

การจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ในประเทศไทย Modern Family Business Management: Apartment Business in Thailand

รุจิกาญจน์ ซานนท์¹, ปุรินัฐ ยมกนิษฐ² และ สนิทรา สุขสวัสดิ์³

Rujikarn Sanont¹, Purinat Yamakanith² and Sinittra Suksawat³

สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Marketing Program, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand

Corresponding Author, E-mail: ³sinittra_s@rmutt.ac.th

Retrieved 31-07-2023; Revised 20-09-2023; Accepted 04-04-2024

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการสืบทอดธุรกิจครอบครัวกับการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ และ 3) วิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและการสืบทอดธุรกิจที่ส่งผลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจอพาร์ทเมนต์ในประเทศไทย จำนวน 400 แห่ง ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า (1) การสืบทอดธุรกิจครอบครัวภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หลังจากได้เข้ามาทำงานเกินระยะเวลา 5 ปี สามารถบริหารจัดการแทนบิดามารดาในธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัวได้ รองลงมา คือ หลังจากได้เข้ามาทำงานระยะหนึ่งได้รับผิดชอบงานมากขึ้น ซึ่งเป็นการบริหารงานระดับเบื้องต้น ส่วนวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจครอบครัวภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ก่อตั้งธุรกิจเป็นศูนย์รวมของความรักและความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว รองลงมา คือ การสร้างกำลังใจและการเสียสละของสมาชิกในครอบครัวทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน (2) วัฒนธรรมองค์กร การสืบทอดธุรกิจครอบครัว และการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ (3) วัฒนธรรมองค์กรและการสืบทอดธุรกิจ มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ โดยสามารถรวมกันอธิบายการจัดการธุรกิจครอบครัวได้ร้อยละ 19.80

คำสำคัญ: ธุรกิจอพาร์ทเมนต์; วัฒนธรรมองค์กร; การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

Abstract

This research article aims to 1) study the level of organizational culture and family business succession, 2) study the relationship between organizational culture, family business succession and modern family business management and 3) analyze the influence of organizational culture, family business succession that affects modern family businesses management: a case study of the apartment business in Thailand. The sample consisted of 400 entrepreneurs or apartment business owners in Thailand, two-stage random sampling. The instrument used for data collection was a questionnaire. Statistics used in the research were: descriptive statistics, Pearson correlation and multiple regression analysis. The research results were found as follows;

The results showed that (1) family business succession was at the highest level. Considering each aspect, it was found that after working for more than 5 years, they can manage instead of his parents in the family apartment business, followed by after coming to work for a while, taking more responsibility which is an elementary level of management. Whereas organizational culture in the family business as a whole was at the highest level. Considering each aspect, it was found that the founder of the business is the center of love and harmony among family members, followed by the encouragement and sacrifice of family members to make the business successful and grow sustainably which is an elementary level of management. (2) Organizational culture, family business succession and modern family business management were a statistically significant positive correlation at the 0.01 level. (3) Organizational culture and family business succession had an influence on modern family business management, able to jointly explain family business management at 19.80%.

Keywords: Apartment Business; Organizational Culture; Family Business Succession

บทนำ

หลายประเทศทั่วโลกทั้งที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา ธุรกิจเอกชนอยู่ในการครอบครองของครอบครัวมหาเศรษฐีขนาดใหญ่เพียงไม่กี่ครอบครัว (Morck, Wolfenzon & Yeung, 2005) ดังนั้นธุรกิจครอบครัวจึงเป็นกระดูกสันหลังของระบบเศรษฐกิจในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สำหรับประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวที่ผ่านมาสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและรวดเร็ว โดยกลุ่มธุรกิจดังกล่าวมีมูลค่ารวมประมาณ 28 ล้านล้านบาท หรือ 72% ของมูลค่าธุรกิจทั้งหมดในประเทศ มากกว่า 50% ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์บริหารกิจการโดยสมาชิกครอบครัว (พันธ์ศักดิ์ เสตเสถียร และ สกลศรี สถิตยาศิวัฒน์, 2020) ประเทศไทยก็เช่นเดียวกันในประเทศไทย ครอบครัวนักธุรกิจขนาดใหญ่เพียง 10 ครอบครัวควบคุมกิจการมหาชนถึงกว่า 38% ของมูลค่าตลาดทั้งหมด (Bordeerath, 2023)

การดำเนินธุรกิจครอบครัวมีความท้าทายมากกว่าการดำเนินธุรกิจในรูปแบบอื่นเนื่องจากมีประเด็นในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งบางครั้งความเครียดที่เกิดขึ้นจากธุรกิจได้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้งภายในครอบครัวและในกรณีที่มีความรุนแรงอาจถึงขั้นแบ่งแยกธุรกิจหรือการเลิกกิจการได้ (จันทิมา สมรรถะบุตร, 2553) ธุรกิจอพาร์ทเมนต์เป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญและหลายครอบครัวเลือกทำเป็นธุรกิจของครอบครัว อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้เสริมที่ได้รับความนิยม เนื่องจากเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำและให้ผลตอบแทนระยะยาว (K-Property, 2566) หากมีการจัดการธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ จะสามารถสร้างรายได้ให้แก่ครอบครัวได้อย่างต่อเนื่อง

ขณะที่แนวโน้มธุรกิจไปอีก 3 ปีข้างหน้าคือ 2566–2568 มีแนวโน้มการชะลอตัวจากปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจหลายด้านเช่นประเด็นสงครามรัสเซียยูเครนทำให้เกิดวิกฤตด้านพลังงาน การชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศจีน อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาที่มีแนวโน้มต่ำลงเป็นต้น (ธนาคารกรุงศรี, 2566) การดำเนินธุรกิจอพาร์ทเมนต์ในปัจจุบัน จึงเต็มไปด้วยความท้าทายจากปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากการแข่งขันทางธุรกิจ ในกลุ่มอพาร์ทเมนต์ด้วยกันเองที่เกิดขึ้นใหม่และรวมถึงที่อยู่อาศัยประเภทคอนโดมิเนียม ส่งผลต่อราคาเช่าอพาร์ทเมนต์และอัตราการเข้าพัก นอกจากนี้ กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่มีการบังคับใช้ในปี 2562 กำหนดให้ผู้ที่มิหน้าที่เสียภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างรวมทั้งเจ้าของห้องชุด เจ้าของกิจการหอพักต่าง ๆ จะทำรายละเอียดและชำระภาษีให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามขนาดของกิจการหอพักห้องเช่าจะพบว่ากิจการขนาดเล็ก และขนาดกลางมีแนวโน้มที่จะชำระภาษีลดลงจากเดิมส่วนกิจการขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะแบกรับภาษีเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม กฎหมายฉบับนี้ อาจมีการพิจารณาเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกงานอนาคต เนื่องจากกิจการหอพักหรือห้องเช่าถูกจัดอยู่ในกลุ่มการใช้ประโยชน์เพื่อเป็นที่อยู่อาศัยและให้เสียภาษีในอัตราเพียงร้อยละ 0.02 แทนที่จะใช้อัตรา 0.30 ตามลักษณะธุรกิจ อื่นที่ใกล้เคียงกันเช่นโรงแรมหรือหอพักรายวัน (วีระศักดิ์ เครือเทพ และดวงมณี เลาวกุล, 2565)

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ในประเทศไทย เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรและการสืบทอดธุรกิจครอบครัวอยู่ในระดับใด วัฒนธรรมองค์กร และการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีความสัมพันธ์ต่อกันหรือไม่ และวัฒนธรรมองค์กรกับการสืบทอดธุรกิจมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร การสืบทอดธุรกิจครอบครัว และการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่

3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและการสืบทอดธุรกิจที่ส่งผลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่

สมมติฐานการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่

2. วัฒนธรรมองค์กรและการสืบทอดธุรกิจครอบครัว มีอิทธิพลในทางบวกต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจอพาร์ทเมนต์

อพาร์ทเมนต์ (Apartment) หมายถึง ตึกหรืออาคารที่พักอาศัยที่เจ้าของเป็นผู้มีกรรมสิทธิ์ทั้งที่ดินและอาคารเพียงผู้เดียว ส่วนผู้อาศัยจะมีสิทธิ์ถือครองเพียงการเช่าที่พักในแต่ละหน่วยหรือห้องเท่านั้น โดยผู้พักอาศัยทุกคนจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของเจ้าของอพาร์ทเมนต์บางแห่งอาจปล่อยให้เช่ารายเดือน รายสัปดาห์ หรือรายวันก็สามารถทำได้ โดยราคาเช่ามักจะขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง คุณภาพของอาคาร ขนาดห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวก (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, 2562) โดยอพาร์ทเมนต์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับพิเศษ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับธรรมดา และระดับล่าง เป็นต้น (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2552; ปุณณภา นิยมเสน และเอกศิริ นิยมศิลป์, 2564) ได้ศึกษาแนวทางสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจห้องเช่าอพาร์ทเมนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร 8 ข้อ ดังนี้ (1) มีระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี (2) มีสิ่งอำนวยความสะดวกและสถานที่สะอาด (3) ค่าเช่าค่าบริการเหมาะสม สอดคล้องกับทำเลและกลุ่มลูกค้า (4) ควรปรับปรุงสถานที่ทันสมัยหรือต่อเติมต่าง ๆ (5) มีที่จอดรถสะดวก ปลอดภัย (6) ผู้ประกอบการมีใจรักงานบริการ ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำแก่ผู้เช่าหรือผู้รับให้บริการ (7) บริการที่หลากหลาย และ (8) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการประชาสัมพันธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) หมายถึง ธุรกิจที่มีการควบคุมหรือการจัดการด้วยความยั่งยืนผ่านการดำเนินธุรกิจข้ามมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยพื้นฐานการกำหนดรูปแบบและมีวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการของธุรกิจที่จัดขึ้นโดยสมาชิกในครอบครัวเดียวกันหรือครอบครัวขนาดเล็ก โดยผู้ประกอบการในธุรกิจครอบครัว มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นนวัตกรรมและการเจริญเติบโต ซึ่งมีความสำคัญต่อการอยู่รอดธุรกิจและความสำเร็จที่ยั่งยืน (Corporate Entrepreneurship) (Sharma and Chrisman, 1999)

1. ประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจครอบครัว (Family firm performance) Memili, Chang, Kellermanns and Welsh (2015) ได้ระบุว่าประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจครอบครัว (Family firm

performance) เกิดจาก 1) การเห็นแก่ประโยชน์ซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกในธุรกิจครอบครัว (Reciprocal altruism among family business members) ส่งผลต่อ ความขัดแย้งในบทบาทของสมาชิกในธุรกิจครอบครัว (Family business members' role conflict) และ 2) เกิดจากการรับรู้ประสิทธิภาพโดยรวมของสมาชิกในธุรกิจครอบครัว (Perceptions of collective efficacy among family business members) ซึ่งส่งผลต่อความขัดแย้งในบทบาทของสมาชิกในธุรกิจครอบครัว (Family business members' role conflict) ประสิทธิภาพหรือผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาแนวทางของผลการดำเนินงานของธุรกิจมาจากนักวิชาการหลายท่าน ท่านแรกได้แก่ Kaplan and Norton (1996) ซึ่งได้ใช้รูปแบบ Balance Scorecard ได้แก่

1.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานและบริหารงานปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้น เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร การเจริญเติบโต การลดหรือเพิ่มขึ้นของต้นทุน และการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน

1.2 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึง กระบวนการเตรียมความพร้อมปฏิบัติงานในธุรกิจและควบคุมภายในโดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการผลักดันให้พนักงานและองค์กรดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดอย่างถูกต้อง

1.3 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง การเรียนรู้ แนวคิด วิธีการ หรือนวัตกรรมที่จะนำมาพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ โดยองค์กรต้องมีการปฏิบัติและวัดผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ปรับแผนและแก้ไขกลยุทธ์ได้

1.4 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งเกี่ยวกับการได้รับการบริการที่มีคุณภาพและรวดเร็วถูกต้อง (ปวีณา สีลาชัย, พลายุ จันทจรุทรภัทร และอารีรัตน์ ปานศุภวัชร, 2557)

2. การบริหารและจัดการองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรนั้นมีรูปแบบการวิเคราะห์การบริหารจัดการจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับคือ ทฤษฎีด้านการบริหารจัดการองค์กรของ 7S McKinsey ถูกสร้างขึ้นมาด้วยแนวคิดที่มองว่าองค์กรที่ดีเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการ (7s Framework) ประกอบด้วย Strategy เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่อยู่ภายในธุรกิจ Structure เป็นการวางแผนโครงสร้างของธุรกิจ System คือระบบงานที่อยู่ภายในธุรกิจ Style เป็นสไตล์การบริหารงานของเจ้าของธุรกิจ Staff มีการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน Skill เป็นการวิเคราะห์พิจารณาถึงทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน Share Value คือการสร้างค่านิยมร่วมกันในธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในแต่ละส่วนเป็นอย่างไร รวมทั้งมีความสอดคล้องกันหรือไม่ แนวทางการบริหารและการจัดการองค์กรของธุรกิจครอบครัวนั้นมีความน่าสนใจและแตกต่างจากแนวทางการบริการองค์กรทั่วไป เนื่องจากเน้นที่ความพอใจของคนในครอบครัวและความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ Mahto et al. (2010) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อการประกอบการ

ของธุรกิจ พบว่า ธุรกิจครอบครัวที่เจ้าของธุรกิจมีความพึงพอใจต่อผลประกอบการที่ดำเนินงานต่ำ แสดงให้เห็นว่าธุรกิจนั้นมีความมั่งคั่งของครอบครัวลดลง และเป็นสาเหตุที่ส่งผลทำให้เจ้าของธุรกิจครอบครัวนั้น ๆ มีความวิตกกังวลใจเกี่ยวกับความสามารถในการใช้ชีวิตตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งความไม่พึงพอใจในผลประกอบการของธุรกิจดังกล่าว หมายถึง การที่เกิดช่องว่างระหว่างผลการประกอบการที่ตั้งเป้าไว้ กับผลการประกอบการที่เกิดขึ้นจริงมีมากขึ้น อันส่งผลให้เจ้าของธุรกิจครอบครัวสามารถตัดสินใจออกจากธุรกิจหรือเลิกกิจการของตนได้

3. การจัดการบุคลากรและความผูกพันขององค์กร

ด้านการจัดการบุคคล Beehr, Drexler and Faulkner (1997) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวที่สมาชิกครอบครัวนั้นมีความขัดแย้งระหว่างกันในเรื่องเกี่ยวกับบทบาทในการทำงาน และไม่เกี่ยวกับบทบาทในการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน ความเครียดทางจิตใจ และทำให้มีความตั้งใจในการออกหรือลาออกจากการทำงาน ส่งผลให้ผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัวนั้นต่ำลง ในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกในครอบครัวมีความคาดหวังและมีผลประโยชน์ในที่ทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานหรือพึงพอใจในอาชีพ มีความผูกพันในงานที่ทำ มีความสามัคคีในครอบครัว ย่อมส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวมีผลประกอบการที่ดีขึ้น

สำหรับการจัดการด้านความผูกพันขององค์กรนั้น Utrilla and Torraleja (2012) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลประกอบการซึ่ง พบว่า การวัดผลประกอบการของธุรกิจประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ด้านธุรกิจ และด้านครอบครัว กล่าวคือ การที่ทำให้ธุรกิจสามารถบริหารจัดการให้ธุรกิจมีกำไรทางเศรษฐกิจ และส่งผลดีต่อครอบครัวด้วยนั้นต้องทำให้สอดคล้องกัน นั่นคือ เมื่อธุรกิจมีผลการประกอบการด้านธุรกิจอยู่ในระดับที่สูงแล้ว ต้องประกอบด้วยผลประกอบการด้านอื่น ๆ เช่น บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กร มีความพึงพอใจในองค์กร เป็นต้น และย่อมส่งผลให้ธุรกิจมีกำไรทางด้านเศรษฐกิจด้วย แสดงให้เห็นว่าการวัดผลประกอบการของธุรกิจครอบครัวไม่ได้วัดผลที่การดำเนินงานทางตัวเงินหรือด้านธุรกิจเกี่ยวข้องอย่างเดียว ต้องวัดทางด้านครอบครัวด้วย เนื่องจากความสำเร็จของธุรกิจก็คือความสำเร็จของครอบครัว การที่มีการจัดการที่ดีทุกคนในธุรกิจครอบครัวมีความเชื่อเพื่อเพื่อแผ้ว ทำงานร่วมกันอย่างปกติสุข และมีความผูกพันกัน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวในที่สุด ซึ่งในการศึกษาเรื่องการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ในประเทศไทยนั้น ได้นำเอาแนวทางด้านการจัดการบุคลากรและความผูกพันต่อองค์กรมาทำการพิจารณา เนื่องจากธุรกิจครอบครัว บุคลากรมักเป็นคนในครอบครัว เครือญาติ พี่น้อง หรือคนรู้จักที่ต้องอาศัยความรักความผูกพันที่ในบางครั้งอาจไม่สามารถจูงใจได้ด้วยตัวเงินเสมอไป

แนวคิดการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

คุณลักษณะและปัจจัยที่ส่งผลต่อการสืบทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

Rogal (1989) กล่าวว่า การประเมินความเหมาะสมระหว่างความสนใจและความสามารถของผู้สืบทอดเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง สำหรับสมาชิกในครอบครัวรุ่นต่อไปการแลกเปลี่ยน

ทัศนคติและความคาดหวัง เกี่ยวข้องกับกระบวนการสืบทอดอย่างสำคัญ Handler (1989) ได้อธิบายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อในเชิงบวกที่มีแนวโน้มต่อคนรุ่นต่อไปในการสืบทอดธุรกิจประสบความสำเร็จ คือ (1) สมาชิกครอบครัวที่บรรลุการเติมเต็มในความต้องการ 3 ประการ คือ ในอาชีพ จิตสังคม และความต้องการในแต่ละช่วงวัยของชีวิต (2) สมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปมีศักยภาพหรือความสามารถในการใช้อิทธิพลส่วนตัวในธุรกิจครอบครัว (3) สมาชิกในครอบครัวรุ่นต่อไปได้รับความเคารพซึ่งกันและกัน และมีความเข้าใจกับรุ่นก่อน ๆ ตามลำดับ และ (4) ไม่มีความขัดแย้งเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว และ (5) มีความมุ่งมั่นในการดำรงอยู่เป็นครอบครัวของธุรกิจครอบครัว

วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว (Family Organizational Culture)

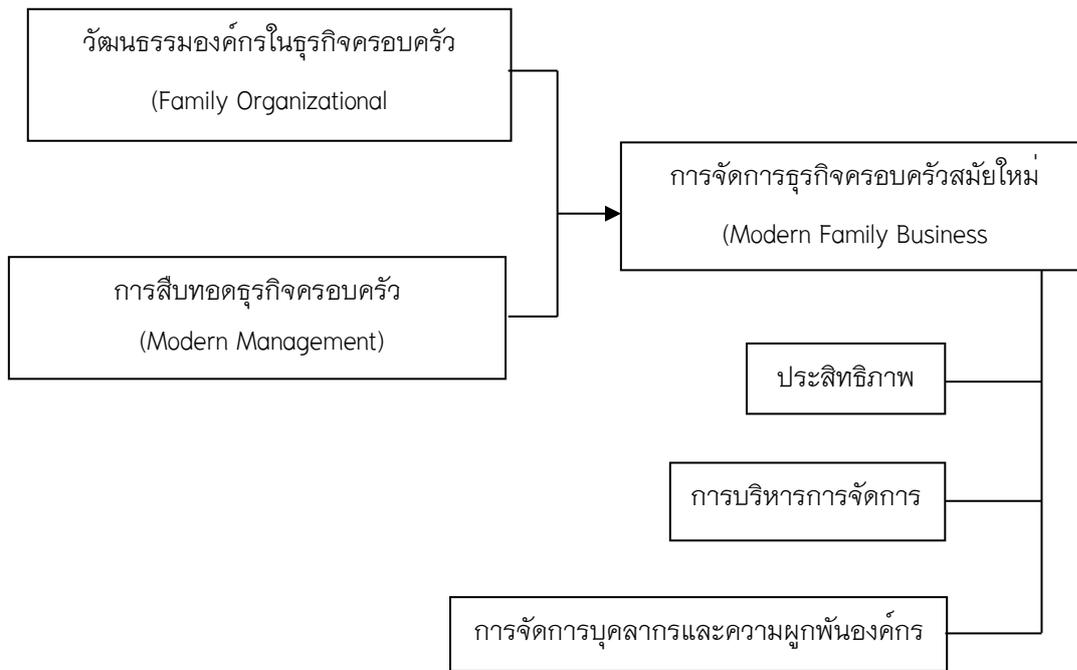
วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมครอบครัว (Family culture) ประกอบด้วย ความเป็นครอบครัว (Familianness) และ ความสัมพันธ์ในครอบครัว (Cohesion) เป็นรูปแบบของการรับทราบผลกระทบที่สำคัญของครอบครัว วัฒนธรรมบนวัฒนธรรมของธุรกิจ (Kepner, 1983) นอกจากนี้ Zellweger, Eddleston and Kellermanns (2010) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมในประเด็นของวัฒนธรรมครอบครัวว่า เป็นมิติของเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งมีความเป็นครอบครัวคือ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัว และระบบย่อยของธุรกิจครอบครัว

2. ประวัติของครอบครัว (Family History) ประกอบด้วย ประสบการณ์ของครอบครัว (Early experiences) และ ตรรกะความเป็นเครือญาติ (Kinship logic) และ ความขัดแย้งของครอบครัว (Work family conflict) ประกอบด้วย บทบาททางเพศ (Gender roles) วัฒนธรรมครอบครัวในการปรับตัว (Adaptable family culture) และ การสนับสนุนของคู่สมรส (Spousal support) (Bozer, Levin and Santora 2017) ซึ่งประสบการณ์ของผู้ที่ก่อตั้งของธุรกิจครอบครัว มีผลกระทบโดยตรงต่อผู้สืบทอด (Stewart, 2003) และความขัดแย้งในครอบครัว เป็นประเด็นที่สำคัญในธุรกิจครอบครัว กล่าวคือ ในการทำงานถูกกำหนดให้เป็นการแข่งขันระหว่างงานของแต่ละบุคคล และเกี่ยวข้องกับชีวิตในบ้านหรือในครอบครัว (Netemeyer, Boles and McMurrian, 1996) ครอบครัว และวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัวส่งผลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่ง ปรับปรุงจาก Bozer, Levin and Santora. (2017); Laforet (2016); Kaplan and Norton (1996) และ เนตรีพัฒนา ยาวีราษ (2553) มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยทำการศึกษาทั่วประเทศ ประชากร คือ ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจที่ดำเนินกิจการอพาร์ทเมนต์ในประเทศไทยที่ประกอบธุรกิจในลักษณะของธุรกิจครอบครัว โดยอ้างอิงข้อมูลสถานการณ์หอพักในระดับประเทศ ปี พ.ศ. 2561 ซึ่งประเทศไทยมีการจดทะเบียนหอพักจำนวน 6,014 แห่ง จากข้อมูลการจดทะเบียนกิจการหอพักของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (สำนักงานวางผังและพัฒนาเมือง, 2561) การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการธุรกิจอพาร์ทเมนต์ จำนวน 361 แห่ง เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จากการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงสำรองกลุ่มตัวอย่างเพิ่มอีก 11% เท่ากับเพิ่มอีก 39 แห่ง รวมขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 400 แห่ง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการสุ่มอย่างง่ายเลือกพื้นที่ มีทั้งหมด 6 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้ ให้เหลือ 3 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้
2. สุ่มแบบกำหนดจำนวนตัวอย่าง โดยกำหนดโควตา ดังนี้ ภาคเหนือ จำนวน 133 แห่ง ได้แก่ เชียงใหม่ 73 แห่ง พิษณุโลก 20 แห่ง แม่ฮ่องสอน 20 แห่ง และนครสวรรค์ 20 แห่ง ภาคกลาง จำนวน 134 คน ได้แก่ กรุงเทพฯ 54 แห่ง ปทุมธานี 40 แห่ง นนทบุรี 20 แห่ง และสมุทรปราการ 20 แห่ง และภาคใต้

จำนวน 133 คน ได้แก่ ภูเก็ต 53 แห่ง สงขลา 40 แห่ง สุราษฎร์ธานี 20 แห่ง และนครศรีธรรมราช 20 แห่ง รวมทั้งหมด 400 แห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว จำนวน 8 ข้อ ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจครอบครัว จำนวน 6 ข้อ และส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ จำนวน 20 ข้อ เมื่อทำการทดสอบตรวจสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ได้ค่า 0.975

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Form โดยขอความร่วมมือจาก หน่วยงานองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจพาร์ทเมนต์และห้องเช่าไทย ได้แก่

- สมาคมการค้าพาร์ทเมนต์และห้องเช่าไทย
- สมาคมการค้าผู้ประกอบการธุรกิจห้องเช่า
- สมาคมบริหารทรัพย์สิน
- สมาคมอสังหาริมทรัพย์
- บริษัทหรือหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการตลาดออนไลน์สำหรับธุรกิจห้องเช่า

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentile) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 216 คน เพศชาย 184 คน มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปีจำนวน 194 คน รองลงมาคืออายุ 46 - 55 ปี จำนวน 60 คน ส่วนใหญ่ สถานภาพสมรส จำนวน 265 คน รองลงมาคือ สถานภาพโสด 85 คน ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 299 คน รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 61 คน และดำเนินธุรกิจครอบครัวมาเป็นระยะเวลา 10 ปี ขึ้นไปจำนวน 235 คน รองลงมาคือระหว่าง 4-6 ปีจำนวน 64 คน โดยเป็นบุตรของผู้ก่อตั้งจำนวน 272 คน และเป็นเครือญาติอื่น ๆ จำนวน 72 คน ส่วนความสัมพันธ์เป็นหลานมีจำนวน 56 คน ผลการวิจัย แสดงตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจครอบครัว

วัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจครอบครัว	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ	4.51	0.686	มากที่สุด	3

วัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจครอบครัว	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
การรวมแรงรวมใจกันของสมาชิกครอบครัวเป็นแรงผลักดันให้ธุรกิจเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน	4.49	0.637	มากที่สุด	4
ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของสมาชิกในครอบครัวนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจ	4.45	0.658	มากที่สุด	5
การยึดหลักอาวุโสระหว่างสมาชิกครอบครัวเป็นสิ่งที่ยึดถือและสืบทอดกันมา	4.42	0.725	มากที่สุด	6
การสร้างกำลังใจและการเสียสละของสมาชิกในครอบครัวทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน	4.59	0.576	มากที่สุด	2
ผู้ก่อตั้งธุรกิจเป็นศูนย์รวมของความรักและความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว	4.67	0.485	มากที่สุด	1
ภาพรวม	4.52	0.301	มากที่สุด	

ตารางที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจครอบครัว อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจครอบครัว มากที่สุด คือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจเป็นศูนย์รวมของความรักและความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 ลำดับ รองลงมา คือ การสร้างกำลังใจและการเสียสละของสมาชิกในครอบครัวทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการบริหารงานระดับเบื้องต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 ลำดับสามคือ ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ลำดับที่สี่คือ การรวมแรงรวมใจกันของสมาชิกครอบครัวเป็นแรงผลักดันให้ธุรกิจเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ลำดับที่ห้า ความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของสมาชิกในครอบครัวนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ลำดับสุดท้ายคือ อัตราส่วนที่น้อยที่สุด คือ การยึดหลักอาวุโสระหว่างสมาชิกครอบครัวเป็นสิ่งที่ยึดถือและสืบทอดกันมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การสืบทอดธุรกิจครอบครัว	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
บิดา มารดาของท่านมีการพูดคุยแนะนำเกี่ยวกับธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัว	4.51	0.749	มากที่สุด	5
ท่านเคยฝึกงานในธุรกิจอพาร์ทเมนต์ขอครอบครัว	4.40	1.026	มากที่สุด	7

การสืบทอดธุรกิจครอบครัว	\bar{x}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
ในช่วงเริ่มต้นการทำงาน ท่านคิดว่า ท่านมีส่วนช่วยในการดำเนินงานธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัว	4.46	0.745	มากที่สุด	6
หลังจากท่านได้เข้ามาทำงานระยะหนึ่งท่านได้รับผิดชอบงานมากขึ้นซึ่งเป็นการบริหารงานระดับเบื้องต้น	4.55	0.688	มากที่สุด	2
หลังจากท่านเข้ามาทำงานเกินระยะเวลา 5 ปี ท่านสามารถบริหารจัดการแทนบิดามารดาในธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัวท่านได้	4.61	0.654	มากที่สุด	1
ท่านคิดว่าในปัจจุบันท่านได้รับมอบหมายการบริหารงานอย่างเต็มตัว	4.52	0.700	มากที่สุด	4
ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจการบริหารได้ทุกเรื่องที่เป็นธุรกิจ อพาร์ทเมนต์ของครอบครัวท่าน	4.53	0.831	มากที่สุด	3
ท่านได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง แต่บิดามารดา ยังคงเป็นที่ปรึกษาในการตัดสินใจธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัวท่าน	4.18	1.183	มาก	8
ภาพรวม	4.47	0.395	มากที่สุด	

ตารางที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว มากที่สุด คือ หลังจากได้เข้ามาทำงานเกินระยะเวลา 5 ปี สามารถบริหารจัดการแทนบิดามารดาในธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัวได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 ลำดับรองลงมา คือ หลังจากได้เข้ามาทำงานระยะหนึ่งได้รับผิดชอบงานมากขึ้น ซึ่งเป็นการบริหารงานระดับเบื้องต้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ลำดับที่สามคือ ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจการบริหารได้ทุกเรื่องที่เป็นธุรกิจ อพาร์ทเมนต์ของครอบครัวท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 ลำดับที่สี่คือ ท่านคิดว่าในปัจจุบันท่านได้รับมอบหมายการบริหารงานอย่างเต็มตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 ลำดับที่ห้าคือ บิดามารดาของท่านมีการพูดคุยแนะนำเกี่ยวกับธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัวท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 ลำดับที่หกคือ ในช่วงเริ่มต้นการทำงาน ท่านคิดว่า ท่านมีส่วนช่วยในการดำเนินงานธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัวท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ลำดับที่เจ็ดคือ ท่านเคยฝึกงานในธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัวท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 และลำดับสุดท้ายคือ ได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง แต่บิดามารดา ยังคงเป็นที่ปรึกษาในการตัดสินใจธุรกิจอพาร์ทเมนต์ของครอบครัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามลำดับ

ผลการวิจัย แสดงตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว กับการจัดการธุรกิจครอบครัว

	การสืบทอด ธุรกิจครอบครัว	วัฒนธรรมองค์กร	การจัดการธุรกิจ ครอบครัว
การสืบทอดธุรกิจครอบครัว	1	.119*	.430**
วัฒนธรรมองค์กร		1	.166**
การจัดการธุรกิจครอบครัว			1

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการธุรกิจครอบครัวมีความสัมพันธ์กับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว ดังแสดงในตาราง 2 จากตาราง 2 พบว่า ตัวแปรระหว่างการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว กับการจัดการธุรกิจครอบครัว มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีความสัมพันธ์สูงกว่า มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .430 ส่วนวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว มีความสัมพันธ์เท่ากับ .166 ตามลำดับ

ผลการวิจัย แสดงตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัวการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและการจัดการธุรกิจครอบครัว

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.191	0.279		7.851	0.000
การสืบทอดธุรกิจ ครอบครัว	0.366	0.040	0.416	9.186	0.000
วัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจ ครอบครัว	0.134	0.052	0.116	2.564	0.011

$r = 0.445$, $R^2 = 0.198$, Adjusted $R^2 = 0.194$, $F = 48.989$

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรการจัดการธุรกิจครอบครัวได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากตารางที่ 3 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของครอบครัวและการสื

ทอดธุรกิจ มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว โดยสามารถรวมกันอธิบายการจัดการธุรกิจครอบครัว ได้ร้อยละ 19.80 โดยการสืบทอดธุรกิจครอบครัว มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวมากที่สุด ($\beta = .366$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจครอบครัว มีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวน้อยกว่า ($\beta = .134$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{การจัดการธุรกิจครอบครัว} &= 2.191 + .366 (\text{การสืบทอดธุรกิจครอบครัว}) \\ &+ .134 (\text{วัฒนธรรมองค์กรของครอบครัว}) \end{aligned}$$

การอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจครอบครัวอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะใน 3 ลำดับแรกเกี่ยวข้องกับความรักและความผูกพันในครอบครัวคือ ผู้ก่อตั้งธุรกิจ เป็นศูนย์กลางของความรักและความสามัคคี ต่อมา คือการสร้างขวัญ กำลังใจ และการเสียสละของหมู่สมาชิกทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จส่วนข้อที่สาม คือความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในครอบครัว เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ส่วนของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวพบว่า การได้ทำงานในธุรกิจครอบครัวเกินกว่า 5 ปีจะสามารถบริหารงานแทนบิดามารดาหรือผู้ก่อตั้งได้ ข้อต่อมาคือหลังจากทำงานในระยะหนึ่งจะได้รับการผิดชอบงานมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งของผู้บริหารในระดับเบื้องต้น และข้อที่สามคือผู้ที่สืบทอดธุรกิจมีอำนาจตัดสินใจในการบริหารธุรกิจได้ทุกเรื่อง ซึ่งอาจเกิดจากความรัก ความผูกพันในครอบครัว ส่งผลต่อการมีกำลังใจที่ดีต่อการทำงานต่าง ๆ รวมทั้ง การมีเวลาร่วมกัน ได้รับความไว้วางใจจากคนในครอบครัว ย่อมส่งผลที่ดีต่อการทำงาน ทำให้การจัดการธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับการอธิบายของ Dyer (1986) และ Utrilla and Torraleja (2012) กล่าวว่า การสืบทอดธุรกิจให้แก่รุ่นต่อไปต้องมีการฝึกอบรมและการพัฒนาสมาชิกที่เป็นลูกหลาน ให้เรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการถ่ายโอนอำนาจไปสู่ผู้สืบทอดธุรกิจ รวมทั้งความสำเร็จของครอบครัว คือ การที่มีการจัดการที่ดี ทุกคนในธุรกิจครอบครัวมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ทำงานร่วมกันอย่างปกติสุข และมีความผูกพันกัน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวในที่สุด

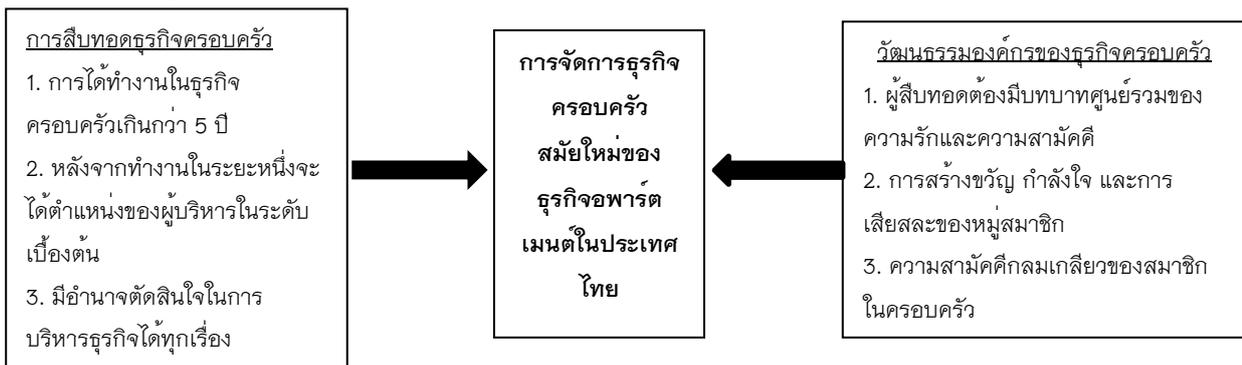
ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการจัดการธุรกิจครอบครัวมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว ดังนั้น หากครอบครัวที่ทำธุรกิจจอร์แดนเมนต์มีการดำเนินการสืบทอดให้แก่คนในครอบครัวอย่างเป็นระเบียบแบบแผนและดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ย่อมส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของครอบครัวให้ดีขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของศิริรณา ตระกูลโชคอำนวย (2556) พบว่า บิดามารดามีการเตรียมความพร้อมให้กับทายาทโดยให้เข้ามาทดลองช่วยทำธุรกิจหลังจากนั้นจึงเริ่มต้นให้รับผิดชอบหน้าที่เฉพาะ โดยบิดามารดายังคงมีส่วนในการตัดสินใจ สุดท้ายจึงได้รับความไว้วางใจให้ดูแลธุรกิจครอบครัวทั้งหมด นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จคือ การปฏิบัติตามวัฒนธรรมแบบอย่างที่ดีของผู้ก่อตั้ง และควรปลูกฝัง

ทายาทให้มีความผูกพันกับอาชีพสร้างทักษะการเรียนรู้ และส่งเสริมการศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจของครอบครัว

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัว มีอิทธิพลทางบวกต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้สืบทอดธุรกิจได้เห็นการทำธุรกิจของบิดามารดามาตั้งแต่วัยเด็กจึงเกิดการซึมซับและการเรียนรู้งานได้ไวกว่าบุคคลภายนอกที่ไม่ได้ใกล้ชิดกับธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยภรณ์ ชูชีพ และ วิชิต อุ๋อัน (2563) พบว่า การสืบทอดทายาททางธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ และยังมีความสอดคล้องกับการอธิบายของ เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ) (2555) กล่าวว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจะเป็นเครื่องรับประกันว่าผู้สืบทอดจะไม่ละทิ้งธุรกิจที่รุ่นก่อนได้ก่อตั้งขึ้นมา โดยจะมีความมุ่งมั่นพยายามปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด รวมทั้งผู้สืบทอดมักจะได้รับการเตรียมพร้อมในประเด็นต่าง ๆ เช่น ได้รับการศึกษาในต่างประเทศ หรือได้มีประสบการณ์ทำงานบริษัทในเครือตั้งแต่วัยเด็ก เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ในประเทศไทย พบองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยแสดงดังภาพ 2



ภาพที่ 2 แสดงการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ในประเทศไทย

1) การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในกรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ผู้สืบทอดควรจะได้ทำงานกับครอบครัวมากกว่า 5 ปีและหลังจากทำงานกับครอบครัวในธุรกิจอพาร์ทเมนต์มาได้ระยะเวลาหนึ่งควรได้รับตำแหน่งบริหารเบื้องต้น รวมถึงมีอำนาจในการตัดสินใจบริหารธุรกิจได้ทุกอย่าง เพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ประสบความสำเร็จ

2) วัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว ผู้สืบทอดธุรกิจต้องมีบทบาทรวมศูนย์ของความรักและความสามัคคี ในหมู่สมาชิกครอบครัวต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจ และการเสียสละ มีความสามัคคี

กลมเกลียวของสมาชิกครอบครัว เพื่อให้การจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ประเภทธุรกิจ อพาร์ทเมนต์ ประสบความสำเร็จ

3) วัฒนธรรมองค์กรและการสืบทอดธุรกิจ สามารถอธิบายการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ได้ร้อยละ 19.80

สรุป

การวิจัยเรื่องการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์ในประเทศไทย พบว่า การสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่มากกว่าวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัว จึงกล่าวได้ว่า แม้ความรักความผูกพันของสมาชิกในครอบครัวจะมีความสำคัญแต่ในด้านธุรกิจ การลงมือปฏิบัติทำงาน การมีประสบการณ์ในการทำงานมีความสำคัญมากกว่า หากครอบครัวที่ทำธุรกิจอพาร์ทเมนต์มีการฝึกฝนการทำงาน และดำเนินการสืบทอดให้แก่คนในครอบครัวอย่างเป็นระเบียบแบบแผนและดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ย่อมส่งผลต่อการจัดการธุรกิจของครอบครัวให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามก็อาจละเลยวัฒนธรรมองค์กรของธุรกิจครอบครัวได้ เพราะมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจครอบครัวสมัยใหม่ กรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์เช่นกัน ในประเด็นของความ รัก ขวัญ กำลังใจ ความเสียสละและความสามัคคีเป็นหลัก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า การได้เริ่มเข้าทำงานเป็นธุรกิจของครอบครัวเป็นระยะเวลาหนึ่งมีความสัมพันธ์กับการจัดการธุรกิจครอบครัว ดังนั้นผู้ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงควรเข้าทำงานในธุรกิจของครอบครัวก่อนเข้ารับตำแหน่งบริหารในระดับสูงต่อไป

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ ข้อที่ 3 พบว่า ผู้ก่อตั้งธุรกิจเป็นศูนย์รวมของสมาชิก ดังนั้นผู้ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวควรมีบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์รวมความรัก ความสามัคคีของสมาชิกในครอบครัวเช่นเดียวกับผู้ก่อตั้งเพื่อให้การจัดการธุรกิจในรุ่นต่อไปประสบความสำเร็จ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ คือ การสืบทอดธุรกิจครอบครัวมีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจ ครอบครัวสมัยใหม่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจครอบครัวกรณีศึกษาธุรกิจอพาร์ทเมนต์โดยควรให้ความสำคัญกับการให้ผู้สืบทอดกิจการได้ลงมือทำจริง มีประสบการณ์ในการทำงานของผู้สืบทอดธุรกิจ สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจครอบครัว เนื่องจากจะทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการดำเนินงานและยังสามารถลดต้นทุนด้านเวลา และแรงงานของผู้ประกอบการหรือเจ้าของอพาร์ทเมนต์ด้วย

เอกสารอ้างอิง

- จันทิมา สมรรถะบุตร. (2553). การสืบทอดธุรกิจของครอบครัว. *Executive Journal*, 30(2), 88–91.
- ธนาคารกรุงศรี. (2566). แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2566–2568. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/summary-outlook/industry-outlook-2023-2025>
- ธนาคารกสิกรไทย. (2566). 3 ธุรกิจดาวรุ่ง และธุรกิจดาวร่วง ปี 2566 รับมืออย่างไรดี. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.kasikornbank.com/th/credit-insight/pages/business-trend-2023.aspx>
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (2562). *อยากสร้างอพาร์ทเมนต์ ควรเริ่มอย่างไร*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2563, จาก <https://blog.ghbank.co.th/how-to-start-building-apartment/>
- เนตรนภา ไวกษ์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ). (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. *Journal of HR Intelligence*, 7(2), 18–27.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2553). *การจัดการสมัยใหม่ = Modern management*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปวีณา สีลาชัย, พลาญ จันทระจตุรภัทร และอารีรัตน์ ปานศุภวัชร. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการที่ดีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจห้องเช่าและหอพักในจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 6(4), 108–118.
- ปิยภรณ์ ชูชีพ และวิชิต อุ๋อัน. (2563). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการสืบทอดทายาททางธุรกิจของธุรกิจ ครอบครัวในประเทศไทย. *Journal of Digital Business and Social Sciences*, 6(2), 73–94.
- ปทุมณภา นิยมเสน และ เอกศิริ นิยมศิลป์ (2564). แนวทางสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจห้องเช่าอพาร์ทเมนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*, 7(4), 1–15.
- พันธ์ศักดิ์ เสตเสถียร และ สกมลศรี สถิตยาธิวัฒน์. (2022). ธุรกิจครอบครัว: การบริหารองค์กรท่ามกลางระบบนิเวศทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.deloitte.com/th/en/pages/deloitte-private/articles/family-owned-business-th.html>
- วีระศักดิ์ เครือเทพ และดวงมณี เลาวกุล. (2565). การวิเคราะห์ผลกระทบของกฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ. ศ. 2562 ที่มีต่อรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการกระจายภาระภาษี. *วารสารวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 39(2), 187–214.
- ศิรินภา ตระกูลโชคอำนวย. (2556). *กระบวนการสืบทอดธุรกิจในครอบครัวของบริษัทยนต์ผลดี จำกัด* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2552). *ธุรกิจอพาร์ทเมนต์ให้เช่า* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เจเอสที พับลิชชิง.

- สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง. (2561). *หอพักในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2561*. กรุงเทพฯ: กองนโยบายและแผนงาน สำนักการวางผังและพัฒนาเมือง กรุงเทพมหานคร.
- Beehr, T. A., Drexler, J.A., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 297–312.
- Bordeerath, B. (2023). Inherited Corporate Control, Inequality and the COVID Crisis. *Puey Ungphakorn Institute for Economic Research*. (April 11, 2023).
- Bozer, G, Levin, L. & Santora, J.C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774.
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience* (Doctoral Dissertation). Boston University.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53–79.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57–70.
- K-Property. (2566). *ธุรกิจหอพักและอพาร์ทเมนต์ สร้าง Passive Income มีรายรับทุกเดือน, สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2566*. จาก <https://www.kasikornbank.com/th/propertyforsalearticle/pages/dormitory-and-apartment-for-passive-income.aspx>
- Laforet, S. (2016). Effects of organizational culture on organizational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379–407.
- Mahto, R. V. et al. (2010). Satisfaction with firm performance in family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 985–1002.
- Memili, E., Chang, E. P., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 143–151.
- Morck, R., Wolfenzon, D., & Yeung, B. (2005). Corporate governance, economic entrenchment, and growth. *Journal of economic literature*, 43(3), 655–720.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Rogal, K. H. (1989). Obligation or Opportunity: How Can Could-Be Heirs Assess Their Position. *Family Business Review*, 2(3), 2.

Sharma, P. C., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), 11–27.

Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383–396.

Utrilla, P. N. C., & Torraleja, F. A. G. (2012). Family businesses: How to measure their performance. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4612–4621.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54–63.