

ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้
เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2556



๒๗๘๖๖๖๖

๒๖๐๖๖๖

นางสาวเขมวรรณ นาคพลัง
ผู้วิจัย

รวิน ระวิวังศ์

Ph.D. (Engineering Management)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์

Ph.D. (International Business)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรุณพ ดันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศ่า รุ่งเรือง

Ph.D. (Human Resource Management)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่นฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของคณะอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์วิน ระวังศ์อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ชี้แนวทางในการค้นคว้าหาข้อมูล ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้ผู้วิจัยได้นำไปแก้ไขจนได้เนื้อหาที่ครบถ้วน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์ประธานกรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิไล รุ่งเรืองกรรมการสอบที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบความถูกต้องส่วนต่างๆของสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือทั้งในการเอื้อเพื่อข้อมูล ให้ความร่วมมือในการติดต่อขอสัมภาษณ์ ตอบคำถาม ให้คำแนะนำต่างๆที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยและงานวิจัยรวมทั้งยังคงคอยสนับสนุนเป็นกำลังใจตลอดเวลาที่ผ่านมา

สุดท้ายนี้ทางผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดาผู้เป็นทั้งกำลังใจ ผู้สร้างแรงผลักดันให้ผู้วิจัยทำงานได้สำเร็จ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจในการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปได้ในอนาคต

เขมวรรณ นาคพลั้ง

ปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น
Key factors which influence Family Business success when transit to the next generations

เขมวรรณ นาคพลั้ง 5550065

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รวิน ระวิวงศ์ Ph.D. (Engineering Management),
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปีติสันต์ Ph.D (International Business), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิลา
รุ่งเรือง Ph.D. (Human Resource Management)

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลให้การถ่ายทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและหาแนวทางในการวางแผนการถ่ายทอดธุรกิจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่นในครอบครัวโดยใช้การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจรุ่นใหม่ที่ได้รับช่วงสืบทอดกิจการของครอบครัวจำนวน 3 คนจากธุรกิจต่างประเภทกันและการค้นคว้าหาบทความ บทสัมภาษณ์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตของตัวอย่างธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในไทย ที่มีการส่งต่อรุ่นสู่รุ่นมากกว่า 1 รุ่นเป็นต้นไป

จากผลการการศึกษาทำให้ได้แนวทางที่ผู้ส่งต่อธุรกิจต้องเตรียมตัวและวางแผนให้แก่ผู้สืบทอดที่เป็นคนจากครอบครัวเองโดยเริ่มจากการวางรากฐานให้ผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้นปลูกฝังแนวคิด ความรู้สึกผูกพัน วางแผนการศึกษาเพื่อให้ทายาทเต็มใจและเข้าใจในกิจการธุรกิจ มีการวางขั้นตอนที่จะนำทายาทเข้าสู่ธุรกิจเพื่อทำงานในองค์กรได้อย่างราบรื่น เตรียมทีมที่ปรึกษาและสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กรกับทายาทด้วย ในส่วนของครอบครัวเองต้องมีรัฐธรรมนูญในครอบครัวเพื่อขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และแนวคิดการบริหารงานที่ไม่ตรงกันก่อนตัดสินใจในองค์กรซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวยังคงดำเนินอยู่ได้และประสบความสำเร็จเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น

คำสำคัญ : ธุรกิจครอบครัว / ถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น/ ผู้สืบทอดธุรกิจ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามงานวิจัย	2
วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
ขอบเขตงานวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	3
คำสำคัญและความหมาย	3
องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว	4
แนวคิดวิสาหกิจชีวิตกับการสร้างทายาท	5
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การส่งผ่านธุรกิจ	9
แนวคิดเรื่องการสืบทอดธุรกิจ (Succession Planning)	10
แนวคิดการหาทายาทสืบทอดกิจการ	11
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
สรุปผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	17
ขอบเขตเนื้อหา	17
วิธีการศึกษา	17
การวิเคราะห์ข้อมูล	17
ระยะเวลาในการศึกษา	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	18
ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ	18
ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ	19
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	25
การวางรากฐานให้ผู้สืบทอดธุรกิจ	25
การวางแผนการเข้าสู่ธุรกิจของผู้สืบทอด	25
การบริหารจัดการในองค์กร	25
การมีธรรมเนียมในครอบครัวเพื่อจัดการความขัดแย้งและการสื่อสาร	26
ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาต่อ	26
บรรณานุกรม	27
ภาคผนวก	30
ภาคผนวก ก คำถามการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ	30
ประวัติผู้วิจัย	31

สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ

- 2.1 กระบวนการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัว

หน้า

13



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน คนรุ่นใหม่หันมาประกอบธุรกิจส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น โดยเริ่มจากธุรกิจขนาดเล็กและกลายเป็นธุรกิจขนาดกลาง โดยคาดหวังไว้ว่าจะกลายเป็นธุรกิจหลักของครอบครัวได้ในอนาคตแต่ก็มีได้มีการมองการณ์ไกลว่าหากธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จแล้วและยังดำเนินกิจการต่อไป คนในครอบครัวของตนเองจะสามารถสืบทอดกิจการและดำเนินงานต่อไปได้อย่างไร

จากผลการสำรวจธุรกิจครอบครัวของ PwC ในปี 2556 ระบุว่าธุรกิจในภูมิภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากธุรกิจครอบครัว และอัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัวรุ่นที่ 1 อยู่ที่ 100% รุ่นที่ 2 อยู่ที่ 30% และรุ่นที่ 3 อยู่ที่ 12% และรุ่นที่ 4 จะเหลือเพียง 3% สอดคล้องกับความเชื่อที่กล่าวกันว่าธุรกิจครอบครัวมักจะอยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่น และธุรกิจในประเทศไทยกว่า 80% เป็นธุรกิจครอบครัวและยังคงมีหลายบริษัทที่เติบโตและประสบความสำเร็จจากการสานต่อในครอบครัวจนกลายเป็นอาณาจักรธุรกิจที่ยิ่งใหญ่จนถึงปัจจุบัน อาทิ เช่น บริษัท เซ็นทรัล พัฒนา จำกัด (มหาชน) , กลุ่มน้ำตาลมิตรผล , กลุ่มบริษัท ดิ เอราวัณ เป็นต้นซึ่งเราจะเห็นได้ว่าบริษัทเหล่านี้มีการดำเนินงานสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น จากคนในตระกูลเดียวกัน มีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จทั้งสิ้น ปัญหาใหญ่ที่ธุรกิจเหล่านี้ได้เผชิญและผ่านพ้นมาคือ การส่งผ่านงานจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งทางผู้วิจัยต้องการนำมาศึกษาหาแนวทางเพื่อให้นักธุรกิจที่เป็นทั้งรุ่นที่ 1 กำลังส่งผ่านไปยังรุ่นที่ 2 หรือจากรุ่นของตนเองไปสู่รุ่นต่อไปได้เห็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อนำไปปรับใช้ให้เข้ากับธุรกิจของตนเอง เพราะเมื่อมีการส่งผ่านงานก็ย่อมมีความขัดแย้งทางความคิดระหว่างรุ่นพ่อแม่ และรุ่นลูกที่ต่างมีความคิดแนวทางในการดำเนินธุรกิจของตนเอง

ดังนั้น การสืบทอดกิจการ (Succession in Family Business) ต่อจากคนในครอบครัวต้องมีการวางแผนการในการหาบุคคลที่จะเข้ามารับช่วงต่อ หากผู้ที่มารับนั้นเต็มใจและเข้าใจการดำเนินการของครอบครัวย่อมเป็นสิ่งที่ดีและสามารถจะดำรงไว้ซึ่งกิจการของตระกูลที่ได้สร้างมานาน แต่หากการส่งต่อนั้นล้มเหลวอาณาจักรธุรกิจที่สร้างไว้ย่อมสูญเปล่าซึ่งอาจจะต้องขายกิจการทิ้งหรือเลิกกิจการไปเลยทีเดียว มีหลายคนพูดไว้ว่า “ ธุรกิจครอบครัวมักเดินหน้าต่อไปได้ไม่เกิน 3ชั่วอายุคน” ซึ่งธุรกิจครอบครัวมิได้มองเพียงแต่กำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองถึงการเติบโต และ

ความยั่งยืนของธุรกิจนั้นด้วย และในด้านการบริหารจะต้องเป็นการบริหารทั้งด้านธุรกิจ องค์กร และรวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ในครอบครัวด้วย การวางแผนการสืบต่อธุรกิจครอบครัวนั้นจึงมีความสำคัญที่จะช่วยกำหนดทิศทางให้แก่บริษัทว่าจะดำเนินต่อไปในทิศทางใด

คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่ส่งผลให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่น

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการถ่ายทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นให้ประสบความสำเร็จ
2. เพื่อหาแนวทางและการวางแผนการที่จะส่งต่องานธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น

ขอบเขตงานวิจัย

1. การวางแผนการให้ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว
2. การถ่ายโอนอำนาจสู่ผู้สืบทอดธุรกิจที่มาจากครอบครัวเดียวกัน
3. ตัวอย่างการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้เข้าใจถึงการวางแผนงานในระยะยาวสำหรับธุรกิจครอบครัวที่ต้องการขยายธุรกิจให้ยั่งยืน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คำสำคัญและความหมาย

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) มีผู้ให้คำนิยามแตกต่างกันดังนี้

सरค์ชัย เตียวประเสริฐกุล (2550) ให้ความหมายของ ธุรกิจครอบครัว ว่า ธุรกิจที่เป็นกิจการใดๆ ที่มีครอบครัวถือครองความเป็นเจ้าของส่วนใหญ่ไว้หรือถือครองอำนาจการควบคุมกิจการและบริหารกิจการนั้นๆ โดยมีสมาชิกในครอบครัวมากกว่าสองคน มีส่วนร่วมโดยตรงกับการดำเนินงานของกิจการกล่าวโดยง่ายว่า ธุรกิจครอบครัวคือระบบร่วมระหว่างความเป็นครอบครัวและความเป็นธุรกิจหรืออีกนัยหนึ่งว่า สมาชิกของครอบครัวที่เป็นเจ้าของนั้นจะมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กรเสมอ

ดร. คนัย เทียนพุด (2552) นิยามว่า ธุรกิจครอบครัว คือ กิจการที่มีการส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นอย่างมีการจัดการและการควบคุม มีวิวัฒนาการของครอบครัวเป็นสิ่งที่กำหนดความซับซ้อนและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว

อำพล นววงศ์เสถียร (2551) ให้ความหมายของ ธุรกิจครอบครัว ว่า ขอบเขตที่แสดงความเป็นเจ้าของธุรกิจของกลุ่มตระกูลหนึ่งที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางสายเลือดหรือการแต่งงานและหนึ่งคนหรือมากกว่าของทีมบริหารจัดการถูกวางตัวจากกลุ่มตระกูลครอบครัวที่ใหญ่ที่สุดซึ่งเป็นเจ้าของ มีการวางแผนเพื่อถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สองหรือรุ่นต่อไปและมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และสามารถทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของธุรกิจได้

ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐ์ (2553) นิยามว่า ธุรกิจครอบครัว คือธุรกิจที่หุ้นกิจการมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเจ้าของโดยสมาชิกของครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งหรือธุรกิจที่มีการสืบทอดมาสู่ลูกหลานอีกรุ่นหนึ่ง หรือระบบธุรกิจที่มีครอบครัวเป็นเจ้าของและบริหารจัดการโดยบุคคลในครอบครัวเป็นหลักเพื่อตอบสนองกับความมั่นคงในครอบครัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างแต่ละองค์ประกอบอย่างลึกซึ้งเพื่อปูทางไปสู่การสืบทอดความสำเร็จแก่รุ่นถัดไป

องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว

องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัวมี 3 ส่วน ได้แก่ ธุรกิจ ครอบครัวและความเป็นเจ้าของ
 องค์ประกอบที่ 1 ครอบครัว ครอบครัวจะให้ความสำคัญสูงสุดต่อการรักษา
 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกการรักษาน้ำใจระหว่างกัน การรักษาชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล สถาน
 ะทางสังคมและการรักษาทรัพย์สินสมบัติของครอบครัวซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในครอบครัว
 สมาชิกในครอบครัวเองจะให้ความสำคัญต่อความแตกต่างทางบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยแรงจูงใจ
 ความต้องการของแต่ละคนรวมทั้งคุณค่าร่วม วัฒนธรรมและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่
 ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิก รวมทั้งอาจส่งผลต่อไปยังแนวทางของธุรกิจครอบครัวด้วย
 อย่างไรก็ตามเจ้าของธุรกิจและทายาทจะต้องคำนึงถึงเสมอว่า ไม่ใช่สมาชิกทุกคนในครอบครัวจะ
 ได้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัว

องค์ประกอบที่ 2 ธุรกิจ ในส่วนของธุรกิจ จะให้ความสำคัญกับผลประกอบการของ
 ธุรกิจครอบครัว การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารจัดการธุรกิจและชื่อเสียงของบริษัทเป็นหลัก ผู้ที่
 เกี่ยวข้องกับส่วนธุรกิจจะประกอบด้วยสมาชิกในครอบครัวที่ทำงานกับบริษัทในฐานะลูกจ้าง เช่น
 CEO ผู้บริหารในบริษัทหรือเป็นพนักงานคนหนึ่งโดยอาจมีหุ้นในบริษัทหรือไม่ก็ได้ รวมถึงคน
 นอกตระกูลที่บริษัทจ้างเข้ามาซึ่งอาจมีหรือไม่มีหุ้นส่วนความเป็นเจ้าของในธุรกิจก็ได้

องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเจ้าของ ในส่วนความเป็นเจ้าของจะเน้นไปที่การแบ่งปัน
 ผลกำไรระหว่างผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือสมาชิกในครอบครัวนั่นเอง คนภายนอกตระกูลอาจมี
 ส่วนความเป็นเจ้าของบ้าง ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการถือหุ้นว่าได้มีการระดมทุนจากภายนอกหรือไม่
 เช่น การเอาธุรกิจครอบครัวเข้าตลาดหลักทรัพย์ หรือการแปลงหนี้เป็นทุนในกรณีการปรับ
 โครงสร้างหนี้ การรวบรวมกิจการกันหรือการให้ผลตอบแทนพนักงานในรูปแบบของหุ้น ความ
 เป็นเจ้าของ(เจ้าของเงินทุน) ซึ่งหมายถึงการมีอำนาจในการกำหนดนโยบายของบริษัท รวมทั้ง
 สามารถแต่งตั้งผู้บริหารของธุรกิจครอบครัวได้ เป็นองค์ประกอบที่สมาชิกในครอบครัวสามารถใช้
 เพื่อควบคุมบริษัทให้ตอบสนองต่อความต้องการของครอบครัวซึ่งไม่ใช่ธุรกิจเพื่อธุรกิจ แต่เป็น
 ธุรกิจเพื่อครอบครัว

แนวคิดวัฏจักรชีวิตกับการสร้างทายาท(วัฏจักรชีวิตกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจครอบครัว)

วัฏจักรชีวิต (Human Life Cycle)

วัฏจักรชีวิตของมนุษย์ได้แก่ การเกิด การเติบโตและการตาย เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อธุรกิจครอบครัวอย่างมาก โดยเฉพาะเมื่อเกิดกับผู้นำหรือทายาทธุรกิจ ตัวอย่างเช่น เมื่อเจ้าของธุรกิจมีลูกในฐานะที่เป็นผู้นำครอบครัวไม่ว่าจะเป็นสามีหรือภรรยาที่ต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นมา คือบทบาทของความเป็นพ่อและแม่ในขณะที่ยังมีบทบาทเป็นผู้นำธุรกิจอยู่ด้วย นั่นหมายถึงเวลาที่จะทุ่มเทให้กับธุรกิจอาจลดน้อยลงและจากที่เคยมีเป้าหมายด้านธุรกิจเป็นหลักก็จะมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิตขึ้นมา นั่นคือ การเลี้ยงลูกของตนให้ดีที่สุด

การจากไปของผู้นำครอบครัวโดยเฉพาะการจากไปอย่างกะทันหันและไม่ได้มีการเตรียมตัว ก็เป็นอีกเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจครอบครัวมักมีผู้นำครอบครัวเป็นใหญ่เพียงคนเดียว การจากไปโดยไม่คาดคิดจึงสร้างความไม่มั่นคงกับธุรกิจที่เหลืออยู่ ทั้งความกังวลใจของลูกค้า ความไม่มั่นใจของพนักงาน ขณะเดียวกันด้วยความเป็นธุรกิจครอบครัวนี้เอง จึงมักมีผู้คนที่สามารถรับช่วงเป็นทายาทธุรกิจได้ทันทีไม่ว่าจะได้ตกลงกันไว้ก่อนหรือไม่ก็ตาม ซึ่งการที่ธุรกิจจะสามารถสืบทอดต่อไปได้หรือไม่ได้นั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่มาเป็นทายาทค่อนข้างมาก

การแต่งงานก็อาจสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะหากผู้ที่แต่งงานเป็นผู้นำหรือทายาทของธุรกิจและหากมีการนำคู่สมรสเข้ามามีบทบาทในการบริหารบริษัท ด้วยการเข้ามาของสะใภ้หรือเขยที่เป็นคนนอก อาจทำให้วัฒนธรรม คุณค่าหรือแนวทางในการทำธุรกิจเปลี่ยนไปได้และหากคนนอกนั้นเป็นทายาทธุรกิจของอีกครอบครัวหนึ่งการแต่งงานก็จะกลายเป็นการสร้างสายใยระหว่างกลุ่มธุรกิจครอบครัวที่อาจมีผลต่อรูปแบบของธุรกิจคู่ค้าของกิจการต่อไป

โดยทั่วไปหลายๆธุรกิจครอบครัวมักมีการให้ลูกหลานเข้ามาช่วยทำงานตั้งแต่ยังเด็ก เพราะอยากให้ลูกหลานเข้ามามีส่วนร่วมจะดีแต่บทบาทในการเข้ามามีส่วนร่วมจะต้องเหมาะสมกับวัยและช่วยส่งเสริมพัฒนาการในแต่ละช่วงเพื่อให้ทายาทสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เช่น การให้ทายาทในวัยเริ่มทำงาน(Adolescence) เลือกที่จะทำงานในธุรกิจครอบครัวในส่วนที่ตนอยากทำอย่างอิสระเพื่อที่จะค้นหาความสามารถพิเศษ ความชอบหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งเป็นสิ่งที่คนในวัยนี้ต้องการค้นหาทำให้ทายาทเกิดความมั่นใจและสนุกกับการทำงาน

ขณะเดียวกันการเข้ามามีส่วนร่วมกับธุรกิจครอบครัวในบทบาทที่ไม่เหมาะสมกับพัฒนาการและการเรียนรู้ อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตรงข้ามกับที่ตั้งใจไว้ เช่น การมอบหมายงานที่ยากเกินความสามารถของทายาทในวัยแรกเรียนรู้ (School – Age) อาจทำให้พวกเขาารู้สึกต่ำต้อยที่ไม่สามารถทำงานให้ลุล่วงได้ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อพัฒนาการของเขาในระยะถัดไป

ถึงแม้ธุรกิจครอบครัวจะดูเหมือนว่ามีความเสียเปรียบธุรกิจอื่นเพราะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากวัฏจักรชีวิต แต่หากได้มีการศึกษาและความเข้าใจก็จะพบว่าบางเหตุการณ์นั้นก็สามารถควบคุมได้

สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำและทายาทธุรกิจครอบครัวต้องเข้าใจว่า ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ได้ จึงสามารถวางแผนและสามารถออกแบบกลไกรับมือกับเหตุการณ์เหล่านี้ได้ล่วงหน้า การที่ธุรกิจครอบครัวมีการเตรียมพร้อมในการจัดการกับเหตุการณ์ที่“อาจจะ”เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้ธุรกิจสามารถเปลี่ยนปัจจัยที่ดูเหมือนเป็นความเสียเปรียบเหล่านั้นให้เป็นความได้เปรียบของธุรกิจต่อไปได้

วัฏจักรครอบครัวกับการรับมือ บริษัทพ่อ บริษัทลูก และบริษัทหลาน

เมื่อพูดถึงธุรกิจครอบครัว คนทั่วไปมักจะคิดถึงรูปแบบการบริหารแบบเส้นตรงที่ขึ้นตรงกับเจ้าของหรือผู้นำครอบครัว โดยมีการโอนอำนาจกันจากรุ่นสู่รุ่นแต่ในความเป็นจริงแล้วการบริหารธุรกิจครอบครัวในรุ่นของพ่อแม่ย่อมแตกต่างกับการบริหารในรุ่นลูกและการบริหารในรุ่นลูกก็ย่อมแตกต่างกับรุ่นหลานไม่ว่าจะเป็นด้านของส่วนความเป็นเจ้าของ สไตล์การบริหารงาน การบริหารความเสี่ยง หรือสมาชิกในครอบครัวที่เข้าร่วมบริหาร ความแตกต่างนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติของครอบครัวซึ่งอาจเกิดจากการขยายตัวจากการแต่งงาน การมีลูก การเสียชีวิตของสมาชิกในครอบครัว หรือจากการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำธุรกิจจึงกล่าวได้ว่าพัฒนาการของชีวิตมนุษย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฏจักรจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่งซึ่งแบ่งออกเป็นช่วงของการบริหาร คือ

1. ช่วงบริหารงานโดยผู้ก่อตั้ง โดยทั่วไปจุดกำเนิดของธุรกิจครอบครัวอยู่ในช่วงที่ 3 หรือช่วงที่ 4 ในวัฏจักรครอบครัวโดยมักจะอยู่ในรูปที่ผู้ก่อตั้งเป็นคนบริหารและดำเนินธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นนั้นด้วยตัวเอง เป้าหมายสำคัญของธุรกิจครอบครัวในช่วงนี้คือ การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถแบ่งปันและอยู่รอดต่อไปได้ ธุรกิจครอบครัวในช่วงต้นนี้จะไม่คำนึงถึงการปรับเปลี่ยนทิศทางธุรกิจ หรือโครงสร้างบริหารภายในเท่าใดนัก จนเมื่อผู้ก่อตั้งเข้าสู่ช่วงปลายของวัฏจักรครอบครัว ผู้ก่อตั้งจึงเริ่มทบทวนทิศทางและเป้าหมายของธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้น
2. ช่วงหุ้นส่วนพี่น้อง ช่วงหุ้นส่วนพี่น้องจะเกิดขึ้นในกรณีที่ทายาทโดยตรงของผู้

ก่อตั้งธุรกิจเป็นพี่น้องกันและมีมากกว่าหนึ่งคน โดยหากผู้ก่อตั้งวางเป้าหมายที่จะทำให้ทายาท โดยตรงได้สืบทอดธุรกิจกันทุกคน โดยสร้างการบริหารงานของบริษัทก็มักจะถูกปรับเปลี่ยน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างเท่าเทียมกัน เพื่อรักษาความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ในช่วงนี้ธุรกิจครอบครัวโครงสร้างความเป็นเจ้าของและอำนาจในการบริหารมักจะถูกจัดสรรใน ลักษณะที่ทายาททุกคนสามารถมีบทบาทและได้รับผลประโยชน์จากธุรกิจครอบครัวอย่างเท่าเทียม กันโดยพี่น้องทุกคนจะมีฐานะเป็นหุ้นส่วนของกิจการ เมื่อพี่น้องทุกคนตกลงกันได้ในเรื่องการ จัดสรรผลประโยชน์ธุรกิจครอบครัวก็จะเริ่มดำเนินกิจการเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายธุรกิจที่วางไว้ร่วมกัน ได้

3. ช่วงธุรกิจในกลุ่มเครือญาติ หลังจากช่วงหุ้นส่วนพี่น้องธุรกิจครอบครัว จะเข้าสู่ ช่วงเปลี่ยนผ่านอีกครั้งเมื่อทายาทรุ่นที่ 2 เข้าสู่ช่วงปลายของวัฏจักรครอบครัว การเปลี่ยนผ่านในครั้ง นี้จะมีความซับซ้อนมากขึ้นเนื่องจากทายาทธุรกิจจากรุ่นที่ 3 มักจะมีจำนวนมากขึ้นและต่างก็ไม่ใช่ ทายาทโดยตรงของผู้ก่อตั้งธุรกิจผู้มีอำนาจเด็ดขาด นอกจากนี้พี่น้องจากรุ่นที่ 2 ที่ได้ถูกแบ่งปัน อำนาจกันไป ต่างก็มีทายาทของตนเองและย่อมจะอยากรักษาอำนาจในส่วนของตน รวมถึงในส่วนของ ทายาทโดยตรงของตนด้วย ถ้าเป้าหมายของรุ่นที่ 2 ซึ่งเป็นหุ้นส่วนพี่น้องกันคือการส่งต่อธุรกิจ ครอบครัวให้กับบรรดาทายาทของตนอย่างเท่าเทียมกัน ก็จะทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่ภายใต้การ บริหารร่วมกันของเครือญาติ ซึ่งในกรณีนี้การบริหารจัดการที่ดีและเท่าเทียมกันในการแบ่งสรร อำนาจหน้าที่จะมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการบริหารบริษัทต่อไปในภายหน้า อย่างไรก็ตาม ถ้ารุ่นที่ 2 หรือรุ่นที่ 3 เองไม่ประสงค์จะให้รุ่นที่ 3 เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็น เจ้าของหรือการบริหารธุรกิจ โครงสร้างการบริหารธุรกิจโดยกลุ่มเครือญาติก็จะไม่เกิดขึ้นธุรกิจ ครอบครัวดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารกลับมาเป็นแบบเจ้าของธุรกิจบริหารเองผ่าน การโอนหรือซื้อขายหุ้นให้กับทายาทคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว หรือคงการบริหารงานแบบ หุ้นส่วนพี่น้องไว้ตามเดิมก็ได้

วัฏจักรธุรกิจกับการขยายกิจการ

กิจการของครอบครัวมีการเติบโตเป็นลำดับขึ้น โดยแบ่งได้เป็น 4 ช่วง คือ

1. ช่วงก่อร่างสร้างตัว ธุรกิจครอบครัวส่วนมากมักเริ่มต้นจากผู้นำครอบครัวที่เห็น

โอกาสทางธุรกิจที่สอดคล้องกับทักษะ ประสบการณ์หรือความสนใจของตนหรือตระกูล แล้วจึง ก่อร่างสร้างกิจการขึ้นมาช่วงก่อร่างสร้างตัวเป็นช่วงที่ธุรกิจมีทุนที่จำกัด ส่วนมากมักมาจากทุนรอน ของครอบครัวเครือญาติหรือเพื่อนเป็นหลัก ในช่วงนี้ครอบครัวจะมีบทบาทสำคัญในการเข้ามา สนับสนุนเงินทุนเริ่มต้นซึ่งมีความสำคัญต่อธุรกิจอย่างมากเนื่องจากเป็นเงินที่มีต้นทุนต่ำ คืออาจไม่

มีดอกเบียหรือดอกเบียต่ำและมีความยืดหยุ่นในการใช้คืน จึงเหมาะสมกับธุรกิจในช่วงเริ่มต้น นอกจากนี้การใช้เครือข่ายสายสัมพันธ์ส่วนตัว หรือของครอบครัวเพื่อขยายฐานลูกค้าก็ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ครอบครัวควรสนับสนุนในช่วงที่ธุรกิจอาจยังไม่สามารถดึงลูกค้าด้วยตนเองได้ เนื่องจากยังไม่มีชื่อเสียง ยังไม่ได้รับความไว้วางใจหรือผลงานที่ยังไม่เคยเป็นที่ประจักษ์มาก่อน

2. ช่วงขยายตัวเติบโตใหญ่ ในช่วงนี้ธุรกิจจะเริ่มมีฐานลูกค้ามากขึ้นพร้อมกับรายได้ที่สูงขึ้นบริษัทครอบครัวจะมีการขยายตัวของรายได้และกำไรในระดับที่สูงขึ้นจึงถึงเวลาที่จะต้องมีการขยายขยายธุรกิจเพื่อรองรับกับความเติบโตนี้ความท้าทายในช่วงที่ 2 อยู่ที่การปรับแผนธุรกิจและกลยุทธ์การบริการให้มีประสิทธิภาพสร้างกระบวนการทำงานที่เป็นระบบจัดการกับการแข่งขันที่สูงขึ้นรวมทั้งการเสริมทีมงานไม่ว่าจะเป็นสมาชิกของครอบครัวหรือคนนอกเพื่อรองรับลูกค้าและยอดขายที่เพิ่มปริมาณมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความท้าทายในเรื่องการระดมทุนเพิ่ม ซึ่งธุรกิจครอบครัวต้องตัดสินใจว่าจะระดมทุนจากภายในครอบครัว จากกำไรสะสมของบริษัท จากการกู้ยืมธนาคารหรือหาผู้ร่วมทุนภายนอก

3. ช่วงรากฐานมั่นคง ในระยะที่ 3 นี้ ธุรกิจครอบครัวจะมีส่วนแบ่งตลาดและฐานลูกค้าที่มั่นคงแล้ว อัตราการเติบโตอาจไม่สูงอย่างที่เคยเป็นในช่วงที่ผ่านมา แต่อยู่ในระบบที่สามารถจัดการได้การบริหารงานมีรูปแบบที่แน่นอนเป็นแบบแผน บริษัทควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและการใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ความท้าทายในระยะนี้ อยู่ที่ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น สถานะการแข่งขันในตลาด หรือการเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภค เป็นต้น ในช่วงนี้ครอบครัวมีบทบาทสำคัญในการเข้ามาสนับสนุนด้านการควบคุมดูแลกิจการเนื่องจากจะเป็นช่วงที่มีผู้บริหารจากภายนอกเข้ามาร่วมงานในบริษัทมากขึ้นรวมทั้งด้านการเตรียมความพร้อมในการสืบทอดธุรกิจให้กับทายาทรุ่นต่อไป เช่น การฝึกทักษะที่จำเป็นต่อประเภทธุรกิจ

4. ช่วงแตกสายกิจการ การที่ธุรกิจครอบครัวจะเติบโตตามลำดับขั้นได้อย่างราบรื่นนั้นครอบครัวต้องมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็นคน เงินทุน เครื่องมือ เครื่องมือหรือแม้กระทั่งเครือข่ายสายสัมพันธ์ในการทำธุรกิจ สิ่งที่ทำทายต่อเจ้าของกิจการและทายาทก็คือในแต่ละช่วงของวัฏจักรธุรกิจครอบครัว ธุรกิจจะมีความต้องการความเอาใจใส่และความต้องการทรัพยากรแตกต่างกันความเข้าใจในวัฏจักรธุรกิจจะทำให้ครอบครัวสามารถวางแผนรับมือกับการพัฒนาของธุรกิจได้อย่างรอบคอบมากขึ้น ความท้าทายที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ จะเป็นการเลือกประเภทของธุรกิจที่จะขยายออกไปซึ่งควรคำนึงว่าแผนกลยุทธ์ในการแตกสายธุรกิจใหม่มีความสอดคล้องเพียงใด การระดมทุนไม่ใช่ปัญหาในช่วงนี้ เนื่องจากธุรกิจมีช่องทางระดมทุนที่หลากหลาย ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากรากฐานที่มั่นคงจากการประกอบธุรกิจมานาน ครอบครัว

มีบทบาทสำคัญในการเข้ามาสนับสนุนด้านคน เงินทุนเริ่มต้น รวมทั้งสายสัมพันธ์ของครอบครัวที่เป็นส่วนสำคัญสำหรับธุรกิจเกิดใหม่เช่นเดียวกับการก่อสร้างตัว

วิสัยทัศน์อุตสาหกรรมกับการติดตามกระแสเทคโนโลยี

เป็นยุคที่การพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วเทคโนโลยีจึงกลายมาเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อการอยู่รอดของธุรกิจ หากต้องการที่จะอยู่ได้อย่างยั่งยืนก็จะต้องสามารถปรับตัวทางเทคโนโลยีให้ทัน การสร้างนวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นให้เข้ากับธุรกิจของตนธุรกิจครอบครัวจะยั่งยืนได้จะต้องรู้จักการใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการแข่งขันเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความแตกต่าง และเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าให้กับบริษัท

วิสัยทัศน์กับความท้าทายของธุรกิจครอบครัว

ในภาวะที่ธุรกิจและครอบครัวดำเนินไปอย่างราบรื่น ความท้าทายต่างๆจะอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ และไม่ส่งผลกระทบต่อกิจการครอบครัว เรียกว่า ภาวะสมดุลซึ่งสมาชิกครอบครัวมีความสัมพันธ์อันดี ไม่มีเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจของครอบครัวเองก็เติบโตไม่ได้ด้วยดี

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการส่งผ่านธุรกิจ

ความซับซ้อนของการส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่นจะขึ้นอยู่กับขนาดของครอบครัวเป็นสำคัญ ยิ่งครอบครัวมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าใดความซับซ้อนของการส่งผ่านธุรกิจก็จะยิ่งมีมากขึ้น เช่น การส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นที่ 2 สู่รุ่นที่ 3 จะมีความซับซ้อนกว่าการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นที่ 1 ไปยังรุ่นที่ 2 ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงการส่งผ่านธุรกิจได้แก่ การรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจที่ไม่เท่าเทียมกันของสมาชิกแต่ละคน การมีส่วนร่วมในธุรกิจที่ไม่เท่าเทียมกันของแต่ละคน ประสบการณ์ทำธุรกิจที่ไม่เท่าเทียมกันของแต่ละคน(หรือแต่ละครอบครัว) ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวที่แตกต่างกันไปในแต่ละครอบครัว ความแนบแน่นระหว่างสมาชิกครอบครัวแต่ละคนกับผู้ก่อตั้งธุรกิจที่ไม่เท่าเทียมกัน ฐานะทางการเงินของสมาชิกแต่ละคน หรือแต่ละครอบครัวที่ไม่เท่าเทียมกัน ความเป็นเจ้าของธุรกิจ (การถือหุ้น) ไม่เท่าเทียมกัน

แนวคิดเรื่องการสืบทอดธุรกิจ (Succession Planning)

ดร. คนัย เทียนพุด (2552) ให้ความหมายว่า การสืบทอดธุรกิจ เกิดมาจากความต้องการของธุรกิจในการที่จะขยายกิจการ แล้วต้องการผู้บริหารเข้ามารับผิดชอบงานดังกล่าวในอนาคต รวมทั้งการเตรียมผู้บริหารไว้ทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่ลาออกหรือเกษียณออกไปหรือถูกซื้อตัว เพื่อให้ได้มีตัวตายตัวแทน (Successor)

ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐี (2553) ให้ความหมายว่า การสรรหาทายาทผู้สืบทอดธุรกิจ ให้ประสบความสำเร็จเป้าหมายหลักของการหาคนที่เข้ามาสืบทอดกิจการจะต้องได้รับการเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาจากรุ่นแรกให้มีความสามารถที่จะนำธุรกิจครอบครัวและดูแลความอยู่รอดของครอบครัวให้สามารถดำรงอยู่ได้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆ ได้ถูกถ่ายโอนให้กับผู้สืบทอดธุรกิจทั้งโดยการเตรียมผู้บริหารไว้ทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่ลาออก เกษียณ หรือ โดยการสืบทอดตำแหน่งซึ่งเริ่มด้วยการถ่ายทอดความรู้ ทักษะในด้านต่างๆ เพื่อที่จะหลอมรวมให้แก่ผู้ที่จะรับการถ่ายโอนสืบทอดธุรกิจที่ได้รับมา ให้ประสบความสำเร็จและสามารถส่งต่อไปยังรุ่นต่อไป

ชนพล พูนศักดิ์อุดมสิน (2544) ได้กล่าวถึงแนวทางการสืบทอดอำนาจธุรกิจครอบครัว โดยแบ่งตามประเภทของผู้ก่อตั้ง 3 ลักษณะไว้ดังนี้

ลักษณะที่ 1 ผู้ก่อตั้งแบบ Proprietor มีความผูกพันกับธุรกิจมากและเป็นศูนย์กลางอำนาจการตัดสินใจ การสืบทอดธุรกิจจะเริ่มต้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ก่อตั้งตระหนักว่า ธุรกิจจะต้องดำรงอยู่ต่อไปแม้หลังจากตนจากโลกนี้ไปแล้ว ย่อมหมายถึงการส่งมอบต่อให้แก่ทายาทของตนในเวลาอันควรเท่านั้น โดยต้องตัดใจวางมือจากธุรกิจอย่างเด็ดขาดและมอบอำนาจให้ทายาทเข้ารับหน้าที่บริหารแทนอย่างเต็มตัวโดยไม่เข้าไปก้าวก่ายอีกต่อไป ดังนั้นในระยะแรกของการถ่ายโอนอำนาจนี้ จึงควรอาศัยนักบริหารมืออาชีพจากภายนอกมาช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ทายาทของตนแทน

ลักษณะที่ 2 ผู้ก่อตั้งแบบ Conductor จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของคนในครอบครัวมีความจำเป็นต้องเตรียมการสืบทอดธุรกิจล่วงหน้าด้วยการจัดรูปแบบการบริหารให้เหล่าทายาทได้ทำงานร่วมกันแต่เนิ่นๆ เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้พัฒนาศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่ เรียนรู้ถึงความถนัดและขีดจำกัดทางทักษะความสามารถของตนเองและบุคคลอื่นไปพร้อมกัน แล้วความยินยอมที่จะรับตำแหน่งหน้าที่ตามความถนัดของแต่ละคนก็จะเกิดขึ้น โดยธรรมชาติและเต็มใจยอมรับที่มีความสามารถเหมาะสมให้ได้รับคัดเลือกสืบทอดธุรกิจต่อไป

ลักษณะที่ 3 ผู้ก่อตั้งแบบ Technician เป็นผู้มีบุคลิกของนักสร้างสรรค์ การสืบทอดธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มจากความตั้งใจอย่างเด็ดเดี่ยวของผู้ก่อตั้งที่จะถ่ายทอดความเชี่ยวชาญด้านการสร้างสรรค์ของตนให้แก่ทายาทก่อน พร้อมกับที่ต้องเตรียมสร้างทีมงานอัน

ประกอบด้วยผู้ชำนาญงานด้านต่างๆขึ้นมารองรับการบริหารธุรกิจให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องในอนาคต จากอุปนิสัยของผู้ก่อตั้งนี้ ปัญหาที่ยากลำบากที่สุดคือ ความอดทนต่อความผิดพลาดที่พรอ้มจะเกิดขึ้นได้เสมอจากทีมงานใหม่ในช่วงต้นของการถ่ายโอนอำนาจนี้ หรือมิฉะนั้นผู้ก่อตั้งอาจเลือกที่จะสืบทอดธุรกิจด้วยการเปิดทางให้สมาชิกในครอบครัวหรือลูกจ้างที่มีความสามารถด้านการบริหารเข้ามาเป็นหุ้นส่วนในธุรกิจของตน

โดยสรุปแล้ว การถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น หมายถึงการที่เจ้าของกิจการเตรียมความพร้อมให้ผู้ที่จะมาสืบทอดธุรกิจและทำการถ่ายโอนวิชาความรู้ อำนาจการบริหาร ทักษะในด้านต่างๆ และความเป็นเจ้าของในธุรกิจให้ด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆซึ่งต่างกันตามแนวคิดของผู้ถ่ายทอดเป็นการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งเพื่อให้ธุรกิจนั้นๆดำเนินต่อไป

แนวคิดการหาทายาทสืบทอดกิจการ

อำนาจ ชีระวิช(2544) ธุรกิจครอบครัวถือเป็นธุรกิจขนาดย่อม ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวได้มีความเหลื่อมล้ำกันระหว่าง 2 สถาบันคือครอบครัวและธุรกิจซึ่งทำให้การจัดการธุรกิจครอบครัวมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจจึงจำเป็นต้องศึกษาการจัดการธุรกิจครอบครัวให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีแนวคิด 3 ประการคือ

ประการที่ 1 ธุรกิจครอบครัวต้องอาศัยความสามารถของบุคลากรทั้งในด้านความชำนาญเฉพาะทางและด้านการจัดการดังนั้นไม่ควรยอมรับและสนับสนุนสมาชิกครอบครัวผู้ซึ่งไม่มีความสามารถเพียงพอและขาดศักยภาพในการพัฒนากิจการ

ประการที่ 2 หลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่เป็นไปอย่างลำเอียงควรให้บุคลากรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของสมาชิกในครอบครัวด้วย

ประการที่ 3 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำควรที่จะวางแผนเตรียมการเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญให้กับผู้ที่สืบทอดตำแหน่งและวางตัวเอาไว้แต่เนิ่นๆ มิฉะนั้นโอกาสอยู่รอดของกิจการก็จะลดลงหากปล่อยให้ไปไปตามยถากรรม

ดังนั้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยลดความเสี่ยงให้กับกิจการ การพัฒนาแผนที่ดีจึงทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบเรียบและนุ่มนวล เพื่อสร้างความอยู่รอดของกิจการในอนาคตให้กับครอบครัว โดยที่ผู้ก่อตั้งกิจการควรคำนึงถึงบุคคลที่มีความสนใจและความสามารถมากกว่าลำดับในการเกิดของบุคคลในครอบครัว ไม่ควรบังคับผู้ที่ตนต้องการให้ทำการสืบทอดโดยเขาไม่มีความเต็มใจเพราะยากที่จะเกิดความทุ่มเทในการบริหารกิจการอย่างจริงจัง โอกาสแห่งความสำเร็จก็น้อยลง และเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้ที่สืบทอดตำแหน่ง เพราะเมื่อ

ผู้ก่อตั้งกิจการกำหนดบุคคลที่มีทั้งความสนใจและความสามารถได้แล้ว ควรมีการเตรียมพร้อมให้กับผู้สืบทอดทำความเข้าใจ วัฒนธรรมของกิจการและปลูกฝังความรัก ความผูกพันต่อกิจการ เพื่อความเสถียรของทุ่และความสำเร็จในระยะยาวของการสืบทอดกิจการ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในกิจการเพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือและช่วยเหลือกัน รวมถึงการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในกิจการ โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมดำเนินธุรกิจเพื่อทำให้การรับช่วงกิจการเป็นไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น

กระบวนการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัว

ในกระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้นำนั้น ผู้ก่อตั้งกิจการต้องมีกระบวนการเตรียมและการถ่ายโอนอำนาจอย่างมีแบบแผน โดยมีขั้นตอนการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัวดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ก่อนเข้ามาในธุรกิจ (Pre-business stage) ผู้ที่จะได้รับการสืบทอดกิจการควรเข้ามาทำความเข้าใจกับธุรกิจในช่วงที่เขากำลังเติบโต

ขั้นตอนที่ 2 แนะนำให้รู้จักธุรกิจ (Introductory Stage) เป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับผู้ที่จะสืบทอดกิจการ โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมกับกิจการ และยังคงช่วยในการกระตุ้นความสนใจในกิจการด้วย

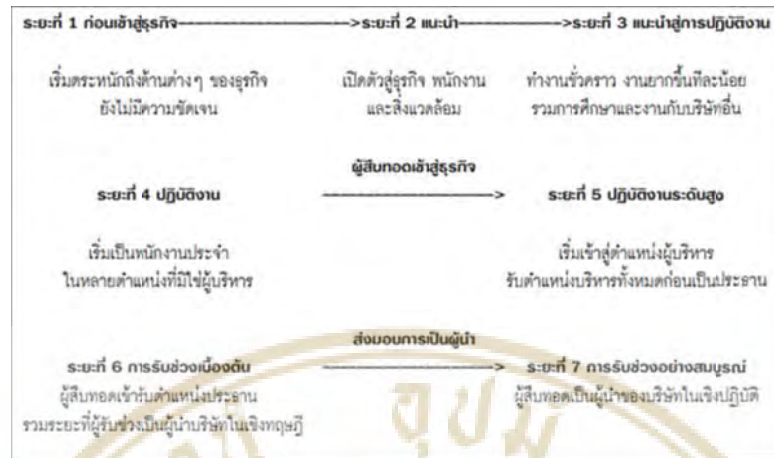
ขั้นตอนที่ 3 แนะนำเข้ามาทำหน้าที่ในธุรกิจ (Introductory functional Stage) ผู้ที่จะสืบทอดกิจการเริ่มเข้ามาทำหน้าที่ต่างๆเป็นพนักงานแบบไม่เต็มเวลาเพื่อที่จะได้ทำความรู้จักคุ้นเคยกับบุคคลในฝ่ายต่างๆของกิจการ

ขั้นตอนที่ 4 เข้ามาปฏิบัติงานเต็มตัว (Functional stage) ผู้ที่จะสืบทอดกิจการเริ่มทำงานเต็มเวลาเพื่อให้มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างๆก่อนที่จะได้รับผิดชอบจัดการในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง

ขั้นตอนที่ 5 เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Advanced functional Stage) ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เข้ามาทำหน้าที่จัดการซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 สืบทอดตำแหน่งช่วงแรก (Early succession stage) ผู้สืบทอดกิจการได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานหรือผู้จัดการใหญ่โดยรับผิดชอบงานทั้งหมดของกิจการแต่ยังไม่ได้รับการถ่ายโอนอำนาจอย่างสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 7 สืบทอดตำแหน่งเต็มตัว (Mature succession stage) ผู้สืบทอดกิจการเป็นผู้นำกิจการอย่างเต็มตัวแต่ในบางกรณีอาจเกิดขึ้นจริงเมื่อผู้บริหารคนก่อนเสียชีวิตลง



รูปภาพ 2.1 : กระบวนการสืบทอดตำแหน่งในธุรกิจครอบครัว คัดแปลงจาก Longenecke , Moore and Petty (2003) จันทิมา สรรคบุตร (2553)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Cubico Seran, Togni Matteo and Bellotto Massimo (2010 , บทสรุป) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “Generation transition guidance : support for the future of family firms” ซึ่งผลจากการทำแบบสอบถามของนักธุรกิจรุ่นพ่อและผู้สืบทอดทางธุรกิจของครอบครัว ได้พบว่า คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญทางด้านผลงาน มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และเชื่อมั่นในตนเองมากกว่า รุ่นพ่อ แต่ให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ต่อบุคคลน้อยกว่าในรุ่นพ่อ ซึ่งเป็นไปได้ว่าในรุ่นลูกมีการซึมซับและอยู่ในสิ่งแวดล้อมเหล่านี้อยู่แล้วจึงไม่ได้มีการสานต่อ และเมื่อมีการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กลุ่มทายาทธุรกิจที่เป็นคนรุ่นใหม่จะสับสนระหว่างความสัมพันธ์ในการทำงานและความสัมพันธ์ส่วนตัว ซึ่งส่วนนี้รุ่นพ่อได้ใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่ารุ่นลูก สรุปรุ่นพ่อให้ความสำคัญทางด้านความรู้สึกลึกมากกว่า ส่วนรุ่นลูกให้ความสำคัญด้านการปฏิบัติและผลลัพธ์ทางธุรกิจมากกว่า ทางผู้วิจัยแนะนำว่า ในครอบครัวเองควรมีวิธีการที่เปิดโอกาสให้ทั้งสองรุ่นได้มาพูดคุย เปิดอกทำความเข้าใจทั้งวิธีการในการดำเนินงาน ประสบการณ์ต่างๆเพื่อที่จะสร้างเป็นแบบแผนในการถ่ายทอดงานส่งต่อไปยังรุ่นอื่นๆได้

Brenes Esteban R., Madrigal Kryssia and Molina-Navarro German E. (2004), บทสรุป) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “Family business structure and succession : Critical topics in Latin American experience” พบว่า การมีแผนการจัดการสืบทอดทางธุรกิจ มีการวางแผนการควบคุมและ

มีโครงสร้างเป็นส่วนสำคัญในการให้สมาชิกครอบครัวสืบต่อทางธุรกิจ ช่วยแก้ไขความขัดแย้งในครอบครัวได้และช่วยให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

พลอยนภัส รักกันย้ง (2556 ,บทสรุป) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย” พบว่า ควรให้ทายาทได้ซึมซับความเป็นเจ้าของตั้งแต่เด็ก และครอบครัวควรการออกแบบโครงสร้างทางธุรกิจให้มีความเหมาะสมและวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมรองรับ และสนับสนุนด้านการศึกษาให้กับทายาท อีกทั้งหาผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาให้กับทายาทให้เป็นรูปธรรม

ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล (บทความ) สรุปได้ว่า ความสำเร็จของการสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ว่า ผู้ส่งมอบต้องเตรียมความพร้อมมาก่อน ถ้าสมาชิกครอบครัวมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน โอกาสสำเร็จจะสูงมาก ปิดท้าย ควรวางแผนในการสืบทอดกิจการตั้งแต่เนิ่นๆ และมีกระบวนการในการดูแลแผนนั้น เพื่อให้เมื่อถึงวันส่งไม้ต่อ ธุรกิจที่คนรุ่น 1 สร้างมากับมือ จะยังอยู่รอดอย่างงดงาม ขณะที่ครอบครัวก็ยังรัก สามัคคีกัน

ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล (บทความ) หัวข้อเรื่อง “ แผนสืบทอดธุรกิจปัจจัยอยู่รอดและยั่งยืน” กล่าวว่่า “ความล้มเหลวของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่เกิดขึ้น ไม่ได้มาจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึงกระบวนการภายในองค์กรในการเสาะหา สอน และทำให้ผู้นำคนใหม่ได้รับการยอมรับทั้งจากคนในและคนนอกธุรกิจ”

คุณ ปริญญา จิราธิวัฒน์ (บทสัมภาษณ์ , 2553) บทความเรื่อง “บทเรียนนอกตำรา..จากรุ่นสู่รุ่น ได้กล่าวว่่า “... เดิมคนในครอบครัวเกือบทุกคนทำงานให้กับเครือบริษัท เพื่อช่วยกันสร้างกิจการ และแน่นอนว่าทำงานเพื่อให้มีกินมีใช้ มีเงินเดือน สวัสดิการ แต่ก็ทำให้คนในครอบครัวลืมนึกถึงเรื่องการ Retire หรือการเปลี่ยนไปทำในสิ่งที่ตนเองชอบทำให้เราคิดว่าถ้าเกิดคนที่ไม่อยากทำงานให้ครอบครัวจริงๆ ก็ไม่ต้องทำงานก็ได้ จากนั้นมาเราก็มีการให้เงินปันผล และ การเซตเป็น Family Council ขึ้นมา ช่วยคนในตระกูลไม่ให้ขาดตกบกพร่อง ไม่ขัดสนด้านเงินทอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการศึกษา เรื่องคำรักษาพยาบาล เรื่องที่อยู่อาศัย เรื่องแต่งงาน เรื่องต่างๆเราก็ตยังซัพพอร์ตอยู่ โดยไม่ไปยุ่งกับเงินของบริษัท หรือการบริหารงานในบริษัท โดยเราใช้เงินจากส่วนกลาง ก็คือแบ่งจากเงินปันผลส่วนหนึ่งที่ทุกคนต้องใส่เข้ามา ตามสัดส่วนที่ถือหุ้นนะครับ คนมีหุ้นมากก็ใส่มาก คนมีหุ้นน้อยก็ใส่น้อย คือตามจำนวนประมาณ 10 % กองทุนตรงนี้เป็นของส่วนรวม ที่จะใช้ในการดูแลทุกข์-สุข และการศึกษาของครอบครัวจิราธิวัฒน์ และเนื่องจากแต่ละคนถือหุ้นในแต่ละกิจการในสัดส่วนเดียวกัน จึงไม่มีประเด็นเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนของของแต่ละคน หรือแต่ละครอบครัว ทำให้ระบบเงินส่วนกลางนี้เข้าใจง่าย ยุติธรรม และเป็นประโยชน์ เมื่อคนในครอบครัวได้รับการ

ดูแลที่ดี เขาก็จะมีความผูกพันกับครอบครัวและธุรกิจ ทำให้การทำงานร่วมกันระหว่างคนในครอบครัวเป็นไปได้ดี และราบรื่น ผลพลอยได้อีกประการคือ เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ที่เก่งๆ และบุคคลภายนอก (มืออาชีพ) เข้าร่วมงานมากขึ้นด้วย การจัดการนโยบาย Rotation, Family Council, การรู้จักคุณค่าของเงิน และรู้จักเคารพผู้ใหญ่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารวิสาหกิจครอบครัว ที่จะช่วยให้ธุรกิจของเซ็นทรัลกรุ๊ปเติบโตต่อไปอย่างมั่นคงในอนาคต...”

ซึ่งสรุปได้ว่าในกลุ่มธุรกิจเซ็นทรัลเองนั้น ได้มีการจัดการความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ของคนในครอบครัวเองโดยที่ใช้ Family Council เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา

กิตติพงษ์ อูรพีพัฒนพงศ์ (บทความ, 2553) ในหัวข้อเรื่อง “ความท้าทายของธุรกิจครอบครัวไทย กับกฎกติกาการดำเนินการลงทุนที่เปลี่ยนไป” ได้ระบุถึง ปัญหาของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยแนวทางแก้ปัญหาใน โอกาสต่อไปที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถเจริญเติบโตอยู่รอดได้โดยยั่งยืนกว่า 3 รุ่น ได้ 10 ประการคือ

1. ขาดการจัดโครงสร้างที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งบริษัทเพื่อธุรกิจครอบครัวเพื่อความเป็นเจ้าของ Holding Company หรือเพื่อประกอบการ การจัดโครงสร้างการถือหุ้นโดยไม่คาดการณ์ถึงความเสี่ยงทางกฎหมายที่เกิดจากการจัดโครงสร้างที่ผิดพลาด เช่น การถูกฟ้องคดีทั้งทางแพ่งและอาญา ล้มละลาย ไม่แยกหน่วยธุรกิจตามความชำนาญและความสามารถ

2. ขาดการวางแผนกลยุทธ์ทั้งด้านธุรกิจและการเงินทั้งของธุรกิจใน ครอบครัวและสมาชิกในครอบครัวและการบริหารความเสี่ยง ทำให้ต้นทุนด้านการเงินมีปัญหาและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่ทันสมัย ไม่สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะกติกากฎเกณฑ์เรื่องการดำเนินการลงทุน ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. ขาดกลไกในการจัดสรรเรื่องผลประโยชน์หรือความเป็นเจ้าของใน ธุรกิจครอบครัวทั้งในบริษัทโฮลดิ้งบริษัทประกอบการที่มีความเป็นธรรมหรือ ยุติธรรมและไม่สามารถอธิบายได้ โดยเฉพาะบุคคลของสมาชิกในครอบครัว 4 คน (ตามทฤษฎีวงกลม 3 วงของ Tagiuri และ Davis แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด) จึงทำให้เกิดความขัดแย้งและก่อให้เกิดข้อพิพาทขึ้น

4. ขาดมาตรการทางกฎหมายในการจะระงับข้อพิพาทหรือข้อโต้แย้งของ สมาชิกในครอบครัวที่วางไว้ล่วงหน้าชัดเจนโปร่งใสเพราะไม่ได้ระบุไว้ใน ข้อบังคับหรือไม่มีสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น ธรรมนูญครอบครัว พันัยกรรม ส่วนใหญ่ก็เพราะขาดความรู้ทางกฎหมายและไม่เห็นความจำเป็นของเอกสารทางกฎหมาย

5. ขาดกรรมการอิสระหรือที่ปรึกษาที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในคณะกรรมการบริษัทที่ช่วยวางแผนกลยุทธ์และวางแผนดำเนินธุรกิจครอบครัวทั้งในรูปการสร้างเครือข่าย การสร้างโอกาสและเป็นตัวกลางประนีประนอมระหว่างสมาชิกในครอบครัว

6. ขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในครอบครัวอย่างจริงจังและโปร่งใสเพราะไม่เข้าใจจิตวิทยาเรื่องการสื่อสารระหว่างกัน
7. ขาดนโยบายการจ้างงานโดยเฉพาะ สมาชิกในครอบครัวที่เข้ามาทำงานในบริษัทครอบครัวโดยไม่มีความสามารถที่แท้ จริงเพราะไม่มีระบบกฎเกณฑ์ที่เขียนไว้อย่างชัดเจน ทำให้ธุรกิจเติบโตไม่ได้
8. ขาดมืออาชีพที่จะมาช่วยสร้างเสริมความแข็งแกร่งธุรกิจในครอบครัวในส่วนที่ขาดไป
9. ขาดแนวคิดในการที่จะสามารถแยกความแตกต่างระหว่างประเด็นทาง ธุรกิจหรือทางครอบครัวเมื่อเกิดข้อขัดแย้งว่าควรจะใช้เกณฑ์ใดในการตัดสินใจ
10. ขาดการวางแผนการถ่ายโอนอำนาจและการเลือกผู้นำของธุรกิจครอบครัว

สรุปผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนสืบทอดทายาททางธุรกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เจ้าของธุรกิจครอบครัวหรือทางผู้ก่อตั้งต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและจะต้องมีการเตรียมพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจ การเตรียมที่ปรึกษา การศึกษาของทายาท อีกทั้งมีการจัดการให้สมาชิกในครอบครัวมีการเปิดอกคุยกันระหว่างคนสองรุ่นเพื่อทำความเข้าใจ ขจัดข้อขัดแย้งภายในครอบครัว

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

ขอบเขตเนื้อหา

1. ข้อมูลเกี่ยวกับการเตรียมพร้อมของผู้ถ่ายทอดที่จะส่งต่อให้กับผู้สืบทอดรุ่นต่อไป
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทายาทในการสืบทอดกิจการ

วิธีการศึกษา

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก In-Depth Interview ของผู้ประกอบการธุรกิจรุ่นใหม่ที่มีรับช่วงสืบทอดกิจการของครอบครัว
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Second data) โดยการค้นคว้าหาบทความและบทสัมภาษณ์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และตัวอย่างธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในไทยที่มีการส่งต่อรุ่นสู่รุ่นมากกว่า 1 รุ่นเป็นต้นไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเก็บข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ Content Analysis จากแหล่งข้อมูลทั้งทุติยภูมิและปฐมภูมิเพื่ออธิบายวิธีการที่แต่ละครอบครัวได้นำมาใช้ปฏิบัติจริงและประสบความสำเร็จ

ระยะเวลาในการศึกษา

ระหว่างเดือน ตุลาคม 2556 – ธันวาคม 2556

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการธุรกิจรุ่นใหม่ที่ได้รับช่วงสืบทอดกิจการของครอบครัว ทั้ง 3 ราย สามารถวิเคราะห์และสรุปผลได้ดังนี้

ผู้สืบทอดธุรกิจที่ 1 : ผลิตภัณฑ์ไม้แปรรูป

บริษัทก่อตั้งมาระยะเวลา 35 ปี เป็นผู้สืบทอดกิจการต่อกับ บิดา สืบทอดเป็นรุ่นที่ 3 สิ่งที่ทายาทได้รับและเรียนรู้จากการส่งต่อของผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ

1. การอยู่ในสภาพแวดล้อมของธุรกิจ
2. เห็นการทำงานของบิดามาตั้งแต่เล็กรวมทั้งการเข้าไปพบปะพันธมิตรคู่ค้าของบิดา
3. มีความสนใจในการสืบทอดธุรกิจก่อนเลือกเรียนในมหาวิทยาลัย
4. บิดาให้การสนับสนุนในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ต้องการให้สืบทอดต่อ
5. เข้าร่วมประชุมทุกครั้งกับผู้เป็นบิดาได้เห็นการตัดสินใจการทำงานของบิดาและอา
6. เริ่มเข้าไปเรียนรู้งานตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อให้มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับงานทุกขั้นตอน
7. เดินทางไปต่างประเทศกับบิดาและอาในการศึกษาดูงานเพื่อพบคู่ค้า
8. มีการเสนอแผนการดำเนินงานให้กับที่ประชุมและขอคำปรึกษา
9. ระบบการจัดการในบริษัทยังต้องมีการปรับปรุงและยังมีสมาชิกในครอบครัวที่มี

ส่วนในผลประโยชน์แต่ไม่ได้ดำเนินการช่วยเหลือธุรกิจครอบครัว

ผู้สืบทอดธุรกิจที่ 2 : โรงงานทอผ้า

บริษัทก่อตั้งมาระยะเวลา 55 ปี เป็นผู้สืบทอดกิจการต่อกับ บิดา สืบทอดเป็นรุ่นที่ 3 สิ่งที่ทายาทได้รับและเรียนรู้จากการส่งต่อของผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ

1. เติบโตในสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่รุ่นปู่เป็นผู้ก่อตั้ง
2. เรียนรู้การทำงานของบิดามาตั้งแต่เด็ก
3. มีความต้องการที่จะสานต่อธุรกิจของครอบครัวเองหลังจากเรียนจบ

4. บิดาเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาและยังมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องใหญ่
5. ระบบการจัดการยังคงล้าสมัย ไม่มีการปรับปรุงให้เป็นระเบียบที่ชัดเจนทั้งเรื่องของการจัดการคลังยอดขาย การตลาด เน้นเรื่องการผลิตเป็นหลัก

ผู้สืบทอดธุรกิจที่ 3 : โรงงานผลิตและจำหน่ายอะไหล่รถยนต์

บริษัทก่อตั้งมาระยะเวลา 27 ปี เป็นผู้สืบทอดกิจการต่อจาก บิดา สืบทอดเป็นรุ่นที่ 2 สิ่งที่ทายาทได้รับและเรียนรู้จากการส่งต่อของผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ

1. ซึมซับการทำงานหนักของพ่อในการทำงานกับญาติพี่น้องครอบครัวพ่อ
2. ครอบครัวปลูกฝังความคิดในการสืบทอดธุรกิจเนื่องจากเป็นหน้าที่ของลูกชาย
3. ตั้งใจที่จะสืบทอดธุรกิจของครอบครัวเมื่อเรียนจบ
4. มีการเรียนในสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว
5. บิดาวางแผนให้เข้าทำงานหาประสบการณ์จากบริษัทภายนอกเพื่อนำมาใช้ในธุรกิจ
6. เริ่มเข้าทำงานเป็นผู้ช่วยฝ่ายการผลิตในโรงงานของครอบครัวเพื่อเรียนรู้ระบบงาน
7. เมื่อบิดาเสียชีวิตมารดาเป็นผู้ให้คำปรึกษาในเรื่องธุรกิจซึ่งอาศัยจากประสบการณ์

ของมารดาที่ทำงานคู่กับบิดามาก่อน

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า การสืบทอดธุรกิจของทายาทนั้น เรื่องสภาพแวดล้อมที่ตนเองได้ถูกปลูกฝังมา ทั้งเรื่องแนวคิดในการทำงาน เรื่องการตัดสินใจของบิดา หรือผู้ถ่ายทอดนั้นมีอิทธิพลที่สำคัญที่ส่งผ่านมายังทายาท

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

ยกตัวอย่างที่ 1 ธุรกิจของครอบครัว ตระกูล โอสธานุเคราะห์

บริษัท โอสธสภา จำกัด กิจการสืบทอดมาสู่รุ่นที่ 4 และเตรียมส่งต่อให้รุ่นที่ 5

รุ่นที่ 1 คือ คุณ แป๊ะ แซ่ลิ้ม โอสธานุเคราะห์

รุ่นที่ 2 คือ คุณ สวัสดิ์ โอสธานุเคราะห์ เริ่มมีการบริหารการจัดการเข้ามา มีระบบการตลาดและโฆษณา ขยายตลาดไปสู่เขตภูมิภาคและครอบคลุมทุกจังหวัด ผูกมิตรกับร้านค้าปลีก เพื่อให้สินค้าสามารถกระจายไปถึงผู้ค้าปลีกได้โดยตรงและยังมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่

รุ่นที่ 3 คือ คุณ สุรัตน์ โอสถานุเคราะห์ มีการขยายไลน์สินค้าจากสินค้ากลุ่มยาไปสู่ Energy Drink คือ ลิโพวิตันดี เครื่องดื่มจากญี่ปุ่นเข้ามาจำหน่ายซึ่งต่อมาทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ในตลาดคือ M-150 เป็นต้น

รุ่นที่ 4 คือ คุณ รัตน์ โอสถานุเคราะห์ ซึ่งได้เริ่มเข้ามาทำงานในโอสทสภานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการสายการเงิน และเข้ามาบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ภายหลังจากได้เข้ามาเป็นประธานกรรมการของ บริษัท โอสทสภาน จำกัด และได้เริ่มขยายแบรนด์สินค้ามากกว่า 30 แแบรนด์ ครอบคลุมทุกตลาดทุกกลุ่มเป้าหมาย

รุ่นที่ 5 ทายาทผู้สืบทอด คือ คุณ นาที โอสถานุเคราะห์

จากบทความ เรียนรู้ได้จากการวางแผนสืบทอดของตระกูล โอสถานุเคราะห์ คุณ นาที ได้กล่าวในบท สัมภาษณ์ว่า “..เรียนรู้งานบริษัทในฐานะพนักงานฝึกหัดคนหนึ่ง เรียนการศึกษา งานในทุกแผนกเป็นระยะเวลา 1 ปีครึ่ง... ตระกูล เน้นที่การปฏิบัติมากกว่า ไม่เน้นการสอนวาจา ไปดูด้วยกัน เรียนรู้จากสิ่งที่พ่อปฏิบัติ เรียนรู้วิธีการคิด การตัดสินใจของพ่อจากการเข้าร่วมประชุม ในหลายๆครั้ง พ่อคิดและทำอะไรต่อเรื่องนั้นๆ ต้องนำมาศึกษาต่อเอง เวลาที่อยู่ด้วยกันจะเป็น เวลาครอบครัว มีความกดดันที่จะต้องรับช่วงต่อ แต่เมื่อเรียนรู้แล้วก็ค่อยคลายความความกดดันลง ทำให้ดีที่สุดก็พอ ซึ่งคงจะมีน้องชายมาช่วยด้วยอีกแรง..”

ซึ่งหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจของ โอสทสภามี 4 ประการ คือ

1. มองเห็นประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่าตนเอง
2. คิดถึงน้ำใจของผู้อื่นมากกว่าเงินตรา
3. มีความซื่อสัตย์ในการประกอบอาชีพ
4. รักษาจรรยาบรรณของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์บทความและบทสัมภาษณ์เห็นได้ว่า สิ่งที่ทายาทได้รับและเรียนรู้จากการส่งต่อของผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ

1. การซึมซับสิ่งแวดล้อมในการทำงานมาจากผู้ถ่ายทอดรุ่นก่อน
2. มีการวางแผนการศึกษาจากผู้ถ่ายทอด
3. มีการเข้าไปเรียนรู้การทำงานจริงในองค์กร
4. มีระบบการเข้าสู่ธุรกิจของตระกูลคือให้เข้าไปเรียนรู้แต่ละแผนกเป็นระยะเวลาที่

ชัดเจน

5. มีธรรมเนียมครอบครัวในการจัดสรรผลประโยชน์ แยกกันระหว่างครอบครัวและธุรกิจมีการลงความเห็นและเปิดโอกาสให้แต่ละคนแสดงแนวความคิดเห็นต่างๆภายในครอบครัว ก่อนนำไปตัดสินใจในการบริหาร

6. มีการวางแผนในการนำมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการลงทุนครั้งใหญ่เพื่อปรับให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตามการพัฒนาของอุตสาหกรรมภายนอก

ยกตัวอย่างที่ 2 ธุรกิจของครอบครัว ตระกูล หาญอุตสาหกรรม
บริษัท ศรีจันทร์สหโอสถ จำกัด กิจการสืบทอดมาสู่รุ่นที่ 3

รุ่นที่ 1 คือ คุณพงษ์ หาญอุตสาหกรรม

รุ่นที่ 2 คือ มาตรการหาญอุตสาหกรรม ทำงานร่วมกับพนักงานเก่าแก่ดั้งเดิมทั้งหมด ซึ่งไม่มีแม้แต่ คอมพิวเตอร์ ทำให้เกิดยุคที่อ่อนแอและเกือบล้มเหลว

รุ่นที่ 3 คือ คุณรวีศ หาญอุตสาหกรรม

ซึ่งคุณรวีศ ได้เข้ามาสานต่อธุรกิจนี้มาจากคุณอา โดยที่ทางคุณพ่อของคุณรวีศเองไม่ได้สนใจที่จะสืบทอดธุรกิจนี้ตั้งแต่แรก ซึ่งคุณรวีศเองทำงานด้านอื่นมาก่อน และเริ่มมีความสนใจที่จะปรับปรุงกิจการที่มีอยู่แล้วของครอบครัวขึ้นมา โดยนำเอาความรู้ที่ได้จากการเรียนทางวิศวกรรมมาใช้ในการจัดการเปลี่ยนแปลงระบบ การเงิน นำการตลาดมาใช้ โดยที่มีผู้ใหญ่เป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษาเชิงนโยบาย ส่วนในเรื่องการตัดสินใจนั้นมีอำนาจอย่างเต็มที่ คุณรวีศเองเป็นคนเข้ามาวางระบบ SAP ซึ่งใช้เวลาถึง 2 ปี ลงทุนการตลาดทำ R & D และ Design โดยที่ผู้ใหญ่จะเป็นที่ปรึกษาเชิงนโยบายเท่านั้น

จากการวิเคราะห์ห้วงความและบทสัมภาษณ์เห็นได้ว่าสิ่งที่ท้าทายที่ได้รับและเรียนรู้จากการส่งต่อของผู้ถ่ายทอดในการดำเนินธุรกิจคือ

1. ควรมีการให้คนในครอบครัวได้มีการเรียนรู้ระบบงานและทำความเข้าใจ
2. มีปลูกฝังแนวความคิดในการเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว
3. การนำความรู้การศึกษาและเกี่ยวข้องกับธุรกิจสามารถทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้
4. ควรมีการจัดการบริหารองค์กรและเปลี่ยนแปลงระบบให้ทันสมัย
5. วิสัยทัศน์ของคนรุ่นใหม่ยังต้องอาศัยประสบการณ์ของคนรุ่นก่อน ซึ่งช่วยในการตัดสินใจเรื่องใหญ่บางเรื่องที่คุณเองยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอการรับคนเข้าทำงานจะให้ผู้ใหญ่เป็นคนตัดสินใจช่วยเลือกคน

ยกตัวอย่างที่ 3 ธุรกิจของครอบครัว ตระกูล จิราธิวัฒน์
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัดมหาชน กิจการสืบทอดมาสู่รุ่นที่ 4

รุ่นที่ 1 คือ คุณ เตียง จิราธิวัฒน์

รุ่นที่ 2 คือ คุณ สัมฤทธิ์ จิราธิวัฒน์

รุ่นที่ 3 คือ คุณ วันชัย จิราธิวัฒน์

รุ่นที่ 4 คือ คุณ ทศ จิราธิวัฒน์

จากการวิเคราะห์บทความและบทสัมภาษณ์เห็นได้ว่า สิ่งที่ทายาทได้เรียนรู้ในการเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นคือ

1. การซึมซับสิ่งแวดล้อมในการทำงานมาจากผู้ถ่ายทอดรุ่นก่อน
2. มีการวางแผนการศึกษาจากผู้ถ่ายทอด
3. ไม่มีการบังคับให้ทายาททุกคนต้องสืบทอดกิจการ
4. มีการเข้าไปเรียนรู้การทำงานจริงในองค์กร
5. มีระบบการเข้าสู่ธุรกิจของตระกูลที่ชัดเจนคือการสมัครงานตามระบบ การเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถ การก้าวหน้าในสายงานขึ้นอยู่กับผลงาน
6. มีธรรมเนียมครอบครัวในการจัดสรรผลประโยชน์ แยกกันระหว่างครอบครัวและธุรกิจมีการลงความเห็นและเปิดโอกาสให้แต่ละคนแสดงแนวความคิดเห็นต่างๆภายในครอบครัว ก่อนนำไปตัดสินใจในการบริหาร
7. มีการวางแผนในการนำมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารเพื่อเป็นที่ปรึกษาในการลงทุนครั้งใหญ่เพื่อปรับให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตามการพัฒนาของอุตสาหกรรมภายนอก

ยกตัวอย่างที่ 4 ธุรกิจของครอบครัว ตระกูล เจียรนวนนท์ บริษัท ซีพี จำกัดมหาชน กิจการสืบทอดมาสู่รุ่นที่ 2

รุ่นที่ 1 คือ เจ้าตัว ธนิสร์ เจียรนวนนท์

รุ่นที่ 2 คือ คุณ สุภชัย เจียรนวนนท์

คุณ สุภชัยได้กล่าวในบทสัมภาษณ์ว่า แนวคิดของตระกูล “...ลูกหลานไม่ควรเอาธุรกิจที่ดำเนินได้ดีอยู่แล้ว มีผู้มีความสามารถและมีมืออาชีพอยู่แล้วไปทำ ถ้าจะทำก็ให้ไปเริ่มเรื่องใหม่ในเครือฯ หรือไม่ก็ออกไปทำเอง...”

จากการวิเคราะห์บทความเห็นได้ว่า สิ่งที่ทายาทได้เรียนรู้ในการเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นคือ

1. ทายาทได้มีการเรียนรู้การทำงานจากบิดามาตั้งแต่เด็ก
2. ซึมซับสิ่งแวดล้อมการทำงานของรุ่นที่ 1
3. ได้รับคำแนะนำในการทำธุรกิจ
4. มีการปลูกฝังสำนึกในการทำงานทั้งในเรื่องความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร คิดถึงผู้อื่น เรียนรู้ สร้างนวัตกรรมหาสิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา
5. มีคติของครอบครัวในการดำเนินธุรกิจของครอบครัว คือ คน People และ

พันธมิตร Partner

ยกตัวอย่างที่ 5 ธุรกิจของครอบครัว ตระกูล สิริวัฒนภักดี
บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด มหาชน กิจการสืบทอดมาสู่รุ่นที่ 2

รุ่นที่ 1 คือ เจ้าสัวเจริญ สิริวัฒนภักดี

รุ่นที่ 2 คือ คุณฐาปน สิริวัฒนภักดี

จากการวิเคราะห์ห้วงทศวรรษเห็นได้ว่า สิ่งที่ทำยากได้เรียนรู้ในการเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นคือ

1. การสืบทอดธุรกิจของครอบครัวคือหน้าที่
2. เรียนรู้การทำงานจากประสบการณ์ของคนใกล้ชิดตัว
3. มีคติของครอบครัวในการดำเนินธุรกิจ

ยกตัวอย่างที่ 6 ธุรกิจของครอบครัว ตระกูล ปราสาททองโอสถ
บริษัท บางกอกแอร์ จำกัด กิจการสืบทอดมาสู่รุ่นที่ 2 (สำหรับบริษัท บางกอกแอร์)

รุ่นที่ 1 คือ นายแพทย์ ปราเสริฐ ปราสาททองโอสถ

รุ่นที่ 2 คือ คุณ พุฒิพงศ์ ปราสาททองโอสถ

จากการวิเคราะห์ห้วงทศวรรษเห็นได้ว่า สิ่งที่ทำยากได้เรียนรู้ในการเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวนั้นคือ

1. บิดาเป็นผู้วางแนวทางการศึกษาเพื่อเรียนเป็นนักบิน
2. บิดาเป็นผู้วางแผนในการให้บริหารบริษัทต่อทันทีหลังจบการศึกษา
3. มีการสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กรให้เป็นที่ยอมรับจากการออกไปดูงานและทำงานใกล้ชิดกับคนในองค์กร
4. การเริ่มเข้าไปบริหารเริ่มตั้งแต่พนักงานระดับต้นแล้วค่อยเติบโตในสายงานนั้น
5. บิดาคอยให้คำปรึกษาด้านการทำงานอยู่เสมอ

ยกตัวอย่างที่ 7 ธุรกิจของครอบครัว ตระกูล สุพานิชวรภาชน์
บริษัท เถ้าฮังไถ่ ราชบุรี จำกัด

รุ่นที่ 1 คือ เถ้าแก่ ช่งฮง แซ่เตีย

รุ่นที่ 2 คือ คุณ ขวัญชัย สุพานิชวรภาชน์และ ชาญชัย สุพานิชวรภาชน์

รุ่นที่ 3 คือ คุณวสินบุรี สุพานิชวรภาชน์ (บุตรชายของ ชาญชัย)

จากการวิเคราะห์ห้วงทศวรรษเห็นได้ว่า สิ่งที่ทำให้ทายาทเองมีการเข้าใจการบริหารงานครอบครัว

1. เติบโตในสิ่งแวดล้อมของธุรกิจครอบครัวแต่เด็ก
2. มีความเต็มใจในการสืบทอดธุรกิจของครอบครัว

3. บิดาเป็นผู้ให้คำปรึกษาในบางเรื่องที่คุณยังไม่มีประสบการณ์มาก่อน
4. การเห็นการทำงานของผู้ก่อตั้งคือคุณปู่และได้รับคำแนะนำอบรมสั่งสอนตั้งแต่เล็ก
5. มีพื้นฐานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความ บทสัมภาษณ์ ทางผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากรุ่นสู่รุ่นซึ่งสามารถแบ่งเป็น 4 หัวข้อดังนี้

1. การวางรากฐานให้ผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้น
2. การวางแผนการเข้าสู่ธุรกิจของผู้สืบทอด
3. การบริหารจัดการในองค์กร
4. การมีธรรมเนียมในครอบครัวเพื่อจัดการความขัดแย้งและการสื่อสาร

ทั้ง 4 ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลที่จะส่งผลให้การถ่ายทอดธุรกิจส่งต่อจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้แต่จะต้องมีการจัดการขั้นตอนการวางแผนให้ละเอียดเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงกับทุกธุรกิจ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิแล้วทางผู้วิจัยได้นำมาวางแผนเป็นแนวทางในการที่จะให้ผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นใหม่ได้นำไปวางแผนต่อ หากต้องการให้ธุรกิจครอบครัวของตนที่ดำเนินมายังดำเนินต่อไปด้วยสมาชิกในครอบครัว โดยมีแนวทางดังนี้

การวางรากฐานให้ผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้น

1. ปลูกฝังแนวคิด การเรียนรู้การทำงานจากคนในครอบครัวตั้งแต่เด็ก
2. สร้างความรู้สึกรักผูกพันและซึมซับธุรกิจครอบครัว
3. ให้ผู้สืบทอดเข้ามาช่วยงานในธุรกิจครอบครัวตั้งแต่เรียน
4. วางแผนด้านการศึกษาให้กับทายาท

การวางแผนการเข้าสู่ธุรกิจของผู้สืบทอด

1. ให้ผู้สืบทอดเรียนรู้ระบบงานตั้งแต่เริ่มแรกให้มีความเข้าใจในระบบองค์กรเพื่อให้คนในองค์กรยอมรับและสร้างความเชื่อใจได้
2. ให้ผู้สืบทอดมีส่วนร่วมในการประชุมที่สำคัญและสังเกตการทำงานของผู้ถ่ายทอด
3. เปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดได้ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในเรื่องที่ยังขาดประสบการณ์

การบริหารจัดการในองค์กร

1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในองค์กรและสร้างความไว้วางใจ
2. เตรียมทีมที่ปรึกษาให้กับผู้สืบทอดในองค์กร

3. มีทีมที่ปรึกษาเมื่ออาชีพให้คำปรึกษาและเข้ามาช่วยบริหารเป็นตัวกลางช่วยในการตัดสินใจ

การมีธรรมนูญในครอบครัวเพื่อจัดการความขัดแย้งและการสื่อสาร

มีการคัดเลือกสมาชิกภายในครอบครัวเพื่อทำการประชุมและตัดสินใจร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันระหว่างครอบครัวเพื่อรับฟังแนวทางการดำเนินการที่ไม่ตรงกันและสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน

การถ่ายทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีแรงสนับสนุนจากในครอบครัวและจากองค์กรที่ทั้งผู้ถ่ายทอดและผู้สืบทอดต้องวางแผนให้และเตรียมรับให้ดีจึงจะทำให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินอยู่ต่อไปได้จากรุ่นสู่รุ่น

ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาต่อ

1. ศึกษาเจาะลึกในแต่ละธุรกิจเพื่อค้นหาผลกระทบภายนอกที่อาจจะทำให้การถ่ายทอดธุรกิจครอบครัวไม่ประสบความสำเร็จเพื่อหาแนวทางแก้ไข
2. ศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กรที่มาจากคนในครอบครัวซึ่งไม่ได้มีการเตรียมการไว้ก่อน
3. ควรศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะงานวิจัยเชิงปริมาณในด้านกลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่ม ผู้สืบทอดกิจการครอบครัวและกลุ่มผู้ถ่ายทอดกิจการเพื่อจะได้รับรู้ถึงประเด็นปัญหาและปัจจัยอื่นเพิ่มเติม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิแล้วทางผู้วิจัยได้นำมาวางแผนเป็นแนวทางในการที่จะให้ผู้สืบทอดธุรกิจรุ่นใหม่ได้นำไปวางแผนต่อ หากต้องการให้ธุรกิจครอบครัวของตนที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องต่อไปด้วยสมาชิกในครอบครัว โดยมีแนวทางดังนี้

การวางรากฐานให้ผู้สืบทอดธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้น

1. ปลูกฝังแนวคิด การเรียนรู้การทำงานจากคนในครอบครัวตั้งแต่เด็ก
2. สร้างความรู้สึกรักผูกพันและซึมซับธุรกิจครอบครัว
3. ให้ผู้สืบทอดเข้ามาช่วยงานในธุรกิจครอบครัวตั้งแต่เรียน
4. วางแผนด้านการศึกษาให้กับทายาท

การวางแผนการเข้าสู่ธุรกิจของผู้สืบทอด

1. ให้ผู้สืบทอดเรียนรู้ระบบงานตั้งแต่เริ่มแรกให้มีความเข้าใจในระบบองค์กรเพื่อให้คนในองค์กรยอมรับและสร้างความเชื่อใจได้
2. ให้ผู้สืบทอดมีส่วนร่วมในการประชุมที่สำคัญและสังเกตการทำงานของผู้ถ่ายทอด
3. เปิดโอกาสให้ผู้สืบทอดได้ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในเรื่องที่ยังขาดประสบการณ์

การบริหารจัดการในองค์กร

1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายในองค์กรและสร้างความไว้วางใจ
2. เตรียมทีมที่ปรึกษาให้กับผู้สืบทอดในองค์กร

3. มีทีมที่ปรึกษาเมื่ออาชีพให้คำปรึกษาและเข้ามาช่วยบริหารเป็นตัวกลางช่วยในการตัดสินใจ

การมีธรรมนูญในครอบครัวเพื่อจัดการความขัดแย้งและการสื่อสาร

มีการคัดเลือกสมาชิกภายในครอบครัวเพื่อทำการประชุมและตัดสินใจร่วมกันเพื่อลดความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันระหว่างครอบครัวเพื่อรับฟังแนวทางการดำเนินการที่ไม่ตรงกันและสร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน

การถ่ายทอดธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีแรงสนับสนุนจากในครอบครัวและจากองค์กรที่ทั้งผู้ถ่ายทอดและผู้สืบทอดต้องวางแผนให้และเตรียมรับให้ดีจึงจะทำให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินอยู่ต่อไปได้จากรุ่นสู่รุ่น

ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษาต่อ

1. ศึกษาเจาะลึกในแต่ละธุรกิจเพื่อค้นหาผลกระทบภายนอกที่อาจจะทำให้การถ่ายทอดธุรกิจครอบครัวไม่ประสบความสำเร็จเพื่อหาแนวทางแก้ไข
2. ศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กรที่มาจากคนในครอบครัวซึ่งไม่ได้มีการเตรียมการไว้ก่อน
3. ควรศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะงานวิจัยเชิงปริมาณในด้านกลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่ม ผู้สืบทอดกิจการครอบครัวและกลุ่มผู้ถ่ายทอดกิจการเพื่อจะได้รับรู้ถึงประเด็นปัญหาและปัจจัยอื่นเพิ่มเติม

บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. (2556). บิ๊กไฟว์ม้งกรซื่อไอ้ร้อนใหม่ธุรกิจครอบครัวในกำมือ. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.bangkokbiznews.com>. (วันที่ค้นข้อมูล : 2 ธันวาคม 2556).
- กิตติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์. (2554). วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น
- เกศินี วิฑูรชาติ (2546). การสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบสานกิจการต่อพร้อมช่องทางการปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 26(97).
- จันทิมา สมรรคบุตร (2553). การสืบทอดธุรกิจของครอบครัว. วารสารนักบริหาร, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ), 157-160.
- จีราวัฒน์ คงแก้ว. (2554). กฎติคามารยาทส่งไม้ต่อทายาทธุรกิจ. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.bangkokbiznews.com/>. (วันที่ค้นข้อมูล : 3 ธันวาคม 2556).
- คณัย เทียนพุด (2552). เจาะดีเอ็นเอ ธุรกิจครอบครัวไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 5(2) , 1-29.
- ชนกฤต วงศ์มหาเศรษฐ์ (2553). ถ่ายทอดความเป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัว. วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 30(4), 126-129.
- ชนพล พูนศักดิ์อุดมสิน (2544). Wharton Wisdom : ธุรกิจครอบครัวกับการสืบทอดอำนาจ(ตอน3). [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.brandage.com/>. (วันที่ค้นข้อมูล : 21 พฤศจิกายน 2556).
- นवल วิริยะกุล,รอน ศิริวันสาธต์และภาคินี วิริยะรังสฤษฎ์ (2552). สืบทอดธุรกิจครอบครัว. วารสารการเงินธนาคาร
- นवल วิริยะกุล,รอน ศิริวันสาธต์ และภาคินี วิริยะรังสฤษฎ์ (2552). ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวไม่ได้มาจากความบังเอิญหรือโชคช่วยจากสืบทอดธุรกิจครอบครัว. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2554) . "นาที โอสถานุเคราะห์" ทายาทรุ่นที่ 5 "โอสถสภา". [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.prachachat.net/> (วันที่ค้นข้อมูล : 1 ธันวาคม 2556).

บรรณานุกรม (ต่อ)

พลอย มัลลิกมาต. (2556). ถ้างงไถ่ : ต่อยอดDNA แห่งตำนานด้วยจินตนาการและความสนุก.

[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.tcdc.or.th> . (วันที่ค้นข้อมูล : 1 ธันวาคม 2556).

พลอย มัลลิกมาต. (2556). โมเดลการสืบทอดธุรกิจครอบครัว. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

<http://www.tcdc.or.th> . (วันที่ค้นข้อมูล : 17 พฤศจิกายน 2556).

พสุ เดชะรินทร์. (2555). กีบคักของธุรกิจครอบครัวตอนที่1. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

<http://www.manager.co.th> (วันที่ค้นข้อมูล : 10 พฤศจิกายน 2556).

พสุ เดชะรินทร์. (2555). กีบคักของธุรกิจครอบครัวตอนที่2. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

<http://www.manager.co.th> . (วันที่ค้นข้อมูล : 10 พฤศจิกายน 2556).

พลอยนภัส รักกันยั้ง , กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย. วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ-3(2), 611-631.

สรรคชัย เตียวประเสริฐกุล.(2550). ธุรกิจครอบครัวไม่ใช่เรื่องเล่นๆ. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก :

<http://www.brandage.com/> (วันที่ค้นข้อมูล : 5 พฤศจิกายน 2556).

สุวิทย์ วงศ์จุริราวิชย์. (2554). โอสถสภา – 4 รุ่น 1 หัวใจ ตลอด 120 ปี (ตอนที่ 1 : ประวัติศาสตร์ 4 สมัย). [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.tcdc.or.th> . (วันที่ค้นข้อมูล : 17 พฤศจิกายน 2556).

สุวิทย์ วงศ์จุริราวิชย์. (2554). โอสถสภา- 4 รุ่น 1 หัวใจตลอด 120 ปี (ตอนที่ 2 : จาก “อุทัยทิพย์” สู่ “Utip”). [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.tcdc.or.th> . (วันที่ค้นข้อมูล : 17 พฤศจิกายน 2556).

อาสิรา พนาราม. (2554). ผงหอมศรีจันทร์ : ก้าวสู่โลกใหม่ด้วยแก่นแท้ของแบรนด์. [ออนไลน์]

เข้าถึงได้จาก : <http://www.tcdc.or.th> . (วันที่ค้นข้อมูล : 17 พฤศจิกายน 2556).

อำพล นววงศ์เสถียร (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

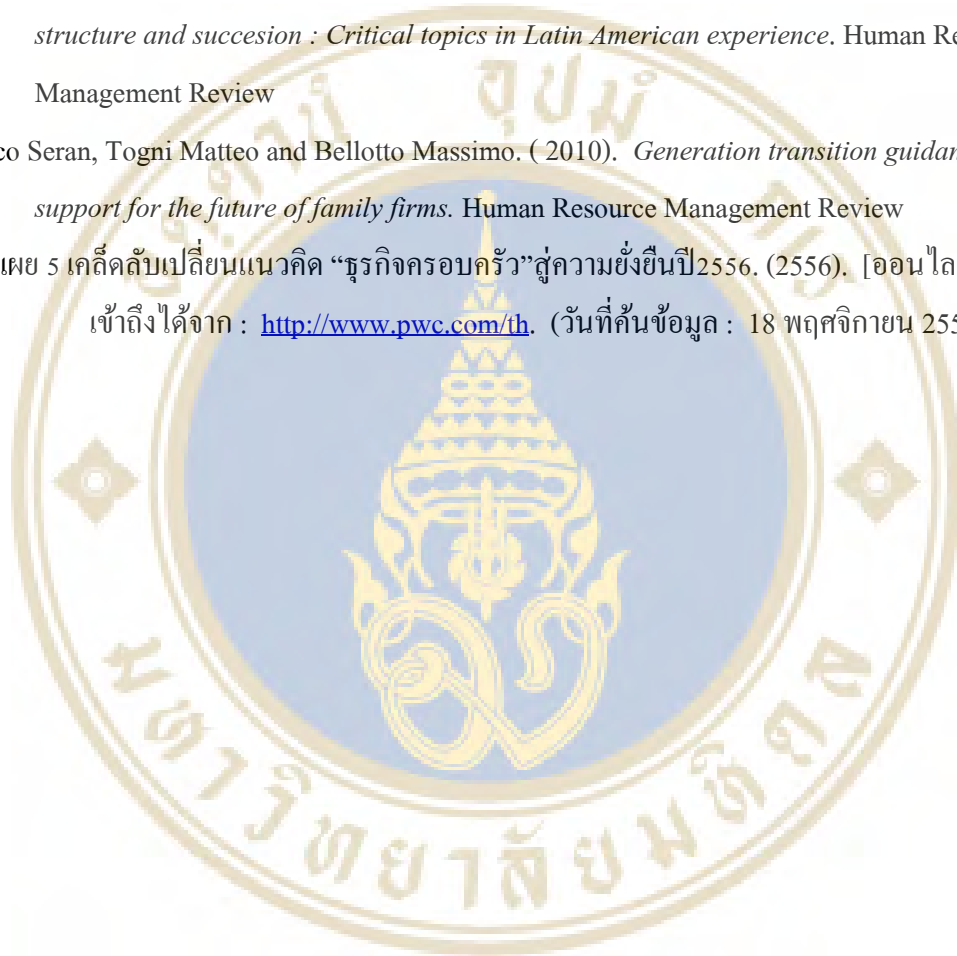
บรรณานุกรม (ต่อ)

อำพล นววงศ์เสถียร (2551). การสืบทอดธุรกิจครอบครัว ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการ
อยู่รอดและยั่งยืน. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 32(124) : 39-55

Brenes Esteban R., Madrigal Kryssia and Molina-Navarro German E. (2005). *Family business
structure and succession : Critical topics in Latin American experience*. Human Resource
Management Review

Cubico Seran, Togni Matteo and Bellotto Massimo. (2010). *Generation transition guidance :
support for the future of family firms*. Human Resource Management Review

PwC เผย 5 เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิด “ธุรกิจครอบครัว”สู่ความยั่งยืนปี2556. (2556). [ออนไลน์]
เข้าถึงได้จาก : <http://www.pwc.com/th>. (วันที่ค้นข้อมูล : 18 พฤศจิกายน 2556).



ภาคผนวก ก.

คำถามการสัมภาษณ์เรื่องการสืบทอดกิจการต่อในธุรกิจครอบครัว

ชื่อ

ประเภทธุรกิจ

บริษัทก่อตั้งมาระยะเวลา _____ ปี

ผู้สืบทอดกิจการต่อจาก _____ นับว่าเป็นรุ่นที่ _____

1. ท่านเข้ามาสานต่องานธุรกิจของครอบครัวเมื่อใด
2. บุคคลในครอบครัวท่านใดที่ถ่ายทอดงานธุรกิจของครอบครัวให้กับท่าน
3. วิธีการถ่ายทอดงานที่ส่งต่อมายังท่านเป็นอย่างไร
4. ทางครอบครัวให้การสนับสนุนท่านในการเข้ามาสืบทอดธุรกิจอย่างไร
5. ในส่วนตัวท่านเองมีความสนใจในธุรกิจของครอบครัวเมื่อใดและมีการเตรียมพร้อมในการรับช่วงกิจการต่ออย่างไร
6. ก่อนที่จะเข้ามาสานงานต่อ ท่านเคยได้เข้ามาดูงานในโรงงาน/บริษัทหรือไม่ตั้งแต่เมื่อใด
7. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อธุรกิจของครอบครัวท่าน
8. ท่านพบปัญหาในการบริหารงานภายในองค์กรอย่างไรบ้างเมื่อเข้ามารับช่วงกิจการ
9. ท่านทำความคุ้นเคยกับพนักงานในองค์กรอย่างไรบ้าง
10. เมื่อท่านพบปัญหาที่ต้องตัดสินใจในองค์กรท่านได้รับการคำแนะนำจากคนในครอบครัวบ้างหรือไม่อย่างไร