

การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : กระบวนการแห่งการสร้าง
ความสัมพันธ์ เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน

Family business succession: Process of building
relationships. For survival and sustainability

อรุณ ศิริจานุสรณ์*

Arun Sirijanusorn*

-
- * - อาจารย์พิเศษ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
Guest Instructor, Faculty of Architecture and Planning, Thammasat University
 - อาจารย์พิเศษ คณะศิลปและการออกแบบ มหาวิทยาลัยรังสิต
Guest Instructor, Faculty of Design and Arts, Rangsit University
 - ผู้จัดการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์และธุรกิจใหม่ บริษัท วิลลัคซ์ ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด
Strategic and Business Development Manager, Vilallux Development Co.,Ltd.

บทคัดย่อ

ธุรกิจครอบครัว ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ก็คือ ผู้สืบทอดธุรกิจของครอบครัว การศึกษานี้ต้องการค้นหาปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจที่มีผลต่อการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวด้วยการทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทายาทความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ และผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัวเป็นประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว

คำสำคัญ : ธุรกิจครอบครัว, ผลประกอบการ, การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

Abstract

Family businesses are basic businesses from in the economy in every country around the world. The critical factors that correlate with the survival and sustainability of family businesses are issues about the family business succession. This study would like to find the family business succession factors affecting sustainable growth of family businesses by literature review. The tentative evidence from the study suggests that family businesses have the potential to maintain sustainable growth. The notable finding of the research is that offspring grooming, Inter-generation relationships, succession planning, leadership and remuneration of managers are the main factors of family business succession affecting sustainable growth family businesses.

Key words : Family business, Business performance, Family business succession

ความเป็นมา

ธุรกิจครอบครัว (Family businesses) ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามวัฒนธรรมของประเทศแถบเอเชีย หรือแม้แต่ในประเทศแถบตะวันตกยุโรป ธุรกิจครอบครัวจึงเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีอยู่ทั่วโลก (Montgomery and Sinclair, 2000)

ธุรกิจครอบครัว (Family businesses) มีบทบาทอย่างสูงต่อระบบเศรษฐกิจ และเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก ร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจทั่วโลก เป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมโดยคนในครอบครัว (Lank, Owens, Martinez and Riedel, 1998) ในสหรัฐอเมริกา ธุรกิจครอบครัวมากถึง 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด ส่วนในประเทศไทย จากการศึกษ พบว่า ร้อยละ 75 เป็นธุรกิจครอบครัวของตระกูลใดตระกูลหนึ่ง หรือไม่ก็ควบคุมการบริหารจัดการโดยคนในตระกูลไม่ทางตรงก็ทางอ้อม (Montgomery and Sinclair, 2000)

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 70 (สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544; ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) และบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นธุรกิจครอบครัว หรือควบคุมการบริหารโดยบุคคลในครอบครัวถึงร้อยละ 65 โดยมีมูลค่ารวมของทรัพย์สินเป็น 2.35 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) กว่าครึ่งหนึ่งของมูลค่าดังกล่าว เป็นธุรกิจครอบครัวของคนในไม่กี่ตระกูล อาทิเช่น มาลีนนท์ จีราธิวัฒน์ ดำรงชัยธรรม อัศวโสภณ จันศิริ เลี้ยวไพรัตน์

ไพธารามิก กรรณสูตร จรณะจิตต์ วิทยฐานกรณ์ เผอญไชย โสภณพานิช วิทยุรัตน์ นิรุติยานนท์ ดำเนินขานวนิชย์ วัฒนเวคิน ยังมีวิทยา รัตนรักษ์ ปิยะอุย เอื้อชูเกียรติ ลำช้า ศรีเฟื่องฟุ้ง หอรุ่งเรือง โชควัฒนา กาญจนพาสน์ เตชะไพบูรณ์ หวังหลิ สารสิน เจียรวนนท์ และวิไลลักษณ์ เป็นต้น ซึ่งมีมูลค่ารวมของทรัพย์สินประมาณ 1.75 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550; เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์, 2549: อัมพล นวนวงศ์เสถียร, 2551)

อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดีย และจีน เกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (Survival rates) พบว่า ธุรกิจครอบครัวประมาณ 1 ใน 3 เท่านั้น ที่จะสามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สองได้ และอีกเพียง 1 ใน 3 ของรุ่นที่สองเท่านั้น ที่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สามได้ (Poutziouris, 2000; Wang et al., 2003; Ibrahim et al., 2003) สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวจะโตได้ไม่เกินสามชั่วอายุคน ซึ่งเป็นโจทย์ที่มีความท้าทายมากเป็นอย่างยิ่งสำหรับเจ้าของธุรกิจและนักวิชาการด้านบริหารธุรกิจ ทั้งในและต่างประเทศ

การส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Transitions) จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนผู้นำของธุรกิจครอบครัวเกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1998) การสืบทอดธุรกิจ (Succession) เป็นประเด็นด้านอารมณ์ที่มีความสำคัญและท้าทายสำหรับเจ้าของในรุ่นอาวุโส การต่อสู้ที่เป็นอุปสรรคเกี่ยวกับว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้เจ้าของธุรกิจวางมือและเลือกทายาทเข้าสืบทอดธุรกิจโดยไม่สร้างความขัดแย้งขึ้น

ในครอบครัว (Kunkel, 2003) การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ไม่ประสบความสำเร็จ อาจมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัว การอยู่รอด การเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และอาจรวมไปถึงการสร้างผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวได้

การสืบทอดธุรกิจครอบครัว จึงเป็นประเด็นสำคัญ ที่ท้าทายของเจ้าของผู้ก่อตั้งทายาทธุรกิจรุ่นต่อมา ชุมชนวิชาการด้านธุรกิจครอบครัว และการกำหนดนโยบายของภาครัฐและภาคเอกชน ในการช่วยให้ธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นธุรกิจพื้นฐานของโครงสร้างเศรษฐกิจสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่างๆ และสืบทอดธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดสายสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว และเศรษฐกิจของทุกประเทศ

วัตถุประสงค์

ศึกษา ทบทวนวรรณกรรม และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสำคัญ ที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ นำไปสู่การเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

การทบทวนวรรณกรรม

คำนิยามธุรกิจครอบครัว

London Business School: LBS โดย Hayward (1989) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึง 1. มีหุ้นในธุรกิจมากกว่าร้อยละ 50 และถือครองโดยครอบครัวเดียว หรือ 2. อย่างน้อยที่สุดร้อยละ 50 ของอำนาจการบริหารจัดการมาจากครอบครัวเดียว และ/หรือ 3. จำนวนสมาชิกของคณะกรรมการบริหาร มากกว่ากึ่งหนึ่งมาจากครอบครัวเดียว

Westhead and Cowling (1997) ได้สรุปคำนิยามของธุรกิจครอบครัว หมายถึง ธุรกิจที่ถือหุ้นโดยกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งอาจมีความสัมพันธ์ทางสายเลือดหรือการแต่งงาน และมีสิทธิในการออกเสียงเพียงพอกที่จะควบคุมการบริหารจัดการของธุรกิจได้ มีการวางแผนเพื่อการถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไป

จากคำนิยามธุรกิจครอบครัว จะเห็นได้ว่า นิยามดังกล่าว เป็นการกำหนดความสัมพันธ์อย่างง่ายเพื่อที่จะสามารถวัดได้ โดยใช้เกณฑ์ทั้ง 3 เกณฑ์ในการกำหนดความเป็นธุรกิจครอบครัว Litz (1995) กล่าวว่า ธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมากเป็นธุรกิจครอบครัว แม้ว่าความเป็นเจ้าของและการจัดการของธุรกิจจะลดลงกว่าร้อยละ 50 แม้ว่าด้วยหุ้นส่วนที่ถือเพียงร้อยละ 10 หรือ 15 ของหุ้นส่วนในครอบครัวหนึ่ง สามารถที่จะมีอิทธิพลอย่างสูงในธุรกิจเหนือคณะกรรมการบริหาร ด้วยวิธีการบริหารจัดการที่ไม่เป็นทางการ

ธุรกิจครอบครัว มีลักษณะและวงจรของความเป็นพลวัตร (Dynamic) กล่าวคือ ผู้ก่อตั้งและ/หรือ สมาชิกคนอื่นในธุรกิจครอบครัว ควรมีแผนและความตั้งใจที่จะส่งผ่านความเป็นเจ้าของธุรกิจไปยังทายาทคนอื่น ๆ หรืออย่างน้อยที่สุดไปยังทายาทรุ่นต่อไปได้ในอนาคต ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการขั้นต่ำสุดสำหรับธุรกิจครอบครัว เพราะความสำคัญของการถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทของครอบครัว เป็นการรักษาเอาไว้ในด้านความมั่นคงระยะยาว และหลักประกันในครอบครัวของการรักษาเอกภาพ (Unity) ในครอบครัว การปกป้องและการธำรงไว้ซึ่งค่านิยมและประเพณี (Values and Tradition) ของครอบครัวเพื่อการสืบทอดธุรกิจและสิ่งเหล่านั้นไปยังสมาชิกรุ่นต่อไป ของครอบครัว (Hook and Trent, 1999; Ward, 1987, 1988)

ทฤษฎีธุรกิจครอบครัว ประเด็นการ สืบทอดธุรกิจ

การสืบทอดธุรกิจเกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจของอังกฤษมากกว่าร้อยปีที่ผ่านมา เจ้าของธุรกิจในประเทศอังกฤษมักไม่เต็มใจที่จะปล่อยให้อำนาจและความเป็นเจ้าของไปตกอยู่ในการควบคุมของบุคลากรภายนอกครอบครัว แม้ว่าหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ลักษณะของความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว ยังคงแสดงบทบาทสำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของอังกฤษ และยังคงดำรงธุรกิจครอบครัวจนกระทั่งปัจจุบัน (Payne, 1984)

โดยที่การสืบทอดธุรกิจมีลักษณะของการเป็นกระบวนการ กล่าวคือ มีขั้นตอนก่อนและหลังของการสืบทอดธุรกิจ (Sharma et al., 2003) กระบวนการสืบทอดธุรกิจจึงเป็นการรวบรวมขั้นตอนต่างๆ บนพื้นฐานทางด้านหน้าที่และการแสดงบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทายาทผู้ที่จะเข้ามาสืบทอดธุรกิจเหล่านั้น (Handler, 1992) ต้นแบบของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ สามารถสรุปได้ออกเป็น 3 แนวทาง คือ ระดับแรก คือ การสืบทอดธุรกิจ ซึ่งตัวแทนของบุตรหลานที่อยู่ในฐานของผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องเข้ามาเรียนรู้กระบวนการทำงานของธุรกิจครอบครัว ระดับที่สอง บุตรหลานที่อยู่ในฐานะผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาเรียนรู้งานและทำงานในธุรกิจครอบครัว ระดับที่สาม เป็นระดับที่สำคัญที่สุด นั่นคือ เป็นขั้นตอนที่บุตรหลานที่อยู่ในฐานะผู้สืบทอดธุรกิจ ที่มีศักยภาพสูงสุดจะได้รับการคัดเลือกและสนับสนุนส่งเสริมให้เป็นผู้ที่สืบทอดธุรกิจครอบครัวแทนผู้ที่ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว (Stravtjou and Swiercz, 1998)

King Solomon, Tarabishy and Winslow (2000) พบว่า ปัญหาที่มีความสำคัญ

มากที่สุด ของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ก็คือ การถ่ายโอนธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การเตรียมและการให้คำชี้แนะกับทายาทที่รับสืบทอดธุรกิจ กระบวนการจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างเจ้าของและผู้สืบทอดธุรกิจ การแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของ การปรับตัวของธุรกิจให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ

Sonfield and Lussier (2004) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการสืบทอดธุรกิจในแต่ละรุ่น โดยทำการศึกษาเรื่อง "First-, Second-, and Third Generation Family Firms; A Comparison" โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบธุรกิจครอบครัวในแต่ละรุ่น พบว่า ผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่หนึ่งมีการวางแผนของการสืบทอดธุรกิจน้อยกว่ารุ่นที่สองและรุ่นที่สาม และพบว่าไม่มีความแตกต่างในรุ่นที่หนึ่งรุ่นที่สองและรุ่นที่สามเกี่ยวกับการมีอิทธิพลของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่มีต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว ในรุ่นที่หนึ่งมีการใช้ทุนและมีการสร้างภาระหนี้สินมากกว่ารุ่นที่สองและรุ่นที่สาม นอกจากนี้ ยังพบว่าในรุ่นที่สองและรุ่นที่สามในธุรกิจครอบครัว มีการใช้การจัดการควบคุมในฐานะเจ้าของน้อยกว่ารุ่นที่หนึ่ง

อย่างไรก็ดี ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ ที่เป็นประเด็นของความท้าทายของผู้ก่อตั้งและบุตรหลานตลอดจนทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัวยังมีอีกมาก และที่สำคัญ ได้แก่ แผนการสืบทอดธุรกิจ (Ibrahim et al., 2001; Gersick et al., 1997; Kets de Vries, 1993) การบ่มเพาะบุตรหลาน (Ibrahim et al., 2001b; Danco., 1997) ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น (Handler, 1992;

Seymour, 1993; Kets de Vries, 1993) และผลตอบแทนของผู้จัดการที่เป็นทายาท (Anronoff and Ward, 1997) ดังนั้น ในการศึกษานี้จะมุ่งเน้นการทบทวนวรรณกรรม ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสืบทอดธุรกิจในประเทศไทยประเด็นสำคัญเหล่านี้

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

ธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมากในประเทศไทย มักจะเป็นของชาวจีน ที่เดินทางอพยพมาจากแผ่นดินใหญ่ ในศตวรรษที่ 20 ชาวจีนได้เข้ามาอพยพตั้งรกรากในประเทศไทย และได้สมรสกับคนไทยประสมประสานกับบรรทัดฐานและค่านิยมความเป็นไทย ประกอบธุรกิจในประเทศไทย หลายๆ ธุรกิจก้าวขึ้นสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ในระดับประเทศและระดับภูมิภาค อาทิเช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ (เจริญวนนท์) กลุ่มเซ็นทรัล (จิราธิวัฒน์) และธนาคารกรุงเทพ (โสภณพนิช) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาพบว่า ในธุรกิจครอบครัว มากกว่าสองในสามของสมาชิกในตระกูลขนาดใหญ่ของประเทศไทย มักจะสมรสกันเองเพื่อสร้างเครือข่ายทางธุรกิจหรือทางการเมือง หรือต้องการสร้างมูลค่าหุ้นของตระกูลในตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้เพิ่มสูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าการแต่งงานกันระหว่างสมาชิกครอบครัวได้สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับธุรกิจครอบครัวของทั้งสองตระกูล (Bunkanwanich, Fan and Wiwattanakantang, 2008)

อย่างไรก็ตาม แม้กลุ่มทุนจะเปลี่ยนสถานภาพเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือบริษัทมหาชนแล้ว แต่โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทเหล่านี้ส่วนใหญ่ ก็ยัง “กระจุกตัว” ภายในกลุ่มคนที่เป็นผู้ก่อตั้ง จาก

ข้อมูลสัดส่วนผู้ถือหุ้นในบริษัทต่างๆ พบว่าบริษัทจดทะเบียนมากกว่า 3 ใน 4 นั้น มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 อันดับแรก ที่มีมูลค่าหุ้นรวมทั้งหมดเกินกว่าร้อยละ 70 ของจำนวนหุ้นทั้งหมด มาจากกลุ่มคนผู้ก่อตั้ง นั่นก็เสมือนว่า บริษัทนั้นยังคงเป็น “บริษัทครอบครัว” ส่วนบริษัทที่ถือหุ้นแบบกระจาย ส่วนใหญ่พบในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และญี่ปุ่น แต่ก็มีอยู่จำนวนไม่มากนัก

ส่วนประเทศไทย คิดเป็นร้อยละ 20 ของบริษัทที่จดทะเบียนทั้งหมด เป็นโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัท ได้มีการพัฒนาแบบรูปพีระมิดแบบต่างๆ มีการใช้นามินี (บริษัทลงทุน หรือบริษัทโฮลดิ้ง) ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่มาถือหุ้นแทน เพื่อให้ครอบครัวของบริษัท ยังคงรักษาสีหน้าในการบริหารจัดการบริษัทไว้ได้ ยกแก่การตรวจสอบ และเป็นช่องทางหารายได้จากความสูญเสียของนักลงทุนรายย่อยได้ง่าย ตรงกันข้ามความพยายามของภาครัฐที่จะพยายามส่งเสริมให้เกิดบรรษัทภิบาล (เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549)

Suehiro (2001) ได้แบ่งลักษณะของธุรกิจครอบครัวของไทย ออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ตามแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจ คือ ธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจ (Authoritarian type) และธุรกิจแบบมีนวัตกรรม (Innovative type) โดยการบริหารงานธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจนั้น จะถูกควบคุมการบริหารจัดการโดยผู้บริหารครอบครัวเพียงไม่กี่คนอย่างเบ็ดเสร็จ พบว่า กลุ่มนี้จะพลาดหรือล้มเหลวในการดำเนินงานธุรกิจในช่วงวิกฤต เช่น กลุ่มบริษัท ทีพีไอ ของตระกูลเลี้ยวไพรัตน์ กลุ่มบริษัท อัลฟ่าเทค บริหารโดยชาญ อัครโชค กลุ่มบริษัท เอกธนกิจ ของ ปิ่น จักกะพาก ธนาคารศรีนคร ของ อุเทน เตชะไพบูลย์ กลุ่มบริษัท เอสทีเอส ของ สวัสดิ์ หอรุ่งเรือง

กลุ่มบริษัท ซี-โน ไทย บริหารโดย อนุทิน ขาญวิรุณกุล กลุ่มบริษัท ยูคอม โดย บุญชัย เบญจรงค์กุล กลุ่มบริษัท ธนาาย โดย ศิริ กาญจนพาสน์ และกลุ่มบริษัท ทีบีไอ โดย สุกรี โพธิ์รัตนกุล เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจครอบครัวแบบมีนวัตกรรมนั้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี บุกเบิกนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยการลดขนาดขององค์กร ลดหนี้ เสาะหาแหล่งเงินทุนใหม่ทดแทนการกู้ยืมเงินจากธนาคาร และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) กับต่างชาติ เป็นต้น ตัวอย่างกลุ่มธุรกิจที่จัดอยู่ในประเภทนี้ได้แก่ เครือเจริญโภคภัณฑ์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา กลุ่มสหพัฒน์ กลุ่มสามารถ และกลุ่มเซ็นทรัล เป็นต้น

ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถเข้าเป็นส่วนหนึ่งของสายโซ่การผลิตระดับโลก มีการพัฒนาสู่การเป็นอุตสาหกรรมส่งออก เช่น กรณีอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป (เจริญโภคภัณฑ์) โรงแรม (ดุสิตธานี) ปูนซีเมนต์ (ปูนซีเมนต์ไทย) ของตระกูล เจียรวนนท์ และปิยะอู๋ และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยลำดับสามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญ ผ่านกระบวนการเรียนรู้การสร้างตราสินค้า และการสร้างเครือข่ายต่างๆ ทำให้การขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ ติดอันดับบริษัทข้ามชาติของประเทศกำลังพัฒนา (ผาสุก พงษ์ไพจิตร, 2549) ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2540 ธุรกิจครอบครัวไทยเหล่านี้มีการปรับตัวขนานใหญ่ โดยวิธีการปรับโครงสร้างการถือหุ้นใหม่โดยการเพิ่มทุน ตัดหุ้นในบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักขายออกไปให้กับพันธมิตรทางธุรกิจอื่นๆ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหารใหม่ ลดขนาดของกิจการลง ลดสัดส่วนผู้ถือหุ้นในตระกูลครอบครัว

ที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวลงปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงาน เพื่อให้ยังคงรักษาธุรกิจของครอบครัวไว้ได้ต่อไป (Polsiri and Wiwat-tanakantang, 2004)

การศึกษาของ สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ (2007) เกี่ยวกับวัฒนธรรมครอบครัว ทูทางปัญญา และธรรมาภิบาลครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นความเข้มแข็งของธุรกิจครอบครัว วัตถุประสงค์หลักของระบบธรรมาภิบาลครอบครัว คือการปกป้องทูทางปัญญาเพื่อสมาชิกครอบครัวในปัจจุบันและผู้สืบเชื้อสายในอนาคต จากความเสียหายที่เกิดจากความไม่ซื่อสัตย์ของบุคคลร่วมสายเลือดและลูกจ้าง เมื่อกิจการครอบครัวเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้ว ทำให้เกิดปัญหาระบบธรรมาภิบาลครอบครัว มีความขัดแย้งกับหลักธรรมาภิบาลของบริษัท ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของความโปร่งใสและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้ถือหุ้น

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Transitions) จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนผู้นำเกี่ยวข้องในการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Smyth and Leach, 1993) การสืบทอดธุรกิจ (Succession) เป็นประเด็นด้านอารมณ์ที่มีความสำคัญสำหรับเจ้าของในรุ่นอาวุโส (Senior Generation Owner) ซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับการเสียชีวิตของเจ้าของธุรกิจ การต่อสู้อุปสรรคที่เกี่ยวกับว่าทำอะไรที่จะทำให้เจ้าของธุรกิจยอมวางมือและเลือกทายาทขึ้นมาสืบทอดธุรกิจโดยไม่มี ความขัดแย้งขึ้นในครอบครัว เจ้าของบางคนอาจไม่เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกในครอบครัวรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาแทนที่ (Kunkel, 2003) การจัดเรียงการสืบทอดธุรกิจที่ไม่ประสบ

ความสำเร็จ อาจจะมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจและระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว โดย Kunkel (2003) ได้แสดงว่า เมื่อทายาทหลายคนทำงานในธุรกิจครอบครัว การเลือกทายาทลำดับต่อไป อาจจะนำไปสู่ปัญหาของความขัดแย้ง อย่างไรก็ตาม การแบ่งแยกความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวออกจากธุรกิจ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากของธุรกิจครอบครัว

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีความราบรื่น และมีการวางแผนการสืบทอดไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพความสำเร็จ สร้างการเติบโต และความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้ (Gersick et. al., 1997) แผนการสืบทอดธุรกิจที่ประสิทธิผล มุ่งเน้นไปที่ 2 ประเด็น คือ ประการแรก เป็นประเด็นเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ และประการที่สอง แผนการสืบทอดธุรกิจ เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจจากเจ้าของไปยังทายาท (Sharma et. al., 2003)

นอกจากนี้แผนการสืบทอดธุรกิจควรมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก การถ่ายโอนมรดกของเจ้าของไปยังทายาทรุ่นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรม ประการที่สอง การส่งผ่านการควบคุมธุรกิจในวิถีทางที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าภาวะผู้นำของทายาทจะสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้ และประการสุดท้าย การดำรงรักษาความสามัคคีปรองดองในหมู่บุตรหลานและทายาทของเจ้าของธุรกิจครอบครัวไว้ได้ (David et. al., 1997)

ประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจ

ผู้ก่อตั้ง ทายาท การสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นประเด็นสำคัญต่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องมีการเตรียมตัว เวลา และค่านับสัญญา เพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จยิ่งไปกว่านั้น เป็นความซับซ้อนทางกฎหมายและกระบวนการทางการเงิน และต้องการการวางแผนอย่างระมัดระวัง สำหรับความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (Beckhard and Dyer, 1983) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน ผู้ก่อตั้งจะต้องเตรียมตัววางมือจากธุรกิจ และมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างระมัดระวังรอบคอบ สำหรับผู้ก่อตั้งธุรกิจ และมีมืออาชีพคนสำคัญของธุรกิจคนต่อไป

แต่ในความเป็นจริงแล้ว กระบวนการสืบทอดธุรกิจ จะพบว่า ผู้สืบทอดจะถูกเลือกโดยอาศัยเกณฑ์ส่วนตัวและเป็น CEO คนต่อไปในหลายๆ กรณีที่เกิดขึ้น ขณะที่อีกหลายๆ กรณีเจ้าของจะให้ความสำคัญกับบุตรทุกคนเสมอกัน และมีอีกหลายกรณีเช่นเดียวกันที่ คนเก่งและมีความสามารถถูกเก็บเอาไว้ เพราะเหตุเป็นคนนอกครอบครัว กระบวนการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัว จึงเป็นไปในลักษณะนี้เสมอ ซึ่งเป็นกระบวนการก่อนการถ่ายโอนธุรกิจภายใต้ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว

นอกจากนี้ งานวิจัยจำนวนมากยังชี้ว่า ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวควรจะเข้าสู่ธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเต็มตัว เพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจ และสั่งสมประสบการณ์และความรู้ก่อนการรับมอบตำแหน่งจากเจ้าของผู้ก่อตั้ง และได้เห็นบทบาทของภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง สิ่งนี้เป็นการสนับสนุนภาวะผู้นำคนใหม่จากสมาชิกครอบครัว ซึ่งไม่ต้องการทำงานใน

ธุรกิจครอบครัว แต่เป็นคนที่มีความสำคัญอย่าง มีนัยสำคัญต่อธุรกิจครอบครัวในอนาคต (Ward, 1997)

กระบวนการของการเปลี่ยนรุ่นเป็นเรื่องยาก การสืบทอดธุรกิจเป็นสิ่งที่เรียกว่า “การทดสอบขั้นสูงสุด” สำหรับธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจไม่ใช่เหตุการณ์เดียว ที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำในธุรกิจครอบครัวเสียชีวิต หรือต้องปลดระวางตัวเอง และต้องส่งต่อให้กับผู้นำคนใหม่ แต่กระบวนการนั้นถูกขับเคลื่อนโดยวิวัฒนาการตามเวลา ซึ่งได้แก่ การเริ่มต้น เปลี่ยนผ่าน ต่อเนื่อง และยั่งยืนในวัฏจักรของธุรกิจครอบครัว แม้ว่าในกรณีที่ผู้นำคนเดิมล้มป่วยหรือถึงแก่ชีวิต ก็ยังมีเวลาหนึ่งสำหรับการเตรียมตัวและมีส่วนร่วมในการ “ส่งไม้ต่อ” และเป็นช่วงเวลาการปรับตัว และการปรับธุรกิจเพื่อดำรงไว้ซึ่งการเติบโตต่อไปได้ ซึ่งช่วงระยะเวลาดังกล่าวอาจจะเกิดขึ้นเพียงในช่วงระยะเวลาสั้นๆ (Kets de Vries, M. 1993)

ความเกี่ยวข้องในขั้นตอนต้นๆ ของการสร้างศักยภาพให้แก่ผู้ที่สืบทอด การถ่ายโอนองค์ความรู้จากผู้นำรุ่นหนึ่งสู่ผู้นำอีกรุ่นหนึ่งตามวิถีของวัฏจักรของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจกระบวนการสืบทอดอำนาจในธุรกิจครอบครัวเป็นโอกาสการสร้างความเป็นเอกภาพสำหรับสมาชิกในครอบครัวผ่านความกลมเกลียวปรองดอง เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเติบโตให้กับธุรกิจครอบครัว (Gersick et. Al., 1997; Hall et. Al., 2001; Klein, 2003)

การพัฒนาทายาท

“ทายาท” ถือเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่ขาดทายาทที่จะเข้ามารับสืบทอดธุรกิจ ได้กลายเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุด ประเด็นหนึ่งของความสำเร็จ

ของความต่อเนื่องและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551; Wang and Poutziouris, 2003) การคัดเลือกทายาทเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอันดับต่อมา เมื่อเจ้าของธุรกิจครอบครัวต้องคัดเลือกบุตรหลานเพื่อเตรียมตัวบ่มเพาะให้เป็นทายาทคนต่อไป เจ้าของธุรกิจครอบครัว ควรจะต้องเลือกทายาทที่มีความเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ รู้จักระดับอารมณ์ข่มความรู้สึก อดทน รอบคอบ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ รวมทั้งต้องเป็นนักประนีประนอมและประสานประโยชน์ เข้าใจปัญหาและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และเป็นผู้ที่ให้เกียรติเพื่อร่วมงาน

การทำความเข้าใจถึงอุปนิสัย ความชอบ และความถนัดของบุตรหลานที่มีศักยภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่กระบวนการบ่มเพาะทายาท เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ก่อนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัว อย่างเต็มตัวเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม หากได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าบุตรหลานไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะรับสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้ เจ้าของอาจจำเป็นต้องตัดสินใจไม่ส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้ก็เป็นได้ แต่ควรให้เป็นเพียงผู้ถือหุ้นของธุรกิจครอบครัว แทน และมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธุรกิจครอบครัวจะเหมาะสมมากกว่า ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ประธานกรรมการบริหารของธุรกิจครอบครัวจะเลือกคนที่มีความสามารถสูงสุดของครอบครัว เพื่อบ่มเพาะเข้ามาเตรียมตัวเข้ามาบริหารกิจการ และจะไม่ให้บุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกของครอบครัวเข้ามายุ่งโดยเด็ดขาด หรืออาจให้เข้ามายุ่งเกี่ยวแต่น้อยมาก ซึ่งวาระการเช่นนี้ พบว่าสามารถทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอดมาได้ถึงเจ็ดชั่วอายุคน

ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น

ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว และมีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนของธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปภายใต้การประสานความเชื่อมโยงระหว่างสถาบันครอบครัวและธุรกิจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวมีความซับซ้อน แต่กลับพบว่า ในความกลมเกลียวปรองดองของสมาชิกครอบครัว กลับมีอำนาจแฝงที่มีอิทธิพลในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเจริญเติบโต และสร้างยอดขาย และความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้ (Bachkaniwala et. Al., 1998) การเชื่อความสัมพันธ์ของสมาชิกครอบครัวบนโต๊ะอาหารเย็น เป็นกลยุทธ์การจัดการธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กันภายในสมาชิกครอบครัวอย่างสม่ำเสมอทุกเทศกาล วันหยุดสำคัญประจำปี ถือเป็นประเพณีปฏิบัติที่ควรยึดถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญที่สุดของธุรกิจครอบครัว

ความสัมพันธ์และคุณภาพของความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว เป็นพลังงานมหาศาลในการขับเคลื่อนความสำเร็จไปสู่ความยั่งยืน ความสัมพันธ์ของสมาชิกรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง และในรุ่นเดียวกัน รุ่นแล้วรุ่นเล่า ความปรองดองกลมเกลียวของสมาชิกในครอบครัว นำธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายได้ในระยะยาว (Harju. J. and Heinonen. J. 2004) เจ้าของธุรกิจครอบครัวและบุตรหลานในครอบครัว ควรมีการตกลงและทำความเข้าใจสำหรับแผนของการสืบทอดธุรกิจ และการคัดเลือกทายาทคนต่อไป ควรเป็นเรื่องที่สมาชิกครอบครัวทุกคนให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความขัดแย้ง แต่กความสามัคคีเมื่อ

ถึงเวลาที่เจ้าของได้มอบหมายธุรกิจให้ทายาทคนใดคนหนึ่ง (Sharma. P. Chirsman. J. J. and Chua. J. H. 2003) การจัดตั้งคณะกรรมการครอบครัวในแต่ละรุ่น เพื่อเป็นคณะกรรมการที่กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และคัดเลือกสมาชิกครอบครัวทุกคนให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความขัดแย้ง แต่กความสามัคคีเมื่อถึงเวลาที่เจ้าของได้มอบหมายธุรกิจให้กับทายาทคนใดคนหนึ่ง (Suehiro. Akira. 2001) การจัดตั้งคณะกรรมการครอบครัวที่มาจากตัวแทนของสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น เพื่อเป็นคณะกรรมการที่กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และคัดเลือกสมาชิกครอบครัวเพื่อเตรียมตัวเป็นทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัว เป็นกลไกที่มีความสำคัญในการสร้างความสมานฉันท์และข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกครอบครัวที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และหากสมาชิกในครอบครัวมีความกลมเกลียวและปรองดองกันอย่างมีเอกภาพแล้ว ย่อมเป็นพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับธุรกิจครอบครัวได้ ซึ่งเป็นจุดแข็งสำหรับธุรกิจครอบครัวที่มีความแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

แผนการสืบทอดธุรกิจปรากฏอยู่ในกลยุทธ์เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของธุรกิจครอบครัว และจัดได้ว่าเป็นเป้าหมายทางธุรกิจมากกว่าเป้าหมายของธุรกิจครอบครัว เพื่อเป็นเรื่องของความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว การถ่ายโอนธุรกิจจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกคนในรุ่นหนึ่ง เป็นกระบวนการที่ยุ่งยากและมีความจำเป็นอย่างมากในธุรกิจครอบครัว (Beckhard. R. and Dyer Jr. W.G. 1983) นอกจากนี้ยังเป็นประเด็นของการจัดการธุรกิจครอบครัว ซึ่งรวม

ถึงความไม่เต็มใจของผู้ก่อตั้งที่จะวางมือจากธุรกิจ ความลังเลใจเกิดจากความกลัวเรื่องความแตกแยกของสมาชิกครอบครัวที่อาจเกิดขึ้น หรือการให้การยอมรับผู้สืบทอดธุรกิจใหม่ เพราะความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ที่อยู่ภายใน “อุ้งมือ” ของผู้ก่อตั้งธุรกิจนั่นเอง

จำนวนสมาชิกของครอบครัวที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจครอบครัว เป็นประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว การมีจำนวนสมาชิกครอบครัวที่เข้ามา มีบทบาทกับครอบครัวจำนวนน้อยแต่มีความสามารถ จะเป็นผลดีมากกว่าการนำสมาชิกครอบครัวเข้ามาจำนวนมากแต่ไม่มีความสามารถ และแทนที่จะช่วยบริหารจัดการให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ กลับกลายเป็นการถ่วงความเติบโตและความก้าวหน้าของธุรกิจครอบครัว เมื่อคณะกรรมการบริหารมีความขัดแย้งกันเองส่วนเวลาที่เหมาะสมสำหรับการส่งมอบธุรกิจให้กับทายาท ถ้าทายาทยังเยาว์วัย และยังขาดประสบการณ์ เจ้าของธุรกิจครอบครัวควรให้การป้อนพาหนะให้เกิดความรู้ประสบการณ์ที่มากพอ ก่อนการส่งมอบธุรกิจครอบครัว และเมื่อเวลานั้นมาถึง เจ้าของธุรกิจครอบครัวอาจเป็นผู้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาอยู่ห่างๆ ซึ่งน่าจะเป็นการวางแผนในการเตรียมทายาทเพื่อเข้าสู่ธุรกิจได้ดีที่สุด

ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ

ผู้ก่อตั้ง ทายาท ของธุรกิจครอบครัว เป็นประเด็นสำคัญต่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องมีความสามารถ เป็นผู้ดำเนินการเตรียมตัว แผนการสืบทอดธุรกิจ เวลา และคำมั่นสัญญาเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้น เป็นความซับซ้อนทางกฎหมายและกระบวนการทาง

การเงิน และต้องการการวางแผนอย่างระมัดระวังสำหรับความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (Beckhard, R. and Dyer Jr., W.G. 1983) ความสามารถของผู้ก่อตั้ง ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในการเป็นผู้นำทางธุรกิจ ทักษะและสมรรถนะในการจัดการ ความเต็มใจและพันธกรณี ที่จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่การเจริญเติบโตในบทบาทของผู้นำ (Ibrahim, A. B. Soufani, K. and Lam, J. 2001) ด้วยปรัชญาการทำงานแบบขยันขันแข็ง สู้งาน และมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ยอดหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากนี้ผู้จัดการธุรกิจครอบครัวมีบทบาทเปรียบได้กับบุคคลซึ่งสวมหมวก 3 ใบ ใบหนึ่งสวมบทบาทของความเป็นเจ้าของ (Owner) อีกใบหนึ่งสวมบทบาทของความเป็นสมาชิก ครอบครัว (Family) ใบสุดท้ายสวมบทบาทของความเป็นผู้จัดการธุรกิจ (Manager) ปัญหาของผู้จัดการธุรกิจครอบครัว คือ การมีบทบาทที่เหลื่อมล้ำกันระหว่างบทบาทความเป็นเจ้าของและธุรกิจ กล่าวคือ หากสวมบทบาทหรือหมวกไม่ถูกใบ เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งหรือเล่นผิดบทบาท ธุรกิจก็ล่มสลายได้ แต่หากมีการแยกบทบาทที่ชัดเจน ก็สามารถสร้างพลังมหาศาลให้กับธุรกิจครอบครัว เพราะธุรกิจครอบครัวมีจุดแข็งแกร่งในเรื่องของความเป็นเจ้าของ การตัดสินใจรวดเร็ว มีความคล่องตัวสูง และมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ การที่ทายาทได้คลุกคลีกับธุรกิจครอบครัวและเห็นบทบาท ความพากเพียร วิริยะอุตสาหะของเจ้าของธุรกิจครอบครัว ก็ดำเนินรอยตาม เกิดความอดทน ต่อสู้ ฝ่าฟันให้ธุรกิจที่ตกมาถึง “มือของตนเอง” อยู่รอดต่อไปยังรุ่นหลานหรือรุ่นลูกของตนเองต่อไป

ผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัว

ในธุรกิจครอบครัว เจ้าของที่เป็นผู้จัดการ จำเป็นต้องสวมนบทบาทของความเป็นเจ้าของและบทบาทของการจัดการธุรกิจ ซึ่งมักเป็นปัญหาด้านผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างทั้งสองบทบาท ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวกับผลตอบแทนของผู้จัดการมักเป็นในทิศทางบวก อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) ได้อธิบายว่า ผู้จัดการมีแนวโน้มจะหาประโยชน์ส่วนตนมากกว่าธุรกิจและมักเกิดปัญหา “ต้นทุนตัวแทน” ขึ้นกับธุรกิจครอบครัว ด้วยเสมอ (Gomez-Melia, 1998) ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจว่า ผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มาจากสมาชิกครอบครัว มักเรียกผลตอบแทนในตำแหน่งระดับที่สูงมากจากธุรกิจครอบครัว ซึ่งในระยะยาวถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่สมเหตุสมผลเท่าใดนัก และมักเป็นประเด็นความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและสมาชิกที่ไม่ได้มาจากครอบครัว ซึ่งเป็นที่มาของเหตุผลที่ว่า สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูงควรลดผลตอบแทนในรูปเงินเดือนลงเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว

Aronoff and Ward (1997) เห็นว่า หากจะทำให้ธุรกิจครอบครัวยังคงมีชีวิตอยู่รอด ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของและสมาชิกครอบครัวควรยอมที่จะรับผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนในลักษณะของการ จ่ายตามผลงาน บนพื้นฐานผลตอบแทนที่จ่ายกัน ตามตลาด ในขณะที่ Snelly (1995) เห็นว่าควรกำหนดอัตราผลตอบแทนไว้เป็นทางการและกำหนดอัตราการจ่ายโบนัสตามผลงานสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไว้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม Dally et. al., (1998) เห็นว่าผลตอบแทนของผู้บริหารที่เป็น

เจ้าของยังเป็นสิ่งจูงใจที่จำเป็นสำหรับการจัดการธุรกิจครอบครัว ดังนั้น ควรมีคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคนในธุรกิจครอบครัว และที่สำคัญที่สุดควรแบ่งแยกรายการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของให้เด็ดขาดชัดเจน ซึ่งจะเป็นหนทางสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้ สามารถดึงดูดสมาชิกครอบครัวให้มีความสนใจเข้ามาบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีและยั่งยืนต่อไป

การสืบทอดธุรกิจและผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว

มีการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า กระบวนการสืบทอดธุรกิจมีอิทธิพลต่อการประกอบการของธุรกิจครอบครัว และความแตกต่างของปัจจัยในกระบวนการสืบทอดธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลประกอบการของธุรกิจครอบครัว (Morris et. al., 1997; Goldberg, 1996)

Beckhard and Dyer (1983) พบว่า ความสามารถของผู้ก่อตั้งและผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถสร้างผลการประกอบการที่ดีให้กับธุรกิจครอบครัวได้ รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Chaganti and Schneer, 1994) ผลตอบแทนของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของ ยังเป็นสิ่งจูงใจที่จำเป็นสำหรับการจัดการธุรกิจครอบครัวได้เป็นอย่างดีสูง ทายาทที่ได้รับการพัฒนาและบ่มเพาะเพื่อการเตรียมตัวเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงแล้ว สามารถสร้างผลประกอบการที่ดีกว่า (Goldberg, 1996) ความกลมเกลียวปรองดองของสมาชิกครอบครัวเป็นพลังในการขับเคลื่อนผลประกอบการธุรกิจที่ดี (Harju and

Heinonen, 2004) การถ่ายโอนธุรกิจเกิดขึ้นอย่างราบรื่นมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรกิจของครอบครัว ควรมีการวางแผนขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจ สำหรับทายาทธุรกิจครอบครัว คนต่อไป ทายาทเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่ขาดทายาทที่จะเข้ามารับสืบทอดธุรกิจ (Westhead. P. and Cowling. M. 1997)

ผลการวิจัย

ธุรกิจครอบครัว ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดียและจีน เกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว พบว่า ธุรกิจครอบครัวหนึ่งในสามเท่านั้น ที่สามารถโอนถ่ายไปสู่ทายาทรุ่นที่สองได้ และอีกเพียงหนึ่งในสามที่ถ่ายโอนไปยังรุ่นที่สามได้ การศึกษาจำนวนมาก พบว่าประเด็นสำคัญของการอยู่รอดและสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืนได้ คือ ประเด็นการสืบทอดธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจครอบครัว จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญของความท้าทายของเจ้าของผู้ก่อตั้งธุรกิจอย่างมาก บุตรหลาน ทายาทรุ่นต่อมาของธุรกิจครอบครัว ชุมชนวิชาการ ภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย

การศึกษานี้พบว่า ประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจ ที่มีผลต่อการเติบโตและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การพัฒนาทายาท ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ และผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัว ซึ่งล้วนแต่เป็นประเด็นที่มีความสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว

อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ภายหลังจากการทบทวนวรรณกรรมประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวแล้ว ผู้ศึกษาได้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้จัดการที่เป็นเจ้าของ บุตรหลาน ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว ชุมชนวิชาการ ภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในแต่ละรุ่น

ควรมีความสามารถเป็นผู้นำ มีการเตรียมแผนการสืบทอดธุรกิจ และคำนึงสัญญาเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ สร้างสมรรถนะในการจัดการ มีความเต็มใจและพันธกรณีที่จนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืนในบทบาทของผู้นำ ที่ควรกระตุ้นในสมาชิกในครอบครัวเกิดการร่วมใจสืบทอดเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้ง ยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม แยกบทบาทความเป็นเจ้าของและบทบาทผู้จัดการธุรกิจออกจากกันอย่างชัดเจน

การเตรียมทายาทเพื่อรับช่วงธุรกิจ

ผู้ก่อตั้งธุรกิจ ควรให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวตั้งแต่เยาว์วัยเพื่อให้เกิดความสนใจในธุรกิจ และสั่งสมประสบการณ์และความรู้ก่อนรับมอบตำแหน่งสำคัญในธุรกิจ เพื่อให้เห็นบทบาทของผู้ก่อตั้ง ควรมีการพัฒนาศักยภาพของการจัดการทางธุรกิจให้แก่ผู้สืบทอดธุรกิจ และมีการวางแผนในการถ่ายโอนองค์ความรู้ เคล็ดลับทางธุรกิจให้ผู้สืบทอดธุรกิจสร้างและคัดเลือกทายาทเพื่อเข้ารับช่วงธุรกิจในเวลาที่มีความเหมาะสม เช่น การสร้างระบบคณะกรรมการครอบครัว โดยมีตัวแทนที่มาจากสมาชิกในครอบครัวในแต่ละรุ่น เพื่อที่จะได้ศึกษาอบรมแก่สมาชิกครอบครัวที่ได้รับการ

คัดเลือกจากคณะกรรมการครอบครัว และเตรียม
บ่มเพาะเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งในระดับสูงในธุรกิจ
ครอบครัว ทายาทที่เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูง
ควรที่จะต้องมี ประสบการณ์จากการทำงาน
ภายนอกธุรกิจครอบครัว อย่างน้อย 5 ปี เพื่อ
สั่งสมประสบการณ์ของการทำงาน ก่อนเข้ารับ
ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัว

ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นและภายในรุ่น เดียวกัน

ผู้ก่อตั้งควรให้ความสำคัญกับการสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างสมาชิกครอบครัวใน
แต่ละรุ่น และสมาชิกครอบครัวในรุ่นเดียวกัน
การที่สมาชิกครอบครัวมีความปรองดองกลม
เกลียวกัน จะทำให้การสืบทอดธุรกิจเป็นไปได้
อย่างราบรื่น และเป็นพลังอันเข้มแข็งในการ
ขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตและ
ความยั่งยืนจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้อย่าง
ไม่ขาดสาย

แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว ควรมีการกำหนดแผน
การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ให้เป็นวาระสำคัญ
ของแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ธุรกิจ
ครอบครัวที่ไม่มีการวางแผนสืบทอดธุรกิจ
ครอบครัวที่ดีและอย่างเหมาะสม อาจนำมาซึ่ง
ความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัว ผู้สืบทอด
ขาดความรู้ความสามารถเพียงพอในการจัดการ
ธุรกิจครอบครัว และในที่สุดอาจไม่สามารถนำ
ธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้

การพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจ

ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จ
เพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนได้ ต้องได้รับการ
พัฒนาความสามารถเพื่อให้เกิดการปรับตัว
เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่าง
รุนแรง สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นำพาธุรกิจ
ครอบครัวเข้าสู่การแข่งขันระดับสากลได้ ผู้ก่อตั้ง
ต้องพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อเป็น
การเตรียมทายาทที่จะเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวใน
อนาคต โดยให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ และ
ความเป็นนักบริหารจัดการ กล่าวคือ ได้รับความ
ฝึกอบรมและการศึกษาที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยง
ในธุรกิจครอบครัว มีสมรรถนะในระดับสูง
สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับชาติและระดับ
สากล มีความอดทน เป็นมืออาชีพ มีความรู้
ความเข้าใจในธุรกิจครอบครัวอย่างลึกซึ้งและ
ถ่องแท้ มีปฏิภาณ ไหวพริบ ตัดสินใจได้อย่าง
ถูกต้องและแม่นยำ สามารถประนีประนอมและ
ประสานประโยชน์ เข้าใจปัญหาและแก้ไขปัญหา
ได้อย่างถูกต้อง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
ดังนั้น ผู้ที่ก่อตั้งหรือผู้นำในธุรกิจครอบครัว
แต่ละรุ่น จะต้องเตรียมและพัฒนาทายาทธุรกิจ
ครอบครัวคนต่อไปให้มีศักยภาพและพัฒนาการ
ดังกล่าว เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวที่อยู่ภายใต้
“อุ้งมือ” ของทายาท สามารถนำพาธุรกิจครอบครัว
ไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ปีต่างๆ. Fact Book. ข้อมูลสถิติการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์.
กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ปีต่างๆ. Fact Book. สรุป/ข้อเสนอเทศบริษัทจดทะเบียน.
กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- พิชิต พัทธกะเทพสมบัติ. 2548. การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ผาสุก พงษ์ไพจิตร. 2549. โครงสร้างและพลวัตรของทุนไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2544. ข้อมูลวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมและผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ. 2007. *Evolution of Family Firms from the Perspective of
Intellectual Capital Governance: Evidence from Thailand* ค้นจาก.
<http://www.thailalndnce.eco.ku.ac.th/document/paper/4.3.pdf> เมื่อวันที่
2 กันยายน 2552.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2546. องค์การและการบริหาร: การศึกษาและการจัดการแผนใหม่.
พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. 2549. กลุ่มทุนและธุรกิจครอบครัวไทย ก่อนและหลังวิกฤตเศรษฐกิจ
ปี 2540. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2551. ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวใน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Aronoff. C.E. and Ward. J. L. 1997. *Pay in Family Business*. Nation's Business. 85:5:
23-29.
- Beckhard. R. and Dyer Jr.,W.G. 1983. *SMR forum: Managing Change in the Family
Firm-Issues and Strategies*. Sloan Management Review. 24:3. 59-65.
- Chaganti. R. and Schneer. J. A. 1994. A Study of the Impact of Owner's Mode
of Entry on Venture Performance and Management Patterns. Journal of
Business Venturing. 9: 243-261.

- Davis, J. H. Schoorman, F. D. and Donaldson, L. 1997. *Toward a Stewardship Theory of Management*. Academy of Management Review. 22:1. 20-47.
- Gersick, K. E., Davis, J. A; Hampton, M. M. and Lansberg, I. 1997. *Generation to Generation; Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harju, J. and Heinonen, J. 2004. *The Keys Success in a Family Business*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute: 1-16.
- Hook, C. and Trent. 1999. *The Learning Organization – An Exploratory Study*. Master's thesis. University of Limerick.
- Ibrahim, A. B. Soufani, K. and Lam, J. 2001. *A study of Succesion in a Family Firm. Family*.
- Kets de Vries, M. 1993. *The Dyamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News*. Organizational Dynamics. 21:3. 59-71.
- Kukel, S. 2003. Family-Owned Business Succcess: *Leveraging Advantages and Mastering Challenges*. Retrieved Febuary 25, 2003 from <http://www.smallbizpartners.com/success/Xllarticles/family.html>
- Litz, R. A. 1995. *The Family Business: toward Definitional Clarity*. In Best Paper Proceedings of the Academy of Management Conference. 100-105.
- Sharma, P. Chirsman, J. J. and Chua, J. H. 2003. *Succession Planning as Planned Behavior Some*. Empirical Results. Family Business Review. 16:1. 1-16.
- Suehiro, Akira. 2001. Asia Cooperate Governance: *Disclosure-Based Screening Systems and Family*. Business Restructuring in Thailand. Skakai Kagaku Kenkyu. 52:2. 55-90.
- Wang, Y. and Poutziouris, P. 2003. Micheal Stone Ltd. *Balancing Family Tradition with Entrepreneurial Growth*. In The Growing Business Handbook. Jolly, A., ed. 36thed. London: Kogan Page. 137-145.
- Ward, J. 1987. Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth. Profitability and Family Leadership. San Fancisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. 1988. The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. Family Business Review. 1:2. 105-115.
- Ward, J. 1997. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. Family Business Review. 10:4. 323-337.
- Westhead, P. and Cowling, M. 1997. Performance Contrasts between Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK. International Journal of Entrepreneural Behavior and Research. 3:1. 30-52.

