



■ พศ.ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษารัฐกิจครอบครัว

ทางทฤษฎีเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติยังคงควบคุมทุกอย่างเอาไว้ ด้วยเพราะยังไม่แน่ใจว่าทายาทจะสามารถบริหารธุรกิจต่อไปได้หรือไม่

วิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาเพื่อให้ทายาทรุ่นต่อไปสามารถเข้ามารับช่วงบริหารธุรกิจต่อไปได้ คือการบ่มเพาะพวกเขา ไปพร้อมกับการเขียนแผนการสืบทอดธุรกิจอย่างเป็นทางการสำหรับของพวกเขาด้วย และต้องทำความเข้าใจ

การสืบทอดกิจการ อเมริกันสไตล์

การสืบทอดกิจการเป็นประเด็นที่ต่อเนื่องยาวนานและยุ่งยากมากสำหรับธุรกิจครอบครัว อีกทั้งสัญญาณจากความไม่แน่นอนจากโลกภายนอก (ลูกค้า คู่แข่ง พนักงาน ซัพพลายเออร์ ฯลฯ) ล้วนมีผลกระทบต่อบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งในบางกรณีอาจนำไปสู่การไม่เชื่อมโยงกันระหว่างสิ่งที่ผู้นำคนปัจจุบันวางแผนไว้กับสิ่งที่ทายาทรุ่นต่อไปคาดหวังเอาไว้ คนที่มีอำนาจควบคุมหรือเป็นเจ้าของมีแนวโน้มที่จะใช้อารมณ์ในธุรกิจเมื่อเขาหรือเธอลงทุนด้านการเงิน และคนเหล่านี้ยังคงรักษาอำนาจการควบคุมเพื่อชีวิตและการเข้าไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ และบางครั้งยังอาจแยกออกมาจากส่วนที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกครอบครัวคนอื่นที่จะได้ประโยชน์ หากเข้าใจวิธีดำเนินธุรกิจมากกว่า โดยเฉพาะเมื่อเจ้าของคนปัจจุบันไม่สามารถจะเป็นผู้นำได้อีกต่อไป

เนื่องจากช่องว่างระหว่างวัยนั้นกว้าง เพราะคนมีลูกกันช้า ดังนั้นช่วงเวลาระหว่างการถ่ายโอนกิจการแต่ละครั้งจึงยาวนาน จากการสำรวจ

Succession status—Companies with a plan for key senior roles



Only 41% with a succession plan in place say it is robust and documented (27% of all family businesses)

Five percent of respondents replied either "don't know" or "other."

ธุรกิจครอบครัวกว่า 154 รายในสหรัฐอเมริกาในช่วงระหว่างเมษายน-สิงหาคม 2014 โดย PwC (ไพร์ซวอเตอร์ เฮาส์คูเปอร์ส) ร่วมกับบริษัทวิจัย Kudos Research พบว่า 47% ของผู้บริหารรุ่นต่อไปที่เป็นสมาชิกในครอบครัวบอกว่าพวกเขาไม่คิดว่าปัจจัยเหล่านี้จะทำให้การสืบทอดกิจการยากขึ้นเสมอไป ซึ่งนี้อาจเป็นสาเหตุว่าทำไม 40% ของผู้นำคนปัจจุบันจึงบอกว่าเป็นการยากที่จะวางมือเต็มที่เมื่อทายาทรุ่นต่อไปเข้ามารับช่วงกิจการ โดยมากกว่าครึ่งของผู้นำเหล่านี้คิดว่าพวกเขาจำเป็นต้องยังอยู่ข้องเกี่ยวกับมากกว่าที่คิดเอาไว้เพื่อให้มั่นใจว่าการถ่ายโอนกิจการจะเป็นไปอย่างราบรื่น และด้วยเหตุนี้จึงมักเกิด “sticky baton syndrome” คือคนรุ่นเก่าจะส่งมอบอำนาจการบริหารบริษัทให้แก่

ด้วยการวางแผนการสืบทอดกิจการไม่ใช่กิจกรรมที่ทำขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วเสร็จเลย หากแต่แผนอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนหากทายาทที่เลือกไว้ไม่สามารถทำหน้าที่ได้ดีในระหว่างที่อยู่ในกระบวนการบ่มเพาะ หรืออาจมีการตัดสินใจเปลี่ยนให้ไปทำงานอื่น แล้วลองเปลี่ยนตัวทายาทคนใหม่เข้ามาทดลองบ้าง ซึ่งจากการสำรวจพบว่าธุรกิจครอบครัวเพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่ได้ทายาทตามที่แต่งตั้งไว้ และมีเพียง 27% เท่านั้นที่มีแผนการสืบทอดกิจการอย่างสมบูรณ์และเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับบทบาทผู้บริหารระดับสูง (ภาพที่ 1) อย่างไรก็ตามมีธุรกิจครอบครัวจำนวนมากที่ล้มเหลวในการทำแผน แต่การมีแผนการสืบทอดกิจการจะรับประกันได้หรือไม่ว่าบทบาทของผู้บริหารระดับสูง

ของบริษัทจะยังเป็นของสมาชิกในครอบครัว...ที่จริงแล้ว...ไม่เลย...ธุรกิจครอบครัว 50% บอกว่าเห็นด้วยปานกลาง หรือเห็นด้วยมากที่สุดที่ว่าบทบาทเหล่านี้จะยังคงอยู่ในครอบครัว ขณะที่อีก 50% บอกว่าไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้ว่าจะเป็นไปตามนี้หรือไม่

(ดูกราฟประกอบ)

อย่างไรก็ตามเมื่อสมาชิกครอบครัวรุ่นใหม่ได้รับเลือกให้รับตำแหน่งทายาท ย่อมจะเป็นการดีต่อบุคคลนั้นในการที่จะได้ฝึกทำงานสำคัญมากมาย รวมถึงการหมุนเวียนทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงไปทั่วบริษัท การใช้เวลาในบริษัทไม่ใช่เพียงแค่ให้ทายาทฝึกงานเพื่อเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกบริษัทเท่านั้น แต่ยังช่วยให้บุคคลนั้นสร้างเครดิตกับผู้อื่นที่สำคัญอีกด้วย นอกจากนี้ยังจะเป็นประโยชน์มากหากทายาทจะออกไปทำงานที่อื่นก่อนเข้ามารับตำแหน่งผู้นำในธุรกิจครอบครัว เพราะจะช่วยให้มีมุมมองใหม่ๆ รวมไปถึงได้ความรู้และทักษะใหม่ๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจอีกด้วย

ที่มา : Pwc. 2015. Professionalize to optimize: US family firms are no longer winging it. PricewaterhouseCoopers LLP. Available: <http://www.pwc.com/us/en/private-company-services/publications/2015-family-business-survey.jhtml>. US Family business survey