



การจัดการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบความสำเร็จ FAMILY BUSINESS SUCCESSION MANAGEMENT FROM FOUNDER TO THE HEIR IN FAMILY BUSINESS TO SUCCEED

นิคม หมูล้า*
Nikhom Mulha

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว และเพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการการสืบทอดกิจการจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่ง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ประกอบด้วย การทบทวนวรรณกรรมและศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (literature review) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นทายาทธุรกิจคนในจังหวัดระยอง จำนวน 22 คน (กลุ่มนักธุรกิจรุ่นใหม่: YEC) พบว่า แนวทางการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นทายาทมีความราบรื่นและสมบูรณ์ จำเป็นต้องประยุกต์ศาสตร์การบริหารและการจัดการ ร่วมกับการศึกษาและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่าง ๆ สำหรับธุรกิจครอบครัวของไทยจะแบ่งเป็น 7 ช่วงเวลาให้ทายาทธุรกิจรุ่นต่อไปมีโอกาสศึกษาและเรียนรู้การดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ ระยะเวลาที่ 1 ระยะเวลาการเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ระยะเวลาที่ 2 ระยะเวลาการแนะนำ ทำความรู้จัก ระยะเวลาที่ 3 ระยะเวลาการฝึกงานในธุรกิจครอบครัว ระยะเวลาที่ 4 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ 5 ระยะเวลาการบริหารงานในธุรกิจครอบครัว ระยะเวลาที่ 6 ระยะเวลาการส่งมอบงานบริหารเบื้องต้น และระยะเวลาที่ 7 ระยะเวลาการส่งมอบการบริหารที่สมบูรณ์

กระบวนการบริหารจัดการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่งในประเทศไทย มีการส่งต่อธุรกิจจากรุ่นแรกไปสู่รุ่นที่ 2 มีจำนวนมาก และในขณะเดียวกันก็มีบ้างสำหรับรุ่นที่ 2 ส่งต่อธุรกิจไปสู่รุ่นที่ 3 ดังนั้น ผู้ก่อตั้ง (รุ่นที่หนึ่ง) จึงควรให้ความสำคัญกับยุคของรุ่นทายาทที่กำลังเข้าสู่ช่วงการเปลี่ยนผ่านระหว่างรุ่น ซึ่งเป็นช่วงที่สำคัญมากที่สุดและถือเป็นความท้าทายของผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อมามีความสามารถผ่านจุดถ่ายโอนธุรกิจไปได้หรือไม่ การที่ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปให้สืบทอดธุรกิจต่อไปได้ อาจจะเนื่องมาจากการวางแผนด้านกระบวนการสืบทอดไม่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัว, การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

* อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
e-Mail: thampisit_pk@hotmail.com



ABSTRACT

The objective of this research is to study family's business management and business management from one generation to the next. This is a qualitative research consisting of literature review, document analysis and in-depth interview. The samples were 22 entrepreneurs who are members of Rayong Chamber of Commerce (YEC). The results indicated that the key to successful family business is adapting and applying management skills and theories into the business. The Thai family business can be classified into 7 categories as followed: Categories 1: The period before entering the family's business, Categories 2: The leaning rang of heir, Categories 3: The internship in family's business, Categories 4: The operating distance, Categories 5: Beginning in family's business, Categories 6: The family's business succession basic, and Categories 7: The complete family's business succession.

The process of managing family business succession from one generation to another in Thailand has a lot of business passing through from one generation to the next. Therefore, founders should focus on the business heirs who are entering the transition between generations which is the most important period and considered a challenge for successful transition.

Keywords: family business, family business succession.

บทนำ

ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่มีเจ้าของหรือผู้ก่อตั้งเป็นสมาชิกในครอบครัว ซึ่งครอบครัวยังคงควบคุมและบริหารกิจการได้อยู่ เป็นธุรกิจที่มีการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป โดยปกติธุรกิจครอบครัวจะมีความสามารถในการสร้างผลประกอบการและการเติบโตในอัตราที่มากกว่าเมื่อเทียบกับธุรกิจทั่วไป และรูปแบบการบริหารธุรกิจครอบครัวมีความยืดหยุ่นสูงกว่าธุรกิจทั่วไป ลักษณะธุรกิจครอบครัวนั้นนอกจากจะเน้นด้านการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังเน้นให้สมาชิกทุกคนในครอบครัวได้ทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสในการสร้างความมั่งคั่งร่วมกันของคนในครอบครัวด้วย สิ่งสำคัญในการทำธุรกิจครอบครัวคือ การถ่ายทอดคุณค่าและคุณธรรมให้กับลูกหลาน การนับหน้าถือตาในสังคม และก่อให้เกิดอำนาจอิทธิพลมากกว่าที่จะทำในฐานะบุคคลธรรมดา ธุรกิจครอบครัวจึงมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ โดยลักษณะที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไปคือ นอกจากจะมีเป้าหมายทางด้านธุรกิจแล้ว ยังมีเป้าหมายของครอบครัวอีกด้วยคือ ต้องสร้างธุรกิจครอบครัวเสมือนเป็นสินทรัพย์ของครอบครัว มีความต้องการที่จะส่งทอดให้รุ่นถัดไป ทำให้มีความแตกต่างกัน



ทั้งรูปแบบการบริหาร วิธีการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจ่ายเงินปันผล เป็นต้น ซึ่งลักษณะพิเศษที่แตกต่างโดยเฉพาะประเด็นความเป็นเจ้าของนี่ถือเป็นจุดแข็ง และสามารถนำไปสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจได้ จุดแข็งของธุรกิจครอบครัวจึงประกอบไปด้วย การหวังผลระยะยาว (long-term orientation) การยึดลูกค้าเป็นหลัก (customer-based strategy) มีการสืบทอดความชำนาญ (know-how transferring) สายป่านยาว (capital availability) และการตัดสินใจอย่างคล่องตัว (dynamic decision) (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2561, หน้า 114-116)

นอกจากนี้ สมาชิกในครอบครัวจะได้สัมผัสกับธุรกิจตั้งแต่เด็ก ทำให้สมาชิกในครอบครัวเหล่านี้มีทักษะและความสามารถในการธุรกิจของตนเอง ธุรกิจครอบครัวมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เพราะฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่บริหารธุรกิจครอบครัวจะต้องสามารถนำจุดเด่นเหล่านี้มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงาน ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านการรักษาความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวให้มีความสามัคคีรักใคร่ปรองดองกัน และต้องทำให้ธุรกิจสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงต้องระมัดระวังหรือแก้ไขในส่วนที่เป็นข้อเสียของธุรกิจครอบครัวอีกด้วย ทั้งนี้ ข้อดีและข้อเสียของธุรกิจครอบครัว (เอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2561, หน้า 114-116) มีดังนี้

ข้อดี

1. คล่องตัวและความยืดหยุ่นในการบริหาร
2. พัฒนาและปรับปรุงองค์กรอย่างรวดเร็ว
3. มีวัฒนธรรมองค์กรที่สืบทอดได้
4. ในระยะยาวมีผลกำไรสูงกว่าบริษัททั่วไป
5. รักษาคุณภาพและชื่อเสียงวงศ์ตระกูล
6. เน้นรักษาลูกค้าและรักษาลาด
7. มีสมาชิกครอบครัวให้การสนับสนุนและการถ่ายทอดความรู้ความชำนาญ

ข้อเสีย

1. ขาดความคล่องตัวในการตีราคาหุ้น
2. เข้าถึงตลาดทุนได้ยาก
3. มีความเสี่ยงในการสืบทอดธุรกิจ
4. การเกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกในครอบครัว
5. มีอาชีพที่ดีจะไม่สนใจทำงานให้
6. การควบคุมต้นทุนเป็นไปได้ยาก
7. การลงทุนใน R & D จะน้อยกว่าบริษัททั่วไป

ข้อได้เปรียบธุรกิจครอบครัวที่เหนือกว่าธุรกิจอื่น ๆ ทั่วไป (ความรู้ทั่วไปของธุรกิจครอบครัว, ออนไลน์, 2556) ได้แก่



1. ความทุ่มเท (commitment) ความปรารถนาอย่างแรงกล้า (passion) และการอุทิศตน (dedication) เชื่อกันว่าเจ้าของธุรกิจมักจะดูแลกิจการตนเองได้ดีกว่า หากยังมีส่วนได้ส่วนเสียส่วนใหญ่อยู่ ธุรกิจครอบครัวจะเห็นคุณค่าในความสามารถของเจ้าของธุรกิจมากกว่าธุรกิจทั่วไป และคนที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวยังได้รับการปฏิบัติเหมือนสมาชิกในครอบครัว มีความสัมพันธ์ที่มั่นคงและยาวนานกับพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว การไม่ต้องมีภาระหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นทำให้ธุรกิจครอบครัวมีข้อดีในแง่ของการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว สามารถเพิ่มความรวดเร็วในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เปลี่ยนระบบปฏิบัติการ ประเมินโอกาสใหม่ ๆ ของธุรกิจ

3. มีความรู้สึกซึ่งในธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวจะมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเมื่อทำงานเฉพาะด้านในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ เป็นระยะเวลานาน ซึ่งจะช่วยให้มีข้อได้เปรียบมากขึ้นในการทำ ความเข้าใจและตระหนักถึงความท้าทายที่ต้องเผชิญในอุตสาหกรรมได้ดีกว่าธุรกิจทั่วไป

4. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (mutual trust) ธุรกิจครอบครัวจะเจริญเติบโตได้ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งความเชื่อมั่นในการรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว โดยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ประกอบไปด้วยการนำ การสนับสนุน และความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน

5. การสร้างการจ้างงาน (employment generating) และการปรับรื้อระบบผู้ประกอบการ (reinventing entrepreneurs) ธุรกิจครอบครัวเชื่อว่าตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการมากกว่าธุรกิจทั่วไป สามารถสร้างงานได้มากกว่า และสามารถปรับรื้อระบบธุรกิจให้เหมาะสมกับทายาท

การทำธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะการผสมผสานระหว่างอารมณ์และความรู้สึกกับการดำเนินธุรกิจอาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้บ่อยครั้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถมองในทางบวกได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง แต่สามารถหลีกเลี่ยงหรือจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้ตามวิธีดังต่อไปนี้ (พิบูล ทิปะปาล, 2551)

1. พิจารณาว่าคนในธุรกิจมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างไร มีการแยกแยะระหว่างความรู้สึกส่วนตัวกับเรื่องงานหรือไม่ มีกระบวนการทำงานในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อบุคลากรอื่นนอกเหนือจากสมาชิกของครอบครัวได้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งสังเกตดูว่ามีใครในองค์กรที่มีแนวโน้มที่จะครอบงำความคิดของผู้อื่น

2. วิธีที่ดีที่สุดในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งคือ การป้องกันความเข้าใจผิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในครั้งแรก หรือคำโบราณเรียกว่า “ตัดไฟแต่ต้นลม” การมีธรรมเนียมที่ใช้เป็นข้อปฏิบัติของครอบครัวจะช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้

3. จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารธุรกิจเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยใช้เสียงข้างมากในการตัดสินใจเป็นหลัก

4. ถ้าเกิดเหตุรุนแรงจนไม่สามารถแก้ไขได้ อาจต้องพึ่งที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำหน้าที่เสมือนตัวกลางไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้น



5. ต้องใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการลดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งอาจทำได้โดยการไม่พูดถึงเรื่องส่วนตัวในที่ประชุม สร้างกลไกในการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ของทุกฝ่ายเพื่อลดความรู้สึกการไม่มีส่วนร่วมของบุคลากรที่ไม่ใช่คนในครอบครัว จัดให้มีการประชุมสัมมนานอกรอบอย่างไม่เป็นทางการบ้างเพื่อคุยในเรื่องทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร หรือแต่งตั้งที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์สำหรับทำหน้าที่เสมือนตัวกลางเพื่อลดความกดดันจากการประชุมหารือเรื่องธุรกิจลง

ความเสี่ยง ความล้มเหลว และปัญหาของธุรกิจครอบครัวไทย เกิดจากการขาด “6C” (กิตติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์, ออนไลน์, 2558) คือ

1. Corporate Structure ขาดการจัดโครงสร้างของธุรกิจที่ดีและเหมาะสม
2. Compensation ขาดการกำหนดวิธีการจัดสรรความเป็นเจ้าของ การกำหนดเงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ต่าง ๆ ของสมาชิกในครอบครัว โดยมีกฎกติกาให้เป็นธรรม เหมาะสม ซึ่งความเป็นธรรมไม่ได้หมายความว่าต้องเท่ากัน กล่าวคือ “Fair does not mean equal.”
3. Communication ขาดการพูดคุยสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมระหว่างสมาชิกในครอบครัวและผู้บริหารกิจการในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการทำธุรกิจครอบครัว เช่น ควรมีการประชุมคณะกรรมการ ผู้ถือหุ้นของบริษัท หรือการประชุมสภาครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ
4. Conflict Resolution ขาดกลไกการระงับข้อพิพาทของสมาชิกในครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นการปรึกษาหารือ การหาคนกลางมาช่วยตัดสิน การไกล่เกลี่ยประนีประนอม หรือการซื้อขายหุ้นระหว่างกัน
5. Care Compassion ขาดความเอื้ออาทรและความกรุณาต่อสมาชิกในครอบครัว และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า และลูกจ้าง
6. Change ไม่ยอมรับในความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกและภายใน ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการดำเนินธุรกิจและเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการ

วิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว

การเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจครอบครัว เมื่อผนวกเข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากวัฏจักรธุรกิจและวัฏจักรอุตสาหกรรมแล้ว เท่ากับว่าธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ มากกว่าธุรกิจทั่วไปเป็นเท่าตัว การบริหารธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จจึงต้องเริ่มจากความเข้าใจในแต่ละขั้นแต่ละช่วงของวัฏจักรธุรกิจครอบครัวที่แบ่งออกเป็น 3 ช่วง (ธนภุต วงศ์มหาเศรษฐ์, 2553, หน้า 126-129) ดังนี้

ช่วงที่ 1 ผู้ก่อตั้ง (founders) เป็นช่วงบุกเบิกที่ต้องใช้ทั้งแรงกายแรงใจในการทุ่มเทสร้างธุรกิจ มักเริ่มต้นจากเล็ก ๆ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและประสบความสำเร็จในอนาคต การคิดหรือการตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากคนเพียงคนเดียว



ช่วงที่ 2 หุ่นส่วนของพี่น้อง (sibling partnership) ธุรกิจเติบโตขึ้น การตัดสินใจจะมีหุ่นส่วนที่เป็นพี่น้องมาช่วย เริ่มนำระบบการบริหารมาใช้ มุ่งเน้นการทำงานแบบมืออาชีพ และเน้นให้การศึกษาลูกหลาน เพื่อหวังว่าในอนาคตพวกเขาเหล่านั้นจะกลับมาสานต่อธุรกิจ

ช่วงที่ 3 สหพันธ์เครือญาติ (cousins confederation) ธุรกิจอยู่ตัว เริ่มมองหาธุรกิจใหม่ ๆ และมุ่งทำกิจกรรมเพื่อสังคม เน้นความสามัคคีในครอบครัว การตัดสินใจจะเน้นเสียงข้างมากเป็นมติเอกฉันท์ คำนึงถึงการสืบทอดผู้บริหาร การสร้างนวัตกรรมองค์กร และวิเคราะห์ความเสี่ยงในการลงทุน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว
2. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการการสืบทอดกิจการจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว และทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวและการสืบทอดธุรกิจ รวมถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการด้านอสังหาริมทรัพย์ ผู้ประกอบการด้านสื่อและสิ่งพิมพ์ และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดระยอง โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นทายาทผู้สืบทอดกิจการและธุรกิจของครอบครัวโดยสมบูรณ์

ขอบเขตด้านประชากร ประกอบด้วย ผู้ประกอบการทายาทธุรกิจจากกลุ่มผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (YEC) ในจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นทายาทผู้ประกอบการด้านการบริการ ผู้ประกอบการด้านอสังหาริมทรัพย์ ผู้ประกอบการด้านสื่อและสิ่งพิมพ์ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 22 คน ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีรายละเอียดดังนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เช่น การวางแผนเตรียมตัวของผู้ก่อตั้งธุรกิจ และกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว
2. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว โดยนำคำนิยามศัพท์ที่กำหนดขึ้นมาใช้เพื่อระบุคุณลักษณะของคำถามและกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการจัดการธุรกิจ



ครอบครัว กระบวนการการบริหารจัดการการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ทั้งนี้ ได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (YEC) และทายาทนักธุรกิจในจังหวัดระยอง จำนวน 22 คน

4. สรุปผลการวิจัยในเชิงพรรณนา (descriptive research)

ผลการวิจัย

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวโดยมุ่งหวังให้การส่งต่อการบริหารธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นมีความราบรื่น ธุรกิจมีความมั่นคง และการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องประยุกต์ศาสตร์การบริหารและการจัดการ ร่วมกับการศึกษากรณีศึกษาที่น่าสนใจขององค์กรธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในการส่งผ่านการบริหารจากรุ่นสู่รุ่น และอีกหนึ่งแนวทางคือ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจะแบ่งเป็น 7 ช่วงเวลา เพื่อให้ทายาทธุรกิจจากรุ่นต่อไปมีโอกาสศึกษาและเรียนรู้การดำเนินงานก่อนที่จะรับช่วงการบริหารอย่างสมบูรณ์จากผู้บริหารเดิม ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว คือระยะเวลาที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวเริ่มปลูกฝังความคุ้นเคยในธุรกิจของครอบครัวให้ทายาทรับทราบและซึมซับตั้งแต่วัยเด็ก เพื่อสร้างพื้นฐานที่มั่นคงในธุรกิจของครอบครัวแก่ทายาทรุ่นต่อไป

ระยะที่ 2 การแนะนำ ทำความรู้จัก คือระยะเวลาที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวแนะนำทายาทธุรกิจจากรุ่นต่อไปให้เป็นที่รู้จักและรับทราบของบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัธุรกิจของครอบครัว ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

ระยะที่ 3 การฝึกงานในธุรกิจครอบครัว คือระยะเวลาที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวมอบหมายหน้าที่การดำเนินงานให้ทายาทธุรกิจรับผิดชอบ ทั้งในรูปแบบการทำงาน Part-time หรือการฝึกงานในส่วนงานที่เหมาะสมกับระดับความรู้แต่ละช่วงวัย

ระยะที่ 4 การปฏิบัติงาน เมื่อทายาทธุรกิจสำเร็จการศึกษาในระดับการศึกษาที่กำหนดของครอบครัวแล้ว ควรมอบหมายความรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่เหมาะสมโดยเริ่มต้นจากระดับผู้ปฏิบัติงาน เช่น พนักงานบัญชี พนักงานขาย การตลาด หรือแม้แต่งานธุรการ เป็นต้น เพื่อสร้างประสบการณ์ตรงจากตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ

ระยะที่ 5 การบริหารงานในธุรกิจครอบครัว คือช่วงเวลาที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวอาจพิจารณาถึงความเหมาะสมทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และประสบการณ์จากระยะเวลาปฏิบัติงานของทายาท เพื่อการสนับสนุนสู่ตำแหน่งบริหารก่อนมอบหมายตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในระยะต่อไป

ระยะที่ 6 การส่งมอบงานบริหารเบื้องต้น ในระยะนี้ทายาทธุรกิจควรได้รับการสนับสนุนให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัว แต่บทบาทและอำนาจการบริหารหรือตัดสินใจ



ยังควรเป็นของผู้บริหารธุรกิจครอบครัว เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารธุรกิจและการตัดสินใจที่มีความซับซ้อนแก่ทายาทธุรกิจ

ระยะที่ 7 การส่งมอบการบริหารที่สมบูรณ์ อาจเกิดขึ้นเมื่อทายาทธุรกิจได้ขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงไม่ต่ำกว่า 2-3 ปี มีทักษะการบริหารและตัดสินใจในแผนงานที่มีความซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ และประการสำคัญคือ การเป็นที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้บริหารธุรกิจรุ่นก่อนและสมาชิกในครอบครัว ในประเทศไทยมีการส่งต่อทั้งจากรุ่นแรกไปรุ่นสู่ที่ 2 และการส่งต่อจากรุ่นที่ 2 ไปสู่รุ่นที่ 3 จึงควรให้ความสำคัญกับยุคของรุ่นลูกที่กำลังเข้าสู่ช่วงของการเปลี่ยนผ่าน และถือเป็นความท้าทายของผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกในครอบครัว ในรุ่นต่อมามีความสามารถผ่านจุดถ่ายโอนธุรกิจไปได้หรือไม่ ซึ่งการที่ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปสู่ทายาทรุ่นต่อไปได้ มักพบปัญหาในเรื่องต่อไปนี้

1. ต้องพึ่งใคร คนรุ่นพ่อรุ่นแม่ยังไม่ไว้วางใจในตัวทายาทที่จะเข้าสืบทอดตำแหน่งมากนัก ทำให้พนักงานเกิดความสับสนว่าจะเชื่อฟังคำสั่งของใคร
2. รื้อนวิชา ผู้สืบทอดตำแหน่งรื้อนวิชาเกินไป ต้องการที่จะดำเนินธุรกิจในรูปแบบของตนเอง โดยไม่ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน จนทำให้เกิดความผิดพลาดได้
3. ค่านิยมเพี้ยน ผู้สืบทอดตำแหน่งมองข้ามหรือไม่ให้ความสำคัญกับค่านิยมองค์กร จนทำให้ค่านิยมองค์กรเพี้ยนไป
4. คนเก่าไม่เก็บ-คนใหม่ไม่มา ผู้สืบทอดตำแหน่งไม่ค่อยให้ความสำคัญกับพนักงาน จึงไม่สามารถรักษาพนักงานเก่าหรือพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กรได้ รวมถึงไม่สามารถดึงคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้

เนื่องจากครอบครัวประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันทางสายเลือด การสมรส หรือการเลี้ยงดู อีกทั้งมีคณาหลายรุ่นที่ใช้ชีวิตร่วมกัน มีความผูกพันและพึ่งพิงกันและกัน ทำให้การอยู่ร่วมกันของสมาชิกในครอบครัวมักมีความขัดแย้งกัน พฤติกรรมที่เป็นหลักสำคัญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (บิสิเนส แอ็กสเตจ, ออนไลน์, 2560) ได้แก่

1. หลีกเลี้ยง (avoidance) เป็นวิธีการหลบปัญหาโดยใช้ความนิ่งสงบและระยะเวลาเป็นเครื่องมือเยียวยาปัญหานั้น ๆ
2. การปรองดอง (accommodation) เป็นวิธีการแก้ปัญหาโดยเสียสละความต้องการของตนเอง เพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุความต้องการของตน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้อีกฝ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้อาจไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ยินยอม
3. การประนีประนอม (compromise) เป็นวิธีที่บุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันสามารถตกลงกันได้ด้วยวิธีพบกันคนละครึ่งทาง ต่างฝ่ายต่างยอมลดความต้องการของตนเองบางส่วนลง
4. การแข่งขัน (competition) เป็นวิธีการแข่งขันเอาแพ้เอาชนะเพื่อให้ตนบรรลุถึงความต้องการ ซึ่งอาจใช้อำนาจหรือการแสดงความก้าวร้าวรุนแรง



5. การร่วมมือ (collaboration) โดยปกติทั่วไป การแก้ไขความขัดแย้งด้วยการเผชิญหน้ามักเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด คู่กรณีทั้งสองฝ่ายยินยอมที่จะหันหน้าเข้าหาหรือกันเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการช่วยกันบริหารความขัดแย้ง

อภิปรายผล

การดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จแก่ธุรกิจครอบครัวมักเกิดจากการพัฒนาระบบการจัดการที่เป็นเลิศ สมาชิกในครอบครัวมีความเป็นเจ้าของที่ดีและมีความรับผิดชอบ มีการให้ความยุติธรรมและสร้างความผูกพันกับลูกจ้าง มีการเรียนรู้คุณค่าของเงิน มีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการลงทุนในนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง การจัดการกลยุทธ์ครอบครัว (family strategy) ที่ธุรกิจครอบครัวนิยมใช้ในการบริหารจัดการคือ การวางแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับที่ อรุณ ศิริงานุสรณ์ (2554) กล่าวว่า สำหรับธุรกิจครอบครัวจะคล้ายกับกลยุทธ์ทางธุรกิจคือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของครอบครัว แบ่งปันค่านิยมร่วมของครอบครัว สร้างเป้าหมายของครอบครัว ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์แต่ละด้านจะมีการวางแผนกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมและมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจครอบครัว ต้องวิเคราะห์ในหลายมิติ และส่วนใหญ่ผู้บริหารนิยมให้นำนักการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน เช่น กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อม รวมถึงอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาผลการสืบทอดธุรกิจและปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการแก้ปัญหาของทายาท และเพิ่มกลุ่มตัวอย่างในระดับภูมิภาค
2. ควรเก็บข้อมูลจากการสืบทอดและส่งต่อแก่ทายาทขององค์กรต่างประเทศ เพื่อทราบถึงกระบวนการและหลักการปฏิบัติในหลากหลายมิติ
3. ภายหลังจากถ่ายโอนธุรกิจและกิจการ ควรมีแผนในการปรับทัศนคติของพนักงานที่ปฏิบัติงานกับองค์กรก่อนการถ่ายโอนกิจการให้ชัดเจน
4. การเตรียมความพร้อมให้กับทายาทธุรกิจ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงบทบาท ข้อจำกัดและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมของสมาชิกในครอบครัว รวมถึงคุณภาพของทายาทที่สืบทอดธุรกิจ ในการกำกับดูแลสำหรับธุรกิจครอบครัวจะประกอบด้วยส่วนสำคัญสองส่วน คือ การกำกับดูแลกิจการเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความเสี่ยงทางธุรกิจที่สามารถจัดการได้ อีกส่วนหนึ่งคือ การกำกับดูแลครอบครัวเพื่อรักษาความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในครอบครัว การบริหารความขัดแย้ง รวมถึงการดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของครอบครัวให้มีความชัดเจน



บรรณานุกรม

- กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์. (2558). *การจัดโครงสร้างธุรกิจครอบครัว: แนวทางสู่ความยั่งยืน* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://forbesthailand.com/commentaries-detail.php?did=604> [2562, 26 กุมภาพันธ์].
- ความรู้ทั่วไปของธุรกิจครอบครัว** (ออนไลน์). (2556). เข้าถึงได้จาก: http://familyfa.blogspot.com/2013/08/family-business_8.html [2562, 26 กุมภาพันธ์].
- ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐี. (2553). ถ่ายทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว. *วารสารนักบริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพ*, 30(4), หน้า 126-129.
- บิสิเนส แบ็กสแตจ. (2560). *กฎ 8 ข้อ ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว 1* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.thansettakij.com/content/214086> [2562, 26 กุมภาพันธ์].
- พิบูล ทีปะपाल. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- อรุณ ศิริจานุสรณ์. (2554). การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 25(77), หน้า 107-123.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2561). *การบริหารธุรกิจครอบครัว ศาสตร์และศิลป์ของความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น.