10.04	-8.14	-10.67
	D/E	0	68.74	116.25	91.47
	NET PROFIT MARGIN	1468.94	32.5	-30.77	-64.98
(NTV) บริษัท โรงพยาบาลนนทเวช จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.44	13.78	14.67	15.78
	ROE	9.44	13.78	14.67	15.78
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	9.58	12.54	11.65	11.4
(NWR) บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-30.33	-19.62	4.02	-4.08
	ROE	-71.73	-67.05	7.29	-8.42
	D/E	181.74	270.18	301.95	9.83
	NET PROFIT MARGIN	-29.99	-12.28	0.85	-3.11
(OCC) บริษัท โอ ซี ซี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.98	5.09	7.71	7.3
	ROE	8.11	5.09	7.71	7.3
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	7.16	4.63	6.82	5.94

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(OGC) บริษัท โอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน)					
	ROA	22.15	17.15	15.49	12.31
	ROE	27.24	20.12	18.15	14.9
	D/E	15.54	19.39	14.62	36.82
	NET PROFIT MARGIN	17.8	13.64	14.81	12.65
(OHTL) บริษัท โรงแรมโอเรียนเต็ล (ประเทศไทย)					
	ROA	21.56	13.8	21.59	18.86
	ROE	31.44	19.5	31.16	27.49
	D/E	63.55	71.02	46.08	64.96
	NET PROFIT MARGIN	16.84	12.42	18.34	17.76
(PAP) บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			29.02	0.27
	ROE			36.46	-0.7
	D/E		133.77	1.01	25.32
	NET PROFIT MARGIN		8.2	14.36	-0.35
(PATO) บริษัท พาโตเคมีอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.55	12.28	5.05	17.08
	ROE	9.66	13.1	5.52	18.51
	D/E	3.68	13.36	14.54	9.07
	NET PROFIT MARGIN	6.15	8.11	3.2	11.49
(PB) บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.6	12.96	15.38	17.78
	ROE	12.07	14.65	16.28	20.66
	D/E	25.08	9.02	5.4	27.93
	NET PROFIT MARGIN	6.29	7.14	7.45	8.92
(PERM) บริษัท เพิ่มสินสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA		33.08	20.58	10.67
	ROE		39.14	26.46	12.64
	D/E	0	36.09	28.91	34.27
	NET PROFIT MARGIN	0.31	0.48	2.99	3.39
(PG) บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	18.24	17.87	20.79	29.21
	ROE	25.15	22.37	25.75	32.79
	D/E	38.58	19.67	31.06	0
	NET PROFIT MARGIN	9.58	9.58	10.9	14.54
(POST) บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.73	11.77	19.68	10.28
	ROE	11.76	11.7	20.95	13.09
	D/E	0.18	0.02	12.68	43.03
	NET PROFIT MARGIN	9.24	6.95	10.56	6.73
(PR) บริษัท เพรสซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.6	6.43	5.84	10.05
	ROE	17.98	15.44	9.77	10.05
	D/E	149.38	237.64	0	0
	NET PROFIT MARGIN	2.4	2.08	1.14	16.4
(PS) บริษัท พฤกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)					
	ROA		29.64	16.69	16.4
	ROE		39.64	28.03	25.32
	D/E	18.98	45.5	97.11	41.8
	NET PROFIT MARGIN	29.4	25.61	19.11	16.7
(PSAP) บริษัท ป่องทรัพย์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			3.6	1.09
	ROE			3.38	0.46
	D/E		76.72	46.06	68.59
	NET PROFIT MARGIN		15.26	1.56	0.25

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(PSL) บริษัท พรีเซียส ชิปปิ้ง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.97	35.54	57.19	50.35
	ROE	94.08	121.25	132.36	81.19
	D/E	635.21	180.03	143.31	33.14
	NET PROFIT MARGIN	15.23	40.4	55.49	55.99
(QH) บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.54	10.65	7.32	5.5
	ROE	22.39	25.96	15.77	12.28
	D/E	251.94	143.52	137.03	163
	NET PROFIT MARGIN	19.57	22.73	15.82	12.03
(RCI) บริษัท โรแยล ซีรามิค อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	58.91	18.59	16.27	11.03
	ROE	272.84	31.44	23.78	14.27
	D/E	127.71	77.53	67.15	56.7
	NET PROFIT MARGIN	70.12	17.5	12.94	8.55
(RCL) บริษัท อาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(ROBINS) บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	982.85	9.65	13.71	18.32
	ROE		32.91	34.37	31.21
	D/E	310.48	182.74	110.56	30.74
	NET PROFIT MARGIN	199.31	6.63	8.12	8.67
(ROCK) บริษัท ร๊อกเวิธ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.58	9.7	4.88	8.17
	ROE	4.15	22.11	6.1	19.58
	D/E	459.91	229.76	243.34	194.95
	NET PROFIT MARGIN	0.72	4.13	1.49	4.51
(ROJANA) บริษัท สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.83	6.53	7.58	8.72
	ROE	10.7	14.09	17.17	20.79
	D/E	145.91	177.32	164.83	201.44
	NET PROFIT MARGIN	9.41	12.68	15.6	17.65
(SAFARI) บริษัท ซาฟารีเวิลด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-4.42	-3.07	-0.9	-5.74
	ROE	-22.34	-22	-12.3	-69.91
	D/E	266.96	334.89	373.54	805
	NET PROFIT MARGIN	-34.44	-27.81	-11.22	-81.27
(SAMART) บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA			16.64	12.85
	ROE			21.84	17.81
	D/E		42.98	46.64	75.24
	NET PROFIT MARGIN		3	4.46	2.98
(SAMTEL) บริษัท สามารถเทเลคอม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-1.51	6.56	10.62	11.43
	ROE	-10.52	6.99	12.22	18.69
	D/E	67.25	42.08	8.48	175.92
	NET PROFIT MARGIN	-10.57	6.13	11.99	11.84
(SATTEL) บริษัท ซินแซทเทลไลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.93	5.83	4	4.93
	ROE	21.77	14.15	9.97	10.68
	D/E	149.55	177.89	173.3	127.57
	NET PROFIT MARGIN	28.24	18.6	16.72	18.11

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(SAUCE) บริษัท ไทยเทพรสผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	18.01	18.09	15.8	14.08
	ROE	18.02	18.09	15.8	14.08
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	18.54	19.02	16.6	13.86
(SAWANG) บริษัท สว่างเอ็กซ์ปอร์ต จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.45	3.12	6.89	1.48
	ROE	3.45	3.12	6.92	1.53
	D/E	0	1.22	0	10.31
	NET PROFIT MARGIN	3.35	2.9	6.5	1.51
(SC) บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA		8.14	7.44	6.64
	ROE		10.17	10.65	10.02
	D/E	43.92	50.94	71.43	68.29
	NET PROFIT MARGIN	-13.68	35.73	25.23	28.77
(SCP) บริษัท ทักษิณคอนกรีต จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.48	14.49	16.62	9.73
	ROE	76.94	70.8	59.97	22.55
	D/E	920	459.34	322.13	252.66
	NET PROFIT MARGIN	4.1	7.44	7.07	3.25
(SEAFCO) บริษัท ซีฟโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA			21.65	11.72
	ROE			25.91	13.92
	D/E		88.09	7.5	41.87
	NET PROFIT MARGIN		7.59	8.24	6.2
(SECC) บริษัท เอส.อี.ซี. ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				13.94
	ROE				26.68
	D/E			103.43	175.06
	NET PROFIT MARGIN			0.98	4.1
(SFP) บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.24	8.62	1.46	3.61
	ROE	12.36	9.98	1.48	4.49
	D/E	16.35	19.63	36	47.48
	NET PROFIT MARGIN	12.13	9.29	1.49	4.28
(SIAM) บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	3.24	4.58	9.81	18.41
	ROE				36.55
	D/E	-308.83	-1672	1739.22	28.59
	NET PROFIT MARGIN	-1.47	1.87	6.39	11.49
(SITHAI) บริษัท ศรีไทยซุปเปอร์แวร์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	10.36	4.03	6.6	5.53
	ROE	14.47	3.92	7.38	5.99
	D/E	41.42	24.78	16.53	11.48
	NET PROFIT MARGIN	13.87	4	6.99	5.63
(SMIT) บริษัท สหามิตรเครื่องกล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA				12.74
	ROE				15.93
	D/E			47.44	25.94
	NET PROFIT MARGIN			9.1	8.83
(SMK) บริษัท สินมั่นคงประกันภัย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	8.13	7.35	7.36	9.18
	ROE	8.11	8.89	9.25	9.98
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	3.32	3.42	3.22	3.14

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(SMM) บริษัท สยามอินเตอร์มัลติมีเดีย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA		16.43	14.41	8.56
	ROE		25.24	18.74	10.32
	D/E	89.68	43.41	38.83	27.42
	NET PROFIT MARGIN	0.64	25.35	12.07	6.48
(SOLAR) บริษัท โซลาร์ตรอน ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA			33.36	16.84
	ROE			64.01	20.71
	D/E		188.37	86.76	7.1
	NET PROFIT MARGIN		3.81	12.85	10.37
(SPACK) บริษัท เอส.แพ็ค.แอนด์พริ้นท์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA		20.71	13.79	10.83
	ROE		27.26	16.02	12.7
	D/E	60.8	37.55	15.68	37.84
	NET PROFIT MARGIN	7.03	12.55	10.06	9.23
(SPALI) บริษัทศุภลัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	49.04	38.5	10.96	15.78
	ROE	62.22	49.48	16.06	26.38
	D/E	34.67	27.53	61.65	65.72
	NET PROFIT MARGIN	55.47	33.83	23.62	24.12
(SPC) บริษัท สหพัฒนพิบูล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	4.36	3.48	6.53	7.4
	ROE	6.32	4.91	9.86	10.36
	D/E	95.65	67.38	51.53	39.72
	NET PROFIT MARGIN	1.44	1.45	3.19	3.1
(SPG) บริษัท สยามภัณฑ์กรุ๊ป ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	15.05	13.78	8.09	6.83
	ROE	15.17	13.94	8.18	6.87
	D/E	0.1	0.97	0.15	0.87
	NET PROFIT MARGIN	11.04	11.11	6.16	5.41
(SPI) บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	10.16	7.55	8.55	8.5
	ROE	11.54	8.25	9.47	9.28
	D/E	28.93	21.7	20.06	15.53
	NET PROFIT MARGIN	84.05	56.6	62.15	58.49
(SPORT) บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	15.44	13.11	14.35	5.57
	ROE	65.43	33.93	22.1	6.16
	D/E	425.21	268.68	35.02	30.88
	NET PROFIT MARGIN	4.96	4.31	5.25	2.21
(SPPT) บริษัท ซิงเกิล พอยท์ พาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA		39.12	39.1	40.73
	ROE		40.84	41.24	42.59
	D/E	11.27	3.55	7.84	2.64
	NET PROFIT MARGIN	21.15	23.19	24.74	26.7
(SPSU) บริษัท เอส.พี.ซูซูกิ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.38	7.23	4.99	2.64
	ROE	7.66	7.28	5.02	2.64
	D/E	2.05	1.87	1.7	2.56
	NET PROFIT MARGIN	3.7	3.4	2.37	1.55
(SSC) บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.07	10.79	9.19	8.53
	ROE	11.61	11.24	9.48	8.72
	D/E	3.86	3.56	2.6	2.49
	NET PROFIT MARGIN	3.8	4.05	3.63	3.19

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(SSI) บริษัท สหวิริยสตีลอินดัสตรี (ประเทศไทย)					
	ROA	17.13	18.99	19.07	-1.37
	ROE	52.05	38.05	30.38	-8.49
	D/E	224.25	71.89	63.48	182.25
	NET PROFIT MARGIN	14.32	15.91	14.46	-4.23
(SSSC) บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม (ประเทศไทย)					
	ROA	4.52	8.87	13.47	13.77
	ROE	15.93	79.32	77.53	48.73
	D/E	2374.9	1050.47	494.24	355.47
	NET PROFIT MARGIN	0.72	4.87	8.27	6.65
(SST) บริษัท ทรัพย์ศรีไทยคลังสินค้า (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(STANLY) บริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า (ประเทศไทย)					
	ROA	16.92	20.33	26.4	25.94
	ROE	19.43	23.46	29.97	27.06
	D/E	14.68	18.94	10.34	0
	NET PROFIT MARGIN	9.06	10.97	12.62	12.62
(STEC) บริษัท ซิโน - ไทย เอ็นจีเนียริ่งแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.85	6.46	10.48	9.06
	ROE	5.85	6.46	10.48	9.06
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	48.82	49.25	53.11	40.19
(STHAI) บริษัท ซันไทยอุตสาหกรรมถุงมือยาง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-3.71	0.92	-3.2	-1.17
	ROE	-15.79	-4.21	-13.1	-7.87
	D/E	123.94	130.41	152.14	100.15
	NET PROFIT MARGIN	-8.64	-1.98	-5.76	-3.61
(STPI) บริษัท เอสทีพีแอนด์ไอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-17.16	13.34	-5.83	22.09
	ROE	-25.23	16.04	-10.34	27.96
	D/E	27.97	41.03	41.92	30.11
	NET PROFIT MARGIN	-10.46	7.35	-5.91	5.53
(SUN) บริษัท ซันวู้ดอินดัสทรีส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.02	0.49	1.56	-0.31
	ROE	0.67	-10.71	-5.93	-15.06
	D/E	231.21	250.09	205.26	324.94
	NET PROFIT MARGIN	0.21	-3.46	-1.48	-3.76
(SVOA) บริษัท เอส วี โอ เอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.23	9.78	11.76	7.25
	ROE	22.76	19.96	24.24	11.17
	D/E	75.05	150.48	94.29	128.32
	NET PROFIT MARGIN	2.01	2.62	4.33	1.97
(TASCO) บริษัท ทิปโก้แอลฟัลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.56	2.86	3.12	6.64
	ROE	-5.28	-0.32	1.79	10.4
	D/E	173.38	175.19	168.82	128.63
	NET PROFIT MARGIN	-2.1	-0.12	0.59	2.9
(TCC) บริษัท ไทย แคปปิตอล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-5.5	-4.24	2.99	6.67
	ROE				29.06
	D/E	-198.26	-850.44	-2411.7	211.88
	NET PROFIT MARGIN	-10.27	-7.71	1.41	6.1

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(TCJ) บริษัท ทีซี.เจ.เอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-35.28	109.8	9.36	5.82
	ROE		3464.04	14.75	8.45
	D/E	-314.74	95.14	81.48	56.21
	NET PROFIT MARGIN	-53.03	152.09	9.35	6.74
(TCMC) บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.73	2.41	4.1	5.05
	ROE	1.21	1.46	4.26	5.42
	D/E	53.29	48.54	49.58	49.44
	NET PROFIT MARGIN	1.55	2.08	4.8	5.94
(TCP) บริษัท ไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.44	12.72	3.54	4.26
	ROE	2.14	20.33	3.57	4.51
	D/E	131.22	56.22	33.37	35.04
	NET PROFIT MARGIN	1.52	23.14	5.59	5.74
(TF) บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	19.63	14.18	14.53	16.32
	ROE	19.75	14.25	14.59	16.82
	D/E	0.22	0.52	0.05	0.91
	NET PROFIT MARGIN	14.55	11.52	12.28	14.2
(TFI) บริษัท ไทยฟิล์มอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.43	5.31	-3.68	-5.03
	ROE	22.23	6.8	-14.55	-27.19
	D/E	138.17	130.54	153.29	239.27
	NET PROFIT MARGIN	8.65	5.24	-10.04	-8.4
(TICON) บริษัท ไทคอนอินดัสเทรียล คอนเน็คชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.44	10.21	10.04	15.93
	ROE	13.02	18.26	19.94	37.36
	D/E	82.9	123.57	116.63	189.47
	NET PROFIT MARGIN	28.79	33.63	34.09	27.58
(TKS) บริษัท ที.เค.เอส เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)					
	ROA		5.41	3.76	4.63
	ROE		13.18	8.71	11.69
	D/E	331.47	180.32	195.11	251.83
	NET PROFIT MARGIN	0.89	1.01	0.65	0.74
(TKT) บริษัท ที.กรุงไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA			6.17	8.32
	ROE			9.25	10.4
	D/E		136.89	67	49.29
	NET PROFIT MARGIN		10.26	3.72	4.49
(TMD) บริษัท อุตสาหกรรมถังโลหะไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TMT) บริษัท ค้าเหล็กไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TNL) บริษัท ธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.74	11.11	10.83	11.81
	ROE	12.16	11.11	11.03	12.2
	D/E	0.03	0	0.12	0.22
	NET PROFIT MARGIN	12.17	11.63	10.32	11.54

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(TNPC) บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.49	3.12	0.97	12.04
	ROE		-66.38	-32.66	74.12
	D/E	-818.38	489.8	994.64	763.15
	NET PROFIT MARGIN	1.25	-2.29	-3.47	6.18
(TOG) บริษัท ไทยออพติคอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				4.88
	ROE				5.46
	D/E			27.66	31.8
	NET PROFIT MARGIN			6.25	5.14
(TONHUA) บริษัท ตงฮั้ว คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.16	2.92	1.33	1.81
	ROE	6.23	8.6	3.33	2.79
	D/E	60.3	51.01	43.27	0
	NET PROFIT MARGIN	11.46	16.09	4.58	9.96
(TOPP) บริษัท ไทย.ไอ.พี.พี.					
	ROA	11.15	6.76	11.77	9.19
	ROE	11.77	6.81	11.76	9.19
	D/E	1.67	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	8.33	5.43	7.52	5.82
(TPC) บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.94	9.12	19.83	18.12
	ROE	19.76	17.99	35.29	26.97
	D/E	156.38	113.63	56.33	50.57
	NET PROFIT MARGIN	7.6	7.21	13.44	11.39
(TPCORP) บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทีจ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	21.37	19.93	17.59	15.77
	ROE	35.53	28.3	22.05	18.79
	D/E	49.09	20.25	10.46	6.89
	NET PROFIT MARGIN	15.13	14.86	14.46	14.01
(TRS) บริษัท ตรังผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.07	3.13	0.89	-12.73
	ROE	2.17	4.43	0.3	-25.92
	D/E	114.28	90.37	87.68	93.5
	NET PROFIT MARGIN	0.45	1.18	0.08	-7.08
(TSTE) บริษัท ไทยซูการ์ เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.85	24.62	9.52	4.23
	ROE	20.58	28.52	10.33	4.49
	D/E	0.57	0.03	0.01	0.01
	NET PROFIT MARGIN	31.63	39.52	36.69	30.3
(TTL) บริษัท ทีทีแอล อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.11	5.04	4.33	-2.68
	ROE	6.15	5.09	4.37	-2.74
	D/E	1.58	1.07	1.27	1.33
	NET PROFIT MARGIN	6.08	4.91	4.23	-2.83
(TUCC) บริษัท ไทยยูนีคอยล์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TUR) บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.68	13.42	19.1	4.33
	ROE	17.9	14.55	21.23	4.67
	D/E	2.91	11.65	5.21	16.96
	NET PROFIT MARGIN	13.86	10.39	13.69	4.04

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(TWP) บริษัทไทยไวร์โพรดัคท์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	-87.45	6.47	164.63	12.26
	ROE				49.38
	D/E	-158.46	-161.58	413	236.39
	NET PROFIT MARGIN	-199.92	-4.36	124.33	10.48
(TWZ) บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น					
จำกัด (มหาชน)	ROA			18.85	17.29
	ROE			31.13	27.82
	D/E		14.7	112.17	63.13
	NET PROFIT MARGIN		1.18	3.15	3.65
(TYM) บริษัท ไทยง้วนเมทัล					
จำกัด (มหาชน)	ROA				7.66
	ROE				12.19
	D/E			62.33	71.9
	NET PROFIT MARGIN			0.16	2.05
(TYONG) บริษัท ธนายง					
จำกัด (มหาชน)	ROA	-6.12	-2.58	-8.62	1.79
	ROE				
	D/E	-348.76	-276.01	-204.22	-189
	NET PROFIT MARGIN	-286.32	-151.63	-206.31	-81.31
(UP) บริษัท ยูเนี่ยนพลาสติก					
จำกัด (มหาชน)	ROA	5.44	10.21	6.79	6.52
	ROE	5.47	10.44	7.88	8.13
	D/E	1.41	1.96	39	39.77
	NET PROFIT MARGIN	4.99	5.94	3.56	3.69
(UPF) บริษัท ยูเนี่ยนไพโอเนียร์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	18.92	6.91	6.73	7.03
	ROE	18.94	7.35	7.49	7.7
	D/E	0.11	15.82	11.78	9.44
	NET PROFIT MARGIN	9.73	3.35	3.29	3.14
(UST) บริษัท ยูไนเต็ค แสตนดาร์ด					
เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)	ROA	-3.62	8.98	7.68	3.27
	ROE	-6.88	10.4	9.1	3.14
	D/E	34.36	19.71	36.86	78.01
	NET PROFIT MARGIN	-26.3	25.34	22.33	6.67
(UTP) บริษัท ยูไนเต็ด เปเปอร์					
จำกัด (มหาชน)	ROA			9.02	2.15
	ROE			15.13	2.21
	D/E		181.03	92.24	85.25
	NET PROFIT MARGIN		27.6	8.6	1.51
(UVAN) บริษัท ยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม					
จำกัด (มหาชน)	ROA		44.07	33.46	17.68
	ROE		49.85	34.66	17.68
	D/E	24.33	7.62	0	0
	NET PROFIT MARGIN	14	20.48	15.11	9.47
(VARO) บริษัท วโรปกรณ์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	8.35	5.07	14.61	7.04
	ROE	10.62	6.54	21.13	9.91
	D/E	46.62	49.95	57.16	71.18
	NET PROFIT MARGIN	7.19	4.77	10.51	5.8
(VNG) บริษัท วนชัย กรุ๊ป					
จำกัด (มหาชน)	ROA	23.01	15.96	16.28	9.94
	ROE	45.72	30	30.04	16.59
	D/E	111.14	112.6	91.26	93.65
	NET PROFIT MARGIN	27.82	24.16	22.44	12.7

บริษัท ปี ค.ศ.		2002	2003	2004	2005
(WACOAL) บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.22	12.37	10.27	9.5
	ROE	11.7	12.37	10.27	9.5
	D/E	0	0	0	0
	NET PROFIT MARGIN	9.3	10.83	10.38	10.22
(WORK) บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA			39.28	33.46
	ROE			39.28	33.81
	D/E		0	0	0
	NET PROFIT MARGIN		17.37	23.68	27.05
(YCI) บริษัท ยงไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-1.71	0	3.61	5.87
	ROE	-5.03	-1.85	3.73	5.96
	D/E	32.04	29.07	27.34	24.35
	NET PROFIT MARGIN	-5.3	-1.83	3.26	4.14
(YNP) บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA		8.51	3.31	5.42
	ROE		15.6	2.1	9.27
	D/E	198.83	169.83	195.88	146.83
	NET PROFIT MARGIN	8.04	6.44	1.17	5.59

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(ACL) บริษัท ธนาคารสินเอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.13			
	ROE	18.21			
	D/E	34.26			
	NET PROFIT MARGIN	25			
(AEONTS) บริษัท อิออนเครดิตเซอร์วิส					
	ROA	8.35	8.83		
	ROE	34.19	30.52		
	D/E	555.98	538.6		
	NET PROFIT MARGIN	15.82	15.13		
(AHC) บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.6			
	ROE	16.71			
	D/E	48.64			
	NET PROFIT MARGIN	13.21			
(AI) บริษัท เอเซียน อินซูเลเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.01			
	ROE	2.07			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	3.7			
(AJ) บริษัท เอ.เจ.พลาสท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.29			
	ROE	7.5			
	D/E	150.41			
	NET PROFIT MARGIN	3.16			
(AMATA) บริษัท อมตะคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.71			
	ROE	21.19			
	D/E	104.04			
	NET PROFIT MARGIN	23.34			
(AP) บริษัท เอเซี่ยนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.49			
	ROE	29.77			
	D/E	79.85			
	NET PROFIT MARGIN	21.19			
(APRINT) บริษัท อมรินทร์พรินติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	18.84			
	ROE	18.86			
	D/E	0.67			
	NET PROFIT MARGIN	15.68			
(APS) บริษัท หลักทรัพย์เอเซียพลัส จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.83	12.14		
	ROE	9.62	11.83		
	D/E	0	0		
	NET PROFIT MARGIN	22.21	25.62		
(ASIMAR) บริษัท เอเซียน มารีน เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.08			
	ROE	-2.32			
	D/E	92.07			
	NET PROFIT MARGIN	-1.15			
(AYUD) บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.66			
	ROE	6.93			
	D/E	0.02			
	NET PROFIT MARGIN	26.93			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(BANPU) บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.77	11.09		
	ROE	24.95	16.6		
	D/E	76.48	89.19		
	NET PROFIT MARGIN	22.08	10.82		
(BAT - 3K) บริษัท ไทยสโตเรจแบตเตอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.02			
	ROE	9.78			
	D/E	42.87			
	NET PROFIT MARGIN	4.09			
(BBL) บริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.96			
	ROE	12.42			
	D/E	51.57			
	NET PROFIT MARGIN	18.95			
(BEC) บริษัท บีอีซีเวิร์ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	27.29			
	ROE	27.94			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	24.25			
(BECL) บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.43			
	ROE	10.14			
	D/E	182.79			
	NET PROFIT MARGIN	22.22			
(BGH) บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.19			
	ROE	15.06			
	D/E	124.4			
	NET PROFIT MARGIN	8.49			
(BH) บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	23.83			
	ROE	45.7			
	D/E	84.22			
	NET PROFIT MARGIN	14.22			
(BIGC) บริษัท บิ๊กซี ซุเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.29			
	ROE	15.07			
	D/E	5.14			
	NET PROFIT MARGIN	3.66			
(BKI) บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.83			
	ROE	9.97			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	11.45			
(BLAND) บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.24	1.79		
	ROE	21.96	2.04		
	D/E	107.38	93.95		
	NET PROFIT MARGIN	132.58	16.32		
(BNC) บริษัท บางกอกไนล่อน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-7.1			
	ROE	-10.63			
	D/E	5.63			
	NET PROFIT MARGIN	-5.57			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(BROCK) บริษัท บ้านร็อคการ์เด้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(CCP) บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตชลบุรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-2.22			
	ROE	-30.63			
	D/E	323.57			
	NET PROFIT MARGIN	-7.18			
(CENTEL) บริษัท โรงแรมเซ็นทรัล พลาซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.7			
	ROE	11.31			
	D/E	6.24			
	NET PROFIT MARGIN	108.83			
(CI) บริษัท ชาญอิสระ ดิเวลล็อปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.86			
	ROE	6.37			
	D/E	76.12			
	NET PROFIT MARGIN	7.5			
(CNS) บริษัท หลักทรัพย์พัฒนสิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.2	3.24		
	ROE	2.97	2.86		
	D/E	0	0		
	NET PROFIT MARGIN	14.87	13.32		
(CP ALL) บริษัท ซี พี ออลล์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.98			
	ROE	15.24			
	D/E	81.9			
	NET PROFIT MARGIN	1.34			
(CPF) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.22			
	ROE	5.89			
	D/E	95.44			
	NET PROFIT MARGIN	2.01			
(CPH) บริษัท คาสเซ่อร์พีค โฮลดิงส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.53			
	ROE	1.26			
	D/E	10.29			
	NET PROFIT MARGIN	0.74			
(CPI) บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรม น้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.6			
	ROE	0.11			
	D/E	115.13			
	NET PROFIT MARGIN	0.04			
(CPN) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.15			
	ROE	14.5			
	D/E	92.51			
	NET PROFIT MARGIN	22.62			
(CSR) บริษัท เทพธานีกรีฑา จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.71			
	ROE	2.71			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	42.4			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(CTW) บริษัท จรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.24			
	ROE	12.87			
	D/E	77.08			
	NET PROFIT MARGIN	5.43			
(CVD) บริษัท ซีวีดีเอน เทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.5			
	ROE	5.47			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	6.68			
(CWT) บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-7.28			
	ROE	-30.59			
	D/E	176.45			
	NET PROFIT MARGIN	-20.02			
(DAIDO) บริษัท ไดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(DCC) บริษัท ไดนาสตีแซรามิค จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.12			
	ROE	29.32			
	D/E	83.14			
	NET PROFIT MARGIN	12.73			
(DRACO) บริษัท ตราโก้ พีซีบี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.49			
	ROE	4.55			
	D/E	16.08			
	NET PROFIT MARGIN	2.91			
(DTC) บริษัท ดี.ที.ซี.อินดัสตรี่ส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.31			
	ROE	2.21			
	D/E	53.63			
	NET PROFIT MARGIN	1.42			
(DTC) บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.09			
	ROE	5.97			
	D/E	42.87			
	NET PROFIT MARGIN	7.77			
(EASON) บริษัท อีซึ่น เพ้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14			
	ROE	14.81			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	9.06			
(EIC) บริษัท อุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(EPCO) บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17			
	ROE	17.98	22.54		
	D/E	1.12	0		
	NET PROFIT MARGIN	18.2	22.58		

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(ERAWAN) บริษัท ดิเอราวัณกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.45			
	ROE	17.4			
	D/E	164.56			
	NET PROFIT MARGIN	12.3			
(EVER) บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.02			
	ROE	11.17			
	D/E	191.74			
	NET PROFIT MARGIN	11.8			
(FANCY) บริษัท แฟนซีวู้ด อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-1.44			
	ROE	-1.46			
	D/E	2.2			
	NET PROFIT MARGIN	-1.62			
(FE) บริษัท ฟาร์อีส ดี ดี บี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.32			
	ROE	9.53			
	D/E	0.24			
	NET PROFIT MARGIN	10.19			
(FNS) บริษัท ฟินันซ่า จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-1.09			
	ROE	-6.24			
	D/E	196.12			
	NET PROFIT MARGIN	-14.93			
(FORTH) บริษัท ฟอร์ท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.91			
	ROE	26.36			
	D/E	61.24			
	NET PROFIT MARGIN	8.75			
(GOLD) บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.32			
	ROE	4.67			
	D/E	87.97			
	NET PROFIT MARGIN	7.43			
(GRAMMY) บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.03			
	ROE	7.14			
	D/E	47.32			
	NET PROFIT MARGIN	3.43			
(GRAND) บริษัท แกรนด์ แอสเสจ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	0.31			
	ROE	-3.34			
	D/E	125.72			
	NET PROFIT MARGIN	-4.1			
(HEMRAJ) บริษัทเหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.4			
	ROE	20.81			
	D/E	50.24			
	NET PROFIT MARGIN	31.52			
(ICC) บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.22			
	ROE	7.22			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	5.69			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(IFEC) บริษัท อินเตอร์ ฟาร์อีสท์ วิศวการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	17.19			
	ROE	27.25			
	D/E	80.49			
	NET PROFIT MARGIN	17.75			
(IHL) บริษัท อินเตอร์ไฮด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.79			
	ROE	14.26			
	D/E	63.16			
	NET PROFIT MARGIN	8.79			
(INOX) บริษัท ไทยน๊อคซ์ สแตนเลส จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(INSURE) บริษัท อินทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-9.27			
	ROE	-8.5			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	-19.43			
(IRC) บริษัท อิโนเวรับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.01	19.17		
	ROE	15.17	22.43		
	D/E	42.27	6.68		
	NET PROFIT MARGIN	3.82	6		
(ITD) บริษัท อิตาเลี่ยนไทย ดีเวลลอปเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-4.2			
	ROE	-13.62			
	D/E	102.36			
	NET PROFIT MARGIN	-5.39			
(JCT) บริษัท แจ็กเจียอุตสาหกรรม (ไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.55			
	ROE	6.57			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	9.13			
(JUTHA) บริษัท จุฑานารี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	20.16			
	ROE	76.34			
	D/E	255.42			
	NET PROFIT MARGIN	25.1			
(KBANK) บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.96			
	ROE	16.43			
	D/E	71.85			
	NET PROFIT MARGIN	20.77			
(KC) บริษัท เค.ซี.พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.48			
	ROE	9.05			
	D/E	67.2			
	NET PROFIT MARGIN	13.48			
(KCAR) บริษัท กรุงไทยคาร์เร้นจ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(KEC) บริษัท เคซีอี อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.41			
	ROE	-5.42			
	D/E	247.42			
	NET PROFIT MARGIN	-1.54			
(KH) บริษัท บางกอกเชนฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.43			
	ROE	17.09			
	D/E	27.83			
	NET PROFIT MARGIN	12.1			
(KK) บริษัท ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.91			
	ROE	12.1			
	D/E	71.77			
	NET PROFIT MARGIN	29.51			
(KMC) บริษัท กฤษดามหานคร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.66			
	ROE	11.08			
	D/E	148.85			
	NET PROFIT MARGIN	12.17			
(KWC) บริษัท กรุงเทพโสภณ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.91			
	ROE	6.17			
	D/E	55.6			
	NET PROFIT MARGIN	14.71			
(LALIN) บริษัท ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.77			
	ROE	12.15			
	D/E	29.29			
	NET PROFIT MARGIN	20.8			
(LH) บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.91			
	ROE	14.41			
	D/E	68.96			
	NET PROFIT MARGIN	18.43			
(MACO) บริษัท มาสเตอร์แอด จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(MALEE) บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.41			
	ROE	82.6			
	D/E	521.33			
	NET PROFIT MARGIN	0.62			
(MANRIN) บริษัท แมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.56			
	ROE	8.56			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	25.6			
(MATCH) บริษัท แม็ทชิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-26.02			
	ROE	-40.6			
	D/E	50.5			
	NET PROFIT MARGIN	-21.52			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(MATI) บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.93			
	ROE	6.98			
	D/E	1.62			
	NET PROFIT MARGIN	7.41			
(MIDA) บริษัท ไมด้า แอสเซ้ท จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.88			
	ROE	6.88			
	D/E	81.14			
	NET PROFIT MARGIN	32.26			
(MK) บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.89			
	ROE	9.37			
	D/E	39.98			
	NET PROFIT MARGIN	21.22			
(MSC) บริษัท เมโทรซิสเต็มส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.76			
	ROE	21.6			
	D/E	30.85			
	NET PROFIT MARGIN	3.63			
(NC) บริษัท นิวซิตี้ (กรุงเทพ) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.89			
	ROE	-7.23			
	D/E	212.12			
	NET PROFIT MARGIN	-2.58			
(NIPPON) บริษัท นิปปอน แพ็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE	0.64			
	D/E	52.39			
	NET PROFIT MARGIN	0.56			
(NOBLE) บริษัท ไนเบิล ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.66			
	ROE	10.11			
	D/E	57.34			
	NET PROFIT MARGIN	14.32			
(N-PARK) บริษัท แนเชอรัล พาร์ค จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-3.26			
	ROE	-20.51			
	D/E	104.96			
	NET PROFIT MARGIN	-226.97			
(NTV) บริษัท โรงพยาบาลนนทเวช จำกัด (มหาชน)					
	ROA	21.72			
	ROE	21.72			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	14.12			
(NWR) บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-3.15			
	ROE	-4.86			
	D/E	17.62			
	NET PROFIT MARGIN	-2.45			
(OCC) บริษัท โอ ซี ซี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.22			
	ROE	7.22			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	5.69			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(OGC) บริษัท โอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.52			
	ROE	9.78			
	D/E	33.65			
	NET PROFIT MARGIN	8.83			
(OHTL) บริษัท โรงแรมโอเรียนเต็ล (ประเทศไทย)					
	ROA	20.14			
	ROE	29.8			
	D/E	56.52			
	NET PROFIT MARGIN	18.15			
(PAP) บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.29			
	ROE	13.33			
	D/E	38.08			
	NET PROFIT MARGIN	6.47			
(PATO) บริษัท พาโตเคมีอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	12.67			
	ROE	13.6	22.54		
	D/E	14.73	25.97		
	NET PROFIT MARGIN	7.84	12.93		
(PB) บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	18.4			
	ROE	20.56			
	D/E	8.72			
	NET PROFIT MARGIN	11.03			
(PERM) บริษัท เพิ่มสินสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.76			
	ROE	3.37			
	D/E	85.81			
	NET PROFIT MARGIN	1.35			
(PG) บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	22.31			
	ROE	22.31	15.59		
	D/E	0	0		
	NET PROFIT MARGIN	13.93	12.73		
(POST) บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.87			
	ROE	11.93			
	D/E	66.63			
	NET PROFIT MARGIN	5.91			
(PR) บริษัท เพรสซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.99			
	ROE	10.98			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	18.41			
(PS) บริษัท พฤกษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.56			
	ROE	19.16			
	D/E	14.03			
	NET PROFIT MARGIN	15.93			
(PSAP) บริษัท ป่องทรัพย์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-28			
	ROE	-66.22			
	D/E	152.57			
	NET PROFIT MARGIN	-41.2			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(PSL) บริษัท พรีเซียส ชิปปิง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	30.53			
	ROE	33.83	31.88		
	D/E	0	0		
	NET PROFIT MARGIN	40.93	56.95		
(QH) บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.48			
	ROE	12.96			
	D/E	103.78			
	NET PROFIT MARGIN	10.62			
(RCI) บริษัท โรแยล ซีรามิค อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.23			
	ROE	10.68			
	D/E	73.06			
	NET PROFIT MARGIN	6.07			
(RCL) บริษัท อาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(ROBINS) บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)					
	ROA	60.4			
	ROE	71.98			
	D/E	5.55			
	NET PROFIT MARGIN	24.62			
(ROCK) บริษัท ร๊อกเวิธ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.9			
	ROE	33.54			
	D/E	172.93			
	NET PROFIT MARGIN	6.3			
(ROJANA) บริษัท สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.9			
	ROE	24.6			
	D/E	225.25			
	NET PROFIT MARGIN	18.48			
(SAFARI) บริษัท ซาฟารีเวิลด์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE	-331.88			
	D/E	-5375.2			
	NET PROFIT MARGIN	-38.54			
(SAMART) บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.02			
	ROE	21.6			
	D/E	88.15			
	NET PROFIT MARGIN	2			
(SAMTEL) บริษัท สามารถเทเลคอม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	13.85			
	ROE	25.99			
	D/E	99.41			
	NET PROFIT MARGIN	12.11			
(SATTEL) บริษัท ชินแซทเทลไลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.98			
	ROE	-0.34			
	D/E	120.46			
	NET PROFIT MARGIN	-0.67			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(SAUCE) บริษัท ไทยเทพรสผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)					
	ROA	16.52			
	ROE	16.52			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	15.31			
(SAWANG) บริษัท สว่างเอ็กซ์ปอร์ต จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-13.08			
	ROE	-13.96			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	-16.64			
(SC) บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	5.22			
	ROE	7.33			
	D/E	63.05			
	NET PROFIT MARGIN	17.06			
(SCP) บริษัท ทักษิณคอนกรีต จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.77			
	ROE	-2.22			
	D/E	171.42			
	NET PROFIT MARGIN	-0.44			
(SEAFCO) บริษัท ซีฟโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	21.74			
	ROE	29.32			
	D/E	39.72			
	NET PROFIT MARGIN	7.06			
(SECC) บริษัท เอส.อี.ซี. ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)					
	ROA	11.61			
	ROE	19.9			
	D/E	108.24			
	NET PROFIT MARGIN	4.25			
(SFP) บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.95			
	ROE	0.63			
	D/E	50.12			
	NET PROFIT MARGIN	0.58			
(SIAM) บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	44.28	9.04		
	ROE	51.91	9.56		
	D/E	11.91	4.94		
	NET PROFIT MARGIN	20.51	9.07		
(SITHAI) บริษัท ศรีไทยซุปเปอร์แวร์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	7.99			
	ROE	8.65			
	D/E	8.02			
	NET PROFIT MARGIN	7.46			
(SMIT) บริษัท สหามิตรเครื่องกล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	11.8			
	ROE	13.78	13.11		
	D/E	27.62	27.13		
	NET PROFIT MARGIN	9.17	9.36		
(SMK) บริษัท สินมั่นคงประกันภัย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	10.63			
	ROE	10.94			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	3.42			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(SMM) บริษัท สยามอินเตอร์มัลติมีเดีย ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	-3.71			
	ROE	-7.18			
	D/E	31.2			
	NET PROFIT MARGIN	-6.85			
(SOLAR) บริษัท โซลาร์ตรอน ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	5.73			
	ROE	5.34			
	D/E	14.85			
	NET PROFIT MARGIN	4.69			
(SPACK) บริษัท เอส.แพ็ค.แอนด์พริ้นท์ ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	13.77			
	ROE	16.81			
	D/E	37.35			
	NET PROFIT MARGIN	11.39			
(SPALI) บริษัทศุภลัย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.23			
	ROE	23.17			
	D/E	53.27			
	NET PROFIT MARGIN	19.14			
(SPC) บริษัท สหพัฒนพิบูล ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	6.36			
	ROE	8.28			
	D/E	35.53			
	NET PROFIT MARGIN	2.39			
(SPG) บริษัท สยามภัณฑ์กรุ๊ป ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	9.24			
	ROE	9.31			
	D/E	0.03			
	NET PROFIT MARGIN	6.95			
(SPI) บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	7.06	5.36		
	ROE	7.33	5.47		
	D/E	14.32	13.14		
	NET PROFIT MARGIN	39.93	42.17		
(SPORT) บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท ออโต้เซลส์แอนด์เซอร์วิส					
	ROA	11.19			
	ROE	13.12			
	D/E	44.22			
	NET PROFIT MARGIN	4.22			
(SPPT) บริษัท ซิงเกิล พอยท์ พาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)					
	ROA	30.53			
	ROE	31.06			
	D/E	0.13			
	NET PROFIT MARGIN	26.89			
(SPSU) บริษัท เอส.พี.ซูซูกิ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-10.49			
	ROE	-11.35			
	D/E	10.83			
	NET PROFIT MARGIN	-8.5			
(SSC) บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.45			
	ROE	8.51			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	2.79			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(SSI) บริษัท สหวิริยสตีลอินดัสตรี (ประเทศไทย)					
	ROA	9.6			
	ROE	14.91			
	D/E	114.01			
	NET PROFIT MARGIN	7.59			
(SSSC) บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม (ประเทศไทย)					
	ROA	13.84			
	ROE	35.17			
	D/E	204.69			
	NET PROFIT MARGIN	7.38			
(SST) บริษัท ทรัพย์ศรีไทยคลังสินค้า (ประเทศไทย)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(STANLY) บริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า (ประเทศไทย)					
	ROA	27.09	24.33		
	ROE	27.05	24.33		
	D/E	0	0		
	NET PROFIT MARGIN	12.83	14.56		
(STEC) บริษัท ซิโน - ไทย เอ็นจีเนียริ่งแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.76			
	ROE	9.35			
	D/E	14.65			
	NET PROFIT MARGIN	37.44			
(STHAI) บริษัท ซันไทยอุตสาหกรรมถุงมือยาง จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-33.07			
	ROE	-97.12			
	D/E	294.15			
	NET PROFIT MARGIN	-44.29			
(STPI) บริษัท เอสทีพีแอนด์ไอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	28.84			
	ROE	33.97			
	D/E	13.69			
	NET PROFIT MARGIN	12.44			
(SUN) บริษัท ซันวู้ดอินดัสทรีส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-11.05			
	ROE	-107.29			
	D/E	1177.85			
	NET PROFIT MARGIN	-17.99			
(SVOA) บริษัท เอส วี โอ เอ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.82			
	ROE	18.09	17.82		
	D/E	98.58	139.07		
	NET PROFIT MARGIN	2.82	2.88		
(TASCO) บริษัท ทิปโก้แอลฟัลท์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	8.11			
	ROE	13.12			
	D/E	121.48			
	NET PROFIT MARGIN	3.59			
(TCC) บริษัท ไทย แคปปิตอล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-29.38			
	ROE	-50.59			
	D/E	22.28			
	NET PROFIT MARGIN	-25.28			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(TCJ) บริษัท ทีซี.เจ.เอเซีย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.72			
	ROE	10.09			
	D/E	34.77			
	NET PROFIT MARGIN	10.87			
(TCMC) บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.72			
	ROE	5.08			
	D/E	63.21			
	NET PROFIT MARGIN	4.39			
(TCP) บริษัท ไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.7			
	ROE	0.34	1.67		
	D/E	36.26	29.01		
	NET PROFIT MARGIN	0.45	1.91		
(TF) บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.7			
	ROE	16.79	13.55		
	D/E	0.61	0.3		
	NET PROFIT MARGIN	13.46	9.84		
(TFI) บริษัท ไทยฟิล์มอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-4.26			
	ROE	-25.05	-8.87		
	D/E	152.66	151.84		
	NET PROFIT MARGIN	-8.36	-2.35		
(TICON) บริษัท ไทคอนอินดัสเทรียล คอนเน็คชั่น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	14.57			
	ROE	26.84			
	D/E	85.65			
	NET PROFIT MARGIN	29.69			
(TKS) บริษัท ที.เค.เอส เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)					
	ROA	6.79			
	ROE	15.83			
	D/E	260.52			
	NET PROFIT MARGIN	0.99			
(TKT) บริษัท ที.กรุงไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.8			
	ROE	3.25			
	D/E	32.43			
	NET PROFIT MARGIN	1.69			
(TMD) บริษัท อุตสาหกรรมถังโลหะไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TMT) บริษัท ค้าเหล็กไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TNL) บริษัท ธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	10.29			
	ROE	10.57			
	D/E	0.05			
	NET PROFIT MARGIN	11.03			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(TNPC) บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	3.33			
	ROE	15.2			
	D/E	356.64			
	NET PROFIT MARGIN	2.68			
(TOG) บริษัท ไทยออพติคอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)					
	ROA	7.6			
	ROE	8.21	10.69		
	D/E	8.41	5.5		
	NET PROFIT MARGIN	7.48	10.3		
(TONHUA) บริษัท ตงฮั้ว คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.72			
	ROE	1.72			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	6.63			
(TOPP) บริษัท ไทย.ไอ.พี.พี.					
	ROA	8.04			
	ROE	8			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	5.05			
(TPC) บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	15.24			
	ROE	22.09			
	D/E	54.39			
	NET PROFIT MARGIN	10.11			
(TPCORP) บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทีจ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.59			
	ROE	10.95			
	D/E	0.95			
	NET PROFIT MARGIN	9.9			
(TRS) บริษัท ตรังผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-5.78			
	ROE	-16.05			
	D/E	147.94			
	NET PROFIT MARGIN	-4.34			
(TSTE) บริษัท ไทยซูการ์ เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)					
	ROA	1.25			
	ROE	1.37			
	D/E	27.78			
	NET PROFIT MARGIN	13.72			
(TTL) บริษัท ทีทีแอล อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-3.85	-2.86		
	ROE	-3.96	-2.94		
	D/E	1.41	1.46		
	NET PROFIT MARGIN	-4.19	-3.33		
(TUCC) บริษัท ไทยยูนีคอยล์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA				
	ROE				
	D/E				
	NET PROFIT MARGIN				
(TUR) บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	-0.79			
	ROE	-1.07			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	-1.14			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(TWP) บริษัทไทยไวร์โพรดัคท์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	11.2			
	ROE	32.42			
	D/E	155.91			
	NET PROFIT MARGIN	9.71			
(TWZ) บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น					
จำกัด (มหาชน)	ROA	14.67			
	ROE	22.31			
	D/E	92.04			
	NET PROFIT MARGIN	3.67			
(TYM) บริษัท ไทยง้วนเมทัล					
จำกัด (มหาชน)	ROA	10.57			
	ROE	30.68			
	D/E	392.01			
	NET PROFIT MARGIN	2.7			
(TYONG) บริษัท ธนายง					
จำกัด (มหาชน)	ROA				
	ROE				
	D/E	-0.08	1.13		
	NET PROFIT MARGIN	-104.17	3533.02		
(UP) บริษัท ยูเนี่ยนพลาสติก					
จำกัด (มหาชน)	ROA	12.35			
	ROE	15.01			
	D/E	13.09			
	NET PROFIT MARGIN	7.8			
(UPF) บริษัท ยูเนี่ยนไพโอเนียร์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	4.39			
	ROE	4.51			
	D/E	30.6			
	NET PROFIT MARGIN	1.64			
(UST) บริษัท ยูไนเต็ค แสตนดาร์ด					
เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)	ROA	3.1			
	ROE	2.44			
	D/E	68.06			
	NET PROFIT MARGIN	3.77			
(UTP) บริษัท ยูไนเต็ด เปเปอร์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	3.9			
	ROE	4.43			
	D/E	73.82			
	NET PROFIT MARGIN	2.99			
(UVAN) บริษัท ยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม					
จำกัด (มหาชน)	ROA	31.84			
	ROE	31.84			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	13.21			
(VARO) บริษัท วโรปกรณ์					
จำกัด (มหาชน)	ROA	7.15			
	ROE	9.95			
	D/E	86.44			
	NET PROFIT MARGIN	5.39			
(VNG) บริษัท วนชัย กรุ๊ป					
จำกัด (มหาชน)	ROA	8.48			
	ROE	14.37			
	D/E	107.3			
	NET PROFIT MARGIN	10.77			

บริษัท ปี ค.ศ.		2006	2007	2008	2009
(WACOAL) บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	9.51			
	ROE	9.51			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	10.2			
(WORK) บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเม้น จำกัด (มหาชน)					
	ROA	30.82			
	ROE	31.5			
	D/E	0			
	NET PROFIT MARGIN	23.28			
(YCI) บริษัท ยงไทย จำกัด (มหาชน)					
	ROA	2.13			
	ROE	1.06			
	D/E	10.91			
	NET PROFIT MARGIN	0.76			
(YNP) บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)					
	ROA	4.99			
	ROE	4.48			
	D/E	185.57			
	NET PROFIT MARGIN	2.98			

ภาคผนวก ท

บริษัทจดทะเบียนฯ ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
ASIAN	บริษัทห้องเย็นเอเชี่ยน ซีฟู้ด จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายสมศักดิ์ อมรรัตนชัยกุล
CFRESH	บริษัท ซีเฟรชอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายณฤทธิ์ เจียอาภา
CHOTI	บริษัทห้องเย็นโชติวัฒน์หาดใหญ่ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายชาญชัย เหล่าเทพพิทักษ์
CM	บริษัทเชียงใหม่โฟรเซ่นฟู้ดส์ จำกัด(มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายประภาส พลพิพัฒนพงศ์
CPF	บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายอดิเรก ศรีประทักษ์
CPI	บริษัทชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายการุญ นันทิลีพงศ์
GFPT	บริษัทจีเอฟพีที จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายวิรัช ศิริมงคลเกษม
LEE	บริษัทลีพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายนิพนธ์ ลีละศิธร
PPC	บริษัทแพ็คฟูดส์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	ดร.ผณิศวร ชำนาญเวช
PRG	บริษัทปทุมไรซมิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายสมเกียรติ มรรคยาธร
RANCH	บริษัทบางกอกแร้นช์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายโจเซฟ สุเชาว์วณิช
SH	บริษัทซีฮอร์ส จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายชาตรี มหัทธนาดุลย์
SSF	บริษัทสุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายโชคชัย เจียงวรีวงศ์
STA	บริษัทศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	ดร.ไวยวุฒิ สินเจริญกุล
TAF	บริษัทไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายกิตติพงษ์ ลีละยุวะ
TLUXE	บริษัทไทยลักซ์ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายอนุโรจน์ เสนีย์ประกรณ์ไกร
TRS	บริษัทตรังผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายไพศาล อุนพงษ์สิมานนท์
TRUBB	บริษัทไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายวรเทพ วงศาสุทธิกุล
UPOIC	บริษัทสหอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร		
UVAN	บริษัทยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจการเกษตร	กรรมการผู้จัดการ	นายจอห์น ฮาร์วีย์ เคลนดอน
ABICO	บริษัท เอบีโก้ โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายกิตติ วิไลวรางกูร
APURE	บริษัทอกริเพียว โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายมนชัย พงศ์สถาบดี
F&D	บริษัทฟู้ดแอนด์ดริ้งส์ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้อำนวยการ	นายเกษม ดีไมตรี
HTC	บริษัทหาดทิพย์ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	ร.ต.ไพโรจน์ รัตตกุล
KSL	บริษัทน้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	ประธานกรรมการบริหาร	นายจำรูญ ชินธรรมมิตร์
LST	บริษัทล่ำสูง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายสมชัย จงสวัสดิ์ชัย
MALEE	บริษัทมาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายฉัตรชัย บุญรัตน์
MINT	บริษัทไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	ประธานกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร	นายวิลเลี่ยม เอ็ลล์วู้ด ไฮเน็ค
OISHI	บริษัทโอยิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายตัน ภาสกรนที
PB	บริษัทเพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้อำนวยการ	นายอภิชาติ ธรรมมโนมัย
PR	บริษัทเพรซิเดนท์ไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายบุญเปี่ยม เอี่ยมรุ่งโรจน์
S&P	บริษัทเอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายประเวศวุฒิ ไรวา
SAICO	บริษัทสยามอุตสาหกรรมการเกษตร สับปะรดและอื่น ๆ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายปรีชา วัฒนคุณากร
SAUCE	บริษัทไทยเทพรสผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	ประธานกรรมการบริหาร	นายปริญญา วิญญูรัตน์
SFP	บริษัทอาหารสยาม จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายกำพล ตติยกวี
SORKON	บริษัทอุตสาหกรรมอาหาร ส.ขอนแก่น จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายเจริญ รุจิราโสภณ
SSC	บริษัทเสริมสุข จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายสมชาย บุลสุข
TC	บริษัททรอปิคอล แคนนิ่ง จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายกัมพล วัชระนิมิต
TF	บริษัทไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้อำนวยการ	นายพิพัฒ พะเนียงเวทย์
TIPCO	บริษัททิปโก้ฟูดส์ (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายวิวัฒน์ ลิ้มศักดากุล
TUF	บริษัทไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	ประธานกรรมการบริหาร	นายธีรพงศ์ จันศิริ
TVO	บริษัทน้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายวิสุทธิ วิทยฐานกรณ์
TWFP	บริษัทไทยวาฟูดโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	ดร.เศรษฐ์โสย เศรษฐการุณย์
UFM	บริษัทยูไนเต็ดฟลาวมิลล์ จำกัด (มหาชน)	อาหารและเครื่องดื่ม	กรรมการผู้จัดการ	นายประชา รักสินเจริญศักดิ์
AFC	บริษัทเอเชียไฟเบอร์ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการและผู้จัดการใหญ่	นายเจน นำชัยศิริ
BATA	บริษัทรองเท้าบาจาแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายราจีฟ โกปาลากริชนัน
BNC	บริษัทบางกอกไนล่อน จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายพูลวิทย์ ธนทรัพย์สมบุญ
BTNC	บริษัทบูติคนิวซิตี้ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายปณิธาณ ปวโรฬารวิทยา
CPH	บริษัทคาสเซอร์พีค โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้อำนวยการ	นายบุญชู พงษ์เฉลิม
CPL	บริษัท ซี.พี.แอล.กรุ๊พ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายไล่ จี เชียง
ICC	บริษัทไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้อำนวยการ	นายบุญเกียรติ โชควัฒนา
LTX	บริษัทลัคกี้เท็คซ์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายคะซูย่า ฮายาชิ
NC	บริษัทนิวซิตี้ (กรุงเทพฯ) จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	ประธานกรรมการ	นายบุญปกรณ์ โชควัฒนา
PAF	บริษัทแพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายพยนต์ พันธ์ศรี
PG	บริษัทประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นางสมพร ติยะวิบูลย์ศิริ
PRANDA	บริษัทแพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นางประพีร์ สรไกรกิติกูล
SAWANG	บริษัทสว่างเอ็กซ์ปอร์ต จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายเพทาย มณีโพโรจน์
SUC	บริษัทสหยูเนี่ยน จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้อำนวยการ	นางสาวศรีวารินทร์ จิระพรรคคณา

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
TNL	บริษัทธนูลักษณ์ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นางวรินทร์ ลีลานุวัฒน์
TPCORP	บริษัทเท็กซ์ไทล์เพรสทีจ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายสุชัย ณรงคนานุกูล
TR	บริษัทไทยเรยอน จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายพี.เอ็ม บาจาจ
TTI	บริษัทโรงงานผ้าไทย จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้อำนวยการ	นายบุญนำ บุญนำทรัพย์
TTL	บริษัททีทีแอล อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายกีรติ พานิชชีวะ
TTTM	บริษัทไทยโทเรเท็กซ์ไทล์มิลลส์ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	ประธานกรรมการบริหาร	นายมาซาฮิโร่ ชิโมมูระ
UPF	บริษัทยูเนี่ยนไพโอเนียร์ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายปรีชา วัฒนศรานนท์
UT	บริษัทยูเนี่ยนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายวิชัย ชัยฐานียชาติ
WACOAL	บริษัทไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)	แฟชั่น	กรรมการผู้จัดการ	นายอำนวย บำรุงวงศ์ทอง
CEI	บริษัทคอมพาสส์ อีสต์ อินดัสตรี้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	ประธานกรรมการ	นายหลัว เจิ้น จง
DISTAR	บริษัทไดสตาร์ อิเลคทริก คอร์เปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายวิวัฒน์ ทีฆคีรีกุล
DTCI	บริษัทดี.ที.ซี.อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้จัดการ	นายอรรถพล อนาวิล
FANCY	บริษัทแฟนซีวู้ด อินดัสตรีส จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	ประธานกรรมการ	นายพงษ์สันต์ ลีลาปราชญ์
IFEC	บริษัทอินเตอร์ฟาร์อีสท์ วิศวการ จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้จัดการ	นายดำริห์ เอมมาโนชญ์
KYE	บริษัทกันยงอีเลคทริก จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้จัดการ	นายโคทาโร อิราอิชิ
MODERN	บริษัทโมเดอร์นฟอร์มกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้จัดการ	นายพัฒนะ อุษณาจิตต์
OGC	บริษัทโอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้จัดการ	นายกีรติ อัสสกุล
ROCK	บริษัทร้อกเวิร จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายไชยยงค์ พงษ์สุทธิมนัส
SIAM	บริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้อำนวยการ	นายวันชัย คุณานันทกุล
SITHAI	บริษัทศรีไทยซุปเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้จัดการ	นายสนั่น อังอุบลกุล
SUN	บริษัทซันวู้ดอินดัสทรีส์ จำกัด (มหาชน)	ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	กรรมการผู้จัดการ	นายสุรยุทธ ปัญจวีณิน
DSGT	บริษัท ดีเอสจี อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายว่อง โป วา
JCT	บริษัทแจ๊กเจียอุตสาหกรรม (ไทย) จำกัด (มหาชน)	ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายเฉลิมชัย ชินาธิวร
OCC	บริษัท โอ ซี ซี จำกัด (มหาชน)	ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นางกาญจนา สายสิริพร
S&J	บริษัทเอส แอนด์ เจ อินเตอร์เนชั่นแนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)	ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายธีระศักดิ์ วิกิตเศรษฐ์
STHAI	บริษัทซันไทยอุตสาหกรรมถุงมือยาง จำกัด (มหาชน)	ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายอนันต์ เจษฎาวิสุทธิ์
TOG	บริษัท ไทยออพติคอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์	ประธานกรรมการ	นายสว่าง ประจักษ์ธรรม
AEONTS	บริษัทอิออน ธนสินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายมาซาโอะ มิชูโน
ASK	บริษัท เอเซียเสริมกิจลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายโล จุน ลอง
ASL	บริษัทหลักทรัพย์แอ็คคินชั่น จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	ประธานกรรมการบริหาร	นายสดาวุธ เตชะอุบล
ASP	บริษัทหลักทรัพย์ เอเซีย พลัส จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรการผู้อำนวยการ	นายประทีป ยงวณิชย์
BFIT	บริษัทเงินทุนกรุงเทพธนาทร จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมชาย สกุลสุรวัฒน์
BLS	บริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้อำนวยการ	นายญาณศักดิ์ มโนมัยพิบูลย์
BSEC	บริษัทหลักทรัพย์ บีฟิท จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายประสิทธิ์ ศรีสุวรรณ
CNS	บริษัทหลักทรัพย์พัฒนสิน จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	ประธานกรรมการบริหาร	นายสุเทพ พีตกานนท์
ECL	บริษัทตะวันออกพาณิชย์ลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายดนุชา วีระพงษ์
FNS	บริษัท ฟินันซ่า จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายวรสิทธิ์ โภคาชัยพัฒน์
GBX	บริษัท โกลเบล็ก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายณัฐวุฒิ เขมะโยธิน
GL	บริษัทกรุ๊ปลีส จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายสามารถ จิระดำรง
KCAR	บริษัท กรุงไทยคาร์เร้นท์ แอนด์ ลีส จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายพิเทพ จันทรเสรีกุล
KEST	บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายมนตรี ศรไพศาล
KGI	บริษัทหลักทรัพย์เคจีไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นางสุชาดา โสตถิภาพกุล
KTC	บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายนิวัตต์ จิตตาลาน
MFC	บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการจัดการ	นายพิชิต อัคราทิตย์
ML	บริษัท ไมด้า ลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	ประธานกรรมการบริหาร	นายธีรวัฒน์ เกียรติสมภพ
NVL	บริษัทนวลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายรัตนชัย นันทปราโมทย์
PE	ผู้บริหารแผนของบริษัทพรีเมียร์เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	บริษัทพรีเมียร์ แพลนเนอร์ จำกัด	นายวิเชียร พงศธร
PHATRA	บริษัทหลักทรัพย์ ภัทร จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายสุวิทย์ มาไพศาลสิน
PL	บริษัทภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายเกริกชัย ศิริภักดี
SCAN	บริษัทสแกนดิเนเวียลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายวินิต สัมฤทธิ์ปรีชา
SGF	บริษัทสยามเจเนอรัลแฟคตอริง จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายธีรภัทร์ โกยสุขโข
SICCO	บริษัทเงินทุนสินอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายชนินทร์ รุนสำราญ
SSEC	บริษัทหลักทรัพย์ซิกโก้ จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายศิริพงษ์ สุทธาโรจน์
SYRUS	บริษัทหลักทรัพย์ ไซรัส จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมภพ กีระสุนทรพงษ์
TCAP	บริษัท ทุนธนชาต จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายศุภเดช พูนพิพัฒน์
THANI	บริษัทราชธานีลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายโกวิท รุ่งวัฒนโสภณ
TK	บริษัทฐิติกร จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวปฐมา พรประภา
TNITY	บริษัททรีนีตี้ วัฒนา จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายภควัต โกวิทวัฒนพงศ์

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
UOBKH	บริษัทหลักทรัพย์ ยูโอบี เคย์เฮียน (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	ประธานกรรมการ	นายวี อี-เชาว์
US	บริษัทหลักทรัพย์ยูไนเต็ด จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายเจเรมี คิม ชาน เหลียว
ZMICO	บริษัทหลักทรัพย์ซีมิโก้ จำกัด (มหาชน)	เงินทุนและหลักทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายเชาว์ อรัญวัฒน์
ACL	ธนาคารสินเอเชีย จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายธงชัย อานันโทไทย
BAY	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายตัน คอง คูน
BBL	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายชาติศิริ โสภณพนิช
BT	ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายพีรศิลป์ ศุภผลศิริ
KBANK	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายบัณฑูร ล่ำซำ
KK	ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	ประธานกรรมการบริหาร	นายสุพล วัธนเวคิน
KTB	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	กรรมการผู้จัดการ	นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์
SCB	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นางกรรณิกา ชลิตอาภรณ์
SCIB	ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายชัยวัฒน์ อุทัยวรรณ์
TISCO	ธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	กรรมการอำนวยการ	นายพิชัย ฉันทวิระชาติ
TMB	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	ธนาคาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายสุภัค ศิวะรักษ์
AYUD	บริษัทศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นายชูศักดิ์ สาลี
BKI	บริษัทกรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	ประธานกรรมการ	นายชัย โสภณพนิช
BUI	บริษัทบางกอกสหประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวมาลินี เลี่ยวไพรัตน์
CHARAN	บริษัทจรัญประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นายสุกิจ จรัญวาณิ์
DVS	บริษัทเทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นายอนันต์ เกษเกษมสุข
INSURE	บริษัทอินทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้อำนวยการ	นายสุชาติ ไตรศิริเวทวัฒน์
NKI	บริษัทนวกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้อำนวยการ	นายนิพล ตั้งจีรวงษ์
NSI	บริษัทน่าสินประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้อำนวยการ	นายธานี เจริญชัยพงศ์
PHA	บริษัทภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นางกฤตยา ล่ำซำ
SAFE	บริษัทประกันคุ้มภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นายสุธีชัย สันติวราคม
SCNYL	บริษัทไทยพาณิชย์นิวยอร์คไลฟ์ ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายซี. โดนอลด์ คาร์ดิน
SCSMG	บริษัทไทยพาณิชย์สามัคคีประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นายจิรวุฒิ บุญศิริ
SMK	บริษัทสินมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นายเรืองเดช ดุษฎีสุรพจน์
THRE	บริษัทไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้อำนวยการ	นายสุรชัย ศิริวัลลภา
TIC	บริษัท ไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวพณิตา ตู้จินดา
TIP	บริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	นายจารึก กังวานพณิชย์
TSI	บริษัทไทยเศรษฐกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้จัดการ	ร้อยเอกวิธูร วิสุทธิผล
TVI	บริษัทประกันภัยไทยวิวัฒน์ จำกัด (มหาชน)	ประกันภัยและประกันชีวิต	กรรมการผู้อำนวยการ	นายจิรพันธ์ อัศวะธนกุล
AMC	บริษัท เอเชีย เมทัล จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายชูศักดิ์ ยงวงศ์ไพบูลย์
CITY	บริษัท ซิตี้ สตีล จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายสาธิต พงศ์รัตนเดชชัย
CSP	บริษัท ซีเอสพี สตีลเซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายวีรศักดิ์ ชัยสุพัฒน์
CTW	บริษัทจรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิ้ล จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้อำนวยการ	นายชุน ทาว เฮิน
FMT	บริษัทฟูรูกาวา เม็ททัล (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายทัตซูโอะ นิชิโกริ
GSTEEL	บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	ประธานกรรมการ	นายวิจิตร สุพินิจ
INOX	บริษัท ไทยน๊อคซ์ สเตนเลส จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายฉ็องปอล เทเวอแน็ง
KKC	บริษัทกุลธรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายสุรพร สิมะกุลธร
LHK	บริษัท ไลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร		
NSM	บริษัทนครไทยสตริปมิล จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร		
PATKL	บริษัทพัฒน์กล จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายปิยะ จงวัฒนา
PERM	บริษัท เพิ่มสินสตีลเวิคส์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายชูเกียรติ ยงวงศ์ไพบูลย์
SMIT	บริษัทสหมิตรเครื่องกล จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายชัยศิลป์ แต้มศิริชัย
SNC	บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอร์เมอร์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายสามิตต์ ผลิตกรรม
SSI	บริษัทสหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายวิน วิริยประไพกิจ
SSSC	บริษัทศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้อำนวยการ	นายสุรศักดิ์ คุณานันทกุล
TCJ	บริษัทที.ซี.เจ.เอเชีย จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายทรงวุฒิ ไกรภัสสร์พงษ์
TGPRO	ผู้บริหารแผนของบริษัทไทย-เยอรมัน โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายรชต ลีลาประชากุล
TMT	บริษัท ค้าเหล็กไทย จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้อำนวยการ	นายปานชัย พิพัฒนสกุล
TUCC	บริษัท ไทยยูนีคคอยล์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายยงยุทธ งามไกวัล
TYCN	บริษัทไทยคูน เวิลด์ไวด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	ประธานกรรมการ	นายหวง เหวิน สง
VARO	บริษัทวโรปกรณ์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	กรรมการผู้จัดการ	นายสันชัย ชัยเฉนียน
AA	บริษัทเอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน)	กระดาษและวัสดุการพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายโยธิน ดำเนินชาญวนิชย์
TCP	บริษัทไทยเคนเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)	กระดาษและวัสดุการพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายโฉลกพร ผลชีวิน
UTP	บริษัท ยูไนเต็ด เปเปอร์ จำกัด (มหาชน)	กระดาษและวัสดุการพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายมงคล มังกรกนก
AJ	บริษัทเอ.เจ. พลาสท์ จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายณรงค์ สุทธิสัมพัทน์

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
ALUCON	บริษัทอลูคอน จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายทะคะอะกิ ทาเคะอุจิ
CSC	บริษัทฝาจีบ จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์		
NEP	บริษัทเอ็นอีพี อสังหาริมทรัพย์และอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายพงศ์พันธุ์ บุรณศิริ
NIPPON	บริษัทนิปปอนแพ็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้อำนวยการ	นายวิชัย ชัยสถาพร
PTL	บริษัทโพลีเพล็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายชันจีฟ ชาราฟ
SPACK	บริษัทเอส. แพ็ค แอนด์ พริ้นท์ จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายเศวต รมฤทธา
TCOAT	บริษัทอุตสาหกรรมผ้าเคลือบพลาสติกไทย จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายเลิศชัย เจริญอาภรณ์วัฒนา
TFI	บริษัทไทยฟิล์มอินดัสตรี่ จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายวัลลภ คุณานุกรกุล
THIP	บริษัททานตะวันอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายฮวง กวาน จวิน
TMD	บริษัทอุตสาหกรรมถังโลหะไทย จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้อำนวยการ	นายเนตร จรัญวาศน์
TOPP	บริษัทไทย โอ.พี.พี. จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายสุธี ลิ่มอดิบูลย์
TPP	บริษัทไทยบรรจุภัณฑ์และการพิมพ์ จำกัด (มหาชน)	บรรจุภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายชาญ อรัญรัตน์
GC	บริษัท โกลบอล คอนเน็คชั่นส์ จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมชาย คุลิเมฆิน
IRP	บริษัทอินโดรามา โพลีเมอร์ส จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายอาลก โลเฮีย
PATO	บริษัทพาโตเคมีอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	ดร.วิวัฒน์ ตริลลิต
PTTCH	บริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายอดิเทพ พิศาลบุตร์
TCB	บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายไชย้ม ชุนเตอร์ มาฮันชาเรีย
TCCC	บริษัทไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายมาซาโตะ ทาเคอิ
TPA	บริษัทไทยโพลีอะคริลิค จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายสุจิตร ศรีเวทย์บดี
TPC	บริษัทไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายคเณศ ขาวจันทร์
UP	บริษัทยูเนี่ยนพลาสติก จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นาวาเอก ดร.นพรัตน์ ปัญญาภาส
VNT	บริษัทวีนีไทย จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายกุนเธอร์ วิลแฮล์ม นาโดนี่
WG	บริษัทไว้ท์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมชัย ไชยศุภรากุล
YCI	บริษัทยงไทย จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	กรรมการผู้จัดการ	นายประเสริฐศักดิ์ สุวรรณโพธิพระ
AH	บริษัทอาปิโก ไฮเทค จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	ประธานกรรมการบริหาร	นายชู ชวน เย็บ
BAT-3K	บริษัทไทยสโตเรจ แบตเตอรี่ จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	ประธานกรรมการ	นายพิศาล คงสำราญ
CWT	บริษัทชัยวัฒนา แทนเนอรี่ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นายวีระพล ไชยธีรัตต์
EASON	บริษัทอีชั่น เพ้นท์ จำกัด(มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวเพชรรัตน์ เอกแสงกุล
GYT	บริษัทกู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นายริชาร์ด จอห์น เฟลมมิ่ง
HFT	บริษัทฮั้วฟง รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	ประธานกรรมการ	นายสตีเว่น วายจาง
IHL	บริษัท อินเตอร์ไฮด์ จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	ประธานกรรมการบริหาร	นายองอาจ ตำรงสกุลวงษ์
IRC	บริษัทอิโนเว รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นายฮิโรชิ อิโตะ
SAT	บริษัทสมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	ประธานกรรมการ	นายชีระ ภาณุพงศ์
SECC	บริษัท เอสเอ็ม ออโต้เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นายไพบูลย์ สุขสุธรรมวงศ์
SMC	บริษัทเอสเอ็มซี มอเตอร์ส จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นายธีระเดช สกุลณียา
SPG	บริษัทสยามภัณฑ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นายอดิศร โจจตระการ
SPSU	บริษัทเอส.พี.ซูซูกิ จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายสถิตย์พงษ์ พรประภา
STANLY	บริษัทไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	ประธานกรรมการบริหาร	นายฮิโรยูกิ นาคาโนะ
TKT	บริษัทที.กรุงไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นายโกเวท ลิ้มตระกูล
TNPC	บริษัทไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นายชรัตน์ สว่างวรรณ์
TRU	บริษัทไทยรุ่งยูเนียนคาร์ จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมพงษ์ เผอิญโชค
TSC	บริษัทไทยสตีลเคเบิล จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	ประธานกรรมการ	นายสรรเสริญ จุฬางกูร
YNP	บริษัทยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายพริษฐ์ พันธ์พาณิชย์
A	บริษัทอารียา พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายวิศิษฏ์ เลาหพูนรังษี
AMATA	บริษัทอมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายวิกรม กรมดิษฐ์
AP	บริษัทเอเชี่ยนพร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายอนุพงษ์ อัศวโภคิน
ASCON	บริษัท แอสคอน คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายพัฒนพงษ์ ตนุมัธยา
BKKCP	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์บางกอก	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	
BLAND	บริษัทบางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานกรรมการบริหาร	นายอนันต์ กาญจนพาสน์
BROCK	บริษัท บ้านร็อคการ์เด้น จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นางเนาวนิจ ศิลปรัตน์
CI	บริษัทชาญอิสสระ ดีเวล็อปเมนท์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายสงกรานต์ อิสสระ
CK	บริษัท ช.การช่าง จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายปลิว ตรีวิศวเวทย์
CNT	บริษัทคริสเตียนีและนีลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายดนุช ยนตรรักษ์
CPN	บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายกอบชัย จิรธิวัฒน์
CPNRF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทลโกรท	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	
EMC	บริษัทอีเอ็มซี จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายเชิดศักดิ์ วิฑูรภรณ์
ESTAR	บริษัทอีสเทอร์น สตาร์ เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานกรรมการบริหาร	นายวีระพันธุ์ ทีปสุวรรณ
EVER	ผู้บริหารแผนฟื้นฟูของบริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายสวิจักร์ โลจายะ

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
FUTUREPF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ฟิวเจอร์พาร์ค	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	
GOLD	บริษัทแผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	คุณหญิงศศิมา ศรีวิกรม์
GOLDPF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ โกลด์	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	
HEMRAJ	บริษัทเหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายเดวิด ริชาร์ด นาร์โดน
ITD	บริษัทอิตาเลียนไทย ดีเวล๊อปเมนต์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายเปรมชัย กรรณสูต
JCP	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ เจซี	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์		
KC	บริษัท เค.ซี. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด(มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายอภิสิทธิ์ งามอัจฉริยะกุล
KMC	บริษัทกฤษดามหานคร จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายธเนศวร์ สิงคาลวณิช
KTECH	บริษัทเค-เทค คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายโดมินิค เดอ เคโวเคียน
KTP	บริษัทเคปเปล ไทย พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานคณะกรรมการบริหาร	นายอึ้ง วี กี
LALIN	บริษัทลลิล พร็อพเพอร์ตี้. จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายไชยยันต์ ชาครกุล
LH	บริษัทแลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายอนันต์ อัศวโภคิน
LPN	บริษัทแอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายโอภาส ศรีพยัคฆ์
MBK	บริษัทเอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้อำนวยการ	นายสุเวทย์ อึราชิรกุล
METRO	บริษัทเมโทรสตาร์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายรัตนชัย ผาตินาวิน
MIPF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์มิลเลียนแนร์	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นางวิวรรณ ธาราทิรัญโชติ
MJD	บริษัท เมเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์		
MJLF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ เมเจอร์ ซีนีเพล็กซ์ ไลฟ์สไตล์	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	
MK	บริษัทมั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายชวน ตั้งมติธรรม
MNIT	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์เอ็มเอฟซี-นิชดาธานี	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์		
NCH	บริษัท เอ็น. ซี. เฮ้าส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมเชาว์ ตันฑเทอดธรรม
NNCL	บริษัทนวนคร จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายนิพิฐ อรุณวงษ์ ณ อยุธยา
NOBLE	บริษัทโนเบิล ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายธงชัย บุศราพันธ์
N-PARK	บริษัทแนเชอรัล พาร์ค จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายเสริมสิน สมะลาภา
NWR	บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายพลพัฒ กรรณสูต
PAE	บริษัทพีเออี (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายศุชสนัน โชติกเถลียร
PF	บริษัทพร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายชายนิด โง้วศิริมณี
PFFUND	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟ็ค	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์		
PLE	บริษัทเพาเวอร์ไลน์ เอนจิเนียริ่ง จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานกรรมการบริหาร	นายเสวก ศรีสุชาต
POWER	บริษัท เพาเวอร์-พี จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการใหญ่ (รักษาการ)	ดร.ปิยะ พูลสวัสดิ์
PREB	บริษัท พรีบิลท์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายวิโรจน์ เจริญตรา
PRECHA	บริษัทปรีชากรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้อำนวยการ	นายปรีชา ถิรกิจพงศ์
PRIN	บริษัท ปริญสิริ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวสิริลักษณ์ โกวิทจินดาชัย
PS	บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานกรรมการ	ดร.พิสิฐ ลี่อาธรรม
QH	บริษัทควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายรัตน์ พานิชพันธ์
QHPF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ควอลิตี้ เฮ้าส์	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	
RAIMON	บริษัทไรมอนแลนด์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้อำนวยการ	นายไนเจิล จอห์น คอร์นิค
RASA	บริษัท รสา พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวอัจฉราพร ศิริไพรวัน
ROJANA	บริษัทสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายจิระพงษ์ วินิชบุตร
SAMCO	บริษัทสัมมากร จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายกิตติพล ปราโมช ณ อยุธยา
SC	บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	รักษาการกรรมการผู้อำนวยการ	นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร
SEAFCO	บริษัทซีฟโก้ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานกรรมการ	นายทัชชะพงศ์ ประเวศวารัตน์
SF	บริษัท สยามฟิวเจอร์ดีเวลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมนึก พจน์เกษมสิน
SIRI	บริษัทแสนสิริ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายเศรษฐา ทวีสิน
SIRIPF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์บ้านแสนสิริ	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์		
SPALI	บริษัทศุภาลัย จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายประทีป ตั้งมติธรรม
SPF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์สนามบินสมุย	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	คุณอัจฉรา สุทธิศิริกุล
STEC	บริษัทซิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายวัลลภ รุ่งกิจวรเสถียร
SYNTEC	บริษัทซินเท็คคอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมชาย ศิริเลิศพานิช
TFD	บริษัทไทยพัฒนาโรงงานอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายอภิชัย เตชะอุบล
TFUND	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ไทคอน	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์		
TICON	บริษัทไทคอน อินดัสเทรียล คอนเน็คชั่น จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายวีรพันธ์ พูลเกษ
TIF1	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ไทยอินดัสเตรียล 1	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	
TU-PF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทีๆ ยู โตม เรสซิเดนท์เชียล คอมเพล็กซ์	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	
TYONG	บริษัทธนายง จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายคีรี กาญจนพาสน์
UNIQ	บริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานกรรมการ	นายนที พานิชชีวะ
UOBAPF	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ยูโอบี อะพาร์ทเมนท์ หนึ่ง	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ผู้อำนวยการกองทุนรวมอสังหาริมทร	นางสาวณัฐชยา ลิ้มคุณธรรม
URBNPF	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์เออร์บานา	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์		

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
UV	บริษัทยูนิ เวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	กรรมการผู้จัดการ	นายธนพล ศิริธนชัย
WIN	บริษัท วินโคสท์ อินดัสเทรียล พาร์ค จำกัด(มหาชน)	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ประธานกรรมการ	ดร.ประสิทธิ์ ดำรงชัย
BSBM	บริษัท บางสะพานบาร์มิล จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายหลี เยะ เหวิน
CCP	บริษัทผลิตภัณฑ์คอนกรีตชลบุรี จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายชาคริต ทีปกรสุขเกษม
DCC	บริษัทไดนาสตี้เซรามิค จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายรุ่งโรจน์ แสงศาสตรา
DCON	บริษัท ดีคอนโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายวิทวัส พรกุล
DRT	บริษัท กระเบื้องหลังคาตราเพชร จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายอัคนี ชันทอง
EWC	บริษัทอีสเทิร์นไวร์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายฐิติพันธ์ นาครทรรพ
GEN	บริษัทเจนเนอรัล เอนจิเนียริ่ง จำกัด(มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายกิตติชัย รักตะกนิษฐ์
KWH	บริษัทวิค แอนด์ ฮุคลันด์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายปีเตอร์ จอห์น แวน ฮาเรน
MCS	บริษัท เอ็ม.ซี.เอส.สตีล จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้อำนวยการ	นายสมพงษ์ เมธาสถิตย์สุข
PAP	บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายสมชัย เลขะพจน์พนิช
Q-CON	บริษัท ควอลิตี้คอนสตรัคชั่นโปรดัคส์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายพยนต์ ศักดิ์เดชยนต์
RCI	บริษัทโรแยล ซีรามิค อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายสัญญา นองสุวรรณ
RICH	บริษัท ริช เอเชีย สตีล จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายสมเกียรติ วงศาโรจน์
SAM	บริษัท สามชัย สตีล อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายประวาส สันตวะกุล
SCC	บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายกานต์ ตระกูลฮุน
SCCC	บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายมาร์เซลลินัส ไฮม่อน
SCP	บริษัทท็อปซีเมนต์คอนกรีต จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นางอรุณี งานทวี
SINGHA	บริษัทสิงห์ พาราเทค จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายสมจิตร โบว์เสรีวงศ์
STPI	บริษัทเอสทีพี แอนด์ ไอ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายมาศถวิน ชาญวีรกูล
SUPER	บริษัท ซุปเปอร์บล็อก จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายชุมทรัพย์ โลจายะ
TASCO	บริษัททิปโก้แอสฟัลท์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายชัยวัฒน์ ศรีวรรณวัฒน์
TCC	บริษัท ไทย แคปปิตอล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายธีระวัฒน์ เนืองนอง
TCMC	บริษัทอุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายชาลี จังวิจิตรกุล
TGCI	บริษัทไทย-เยอรมัน เซรามิค อินดัสทรี่ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายอนวัช ด่านสวัสดิ์
TIW	บริษัทไทยแลนด์ไอออนเวิคส์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	ประธานกรรมการบริหาร	นายโนริยูกิ อิชิยามา
TPIPL	บริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายประหยัด เลี่ยวไพรัตน์
TSTH	บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายสันติ ชาญกลรวี
TWP	บริษัทไทยไวร์โพรดัคท์ จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายสุกิจ งานทวี
TYM	บริษัท ไทยง้วนแมทัล จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายบุญชัย จิระพงษ์ตระกูล
UMI	บริษัทสหไมเสคอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวปวีณา เหล่าวิวัฒน์วงศ์
VNG	บริษัทวนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	วัสดุก่อสร้าง	กรรมการผู้จัดการ	นายวรรธนะ เจริญนวรัตน์
PDI	บริษัทผาแดงอินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	เหมืองแร่	กรรมการผู้จัดการ	นายเบอร์นาร์ด ตงโนง
THL	บริษัททุ่งคาฮาเบอร์ จำกัด (มหาชน)	เหมืองแร่	กรรมการผู้จัดการ	นายโรนัลด์ อึ้ง วาย ซอย
AI	บริษัท เอเซียน อินซูเลเตอร์ จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	ประธานกรรมการ	นายณรงค์ ธารีรัตนาวิบูลย์
AKR	บริษัท เอกรัฐวิศวกรรม จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการ	ดร.วิวัฒน์ แสงเทียน
BAFS	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการ	หม่อมราชวงศ์ศุภดิศ ดิศกุล
BANPU	บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้อำนวยการ	นายชนินท์ ว่องกุศลกิจ
BCP	บริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	ผู้จัดการใหญ่	นายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล
EASTW	บริษัทจัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	นายประพันธ์ อัศวอารี
EGCO	บริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายวิศิษฏ์ อัครวิเนด
GLOW	บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายปีเตอร์ วาเลอร์ เจอร์แมน
IRPC	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการใหญ่	ดร.ปิติ ยิ้มประเสริฐ
LANNA	บริษัทลานนา รีซอร์สเซส จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	ประธานกรรมการบริหาร	นายไกรสีห์ ศิริรังษี
MDX	ผู้ทำแผนของบริษัทเอ็ม ดี เอ็กซ์ จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการ	นางส่องศรี กัลยาณมิตร
PICNI	บริษัทปิคนิค คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการ	นายสุเทพ อัคควุฒิโภร
PTT	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายประเสริฐ บุญสัมพันธ์
PTTAR	บริษัท ปตท.อะโรเมติกส์และการกลั่น จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	ประธานกรรมการ	นายพรชัย รุจิประภา
PTTEP	บริษัทปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายมารุต มฤคทัต
RATCH	บริษัทผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการ	นายณรงค์ สีตสุวรรณ
RPC	บริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการ	นายสุวินัย สุวรรณหิรัญกุล
SCG	บริษัท สหโคเจน (ชลบุรี) จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการ	นายวิโรจน์ ธีรวัฒน์วาที
SOLAR	บริษัทโซลาร์ตรอน จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	ประธานกรรมการบริหาร	นายอัครเดช โรจน์เมธา
STRD	บริษัทซิโน-ไทย รีซอร์เซส ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการ (รักษาการ)	นายชลพรรณ วงษ์สิงห์
SUSCO	บริษัทสยามสหบริการ จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการผู้จัดการ	นายชัยฤทธิ์ ลิมะโรจน์
TOP	บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)	พลังงานและสาธารณูปโภค	กรรมการอำนวยการ	นายวิโรจน์ มาวิจักขณ์
AHC	บริษัทโรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	ประธานกรรมการ	นายอภิรักษ์ วานิช

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
BGH	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	นายวัลลภ อธิคมประภา
BH	บริษัทโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้จัดการ	นางลินดา ลีสหะปัญญา
KDH	บริษัทโรงพยาบาลกรุงธน จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้จัดการ	นายแพทย์ไศล สุขพันธ์โพธาราม
KH	บริษัท บางกอก เชน ฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายแพทย์เฉลิม หาญพาณิชย์
LNH	บริษัทเชียงใหม่ธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้จัดการ	นายแพทย์ดุสิต ศรีสกุล
M-CHAI	บริษัทโรงพยาบาลมหาชัย จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้จัดการ	นายพงษ์พัฒน์ ปธานวนิช
NEW	บริษัทวัฒนาการแพทย์ จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	ประธานกรรมการ	ดร.พิพัฒน์ ตั้งสิบกุล
NTV	บริษัทโรงพยาบาลนนทเวช จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้จัดการ	นพ.พรมพันธ์ พรมมาส
RAM	บริษัทโรงพยาบาลรามคำแหง จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้จัดการ	นายแพทย์เอื้อชาติ กาญจนพิทักษ์
SKR	บริษัทศิครินทร์ จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้จัดการ	นายแพทย์อดิรัชต์ จรูญศรี
SVH	บริษัทสมิติเวช จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้จัดการ	นายชิน วา ฉลอง
VIBHA	บริษัทโรงพยาบาลวิภาวดี จำกัด (มหาชน)	การแพทย์	กรรมการผู้จัดการ	นายชัยสิทธิ์ วิริยะเมตตากุล
ASIA	บริษัทเอเชียโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้อำนวยการ	นายกำพล เตชะหรูวิจิตร
CAWOW	บริษัท บริษัท แคลิฟอร์เนีย ว้าว เอ็กซ์พีเรียนซ์ จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายแอริค มาร์ค เลอวีน
CENTEL	บริษัทโรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการใหญ่	MR.GERD KURT STEEB
CSR	บริษัทเทพธานีกรีฑา จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการ	นายชยณัฐ โอสถานุเคราะห์
DTC	บริษัทดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการ	นายชนินทร์ โทณวณิก
ERAWAN	บริษัท ดิ เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายกษมา บุณยคุปต์
GRAND	บริษัท แกรนด์ แอสเสท โฮเทลส์ แอนด์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายทิมโมธี มาร์คแลนด์ เบลคล็อค
LRH	บริษัทลากูน่า รีสอร์ท แอนด์ โฮเท็ล จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	ประธานกรรมการ	นายโฮ กวงปิง
MANRIN	บริษัทแมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการ	นายทรงพล อัศวโภคิน
MME	บริษัท ไมด้า-เมดดาลิสท์ เอ็นเธอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการ	นางชวัลลักษณ์ เอี่ยมอำภา
OHTL	บริษัทโรงแรมโอเรียนเต็ล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการ	นายเดิร์ท วิชไฟท์
PA	บริษัทแปซิฟิค แอสเซ็ทส์ จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการ	ดร.ธนศักดิ์ วฑาวิศาล
ROH	บริษัทโรงแรมรอยัลออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	ประธานกรรมการ	นายกนก อภิรดี
SAFARI	บริษัทซาฟารีเวิลด์ จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายผิน คิ้วคชา
SHANG	บริษัทแชงกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	กรรมการผู้จัดการ	นายมาริษ ภักดีทวีวัฒน์
AOT	บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	พลอากาศโทชนะ อยู่สถาพร
ASIMAR	บริษัทเอเชียน มารีน เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	นางวรวรรณ งานทวี
BECL	บริษัททางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	นางพเยาว์ มริตตนะพร
BMCL	บริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	ดร.สมบัติ กิจจาลักษณ์
BTC	บริษัทบางปะกง เทอร์มินอล จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	ประธานกรรมการ	นายลิ้ม ชู เส็ง
JUTHA	บริษัทจุฑาทาวี จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	นายชเนศร์ เพ็ญชาติ
KWC	บริษัทกรุงเทพโสภณ จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	นายไกรวุฒิ นิวาศนันทน์
PSL	บริษัทพรีเซียส ชิพปิ้ง จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	นายคาลิด มอยนูดดิน ฮาชิม
RCL	บริษัทอาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	นายสุเมธ ตันธุวนิตย์
SST	บริษัททรัพย์ศรีไทยคลังสินค้า จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	นายสัมฤทธิ์ ตันติดิลกกุล
THAI	บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	เรืออากาศโท อภินันทน์ สุมนะเศรณี
TSTE	บริษัทไทยซูการ์ เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	นายประภาส ชุติมาวรพันธ์
TTA	บริษัทโทรีเซนไทย เอเยนต์ซิส์ จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	ม.ล.จันทรจุฑา จันทรทัต
UST	บริษัทยูไนเต็ด แสตนดาร์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)	ขนส่งและโลจิสติกส์	กรรมการผู้จัดการ	นายอำนวย กาญจนกำเนิด
BWG	บริษัท เบตเตอร์ เวิลด์ กรีน จำกัด (มหาชน)	บริการเฉพาะกิจ		
GENCO	บริษัทบริหารและพัฒนาเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำกัด (มหาชน)	บริการเฉพาะกิจ	กรรมการผู้จัดการ	นายวันชัย ผโลทัยถเถิง
PRO	บริษัท โปรเฟสชั่นแนล เวสต์ เทคโนโลยี (1999) จำกัด (มหาชน)	บริการเฉพาะกิจ	กรรมการผู้จัดการ	นายสินเสถียร เอี่ยมพูลทรัพย์
BIGC	บริษัทบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการ	นายอีฟ แบร์กบาร์ เบรบ็อง
BJC	บริษัทเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายธีรศักดิ์ นาทีกาญจนลาภ
CPALL	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการ	นายปิยะวัฒน์ ฐิตะสัทธาวรกุล
DE	บริษัท ดี อี แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการ	นายกมล เอี่ยวศิวิกูล
HMPRO	บริษัทโฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการ	นายคุณวุฒิ ธรรมพรหมกุล
IT	บริษัท ไอที ซิตี้ จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้อำนวยการ	นายเอกชัย ศิริจิระพัฒนา
LOXLEY	บริษัทล็อกซเล่ย์ จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการ	นายธงชัย ล่ำซำ
MAKRO	บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการ	นางสุชาดา อิทธิจารุกุล
MIDA	บริษัทไมด้า แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการ	นายกมล เอี่ยวศิวิกูล
MINOR	บริษัทไมเนอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	ประธานกรรมการ	นายวิลเลี่ยม เอ็ลร์วู้ด ไฮเน็ค
ROBINS	บริษัทห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายปรีชา เอกคุณากูล
SINGER	บริษัทซิงเกอร์ ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการ	นายดาเนียล ไมเคิล ฟิลิโปเนท์
SPC	บริษัทสหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้อำนวยการ	นายบุญชัย โชควัฒนา
SPI	บริษัทสหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	พาณิชย์	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายสันติ วิลาสศักดานนท์

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
APRINT	บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นางเมตตา อุทกะพันธุ์
BEC	บริษัทบีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการ	นายวิชัย มาลีนนท์
CVD	บริษัทซีวีดี เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายประชา มาลีนนท์
EPCO	บริษัทโรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายวีระ เหล่าวิทวัส
FE	บริษัทฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายแดน ศรมณี
GMMM	บริษัทจีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการบริหาร	นางสายทิพย์ มนตรีกุล ณ อยุธยา
GRAMMY	บริษัทจีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการบริหาร	นางสาวบุษบา ดาวเรือง
ITV	บริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการ	นายสมคิด หวังเชิดชูวงศ์
LIVE	บริษัท ไลฟ์ อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร	นายศิวะพร ชมสุวรรณ
MAJOR	บริษัทเมเจอร์ ซีนีเพล็กซ์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานเจ้ากรรมการบริหาร	นายวิชา พูลวรลักษณ์
MATCH	บริษัทแม็ทชิ่ง สตูดิโอ จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมชาย ชีวสุทธานนท์
MATI	บริษัทมติชน จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายสมหมาย ปาจริยจัตต์
MCOT	บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กกรมการผู้อำนวยการใหญ่	นายวสันต์ ภัยหลีกลี้
MEDIAS	บริษัทมีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายธงชัย ชั้นสวิกุล
NMG	บริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการ	นายธนาชัย ธีรพัฒนวงศ์
P-FCB	บริษัทประกิต โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายปรีชา เชาวโชติช่วง
POST	บริษัทโพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการบริหาร	นายสุทธิเกียรติ จิราธิวัฒน์
PSAP	บริษัท ปองทรัพย์ จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการ	นางนลินรัตน์ นันท์หนส์
RS	บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายสุรชัย เชษฐโชติศักดิ์
SE-ED	บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายทนง โชติสรยุทธ์
SMM	บริษัท สยามอินเตอร์มัลติมีเดีย จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวอัญชลี ธีระสินธุ์
SPORT	บริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการ	นายระวี โหลทอง
TBSP	บริษัทไทยบริติช ซีเคียวริตี้ พริ้นติ้ง จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้จัดการ	นายบรรณ เกษมทรัพย์
TONHUA	บริษัทตงฮั้ว คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	กรรมการผู้อำนวยการ	นายสมนึก กยาวัฒนกิจ
TRAF	บริษัททราฟฟิกคอร์นเนอร์โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการบริหาร	นายวรเทพ ว่องวิทวัส
WORK	บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)	สื่อและสิ่งพิมพ์	ประธานกรรมการ	นายปัญญา นิรันดร์กุล
CCET	บริษัทแคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	กรรมการผู้จัดการ	นายโจว ช่ง ชิง
DELTA	บริษัทเดลต้า อีเลคโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	ประธานกรรมการบริหาร	นายหวัง หมิง เจิ้ง
DRACO	บริษัทดราโก้ พีซีบี จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	รักษาการกรรมการผู้จัดการ	ดร.วิพรรธ์ เริงพิทยา
EIC	บริษัท อุตสาหกรรม อีเล็คโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	กรรมการผู้จัดการ	นายวิทยา จักรเพ็ชร
HANA	บริษัทฮานา ไมโครอิเล็คโทรนิคส จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	ประธานกรรมการบริหาร	นายบัญชา ทานพระกร
KCE	บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	กรรมการผู้จัดการ	นายบัญชา องค์โยษิต
METCO	บริษัทมูราโมโต้ อีเล็คตรอน (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	ประธานกรรมการบริหาร	นายฮิโรคาซุ มูราโมโต้
MPT	บริษัท แมกเนคอมพ์ พรีซิชั่น เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายสตีเฟน เกรน แคมเบล
SPPT	บริษัท ชิงเกิ้ล พอยท์ พาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	ประธานกรรมการ	นายไมตรี ตั้งชณกุล
SVI	บริษัทเอสวีไอ จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	กรรมการผู้จัดการ	นายพงษ์ศักดิ์ โล่ห์ทองคำ
TEAM	บริษัท ทีมพรีซิชั่น จำกัด (มหาชน)	ชิ้นส่วนอิเลคโทรนิคส์	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายจักรพันธ์ มานัสสถิตย์
ADVANC	บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายสมประสงค์ บุญยะชัย
AIT	บริษัทเอ็ดวานซ์อินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายศิริพงษ์ อุ่นทรพันธุ์
BLISS	บริษัท บลิส-เทล จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายอรรถวิชญ์ เอกธนิตพงษ์
CSL	บริษัท ซีเอส ล็อกซ์อินโฟ จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายอนันต์ แก้วร่วมวงศ์
DTAC	บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายชิคเว่ เบรกเก้
FORTH	บริษัท ฟอร์ท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายพงษ์ชัย อมตานนท์
IEC	บริษัทอินเตอร์แนชั่นนิลเอนจีเนียริง จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้อำนวยการใหญ่	นางสัณห์จุฑา วิชชาวุธ
INET	บริษัทอินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายตฤณ ตันฑเศรษฐี
JAS	บริษัทจัสมิน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ประธานกรรมการบริหาร	นายทรงฤทธิ์ กุสุมรสนานันท์
JTS	บริษัท จัสมิน เทเลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายธีรศักดิ์ จีรอัศวพงษ์
MFEC	บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายศิริวัฒน์ วงศ์จารุกร
MLINK	บริษัทเอ็ม ลิ้งค์ เอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้อำนวยการ	นายอนุสรณ์ อมรนัดร
MSC	บริษัทเมโทรซิสเต็มส์คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายธวิช จารุวจนะ
PT	ผู้บริหารแผนของบริษัท พรีเมียร์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายวิวัฒน์ พงศธร
SAMART	บริษัทสามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายวัฒน์ชัย วิไลลักษณ์
SAMTEL	บริษัทสามารถเทลคอม จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ประธานกรรมการบริหาร	นายธวัชชัย วิไลลักษณ์
SATTEL	บริษัทซินแซทเทลไลท์ จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	ดร.ดำรงค์ เกษมเศรษฐ์
SHIN	บริษัทชิน คอร์ปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้อำนวยการ	นางสาวนิจจนันท์ แสนทวีสุข
SIM	บริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายธนานันท์ วิไลลักษณ์
SIS	บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายสมชัย สิทธิชัยศรีชาติ
SVOA	บริษัทเอสวีโอเอ จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายวีระ อิงค์อเนศ

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
TKS	บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายวีระชัย ศรีขจร
TRUE	บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายวิเชาวน์ รักพงษ์ไพโรจน์
TT&T	บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายประจวบ ตันตินนท์
TWZ	บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	ประธานกรรมการ	นายอดุล อุดล
UTC	บริษัท ยูเนี่ยนเทคโนโลยี (2008) จำกัด (มหาชน)	เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	กรรมการผู้จัดการ	นายทรงศักดิ์ ธรรมภิมุขวัฒนา
AMAC	ผู้บริหารแผนบริษัท อะโกร อินดัสเตรียล แมชชีนเนอรี่ จำกัด (มหาชน)	*Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายธีรชัย เหรียญทรัพย์ดี
APC	บริษัท แอ็ดว้านซ์เพ้นท์ แอนด์ เคมิเคิล (ไทยแลนด์) จำกัด(มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายปรีชา ปุณณกิติเกษม
APX	บริษัท เอเพ็กซ์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้อำนวยการ (รักษาการ)	นายสวัสดิ์ หอรุ่งเรือง
BRC	ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทบางกอกรับเบอร์ จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	บริษัท บี.อาร์.ซี. แพลนเนอร์ จำกัด	
BSI	บริษัท กรุงเทพผลิตเหล็ก จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group		
CIRKIT	บริษัทเซอร์คิทอิเล็คโทรนิคส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	ประธานกรรมการบริหาร	นายศิวะ งานทวี
CPICO	บริษัทเซ็นทรัลอุตสาหกรรมกระดาษ จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายเกรียงไกร สุทธิวีระวัฒน์
D-MARK	บริษัทพันธุ์สุกรไทย-เดนมาร์ค จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายอนันต์ จันทรานุกูล
DAIDO	บริษัทไดโดมอน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นางสาววิอร ทองแตง
DTM	บริษัทดาต้าแมท จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายภณ สวัสดิบุตร
LL	บริษัท ลิฟวิ่งแลนด์ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group		
MGR	บริษัทแมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายมรุธัช รัตนปรารมย์
NFC	ผู้บริหารแผนบริษัทปุ๋ยเอ็นเอฟซี จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	ประธานกรรมการบริหาร	นายณัฐภพ รัตนสุวรรณทวี
NPK	บริษัทนิวพลัสนิตติ้ง จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้อำนวยการ	นางจำเนียร โชควัฒนา
POMPUI	บริษัทผลิตภัณฑ์อาหารกว้างไพศาล จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายสลิล โตทับเที่ยง
PYT	บริษัทประสิทธิ์พัฒนา จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	ประธานกรรมการบริหาร	ดร.ศิริ การเจริญดี
SMPC	บริษัทสหมิตรถังแก๊ส จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นางสุภา พรหมสาขา ณ สกลนคร
SRI	บริษัทศรีไทย ฟู้ดแอนด์เบฟเวอร์เรจ จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายอนันต์ จันทรานุกูล
TDT	บริษัท ไทยเกรียง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายปริพล ธนสุกาญจน์
TPROP	บริษัท ไทย พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายวิทวัส วิภากุล
TUNTEX	บริษัททุนเท็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	ประธานกรรมการ	นายหยาง เต่อ เซิน
USC	บริษัท ยูนิเวอร์แซล สตาร์ช จำกัด (มหาชน)	Non-Performing Group	กรรมการผู้จัดการ	นายธาวัน เพ็ชรล่อเหลียน
ACAP	บริษัท เอแคป แอ็ดไวเซอรี่ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายวิวัฒน์ วิชูรย์เธียร
ADAM	บริษัท อาดามส์ อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายกิตติวัฒน์ มโนสุทธิ
BGT	บริษัท บอดี้ โกลฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นายนพดล ธรรมวัฒนะ
BOL	บริษัท บิซิเนส ออนไลน์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นายนรวัฒน์ สุวรรณ
BROOK	บริษัทบรู๊คเคอร์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้อำนวยการ	นายชาญ บูลกุล
BSM	บริษัท บิวเดอสมาร์ท จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นายสุเรช ชูบรามาเนี่ยม
CHUO	บริษัทชูโอ เซ็นโก (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายยาซึฮ่า ซิโมอีอีชะกะ
CIG	บริษัท ซี.ไอ.กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายอารีย์ พุ่มแสนาะ
CMO	บริษัท ซีเอ็ม ออร์กาไนเซอร์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายเสริมคุณ คุณาวงศ์
CPR	บริษัท ซีพีอาร์ โกมุ อินดัสเตรียล จำกัด จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายโทโมฮิสะ โอโนะ
CRANE	บริษัท ซูไก จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	พลตำรวจตรีพิทักษ์ จารุสมบัต
D1	บริษัท ดราก้อน วัน จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการใหญ่	นายจเรรัฐ ปิงคลาศัย
DEMCO	บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นางประพีร์ ปุ้ยพันธ์วงศ์
DIMET	บริษัท ไดเมท (สยาม) จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นายสุรพล รุจิกาญจนา
DM	บริษัท ธนมิตร แฟคตอริง จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการบริหาร	นายปัณฑิต มงคลกุล
ETG	บริษัท อีเทอร์นิตี้ แกรนด์ โลจิสติคส์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายพูนศักดิ์ เธียไพรัตน์
FOCUS	บริษัท โฟคัส เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายนนทวัฒน์ ทองมี
GFM	บริษัท โกลด์ไฟน์ แมนูแฟคเจอเรอส์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวศรีแพร เตชะมาถาวร
ILINK	บริษัท อินเตอร์ลิ้งค์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายสมบัติ อนันตรัมพร
IRCP	บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล รีเสริช คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายจำรัส สว่างสมุทร
KASET	บริษัท ไทยฮา จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายสมฤกษ์ ตั้งพิรุฬห์ทรธรรม
L&E	บริษัท ไลท์ติ้ง แอนด์ อีควิปเมนท์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นายยงค์ ทรัพย์ทวยชน
LVT	บริษัท แอล.วี.เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายปีเตอร์ เดียร์ดีแทป
MACO	บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายนพดล ตัณศลารักษ์
MBAX	บริษัท มัลติแบกซ์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นายวรพจน์ ศรีมหาโชตะ
MILL	บริษัท มิลล์คอนสตีลอินดัสทรีส์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)		
PD	บริษัท แพค เดลต้า จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายธงชัย อำไพกุลวัฒนา
PICO	บริษัท ปิโก (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายศีลชัย เกียรติภาพันธ์
PPM	บริษัท พรพรหมเม็ททอล จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายชำนาญ พรพิไลลักษณ์
PR124	บริษัท 124 คอมมิวนิเคชั่นส จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นางโสภาวดี จันทร์ถาวร
PYLON	บริษัท ไพลอน จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายชเนศวร์ แสงอารยะกุล

ชื่อย่อ	บริษัท	หมวดธุรกิจ	ตำแหน่ง	รายชื่อผู้บริหาร
S2Y	บริษัท สยามทูยู จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายไช่ม่อน เกโรวิช
SALEE	บริษัท สาลี่อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายสาทิส ตัตวธร
SIMAT	บริษัท ไซแมท เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)		
SLC	บริษัท โซลูชั่น คอนเนอร์ (1998) จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายนิทัศน์ มณีศิลาสันต์
STAR	บริษัท สตาร์ ซานิทารีแวร์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้อำนวยการ	ดร. สมชัย ว่องอรุณ
STEEL	บริษัท สตีล อินเตอร์เทค จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายประสิทธิ์ อุ่นวรวงศ์
SWC	บริษัท เซอร์วู้ด เคมิคอล จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นายมนู เลียวไพโรจน์
TAPAC	บริษัท ทาพาโก้ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายเคซึเคะ มะซึอุระ
TIES	บริษัท ไทยบริการอุตสาหกรรมและวิศวกรรม จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นายอัศวิน ชินกำธรวงศ์
TMW	บริษัท ไทยมิตซูวา จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายชิเกฮิโร่ ฮายาชิ
TNDT	บริษัท ไทย เอ็น ดี ที จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นางสาวชมเดือน ศตวุฒิ
TNH	บริษัท โรงพยาบาลไทยนครินทร์ จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการ	นายจตุพร ลิหนาทกถากุล
TPAC	บริษัท พลาสติค และทีบห่อไทย จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายธีรวิทย์ บุษยโภคะ
TRC	บริษัท ทีอาร์ซี คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานกรรมการบริหาร	นายสมัย ลี้สกุล
TRT	บริษัท ถิรไทย จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายสัมพันธ์ วงษ์ปาน
UBIS	บริษัทยูบิส (เอเชีย) จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายสวง ทังวัฒโนทัย
UEC	บริษัท ยูนิมิต เอนจิเนียริง จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายไทยลักษณ์ ลี้ถาวร
UKEM	บริษัท ยูเนี่ยนปิโตรเคมีคอล จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายวิรัช สุวรรณนาคารี
UMS	บริษัท ยูนิค ไมนิ่ง เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	กรรมการผู้จัดการ	นายชัยวัฒน์ เครือชะเอม
YUASA	บริษัทยัวซ่าแบตเตอรี่ ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)	ธุรกิจขนาดกลาง (MAI)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	นายคัทชึมิ นากาโตะ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นายอำพล นววงศ์เสถียร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เกษตร) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่สำเร็จการศึกษา 2528 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยสยาม ปีที่สำเร็จการศึกษา 2532 นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่สำเร็จการศึกษา 2541
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ.2529 - 2533 หัวหน้าสายสินเชื่อ ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พ.ศ.2534 - 2541 กรรมการผู้จัดการ บริษัท ซิตี้ เรียลพร็อพเพอร์ตี้ จำกัด พ.ศ.2542 - 2543 อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยดุสิตธานี พ.ศ.2544 – ปัจจุบัน ผู้ช่วยคณบดี คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก