

การสร้างรากฐานเศรษฐกิจของประเทศไทยให้มั่นคง
โดยการบริหารธุรกิจครอบครัวได้อย่างยั่งยืน

โดย

นายอุดม สุขสุดประเสริฐ
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
บริษัท ทาซ่าอินดัสเทรียล

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ – ๒๕๕๘

บทคัดย่อ

เรื่อง การสร้างรากฐานเศรษฐกิจของประเทศไทยให้มั่นคงโดยการบริหารธุรกิจ
ครอบครัวได้อย่างยั่งยืน

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

ผู้วิจัย นายอุดม สุขสุดประเสริฐ

หลักสูตร วปอ.

รุ่นที่ ๕๗

ธุรกิจครอบครัวถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานและเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันระบบเศรษฐกิจในทุกๆ ประเทศทั่วโลก โดยจากการวิจัยนี้ พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการเติบโตอย่างความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวก็คือประเด็นการสืบทอดธุรกิจการศึกษาครั้งนี้จัดทำขึ้นโดยมีจุดประสงค์เพื่อต้องการค้นหาปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจที่มีผลต่อการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวและเพื่อเสนอแนะแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจครอบครัวการศึกษาวิจัยนี้ได้มีการค้นคว้าข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากหลายๆ แหล่งข้อมูล ทั้งเอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ หนังสือ หนังสือพิมพ์ วิทยานิพนธ์ และผลงานที่เกี่ยวข้องหลังจากค้นคว้าข้อมูลทางวิชาการแล้ว ผู้วิจัยได้จัดทำและใช้แบบสอบถาม รวมไปถึงมีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเฉพาะจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารธุรกิจครอบครัวปัจจุบันและผู้สืบทอดผลการศึกษาพบว่า มีธุรกิจครอบครัวจำนวนมากที่ยังไม่มีการเตรียมตัวหรือมีการจัดทำแผนในการสืบทอดธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารปัจจุบันและผู้สืบทอดส่วนใหญ่ต่างเห็นด้วยว่า การพัฒนาทายาท การสานความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่นและการจัดทำแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจครอบครัวสามารถสานต่อจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการเตรียมตัวเพื่อสืบทอดธุรกิจและวางรากฐานความมั่นคงให้ธุรกิจครอบครัวดังนี้ ขั้นตอนแรกสุดเพื่อการเตรียมตัวสืบทอดธุรกิจควรเริ่มจากการเขียนธรรมนูญครอบครัว การเขียนธรรมนูญครอบครัวจะเป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันภายในครอบครัว ทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในครอบครัวแต่ละคนมีความชัดเจน ทั้งนี้เพื่อป้องกันความขัดแย้งในครอบครัวที่อาจเกิดขึ้นและสร้างความชัดเจนให้กับการสืบทอดธุรกิจ ขั้นตอนต่อมาคือการเตรียมพร้อมให้กับผู้สืบทอด ควรมีการเตรียมตัวทายาทตั้งแต่เล็กและปลูกฝังความสนใจในธุรกิจของครอบครัวท้ายที่สุดเมื่อผู้สืบทอดรับช่วงต่อเป็นผู้นาองค์กรแล้วผู้สืบทอดต้องแสดงความมุ่งมั่นเพียรศึกษา

หากความรู้เพิ่มเติมเสมอหลังจากนั้นแล้วธุรกิจครอบครัวจะสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมั่นคงและราบรื่นอย่างแน่นอน

คำนำ

ตามหลักสูตรการศึกษาของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร กำหนดให้นักศึกษาทุกคนต้องทำการวิจัยส่วนบุคคล ข้าพเจ้าได้พิจารณาจากประสบการณ์การทำงานในสมาคมการค้าต่างๆ หลายสมาคม ได้ทราบถึงปัญหาการดำเนินการของธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีผลต่อหลักความมั่นคงของเศรษฐกิจไทย จากประสบการณ์ในการบริหารสมาคมนักธุรกิจไทยรุ่นใหม่ นักธุรกิจรุ่นใหม่ หอการค้าไทยจีน ทำให้มีความสนใจในการบริหารธุรกิจครอบครัว และได้ทราบปัญหาของธุรกิจครอบครัวที่ส่งผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจไทย

การวิจัยเรื่อง การสร้างรากฐานเศรษฐกิจของประเทศไทย ให้มั่นคงโดยการบริหารธุรกิจครอบครัว ได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี โดยหาข้อมูลทั้งในประเทศและต่างประเทศ ศึกษาประโยชน์ของการเขียนธรรมนูญครอบครัว และจัดทำแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารธุรกิจครอบครัวปัจจุบัน และผู้ที่จะต้องรับผิดชอบต่อธุรกิจครอบครัวว่ามีทัศนคติอย่างไร ในสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย และนำมาถึงบทสรุป และข้อเสนอแนะ เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวของไทย สามารถเผยแพร่ให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบต่อธุรกิจครอบครัวได้ศึกษา เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงของธุรกิจครอบครัวไทยได้อย่างยั่งยืนต่อไป

(อุดม สุขสุดประเสริฐ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีการดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๓
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔
ความสำคัญของธรรมนุญครอบครัว	๔
โครงสร้างธรรมนุญครอบครัว	๔
การบ่มนิสัยผู้สืบทอดตั้งแต่เด็ก	๘
การเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอด	๑๑
การถ่ายโอนอำนาจ	๒๐
การสร้างผู้นำใหม่	๒๔
สรุป	๒๕
บทที่ ๓ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว	๓๑
สภาพการณ์ของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย	๓๑
ลักษณะธุรกิจครอบครัวในภาพรวม	๓๓
วิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว	๓๕
เหตุผลที่ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน	๓๗
ความพร้อมของผู้สืบทอดธุรกิจ	๓๕
ขาดความรู้เรื่องธรรมนุญครอบครัว	๔๔
สรุป	๔๖

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔	
จุดอ่อนจุดแข็งของผู้บริหารและผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว	๔๘
จุดอ่อนของผู้บริหารปัจจุบัน	๔๘
อุปสรรคของธุรกิจครอบครัว	๔๙
จุดอ่อนของผู้สืบทอด	๕๑
จุดแข็งของผู้บริหารปัจจุบัน	๕๒
จุดแข็งของผู้สืบทอด	๕๓
สรุป	๕๔
บทที่ ๕	
สรุป และข้อเสนอแนะ	๕๕
สรุป	๕๕
ข้อเสนอแนะ	๕๖
บรรณานุกรม	๕๘
ภาคผนวก	๖๐
แบบสอบถาม	๖๑
ประวัติย่อผู้วิจัย	๖๕

สารบัญตาราง

ตารางที่

๓ -๑ วิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว

หน้า

๓๗

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
๒-๑ เป้าหมายในการสั่งสอนของครอบครัวในระยะแรก	๒๐
๒-๒ แผนงานการฝึกสร้างผู้รับช่วง	๒๑
๒-๓ ๓ วงกลมกับระบบธุรกิจครอบครัวและผลกระทบต่อบุคคล	๒๗

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพเศรษฐกิจทุกวันนี้ ธุรกิจครอบครัวถือเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญมากตัวหนึ่งของเศรษฐกิจ โดยรวมของประเทศไทย โดยสามารถสร้างรายได้ไม่ต่ำกว่า ๘๕% ของ GDP ในประเทศต่างๆทั่วโลก และธุรกิจครอบครัวยังจ้างแรงงานไม่ต่ำกว่า ๘๕% ของแรงงานทั้งโลก ธุรกิจครอบครัวของไทยมีผลต่อเศรษฐกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และกระทบทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจไทย

จากงานวิจัยเก็บข้อมูลประเทศในตะวันออกและประเทศในตะวันตก ผลออกมา น่าตกใจ และใกล้เคียงกันมาก ว่าธุรกิจครอบครัวจากรุ่นที่ ๑ ที่ประกอบการประสบความสำเร็จ ๑๐๐% เมื่อส่งมอบธุรกิจให้ กับรุ่นที่ ๒ ประสบความสำเร็จในการส่งมอบ ๓๐% รุ่นที่ ๒ ส่งมอบธุรกิจให้กับรุ่นที่ ๓ ประสบความสำเร็จในการส่งมอบ ๑๐% - ๑๒% และรุ่นที่ ๓ ส่งมอบธุรกิจให้กับรุ่นที่ ๔ ประสบความสำเร็จในการส่งมอบแค่ ๑-๓% เท่านั้น การที่ธุรกิจครอบครัวไม่มั่นคง ย่อมส่งผลถึงความมั่นคงของเศรษฐกิจในประเทศของเราอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งธุรกิจครอบครัวถือเป็นตัวจักรหลักตัวหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลต่อการจ้างงานการขยายตัวของเศรษฐกิจและรายได้รวมของภาครัฐจากธุรกิจครอบครัวแขนงต่างๆ จะมีผลทำให้เศรษฐกิจของประเทศสั่นคลอนและไม่มั่นคงไปด้วยการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นความจำเป็นในการพัฒนาอารยธรรม หากไม่มีการสืบทอดย่อมไม่มีการพัฒนาก้าวหน้าอารยธรรมของมนุษย์มาจวบทุกวันนี้ และองค์ความรู้เฉพาะในธุรกิจครอบครัวที่ไม่ได้ถ่ายทอดให้รุ่นต่อไปก็จะหายไปจากเศรษฐกิจไทย อย่างถาวรด้วย

การเวลาผ่านไปสังขารของมนุษย์เรานั้นย่อมเสื่อมถอยร่วงโรยตามการเวลาหากรากฐานของธุรกิจครอบครัวที่จะยืนยาวต่อไปคือตัวองค์กรแล้วหัวใจสำคัญที่ทำให้ตัวองค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืนก็คือผู้สืบทอดบทเรียนและบทวิจัยต่างๆ ซ้ำแล้วซ้ำเล่าจากประสบการณ์มากมายได้บอกเหตุผลที่สำคัญมากข้อหนึ่งคือความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ ครอบครัวก็มาจากความสามารถในการนำพาองค์กรให้เจริญ ก้าวหน้าหรือถดถอยของผู้สืบทอด

การฝึกฝนและสรรหาผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวมีความยากลำบากและมีอุปสรรคอยู่มากทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอกแล้ว ทักษะวิสัยภายในก็มีปัญหาเด่นชัด การไม่มีแบบแผนสำหรับผู้สืบทอดอย่างชัดเจนตั้งแต่ขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจครอบครัวนั้นๆ อย่างเป็นระบบ ปัญหาอีกประการที่มีความสำคัญอย่างมากในการสานต่อธุรกิจครอบครัวให้เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าคือแรงจูงใจในการดำเนินธุรกิจครอบครัวผู้สืบทอดมีการตั้งคำถามว่าทำแล้วได้อะไรทำอะไรเพื่ออะไร แรงจูงใจในการสืบทอดเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัวในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การประกอบธุรกิจครอบครัว เพื่อศึกษาจุดอ่อนจุดแข็ง การดำเนิน ธุรกิจครอบครัว สามารถสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น ได้อย่างยั่งยืน
๒. เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง การประกอบธุรกิจครอบครัว
๓. เพื่อเสนอแนะแนวทางสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจครอบครัว ในการดำเนินการ สืบทอดธุรกิจครอบครัว จากรุ่นสู่รุ่น ได้อย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตในการศึกษาแยกเป็น ๓ ด้าน ดังนี้

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจครอบครัว ในการนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

๒. ขอบเขตด้านการวิจัย

ศึกษาข้อมูลแนวคิดเชิงลึกของผู้บริหารธุรกิจครอบครัวปัจจุบันและผู้ที่ได้รับสืบทอดใน การบริหารธุรกิจครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่รุ่นต่อไป โดย วิจัยจากธุรกิจครอบครัวที่จ้างแรงงาน ๕๐ คน ขึ้นไป ไม่เกิน ๒๐๐ คน ทุนจดทะเบียน ๕๐ ล้านถึง ๒๐๐ ล้านบาท

๓. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาทำการศึกษตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๕๗ ถึงเดือน มิถุนายน ๒๕๕๘

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาวิชาการวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น ระยะเวลา (Phases)

๑. วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

๑.๑ ระยะเวลาที่หนึ่ง เป็นการศึกษาข้อมูลทางวิชาการทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญปัจจัยของภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจครอบครัว การศึกษาค้นคว้าข้อมูลรวมถึงแนวคิดของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ วารสาร บทความ หนังสือ หนังสือพิมพ์ วิทยานิพนธ์ผลงานที่เกี่ยวข้องและข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง ข้องทั้งของประเทศไทยและประเทศอื่นๆ

๑.๒ ในระยะที่สอง เตรียมแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเป็นแนวทางในการข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview Interview)

๑.๓ ในระยะที่สาม ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกผู้นำองค์กรบริหารธุรกิจครอบครัวของภาคธุรกิจต่างๆ 4 กลุ่ม แบบเฉพาะเจาะจง

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่สามารถสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคง โดยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้อย่างยั่งยืน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ได้แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการและรูปแบบในการส่งถ่ายธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์ความรู้ (knowhow) ของธุรกิจครอบครัวนั้นๆไม่สูญหายไปเพราะไม่สามารถส่งถ่ายธุรกิจครอบครัวได้สำเร็จ ทำให้รากฐานเศรษฐกิจไทยมั่นคง

๒. ได้แนวคิดและแนวทางในการส่งถ่ายธุรกิจครอบครัวจากรุ่นปัจจุบันสู่รุ่นที่จะรับสืบทอดและสามารถ ส่งต่อธุรกิจครอบครัวสู่รุ่นต่อไปได้อย่างยั่งยืน

บทที่ ๒

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของธรรมนูญครอบครัว

เรื่องธรรมนูญครอบครัวเป็นเรื่องใหม่ในบริษัทธุรกิจไทยแต่ในต่างประเทศเป็นเรื่องที่มีมานานแล้ว โดยทั่วไปธรรมนูญครอบครัวหรือข้อพึงปฏิบัตินั้น อาจจะไม่ค่อยมีผลผูกพันทางกฎหมาย แต่มีลักษณะเป็นการที่จะกำหนดกฎเกณฑ์ว่า ธุรกิจครอบครัวจะทำให้สมาชิกในครอบครัวบริหารจัดการอย่างไร แม้จะไม่มีผลผูกพันในทางกฎหมายแต่ก็จะช่วยเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับสมาชิกในครอบครัว โดย รวมธรรมนูญครอบครัวจะเป็นลักษณะที่เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำงานหรือวิสัยทัศน์ของธุรกิจครอบครัว การกำหนดเจตนารมณ์ เป้าประสงค์ ปรัชญาของการดำเนินธุรกิจระหว่างสมาชิกในครอบครัว

การจัดทำธรรมนูญครอบครัวส่วนใหญ่จะไม่มีบทบัญญัติให้เป็นการผูกพันทางกฎหมาย แต่หากอยากให้มีผลผูกพันทางกฎหมายก็ย่อมทำได้ แต่ทุกคนในครอบครัวต้องเข้ามาลงนามซึ่งไม่น่าจะใช่ตามวัตถุประสงค์ แต่เป็นการร่างเพื่อที่จะให้สมาชิกในธุรกิจครอบครัวทุกคนมีความเข้าใจและเป็นแนว ทางปฏิบัติที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกในธุรกิจครอบครัวให้ปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน

โครงสร้างธรรมนูญครอบครัว

โครงสร้างของธรรมนูญครอบครัวมักประกอบด้วยโครงสร้างหลักๆ ดังต่อไปนี้

๑. บททั่วไป

บทนี้เกี่ยวข้องระหว่างธุรกิจกับครอบครัวเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว และธุรกิจบริษัทครอบครัวว่ามีกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร (Long Term Strategy) คุณค่าของธุรกิจครอบครัวว่าจะมีการทำงานต่อไปอย่างยั่งยืนอย่างไร การแบ่งแยกปัญหาของครอบครัวกับธุรกิจ

๒. คำนิยาม

กำหนดคำนิยามในการจะใช้ข้อความธรรมนูญครอบครัว เช่น กำหนดประเภทของสมาชิกในครอบครัวว่าคนกลุ่มใดจะเป็นสมาชิกในครอบครัวประเภทใด เช่น ๒.๑. จะเป็นผู้ถือหุ้น

ใครรอบครัว ที่แตกต่างกับสมาชิกในครอบครัวคนอื่นหรือไม่ ซึ่งใช้ในการร่างเอกสารกฎหมาย โดยทั่วไป ก็จะต้องมีคำนิยามเพื่อประโยชน์ในการตีความ

๓. วิสัยทัศน์ของธุรกิจครอบครัว

การจะวางกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการทำงานธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตบางครอบครัวก็อาจจะนำ Value หรือ Vision ของธุรกิจมาใส่ในธุรกิจครอบครัว เช่น ความรับผิดชอบต่อลูกค้า คุณภาพของสินค้าและการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นพลเมืองดีของประเทศหรือการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

๔. องค์ประกอบของสภาครอบครัว (Family Council)

มีการกำหนดว่าใครบ้างที่จะอยู่ในสภาครอบครัวเพราะสมาชิกในครอบครัวอาจไม่ใช่เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทก็ได้ ใครเป็นกรรมการสภาครอบครัว กำหนดกลไกในการประกอบการประชุมกรรมการและสมาชิกกระบวนการตัดสินใจควรจะได้รับความคิดเห็นชอบ (Consent) มากกว่าการลงคะแนน โดยเฉพาะในเรื่องสำคัญๆ การที่จะกำหนดบทบาทของสภาครอบครัวในธุรกิจและความเกี่ยว ข้องกับสมาชิกในครอบครัวต่างๆ ทั้งส่วนตัวและในแง่ของธุรกิจและการมีที่ปรึกษาของสภาครอบครัว การพบปะพูดคุยของสภาครอบครัวเท่ากับเป็นการส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันมากขึ้น ซึ่งก็คือ Communication ซึ่งเป็น C หนึ่งใน 5C ที่สำคัญของธุรกิจครอบครัวซึ่งจะได้กล่าวสรุปในบทส่งท้าย

๕. สิทธิหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัว

กำหนดสิทธิหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัวว่าจะมีสิทธิหน้าที่เช่นไรในการที่จะรับสิทธิประโยชน์โดยสมาชิกต้องมีหน้าที่ตามกำหนด เช่น หน้าที่ต้องรักษาผลประโยชน์ของธุรกิจครอบครัวหน้าที่ศึกษาอบรม สิทธิที่จะได้เป็นผู้บริหารหรือ พนักงาน สิทธิได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทครอบครัวหรือกองสีหรือสมาคม (ถ้ามี) ในการประกอบธุรกิจของครอบครัว หรือยามที่สมาชิกประสบความยุ่งยากทางการเงิน

๖. คณะกรรมการของบริษัทในครอบครัวและขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจ

คณะกรรมการของสภาครอบครัวหรือสมาชิกครอบครัวมีสิทธิเสนอชื่อหรือสรรหาสมาชิกในครอบครัวเพื่อเป็นกรรมการในบริษัทที่ประกอบการในธุรกิจครอบครัวโดยการมีขั้นตอนในการกำหนดคุณสมบัติหรือคัดเลือกกว่าผู้ใดเข้าไปเป็นกรรมการธุรกิจครอบครัวและมีการประเมินผลงาน วาระการดำรงตำแหน่ง มีการเกษียณอายุหรือไม่มีการพิจารณาค่าตอบแทนจากผลงาน การกำหนดขั้นตอนในการส่งทอดหรือส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นจะมีกระบวนการอย่างไร

๗. การจัดความเป็นเจ้าของธุรกิจของครอบครัว

เรื่องการจัดสรรหุ้นในกลุ่มสมาชิกในครอบครัวรวมทั้งข้อจำกัดในการโอนหุ้น การโอนหุ้นจากรุ่นสู่รุ่นจะอย่างไร ควรแบ่งกลุ่มเช่นใด โดยกรณีนี้อาจจะอยู่ในข้อบังคับ สัญญา ระหว่างผู้ถือหุ้น และธรรมนูญครอบครัวด้วย

๘. เงินปันผลและนโยบายการจ่ายเงินปันผล

ต้องมีการกำหนดนโยบายเรื่องเงินปันผลให้ชัดเจนเพื่อสมาชิกที่เป็นผู้ถือหุ้นและวางแผนการเงินได้ที่จะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ว่าเงินปันผลที่ได้รับมาจากธุรกิจครอบครัว จะนำมารวมเป็นงสีหรือบริจาคเข้าสมาคมเพื่อนำมาจัดสรรผลประโยชน์ให้สมาชิกในครอบครัวหรือให้สร้างความมั่นคงให้ธุรกิจครอบครัวโดยนำไปใช้จ่ายเพื่อเป็นกองทุนครอบครัวหรือช่วยเหลือสมาชิกในครอบครัวแล้วแต่กรณี

๙. เงินกองทุนครอบครัวหรือเงินงสี

เมื่อได้เงินปันผลมานำเงินปันผลเข้าสู่กองทุนของครอบครัวในรูปเงินงสีหรือบริจาคให้สมาคม ไปใช้จ่ายหรือลงทุนของเพื่อให้มีดอกผลเพิ่มเติม มีการกำหนดว่ามีกรณีไหนบ้างที่การนำเงินไปใช้ต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการของครอบครัวหรืองสีหรือสมาคมเพื่อจะไปช่วย เหลือสมาชิกในครอบครัวที่ไม่ประสงค์ทำธุรกิจของครอบครัวหรือบางคนจะต้องไปทำงานการเมืองหรือเป็นเงินลงทุนให้แก่สมาชิกในครอบครัวที่อาจขยายกิจการไปลง ทุนในกิจการอื่นๆ (ที่ไม่ขัดแย้งกับธุรกิจครอบครัว) โดยเงินดังกล่าวอาจเป็นรูปเงินกู้ เงินให้เปล่า หรือเงินลงทุนในหุ้น

๑๐. จัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาของสมาชิกในครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ควรมีหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือสมาชิกในครอบครัวทั้งการเงินการลงทุน กฎหมายบัญชีเพื่อจะให้สมาชิกในครอบครัวสามารถรักษาความมั่นคงจากการลงทุนและมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้ธุรกิจครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการให้ความรู้ ให้คำ ปรึกษา รวมทั้งช่วยเหลือในการจัดเตรียมเอกสารกฎหมาย ภาษีต่างๆ การตรวจสอบบัญชีเพื่อช่วยเหลือสมาชิกครอบครัวที่มีธุรกิจหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้โดยมีอาชีพมาช่วยเหลือ โดยอาจใช้บริษัทโฮลดิ้งหรือสมาคมเป็นผู้จัดหาที่ปรึกษามีอาชีพหลายๆ ด้านมาให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในครอบครัวร่วมด้วยและยังอาจทำหน้าที่ในการกำกับดูแลข้อตกลงของสมาชิกในครอบครัวให้อยู่ในกฎเกณฑ์ เช่น เรื่องผล ประโยชน์

๑๑. นโยบายการจ้างงานหรือการดำรงตำแหน่งสมาชิกในครอบครัว

ธรรมนูญครอบครัวจะกำหนดนโยบายเงื่อนไขการทำงานของสมาชิกในครอบครัวของบริษัทครอบครัวการเลื่อน ตำแหน่ง เช่น อาจมีการกำหนดไว้ว่า เขย สะใภ้ จะเข้ามา

ทำงานได้ภายใต้เงื่อนไขอย่างไร และจะต้องไม่เอื้อประโยชน์หรือเกิดความแตกต่างในการพิจารณา ความคิดความชอบระหว่างมืออาชีพกับพนักงานที่เป็นสมาชิกในครอบครัวหรืออาจมีการกำหนดไว้เลยหรือไม่ว่าตำแหน่งใดควรเป็นของมืออาชีพ โดยสมาชิกในครอบครัวจะไม่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจของมืออาชีพ ที่จะเข้ามาทำงานให้กับธุรกิจครอบครัว

๑๒. การนำเงินกองทุนหรือเงินจากธุรกิจครอบครัวเพื่อกิจการสาธารณกุศล

(Philanthropy)

การตอบแทนสังคมเป็นเรื่องใหญ่สำคัญ ในต่างประเทศมักจะนิยมตั้งเป็นมูลนิธิแต่ในประเทศไทยการตั้งมูลนิธิมีข้อจำกัดมากซึ่งประเทศไทยการตั้งสมาคมครอบครัวอาจเป็นรูปแบบที่น่าสนใจ กว่ามูลนิธิ การจัดรูปแบบเพื่อบริจาคไม่ว่าในฐานะส่วนตัวหรือบริษัทประกอบการรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม การบริจาคในด้านการกุศลหรือกองทุนต่างๆ เพื่อคืนกลับผู้สังคมหรือผู้เกี่ยวข้อง ข้อจึงเป็นเรื่องที่ต้องจัดรูปแบบอย่างมืออาชีพเพื่อให้เงินบริจาคหรือกิจการสาธารณกุศลได้ผลอย่างแท้จริงขณะนี้แนว นโยบายของ Bill Gate และ Warren Buffet ในการหาเงินจากเศรษฐกิจทั่วโลกเพื่อให้บริจาค เข้ามูลนิธิ Melinda Gate เพื่อให้มูลนิธิบริหารจัดการกำลังเป็นที่นิยมการบริหารจัดการในเรื่อง นี้จึงเป็นเรื่องมือในการที่จะสอดคล้องกับนโยบายเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทหรือที่เรียกว่า Corporate Social-Responsibility อีกด้วย โดยครอบครัวอาจจะมีการกำหนดชัดเจนว่ามีกิจการสาธารณกุศลใดบ้างที่บริษัทควรจะเข้าไปทำให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวมและเป็นการสร้างความเข้มแข็งหรือความยั่งยืนแก่องค์กรนั้นๆ โดยควรมีการติดตามหรือกำกับดูแลผลงานหรืออาจเข้าไปมีบทบาทในการบริหารจัดการกองทุนหรือองค์กรสาธารณกุศลดังกล่าวให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และขณะเดียวกันก็เป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจครอบครัวด้วยเช่นกัน โดยการให้เงินช่วยเหลือ การบริจาคเงิน ก็จะต้องทำอย่างมืออาชีพเพื่อให้แน่ใจว่าเกิดผลดีต่อสังคม โดยรวม ไม่ใช่แค่การบริจาคเงินโดยไม่ติดตามผลงานขององค์กรที่ได้รับบริจาค ปัจจุบันธนาคารบางธนาคารในต่างประเทศที่ ดูแลเงินแก่ลูกค้าที่มั่งคั่ง (Private Wealth) ยังมีหน่วยงานที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ลูกค้าที่อยากบริจาคเงินด้วย

๑๓. เบ็ดเตล็ด ความรู้ทั่วไป

เป็นเรื่องบทบัญญัติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเก็บรักษาความลับการไม่ทำธุรกิจแข่งขันกัน การจะมีกลไกอย่างไรการระงับข้อพิพาทกรณีความเห็นที่ไม่ตรงกันของสมาชิกในครอบครัวจะระงับได้อย่างไร

การกำหนดแนวทางในการทำธุรกิจโดยทุกคนต่างเข้าใจปรัชญาการทำธุรกิจโดยมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนเพราะในการทำธุรกิจย่อมเกิดปัญหา อุปสรรค ข้อพิพาท กันได้อยู่เสมอ การที่ทุกคนมีความเข้าใจกฎเกณฑ์ที่แน่นอนและเมื่อมีปัญหาที่ย่อมจะ ได้รับการแก้ไข

บทสรุป

วิธีการทำให้ธรรมนูญครอบครัวมีผลในทางปฏิบัติก็คือ สมควรที่จะต้องให้สมาชิกในครอบครัวเข้าใจถึงความจำเป็นและสมาชิกในครอบครัวมีส่วนร่วมในการจัดทำโดยแสดงความเห็นในประเด็นต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นว่าควรจะต้องทำอะไร โดยรวบรวมความเห็นจากสมาชิกในครอบครัวทุกคน การที่มีธรรมนูญครอบครัวก็ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจครอบครัวสามารถป้องกันความเสี่ยงทางกฎหมายที่เกิดขึ้นได้ เพราะธรรมนูญครอบครัวส่วนใหญ่มักไม่มีผลทางกฎหมายแต่คิดว่าธรรมนูญครอบครัวนั้นคล้ายๆ กับแนวทางที่สมาชิกในครอบครัวทุกคนไม่ว่าสมาชิกครอบครัวในวันนี้หรือในวันข้างหน้าที่จะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อเป็นแนวทางการทำงานและส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงในกิจการของครอบครัวให้เจริญก้าวหน้าต่อไปเหมือนกับเป็นการประกาศหรือกำหนดเจตนารมณ์ไว้เพื่อนำมา เป็นแนวทางพูดคุยกันยามเมื่อมีปัญหา ธุรกิจครอบครัวจึงควรมีธรรมนูญฉบับเดียวแต่ปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา ส่งเสริม ให้สมาชิกในครอบครัวต้องเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอแต่อย่าลืม Care and Compassion ความเอื้ออาทรและความกรุณาของสมาชิกในครอบครัวที่สำคัญที่สุดกว่าธรรมนูญครอบครัว

การบ่มนิสัยผู้สืบทอดตั้งแต่เด็ก

๑. การบ่มเพาะผู้รับช่วงและสืบทอดธุรกิจของอเมริกาและยุโรป

การสร้างระบบขององค์กรธุรกิจที่ได้มาตรฐาน ข้อหนึ่งคือ ระบบการปฏิบัติการและทีมการจัดการขององค์กร ธุรกิจที่เป็นพื้นฐานของธุรกิจในการปรับตัวให้เข้ากับตลาดเพื่อความอยู่รอดและเติบโต ข้อสอง สร้างระบบการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งเป็นรากฐานที่จะทำธุรกิจดำรงคงอยู่ได้อย่างยืนยาว

อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวของอเมริกาและยุโรปประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี? หลักสำคัญคือการจัดการธุรกิจให้เป็นมาตรฐานถึงแม้จะเป็นธุรกิจครอบครัว แต่ระบบไม่ใช่เป็นแบบตามอำเภอใจ ในทางตรงกันข้ามกลับยังต้องเป็นมาตรฐานมากขึ้น

ธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ของอเมริกาและยุโรปต่างก็มี “แผนงานผู้รับช่วง” และ “แผนงานการฝึกฝนความสามารถของผู้นำ” ผ่านระบบที่มีกฎเกณฑ์ก่อให้เกิดการสร้าง คัดเลือก ฝึกฝน ตรวจจับ ตัวแทนของผู้รับช่วง ซึ่งไม่เพียงแต่ผลิตบุคลากรชั้นผู้นำ หากยังผลิตทีมขึ้นมาอีกด้วย

ตำแหน่งประธานของธุรกิจครอบครัวจำนวนมากในปัจจุบันมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่อายุสิบกว่าขวบ เข้ามาทำงานเล็กๆ น้อยๆ ในธุรกิจครอบครัว ได้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากผู้ที่อาวุโสกว่า ได้รับประสบการณ์และสิ่งต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตซึ่งคนทั่วไปยากจะทัดเทียมได้ ดังนั้นผู้รับช่วงธุรกิจจำนวนมากในช่วงก่อนที่จะเติบโตใหญ่ก็มีคุณสมบัติพื้นฐาน พร้อมรับตำแหน่งเป็นนักบริหารระดับสูงแล้ว

๒. การบ่งเพาะผู้รับช่วงและสืบทอดธุรกิจของญี่ปุ่น

“ยอมยกอำนาจสืบทอดให้กับคนนอก แต่ไม่ยกให้กับบุตรที่ไร้ความสามารถ” เป็นเรื่องปกติทั่วไปในประเทศญี่ปุ่น แต่ในขณะที่เดียวกันบรรยากาศความเป็นครอบครัวของธุรกิจครอบครัวในญี่ปุ่นกลับเข้มข้นมากภายใต้สถานการณ์ต่างๆ “คนนอก” ไม่ได้ถือว่าเป็น “คนนอก” โดยสิ้นเชิง ผู้ที่กุมอำนาจในธุรกิจครอบครัวมักจะนำคนที่เรียกว่า “คนนอก” มารับไว้เป็น “ลูกเลี้ยง” ดังนั้นที่ญี่ปุ่นจะสามารถเห็นได้อยู่เสมอว่าในธุรกิจครอบครัว อายุของ “พ่อนุญชรรม” น้อยกว่า “ลูกบุญชรรม” มาก

นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศจีนที่ว่า “ลูกทุกคนแบ่งเท่าเทียมกัน” แต่แนวทางปฏิบัติของประเทศญี่ปุ่น คือ “ระบบบุตรคนโตรับสืบทอด” นี่เป็นวิธีหลีกเลี่ยงปัญหาธุรกิจลูกบุตรีคนแบ่งแยกหลังจากผู้สร้างธุรกิจเสียชีวิตลง อันเป็นหลักประกันการเติบโตของธุรกิจ

ระบบการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศญี่ปุ่นแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ

๑. สืบทอดโดยบุตรคนโต
๒. สืบทอดโดยคนนอกสายเลือด
๓. คงชื่อตระกูลสืบต่อไป

๓. แผนงานบ่มเพาะผู้รับช่วงโดยร่วมมือกับองค์กรที่ชำนาญ

บริษัทดีดีไอ (Development Dimensions International) ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ออกแบบ ระบบ “คลังเร่งสร้างสมบุคคลากร” เพื่อมุ่งเน้นการบ่มเพาะบุคคลสำคัญขององค์กร โดยเฉพาะผู้รับช่วงโดยองค์กรเสนอรายชื่อผู้มีสิทธิรับเลือกในแต่ละระดับชั้น หลังจากการเลือกสรรผู้มีความสามารถมีศักยภาพสูงต่อการพัฒนาองค์กร ผ่านการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาของพนักงานแต่ละคน ช่วยพนักงานออกแบบอาชีพการงานที่เหมาะสม มีแผนจัดเตรียมหน้าที่การงานให้กับพนักงานที่อยู่ในคลังนี้ การให้เรียนรู้จากประสบการณ์เฉพาะในช่วงเวลาสั้นๆ การให้ปฏิบัติในสถานการณ์จำลอง การอบรมเฉพาะทาง พร้อมทั้งมี “โค้ช” ดำเนินการฝึกสอน

๔. การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในจีนระบบครอบครัวผ่าน (Pan-Familism Culture)

เมื่อพิจารณาจากอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ภาระงานกรรมการขององค์กร เปรียบเสมือนองค์การพรรค ผู้จัดการทั่วไปก็คืออัครเสนาบดีบริษัทลูกค้าในเครือก็คือหัวเมืองที่อยู่ ภายใต้อำណัติ (มณฑล) โดยอัครเสนาบดีเป็นตัวแทนของขุนนางแต่ละระดับชั้น ซึ่งก็คือคณะผู้บริหารขององค์กรสิ่งที่ยังผูกติดกับระบบแบบนี้ก็คือวัฒนธรรม “รัฐ” ขององค์กร

เมื่อองค์กรหนึ่งเกิดเหตุการณ์ที่เข้าของธุรกิจ “สิ่งเสียก่อนสิ้นใจ” เพื่อ “ผลัดส่งเวรหน้า เดียง” การเติบโตขององค์กรนี้ย่อมตกอยู่ในอันตราย เจ้าของธุรกิจจึงต้องเริ่มพิจารณาเรื่องผู้รับช่วง ตั้งแต่ยังมีกำลังวังชา ถ้าพูดกันในแง่ของเวลาแล้ว อย่างน้อยก็ต้องก่อนเกษียณอายุ ๑๐ปี

ธุรกิจครอบครัวจำนวนมากก็ติดกันคนนอกมาตั้งแต่ต้น ผลที่ตามมาก็คือการกำหนด นโยบายโดยผลการและบริหารงานอย่างไม่มีหลักเกณฑ์บางองค์กรประเมินคุณค่าบุคลากรไม่ ถูกต้องในด้านพฤติกรรมก็มักทำร้ายความรู้สึกและศักดิ์ศรีของผู้จัดการมืออาชีพ แม้กระทั่งคนเก่า คนแก่ที่ถือหุ้น ในฐานะผู้ร่วมสร้างธุรกิจกันมาก็ไม่มีทางที่จะสลัดจากการถูกมองว่ารับจ้างทำงาน ให้กับครอบครัว ในขณะที่มีการสับเปลี่ยนอำนาจการบริหารของคนสองรุ่น ความขัดแย้งใน ลักษณะเช่นนี้มีกรุ่นแรงขึ้น ด้านหนึ่งพวกเขาหวังรู้สึกละเอียดซัดเจนว่าธุรกิจครอบครัวคือการถือเอา ตัวเองเป็นศูนย์กลาง ถือเอาความสัมพันธ์ทางสายเลือดเป็นสิ่งสำคัญ อีกด้านหนึ่งคนรุ่นลูกที่ได้รับสืบทอดอำนาจก็ไม่จำเป็นต้องเข้าใจถึงความยากลำบากในการก่อตั้งธุรกิจ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วย กุณระเบียบที่เคร่งครัด ขาดความมีน้ำใจ การว่ากล่าวตำหนิผู้อื่นอย่างรุนแรงมักก่อให้เกิดการสูญเสีย บุคลากรสำคัญที่มีความสามารถไป

การก่อตั้งองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร หนึ่งใน ปัญญาความจงรักภักดีก็คือการแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในองค์กร องค์กรสามารถมีศาสนา แต่ไม่สามารถมี “พรรค” อย่างเด็ดขาด

เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาเรื่องการแบ่งพรรคแบ่งพวก บริษัทเลอโน โวถึงกับใช้วิธี “มาตรการกลุ่ม” เลอโนโวออกกฎไว้อย่างชัดเจนว่า ห้ามหัวหน้าแผนกและผู้ใต้บังคับบัญชามี ปัญหาขัดแย้งกันโดยไม่มีเหตุผล หากมีปัญหาเกิดขึ้นครั้งที่หนึ่งบริษัทจะย้ายผู้ใต้บังคับบัญชา หรือไม่กีดตำแหน่ง ของผู้ใต้ บังคับบัญชา เนื่องจากการไม่เคารพผู้บังคับบัญชาของตนเองโดยไม่มีเหตุผลเป็นข้อห้ามพึงกระทำขณะเดียวกันบริษัทจะตักเตือนผู้บังคับบัญชานั้นถ้าหากเกิด เหตุการณ์คล้ายกันซ้ำขึ้นอีก ซึ่งเป็นไปได้ว่าปัญหาอาจเกิดจากผู้บังคับบัญชาด้วย จึงต้องพึงสังวร เช่นนี้ทำให้พนักงานทุกระดับชั้นต้องระมัด ระวังในการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานระหว่าง กัน ข้อขัดแย้งจากเรื่องส่วนตัวที่ไร้เหตุผลจึงลดน้อยลงไปมาก

ที่เรียกว่าระบบครอบครัวผ่าน แท้ที่จริงก็คือระบบการจัดการประเภทหนึ่ง ในด้านวัฒนธรรมก็คือครอบครัว ในด้านการบริหารจัดการก็คือทฤษฎีทางธุรกิจที่ถึงพร้อมในยุคปัจจุบัน และการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ

ระบบครอบครัวผ่าน ด้านวัฒนธรรมคือรูปแบบครอบครัวแต่ดั้งเดิมด้านการบริหารจัดการก็คือรูปแบบธุรกิจที่ถึงพร้อมในยุคปัจจุบัน ส่วนด้านการสืบทอดธุรกิจก็สามารถก้าวข้ามปัญหาเรื้อรัง “แบ่งสมบัติเท่ากัน” ในธุรกิจครอบครัวเงิน

เมื่อธุรกิจครอบครัวมีขนาดใหญ่โต มีความเข้มแข็งแล้วย่อมต้องดำเนินตามวิถีทางครอบครัวผ่าน เพราะธุรกิจต้องอาศัยการดำเนินงานอย่างมืออาชีพ ต้องอาศัยการจัดการอย่างมีระบบ เช่นนี้จึงต้องมีผู้บริหารจัดการที่มีความรู้เฉพาะทางกว่าเช่น พนักงานการเงิน พนักงานขาย จำเป็นต้องมีความ สามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะด้าน ส่วนเรื่องความสัมพันธ์ทางสายเลือดนั้นเป็นเรื่องรองลงมา

ระบบการสืบทอดธุรกิจที่มีลักษณะเฉพาะของเงิน+วิธีการและรูปแบบการจัดการที่ล้ำสมัยที่สุดในโลก = ระบบธุรกิจครอบครัวผ่าน

ระบบไม่ใช่ทุกสิ่งทุกอย่าง แต่ระบบสามารถชี้ขาดการอยู่รอดยาวนานของธุรกิจได้

การเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอด

การบ่มเพาะผู้รับช่วงไม่เพียงเป็นการสร้างคนหนึ่งคนที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือการบ่มสร้างทีมงาน ๑ ทีมบ่มสร้างระบบวัฒนธรรมองค์กรนี่คือรากฐานของการสืบทอด นักกีเกอเซ่เคยกล่าวไว้ว่า “ทุกคนต่างต้องการความสำเร็จ แต่ไม่มีกถึงการเติบโต”

ความสำเร็จเกิดขึ้นจากความขยันขันแข็ง ในช่วงเวลาหนึ่ง การเติบโตต้องอาศัยวันเวลาที่ยาวนาน วันแล้ววันเล่าปีแล้วปีเล่า อาจต้องยอมอยู่อย่างโดดเดี่ยว แท้ที่จริงแล้ว ไม่เติบโตก็ไม่มีความสำเร็จ การสืบทอดธุรกิจองค์กรก็เป็นเช่นนี้การจัดการในยุคปัจจุบันมีประวัติน่ากว่าร้อยปี และยังคงเป็นการประลองแข่งขันระหว่างการจัดการแบบมีตรรกะเหตุผลและแบบไม่มีตรรกะเหตุผลมาโดยตลอดสำหรับองค์กรแล้ว การจัดการแบบมีตรรกะเหตุผลไม่ใช่การจัดการที่ดีที่สุดหรือเป็นการจัดการที่มีความเป็นมนุษย์ที่สุด แต่สามารถเป็นหลักประกันถึงความอยู่รอดมากกว่าความล้มเหลว

ผู้รับช่วงต้องการความรักตั้งแต่คัดสรรจนถึงบ่มสร้างและยังต้องการความมีเหตุมีผลระหว่างการบริหารของตรรกะและความไม่มีตรรกะ เพื่อค้นพบจุดสมดุลที่สุดของธุรกิจตนเอง

เส้นทางสายหนึ่งที่บ่มสร้างคนรุ่นถัดไปคือตั้งแต่เยาว์วัยได้ผ่านการฝึกฝนโดยปราศจากสิทธิพิเศษ ได้รับการศึกษาอย่างดิ้นรนดิ้นรนที่มีความท้าทายสูงในระหว่างสืบทอดตำแหน่ง ได้รับความเคารพนับถือจากพนักงานบริษัทผู้ค้าลูกค้าผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ เป็นต้น โดยอาศัยผลงานและทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์จนการสืบทอดบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการมาถึงจุดนี้ได้ต้องอาศัยช่วงระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร

สรุปการบ่มสร้างผู้รับช่วงธุรกิจครอบครัวระดับโลกโดยพื้นฐานสามารถแบ่งออกได้เป็น ๖ ระดับหรือ ๖ ก้าว ได้แก่

ก้าวที่หนึ่ง วางระบบระเบียบธุรกิจ ผู้ก่อตั้งธุรกิจคือผู้กำหนดระบบ

ก้าวที่สอง การบ่มสร้างตั้งแต่เด็ก การละเล่นที่ดีที่สุดคือหารายได้

ก้าวที่สาม เข้าสู่ธุรกิจ-รับผิดชอบและตั้งสมชื่อเสียงเกียรติยศ

ก้าวที่สี่ บ่มสร้างทีมงานใหม่ เป็นกลุ่มคณะไม่ใช่คนใดคนหนึ่ง

ก้าวที่ห้า ถ่ายโอนอำนาจ “ทีมงานเดิม” และ “ทีมงานใหม่”

ก้าวที่หกการสร้างผู้นำใหม่ มีผู้นำขึ้นยอดองค์กรจึงเติบโตก้าวหน้า

๑. วางระบบระเบียบธุรกิจผู้ก่อตั้งธุรกิจคือผู้กำหนดระบบ

ผู้นำธุรกิจเพียงกำหนดแผนงานการสืบทอดไว้ล่วงหน้า กล้าที่จะวางมือเสียแต่เนิ่นๆ บ่มสร้างคนรุ่นถัดไปให้เร็วที่สุดหรืออาจไว้วางใจผู้รับช่วงคนอื่น ให้พวกเขาได้รับการฝึกฝนจากพื้นฐานที่ละชั้นจนเป็นผู้มีความสามารถถือเป็นการเตรียมการล่วงหน้า รักษาธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการจัดตั้งองค์กร ขั้นตอนกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดลองคิดดูหากไม่มีการวางระบบ “คำประกาศอิสรภาพ” ของจอร์จวอชิงตันผู้ที่ได้รับยกย่องว่าเป็น “บิดาผู้ก่อตั้งสหรัฐอเมริกา” ก็คงไม่มีประเทศสหรัฐอเมริกาบนเวทีการเมืองและเศรษฐกิจโลกในวันนี้

จากการก่อตั้งธุรกิจดำเนินไปสู่การสืบทอดนักธุรกิจไม่ควรที่จะคล้าหาทางในความมืดอีกต่อไป แต่ควรจะเดินไปข้างหน้าตามเส้นทางที่ส่องสว่างของระบบการสืบทอดธุรกิจคือกาสืบทอดระบบของธุรกิจ ตรงจุดนี้ผู้ก่อตั้งธุรกิจมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการสร้างระบบธุรกิจ การสืบทอดจะราบรื่นหรือไม่ นั่น กุญแจสำคัญอยู่ที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจ พวกเขาคือแรงขับเคลื่อนแรกของธุรกิจครอบครัว ผู้ตั้งธุรกิจเริ่มจากศูนย์จนกระทั่งมีธุรกิจขึ้นมา การก่อตั้งและพัฒนาธุรกิจครอบครัวอย่างต่อเนื่อง ต้องอาศัยสติปัญญา ความสามารถและ ความคิดจิตใจ แต่คนรุ่นที่สองถือกำเนิดมาอย่างดีเลิศ จะยังคงมีสติปัญญาความสามารถ ความมีเสน่ห์ และความคิดจิตใจเช่นเดียวกับบิดาหรือไม่ นั่นเป็นเรื่องยากมาก ดังนั้นการใช้ระบบมาเป็นหลักประกันในการสร้างคนรุ่นต่อไป

และใช้ระบบมาเป็นหลักประกันในการพัฒนาและการสืบทอดธุรกิจในอนาคตจึงเป็นทางเลือกเดียวของธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ธุรกิจครอบครัวบางแห่งจึงได้เริ่มทำการศึกษาประโยชน์ในเรื่องนี้

“การกำหนดระบบระเบียบธุรกิจเอกชน” คือ การออกแบบโครงสร้างการจัดการธุรกิจกำหนดประธานกรรมการ (คณะกรรมการบริษัท) ผู้จัดการทั่วไป (สำนักบริหาร) และผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบ (สำนักตรวจสอบ) ภายใต้โครงสร้างเช่นนี้ ประธานกรรมการ (คณะกรรมการบริษัท) มีอำนาจกำหนดนโยบายผู้จัดการทั่วไป (สำนักบริหาร) มีอำนาจบริหารผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบ (สำนักตรวจสอบ) มีอำนาจในการตรวจสอบภายใต้โครงสร้างอำนาจทั้ง ๓ ส่วนนี้ประธานกรรมการผู้จัดการทั่วไป มาจากการเลือกตั้ง ส่วนผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบเป็นตัวแทนฝ่ายเจ้าของเงินทุน (ผู้ถือหุ้น) โดยอำนาจนี้สามารถสืบทอดได้ ส่วนที่เรียกว่าแบ่งสามชั่วอำนาจก็คือการแบ่งอำนาจในการเป็นเจ้าของอำนาจในการกำหนดนโยบายและอำนาจในการบริหารออกจากกันภายใต้โครงสร้างการบริหารเช่นนี้ บุคคลภายในครอบครัวสามารถสืบทอดทรัพย์สิน และยังสามารถทำการตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการบริษัท สำนักบริหารแต่ไม่มีอำนาจในเชิงนโยบายหรือบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สิน ไม่สามารถทำการแบ่งทรัพย์สิน และไม่มีอำนาจแต่งตั้งหรือปลดประธานกรรมการหรือผู้จัดการทั่วไปตามอำเภอใจ สำหรับสมาชิกในครอบครัวหากมีความสามารถก็อาจออกไปก่อตั้งธุรกิจ หากไม่มีความสามารถก็อยู่เสวยสุข คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจกำหนดนโยบายแต่อำนาจก็มีขอบเขตจำกัดเช่นอำนาจในการโยกย้ายทรัพย์สินต้องไม่เกินกำไรสุทธิของกลุ่มบริษัทตลอดทั้งปี ประธานกรรมการ นอกจากต้องยอมรับการตรวจสอบการทำงานจากผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบแล้ว ยังต้องเคารพในอำนาจการบริหารของผู้จัดการทั่วไป และยังไม่สามารถเลิกจ้างผู้จัดการทั่วไปอีกด้วย

ข้อบกพร่องของนักธุรกิจแต่ละคนเมื่อเข้าสู่องค์กรธุรกิจและจะถูกลำไยไปทั่วจนกลายเป็นจุดอ่อนขององค์กร หากนักธุรกิจไม่ขยับขยายความก้าวหน้าธุรกิจย่อมไม่สามารถเติบโตต่อไปได้ กระบวนการกำหนดระบบระเบียบของ ธุรกิจแท้ที่จริงเป็นการช่วยให้นักธุรกิจสามารถเปลี่ยนรูปแบบแนวทางได้อย่างสมบูรณ์ ให้อิสระแนวคิดในการเติบโตของธุรกิจอย่างเป็นระบบระบบระเบียบธุรกิจต้องแสดงถึงเจตจำนงและแนวคิดของนักธุรกิจแต่ละคนบทบาทต่อกันของระบบและเจตจำนงไม่เพียงฝ่ายใดต้องโอนอ่อนผ่อนตามยังเป็นกระบวนการหนึ่งที่ได้ช่วยยกระดับและสร้างความสมบูรณ์แบบในการควบคุมซึ่งกันและกัน

หากนักธุรกิจต้องการให้บุตรธิดาสืบทอดธุรกิจโดยตรง จำเป็นต้องมีระบบเพื่อประกันความมั่นใจระบบการบ่มเพาะก็เป็นการบ่มเพาะอย่างหนึ่งและเป็นการบ่มเพาะที่สำคัญที่สุด การสร้างระบบคือก้าวที่หนึ่ง ระบบจะดำเนินตามแนวทางที่พัฒนาโดยมี ๓ ขั้นตอน

ขั้นที่หนึ่ง จากธุรกิจครอบครัวที่ปิดกั้นตัวเองอย่างสิ้นเชิงสู่โลกกว้างคือ ระบบการ
ดำเนินการจากภายนอกเช่นผู้จัดการมืออาชีพ ผู้ถือหุ้นจากภายนอก เป็นต้น

ขั้นที่สอง จากธุรกิจครอบครัวที่เปิดสู่โลกกว้าง แล้วเข้าสู่ความเป็นมาตรฐานไม่
เพียงพอ มาตรฐานที่ปรากฏภายนอก (เช่น ปฏิบัติตามเงื่อนไขของบริษัทมหาชน) ภายในเองก็ต้อง
ดำเนินสู่มาตรฐาน ไม่เพียงขอให้ผู้จัดการจากภายนอก ผู้ถือหุ้นที่มาจากภายนอกต้องปฏิบัติตาม
กฎระเบียบพนักงานที่มาจากคนในครอบครัวยังต้องเคารพกฎระเบียบและปฏิบัติตามมาตรฐาน

ขั้นที่สาม จากมาตรฐานของธุรกิจครอบครัวไปสู่มาตรฐานการจัดการแบบครอบครัว
“ธุรกิจครอบครัว” ชื่อนี้แบ่งได้เป็น “ครอบครัว” และ “ธุรกิจ” สองสิ่งที่ต้องบริหารจัดการ อาศัย
“ระบบระเบียบของครอบครัว” สร้างมาตรฐานทั้งการสืบทอดทรัพย์สินสมบัติและการสืบทอดอำนาจ
การดำเนิน งานอำนาจการบริหาร อำนาจการลงคะแนนเสียง อาศัย “ระบบระเบียบของธุรกิจ”
สร้างมาตรฐานการบริหารจัดการธุรกิจรวมทั้งการสลับปรับเปลี่ยนตำแหน่งในระดับผู้บังคับบัญชา
บุคคลในครอบครัวต้องทำงานกับบริษัทอื่นก่อน ๑ ปีขึ้นไป จึงสามารถร่วมงานในธุรกิจครอบครัว
ได้ หลังจากนั้นหากผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ อาจถูกเลิกจ้างเช่นเดียวกับพนักงานคนอื่น ๆ ขั้นตอน
การรับสมัครของบุคคลในครอบครัวและการประเมินผลงานต้องเป็นเอกเช่นพนักงานอื่นที่ไม่ใช่
บุคคลในครอบครัว

บน โลกใบนี้ไม่มีใบไม้ที่มีลักษณะเหมือนพิมพ์เดียวกัน และไม่มีองค์กรธุรกิจที่
เหมือน กัน ทุกประการ แม้ว่า “ระบบระเบียบธุรกิจ” เป็นสิ่งจำเป็นแต่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ของ
แต่ละองค์กร เพื่อทำการ “ร่างระบบระเบียบ” สร้างระบบกำหนดระเบียบ โดยอาศัยวิถีปฏิบัติและ
ประสบการณ์ของผู้ อื่นมาเป็นแนวทาง แต่ไม่อาจยึดถือลอกเลียนทั้งหมด นี่เป็นสัจธรรมที่พิสูจน์
แล้ว “สัมฤทธิ์ที่ชื่อว่าหนานเรียกว่าวี เกิดที่ไต้หวันเรียกว่าจื่อ” การสร้างระบบสืบทอดธุรกิจก็
เช่นเดียวกัน ต้องใช้ให้ถูกเวลา สถานที่ และวิธีการถึงจะได้ผลอย่างแท้จริง

๒. การบ่มสร้างตั้งแต่เด็กการเล่นที่ดีที่สุดคือการหารายได้

ควรปลูกฝังความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงิน บัญชีการเงินของบริษัทและกล
ยุทธ์ทางธุรกิจให้แก่เด็กอย่างค่อย เป็นค่อยไป ในประเทศสหรัฐอเมริกาเด็กๆ มักเริ่มทำธุรกิจตั้งแต่
ยังไม่เข้าเรียนนั้น ไม่ใช่เพื่อให้พวกเขาหาเงิน แต่ต้องการให้เด็กๆ มีทักษะและรู้หน้าที่ความ
รับผิดชอบต่อตนเอง มหาเศรษฐีที่มีชื่อเสียงระดับโลกจำนวนมาก ตั้งแต่วัยรุ่นหรือกระทั่งวัยเด็กก็
เริ่มทำธุรกิจกันแล้ว ลอเรนซ์ ร็อกกี้เฟลเลอร์ (Laurence Rockefeller) ผู้ที่ได้รับสมญาว่า “ผู้ก่อตั้ง
ฐานะครอบครัว” สมัยเด็กเขากับ พี่ชายเคยเลี้ยงกระต่ายเพื่อขายให้กับห้องทดลองวิทยาศาสตร์ และ
ด้วยกำลังใจจากบิดาจึงเริ่มทำงานบ้านหาเงิน เช่น จับ แมลงวันตามระเบียบบ้าน ๑๐๐ ตัวได้ ๑๐ เซนต์

จับหนูลงตามชั้นลอย ตัวละ ๕ เซนต์ เมื่ออายุ ๗ ขวบ ลอเรนซ์ก็ได้สิทธิพิเศษชั่วคราวทำหน้าที่ให้คนทั้งครอบครัว รองเท้าหนังคู่ละ ๒ เซนต์ รองเท้าบูทคู่ละ ๑๐ เซนต์ การบ่มสร้างให้มีความสนใจในการหาเงินตั้งแต่ยังเด็ก ไม่เพียงเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรง ชีวิต ยิ่งกว่านั้นคือความสนุกในการหาเงิน และการประสบความสำเร็จในอาณาจักรธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ในอนาคตของเหล่าอัจฉริยะทางธุรกิจ

ในประเทศจีน ด้วยอิทธิพลจากประโยคที่ว่า “สุภาพชนเน้นเรื่องคุณธรรม คนต่ำทรามเน้นเรื่องผลประโยชน์” พ่อแม่ก็รู้สึกว่หน้าที่หลักของลูกก็คือการเรียนหนังสือ ห่างจากเรื่องเงินๆ ทองๆ เท่าไรก็ยิ่งดี แม้กระทั่งเรื่องความสามารถในการจัดการเรื่องเงินทองก็เชื่อว่าหลังจากเติบโตเป็นผู้ใหญ่แล้วก็จะทำได้โดยธรรมชาติ พ่อแม่ส่วนมากกังวลว่าลูกๆ จะใช้จ่ายสุรุ่ยสุร่าย “กีดกัน” โอกาสที่เด็กๆ จะบริหารจัดการเงินทอง ต้องการจะซื้ออะไรก็ยื่นมือขอจากพ่อแม่ ดังนั้นเด็กจำนวนมากจึงเพาะนิสัยจะใช้เงินก็แบบมือ พอมิเงินก็รีบใช้จ่ายให้หมด ขาดความรู้ในการจัดการและวางแผนด้านการเงินอันที่จริงผู้ใหญ่ในวันนี้ส่วนใหญ่ก็คงเข้าใจดี ความรู้เกี่ยวกับค่าใช้จ่าย เงินทอง และการจัดการด้านการเงินล้วนว่างเปล่า จึงกล่าวได้ว่ามีความสามารถบางอย่างไม่ได้มีมาแต่กำเนิด ไม่บ่มสร้าง ไม่ฝึกฝน ผลลัพธ์ก็ออก มาดีไม่ได้

“เริ่มหาเงินตั้งแต่วัยกระเตาะ” จึงเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุด มังกรกำเนิดมังกร หงส์กำเนิดหงส์ ศิลปินจำนวนมากเกิดในครอบครัวศิลปิน ผู้ชำนาญด้านกีฬามาจากครอบครัวที่ชำนาญด้านกีฬา นักการศึกษามีภูมิหลังมาจากครอบครัวที่มีการศึกษาปรากฏการณ์ของ “กลุ่มคนในครอบครัว” ประเภทนี้เป็นเรื่องปกติ แต่เบื้องหลังสำคัญ หนึ่งคือแหล่งทรัพยากร สองคือการศึกษา ดังนั้นหากคิดบ่มสร้างผู้รับช่วงธุรกิจก้าวแรกก็คือการศึกษา ปลูกไม้สิบปี สร้างคนร้อยปี การเป็นพ่อแม่ที่ประสบความสำเร็จยากลำบากกว่าการเป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาก เพราะต้องทุ่มเททั้งเวลา ความคิด และจิตใจ แต่ให้เชื่อเถอะว่าเพียงมีความตั้งใจก็สามารถบ่มสร้างบุตรธิดาของท่านให้กลายเป็นสุดยอดผู้นำของโลกได้ ฝึกฝนให้เป็นผู้รับช่วงธุรกิจระดับประเทศของท่าน

นักธุรกิจที่ยิ่งใหญ่สามารถนำพาธุรกิจสู่ความสำเร็จได้ครั้งแล้วครั้งเล่าเบื้องหลังของพวกเขาย่อมต้องมีลักษณะพิเศษร่วมกัน

งานเขียนจำนวนมากได้เคยสรุปเกี่ยวกับลักษณะพิเศษของหัวหน้าทีม

หลุยส์ เกร์สเนอร์ (Louis Gerstner) อดีตซีอีโอบริษัทไอบีเอ็มคิดว่าซีอีโอจำเป็นต้องมีคุณ ลักษณะ ๔ ประการคือ

๑. มีพลัง (มีความมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง มีความมานะอดทน มากกว่าคนทั่วไป)
๒. มีความสุขสามารถด้านผู้นำองค์กร (เชิงกลยุทธ์ สามารถกระตุ้นและปลุกเร้าใจ

ผู้อื่น

สามารถจัดตั้งทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถดึงศักยภาพแฝงของผู้อื่นออกมาใช้
อย่างเต็มที่)

๓. มีความสามารถด้านผู้นำทางการตลาด (สามารถแสดงออกทางภาษาอย่างยอดเยี่ยม) ออกงานและเข้าร่วมกิจกรรมระดับซีอีโอภายในองค์กรและลูกค้าได้

๔. มีคุณสมบัติส่วนบุคคล (เป็นนักฟังที่ดี ฉลาดมั่นใจในตัวเอง รู้จักตัวเองเป็นอย่างดี ตัดสินใจเด็ดขาด เต็มเปี่ยมไปด้วยความกระตือรือร้น ถือลูกค้าเป็นหลัก ทำงานรวดเร็วมีประสิทธิภาพ)

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ปรมาจารย์การจัดการคิดว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีลักษณะเด่น ๘ ประการดังนี้

๑. พูดยิ้มๆ ว่า “ตอนนี้พวกเราควรทำอะไร?”

๒. ถามยิ้มๆ ว่า “บริษัทต้องปรับปรุงอย่างไร?”

๓. ชำนาญการกำหนดแผนการทำงาน

๔. รับผิดชอบต่อแผนนโยบาย

๕. กระจายแผนนโยบายสู่ทุกระดับบังคับบัญชา

๖. ให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา เน้นค้นหาโอกาส ไม่ใช่เฝ้าดูปัญหา

๗. การประชุมมีประสิทธิภาพสูง ควบคุมเวลาในการประชุมสรุปผลงานในที่ประชุม ไม่ใช่ประชุมอย่างไร้เป้าหมาย

๘. พูดยิ้มๆ ว่า “พวกเรา” ไม่ใช่ “ผม” ต้องการทำอะไร

ยังมีนักธุรกิจ นักการเมือง และนักบริหารจำนวนมากได้สรุปจากมุมมองที่แตกต่างกันว่า ผู้นำควรจะมีลักษณะเช่นใดควรจะมีลักษณะพิเศษอย่างไร โดยมีหัวข้อสำคัญดังนี้

๑. สนใจการค้า

๒. มีความสามารถในการโน้มน้าวคน รู้จักการเชื่อมสัมพันธ์กับผู้อื่น

๓. มีสัมผัสที่ ๖ กล้าเสี่ยง

๔. มีความสามารถในการตัดสินใจ กล้าตัดสินใจเชิงนโยบาย

๕. อบอุ่น เอาใจใส่ กล้าหาญ

๖. ขยัน เชื่อมั่นในตนเอง ปณิธานแน่วแน่

๗. มีความสามารถในการมองคนและมองโลกได้อย่างทะลุปรุโปร่ง

๘. มีความสามารถในการควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี

๙. เด็ดเดี่ยวไม่ท้อแท้ มีพลังล้นเหลือ

๑๐. กล้าแบกรับความรับผิดชอบ

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นมีความเชื่อมโยงกัน กุญแจสำคัญอยู่ที่การบ่มสร้างจิตสำนึก ทักษะ คติ และนิสัยตั้งแต่เด็ก

๑. ต้องบ่มสร้างทัศนคติ

ผู้ประสบความสำเร็จทุกคนล้วนเป็นผู้ที่มีความทุ่มเทเป็นพิเศษรอบครัวที่ประสบความสำเร็จแม้บ้านก็ต้องทุ่มเทให้กับการจัดการงานบ้านเป็นพิเศษ การทุ่มเทนี้ไม่เกี่ยวกับเรื่องเงินทองหรืออำนาจ แต่เป็นความสนุกเป็นจิตใจที่ต้องการรับผิดชอบด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ เป็นความรู้สึกรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

การเล่นเป็นเกมที่ดีที่สุดในโลก ความสนุกที่ได้จากเกมนี้มาจากการบ่มเพาะจิตสำนึกทางธุรกิจ แต่จิตใจที่รับผิดชอบมาจากการฝึกฝนที่ครอบครัวสอนตั้งอยู่ทุกวัน ความรับผิดชอบไม่ใช่คำศัพท์ ที่ไร้ซึ่งความหมายและยังไม่ใช่ชุดคำเทศนาความรับผิดชอบนั้นคือเรื่องราว คือทุกการกระทำ ในการดำเนินชีวิต การสอนด้วยคำพูด การแสดงให้ดูเป็นตัวอย่างและการสอนด้วยสถานการณ์จำลองล้วนเป็นวิธีการสอนที่ดี มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่มีพฤติกรรมใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น

การเรียนรู้จากสถานการณ์จริงอย่างกล้าหาญจำทำให้เป็นบุตรธิดาด้วยเยาว์เรียนรู้ความรับผิดชอบและเก็บเกี่ยว ความพึงใจต้องเชื่อมั่นในบุตรธิดาเช่นเดียวกับการเชื่อมั่นในตัวเราเอง ต้องบำรุงเลี้ยงบุตรธิดาของเราเช่นเดียวกับที่บ่มสร้างพนักงานเปิดโอกาสให้พวกเขาแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้กำลังใจหลังเสร็จงาน ทำการประเมินชี้แนะหลักการต่างๆ ก็จะค่อยๆ ซึมซาบเข้าไปในจิตใจ เมื่อเด็กๆ ได้เรียนรู้ที่จะค้นพบความพึงพอใจท่ามกลางเสียงเฮฮาของเพื่อนๆ และการยอมรับของพ่อแม่ เรียนรู้ที่จะต้องขยันมากขึ้นท่ามกลางความไม่สบายใจของเพื่อนๆ และการแนะนำของพ่อแม่อย่างน้อยพวกเขาก็ได้กลายเป็นผู้เติบโตขึ้นอย่างแข็งแกร่งแล้ว คนผู้หนึ่งหากสามารถยืนด้วยขาตนเอง ทำงานโดยใช้แรงกายและแรงใจ แน่ใจว่าจะต้องมีความขยัน มีน้ำใจ มีความมั่งคั่งแน่นแฟ้น เชื่อมั่นในตนเอง มีความทุ่มเท มีความมุ่งมั่นและมีเสน่ห์อย่างมาก

๒. บ่มเพาะนิสัย

การประสบความสำเร็จเกิดจากนิสัยประเภทหนึ่ง ผู้ที่มีนิสัยที่ดีมักประสบความสำเร็จในสังคมผู้ที่มีนิสัยที่ไม่ดีสังคมนี้จะไม่ให้โอกาสในการประสบความสำเร็จแก่เขา พรสวรรค์เกิดจากการบ่มสร้าง นิสัยการคิดพิจารณาที่เกิดจากการบ่มสร้างทารกแรกเกิดแผดเสียงร้องทันทีที่คลอดออกมา นับตั้งแต่นั้นก็มองดูตะวันขึ้นจันทราลับขอบฟ้าตามปรากฏการณ์ธรรมชาติ แต่จะสามารถเรียนรู้วิเคราะห์ เป็นหรือไม่นั้นอยู่ที่การอบรมเลี้ยงดูภายในครอบครัว ความช่างสังเกตและพินิจพิจารณาเป็นความสามารถพิเศษของเด็กๆ มักชอบถามว่าทำไม บางครั้งก็

ถามจนคนในบ้านไม่รู้ว่าจะหัวเราะหรือร้องไห้ดี ทว่าเป็นที่น่าเสียดายที่ความสามารถ ประเภทนี้จะค่อยๆ เลือนหายไปพร้อมกับเวลาและอายุที่มากขึ้น ความแค้นแค้นกับคนในครอบครัวและอาจารย์ก็หายไป ในฐานะพ่อแม่ หากไม่มีความพยายามบ่มเพาะก็จงอย่าทำลายสิ่งดีๆ ในตัวเด็ก

กุญแจสำคัญของการบ่มสร้างนิสัยในการพินิจพิจารณาอยู่ที่การฝึกฝนเด็กๆ ให้รู้จักสังเกตสิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวันใส่ใจการใช้ชีวิต พินิจพิจารณากฎเกณฑ์ ศึกษาการเปลี่ยนแปลง อาจให้เด็กนับขั้นบันได อาจตั้งปัญหาเอาไว้ให้เด็ก อาจให้ พวกเขาสนใจเหตุการณ์บางอย่างในสังคม หรืออาจให้คนสองรุ่นสนทนาประสาผู้ใหญ่ หรือวิเคราะห์กรณีศึกษาทางธุรกิจ เด็กที่คิดวิเคราะห์ไม่เป็นจะสูญเสียที่จะค้นพบในชีวิตไปมาก

“ขามแล้ง ต้องเตรียมเรือเพื่อน้ำท่วม ขามน้ำท่วม ต้องเตรียมรถรอฝนแล้ง” ในฐานะผู้รับช่วง ต้องทำความเข้าใจต่อคน หาใช่ทำความเข้าใจกับวัตถุ ต้องเป็นมันสมองของธุรกิจ ไม่ใช่เป็นโครงกระดูกของธุรกิจ การเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์คือพื้นฐานการบริหารจัดการอย่างแท้จริง การบริหารที่ไม่อยู่บนพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ก็เป็นเพียงการวางแผนกลยุทธ์บนแผ่นกระดาษการพิจารณากว้างๆ ของนักธุรกิจย่อมไม่พ้นเรื่องการทำทำความเข้าใจ และการรู้ซึ่งถึงธรรมชาติของมนุษย์และสังคม การปฏิบัติกันมากกว่าร้อยปีของเศรษฐกิจการตลาดก็เป็นข้อพิสูจน์ว่านักบริหารธุรกิจต้องเปรียบพร้อมด้วยความรู้ที่เกี่ยวกับมนุษย์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จระดับโลกคือบุคคลที่สามารถเข้าใจธรรมชาติของคนได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เข้าใจจิตใจของคนได้อย่างลึกซึ้ง

บุตรที่อ่านอนซอน่ายเกินไปกับเรื่องสำคัญในชีวิตตนเอง แต่ไหนแต่ไรมาคนทางบ้านว่าอย่างไรก็ว่าตามนั้น เขาก็ “ฟัง” มาโดยตลอด แต่ไม่เคย “พูด” นานวันเข้าจะกลายเป็นความเคยชินอย่างหนึ่ง จน “พูด” ไม่ค่อยเป็นอยากจะทำแต่ใจที่พูดไม่ออก แต่ที่จริงชีวิตคนเราอาจเป็นนิสัยในแต่ละช่วงเวลาที่สะสมกันมานิสัยขยันขันแข็งอย่าง เช่น มาดามแททเชอร์ (Margaret Hilda Thatcher) ตอนเด็กพยายามมุ่งมั่นเพื่อเป็นที่หนึ่ง จนมีนิสัยขยันขันแข็งแสวงหาความก้าวหน้าในทุกเรื่องนิสัยกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี แสวงหาความเป็นเลิศมองเห็นความหวังในความสิ้นหวังได้เสมอ และนำพาความหวังมาสู่โลกที่ดีกว่า เมื่อประสบความสำเร็จอีกครั้ง มีเพียงดอกไม้ผลิบาน จิตใจจึงเบิกบาน ในทางกลับกันหากมีนิสัยเรียงง่ายก็จะ เป็นไปอย่างเรียงง่ายสามัญทั้งชีวิต

๓. เป็นพ่อแม่ที่สร้างสรรค์

การอบรมเรื่องรู้เป็นศิลปะแขนงหนึ่งหลักสำคัญอยู่ที่ความตั้งใจ การบ่มเพาะตั้งแต่เด็ก หัวใจสำคัญอยู่ที่ศักยภาพ พ่อแม่ต้องสามารถจำแนกศักยภาพแฝงของเด็ก โดยไม่ทำลายศักยภาพแฝงนั้น

การศึกษาแบบอเมริกาที่ผู้คนชื่นชอบที่สุดข้อหนึ่งคือ การเคารพความเป็นมนุษย์ต่อกัน ชายชรา ผมงอกขาวผู้มีภูมิปัญญาสูงก็สามารถฟังเด็กน้อยที่ไร้เดียงสาอย่างตั้งใจด้วยสายตาที่ทำให้เกียรติเสมอตบ มองเขาเป็นคนที่มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ใช่เหตุผลของความเป็น “ผู้ใหญ่” เข้าไปก้าวก่ายทำลายโลกของพวกเขา มีเพียงการให้เกียรติต่อความคิดจิตใจ จึงทำให้เด็กสามารถยืนอยู่ได้ด้วยตนเองและ เติบใหญ่ขึ้นด้วยความมั่นใจ

นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจำนวนไม่น้อยมักทุ่มเทเวลาและชีวิตจิตใจให้กับพัฒนาธุรกิจ จนไม่มีเวลาดูแลเรื่อง การเติบโตพัฒนาของบุตรธิดาความจริง ความรู้ด้านการศึกษาเป็นเพียงพื้น ฐานผลการเรียนก็มีใช้มาตรฐานเพียงหนึ่ง เดียว พ่อแม่ต้องสามารถค้นพบจุดเด่นของเด็กๆ และส่งเสริมพัฒนาจุดเด่นนั้น

จอร์จ วอชิงตัน ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา เมื่อสมัยเด็กได้ตัดต้นเชอร์รี่ของพ่อด้วยความซุกซน เมื่อสารภาพผิดกับพ่อแล้ว พ่อไม่เพียงไม่คว่ำเขากลับชมเชยในความกล้าหาญที่ยอมรับผิด สำหรับพ่อแม่การค้นพบข้อดีจากความผิดพลาดของลูกๆ และส่งเสริมข้อดีนั้นไม่เพียงเป็นการเปลี่ยน แปลงนิสัยความเคยชินของพ่อแม่ แต่ยังแสดงถึงศิลปะและความสามารถประเภทหนึ่ง ครอบครัวนักธุรกิจชั้นนำมีแหล่งทรัพยากรมากมาย แต่การอบรมสั่งสอนบุตรธิดาจำเป็น ต้องก้าวไปทีละย่างก้าว ไม่รีบร้อน ค่อยเป็นค่อยไปคือเป็นทั้งพ่อแม่และนักธุรกิจที่มีความรับผิดชอบด้วย คำสุภาษิตทางตะวันตกกล่าวไว้ว่าปลูกต้นเชอร์รี่ ปลูกต่อแอปเปิ้ลย่อมได้ผลแอปเปิ้ล บ่มสร้างนักธุรกิจ ก็ย่อมได้เห็นการเติบโตของนักธุรกิจในอนาคตรอคอยนักธุรกิจบังเกิดขึ้นด้วยตนเอง บางทีอาจได้พบแต่บางที่อาจไม่ได้พบตลอดไป

แผนภาพที่ ๒-๑ เป้าหมายในการสั่งสอนของครอบครัวในระยะแรก



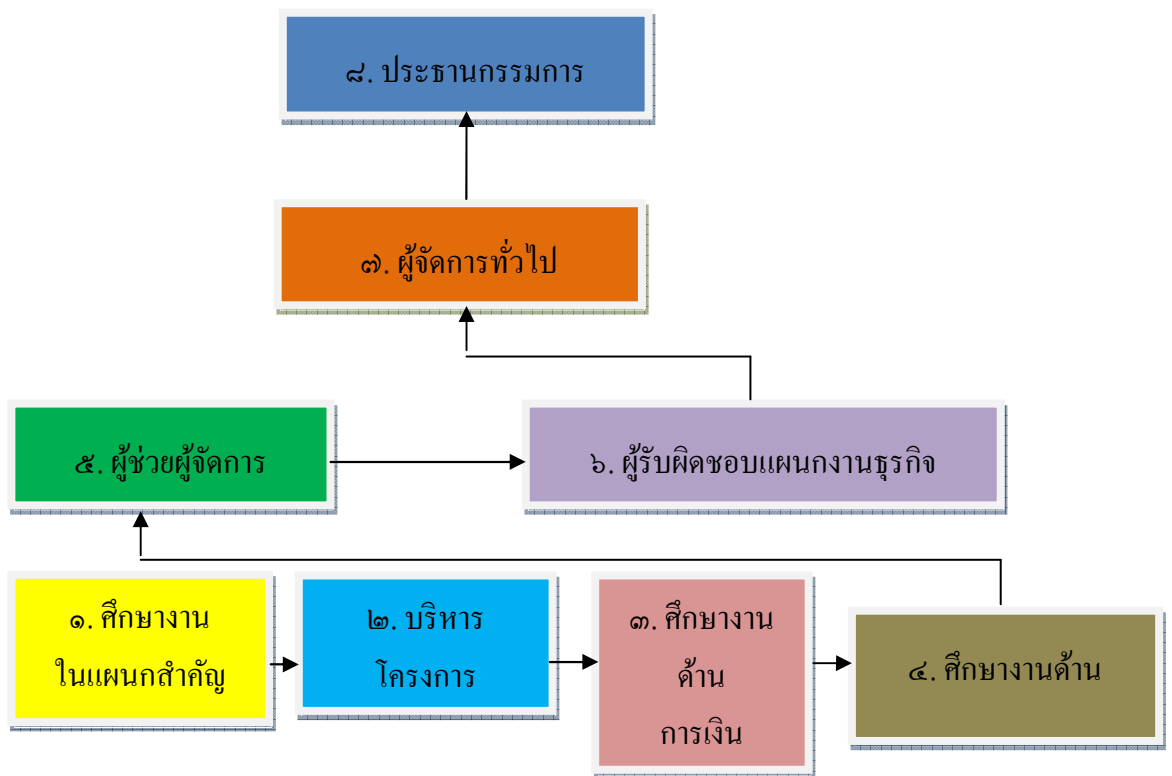
ที่มา: Wealth more than three generations. (2011) Teerawut Tantiwongsakit

การถ่ายโอนอำนาจ

ในฐานะผู้รับช่วงธุรกิจการรับช่วงธุรกิจและนำพาธุรกิจให้เติบโตพัฒนาต่อไปคือ ความรับผิดชอบและยิ่งกว่า นั่นคือเกียรติยศชื่อเสียง การเตรียมพร้อมทั้งหมดของผู้รับช่วงส่วนทำ เพื่อการรับช่วงเปรียบเสมือนการทำสงคราม ที่มีเป้าหมายชัดเจน เข้าสู่ธุรกิจเหมือนเข้าสู่พื้นที่ยุทธภูมิแนวหน้าของสงครามแท้ที่จริงนี้เป็น ก้าวที่หนึ่งของผู้รับช่วงอย่างแท้จริง นักธุรกิจบางท่าน ยินดีส่งบุตรธิดาที่จบการศึกษาแล้ว ไปเรียนรู้งานที่บริษัทอื่นช่วงระยะเวลาหนึ่งหลังจากรุ่นที่สอง ได้รับช่วงบริหารในระยะที่ธุรกิจกำลังเติบโต ภารกิจที่สำคัญมากอย่างหนึ่งก็คือ การสร้างระบบ มาตรฐานและปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน ดังนั้นประสบการณ์การเรียนรู้จากธุรกิจชั้นนำจึง ถือเป็นสิ่งสำคัญประการแรก

นักธุรกิจที่มีการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยขึ้นไป ยินดีให้บุตรธิดาออกไปก่อตั้งธุรกิจของตนเอง แนวทางนี้จะฝึกฝนผู้รับช่วงให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำและการพึ่งพาตนเองได้เร็วและดีขึ้น สำหรับผู้รับช่วงที่มีความเป็นตัวของตัวเองและมีพลังในการสร้างสรรค์สูงก็ถือเป็นโอกาสดีจะได้แสดงฝีมือตนเองอย่างเต็มที่ โดยการขุดค้นศักยภาพแฝงขึ้นมา พัฒนาไปข้างหน้า มีความตั้งใจขยายประเภทธุรกิจหรือพัฒนาธุรกิจของครอบครัวต่อไปธรรมเนียมปฏิบัติที่พบเห็นกันทั่วไป ยังคงเป็นการให้บุตรธิดาที่จบการศึกษาแล้วฝึกฝน พัฒนาการทำงานเพื่อเตรียมการเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว

แผนภาพที่ ๒-๒ แผนงานการฝึกสร้างผู้รับช่วง



ที่มา: Wealth more than three generations. (2011) Teerawut Tantiwongsakit

แผนงานข้างต้นเป็นเพียงขั้นตอนกระบวนการพื้นฐาน ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขเวลาประเภทธุรกิจ จุดเด่นของแต่ละบุคคล รวมถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานที่แตกต่างกัน

๑. ผู้รับช่วงต้องศึกษางานตามแผนกสำคัญ

การเติบโตของธุรกิจต้องอาศัยความสามารถในการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องความสามารถในการแข่งขันนี้อาจมาจากลักษณะพิเศษของตัวสินค้าเอง ราคาที่ได้เปรียบ ยี่ห้อสินค้าเป็นที่รู้จักของผู้คน ช่องทางการจำหน่ายที่คล่องตัว หรือการบริการที่ประทับใจ เป็นต้น ประกอบเข้าด้วยกันและเพื่อให้ความสามารถในการแข่งขันเป็นไปอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพสูง ภายในองค์กรมักจัดตั้งโครงสร้างการบริหารจัดการที่สลับซับซ้อน ขั้นตอนการทำงานภายในองค์กรมีสองส่วนที่สำคัญมาก หนึ่งคืองานวิจัย สองคืองานขาย ดังนั้นจึงควรให้ผู้รับช่วงเข้าไปทำงานใน แผนกเหล่านี้ก่อน เพื่อทำความเข้าใจกับงานหลักของธุรกิจ ทำความเข้าใจว่างานของธุรกิจเกี่ยวข้องกับอะไร อันเป็นจุดเริ่ม ที่สำคัญว่าจะสามารถเติบโตต่อไปในอนาคตได้อย่างราบรื่นหรือไม่

ผู้รับช่วงควรได้รับมอบหมายให้ทำงานตามหน่วยงานสำคัญ เข้าไปสัมผัสรับรู้ข้อมูลที่เป็นหัวใจสำคัญทั้งหมดอย่างเต็มที่ รับผิดชอบงานสำคัญตามลำดับจนสามารถทำงานได้โดยล้าฝังกายในระยะเวลาอันสั้น

๒. การบริหารโครงการคือหัวใจหลัก

หลังจากที่ผู้รับช่วงมีความเข้าใจโดยพื้นฐานในแผนกสำคัญแล้ว ก็ควรให้รับผิดชอบดูแลงานด้วยตนเองโดยรูปแบบการบริหารโครงการซึ่งจะช่วยให้เข้าใจแนวทางกฎเกณฑ์และหัวใจการบริหารงานได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น บางครั้งอาจให้ผู้รับช่วง เป็นหัวหน้าโครงการดูแลพื้นที่ธุรกิจใหม่ มุ่งหวังเพื่อพัฒนาความสามารถและฝึกความเข้มแข็งทางจิตใจ จากนั้นให้ผู้รับช่วงเรียนรู้งานด้านการเงินและด้านบุคคล เข้าใจภาพรวมของภาวะการเงินและการบริหารงานบุคคล เพื่อให้รู้จักแง่มุมธุรกิจรอบด้านและรับช่วงในการสร้างพื้นฐานรอบด้านในอนาคต ระบบการเงินและการบริหารบุคคลเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการภายในบริษัทความเข้าใจจริงและความสามารถในการบริหารการเงินและบุคลากรของบริษัทถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารธุรกิจภายในทั้งหมด

๓. สร้างแรงกดดันอย่างต่อเนื่อง ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น

การให้บุตรธิดาทำงานข้างกายในตำแหน่ง “ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป” หรือตำแหน่งใกล้เคียงจะทำให้ผู้รับช่วงรับรู้และเข้าใจภาพรวมธุรกิจทั้งหมดขณะเดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้คนทั้งสองรุ่นสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรึกษาหารือร่วมกันได้อย่างเต็มที่เมื่อผู้รับช่วงเข้าใจภาพรวมธุรกิจเป็นอย่างดีแล้ว ต้องให้โอกาสพวกเขาในการปฏิบัติงานจริงมากขึ้น เพิ่มความรับผิดชอบและขอให้มีการสร้างผลงานในการทำงานมากขึ้นตัวอย่างเช่น มอบหมายให้ผู้รับช่วง

ทำงานในหน่วยงานสำคัญ เริ่มจากการรับผิดชอบงานทั้งหมดด้วยตนเองทางด้านพัฒนาธุรกิจและจัดตั้งทีมงานจากการปฏิบัติงานนี้ผู้รับช่วงจะค่อยๆสร้างรูปแบบการเป็นผู้นำ และวิธีการบริหารจัดการที่มีลักษณะเฉพาะตนขึ้น การรับผิดชอบด้วยตนเองจะมีผลให้เกิดความกระตือรือร้นและกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ออกมาอย่างเต็มที่ผู้รับช่วงจะค้นพบบุคคลผู้มากความสามารถเป็นเรี่ยวแรงช่วยเหลือที่สำคัญในอนาคตและเริ่มสร้างขอบข่ายธุรกิจของตนเอง นับเป็นช่วงเวลาสำคัญของการก้าวจากวัยเด็กสู่วัยเติบโต ก้าวจากการพึ่งพาผู้อื่นสู่การพึ่งพาตนเอง ก้าวจากการอิงอาศัยพ่อแม่ไปสู่การเป็นอภิชาตบุตร

ข้อควรระวังคือพ่อแม่ควรให้อิสระและระดับการควบคุมดูแลที่เหมาะสม ด้านหนึ่งก็เพื่อป้องกันก้นกาวกายมาก เกินไป จนผู้รับช่วงไม่อาจใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ อีกด้านหนึ่งก็เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ จากการทำงานอย่างสุ่มเสี่ยงของผู้รับช่วงที่ยังอ่อนประสบการณ์

๔. การมอบอำนาจ

การเข้าสู่ธุรกิจก็เพื่อทำการบ่มสร้าง การบ่มสร้างที่ดีที่สุดก็คือการฝึกฝนจากการปฏิบัติเรียนรู้การทำสงครามกลางสมรภูมิสำหรับผู้รับช่วงที่ฝึกฝนเรียนรู้อย่างมุ่งมั่นตั้งใจผ่านถึงระดับการบริหารชั้นสูง นักธุรกิจรุ่นที่หนึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้การมอบอำนาจโดยมอบตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปหรือตำแหน่งประธานผู้บริหาร งานของทั้งองค์กรให้ผู้รับช่วงแล้วผันตนเองเป็นตำแหน่งประธานกรรมการและอาศัยระบบคณะกรรมการ การที่จัดตั้งขึ้นมาทำการตรวจสอบดูแลการบริหารจัดการของผู้รับช่วง

๕. การสร้างทีมงานช่วยเหลือ

องค์กรจำเป็นต้องจัดหาอาจารย์เฉพาะทาง-อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับผู้รับช่วงที่เริ่มเข้าสู่ธุรกิจผู้รับช่วงต้องใช้เวลาเรียนรู้และฝึกฝนงานอย่างรวดเร็วห้าปี อย่างช้าก็สิบกว่าปี หรืออาจหลายสิบปี ในระหว่างนั้นนักธุรกิจรุ่นที่หนึ่งสามารถให้การชี้แนะได้โดยตรง แต่ก็ไม่อาจติดตามช่วยเหลือตลอด เวลา ขณะเดียวกันนักบริหารจัดการมีความเห็นว่า ระหว่างศิษย์และอาจารย์ที่ไม่มีความสัมพันธ์ด้านเครือญาติจะสามารถทำความเข้าใจและให้เกียรติในสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการได้ดีกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อลูกกลับมีอุปสรรคบางอย่างในการเรียนการสอน อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อลูกเกิดความรำคาญดังนั้นการจัดหาผู้บริหารระดับสูงที่เชื่อใจได้และมีความสามารถรับหน้าที่เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้กับ ผู้รับช่วง จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องนำมาพิจารณา

อาจารย์ที่ปรึกษาของผู้รับช่วงควรจะเป็นผู้ที่มีฐานะตำแหน่ง มีความมั่นคงในธุรกิจ ไม่มองผู้รับช่วงเป็นศัตรูคู่แข่ง ซึ่งเมื่อพิจารณาจากประสบการณ์แล้ว ตัวเลือกที่ดีที่สุดคือผู้มีคุณูปการ ยิ่งใหญ่ และมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ต้องไม่ใช่ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงอยู่แล้ว

ข้อความข้างต้นที่กล่าวถึงการฝึกนิสัยให้รู้จักพิจารณาจะทำให้ผู้รับช่วงธุรกิจ ได้รับประโยชน์ไปตลอดชีวิตการ ฝึกฝนเรียนรู้งาน สำหรับผู้รับช่วงแล้วถือเป็นช่วงเวลาที่ต้องวิเคราะห์ ตัด สินใจ สรุปและคิดทบทวนมากที่สุด มีเพียงช่วง เวลานี้เท่านั้นที่ผู้รับช่วงจะได้พัฒนาตนเองอย่างรอบด้านทั้งความสามารถในการเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหาร จัดการ จึงสามารถรับช่วงงานของคนรุ่นก่อนได้อย่างราบรื่นบริบูรณ์ที่สุด

รูปแบบการเรียนรู้ที่สำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมายสามารถสรุปได้ ๓ ประการคือ

เริ่มจากพื้นฐาน ผู้รับช่วงสามารถเข้าใจกฎเกณฑ์ทั่วไปของการดำเนินธุรกิจ พบ ปัญหาในแต่ละระดับชั้นของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาในชั้นระดับสูงที่ไม่ค่อยมีคนทราบ เข้าใจพนักงานบริษัท ค้นพบผู้มีศักยภาพ

ติดสอยห้อยตามผู้บริหารระดับสูง ผู้รับช่วงติดตามผู้บริหารระดับสูงโดยเข้าร่วม กิจกรรมและร่วมงานประชุมต่างๆ เยี่ยมเยือนลูกค้า ศึกษาซึมซับวิธีการเจรจาการค้า เข้าใจธรรมเนียมธุรกิจ เรียน รู้การกำหนดนโยบายและการวางแผน รับทราบข่าวสารธุรกิจ ค้นพบโอกาสทางการค้า กระชับความสัมพันธ์ลูกค้าและขยายวงสังคมออกไป

พึ่งพาตนเอง ผู้รับช่วงเริ่มพบวิธีบริหารจัดการและมีลักษณะการเป็นผู้นำที่เป็น รูปแบบของตนเองสร้างสรรค์ผลงาน สร้างอำนาจบารมีเสริมสร้างรากฐานการควบคุมดูแลธุรกิจในอนาคตให้เป็นปึกแผ่น

การสร้างผู้นำใหม่

รูปแบบของผู้นำประเภทนี้ มีลักษณะภายนอกที่เด่นเป็นพิเศษคือเรียบง่ายตามสบายแต่ผลงานทางธุรกิจโดดเด่น ส่วนใหญ่จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการบริหารงานปลีกย่อยปล่อยให้เป็นที่หน้าของฝ่ายจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง ถอยห่างจากงานจุกจิกประจำวัน มุ่งสนใจแต่แนวทางยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นไปตามที่เป้าหมายกำหนด เป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้น กำลังใจและปลุกเร้าความกระตือรือร้นของพนักงาน

สิ่งที่ขอเน้นย้ำในที่นี้ก็คือไม่ว่าลักษณะการบริหารจัดการของผู้นำจะเป็นไปในลักษณะใดก็ตาม เมื่อเริ่มสืบทอดธุรกิจของตระกูลตั้งแต่วันแรกภารกิจสำคัญก็คือการมีหน้าที่ในการเป็นผู้นำและจับงานบริหารควบคู่กันไป เมื่อเปรียบเทียบกับ “การบริหาร” “ผู้นำ” ต้องมีวิสัยทัศน์ที่

กว้างไกลปรุโปร่งในยุทธศาสตร์ รวมทั้งการกำหนดอุดมการณ์และทิศทางที่แน่ชัดด้วย แจ็ค เวลช์ (Jack Welch) อดีตผู้บริหารสูงสุดของจีอี (GE-General Electric) ได้เคยเรียกร้องว่า “อย่ามัววุ่นวายอยู่กับการบริหารเลย รีบนำทางเร็วเข้าเถิด” จากการสำรวจปรากฏว่า นักธุรกิจโดยทั่วไปจะใช้พลังไปในการเป็นผู้นำ ๘๐ เปอร์เซ็นต์ พลังอีก ๒๐ เปอร์เซ็นต์ใช้ไปในการบริหาร ขอเตือนผู้นำที่เข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ว่าต้องมองให้ออกว่าถึงแม้สองสิ่งนี้จะมีความสำคัญเช่นเดียวกัน แต่ทันทีที่ได้รับมอบอำนาจแล้ว ก็ต้องทบทวนแล้วทบทวนอีกว่าเรากำลัง “มุ่งจากการบริหารไปสู่การเป็นผู้นำ” หรือ “ก้าวข้ามการบริหารไป” แล้ว

๑. ขั้นตอนการสร้างผู้นำ ต้องสร้างอำนาจและบารมีขึ้นมาก่อน

อำนาจรัฐในมือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บัญชาการในราชอาณาจักรก็จริง แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือการสร้างบารมีจาก การใช้อำนาจรัฐ ความแตกต่างแตกต่างแยกในแต่ละยุคสมัย ก่อให้เกิดการปฏิรูปอย่างแน่นอน การปฏิรูปที่แท้จริงและสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ให้ดีขึ้น ได้ย่อมช่วยสร้างสมอำนาจบารมีให้แก่ผู้นำ ไม่มีอาชีพที่ล้มเหลว มีแต่กิจการที่ล้มเหลว ไม่ว่าจะอาชีพใดก็ตามล้วนมีกิจการที่ล้มเหลว มีกิจการจำนวนมากที่รอดจากภาวะความความยากลำบากมาหลายครั้งหลายคราและก็ยังยืนหยัดอยู่ได้ถึง “ร้อยปี” เหตุผลสำคัญก็คือค่านิยมในวงศ์ตระกูลที่สามารถสืบทอดต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นเรื่องเล่าขานยาวนานของบริษัท ก่อสร้าง “เจ้าเก่า” คอนโกกูมิ (Kongo Gumi) ในญี่ปุ่นซึ่งสืบทอดกิจการมาถึงพันปี ทั้งนี้เป็นเพราะการอบรมของครอบครัว ที่ให้ลูกหลานมีความ “ขยันพากเพียร ละทิ้งสิ่งเสพติด ละเอียครอบคอบ ปฏิบัติตนเป็นคนดี” สืบทอดกันมาหลายสิบชั่วคน โดยไม่เสื่อมคลาย

๒. คุณสมบัติของผู้นำ

ความสามารถในการโน้มน้าวหมู่คณะ ให้ปฏิบัติงานด้วยดีเป็นหนึ่งในมาตรฐานสำคัญ ในการประเมินผู้นำนั้นว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่มาตรฐานของการโน้มน้าวหมู่คณะ ให้ปฏิบัติ งานด้วยดีคือการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจพึงตระหนักว่าการโน้มน้าวคณะนั้นมิใช่ด้วยวิธีการเอาอกเอาใจพวกเขา ผู้นำย่อมไม่สามารถได้รับความพึงพอใจจากทุกคนได้ ผู้รับช่วงที่ได้รับความพึงพอใจจากทุกคนอาจจะประสบความล้มเหลวได้ ในวิชาบริหารธุรกิจมีกฎที่ขึ้นชื่ออยู่กฎหนึ่งคือ “กฎสุรากับน้ำครำ” หากนำสุราช้อนหนึ่งเทลงในถังน้ำครำถังหนึ่ง สิ่งที่จะได้รับคือน้ำครำถังหนึ่ง หากนำน้ำครำช้อนหนึ่งเทลงในถังสุรา สิ่งที่จะได้รับก็ยังคงเป็นน้ำครำถังหนึ่งอยู่นั่นเอง ไม่ว่าในองค์กรใดก็ตามย่อมมี “คนผิดธรรมดา” ปะปนอยู่บ้าง หากไม่จัดการให้เรียบร้อยทันทั่วถึง ก็จะต้องลุกลามไปอย่างรวดเร็ว กระทบกระเทือนต่อส่วนรวม ความน่าพรั่นพรัองอยู่ที่ความรุนแรงเหมือน โรคติดต่อ เป็นการบ่อนทำลายอย่างน่าใจหาย ผู้

ที่ขอบุญแรงตะเครงร้วเป็นผู้ที่ไร้ซึ่งคุณธรรมและความสามารถ อาจทำให้หน่วยงานที่มีระเบียบวินัยเคร่งครัดแตกสามัคคีกันราวเมื่อดทรายที่กระจัดกระจายงานหนึ่ง ผู้ที่มีความซื่อตรง มีความสามารถเมื่อเข้าไปในหน่วยงานที่ยุ่งเหยิงไร้ระเบียบวินัยก็อาจถูกกลบกลืนไปด้วย ระบบองค์กรที่ตั้งอยู่บนความเข้าอกเข้าใจกัน ความประนีประนอมและความอดทนอดกลั้นของสมาชิกย่อมมีจุดอ่อนอยู่เป็นธรรมชาติ ถ้าในองค์กรมีบุคคลอันตรายประเภทนี้อยู่ก็ควรรีบกำจัดไปเสีย หากไม่สามารถทำได้ก็ต้องควบคุมพวกเขาให้ได้

ผู้นำควรบรรลุถึง “การมีอำนาจควบคุมใจตนเอง” “อยู่เหนือความทะยานอยากส่วนตัว ทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า” รวมทั้ง “สามารถทำงานในความรับผิดชอบ และงาน กุศลมากกว่าที่คาดหวัง” เป็นต้น การควบคุมใจตนเองเป็นคุณธรรมอันดีงามและยึดถือเป็นความสามารถอย่างหนึ่ง สามารถระงับอารมณ์ได้โดยไม่กล่าวคำหยาบคายในยามโกรธ เพราะในยามโกรธอาจใช้วาจาหยาบคายออกมา และในยามสบายใจก็ไม่ผลอดตกปากรับคำใครโดยง่าย เพราะอาจจะทำไม่ได้ตามคำสัญญา ในประวัติศาสตร์รัสเซีย สมเด็จพระจักรพรรดินีแคทเธอรีนที่ ๒ แห่งรัสเซียก็มักใช้วิธีการนี้คือ ในยามที่พระนางทรงพิโรธเหล่าขุนนางผู้ใหญ่ ก็จะรีบเสวยน้ำอีกใหญ่ และทรงดำเนินไปมาภายในที่ประทับจนกว่าความพิโรธจะคลายลง

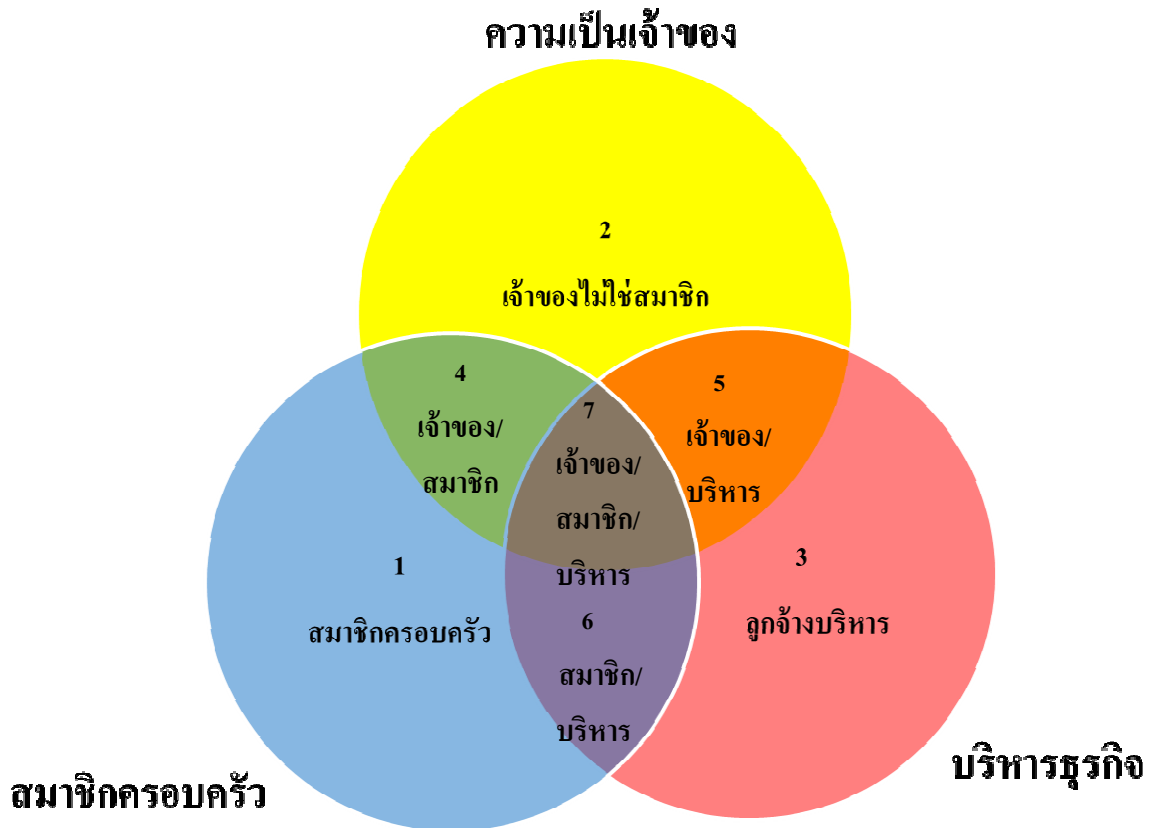
ผู้นำที่แท้จริงสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นทำให้ผู้อื่นคิดสอยห้อยตามเขา และสามารถดึงดูดผู้นำที่แท้จริงสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นทำให้ผู้อื่นคิดสอยห้อยตามเขาและสามารถดึงดูดผู้อื่นให้เข้ามา ร่วมงานอย่างเต็มอกเต็มใจ ผู้นำที่แท้จริงเงินจาดในการกระตุ้นคนรอบข้าง ช่วยให้ก้าวสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและอุดมการณ์ Ferris-Smith ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยความสามารถของผู้นำกล่าวว่า “ผู้นำเป็นบุคคลที่เดินนำหน้าขบวนและจะเดินนำหน้าอยู่ตลอดเวลา พวกเขาใช้มาตรฐานที่ตั้งขึ้นมาประเมินตนเองและก็ยินดีให้ผู้อื่นใช้มาตรฐานนี้ประเมินตนเองด้วย” บุคคลอันเป็นที่ยอมรับนับถือ มีความเป็นไปได้ที่จะเป็นผู้นำยิ่งกว่าผู้ที่ไม่มีความสมบัติเป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา แต่อาศัยเพียงคุณสมบัติความเป็นคนดียังไม่สามารถเป็นผู้นำได้ การเป็นคนดีน่านับถือต้องประกอบกับความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นด้วยจึงจะบังเกิดบทบาทการเป็นผู้นำได้

มีผู้กล่าวว่าการแข่งขันระหว่างกันแบ่งเป็น ๓ ระดับ ระดับต้นคือ การแข่งขันในเรื่องสติปัญญาระดับกลางคือการแข่งขันในเรื่องความสามารถระดับสูงสุดคือการแข่งขันในเรื่องความทรหดอดทน ธุรกิจใดที่ต้องการจะสร้างพื้นฐานให้อยู่ได้ถึงร้อยปี จะต้องสร้างระบบผู้รับช่วงที่ชอบธรรมมีหลักการขึ้นมา ระบบผู้รับช่วงเป็นการสืบทอดค่านิยมของธุรกิจและสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรในส่วนที่สำคัญที่สุด เดือนปีผ่านไปราวติดปีก ผู้นำก็เบิกกิจการแก่ขราลง แต่ธุรกิจยังคงเยาว์วัยอายุที่เพิ่มขึ้นทุกวัน ปัญหาการรับช่วงก็กระ ชื่นเข้ามาทุกขณะ

๓. วงกลมกับระบบธุรกิจครอบครัวและผลกระทบต่อบุคคล

การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในโครงสร้างธุรกิจครอบครัวก็คือ การจัดตั้งบริษัทซึ่ง อาจเป็นบริษัทจำกัด หรือ บริษัทมหาชน ก่อนที่จะไปถึงรายละเอียดการจัดตั้ง ขอนำหนังสือที่เขียนโดยอาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard คือ Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg หนังสือ “Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business” ซึ่งเป็นหนังสือที่มีชื่อเสียงมากและเป็นหนังสือที่คนที่สนใจในธุรกิจครอบครัวควรอ่านทุกคนในหนังสือนี้ Tagiuri และ Davis ได้เขียนเกี่ยวกับ Three Circle Model หรือ ๓ วงกลมที่แบ่งแยกกระหว่างความเป็นเจ้าของ (Ownership) และการบริหารจัดการธุรกิจ (Business) หรือครอบครัว (Family) และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ๗ กลุ่มไว้ดีมาก ผู้สนใจศึกษาในเรื่อง ธุรกิจครอบครัวจะต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดีเพราะกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะมีผลต่อการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวว่าจะจะไปแนวทางใดและจะก่อให้เกิดข้อขัดแย้งเช่นใด

แผนภาพที่ ๒ - ๓ ๓ วงกลมกับระบบธุรกิจครอบครัวและผลกระทบต่อบุคคล



ที่มา: วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน (พ.ศ. 2554) โดย กิติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์

จาก ๓ วงกลมนี้พบว่าจะมีบุคคลแบ่งได้เป็น ๗ กลุ่ม ซึ่งทุกกลุ่มต่างมีผลประโยชน์ แนวคิดและเป้าหมายที่แตกต่างกันที่อาจจะมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวอย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องข้อพิพาทในการแบ่งผลประโยชน์และการบริหารจัดการโดยวงกลมสมาชิกครอบครัวจะมีบุคคลในวงกลมที่ ๑ ๔ ๖ และ ๗ วงกลมด้านบริหารธุรกิจ คือ ๑ ๕ ๖ และ ๗ ซึ่งจะมีความทับซ้อนกันโดยบุคคลกลุ่มนี้ได้แก่

๑. เป็นสมาชิกในครอบครัวที่มีได้เป็นผู้ถือหุ้นและไม่ได้บริหารกิจการ
๒. เป็นบุคคลนอกครอบครัวที่บริหารกิจการแต่ไม่ใช่ผู้ถือหุ้น คือเป็นมืออาชีพนั่นเอง
๓. เป็นผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของที่ลงทุนอย่างเดียว แต่ไม่ได้เป็นสมาชิกในครอบครัวและไม่ได้มีส่วนร่วมบริหารธุรกิจด้วย ส่วนใหญ่อาจเป็นผู้ลงทุนในบริษัทจดทะเบียน
๔. เป็นสมาชิกในครอบครัว เป็นเจ้าของหุ้นไม่ได้บริหาร หวังเงินปันผลอย่างเดียว
๕. เป็นผู้ถือหุ้นที่บริหารกิจการแต่ไม่ได้เป็นสมาชิกในครอบครัว โดยอาจเป็นมืออาชีพที่ได้รับสิทธิในการถือหุ้น
๖. เป็นสมาชิกในครอบครัว บริหารกิจการแต่ไม่มีหุ้น
๗. เป็นทั้งสมาชิกในครอบครัวที่เป็นทั้งผู้บริหารกิจการและผู้ถือหุ้นของบริษัทครอบครัว ดังนั้น การจัดการให้บุคคลแต่ละกลุ่มเข้าใจบทบาทของตนเองและทำหน้าที่ของตนเองอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีข้อพิพาทหรือการทะเลาะเบาะแว้งกัน หรือหากจะมีข้อพิพาทเกิดขึ้นก็มีกลไกทางกฎหมายที่เหมาะสมในการระงับข้อพิพาทดังกล่าวได้ วงกลมทั้ง ๓ วง มีการทับซ้อนกันในบทบาทหน้าที่และความเป็นเจ้าของ การบริหารจัดการให้บุคคลใน ๓ วง และกลุ่มเข้าใจบทบาทจึงมีความสำคัญเพื่อให้ดำเนินธุรกิจได้อย่างดี

ลองหันมาพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกับ ธุรกิจครอบครัว ก็จะพบความแตกต่างว่า ธุรกิจครอบครัวนั้นสมาชิกในครอบครัวมักจะเป็นทั้งผู้ถือหุ้นและบริหารกิจการขึ้นอยู่กับว่า ครอบครัวใหญ่แค่ไหน เราจะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีอำนาจสูงสุดต่อสมาชิกในครอบครัวคือ “บุคคลในกลุ่ม ๗” เพราะเป็นทั้ง “สมาชิกในครอบครัวมีอำนาจบริหารจัดการและเป็นเจ้าของโดยการถือหุ้น ซึ่งแน่นอนย่อมเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ สูงสุด กล่าวคือ ได้รับผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนในฐานะผู้บริหารจัดการ มีสิทธิได้รับเงินปันผลในฐานะเจ้าของโดยการถือหุ้นและบุคคลกลุ่มนี้ที่อาจจะเป็นตัวปัญหาสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัวกับคนอื่น ๆ ได้หรือบุคคลกลุ่มนี้อาจบริหารกิจการไม่รอบคอบจนทำให้ธุรกิจเสียหายได้” หรือสมาชิกกลุ่มที่ ๖ ที่เป็นสมาชิกครอบครัวที่ร่วมบริหารกิจการโดยได้ค่าตอบแทนแต่ไม่ได้รับเงินปันผล เพราะไม่ได้ถือหุ้น สมาชิกกลุ่มนี้ก็อาจมีข้อพิพาทกับสมาชิกกลุ่ม ๗ ได้ง่าย เพราะคิดว่าตนเองได้รับค่าตอบแทนไม่เพียงพอและเหมาะสมแถมยังไม่ได้รับ

ผลประโยชน์จากเงินปันผลอีกด้วย หรือสมาชิกกลุ่ม ๔ ที่เป็นผู้ถือหุ้นที่ไม่ได้บริหารคาดหวังจะมีการจ่ายเงินปันผลอย่างสม่ำเสมอกับสมาชิกกลุ่ม ๗ ที่เป็นผู้ที่บริหารแต่ไม่ยอมจ่ายเงินปันผลแต่ นำไปขยายกิจการแทน ก็ย่อมจะส่ง ผลให้เกิดข้อพิพาทระหว่างสมาชิกในครอบครัวได้

ดังนั้นการบริหารจัดการกลุ่มบุคคลทั้ง ๗ กลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นสมาชิกในครอบครัว คือ ๑ ๔ ๖ และ ๗ ในธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่สิ่งสำคัญคือ จะจัดสรรผลประโยชน์ให้เป็นไปอย่างเที่ยงธรรมได้อย่างไรและจะจัดการสื่อสารระหว่าง สมาชิกทั้ง ๗ กลุ่มให้เข้าใจกันได้มากน้อยเพียงใด การมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การบริหารจัดการด้วยความร่วมมือร่วมใจ ของบุคคลทั้ง ๗ กลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการครอบครัวอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีวงกลม ๓ วงกลม ไม่ว่าจะเป็นวงกลมเจ้าของธุรกิจ(ผู้ถือหุ้น)วงกลมสมาชิกครอบครัว และวงกลมธุรกิจในชีวิตการทำงานต้องหมุนไปพร้อมๆ กันได้โดยไม่มีข้อขัดขัดพร้อม ทั้งต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน หากไม่สามารถบริหารจัดการให้ ๓ วงกลมนี้ขับเคลื่อนไปได้โดยปราศจากข้อยุ่งยาก หากวงกลมใดวงกลมหนึ่งหลุดออกจากกัน ธุรกิจครอบครัวนั้นก็อาจล่มสลายลงได้จึงมีความจำ เป็นที่จะต้องบริหารจัดการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้ง ๗ กลุ่มนี้ได้มีความเข้าใจในบทบาทและยอมรับในเรื่องผลประโยชน์ของตน จึงจะทำให้ธุรกิจครอบครัวดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

สรุป

ในบทนี้ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการเตรียมตัวเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวมีความพร้อมและสามารถสานต่อธุรกิจได้อย่างราบรื่น โดยแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอนดังนี้

๑. การเขียนธรรมนูญครอบครัว เพื่อที่จะให้สมาชิกในธุรกิจครอบครัวทุกคนมีความเข้าใจและเป็นแนว ทางปฏิบัติที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของสมาชิกในธุรกิจครอบครัวให้ปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้เป็นการป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดแนวทางในการสืบทอดธุรกิจ

๒. การปมนิสัยผู้สืบทอดตั้งแต่เล็ก ผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานของธุรกิจครอบครัวจำนวนมากในปัจจุบันมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่อายุสิบกว่าขวบ เข้ามาทำงานเล็กๆ น้อยๆ ในธุรกิจครอบครัวได้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากผู้ที่อยู่ โสกว่า ได้รับประสบการณ์และสิ่งต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตซึ่งคนทั่วไปยากจะทัดเทียมได้ ดังนั้นผู้รับช่วงธุรกิจจำนวนมากในช่วงก่อนที่จะเติบโตใหญ่ก็มีคุณสมบัติพื้นฐาน พร้อมรับตำแหน่งเป็นนักบริหารระดับสูงแล้ว

๓. การเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอด ทายาทที่เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงควรจะต้องมีประสบการณ์จากการทำงานภายนอกธุรกิจครอบครัวอย่างน้อย ๕ ปี เพื่อสั่งสม

ประสบการณ์ของการทำงานก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัว เมื่อผู้สืบทอดมีวัยวุฒิเพียง พอในการเริ่มเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารควรวางตัวทายาทในตำแหน่งต่างๆที่สำคัญเพื่อ “เรียนรู้งาน” โดยการมอบหมายตำแหน่งความรับผิดชอบอาจขึ้นอยู่กับจุดแข็งจุดอ่อนของทายาทเอง เพื่อเสริมในส่วนที่ขาด หรือพัฒนาต่อยอดในส่วนที่เป็นจุดแข็ง ก่อนที่จะวางตัวพวกเขาเหล่านั้นในตำแหน่ง “ผู้สืบทอด”

๔. การถ่ายโอนอำนาจ เมื่อได้เวลาอันเหมาะสมผู้บริหารปัจจุบันควรยกอำนาจซึ่งขาดภายในบริษัทให้แก่ผู้สืบทอด ก่อนที่จะเกษียณประมาณ ๑๐ ปี เพื่อให้ผู้สืบทอดได้มีโอกาสเรียนรู้ในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ โดยมีผู้บริหารรุ่นก่อนในการให้คำปรึกษา

๕. การสร้างผู้นำใหม่ ท้ายที่สุดผู้สืบทอดรับช่วงต่อเป็นผู้นำองค์กรแล้ว ผู้สืบทอดต้องแสดงความมูมานะ หมั่นเพียรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ และแสดงความสามารถ ความเป็นผู้นำ เพื่อให้สมาชิกในครอบครัวและพนักงานยอมรับ

บทที่ ๓

การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

สภาพการณ์ของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวไทย ต้องเตรียมพร้อมและปรับตัวรับความท้าทายหากต้อง การอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของกติกาการค้าทั้งในระดับโลกและภูมิภาคที่เกิดขึ้นในปัจจุบันขณะที่เทคโนโลยี, การวางแผนสืบทอดกิจการ, นวัตกรรมใหม่ๆ, บุคลากรที่มีศักยภาพและการขยายกิจการไปในต่างประเทศ จะเป็น ๕ ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้เติบโตและประสบความสำเร็จ ยิ่งกระแสการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) กำลังซึมซับและเข้าไปอยู่ในสาย เลือดของคนไทยไปเรียบร้อยแล้ว โดยเฉพาะกับภาคธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ หรือแม้แต่ ธุรกิจครอบครัว ที่ต้องเปลี่ยนผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ที่ต้องพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ในรุ่นต่อไป

ธุรกิจครอบครัวไทย มีผู้ประกอบการน้อยราย (เปรียบเทียบกับจำนวนผู้ประกอบการทั้งประเทศ) ที่มีฐานทุนขนาดใหญ่ และมีระบบบริหารจัดการที่ดีเพียงพอที่จะสามารถต่อยอดกิจการให้เติบโตใหญ่ขึ้นหยัดเป็นสิบๆร้อยๆ ปีแบบบริษัทต่างชาติ ซึ่งประเด็นการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวที่ไปได้ไม่ไกลเกิน ๓ รุ่นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยภายใน (Internal factors) เช่น เมื่อธุรกิจเติบโต จำนวนสมาชิกของตระกูลเพิ่มขึ้น ความแตกต่างระหว่างคนรุ่นเก่า (Baby boomer) กับเด็กรุ่นใหม่ (Generation Y) ก็เริ่มขยาย ตัวขึ้น ยิ่งลักษณะวัฒนธรรมไทยมีการสื่อสารกันน้อย ทำให้ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกครอบครัว มีระบบ Seniority สูง ยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งสั่งสมกันหลายประเด็นในธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยสำคัญ ๕ ประการที่ธุรกิจครอบครัว ต้องคำนึงถึงในการประกอบกิจการไปสู่ความความสำเร็จและยั่งยืน

๑. นวัตกรรม (Innovation) ถือเป็น กุญแจ สำคัญ ที่จะ ช่วย ให้ กิจการครอบครัวสามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่ในกระแส (Relevant) และเป็นที่ต้องการของลูกค้าไม่ว่าเวลาจะผ่านไปนานเท่าใดในกรณีนี้ ผู้ประกอบการจะต้องมีวิสัยทัศน์ต่อธุรกิจของตนในระยะยาว คือต้องกล้าที่จะลงทุนในสิ่งใหม่ๆ โดยไม่หวังแค่ผลตอบแทนระยะสั้น และยังต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมไปพร้อมๆ กับการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ (Business goals) ของตนด้วย

สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้คิด พุด อ่าน เขียน และทำสิ่งต่างๆด้วยวิธีใหม่ๆ มีการเปลี่ยนแปลงทางความคิด รู้จักการพัฒนาต่อยอด มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมออย่าลืมนะ เป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่างๆเกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) ใหม่และเป็นที่มาสำคัญของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ในระดับอาเซียน จะเห็นได้ว่าการสร้างนวัตกรรมยังถูกผนวกให้เข้าไปเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทไอซีทีอาเซียน (ASEAN ICT Master Plan 2015) อีกด้วย

๒. เทคโนโลยี (Technology) สิ่งที่อยู่ประกอบการกิจการครอบครัวส่วนใหญ่ยังมองข้ามคือ การนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยปฏิบัติการดำเนินธุรกิจ แม้กระทั่งผู้บริหารในตลาดเทคโนโลยีที่เรียกได้ว่าพัฒนาล้ำหน้าชาวโลกอย่างสหรัฐอเมริกา ยังมองว่าความต้องการเทคโนโลยีใหม่ๆ จะกลายเป็นความท้าทายอันดับต้นๆ ของธุรกิจครอบครัวในช่วง ๕ ปีข้างหน้า เมื่อเป็นเช่นนั้น ผู้บริหารควรหันมาให้ความสำคัญกับเทรนด์ของเทคโนโลยี ได้แก่ สังคมออนไลน์ (Social), ทัศนภาพในการทำธุรกิจจากที่ใดก็ได้ (Mobile), การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Analytics) และระบบคลาวด์ (Cloud) หรือสิ่งที่เราเรียกว่า SMAC ที่ผ่านมา ประเทศไทยเริ่มเห็นผู้ประกอบการรายใหญ่ ในแวดวงธนาคารสื่อสาร และ อุตสาหกรรมบางประเภท เริ่มนำเอาเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้เพิ่มมากขึ้น ซึ่ง PwC คาดว่าจะเริ่มมีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้ง ธุรกิจครอบครัวหันมาให้ความสำคัญกับเทรนด์เทคโนโลยีเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นในอีก ๑-๕ ปีข้างหน้า

๓. การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูคนเก่ง (Talent) การที่ประกอบธุรกิจใด ๆ ให้เติบโตประสบความสำเร็จต้องอาศัย “คน” ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ประเด็นเรื่อง Talent War จะยิ่งเข้ามามีบทบาทมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามที่ประเทศไทย กำลังจะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของ AEC ในปลายปี ๒๕๕๘

นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องสร้างกลไกในการรักษาคนเก่งด้วย ซึ่งถือเป็นปัญหาหลักของธุรกิจครอบครัวทั้งหลายในปัจจุบัน เจ้าของกิจการจะต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริมคนนอกครอบครัวให้ขึ้นมาบริหารและสามารถเติบโตไปกับองค์กรได้อย่างเท่าเทียม และสร้างค่านิยมโดยส่งเสริมคนที่ความสามารถ ไม่ใช่ตระกูลหรือนามสกุล นอกจากนี้ความแตกต่างทางความคิดและความเชื่อของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่น ไม่ว่าจะเป็น Baby boomers, Gen X, Y (Millennials – คนยุคศตวรรษใหม่) หรือ Z ยังถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวในศตวรรษที่ ๒

๔. การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) ปัญหาที่พบบ่อยครั้งในประเด็นนี้คือ บริษัทขาดการจัดการด้าน “กระบวนการ” ที่ดีหรือไม่มีเลย ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อ

การเติบโตของธุรกิจในระยะยาว แม้ในบางครั้งผลกระทบอาจจะมองไม่เห็นได้ในทันที เมื่อเป็นเช่นนี้ กิจกรรมรอบครัวจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนตั้งแต่เนิ่นๆ โดยมุ่งเน้นในเรื่องหลักๆ ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการ การคนเก่ง มีแผนสร้างคนให้เติบโตในทางเดินทางอาชีพอย่างชัดเจน และเน้นย้ำความผูกพันระหว่างคนกับองค์กร ซึ่งถือเป็นประเด็นต่อเนื่องจากการสร้างและพัฒนาคนในองค์กร

๕. การขยายกิจการไปในต่างประเทศ(International expansion) คำว่า โกลบอลไคเซอริสึมเหมือนจะกลายเป็นคำพูดติดปากของภาคธุรกิจไทยไปเรียบร้อยแล้ว โดยเฉพาะในยามที่เรากำลังมุ่งไปสู่การรวม ตัวเป็นประชาคมอาเซียน ขณะที่หน่วยงานภาครัฐได้มีการดำเนินการหลายด้านเพื่อที่จะทำให้อาเซียนรวมตัวกันเป็นประชาคมทั้งในมิติของประชาชน สังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจเข้าด้วยกัน ในส่วนของภาคธุรกิจ เราเห็นสัญญาณการเคลื่อนย้ายของเงินลงทุนของบริษัทไทยที่ต้องการต่อยอดทางธุรกิจ ขยายกำลังการผลิต หรือกระจายความเสี่ยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เช่น กลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม) ซึ่งแนวโน้มการหาพันธมิตรทางธุรกิจ หรือกิจกรรมการควมรวมในภูมิภาคน่าจะยังมีมากขึ้นในอีก ๒-๓ ปี ข้างหน้า และผลักดันให้ธุรกิจครอบครัวไทยกลายเป็นMultinational firm มากขึ้น

การก้าวเข้าสู่เออีซีถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจไทยและอาเซียนในการ ก้าวสู่เวทีโลก ขณะเดียวกันก็เป็นการเปิดบ้านต้อนรับผู้ประกอบการจากทั่วโลกที่จะขยายการลงทุนเข้าสู่ไทยเช่นเดียวกัน ฉะนั้นการเดินทางนำรุกและตั้งรับในครั้งนี้ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจ ไม่ว่าจะเล็ก กลาง ใหญ่ ต้องมีการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง ในการขยายตลาดไปยังต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งต้องเน้นในเรื่องการบริการเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างลูกค้าใหม่ๆ ให้เพิ่มมากขึ้น

ลักษณะธุรกิจครอบครัวในภาพรวม

๑. ธุรกิจครอบครัวคืออะไร

ธุรกิจครอบครัวที่มีรูปแบบโดยทั่วไปคือ ธุรกิจที่หุ้นของกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเจ้า ของโดยสมาชิกของครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง หรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง

๒. ประโยชน์ของธุรกิจครอบครัว

๒.๑ มีมุมมองเดียวกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในอุดมการณ์และความเชื่อในสิ่งที่ควรทำ เหมือนๆกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกพิเศษที่มุ่งมั่นและภาคภูมิใจ ที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

๒.๒ สามารถทุ่มเทกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ ในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามสูง ซึ่งในกรณีของธุรกิจครอบครัว จะมีความเข้าใจเข้าใจเป็นพิเศษสำหรับวิธีการทำงานที่ทำให้แต่ละคนสามารถมีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลา มากขึ้น

๒.๓ ความซื่อสัตย์ ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่เข้มข้น หมายถึง การที่ทุกคนในครอบครัวจะยึดติดกันไว้แม้ในยามยาก รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้

๒.๔ ความมั่นคง ความเป็นธุรกิจครอบครัวทำให้ทุกคนตระหนักดีว่าจะต้องเก็บธุรกิจนี้ไว้ให้รุ่นลูกหลานสืบต่อไป ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิด การวางแผนให้ธุรกิจเติบโต และประสบความสำเร็จในระยะยาว

๒.๕ ต้นทุนลดลง สมาชิกของครอบครัวบางครั้งอาจยอมสละผลประโยชน์ทางการเงินบางส่วนเพื่อให้ธุรกิจอยู่ได้ ตัวอย่างเช่น การยอมรับค่าจ้างที่ต่ำกว่าการไปทำงานที่อื่น หรือยังไม่รับเงิน เดือนในช่วงที่เกิดปัญหาทางการเงิน เป็นต้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำธุรกิจครอบครัวการทำงานที่ครอบครัวมีประเด็นที่อาจต้องเผชิญ ต้องคำนึงถึง และตัดสินใจ ดังนี้

๒.๖ หุ่นทางธุรกิจจะถูกนำมาจัดสรรระหว่างสมาชิกในครอบครัวและถ้ากรณีมีบุคคลอื่นมาถือหุ้นด้วย ต้องแน่ใจว่าการตัดสินใจจะอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลทางธุรกิจมากกว่าเหตุผลส่วนตัว

๒.๗ บทบาทและความรับผิดชอบจะแตกต่างกันระหว่างผู้ถือหุ้นภายในครอบครัวซึ่งมีบทบาทมากในธุรกิจกับบางคนที่ไม่ใส่ใจ รวมถึงผู้ถือหุ้นจากภายนอก การให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกในครอบครัวตามบทบาทและความรับผิดชอบที่มีอยู่อาจก่อให้เกิดปัญหาได้

๒.๘ บางครั้งอาจต้องเผชิญกับความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ความรู้สึกที่มาพร้อมกับทางด้านธุรกิจ ผู้ทำหน้าที่บริหารต้องแสดงความรู้สึกทั้งในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ใน ขณะเดียวกับที่ต้องทำตัวเป็นเจ้านายเขาด้วย นอกจากนั้นต้องพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับคนที่พิจารณาแล้วว่ามีส่วนต่อความสำเร็จในการทำธุรกิจ

๒.๕ ต้องทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการเงินของครอบครัวจะไม่ขึ้นอยู่กับธุรกิจทั้งหมด

๓. ปัญหาใหญ่ที่ไม่ควรมองข้ามและนำมาสู่การแก้ไข

การทำธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน การผสมผสานระหว่างอารมณ์ ความรู้สึกกับการดำเนินธุรกิจอาจทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นได้บ่อยครั้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถมองในทางบวกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง หากสามารถหลีกเลี่ยงหรือจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้ โดยลองใช้วิธีที่จะแนะนำดังต่อไปนี้

๓.๑ ลองคิดว่าคนในธุรกิจมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างไร มีการแยกแยะระหว่างเรื่องความรู้สึกส่วนตัวกับเรื่องงานหรือไม่ มีกระบวนการทำงานในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อบุคลากรอื่นนอกเหนือจากสมาชิกของครอบครัวได้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งสังเกตดูว่ามีใครในองค์กรที่มีแนวโน้มที่จะครอบงำความคิดของผู้อื่น

๓.๒ วิธีการที่ดีที่สุดในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งคือ การป้องกันความเข้าใจผิดจากเหตุ การณ์ที่เกิดขึ้นในครั้งแรก หรือคำโบราณที่เรียกว่า “ตัดไฟแต่ต้นลม” การมีธรรมเนียมที่ใช้เป็นข้อปฏิบัติของครอบครัวจะช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้

๓.๓ จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารธุรกิจ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยใช้เสียงข้างมากในการตัดสินใจเป็นหลัก

๓.๔ ถ้าเกิดเหตุรุนแรงจนไม่สามารถแก้ไขได้ อาจต้องพึ่งที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวกลาง ใกล้เคียงข้อพิพาทที่เกิดขึ้น

๓.๕ ต้องใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการลดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งอาจทำได้โดยการไม่พูดถึงเรื่องส่วนตัวในที่ประชุม สร้างกลไกในการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ของทุกฝ่ายเพื่อลดความรู้สึกการไม่มีส่วนร่วมของบุคลากรที่ไม่ใช่ในครอบครัว จัดให้มีการประชุมสัมมนาครอบครัวอย่างไม่เป็นทางการบ้างเพื่อคุยในเรื่องของทิศทางและกลยุทธ์องค์กร หรือแต่งตั้งที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์สำหรับทำหน้าที่เสมือนตัวกลางเพื่อลดความกดดันจากการประชุมหารือเรื่องธุรกิจลง

วิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว

รศ.ดร.จรีเดชะอุสต์คือธิดารบติมหาวิทาลัยหอการค้าไทย ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัวไว้ว่าวิวัฒนาการดังกล่าวแบ่งออกเป็นสามช่วงอายุกล่าวคือ ช่วงที่หนึ่งเป็นช่วงของผู้ก่อตั้ง (Founder) ช่วงที่สองคือหุ้นส่วนของพี่น้อง (Sibling Partnership) หรือรุ่นลูกที่มาสานต่อ

ธุรกิจและขยายกิจการและช่วงสุดท้ายคือช่วงที่สามเป็นช่วงที่เรียกว่าสหพันธ์เครือญาติ (Cousins' Confederation) หรือที่เราเรียกกันว่ารุ่นหลาน

ด้วยจำนวนหลานๆในตระกูลที่มีมากขึ้นมาจากหลายครอบครัวจากรุ่นที่ ๒ ความสนิทกันในเครือญาติน้อยลงปีหนึ่งพบเจอกันน้อยครั้งความเข้าใจหรือความผูกพันในตัวผลิตภัณฑ์หรือตัวธุรกิจครอบครัวเองมีน้อยลงอาจมีหน้าที่การงานเป็นของตัวเองหรือแม้กระทั่งมีธุรกิจของตนเองแล้วแทบไม่ได้มาเกี่ยวข้องกับธุรกิจดั้งเดิมของครอบครัวทำให้รุ่นที่ ๒ หลายคนเป็นห่วงเรื่องการถ่ายโอนธุรกิจระหว่างรุ่นสู่รุ่นทั้งเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจครอบครัวให้ก้าวไปสู่อุ่นที่ ๔ ที่ ๕ ต่อไปหรือแม้กระทั่งเรื่องการบริหารความขัดแย้งในครอบครัวและเรื่องของคนที่เพิ่มพูนเป็นแม่กับวิธีคิดในการถอยออกจากองค์กรแล้วส่งให้ทายาทรับไม้ต่อทางธุรกิจอย่างราบรื่นในแต่ละช่วงของวิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัวได้ถูกนำมาใส่ในตารางเปรียบเทียบในแง่มุมต่างๆ ผู้เขียนโดยส่วนตัวรู้สึกว่ามีแนวโน้มที่เดี๋ยวนี้เอง จากประเทศไทยวันนี้ยังไม่มีใครศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว(Family Business) อย่างเป็นจริงเป็นจังจริงๆ ที่โครงสร้างทางเศรษฐกิจ และธุรกิจในเมืองไทยมีจุดเริ่มต้นและมีรากฐานฝังลึกกับคำว่า “ธุรกิจครอบครัว” ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจภาคเกษตร หรือภาคอุตสาหกรรมภาคบริการหรือแม้กระทั่งภาคการเงินก็ล้วนมีความเชื่อมโยงกับธุรกิจครอบครัวทั้งสิ้นและผู้เขียนอยากพูดถึงความท้าทายของธุรกิจครอบครัว (Family Business Dilemma) ในยุคของการแข่งขันไร้พรมแดนที่รุนแรงมากขึ้นหลายธุรกิจช่วงต้นๆก่อนก่อตั้งผู้ก่อตั้งอาจจะต้องเน้นธุรกิจเป็นหลัก (Business performance) เพื่อให้ธุรกิจของครอบครัวไปรอดพอมีกำไรประหยัดค่าใช้จ่ายมีการนำลูกๆมาช่วยงานในธุรกิจของครอบครัวเรียนรู้งานต่างๆในองค์กรเน้นกิจกรรมขององค์กรมากกว่ากิจกรรมของครอบครัวแต่เมื่อเวลาเปลี่ยนไปมาสู่รุ่นที่สองธุรกิจเข้าที่เข้าทางใหญ่โตขึ้นมั่นคงขึ้นลูกๆได้รับการศึกษาอย่างเต็มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลอาจช่วยงานที่บ้านหรือทำงานข้างนอกจนเมื่อประสบความสำเร็จแล้วค่อยกลับมาช่วยงานที่บ้านภายหลังหรืออาจไม่กลับมาเลยเริ่มมีผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเข้ามาในองค์กรหรือนำระบบบริหารจัดการยุคใหม่มาปรับใช้ช่วงนี้อาจจะเน้นธุรกิจหลัก (Business performance) แล้วยังต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์ในครอบครัว (Family Harmony) ด้วย

ท้ายสุดคือรุ่นที่สามเรื่องความรักความสามัคคีปรองดองกันหรือความสัมพันธ์ในครอบครัวคงเป็นเรื่องต่างๆ ในการพิจารณาเนื่องจากหลานแต่ละคนรู้จักกันน้อยลงอาจมีหน้าที่การงานเป็นของตัวเองมีความรู้สูงจากต่างประเทศนอกจากนี้บางธุรกิจครอบครัวอาจเข้าตลาดหุ้นเป็นบริษัทมหาชนมีผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัวมากขึ้นมีกรรมการอิสระภาพความเป็นเจ้าของคนเดียวมีน้อยลงกลายเป็นผู้ถือหุ้นเรื่องเงินเรื่องทองต้องชัดเจนขึ้นมีหน่วยงานข้างนอกเข้ามาดูแลเช่น

ก.ล.ต. เป็นต้น จึงต้องมีหน้าที่เน้นหนักเพิ่มเติมขึ้นมาอีกเรื่องหนึ่งนอกจากที่ต้องเน้นธุรกิจที่ต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์ในครอบครัวแล้วยังต้องเน้นผู้ถือหุ้น (Shareholder's Wealth) เป็นหลักเพิ่มเติมอีกด้วย มาถึงจุดนี้เองเมื่อต้องเน้นถึงสามจุดใหญ่และประสานทั้งสามจุดให้ราบรื่นบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ตารางที่ ๓-๑ วิวัฒนาการของธุรกิจครอบครัว

ผู้ทำกิจการ	ช่วงที่ 1 ผู้ก่อตั้ง (Founders)	ช่วงที่ 2 รุ่นพี่ที่น้อง (Sibling Partnership)	ช่วงที่ 3 สหพันธ์เครือญาติ (Cousins' Confederation)
อายุของธุรกิจ	1-5 ปี	10-20 ปี	20-30 ปีขึ้นไป
อายุของแม่หรือพ่อ	25-35 ปี	40-50 ปี	55-70 ปี
อายุของลูก	0-10 ปี	15-25 ปี	30-45 ปี
ลักษณะของธุรกิจ	โตเร็ว	ทุ่มเทเวลามาก ธุรกิจเริ่มเข้าที่	ต้องปรับกลยุทธ์และลงทุนใหม่
ลักษณะขององค์กร	เล็กแต่ต้องค้ำ	ใหญ่และซับซ้อน	เริ่มคงที่
แรงจูงใจของเจ้าของ	ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ	ต้องการการควบคุมและมั่นคง	หาธุรกิจใหม่เพื่อเติบโต
การใช้จ่ายเงินของครอบครัวใช้เท่าที่จำเป็น	ต้องการเพิ่มขึ้น	ต้องการความมั่นคงและค่าใช้จ่าย	ด้านสาธารณกุศล
เป้าหมายของครอบครัว	ธุรกิจประสบความสำเร็จ	การเติบโตของธุรกิจ และกิจการ	ครอบครัวสามัคคีกันพัฒนาไปสู่รุ่นลูก
การตัดสินใจ	ตัดสินใจผู้เดียว	ตัดสินใจร่วมกับพี่น้อง	ตัดสินใจแบบเสียงข้างมาก
การบริหารเน้นทำอย่างไรให้อยู่รอด	นำระบบการบริหารแบบมืออาชีพมาใช้	เน้นจัดสรรทรัพยากร	การลงทุน
กลยุทธ์ธุรกิจ	ใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต	ปรับกลยุทธ์ใหม่	สร้างวัฒนธรรมองค์กรการสื่อสารที่ดี ผู้บริหาร การประเมินการ ลงทุน สร้างความสัมพันธ์ กับญาติผู้ถือหุ้น

ที่มา: ความรู้สู่โลกกว้าง กล่าวถึงธุรกิจครอบครัว (Family Business) บทความของ ดร.ทรรสนะ บุญขวัญ ผู้อำนวยการหลักสูตร Global MBA

เหตุผลที่ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในหนังสือชื่อ Perpetuating the Family Business ซึ่งเขียนโดยศาสตราจารย์ John L. Ward (1997) จาก IMD และมหาวิทยาลัย Northwestern ที่มีชื่อเสียงในการวางกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัวระดับโลกได้กล่าวสรุปถึงสาเหตุหลายประการว่าเหตุใดธุรกิจของครอบครัวจึงไม่สามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เช่น

๑. บริษัทครอบครัวไม่สามารถจะพัฒนาในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาดหรืออื่นๆ (ซึ่งจะตรงกับประเด็นที่ได้กล่าวถึงความ

เปลี่ยนแปลง หรือถูกดัดการค่า การลงทุน ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัวไทยทั้งในด้านบวกและลบอันเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง)

๒. ปัญหาหนีมรดกหรือทรัพย์สิน(ซึ่งมิใช่ปัญหาของประเทศไทยในอดีตแต่กำลังจะมีกฎหมายนี้ในอนาคตผู้ประกอบการธุรกิจจึงต้องเตรียมความพร้อม)

๓. เมื่อมีการโอนถ่ายอำนาจจากรุ่นสู่รุ่นสมาชิกในครอบครัวขาดแรงจูงใจและขาดความสนใจในธุรกิจของครอบครัว โดยสมาชิกรุ่นใหม่จะสนใจในการทำธุรกิจของครอบครัวน้อยกว่ารุ่นบรรพบุรุษหรือรุ่นพ่อแม่ ซึ่งตรงกับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยโดยเฉพาะธุรกิจครอบครัวในต่างจังหวัดที่ถูกหลานมักไม่ค่อยอยากสืบทอดธุรกิจการค้าของพ่อแม่

๔. ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ในแต่ละรุ่นมีความสนใจที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในมูลค่าหรือคุณค่าทางธุรกิจความแตกต่างในเรื่องเป้าหมาย ความคาดหวัง และแรงจูงใจในการทำธุรกิจของครอบครัวลดน้อยลง (ในยุคปัจจุบันกติกการค้าการลงทุนที่มีการเปิดเสรียิ่งทำให้เจ้าของธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำธุรกิจอยู่เสมอ)

๕. สิ่งแวดล้อม หรือการจัดโครงสร้างของสมาชิกครอบครัวรุ่นที่ ๑ อาจจะสร้างความยุ่งยากให้กับครอบครัวรุ่นที่ตามมาคิดว่า การจัดโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมได้สร้างปัญหาให้กับครอบครัวรุ่นต่อมา โดยเฉพาะประเทศไทยที่ผู้ประกอบการในอดีตส่วนใหญ่จะไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการจัดโครงสร้างธุรกิจเพราะเป็นเรื่องกฎหมายที่นักธุรกิจมักจะไม่ได้ให้ความสนใจ

๖. ความขัดแย้งในรุ่นเดียวกัน(พี่น้อง)และระหว่างรุ่น(ลูกหลาน)ถ้าหัวหน้าครอบครัวไม่มีวิธีการสร้างความรักความสามัคคีความไว้เนื้อเชื่อใจกันหรือมีกติกามรรยาทในครอบครัวพอเริ่มมีสะกัมีเขยเข้ามาและต่างคนต่างมีลูกด้วยละ ก็แถมระบบเงินยังเป็นแบบกงสีด้วยทุกคนจะพยายามถ่ายเงินออกไป โดยสร้างบ้านราคาแพงๆส่งลูกเรียน โรงเรียนแพงๆซื้อรถยนต์อุปกรณ์ต่างๆ เพราะเป็นทางเดียวที่จะได้เงิน ในที่สุดก็เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกัน นำไปสู่ความขัดแย้งกันครอบครัว และยังถ้าแยกครอบครัว กันอยู่ยิ่งไปกันใหญ่บรรดาสะกัก็จะชิงดีชิงเด่นกันบางตระกูลมีกฎข้อหนึ่งคือเมื่อแต่งงานแล้วให้ปลูกบ้านอยู่บริเวณเดียวกัน

๗. เครือญาติมาก่อนก็เพราะเครือญาติมาก่อนแต่ถ้าเครือญาติไม่เก่งมีปัญหาจะทำให้ผลกระทบต่องานมากพนักงานเก่งๆที่อยู่ได้เครือญาติหรือพี่น้องที่มีปัญหาก็จะเบี้อพากันลาออกจะปลดก็กลัวเครือญาติเสียหายจริงๆก็ได้โดยการให้ไปอยู่ตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับใครเลย เช่นแผนกทำเชคตั้งให้เค้าแก่เซ็นต์หรือตั้งเป็นตำแหน่งและแผนกใหม่ที่ดูดีแต่ไม่มีสายงานบังคับบัญชาใครเลยเป็นต้น หน้าเขาก็ไม่เสีย เพราะยังมีตำแหน่งอยู่ถ้าจำเป็นจริงก็จ้างให้อยู่บ้านเฉยๆ แต่เราจ่ายเงินเดือนอยู่คุ้มกว่าให้มาทำงานอีก

๘. ธุรกิจภายในครอบครัวตัดสินใจทำกันเพียงไม่กี่คนจริงๆ เรื่องนี้น่าจะเป็นผลดี เพราะทำอะไรได้รวดเร็วแต่จริงๆ กลับไม่ใช่การประกอบกิจการถ้าเป็นสมัยก่อนไม่เชิงเพราะ การแข่งขันไม่สูงและกิจการยังเล็กอยู่แต่ปัจจุบันการแข่งขันสูงมากทั้งจากคู่แข่งจากถิ่นเดียวกันและ จากต่างถิ่น และกิจการของเรามีการขยายออกไปมากจนเราต้องมองภาพรวมและทำกันอย่างเป็น ระบบเน้นมีส่วนร่วมถ้าตัดสินใจทำกันเพียงไม่กี่คนอาจเกิดข้อผิดพลาดได้เพราะมองไม่ครบหรือ ต้องรอให้คนไม่กี่คนมาตัดสินใจมันไม่ทันการ

ความพร้อมของผู้สืบทอดธุรกิจ

๑. กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งและการเปลี่ยนผู้นำเกี่ยวข้อง ในการถ่ายโอนธุรกิจซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบากการสืบทอดธุรกิจเป็น ประเด็นด้านอารมณ์ที่มีความสำคัญสำหรับเจ้าของในรุ่นอาวุโสซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับการเสียชีวิต ของเจ้าของธุรกิจการต่อสู้อุปสรรคที่เกี่ยวกับว่าทำอะไรที่จะทำให้เจ้าของธุรกิจยอมวางมือและ เลิกททายาทขึ้นมาสืบทอดธุรกิจโดยไม่มีความขัดแย้งขึ้นในครอบครัวเจ้าของบางคนอาจไม่เชื่อมั่น ในความสามารถของสมาชิกในครอบครัวรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาแทนที่การจัดเรียงการสืบทอดธุรกิจที่ ไม่ประสบความสำเร็จอาจจะมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจและระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกใน ครอบครัวเมื่อหลายคนทำงานในธุรกิจครอบครัวการเลิกททายาทลำดับต่อไปอาจจะนำไปสู่ปัญหา ของความขัดแย้งอย่างไรก็ตามการแบ่งแยกความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวออกจากธุรกิจเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากของธุรกิจครอบครัว

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีความราบรื่นและมีการวางแผนการสืบทอด ไว้ ล่วงหน้าเป็นอย่างดี ย่อมมาซึ่งประสิทธิภาพความสำเร็จสร้างการเติบโต และความยั่งยืน และความยัง ยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้ แผนการสืบทอดธุรกิจที่ประสิทธิผล มุ่งเน้นไปที่ ๒ ประเด็น คือ ประ การแรกเป็นประเด็นเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ที่มีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสืบทอดธุรกิจและประการที่สอง แผนกสืบทอดธุรกิจ เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจจากเจ้าของไปยังทายาท

นอกจากนี้แผนการสืบทอดธุรกิจควรมีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ กล่าวคือ ประการแรกการถ่ายโอนมรดกของเจ้าของไปยังทายาทรุ่นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรม ประการที่สองการส่งผ่านการควบคุมธุรกิจในวิถีทางที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าภาวะผู้นำของทายาทจะ

สร้างความสำเร็จและความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้และประการสุดท้ายการดำรงรักษาความสามัคคีปรองดองในหมู่บุตรหลานและทายาทของเจ้าของธุรกิจครอบครัวไว้ได้

๒. ประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจ

ผู้ก่อตั้งทายาทการสืบทอดธุรกิจครอบครัวเป็นประเด็นสำคัญต่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวซึ่งต้องมีการเตรียมตัวเวลาและคำมั่นสัญญาเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จยิ่งไปกว่านั้นเป็นความซับซ้อนทางกฎหมายและกระบวนการทางการเงินและต้องการการวางแผนอย่างระมัดระวังสำหรับความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืน ผู้ก่อตั้งจะต้องเตรียมตัววางมือจากธุรกิจและมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างระมัดระวังรอบคอบสำหรับ ผู้ก่อตั้งธุรกิจและมีอาชีพคนสำคัญของธุรกิจครอบครัวคนต่อไป

แต่ในความเป็นจริงแล้ว กระบวนการสืบทอดธุรกิจ จะพบว่าผู้สืบทอดจะถูกเลือกโดยอาศัยเกณฑ์ส่วนตัวและเป็น CEO คนต่อไปในหลายๆกรณีที่เกิดขึ้น ขณะที่อีกหลายๆ กรณีเจ้าของจะให้ความสำคัญกับบุตรทุกคนเสมอกันและมีอีกหลายกรณีเช่นเดียวกันที่คนเก่งและมีความสามารถถูกเก็บไว้เพราะเหตุเป็นคนนอกครอบครัวกระบวนการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวจึงเป็น ไปในลักษณะนี้เสมอซึ่งเป็นกระบวนการก่อนการถ่ายโอนธุรกิจภายใต้ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว

นอกจากนี้งานวิจัยจำนวนมากยังชี้ว่าผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวควรจะเข้าสู่ธุรกิจตั้งแต่เยาว์วัย ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเต็มตัว เพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจและสั่งสมประสบการณ์ และความรู้ก่อนการรับมอบตำแหน่งจากเจ้าของผู้ก่อตั้ง และได้เห็นบทบาทของภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้งสิ่งนี้เป็น การ สนับสนุนภาวะผู้นำคนใหม่จากครอบครัว ซึ่งไม่ต้องการทำงานในธุรกิจครอบครัว แต่เป็นคนที่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจครอบครัวในอนาคต

กระบวนการของการเปลี่ยนเป็นเรื่องยาก การสืบทอดธุรกิจเป็นสิ่งที่เรียกว่า “การทดสอบขั้นสูงสุด” สำหรับธุรกิจครอบครัวการการสืบทอดธุรกิจไม่ใช่เหตุการณ์เดียว ที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำในธุรกิจครอบครัวเสียชีวิต หรือต้องปลดระวางตัวเอง และต้องส่งต่อให้กับผู้นำคนใหม่แต่กระบวนการนั้นถูกขับเคลื่อน โดยวิวัฒนาการตามเวลา ซึ่งได้แก่ การเริ่มต้น เปลี่ยนผ่าน ต่อเนื่องและยั่งยืนในวัฏจักรของธุรกิจ ครอบครัว แม้ว่าในกรณีที่ผู้นำคนเดิมล้มป่วยหรือถึงแก่ชีวิต ก็ยังมีเวลาหนึ่งสำหรับการเตรียมตัวและมีส่วนร่วมในการ “ส่งไม้ต่อ” และเป็นช่วงเวลาการปรับตัวและการปรับธุรกิจเพื่อดำรงไว้ซึ่งการเติบโตต่อไปได้ ซึ่งช่วงระยะเวลาดังกล่าวอาจเกิดขึ้นเพียงในช่วงระยะเวลาสั้นๆ

ความเกี่ยวข้องในขั้นตอนต้นๆของการสร้างศักยภาพให้แก่ผู้ที่สืบทอดการถ่ายโอนองค์ความรู้จากผู้นำสู่รุ่นหนึ่งสู่ผู้นำอีกรุ่นหนึ่งตามวิถีของวัฏจักรของธุรกิจครอบครัวและธุรกิจกระบวนการสืบทอดอำนาจในธุรกิจครอบครัวเป็นโอกาสการสร้างความเป็นเอกภาพสำหรับสมาชิกในครอบครัวผ่านความกลมเกลียวปรองดองเพื่อสร้างความเข้มแข็งและเติบโตให้กับธุรกิจครอบครัว

๓. การพัฒนาทายาท

“ทายาท” ถือเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ขาดทายาทที่จะเข้ามารับสืบทอดธุรกิจ ได้กลายเป็นประเด็นที่มีความสำคัญที่สุดประเด็นหนึ่งของความสำเร็จของความต่อเนื่องและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวการคัดเลือกทายาทเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอันดับต่อมาเมื่อเจ้าของธุรกิจครอบครัวต้องคัดเลือกบุตรหลานเพื่อเตรียมตัวบ่มเพาะให้เป็นทายาทคนต่อไปเจ้าของธุรกิจครอบครัวจะต้องเลือกทายาทที่มีความเฉลียวฉลาดมีปฏิภาณไหวพริบรู้จักระงับอารมณ์ข่มความรู้สึกอดทนรอบคอบตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำรวมทั้งต้องเป็นนักประนีประนอมและประสานประโยชน์เข้าใจปัญหาและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้ที่ให้เกียรติเพื่อร่วมงาน

การทำความเข้าใจถึงอุปนิสัยความชอบและความถนัดของบุตรหลานที่มีศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่กระบวนการบ่มเพาะทายาทเพื่อเสริมสร้างศักยภาพก่อนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัว เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งอย่างไรก็ตามหากได้พิจารณาแล้วเห็นว่าบุตรหลานไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะรับสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้เจ้าของอาจจำเป็นต้องตัดสินใจไม่ส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้ก็เป็นได้แต่ควรให้เป็นเพียงผู้ถือหุ้นของธุรกิจครอบครัว

ครัวแทนและมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธุรกิจครอบครัวเหมาะสมมากกว่าในประเทศเนเธอร์แลนด์ประธานกรรมการบริหารของธุรกิจครอบครัวจะเลือกคนที่มีความสามารถสูงสุดของครอบครัวเพื่อบ่มเพาะเข้ามาเตรียมตัวเข้ามาบริหารกิจการและจะไม่ให้บุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกของครอบครัวเข้ามายุ่งโดยเด็ดขาดหรืออาจให้เข้ามายุ่ง เกี่ยวแต่น้อยมาก ซึ่งวาระการเช่นนี้ พบว่าสามารถทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอดมาได้ถึงเจ็ดชั่วอายุ

๔. ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น

ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและมีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนของธุรกิจธุรกิจครอบครัวดำเนินไปภายใต้การประสาน

ความเชื่อมโยงระหว่างสถาบันครอบครัวและธุรกิจความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวมีความซับซ้อนแต่กลับพบว่าในความกลมเกลียวปรองดองของสมาชิกครอบครัวกลับมีอำนาจแฝงที่มีอิทธิพลในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเจริญเติบโตและสร้างยอดขายและความยั่งยืนให้กับครอบครัวได้ (Bachkani-wala et al., 1998) การเชื่อความสัมพันธ์ของสมาชิกครอบครัวบนโต๊ะอาหารเย็นเป็นกลยุทธ์การจัดการธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดการมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กันภายในสมาชิกครอบครัวอย่างสม่ำเสมอทุกเทศกาลวันหยุดสำคัญประจำปีถือเป็นประเพณีปฏิบัติที่ควรยึดถือเป็น กิจกรรมที่มีความสำคัญที่สุดของธุรกิจครอบครัว

ความสัมพันธ์และคุณภาพของความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวเป็นพลังงานมหาศาลในการขับเคลื่อนความสำเร็จไปสู่ความยั่งยืนความสัมพันธ์ของสมาชิกคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และในรุ่นเดียวกันรุ่นแล้วรุ่นเล่าความปรองดองกลมเกลียวของสมาชิกในครอบครัวนำธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายได้ในระยะยาว (Harju. J. and Heinonen. J, 2004) เจ้าของธุรกิจ ครอบครัวและบุตรหลานในครอบครัวควรมีการตกลงและทำความเข้าใจสำหรับแผนของการสืบทอดธุรกิจและการคัดเลือกทายาทคนต่อไปควรเป็นเรื่องที่สมาชิกครอบครัวทุกคนให้ความเห็นชอบทั้งนี้เพื่อป้องกันความขัดแย้งแตกความสามัคคีเมื่อถึงเวลาที่เจ้าของได้มอบหมายธุรกิจให้ทายาทคนใดคนหนึ่ง (Sharma. P. Chirsman. J. J. and Chua.J.H,2003)การจัดตั้งคณะกรรมการครอบครัวในแต่ละรุ่นเพื่อเป็นคณะกรรมการที่กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และคัดเลือกสมาชิกครอบครัวทุกคนให้ความเห็นชอบทั้งนี้เพื่อป้องกันความขัดแย้งแตกความสามัคคีเมื่อถึงเวลาที่เจ้าของได้มอบหมายธุรกิจให้กับทายาทคนใดคนหนึ่ง (Suehiro. Akir, 2001) การจัดตั้งคณะกรรมการครอบครัวที่มาจากตัวแทนของสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น เพื่อเป็นคณะกรรมการที่กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และคัดเลือกสมาชิกครอบครัว เพื่อเตรียมตัวเป็นทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัวเป็นกลไกที่มีความสำคัญในการสร้างความสมานฉันท์และข้อตกลงร่วมของสมาชิกครอบครัวที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวและหากสมาชิกในครอบครัวมีความกลมเกลียวและปรองดองกันอย่างมีเอกภาพแล้วย่อมเป็นพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับธุรกิจครอบครัวได้ ซึ่งเป็นจุดแข็งสำหรับธุรกิจครอบครัวที่มีความแตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

๕. แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

แผนการสืบทอดธุรกิจปรากฏอยู่ในกลยุทธ์เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของธุรกิจครอบครัว และจัดได้ว่าเป็นเป้าหมายทางธุรกิจมากกว่าเป้าหมายของธุรกิจครอบครัว เพื่อเป็นเรื่องของความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว การถ่ายโอนธุรกิจจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกคนในรุ่น

หนึ่งเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากและมีความจำเป็นอย่างมากในธุรกิจครอบครัว (Beckhard. R. and Dyer Jr.,W.G, 1983) นอกจากนี้ ยังเป็นประเด็นของการจัดการธุรกิจครอบครัว ซึ่งรวมถึงความไม่เต็มใจของผู้ก่อตั้ง ที่จะวางมือจากธุรกิจความล้มเหลวเกิดจากความกลัวเรื่องความแตกแยกของสมาชิกครอบครัวที่อาจ เกิดขึ้นหรือการให้การยอมรับผู้สืบทอดธุรกิจใหม่ เพราะความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ที่อยู่ภายใน “อุ้งมือ” ของผู้ก่อตั้งธุรกิจนั่นเองจำนวนสมาชิกของครอบครัวที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจครอบครัว เป็นประเด็นสำคัญของกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวการมีจำนวนสมาชิกครอบครัวที่เข้ามามีบทบาทกับครอบครัวจำนวนน้อย แต่มีความสามารถจะเป็นผลดีมากกว่าการนำสมาชิกครอบครัวเข้ามาจำนวนมากแต่ ไม่มีความสามารถและแทนที่จะช่วยบริหารจัดการให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จกลับกลายเป็นการถ่วงความเติบโต และความก้าวหน้าของธุรกิจครอบครัว เมื่อคณะกรรมการบริหารมีความขัดแย้งกันเองส่วนเวลาที่เหมาะสมสำหรับการส่งมอบธุรกิจให้กับทายาท ถ้าทายาทยังเยาว์วัยและยังขาดประสบการณ์เจ้าของธุรกิจครอบครัวควรให้การบ่มเพาะ ให้เกิดความรู้ประสบการณ์ที่มากพอก่อนการส่งมอบธุรกิจครอบครัว และเมื่อเวลานั้นมาถึงเจ้าของธุรกิจครอบครัวอาจเป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาอยู่ห่างๆ ซึ่งน่าจะเป็นการวางแผนในการเตรียมทายาทเพื่อเข้าสู่ธุรกิจได้ดีที่สุด

๖. การเตรียมทายาทเพื่อรับช่วงธุรกิจ

ผู้ก่อตั้งธุรกิจควรให้ผู้สืบทอดธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวตั้งแต่เยาว์วัยเพื่อให้เกิดความสนใจธุรกิจ และสั่งสมประสบการณ์และความรู้ก่อนรับมอบตำแหน่งสำคัญในธุรกิจ เพื่อให้เห็นบทบาทของผู้ก่อตั้งควรมีการพัฒนาศักยภาพของการจัดการทางธุรกิจให้แก่ผู้สืบทอดธุรกิจ และมีการวางแผนในการถ่ายโอนองค์ความรู้เคล็ดลับทางธุรกิจให้ผู้สืบทอดธุรกิจสร้างและคัดเลือกทายาทเพื่อเข้ารับ ช่วงธุรกิจในเวลาที่มีความเหมาะสม เช่น การสร้างระบบคณะกรรมการครอบครัว โดยมีตัวแทนที่มาจากสมาชิกในครอบครัวในแต่ละรุ่นเพื่อที่จะได้ศึกษาอบรมแก่สมาชิกครอบครัวที่ได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการครอบครัวและเตรียมบ่มเพาะเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งในระดับสูงในธุรกิจครอบครัวทายาทที่เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงควรที่จะต้องมียุทธศาสตร์จากการทำงานภายนอก ธุรกิจครอบครัวอย่างน้อย ๕ ปี เพื่อสั่งสมประสบการณ์ของการทำงานก่อนเข้ารับตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัว

๗. ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นและภายในรุ่นเดียวกัน

ผู้ก่อตั้งควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่นและสมาชิกครอบครัวในรุ่นเดียวกันการที่สมาชิกครอบครัวมีความปรองดอง

กลมเกลียวกันจะทำให้การสืบทอดธุรกิจเป็นไปได้อย่างราบรื่นและเป็นพลังอันเข้มแข็งในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้อย่างไม่ขาดสาย

๘. แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว ควรมีการกำหนดแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ให้เป็นวาระสำคัญของแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจธุรกิจครอบครัวที่ไม่มีการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ดีและ อย่างเหมาะสมอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัวผู้สืบทอดขาดความรู้ความสามารถเพียงพอในการจัดการธุรกิจครอบครัว และในที่สุดอาจไม่สามารถนำธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้

๙. การพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจ

ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนได้ต้องได้รับการพัฒนาความสามารถ เพื่อให้เกิดการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นำพาธุรกิจครอบครัวเข้าสู่การแข่งขันระดับสากลได้ผู้ก่อตั้งต้องพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อเป็นการเตรียมทายาทที่จะเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวในอนาคตโดยให้มีความพร้อมทั้ง ด้านความรู้ และความเป็นนักบริหารจัดการ กล่าวคือ ได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงในธุรกิจครอบครัว มีสมรรถนะในระดับสูงสามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับชาติและระดับสากล มีความความอดทนเป็นมืออาชีพ มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจครอบครัว อย่างลึกซึ้งและถ่องแท้มีปฏิภาณ ไหวพริบ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ สามารถประนีประนอมและประสาน ประโยชน์ เข้าใจปัญหาและแก้ไขปัญหาคือได้อย่างถูกต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นดังนั้นผู้ก่อตั้ง หรือ ผู้นำในเรื่องธุรกิจครอบครัวแต่ละรุ่นจะเตรียมและพัฒนาทายาทธุรกิจครอบครัวคนต่อไปให้มีศักยภาพและพัฒนาการดังกล่าว เพื่อธุรกิจครอบครัวที่อยู่ภายใต้ “อุ้งมือ” ของทายาท สามารถนำพาธุรกิจ ครอบครัว ไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

ขาดความรู้เรื่องธรรมนูญครอบครัว

ธรรมนูญครอบครัว (Family Constitution) คือ การวางรากฐานเบื้องต้นให้กับระบบธุรกิจครอบครัวและเป็นข้อตกลงที่เกิดขึ้น ภายใต้ความเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของสมาชิกภายในครัวเรือน เช่น - หลักเกณฑ์ข้อกำหนดในการสืบทอดกิจการ - หลักเกณฑ์ในการบริหารความมั่งคั่งและสินทรัพย์ของธุรกิจครอบครัว - กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ - การพัฒนาธุรกิจตาม

วิสัยทัศน์ของครอบครัว - กลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้งภายในครอบครัว - ลักษณะธุรกิจที่
 อยากรู้เห็น - กฎกติกา มารยาทในการอยู่ร่วมกัน - ปรัชญาการดำเนินชีวิตของครอบครัว - ข้อกำหนด
 ในการเข้าทำงานกับธุรกิจครอบครัว - การกำหนดวาระการพูดคุยถึงความเป็นไปภายในครอบครัว
 และธุรกิจ - การจ่ายผลตอบแทนแก่สมาชิก - นโยบายการลงทุนและร่วมทุนคือ การมีกฎกติกา
 มารยาท วางแผนสืบทอดไว้ล่วงหน้า หรือการมีข้อตกลงอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน

วัตถุประสงค์ของธรรมนูญครอบครัว เพื่อสร้างความชัดเจนให้กับสมาชิก เป็น
 แนวทางปฏิบัติหรือกติกาที่จะช่วยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในครอบครัวอย่างเป็น
 กิจจะลักษณะ ซึ่งแต่ละครอบครัวก็อาจจะมีธรรมนูญครอบครัวที่แตกต่างกันไปเพื่อให้ครอบครัวได้
 เลือกผู้ที่เหมาะสม สมที่สุจริตมาสืบทอดกิจการต่อ โดยที่พี่น้องทั้งหมดไม่ผิดฟ้องมองใจกัน

ลักษณะ ๕ ประการของธรรมนูญครอบครัวที่ดี

๑. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างธรรมนูญครอบครัวขึ้นมาจึงควรทำในช่วงที่
 สมาชิกในครอบครัวยังมีความสัมพันธ์ที่ดีกันอยู่

๒. ควรระบุกติกา มารยาทให้ชัดเจนในแต่ละเรื่อง อันเกิดจากการสังขมประสบการณ์
 ที่ตกผลึกจนได้มาซึ่งหลักปรัชญา คุณค่า ค่านิยม และข้อปฏิบัติที่พิสูจน์แล้วว่า จะนำมาซึ่งความ
 เจริญรุ่งเรือง

๓. ครอบคลุมในเรื่องที่สำเร็จต่อครอบครัว

๔. ก่อให้เกิดสัญญาใจร่วมกันในครอบครัว โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ ความรักสามัคคี
 ในครอบครัว

๕. ต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกลาง
 เวลาที่เหมาะสม พร้อมกันนี้ยังได้ให้ข้อควรพิจารณาก่อนเขียนธรรมนูญครอบครัว เพื่อเป็นการ
 ตรวจสอบความพร้อมของครอบครัวก่อนลงมือเขียน (วารสารการเงินธนาคาร, มิถุนายน 2555 : 156)

องค์ประกอบของธรรมนูญครอบครัวคือ การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ วัตถุประสงค์
 และปรัชญาทางธุรกิจกำหนดผู้นำโครงสร้างการบริหารจัดการหลักการ และข้อกำหนดของการเข้า
 มาสู่ธุรกิจของสมาชิกครอบครัวการเลื่อนตำแหน่ง และการปลดจากตำแหน่งการแต่งตั้งและสิทธิ
 ของบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของครอบครัวในการมาดำรงตำแหน่ง เป็นคณะกรรมการบริหารการ
 อบรมการจ่ายค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งที่ไม่ใช่สมาชิก
 ครอบครัวและที่เป็นสมาชิกครอบครัวช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน การกำหนดนโยบาย
 ขององค์กรทั้งในกรณีที่ธุรกิจประสบความสำเร็จและกรณีที่ล้มเหลว (ที่มา : สำนักงานส่งเสริม
 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

กรณีตัวอย่างของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จ ในการใช้ธรรมนูญครอบครัว สำหรับใช้เป็นข้อปฏิบัติของสมาชิกในครอบครัว เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าจะกล่าวได้ว่ามีความสำคัญมากที่จะช่วยป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้งในครอบครัวลงได้คือ การจัดทำมีธรรมนูญสำหรับใช้เป็นข้อปฏิบัติสำหรับสมาชิกในครอบครัว ซึ่งข้อปฏิบัติดังกล่าวจะต้องได้รับความเห็นชอบและยินยอมจากทุกฝ่าย และมีการทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้อย่างสม่ำเสมอ องค์ประกอบของธรรมนูญ

ครอบครัวส่วนใหญ่ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ และปรัชญาทางธุรกิจ กำหนดผู้นำมีใคร สร้างการบริหารจัดการ มีหลักการ และข้อกำหนดของการเข้ามาสู่ธุรกิจของสมาชิกครอบครัว การเลื่อนตำแหน่ง การปลดจากตำแหน่ง การแต่งตั้งและสิทธิของบุคคลที่ไม่ใช่สมาชิกของครอบครัวในการเข้ามาดำรง ตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริหาร การอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวและที่เป็นสมาชิกครอบครัว ช่องทางในการติดต่อ สื่อสารระหว่างกัน และที่สำคัญคือการกำหนดนโยบายขององค์กรทั้งในกรณีที่ธุรกิจประสบความสำเร็จ และกรณีที่ล้มเหลว

การขาดความรู้เรื่องธรรมนูญครอบครัว ในการดำเนินการธุรกิจครอบครัวอาจจะไม่มีความสำคัญมากกับรุ่นที่ ๑ แต่จะเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในรุ่นที่ ๒ และ ยิ่งสำคัญมากขึ้นในรุ่นที่ ๓ และ ๔ เพราะสมาชิกในครอบครัวเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในรุ่น ๒ มีเขยและสะใภ้เพิ่ม ในรุ่นที่ ๓ มีหลานเพิ่ม ในรุ่นที่ ๔ มีลูกของหลานในรุ่นที่ ๓ เพิ่ม สมาชิกในครอบครัวจะเพิ่มมากขึ้นไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานในธุรกิจครอบครัวนั้นๆ ได้ ดังนั้นธรรมนูญครอบครัวจะเป็นข้อกำหนดและกติกาพื้นฐานที่เขียนขึ้นจากความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในครอบครัว ในการจัดการกับการดำเนินการต่างๆ ของสมาชิกในครอบครัวทุกคน ที่มาช่วยธุรกิจครอบครัว หรือไม่ได้ช่วยก็ตาม รวมถึงคนที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวด้วย เป็นการลดข้อโต้แย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมาก การเขียนธรรมนูญครอบครัวควรต้องมีคนกลางที่สมาชิกครอบครัวให้ความไว้วางใจร่วมกัน เพื่อเป็นผู้รวบรวมข้อคิดเห็นของสมาชิกแต่ละท่าน หรือเป็นบริษัทที่ปรึกษาที่ชำนาญด้านนี้ ซึ่งปัจจุบันมีที่ปรึกษาด้านนี้ที่รับให้คำปรึกษาอยู่หลายแห่ง ซึ่งจะช่วยให้ขบวนการเขียนธรรมนูญครอบครัวกระชับตรงประเด็นและอยู่ในกรอบได้ดีกว่าสมาชิกในครอบครัวเขียนกันเอง เนื่องจากการให้คนกลางหรือที่ปรึกษามีขบวนการขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ ซึ่งจะสามารถดำเนินการเขียน

ธรรมนูญครอบครัวให้สำเร็จ ได้รวดเร็ว ได้เนื้อหาสาระที่สำคัญ ถูกต้องมากกว่าสมาชิกในครอบครัวเขียนกันเอง

สรุป

ธุรกิจในประเทศไทยกว่า ๘๐% เป็นธุรกิจครอบครัว และปัญหาใหญ่ที่ธุรกิจเหล่านี้กำลังเผชิญก็คือ การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบผลสำเร็จ สาเหตุสำคัญของปัญหานี้คือการที่ธุรกิจไทยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ และยังไม่ได้ให้ความสำคัญในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวนอกเหนือจากปัญหาการสืบทอดธุรกิจ ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวไทย ยังควรต้องเตรียมพร้อมและปรับตัวรับความท้าทายใหม่ๆ ท่ามกลางยุคสมัยที่ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วการวางแผนสืบทอดและการจัดทำธรรมนูญครอบครัวจะเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยธุรกิจครอบครัวสามารถสืบทอดได้อย่างมั่นคง การวางแผนสืบทอดนั้นจะต้องคำนึงถึงการถ่ายโอนความรู้จากรุ่นสู่รุ่น มีความเข้าใจในผู้สืบทอด และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น ส่วนการจัดทำธรรมนูญครอบครัวจะช่วยให้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัวอย่างชัดเจน มีการทำงานอย่างมีระบบระเบียบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นรากฐานที่สำคัญทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

บทที่ ๔

จุดอ่อนจุดแข็งของผู้บริหารและผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว

จุดอ่อนของผู้บริหารปัจจุบัน

๑. ปัจจุบันมักไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารรุ่นใหม่ เนื่องจากผู้บริหารปัจจุบันมักมีประสบการณ์สูง และทำงานมาเป็นเวลานาน ทำให้มักจะเชื่อว่าค่านิยม, วัฒนธรรมองค์กร, หรือระบบบริหารที่ปฏิบัติต่อกันมาเป็นเวลานานนี้ดีที่สุดแล้ว คิดว่าของ ใหม่สู้ของเก่าไม่ได้ ทำให้ผู้ที่มีความคิดหรือวิธีการใหม่ๆ มักจะถูกคัดค้านเสมอ ทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนา ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับยุคสมัยได้

๒. ผู้บริหารปัจจุบันหลายรายไม่มีการวางแผนผู้สืบทอดและฝึกฝนผู้สืบทอดธุรกิจ ทำให้ขาดความชัดเจนในการสืบทอดธุรกิจ ผู้บริหารหลายๆรายมองว่าเรื่องนี้เป็นประเด็นที่ละเอียดอ่อนทำให้หลายๆ รายไม่ได้มีการหยิบยกมาพูดถึงเป็นประเด็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการสืบทอดกิจการเป็นเรื่องที่ควรมีการสื่อสารและวางแผนร่วมกันมาเนิ่นๆ ยิ่งถ้าเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กถึงกลางที่ไม่ได้มีทุนขนาดใหญ่และระบบการบริหารจัดการที่ดีเหมือนบริษัทต่างชาติ การที่ไม่มีการวางแผนหรือดำเนิน การใดๆ เลยแต่เนิ่นๆจะทำให้โอกาสรอดของธุรกิจครอบครัวนั้นมีน้อยมาก

๓. ผู้บริหารบางคนมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรสร้างผลกำไรเลยทำให้ละเลยในการดูแลพัฒนาผู้สืบทอดไม่ได้ปลูกฝังให้ผู้สืบทอดเรียนรู้ และสร้างความรักในธุรกิจครอบครัวที่ตนเองต้องรับ ช่วงต่อทำให้ผู้สืบทอดธุรกิจ ขาดความกระตือรือร้นในการดูแลและ สืบทอดธุรกิจ

๔. ผู้บริหารปัจจุบัน มักไม่เปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดมีอำนาจในการตัดสินใจ เรื่องที่สำคัญ เนื่องจากอาจไม่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้สืบทอดและไม่สามารถตัดใจวางมือจากธุรกิจที่ตัวเองก่อตั้งขึ้นมาได้ ทำให้ผู้สืบทอดขาดทักษะในการตัดสินใจ ขาดความกระตือรือร้นในการทำธุรกิจ ดัง นั้นทายาทควรได้รับโอกาสในการแสดงฝีมือเพื่อสร้างความมั่นใจในตนเอง (Confidence) และความเชื่อมั่น (Credibility) ต่อสมาชิกครอบครัวและพนักงาน ตั้งแต่ในช่วงแรกๆ ของชีวิตการทำงานในธุรกิจครอบครัวเพื่อปูทางสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงต่อไป

๕. ผู้บริหารที่ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างยุติธรรมอาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์กรได้ แต่กระนั้นการบริหารและดูแลองค์กรอย่างยุติธรรมเป็นเรื่องยาก เนื่องจากในองค์กรมีทั้งสมาชิกในครอบครัวและพนักงานคนอื่นๆ ถ้าเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัว

กับพนักงานการเข้าข้างสมาชิกในครอบครัวอาจทำให้เกิดข้อครหาการเล่นพรรคเล่นพวก แต่ถ้าเข้าข้างพนักงานก็อาจทำให้เกิดความความแตกแยกภายในครอบครัวได้ การหาข้อสรุปที่ทุกฝ่ายยอมรับได้จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจครอบครัว

๖. ปล่อยให้ผู้สืบทอดดำเนินธุรกิจโดยผู้บริหารปัจจุบันไม่ได้ให้คำแนะนำในบางส่วนของ การดำเนินธุรกิจที่ต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหารปัจจุบัน อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาด เนื่องจากผู้สืบทอดธุรกิจยังขาดประสบการณ์ ดังนั้นผู้บริหารปัจจุบันควรทำหน้าที่เป็นผู้ดูแล(Mentor) ให้แก่ผู้สืบทอดเข้ามาทำงาน รวมถึงการสร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทายาทด้วยกันเพราะจะทำให้กระบวนการสืบทอดดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่น

๗. เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงในธุรกิจครอบครัวเป็นการยากที่จะหาข้อสรุปที่ทุกฝ่ายพอใจ หากเป็นธุรกิจที่มีการจัดตั้งแบบธรรมดา ก็สามารถหาข้อยุติได้จากการชี้ขาดของผู้บังคับบัญชาความขัดแย้งของพี่น้องและญาติในองค์กรถ้าเกิดขึ้นรุนแรงจึงยากที่จะกลับมาสอดคล้องเดิมได้เนื่องจากความไม่ชัดเจนในการจัดระบบการแบ่งอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัว รวมถึงการแบ่งผล ประโยชน์ไม่ชัดเจน ธุรกิจในรูปแบบครอบครัวจะมีข้อเสียตรงส่วนนี้ค่อนข้างมาก เพราะถึงแม้ญาติพี่น้องจะมีตำแหน่งความรับผิดชอบในบริษัทที่ไม่เท่ากัน แต่เนื่องจากเป็นญาติพี่น้องจึงมีความคุ้นเคยกันมากเป็นพิเศษ ซึ่งทำให้สามารถแสดงความรู้สึกไม่พอใจออกมาอย่างเปิดเผยและเต็มที่เพื่อบ่งบอกให้อีกฝ่ายรับรู้ สุดท้ายคนที่เข้ามารองรับอารมณ์ต่างก็เป็นคนคุ้นเคยกันทั้งนั้น จึงเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงอาการออกมามากขึ้นด้วย ซึ่งเรื่องดังกล่าวสามารถสร้างความบาดหมางได้อย่างรุนแรง ถือเป็นสิ่งที่อันตรายต่อรูปแบบและบรรยากาศของการทำงานในบริษัทเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อมันเกิดขึ้นความเสียหายก็จะกระทบกับตัวงานและสภาพจิตใจซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่สามารถจะเยียวยาได้ภายในเวลาอันสั้น ดังนั้นเรื่องนี้จึงส่งผลเสียในระยะยาว

อุปสรรคของธุรกิจครอบครัว

๑. เมื่อสมาชิกในครอบครัวมีความเห็นไม่ตรงกัน เป็นเรื่องยากที่หาข้อสรุป เนื่องจากไม่ว่าจะตัดสินใจในทางใดก็ต้องมีผู้ไม่พอใจและคิดว่าผลตัดสินใจไม่มีความยุติธรรม เรื่องนี้หากเป็นธุรกิจอื่นๆที่ไม่มีธุรกิจครอบครัวจะสามารถจัดการได้ง่ายเพราะมีการชี้ขาดจากผู้บังคับบัญชาสูงสุด แต่หากเป็นธุรกิจครอบครัวการตัดสินใจชี้ขาดจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดมักไม่ค่อยได้ผล เพราะอีกฝ่ายจะอ้างเรื่องความสนิทสนม ความรักใคร่กันมากเป็นพิเศษมาเป็นข้ออ้างเพื่อยก

ความชอบธรรมให้กับมุมมองของตนเอง ความไม่ลงรอยระหว่างพี่น้องจึงสามารถเกิดขึ้นได้และยากที่จะแก้ไขให้เป็นเหมือนเดิมความ

๒. บางครั้งอาจเกิดเหตุการณ์กระทบต่อความรู้สึกของสมาชิกในครอบครัวซึ่งอาจป้องกันได้ยาก เพราะถึงแม้ญาติพี่น้องจะมีตำแหน่งความรับผิดชอบในบริษัทที่ไม่เท่ากัน แต่เนื่องจากเป็นคนในครอบครัว เป็นญาติพี่น้องทำให้มีความคุ้นเคยกันมากเป็นพิเศษ ซึ่งทำให้สามารถแสดงความรู้สึกไม่พอใจออกมาอย่างเปิดเผยและเต็มที่เพื่อบ่งบอกให้อีกฝ่ายรับรู้ สุดท้ายคนที่มารองรับอารมณ์ต่างก็เป็นคนคุ้นเคยกันทั้งนั้น จึงเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงอาการออกมามากขึ้นด้วย ในบางครั้งมีการใช้อารมณ์ทำให้เกิดจิตใจกันได้ง่าย สามารถสร้างความบาดหมางอย่างรุนแรง ดังนั้นการทำงานภายในธุรกิจครอบครัวนั้นต้องระวังเรื่องการใช้อารมณ์เป็นพิเศษควรมีความเคารพและเกรงใจกัน ไม่นำเอาเรื่องส่วนตัวมาปนกันกับเรื่องงาน

๓. ธุรกิจครอบครัวในบางกรณีมีระบบการบริหารที่ไม่ชัดเจน ไม่มีระบบการบริหารองค์กรหรือการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เรื่องนี้เป็นประเด็นที่ผู้บริหารหลายๆ คนมองข้าม เนื่องจากผู้บริหารที่ก่อตั้งองค์กรมานั้นมีความสามารถมาก ทำให้ละเลยในการวางระบบบริหารจัดการที่ดีซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารที่มีความสามารถน้อยกว่าก็สามารถดูแลองค์กรได้อย่างราบรื่นสิ่งนี้จะส่งผลให้การบริหารองค์กรนั้นจำเป็นต้องเน้นพึ่งพาที่ความสามารถของตัวบุคคลเป็นหลักในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดการในลักษณะนี้มักมีจุดอ่อนเรื่องการควบคุมภายใน ความโปร่งใส และการบริหารความเสี่ยง

๔. การกำกับดูแลกิจการของธุรกิจครอบครัวมักไม่เป็นระบบ ไม่มีการสร้างระบบจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ เน้นพึ่งตัวบุคคลมากกว่าพึ่งระบบทำให้มีจุดอ่อนเรื่องการควบคุมภายใน ความโปร่งใสและการบริหารความเสี่ยง ผลที่ตามมาคือเมื่อองค์กรขยายตัวใหญ่ขึ้นไปเรื่อยๆ ความไม่มีระบบระเบียบจะยิ่งฝังรากลึกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลากรหลังจากนั้นจะเป็นเรื่องยากอย่างยิ่ง

๕. พนักงานอาจไม่มีความเคารพผู้สืบทอดกิจการเท่ากับผู้บริหารรุ่นเก่า ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสืบทอดธุรกิจและความมั่นคงขององค์กร สาเหตุอาจเกิดจากผู้สืบทอดยังไม่ได้แสดงความสามารถในการบริหารหรือไม่ได้มีการทำงานร่วมกันที่มากเพียงพอ ทำให้พนักงานไม่แสดงความเคารพนับถือ ธุรกิจครอบครัวมักมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งผู้บริหารหรือพนักงานที่อาวุโสส่วนใหญ่จะยึดติดกับค่านิยมเก่าๆ จนไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ไม่พัฒนาองค์กรให้ทันสมัยทำให้เกิดความขัดแย้งกับคนรุ่นใหม่ที่ยากจะเริ่มเปลี่ยนแปลง

๖. ขาดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เมื่อเป้าหมายในองค์กรไม่ชัดเจน อาจทำให้พนักงานสับสนเพราะขาดจุดมุ่งหมายในการทำงาน องค์กรที่ขาดเป้าหมายนั้นยากที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เพราะสุดท้ายแล้วพนักงานก็จะขาดความกระตือรือร้นและขวัญกำลังใจในการทำงานทำให้ การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

๗. ธุรกิจครอบครัวมักมีการปลูกฝังรูปแบบการทำงานภายในสืบต่อกันมา ทำให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งส่วนมากจะยึดติดกับค่านิยมเก่าๆจนไม่ยอมเปลี่ยนแปลง บางอย่างก็ดีมาก แต่บางอย่างก็กลายเป็นตัวการทำให้องค์กรไม่ทันกระแสธุรกิจสมัยใหม่ แข่งขันกับคู่แข่งได้ยาก ผู้ที่คิดจะเปลี่ยนแปลงก็มักจะถูกคัดค้านเพราะผู้ใหญ่ในองค์กรไม่ยอมรับ และมองว่าของใหม่สู้ของเก่าที่ปฏิบัติมานานไม่ได้ จึงทำให้บริษัทประสบปัญหาในเรื่องการพัฒนาจนก่อให้เกิดคำถามตามมาว่าบริษัทจะก้าวไปข้างหน้าได้อย่างไรถ้ายังยึดถือค่านิยมแบบเดิมๆ อยู่

๘. การทำธุรกิจครอบครัวต้องยอมรับข้อเท็จจริงที่ว่ากิจการจะหลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์ได้ยาก ซึ่งระบบดังกล่าวเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดีเอาเสียเลยสำหรับมุมมองของบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์กรของเรา เมื่อภาพลักษณ์ไม่ดีก็แน่นอนว่าก็ไม่มีใครอยากมาร่วมลงทุน หรือเป็นคู่ค้าด้วย ส่งผล ให้การเติบโตชะลอตัวจนบางคนอาจจะมองว่าธุรกิจครอบครัวแทบจะมีอัตราการเติบโตที่เป็นศูนย์ เสียด้วยซ้ำไป เพราะไม่ว่าจะมองไปทางไหนก็ล้วนเจอแต่เด็กฝากที่มาจากเส้นสายเต็มไปหมด

๙. ถึงแม้ญาติพี่น้องจะเป็นบุคคลที่ผู้ประกอบการไว้วางใจมากที่สุดในการทำธุรกิจ แต่ความสำเร็จของการทำธุรกิจบางครั้งความไว้วางใจก็ไม่ใช่คำตอบที่จะช่วยพาธุรกิจไปสู่จุดมุ่งหมายได้ถ้าปราศจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ดังนั้นหากคัดเลือกคนเข้าทำงานโดยพิจารณาที่สายเลือดมากกว่าเหตุผลอื่นๆแล้วละก็ ผู้ประกอบการก็มีสิทธิ์จะพบปัญหาอื่นๆตามมาอย่างแน่นอน นอกเหนือจากนั้นการที่ให้คนในครอบครัวเข้าทำงานในตำแหน่งสูงๆทั้งหมดทำให้บริษัทไม่มีมืออาชีพเข้ามาบริหารงาน การให้คนนอกเข้ามาบริหาร จะช่วยให้บริษัทมีมุมมองใหม่ๆซึ่งช่วยเสริมวิสัยทัศน์ของธุรกิจให้ดีขึ้น

จุดอ่อนของผู้สืบทอด

๑. ผู้สืบทอดคุณสมบัติยังไม่ครบถ้วนในการสืบทอดธุรกิจยังขาดความรู้ความเข้าใจในปัญหาธุรกิจที่สืบทอดซึ่งผู้สืบทอดต้องปรับตัว โดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างผู้บริหารรุ่นเก่ากับผู้สืบทอด เนื่องจากในยุคผู้บริหารรุ่นเก่าเกิดในยุคสมัยที่ไม่มีเทคโนโลยีไม่มีการแข่งขันที่รุนแรงแต่พอมา รุ่นผู้สืบทอดการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงจึงทำให้ เป้าหมาย วิสัยทัศน์

และมุมมองในการต่อ ยอดธุรกิจ ครอบครัวยุคใหม่ ผู้สืบทอดอาจขาดความอดทนมุ่งมั่น เนื่องจากไม่เข้าใจถึงความยากลำบากของผู้ก่อตั้ง จึงคิดว่าการประสบความสำเร็จนั้นง่าย

๒. ผู้สืบทอดที่ไม่ได้รับการปลูกฝังฝึกฝนและเตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจตั้งแต่วัยเยาว์ ผู้สืบทอดธุรกิจขาดความรักความสนใจในการทำธุรกิจจึงทำให้เห็นความสำคัญของธุรกิจ ครอบครัวยุคใหม่ ผู้สืบทอดมองข้ามผู้สืบทอดแต่ละคนอาจมีความสามารถไม่เท่ากัน ขาดความรู้ความสามารถและขาดทักษะในการบริหาร ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษากิจการนานพอสมควร การแต่งตั้งให้ผู้สืบทอดที่ไม่มีความสามารถเพียงพอรับตำแหน่งในระดับที่มีความรับผิดชอบสูงอาจทำให้ส่งผลเสียต่ออนาคตของธุรกิจได้

๓. ผู้สืบทอดยังขาดประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจที่สืบทอด ขาดประสบการณ์ในการวางแผนระบบการบริหารงานในองค์กรที่ดี ผู้สืบทอดที่มีความมั่นใจในตัวเองมากจะไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารปัจจุบัน ทำให้ขาดโอกาสในการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำธุรกิจครอบครัวการมีความรู้เพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอจะต้องมีความชำนาญ และประสบการณ์ ดังนั้น ผู้สืบทอดจะต้องเปิดใจให้กว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารรุ่นเก่า เพราะยังต้องให้ผู้บริหารรุ่นเก่า ให้คำปรึกษา แนะนำในการบริหารงาน ซึ่งให้ข้อคิดด้วยความหวังดีจะได้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและช่วยสร้างความมั่นใจในการบริหารงาน

จุดแข็งของผู้บริหารปัจจุบัน

๑. ผู้บริหารที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารรุ่นใหม่ และสนับสนุนให้มีการเขียนธรรมนูญครอบครัวและแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆเสมอ ทำให้องค์กรมีการพัฒนาสามารถปรับตัวให้ทันกับยุคสมัยได้

๒. ผู้บริหารปัจจุบันที่มีการวางแผนผู้สืบทอดมีแนวทางการเตรียมตัวที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม อีกทั้งมีการฝึกฝนเตรียมตัวผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่วัยเยาว์ ทำให้ผู้สืบทอดมีความรู้และความเข้าใจในธุรกิจที่จะสืบทอด

๓. ผู้บริหารปัจจุบันเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้สืบทอดและสามารถตัดใจวางมือจากธุรกิจที่ตัวเองก่อตั้งขึ้นมาได้ในเวลาที่เหมาะสม เป็นการฝึกฝนให้ผู้สืบทอดมีทักษะในการตัดสินใจ มีความกระตือรือร้นในการทำธุรกิจ และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดสามารถแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

๔. ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานได้อย่างยุติธรรมและไร้อคติทำให้ทั้งพนักงานและสมาชิกในครอบครัวยอมรับในการตัดสินใจของผู้บริหาร นำไปสู่ความความสามัคคีรักใคร่ปรองดองภายในองค์กร และเป็นการป้องกันความขัดแย้งภายในที่อาจเกิดขึ้นได้

๕. ผู้บริหารปัจจุบันที่มีความชัดเจน ในการจัดระบบการจัดการภายในแบ่งอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัวได้อย่างชัดเจน ทำให้สมาชิกในครอบครัวทุกคนรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง รวมไปถึงมีการกำหนดการแบ่งผลประโยชน์ที่ชัดเจนเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดระหว่างสมาชิกของครอบครัว

จุดแข็งของผู้สืบทอด

๑. ผู้สืบทอดมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจที่สืบทอดอย่างลึกซึ้งทั้งสิ่งที่เป็นจุดแข็งและสิ่งที่เป็นปัญหาของธุรกิจที่สืบทอดมองเห็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีหรือล้าหลัง และสามารถแสดงปัญหาเหล่านี้ให้ผู้บริหารปัจจุบันเข้าใจได้

๒. ผู้สืบทอดมีการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยสามารถยอมรับและเข้าใจในผู้ที่ต่างวัยกันซึ่งอาจมีทัศนคติหรือมุมมองที่ต่างกันทั้งตัวผู้บริหารอาวุโสและผู้ก่อตั้งธุรกิจ สามารถเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มุ่งมั่นแสดงความสามารถเพื่อให้เห็นที่ยอมรับและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

๓. ผู้สืบทอดที่เตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจเป็นอย่างดี โดยเริ่มต้นเรียนรู้ศึกษาธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่เยาว์วัย ก่อนที่จะเข้าสู่ธุรกิจอย่างเต็มตัว หลังจากสำเร็จการศึกษาแล้วได้มีการสั่งสมความรู้ประสบการณ์ทำงานจากภายนอกก่อนเข้ามาดำรงตำแหน่งที่สำคัญภายในธุรกิจ

๔. มีการประเมินตนเอง เพื่อให้ตระหนักถึงจุดอ่อน และจุดแข็งของตนเองและสามารถยอมรับขีดความสามารถของตนเอง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และมุ่งมั่นพัฒนาตัวเองเพื่อแก้ไขจุด อ่อนของตนเอง และนำจุดเด่นของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจ

๕. ผู้สืบทอดมีความรับผิดชอบเรียนรู้จากผู้ที่อาวุโสกว่า หรือผู้บริหารปัจจุบันเกี่ยวกับองค์กร การวิเคราะห์ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ รู้ว่าใครทำงานแผนกใดรับผิดชอบอะไรบ้างต้องมั่นใจในความ รู้ความสามารถของตนเอง และมั่นใจว่าตนเองสามารถดูแลธุรกิจได้ พร้อมทั้งต้องแสดงความสามารถให้ทุกคนเห็นต้องมีความรู้ในธุรกิจของตนเอง หมั่นหาองค์ความรู้ให้ตนเองเสมอ อาทิ การเข้าอบรมหรือฟังสัมมนา และควรรหาผู้มีความรู้และประสบการณ์ อาทิ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีองค์ความรู้เข้ามาช่วยเสมือนเป็นที่ปรึกษาสอนงานได้

๖. ผู้สืบทอดที่ให้ความสำคัญกับพนักงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และความผาสุกของพนักงาน พยายามรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร และแสวงหากคนดี คนเก่งมาอยู่กับองค์กรควรรักษาเครือข่ายทางสังคมของผู้บริหารรุ่นก่อนที่สร้างไว้มาเชื่อมต่อให้ยืนยาว เพราะมักเป็นความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นสายสัมพันธ์ในเชิงลึก ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการทำธุรกิจต่อไป

๗. มีความเข้าใจในระบบกลไก และประโยชน์ของธรรมนูญครอบครัว ปฏิบัติตามข้อตกลงของครอบครัวที่เขียนอยู่ในธรรมนูญครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ โดยแสดงตัวเป็นแบบอย่าง และสนับสนุนให้สมาชิกในครอบครัวทุกคนยึดมั่นเป็นปฏิบัติตามธรรมนูญครอบครัว

สรุป

จากการสำรวจด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารปัจจุบันและผู้สืบทอดพบว่าปัจจุบันนี้ธุรกิจครอบครัวหลายรายประสบปัญหาดังต่อไปนี้

ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนสืบทอดธุรกิจหรือไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการสืบทอด ไม่มีความรู้เรื่องธรรมนูญครอบครัว ไม่มีการเตรียมตัวผู้สืบทอดแต่ด้วยเหตุทำให้ผู้สืบทอดขาดความสนใจและความกระตือรือร้นในการบริหารธุรกิจ นี่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้หลายรุ่น พอมีการเปลี่ยนผู้บริหารเป็นรุ่นต่อไป ก็ประสบปัญหาเพราะไม่มีการเตรียมความพร้อมไว้ก่อน

อีกประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจครอบครัวคือ ผู้ก่อตั้งหลายคนยังไม่ไว้ใจในความสามารถของผู้สืบทอด ทำให้เป็นการยากที่จะตัดสินใจวางมือจากธุรกิจที่ตัวเองก่อตั้งมา สิ่งนี้ส่งผลให้ผู้สืบทอดไม่มีประสบการณ์ในการดูแลบริหารธุรกิจ ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจ และขาดภาวะผู้นำ เมื่อถึงเวลาต้องสืบทอดกิจการจะทำให้ผู้สืบทอดไม่มีความสามารถเพียงพอ ต้องดูแลบริหารกิจการอย่างยากลำบาก

ธุรกิจครอบครัวหลายๆธุรกิจยังจะสบปัญหาความต่างกันของทัศนคติและแนวคิดระหว่างผู้บริหารปัจจุบันและผู้สืบทอด เนื่องจากอายุและวัยที่ต่างกัน ยิ่งถ้าเป็นองค์กรที่มีการก่อตั้งมายาวนานจะทำให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง จึงเป็นการยากยิ่งที่จะยอมรับแนวคิดของผู้บริหารสมัยใหม่ ซึ่งอาจมีวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ธุรกิจครอบครัวมักขาดระบบการวางแผนจัดการภายในที่ดี ขาดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้ขาดความโปร่งใส

แนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้จะขอเสนอในบทที่ ๕

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

ธุรกิจครอบครัวนั้นเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนมากเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีทั้งกลุ่มผู้บริหารที่มักจะเป็นเครือญาติกันทำงานร่วมกับกลุ่มคนอื่นๆ การจะสร้างธุรกิจครอบครัวให้มีความสำเร็จนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารที่ดีต้องสามารถดูแลทุกคนทั้งสมาชิกในครอบครัวและพนักงานอื่นๆ ได้อย่างเท่าเทียมและยุติธรรม และสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในองค์กร

การเขียนธรรมนูญครอบครัว เพื่อที่จะให้สมาชิกธุรกิจครอบครัวทุกคนมีความเข้าใจ และเป็นแนวทางปฏิบัติที่กำหนดคติธิและหน้าที่ของสมาชิกในธุรกิจครอบครัวให้ปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้เป็นการป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดแนวทางในการสืบทอดธุรกิจ

การดูแลธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืนนั้นควรมีการวางแผนให้เร็วที่สุด ตั้งแต่ผู้สืบทอดยังเป็นวัยเยาว์ เพื่อให้ผู้สืบทอดมีความพร้อมและมีความมุ่งมั่นในการสืบทอดกิจการเนื่องจากอายุที่ต่างกัน ผู้อาจทำให้มีแนวคิดหรือทัศนคติที่ต่างกัน ซึ่งสามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารปัจจุบันและผู้สืบทอด ดังนั้นผู้บริหารปัจจุบันควรมีแนวคิดที่เปิดกว้างสามารถยอมไอดีใหม่ๆ ได้ นี่จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยในองค์กรสามารถพัฒนาไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้สืบทอดก็ต้องประนีประนอมสามารถยอมรับข้อดีและความอ่อนประสพการณ์ของตัวเอง ควรรับฟังความคิดเห็นของทุกคนและเสนอแนวคิดใหม่ๆ อย่างมีเหตุมีผล

นอกจากมีการวางแผนสืบทอดธุรกิจแล้ว ผู้สืบทอดควรได้รับ โอกาสในการบริหารดูแล มีอำนาจในการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ ก่อนที่ผู้บริหารปัจจุบันเกษียณ เพื่อให้ผู้สืบทอดได้เรียนรู้การเป็นผู้นำและมีความสามารถในการตัดสินใจ นี่เป็นประเด็นที่ผู้บริหารปัจจุบันหลายๆ คนมองข้ามเนื่องจากผู้บริหารปัจจุบันส่วนใหญ่มีความผูกพันกับองค์กรที่ก่อตั้งมาทำให้ทำใจวางมือจากตำแหน่งได้ลำบาก

สุดท้ายแล้ว ผู้สืบทอดควรมีใจรักในธุรกิจหมั่นศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งเรื่องในและนอกองค์กรเพื่อให้มีความรู้รอบด้านอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการดูแลองค์กรในทุกภาพใหญ่และภาพย่อย มีแนวคิดทันสมัยโดยสามารถเปลี่ยนแปลงธุรกิจตัวเองให้ทันกับยุคสมัยอยู่เสมอและผู้สืบทอดควรแสดงความมุ่งมั่นและทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ทั้งผู้บริหาร

ปัจจุบัน และพนักงานทุกคนยอมรับและไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำรงต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ตามที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ในข้อมูลทุกด้านแล้ว การที่จะการสร้างรากฐานเศรษฐกิจประเทศไทยให้มั่นคง โดยการบริหารธุรกิจครอบครัวได้อย่างยั่งยืนให้ได้นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

ผู้บริหารปัจจุบันหลายๆท่านลืมไปว่าท่านไม่สามารถอยู่ดูแลกิจการได้ตลอดไป ทำให้มองข้ามเรื่องการสืบทอดธุรกิจไป เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางให้การเตรียมตัวเพื่อสืบทอดธุรกิจดังต่อไปนี้

๑. เริ่มต้นวางรากฐานความมั่นคงให้ธุรกิจครอบครัวด้วยการเขียนธรรมนูญครอบครัวการเขียนธรรมนูญครอบครัวจะสร้างข้อตกลงร่วมกันภายในครอบครัว การเขียนธรรมนูญครอบครัวจะกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ระบุถึงขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจ และรวมไปถึงกระบวนการตัดสินใจขัดแย้งภายในครอบครัว

๒. ควรมีการเตรียมตัวทายาทตั้งแต่เล็กเพื่อรับช่วงต่อธุรกิจผู้ก่อตั้งธุรกิจควรให้ผู้สืบทอดธุรกิจเรียนรู้ธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่วัยเยาว์ เพื่อให้เกิดความสนใจในธุรกิจ สังเกตประสบการณ์ และความรู้ก่อนรับมอบตำแหน่งสำคัญในธุรกิจ มีการพัฒนาศักยภาพของการจัดการทางธุรกิจให้แก่ผู้สืบทอด และมีการวางแผนในการถ่ายโอนองค์ความรู้หรือเคล็ดลับทางธุรกิจให้ผู้สืบทอดธุรกิจ

๓. ในธุรกิจครอบครัว ทายาทที่เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูง ควรที่จะต้องมีการประสบการณ์จากการทำงานภายนอกธุรกิจครอบครัวอย่างน้อย ๕ ปี เพื่อสังมประสบการณ์ของการทำงานก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัว เมื่อผู้สืบทอดมีวุฒิเพียงพอในการเริ่มเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารควรวางตัวทายาทในตำแหน่งต่างๆที่สำคัญเพื่อ “เรียนรู้งาน” โดยการมอบหมายตำแหน่งความรับผิดชอบอาจขึ้นอยู่กับจุดแข็งจุดอ่อนของทายาทเอง เพื่อเสริมในส่วนที่ขาด หรือพัฒนาต่อยอดในส่วนที่เป็นจุดแข็ง ก่อนที่จะวางตัวพวกเขาเหล่านั้นในตำแหน่ง “ผู้สืบทอด”

๔. เมื่อได้เวลาอันเหมาะสมผู้บริหารปัจจุบันควรยกอำนาจชี้ขาดภายในบริษัทให้แก่ผู้สืบทอด ก่อนที่จะเกษียณประมาณ ๑๐ ปี เพื่อให้ผู้สืบทอดได้มีโอกาสเรียนรู้ในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ โดยมีผู้บริหารรุ่นก่อนในการให้คำปรึกษา

๕. ท้ายที่สุดผู้สืบทอดรับช่วงต่อ เป็นผู้นำองค์กรแล้ว ผู้สืบทอดต้องแสดงความมู
มานะ หมั่นเพียรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ และแสดงความสามารถความเป็นผู้นำเพื่อให้สมาชิก
ในครอบครัวและพนักงานยอมรับ เมื่อมีการเตรียมตัวได้ตามที่กล่าวมานั้น ธุรกิจครอบครัวจะ
สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมั่นคง สืบสานธุรกิจได้อย่างราบรื่นอย่างแน่นอน

บรรณานุกรม

หนังสือ

กิตติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์. วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง. ๒๕๕๔.

Banjong Lukkannaphat. รื้อร่ายเกินสามชั่วคน. generations.Bangkok.Hollywood International Group. ๒๕๕๔

วารสารและหนังสือพิมพ์

กิตติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์. “สภาครอบครัวกับธุรกิจครอบครัวไทย”, โพสต์ทูเดย์. ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๒.

“บริหารความเสี่ยง อดช่องโหว่ ธุรกิจครอบครัว”, ผู้จัดการ ๓๖๐รายสัปดาห์. ๖ กันยายน ๒๕๕๓.

“ทางออกของหลุมพรางต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง”, ผู้จัดการ ๓๖๐รายสัปดาห์. ๖ กันยายน ๒๕๕๓.

เอกชัย ศรีวิลาศ .,พลเอก. “ธรรมเนียมครอบครัว”, ว.การเงินธนาคาร. (ฉบับที่๓๖๒) ,มิถุนายน ๒๕๕๕. หน้า ๑๕๖.

“อุดหนุนธุรกิจครอบครัว ไขกลยุทธ์สร้างความยั่งยืน”, ASTVผู้จัดการออนไลน์. ๒๔ มีนาคม ๒๕๕๗.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

เอกชัย อภิศักดิ์กุล. “รูปแบบการบริหารในครอบครัวธุรกิจ Tags: family business academy, Family Business Management”๒๕๕๘.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กิตติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์. “ธรรมเนียมครอบครัว,สภาครอบครัวกับธุรกิจครอบครัวไทย”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: Reuters, Nov 3, 2011 <http://www.reuters.com/article/2011/11/03/India-family-business-idUSL4E7M31UV20111103>) 2552, ๒๕๕๘.

“ความรู้ทั่วไปของธุรกิจครอบครัว ปี ๒๕๕๖”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

http://www.chicministry.com/categories/Chic_Home_&_Family/family_guide/?art_id=4857,
๒๕๕๘.

บริษัท อิงคะ จำกัด . “การบริหารธุรกิจครอบครัว”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://www.ing-ka.com/article-detail.php?id=67>, ๒๕๕๘.

ศิระ อินทรกำธรชัย. “๕ เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิด ธุรกิจครอบครัวสู่ความยั่งยืน”. (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก : [http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?](http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9560000036236)

[NewsID=9560000036236](http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9560000036236), ๒๕๕๘.

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. “จุดเด่นจุดด้อยธุรกิจครอบครัว”. สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์

จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://www.thaihomemaster.com>, ๒๕๕๘

ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.สำนักงาน. “ธุรกิจครอบครัว (Family Business)”.

(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://acmerril.com/?p=๓๖> , ๒๕๕๘.

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ปีที่๓๕ ฉบับที่ ๓,๐๒๐. “หัวใจและระบบของครอบครัวของมือ

อาชีพ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : [http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-](http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/family-business-survey-2014.pdf)

[business-survey/assets/family-business-survey-2014.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/family-business-survey-2014.pdf) , ๒๕๕๘.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่องการบริหารธุรกิจครอบครัวเพื่อการสร้างรากฐานเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่าง
ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารปัจจุบัน

ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....ตำแหน่ง.....

บริษัท.....ทุนจดทะเบียน..... พนักงาน.....คน

๑. ท่านมั่นใจว่าธุรกิจครอบครัวของท่านจะสามารถส่งต่อไปสู่รุ่นที่ต่อจากท่านได้อย่างมั่นคง

- มั่นใจมาก มั่นใจ ไม่มั่นใจ ไม่แน่ใจ

๒. ท่านมีผู้สืบทอดธุรกิจที่ท่านวางไว้แล้วกี่คน

- ๑ ท่าน ๒ ท่าน ๓ ท่าน มากกว่า ๓ ท่าน ไม่มีเลย

๓. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวท่านมั่นคงและยั่งยืน
(ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)

- | | |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ระบบการบริหารในองค์กรที่ดี | <input type="checkbox"/> การตั้งบริษัท Holding |
| <input type="checkbox"/> ทีมงานมีประสบการณ์สูง | <input type="checkbox"/> มีการวางแผนฝึกฝนผู้สืบทอด |
| <input type="checkbox"/> มีธรรมเนียมครอบครัว | <input type="checkbox"/> อื่นๆ โปรดระบุ..... |

๔. ท่านคิดว่าการเตรียมตัวผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวต้องมีการเตรียมตัวเป็นเวลานานและเป็น
สิ่งจำเป็นในการทำธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ

- เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๕. แรงจูงใจในการดำเนินธุรกิจครอบครัวของผู้สืบทอดมีความสำคัญระดับใด

- สำคัญมากที่สุด สำคัญมาก สำคัญพอสมควร ไม่มีความสำคัญ

๖. ท่านได้บ่มเพาะนิสัยผู้สืบทอดตั้งแต่เล็กทำให้มั่นใจว่าผู้สืบทอดสามารถดูแลบริษัทได้อย่าง
มั่นคงเช่น ความอดทน, ความซื่อสัตย์, ความเป็นผู้นำ, มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน และมี
วิสัยทัศน์

- เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๗. ท่านคิดว่าท่านควรเกษียณในช่วงเวลาที่ท่านยังมีสุขภาพแข็งแรงอยู่เพื่อจะได้มีโอกาสดูการบริหารของลูกหลานและให้คำแนะนำลูกหลานได้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๘. ท่านมีความมั่นใจในระบบของธุรกิจครอบครัวที่ท่านจัดตั้ง เช่น มีความชัดเจนในการแบ่งผลประโยชน์ในครอบครัวมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัวอย่างชัดเจนและมีระบบตรวจสอบที่ดี

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๙. ท่านเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ในประเทศไทยมีการวางแผนสืบทอดไว้เป็นอย่างดี

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๑๐. ท่านคิดว่าธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของไทยมากน้อยเพียงใด

สำคัญมากที่สุด สำคัญมาก สำคัญ ไม่มีสำคัญ

๑๑. จากประสบการณ์ของท่านอุปสรรคของธุรกิจครอบครัวมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๑๒. ท่านประสบปัญหาตามข้อ 11 หรือไม่ ถ้ามีท่านมีวิธีป้องกัน/แก้ไขอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

**เรื่องการบริหารธุรกิจครอบครัวเพื่อการสร้างรากฐานเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่าง
ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารที่รับช่วงบริหารต่อจากรุ่นผู้บริหารปัจจุบัน**

ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....ตำแหน่ง.....

บริษัท.....ทุนจดทะเบียน.....พนักงาน.....คน

๑. ท่านคิดว่าท่านมีคุณสมบัติครบถ้วนในการสืบทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่ค่อยเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๒. การเตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจครอบครัว
ดำเนินไปอย่างยั่งยืน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่ค่อยเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๓. ท่านมีความสนใจในธุรกิจครอบครัวตั้งแต่วัยเยาว์

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่ค่อยเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๔. ครอบครัวของท่านมีการวางแผนและเตรียมตัวสืบทอดธุรกิจเป็นอย่างดี

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่ค่อยเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๕. ท่านคิดว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวควรต้องมีการเตรียมตัวอย่างเป็นระบบและเป็นสิ่งสำคัญ
ในการทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่ค่อยเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย

๖. ท่านคิดว่าปัจจัยที่จะกล่าวต่อไปนี้ ปัจจัยใดมีความสำคัญและเป็นจุดแข็งที่จะทำให้ธุรกิจ
ครอบครัวของท่าน ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (ตอบได้มากกว่า ๑ ข้อ)

ระบบการบริหารในองค์กรที่ดี การตั้งบริษัท Holding
 ทีมงานมีประสบการณ์สูง มีการวางแผนฝึกฝนผู้สืบทอด
 มีธรรมเนียมครอบครัว อื่นๆ โปรดระบุ.....

๗. ท่านมีความมั่นใจในระบบการบริหารของธุรกิจของท่าน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยบ้าง ไม่ค่อยเห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเลย ไม่ทราบ

๘. โปรดอธิบายขั้นตอนการเตรียมตัวเพื่อรับช่วงต่อในการบริหารธุรกิจครอบครัวของท่านโดยสรุป

.....
.....
.....
.....
.....

๙. จากประสบการณ์ของท่าน อุปสรรคหรือจุดอ่อนของธุรกิจครอบครัวมีอะไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....

๑๐. ท่านประสบปัญหาในข้อ ๙ หรือไม่ และมีวิธีป้องกัน/แก้ไขอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นาย อุดม นามสกุล สุขสุดประเสริฐ

วัน เดือน ปีเกิด 21 ธันวาคม 2504 อายุ 53 ปี

การศึกษา

มัธยมศึกษา โรงเรียนวัดสุทธิวราราม
ปริญญาตรี สำเร็จการศึกษา ปี 2528 ครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิศวกรรมโยธา
มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ปริญญาโท สำเร็จการศึกษา ปี 2531 สาขา บริหารธุรกิจ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ประวัติการทำงาน

ปี 2532 - 2536 กรมทางหลวง กองสำรวจและออกแบบ ตำแหน่ง วิศวกรสำรวจ
ปี 2536-ปัจจุบัน บริษัท ทาซ่าอินดัสเทรียล จำกัด ตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
ปี 2536-ปัจจุบัน บริษัท แสงเรืองอิเล็กทรอนิกส์ ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
ปี 2545-ปัจจุบัน บริษัท แทรค แอนด์ ทราฟฟิก จำกัด ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
ปี 2546-ปัจจุบัน บริษัท แอลอีดี ดีสเพล ซีสเทมส์ จำกัด ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
ปี 2555-ปัจจุบัน บริษัท กิจการร่วมค้า บิลเลียนเมส ทาซ่า จำกัด ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
ปี 2556-ปัจจุบัน บริษัท ทาซ่า สตีล อินดัสทรี ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
ตำแหน่งปัจจุบัน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทาซ่าอินดัสเทรียล และดำรง
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการของบริษัทในเครือ

ประวัติทางสังคม

นักธุรกิจไทยรุ่นใหม่หอการค้าไทย-จีน (YTCC)	ตำแหน่ง	ประธาน
สมาคมไฟฟ้าแสงสว่างแห่งประเทศไทย (TIEA)	ตำแหน่ง	อุปนายก
สมาคมธุรกิจไทยรุ่นใหม่ (YTEA)	ตำแหน่ง	อุปนายก
สมาคมเทเบิลเทนนิสแห่งประเทศไทย	ตำแหน่ง	อุปนายก
สมาคมการชูปั้งกะลีไทย	ตำแหน่ง	กรรมการ
อดีตกรรมการบริหารและติดตามการทำงานของตำรวจ จ.สมุทรสาคร ตำแหน่งกรรมการ		

อดีตนายกสมาคมศิษย์เก่าคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ตำแหน่ง นายกสมาคมมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ชนะเลิศชายเดี่ยวกีฬาแห่งชาติกีฬาเทเบิลเทนนิส ปี 2525

อดีตนักกีฬาทีมชาติไทยกีฬาเทเบิลเทนนิส ปี 2526

ผู้จัดการทีมชาติไทยกีฬาเทเบิลเทนนิสชิงแชมป์โลกที่ประเทศ กาตาร์ ปี ค.ศ. 2004

ผู้จัดการทีมชาติไทยกีฬาเทเบิลเทนนิสชิงแชมป์โลกที่ประเทศ ญี่ปุ่น ปี ค.ศ. 2014

ผู้จัดการทีมชาติไทยกีฬาเทเบิลเทนนิสซีเกมส์ ปี ค.ศ. 2005 , 2007 , 2009 , 2013, 2015

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเศรษฐกิจ

เรื่อง การสร้างรากฐานเศรษฐกิจของประเทศไทย ให้มั่นคงโดยการบริหารธุรกิจ
ครอบครัวได้อย่างยั่งยืน

ผู้วิจัย นายอุดม สุขสุดประเสริฐ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ทาซ่า อินดัสเทรียล จำกัด

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพเศรษฐกิจทุกวันนี้ ธุรกิจครอบครัวถือเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญมากตัวหนึ่งของเศรษฐกิจ โดยรวมของประเทศไทย โดยสามารถสร้างรายได้ไม่ต่ำกว่า 75% ของ GDP ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก และธุรกิจครอบครัวยังจ้างแรงงานไม่ต่ำกว่า 85% ของแรงงานทั้งโลก ธุรกิจครอบครัวของไทยมีผลต่อเศรษฐกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และกระทบทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจไทย

จากงานวิจัยเก็บข้อมูลประเทศในตะวันออกและประเทศในตะวันตก ผลออกมาว่าตกใจ และ โกลัศเลียงกันมาก ว่าธุรกิจ ครอบครัวจากรุ่นที่ 1 ที่ประกอบการประสบความสำเร็จ 100% เมื่อส่งมอบธุรกิจให้ กับรุ่นที่ 2 ประสบความสำเร็จในการส่งมอบ 30% รุ่นที่ 2 ส่งมอบธุรกิจให้กับรุ่นที่ 3 ประสบความสำเร็จในการส่งมอบ 10% - 12% และ รุ่นที่ 3 ส่งมอบธุรกิจให้กับรุ่นที่ 4 ประสบความสำเร็จในการ ส่งมอบแค่ 1-3% เท่านั้นการ ที่ธุรกิจครอบครัวไม่มั่นคงย่อมส่งผลถึงความมั่นคงของเศรษฐกิจในประเทศของเราอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งธุรกิจครอบครัวถือเป็นตัวจักรหลักตัวหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลต่อการจ้างงาน การขยายตัวของเศรษฐกิจและรายได้รวมของภาครัฐจากธุรกิจครอบครัวแขนงต่างๆ จะมีผลทำให้เศรษฐกิจของประเทศต้นคลอนและไม่มั่นคงไปด้วยการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เป็นความจำเป็นในการพัฒนาอารยธรรม หากไม่มีการสืบทอดย่อมไม่มีการพัฒนาก้าวหน้าอารยธรรมของมนุษย์มาจวบทุกวันนี้ และองค์ความรู้เฉพาะในธุรกิจครอบครัวที่ไม่ได้ถ่ายทอดให้รุ่นต่อไปก็จะหายไปจากเศรษฐกิจไทยอย่างถาวรด้วย

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัวก็มาจากความสามารถในการนำพาองค์กรให้เจริญ ก้าวหน้าหรือถดถอยของผู้สืบทอดการฝึกฝนและสรรหาผู้สืบทอดธุรกิจ ครอบครัวมีความยากลำบากและมีอุปสรรคอยู่มากทั้งปัจจัยแวดล้อมภายนอกแล้ว ทักษะนิสัยภายในก็มีปัญหาเด่นชัด

การไม่มีแบบแผนสำหรับผู้สืบทอดอย่างชัดเจนตั้งแต่ขั้นตอนการเรียนรู้ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจครอบครัวนั้นๆ อย่างเป็นระบบ ปัญหาอีกประการที่มีความสำคัญอย่างมากในการสานต่อธุรกิจครอบครัวให้เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า คือแรงจูงใจในการดำเนินธุรกิจครอบครัวผู้สืบทอดมีการตั้งคำถามว่าทำ แล้วได้อะไรทำเพื่ออะไรแรงจูงใจในการสืบทอดเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จและความล้มเหลวของ ธุรกิจครอบครัวในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. “เพื่อศึกษาสภาพการณ์การประกอบธุรกิจครอบครัว เพื่อศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งการดำเนิน ธุรกิจครอบครัว สามารถสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างยั่งยืน”
2. “เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง การประกอบธุรกิจครอบครัว”
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจครอบครัว ในการดำเนินการสืบทอดธุรกิจครอบครัว จากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตในการศึกษาแยกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวและภาวะผู้นำองค์กรธุรกิจครอบครัว ในการนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

2. ขอบเขตด้านการวิจัย

ศึกษาข้อมูลแนวคิดเชิงลึกของผู้บริหารธุรกิจครอบครัวปัจจุบันและผู้ที่จะรับสืบทอดในการบริหาร ธุรกิจครอบครัว และการสืบทอดธุรกิจครอบครัวสู่รุ่นต่อไป โดยวิจัยจากธุรกิจครอบครัวที่จ้างแรงงาน 50 คน ขึ้นไป ไม่เกิน 200 คน ทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท ถึง 200 ล้านบาท

3. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาทำการศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 ถึงเดือน มิถุนายน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาวิจัยผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยออกเป็น ระยะเวลา (Phases)

1. วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1.1 ระยะเวลาที่หนึ่ง เป็นการศึกษาข้อมูลทางวิชาการทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญ บัญชีของภาวะผู้นำในองค์กรธุรกิจครอบครัว การศึกษาค้นคว้าข้อมูลรวมถึงแนวคิดของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ วารสาร บทความ หนังสือ หนังสือพิมพ์ วิทยานิพนธ์ผลงานที่เกี่ยวข้องและข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง ข้องทั้งของประเทศไทยและประเทศอื่นๆ

1.2 ในระยะเวลาที่สอง เตรียมแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเป็นแนวทางในการข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview)

1.3 ในระยะเวลาที่สาม ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกผู้นำองค์กรบริหารธุรกิจครอบครัวของภาคธุรกิจต่างๆ 4 กลุ่ม แบบเฉพาะ เจาะจง

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่สามารถสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคง โดยการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้อย่างยั่งยืน

ผลการวิจัย

ธุรกิจครอบครัวถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก และเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตามผลการวิจัยเกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวพบว่ามีธุรกิจครอบครัวเพียง 30% เท่านั้นที่สามารถโอนถ่ายไปสู่ทายาทรุ่นที่สองได้ และมีเพียง 10% เท่านั้นที่สามารถถ่ายโอนไปยังรุ่นที่สามได้สำเร็จ

ในประเทศไทยมีธุรกิจกว่า 80% ที่เป็นธุรกิจครอบครัวและปัญหาใหญ่ที่ธุรกิจเหล่านี้กำลังเผชิญคือการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบความสำเร็จ จากการวิจัยพบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้หลายๆรุ่น คือการที่ธุรกิจไทยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และยังไม่ได้ให้ความสำคัญในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ทำให้ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการสืบทอด รวมไปถึงไม่มีความรู้เรื่องธรรมเนียมปฏิบัติครอบครัว และไม่มีการเตรียมตัวผู้สืบทอดแต่

วัยเยาว์ อีกประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจครอบครัวคือผู้ก่อตั้งหลายคนยังไม่ไว้ใจในความสามารถของผู้สืบทอด ทำให้เป็นการยากที่จะตัดสินใจวางมือจากธุรกิจที่ตัวเองก่อตั้งมา สิ่งนี้ส่งผลให้ผู้สืบทอดไม่มีประสบการณ์ในการดูแลบริหารธุรกิจ ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจและขาดภาวะผู้นำ เมื่อถึงเวลาต้องสืบทอดกิจการจะทำให้ผู้สืบทอดไม่มีความสามารถเพียงพอเนื่องจากอายุและวัยที่ต่างกันธุรกิจครอบครัวหลายๆ ธุรกิจยังประสบปัญหาความต่างกันของทัศนคติและแนวคิดระหว่างผู้บริหารปัจจุบันและผู้สืบทอด ยิ่งถ้าเป็นองค์กรที่มีการก่อตั้งมายาวนานจะทำให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง จึงเป็นการยากยิ่งที่จะยอมรับแนวคิดของผู้บริหารสมัยใหม่ ซึ่งอาจมีวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

การวางแผนสืบทอดและการจัดทำธรรมนูญครอบครัว จะเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยธุรกิจครอบครัวสามารถสืบทอดได้อย่างมั่นคง การวางแผนสืบทอดนั้นจะต้องคำนึงถึงการถ่ายโอนความรู้จากรุ่นสู่รุ่น มีความเข้าใจในผู้สืบทอด และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น ส่วนการจัดทำธรรมนูญครอบครัวจะช่วยให้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในครอบครัวอย่างชัดเจน มีการทำงานอย่างมีระบบระเบียบ

นอกเหนือจากปัญหาการสืบทอดธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวไทยควรต้องเตรียมพร้อมและปรับตัวรับความท้าทายใหม่ๆ ท่ามกลางยุคสมัยที่ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารปัจจุบันหลายๆท่านลืมไปว่า ท่านไม่สามารถอยู่ดูแลกิจการได้ตลอดไป ทำให้มองข้ามเรื่องการสืบทอดธุรกิจไป เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางให้การเตรียมตัวเพื่อสืบทอดธุรกิจดังต่อไปนี้

1. เริ่มต้นวางรากฐานความมั่นคงให้ธุรกิจครอบครัวด้วยการเขียนธรรมนูญครอบครัวการเขียนธรรมนูญครอบครัวจะสร้างข้อตกลงร่วมกันภายในครอบครัว การเขียนธรรมนูญครอบครัวจะกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ระบุถึงขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจ และรวมไปถึงกระบวนการตัดสินใจข้อขัดแย้งภายในครอบครัว

2. ควรมีการเตรียมตัวทายาทตั้งแต่เล็กเพื่อรับช่วงต่อธุรกิจ ผู้ก่อตั้งธุรกิจควรให้ผู้สืบทอดธุรกิจเรียนรู้ธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่วัยเยาว์ เพื่อให้เกิดความสนใจในธุรกิจ ส่งเสริมประสบการณ์และความรู้ก่อนรับมอบตำแหน่งสำคัญในธุรกิจ มีการพัฒนาศักยภาพของการจัดการทางธุรกิจ

ให้แก่ผู้สืบทอด และมีการวางแผนในการถ่ายโอนองค์ความรู้หรือเคล็ดลับทางธุรกิจให้ผู้สืบทอดธุรกิจ

3. ในธุรกิจครอบครัวทายาทที่เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูง ควรที่จะต้องมีประสบการณ์จากการทำงานภายนอกธุรกิจครอบครัวอย่างน้อย 5 ปี เพื่อสั่งสมประสบการณ์ของการทำงานก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัว เมื่อผู้สืบทอดมีวุฒิเพียงพอในการเริ่มเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว ผู้บริหารควรวางตัวทายาทในตำแหน่งต่างๆ ที่สำคัญเพื่อ “เรียนรู้งาน” โดยการมอบหมายตำแหน่งความรับผิดชอบอาจขึ้นอยู่กับจุดแข็งจุดอ่อนของทายาทเอง เพื่อเสริมในส่วนที่ขาด หรือพัฒนาต่อยอดในส่วนที่เป็นจุดแข็ง ก่อนที่จะวางตัวพวกเขาเหล่านั้นในตำแหน่ง “ผู้สืบทอด”

4. เมื่อได้เวลาอันเหมาะสมผู้บริหารปัจจุบันควรยกอำนาจชี้ขาดภายในบริษัทให้แก่ผู้สืบทอด ก่อนที่จะเกษียณประมาณ 10 ปี เพื่อให้ผู้สืบทอดได้มีโอกาสเรียนรู้ในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ โดยมีผู้บริหารรุ่นก่อนในการให้คำปรึกษา

5. ท้ายที่สุดผู้สืบทอดรับช่วงต่อเป็นผู้นำองค์กรแล้ว ผู้สืบทอดต้องแสดงความมุ่งมั่นเพียรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ และแสดงความสามารถ ความเป็นผู้นำ เพื่อให้สมาชิกในครอบครัวและพนักงานยอมรับ เมื่อมีการเตรียมตัวได้ตามที่กล่าวมานั้น ธุรกิจครอบครัวจะสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมั่นคง สืบสานธุรกิจได้อย่างราบรื่นอย่างแน่นอน