

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ (1) ธุรกิจครอบครัว และ (2) กิจกรรมการส่งออก โดยส่วนธุรกิจครอบครัวนั้นจะถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ความหมายของ "ธุรกิจครอบครัว" ความสำคัญของธุรกิจครอบครัว ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจครอบครัว และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัว ส่วนของกิจกรรมการส่งออกถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ การให้ความหมายการส่งออก ความสำคัญของการส่งออก ปัจจัยที่มีผลต่อการส่งออก และการวัดผลการส่งออก

2.1 ธุรกิจครอบครัว

2.1.1 ความหมายของ "ธุรกิจครอบครัว"

ธุรกิจครอบครัวถูกจัดให้เป็นส่วนสำคัญของธุรกิจขนาดเล็ก แต่ยังไม่มีการให้ความหมายที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน (Covin, 1994; Fox, Nilakant and Hamilton, 1996; Upton, J and Felan, 2001) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้นักวิจัยพบอุปสรรคในการให้ความหมายคำนี้ (Daily and Dollinger, 1993; Chua, Chrisman and Sharma, 1999) กลุ่มนักวิจัยมีมุมมองที่แตกต่างกันไป ในการให้ความหมายของธุรกิจครอบครัว ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Sharma, Chrisman, and Chua, 1997 อ้างถึงใน Upton et al.) อาทิเช่น Covin ได้ทำการศึกษาถึงความสนใจของนักศึกษามหาวิทยาลัยที่จะทำงานในธุรกิจครอบครัว โดยให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวว่า เป็นหน่วยธุรกิจที่ครอบครัวหนึ่งเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการซึ่งมีการว่าจ้างสมาชิกในครอบครัวหลายคนเข้าร่วมดำเนิน ในขณะที่ Fox และคณะ ทำการศึกษาเรื่องการบริหารการสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัว และได้ให้ความหมายธุรกิจครอบครัวว่า เป็นหน่วยธุรกิจที่ครอบครัวหนึ่งถือเสียงข้างมากในการออกเสียงหรือถือหุ้นใหญ่ และมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สมาชิกในครอบครัวจะเข้ารับอำนาจต่อจากสมาชิกในครอบครัวรุ่นก่อน สำหรับคำว่า "สมาชิกครอบครัว" Zwick (1993) ได้กล่าวว่า การระบุสมาชิกครอบครัวนั้น ต้องรวมถึงผู้มีสายเลือดเดียวกันกับคู่สมรสของสมาชิกครอบครัวที่กำลังพิจารณาด้วย อาทิเช่น ลูกพี่ลูกน้องของภรรยา

ถึงแม้ว่าการให้ความหมายของธุรกิจครอบครัวจะมีความหลากหลายก็ตาม ใน การศึกษาวิจัยจำเป็นต้องระบุความหมายของธุรกิจครอบครัวให้ชัดเจน (Brockhaus, 1994) มิเช่นนั้นแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาจะมีความผิดพลาดได้ (Chua, Chrisman and Sharma, 1999) อีกทั้ง Upton J และ Felan (2001) กล่าวว่า การตั้งเงื่อนไขเพื่อให้ความหมายธุรกิจครอบครัวจะส่งผลให้จำนวนของหน่วยตัวอย่างของงานวิจัยลดลง ดังเช่น การระบุจำนวนธุรกิจครอบครัวในสหรัฐอเมริกา นั้นจะทำได้โดยยาก (Sharma, Chrisman, Pablo and Chua, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับ Suehiro (2001) ที่พบว่า การให้ความหมายธุรกิจครอบครัวต่างกันจะให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างในด้าน ลัดส่วนจำนวนธุรกิจครอบครัวต่อจำนวนธุรกิจทั้งหมด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยให้คำจำกัดความของ "ธุรกิจครอบครัว" ว่า เป็นหน่วยธุรกิจที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้ (1) สมาชิกในครอบครัวหนึ่งเป็นเจ้าของหรือถือหุ้นข้างมาก (2) สมาชิกในครอบครัวนั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับบริหารของหน่วยธุรกิจนั้น โดยผู้จัดการจะเป็นสมาชิกของครอบครัวหรือไม่ก็ตาม และ (3) มีสมาชิกในครอบครัวนั้นมากกว่าหนึ่งคนทำงานอยู่ในหน่วยธุรกิจนั้น

สาเหตุที่ได้ให้คำจำกัดความเช่นนี้ เนื่องจากการมีองค์ประกอบทั้งสามดังกล่าวครบถ้วน สามารถครอบคลุมความเป็นไปได้และมีความเหมาะสมกับบรรยากาศการดำเนินธุรกิจ ในประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากการไม่นำกรณีการสืบทอดกิจการมารวมอยู่ในการให้คำจำกัดความของธุรกิจครอบครัวในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจาก หากหน่วยธุรกิจใดที่มีองค์ประกอบทั้งสามครบ แต่ทราบแน่ชัดว่ารุ่นลูก รุ่นหลาน ไม่มีความต้องการจะดำเนินธุรกิจต่อ ซึ่งอาจเนื่องมาจากเหตุผลอันใดก็ตาม อาทิเช่น กำลังศึกษาในสาขาที่แตกต่างและมีความตั้งใจจะประกอบอาชีพในสาขานั้น ดังเช่น สาขาอาชีพทหาร ตำรวจ เป็นต้น ส่งผลให้หน่วยธุรกิจนั้นไม่มีความเป็นไปได้ที่จะถูกสืบทอดแก่รุ่นถัดไป ดังนั้นหากมีการกำหนดองค์ประกอบการสืบทอดเข้าด้วยแล้ว หน่วยธุรกิจที่มีลักษณะเช่นนี้ก็จะถูกแยกออกจากการศึกษาต่างๆที่ควรรวมอยู่ด้วย

สาเหตุที่ต้องมีการรวมกรณีการทำงานของสมาชิกในครอบครัวมากกว่า 1 คน เข้าเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการให้ความหมายธุรกิจครอบครัวในการศึกษาครั้งนี้ เพราะหากบุคคลหนึ่ง (สมาชิกคนหนึ่งของครอบครัวหนึ่ง) เป็นเจ้าของทั้งหมดหรือถือหุ้นข้างมาก (องค์ประกอบ 1) และมีอำนาจเหนือการตัดสินใจธุรกิจ (องค์ประกอบ 2) แล้ว ธุรกิจนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นธุรกิจครอบครัว เนื่องจากอาจเป็นการร่วมทุนระหว่างเพื่อนเพื่อดำเนินธุรกิจก็เป็นได้

2.1.2 ความสำคัญของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อสภาพเศรษฐกิจของท้องถิ่นและประเทศชาติทั่วโลกอย่างมาก (Stavrou and Swiercz, 1998; Sharma, Chrisman, Pablo and Chua, 2001) โดย Suehiro (2001) พบว่าในประเทศไทยมีจำนวนธุรกิจครอบครัวร้อยละ 48.2 ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในขณะที่สหรัฐอเมริกาและประเทศแคนาดามีจำนวนธุรกิจครอบครัวมากกว่าร้อยละ 90 ของธุรกิจทั้งหมด (Scott, 2002) เฉพาะในสหรัฐอเมริกาธุรกิจครอบครัวมีส่วนในการสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GNP) สูงถึงร้อยละ 40 – 60 (Ward and Aronoff, 1990 อ้างถึงใน Daily and Dollinger, 1993) และในรายงานของนิตยสารฟอร์จูน 500 พบว่ามีจำนวนธุรกิจครอบครัวถึง 175 ราย จาก 500 ราย (Rosenblatt, de Mils, Anderson and Johnson, 1991 อ้างถึงใน Stavrou and Swiercz; Carsrud, 1994 อ้างถึงใน McConaughy, Matthews and Fialko, 2001) ส่วนในสหราชอาณาจักรมีธุรกิจครอบครัวทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ประมาณร้อยละ 75 ของธุรกิจทั้งหมด (Fletcher, 2000) ส่งผลให้มีการศึกษาในด้านนี้เพิ่มมากขึ้นในช่วงสามถึงสี่ทศวรรษที่ผ่านมา (Brockhaus, 1994; Fletcher)

นอกจากความสำคัญของธุรกิจครอบครัวที่มีต่อสภาพเศรษฐกิจโดยรวมแล้ว ธุรกิจครอบครัวยังมีส่วนช่วยให้คุณภาพชีวิตของสังคมดีขึ้นด้วย เห็นได้จากการศึกษาของ Riordan (1988) และ Madore (1993) อ้างถึงใน Stavrou และ Swiercz (1998) พบว่าธุรกิจครอบครัวโดยปกติจะใส่ใจด้านคุณภาพชีวิตของชุมชนโดยการเข้าเป็นผู้สนับสนุนหน่วยงานสวัสดิการทางสังคมและวัฒนธรรมมากกว่าที่ธุรกิจไม่ใช่ครอบครัวให้การสนับสนุน อาทิเช่น การให้ความสำคัญต่อสวัสดิภาพของชุมชนที่ธุรกิจตั้งอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ครอบครัวเจ้าของธุรกิจต้องการรักษาให้ธุรกิจยั่งยืน จึงต้องสร้างประโยชน์สูงสุดแก่สังคมด้วย

ในทำนองเดียวกัน หน่วยอื่นๆในสังคมและระบบเศรษฐกิจต้องช่วยกันสนับสนุนให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เพราะธุรกิจครอบครัวเป็นหน่วยที่สำคัญมากต่อหน่วยอื่นๆในระบบเศรษฐกิจ (ไม่ใช่เพียงแต่ตัวครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจเท่านั้น) มีการพบว่าในสหรัฐอเมริกาโดยส่วนใหญ่แล้วหน่วยธุรกิจขนาดใหญ่ที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวจะเป็นผู้ผลิตสินค้าเกือบทั้งหมด แต่จะมีหน่วยธุรกิจซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัวทำหน้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายและเป็นผู้บริโภคสินค้าเกือบทั้งหมดที่ผลิตจากหน่วยธุรกิจขนาดใหญ่เหล่านั้น ดังนั้นหน่วยอื่นๆในระบบเศรษฐกิจจึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ธุรกิจครอบครัวสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Danco, 1996)

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาเพื่อสร้างการพัฒนาในธุรกิจครอบครัวจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสังคม และสภาพเศรษฐกิจตั้งแต่ระดับท้องถิ่น จนถึงระดับนานาชาติ เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถมีการจัดการที่ดี มีกลยุทธ์ที่ถูกต้องที่จะสร้างความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2.1.3 ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจครอบครัว

จากงานศึกษาวิจัยและบทความในอดีตหลายฉบับได้แสดงถึงข้อดีของการดำเนินธุรกิจ ในลักษณะธุรกิจครอบครัวหลายประการ ดังเช่น ความซื่อสัตย์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ภาพพจน์ในด้านคุณภาพ การให้บริการหลังการขาย อายุกิจการยืนยาวน่าเชื่อถือ การไม่มีปัญหาตามทฤษฎี Agency Theory ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในที่ทำงานมีความเป็นกันเอง และการระดมเงินทุนที่นอกเหนือจากสถาบันการเงิน เป็นต้น ดังแสดงในตารางที่ 2.1

Covin (1994) กล่าวว่า ประโยชน์ของการเป็นธุรกิจครอบครัวนั้นมีอยู่หลายประการ ตัวอย่างเช่น ความซื่อสัตย์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่เป็นสมาชิกภายในครอบครัว เพราะการรู้จักกันเป็นอย่างดี ส่งผลให้เกิดความเชื่อถือกัน และสร้างความสบายใจด้านความปลอดภัยให้แก่สมาชิกของหน่วยธุรกิจ นอกเหนือจากนี้แล้ว สังคมภายนอกยังมองว่าธุรกิจครอบครัวมีภาพพจน์ในด้านการขายแต่สินค้าที่มีคุณภาพสูง และการบริการหลังการขาย อายุธุรกิจนานกว่าธุรกิจไม่ใช่ครอบครัว น่าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Upton, J และ Felan (2001) ที่พบว่าธุรกิจครอบครัวที่มีอัตราการเติบโตสูงส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงมากกว่าการจะเป็นผู้ผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำ Daily และ Dollinger (1993) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวไม่มีปัญหาตามทฤษฎี Agency Theory ที่มีพื้นฐานปัญหาเกิดจากความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ที่เจ้าของกิจการและผู้บริหารสนใจแตกต่างกัน และยังกล่าวอีกว่า ผู้บริหารในธุรกิจครอบครัวจะทุ่มเทตนเองทำงานหนักเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จเนื่องจากเป็นธุรกิจของตน ในขณะที่ผู้บริหารของธุรกิจไม่ใช่ครอบครัวโดยทั่วไปแล้วจะอุทิศตนให้แก่หน่วยธุรกิจเพียงแค่งานตามสัญญาว่าจ้างเท่านั้น และมีความภักดีต่อหน่วยธุรกิจน้อย ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวมีประสิทธิภาพมากในการดำเนินงานซึ่งเพิ่มมูลค่าให้แก่หน่วยธุรกิจ (McConaughy, Matthews and Fialko, 2001)

McConaughy, Matthews และ Fialko (2001) ได้กล่าวว่าธุรกิจครอบครัวจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับได้โดยทั่วไปของสมาชิกของหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นค่านิยมแบบแผน และทัศนคติที่ถอดแบบมาจากครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Hirschman (1998) ที่พบว่าบรรยากาศในที่ทำงานของธุรกิจครอบครัวนั้น มักจะอยู่ในลักษณะมีความเป็นกันเอง พนักงานที่ถึงแม้ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวของธุรกิจนั้น จะได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกันกับสมาชิกคนหนึ่งๆของครอบครัว ในธุรกิจครอบครัวพนักงานมีโอกาสเลื่อนขั้นได้เร็วกว่าที่จะได้รับจากธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว และเจ้าของธุรกิจครอบครัวมักจะมีความเห็นอกเห็นใจพนักงานและมีความยืดหยุ่นตามความต้องการของพนักงาน อาทิเช่น การอนุญาตให้พนักงานทำงานที่บ้านหลังจากได้รับการผ่าตัด เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วันหยุดลาป่วย ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดอีกประการหนึ่งของธุรกิจครอบครัวคือ ประโยชน์ในด้านเงินลงทุน ธุรกิจครอบครัวจะได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุน และแรงงานจากสมาชิกในครอบครัว นอกเหนือจากการระดมเงินทุนจากสถาบันการเงิน โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจใดๆก็ตามเพื่อให้เกิดความมั่นคงทั้งทางด้านการเติบโตในทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงของชีวิตครอบครัว (O'Connor, 1992)

ในทางตรงกันข้าม การดำเนินธุรกิจในลักษณะธุรกิจครอบครัวก็มีข้อเสียที่ศึกษาพบในงานวิจัย และบทความในอดีต อาทิเช่น ข้อเสียทางด้านระบบบัญชีที่ไม่มาตรฐาน, ข้อเสียจากความไม่เท่าเทียมระหว่างพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว (หรือญาติมิตร) ของเจ้าของธุรกิจ กับพนักงานที่ไม่เป็นสมาชิก, ข้อเสียจากความสามารถที่มีอยู่จำกัดของผู้บริหารธุรกิจครอบครัว (เจ้าของธุรกิจ) ข้อเสียในด้านการตัดสินใจของผู้บริหารโดยอาชีพ (ซึ่งไม่ใช่สมาชิกครอบครัว) ที่ต้องคล้อยตามความต้องการของเจ้าของธุรกิจครอบครัว และข้อเสียการขาดบุคคลากรผู้ที่มีความสามารถเนื่องจากผู้มีความสามารถไม่อยากทำงานในธุรกิจครอบครัว เป็นต้น

หากพิจารณาการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ (Functional) Danco(1996) กล่าวถึงปัญหาที่พบในธุรกิจครอบครัวว่า ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาทางด้านบัญชี เนื่องจากการจัดแบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน ทำให้การชี้แจงการจัดสรรเงินเดือนเป็นไปโดยยาก (Scott, 2002) สร้างความอึดอัดใจอย่างมากให้แก่ผู้ตรวจสอบบัญชี (CPA) เนื่องจากผู้ตรวจสอบบัญชีส่วนใหญ่เกรงว่าจะสูญเสียความน่าเชื่อถือและความเป็นกลางหากพวกเขาเข้าไปร่วมงานกับธุรกิจครอบครัว (Danco) ในด้านการบริหารงานบุคคล Hirschman (1998) กล่าวว่ามีความยุ่งยากในการดำเนินการให้เกิดความเท่าเทียมระหว่างพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวของเจ้าของธุรกิจ กับพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว (Covin, 1994) รวมถึงปัญหาการว่าจ้างญาติมิตรของเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่ไม่มีความสามารถเพียงพอเข้ามาทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาด้านขวัญกำลังใจ

ของพนักงานที่ต้องรับภาระที่เพิ่มขึ้นจากการเข้ามาของญาติมิตรของเจ้าของ และยังทำให้ความสามารถในการผลิตโดยรวมของหน่วยธุรกิจลดลง ธุรกิจครอบครัวมักจะมีขนาดเล็กเนื่องจากส่วนใหญ่แล้วธุรกิจครอบครัวจะมีอายุแค่เพียง 1 รุ่น (Generation) (Ward, 1987 อ้างถึงใน Daily and Dollinger, 1993; Danco; Scott) อายุเฉลี่ยของธุรกิจครอบครัวอยู่ที่ 25 ปี (Scott) ซึ่งอาจจะสืบเนื่องมาจากการสืบทอดของธุรกิจครอบครัวจะถูกควบคุมโดยผู้ก่อตั้ง และการควบคุมของเจ้าของธุรกิจครอบครัวนี้ยังส่งผลให้ผลการดำเนินงานไม่ดีในด้านการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ไม่ทันการ (Dyer, 1986 อ้างถึงใน Daily and Dollinger) เจ้าของธุรกิจครอบครัวจะพยายามบริหารงานและผลักดันให้ธุรกิจของตนอยู่รอด เมื่อพ้นสภาวะการอยู่รอด (survival state) ขึ้นไปแล้ว เจ้าของธุรกิจจะไม่อยู่ภายใต้แรงผลักดันให้ขยายธุรกิจให้โตขึ้น ความสามารถในการทำธุรกิจให้โตของเจ้าของธุรกิจครอบครัวมีอยู่จำกัดโดยประสบการณ์ที่เขามี ถึงแม้ว่าธุรกิจครอบครัวจะจ้างบุคคลภายนอกครอบครัวมาเป็นผู้บริหาร (ผู้บริหารโดยอาชีพ) แต่การตัดสินใจในระดับบริหารก็ยังคงต้องคล้อยตามการตัดสินใจที่เจ้าของต้องการ ซึ่งก่อให้เกิดความเคลือบแคลงใจแก่ผู้บริหารโดยอาชีพ ในด้านกระบวนการตัดสินใจของเจ้าของธุรกิจ (Covin, 1994) และเป็นข้อเสียในการไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารโดยอาชีพที่ต้องการพัฒนาธุรกิจ (นายถ้อยกาแพ, 2543) อาทิเช่น ความต้องการจากเจ้าของธุรกิจให้ตัดทอนงบประมาณสำหรับการดำเนินงานในแผนกต่างๆลงเพื่อความประหยัด หรือเสียดายในเงินที่จ่ายไป ผู้บริหารในธุรกิจไม่ใช่ครอบครัวดูเหมือนจะมีแนวโน้มที่จะกระตือรือร้นสนใจการเติบโตหรือการขยายตัวของบริษัทมากกว่าผู้บริหารในธุรกิจครอบครัว (Gomez-Mejea, Tosi, and Hinkin, 1987 อ้างถึงใน Daily and Dollinger; Danco)

Covin (1994) ศึกษาพบว่าในธุรกิจครอบครัวมักจะมีอัตราการออกจากงานของพนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวสูงกว่าพนักงานที่เป็นสมาชิกครอบครัว และมีความไม่เท่าเทียมทางโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การจัดสรรงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ส่งผลให้ผู้ที่มีความสามารถไม่ยอมทำงานในธุรกิจครอบครัวโดยเฉพาะในสายการบริหารงาน

จากการอ้างอิงถึงงานวิจัยและบทความต่างๆในอดีตทำให้ทราบว่า การดำเนินธุรกิจในลักษณะธุรกิจครอบครัวนั้นมีข้อดี และข้อเสีย ที่เป็นลักษณะเฉพาะของธุรกิจเอง การศึกษาให้ทราบถึงข้อดีนั้นส่งเสริมให้เจ้าของธุรกิจครอบครัวทราบถึงจุดดีที่ควรนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจ และสำหรับข้อเสียนั้น เป็นการแสดงถึงสิ่งที่เจ้าของธุรกิจครอบครัวต้องบริหารงานด้วยความระมัดระวัง

ตารางที่ 2.1 ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจครอบครัว

ข้อดีของธุรกิจครอบครัว	ข้อเสียของธุรกิจครอบครัว
<ul style="list-style-type: none"> ● ความซื่อสัตย์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ● ภาพพจน์ในด้านคุณภาพ และการให้บริการหลังการขาย อายุธุรกิจยืนยาวน่าเชื่อถือ ● การไม่มีปัญหาตามทฤษฎี Agency Theory ● ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน ● ความชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร ● บรรยากาศในที่ทำงานมีความเป็นกันเอง ● การระดมเงินทุนที่นอกเหนือจากสถาบันการเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบบัญชีที่ไม่มาตรฐาน ● ความไม่เท่าเทียมระหว่างพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัว (หรือญาติมิตร) ของเจ้าของธุรกิจ กับพนักงานที่ไม่เป็นสมาชิก ● ความสามารถที่มีอยู่จำกัดของผู้บริหารธุรกิจครอบครัว(เจ้าของธุรกิจ) ● การตัดสินใจของผู้บริหารโดยอาชีพ(ซึ่งไม่ใช่สมาชิกครอบครัว)ที่ต้องคล้อยตามความต้องการของเจ้าของธุรกิจครอบครัว ● การขาดบุคลากรผู้ที่มีความสามารถ

1.1.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัว

การศึกษาว่า ปัจจัยใดที่ส่งเสริมให้กิจการหนึ่งๆจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น ขึ้นอยู่มุมมองที่ว่ากิจการนั้นอยู่ในลักษณะใด ในการศึกษาครั้งนี้จะนำงานศึกษาและบทความในอดีตที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัวโดยรวม จะไม่พิจารณาถึงประเภทอุตสาหกรรม หรือลักษณะการจดทะเบียนนิติบุคคล มาเป็นเงื่อนไขในการศึกษาปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจครอบครัว ประกอบไปด้วย การเปิดรับความคิดใหม่จากรุ่นลูกรุ่นหลาน การสื่อสารที่ดีที่ทำงาน การวางแผนการสืบทอดกิจการที่ดี การยอมรับการตรวจสอบและรับฟังคำชี้แนะจากองค์กรภายนอก การใช้กลยุทธ์การผลิตสินค้าคุณภาพสูง การสะสมความรู้ (Technology) ให้เพิ่มพูน การมีการเขียนแผนธุรกิจเป็นลายลักษณ์อักษรที่มีบุคคลนอกครอบครัวที่มีความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การเปิดเผยผลประกอบการแก่พนักงาน และการขยายธุรกิจด้วยวิธีการควบรวมกิจการ ดังแสดงในตารางที่ 2.2

O'Connor (1992) กล่าวว่าธุรกิจครอบครัวต้องการการบริหารจัดการที่ดีดังเช่นธุรกิจทั่วไปคือ การวางแผนธุรกิจ การบริหารทรัพยากรบุคคล การวางโครงสร้างองค์กรที่ดี และการรับฟังความเห็นจากที่ปรึกษา แต่สิ่งที่ต้องเพิ่มเติมสำหรับธุรกิจครอบครัวที่ต้องการประสบความสำเร็จนั้นประกอบไปด้วย (1) การเปิดรับความคิดใหม่จากรุ่นลูกรุ่นหลาน (2) การสื่อสารที่ดี หมายถึง การสามารถพูดและเปิดประเด็นกันที่ทำงานเพื่อลดแนวโน้มปัญหาที่อาจเกิดขึ้นที่บ้าน และ (3)การวางแผนการสืบทอดกิจการที่ดี ทั้งในกรณีการสูญเสียชีวิต การเกษียณอายุ หรือ จาก

การสูญเสียความสามารถของผู้เป็นเจ้าของ ซึ่งการสืบทอดกิจการได้ถูกนำมาศึกษากันอย่างต่อเนื่อง และได้แนะนำถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้การสืบทอดกิจการเป็นไปด้วยความพึงพอใจของสมาชิกในครอบครัว (Sharma, Chrisman, Pablo and Chua, 2001) อาทิเช่น ในกระบวนการสืบทอดกิจการควรมีการพูดถึงแต่เนิ่นๆโดยมีการเขียนข้อผูกมัดเป็นลายลักษณ์อักษร (Scott, 2002) จากงานวิจัยของ Birley (1991) อ้างใน Stavrou และ Swiercz (1998) พบว่าส่วนใหญ่แล้วธุรกิจครอบครัวไม่มีการเขียนแผนการสืบทอดอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ สถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ (2545: 97) ได้เสนอแนะแนวทางเพื่อสร้างการสืบทอดกิจการดังต่อไปนี้คือ (1) การปลูกฝังความคิดการสืบทอดกิจการโดยผู้ประกอบการต้องเปิดโอกาสให้ทายาทได้แสดงความคิดเห็นและทดลองปฏิบัติงานภายใต้การที่แนะนำของผู้ประกอบการ รวมถึงสถาบันการศึกษาต้องมีส่วนในการปลูกฝังความคิดในการรับการสืบทอดกิจการเข้าไปในเนื้อหาของหลักสูตรการสอน (2) การให้สิทธิพิเศษในการศึกษาต่อกับทายาทธุรกิจหลังจากได้มีการจัดวางทายาทที่จะรับสืบทอดแล้ว โดยสถาบันการศึกษาควรให้สิทธิพิเศษแก่ทายาทเหล่านี้ในการเข้าศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับกิจการ และ (3) การรณรงค์การสืบทอดโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการตื่นตัวเรื่องการสืบทอด การอยู่ได้อย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในระบบเศรษฐกิจนั้น Danco(1996) ได้ชี้แนะว่าผู้บริหารธุรกิจครอบครัวต้องยอมรับการตรวจสอบอย่างละเอียด การรับฟังคำชี้แนะ และการช่วยเหลือจากองค์กรภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหน่วยธุรกิจครอบครัวจะดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน Ceynowa (1999) กล่าวว่าหน้าที่ผู้นำจะสามารถนำพาหน่วยธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีลักษณะ (Type of leadership) ที่สอดคล้องกับสถานะของหน่วยธุรกิจ (Stage of the business) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระยะคือ (1) ระยะแรกเริ่ม หรือ ระยะผู้ประกอบการ (startup or Entrepreneurial stage) ในระยะแรกนี้หน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานตามทิศทางของสัญชาตญาณของผู้นำ ซึ่งผู้นำในระยะนี้จะเป็นผู้ทำงานหนัก เรียนรู้จากการลองผิดลองถูก (2) ระยะจัดการ (Managerial stage) ในระยะนี้ธุรกิจเริ่มมีการจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจมีความซับซ้อนเกินกว่าผู้นำจะสามารถทำได้เองทั้งหมด ผู้นำจึงต้องทำการวางโครงสร้างมารองรับ และมีการนำผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกครอบครัวเข้ามาช่วยดำเนินธุรกิจ รวมทั้งผู้นำต้องสามารถบริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ที่เคยพอใจกับการดำเนินงานที่ไม่เป็นระบบ หรือไม่มีโครงสร้างรองรับ และ (3) ระยะมืออาชีพ (Professional stage) ในระยะนี้ธุรกิจจะดำเนินไปในทิศทางที่ดีที่สุดเท่านั้น ผู้นำต้องมีการได้รับการศึกษา ฝึกอบรม หรือประสบการณ์ที่เฉพาะทาง ระบบการดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เริ่มมีการตรวจสอบการทำงาน การให้รางวัล การให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้ทำงาน Scott ได้แนะนำแนวทางในการวางโครงสร้างองค์กรว่าควรมีการวางสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน หลีกเลี่ยง

การทับซ้อน (Overlapping) ของความรับผิดชอบทางด้านการบริหารงานของสมาชิกภายในครอบครัวที่ทำงานในหน่วยธุรกิจเดียวกัน

การวางแผนธุรกิจที่ดีนั้น Upton, J และ Felan (2001) ศึกษาพบว่าธุรกิจครอบครัวที่มีอัตราการเติบโตสูงจะมีการใช้กลยุทธ์การผลิตสินค้าคุณภาพสูง (high quality producer strategy) ซึ่งมุ่งเน้นผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งในตลาดโดยไม่สนใจกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low cost strategy) เนื่องจากตลาดต้องการสินค้าคุณภาพสูงจากธุรกิจครอบครัวและไม่ใช้เกณฑ์ด้านราคาของสินค้าเป็นตัวตัดสินใจซื้อสินค้าเพียงอย่างเดียว ซึ่งในการเพิ่มคุณภาพของสินค้าให้มากขึ้นได้นั้น Vambery และ Tae (1993) ได้ศึกษาพบว่าหน่วยธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาจำเป็นต้องสะสมความรู้ (technology) ยิ่งมีการเพิ่มพูนมากยิ่งขึ้นสามารถพัฒนาคุณภาพของสินค้า Upton และคณะ ยังพบอีกว่าธุรกิจครอบครัวที่มีอัตราการเติบโตสูงมีการเขียนแผนธุรกิจเป็นลายลักษณ์อักษร (O'Connor, 1992) ซึ่งแผนนี้มีรายละเอียดพอเพียงที่จะใช้เปรียบเทียบระหว่างผลประกอบการและแผนธุรกิจที่วางไว้ เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม แต่จากการศึกษาของ Flamboltz (1986) อ้างถึงใน Daily และ Dollinger (1993) พบว่าธุรกิจครอบครัวไม่ค่อยทำการวัดผลการทำงานอย่างมีขั้นตอนเป็นทางการ Upton และคณะ ยังพบอีกว่าธุรกิจครอบครัวที่มีอัตราการเติบโตสูงนี้มีการเปิดเผยข้อมูลผลเปรียบเทียบระหว่างผลประกอบการและแผนธุรกิจที่วางไว้แก่หมู่พนักงาน ในงานของ Upton และคณะ มีการอ้างถึงการศึกษาของ Rue และ Ibrahim (1995) ที่ศึกษาพบว่าธุรกิจครอบครัวที่มีเป้าหมายให้ธุรกิจมีการเติบโตขึ้นมักจะเลือกใช้วิธีการควบรวมกิจการ (Acquisitions) ถัดมาจะเลือกใช้วิธีการทางการตลาด การจ้างพนักงานที่มีความชำนาญ การใช้วิธีพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และขยายโรงงานตามลำดับ ทั้งนี้ Hoy และ Verser (1994), Rue และ Ibrahim (1995) อ้างใน Upton และคณะ และ Scott (2002) ยังได้ชี้แนะว่า ธุรกิจครอบครัวที่มีผลประกอบการดีกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมนั้นมีบุคคลนอกครอบครัวที่มีความสามารถ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจด้วย เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางความคิด มีความไม่เป็นอคติ (Objectivity) ก่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยเชิงบวกที่จะส่งเสริมต่อธุรกิจครอบครัวที่ถูกกล่าวในงานศึกษาและบทความในอดีตนั้นมีอยู่หลายประการ แต่ละปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อเจ้าของธุรกิจแตกต่างกันออกไปตามแต่มุมมองของผู้ศึกษา ด้วยเหตุนี้การศึกษาถึงปัจจัยที่เจ้าของธุรกิจครอบครัวต้องให้ความสนใจมากที่สุดต่อการดำเนินธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจครอบครัว	
• การเปิดรับความคิดใหม่จากหุ้นส่วน (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ สถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ, 2545:97; O'Connor, 1992)	
• การสื่อสารที่ดีในที่ทำงาน (O'Connor, 1992)	
• การวางแผนการสืบทอดที่ดี (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ สถาบันนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ, 2545:97; Birley, 1991 อ้างใน Stavrou and Swiercz, 1998; O'Connor, 1992; Sharma, Chrisman, Pablo and Chua, 2001; Scott, 2002)	
• การยอมรับการตรวจสอบและรับฟังคำชี้แนะจากองค์กรภายนอก (Danco, 1996)	
• การมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน (Scott, 2002)	
• การใช้กลยุทธ์การผลิตสินค้าคุณภาพสูง (Upton, J and Felan, 2001)	
• การสะสมความรู้ (Technology) ให้เพิ่มพูน (Vambery and Tae, 1993)	
• การมีการเขียนแผนธุรกิจเป็นลายลักษณ์อักษรที่มีบุคคลนอกครอบครัวที่มีความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน (O'Connor, 1992; Hoy and Verser, 1994; Rue and Ibrahim, 1995 อ้างใน Upton et al., 2001; Scott, 2002)	
• การเปิดเผยผลประกอบการแก่พนักงาน (Upton et al., 2001)	
• การขยายธุรกิจด้วยวิธีการควบรวมกิจการ (Acquisitions) (Rue and Ibrahim, 1996)	

2.2 กิจกรรมการส่งออก

2.2.1 การให้ความหมายการส่งออก

การส่งออกเป็นรูปแบบหนึ่งของการทำการค้าระหว่างประเทศ โดย การส่งออก หมายถึง *กิจกรรมและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการตลาดระหว่างประเทศของหน่วยธุรกิจที่ทำการค้าระหว่างประเทศ* (Cavusgil and Nevin, 1981) ซึ่ง Shoham (1998) ได้วิเคราะห์การให้ความหมายของ Cavusgil และ Nevin นี้ว่า เป็นการให้ความหมายโดยกว้างที่ครอบคลุมถึงการค้าระหว่างประเทศในหลายระดับ และชี้ถึงลักษณะเฉพาะของการส่งออกว่าแตกต่างจากรูปแบบการทำการค้าระหว่างประเทศรูปแบบอื่นที่ว่า หน่วยธุรกิจอาจดำเนินการส่งออกทั้งโดยตรง หรือผ่านตัวแทน (ผู้กระจายสินค้า) เท่านั้น แต่จะไม่ทำการควบคุมการดำเนินงานในต่างประเทศ (ซึ่งอาจเป็นการร่วมทุน หรือ การเข้าลงทุนทำสาขาในต่างประเทศ)

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะให้ความหมายของการส่งออกตามที่ Cavusgil และ Nevin (1981) ได้ให้ไว้ เนื่องจาก จากอ้างอิงข้อมูลงานศึกษาวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

ครอบครัว ทำให้ทราบว่าธุรกิจครอบครัวมีอยู่ทุกขนาด ทั้งขนาดเล็ก จนถึงขนาดใหญ่ (Fletcher, 2000) ซึ่ง Katsikeas และ Morgan (1994) ได้กล่าวว่า ขนาดของหน่วยธุรกิจเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อระดับการทำการกิจกรรมการส่งออก ด้วยเหตุนี้ การให้ความหมายของการส่งออกในเชิงกว้างที่ Cavusgil และ Nevin ได้ใช้ในการศึกษาของพวกเขา สามารถนำมาใช้กับการศึกษาในครั้งนี้ได้อย่างเหมาะสม

2.2.2 ความสำคัญของการส่งออก

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่าหน่วยธุรกิจสนใจที่จะเพิ่มหนทางทางการค้าของตน และสนใจทำการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ เนื่องจากสาเหตุหลักที่ว่า ตลาดในต่างประเทศมีความต้องการในทรัพยากรที่ประเทศของหน่วยธุรกิจเองไม่สนใจ ด้วยเหตุนี้ การส่งออกจึงมีแนวโน้มทางด้านความเสี่ยงที่ต่ำ (Katsikeas and Morgan, 1994) ประโยชน์ที่หน่วยธุรกิจได้จากการส่งออกมี (1) ผลประโยชน์ระยะสั้นคือการทำการกำไร และ (2) ผลประโยชน์ระยะยาวคือการสร้างการรับรู้ถึงตราสินค้าในตลาดต่างประเทศ (Drysdale, 1995) นอกเหนือจากนี้หน่วยธุรกิจยังพบว่าการดำเนินธุรกิจการส่งออกนั้นสามารถสร้างความท้าทาย น่าติดตามให้แก่หน่วยธุรกิจ (Darling and Postnikoff, 1985) โดยเฉพาะในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเพิ่มขึ้นของเสรีทางการค้า ส่งเสริมให้มีหน่วยธุรกิจเข้ามาดำเนินการค้าขายระหว่างประเทศ ดังรายงานที่ว่า ร้อยละ 47 ของจำนวนบริษัทที่เติบโตสูงสุดในประเทศสหรัฐอเมริกาเข้าร่วมดำเนินการค้าขายระหว่างประเทศ และ อีกร้อยละ 6 ที่วางแผนที่จะส่งออกในปีถัดไป (Litvan, 1996 อ้างถึงใน Lin and Hinson, 1998) ซึ่งสอดคล้องกับ Cavusgil และ Zou (1994) ที่กล่าวว่าตลาดต่างประเทศเป็นโอกาสที่ดีสำหรับธุรกิจที่มีความแข็งแกร่งในตลาดภายในประเทศ

Rugman และ Hodgetts (1995) กล่าวว่าระบบเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาต้องพึ่งพาการส่งออก เนื่องจากตลาดต่างประเทศ เป็นตลาดที่ช่วยรองรับสินค้าที่ผลิตขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา และยังก่อให้เกิดการสร้างงานมากขึ้น ซึ่ง Dominguez, Rose และ Sequeira (1993) กล่าวว่ามีการพิสูจน์แล้วพบว่าอัตราการเติบโตของการส่งออกเป็นปัจจัยหลักที่รักษาอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GNP) ในประเทศแคนาดา การส่งออกก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการรักษาอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจ, ความรุ่งเรือง, ผลผลิตและการจ้างงานในหลายพื้นที่ของแคนาดา (Kaynak, 1992) ซึ่งมีรายงานถึงความสำคัญที่มีมายาวนาน ของการส่งออกต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศแคนาดา โดย รายงานว่ายอดการส่งออกมี

มูลค่าคิดเป็นร้อยละ 30 และ 34 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติในปี 1986 และ 1988 ตามลำดับ (Beamish, Craig and McLellan, 1993) ในประเทศเนเธอร์แลนด์ก็เช่นเดียวกันที่การส่งออกมีความสำคัญที่สุดต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ (Thurik, 1993; Bijmolt and Zwart, 1994) Richardson (1991) กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจส่งออกทำให้ธุรกิจขนาดเล็กของประเทศออสเตรเลียเติบโตจนเป็นที่ยอมรับ

รายได้โดยรวมจากการส่งออกเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยชดเชยการขาดดุลการค้าของประเทศไทย ส่งผลให้ประเทศเกินดุลการค้า (Fact sheet สินค้าอัญมณีและเครื่องประดับไทย[2003, March 03]) ในช่วงปีที่ผ่านมาได้เป็นอย่างดี รายได้จาก การส่งออกของประเทศไทยคิดเป็นประมาณ ร้อยละ 58.87, 58.29, 51.14, 56.49 และ 64.09 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติในปี 2541 ถึง 2545 ตามลำดับ (ข้อมูลสถิติการส่งออกไทย[2003, March 03], ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ[2003, March03])

2.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการส่งออก

มีงานศึกษาวิจัยและเอกสารอ้างอิงในอดีตเป็นจำนวนมากที่ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการส่งออก (Aaby and Slater, 1989) แต่ไม่พบว่ามีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการส่งออก และธุรกิจครอบครัว ด้วยมีการกล่าวไว้ว่าธุรกิจครอบครัวมีอยู่ทุกขนาด ทั้งขนาดเล็ก จนถึงขนาดใหญ่ (Fletcher, 2000) แม้ว่าส่วนใหญ่ของธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจขนาดเล็กก็ตาม (Ward, 1990 อ้างถึงใน Daily and Dollinger, 1993; Fox, Nilakant, Hamilton, 1996) ด้วยเหตุนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อการส่งออกโดยรวม (ทั้งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงธุรกิจทั่วไป) ที่ถูกกล่าวในงานศึกษาวิจัยและเอกสารอ้างอิงในอดีต จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการส่งออกของธุรกิจครอบครัว ซึ่งปัจจัยสนับสนุนการส่งออก ประกอบไปด้วย การมีการวางแผน, การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร, การมีทัศนคติที่ดีต่อการส่งออก, การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นหลัก, การใช้กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะ, พัฒนาศักยภาพด้านการผลิต, การใช้กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนสินค้าให้สอดคล้องความต้องการของตลาด, การมีบุคลากรที่มีความสามารถทางการค้าต่างประเทศ, การพัฒนาเครือข่ายสายจัดจำหน่ายที่มีความสามารถในต่างประเทศ, การอุทิศตนของฝ่ายบริหารเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการส่งออก, การรักษาเสถียรภาพทางการเงิน และการนำข้อมูลเกี่ยวกับการส่งออกไปช่วยตัดสินใจ ดังแสดงในตารางที่ 2.3

Bijmolt และ Zwart (1994) กล่าวว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในตอนเหนือของประเทศเนเธอร์แลนด์ มีผลการส่งออกที่ดีคือ (1) การวางแผนการส่งออกที่ผสมผสานอย่างดี ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก, การวางแผนและการนำไปปฏิบัติ (2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมต่อการส่งออก อันได้แก่ การมีผู้จัดการหรือจัดตั้งแผนกส่งออก, การมีจำนวนพนักงานดำเนินงานส่งออกที่เหมาะสม และการจัดงบประมาณในการอบรมด้านการส่งออก (3) การมีทัศนคติที่ดีของบุคลากรทั้งหน่วยธุรกิจต่อการส่งออก ในการวางแผนนั้น Richardson (1991) กล่าวสนับสนุนและให้การชี้แนะว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการเริ่มต้นการส่งออกที่ดี ซึ่งการวางแผนควรมีประเด็นสำคัญ 5 ประเด็นดังนี้ (1) การเลือกตลาดที่จะเข้า ซึ่งหมายถึงการหากกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการแต่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Crespy, Miller และ Becker (1993) ที่พบว่าหนทางที่จะทำให้มีผลการส่งออกดี คือการใช้กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะ (integration parsimony) ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจอย่างรอบคอบที่จะเข้าตลาดบางส่วนที่เฉพาะเจาะจง (specific market segments) เพื่อให้เกิดการดำเนินกิจกรรมทางการส่งออกที่มีลักษณะเฉพาะเพียงบางอย่าง (2) การเสนอสินค้าที่ครอบคลุมทุกความต้องการของตลาดที่เลือก (a family of products) ซึ่งสินค้าแต่ละตัวจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน สร้างการซื้อซ้ำ สร้างภาพลักษณ์ที่ดี (3) การมีข้อเสนอพิเศษต่างๆที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Selling Proposition) อาทิเช่น การเสนอการรับประกันสินค้าที่ดีกว่าและไม่มีผู้ใดเสนอมาก่อน (4) หากจุดอ่อนของหน่วยธุรกิจที่กำลังจำหน่ายสินค้าแก่ตลาดที่เลือก (5) เสนอสิ่งที่ดีกว่าที่คู่แข่งเสนอ โดยหากพิจารณาแล้วจะพบว่าแผนที่ Richardson (1991) แนะนำนั้นคือ แผนการตลาด ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Katsikeas (1994) ที่ศึกษาพบว่าหน่วยธุรกิจในประเทศกรีซควรใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นแผนหลักในการส่งออก โดยพัฒนาทักษะความชำนาญด้านการตลาดเพื่อส่งเสริมให้มีความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน รวมทั้งหน่วยธุรกิจควรพัฒนาศักยภาพด้านการผลิตตั้งแต่ กระบวนการผลิต, การควบคุมคุณภาพ, การพัฒนาสินค้าใหม่ และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Cavusgil และ Zou (1994) ศึกษาพบว่าผลการส่งออกจะดีเมื่อ (1) หน่วยธุรกิจใช้กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนสินค้า (product adaptation strategy) ให้สอดคล้องความต้องการของตลาด สำหรับการปรับเปลี่ยนนั้นหน่วยธุรกิจต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร อาทิเช่น หน่วยธุรกิจที่มีความแข็งแกร่งในตลาดต่างประเทศมากก็ควรมีระดับการปรับเปลี่ยนมาก (2) หน่วยธุรกิจจ้างหรืออบรมแก่บุคลากรที่มีความสามารถ, สะสมประสบการณ์ทางการค้าต่างประเทศอย่างเป็นระบบ และใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับโอกาส (3) หน่วยธุรกิจควรพัฒนาเครือข่ายสายจัดจำหน่ายที่มีความสามารถในต่างประเทศ การสร้างความสัมพันธ์ที่ก่อประโยชน์แก่ทั้ง

สองฝ่ายจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำตลาดต่างประเทศ ส่งผลให้หน่วยธุรกิจสามารถได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน หน่วยธุรกิจต้องส่งเสริมให้เครือข่ายเหล่านี้มีความสามารถทางการตลาด, การกระจายสินค้า และการบริการลูกค้า แม้กระนั้น Chan (1992) ศึกษาพบว่า การส่งออกโดยตรงที่ไม่ผ่านคนกลางจะสร้างความสำเร็จทางการส่งออกมากกว่าที่ใช้คนกลาง

Lin และ Hinson (1998) ศึกษาพบว่าหน่วยธุรกิจจะประสบความสำเร็จในการส่งออกเมื่อฝ่ายบริหารอุทิศตนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการส่งออก เมื่อฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จแล้ว การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จก็ตามมา ซึ่งปัจจัยที่ฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญคือการพัฒนาแผนกส่งออก, การแต่งตั้งผู้จัดการแผนกส่งออก, การฝึกอบรมด้านการส่งออก, การระบุถึงสิ่งที่ต้องคำนึงถึง (setting of priorities), การเพิ่มการรับรู้ถึงความเสี่ยง, การตั้งเป้าหมาย และการวางแผนระยะยาว เพื่อสนับสนุนให้หน่วยธุรกิจขนาดเล็กอยู่ได้นานในการค้าระหว่างประเทศตามที่ฝ่ายบริหารได้อุทิศตนไว้ นั่น Dorsey และ Berko (1982) กล่าวว่าหน่วยธุรกิจต้องรักษาเสถียรภาพทางการเงินของตนโดย (1) ต้องมีการติดต่อกับทางต่างประเทศที่มั่นคง (2) ต้องมีโครงสร้างองค์กรที่มั่นคง (3) ต้องมีเครือข่ายในประเทศที่เหมาะสม (กรณีทำธุรกิจนำเข้าด้วย) (4) ต้องมีแผนการตลาดระหว่างประเทศ (5) ต้องมีแผนทางการเงินระยะ 5 ปีที่ดี

Darling และ Postnikoff (1985); Sawyer (1982) กล่าวว่า ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการส่งออกสามารถช่วยให้หน่วยธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินการส่งออก ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้มีโอกาสในความสำเร็จมากขึ้น ข้อมูลที่สำคัญคือ ข้อมูลขนาดและโครงสร้างของตลาด, ข้อมูลภาวะการแข่งขัน, ข้อมูลช่องทางการจัดจำหน่าย, ข้อมูลวัฒนธรรม, และข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายและการเมือง ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับ Hart และ Tzokas (1999) ที่ศึกษาพบว่า การสืบค้นและนำข้อมูลงานวิจัยทางการตลาดที่ได้มาใช้ของหน่วยธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศสหราชอาณาจักร จะส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการส่งออก ยิ่งมีการสืบค้นและนำมาใช้มากเท่าใด ยิ่งมีผลการส่งออกดีขึ้นเท่านั้น ด้านความต้องการข้อมูลของผู้ส่งออกนั้น Leonidou และ Adams-Florou (1999) ศึกษาพบว่าข้อมูลของตลาดต่างประเทศที่ผู้ส่งออกชาวไซปรัสต้องการมากที่สุดคือ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าต่างประเทศ ถัดมาคือ ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า, ข้อมูลความต้องการของตลาด และข้อมูลประเด็นราคา ซึ่งผู้ส่งออกเชื่อถือแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคลมากกว่าที่ไม่ใช่บุคคล

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่สนับสนุนการส่งออก

ปัจจัยที่สนับสนุนการส่งออก
<ul style="list-style-type: none"> ● การมีการวางแผนการส่งออก (Bijmolt and Zwart, 1994; Richardson, 1991) ● การโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการส่งออก (Bijmolt and Zwart, 1994) ● การมีทัศนคติที่ดีต่อการส่งออก (Bijmolt and Zwart, 1994) ● การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นหลัก (Katsikeas, 1994) ● การใช้กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะ (Crespy, Miller and Becker, 1993) ● พัฒนาศักยภาพด้านการผลิต (Katsikeas, 1994) ● การใช้กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนสินค้าให้สอดคล้องความต้องการของตลาด (Cavusgil and Zou, 1994) ● การมีบุคลากรที่มีความสามารถทางการค้าต่างประเทศ (Cavusgil and Zou, 1994) ● การพัฒนาเครือข่ายสายจัดจำหน่ายที่มีความสามารถในต่างประเทศ (Cavusgil and Zou, 1994; Dorsey and Berko, 1982) ● การส่งออกโดยตรงที่ไม่ผ่านคนกลาง (Chan, 1992) ● การอุทิศตนของฝ่ายบริหารเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการส่งออก (Lin and Hinson, 1998) ● การรักษาเสถียรภาพทางการเงิน (Dorsey and Berko, 1982) ● การนำข้อมูลเกี่ยวกับการส่งออกไปช่วยตัดสินใจ (Darling and Postnikoff, 1985; Hart and Tzokas, 1999)

2.2.4 การวัดผลการส่งออก

Cavusgil และ Zou (1994) กล่าวว่าไม่มีการให้ความหมายของคำว่า "ผลการส่งออก" (Export performance) ที่เป็นหนึ่งเดียว และได้ให้ความหมายผลการส่งออกว่าเป็น *ขอบเขตของวัตถุประสงค์ทั้งในด้านการเงินและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจจากการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศ โดยได้มาจากการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การตลาดเพื่อการส่งออก ซึ่งสอดคล้องกับ Shoham (1998) ที่กล่าวว่าผลการส่งออกเป็นส่วนที่สำคัญของการศึกษาในแขนงการตลาดเพื่อการส่งออก โดยผลการส่งออกคือ ผลลัพธ์ที่ประกอบขึ้นของยอดการส่งออกของหน่วยธุรกิจ ซึ่งมี 3 มิติ ดังนี้คือ ยอดการส่งออก (Export sales), กำไรจากการส่งออก (Export profits), อัตราการเติบโตของการส่งออก (Export growth) โดยแต่ละมิติมีทั้ง ส่วนที่ปราศจากอคติ (objective) และ ที่ได้อิทธิพลจากความรู้สึกส่วนตัว (subjective)*

มีงานศึกษาวิจัยและเอกสารอ้างอิงในอดีตเป็นจำนวนมากที่สร้างตัววัดผลการส่งออกในระดับหน่วยธุรกิจ (Kaynak, 1992) ตามแต่จุดประสงค์งานนักวิจัย อาทิเช่น Dominguez, Rose และ Sequeira,(1993) ศึกษานโยบายของรัฐและลักษณะอุตสาหกรรมที่เน้นแรงงาน (labor intensive) ว่ามีผลต่อผลการส่งออกอย่างไร โดยตัววัดผลการส่งออกมีอยู่ 3 อย่าง คือ (1) ยอดการส่งออก (2) สัดส่วนยอดส่งออกต่อยอดขายทั้งหมด (3) อัตราการเติบโตของยอดการส่งออก หรือ จากการศึกษาของ Bijmolt และ Zwart (1994) ศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารงานภายในที่ส่งผลต่อผลการส่งออก โดยกล่าวว่าความสำเร็จในการส่งออก สามารถวัดได้อย่างดี ด้วยการวัดสัดส่วนของยอดการส่งออกต่อยอดขายทั้งหมด นอกเหนือจากนั้นสามารถวัดความสำเร็จจากการส่งออกได้จาก การวัดความพึงพอใจของผู้จัดการที่มีต่อผลการส่งออก, จากการวัดความก้าวหน้าของผลการส่งออก และ การวัดถึงผลกำไรจากการส่งออกเปรียบเทียบกับกำไรที่ได้จากค้าภายในประเทศ เป็นต้น

มีงานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อสร้างตัววัดผลการส่งออกโดยเฉพาะ อาทิ เช่น Zou, Taylor และ Osland (1998) ได้ศึกษาเพื่อสร้างตัววัดผลการส่งออกที่สามารถนำไปใช้ได้กับประเทศต่างๆ ซึ่งพบว่ามีเกณฑ์การวัด 3 เกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับ คือ ผลการส่งออกในเชิงการเงิน, ผลการส่งออกในเชิงกลยุทธ์ และความพึงพอใจในความเสี่ยงด้านการส่งออก

จากข้อมูลอ้างอิงเบื้องต้นทำให้ทราบว่า การวัดผลการส่งออก สามารถวัดด้วยตัววัดหลายด้าน พร้อมทั้งที่เป็นแบบส่วนที่ปราศจากอคติ และ ที่ได้อิทธิพลจากความรู้สึกส่วนตัวด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงจะใช้ตัววัดดังที่แสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แสดงตัววัดผลการส่งออกและผู้ที่เคยนำไปใช้

ตัววัดผลการส่งออก	ผู้ที่เคยนำไปใช้
1. ยอดการส่งออก	Cooper and Kleinschmidt (1985); Chan (1992); Samiee and Anckar (1998); Cadogan, Diamatopoulos and De Mortanges (1999); Francis and Collins-Dodd (2000); Fillis (2002)
2. สัดส่วนยอดการส่งออกต่อ ยอดขายทั้งหมด	Cooper and Kleinschmidt (1985); Calof (1993); Moini (1995); Gray (1997); Viviers and Calof (1999); Francis and Collins-Dodd (2000)
3. กำไรจากการส่งออก	Crick and Katsikeas (1995); Samiee and Anckar (1998); Francis and Collins-Dodd (2000)
4. อัตราการเติบโตของยอดการส่งออก	Cooper and Kleinschmidt (1985); Lee and Yang (1990); Moini (1995); Gray (1997); Styles (1998)