

อิทธิพลนวัตกรรม ธรรมนูญครอบครัว เครือข่ายธุรกิจ ในฐานะปัจจัย เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ครอบครัว

The Mediating Effect of Innovation, Family Constitution, Business Networking
on Entrepreneurship and Family Business Performance

บุญชนิต วิงวอน¹ ดร.ธนกร น้อยทองเล็ก² และ ดร.มนตรี พิริยะกุล³

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ นวัตกรรม ธรรมนูญครอบครัว เครือข่ายธุรกิจและผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว (2) ศึกษาอิทธิพลนวัตกรรม ธรรมนูญครอบครัว เครือข่ายธุรกิจในฐานะปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว และ (3) วิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมธุรกิจและการประกอบกิจการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว เป็นการวิจัยแบบผสมผสานกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว จำนวน 412 คน คิดเป็นร้อยละ 82.40 ใน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติพรรณนาวิเคราะห์ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าความเชื่อถือได้ ค่าความแตกต่าง สถิติอนุมานวิเคราะห์อิทธิพลเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์ด้วยโปรแกรม AMOS 7.0

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าโมเดลการวัดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย มีความสอดคล้องกับทฤษฎี โดยตัวแปรสังเกตได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่างอยู่ระหว่าง .568-.987 มีค่าความผันแปรเฉลี่ยที่สกัดได้มีค่าระหว่าง .506-.879 และค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง .596-.998 โมเดลอิทธิพลเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ $\chi^2 = 139.67$, $df = 119$, $\chi^2 / df = 1.18$, $GFI = .942$, $CFI = .987$, $RMR = .035$, $RMSEA = .023$ โดยมีความคิดเห็นต่อธรรมนูญครอบครัวมากที่สุด รองลงมา คือ ผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว ภาวะผู้ประกอบการ สภาพแวดล้อมธุรกิจ เครือข่ายธุรกิจและนวัตกรรม ส่วนปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวพบว่า ธรรมนูญครอบครัวมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัวมากที่สุดและรองมาเป็นเครือข่ายธุรกิจ ส่วนนวัตกรรมไม่สนับสนุนผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว แต่ในอนาคตธุรกิจครอบครัวจะมีการแข่งขันมากขึ้น ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อลดต้นทุนหรือสร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ ส่วนสภาพแวดล้อมธุรกิจและภาวะการประกอบกิจการมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน

ผลการศึกษาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบทฤษฎีฐานราก คือ ธรรมนูญครอบครัวเป็นปัจจัยที่ถ่ายทอดอิทธิพลภาวะผู้ประกอบการของธุรกิจครอบครัวสู่ผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจครอบครัว

คำสำคัญ: นวัตกรรม ธรรมนูญครอบครัว เครือข่ายธุรกิจ ปัจจัยเชื่อมโยง ผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

²คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง อาจารย์ที่ปรึกษา

³รองศาสตราจารย์ประจำ คณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาสถิติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อาจารย์ที่ปรึกษา

Abstract

The purpose of this research were (1) to study business environment, entrepreneurship, innovation, family constitution, business networking and the family business performance (2) to study the mediating effect of innovation, family constitution, business networking on entrepreneurship and family business performance and (3) to analyze effect of business environment and entrepreneurship toward family business performance. It was mixed methodology research with sampling group of 500 family business entrepreneurs and received 412 responded questionnaires representing 82.40 percents from 8 provinces. The research tools were questionnaire and in-depth interview. The descriptive statistics was applied to analyze percentage, average, standard deviation, skewness, kurtosis, reliability, deviation and inferential statistics to analyze the effect of structural relationship with AMOS 7.0 program.

The confirmatory factor analysis revealed that the applied variable measurement model was conformed with the theory by observed variables had solution values between .568-.987, with average variance value between .506-.879 and reliability value between .596-.998. The structural casual relationship model conformed with empirical data $\chi^2 = 139.67$, $df = 119$, $\chi^2 / df = 1.18$, $GFI = .942$, $CFI = .987$, $RMR = .035$, $RMSEA = .023$ by family constitution had the highest value and followed by business performance, entrepreneurship, business environment business network and innovation. On the mediating effect of entrepreneurship and business performance revealed that family constitution had most effect toward business performance and followed by business networking. The innovation had no support on family business performance. However, there will be more competition in family business in the future. Entrepreneur ought to value the importance of creating innovation for cost reduction or in generating differentiation and value added on family business.

The outcomes of both quantitative and qualitative research revealed the theoretical foundation, i.e. family constitution was the mediating factor of entrepreneurship toward the success of family business performance.

Keywords: innovation, family constitution, business networking, mediating and family business performance

ความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการแข่งขัน ที่รุนแรงภายใต้ระบบการค้าและการลงทุนเสรี โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่กำลังพัฒนาต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลกระทบต่อธุรกิจทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ผู้ประกอบการต้องมีการปรับปรุงศักยภาพ และคุณภาพของสินค้าและบริการของแต่ละประเทศเข้าสู่มาตรฐานมากยิ่งขึ้น

ธุรกิจครอบครัวจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของธุรกิจทั่วโลกและเป็นธุรกิจระดับจุลภาคที่สร้างมูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐกิจให้กับทุกประเทศทั่วโลก เป็นธุรกิจขนาดย่อมรูปแบบหนึ่งที่มีคุณลักษณะที่ขับเคลื่อนโดยเจ้าของธุรกิจ เป้าหมายคือผลสำเร็จ อันเป็นผลมาจากการวางกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของครอบครัว (Anderson and Reeb, 2003; Carney, 2005) ปัจจุบันธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 80 ของธุรกิจทั้งหมดที่สร้างรายได้ของผลิตภัณฑ์รวมในประเทศไทยมากถึงร้อยละ 49 (สถาบันวิทยาการหอการค้า,

2555) เป็นแหล่งรองรับการจ้างงานที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ เพราะจัดตั้งง่าย มีความสะดวกและกิจการครอบครัวมักจะใช้เงินลงทุนไม่มากนัก (บุญทวารณ วิจวอน, 2550)

การเปลี่ยนแปลงของโลกส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิม ต้องทำการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แนวคิด วิธีการอย่างเร่งด่วน ต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ นำนวัตกรรมเข้ามาเพิ่มมูลค่า เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันผ่านการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอก อีกทั้งการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวต้องอาศัยทั้ง “ศาสตร์และศิลป์” ในการบริหาร เพื่อส่งต่อความสำเร็จจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่งในการที่จะทำให้ธุรกิจก้าวหน้า ดังนั้นเป้าหมายธุรกิจครอบครัวจึงไม่ใช่เพียงยอดขาย กำไรหรือความคุ้มค่า แต่กลับอยู่ที่ปัจจัยสำคัญ 2 ด้านที่แยกออกจากกันไม่ได้ คือ การเติบโตและความยั่งยืน (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551) ผ่านความสมดุลของ “ธุรกิจ” และ “ครอบครัว” ที่ต้องผสมผสานกันอย่างลงตัว โดยที่ความโดดเด่นของธุรกิจครอบครัว คือ ความรักและความผูกพัน การมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์และมีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน ซึ่งจะมีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไป

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัญหาโดยรวมของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย คือ ไม่สามารถแข่งขันด้านราคา เนื่องจากบางกิจการไม่ได้ดำเนินการผลิตด้วยตนเอง (สรุคชัย เตียวประเสริฐกุล, 2550) ความพร้อมของธุรกิจ อาทิ ด้านบุคลากร ด้านเงินทุน ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ ด้านความรู้ ประสบการณ์และด้านเทคโนโลยีที่ยังไม่เป็นรูปธรรม (แก้วตา โรหิตรัตน์, 2549) อดีตเน้นแรงงานเป็นหลัก แต่ปัจจุบันมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การ แต่รุ่นแรกไม่ยอมรับสิ่งใหม่ๆ และขาดบุคคลที่มีศักยภาพในการสืบทอดกิจการ (ภัทริกา มณีพันธ์, 2554) โดยไม่มีการนำธรรมเนียมครอบครัวมาใช้ในการจัดการธุรกิจครอบครัว (วรวิมล บุปผาเจริญสุข, 2554) รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทำให้ธุรกิจปรับตัวไม่ทันขาดภาวะผู้ประกอบการในกิจการย่อมส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน (Burke and Litwin, 1992, 533)

ดังนั้น ปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตได้อย่างล่าช้า ยิ่งสมาชิกภายในครอบครัวเติบโตเพิ่มจำนวนมากขึ้นเท่าไร ปัญหาที่เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

(Longenecker, Moore, Petty and Palich, 2006, 95-97) ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่หลายรายต้องล้มหายตายจากกันไปในช่วงรุ่นที่สาม คงเหลือเพียงไม่กี่รายที่สามารถดำรงอยู่ พัฒนาและต่อยอดกิจการให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (Wang and Poutziouris, 2000; Ibrahim, 2001) จากสภาพปัญหาของธุรกิจครอบครัวดังกล่าวมาข้างต้น จึงเป็นที่มาของการทำวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการ นวัตกรรม ธรรมเนียมครอบครัว เครือข่ายธุรกิจและผลการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว
2. ศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรม ธรรมเนียมครอบครัว เครือข่ายธุรกิจในฐานะปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว
3. วิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมธุรกิจและภาวะการประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขต 4 ด้าน คือ เนื้อหา มุ่งเน้นศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรม ธรรมเนียมครอบครัว เครือข่ายธุรกิจ ภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบของสภาพแวดล้อมธุรกิจและภาวะการประกอบการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว โดยใช้สมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ ประชากร คือ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว พื้นที่ คือ ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดลำปาง และจังหวัดลำพูน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2520) ระยะเวลา จำนวน 3 ปี เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2554 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2557

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว สรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory)

ภาวะการประกอบการเป็นพฤติกรรมที่ต้องบริหาร

จัดการทรัพยากรเพื่อนำมาสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Romanelli, 1987) เป็นความพยายามจัดหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้สอดคล้องกับโอกาสที่มีอยู่ภายในแต่ละสถานการณ์ ธุรกิจจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอันเป็นผลมาจากการมีทรัพยากรที่หลากหลาย (Wernerfelt, 1984, 172) เป็นทรัพยากรที่องค์การสามารถครอบครองและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ มุ่งเน้นคุณค่าและหายาก ไม่สามารถทดแทนได้ง่ายรวมถึงยาก ที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบ (Barney, 1991, 99)

ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การอาจมีทั้งทรัพยากรที่มีตัวตน เช่น เงินลงทุน วัตถุดิบ เครื่องมือเครื่องจักร เทคโนโลยีและทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน เช่น สายสัมพันธ์ของบุคลากร เครื่องหมายการค้า นวัตกรรม ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ เครื่องข่ายกิจการ ชื่อเสียงขององค์การ ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงธรรมเนียมองค์การ สิ่งหนึ่งที่ควบคู่มากับทรัพยากร คือ ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากจะทำการวิเคราะห์และถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ส่วนสำคัญของความสามารถ คือ ทักษะของแต่ละบุคคล กลุ่มหรือแต่ละองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ส่งผลต่อความสำเร็จในระยะยาว (Grant, 1991, 114-135)

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสรุปเป็นตัวแปรหลักได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมธุรกิจ (Business Environment)

Bovee et al. (1992, 72) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมธุรกิจว่าเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ แนวคิดของ Robbins and Barnwell (1995, 241) สรุปว่าสภาพแวดล้อมธุรกิจ หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบๆ องค์การหรืออาจอยู่แวดล้อมหน่วยงาน ส่วนมุมมองของโจนส์ (Johns, 1995, 4-5) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มของทรัพยากรที่อยู่รอบๆ องค์การ ดังนั้นผู้ประกอบการยุคใหม่จะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อใช้ในการตัดสินใจและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นงานสำคัญในลำดับแรกของธุรกิจครอบครัว งานวิจัยของ Cruz and Nordqvist (2012) สรุปว่า การรับรู้

ถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและการเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไปในธุรกิจครอบครัว

ผู้ประกอบการธุรกิจต้องวิเคราะห์สถานการณ์อยู่เสมอ เพื่อจะได้มีข้อมูลที่ทันสมัยประกอบการตัดสินใจ (Cruz and Nordqvist, 2012) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากเพียงใด ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต สภาพแวดล้อมที่เป็นปรักษ์ และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยปัจจัยดังกล่าวมาจะมีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว (Antonic and Hisrish, 2000; Hornsby et al., 1999) ดังสมมติฐานที่ 1 และ 8 ต่อไปนี้

H1: สภาพแวดล้อมธุรกิจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้ประกอบการ

H8: สภาพแวดล้อมธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

2. ภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

Miller (1983, 770-791) ได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้ประกอบการมีความสำคัญในด้านการนำเสนอนวัตกรรมใหม่มีการบริหารความเสี่ยง และการบริหารงานในเชิงรุก อันนำไปสู่การใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ภาวะผู้ประกอบการมุ่งเน้นที่กระบวนการและพฤติกรรมในการกระทำและมีความรับผิดชอบแบบผู้ประกอบการตั้งแนวคิดของ Bygrave and Hofer (1991) สรุปว่าภาวะผู้ประกอบการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการให้ได้มาซึ่งโอกาสตลอดจนการสร้างสรรคให้ดำเนินการธุรกิจ และข้อสังเกตของ Shane and Venkataraman (2000, 217) สรุปว่า ภาวะผู้ประกอบการเป็นภาวะหรือเหตุการณ์ที่เกิดจากการพบหรือประสบโอกาสทางธุรกิจที่สามารถสร้างกำไร และความพร้อมในการดำเนินภาวะผู้ประกอบการโดยขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ รวมถึงแนวคิดของ Porter (1985) สรุปว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นจุดโดดเด่นและคุณค่าของธุรกิจที่ผู้ประกอบการสามารถสร้างขึ้นผ่านเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจ (รักกิจ ศรีสรินทร์, 2553; Stree and Cameron, 2007) เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับลูกค้า สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

ท้ายที่สุดส่งผลให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ (Burke and Litwin, 1992, p. 533; Narver and Slater, 1990) ดังสมมติฐานที่ 2, 3, 4 และ 9 ต่อไปนี้

- H2: ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อนวัตกรรม
 H3: ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อธรรมณูญครอบครัว
 H4: ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อเครือข่ายธุรกิจ
 H9: ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

3. นวัตกรรม (Innovation)

ธุรกิจยุคปัจจุบันมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตามสภาพแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันจากเดิมด้วยนวัตกรรม ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีความแตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา (McKeown, 2008) แนวคิดของ Laundry (2006) ได้สรุปว่านวัตกรรมเป็นการกระทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตและการดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการจัดส่งผลิตภัณฑ์จนถึงมือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และแนวคิดของ Gibbons (1997) ได้หนุนเสริมไว้ว่านวัตกรรมเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้และแผ่กว้างไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป

นวัตกรรมมี 3 ลักษณะ คือ (1) เน้นเป้าหมายของนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ (2) เน้นระดับของการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลันและนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป และ (3) เน้นขอบเขตของผลกระทบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมเทคโนโลยีและนวัตกรรมการจัดการ (Bessant and Tidd, 2011, 69-72; Schilling, 2008) ส่วนนวัตกรรมที่ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจประสบผลสำเร็จจำแนกได้ 4 ประเภท (Johns, 1999, 6-11) คือ (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (2) นวัตกรรมกระบวนการ (3) นวัตกรรมการตลาด และ (4) นวัตกรรมจัดการ เนื่องจากนวัตกรรมเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยภาวะผู้ประกอบการมีความเชื่อมโยงกับเครือข่ายธุรกิจในการเพิ่มสมรรถนะของธุรกิจ

ให้สูงขึ้น (Stree and Cameron, 2007) ดังสมมติฐานที่ 5 ต่อไปนี้

- H5: นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

4. ธรรมณูญครอบครัว (Family Constitution)

ธรรมณูญธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจในปัจจุบัน เพราะเป็นมรดกที่มีค่าที่สุดในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ผ่านระบบความเชื่อและความสัมพันธ์ (Coffee and Jones, 1998) (Denison, Lief and Ward, 2004) เพื่อให้ก่อเกิดความยั่งยืนของธุรกิจและช่วยลดปัญหาของคนรุ่นหลังที่เข้ามาสืบทอดกิจการ โดยหัวหน้าธุรกิจครอบครัวควรวางแผนดำเนินการ เพื่อเตรียมความพร้อมจัดตั้งธรรมณูญครอบครัว (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2554) อันเป็นทุนของครอบครัวที่เป็นหลักยึดในการบริหารธุรกิจ เพื่อให้รุ่นหลาน เขยหรือสะใภ้ ตลอดจนบุคคลภายนอกก็สามารถดำเนินงานได้ ((Ward, 2005; พลอย มัลลิกะมาส, 2554) ดังสมมติฐานที่ 6 ต่อไปนี้

- H6: ธรรมณูญครอบครัวมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ

5. เครือข่ายธุรกิจ (Business Networking)

เครือข่ายธุรกิจเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน แต่มีความสำคัญ เพราะเป็นความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ (รักกิจ ศรีสรินทร์, 2553; Stree and Cameron, 2007) เครือข่ายธุรกิจสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการได้รับผลประโยชน์ อาทิ ช่วยขยายธุรกิจ ช่วยให้ได้รับข้อมูลที่สำคัญ ช่วยแนะนำลูกค้าเพิ่มขึ้น ช่วยลดต้นทุน สร้างมิตรภาพกับลูกค้า ช่วยแก้ปัญหาและช่วยพัฒนาธุรกิจ (Chetty, Blankenburg, 2004) โดยระดับความสัมพันธ์ของเครือข่ายจะมีมากน้อยลดหลั่นกันไป ไม่ว่าจะเป็นเพื่อน เพื่อนสนิท ญาติ หุ่นส่วนธุรกิจ เพื่อนของเพื่อน ญาติห่างๆ ทีมงานเก่าและเจ้านายเก่า แตกต่างจากแนวคิดของ Moy and Luk (2005) ที่เรียงลำดับจากวงกว้างมาก่อน อาทิ ทีมงานเก่า ญาติ เพื่อนนักเรียนและคนบ้านเดียวกัน อีกทั้งงานวิจัยของบุญทวารณ วิงวอนและมนตรี พิริยะกุล (2553) สรุปว่าการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เสมือนญาติกับลูกค้าหรือคู่ค้าที่มีผลต่อการเป็นสื่อกลางเชื่อมโยงภาวะผู้ประกอบการและภาวะผู้นำไปสู่ผลการดำเนินงานของ

ธุรกิจ เครื่องช่วยธุรกิจยังส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Chetty, Blankenburg, 2004) ดังสมมติฐานที่ 7 ต่อไปนี้

H7: เครื่องช่วยธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ธุรกิจ

6. ผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance)

Burke and Litwin (1992, 533) สรุปว่าผลการดำเนินงานเป็นผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ ประกอบด้วยความสามารถในการผลิต กำไร คุณภาพการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้าหรือพนักงาน อีกทั้งผลการดำเนินการของธุรกิจครอบครัว นิยมวัดผลตอบแทนจากสินทรัพย์ การเติบโตของยอดขาย และความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Slater and Narver, 1995) ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานโดยรวม (Jaworski and Kohli, 1993) ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ สะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจครอบครัวที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Baker and Sinkula, 1999, 414)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร คือ ผู้ประกอบการ 8 จังหวัด คือ จังหวัด เชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดอุดรธานี จังหวัดลำปาง และจังหวัด ลำพูน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2520) จำนวน 23,561 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2555) จำแนกตามสัดส่วน ตามเกณฑ์ของ Comrey and Lee (1992) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 ราย ผู้วิจัยได้ติดต่อไปรษณีย์ จังหวัดลำปาง เพื่อขอเช่าตู้จดหมาย (ปณ. 126) การจัดส่งแบบสอบถาม ดำเนินการได้ 2 วิธี คือ วิธีที่หนึ่ง ส่งแบบสอบถาม ทางไปรษณีย์ด้วยการใส่ซองติดแสตมป์ไปกลับตามที่อยู่ของผู้ประกอบการแต่ละจังหวัด และวิธีที่สองผู้วิจัยได้ ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ และสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวทั้งหมด ได้แบบสอบถาม ที่มีความสมบูรณ์และรวบรวมได้จำนวน 412 ราย คิดเป็น

ร้อยละ 82.40 โดยใช้สถิติพรรณนาเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุमानวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว ด้วยโปรแกรม AMOS

เครื่องมือวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมผสาน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ เชิงปริมาณใช้เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม พัฒนามาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6 ปัจจัย คือ (1) สภาพแวดล้อมธุรกิจ ดัดแปลงจากมาตรวัดของ Barney (1991); Covin and Slevin (1991); Löfsten and Lindelöf (2005); Perez-Luno et al.(2011); Voordeckers, Gils and Jeroen Van den Heuvel. (2004); Yusuf (2002); Scheepers (2007) (2) ภาวะผู้ประกอบการ ดัดแปลงจากมาตรวัดของ Miller (1983); Barney (1991); Shane (2000); บุญทวารณ วิจวอน และณัฐวดี พัฒนโพธิ์ (2556) (3) นวัตกรรม ดัดแปลงจาก มาตรวัดของ Laundry (2006); McKeown (2008); O'Sullivan and Dooley (2009); (4) ธรรมเนียมครอบครัว ดัดแปลงจากมาตรวัดของ Barnes (1969); Dyer (1986); Mark and Eric (2003); (5) เครื่องช่วยธุรกิจ ดัดแปลง จากมาตรวัดของ Gao and Kotey (2007); Lee and Anderson (2007) และ (6) ผลการดำเนินงานธุรกิจ ดัดแปลงจากมาตรวัดของ Christian, et al. (2002); In won, et al. (2005); ส่วนวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบ สัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึกกับผู้ประกอบการ จังหวัดละ 2 คน จำนวน 8 จังหวัด ในประเด็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัว จำนวน 16 ราย เพื่อให้ได้ข้อมูล 2 ลักษณะ หลังจากนั้นนำมา ยืนยันข้อมูลตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาความเชื่อถือได้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค จำนวน 6 ปัจจัยย่อย คือ มาตรวัดรวมด้านภาวะผู้ประกอบการ มีค่าเท่ากับ 0.975 สภาพแวดล้อมธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.975 เครื่องช่วย ธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.975 ธรรมเนียมครอบครัว มีค่าเท่ากับ 0.975 เครื่องช่วยธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.975 ผลการดำเนินงาน ของธุรกิจครอบครัว มีค่าเท่ากับ 0.975 ข้อคำถามใช้ มาตรวัดแบบลิเกิร์ต 7 ระดับ คือ 1 หมายถึง น้อยที่สุด และ 7 หมายถึง มากที่สุด (Likert, 1970)

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 บริบทของธุรกิจครอบครัว

ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 52-60 ปี มากที่สุด รองลงมาอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี และน้อยที่สุดคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี สถานภาพสมรสมากที่สุดการศึกษา จบปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาโทตามลำดับ ประเภทธุรกิจเป็นเจ้าของคนเดียวมากที่สุด รองลงมาประเภทบริษัทจำกัด มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ 10 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมาระยะเวลา 7-10 ปี ส่วนระยะเวลา 4-6 ปีและระยะเวลา 1-3 ปี อยู่ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน และธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่จัดอยู่ในประเภทบริการ รองลงมาคือ อุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม รุ่หนายาของธุรกิจครอบครัวพบว่า เป็นรุ่นที่ 1 (รุ่นก่อตั้ง/อาวุโส/ปกครอง) มากที่สุด รองลงมาคือ รุ่นที่ 2 (รุ่นเยาว์/รุ่นลูก) และรุ่นที่ 3 (รุ่นเขย/รุ่นสะใภ้/รุ่นญาติ) มีจำนวนพนักงานดำเนินกิจการธุรกิจ 1-10 คนมากที่สุด รองลงมา มีจำนวนพนักงาน 11-50 คน ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน สรุปมาตรวัดตัวแปรสังเกตได้ด้านธรรมาภิบาลครอบครัว ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 6.23) รองลงมา คือ ผลการดำเนินงาน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 5.92) นวัตกรรม ระดับน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.84) ภาพรวมแสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปร พบว่ามาตรวัดตัวแปรสังเกตของธุรกิจครอบครัวด้านธรรมาภิบาลครอบครัว ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 6.23) รองลงมา คือ ผลการดำเนินงาน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 5.92) ภาวะผู้ประกอบการ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 5.72) นวัตกรรม ระดับค่อนข้างมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.84)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์หาการผันแปรร่วมของตัวแปร

2.1 การวิจัยนี้มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 6 ประเด็น คือ (1) สภาพแวดล้อมธุรกิจ (2) ภาวะผู้ประกอบการ (3) นวัตกรรม (4) ธรรมาภิบาลครอบครัว (5) เครือข่ายธุรกิจ และ (6) ผลการดำเนินงาน พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์ระหว่าง 0.071-0.697 เป็นค่าของความสัมพันธ์ต้องไม่เกิน 0.7 สรุปได้ว่าทุกตัวแปรทุกที่นำมาวิเคราะห์ครั้งนี้ไม่เกิดปัญหาการมีความสัมพันธ์ระหว่างกันสูงเกินไป หรือไม่เกิดความสัมพันธ์ร่วม

2.2 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความน่าเชื่อถือได้ของข้อคำถามในแต่ละตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรสังเกตของสภาพแวดล้อมธุรกิจ และตัวแปรภายในนวัตกรรม และตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.506-0.578 และค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า = 0.975 ตัวแปรสังเกตของธรรมาภิบาลครอบครัวและตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.524- 0.611 องค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.453-0.711 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า = 0.975 ตัวแปรสังเกตของภาวะผู้ประกอบการ ตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.620 - 0.711 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า = 0.975 ตัวแปรสังเกตของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า = 0.975 ตัวแปรสังเกตของเครือข่ายธุรกิจ ตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.515-0.705 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า = 0.975 ส่วนตัวแปรสังเกตของการดำเนินงาน ตัวแปรภายในองค์ประกอบมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ในช่วง 0.503-0.666 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรมีค่า=0.975

2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis :EFA) พบว่าสภาพแวดล้อมมีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.600 ค่าความเชื่อถือ(CR หรือ p_c) 0.880 ภาวะผู้ประกอบการมีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.726 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.913 นวัตกรรมมีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.705 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.905 ธรรมาภิบาลครอบครัว มีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.787 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.948 เครือข่ายธุรกิจ มีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.841 ค่าความเชื่อถือ (CR หรือ p_c) 0.955 และผลการดำเนินงานมีค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE หรือ p_v) 0.698 ค่าความเชื่อถือ(CR หรือ p_c) 0.902

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

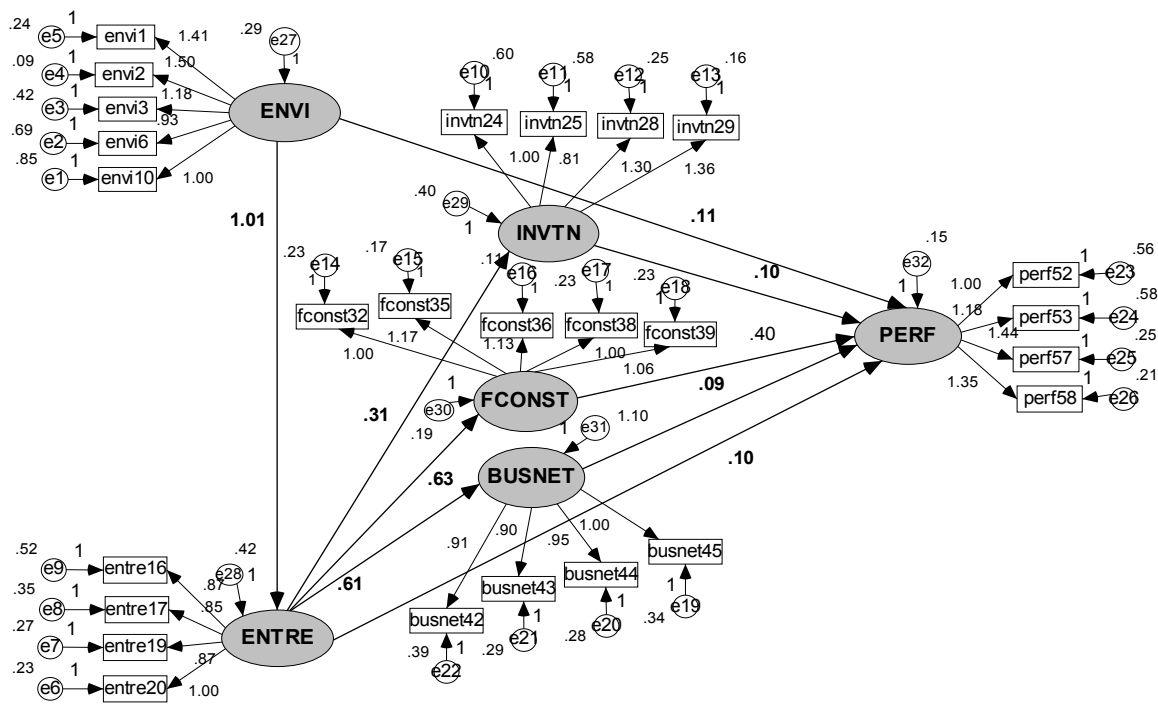
2.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นที่ 2 (Confirm Factor Analysis: CFA)

ตาราง 1 ค่าสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลมาตรฐาน (โมเดลทางเลือก)

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

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

2.5 ผลการทดสอบโมเดลโครงสร้างและโมเดลเชิงประจักษ์



Chi-square= 139.668, Chi-square/df= 1.174, df= 119, P= .095,
GFI= .942, CFI= .987, RMR= .035, RMSEA= .023

ภาพ 2 โมเดลเชิงประจักษ์ของธุรกิจครอบครัว

ตาราง 2 ค่าความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของธุรกิจครอบครัว

ตัวแปร	χ^2	χ^2/df	Df	p-Value	GFI	CFI	RMR	RMSEA	แปลผล
Family Business Model	139.67	1.174	119	0.095	0.942	0.987	0.035	0.023	Accept

ตาราง 2 ความสอดคล้องของโมเดลมาตรฐานวัดทุกโมเดลมีความสอดคล้องกันกับโมเดลเชิงประจักษ์สรุปว่าโมเดลมาตรฐานวัดของธุรกิจครอบครัวมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

ผลการทดสอบโมเดลมาตรฐานวัดและโมเดลทางทฤษฎี ค่าสถิติของอัตราส่วนของไคสแควร์ กับ Degree of Freedom (χ^2/df) เท่ากับ 1.174 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.095 ค่าสถิติของวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.942 ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.987 ค่าสถิติวัดความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปแบบของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานวัดระดับความกลมกลืน (RMR) เท่ากับ 0.035 ค่าความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปแบบของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของ

ความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.023 และเมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนดว่า ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์ กับ Degree of Freedom (χ^2/df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และค่า CFI ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ขึ้นไป ส่วนค่าสถิติของ RMR และค่าสถิติ RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้โมเดลมาตรฐานวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกัน (Model fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) สรุปได้ว่าโมเดล มาตรฐานวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวมีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้สนับสนุนดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	Coef	t-stat	สรุปผล
H:1 สภาพแวดล้อมธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้ประกอบการ	0.6944	9.3044***	สนับสนุน
H:2 ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ	0.4030	3.9857***	สนับสนุน
H:3 ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อธรรมาภิบาลครอบครัว	0.4679	10.0329***	สนับสนุน
H:4 ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อเครือข่ายธุรกิจ	0.4831	5.1253***	สนับสนุน
H:5 นวัตกรรมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ	0.0908	0.7987	ไม่สนับสนุน
H:6 ธรรมาภิบาลครอบครัวมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ	0.6006	2.8098***	สนับสนุน
H:7 เครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ	0.1712	1.8302**	สนับสนุน
H:8 สภาพแวดล้อมธุรกิจมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ	0.1351	4.1331***	สนับสนุน
H:9 ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ	0.1412	4.9546***	สนับสนุน

หมายเหตุ t-stat \geq 1.96 แสดงว่าสมมติฐานมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดที่ระดับ 0.05**

t-stat \geq 2.59 แสดงว่าสมมติฐานมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดที่ระดับ 0.10***

ดังนั้น จากตารางผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้ส่วนใหญ่สนับสนุนยกเว้น H:5 นวัตกรรมทางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานธุรกิจไม่สนับสนุน

สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุอยู่ในช่วง 52-60 ปีมากที่สุด สถานภาพสมรส การศึกษาจบปริญญาตรี ซึ่งมีความพร้อมทั้งด้านฐานะทางเศรษฐกิจและด้านวิถีชีวิต ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียว มีการประกอบธุรกิจ 10 ปีขึ้นไป เป็นธุรกิจบริการมากที่สุด ทายาทของธุรกิจรุ่นที่ 1 (รุ่นก่อตั้ง/อาวุโส/ปกครอง) มากที่สุด มีจำนวนสมาชิก 1-10 คน

ความคิดเห็นด้านธรรมณูญครอบครัวอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะธรรมณูญเป็นทุนของครอบครัวที่มีความสำคัญ เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจครอบครัวที่มีความเหนือกว่าธุรกิจโดยทั่วไป ดังแนวคิดของ Deal and Kennedy (1982) ที่สรุปว่าธรรมณูญครอบครัวเสมือนหนึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งขององค์กรและมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัว (Chajnacki, 2007; Herrera, 2007) การนำธรรมณูญครอบครัวมาเป็นแนวทางในการบริหารส่งผลให้ธุรกิจส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จ (Barney, 1986) เป็นแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในครอบครัว ดังงานวิจัยของ Tanriverdi and Zehir (2006); Wu (2004) สรุปว่าธรรมณูญเป็นกฎ ระเบียบร่วมกันเพื่อถือปฏิบัติผ่านความไว้วางใจในการทำงานของธุรกิจครอบครัว

ผลการดำเนินงานธุรกิจและภาวะผู้ประกอบการมีความเห็นระดับมาก เนื่องจากผลการดำเนินงานเป็นผลลัพธ์สุดท้ายในการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวสัมพันธ์กับแนวคิดของ Burke and Litwin (1992, 533) ที่กล่าวว่า ผลการดำเนินงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ อาทิ ความสามารถในการผลิต กำไร คุณภาพการบริการ ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าหรือพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าเดิม เน้นการจูงใจและการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อธุรกิจ (Beer and Walton, 1990) ผ่านกลไกภาวะผู้ประกอบการที่ผู้จัดการต้องเป็นผู้ที่นำเสนอสิ่งใหม่ ด้วยการนำเอาทรัพยากรมาบูรณาการให้เป็นสิ่งใหม่ ดังมิติของ Schumpeter (1934, 120) ที่ได้นำเสนอว่าภาวะผู้ประกอบการ ต้องมีการเสนอสินค้าใหม่ เพื่อเป็นผู้นำตลาดระดับสากล สัมพันธ์กับ Miller (1983,

770-791) ที่ได้สรุปว่า ภาวะผู้ประกอบการต้องมี (1) นำเสนอนวัตกรรมใหม่เสมอ บริหารความเสี่ยง และดำเนินงานในเชิงรุก

ลำดับต่อมา มีความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมธุรกิจระดับมาก เพราะมีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อธุรกิจครอบครัว ดังแนวคิดของ Robbins and Barnwell (1998, 241) กล่าวว่าผู้ประกอบการต้องนำสภาพแวดล้อมธุรกิจมาพิจารณา เพื่อกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต สภาพแวดล้อมที่เป็นปรักษ์และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Minnitti and Bygrave, 1999, 89) รวมถึงความสามารถในการเผชิญกับความเสียหาย อาทิ สถานการณ์ทางการเมืองซึ่งเป็นความไม่แน่นอนที่มีผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อธุรกิจ (Boyd and Gumpert, 1983, 67)

ส่วนนวัตกรรมและเครือข่ายธุรกิจมีความเห็นอยู่ในระดับสุดท้าย คือ ระดับค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อม ผู้ประกอบการมักจะให้ความสนใจนวัตกรรมอยู่ในระดับต่ำ แต่กลับไปมุ่งเน้นการแข่งขันในด้านราคา เพราะเห็นผลลัพธ์เร็วกว่าการประยุกต์ใช้นวัตกรรม (Porter, 1985) ยกเว้นธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ที่ใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการเพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันเชิงธุรกิจและความมั่งคั่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นใหม่รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่ ดังแนวคิดของ Drucker (1985); Lemon and Sahota (2004); Schilling (2008); Schumpeter (1982); Zhao (2005); Jatuliaviciene, et al (2004); Jucevicius (2008) ได้นำเสนอร่วมกันว่า ผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม (Short, et al.,2011) นวัตกรรมเป็นเรื่องของสัมพันธภาพที่มีต่อกัน ได้แก่ การปรึกษาหารือกัน การแลกเปลี่ยนการค้า สัญญาความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Macpherson and Holt, 2007)

ผลการศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรม ธรรมณูญครอบครัว เครือข่ายธุรกิจ ในฐานะปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวพบว่า ธรรมณูญครอบครัวและเครือข่ายธุรกิจมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Zellweger and Nason (2008) ที่สรุปว่า หากผู้ประกอบการมีเครือข่ายธุรกิจที่หลากหลายแล้ว

ย่อมเป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว อาทิ ต้นทุนกิจการต่ำ การบริหารจัดการมีความคล่องตัว และส่งผลให้กิจการมีสมรรถนะที่สูงขึ้น ดังงานวิจัยของ Zhou, Wu and Luo (2007); Franco and Haase (2009) ที่สรุปว่าเครือข่ายธุรกิจก่อให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงานอันจะนำไปสู่โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ร่วมกัน สามารถพัฒนานำไปสู่การแข่งขันระดับโลก

ส่วนนวัตกรรมไม่สนับสนุนผลการดำเนินงานธุรกิจ เนื่องจากตัวตนของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ของภาคเหนือเป็นธุรกิจขนาดย่อม โดยพื้นที่วิจัยเก็บข้อมูลเพียง 8 จังหวัดในเขตภาคเหนือตอนบน ทำให้เกิดการกระจุกตัวของหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งไม่ได้มีความหลากหลายในระดับบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนมากเท่าใดนัก ดังนั้น ผลลัพธ์ของธุรกิจครอบครัวขนาดย่อมมักจะให้ความสนใจต่อนวัตกรรมน้อยมาก แต่กลับไปมุ่งเน้นการแข่งขันในด้านราคา เพราะเห็นผลลัพธ์หรือ ผลกำไรของกิจการเร็วกว่าการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เนื่องจากต้องใช้เวลาานกว่าจะเห็นผลสำเร็จของกิจการ โดยผลการวิจัยนี้แตกต่างจากทฤษฎีของพอร์ตเตอร์ (Porter, 1985) ที่สรุปว่านวัตกรรมทำให้เกิดความแตกต่างและลดต้นทุนท้ายที่สุดสร้างโอกาสให้กับกิจการ และงานศึกษาของ Gopalakrishnan and Damanpour (1997, 15-20); Bessant and Tidd (2011, 69-72); Schilling (2008) ที่สรุปว่าในภาพรวมแล้วนวัตกรรมที่ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย

ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อธรรมณูญครอบครัวมากที่สุด เพราะธรรมณูญธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบธุรกิจในปัจจุบัน เพราะเป็นมรดกตกทอดที่มีค่าที่สุดในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ผ่านแนวปฏิบัติร่วมกัน ระบบความเชื่อ ความศรัทธา ความสัมพันธ์อย่างเป็นปึกแผ่นของสมาชิกครอบครัวสัมพันธ์กับงานศึกษาของ Chajacki (2007); Davis (2005); Hernandez (2000); Tanriverdi and Zehir (2006); Wu (2004) ได้สรุปว่า การนำธรรมณูญครอบครัวมาใช้ในองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผ่านความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว การร่วมแรงร่วมใจและเกื้อกูลกับสมาชิกในการทำงานสิ่งเหล่านี้เป็นจุดแข็งของธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างจากธุรกิจโดยทั่วไป

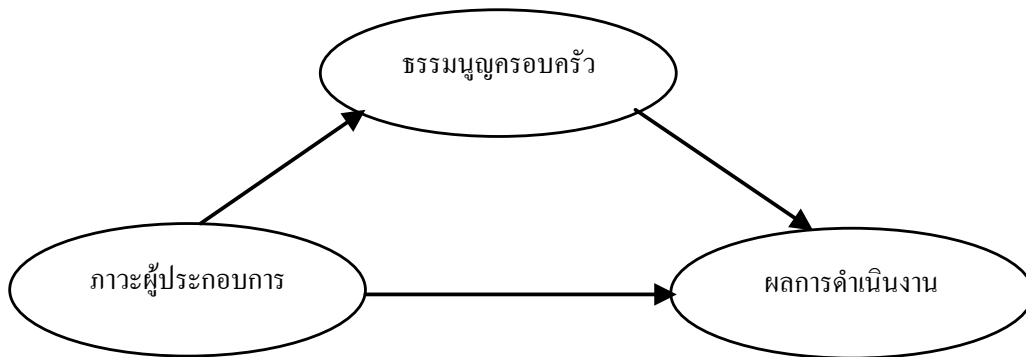
รองลงมา ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อเครือข่ายธุรกิจ อันเป็นผลมาจากภาวะผู้ประกอบการเป็นพฤติกรรม การดำเนินงานที่ต้องอาศัยแรงบันดาลใจ แรงจูงใจความรับผิดชอบในระดับสูง มีการดำเนินงานเชิงรุกผ่านการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจทั้งระดับมหภาคและจุลภาค ดังงานวิจัยของบุญทวารณ วังวอนและณัฐวดี พัฒนโพธิ์ (2556) ที่สรุปว่าผลการดำเนินธุรกิจบรรลุเป้าหมายได้ทั้งเชิงปริมาณ คือ ยอดขายเพิ่มขึ้น ความสามารถทำกำไร ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น และจำนวนเครือข่ายที่หลากหลาย เชิงคุณภาพคือความพึงพอใจของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง

ลำดับต่อมาภาวะผู้ประกอบการไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรม เนื่องจากผู้ประกอบการไม่สนใจต่อนวัตกรรมแต่มุ่งเน้นการแข่งขันในด้านราคา เพราะเห็นผลลัพธ์หรือผลกำไรของกิจการเร็วกว่าการประยุกต์ใช้นวัตกรรมหรือเรียนรู้จากงานวิจัยต่างๆ เนื่องจากต้องใช้เวลาานกว่าจะเห็นผลสำเร็จของกิจการ แต่ในปัจจุบันบริบทมีการเปลี่ยนแปลงไปนวัตกรรมสามารถสร้างคุณค่าและความแตกต่าง ผ่านภาวะผู้ประกอบการด้วยการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาบูรณาการรวมกันเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวเข้าถึงสร้างโอกาสทางธุรกิจ ตั้งแนวคิดและงานวิจัยของ Hisrich, Peter and Shedperd (2010); Shane (2000); Barney (1991); Peteraf (1993); Alvarez and Busenitz (2001) ที่สรุปว่าผู้ประกอบการเน้นการบูรณาการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอก ผ่านนวัตกรรมเพื่อให้ธุรกิจเกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุด

ผลกระทบของสภาพแวดล้อมต่อภาวะผู้ประกอบการมีผลทางตรง เพราะผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวต้องมีการนำบริบทของสภาพแวดล้อมมาทำการวิเคราะห์ก่อนที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ ที่เอื้ออำนวยให้ผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตจะมีการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยภายนอก ที่ก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคก็เป็นได้ (Baron and Shane, 2008) สัมพันธ์กับ Hornsby, Kuratko and Montagno (2002) ที่สรุปว่าสภาพแวดล้อมธุรกิจมีอิทธิพลต่อภาวะผู้ประกอบการเมื่อเกิดอุปสรรคการแข่งขันในภาวะการณ์ระดับสูง ความต้องการของลูกค้าก็เปลี่ยนแปลงรวมถึงเทคโนโลยีเช่นกัน ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

ในระยะยาว ด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ผู้ประกอบการต้องมีการกล้าเสี่ยงบนพื้นฐานของข้อมูล ดังงานวิจัยของบุญทวรรณ วิงวอนและณัฐวดี พัฒนโพธิ์ (2556) และงานศึกษาของ Zahra, 1991 and Scheepers (2007); Bovee, Thill, Wood and Dovel (1992, 72) ที่กล่าวว่าสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

แต่ผลกระทบของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว เพราะสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตจะมีการเปลี่ยนแปลงตามภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ภัยคุกคามทางการเมือง และกฎระเบียบต่างๆ สามารถสนับสนุนหรือกระตุ้นให้เกิดการผุดขึ้นมาของธุรกิจได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ผลการศึกษาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบทฤษฎีสถานาราก ดังนั้นคือธรรมนุญครอบครัวเป็นปัจจัยที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการดำเนินธุรกิจครอบครัว ตลอดจนยังสามารถทำให้ธุรกิจครอบครัวเติบโตได้และยั่งยืน ซึ่งเรียกว่า โมเดลทฤษฎีสถานารากธรรมนุญครอบครัว ดังโมเดลภาพ 3



ภาพ 3 โมเดลทฤษฎีสถานารากธรรมนุญครอบครัว

ข้อเสนอแนะ:

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าและสมาคมหอการค้าควรมีการส่งเสริม ด้วยการอบรมให้ความรู้ด้านการนำธรรมนุญครอบครัวมาบริหารจัดการธุรกิจในทุกรูปแบบ เพื่อให้ผู้ประกอบการนำมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นผลที่อ่อนด้อยของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ประกอบการหรือทายาทสำหรับสืบทอดกิจการเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ผู้ที่สนใจจะต่อยอดงานวิจัยนี้ ควรนำโมเดลทฤษฎีสถานารากธรรมนุญครอบครัวไปทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างในประเทศอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผลที่ได้อาจจะมีความเหมือนหรือความแตกต่างกันที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ ดร. ธนกร น้อยทองเล็ก อาจารย์ที่ปรึกษารองศาสตราจารย์ ดร. มนตรี พิริยะกุล ที่ปรึกษาร่วมที่ให้คำชี้แนะ ตลอดจนรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทวรรณ วิงวอน และดร. ชัยยุทธ เลิศพาชิน ให้คำแนะนำและสนับสนุนสุดท้ายขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ตรวจทานบทความวิจัยครั้งนี้ด้วยความสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

- แก้วตา โรหิตร์ตนะ. (2549). *TQM กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดย่อม: ธุรกิจกับผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญทวารณ วิงวอน. (2554). *การเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รามคำแหง.
- บุญทวารณ วิงวอนและณัฐวดี พัฒนโพธิ์. (2556). ภาพการณ์มุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม:กรณีบทบาทเชื่อมโยงของนวัตกรรมองค์การ *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ* ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 เดือนกุมภาพันธ์-พฤษภาคม หน้า 123-146.
- สรรค์ชัย เตียวประเสริฐกุล. (2550). *ธุรกิจครอบครัวไม่ใช่เรื่องเล่นๆ*. (ออนไลน์). Available: <http://www.brandage.com/Modules/Desktop Modules/Article/> ค้นเมื่อ [2555 มีนาคม 26].
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Alvarez, S. A. , & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory, *Family Business Review*, 2 (2), 167-180.
- Anderson, R. C. , & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328.
- Baron, R. A. , & Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. (2nd ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Bovee, C. L. , Thill, J. V. , Wood, M. B. , & Dovel, G. P. (1992). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bessant, J. , & Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Son.
- Bygrave, W. D. , & Hofer, C. W. (1991). *Theorizing about Entrepreneurship: Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-68.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Burke, W. , & Litwin, G. (1992). "A casual model of organizational performance and change," *Journal of Management*, 18(3), 28-46.
- Beer, M. , & Walton, E. (1990). Developing competitive organization: Intervention and strategies. *American Psychologist*, 45(2), 154-161.
- Baker, W. E. , & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of the Academy of marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Boyd, D. , & Gumpert, D. (1983), "Coping with entrepreneurial stress," *Harvard business review*, (61), 44-64.
- Carney, M. (2005). Corporate government and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 249-265.
- Chetty, S. , & Blankenburg, H. D (2000), "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach," *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- Comrey, A. L. , & Lee, H. B. (1992). *A first Course in Factor Analysis*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Cruz, C. , & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Christian, Z. ,Steve. A. , & Emanuela, C. (2004). *International business cycles: What are the facts?*. *Journal of Monetary Economics*, 51(2), 257-276.

- Davis, D. (2005). The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance. *A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Urban Studies*. University of Wisconsin- Madison.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- _____. G. (2003). *The family: The missing variable in organizational research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401–416.
- Frederick H. H, Kuratko, D. F. , & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process and Practice*. Melbourne: Nelson Australia.
- Gibbons, M. (2011). *Innovation and the Developing System of Knowledge Production*, Brighton: Folkonomy.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring, 33 (3), 114-135.
- Hernandez, I. , & Dewick, P. (2003). Structural change and the nature of innovative activity: Legal form and firm performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 5(2-3), 257-269.
- Hornsby, J. S. , Kuratko, D. F. , & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9–24.
- Hisrich, R. D. , Peters, M. P. ,& Shepherd, D. A. ,(2010). *"Entrepreneurship"*. New York: Mc Grew-Hill.
- In won, K. , Kun. C. L. , & Sangjae. L. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance, *Information & Management*, 2(2), 469–482.
- Ibrahim, A. B. (2001). Strategic Decision Making in Small Family. *Proceedings of the 12th FBN Conference*. Lausanne September.
- Jaworski, B. , & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(7), 53-70.
- Jucevičius, G. (2008) . "The Innovation Culture in Modern Lithuanian Organizations: Values, Attitudes and Practices." *Social Sciences*, 1(63), 38-45.
- Jatuliavičienė, G., & Kučinskiėnė, M. (2006). Globalization drivers and their impact on Lithuanian economic growth and development. *Ekonomika*, 73, 24-29.
- Kaplan, R. S. , & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, (1), 75-85.
- Lemon, M. , & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-499.
- Likert, R. N.(1970). "A Technique for the Measurement of Attitude". *Attitude Measurement*. Chicago: Ronald McNally & Company.
- Löfsten, H. , & Lindelöf, P. (2005). Environmental hostility, strategic orientation and the importance of management accounting—empirical analysis of new technology-based firms. *Technovation-An international journal of technical innovation and entrepreneurship*, *Elsevier Science*, 25(7), 725-738.

- Margarietha, J. S. (2007). "Entrepreneurial intensity: influence of antecedents to corporate entrepreneurship in firms operating in South Africa". University of Stellenbosh.
- Mark, A. A. , & Eric, W. (2003). Competitiveness of Family Businesses: Distinguishing Family Orientation and Business Orientation. *Journal of Economic Literature*, 14-18.
- Megginson, L. C., Byrd, M. J. , & Megginson, W. L. (2003). *Small business management: An entrepreneur's guidebook*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Moy, J. , & Luk, V. (2005). An exploration study: Entrepreneur's self-efficacy, Social network (Guanxi) and HR practices in relation to firm effectiveness and intention to grow for SMEs in Hong Kong. *Department of Management, School of Business Hong Kong Baptist University*.
- Neubaum, D. O. , Dibrell, C. , & Craig, J. B. (2012). Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family business. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 28-37.
- O'Sullivan, D. , & Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. Sage Publications, Inc.
- Pasanen, M. (2003). "Multiple entrepreneurship among successful SMEs in peripheral locations", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 418-425.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. " *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pitts, R. A. , & Lei, D. (1996). Building and sustaining competitive advantage. Strategic management. West Publishing Company, *College & School Division*, (2nded), 1996-409.
- Perez-Luno, A. , Wiklund, J. , & Cabrera, R. V. (2011). *Journal of Business Venturing*. [Online] Available: <http://www.worldscientific.com/doi/ref/10.1142/S1363919613500047>. [2013, May 10].
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Short, et al., (2011). Family Business and Market Orientation Construct Validation and Comparative Analysis. *Family Business Review*. 24(3), 233-251.
- Schilling , M. A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Slater, S. , & Narver, J. (1995). "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Sonfield, M. C. , & Lussier, R. N. (2004). "First, second and third generation family firms: A comparison", *Family Business Review*, 17(1), 189-202.
- Street, C. T. , & Cameron, Ann-Frances. (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and networking research. *Journal of Small Business Management*, 45(2): 239-266.
- Scheepers, M. J. (2007). *Entrepreneurial intensity: the influence of antecedents to corporate entrepreneurship in firms operating in South Africa*. University of Stellenbosch.

- Tanriverdi, H. , & Zehir, C. (2006). Impact of learning organization applications and market dynamism on organizations innovativeness and market performance. *The Business Review Cambridge*, 2(12), 238.
- Tabachnick, B.G. , & Fidell, L.S. (2007). Using multivariate statistics . *Using Multivariate Statistics*, (5th ed.). New York: Pearson.
- Voordeckers, W. , Gils, A. V. , & Jeroen Van den Heuvel. (2004). *Board Composition in Small and Medium Sized Family Firms*. Retrieved form [Online]. Available : <https://uhdSPACE.uhasselt.be/dSPACE/bitstream/1942/1529/1/Board%20composition.pdf>. [2013, May 13].
- Wang, Y. , & Poutziouris, P. (2003). Michael Stone Ltd; Balancing family tradition with entrepreneurial growth. *The Growing Business Handbook*. London: 137-145.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180
- Wingwon, B. , & Piriyaikul, M. (2010). Determinant of Entrepreneurship, Leadership, Techonology and Guanxi of Small and Medium Enterprises in Northern Region of Thailand, National Conference, *National Higher Educational Academic Research Networking Annual Conference 2010*, Khon Kaen University, 27th May 2010 at Kosa Hotel, Khon Kaen Province.
- Wingwon, B. (2012). Effects of entrepreneurship, Organization capability, Strategic decision making and Innovation toward the competitive advantage of SMEs enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2(1), 124-132.
- Yusuf, A. (2002). "Environmental uncertainty, the entrepreneurial orientation of business ventures and performance". *International Journal of Commerce and Management*, 12(3/4), 83-103.
- Zahra, S. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study". *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285.
- Zellweger, T. M. , & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216.
- Zimmerer, T. W. , & Scarborough, N. M. (2002). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Zhou, L. , Wu, .Wei-ping. , & Luo, X. (2007). "Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks." *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.