



วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2561

Volume 2 Number 3 September - December 2018

ISSN (Print) : 2539-6110

ISSN (Online) : 2651-2211

วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เจ้าของ	คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น	
วัตถุประสงค์	เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการในรูปแบบของผลงานวิชาการและบทความวิจัย ที่มีคุณภาพด้านบริหารธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นสื่อกลางในการนำเสนอ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นเชิงวิชาการ ของผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ และบัณฑิตศึกษา ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดการเผยแพร่งานวิจัยและพัฒนาค้นคว้าความรู้ที่กว้างขวางในระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	
กำหนดออก	ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน - ธันวาคม	
ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย ไตรรัตนศิริชัย รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ปทุมนากุล รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี เจริญวานิช	อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยี คณบดีคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี
บรรณาธิการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญฤดี พรชัยทิวัตต์ ดร.ปวีณา กองจันทร์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
กองบรรณาธิการ	ศาสตราจารย์ ดร.ศุภวัฒน์ รุ่งสุริยะวิบูลย์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธนโชติ บุญวรโชติ รองศาสตราจารย์ ดร.กรไชย พรภักษ์สรกร รองศาสตราจารย์ ดร.ศศิวิมล มีอำพล รองศาสตราจารย์ ดร.อรพิน สันติธีรากุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิระญา ชัยเกษม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ สุทธชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลวดี ลิ้มอุสันโน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงคินี จันทรงศรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา ถาวรวิริยตระกูล ดร.พัชราภรณ์ มหาสุวีระชัย ดร.กุลนันท์ ศรีพงษ์พันธุ์ ดร.ณัฐพล พันธุ์ภักดี ดร.รุ่งเกียรติ รัตนบานชื่น Dr.Uraiporn Kattiyapornpong	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วมก. สกลนคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย University of Wollongong, Australia
ฝ่ายประสานงาน	พรสวรรค์ ทองสุโขวงศ์	
ฝ่ายต้นฉบับ	จิตตานันท์ กวนชัยภูมิ	สัมฤทธิ์ มีสละ

- บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะสาขาวิชา (Peer Review) อย่างน้อย 2 ท่าน
- บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารทุกบทความเป็นของผู้เขียนแต่ละท่าน ไม่ใช่ความคิดเห็นและความรับผิดชอบใดๆ ของกองบรรณาธิการวารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- บทความทุกบทความที่ได้รับการตีพิมพ์เป็นลิขสิทธิ์ของวารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น การเผยแพร่ต่อไปต้องได้รับอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยลิขสิทธิ์

บทบรรณาธิการ

วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น (KKBS Journal) ก้าวขึ้นสู่ ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 ด้วยความภาคภูมิใจ ด้วยเนื้อหาบทความที่เข้มข้นด้วยความรู้ด้านการบริหารธุรกิจและการบัญชี ซึ่งในฉบับที่ 3 นี้ ประกอบด้วยบทความวิจัยและบทความทวิการณหนังสือได้แก่ 1) Succession in Family Business: A Case study of Chowkaset 2003 Part., Ltd 2) การกระจุกตัวของตลาดของธุรกิจบริการสบัญชีและบริการความเชื่อมั่นในประเทศไทย 3) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษาอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น และ Book Review เรื่อง การเป็นสมัยใหม่กับแนวคิดชุมชน

กองบรรณาธิการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวารสารฉบับนี้จะมอบความรู้จากบทความที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อ่านทุกท่าน และสามารถติดตามอ่านบทความวารสาร KKBS Journal ได้ทางเว็บไซต์ <https://www.tci-thaijo.org/index.php/kkbsjournal> ด้วยความมุ่งมั่นนำเสนอบทความที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง จึงใคร่ขอเชิญผู้สนใจส่งบทความที่มีคุณค่าร่วมตีพิมพ์กับ KKBS Journal ฉบับต่อไป

บรรณาธิการ

สารบัญ

บทความ

หน้า

Succession in Family Business: A Case study of Chowkaset 2003 Part., Ltd.....1	
<i>Pranot Tuntrabundit Fan Zhang Benoit Nadeau</i>	
การกระจุกตัวของตลาดของธุรกิจบริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นในประเทศไทย.....12	
Market Concentration of Audit and Assurance Services in Thailand	
<i>อัฉรรา ชนากลาง อุษณา แจ้งคล้อย</i>	
<i>Atchara Chanaklang Usana Jangkloy</i>	
รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษาอำเภอเมือง.....28	
จังหวัดขอนแก่น	
Organization Culture: Case Study of Siam Commercial Bank Public Company	
Limited at Amphoe Muang, Khon Kaen	
<i>กรกนก พรรณศิริชัย วณิชชา ออมอด ศรีสุดา วันชูพริ้ง เสาววัทร วีรวงศ์ไพบูลย์</i>	
<i>Kornkanok Pansirichai Wanicha Aomaod Srisuda Vanchooprink</i>	
<i>Saowapat Weerawongpaiboon</i>	

Book Review

การเป็นสมัยใหม่กับแนวคิดชุมชน.....40	
<i>ศุภชัย เสถียรหมั่น</i>	
<i>Suphachai Sathianman</i>	

Succession in Family Business: A Case study of Chowkaset 2003 Part., Ltd

Pranot Tuntrabundit^{1*} Fan Zhang¹ Benoit Nadeau²

บทคัดย่อ

กรณีศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการค้นหาคณะกรรมการ และลักษณะเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งของธุรกิจครอบครัว เพื่อหาคำตอบว่าการสืบทอดตำแหน่งของคนในครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งให้ประสบความสำเร็จนั้น มีวิธีการทำและมีลักษณะอย่างไร โดยศึกษาธุรกิจครอบครัวซึ่งประกอบกิจการฟาร์มไก่แห่งหนึ่ง ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า มีกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเริ่มจาก การตัดสินใจเลือกผู้สืบทอด เตรียมความพร้อมด้านความรู้และทักษะในการบริหาร โดยในระหว่างช่วงถ่ายโอนอำนาจ มีการระบุขอบเขตของอำนาจการบริหารอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารเดิมคอยให้คำปรึกษา และยังทำหน้าที่เหมือนผู้บริหารเงามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางธุรกิจในเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อกิจการ ผลที่ได้จากกรณีศึกษาช่วยให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของการเตรียมคนอย่างมีระบบ ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวรายอื่นสามารถนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาธุรกิจครอบครัวอยู่รอดได้ยาวนานได้มากขึ้น

คำสำคัญ : การสืบทอดตำแหน่ง ธุรกิจครอบครัว

Abstract

The main purpose of this case study was to investigate succession characteristics and process in a family business with effective transition. Understanding this challenging transition, more insights into methods for successful transitions and for sustainable business after the succession. The selected case study was a poultry farm in Thailand. The results of the study revealed that the succession process in this family business began at the selection of the potential successor who had been trained for management knowledge and skills. During the transition process, the successor was empowered by allocating clear authority on management. The previous executive played roles as a consultant and shadow executive, who took part in decision making on important issues that may impact the business. The findings of this study clearly show that systematic succession planning impacts sustainable family business. This findings will be useful to other family businesses by adopting this succession planning in their family businesses for survival and sustainable businesses.

Keywords : Succession, Family Business

¹Student, Khon Kaen University International College, Khon Kaen University

²Lecturer, Khon Kaen University International College, Khon Kaen University

*Corresponding author e-mail: pranot_t@kkumail.com

Introduction

Family-business succession (FBS) is very challenging for family businesses (Bozer *et al.*, 2017). Succession shares similar meanings to replacement (Zajec, 1990) which implies the transformation of business ownership. Succession is the transfer of actions and events, and the organization's management approaches, which involves both mental and behavioral factors, under the new leadership (Miller *et al.*, 2004; Griffeth, Allen and Barrett, 2006; Cambell *et al.*, 2007; Bozer *et al.*, 2017). Major issues related to succession include issues such as who should be the new business owner, when he/she will be selected, what procedures must be prepared and taken, and who should take care of the business during the succession process, as well as how the potential successor's ability will be improved (Joshi, 2017).

Most, if not all, family businesses passed down from previous generations aim for stable and sustainable businesses and good family relationships (Mokhber *et al.*, 2017). However, in reality, only 10-15 percent of family businesses survives the transition to the third generation (Miller and Steire, 2004; Bozer *et al.*, 2017). Mainly, according to Matthew *et al.* (1999), forty percent of family businesses did not have succession planning. Succession planning is a vital tool to identify factors, which involve preparing, selecting, and improving new successors who will lead the business to attain the firm's goals. Without succession planning, the family business may not survive the transition as it has been expected.

Succession planning receive a lot of interest in organizational studies, especially family business contexts. This is due to the fact that the performance of family businesses impacts the economic system (Astrachan and Shankar, 2003; Sharma, 2004; Williams, Jr., 2017), in particular in Asia due to the increasing number of family businesses entering the market (Bozer *et al.*, 2017). In addition, succession planning is also important, not only to assist the selection of appropriate successors, it is also vital to help create confidence and effective transitions to later generations (Bozer *et al.*, 2017).

Due to the important role of succession, this study, therefore, aims to investigate methods and characteristics of successful succession from one generation to another generation, which contribute to the successor's success in achieving the business goals. It is expected that the findings of this study will shed more light onto the relationship between systematic human resources management and sustainable businesses. Also, business executives can apply the findings of this study into their business management for last-long and sustainable businesses.

Method

The data comes through a triangulation, document review, interviews with successor and an interpretive mode of assessment of researchers. This study adopted a case study approach by using Chowkaset 2003 Part., Ltd as a case study. This poultry farm family business was founded in 1983. Since this business has achieved high performances and has been successfully transferred to the next generation, it was selected as a case for this study. The data were collected through in-depth interviews with the current executive. The questions for the interview was adopted from Brockhaus (2004); Chua, Chrisman and Sharma (2003); Griffeth, Allen and Barrett (2006); and Bozer *et al.*, 2017. The interview questions include three major sections, as follows.

1. Pre-entry succession process

This section aims to elicit the information about company history and business structure, by focusing on the following points:

1.1 Family factors including history of foundation, management structure, interactional behavior (e.g., dynamics, family culture, values, relationships, needs, and desires), conflicts in family, conflicts between the family and main employees, benchmarking, rapacity, and management obligations as a successor.

1.2 Business factors including interests in business and formal business practices.

1.3 Personal factors including desires, goals, personal skills and ability, honesty, enthusiasm, successor's attributes, trust in family members, personality, roles in current business, and plan and prescription of successor's quality, namely preparation (how to prepare a successor), selection (how to select a successor), and members (whether or not a family member should be selected as a successor and how).

2 Transition process

The transition process is the transfer of ownership from the previous successor to the new successor, by focusing on the following points.

2.1 Ownership involving empowerment and whether family members are given power of control

2.2 Transition of Leadership

2.3 Role of family members and previous leaders

2.4 Changing situations

2.5 Parent-successor relations

2.6 Details of the business itself

2.7 Family relationships

- 2.8 Attitudes of the executive's members
- 2.9 Training for potential successors
- 2.10 Implementation to fulfill the missions under the new structure
- 2.11 Ability to implement strategies, education, technology skills, general management skills, and financial management skills.

3. Succession outcome

The succession outcome is determined based on family business performances, or profitability. Successors must prove that their ability and skills are at level 2. This is used as self-assessment for the successors to continue to be considered as successors or to discontinue. Major points include incomes, profits, market shares, customer satisfaction, family relations, share holders' satisfaction on successor planning and procedures, and so on.

Findings

The following are major findings regarding to factors contributing to successful transition in Chowkaset 2003 Part., Ltd.

1. Pre-entry succession process

1.1 Family factor

Chowkaset 2003 Part., Ltd was founded as a poultry farm in 1983 by a founder, a previous employee of Charoen Pokphand Group. He decided to quit the job to seek new business opportunities and started his own business, which was a meat-producing chicken farm, in Roi-Et province in 1983 with two partners, which later became known as Chowkaset 2003 Part., Ltd.

They started their business with raising broilers. When the broilers gained appropriate weights, they were sold to merchants in the market. The initial phase of the business was very challenging because the owners had to live in grow out houses with chickens since they were not financial ready to build their own houses at that time. Moreover, their business performances were quite low because there were rivals who were well established in the market. The owners launched different strategies to win customers by giving better services such as helping with killing and defeathering chicken. With these strategies, the business performances improved and continued to grow.

Later, the meat-producing chicken market grew up dramatically, especially in the export market of meat-producing chicken to overseas. However, due to limited investment capital, the owners were not able to export chickens themselves. They then had

to make a farming contract with one export company located in Ubonratchathani province. At that time, the profitability was high, so they decided to build more grow out houses. Also, they invited a number of chicken farmers to sign farming contracts with their company. The company business grew rapidly, both in local sales (e.g., in Roi-Et, Mahasarakham and Kalasin provinces) and contract farming. They later decided to sign a farming contract with a new company from Saraburi province and terminate the contract with the previous company because this company violated some contract items.

In 2003, due to the disagreement among they partners, they decided to closed the business. The founder then decided to open a new company, which he named “Chowkaset 2003 Part., Ltd” to run a similar business, a chicken farm. In 2011, the chicken market was sluggish due to the outbreaks of the avian flu epidemic between 2004 and 2005. Also, the contract farming did not give good returns as it was. The founder decided to terminate all farm contracts and continued the business with only raising chicken and selling chicken meat in local areas. Since many grow out houses were left unused, the owner and his team brainstormed on how to start a new project by making use of existing grow out houses. They finally decided to start raising 20,000 egg-producing chickens, or layers, and planned to sell them to other companies as agreed under the signed contract. Unfortunately, due to the sluggish economy, the customers broke the contract and refused to buy the layers. As such, Chowkaset 2003 Part., Ltd had to keep all 20,000 layers and decided to enter the egg market in Roi-Et, while they had no experience in this area at all.

At the beginning of 2012, they could hardly sell their egg products because of the contracting economy in the industrial sector. They had to sell their products at very low prices even though they had to suffer a loss in profits. Mid 2012, the situation improved, and the company adopted strategies that made their products unique such as cleaning eggshells before delivering to the market, flexible stocking leading to fresher and higher quality eggs, and feeding chickens with special meals resulting in more reddish yolks. Due to these strategies, the company’s products were popular among customers who also played an important role to introduce the products to other customers. The number of produced eggs did not meet the increasing demands of the customers. Therefore, they decided to build more grow out houses and to improve the old ones for more effective production. At the time when the study was conducted, the company had about 80,000 – 100,000 layers and sold approximately 12,000 broilers per week.

1.2 Management structure

Chowkaset 2003 Part., Ltd adopted a flat organization for flexible decisions. There were 70 operational staff under the supervision of four department managers, three of whom were not family members; the executive also supervised the egg department (see Figure 1 for the management structure).

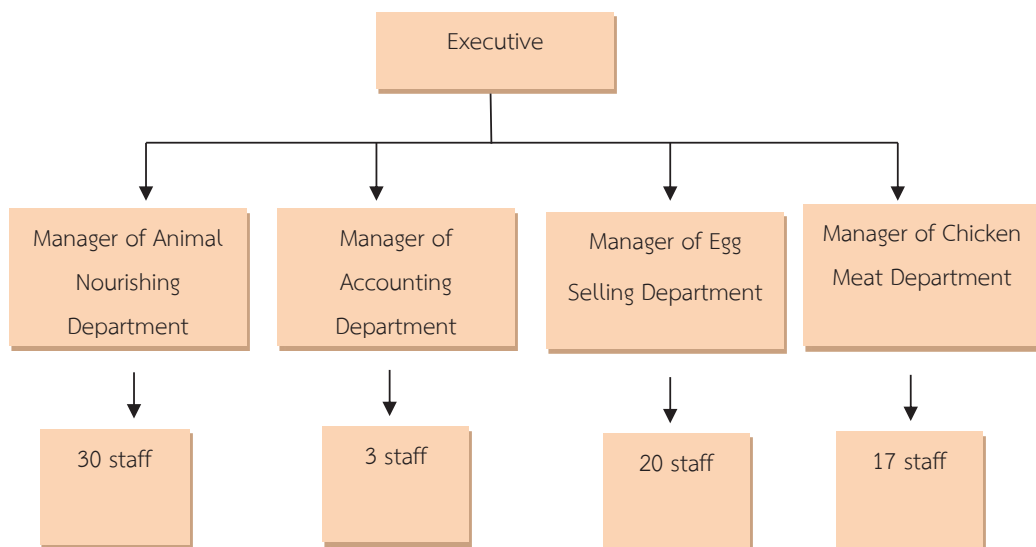


Figure 1 Organizational structure of Chowkaset 2003 Part., Ltd

1.3 Organizational interaction

The organizational culture practiced in Chowkaset 2003 Part., Ltd was business family culture, through which operational staff could meet and consult with the executive at all time. Each week, a meeting was held to gather problems in the organization. Staff's opinions were valued and taken seriously. Voting was often used when decision making was needed.

In this firm, no family member conflicts and conflicts between family members and main staff were found. This was reported by the executive, and in his own words,

“No rapacity is found in this organization because currently there is only one executive, no business partners who are family members.”

1.4 Succession planning and Prescription of Successor's Quality

The previous executive had three sons, and he decided to select a family member to be the next executive since it was a family business and his sons were willing to take part in the family business. The set quality of the competent successor included diligence, careful spending, honest, patience, business acumen, and business skills (i.e., selling and accounting). All these qualities were found in the first son who was later selected to be the next executive. However, planning was also made for the second and the third sons for their important roles in the company. Currently, both are being trained to be veterinarians and were permitted to have job training in other workplaces to gain experiences that can be applied in the family company. The current executive also valued the same family values and transferred management knowledge to both siblings to prepare them for the manager positions of broiler and layer nourishing departments. Both of them would start working after their graduation, and it was the time when the current managers would retire.

1.5 Business Methods and Market Factors

The executive set a goal for the company as the market leader in egg products in Roi-Et province, and at the same time to maintain its market share in the chicken meat market. Moreover, he seeks more business opportunities to add value to his current business. The main emphases of the company were to produce the best quality products and to create differences among the players in the market. For example, this company offered two types of eggs for customer selection, which were regular eggs and premium ones. However, it was very challenging for this type of consumer goods. In addition, the company also focused more on the flexibility in selling and customer services. Decisions must be made at a timely manner.

The livestock industry was aggressively competitive. The product yield of the market was controlled by only a national large company. Oversupplying was quite a common phenomenon, resulting in low-price products. A number of small farmers had to go out of business due to more expensive manufacturing costs. Therefore, Chowkaset 2003 Part., Ltd had to focus on low competitive markets such as Blue Ocean and Niche Market to lower the customer's bargaining power. For example, the company attempted to collect orders from companies located in close areas so that they could manage and lower logistic costs. Also, they focused on providing the customer with better-quality products compared to those of the rivals. Customers had been satisfied with the product quality and were willing to pay for the company's products even though the prices were higher.

However, future opportunities for the business seemed to be clouded by the livestock industry's red ocean strategies. If the government was not able to control the production yield of large companies, the competition in this market would still be very aggressive. Another factor involves customers' changing behavior. They tended to buy goods at modern trade stores. However, small entrepreneurs' access to this selling channel was limited since most of the modern trade stores had their own house brands.

Chowkaset 2003 Part., Ltd, however, attempted, to seek for new opportunities by adding values to the current business such as producing biogas to generate electricity, which later was used to produce ice, organic fertilizer pellets, and so on.

2. Transition process

The transition process of this company from the previous executive (the father) to the current one (the first son) was quite smooth and efficient. After retirement, the previous executive still played roles in the business. Family members were positioned as planned. The successor had authority to make decisions on general management and making purchases and to exclusively control operational staff. However, there must be meetings and discussions when it came to decision making on investment in new projects.

The relation between the new and the old executives (i.e., parent-successor relation) was strong. Similar to the previous executive, the current one was determined to achieve the set business goals. He had witnessed the success of the previous executive who became very successful even though he was from a poor family and did not much financial support for investment. With this inspiration, the successor put all of his effort to extend and keep the business.

During the transition period, the competent successor was trained intensively to meet the family head's expectations. He was regularly given on the job trainings such as learning in grow out houses, selling, accounting, and coaching on trends and mega trends of future business.

During the implantation period, the successor was appointed the executive in 2012. The business's performances were good and could generate incomes to the company. The successor had implemented trained market strategies and job training experiences to develop the organization. Moreover, he received more training on human resources and financial management during the succession planning period.

3. Results of succession process

The competent successor became the executive and egg-selling manager for the company since 2012. However, the previous executive (i.e., the father) still played roles as

a shadow executive. This type of management caused no problem to the company. The company still generated high incomes and benefits each year due to customers' positive experiences with the products. The company increased its productivity to meet with increasing market share in Roi-Et, up from 10 percent to 30 percent. Also, its customer bases were expanded to neighboring provinces such as Yasothorn, Mahasarakham, and so on. These performances have proved that the successor was efficiently selected and appropriate to the appointed position.

Conclusion

This case study aims at investigating succession characteristics and process in a family business with effective transition. It is expected that findings will provide insight onto methods for successful transitions and for sustainable business after the succession. Chowkaset 2003 Part., Ltd, which is a poultry farm and has been established since 1983, was used as a case study in this research. The results of the study revealed that the succession in this family business comprised of three stages: pre-entry succession process, transition process, and succession outcome.

1. Pre-entry succession process. The previous executive of Chowkaset 2003 Part., Ltd, who was also the family head, retired from his own business and needed a competent successor to continue the business. The quality of the successor set by the previous executive included patience, diligence, careful spending, honest, and business acumen. The most qualified successor was the first son, who was later selected and appointed the next executive. The successful successor was also trained and educated in business management. With his qualities, knowledge, and experience, he could successfully run the business.

2. Transition process. The successor was in charge of general management, controlling operational staff, and decision making on purchasing goods, except investment on new projects. Importantly, the previous executive, who was also the family head, still took part in making important decisions.

3. Succession outcomes. The family business performances were satisfactory. The company gained higher market shares and increasing profits each year. Moreover, they still maintained good family relationships. They had similar views on the business goals. The successor was determined to achieve the company's missions and goals. Since the transition process, he had successfully proved himself that he possessed sufficient skills and knowledge to efficiently run the business and to achieve the business performances expected by the previous executive.

Practical implication

This case study shed more light onto family businesses regarding the importance of succession process. Succession must be well planned. Important quality of the competent successor must be set. In addition, the quality of the potential successor must be evaluated and improved to increase his/her quality before the actual appointment.

This case study shows that the father, even though retired, still played a role as a shadow executive. However, this shadow role causes no problem to the business because this is a common characteristic of a family business, which is different from other business types. Conversely, the high-experienced one is likely to support the successor's management in order that the business can survive the transition. It is important that empowerment must be practiced. In other words, authority must be given to the successor so that he/she will gain more management skills, which in turn will help increase the sustainability of the family business.

References

- Astrachan, J. & Shankar, M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. **Family Business Review**, 16(3), 211–219.
- Brockhaus, R.H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. **Family Business Review**. 17(2), 165-177.
- 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.
- Campbell, N., Heriot, K.H. & Welsh, D. (2007). The black box: Unraveling family business succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, 10(2), 9-14.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. **Family Business Review**, 16(2), 89-107.
- Griffeth, R.W., Allen, D.G. & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. **Human Resource Management Review**, 16(4), 490–507.
- Joshi, M. (2017). The transition challenge in family and business: A case study of KL Bricks. **Journal of Family Business Management**, 7(2), 166-176.
- Matthews, C.H., Moore, T.W. & Fialko, A.S. (1999). Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective. **Family Business Review**, 12(2), 159-169.

- Mokhber, M., Gi, T.G., Rasid, S.Z.A, Vakilbashi, A., Zamil, N.M. & Seng, Y.W. (2017) Succession planning and family business performance in SMEs. **Journal of Management Development**, 36(3), 330-347.
- Miller, I., Miller, D. & Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 22(3), 305-328.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. **Family Business Review**, 17(1), 1–36.
- Williams, R.I. (2017). Measuring family business performance: research trends and suggestions. **Journal of Family Business Management**, 8(2), 146-168.
- Zajac, E.J. (1990). CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. **Strategic Management Journal**, 11(3), 217-230.

การกระจุกตัวของตลาดของธุรกิจบริการสอบบัญชี และบริการความเชื่อมั่นในประเทศไทย Market Concentration of Audit and Assurance Services in Thailand

อัจฉรา ชนกลาง^{1*} อุษณา แจ่มคล้าย²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างตลาดการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นในประเทศไทย เพื่อตอบคำถามงานวิจัย 2 ประเด็น คือ 1) โครงสร้างตลาดสอบบัญชีมีการกระจุกตัวอย่างไร และ 2) สำนักงานสอบบัญชีแห่งใดในประเทศไทยที่มีระดับการกระจุกตัวสูง งานวิจัยนี้รวบรวมข้อมูลจากสำนักงานสอบบัญชีในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ช่วงปี 2556-2560 โดยศึกษาโครงสร้างตลาดการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นจากรายได้ของแต่ละสำนักงาน และวัดอัตราการกระจุกตัวจากตัวแบบดัชนีเฮอร์ฟินดาห์ล-เฮิร์ชแมน ผลการวิจัยพบว่า ตลาดการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นในประเทศไทยมีการกระจุกตัวสูง โดยเป็นการกระจุกตัวของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big 4) ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดรวมกันสูงที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดของกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าปัญหาการกระจุกตัวสูงของสำนักงานสอบบัญชีอาจทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างสมบูรณ์ในตลาด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานสอบบัญชีรวมทั้งปัญหาค่าสอบบัญชีที่สูงเกินไปกีดกัน นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังเพิ่มความหลากหลายของวรรณกรรมที่เกี่ยวกับโครงสร้างตลาดสอบบัญชีและการกระจุกตัวของตลาดการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น เพื่อส่งเสริมกลไกให้เกิดธรรมาภิบาล

คำสำคัญ: การกระจุกตัวของตลาดสอบบัญชี โครงสร้างตลาดสอบบัญชี กิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ

Abstract

The purpose of this study is to analyze the market structure of audit and assurance services in Thailand, including two research questions: first, how do audit market structure concentrate? second, what are the audit firms in Thailand that have the high degree of audit market share? The data was collected from the audit firm's revenue in Stock Exchange of Thailand from period 2013-2017 and measured the level of market concentration by Herfindahl-Hirschman Index (HHI). The findings show that high audit market concentration

¹สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา

²อาจารย์ประจำ สาขาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา

*Corresponding Author email: atchara.ch@rmuti.ac.th

in Thailand, especially in Publicly Accountable Entities (PAEs) segment. Regarding to market concentration driven, the Big4 firms are the highest marketing share of audit firms. Our study suggests that the high market concentration of audit firm impairs perfect competition, resulting to audit quality as well as abnormal audit fee problems. Additionally, this study contributes to audit market structure and audit concentration literature. To strengthen the governance mechanism, the regulators play important governance role on the audit quality as well as the abnormal audit fee problems, which may result from audit market concentration.

Keywords : Audit Market Concentration, Audit Market Structure, Publicly Accountable Entities

บทนำ

การสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นเป็นการให้บริการวิชาชีพบัญชีต่อกิจการในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 กำหนดให้ นิติบุคคลมีหน้าที่ต้องจัดทำงบการเงินให้ถูกต้องตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปและกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยมีผู้สอบบัญชีรับอนุญาตทำหน้าที่ในการตรวจสอบข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ความเชื่อมั่นต่อรายงานทางการเงินว่าได้จัดทำขึ้นภายใต้มาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป รวมถึงมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ ผลงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตนั้นจะสนับสนุนการสร้างความมั่นใจและปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ของกิจการ นอกจากนี้ยังสามารถช่วยป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นอย่างทันเวลา ดังนั้น ลักษณะของงานที่ให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นนี้จึงมีความแตกต่างต่างจากการให้บริการโดยทั่วไปเนื่องจากการให้บริการโดยทั่วไปจะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพียงสองฝ่าย ได้แก่ ผู้ให้บริการและผู้รับบริการส่วนการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นตามแม่บทสำหรับงานที่ให้ความเชื่อมั่น (Framework For Assurance Engagements) จะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย ได้แก่ ผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบและผู้ใช้ข้อมูล จะเห็นได้ว่างานสอบบัญชีและให้บริการความเชื่อมั่นนี้มีภาระรับผิดชอบต่อผู้ใช้ข้อมูลซึ่งมีหลายกลุ่มไม่จำเพาะเพียงแต่ผู้ว่าจ้างเท่านั้น อีกทั้งการให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นนี้ยังมีขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องสอดคล้องกับกฎหมายบัญชี ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของลูกค้านั้นขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจและหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ นิติบุคคลที่เป็นบริษัทจำกัดและห้างหุ้นส่วนต้องแต่งตั้งผู้สอบบัญชีเพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบงบการเงินของกิจการ แต่อย่างไรก็ตามในกรณีที่ถูกค่าของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ นอกจากนี้กิจการที่ดำเนินธุรกิจธนาคาร สถาบันการเงิน บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่อยู่ในภาคการเงินนั้น การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่สอบบัญชีจะต้องเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่ได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจะมีผู้ให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นบางรายเท่านั้นที่มีความสามารถเข้าไปมีส่วนแบ่งตลาดในกิจการประเภทนี้ ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นนี้ชี้ให้เห็นว่าตลาดของการให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นมีความซับซ้อนและหลากหลาย ดังนั้น บทความนี้จะมุ่งเน้นที่จะอธิบายโครงสร้างตลาดการให้บริการสอบบัญชีและ

การให้บริการความเชื่อมั่น และการทดสอบการกระจุกตัวของธุรกิจบริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงภาวะการแข่งขันในธุรกิจการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นในประเทศไทย เป็นการสะท้อนภาพภาวะการในธุรกิจประเภทนี้ที่มีความสำคัญต่อการเป็นกลไกหนึ่งของภาครัฐที่จะช่วยส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาคเอกชน อันจะนำมาซึ่งการเป็นประเทศที่น่าสนใจของนักลงทุนจากทั่วโลก นอกจากนี้ผลการวิจัยจะสะท้อนให้หน่วยงานกำกับดูแลตระหนักในบทบาทการกำกับดูแลผู้สอบบัญชีอย่างไร เพื่อลดปัญหาเรื่องคุณภาพงานสอบบัญชีรวมทั้งปัญหาค่าสอบบัญชีที่สูงเกินปกติที่อาจเกิดจากการกระจุกตัวของตลาดสอบบัญชีอีกด้วย

โครงสร้างของตลาดธุรกิจบริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่น

(Market Structure of Audit and Assurance Services Industry)

ตลาดการให้บริการด้านการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น หมายถึง การที่ผู้ใช้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นและผู้ให้บริการสามารถแลกเปลี่ยนซื้อขายการให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงว่าต้องมีสถานที่ทำการติดต่อซื้อขายหรือไม่ ถ้ามีการตกลงซื้อขายแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นแล้วจะถือว่าเกิดตลาดสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น โดยการตกลงกันนั้นจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรผ่านหนังสือตอบตกลงรับงาน (Engagement Letter) ภายใต้กรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพบัญชี สำหรับโครงสร้างตลาดของการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นจะมีลักษณะเป็นตลาดประเภทใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อโครงสร้างตลาดเช่นเดียวกันกับโครงสร้างตลาดของสินค้าและบริการประเภทอื่นๆ อันได้แก่ จำนวนผู้ให้บริการ ประเภทของการให้บริการ ลักษณะความเหมือนกันหรือความแตกต่างกันในการให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นอื่น และกลยุทธ์ในการกำหนดราคาของการให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น เป็นต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้มีผลต่อการกำหนดประเภทของตลาดการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นทั้งสี่ประเภทของตลาดการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นนั้น จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงโครงสร้างของธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นว่ามีการแข่งขันกันมากน้อยเพียงใด ตลาดของธุรกิจการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นนี้ สามารถแบ่งตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์จุลภาค (Microeconomic Theory) ที่อธิบายผลกระทบของการแข่งขันในตลาดสอบบัญชี (Abidin et al., 2010; Numan and Willekens, 2012; Carson et al., 2014) ซึ่งตลาดโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ตลาดการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นก็เช่นเดียวกัน ดังนี้

ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ (Perfect Competition) คือ ลักษณะของตลาดที่มีสำนักงานสอบบัญชีจำนวนมากในการให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นที่มีลักษณะเหมือนกันทุกประการ (Homogenous Commodity) ลูกค้าที่ใช้บริการทุกรายจะได้รับบริการที่เหมือนกันโดยไม่มีข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบจากการได้รับบริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่น การที่ลูกค้าที่ใช้บริการและสำนักงานสอบบัญชีมีจำนวนมากนั้น จะทำให้การซื้อและการขายบริการดังกล่าวมีการกระจายตัวเป็นผลให้ค่าบริการจากสำนักงานสอบบัญชีแต่ละรายมีสัดส่วนจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าการซื้อขายแลกเปลี่ยนทั้งหมดของทั้งตลาด (Cairney and Young, 2006; Bill et al., 2015) การเพิ่มหรือลดระดับการให้บริการสอบบัญชี

และบริการความเชื่อมั่นของสำนักงานสอบบัญชีแต่ละรายไม่มีผลทำให้ราคาตลาดของค่าบริการสอบบัญชีและความเชื่อมั่นเปลี่ยนแปลงไป และการเพิ่มหรือลดลงในความต้องการใช้บริการของลูกค้าแต่ละรายจะไม่มีอิทธิพลต่อราคาค่าบริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นเช่นกัน ดังนั้นเมื่อบริการที่มีลักษณะเหมือนกันและทุกคนมีข้อมูลเท่าเทียมกันอย่างสมบูรณ์ จึงทำให้ราคาค่าบริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นในตลาดแข่งขันอย่างสมบูรณ์จึงมีเพียงราคาเดียว (Single Price) ในระยะยาวการเข้าและออกจากตลาดของผู้ใช้บริการ และสำนักงานสอบบัญชีจะเป็นไปได้อย่างเสรี

ตลาดผู้ให้บริการกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition) คือ ลักษณะของตลาดที่มีสำนักงานสอบบัญชีจำนวนมาก แต่ละรายต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ที่มีลักษณะกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดในการให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นที่ให้การรับรู้ของผู้ใช้ข้อมูลในงบการเงิน (Users) ที่แตกต่างกันแต่สามารถใช้แทนกันได้ (Anderson, 1977; Shailer et al., 2004; Bleibtreu & Stefani, 2018) อาจกล่าวได้ว่าผลงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแต่ละรายมีความแตกต่างกันในการส่งสัญญาณไปยังผู้ใช้ข้อมูล นอกจากนี้การเข้ามาดำเนินธุรกิจการให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นรายใหม่ รวมทั้งการออกไปจากธุรกิจการให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นรายเก่าเป็นไปได้ได้อย่างเสรีทำให้มีตลาดผู้ให้บริการดังกล่าวจำนวนมาก ราย จะเห็นได้ว่าโครงสร้างตลาดแบบนี้มีส่วนประกอบของทั้งตลาดผูกขาด และตลาดแข่งขันสมบูรณ์รวมอยู่ด้วยกัน โครงสร้างตลาดแบบนี้เสนอโดย Edward Chamberlin ในปี ค.ศ.1933

ตลาดผู้ให้บริการน้อยราย (Oligopoly) คือ ลักษณะของตลาดที่มีผู้ให้บริการหรือสำนักงานสอบบัญชีจำนวนน้อยราย ที่เสนอขายบริการวิชาชีพบัญชีทั้งการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นอื่น การให้บริการนั้นอาจมีลักษณะเหมือนกัน (Identical Product) หรือแตกต่างกัน (Differentiated Service) โดยความแตกต่างนั้นเป็นได้ทั้งแตกต่างในแนวดิ่งหรือแตกต่างในแนวนอน (Lee, 1996; Gul, 1999; Xu, 2017) แต่การให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นเหล่านั้นสามารถใช้ทดแทนกันได้ (Substitute Product) โครงสร้างของตลาดแบบนี้มีลักษณะที่สำนักงานสอบบัญชีหนึ่งไม่เป็นอิสระต่อกัน เมื่อมีการตัดสินใจของสำนักงานสอบบัญชีหนึ่งจะกระทบต่อสำนักงานสอบบัญชีอื่น และสำนักงานสอบบัญชีรายใหม่ที่จะเข้ามาเป็นได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพสูง อาจต้องใช้เงินทุนสูงมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และต้องได้รับอนุญาตจากหน่วยงานกำกับดูแลในภาครัฐ

ตลาดผูกขาด (Monopoly) คือ ตลาดที่มีผู้ให้บริการหรือสำนักงานสอบบัญชีเพียงรายเดียว ที่ให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นตามหนังสือตอบตกลงรับงานแบบที่ไม่มีบริการอื่น หรือการให้บริการจากสำนักงานสอบบัญชีอื่นไม่สามารถใช้ทดแทนได้เลย หรือไม่สามารถใช้ทดแทนได้ด้นัก รวมทั้งการที่ผู้ประกอบการรายใหม่หรือสำนักงานสอบบัญชีรายใหม่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจนั้นไม่สามารถทำได้ อย่างเสรี ซึ่งอาจเป็นผลจากการที่ผู้ให้บริการหรือสำนักงานสอบบัญชีเดิมที่ดำเนินธุรกิจอยู่เป็นผู้ผูกขาดในทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่น แต่เพียงผู้เดียว หรือมีข้อจำกัดทางกฎหมายในการเข้ามาของสำนักงานสอบบัญชีรายใหม่ อาทิ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่สามารถตรวจสอบงบการเงินของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้นั้น จะต้องเป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่ได้รับการเห็นชอบจากสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ทำให้สำนักงานสอบบัญชี (ผู้ให้บริการ) ที่ดำเนินธุรกิจอยู่ไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากสำนักงานสอบบัญชีรายใหม่ แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติไม่พบลักษณะตลาดสอบบัญชีที่มีลักษณะเป็นตลาดผูกขาด (Simunic, 2014) เว้นแต่กรณีที่เป็นกิจการที่ต้องใช้บริการจากผู้สอบบัญชีในภาครัฐเท่านั้น (Cziffra & Montreal, 2018)

ลักษณะของตลาดแข่งขันสมบูรณ์ของธุรกิจสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น (Perfect Competition Market in Audit and Assurance Services Industry)

ในหัวข้อที่ 1 ได้กล่าวถึงลักษณะโครงสร้างของตลาดการสอบบัญชีที่อาจเป็นไปได้ตามทฤษฎีทั้ง 4 แบบ ในหัวข้อนี้จะเน้นที่รายละเอียดของลักษณะของตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากตามแนวคิดทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์นั้นเชื่อว่าการแข่งขันคือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ มีการคิดค้นการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทั้งการผลิตหรือการดำเนินธุรกิจที่ผู้ให้บริการหรือสำนักงานสอบบัญชีจะเสนอให้ผู้รับบริการ นอกจากนี้การแข่งขันอาจเกิดขึ้นโดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งสามารถให้บริการลูกค้าที่ดีและรวดเร็วขึ้น (Vasarhelyi, 2014; Mahzan & Lymer, 2014) ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง รวมทั้งราคาค่าบริการวิชาชีพบัญชีจะลดลง ทำให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันของผู้ให้บริการหรือสำนักงานสอบบัญชีจะตกอยู่กับผู้บริโภคหรือนิติบุคคลที่จะใช้บริการสำนักงานสอบบัญชี และในท้ายที่สุดผลประโยชน์เหล่านี้อาจส่งผลดีมาถึงสังคมโดยรวมอีกด้วย ในขณะที่การผูกขาดโดยมีผู้ให้บริการหรือมีสำนักงานสอบบัญชีเพียงรายเดียวจะก่อให้เกิดผลในทิศทางตรงข้าม คือ ทำให้ผู้ให้บริการหรือสำนักงานสอบบัญชีไม่ใส่ใจในเรื่องคุณภาพงานสอบบัญชี และยังมีผลกระทบต่อค่าสอบบัญชี (Huang et al., 2016; Xu, 2017) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการให้บริการแก่ลูกค้า ไม่มีการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการให้บริการความเชื่อมั่นใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรืออาจมีนวัตกรรมเกิดขึ้นแต่อาจจะเกิดขึ้นช้า นอกจากนี้ผู้ให้บริการหรือสำนักงานสอบบัญชีอาจละเลยในการแข่งขันกันเรื่องราคาค่าบริการวิชาชีพบัญชี และส่งผลกระทบต่อเชิงลบเกิดผลเสียหลาย และผลเสียหลายที่เกิดขึ้นนั้นจะตกอยู่กับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบและผู้ให้ข้อมูลหรือแม้กระทั่งสังคมโดยรวม

ดังนั้น การแข่งขันในการดำเนินธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นจึงเป็นสิ่งที่ดี และผู้กำกับดูแลธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นควรส่งเสริมให้สำนักงานสอบบัญชีมีการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ ถึงแม้ว่าตลาดแข่งขันแบบสมบูรณ์นั้นเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความเป็นจริง และเป็นตลาดในอุดมคติของนักเศรษฐศาสตร์ (Simunic, 2014) แต่อย่างไรก็ตามการแข่งขันกันในตลาดที่มีลักษณะใกล้เคียงที่สุดของการแข่งขันแบบสมบูรณ์จะทำให้ผู้ใช้ข้อมูลทั้งนักลงทุน เจ้าหนี้ ธนาคาร สถาบันการเงิน กรมสรรพากร และหน่วยงานราชการที่ใช้ข้อมูลในการกำหนดนโยบายประเทศชาติ ตลอดจนสังคมได้รับผลประโยชน์ ซึ่งตลาดแข่งขันสมบูรณ์ของธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นเป็นตลาดที่ประกอบด้วยลักษณะ หรือสมมติฐานต่างๆ ดังต่อไปนี้

อัตราค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นถูกกำหนดโดยตลาด (Price Taker) สำนักงานสอบบัญชีใดๆ ไม่มีอำนาจในการควบคุมอัตราค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นและสำนักงานสอบบัญชีแต่ละแห่งจะเพิ่มหรือลดปริมาณงานการให้บริการโดยไม่ผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของอัตราค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น (May, 2016) สำนักงานสอบบัญชีที่ให้บริการสอบบัญชีและ

การให้บริการความเชื่อมั่นที่แข่งขันกันจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนอัตราค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นได้เองโดยไม่กระทบต่อปริมาณงานการให้บริการ เว้นแต่การปรับราคานั้นเป็นการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับราคาดตลาด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าราคาหรืออัตราค่าสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นจะถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานของตลาด (Hay et al., 2006; Khan et al., 2015)

การบริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นมีลักษณะเหมือนกันทุกประการ (Homogeneous Service) บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นที่ซื้อขายกันอยู่ในตลาดแข่งขันสมบูรณ์ จะมีลักษณะเหมือนกันทุกประการ จนกระทั่งสำนักงานสอบบัญชีใดๆ จะไม่อยู่ในฐานะได้เปรียบหรือเสียเปรียบสำนักงานสอบบัญชีอื่นๆ และในขณะเดียวกันผู้ใช้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นก็จะไม่รู้สึกรู้ว่ามีความแตกต่างกันในคุณภาพ ลักษณะ หรือผลงานการสอบบัญชีตามที่กำหนดไว้ในหนังสือตอบตกลงรับงานการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น ที่สำนักงานสอบบัญชีแต่ละแห่งได้เสนอขายบริการ จากข้อสมมตินี้จะทำให้อัตราค่าสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ผู้ใช้บริการใช้เป็นเครื่องมือตัดสินใจว่าจะซื้อบริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นหรือไม่ (Cairney & Young, 2006; Bill et al., 2015)

การเข้าและการออกตลาดได้เสรี (No Barriers of Entry and Exit) การเข้าและออกจากตลาดได้เสรี หมายถึง ธุรกิจให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นปราศจากเครื่องกีดขวางในการเข้ามาประกอบธุรกิจของสำนักงานสอบบัญชีรายใหม่ รวมถึงสำนักงานสอบบัญชีรายเก่าที่ยังดำเนินกิจการอยู่ก็สามารถเลิกกิจการและออกไปจากธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นได้โดยเสรี ผู้ให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น และสำนักงานสอบบัญชีที่ให้บริการต่างฝ่ายต่างดำเนินนโยบายอย่างอิสระ นั่นคือ ผู้ใช้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น สามารถซื้อบริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นจากสำนักงานสอบบัญชีได้โดยตกลงกันอย่างอิสระและได้กำหนดไว้ในหนังสือข้อตกลงรับงาน (Chen & Jorgensen, 2016)

จำนวนผู้ใช้และผู้ให้บริการมากมาย (Large Number of Buyers and Sellers) ผู้ใช้และผู้ให้บริการ (สำนักงานสอบบัญชี) สอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น มีจำนวนมากในตลาด จนกระทั่งผู้ใช้บริการและสำนักงานสอบบัญชีเป็นเพียงส่วนย่อยของตลาด และไม่สามารถรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองได้ ผู้ใช้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นและสำนักงานสอบบัญชีแต่ละฝ่ายจึงไม่มีอิทธิพลในการควบคุมหรือกำหนดอัตราค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น แต่อัตราค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นนั้นจะถูกกำหนดโดยอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ในตลาดของการให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น (Hay et al., 2006; Khan et al., 2015)

ข้อมูลสมบูรณ์ (Perfect Information) ผู้ใช้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น และสำนักงานสอบบัญชีซึ่งเป็นผู้ให้บริการ จะมีข้อมูลที่สมบูรณ์เกี่ยวกับอัตราค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น โดยทั่วไปข้อมูลนั้นได้แก่ ลักษณะของการให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น และคุณภาพของงาน หรือการบริการอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตลาดการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น ดังนั้นจึงไม่มีผู้ใช้บริการสอบบัญชีและการให้บริการรายใดยอมจ่ายเงินซื้อบริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นในอัตราที่สูงกว่าอัตราค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นที่ซื้อขายกันในตลาด และในขณะเดียวกันจะไม่มีสำนักงานสอบบัญชีใดๆ ที่ยอมเสนอขายบริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น

ที่มีอัตราบริการที่ต่ำกว่าอัตราของตลาดการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นเช่นกัน ดังนั้นอัตราค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นในตลาดการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นจึงมีเพียงอัตราเดียว โดยราคาที่เกิดขึ้นนี้เป็นราคาที่เกิดจากผู้ให้บริการและผู้ให้บริการจำนวนมาก ดังนั้น ทั้งผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการแต่ละรายจึงเป็นฝ่ายยอมรับราคา (Price takers)

ลักษณะของตลาดผู้ให้บริการน้อยราย (Oligopoly Market) ตลาดผู้ให้บริการน้อยราย หมายถึง ตลาดที่มีผู้ให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นน้อยรายแต่เป็นรายใหญ่ ดังนั้นจึงมีลักษณะของการกระจุกตัวและการแข่งขัน (Concentration and Competition) กล่าวคือ การกระจุกตัวของตลาดการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น หมายถึง การที่มีสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่จำนวนน้อยราย เช่น 2-5 ราย เป็นต้น ที่มีส่วนแบ่งตลาดรวมกันแล้วมีจำนวนมากกว่าส่วนแบ่งตลาดของสำนักงานสอบบัญชีอื่นๆ ที่เหลือในธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นทั้งหมดรวมกัน ซึ่งการกระจุกตัวและการแข่งขันของตลาดการให้บริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นนี้จะเห็นถึงภาวะการแข่งขันของธุรกิจโดยการวัดจากดัชนีวัดการแข่งขันและอัตราการกระจุกตัว (Francis et al., 2013; Perucca et al., 2018)

การกระจุกตัวของธุรกิจให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น เกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น การขยายตัวของสำนักงานสอบบัญชี โดยสำนักงานสอบบัญชีรายเดิมที่อยู่ในตลาดมีจำนวนงานสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นมากขึ้น ทำให้มีจำนวนค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นมากขึ้น การขยายตัวของสำนักงานสอบบัญชีอาจเป็นผลมาจากการปรับปรุงรูปแบบของบริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นที่ถูกกำหนดโดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง หรือการปรับปรุงด้านการตลาด และหากการขยายตัวนั้นมีผลทำให้ต้นทุนเฉลี่ย (Average Cost) ลดต่ำลง จะทำให้สำนักงานสอบบัญชียิ่งเกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale) กล่าวคือ เมื่อสำนักงานสอบบัญชีมีจำนวนงานสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นมากขึ้นหรือมีค่าสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นมากขึ้น (Output Quantity) จะทำให้ต้นทุนเฉลี่ย (Average Cost) ของการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นลดลง ลักษณะของตลาดเช่นนี้ทำให้สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ได้เปรียบสำนักงานสอบบัญชีขนาดเล็กในด้านต้นทุน (Numan & Willekens, 2012; Fung, 2012; Pratoomsuwan, 2017) นอกจากนี้จำนวนเงินทุน การตลาด ตลอดจนการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นโดยอาศัยเทคนิคหรือนวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยจะทำให้สำนักงานสอบบัญชีให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นเหล่านั้นได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้นโดยเฉพาะทางด้านเวลาที่ใช้งานสอบบัญชีที่เป็นตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) ที่สำคัญ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การกระจุกตัวของธุรกิจการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น ยังเกิดจากฝั่งความต้องการของผู้ใช้บริการ เช่น ผู้ใช้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นเปลี่ยนแปลงความต้องการหรืออุปสงค์ในบริการ โดยมีการจ้างให้ผู้สอบบัญชีให้บริการสอบบัญชีและตรวจสอบทุจริต และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ การตรวจสอบระบบการควบคุมภายใน การให้คำปรึกษาทางด้านบัญชีภาษีอากร การให้คำปรึกษาด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การให้คำปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น อันเป็นผลทำให้ลักษณะของสินค้าในตลาดมีความแตกต่างกัน นอกจากนั้นการควบรวมกิจการของสำนักงานสอบบัญชีก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการกระจุกตัวของธุรกิจการให้บริการ

สอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นภาวะการกระจุกตัวของธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นจึงเป็นสิ่งที่ชี้ถึงสภาพการแข่งขันของธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นได้

การเปรียบเทียบโครงสร้างตลาดระหว่างตลาดผู้ให้บริการมากรายและตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด

ความคล้ายคลึงกันของตลาดทั้งสองประเภทนี้ ได้แก่ ลักษณะของบริการที่สำนักงานสอบบัญชีให้บริการมีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกันภายใต้กรอบของมาตรฐานวิชาชีพสอบบัญชี กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น สำนักงานสอบบัญชีและผู้ให้บริการจะต้องตกลงกันไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งระบุไว้ในรายละเอียดของการให้บริการ ตามหนังสือตอบตกลงรับงาน โดยจะเห็นว่า ผู้ใช้บริการสามารถเลือกสำนักงานสอบบัญชีซึ่งเป็นผู้ให้บริการได้อย่างเป็นอิสระ อันเนื่องมาจากบริการที่ได้รับนั้นเป็นบริการที่สามารถใช้บริการจากสำนักงานสอบบัญชีอื่นทดแทนกันได้

แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าบริการสอบบัญชีที่สำนักงานสอบบัญชีให้บริการจะมีความคล้ายคลึงกัน การให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นสามารถระบุรายละเอียดของการให้บริการในหนังสือตอบตกลงรับงานในตลาดผู้ให้บริการมากรายแม้จะใช้แทนกันได้แต่ก็ยังคงมีความแตกต่างกันอยู่บ้างในแง่ของการให้บริการจนทำให้ผู้ให้บริการหรือสำนักงานสอบบัญชีนั้นมีย่านผูกขาดในการให้บริการดังกล่าว และสามารถที่จะกำหนดราคาค่าบริการวิชาชีพสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นของตนได้ ความแตกต่างของการให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1. ความแตกต่างในแนวตั้ง (Vertical Differentiation) คือ ลักษณะของการให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นที่ให้ประโยชน์ในการใช้เหมือนกัน แต่มีความแตกต่างกันในคุณภาพ ตัวอย่างเช่น สำนักงานสอบบัญชี A สามารถให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ซึ่งมีข้อตกลงรับงานโดยการรับงานสอบบัญชีและสอบทานงบการเงินรายไตรมาสเหมือนกันกับการให้บริการของสำนักงานสอบบัญชี B แต่คุณภาพของการให้บริการของทั้งสองสำนักงานนี้มีความแตกต่างกัน เช่น สำนักงานสอบบัญชี A มีความรวดเร็วในการให้บริการ และมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการส่งผลให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และช่วยในการตรวจพบการทำทุจริตของบริษัทลูกค้าได้มากกว่าการบริการที่สำนักงานสอบบัญชี B มีให้กับผู้รับบริการ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแม้จะมีการให้บริการที่เหมือนกันแต่คุณภาพของการให้บริการอาจมีความแตกต่างกัน การแต่งตั้งผู้สอบบัญชีจากมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นซึ่งถือเป็นผู้ให้บริการจึงอาจยินดีที่จะยอมจ่ายค่าบริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นจากสำนักงานสอบบัญชีที่สามารถให้คุณภาพงานสอบบัญชีที่ตอบสนองความต้องการของตนเองและผู้ใช้งบการเงินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ความต้องการของทุกฝ่ายแม้ว่าจะมีค่าบริการที่สูงกว่า เป็นต้น

2. ความแตกต่างในแนวนอน (Horizontal differentiation) คือ การบริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นที่มีลักษณะให้ประโยชน์และคุณภาพในงานเหมือนกันทุกประการ แต่ความแตกต่างของการเลือกซื้อของผู้ใช้บริการดังกล่าวเป็นผลมาจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดตามกฎหมายของหน่วยงานกำกับดูแลหรือวิธีการในการนำเสนอการให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นของผู้ให้บริการหรือสำนักงานสอบบัญชีก็เป็นได้ เช่น สำนักงานสอบบัญชี C มีการนำเสนอการให้บริการที่อยู่ในกลุ่มของสำนักงานสอบบัญชีที่มี

ผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ส่วนสำนักงานสอบบัญชี D อาจนำเสนอการให้บริการกับกิจการลูกค้าโดยทั่วไปแต่ไม่สามารถนำเสนอบริการต่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ได้ เป็นต้น ซึ่งสำนักงานสอบบัญชี C ต้องผ่านการกลั่นกรองจากสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ว่ามีกระบวนการปฏิบัติงานสอบบัญชี การสอบทานงาน และการติดตามผลการควบคุมคุณภาพ ผู้สอบบัญชี ทีมงานสอบบัญชี ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ เมื่อผ่านขั้นตอนการพิจารณาทุกขั้นตอนจากสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการจากสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แล้ว ยังต้องผ่านการสอบทานระบบการควบคุมคุณภาพในระดับสำนักงาน (Firm Level) จากฝ่ายกำกับบัญชีตลาดทุน สำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสำนักงานสอบบัญชี C จะมีคุณภาพงานสอบบัญชีสูง รวมทั้งการให้บริการที่ดีกว่านำเสนอแก่ลูกค้า ถึงแม้ว่าจะมีค่าบริการวิชาชีพที่สูงกว่าอีกสำนักงานหนึ่งก็ตาม ซึ่งผู้ใช้บริการหรือกิจการที่จะตัดสินใจเลือกใช้สำนักงานสอบบัญชีใดจะขึ้นอยู่กับขอบเขตการให้บริการของสำนักงานสอบบัญชี รวมถึงการตัดสินใจเลือกใช้สำนักงานสอบบัญชีที่มีผลสะท้อนต่อความมีชื่อเสียง และตามความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูลของกิจการนั่นเอง

การกระจุกตัวของตลาดธุรกิจบริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น (Market Concentration of Audit and Assurance Service)

การศึกษาการกระจุกตัวของธุรกิจให้บริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นมีความสำคัญต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ใช้บริการ สำนักงานสอบบัญชี หน่วยงานผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลธุรกิจให้บริการ ความเชื่อมั่นอื่น เนื่องจากการแข่งขันของธุรกิจบริการสอบบัญชีและการบริการให้ความเชื่อมั่นจะส่งผลให้สำนักงานสอบบัญชีเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และส่งผลให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ดังนั้นจึงมีผู้ศึกษาการกระจุกตัวและการแข่งขันของธุรกิจบริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นซึ่งมีหลายวิธีด้วยกัน โดยงานนี้จะกล่าวถึงการศึกษาที่ใช้วัดอัตราการกระจุกตัวและดัชนีเฮอร์ฟินดาห์ล-เฮิร์ชแมน เนื่องจากเป็นวิธีที่นิยมใช้ในการศึกษาการกระจุกตัวในปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวัดอัตราการกระจุกตัว (Concentration Ratio) อัตราการกระจุกตัว เป็นดัชนีตัวหนึ่งที่บอกให้รู้ได้ว่าธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น มีการกระจุกตัวอยู่ในสำนักงานสอบบัญชีใหญ่ๆ มากน้อยเพียงใด (Evelly & Little, 1960; Pong, 1999) วิธีการวัดอัตราการกระจุกตัวทำได้โดยคำนวณเปอร์เซ็นต์สะสมของส่วนแบ่งตลาดของสำนักงานสอบบัญชีต่างๆ ที่เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย และนำมารวมกัน ซึ่งจำนวนสำนักงานสอบบัญชีที่จะรวมอยู่ในการคำนวณอัตราการกระจุกตัวมักจะใช้จำนวน 4 หรือ 8 หรือ 12 หรือ 20 หรือ 50 สำนักงาน สูตรในการคำนวณหาอัตราการกระจุกตัวจะเขียนดังนี้

$$CR_n = \sum_{i=0}^n S_i / S \times 100 \%$$

โดยที่ CR_n คือ อัตราการกระจุกตัวของสำนักงานสอบบัญชีจำนวน n บริษัท

S_i คือ ยอดขายของสำนักงานสอบบัญชี เช่น ค่าสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่น
รับสุทธิของสำนักงานสอบบัญชีที่ i

S คือ ยอดรวมจากการให้บริการสำนักงานสอบบัญชี n บริษัท เช่น
ค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นทั้งหมดของธุรกิจให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่น

n คือ จำนวนสำนักงานสอบบัญชีทั้งหมดในธุรกิจให้บริการสอบบัญชีและบริการ
ให้ความเชื่อมั่น

เกณฑ์วัดอัตราการกระจุกตัว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

อัตราการกระจุกตัว	การตีความหมาย
CR มากกว่าหรือเท่ากับ 67%	แสดงว่าธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น มีการกระจุกตัวสูง
CR มากกว่าหรือเท่ากับ 34% แต่ไม่เกิน 66%	แสดงว่าธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น มีการกระจุกตัวปานกลาง
CR น้อยกว่า 33%	แสดงว่าธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น มีการกระจุกตัวต่ำ

การวิเคราะห์และแปลความหมายจากอัตราการกระจุกตัว อัตราการกระจุกตัวต่ำแสดงถึงการ
มีสำนักงานสอบบัญชีจำนวนมาก ในธุรกิจบริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น และมีการ
แข่งขันกันค่อนข้างสูง ในขณะที่อัตราการกระจุกตัวสูง ชี้ให้เห็นถึงการมีสำนักงานสอบบัญชีที่มีอำนาจ
ในตลาด (Market Power) สูง (เช่น มีค่าสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นจำนวนมากเมื่อเทียบกับผลรวม
ของค่าบริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นของทุกบริษัทที่นำมาศึกษารวมกัน) และถ้าอัตรา
การกระจุกตัวสูงมาก เช่น CR มีค่ามากกว่า 80% แสดงว่าธุรกิจบริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น
มีแนวโน้มใกล้เคียงกับตลาดผูกขาด ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อลูกค้าที่ไม่ได้รับการบริการที่ดี และการให้บริการ
รูปแบบใหม่ๆ อาจจะไม่เกิดขึ้น

การวัดอัตราการกระจุกตัววิธีนี้ เป็นการวัดการกระจุกตัวอย่างง่าย และไม่จำเป็นต้องทราบขนาดของ
สำนักงานสอบบัญชีทุกบริษัท (ขนาดของสำนักงานสอบบัญชี อาจวัดจากจำนวนเงินทุน (Capital) จำนวน
สินทรัพย์รวม (Total Asset) หรือ จำนวนค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น (Total Audit Fee)
เป็นต้น) จึงสะดวกในการใช้ แต่ในทางปฏิบัติก็มีข้อบกพร่องหลายประการในการอธิบายโครงสร้างหรือ
พฤติกรรมของธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น เช่น

1. ไม่ได้แสดงขนาดของสำนักงานสอบบัญชีที่ทำการพิจารณาภาวะการกระจุกตัวและการแข่งขัน เช่น จำนวนค่าสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นในภาพรวม หรือจำนวนเงินทุน เป็นต้น
2. เป็นการพิจารณาเฉพาะสำนักงานสอบบัญชีจำนวนเพียงไม่กี่สำนักงานเท่านั้น โดยไม่ได้พิจารณาจำนวนสำนักงานสอบบัญชีที่ดำเนินธุรกิจบริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นทั้งหมด
3. ค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวนี้เพียงแต่บอกถึงจำนวนและการกระจายของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่จำนวนเพียงไม่กี่บริษัท แต่ไม่สามารถบอกถึงลักษณะพฤติกรรมของสำนักงานสอบบัญชีเหล่านั้น หรือสำนักงานสอบบัญชีที่เหลือนได้

อย่างไรก็ตาม แม้การใช้อัตราการกระจุกตัวจะมีข้อบกพร่องดังกล่าวข้างต้น แต่วิธีนี้ก็ยังคงเป็นที่นิยมใช้เนื่องจากตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มักจะกล่าวว่า การผูกขาดมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในตลาดที่มีการกระจุกตัวสูงมากกว่าตลาดที่มีการกระจุกตัวต่ำ โดยการกระจุกตัวจะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของตลาดและผลการดำเนินงานของตลาด

ดัชนีเฮอร์ฟินดาห์ล-เฮอร์ชแมน (Herfindahl-Hirschman Index (HHI)) ดัชนีเฮอร์ฟินดาห์ล-เฮอร์ชแมน หรือ ดัชนี HHI เป็นการวัดการกระจุกตัวแบบโดยรวม (Summary Index) วิธีการวัดจะพิจารณาจากสำนักงานสอบบัญชีทั้งหมดที่มีในตลาด โดยการศึกษาถึงความเท่าเทียมกันหรือความไม่เท่าเทียมกันของการกระจายของสำนักงานสอบบัญชี ได้แก่ การหาค่าการกระจุกตัว โดยคำนวณจากผลรวมค่ากำลังสองของส่วนแบ่งตลาดของแต่ละสำนักงานสอบบัญชี สูตรในการคำนวณหาค่าดัชนีเฮอร์ฟินดาห์ล-เฮอร์ชแมนเขียนได้ดังนี้

$$HHI = \sum_{i=0}^n S_i^2$$

โดยที่ S_i คือ สัดส่วนของยอดขายได้ค่าบริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่น เช่น ยอดรายได้ของค่าสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นของสำนักงานสอบบัญชีที่ 1 เมื่อเทียบกับยอดขายได้ค่าบริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นทั้งหมดในตลาด

n คือ จำนวนสำนักงานสอบบัญชีทั้งหมดในธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น

ดัชนี HHI มีการตีความหมายโดยใช้มาตรฐานตาม 1992 Horizontal Merger Guidelines ของ The U.S. Department of Justice และ Federal Trade Commission ดังนี้

ดัชนี HHI	การตีความหมาย
ค่า HHI มีค่าต่ำกว่า 1,000	ตลาดการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นจะมีการกระจุกตัวน้อยหรือไม่มีการกระจุกตัว
ค่า HHI มีค่าระหว่าง 1,000-1,800	ตลาดการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นจะมีการกระจุกตัวปานกลาง
ค่า HHI มีค่าสูงกว่า 1,800	ตลาดการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นมีการกระจุกตัวสูง

การวิเคราะห์และแปลความหมายจากค่า HHI ค่า HHI มีค่าสูง หมายความว่า ธุรกิจบริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นนั้นเป็นตลาดผูกขาดนั่นเอง เนื่องจากมีอัตราการกระจุกตัวสูง ในทางกลับกัน ถ้าวัดดัชนี HHI มีค่าน้อย แสดงว่ามีการกระจุกตัวของสำนักงานสอบบัญชีน้อย และอาจหมายถึงธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นมีการแข่งขันมากขึ้น

ดัชนีเฮิร์สฟินดาห์ล-เฮิร์ชแมน (HHI) นิยมใช้เพื่อวิเคราะห์การแข่งขัน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจว่าควรมีการควบรวมกิจการหรือไม่ ดัชนี HHI มีข้อดี คือ ใช้เป็นดัชนีวัดการเปลี่ยนแปลงของส่วนแบ่งตลาด โดยพิจารณาทุกสำนักงานสอบบัญชีในธุรกิจบริการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่น แต่มีข้อเสีย คือ ดัชนี HHI ต้องใช้ข้อมูลส่วนแบ่งตลาดของทุกสำนักงานสอบบัญชีในการคำนวณ ซึ่งในทางปฏิบัติบางครั้งเป็นการยากที่จะได้ข้อมูลเหล่านี้ โดยเฉพาะในกรณีที่สำนักงานสอบบัญชีที่ไม่ได้มีผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นสำนักงานสอบบัญชีที่เป็นธุรกิจให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นที่มีขนาดเล็ก การจะได้ข้อมูลจึงทำได้ยาก

การวิเคราะห์การแข่งขันของธุรกิจการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นในประเทศไทย (Analysis of Competition in the Thai Audit and Assurance Services Industry)

ในงานนี้วิเคราะห์การแข่งขันของธุรกิจการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นในประเทศไทย โดยการวัดการกระจุกตัวของธุรกิจให้บริการสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นที่ได้รับอนุญาตจาก ก.ลต. โดยมีรายละเอียดของรายได้แต่ละสำนักงานสอบบัญชีในช่วงปี พ.ศ. 2556-2560 แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายได้ของสำนักงานสอบบัญชีทั้งหมด

		หน่วย: ล้านบาท									
ลำดับ	รายชื่อสำนักงานสอบบัญชี	2556	%	2557	%	2558	%	2559	%	2560	%
1	บริษัท ไพร์วอเดอร์เฮาส์คอปอเรตส์ เอบีเอส จำกัด	1,332.77	23.62	1,506.16	24.17	1,690.38	24.61	1,980.03	25.73	2,256.35	27.15
2	บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด	1,313.41	23.28	1,419.76	22.78	1,590.07	23.15	1,791.57	23.28	1,899.50	22.85
3	บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค สอบบัญชี จำกัด	1,352.13	23.97	1,495.93	24.00	1,543.87	22.48	1,629.65	21.17	1,699.39	20.44
4	บริษัท ดีลอยท์ ทูช โทมัส โยเยส สอบบัญชี จำกัด	684.74	12.14	719.93	11.55	808.32	11.77	897.37	11.66	961.48	11.57
รวม 4 แห่ง		4,683.05	83.00	5,141.79	82.51	5,632.65	82.01	6,298.62	81.83	6,816.72	82.01
สำนักงานสอบบัญชีรายอื่น		958.90	17.00	1,090.09	17.49	1,235.44	17.99	1,398.27	18.17	1,495.27	17.99
รวมทั้งหมด		5,641.95	100.00	6,231.88	100.00	6,868.09	100.00	7,696.89	100.00	8,311.99	100.00

ตารางที่ 2 การกระจุกตัวของธุรกิจบริการสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นของสำนักงานสอบบัญชี
ที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์วัดโดยวิธี
Concentration Ratio และดัชนีเฮอร์ฟิנדาลล์ – เฮอร์ชแมน (HHI)

ปี พ.ศ.	จำนวนบริษัท (N)	CR4	HHI
2560	26	82.01	1,810.02
2559	26	81.83	1,810.54
2558	25	82.01	1,833.75
2557	24	82.51	1,837.09
2556	24	83	1,848.52

หมายเหตุ : วัดการกระจุกตัวโดยใช้รายได้จากการให้บริการวิชาชีพบัญชี (Professional Fee) ในการคำนวณ
Concentration Ratio และดัชนีเฮอร์ฟิנדาลล์-เฮอร์ชแมน (HHI)

จากการวิเคราะห์การกระจุกตัวซึ่งวัดโดยวิธี Concentration Ratio) และวัดโดยดัชนีเฮอร์ฟิנדาลล์-
เฮอร์ชแมน (HHI) และดัชนีเฮอร์ฟิנדาลล์-เฮอร์ชแมน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2 ข้อมูลอัตรา
การกระจุกตัวและค่าของดัชนีเฮอร์ฟิנדาลล์-เฮอร์ชแมน (HHI) ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าธุรกิจบริการสอบบัญชี
และบริการให้ความเชื่อมั่นในประเทศไทยมีการกระจุกตัวสูงและมีโครงสร้างตลาดและรูปแบบการแข่งขัน
แบบผู้ให้บริการน้อยราย (Oligopoly) โดยมีสำนักงานสอบบัญชีจำนวน 4 รายแรกตามตาราง ครองส่วน
แบ่งตลาดรวมกัน (CR4) ร้อยละ 75 ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาค่า CR ที่คำนวณได้ของรายได้ค่าบริการ
สอบบัญชี (Evelly & Little, 1960) แสดงให้เห็นว่าตลาดสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นในประเทศไทย
มีการกระจุกตัวสูง หรือมีการผูกขาดระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับตลาดสอบบัญชีและบริการให้ความเชื่อมั่นใน
ประเทศอังกฤษ (McMeeking, 2007) ซึ่งสำนักงานบัญชีเหล่านั้นเป็นกิจการข้ามชาติ (Deloitte Ernst and
Young; KPMG และ Price water house Coopers) และงานวิจัยในอดีตศึกษาตลาดสอบบัญชีในประเทศไทย
พบว่าลักษณะตลาดของกลุ่มธุรกิจให้บริการสอบบัญชีในประเทศไทยมีแนวโน้มมีลักษณะเป็นตลาดผู้แข่งขัน
น้อยราย โดยสำนักงานสอบบัญชีเหล่านั้นเป็นกิจการข้ามชาติ (Deloitte Ernst and Young; KPMG และ
Price water house Coopers) อยู่ในกลุ่มที่เรียกว่า BIG4 ซึ่งมีอิทธิพลมากในการครอบงำตลาดธุรกิจบริการ
สอบบัญชี จึงมีความได้เปรียบในการเรียกเก็บค่าสอบบัญชี (Pratoomsuwan, 2017) เนื่องจากสำนักงาน
สอบบัญชีขนาดใหญ่มีทรัพยากรมากกว่าและมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมของลูกค้า จึงสามารถที่จะ
ให้บริการแก่ลูกค้าจำนวนมากได้สูงกว่าเมื่อเทียบกับสำนักงานสอบบัญชีขนาดเล็ก (Crawell et al., 1995;
Francis et al., 2005; Oxera, 2006)

บทสรุป

ตลาดการสอบบัญชีและการให้บริการความเชื่อมั่นในประเทศไทยถูกครองตลาดโดยสำนักงานสอบ
บัญชีขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการกระจุกตัวสูง อีกทั้งมีโครงสร้างตลาดและรูปแบบ
การแข่งขันแบบผู้ให้บริการน้อยราย ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่พบได้ในหลายประเทศทั่วโลก และยังคงแสดง

ให้เห็นถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ในตลาดการค้าระหว่างประเทศ โดยการตั้งสำนักงานในประเทศต่างๆ ทั่วโลก เพื่อรักษาอำนาจการเจรจาต่อรองของตลาดผู้แข่งขันน้อยรายและการกำหนดราคา (Oligopoly Power) ดังนั้น การสอบบัญชีและบริการความเชื่อมั่นซึ่งให้บริการตามแม่บทสำหรับงานที่ให้ความเชื่อมั่น (Framework For Assurance Engagements) ที่มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย ได้แก่ ผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบและผู้ใช้ข้อมูล จึงต้องตระหนักถึงการเลือกใช้บริการจากสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่หรือไม่นั้น อาจจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของคุณภาพงานสอบบัญชีที่มีระดับคุณภาพที่แตกต่างกันหรือไม่ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ใช้ผลงานการให้บริการความเชื่อมั่นจากสำนักงานบัญชีเหล่านั้น

เอกสารอ้างอิง

- A. Vasarhelyi, M. & Romero, S. (2014). Technology in audit engagements: a case study. **Managerial Auditing Journal**, 29(4), 350-365.
- Abidin, S., Beattie, V. & Goodacre, A. (2010). Audit market structure, fees and choice in a period of structural change: Evidence from the UK, 1998–2003. **The British Accounting Review**, 42(3), 187-206.
- Anderson, J.A. (1977). The potential impact of knowledge of market efficiency on the legal liability of auditors. **The Accounting Review**, 52(2), 417.
- Bills, K.L., Jeter, D.C. & Stein, S.E. (2014). Auditor industry specialization and evidence of cost efficiencies in homogenous industries. **The Accounting Review**, 90(5), 1721-1754.
- Bleibtreu, C. & Stefani, U. (2018). The Effects of Mandatory Audit Firm Rotation on Client Importance and Audit Industry Concentration. **The Accounting Review**, 93(1), 1-27.
- Cairney, T.D. & Young, G.R. (2006). Homogenous industries and auditor specialization: An indication of production economies. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 25(1), 49-67.
- Carson, E., Redmayne, N.B. & Liao, L. (2014). Audit market structure and competition in Australia. **Australian Accounting Review**, 24(4), 298-312.
- Chen, H. & Jorgensen, B.N. (2016). Market exit through divestment-The effect of accounting bias on competition. **Management Science**, 64(1), 164-177.
- Craswell, A.T., Francis, J.R. & Taylor, S.L. (1995). Auditor brand name reputations and industry specializations. **Journal of Accounting and Economics**, 20(3), 297-322.
- Cziffra, J., Fortin, S. & Singer, Z. (2018). **The effects of audit market concentration and auditor reputation on audit quality: Evidence from government auditors**. Bangkok: Department of Trade and Industry.
- Evely, R. & Little, I.M.D. (2011). **Concentration in British Industry**. Cambridge: Cambridge Books.

- Francis, J.R., Michas, P.N. & Seavey, S.E. (2013). Does audit market concentration harm the quality of audited earnings? Evidence from audit markets in 42 countries. **Contemporary Accounting Research**, 30(1), 325-355.
- Francis, J.R., Reichelt, K. & Wang, D. (2005). The pricing of national and city-specific reputations for industry expertise in the US audit market. **The accounting review**, 80(1), 113-136.
- Fung, S.Y.K., Gul, F.A. & Krishnan, J. (2012). City-level auditor industry specialization, economies of scale, and audit pricing. **The Accounting Review**, 87(4), 1281-1307.
- Gul, F.A. (1999). Audit prices, product differentiation and economic equilibrium. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 18(1), 90-100.
- Hay, D.C., Knechel, W.R. & Wong, N. (2006). Audit fees: A meta analysis of the effect of supply and demand attributes. **Contemporary accounting research**, 23(1), 141-191.
- Huang, T.C., Chang, H. & Chiou, J.R. (2016). Audit market concentration, audit fees, and audit quality: Evidence from China. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 35(2), 121-145.
- Khan, A., Muttakin, M.B. & Siddiqui, J. (2015). Audit fees, auditor choice and stakeholder influence: Evidence from a family-firm dominated economy. **The British Accounting Review**, 47(3), 304-320.
- Lee, D.S.Y. (1996). Auditor market share, product differentiation and audit fees. **Accounting and Business Research**, 26(4), 315-324.
- Mahzan, N. & Lymer, A. (2014). Examining the adoption of computer-assisted audit tools and techniques: Cases of generalized audit software use by internal auditors. **Managerial Auditing Journal**, 29(4), 327-349.
- May, A. (2016). **Audit Market Concentration, Auditor Switching and Audit Fee Pricing: An Investigation of the UK Private Company Audit Market, 2005-2012**. Leed: Doctoral Dissertation, University of Leeds.
- McMeeking, K.P. (2007). Competition in the UK accounting services market. **Managerial Auditing Journal**, 22(2), 197-217.
- Numan, W. & Willekens, M. (2012). An empirical test of spatial competition in the audit market. **Journal of Accounting and Economics**, 53(1-2), 450-465.
- Perucca, A., Mirza, H. & Schiller, U. (2018). **Audit market concentration and regulatory reforms**. Basel: University of Basel.
- Pong, C.K. (1999). Auditor concentration: a replication and extension for the UK audit market 1991-1995. **Journal of Business Finance & Accounting**, 26(34), 451-475.

- Pratoomsuwan, T. (2017). Audit prices and Big 4 fee premiums: further evidence from Thailand. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, 7(1), 2-15.
- Shailer, G., Cummings, L., Vatuloka, E. & Welch, S. (2004). Discretionary pricing in a monopolistic audit market. **International Journal of Auditing**, 8(3), 263-277.
- Simunic, D.A. (2014). The market for audit services. In **The Routledge companion to auditing**. (pp. 55-64). London: Routledge.
- Xu, H. (2017). Differential effects of market concentration on oligopolistic and atomistic segments: Evidence of audit fees and audit quality. **Journal of Accounting and Finance**, 17(3), 121-136.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2561). **งบการเงินของสำนักงานสอบบัญชี**. สืบค้นเมื่อ 23 กันยายน 2561, จาก :<http://datawarehouse.dbd.go.th>
- สำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2561). **รายชื่อผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์**. สืบค้นเมื่อ 23 กันยายน 2561, จาก <https://market.sec.or.th/public/orap/AUDITOR01.aspx?lang=th>

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน):
กรณีศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
Organization Culture: Case Study of Siam Commercial Bank
Public Company Limited at Amphoe Muang, Khon Kaen

กรรณก พรณศิริชัย¹ วณิชชา ออมอด¹ ศรีสุดา วันฐพรัง¹ เสวภัทร วีรวงศ์ไพบุลย์¹

Kornkanok Pansirichai Wanicha Aomaod Srisuda Vanchooprink

Saowapat Weerawongpaiboon

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ 2) สำรวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่คิดว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน โดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์ 10 สาขา ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จำนวน 114 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงานและเน้นผู้นำ สำหรับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานคิดว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ ควรเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน ผลการวิจัยนี้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการบริหาร การดำเนินงาน และการแข่งขันขององค์กร

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร

Abstract

The purposes of research were 1) To study the employees' perception of organization culture of the Siam commercial Bank Public Company Limited at Amphoe Muang, KhonKaen 2) Survey the organization culture of the Siam commercial Bank Public Company Limited at Amphoe Muang, KhonKaen. The research was using questionnaire to collect data gathering from personal of the Siam commercial Bank Public 10 branch office amount 114 persons. Results of the study showed that organization culture model of employees the option is mostly a task oriented culture. Which the results of this research are useful information and guidelines for enhancing employee productivity by creating a good organization culture, effective for the benefit of the administration, operation and competition of organization.

Keywords : Organization Culture

¹คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*Corresponding author: E-mail: Pansirichai.connie@gmail.com

บทนำ

ปัจจุบันนี้ปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนทำงานส่วนใหญ่เลือกสถานที่ทำงานนั้น ไม่ได้พิจารณาเพียงเงินเดือน หรือสวัสดิการเท่านั้น เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรหรือธรรมเนียมปฏิบัติอื่นๆ ที่น่าสนใจ ก็กลายมาเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงดึงดูดให้คนเลือกที่จะมาทำงานด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรนั้นยังเป็นแบบแผนของความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติ และมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์กรหนึ่งมีความแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรหลายประการด้วยกัน คือ ช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดการตัดสินใจในการสื่อสาร สมาชิกในองค์กรรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมีการรับรู้ต่อสถานการณ์ต่างๆ ตรงกัน ตลอดจนช่วยให้เกิดการใช้เหตุผลและการแสดงพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550)

อีกทั้งลักษณะส่วนบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานซึ่ง กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วยเรื่องของเพศ อายุ ระดับการศึกษา มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานซึ่งแต่ละกลุ่มมีคุณลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน จะมีการแบ่งกลุ่มคนทำงานออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มคนที่ในช่วง Baby Boomer จะเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กตึกา อดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลาอันยาวนานกว่าจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว มีความทุ่มเทกับการทำงานและองค์กรมาก คนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อยเนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก ส่วนกลุ่มคนช่วง Generation X มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และกลุ่มคน Generation Y เป็นกลุ่มคนที่โตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี เป็นวัยที่เพิ่งเริ่มเข้าสู่วัยทำงาน มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ และไม่ชอบเงื่อนไข คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่า สิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน

มีผลงานวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการบริหารงาน รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเช่น ในปี 1984 มีผลงานวิจัยค้นคว้าบริษัทที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารงานอย่างสูงคืองานวิจัยของ Thomas J. Peter and Robert H. Waterman Jr. ในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ที่ได้ศึกษาจากบริษัท 75 แห่งที่ประสบความสำเร็จในจำนวนบริษัทเหล่านั้นมี 7 บริษัทที่ทำธุรกิจทางด้านบริการ เช่น บริษัท เดลต้าแอร์ไลน์ และแมคโดนัลด์ นอกจากนั้นยังพบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้มีวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นกระบวนการทำงาน การให้ความสำคัญกับลูกค้า ดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด การมีรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน (สุภารัตน์ โยธาภิบาล, 2554)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษา 1. ระดับวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ 2. สारวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่คิดว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน โดยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ในอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น เนื่องจากทางคณะผู้จัดทำได้เล็งเห็นว่าธนาคารไทยพาณิชย์เป็นธนาคารที่ได้รับความนิยมและเป็นธนาคารที่ทางคณะผู้จัดทำเฝ้าทำธุรกรรมทางการเงินในชีวิตประจำวัน และยังมีหลายสาขาที่เปิดให้บริการครอบคลุมทั่วพื้นที่อำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นอีกด้วย ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมภายในองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์แต่ละสาขาเป็นอย่างไรและวัฒนธรรมต่างๆ เหล่านั้นส่งผลดีหรือไม่ดีอย่างไรต่อการปฏิบัติงาน

การทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นริศย์ จำปา (2556) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้สึกร่วมกันของคนในองค์กรที่เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน เป็นแบบแผนในการทำงานซึ่งผู้คนในองค์กรร่วมกันยึดถือปฏิบัติอย่างมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และถ่ายทอดต่อให้กับสมาชิกใหม่ (สนธยา เกรียงไกร ณ พัทลุง, 2557) โดยในอนาคตวัฒนธรรมองค์กร จะถูกส่งผ่านไปยังพนักงานใหม่ผ่านกระบวนการของการขัดเกลาทางสังคม (Robert Kreitner & Angelo Kinicki, 2004)

สมัชชา ปาร์คมาตย์ (2557) ได้เขียนถึงความหมายไว้หลายมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาเป็นชนบธรรมนิยมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักบริหารและจัดการกลยุทธ์ลักษณะโครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร ส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรทำให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เหมือนกับบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่างๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรมแต่ พิบูล์ ทีปะปาล (2550) ได้เขียน ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 7 ประการคือวัฒนธรรมนวัตกรรมและความเสี่ยงภัยความสนใจในรายละเอียดการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์การมุ่งเน้นที่บุคคลการมุ่งเน้นที่ทีมงานการบุกงานและความมีเสียงและภาพ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาวขององค์กรอีกด้วย (Schein, 1992)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

นริศย์ จำปา (2556) กล่าวว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร มี 5 ลักษณะ ได้แก่ องค์กรเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจากสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ ค่านิยมและสมมติฐานต่างๆ ที่มีการแข่งขันกัน วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของอารมณ์และวัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลัง และพิบูล์ ทีปะปาล (2550) ได้เขียนเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเองไม่เหมือนใคร ถึงแม้ว่าบุคคลในองค์กรจะมีภูมิหลังที่ไม่เหมือนกัน

แต่ก็มีแนวโน้มที่จะสามารถบอกเล่าวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองได้คล้ายคลึงกัน ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากจะมีวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับและรับรู้ร่วมกัน ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) วัฒนธรรมย่อย (Sub Culture or Mini Culture) และค่านิยมหลัก (Core Values)

วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) วัฒนธรรมหลักเป็นค่านิยมหลักที่บุคคลในองค์กรประพฤติปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กร จึงทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเป็นอย่างมาก

วัฒนธรรมย่อย (Subculture or Miniculture) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของคนกลุ่มย่อยในองค์กร โดยส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งคนในสังคมส่วนใหญ่มักจะมองไปในเชิงลบ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่ต่างจากค่านิยมกระแสหลักที่สมาชิกภายในองค์กรประพฤติปฏิบัติ

ค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นแบบแผน ความเชื่อ ที่มีลักษณะเฉพาะที่กลุ่มภายในองค์กรมีร่วมกัน และเป็นหลักชี้แนะแนวทางที่กลุ่มในองค์กรคาดหวังที่จะปฏิบัติ มีความยั่งยืนทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

นริศย์ จำปา (2556) ได้กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมี 4 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ ซึ่งแต่ละแบบมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดคือ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทเป็นการให้ความสำคัญกับหน้าที่ ความรับผิดชอบตามตำแหน่งของตนเอง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงานเป็นการให้ความสำคัญกับการทำงาน เน้นผลของงานที่มีประสิทธิภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคลเป็นการให้ความสำคัญกับคน คำนึงถึงความต้องการของคนมากกว่าความต้องการขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำเป็นการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กร มีลักษณะเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าแสดงออก ซึ่งการที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสถานการณ์ในแต่ละองค์กรนั้นๆ ว่าสามารถผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ ได้ดีมาน้อยเพียงใด

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่กำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ชัดเจนทั่วองค์กร ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท ได้แก่ องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างในการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของพนักงานไว้อย่างชัดเจน มีการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมีความเหมาะสม

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน

วัฒนธรรมเน้นที่งาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน ได้แก่ การให้ความสำคัญ

กับการวัดผลสำเร็จของงาน ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์มากกว่าจากวิธีการ มีการเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคล

วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล ได้แก่ องค์กรมีการรับฟังและนำข้อมูลจากพนักงานไปพิจารณาตัดสินใจในการบริหาร มีการกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลาย ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร

4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้นำ ได้แก่ องค์กรมีผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับ หรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ มีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์กรฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบัน ได้โดยตลอดรอดฝั่ง ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่ทุกคนในองค์กรเกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้น และยอมรับภาวะผู้นำ

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

พิบูล ทิปะปาล (2550) ได้เขียนไว้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรมีหลายประการพอสรุปได้ดังนี้ หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวกำหนดบทบาทแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้และเกิดความรู้สึกถึงความเป็นหนึ่งเดียวและไม่เหมือนใคร วัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมให้เกิดความผูกพันระหว่างสมาชิกในองค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดมาตรฐาน ค่านิยมในองค์กรเป็นแนวทางนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อยึดถือปฏิบัติว่าอะไรควรทำหรือไม่ควรทำและประการสุดท้ายของหน้าที่ของวัฒนธรรมคือเพื่อเป็นตัวกำหนดหรือควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมให้อยู่ในกรอบและขอบเขตที่กำหนดไว้ อย่างเหมาะสม

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

ณัฏฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551) ได้เขียนไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 แบบได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือญาติและวัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งแต่ละแบบมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นสูงที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยการเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง และการยอมรับหรือการตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยผู้บริหารจะเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลให้พนักงานมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนักโดยมียอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงาน เปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันจึงมีความยึดหยุ่นสูงในการทำงาน จะให้ความสำคัญกับความเอาใจใส่และการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก

4. วัฒนธรรมแบบราชการ เป็นแบบแผนที่คนในองค์กรยึดถือและปฏิบัติตามซึ่งมีการกำหนดกฎระเบียบและขอบเขตไว้อย่างชัดเจนจึงทำให้มีความยึดหยุ่นและความคล่องตัวในการทำงานน้อย เนื่องจากต้องการความมีเสถียรภาพและความมั่นคง แต่เนื่องด้วยในโลกปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีองค์กรเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มั่นคง จึงทำให้ผู้นำส่วนใหญ่พยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมราชการ

วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่บุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์ 10 สาขา ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จำนวน 114 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

1. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาขอนแก่น	จำนวน 16 คน
2. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขา Big C ขอนแก่น	จำนวน 12 คน
3. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาสี่แยกมะลิวัลย์ ขอนแก่น	จำนวน 11 คน
4. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาโลตัส ขอนแก่น 2	จำนวน 10 คน
5. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาตึกคอม ขอนแก่น	จำนวน 10 คน
6. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขามหาวิทยาลัยขอนแก่น	จำนวน 10 คน
7. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาเซ็นทรัลพลาซ่า ขอนแก่น	จำนวน 12 คน
8. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาถนนหน้าเมือง ขอนแก่น	จำนวน 10 คน
9. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาศูนย์คอมเพล็กซ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น	จำนวน 13 คน
10. ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาเทสโก้ โลตัส ขอนแก่น	จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวม แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) คำถามที่เกี่ยวกับระดับความคิดเห็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของธนาคารไทยพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยพัฒนา

มาจากแบบสอบถามของ ณัฐริตา ชูเจริญพิพัฒน์, (2532) และ สนธยา เกรียงไกรณ พัทลุง, (2516) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5=เห็นด้วยมากที่สุด ไปจนถึง 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด) และคำถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน และ3) ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (บุญชม ศรีสะอาด, 2551)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การศึกษานี้ ดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทำการทดลองใช้ (Try – Out) กับประชากรจำนวน 20 คน และนำแบบสอบถามไปทดสอบหาความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.875 ซึ่งมากกว่า 0.7 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป โดยใช้สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. วิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่คิดว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน ใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป สูตรหาค่าร้อยละ (Percentage)

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ธนาคารไทยพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น มีผลการวิจัยดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง คิดเป็น 83.3% เพศชาย 16.7% มีอายุอยู่ในช่วง 20 - 25 ปี คิดเป็น 22.8% อายุ 26 - 30 ปี คิดเป็น 47.45% อายุ 31 - 35 ปี คิดเป็น 20.2% อายุ 36 - 40 ปี คิดเป็น 1.8% และอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไปคิดเป็น 7.9% มีสถานภาพ โสด คิดเป็น 72.8% สมรส คิดเป็น 26.3% และหม้าย/หย่าร้าง คิดเป็น 0.9% มีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการ คิดเป็น 5.3% ผู้ช่วยผู้จัดการ คิดเป็น 2.6% พนักงาน คิดเป็น 89.5% และอื่นๆ คิดเป็น 2.6% มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็น 14.9% อายุ 1 – 5 ปี คิดเป็น 54.4% อายุ 6 – 10 ปี คิดเป็น 20.2% และมีมากกว่า 10 ปีคิดเป็น 10.5%

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าองค์กรของตนเองมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.41 และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.14 ตามลำดับ โดยมี ความคิดเห็นในแต่ละข้อย่อย ดังตารางที่ 1 – 4

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท	จำนวน (คน) N = 144		ระดับ ความคิดเห็น
	Mean	S.D.	
1.1 องค์กรของท่านมีการกำหนดโครงสร้างในการบริหารงาน ที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน	4.52	0.668	มากที่สุด
1.2 องค์กรของท่านได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ ของพนักงานไว้อย่างชัดเจน	4.49	0.668	มากที่สุด
1.3 องค์กรของท่านมีการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมีความเหมาะสม	4.47	0.694	มากที่สุด
รวม	4.49	0.677	มากที่สุด

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน	จำนวน (คน) N = 144		ระดับ ความคิดเห็น
	Mean	S.D.	
2.1 องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการวัดผลสำเร็จ ของงาน	4.30	0.763	มากที่สุด
2.2 องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน จากผลลัพธ์มากกว่าจากวิธีการ	4.25	0.750	มากที่สุด
2.3 องค์กรของท่านเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม	4.57	0.638	มากที่สุด
2.4 องค์กรของท่านส่งเสริมให้สมาชิกใช้ความรู้ ความสามารถในการสร้างผลงานได้อย่างเต็มที่	4.50	0.655	มากที่สุด
รวม	4.41	0.702	มากที่สุด

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นตัวบุคคล

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคล	จำนวน (คน) N = 144		ระดับ ความคิดเห็น
	Mean	S.D.	
3.1 ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน	4.02	0.872	มาก
3.2 ท่านสามารถออกแบบกฎเกณฑ์ในการใช้ความสามารถ ในการทำงานได้เอง	3.96	0.921	มาก
3.3 องค์กรของท่านยอมรับความสามารถที่หลากหลาย ของสมาชิกว่าเป็นสิ่งดี	4.25	0.771	มากที่สุด
3.4 องค์กรของท่านเห็นคุณค่าในสมาชิกทุกคนในองค์กร	4.33	0.772	มากที่สุด
รวม	4.14	0.834	มาก

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้นำ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารไทยพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น	จำนวน (คน) N = 144		ระดับ ความคิดเห็น
	Mean	S.D.	
4.1 องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็น ผู้สนองรับ หรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงาน ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ	4.39	0.686	มากที่สุด
4.2 มีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์กรฟันฝ่า ปัญหาอุปสรรคและพาอยู่เศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในปัจจุบันได้โดย ตลอดรอดฝั่ง	4.40	0.704	มากที่สุด
4.3 ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำ ที่ทุกคนในองค์กรเกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้น และยอมรับภาวะผู้นำ	4.45	0.730	มากที่สุด
รวม	4.41	0.707	มากที่สุด

3. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่คิดว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 47.4 คิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน คือวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท คิดเป็นร้อยละ 36.0 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคล คิดเป็นร้อยละ 12.3 และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้นำ คิดเป็นร้อยละ 4.4 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่คิดว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานของธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน

วัฒนธรรมองค์กรที่ท่านคิดว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานในปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท	41	36.00
2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน	54	47.40
3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคล	14	12.30
4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้นำ	5	4.40
รวม	114	100.00

ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 47.4 มีความคิดเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงานมีความเหมาะสมในการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท คิดเป็นร้อยละ 36.0 วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของตัวบุคคล คิดเป็นร้อยละ 12.3 และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผู้นำ คิดเป็นร้อยละ 4.4 ตามลำดับ

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรธนาคารไทยพาณิชย์ ในอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็น 83.3% มีอายุระหว่าง 26 - 30 ปี คิดเป็น 47.45% มีสถานภาพ โสด คิดเป็น 72.8% มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน คิดเป็น 89.5% มีอายุงาน 1 - 5 ปี คิดเป็น 54.4%

วัฒนธรรมองค์กรที่กลุ่มตัวอย่างคิดว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานในปัจจุบันคือวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุธาร์ตน์ โยธาภิบาล (2554) พบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จมีวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าภายในและดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด การมีรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนต่างๆ ทั้งยังทำให้

พนักงานมีความพึงพอใจกับการทำงานทำให้ผลของงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติงานของบุคคลโดยใช้ทรัพยากรขององค์กรทั้งในเรื่องต้นทุนและเวลาให้น้อยที่สุด โดยได้ผลงานที่มากที่สุด อย่างมีคุณภาพและเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (พิชญา วัฒนรังสรรค์, 2558)

รองลงมาคือ วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเหมาะสมกับการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่กำหนดได้ตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆชัดเจนทั่วองค์กร

อย่างไรก็ตามแม้วัฒนธรรมที่ปฏิบัติจริง กับรูปแบบวัฒนธรรมที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรจะยึดถือนั้นมีลำดับความสำคัญที่แตกต่างกัน แต่วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร (อารีรัตน์ และประวิณ ปานศุภวัชร, 2560) ซึ่งการที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบหนึ่งไปใช้อีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ เพื่อเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและสถานการณ์ในแต่ละองค์กรนั้นๆ นำไป ผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ (สุรัตน์ โยธาภิบาล, 2554)

การนำไปประยุกต์ใช้

งานวิจัยนี้ทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน และวัฒนธรรมที่เน้นบทบาท ล้วนมีความสำคัญต่อภาคธุรกิจการเงิน

การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงานให้พนักงานธนาคารยึดถือต่อไปนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการวัดผลสำเร็จของงาน และเน้นที่การทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้สมาชิกใช้ความรู้ ความสามารถในการสร้างผลงานได้อย่างเต็มที่ และเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทให้พนักงานธนาคารปฏิบัติ องค์กรควรมีการกำหนดโครงสร้างในการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่ขององค์กร กำหนดบทบาทและหน้าที่ของพนักงานไว้ให้ชัดเจน โดยระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรควรมีความเหมาะสม

ผู้บริหารธนาคารสามารถนำข้อมูลไปประกอบการพิจารณาในการกำหนดหรือปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในแบบที่ต้องการ โดยคำนึงถึงเป้าหมายและผลต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นจุดร่วมแนวคิด และทัศนคติของพนักงานให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมภาพลักษณ์ให้กับธนาคารต่อไป

องค์กรอื่นๆ หากต้องการพัฒนาองค์กรเพื่อความก้าวหน้าและยั่งยืน ควรเลือกวัฒนธรรมองค์กรกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมต่อพนักงานในองค์กร ควรเริ่มต้นที่การสร้างส่งเสริมหรือรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องต่อการดำเนินงานให้เกิดขึ้นหรือคงอยู่ ด้วยการปลูกฝังวัฒนธรรมให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารในแต่ละองค์กรนั้น ต้องสามารถผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ ให้ได้ และสุดท้ายจะส่งผลดีกับองค์กรในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา. (2557). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคลวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจอโศก กรุงเทพมหานคร. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์. (2555). วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรี.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: วิ.พรินท์
- นริศย์ จำปา. (2556). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) จังหวัดระนอง. วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประสงค์ ดระกุลแสงเงิน. (2550). ประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (ฝ่ายกิจการสาขา 3). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิชญา วัฒนรังสรรค์. (2558). การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิบูล ทิปะปาล. (2550). พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ (Organizational Behavior). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- สนธยา เกรียงไกร ณ พัทลุง. (2557). วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานบริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุ่มขณา ปารค์มาตย์. (2558). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กรกรณีศึกษา ธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานกฏกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- อารีรัตน์ ปานศุภวัชร และประวีณ ปานศุภวัชร (2560). ผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดมหาสารคาม. วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี, 2(1), 19-28.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). Organizational culture: Definition and context. In John Weimeister (Ed.) **Organizational behavior**. pp. 81. New York: John E. Biernat.
- Shein, E. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Book Review : การเป็นสมัยใหม่กับแนวคิดชุมชน

ศุภชัย เสถียรหมั่น^{1*}

Suphachai Sathianman

หนังสือเรื่อง “การเป็นสมัยใหม่กับแนวคิดชุมชน” ของศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรทิพย์ นาถสุภา เล่มนี้เริ่มเรื่องด้วยการวิพากษ์แนวทางการพัฒนาประเทศตามแบบตะวันตกซึ่งตั้งอยู่บนหลักการใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์ การสร้างความเป็นชาติ และการดำเนินเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ว่าเป็นแนวทางที่ล้มเหลว เพราะเป็นวิธีการพัฒนาแบบตายตัวไม่คำนึงถึงวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ โดยอาจารย์ฉัตรทิพย์ได้นำเอาแนวคิดของนักคิด สำนักเกียวโต, Karl Marx, Max Weber และ Friedrich Nietzsche พร้อมด้วยแนวคิดชุมชนในประเทศรัสเซีย เยอรมนี ลาตินอเมริกา อินเดีย และจีน มาเป็นข้อสนับสนุนการวิพากษ์ดังกล่าว

นอกจากนั้นท่านยังได้เล่าถึงการพัฒนาประเทศไทยโดยแบ่งเป็น 4 ยุค เริ่มจากแนวคิดในยุคก่อน พ.ศ. 2475 ในยุคนี้น่าจะมีการนำเอาเทคโนโลยีและระบบการค้ำแบบทุนนิยมจากตะวันตกแต่ก็ไม่ได้มีการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และอุตสาหกรรมมากนัก อีกทั้งยังคงรักษาความเข้มแข็งของรัฐและวัฒนธรรมจารีตแบบศักดินาไว้ด้วยแนวคิดที่ว่าประชาชนยังไม่พร้อมสำหรับการปกครองแบบประชาธิปไตย ยุคที่สองคือช่วงการปฏิวัติ พ.ศ. 2475 เกิดแนวคิดประชาธิปไตยนิยมโดยคณะราษฎร ซึ่งมีแนวคิดในการสร้างชาติจากประชาชน มองว่าการประกอบเศรษฐกิจควรเป็นไปสหรณ์แบบกระจายอำนาจให้บทบาทแก่เกษตรกร แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการดังกล่าว ยุคที่สามคือยุคแห่งแนวคิดวัฒนธรรมชุมชน เริ่มตั้งแต่มีการรัฐประหารจนกระทั่งปี พ.ศ. 2520 โดยช่วงต้นมีการต่อสู้และช่วงชิงอำนาจทางอุดมการณ์ระหว่างทุนนิยมและสังคมนิยมทำให้ความคิดเกี่ยวกับชุมชนกระทั่งทศวรรษที่ 2520 นักพัฒนาได้ไปลองใช้ชีวิตกับชาวบ้านจึงพบว่า สังคมไทยเป็นสังคมที่มีการประกอบขึ้นมาจากชุมชนชาวบ้าน ชุมชนมีวัฒนธรรมของตนเองอยู่แล้วเรียกว่า วิถีแห่งหมู่บ้านไทย ดังนั้นการจะพัฒนาชุมชนต้องเริ่มจากฐานวัฒนธรรมชุมชนและในปลายทศวรรษแนวคิดนี้ก็ถูกนำมาเป็นแนวคิดหลัก อีกทั้งในยุคนี้นักเขียนก็ได้ย้ำความสำคัญว่าสังคมไทยมีระบบชุมชนเป็นแกนกลาง และในยุคสุดท้ายตั้งแต่ปีพ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน เป็นแนวคิดทางเลือกคู่ขนานของการทำให้ทันสมัยแต่คงจารีตไว้ด้วย เนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจในปีพ.ศ. 2540 ทำให้ตระหนักถึงปัญหาของการพยายามเป็นทุนนิยมแบบสุดโต่ง จากสิ่งที่เกิดขึ้นในทศวรรษ 2500 กล่าวคือ ผลประโยชน์ไปตกอยู่กับคนกลุ่มเดียว ส่วนเศรษฐกิจและการเกษตรชนบทก็ถูกละทิ้ง ขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติก็ถูกทำลาย

¹ นักศึกษาหลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

* Corresponding Author: Email: sathiarman.s@gmail.com

ชาวบ้านไม่มีที่ดินทำกินเลยต้องเข้าไปบุกรุกทำลายป่า หนุ่มสาวต้องเข้าเมืองมาขายแรงงาน สถาบันชุมชน
ถูกระทบกระเทือน และปัญหาเหล่านี้ก็เป็น สาเหตุให้เหล่านักวิชาการให้ความสนใจกับการพัฒนาท้องถิ่น
มากขึ้น

ข้อเสนอแนวคิดในการพัฒนาประเทศของศาสตราจารย์ ดร. ฉัตรทิพย์ นาถสุภา

อาจารย์ฉัตรทิพย์เห็นพ้องกับแนวคิดการปกครองของคณะราษฎรที่ว่าด้วยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น
เน้นให้ราษฎรที่อยู่ร่วมกันเป็นชุมชนมีการจัดการปกครองและเศรษฐกิจด้วยตนเอง เพราะท่านมองว่า
สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเป็นครอบครัวและสังคมชุมชนสูงมาก แม้จะอยู่ภายใต้ระบบทุนนิยมที่มี
การเปลี่ยนแปลงด้านการผลิตและการแข่งขันที่สูงขึ้น อีกทั้งสังคมชุมชนดังกล่าวยังเป็นสังคมที่ดำรงอยู่ใน
วัฒนธรรมไทย มีความเป็นมิตร และมีความเอื้อเฟื้อแก่กัน ซึ่งอาจารย์ฉัตรทิพย์ได้กล่าวว่า เหตุที่เป็นนั้น
อาจเพราะที่ตั้งของไทยมีภาวะเอื้ออำนวยคือ มีความอุดมสมบูรณ์และมีความหนาแน่นของประชากรต่ำ
อีกสาเหตุหนึ่งคือวัฒนธรรมของสังคมไทยมีความเชื่อเรื่องธรรมชาติอย่างเหนียวแน่น และสังคมไทยส่วนใหญ่
เป็นชาวพุทธซึ่งมีหลักคำสอนที่เน้นให้มีความเมตตากรุณาต่อเพื่อนมนุษย์ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น เคารพกบฏการ
และผู้มีพระคุณ ซึ่งคำสอนเหล่านี้สอดคล้องกับวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมไทยตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน
ดังนั้นท่านจึงได้เสนอแนวทางในการพัฒนาประเทศไทยด้วยระบบแนวคิดชุมชน เพราะระบบชุมชน
เป็นระบบที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสังคมเศรษฐกิจของไทย โดยเฉพาะสังคมเกษตรกรรมที่มี
การกระจายการผลิตสู่พืชเศรษฐกิจอื่นๆ มีการแปรรูปผลผลิตการเกษตรและหัตถกรรม จึงจำเป็นอย่างยิ่ง
ที่ต้องสนับสนุนให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มการผลิตและบริการอื่นๆ และทำให้เครือข่ายชุมชนสามารถ
ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แรงงานในชุมชนมีอิสระในการประกอบอาชีพที่ตนเองถนัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้
จะค่อยๆกลืนหายไปกับสิ่งต่างๆที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนในชุมชนไปอย่างช้าๆ โดยที่คนในชุมชน
อาจจะรู้หรือไม่รู้ตัวก็ตาม ขณะเดียวกันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เข้ามาในประเทศก็จะมามีบทบาทใน
การเปลี่ยนแปลงสังคมชุมชนให้กลายเป็นชุมชนสมัยใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

บทปริทัศน์

จากข้อเสนอของศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรทิพย์ นาถสุภา เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประเทศไทย
ตามแนวคิดชุมชน ผู้ปริทัศน์มองว่าข้อเสนอดังกล่าวได้สร้างทางเลือกในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนอีกทางหนึ่ง
นอกเหนือจากแนวทางหลักซึ่งยึดมั่นอยู่กับการเดินตามรอยประเทศอุตสาหกรรมที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะ
ประเทศแถบตะวันตก ซึ่งพบว่าประสบความล้มเหลวในด้านการพัฒนา การกระจายรายได้และโอกาส
อย่างเท่าเทียมเนื่องจากขาดความสนใจต่อการทำความเข้าใจลักษณะและวิถีสังคมของประเทศตน เน้นการ
พัฒนาเศรษฐกิจแบบทุนนิยม และพยายามเข้าร่วมในกระบวนการโลกาภิวัตน์จนขาดเสถียรภาพ แม้จะมี
บทเรียนจากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นก็ยังคงยึดตามแนวทางเดิม ยิ่งทำให้ซ้ำเติมปัญหาของความเหลื่อมล้ำ
ให้ขยายใหญ่ขึ้น อาทิ ในด้านการถือครองทรัพย์สิน การศึกษา การครองชีพ เป็นต้น (ผาสุก พงษ์ไพจิตร
และคณะ, 2556) อีกทั้งการพัฒนาดังกล่าวยังละเลยภาคชุมชนหรือการมีส่วนร่วมของประชาชน

แต่กระนั้นข้อเสนอของอาจารย์ฉัตรทิพย์ก็ยังมิใช่อะไรที่ยิ่งใหญ่มาก เนื่องมาจากการอธิบายความเป็นชุมชนไทยตามแนวคิดของท่านยังติดมายาคติและภาพลักษณ์ความดีงามแบบไทย ซึ่งมองชนบทว่ามีวิถีชีวิตที่เรียบง่าย น่าใจช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขกับธรรมชาติ ไร้ความขัดแย้ง บริสุทธิ์ ตรงไปตรงมา และไม่แสวงหาผลประโยชน์ แต่จากการศึกษาของ ปุรินทร์ นาคสิงห์ และคณะ (2560) อรรถจักร์ สัตยานุรักษ์ (2559) และ Riggs et. Al (2008) พบว่า ชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีตเพราะสังคมชนบทมีการปรับตัวด้วยการรับเอาเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่และการพึ่งพิงระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม มีระบบเกษตรเชิงพาณิชย์อย่างเข้มข้นและซับซ้อนทำให้เกษตรกรได้กลายมาเป็นผู้ประกอบการที่รู้จักจัดสรรผลประโยชน์ตัวเองผ่านการรวมกลุ่มและการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มคนภายนอก อาทิ หน่วยงานราชการทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่น หน่วยงานเอกชน เป็นต้น เพื่อพึ่งพาความสัมพันธ์ดังกล่าวในการแสวงหารายได้ นอกจากนั้นยังพบว่าสังคมชนบทได้มีการออกไปทำงานนอกภาคการเกษตรเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว ไม่ได้เป็นแค่ชาวนากึ่งกรรมกรดังเช่นในอดีต สถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของคนในชนบทผ่านการรับเอาวัฒนธรรมการบริโภคจากภายนอกชุมชน การรับรู้ข่าวสารการเมืองแฉกเช่นชนชั้นกลางในเมือง มีการเสนอนโยบายต่อภาครัฐและการเลือกผู้แทนเข้าไปทำหน้าที่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเอง (ประภาส ปิ่นตบแต่ง, 2557) จะเห็นว่าผลการศึกษาข้างต้นได้ท้าทายฐานคิดเกี่ยวกับสังคมชุมชนของอาจารย์ฉัตรทิพย์อย่างมาก และกระตุ้นให้เราตระหนักได้ว่า หากเรายังคงต้องการพัฒนาตามตัวแบบชุมชนของอาจารย์ฉัตรทิพย์อยู่ มันมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องใคร่ครวญวิวาทะที่เกี่ยวข้องกับ เศรษฐกิจชุมชน ภาคการเกษตรและภาคชนบทไทยเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องสภาพการณ์ปัจจุบันมากขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและประเทศต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การปริทัศน์หนังสือครั้งนี้ผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรชิต จิรสิทธิ์ธรรมเป็นอย่างสูงที่ได้ให้คำปรึกษาแก่ผู้เขียนจนกระทั่งงานในครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

- ประภาส ปิ่นตบแต่ง. (2557). การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองในชุมชนชนบท และการปรับตัวของชาวนา. *วารสารพัฒนาสังคม*, 16(1), 29-63.
- ปุรินทร์ นาคสิงห์, กังสตาล เชาววัฒนกุล, ชลิตา บัณทวงศ์ และอังกร หงษ์คณานุเคราะห์. 2560. ชนบทที่เปลี่ยนผ่านและการปรับตัวในการดำรงชีพของเกษตรกร: กรณีศึกษา “ชุมชนเกษตรกรรม” ที่ จ.นครปฐม. *วารสารวิจัยสังคม*, 40(2), 77-106.
- ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคณะ. (2556). โครงการ “สู่สังคมไทยเสมอหน้า การศึกษาโครงสร้าง ความมั่นคง และโครงสร้างอำนาจเพื่อการปฏิรูป”. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อรรถจักร์ สัตยานุรักษ์. (2559). *ลืมน้ำอ้าปาก จาก “ชาวนา” สู่ “ผู้ประกอบการ”*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- Riggs, J., Veeravongs, S., Veeravongs, L. & Rohitarachoon, P. (2008). Reconfiguring rural spaces and remaking rural lives in central Thailand. *Journal of Southeast Asian Studies*, 39 (3), 355 – 381.

ข้อกำหนดสำหรับผู้เขียนในการส่งบทความเพื่อตีพิมพ์

การเตรียมต้นฉบับผลงานที่รับตีพิมพ์ (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)

1. ต้นฉบับพิมพ์ด้วยกระดาษ A4 พิมพ์หน้าเดียว ระยะบรรทัด 1 เท่า (Single Space) พร้อมระบุเลขหน้าและตั้งระยะขอบกระดาษ ขอบบน 1 นิ้ว ขอบซ้าย 1.25 นิ้ว ขอบขวา 1.25 นิ้ว
2. ชื่อบทความ ต้องมีทั้งชื่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 18 point ตัวหนา กึ่งกลางหน้ากระดาษ
3. บทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
บทคัดย่อภาษาไทย ให้ใช้คำว่า “บทคัดย่อ” ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 18 point ตัวหนา กึ่งกลางหน้ากระดาษ ส่วนเนื้อหาของบทคัดย่อ ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 16 point จัดแบบกระจายให้สม่ำเสมอ จำนวนไม่เกิน 300 คำ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ให้ใช้คำว่า “Abstract” ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 18 point ตัวหนา กึ่งกลางหน้ากระดาษ ส่วนเนื้อหาของบทคัดย่อ ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 16 point จัดแบบกระจายให้สม่ำเสมอ จำนวนไม่เกิน 300 คำ
4. เนื้อหา
 - 4.1 เนื้อหาของต้นฉบับของบทความวิจัยและบทความวิชาการ มีความยาวไม่เกิน 15 หน้า กระดาษ A4 (รวมบทคัดย่อ เนื้อหา และเอกสารอ้างอิง)
 - 4.2 เนื้อหาหัวเรื่อง ภาษาไทย ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 18 point ตัวหนา ส่วนเนื้อหาภาษาอังกฤษ ใช้ตัวอักษร Time New Roman ขนาด 12 point ตัวหนา
 - 4.3 เนื้อหาบทความภาษาไทยให้ใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 16 point และเนื้อหาบทความภาษาอังกฤษให้ใช้ตัวอักษร Time New Roman ขนาด 11 point จัดแบบกระจายให้สม่ำเสมอ
5. ให้ใช้ระยะห่างระหว่างบรรทัด (Line Space) 1 บรรทัด
6. ข้อมูลในส่วนเชิงบรรณ
 - 6.1 ข้อมูลผู้เขียน ให้ระบุ ชื่อ-นามสกุลของผู้เขียนทุกคน (ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ) ตำแหน่งหน่วยงานที่สังกัด E-mail หรือหมายเลขโทรศัพท์ โดยใช้หมายเลขกำกับตามลำดับและให้ใส่เครื่องหมาย * เป็นตัวยกกำกับท้ายชื่อผู้แต่งหลัก (Corresponding Author) ภาษาไทยใช้ตัวอักษร TH SarabunPSK ขนาด 14 point และภาษาอังกฤษ ให้ใช้ตัวอักษร Time New Roman ขนาด 10 point
 - 6.2 ส่วนประกอบอื่นหรือแหล่งที่มาของบทความ เช่น แหล่งทุนให้นำไปไว้ในส่วนของกิตติกรรมประกาศ
7. การอ้างอิงเอกสารให้ลงรายการเอกสารอ้างอิงเป็นภาษาอังกฤษ หากอ้างอิงเอกสารที่เขียนเป็นภาษาไทยให้ลงรายการอ้างอิงเป็นภาษาอังกฤษและบอกไว้ในวงเล็บว่า (In Thai) กรณีที่เอกสารอ้างอิงนั้นไม่ปรากฏชื่อผู้แต่งและชื่อเรื่องเป็นภาษาอังกฤษ ให้ใช้หลักเกณฑ์การแปลความหมายของชื่อเป็นภาษาอังกฤษตามประกาศของราชบัณฑิตยสถาน อนึ่งกองบรรณาธิการจะไม่พิจารณาตีพิมพ์บทความที่มีการอ้างอิงเอกสารเป็นภาษาไทย และการอ้างอิงเอกสารใช้รูปแบบ APA Style (American Psychology Association) ทั้งหมด

ดังตัวอย่าง

ชื่อผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อหนังสือ. ครั้งที่พิมพ์. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

เช่น

Duncan, G.J., & Brooks-Gunn, J. (Eds.). (1997). **Consequences of Growing Up Poor**. New York: Russell Sage Foundation.

Chancharate N. (2556). **Corporate Finance**. Khon Kaen: Khon Kaen Printing. (InThai)

บทความในหนังสือ (หนังสือรวมบทความหลายเรื่องผู้แต่งหลายคน)

ชื่อผู้เขียนประจำบท. (ปีพิมพ์). ชื่อบทความ. ใน ชื่อบรรณาธิการ (บรรณาธิการ). ชื่อหนังสือ. (หน้า -). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

เช่น

O'Neil, J. M., & Egan, J. (1992). Men's and Women's Gender role journeys: methaphor for healing, transition, and transformation. In B. R. Wainrib (Ed.). **Gender issues across the life cycle** (pp.107-123). New York: Springer

ผู้แต่งตั้งแต่ 2-3 คนลงรายการชื่อผู้แต่งทุกคน ดังนี้

ชื่อผู้เขียนบทความคนที่ 1, คนที่ 2, คนที่ 3. (ปีพิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร, ปีที่(ฉบับที่), เลขหน้า.

เช่น

Keller, T.E., Cusick, G.R., & Courtney, M.E. (2007). Approaching the transition to adulthood: distinctive profiles of adolescents aging out of the child welfare system. **Social Services Review**, 81(1), 53-67.

ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป ให้ลงรายการชื่อผู้แต่ง 3 คนแรก และคนอื่น ๆ

เช่น

Tiwasing, S., Kaewrcha, S., ... et al. (2010). The study of audiovisual service development at Central Library, Academic Resources Center, Khon Kaen University in fiscal year 2009. **Information**. 17(1), 8-17. (In Thai)

การอ้างอิงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ชื่อผู้แต่ง./ (ปีพิมพ์)./ชื่อเรื่อง./ค้นข้อมูลวันเดือนปีที่ค้น./จาก/URL

เช่น

Bernstein, M. (2002). **10 tips on writing the living web a list apart: for people who make website**, 149. Retrieved May 2, 2006, from <http://www.alistapart.com/articles>

Derdkhuntod, N. (2010). **E- saan information service**. Retrieved October 8, 2010, from http://www.ibrarianmagazine.com/VOL3/NO4/esaan_kku.htm (In Thai)

สำหรับบทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจและการบัญชีจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารอื่นๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งบทความโดยตรง การเผยแพร่ต่อไปต้องได้รับอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยลิขสิทธิ์

คณะกรรมการธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น
เปิดสอนระดับปริญญาตรี โท เอก ดังนี้

ระดับปริญญาตรี

- หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
วิชาเอกการจัดการ วิชาเอกการเงิน วิชาเอกการตลาด
วิชาเอกการจัดการธุรกิจบริการและการจัดงาน
 - หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
สาขาวิชาการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
 - หลักสูตรบัญชีบัณฑิต
สาขาการบัญชี
-

ระดับปริญญาโท

- หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
 - หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการตลาด
 - หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการเงิน
 - หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ไม้ซ์ และบริการ
 - หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต
-

ระดับปริญญาเอก

- หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (DBA)
- หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ไม้ซ์ และบริการ



พิมพ์ที่ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น 123 ถ.มิตรภาพ อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40002
โทรศัพท์ 0-4320-2100 มือถือ 09-9465-5115 ภายใน 44770
E-mail: kkuprinting@hotmail.com Website: <http://home.kku.ac.th/printingkku/>

Knowledge Excellence

Keep the Unity

Balanced Administration

Social Responsibility

เลิศด้วยความรู้

คู่ความสามัคคี

บริหารแบบมีส่วนร่วม

ร่วมพลังสร้างสรรค์สังคม

Khon Kaen Business School

สถาบันการศึกษาชั้นนำและเป็นเลิศด้านบริหารธุรกิจและการบัญชี ที่ได้มาตรฐานสากล



คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี
Khon Kaen Business School
Faculty of Business Administration and Accountancy

123 ถ.มิตรภาพ ต.ในเมือง อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40002

โทรศัพท์ : 043 202401 ต่อ 48077

<https://kkbsjournal.kku.ac.th>

e-mail : kkbsj@kku.ac.th

