



หน้าแรก เกี่ยวกับสมาคม กิจกรรมสมาคม เว็บไซต์ ThaiVI คลังบทความ คลังมีเดีย

วางแผนสืบทอดกิจการ

📅 ธันวาคม 29, 2014 📁 Filed under บทความ 👤 Posted by วิวัฒน์ ธาธาภิรักษ์โชติ

หลังจากเขียนถึงกิจการของสองครอบครัวไปแล้ว ดิฉันก็สนใจศึกษาเรื่องการสืบทอดกิจการมากขึ้น และพบงานวิจัยอยู่ชิ้นหนึ่งที่น่าสนใจ เป็นของ **บริษัทที่ปรึกษาพีดับบลิวซี (PwC)** ซึ่งเผยแพร่ในเดือนเมษายน ที่ผ่านมา

PwC ทำการสำรวจโดยการสัมภาษณ์คนรุ่นที่รับสืบทอดกิจการของครอบครัว 207 กิจการที่มีรายได้เกินกว่า 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือเกินกว่า 165 ล้านบาท ใน 21 ประเทศทั่วโลก เมื่อปี 2012-2014 และได้สรุปไว้ในเอกสารชื่อ **Next Generation Survey 2014** ว่า ในการสืบทอดกิจการนั้น **มีเรื่องใหญ่ๆ อยู่ 3 เรื่องที่กิจการครอบครัวมีความกังวลใจ คือ การขยายกิจการ หรือ Scale ทักษะในการบริหารกิจการ หรือ Skills และการสืบทอดกิจการ หรือ Succession**

จากสถิติพบว่า โอกาสที่กิจการจะตกทอดไปถึงรุ่นที่สาม มีเพียง 12% เท่านั้น ดังนั้น ครอบครัวต่างๆ ที่มีกิจการต้องส่งต่อให้รุ่นต่อไปจึงมีความกังวลใจ แต่จากการสำรวจก็พบว่า มีครอบครัวถึง 41% ที่ตั้งใจจะส่งต่อกิจการให้กับทายาทในครอบครัวรุ่นถัดไป แต่ก็มีครอบครัวถึง 25% ที่จะส่งต่อเฉพาะความเป็นเจ้าของ แต่ไม่ส่งต่อการบริหารงาน และเกินกว่าครึ่งหนึ่งของครอบครัวที่ไปสัมภาษณ์ ไม่แน่ใจว่าลูกๆ จะมีทักษะและความกระตือรือร้นที่จะรับช่วงกิจการต่อหรือไม่

เมื่อมองจากมุมมองของผู้รับสืบทอดกิจการ ความกดดันมีมากมายไม่แพ้กัน แม้ว่าคนรุ่นใหม่จะมีการศึกษากว้างไกลกว่ารุ่นก่อน มีประสบการณ์มากกว่า และไม่ค่อยผูกพันกับธุรกิจมากเท่ารุ่นพ่อแม่ **แต่พวกเขาก็มีแรงกดดันให้ต้องรับสืบทอด** และพบว่า **ยังตั้งกิจการมานานเท่าใด คนรุ่นใหม่อีกก็รู้สึกมีแรงกดดันให้ต้องดำเนินกิจการต่อไป และ 88% ของผู้รับสืบทอดบอกว่าต้องทำงานหนักกว่าคนอื่นๆ ในบริษัท เพื่อพิสูจน์ตัวเอง** (คล้ายกับคุณชาร์ลีน ของไอเอ็นเอ็น ที่เขียนถึงเมื่อสองสัปดาห์ก่อน)

อย่างไรก็ดี 86% ของรุ่นลูกผู้ให้สัมภาษณ์บอกว่า หากรับสืบทอดกิจการมา ก็อยากเปลี่ยนแปลงให้รับและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ เพราะรุ่นปัจจุบันไม่ค่อยยอมรับฟัง ไม่ค่อยยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และที่สำคัญคือ มักไม่ยอมปล่อยให้รุ่นใหม่แสดงฝีมือ

ฟังแล้วคุ้นๆ ใหม่นะ ดิฉันเชื่อว่าความรู้สึกนี้ และการประพฤติปฏิบัติอย่างนี้ของเจ้าของกิจการยุคเบบี้บูม เป็นเรื่องปกติ เพราะรุ่นปู่ย่าซึ่งเติบโตในสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่สองนั้น ต้องทำงานหนัก เครื่องมือทุนแรงก็ไม่มากมายเหมือนในปัจจุบัน และรุ่นเบบี้บูมซึ่งเป็นรุ่นที่กำลังจะส่งต่อกิจการในปัจจุบัน ก็เป็นรุ่นที่ต้องทำงานหนัก ส่วนใหญ่เข้าไปทำกิจการทันทีหลังจากเรียนจบโรงเรียนมัธยม ไม่มีโอกาสได้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัย

ในขณะที่รุ่นปัจจุบัน มีเพียง 7% ของผู้ถูกสัมภาษณ์เท่านั้นที่เข้าไปทำงานในกิจการของครอบครัวทันทีหลังจากเรียนจบมัธยม เหมือนรุ่นพ่อรุ่นปู่ ส่วนอีก 31% เข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัย และ 46% เข้าไปทำงานที่บริษัทอื่นก่อน แล้วจึงหันมาช่วยกิจการของครอบครัวในภายหลัง แต่ในเกือบทุกกรณี ครอบครัวจะต้องสนับสนุนและเห็นชอบ

มีตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจนำมาเล่าต่อ คือ คุณมอริทซ์ ริทเตอร์ (Moritz Ritter) ลูกชายของเจ้าของบริษัทช็อคโกแลต **Ritter Sport** ของเยอรมนี ท่านอาจจะเคยรับประทาน ช่วงปีใหม่ เขาจะทำกล่องของขวัญใส่ช็อคโกแลตชิ้นเล็กๆหลากหลายรส หลากสี

คุณมอริทซ์ มีคุณพ่อที่ใจดีและไม่ได้บังคับให้ลูกมีแรงกดดันในการสืบทอดกิจการ คุณมอริทซ์ จึงได้เรียนวิทยาศาสตร์สาขาคอมพิวเตอร์ และได้ไปทำงานวิจัยเรื่องหุ่นยนต์ ก่อนกลับมาช่วยกิจการของครอบครัว และเมื่อกลับมาคุณมอริทซ์ก็ไม่ได้มาทำกิจการช็อคโกแลต แต่ไปบุกเบิกทำเรื่องเทคโนโลยีพลังงานหมุนเวียน โดยมีคุณพ่อคอยช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยงและสนับสนุนอยู่ในช่วงแรกๆ

จากการวิจัยยังพบว่าหลายครอบครัวจ้างผู้บริหารจากภายนอกเพื่อมาเติมเต็มทักษะที่ขาดไป หรือมาแทนฐานทายาทที่ไม่ต้องการสืบทอดกิจการ แต่บังคับให้อยู่ และ 55% ของครอบครัวที่สัมภาษณ์ มีโปรแกรมในการพัฒนาทายาทเพื่อสืบทอดธุรกิจ

จากการวิจัยพบว่า การสื่อสารเป็นช่องว่างใหญ่ที่ต้องปิด เพราะผู้บริหารรุ่นพ่อแม่ อาจจะไม่สื่อสารกับรุ่นลูกโดยตรง ในเรื่องนี้ PwC เห็นว่า ต้องมีการสื่อสารเพื่อปิดช่องว่าง และเสนอแนะคำถามสำหรับทดสอบว่ามีช่องว่างหรือไม่ ฝ่ายละ 4 ข้อ หากตอบว่า "ไม่ใช่" ฝ่ายละเกินสองข้อ หมายความว่าท่านมีช่องว่างในการสื่อสารที่จำเป็นต้องทำการปิด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการสืบทอดกิจการของท่านมีปัญหา

คำถามสี่ข้อของผู้บริหารรุ่นปัจจุบันคือ

1. ท่านวางแผนที่จะสืบทอดกิจการให้กับทายาทรุ่นต่อไปหรือไม่ หากไม่ใช่ ทายาทรุ่นต่อไปทราบหรือไม่ว่าท่านวางแผนไว้อย่างไร
2. ท่านเชื่อมั่นว่าลูกๆของท่านพร้อมและสามารถสืบทอดกิจการจากท่านได้ และหากไม่ได้ ท่านได้คุยกับเขาหรือไม่ว่า เขาควรต้องทำอะไร
3. ท่านเคยคุยอย่างเปิดอกกับลูกๆใหม่ว่า ท่านจะวางมือเมื่อใด และลูกคนไหนจะดูแลกิจการต่อจากท่าน
4. ท่านได้ให้การสนับสนุนลูกๆของท่านโดยการให้อำนาจดำเนินการทั้งต่อสาธารณะและเป็นการส่วนตัวหรือไม่

ส่วนคำถามสี่ข้อของผู้บริหารรุ่นต่อไปคือ

1. คุณสามารถบอกได้หรือไม่ว่า ทักษะและประสบการณ์ที่คุณต้องมีคืออะไร
2. คุณมีแผนที่จะพัฒนาตนเองเพื่อปิดช่องว่างในการรับสืบทอดกิจการหรือไม่
3. คุณได้คุยกับรุ่นพ่อแม่หรือไม่ว่า ใครจะรับสืบทอดกิจการ และจะรับเมื่อใด
4. คุณได้แบ่งปันแผนงานในอนาคตของกิจการ ให้พ่อแม่ทราบหรือไม่

หวังว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่จะสืบทอดกิจการ ไม่ว่าจะเป็นกิจการส่วนตัวหรือประยุกต์ไปใช้กับกิจการที่ผู้บริหารเป็นมืออาชีพที่จะต้องมีการสืบทอดต่อก็ได้ค่ะ

ขอให้ผู้อ่านทุกท่านฉลองส่งท้ายปีเก่า ต้อนรับปีใหม่อย่างมีความสุข สนุกสนาน โชคดี และปลอดภัย

พบกันใหม่ปีหน้าค่ะ