

# การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน

## ABSTRACT

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

**Key word:** Family businesses, Business performance, Family business succession

## บทคัดย่อ

ธุรกิจครอบครัว ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวคือประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัว การศึกษานี้ต้องการค้นหาปัจจัยด้านการสืบทอดธุรกิจที่มีผลต่อการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวด้วยการทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทายาท ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ และผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัว เป็นประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจที่สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว

**คำสำคัญ :** ธุรกิจครอบครัว ผลการประกอบการ การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

## การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน

### บทนำ

ธุรกิจครอบครัว (Family Businesses) ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานขนาดเล็กในระดับรากหญ้าของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามวัฒนธรรมของประเทศแถบเอเชีย หรือแม้แต่ในประเทศแถบตะวันตก ยุโรป ธุรกิจครอบครัวจึงเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีอยู่ทั่วโลก (Montgomery and Sinclair, 2000)

บทบาทธุรกิจครอบครัว (Family Businesses) มีอย่างสูงต่อระบบเศรษฐกิจ และเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก ร้อยละ 75 ถึงร้อยละ 90 ของธุรกิจทั่วโลกเป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมโดยบุคคลในครอบครัว (Lank, Owens, Martinez and Riedel, 1994) ในสหรัฐอเมริกา ธุรกิจครอบครัวมี 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด ส่วนในประเทศแถบเอเชีย จากการศึกษาพบว่า ร้อยละ 75 เป็นธุรกิจครอบครัวของตระกูลใดตระกูลหนึ่ง หรือไม่ก็ควบคุมการบริหารโดยคนในตระกูลไม่ทางตรงก็ทางอ้อม (Montgomery and Sinclair, 2000)

สำหรับประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 70 (สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544; ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) และบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมการบริหารโดยบุคคลในครอบครัวถึงร้อยละ 65 คิดเป็นมูลค่าตลาด 2.65 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) กว่าครึ่งหนึ่งของมูลค่าตลาดดังกล่าว เป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งคนในตระกูลจำนวนไม่กี่ตระกูล อาทิ ตระกูลมาลิณี จิระวิวัฒน์ ดำรงชัยธรรม อัศวโสภณ จันศิริ เลี้ยวไพฑูริย์ โปษ งามิก กรรณสุด จรณะจิตต์ วิทยาฐานกรณ์ เพ็ญใจ ศิริพนนิช วิญญรัตน์ นิรุตตินานนท์ ดำเนินชาญวณิชย์ อินเวคิน ยังมีวิทยารัตนรักษ์ ปิยะอุย เอื้อชูเกียรติ ส. ชำ ศรีเฟื่องฟู หอรุ่งเรือง โชควัฒนา กาญจนพานิชย์ เศรษฐบุญชัย หวังหลี เป็นต้น ซึ่งมีมูลค่าตลาด (Market price) รวม 1.175 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550; เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549; อภินันท์ นววงศ์เสถียร, 2551)

อย่างไรก็ดี ผลการวิจัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดีย และจีน เกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (Survival rates) พบว่ามีธุรกิจครอบครัวประมาณ 1 ใน 3

เท่านั้นที่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สองได้ และอีกเพียงหนึ่งในสามที่ถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สามได้ (Poutziouris, 2000; Wang et al., 2003; Ibrahim et al., 2003) สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2546) ก็กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวจะโตได้ไม่เกินสามชั่วอายุคน ซึ่งเป็นเจตคติที่ท้าทายเป็นอย่างยิ่งสำหรับเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารด้านการบริหารธุรกิจ ทั้งในและต่างประเทศ

การส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Transitions) จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของธุรกิจครอบครัว เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก (Glyth and Leach, 1993) การสืบทอดธุรกิจ (Succession) เป็นประเด็นด้านอารมณ์ที่สำคัญและท้าทายสำหรับเจ้าของในรุ่นอาวุโส การต่อสู้กับอุปสรรคเกี่ยวกับว่าอย่างไรจึงจะให้เจ้าของธุรกิจวางมือ และเลือกทายาทเข้าสืบทอดธุรกิจโดยไม่สร้างความขัดแย้งขึ้นในครอบครัว (Kunkel, 2003) การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ไม่ประสบผลสำเร็จอาจมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัว การอยู่รอด การเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และอาจรวมไปถึงการสร้างผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงเป็นประเด็นสำคัญของความท้าทายของเจ้าของผู้ก่อตั้ง ทายาทรุ่นต่อมา ชุมชนวิชาการด้านธุรกิจครอบครัว และการกำหนดนโยบายของภาครัฐและภาคเอกชน ในการช่วยให้ธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นธุรกิจพื้นฐานของโครงสร้างเศรษฐกิจทั่วโลก สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่างๆ และสืบทอดธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว และเศรษฐกิจของทุกประเทศทั่วโลก



## วัตถุประสงค์

เพื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ นำไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

## การทบทวนวรรณกรรม

### คำนิยามธุรกิจครอบครัว

London Business School (LBS) โดย Hayward (1989) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัว หมายถึงการที่ 1) หุ่นในธุรกิจมากกว่าร้อยละ 50 ถือโดยครอบครัวๆ เดียว หรือ 2) อย่างน้อยที่สุดร้อยละ 50 ของอำนาจการจัดการมาจากครอบครัวเดียว และ/หรือ 3) จำนวนสมาชิกของคณะกรรมการมาจากครอบครัวเดียว

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

จากคำนิยามธุรกิจครอบครัว จะเห็นได้ว่า นิยามดังกล่าวเป็นการกำหนดความสัมพันธ์อย่างง่ายเพื่อที่จะสามารถวัดได้ โดยใช้เกณฑ์ทั้ง 3 เกณฑ์ในการกำหนดความเป็นธุรกิจครอบครัว Litz (1995) กล่าวว่า ธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมากเป็นธุรกิจครอบครัว แม้ว่าความเป็นเจ้าของและการจัดการของธุรกิจจะลดลงต่ำกว่าร้อยละ 50 แม้ว่าด้วยหุ้นส่วนที่ถือเพียงร้อยละ 10 หรือ 15 ของหุ้นส่วนในครอบครัวหนึ่ง สามารถมีอิทธิพลอย่างสูงในธุรกิจเพื่อคณะกรรมการบริหาร ด้วยวิธีการบริหารที่ไม่เป็นทางการ

ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ ผู้ก่อตั้งและ/หรือ สมาชิกคนอื่นในธุรกิจครอบครัว มีแผนและความตั้งใจที่จะส่งผ่านความเป็นเจ้าของธุรกิจไปยังทายาทคนอื่น ๆ หรืออย่างน้อยที่สุดไปยังทายาทในรุ่นต่อไปในอนาคต ซึ่งถือเป็นความต้องการขั้นต่ำที่สุดสำหรับธุรกิจครอบครัว เพราะความสำคัญของการถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทของครอบครัว เป็นการรักษาเอาไว้ในฐานความมั่งคั่งระยะยาว และหลักประกันในครอบครัว การรักษาความเป็นเอกภาพ (Unity) ในครอบครัว การปกป้อง



และการดำรงไว้ซึ่งค่านิยมและประเพณี (Values and Tradition) ของครอบครัว เพื่อสืบทอดธุรกิจและสิ่งเหล่านี้ไปยังสมาชิกรุ่นต่อไปของครอบครัว (Hook and Trent,1999; Ward, 1997, 1988)

### ทฤษฎีธุรกิจครอบครัว-ประเด็นการสืบทอดธุรกิจ

การสืบทอดธุรกิจเกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจของอังกฤษมากกว่าร้อยละ 70 ผ่านมา เจ้าของธุรกิจในประเทศอังกฤษมักไม่เต็มใจที่จะปล่อยให้อำนาจและความเป็นเจ้าของไปตกอยู่ในมือของคนอื่น การควบคุมของบุคคลภายนอกครอบครัว แม้ว่าหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ลักษณะความเป็นธุรกิจครอบครัวก็ยังคงแสดงบทบาทสำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของอังกฤษ และยังดำรงความเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่จนกระทั่งปัจจุบัน (Payne, 1984) การสืบทอดธุรกิจมีลักษณะเป็นกระบวนการ กล่าวคือมีขั้นตอนก่อนและหลังการสืบทอดธุรกิจ (Sharma et al., 2003) กระบวนการสืบทอดธุรกิจจึงเป็นการรวมขั้นตอนต่างๆ บนพื้นฐานด้านหน้าที่และการแสดงบทบาทของผู้ก่อตั้งและทายาทผู้สืบทอดธุรกิจเหล่านั้น (Handler,1992) ตัวแบบกระบวนการสืบทอดธุรกิจประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือ ก่อนการสืบทอดธุรกิจ ซึ่งตัวแทนของบุตรหลานที่อยู่ในฐานะผู้สืบทอดธุรกิจจะต้องเข้ามาเรียนรู้กระบวนการทำงานของธุรกิจครอบครัว ระดับที่สอง บุตรหลานที่อยู่ในฐานะผู้สืบทอดธุรกิจเข้ามาเรียนรู้งานและทำงานในธุรกิจครอบครัว ระดับที่สาม เป็นระดับที่สำคัญที่สุด นั่นคือ เป็นขั้นตอนที่บุตรหลานที่อยู่ในฐานะผู้สืบทอดธุรกิจที่มีศักยภาพสูงที่สุดจะได้รับการคัดเลือกและสนับสนุนส่งเสริมให้เป็นผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวสืบแทนผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว (Stravrou and Swiercz,1998)

## การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน



King, Solomon, Tarabishy and Winslow (2000) พบว่าปัญหาที่สำคัญของธุรกิจครอบครัวคือการถ่ายโอนธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การเตรียมและการให้การกำกับชี้แนะทายาทที่รับสืบทอดธุรกิจ กระบวนการจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทระหว่างเจ้าของและผู้สืบทอดธุรกิจ การแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของ การปรับตัวของธุรกิจให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ

Sonfield and Lussier (2004) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการสืบทอดธุรกิจในแต่ละรุ่น โดยทำการศึกษาเรื่อง “First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison” โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบธุรกิจครอบครัวในแต่ละรุ่นพบว่าผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวในรุ่นที่หนึ่งมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจน้อยกว่าในรุ่นที่สองและรุ่นที่สาม และพบว่าไม่มีความแตกต่างในรุ่นที่หนึ่ง รุ่นที่สองและรุ่นที่สามเกี่ยวกับการมีอิทธิพลของผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวที่มีต่อการจัดการธุรกิจครอบครัว ในรุ่นที่หนึ่งมีการใช้ทุนและมีการสร้างภาระหนี้สินมากกว่ารุ่นที่สองและรุ่นที่สาม นอกจากนี้ยังพบว่าในรุ่นที่สองและรุ่นที่สามในธุรกิจครอบครัวมีการใช้การจัดการควบคุมในฐานะเจ้าของน้อยกว่าในรุ่นที่หนึ่ง

อย่างไรก็ดี ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ ที่เป็นประเด็นความท้าทายของผู้ก่อตั้งและบุตรหลาน ตลอดจนทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัวยังมีอีกจำนวนมาก และที่สำคัญ ได้แก่ แผนการสืบทอดธุรกิจ (Ibrahim et al.,2001; Gersick et al.,1997;

Kets de Vries, 1993) การบ่มเพาะบุตรหลาน (Ibrahim et al.,2001b; Danco.,1997) ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น (Handler, 1992; Seymour,1993; Kets de Vrie, 1993) และผลตอบแทนของผู้จัดการที่เป็นทายาท (Aronoff and Ward, 1997) ดังนั้นในการศึกษานี้จะมุ่งเน้นการพหุคูณวรรณกรรม ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสืบทอดธุรกิจในประเด็นสำคัญเหล่านี้

### การสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย

ธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมากในประเทศไทยเป็นของชาวจีนที่มาจากแผ่นดินไกล ในศตวรรษที่ 20 ชาวจีนได้อพยพเข้ามาตั้งรกรากในประเทศไทยและได้สมรสกับคนไทย ประสมประสานกันทั้งด้านและค่านิยมความเป็นไทย ประกอบธุรกิจในประเทศไทย ภายๆ ธุรกิจก้าวขึ้นสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ในระดับประเทศและระดับภูมิภาค อาทิ เครือเจริญโภคภัณฑ์ (เจริญวน, 2551) ร่มเซ็นทรัล (จิราวิวัฒน์) และธนาคารกรุงเทพ (โสภณพนิช) เป็นต้น อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า ในธุรกิจครอบครัวมากกว่าสองในสามของสมาชิกในครอบครัวตระกูลขนาดใหญ่ในประเทศไทย มักจะสมรสกันเองเพื่อสร้างเครือข่ายทางธุรกิจหรือทางการเมือง หรือต้องการสร้างมูลค่าหุ้นของตระกูลในตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้เพิ่มสูงขึ้น แสดงให้เห็นว่าการแต่งงานกันระหว่างสมาชิกครอบครัวได้สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับธุรกิจครอบครัวของทั้งสองตระกูล (Bunkanwanicha, Fan and Wiwattanakantang, 2008)

ในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 70 (สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2544; ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550) และบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นธุรกิจครอบครัวหรือควบคุมการบริหารโดยบุคคลในครอบครัวถึงร้อยละ 65 คิดเป็นมูลค่าตลาด 2.35 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550; เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549; อ่ำพล นววงศ์เสถียร, 2551) กว่าครึ่งหนึ่งของมูลค่าตลาดดังกล่าว เป็นธุรกิจครอบครัวของคนในตระกูลจำนวน 30 ตระกูล อาทิ ตระกูลมาลินนท์, ดามาพงศ์, จิราวิวัฒน์, ดำรงชัยธรรม, อัศวโสภณ, จันศิริ, เสี่ยวไพรัตน์, โปธารามิก, กรรณสูต, จรณะจิตต์, วิทยฐานกรณ์, เผอัญโชค, โสภณพนิช, วิทยุรัตน์, นิรุตตินานนท์, ดำเนินชาญวนิชย์, วัฒนเวคิน, ยังมีวิทยา, รัตนรักษ์, ปิยะอูย, เอื้อชูเกียรติ, ลำซ่า, ศรีเฟื่องฟู, หอรุ่งเรือง, โชควัฒนา, กาญจนพาสน์

เตชะไพบูลย์, หวังหลี เป็นต้น ซึ่งมีมูลค่าตลาด (Market price) ราว 1.175 ล้านล้านบาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2550; เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549; อำพล นววงศ์เสถียร, 2551)

อย่างไรก็ตาม แม้กลุ่มทุนจะเปลี่ยนสถานภาพเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือบริษัทมหาชนแล้ว โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทเหล่านี้ยัง “กระจุกตัวอยู่สูงมาก” โดยพบว่าบริษัทจดทะเบียนกว่า 3 ใน 4 นั้น มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก ถือหุ้นเกินกว่า 60% และจำนวนผู้ถือหุ้นทั้งหมดของแต่ละบริษัทก็ยังมีน้อยมาก นั่นคือ บริษัทส่วนมากยังคงเป็น “บริษัทครอบครัว” ส่วนบริษัทที่ถือหุ้นแบบกระจายที่พบในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ หรือญี่ปุ่นนั้น มีอยู่น้อยมากในเมืองไทย คิดเป็นเพียง 20% ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด และยังพบอีกว่าโครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทในกลุ่มมีการพัฒนาเป็นพีระมิดรูปแบบต่างๆ มีการใช้หนี้นี้ (บริษัทลงทุนหรือบริษัทโฮลดิ้ง) ซึ่งเป็นนิติบุคคลมาถือหุ้นแทน เพื่อให้ครอบครัวเจ้าของยังคงรักษาสิทธิในการบริหารบริษัทไว้ได้ ซึ่งยากแก่การตรวจสอบ และเป็นช่องทางหารายได้จากความสูญเสียของนักลงทุนรายย่อยง่ายขึ้น ตรงข้ามกับความพยายามของภาครัฐที่พยายามส่งเสริมให้เกิดบรรษัทภิบาล (เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์, 2549)

Suehiro (2001) ได้แบ่งลักษณะธุรกิจครอบครัวของไทย ออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ตามแนวทางการบริหาร คือ ธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจ (Authoritarian type) และธุรกิจแบบมีนวัตกรรม (Innovative type) โดยการบริหารงานของธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจนั้น จะถูกควบคุมโดยผู้บริหารครอบครัวเพียงไม่กี่คนอย่างเบ็ดเสร็จ พบว่า กลุ่มนี้พลาดหรือล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในช่วงวิกฤต เช่น บริษัททีพีโอ ของตระกูลเสี่ยวไพรัตน์ กลุ่มบริษัท อัลฟาเทค บริหารโดย ชาญ อัศวโชค กลุ่มเจริญชัย ของปิ่น จักกะพาก ธนาคารศรีนคร ของอุเทน เตชะไพบูลย์ กลุ่มบริษัท เอ็นทีเอส ของ สวัสดิ์ หอรุ่งเรือง กลุ่มบริษัท ซีโน-ไทย บริหารโดย อนุทิน ชาญวีรกุล บริษัท ยูคอม โดย บุญชัย เบญจรงค์กุล กลุ่มธนายง บริหารโดย ศรี กาญจนพาสณ์ และกลุ่มทีบีไอ โดย สุกรี ไพรัตน์ังกูร เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจครอบครัวแบบมีนวัตกรรมนั้น ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ที่ดี บุคลิกนักนวัตกรรมสูงๆ สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี โดยการลดขนาดองค์กร ลดหนี้ เสาะหาแหล่งเงินทุนใหม่ทดแทนการกู้ยืมจากธนาคาร และสร้าง

พันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) กับต่างชาติ เป็นต้น ตัวอย่างกลุ่มธุรกิจที่จัดอยู่ในประเภทนี้ ได้แก่ เครือเจริญโภคภัณฑ์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา กลุ่มสหพัฒน์ และกลุ่มเซ็นทรัล เป็นต้น

ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถแข่งขันในระดับหนึ่งของสายโซ่การผลิตระดับโลก มีศักยภาพในการเป็นอุตสาหกรรมส่งออก เช่น ในกรณีอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป (เจริญโภคภัณฑ์) โรงแรม (ดุสิตธานี) ปูนซีเมนต์ (ปูนซีเมนต์ไทย) ของตระกูลเจริญนนท์ ปิยะอูย และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยลำดับสามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญผ่านกระบวนการเรียนรู้การสร้างตราสินค้าและการสร้างเครือข่ายต่างๆ ทำให้ขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ ติดอันดับเป็นบริษัทข้ามชาติจากประเทศไทยที่พัฒนา (ผาสุก พงษ์ไพจิตร, 2549) ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ.2540 ธุรกิจครอบครัวไทยเหล่านี้ก็ปรับปรุงตัวขนานใหญ่ โดยวิธีการปรับโครงสร้างการถือหุ้นโดยการเพิ่มทุน ตัดหุ้นในบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก ขายออกไปให้กับพันธมิตรทางธุรกิจอื่นๆ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้บริหารใหม่ ลดขนาดของกิจการลง ลดสัดส่วนผู้ถือหุ้นในตระกูลครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวลง ปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงาน เพื่อให้ยังคงรักษาธุรกิจของครอบครัวไว้ได้ต่อไป (Polsiri and Wiwattanakantang, 2004)

การศึกษาของ สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ (2007) เกี่ยวกับวัฒนธรรมครอบครัว ทุนทางปัญญา และ ธรรมภิบาลครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นความเข้มแข็งของธุรกิจครอบครัว วัตถุประสงค์หลักของระบบธรรมภิบาลครอบครัว คือการปกป้องทุนทางปัญญาเพื่อสมาชิกครอบครัวในปัจจุบันและผู้สืบเชื้อสายในอนาคต จากความเสียหายที่เกิดจากความไม่ซื่อสัตย์ของบุคคลร่วมสายเลือดและลูกจ้าง เมื่อกิจการครอบครัวเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แล้ว ทำให้เกิดปัญหาระบบธรรมภิบาลครอบครัว มีความขัดแย้งกับหลักธรรมภิบาลของบริษัทซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้ถือหุ้น

#### กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การส่งผ่านธุรกิจครอบครัว (Transitions) จากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนผู้นำ เกี่ยวข้องในการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก

## การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน

(Smyth and Leach, 1993) การสืบทอดธุรกิจ (Succession) เป็นประเด็นด้านอารมณ์ที่สำคัญสำหรับเจ้าของในรุ่นอาวุโส (Senior generation owner) ซึ่งบางครั้งเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงชีวิตของเจ้าของธุรกิจ การต่อสู้กับอุปสรรคเกี่ยวกับว่า ทำอย่างไรจึงจะให้เจ้าของธุรกิจวางมือและเลือกทายาทเข้าสืบทอดธุรกิจโดยไม่สร้างความขัดแย้งขึ้นในครอบครัว เจ้าของบางคนอาจไม่เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกครอบครัวรุ่นต่อไปที่จะเข้ามาแทนที่ (Kunkel, 2003) การจัดการเรื่องการสืบทอดธุรกิจที่ไม่ประสบผลสำเร็จอาจมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจและมีผลกระทบต่อระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว Kunkel (2003) ได้แสดงว่าเมื่อทายาทหลายคนทำงานในธุรกิจครอบครัว การเลือกทายาทคนต่อไป อาจจะนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้ง อย่างไรก็ตามการแยกความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวออกจากธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจครอบครัว

กระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีความราบรื่นและมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพ ความสำเร็จ สร้างการเติบโต และความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้ (Gersick et al., 1997) แผนการสืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิผล มุ่งเน้นใน 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ ประการแรก เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการสืบทอดธุรกิจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ และประการที่สอง แผนการสืบทอดธุรกิจเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการถ่ายโอนธุรกิจจากเจ้าของไปยังทายาท (Sharma et al., 2003)

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

### ประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจ

ก่อนที่ทายาท การสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัว เป็นประเด็นสำคัญต่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องมีการเตรียมตัว เวลา และคำมั่นสัญญา เพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ

ยิ่งไปกว่านั้น เป็นความซับซ้อนทางกฎหมายและกระบวนการทางการเงิน และต้องการการวางแผนอย่างรอบคอบสำหรับความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว Beckhart and Dyer (1983) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืนจะต้องเตรียมตัววางมือจากธุรกิจและมีการวางแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างระมัดระวังและรอบคอบ สำหรับผู้ก่อตั้งธุรกิจและมีอาชีพคนสำคัญของธุรกิจคนต่อไป

Ibrahim et al. (2007) ได้ศึกษาคุณภาพของผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการศึกษาระดับปริญญาตรีกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEOs) จำนวน 350 คน และประธานของธุรกิจขนาดเล็กระดับกลางที่เป็นธุรกิจครอบครัวในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่ามี 3 ประเด็นหลักที่กล่าวถึงคุณภาพของผู้สืบทอดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพเพื่อธุรกิจไปสู่การเติบโต ซึ่งได้แก่ความสามารถผู้สืบทอดในการเป็นผู้นำในธุรกิจ ทักษะและสมรรถนะในการจัดการ ความเต็มใจและพันธกรณีที่จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตด้วยบทบาทความเป็นผู้นำเป็นประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจให้ยั่งยืน

ในความเป็นจริงแล้ว กระบวนการสืบทอดธุรกิจจะพบว่าผู้สืบทอดจะถูกเลือกโดยอาศัยเกณฑ์ส่วนตัวและค่านิยมของครอบครัว บุตรชายคนโตมักได้รับการคัดเลือกให้เป็น CEO คนต่อไปในหลายๆ กรณีที่เกิดขึ้น ขณะที่อีกหลายๆ กรณี เจ้าของจะให้ความสำคัญกับบุตรทุกคนเสมอ และก็มีอีกหลายกรณีเช่นเดียวกันที่ คนเก่งและมีความสามารถถูกเก็บไว้เพราะเหตุเป็นคนนอกครอบครัว กระบวนการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัวจึงเป็นไปในลักษณะนี้เสมอ ซึ่งเป็นกระบวนการก่อนการถ่ายโอนธุรกิจภายใต้ภาวะผู้นำของธุรกิจครอบครัว



นอกจากนี้งานวิจัยจำนวนมากยังชี้ว่า ผู้สืบทอดควรเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ยังเยาว์วัย ก่อนเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวเต็มตัว เพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจ และสั่งสมประสบการณ์และความรู้ก่อนการรับมอบตำแหน่งจากเจ้าของผู้ก่อตั้ง และได้เห็นบทบาทภาวะผู้นำของผู้ก่อตั้ง สิ่งนี้เป็นการสนับสนุนภาวะผู้นำคนใหม่จากสมาชิกครอบครัวซึ่งไม่ต้องการทำงานในธุรกิจครอบครัว แต่เป็นคนที่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจครอบครัวในอนาคต (Ward, 1997)

กระบวนการของการเปลี่ยนรุ่นเป็นเรื่องยาก การสืบทอดธุรกิจเป็นสิ่งที่เรียกว่า “การทดสอบขั้นสูงสุด” สำหรับธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจไม่ใช่เหตุการณ์เดียวที่เกิดขึ้นเมื่อผู้นำในธุรกิจครอบครัวเสียชีวิต หรือต้องปลดระวางตัวเอง และต้องส่งต่อให้กับผู้นำคนใหม่ แต่กระบวนการนั้นถูกขับเคลื่อนโดยวิวัฒนาการตามเวลา ซึ่งได้แก่ การเริ่มต้น เปลี่ยนผ่าน ต่อเนื่อง และยั่งยืนในวัฏจักรของธุรกิจครอบครัว แม้ว่าในกรณีที่ผู้นำคนเดิมล้มป่วยหรือถึงแก่ชีวิต ก็ยังมีเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการเตรียมตัวและมีส่วนร่วมในการ “ส่งไม้ต่อ” และเป็นช่วงเวลาการปรับตัวและการปรับธุรกิจเพื่อดำรงไว้ซึ่งการเติบโตต่อไปได้ (Gersick et al., 1997) ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวนี้อาจจะเกิดขึ้นเพียงช่วงเวลาสั้นๆ ก็ตาม (Hall et al., 2001; Klein, 2003)

ความเกี่ยวข้องในขั้นตอนต้นๆ ของการสร้างศักยภาพให้แก่ผู้สืบทอด การถ่ายโอนองค์ความรู้จากผู้นำรุ่นหนึ่งสู่ผู้นำอีกรุ่นหนึ่งตามวิถีวัฏจักรของธุรกิจครอบครัว และธุรกิจ กระบวนการสืบทอดอำนาจในธุรกิจครอบครัวเป็นโอกาสในการสร้างความเป็นเอกภาพสำหรับสมาชิกในครอบครัวผ่านความกลมเกลียวของดวง เพื่อสร้างความเข้มแข็งและการเติบโตให้กับธุรกิจครอบครัว (Gersick et al., 1997; Hall et al., 2001; Klein, 2003)

#### การพัฒนาทายาท

ทายาทเป็นตำแหน่งที่สูญเสียที่สำคัญที่สุดของกระบวนการสืบทอด ธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่ขาดทายาทที่จะเข้ามารับสืบทอดธุรกิจ ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่สุดประเด็นหนึ่งของความสำเร็จในกระบวนการสืบทอดธุรกิจ และเป็นปัจจัยสำคัญของความต่อเนื่องและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (อำพล นววงศ์เสถียร, 2551; Wang and Poutziouris, 2003) การคัดเลือกทายาทเป็นประเด็นสำคัญลำดับต้นๆ เมื่อเจ้าของธุรกิจครอบครัวต้องคัดเลือก

บุตรหลาน เพื่อเตรียมตัวบ่มเพาะให้เป็นทายาทคนต่อไป เจ้าของธุรกิจครอบครัวควรเลือกทายาทที่มีความสามารถ มีความมีปฏิสัมพันธ์ไหวพริบ รู้จักระบบอารมณ์ซึมความรู้สึกของตนรอบคอบ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ทั้งต้องเป็นนักประนีประนอมและประสานประโยชน์ เข้าใจปัญหา และแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง และเป็นผู้ที่ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน<sup>1</sup>

การทำความเข้าใจบุคลิก ความชอบและความถนัดของบุตรหลานที่มีศักยภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่กระบวนการบ่มเพาะทายาท เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ก่อนเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัวอย่างเต็มตัวเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง<sup>2</sup> อย่างไรก็ตาม หากได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าบุตรหลานไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะรับช่วงสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้ เจ้าของอาจจำเป็นต้องตัดสินใจไม่ส่งมอบธุรกิจครอบครัวให้ก็เป็นได้ แต่ควรให้เป็นเพียงผู้ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัวแทน<sup>3</sup> และมีบทบาทหน้าที่ในกรณีที่เมื่อธุรกิจครอบครัวในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธุรกิจครอบครัวจะเหมาะสมมากกว่า<sup>4</sup> ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ปรธานกรรมการบริหารของธุรกิจครอบครัวจะเลือกคนที่มีความสามารถสูงที่สุดของครอบครัว เพื่อบ่มเพาะเตรียมตัวเข้ามาบริหารกิจการ และจะไม่ให้บุคคลภายนอกที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวอีกโดยเด็ดขาด หรืออาจให้เข้ามาเกี่ยวข้องแต่น้อยมาก ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้ พบว่าสามารถทำให้ธุรกิจครอบครัวอยู่รอดมาได้ถึงเจ็ดชั่วอายุคน<sup>5</sup>

เจ้าของธุรกิจครอบครัวควรเริ่มต้นจากการศึกษาความรู้ ความสามารถ ความถนัด ตลอดจนความเต็มใจที่จะรับสืบทอดธุรกิจของบุตรหลานเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ธุรกิจของครอบครัว (Davis, 1997) ส่วนวิธีการเตรียมบุตรหลานของธุรกิจครอบครัวเพื่อรับสืบทอดธุรกิจครอบครัว หากพบว่าธุรกิจมีความเข้มแข็งอยู่แล้ว ในระหว่างนี้ควรส่งบุตรหลานไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว เพื่อเตรียมตัวกลับมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในโอกาสต่อไป<sup>6</sup> ภายหลังจากจบการศึกษาแล้ว เจ้าของธุรกิจครอบครัว ควรให้ทายาทได้มีโอกาสปฏิบัติงานภายนอกธุรกิจของครอบครัว ทั้งนี้เพื่อให้ทายาทมีโอกาสได้เรียนรู้รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และเรียนรู้การทำงานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาก่อนกลับเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว และควรใช้เวลาเรียนรู้จากภายนอกธุรกิจครอบครัวอย่างน้อย 5 ปี<sup>7</sup>

## การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน

นอกจากนี้ ทายาทคนใหม่ที่เข้ามาแทนที่เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัว ต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ต้องมีการพัฒนานวัตกรรมและความสามารถทางการแข่งขันใหม่ๆ (Ability of renewal) อยู่อย่างสม่ำเสมอ จึงจะนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จได้<sup>8</sup> (McCann et al., 2001)

### ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น

ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นเป็นปัจจัยสำคัญในการกระบวนการสืบทอดธุรกิจ และมีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปภายใต้การสานต่อเชื่อมโยงระหว่างสถาบันครอบครัวและธุรกิจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวมีความซับซ้อน แต่กลับพบว่าในความกลมเกลียวปรองดองของสมาชิกครอบครัว กลับมีอำนาจแฝงที่มีอิทธิพลในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโต การสร้างยอดขาย และความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้ (Bachkaniwala et al., 1989) การเชื่อมความสัมพันธ์ของสมาชิกครอบครัวบนโต๊ะอาหารเย็น เป็นกลยุทธ์การจัดการธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิผลมากที่สุด<sup>9</sup> การมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กันภายในสมาชิกครอบครัวอย่างสม่ำเสมอทุกเทศกาลวันหยุดที่สำคัญประจำปี ถือเป็นประเพณีปฏิบัติที่ควรยึดถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของธุรกิจครอบครัว<sup>10</sup>

ความสัมพันธ์และคุณภาพของความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว เป็นพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนความสำเร็จไปสู่ความยั่งยืน ความสัมพันธ์ของสมาชิกครอบครัวระหว่างรุ่นหนึ่งกับอีกรุ่นหนึ่ง และในรุ่นเดียวกัน รุ่นแล้วรุ่นเล่า ความปรองดองกลมเกลียวของสมาชิกครอบครัว นำธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายในระยะยาว ได้ (Fox et al., 1996; Dyer, 1988; Harju and Heinonen, 2004) เจ้าของธุรกิจครอบครัวและบุตรหลานในครอบครัวควรมีการตกลงและทำความเข้าใจสำหรับแผนการสืบทอดธุรกิจ และการเลือกทายาทคนต่อไป ควรเป็นเรื่องที่สมาชิกครอบครัวทุกคนให้ความเห็นชอบ ทั้งเพื่อป้องกันความขัดแย้ง แยกความสามัคคีเมื่อถึงเวลาที่เจ้าของได้มอบหมายธุรกิจให้ทายาทคนใดคนหนึ่ง (Seymour, 1993) การจัดตั้งคณะกรรมการครอบครัวมาจากตัวแทนของสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น เพื่อเป็นคณะกรรมการที่กำหนดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และคัดเลือกสมาชิกครอบครัวเพื่อเตรียมตัวเป็นทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัว เป็นกลไกที่สำคัญในการ

สร้างความสมานฉันท์และข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกครอบครัวที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และหากสมาชิกในครอบครัวมีความกลมเกลียวปรองดองกันได้อย่างมีเอกภาพแล้ว ย่อมเป็นพลังมหาศาลในการขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับธุรกิจครอบครัวได้ ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญสำหรับธุรกิจครอบครัวที่แตกต่างจากธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว<sup>12</sup>

Wang and Poutziouris (2003) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้ก่อตั้งกับทายาทผู้สืบทอดธุรกิจว่าขึ้นอยู่กับความเคารพ ความเข้าใจ และพฤติกรรมความสัมพันธ์ที่สมบูรณ์แบบ ระหว่างผู้ก่อตั้งกับทายาท ซึ่งมีผลให้กระบวนการสืบทอดธุรกิจบรรลุประสิทธิผลได้ นอกจากนี้รูปแบบการดำเนินชีวิตของเจ้าของธุรกิจครอบครัวยังมีผลต่อประสิทธิผลของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ รูปแบบการดำเนินชีวิตของเจ้าของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ ทัศนคติของเจ้าของธุรกิจครอบครัว และนักการทูต และรูปแบบที่ดีที่สุดของเจ้าของธุรกิจครอบครัวที่ทำให้กระบวนการสืบทอดธุรกิจราบรื่น คือ รูปแบบเจ้าของธุรกิจครอบครัวแบบนักการทูต เพราะเป็นรูปแบบของความพร้อมในการปล่อยวางจากธุรกิจ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่ดีแก่ทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัว

### แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว

แผนการสืบทอดธุรกิจปรากฏอยู่ในกลยุทธ์เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของธุรกิจครอบครัว และจัดได้ว่าเป็นเป้าหมายทางธุรกิจมากกว่าจะเป็นเป้าหมายของครอบครัว เพราะเป็นเรื่องความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว การถ่ายโอนธุรกิจจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง เป็นกระบวนการที่ยุ้งยากและมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับธุรกิจครอบครัว (Handy, 1992) นอกจากนี้ยังเป็นประเด็นของการจัดการธุรกิจครอบครัว ซึ่งรวมถึงความไม่เต็มใจของผู้ก่อตั้งที่จะวางมือจากธุรกิจ ความลังเลใจเกิดจากความกลัวเรื่องความแตกแยกของสมาชิกครอบครัวที่อาจเกิดขึ้น หรือการให้การยอมรับผู้สืบทอดธุรกิจคนใหม่ เพราะว่าความต่อเนื่องของธุรกิจเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ที่อยู่ภายใน “อุ้งมือ” ของผู้ก่อตั้งธุรกิจนั่นเอง (Ayers, 1990; Lane, 1989)

ประเด็นการวางแผนสืบทอดธุรกิจเป็นความต้องการที่จะถูกวางโดยผู้จัดการที่เป็นเจ้าของธุรกิจ รวมถึงความต่อเนื่องของความเป็นเจ้าของ การเปลี่ยนแปลงอำนาจ

และการจัดสรรทรัพยากรอื่น ตลอดจนบทบาทของธุรกิจที่มีต่อสังคม (Beckhard and Dyer, 1983) ประเด็นต่อมาคือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำให้แน่ใจว่าคนรุ่นต่อไปได้รับผลประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันในธุรกิจครอบครัว และสามารถมีส่วนในการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จสืบต่อจากผู้ก่อตั้งได้หรือไม่ อย่างไร

จำนวนสมาชิกของครอบครัวที่เข้ามามีบทบาทในธุรกิจครอบครัว เป็นประเด็นสำคัญของกระบวนการสืบต่อธุรกิจครอบครัว การมีจำนวนสมาชิกครอบครัวที่เข้ามา มีบทบาทกับครอบครัวจำนวนน้อยแต่มีความสามารถ จะเป็นผลดีมากกว่าการนำสมาชิกครอบครัวเข้ามาจำนวนมากแต่ไม่มีความสามารถ และแทนที่จะช่วยบริหารจัดการให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ กลับกลายเป็นการถ่วงความเติบโตและก้าวหน้าของธุรกิจครอบครัว เมื่อคณะกรรมการบริหารมีความขัดแย้งกันเอง<sup>13</sup> ส่วนเวลาที่เหมาะสมสำหรับการส่งมอบธุรกิจให้กับทายาท ถ้าทายาทยังเยาว์วัย และยังขาดประสบการณ์ เจ้าของธุรกิจครอบครัวควรให้การบ่มเพาะให้เกิดความรู้ประสบการณ์ที่มากพอ ก่อนการส่งมอบธุรกิจครอบครัว และเมื่อเวลานั้นมาถึง เจ้าของธุรกิจครอบครัวอาจเป็นผู้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาอยู่ห่างๆ ซึ่งน่าจะเป็นการวางแผนในการเตรียมทายาทเพื่อเข้าสู่ธุรกิจได้ดีที่สุด<sup>14</sup>



#### ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ

ผู้ก่อตั้ง ทายาท ของธุรกิจครอบครัว เป็นประเด็นสำคัญต่อความอยู่รอดและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องมีความสามารถ เป็นผู้นำ มีการเตรียมตัว แผนการสืบต่อธุรกิจ เวลา และคำมั่นสัญญาเพื่อให้การสืบต่อธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้น แผนการที่ซับซ้อนทางกฎหมายและกระบวนการทางการเงิน จะต้องการการวางแผนอย่างระมัดระวัง สำหรับความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว (Beckhard and Dyer, 1983) ความสามารถของผู้ก่อตั้ง ผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัว ในการเป็นผู้นำในธุรกิจ ทักษะและสมรรถนะในการคิด การตัดสินใจและพันธกรณีที่จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตในบทบาทของผู้นำ (Ibrahim et al., 2003) ด้วย ปรัชญาการทำงานแบบขยันขันแข็ง สู้งาน และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ยึดหลักธรรมาภิบาล และหลักความรับผิดชอบต่อสังคม<sup>15</sup>

นอกจากนี้ผู้จัดการธุรกิจครอบครัวมีบทบาทเปรียบได้กับบุคคลซึ่งสวมหมวก 3 ใบ ใบหนึ่งสวมบทบาทความเป็นเจ้าของ (Owner) อีกใบหนึ่งสวมบทบาทความเป็นสมาชิกครอบครัว (Family) ใบสุดท้ายสวมบทบาทของผู้จัดการธุรกิจ (Manager) ปัญหาของผู้จัดการธุรกิจครอบครัว คือ การมีบทบาทที่เหลื่อมล้ำกันระหว่างบทบาทความเป็นเจ้าของและธุรกิจ กล่าวคือ หากสวมบทบาทหรือหมวกไม่ถูกใบ เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งหรือเล่นผิดบทบาท ธุรกิจก็ล่มสลายได้ แต่หากแยกบทบาทได้ชัดเจน ก็สามารถสร้างพลังมหาศาลให้กับธุรกิจครอบครัว เพราะธุรกิจครอบครัวมีจุดแข็งแกร่งในเรื่องความเป็นเจ้าของ การตัดสินใจรวดเร็ว คล่องตัว และมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา<sup>16</sup> นอกจากนี้ การที่ทายาทได้คลุกคลีกับธุรกิจครอบครัวและเห็นบทบาท ความผูกพันเพียร วิริยะ อุตสาหะของเจ้าของธุรกิจครอบครัว ก็จะดำเนินรอยตาม เกิดความอดทน ต่อสู้ ฝ่าฟันให้ธุรกิจที่ตกมาถึง “มือตนเอง” อยู่รอดต่อไปยังรุ่นหลานหรือรุ่นลูกของตนเองต่อไป<sup>17</sup>

#### ผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัว

ในธุรกิจครอบครัว เจ้าของที่เป็นผู้จัดการจำเป็นต้องสวมบทบาทของความเป็นเจ้าของและบทบาทของการจัดการธุรกิจ ซึ่งมักมีปัญหาด้านผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างทั้งสองบทบาท ผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวกับผลตอบแทนของผู้จัดการมักเป็นไปในทิศทางบวก อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) ได้อธิบายว่า ผู้จัดการมีแนวโน้ม

## การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน

จะทำให้ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ของธุรกิจและมักเกิดปัญหา “ต้นทุนตัวแทน” ขึ้นกับธุรกิจครอบครัวด้วยเสมอ (Gomez-Mejia, 1998) ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจว่าผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มาจากสมาชิกครอบครัวมักเรียกผลตอบแทนในตำแหน่งในระดับที่สูงมาจากธุรกิจครอบครัว ซึ่งในระยะยาวถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่สมเหตุสมผลเท่าใดนัก และมักเป็นประเด็นความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและสมาชิกที่ไม่ได้มาจากครอบครัว ซึ่งเป็นที่มาของเหตุผลที่ว่า สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารระดับสูงควรลดผลตอบแทนในรูปแบบเงินเดือนลงเพื่อประโยชน์สำหรับความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจครอบครัว

Aronoff and Ward (1997) เห็นว่าหากจะทำให้ธุรกิจครอบครัวยังคง “มีชีวิต” อยู่รอด ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของและสมาชิกครอบครัว ควรยอมที่จะรับผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนในลักษณะการ “จ่ายตามผลงาน” บนพื้นฐานผลตอบแทนที่จ่ายกัน “ตามตลาด” ในขณะที่ Shelly (1995) เห็นว่าควรกำหนดอัตราผลตอบแทนไว้เป็นทางการและกำหนดอัตราการจ่ายโบนัสตามผลงานสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องในธุรกิจไว้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม Daily et al. (1998) เห็นว่าผลตอบแทนของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของยังเป็นสิ่งจูงใจที่จำเป็นสำหรับการจัดการธุรกิจครอบครัว ดังนั้นควรมีคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคนในธุรกิจครอบครัว และที่สำคัญที่สุดควรแบ่งแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของให้เด็ดขาดชัดเจน ซึ่งจะเป็นหนทางสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นกับกระบวนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวได้ สามารถดึงดูดสมาชิกครอบครัวให้สนใจเข้ามาบริหารจัดการธุรกิจครอบครัว รวมทั้งทุ่มเทให้กับการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวให้เกิดผลการประกอบการที่ดีและมีความยั่งยืนต่อไป

### การสืบทอดธุรกิจและผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว

มีการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการสืบทอดธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว และความแตกต่างของปัจจัยในกระบวนการสืบทอดธุรกิจมีอิทธิพลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว (Morris et al., 1997; Goldberg, 1996)

Blockhard and Dyer (1983) พบว่า ความสามารถของผู้ก่อตั้งและผู้รับสืบทอดธุรกิจครอบครัวสามารถสร้าง

ผลการประกอบการที่ดีให้กับธุรกิจครอบครัวได้ รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว (Chaganti and Schree, 1994) ผลตอบแทนของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของยังเป็นสิ่งจูงใจที่จำเป็นสำหรับการจัดการธุรกิจครอบครัวและสร้างผลการดำเนินงานให้กับธุรกิจครอบครัวได้เป็นอย่างดี (Daily and Dillinger, 1998) ทายาทที่ได้รับการพัฒนาและบ่มเพาะเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงแล้วสามารถสร้างผลการประกอบการที่ดีกว่า (Goldberg, 1996) ความกลมเกลียวพร้อมใจของสมาชิกครอบครัวเป็นพลังในการขับเคลื่อนผลการประกอบการที่ดี (Harju and Heinonen, 2004) การถ่ายโอนธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว (Morris et al., 1997) การวางแผนขั้นตอนการสืบทอดธุรกิจสำหรับทายาทธุรกิจครอบครัวคนต่อไป (Guthrie and Datta, 1997) ทายาทเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่สุดของกระบวนการสืบทอดธุรกิจและเป็นปัจจัยสำคัญของความต่อเนื่องและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (Wang and Poutziouris, 2003) ตารางที่ 1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยในกระบวนการสืบทอดธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว



ตารางที่ 1 : ปัจจัยในกระบวนการสืบทอดธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัว

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Beckhard and Dyer (1983)	ธุรกิจครอบครัว 560 ตัวอย่าง	แบบสอบถาม CEO 560 คน	ความสามารถของผู้ก่อตั้ง ผู้รับสืบทอดธุรกิจ ครอบครัวในการเป็นผู้นำในธุรกิจ ทักษะและสมรรถนะในการจัดการ ความเต็มใจและพันธกรณีที่จะนำธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตในบทบาทของผู้นำ
Chaganti and Schner (1994)	354 ธุรกิจครอบครัว	จดหมาย แบบสอบถาม	ผลการประกอบการขึ้นอยู่กับรูปแบบการดำเนินชีวิตของเจ้าของ ธุรกิจที่เจ้าของเริ่มต้นด้วยตนเองมีนัยสำคัญของ การแข่งขันสูงและมีคู่แข่งในการดำเนินธุรกิจ ระยะเริ่มต้นธุรกิจจะมีผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์สูง (ROA) และเมื่อธุรกิจจัดการโดยทายาทที่มีความสามารถสูง พบว่า มียอดขายเฉลี่ยต่อปีสูงขึ้นด้วยเช่นกัน
Daily and Dollinger (1998)	ธุรกิจขนาดเล็ก 104 ตัวอย่าง	จดหมาย แบบสอบถาม โทรศัพท์ สัมภาษณ์	ผลตอบแทนของผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของ ยังเป็นสิ่งจูงใจที่ จำเป็นสำหรับการจัดการธุรกิจครอบครัว และสร้าง ผลการดำเนินงานให้กับธุรกิจครอบครัวได้อย่างสูง
Goldberg (1996)	63 ธุรกิจครอบครัว	จดหมาย แบบสอบถาม สัมภาษณ์	ประสิทธิภาพของผู้สืบทอดธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการเข้าสู่ ธุรกิจตั้งแต่ยังเยาว์วัยของผู้รับสืบทอดธุรกิจ และพบว่า ทายาทที่ได้รับการพัฒนาและบ่มเพาะเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ ธุรกิจครอบครัว เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงแล้ว สามารถสร้างผลการประกอบการที่ดีกว่า
Guthrie and Datta (1997)	214 CEO	สำรวจจากวารสาร Business Week หนังสือพิมพ์ และรายงาน อุตสาหกรรม	ควรวางแผนการสืบทอดธุรกิจ บิดามารดาควรสร้างธุรกิจ ให้ดึงดูดใจบุตร เพื่อให้เกิดต้องการเข้าสู่ธุรกิจ การสืบทอด ธุรกิจที่ราบรื่นมีผลต่อความสามารถทำกำไรของธุรกิจและ สวัสดิการโดยรวมของครอบครัว
Harju and Heinonen (2004)	20 ธุรกิจครอบครัว	แบบสอบถาม สัมภาษณ์เชิงลึก	ความกลมเกลียวปรองดองของสมาชิกครอบครัว มีอิทธิพล ในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโต การสร้าง ยอดขาย และความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวได้
Wang and Poutziouris (2003)	680 CEO จาก 680 ธุรกิจครอบครัว	แบบสอบถาม สัมภาษณ์	ทายาทเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่สุดของกระบวนการ สืบทอดธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่ขาดทายาทที่จะเข้ามา รับ สืบทอดธุรกิจ ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่สุดประเด็นหนึ่ง ของความสำเร็จในกระบวนการสืบทอดธุรกิจ และเป็น ปัจจัยสำคัญของความต่อเนื่องและความยั่งยืนของธุรกิจ ครอบครัว

## การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน

ผู้วิจัย	ตัวอย่าง	การรวบรวมข้อมูล	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ
Trow (1961)	108 ธุรกิจ SMEs และธุรกิจครอบครัว	จดหมาย แบบสอบถาม สัมภาษณ์บุคคล	การวางแผนสืบทอดธุรกิจก่อนและหลังมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร เมื่อบุตรชายของเจ้าของเข้ามารับสืบทอดธุรกิจช้ากว่าที่ควรจะเป็นแล้วพบว่าความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจลดลง
Winter and Fitzgerald (1993)	321 เจ้าของในธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจอยู่ที่บ้าน และ 211 ธุรกิจที่ เหลือในปี 1992	จดหมาย แบบสอบถาม สัมภาษณ์บุคคล	33% ของธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจอยู่กับบ้านหรือการปิดธุรกิจภายหลังจากนั้น 3 ปี และมีเพียง 20% เท่านั้นที่อยู่รอดต่อไปได้ สาเหตุที่ต้องปิดธุรกิจเกิดจากเหตุผลทางเศรษฐกิจ สุขภาพของผู้ก่อตั้ง การตอบโต้ผู้บริหาร การจ้างงาน และเหตุผลทางครอบครัว

แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียน (2552)

## อภิปรายและสรุปผลการศึกษา

### สรุปผลการศึกษา

ธุรกิจครอบครัว ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรป อินเดียและจีนเกี่ยวกับอัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว พบว่าธุรกิจครอบครัวหนึ่งในสามเท่านั้นที่สามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังทายาทรุ่นที่สองได้ และอีกเพียงหนึ่งในสามที่ถ่ายโอนไปสู่ทายาทรุ่นที่สามได้ การศึกษาจำนวนมาก พบว่า ประเด็นสำคัญของการอยู่รอดและสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืนได้ คือประเด็นการสืบทอดธุรกิจของธุรกิจครอบครัว การสืบทอดธุรกิจครอบครัว จึงเป็นประเด็นที่สำคัญของความท้าทายของเจ้าของผู้ก่อตั้ง บุตรหลาน หน่วยงานต่อมาของธุรกิจครอบครัว ชุมชนวิชาการ ภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย

การศึกษานี้ได้ค้นพบประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจ ที่มีผลต่อการเติบโตและยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การพัฒนาทายาท ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่น แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำ และผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัว ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจ สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัว

### อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ภายหลังจากการทบทวนวรรณกรรมประเด็นสำคัญของการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวแล้ว ผู้ศึกษาได้เสนอข้อเสนอแนะสำหรับ

ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของธุรกิจหลาย ผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัว ชุมชนวิชาการ ภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้หรือประโยชน์ต่อไป ดังนี้

1) **ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในแต่ละรุ่น** ควรมีความสามารถเป็นผู้นำในการเตรียมแผนการสืบทอดธุรกิจ และคำมั่นสัญญา เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ สร้างสมรรถนะในการจัดการ มีความเต็มใจและพันธกรณีที่จะนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความยั่งยืนในบทบาทของผู้นำ ควรกระตุ้นให้สมาชิกในครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจ สืบทอดเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้ง ยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม แยกบทบาทความเป็นเจ้าของและบทบาทผู้จัดการธุรกิจออกจากกันให้ชัดเจน

2) **การเตรียมทายาทเพื่อรับช่วงธุรกิจ** ผู้ก่อตั้งธุรกิจควรให้ผู้รับสืบทอดธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวตั้งแต่วัยเยาว์ เพื่อให้มีความสนใจในธุรกิจ และสั่งสมประสบการณ์และความรู้ก่อนรับมอบตำแหน่งสำคัญในธุรกิจ เพื่อให้เห็นบทบาทของผู้ก่อตั้ง ควรมีการพัฒนาศักยภาพการจัดการทางธุรกิจให้แก่ผู้รับสืบทอดธุรกิจ และมีการวางแผนในการถ่ายโอนองค์ความรู้ เคล็ดลับทางธุรกิจให้กับผู้รับสืบทอดธุรกิจ สร้างและคัดเลือกทายาทเพื่อเข้ารับช่วงธุรกิจในเวลาที่เหมาะสม เช่น การสร้างระบบคณะกรรมการครอบครัว โดยมีตัวแทนที่มาจากสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น เพื่อให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกครอบครัวที่ได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการครอบครัว และเตรียมมรดกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งระดับสูงในธุรกิจครอบครัว ทายาทที่เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงควรมีประสบการณ์จากการทำงานภายนอก

ธุรกิจครอบครัวอย่างน้อย 5 ปี ก่อนเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจครอบครัว

**3) ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นและภายในรุ่นเดียวกัน** ผู้ก่อตั้งควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น และสมาชิกครอบครัวในรุ่นเดียวกัน การที่สมาชิกครอบครัวมีความปรองดองกลมเกลียวกัน จะทำให้การสืบทอดธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น และเป็นพลังอันเข้มแข็งในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้อย่างไม่ขาดสาย

**4) แผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว** ธุรกิจครอบครัวควรมีการกำหนดแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว ให้เป็นวาระสำคัญของแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่ไม่มีกรวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ดีและเหมาะสม อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัว ผู้รับสืบทอดขาดความรู้ความสามารถเพียงพอในการจัดการธุรกิจครอบครัว และในที่สุดอาจไม่สามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้

**5) การพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจ** ผู้สืบทอดธุรกิจที่จะนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนได้ ต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพื่อให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นำพาธุรกิจเข้าสู่การแข่งขันระดับสากลได้ ผู้ก่อตั้งต้องพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจเสียตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อเตรียมทายาทเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวในอนาคต โดยให้ความสำคัญพร้อมทั้งด้านความรู้ และความเป็นนักบริหาร กล่าวคือ ควรได้รับการฝึกฝนอบรมและการศึกษาที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับธุรกิจครอบครัว มีสมรรถนะในระดับสูง สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับชาติและระดับโลก มีวิสัยทัศน์ เป็นมืออาชีพ มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจของครอบครัวอย่างลึกซึ้งและถ่องแท้ มีปฏิภาณ ไหวพริบ ตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำ สามารถประนีประนอม และประสานประโยชน์ เข้าใจปัญหา และแก้ไขข้อขัดแย้งได้ถูกต้อง ยอมรับความเห็นของผู้อื่น ดังนั้น ผู้ก่อตั้งหรือผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวในแต่ละรุ่น จะต้องเตรียมและพัฒนาทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัวให้มีศักยภาพและสมรรถนะการดังกล่าว เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวที่อยู่ ใน “อ้อมมือ” ของทายาท สามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

## เชิงอรรถ

- <sup>1</sup>คุณ วิกรม กรมดิษฐ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.อมตะ คอร์ปอเรชั่น
- <sup>2</sup>คุณชาติรี โสภณพนิช ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ธนาคารกรุงเทพ
- <sup>3</sup>คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์
- <sup>4</sup>คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์
- <sup>5</sup>คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์
- <sup>6</sup>คุณชาติรี โสภณพนิช ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ธนาคารกรุงเทพ
- <sup>7</sup>คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น
- <sup>8</sup>คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์
- <sup>9</sup>คุณ วิกรม กรมดิษฐ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.อมตะ คอร์ปอเรชั่น
- <sup>9</sup>คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล ผู้จัดการทั่วไป บมจ.สามารถคอร์ปอเรชั่น
- <sup>10</sup>คุณสมพร จึงรุ่งเรืองกิจ ประธานกรรมการกลุ่มไทยซัมมิท
- <sup>10</sup>คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล ผู้จัดการทั่วไป บมจ.สามารถคอร์ปอเรชั่น
- <sup>11</sup>คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น
- <sup>12</sup>รองศาสตราจารย์ ดร.จිරเดช อุ้วสวัสดิ์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- <sup>13</sup>คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ซีพี ออลล์
- <sup>14</sup>คุณวิชัย พูลวรลักษณ์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.อีจีวี เอ็นเตอร์เทนเมนท์
- <sup>15</sup>คุณสุทธิชาติ จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการบริหาร บมจ.เซ็นทรัลรีเทลคอร์ปอเรชั่น
- <sup>16</sup>รองศาสตราจารย์ ดร.จिरเดช อุ้วสวัสดิ์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- <sup>17</sup>คุณชาติรี โสภณพนิช ประธานกรรมการบริหาร บมจ.ธนาคารกรุงเทพ
- <sup>17</sup>คุณธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิฐกุล ผู้จัดการทั่วไป บมจ.สามารถคอร์ปอเรชั่น

## เอกสารอ้างอิง

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ปีต่างๆ. Fact Book. ข้อมูลสถิติการซื้อขายหลักทรัพย์. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ปีต่างๆ. สรุปข้อเสน�햄บริษัทจดทะเบียน. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. 2548. การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง: ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ผาสุก พงษ์ไพจิตร. 2549. โครงสร้างและพลวัตของทุนไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. 2544. ข้อมูลวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.
- สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ. 2007. *Evolution of Family Firms from the Perspective of Intellectual Capital Governance: Evidence from Thailand*. เข้าถึงจาก <http://www.thailandnce.eco.ku.ac.th/document/paper/4.3.pdf> เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2552
- ธงชัย สันติวงษ์. 2546. *องค์การและการบริหาร: การศึกษาและการจัดการแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์. 2549. *กลุ่มทุนและธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540*. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2551. *ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศึกษบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Aronoff, C.E. and Ward, J.L. 1997. Pay in Family Business. *Nation's Business*. 85(5): 23-29.
- Archer, B. 1990. Loving and Cussing - the Family Newspaper: It's a Place Where Community and Citizens Come before Big Profits. *Nieman Reports*. Summer.
- Beckhard, R. and Dyer Jr.,W.G. 1983. SMR forum: Managing Change in the Family Firm-Issues and Strategies. *Sloan Management Review*. 24 (3): 59-65.
- Bunkanwanicha, Pramuan, and Yurana Wiwattanakantang, 2008. Big business owners in Politics. *Review of Financial Studies*. forthcoming.
- Bunkanwanicha, Pramuan, Fan P.H.Joseph and Yupana Wiwattanakantang, 2008. Why do shareholders value marriage? *Finance working paper*. No.227/2008. November 2008.
- Chaganti, R. and Schneer, J.A. 1994. A Study of the Impact of Owner's Mode of Entry on Venture Performance and Management Patterns. *Journal of Business Venturing*. 9: 243-61.
- Collin, Jim. 2001. *Good to Great*. New York: Hamper Collins.
- Daily, C.M. and Dollinger, M.J. 1998. Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non-family Managed Businesses. *Journal of Small Business Management*. 31 (2): 79-86.

- Danco, R. 1975. Long Live the Business. *Small Business Reports*. (November): 30-40.
- Davis, J. H.; Schoorman, F. D. and Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*. 22 (1): 20-47.
- Dyer, W.G. 1988. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyson, J.R. 1997. *Accounting for Non-accounting Students*. London: Pitman Publishing.
- Fox, M.; Nilakant, V. and Hamilton, R. T. 1996. Managing Succession in Family-Owned Businesses. *International Small Business Journal*. 15 (1): 15-25.
- Gersick, K. E; Davis, J. A; Hampton, M.M. and Lansberg, I. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goldberg, S.D. 1996. Research note: Effective Successors in Family-owned Business: Significant Elements. *Family Business Review*. 9 (2): 185-197.
- Gomez, Mejia, L.R. 2003. *Strategic Ways-Of-Thinking in Family Businesses: Visionary Leadership through Family Interactions*. Proceedings of the 14th FBN Conference. Lausanne September. 2003.
- Guthrie, J. P. and Gato, D. K. 1997. Contextual Influences on Executive Selection: Firm Characteristics and CEO Experience. *Management Study*. 34: 537-560.
- Handler, W.C. 1992. The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*. 5(3): 283-307.
- Handy, Charles. 1992. Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper. *Harvard Business Review*. 70 (6): 59-72.
- Hall, A; Melin, L. and Nordqvist, M. 2001. Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*. 14 (3): 193-208.
- Harju, J. and Heino, J. 2004. *The Keys Success in a Family Business*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute : 1-16.
- Hayward, Stoy. 1989. *Managing the Family Business in the UK: A Stoy Hayward Survey in conjunction with the London Business School*. London: Stoy Hayward.
- Hook, C. and Trent. 1999. *The Learning Organisation – An Exploratory Study*. Master's thesis. University of Limerick.
- Ibrahim, A.B; Soufani, K. and Lam, J. 2001a. A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*. 14 (3): 193-208.
- Ireland. National Competitiveness Council. 1999. *Annual Competitiveness Report*, Dublin: Stationery Office.
- Ibrahim, A.B; Soufani, K; Poutziouris, P. and Lam, J. 2003. *Qualities of an Effective Successor*.

**การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน**

- An Empirical Investigation.* Proceedings of the 14th FBN Conference. Lausanne. Sept. 2003.
- Kets de Vries, M. 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics.* 21 (3): 59-71.
- King S.W.; Solomon G.T.; Tarabishy, A. and Winlow, E.K. 2000. *Business Issues Affecting Success of Family Businesses in the United States.* Bailey, J. (ur.). 2000 International Council on Small Business World Conference, Melbourne, Australia.
- Klein, S. 2003. *Strategic Renewal During Succession in Family Firms in FBN - 14<sup>th</sup> World Conference Research Forum Proceedings.* IFERAFBN Publications: 196-216.
- Kunkel, S. 2003. *Family-Owned Business Success: Leveraging Advantages and Mastering Challenges.* Retrieved February 25, 2003 from <http://www.smallbizpartners.com/success/XIIarticles/family.html>
- Kvale, S. 1996. *Inter Views: An introduction to qualitative research interviewing.* CA: Thousand Oaks.
- Lane, S.H. 1989. An Organizational Development/Team-building Approach to Consultation with Family Businesses. *Family Business Review.* 2 (1):5-16.
- McCann, III, Joseph E; Leon-Guerrero, Anna; and Haley, Jonathan D. 2001. Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses. *Journal of Small Business Management.* 39 (1): 56-59.
- Montgomery, B. J. and Sinclair, A. M. 2000. All in the Family. *Business and Economic Review.* 46 (2): 3-7.
- Morris, Michael H., Nola N. Miyasaki, Craig E. Watters, and Susan M. Coombes. 1997. The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management.* 44 (2): 221-244.
- Lank, A; Owens, R; Martinez, J.L. and Riedel, J. 1990. The State of Family Businesses in Various Countries around the World. *The Family Business Network Newsletter.* 9: 3-7.
- Litz, R.A. 1995. The Family Business: toward Definitional Clarity. In *Best Paper Proceedings of the Academy of Management Conference.* 100-105.
- Payne, P.L. 1984. *Family business in Britain; a historical and analytical survey.* In Okochi, A. and Yasuoka, S. (Eds). *Family business in the Era of Industrial Growth; Its Ownership and Management.* University of Tokyo Press. Tokyo. 171-126.
- Polsiri, Piruna and Wiwattanakantang, Yupana. 2004. *Restructuring of Family Firms after the East Asian Financial Crisis: Shareholder Expropriation or Alignment?* Research Paper. Hitotsubashi Workshop on Corporate

- Governance in East Asia. Tokyo. Japan. 2004.
- Poutziouris, P. 2000. Venture Capital and Small-Medium Sized Family Companies: An Analysis from the Demand Perspective. In *Tradition or Entrepreneurship in the New Economy? Academic Research Forum Proceedings*. 11th Annual World Conference. London.
- Seymour, K. C. 1993. Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family Business Review*. 6 (3): 263-281.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. and Chua, J. H. 2003a. Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*. 16 (1): 1-16.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. and Chua, J. H. 2003b. Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing*. 18 (5): 667-687.
- Shelly, D.F. Jr 1995. Tackling family member compensation. *American Printer*. 215: 2.
- Smyth, P. and Leach, P. 1993. *The Simpson Xavier Guide to the Family Business in Ireland*. Dublin: Blackwater Press.
- Sonfield, M. and Lussier, R. 2004. First-, Second- and Third-generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*. 17 (4): 189-202.
- Stavrou, E.T. and Swienz, P.M. 1998. Securing the future of family enterprise: a model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23 (2):19-39.
- Suehiro, Akira. 2001. Asia Corporate Governance: Disclosure-Based Screening Systems and Family Business Restructuring in Thailand. *Shakai Kagaku kenkyu*. 52 (5): 55-90.
- Wang, Y. and Poutziouris, P. 2003. Michael Stone Ltd: Balancing Family Tradition with Entrepreneurial Growth. In *The Growing Business Handbook*. Jolly, A., ed. 36<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page. 137-143.
- Ward, J. 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. 1988. The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*. 1 (2):105-117.
- Ward, John L. 1997. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*. 10 (4): 323-337.
- Westhead, P. and Cowling, M. 1997. Performance Contrasts between Family and Non-family Unquoted Companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 3 (1): 30-52.