

**รูปแบบธุรกิจจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ :**

**กรณีศึกษา ธุรกิจด้านการซ่อมแซมและเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม**

**Business Model from Family business to Modern Business**

**Case Study of Ancient Remains and Cultural Heritage Repairing and Reinforcement Business**

นางสาวปริมประภา บุญมีฤทธิ์<sup>1</sup>

รองศาสตราจารย์ ดร.ปรุ่งศักดิ์ อัดพุด<sup>2</sup>

ศาสตราจารย์ ดร.จงจิตร หิรัญลาภ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาเอก วิทยาศาสตร์คหกรรมศาสตร์ สาขาวิชา เทคโนโลยีอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

<sup>2</sup>คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>3</sup>คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอรูปแบบธุรกิจจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ในการวิจัยเชิงปริมาณได้จำนวนผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างที่ไม่ใช่เพื่ออยู่อาศัยแบ่งตาม 50 เขตในจังหวัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ได้จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามปลายปิด จำนวน 70 ข้อ และแบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 1 ข้อ และการวิจัยเชิงคุณภาพได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงผู้บริหารระดับสูง จำนวน 12 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า เสนอรูปแบบธุรกิจจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่: กรณีศึกษาธุรกิจด้านการซ่อมแซมและการเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม โดยเมื่อนำตัวแปรการดำเนินธุรกิจครอบครัวในด้านเทคนิควิธีการปรับตัวและการพัฒนาด้านการลงทุน และด้านความสามารถทักษะฝีมือช่าง ไปสร้างสมการพยากรณ์การพัฒนารูปแบบธุรกิจในภาพรวม ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ( $R^2$ ) ได้ร้อยละเท่ากับ 33.60 และนำตัวแปรการพัฒนาธุรกิจครอบครัวกับการพัฒนารูปแบบธุรกิจภาพรวม ในด้านภาวะผู้นำด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการสืบทอดธุรกิจด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่และด้านงบประมาณธุรกิจไปสร้างสมการพยากรณ์การพัฒนารูปแบบธุรกิจภาพรวม ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ( $R^2$ ) ได้ร้อยละเท่ากับ 47.30 ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ**

การพัฒนารูปแบบธุรกิจ, ธุรกิจครอบครัว, ธุรกิจสมัยใหม่

**Abstract**

The objectives of this research are to present a business model from family business to modern business. This research applied both qualitative research and quantitative research. In quantitative research, the sample group was obtained from 400 constructors of non-residence construction divided by districts in Bangkok. They were obtained by using Taro Yamane's sample group calculation. Tools used in data collection was the questionnaires. For qualitative research, the sample group was obtained by purposive sampling through the semi-structured interview for collecting data from interviewing 12 top executives and use semi-structure interview for collecting data. Statistic used in hypothesis testing was the stepwise multiple regression analysis. Overall factors are related to the business model development.

The results showed that : To present the business model changing from family business to modern business: Case study of Ancient Remains and Cultural Heritage Repairing and Reinforcement Business, it was showed that the overall coefficient of forecast on improvement ( $R^2$ ) was 33.60% after creating the forecast equation for overall business model development by using variables of family business operation on adjustment and development techniques, investment, and technicians' skills and expertise. When using variables of family business operation and overall business model development on leadership, organizational structure, business succession, modern technology, and business budge, it was showed that the overall coefficient of forecast on improvement ( $R^2$ ) 47.30% in order to develop family business to modern business efficiently.

**Keywords**

Business Model Development, Family Business, Modern Business

**บทนำ**

ธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจร่วมทุนกับต่างประเทศ ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแบบครอบครัว ขาดความเป็นมืออาชีพ ในการยกระดับการพัฒนาองค์กร เน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ พร้อมทั้งวางระบบบริหารสู่องค์กรสมัยใหม่ เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง ซึ่งธุรกิจครอบครัวโดยทั่วไปหมายถึงความเป็นเจ้าของหุ้นส่วนในบริษัทหรือรูปแบบใดๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้

เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วน มีอำนาจในการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวนั้นได้ และธุรกิจนั้นได้ก่อตั้งโดยเจ้าของที่เป็นคนในตระกูลใดตระกูลหนึ่งและสมาชิกครอบครัวนั้นเป็นผู้บริหารจัดการหรือเป็นตัวแทนอยู่ในคณะกรรมการบริหาร (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) และต้องพัฒนาธุรกิจให้เจริญเติบโตและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีฐานความรู้ที่ดีและขับเคลื่อนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ของครอบครัว คือ มีกระบวนการ ในการถ่ายทอดความรู้ในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการ จากพ่อสู่ลูก จากลูกสู่หลาน จึงต้องมีกระบวนการในการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งในสังคมไทย ธุรกิจครอบครัวจํานวนน้อยที่จะมีการรับงานต่อจากบรรพบุรุษจากปู่พ่อ และจากพ่อสู่ลูกหรือในเครือญาติในรูปแบบธุรกิจเดิม เหตุจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกธุรกิจที่ส่งผลให้ธุรกิจแบบครอบครัวไม่สามารถสานต่อจากบุคคลในครอบครัว เพราะบุคคลในครอบครัวเปลี่ยนไปสนใจธุรกิจด้านอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจดั้งเดิม ทำให้ธุรกิจของครอบครัว เริ่มจางหายไปไม่มีผู้รับช่วงบริหารต่อส่งผลให้ธุรกิจนั้นต้องยุบตัวลง หรือตกไปเป็นของผู้อื่น เช่นเดียวกับแนวคิดของ(โกวิท ชาญวิทย์ พงษ์, 2553) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวจะมีปัญหาในการเชื่อมต่อการบริหารธุรกิจระหว่างรุ่นต่อรุ่น เป็นปัญหาทำให้ไม่ยอมเข้ามาทำ และเลือกที่จะประกอบอาชีพของตนเอง หรือไปทำงานในองค์กรอื่นแทน ซึ่งถ้าหากบรรดาทายาทธุรกิจเหล่านี้ได้แนวทางที่เหมาะสมก็จะช่วยให้มีความเชื่อมั่นในการสืบทอดธุรกิจมากขึ้น ในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละธุรกิจนั้น สามารถเกิดขึ้นได้หลายระดับ ทั้งระดับบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร โดยอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมด หรือบางส่วนขององค์กร ซึ่งแนวคิดของ(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร เพราะในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การออกนอกระบบ การร่วมทุน การร่วมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวไปสู่ความมั่งคั่งบนโลกธุรกิจ ในยุคปัจจุบันธุรกิจครอบครัวมีประมาณ ร้อยละ 80-90 ของธุรกิจทั้งหมดในโลกเสรี มีมูลค่าคิดเป็นร้อยละ 75 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลก (Gross Domestic Products: GDP) มีการจ้างกำลังแรงงานมากกว่าร้อยละ 85 ของกำลังคนทำงานทั่วโลก (Poza, 2010) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ธุรกิจครอบครัวมี 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด (Montgomery & Sinclair, 2000) ในประเทศอังกฤษพบว่าร้อยละ 50 ของธุรกิจทั้งหมดเป็นครอบครัวและบริหารโดยครอบครัว และร้อยละ 50 ของ GDP ของประเทศอังกฤษเกิดจากธุรกิจครอบครัว (University of Gloucestershire, 2003) ส่วนประเทศในทวีปเอเชีย จากผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 75 เป็นธุรกิจครอบครัวของตระกูลใดตระกูลหนึ่ง หรือไม่ก็ควบคุมการบริหารโดยคนในตระกูลไม่ทางตรงก็ทางอ้อม (Montgomery & Sinclair, 2000) แต่ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า อัตราการอยู่รอดของธุรกิจเพียงประมาณร้อยละ 14 และในรุ่นที่ 4 จะเหลือน้อยกว่าร้อยละ 3 ที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจครอบครัว

ให้อยู่รอดได้ (Parrish, 2009) วิธีการที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นความท้าทายของผู้ก่อตั้งที่ต้องศึกษาเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินการต่อเนื่องไปยังรุ่นต่อไปได้

จะเห็นว่าธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคมการเมืองและสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อาจทำให้ธุรกิจครอบครัวบางธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ต้องเลิกกิจการไป ด้วยเหตุนี้เอง ธุรกิจครอบครัวจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจในแต่ละประเภททั้งในปัจจุบันและอนาคต แต่ก็ยังมีธุรกิจครอบครัวที่สามารถอยู่รอดและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่เพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา เรื่องธุรกิจครอบครัวเป็นสิ่งที่น่าศึกษาและกลายเป็นอีกกระแสหลักของวงการธุรกิจไทยในเวลานี้ที่หันมาศึกษาค้นคว้ากันอย่างจริงจัง เพื่อหาแนวทางและกระบวนการสร้างความแข็งแกร่งอย่างยั่งยืน ซึ่งธุรกิจครอบครัวจะเจริญเติบโตและก้าวข้ามจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งได้นั้น ต้องอาศัยการวางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติแก่สมาชิกครอบครัวในการอยู่ร่วมกันและการทำงานร่วมกันในธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ทำให้เจ้าของธุรกิจครอบครัวไทยมองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนค้นหาแนวทางการสร้างความรัก ความสามัคคีในครอบครัวให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถอยู่รอด ดำเนินธุรกิจให้เติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน (เพิ่มผล โพธิ์เพิ่มหม, 2553) นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ทั้งคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ค่านิยม วัฒนธรรม หลักปรัชญาการดำเนินชีวิต และการทำงานที่มีมาตั้งแต่รุ่นผู้ก่อตั้งและสืบทอดมายังรุ่นลูกหลานให้เห็นได้อย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะสภาพของธุรกิจครอบครัว กระบวนการจัดการความรู้ของครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งและกระบวนการพัฒนาธุรกิจจากครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่นั้นเป็นการกระตุ้นให้ธุรกิจครอบครัวอื่นๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและมีความพร้อมในการปรับตัวทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถส่งต่อธุรกิจไปสู่รุ่นต่อไป รวมทั้งรักษาภูมิปัญญาที่เป็นองค์ความรู้ฝังลึกของครอบครัวให้คงอยู่ต่อไปได้

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่: กรณีศึกษา ธุรกิจด้านการซ่อมแซมและเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม โดยผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงสภาพธุรกิจครอบครัวแต่ละรูปแบบ และได้องค์ความรู้ที่สำคัญต่อธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่มาเป็นแนวทางข้อเสนอสู่การพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ได้ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอรูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้จำนวนผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างที่ไม่ใช่เพื่ออยู่อาศัยแบ่งตามเขตในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 50 เขต รวมทั้งหมด 7,131 บริษัท

### 2. ขอบเขตตัวแปร

2.1) ตัวแปรต้น ได้แก่ การดำเนินธุรกิจครอบครัว และการพัฒนาธุรกิจครอบครัว

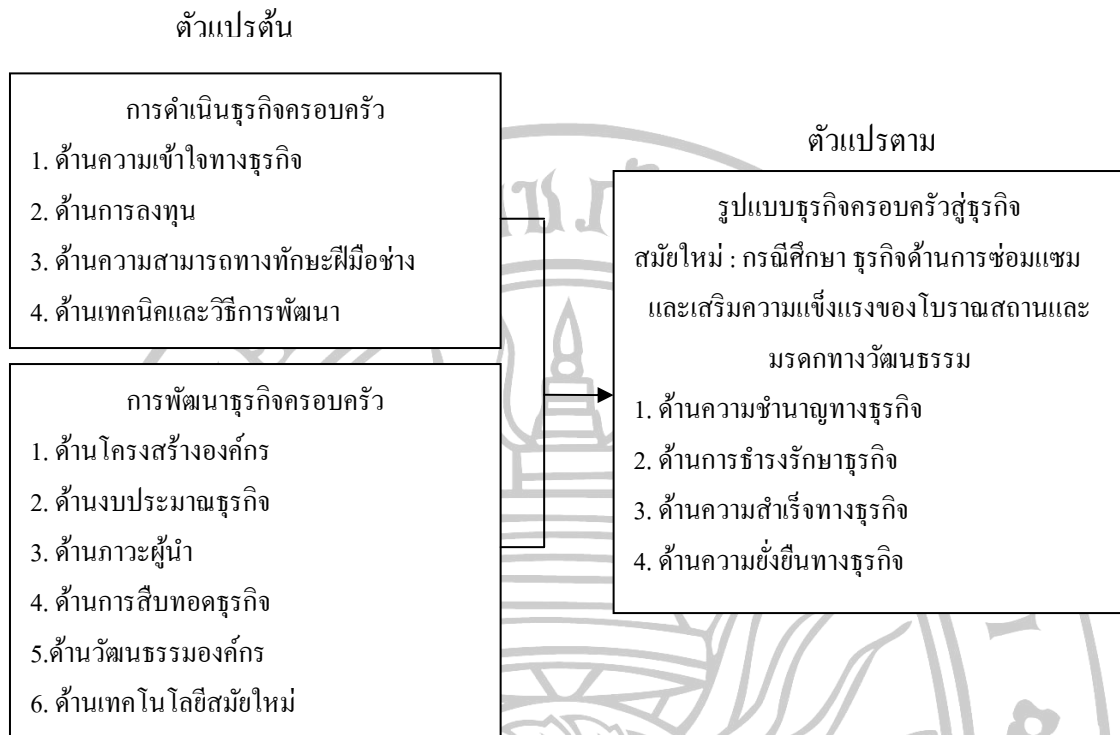
2.2) ตัวแปรตาม ได้แก่ การพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ (1) ด้านความชำนาญทางธุรกิจ (2) ด้านการธำรงรักษาธุรกิจ (3) ด้านความสำเร็จทางธุรกิจ และ (4) ด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ

### 3. ขอบเขตเวลา

ผู้วิจัยศึกษา ในช่วงระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2556 ถึง ธันวาคม 2558

## การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลเอกสารแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบทางธุรกิจ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจครอบครัว วัฏจักรของธุรกิจครอบครัว ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจครอบครัวแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ ประกอบด้วย ค่านิยม วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัว ปัจจัยด้านการถ่ายโอนอำนาจและการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนทางธุรกิจ ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการธุรกิจ บริบทธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่ไม่ใช่เพื่ออยู่อาศัย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการธุรกิจการพัฒนาสามมิติของธุรกิจครอบครัว และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้



**ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย**

**วิธีดำเนินการวิจัย**

การวิจัยเรื่องรูปแบบธุรกิจจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ : กรณีศึกษา ธุรกิจด้านการซ่อมแซมและเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed Research) ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

**1. ระเบียบวิธีวิจัย**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ส่วนคือการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

**1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ**

ในการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากจำนวนผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างที่ไม่ใช่เพื่ออยู่อาศัยแบ่งตามเขตในจังหวัดกรุงเทพมหานคร 50 เขต รวมจำนวน 7,131 บริษัท โดยใช้วิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ซึ่งใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 กำหนดความคลาดเคลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 5 โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นไปได้ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่าง

แบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ซึ่งสัดส่วนของแต่ละภูมิภาคที่คำนวณได้ที่กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 400 คน

## 1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจด้านการซ่อมแซมและเสริมสร้างความแข็งแรงของ โบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม จำนวน 12 คน

### 2. ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการวิจัย จากการสังเกตและทบทวนวรรณกรรม และผู้วิจัยได้เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเครื่องมือจำนวน 5 ท่านที่เชี่ยวชาญด้านบริหารอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โดยแยกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามทั้งคำถามปลายปิด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินระดับการปฏิบัติ ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด จำนวน 1 ตอน

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำไปใช้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารผู้ประกอบการ จำนวน 12 คน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยแบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ถึงผู้บริหารธุรกิจด้านรับเหมาก่อสร้างที่ไม่ใช่เพื่อที่อยู่อาศัย และถึงผู้บริหารธุรกิจด้านการซ่อมแซมและเสริมสร้างความแข็งแรงของ โบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม เพื่อขอให้ตอบแบบสอบถามและตอบรับการขอสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำสอบถามและสัมภาษณ์เจาะลึกด้วยตัวเอง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่

#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและจัดทำตารางการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์แบบสอบถามการพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งเลือกใช้สถิติ Stepwise Multiple Regressions Analysis

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

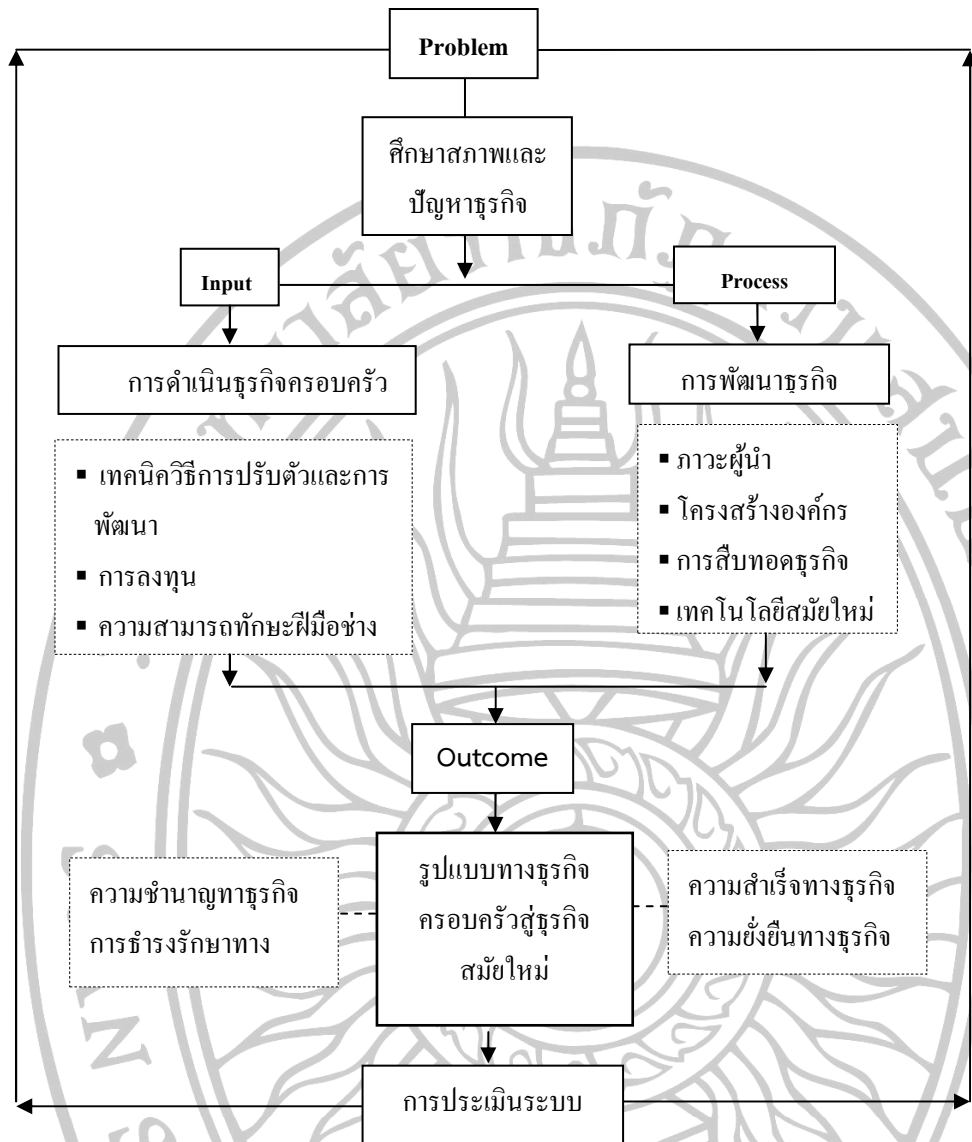
ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยตอบโต้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพจะเป็นข้อมูลในทางสนับสนุน อธิบายการวิจัยเชิงปริมาณและการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องรูปแบบธุรกิจจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ : กรณีศึกษา ธุรกิจด้านการซ่อมแซมและเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยโดยภาพรวมได้ ดังนี้

ผลการวิจัยผู้วิจัยรูปแบบธุรกิจจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่: กรณีศึกษาธุรกิจด้านการซ่อมแซมและการเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม พบว่า โดยเมื่อนำตัวแปรการดำเนินธุรกิจครอบครัวในด้านเทคนิควิธีการปรับตัวและการพัฒนาด้านการลงทุน และด้านความสามารถทักษะฝีมือช่าง ไปสร้างสมการพยากรณ์การพัฒนารูปแบบธุรกิจในภาพรวม ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ( $R^2$ ) ได้ร้อยละเท่ากับ 33.60 และนำตัวแปรการพัฒนาธุรกิจครอบครัวกับการพัฒนารูปแบบธุรกิจในภาพรวม ในด้านภาวะผู้นำด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการสืบทอดธุรกิจด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่และด้านงบประมาณธุรกิจไปสร้างสมการพยากรณ์การพัฒนารูปแบบธุรกิจในภาพรวม ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ( $R^2$ ) ได้ร้อยละเท่ากับ 47.30 ในการพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอรูปแบบธุรกิจจากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่: กรณีศึกษาธุรกิจด้านการซ่อมแซมและการเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรมจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ดังปรากฏในแผนภาพที่ 2



ผู้วิจัยได้อธิบายถึงการเสนอรูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่: กรณีศึกษาธุรกิจด้านการซ่อมแซมและการเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม ตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหา (Problem)

ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินธุรกิจครอบครัว ในเรื่องการบริหาร การจัดการวัสดุต่างๆ และทักษะความรู้ทางเฉพาะทาง นอกจากนั้นยังมีปัญหาต่างๆ ที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ปัจจัยนำเข้า (Input)

การดำเนินธุรกิจครอบครัว ต้องนำองค์ประกอบต่อไปนี้เพื่อพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ด้านเทคนิควิธีการปรับตัวและการพัฒนา 2) ด้านการลงทุน และ 3) ด้านความสามารถทักษะฝีมือช่าง ซึ่งการพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่นั้นมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องการบริหารให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

#### ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการ (Process)

กระบวนการการพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่นั้นมีการพัฒนาธุรกิจครอบครัว จะต้องประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) โครงสร้างองค์กร 3) การสืบทอดธุรกิจ 4) เทคโนโลยีสมัยใหม่ และ 5) งบประมาณธุรกิจ เพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวในการวางแผน การรักษามาตรฐาน และคุณภาพ และตรงต่อเวลา นอกจากนั้นเพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจของระบบครอบครัวคือ มีความใกล้ชิด มีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กัน ช่วยเหลือกัน มีความผูกพัน ความเป็นครอบครัวจะช่วยเกื้อหนุนในเรื่องต่างๆ ได้ ให้ประสบความสำเร็จได้

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระบบ (evaluation)

การประเมินเป็นผลรูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่: กรณีศึกษาธุรกิจด้านการซ่อมแซมและการเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรมในด้านความชำนาญทางธุรกิจ ด้านการธำรงรักษาทางธุรกิจ ด้านความสำเร็จทางธุรกิจ และด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ จากการทบทวนกระบวนการขั้นตอนที่ 2 และ ขั้นตอนที่ 3 เพื่อนำมาสู่ขั้นศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสม โดยการประเมินการผลรูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความเป็นไปได้อย่างดี

ขั้นตอนสุดท้าย การจะนำเสนอรูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่: กรณีศึกษาธุรกิจด้านการซ่อมแซมและการเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรมในด้านความชำนาญทางธุรกิจ ด้านการธำรงรักษาทางธุรกิจ ด้านความสำเร็จทางธุรกิจ และด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ ต้องมีการตรวจสอบโดยการประเมินระบบให้มีเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยรูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่: กรณีศึกษาธุรกิจด้านการซ่อมแซมและการเสริมความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรการดำเนินธุรกิจครอบครัวกับการพัฒนารูปแบบธุรกิจ ในภาพรวม พบว่า ในด้านเทคนิควิธีการปรับตัวและการพัฒนา ด้านการลงทุนด้านความสามารถทักษะฝีมือช่าง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวในภาพรวม อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barnes and Hershon (1976) ได้นิยามธุรกิจครอบครัว ว่าเป็นธุรกิจที่อยู่ในการควบคุมของเจ้าของที่ถูกคุมไว้ในมือของคนๆ หนึ่งหรือสมาชิกของครอบครัว ความยากในการนิยามธุรกิจ

ครอบครัวคือการที่ธุรกิจครอบครัวประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวกับธุรกิจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Birley (2000) ได้กล่าวว่า ถ้าปราศจากความเกี่ยวข้องกับครอบครัวทั้งความเป็นเจ้าของและ การจัดการธุรกิจ สิ่งนี้ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Mark and Barrett (2004) ได้ทบทวนวรรณกรรมเรื่อง “Family Business and Succession Planning: A Review of the Literature” ได้ค้นพบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัว ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแผนการสืบทอดธุรกิจคือการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามโอกาสและปัจจัย สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลถึงความเป็นเจ้าของของปัจเจกบุคคลและลักษณะของผู้จัดการ อิทธิพลภายนอก

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรการพัฒนาธุรกิจครอบครัวกับการพัฒนารูปแบบธุรกิจ ในภาพรวมในด้านภาวะผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการสืบทอดธุรกิจ ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ และด้านงบประมาณธุรกิจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนารูปแบบธุรกิจ ในภาพรวมอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Neubauer and Lank (1998) ได้เสนอคำอธิบายสำหรับธุรกิจครอบครัว ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยได้พิจารณาจากโครงสร้าง (Structural) และ ความเป็นพลวัต (Dynamic) ของธุรกิจครอบครัว โดยกล่าวว่าความเป็นธุรกิจครอบครัวต้องพิจารณาจากโครงสร้างและความเป็นพลวัตของธุรกิจ ถ้ามีสมาชิกครอบครัวเกี่ยวข้องในเรื่องการจัดการและมีอำนาจควบคุมธุรกิจ เจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวยอมรับว่าเป็นธุรกิจครอบครัว ขณะเดียวกันธุรกิจมีการกำหนด ผู้สืบทอดธุรกิจจากสมาชิกในครอบครัว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Westhead and Cowling (1997) ได้กล่าวว่าธุรกิจที่ถือหุ้น โดยกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุดซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และมีสิทธิในการออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการธุรกิจได้ มีการวางแผนเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Malinen Pasi (2002) ได้การศึกษาเรื่อง “Who Dares Wins-Modelling of Finnish Family Business Growth Orientation” ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจครอบครัวไม่ได้แตกต่างจากธุรกิจรูปแบบอื่นที่เรื่องการมุ่งสู่การเติบโตของธุรกิจ การมุ่งสู่การเติบโตของธุรกิจครอบครัวถูกเชื่อมโยงในคุณค่าและเป้าหมายของธุรกิจ การผูกติดของครอบครัวและความเป็นเจ้าของไม่ได้มีผลต่อการมุ่งสู่การเติบโตของธุรกิจครอบครัวอย่างที่งานวิจัยก่อนหน้านี้ระบุว่าเป็นเช่นนั้น

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้งาน

1.1 ผู้ประกอบการควรมีการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

1.2 ผู้ประกอบการกิจการครอบครัวควรนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยปฏิรูปการดำเนินธุรกิจ

1.3 ธุรกิจครอบครัวควรเตรียมความพร้อมเรื่องคน โดยให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร

มีการจัดทำสภาพการจ้างงานหลายรูปแบบ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากการวิจัยการพัฒนารูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ด้านอื่นๆ

2.2 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ : กรณีศึกษาธุรกิจด้านการซ่อมแซมและการเสริมสร้างความแข็งแรงของโบราณสถานและมรดกทางวัฒนธรรม

2.3 ควรมีการวิจัยรูปแบบธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจสมัยใหม่ของพื้นที่อื่นๆ ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- โกวิท ชาญวิทย์พงษ์. (2553). รุ่งอรุณ (อย่างยั่งยืน) ธุรกิจครอบครัว. วารสาร **Marketeer**, 11(128), 46-47
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). **ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : สนพ. แชนท์โพรปรีนิตี้ติ้ง
- เพิ่มผล โพธิ์เพิ่มเหม. (2553). **Family Business รุ่งอรุณ (อย่างยั่งยืน) ธุรกิจครอบครัว**. วารสาร **Marketeer**, 11(128), 6.
- อำพล นววงศ์เสถียร, (2552). **ทุนครอบครัว: ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว**. วารสาร **วิทยาลัย เซาท์อีสท์บางกอก**, 6(9), 1-18
- Barnes, L.B. and Hershon, S.A. (1976). Transferring Power in the Family Business. **Harvard Business Review**. 53 (4): 105–114.
- Birley, S., Ng, D., and Godfrey, A. (2000). The family and the business. **The Governance of Smaller Businesses**. 32 (6) : 598-608.
- Bailey, J. (ur.) **2000 International Council on Small Business World Conference**, Melbourne, Australia.
- Mark, D. and Barrett , R. (2004) . Family Business and Succession Planning: A Review of the Literature. **Research Paper. Family and Small Business Research Unit**. Monash University.
- Malinen, Pasi. (2002). **Problems in Transfer of Business Experienced by the Finnish Entrepreneurs**. In the Proceedings of RENT XVI (Research in Entrepreneurship and Small Business) November 21-22, 2002. Barcelona, Spain. 2: 670-685.
- Montgomery, B. J., & Sinclair, A. M. (2000). All In The Family. **Business And Economic Review**, 46(2), 3-7.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). **The Family Business: Its Governance For Sustainability**. New York: Routledge.
- Parrish, S. (2009). Successfully Transferring The Family Business: A New Methodolody. **Journal of Financial Service Professionals**, 63(3), 47-55.

Poza, E. J. (2010). **Family Business**. (3rd Ed.). Mason, Oh: South-Western Cengage Learning.

University Of Gloucestershire. (2003). **The Family Business**. Retrieved February

25, 2011, From [www.glos.ac.uk/uog/content.asp?pid=406](http://www.glos.ac.uk/uog/content.asp?pid=406)

Westhead, P. and Cowling, M. (1997). **Performance Contrasts Between Family And Non- Family Unquoted Companies In The UK International Journal Of Entrepreneurial Behavior And Research**. 3 (1): 30-52

