

## รู้ทันเทรนด์ธุรกิจ

หนังสือเล่มนี้เป็นลิขสิทธิ์ของรู้ทันเทรนด์ ห้ามทำการลอกเลียนแบบไม่ว่า  
ส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้นอกจากจะได้รับอนุญาต

“ธุรกิจครอบครัวควรเป็นสถานที่ที่ทุกคนอยากมาทำงาน  
อยากจะทำให้ชีวิตด้วยกันทุกวัน และรู้สึกผูกพัน”

# TABLE OF CONTENTS

<b>คำนำ</b>	<b>4-7</b>
บทที่ 1 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว	<b>8-15</b>
บทที่ 2 ประโยชน์ของธุรกิจครอบครัว	<b>16-18</b>
บทที่ 3 วัฏจักรของธุรกิจครอบครัว	<b>19-21</b>
บทที่ 4 ทักษะสำคัญของแต่ละรุ่น	<b>22-25</b>
บทที่ 5 ไม่มีคำสาปรุ่นที่ 3	<b>26-32</b>
บทที่ 6 สิทธิทั้ง 5 ของการเป็นเจ้าของ	<b>33-43</b>
บทที่ 7 การสร้าง <i>Purpose</i> ในธุรกิจครอบครัว	<b>44-51</b>
<b>วัฏจักร ผู้ก่อตั้ง</b>	<b>52-53</b>
บทที่ 8 ความท้าทายระหว่างพ่อลูก	<b>54-69</b>
บทที่ 9 คำแนะนำสำหรับผู้ก่อตั้งและทายาท	<b>70-76</b>
บทที่ 10 ความท้าทายระหว่างสามี-ภรรยา	<b>77-86</b>
บทที่ 11 ความท้าทายของวัฒนธรรม	<b>87-90</b>
<b>วัฏจักร รุ่นส่วนพี่น้อง</b>	<b>91-92</b>
บทที่ 12 ดันต่อความท้าทายของพี่น้อง	<b>93-99</b>
บทที่ 13 เงินของพ่อแม่ไม่ใช่เงินของเรา	<b>100-102</b>
บทที่ 14 กฎยกให้ลูกคนแรก	<b>103-106</b>
บทที่ 15 การเลือก <i>Chief Emotional Officer</i>	<b>107-112</b>
บทที่ 16 ความท้าทายด้าน <i>Shared Leadership</i>	<b>113-115</b>
บทที่ 17 วิธีสร้างฉันทามติ <i>Consensus</i>	<b>116-118</b>
บทที่ 18 ปัญหาเกิดจากสิทธิ์ที่คิดว่าตัวเองควรจะได้รับ	<b>119-124</b>
บทที่ 19 ปัญหาลูกเขยและลูกสะใภ้	<b>125-130</b>
บทที่ 20 ความท้าทายของผู้หญิงในบทบาทผู้นำ	<b>131-139</b>
บทที่ 21 ความท้าทายด้านวิยุตติในการบริหาร	<b>140-143</b>
คำแนะนำสำหรับผู้ก่อตั้งหรือหัวหน้าครอบครัวใน การป้องกันความขัดแย้งในบรรดาพี่น้อง	<b>144-146</b>

# TABLE OF CONTENTS

<b>วัฏจักร สหพันธ์เครือญาติ</b>	<b>147-148</b>
บทที่ 22 ปัญหาในวัฏจักรสหพันธ์เครือญาติ	<b>149-150</b>
บทที่ 23 ความท้าทายในการนำญาติเข้ามาทำงานในธุรกิจ	<b>151-152</b>
บทที่ 24 ปัญหาเครือญาติของคู่สมรสมาใช้ประโยชน์จากธุรกิจ	<b>153-154</b>
บทที่ 25 ความท้าทายในการทำธุรกิจกับญาติ	<b>155-157</b>
<b>การสืบทอด</b>	<b>158-159</b>
บทที่ 26 ปัญหาการไม่วางแผนเกษียณ	<b>160-161</b>
บทที่ 27 ข้อผิดพลาดสู่ความล้มเหลวในการวางแผนสืบทอด	<b>162-163</b>
บทที่ 28 ปัญหาเรื่องผู้สืบทอด	<b>164-165</b>
บทที่ 29 การทิ้งสมบัติให้ลูกเยอะเกินไปคือการทำร้ายลูก	<b>166-167</b>
บทที่ 30 การวางแผนการสืบทอด	<b>168</b>
แผนการสืบทอดด้านธุรกิจ	<b>169-175</b>
แผนการสืบทอดด้านความเป็นเจ้าของ	<b>176-186</b>
<b>ความยั่งยืน</b>	
บทที่ 31 การเข้าสู่ความยั่งยืนในธุรกิจ	<b>187-191</b>
บทที่ 32 การเติบโตในวิกฤติโควิด 19 สำหรับธุรกิจครอบครัว	<b>192-201</b>
บทที่ 33 <i>Digital Transformation</i> สำหรับธุรกิจครอบครัว	<b>202-207</b>
<b>ฝากถึงทายาท</b>	
บทที่ 34 ทายาทที่ตัดสินใจไม่ได้ว่าจะทำธุรกิจครอบครัวดีหรือไม่	<b>208-210</b>
บทที่ 35 เคล็ดลับสำหรับทายาทในการทำงานในธุรกิจครอบครัว	<b>211-217</b>
บทที่ 36 แบบฝึกหัด	<b>218-219</b>
บทสรุป	<b>220</b>
เกี่ยวกับผู้เขียน	<b>221</b>

## คำนำ

ธุรกิจครอบครัวไทยคิดเป็น 80% ของจีดีพีของประเทศไทย<sup>1</sup> แต่อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวไทยจากรุ่นสู่รุ่นกลับน้อยลง ทำให้หลายกิจการต้องปิดตัวลงอย่างน่าเสียดาย สาเหตุหลักที่ธุรกิจครอบครัวไม่สามารถคงอยู่ได้คือ การขาดโครงสร้างครอบครัวที่ดี การไม่วางแผนครอบครัว การไม่สื่อสารและรับฟังความเห็นระหว่างสมาชิกในครอบครัว และการจัดสรรผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรม

ธุรกิจครอบครัวไทยเกือบ 90% ยอมรับว่ามีความขัดแย้งในธุรกิจ ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจครอบครัวทั่วโลกที่ 77% โดยทั่วไป<sup>2</sup> เจ้าของกิจการจำนวนมากมองการบริหารครอบครัวและการบริหารกิจการเป็นเรื่องเดียวกันจึงไม่มีการบริหารจัดการต้นตอของสาเหตุต่างๆ ทำให้ไม่สามารถสร้างโครงสร้างและวางกลยุทธ์ป้องกันความขัดแย้งในครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

---

<sup>1</sup> Source: Forbe Thailand, 2020

<sup>2</sup> Source: PWC's family business survey, 2021

การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 กระทบธุรกิจครอบครัวในแง่ การสืบทอดธุรกิจอย่างกะทันหันและในแง่กลยุทธ์ทางธุรกิจกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ธุรกิจครอบครัวหลายครอบครัว สูญเสียผู้นำไปอย่างกะทันหันโดยไม่มีกรวางแผนการสืบทอด และแนวทางบริหารให้แก่คนรุ่นหลัง ทำให้เกิดการแย่งชิงอำนาจ และมรดกในกลุ่มทายาท หรือเกิดภาวะไร้ผู้นำและความไม่พร้อม ในการปฏิบัติงานของทายาทซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของ พนักงาน คู่ค้าและผู้ถือหุ้น

นอกจากประเด็นเรื่องผู้สืบทอด นโยบายของรัฐบาลและอิทธิพล ของโลกดิจิทัลทำให้ธุรกิจครอบครัวหลายธุรกิจต้องปรับ โครงสร้างการทำงานเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลแต่ผู้นำรุ่นเก่าเห็น ความสามารถด้านดิจิทัลไม่ใช่สิ่งสำคัญเร่งด่วน ไม่สามารถ ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน และทักษะของคนรุ่นเก่า จึง สร้างความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัวขึ้น

สำหรับธุรกิจ Start Up ที่เกิดขึ้นมามากในช่วงหลายปีนี้ ผู้ก่อตั้งต้องเริ่มวางแผนโครงสร้างธุรกิจครอบครัวให้ดี วางหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างสามีภรรยา พี่น้องที่ร่วมสร้างธุรกิจ และเครือญาติที่จะเข้ามาทำงานในธุรกิจ

ในการบริหารธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืนนั้น คุณจะต้องเข้าใจปัญหาหรือต้นต่อความขัดแย้ง และรู้แนวทางการบริหารและสร้างความสมานฉันท์ ความไว้วางใจในครอบครัว ช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน และกระบวนการตัดสินใจที่มีความยืดหยุ่นซึ่งจะกล่าวในบทต่างๆในหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นโดยอ้างอิงหลักสูตร Family Enterprises: Issues and Solutions ที่ผู้เขียนได้เรียนจาก Professor John Ward มหาลัย Kellogg School of Management, Northwestern University, USA และมาปรับปรุงเพิ่มข้อคิดให้เป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจครอบครัวไทยจากประสบการณ์การ

บริหารธุรกิจครอบครัวในฐานะผู้บริหารรุ่นที่ 2 การสัมภาษณ์

ทายาทธุรกิจครอบครัว และงานวิจัยต่างๆ

ผู้เขียนเป็นคนไทยเพียงคนเดียวที่ได้เรียนหลักสูตร Family

Enterprises ในปี 2013 และได้เรียนรู้จากประสบการณ์การ

บริหารธุรกิจครอบครัวของเพื่อนร่วมห้องจากประเทศต่างๆ

หลังจากเรียนจบได้กลับมาทำงานในธุรกิจครอบครัวขนาดกลาง

เป็นเวลาเกือบ 10 ปี รู้สึกได้เลยว่าแนวทางตะวันออกและ

ตะวันตกมีความคล้ายกันและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

ครอบครัวไทย ตลอดเวลาที่รับช่วงต่อได้เจอปัญหาต่างๆและพบ

เคล็ดลับที่อยากจะมาแบ่งปันในหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับ ผู้ก่อตั้งธุรกิจ ทายาทธุรกิจครอบครัว

ผู้ที่กำลังจะสร้างธุรกิจในฐานะสามีภรรยา พี่น้อง และญาติ รวม

ไปถึงบุคคลที่กำลังจะทำงานในธุรกิจครอบครัว

## บทที่ 1 องค์ประกอบของธุรกิจครอบครัว

### ทฤษฎี 3 วงกลมสำหรับธุรกิจครอบครัว



การจะเข้าใจโครงสร้างธุรกิจครอบครัวและต้นตอของความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น คุณจะต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบของธุรกิจครอบครัวเป็นอันดับแรก ทฤษฎี 3 วงกลมสำหรับธุรกิจครอบครัว<sup>3</sup> คิดค้นโดย Professor Renato Tagiuri และ John Davis ตั้งแต่นั้นปีพ.ศ. 2521 ที่มหาวิทยาลัย Harvard Business School

---

<sup>3</sup> Renata Tagiuri and John Davis, The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships in Family Companies, 1982



อธิบายถึงองค์ประกอบของโครงสร้างธุรกิจครอบครัวซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ **ครอบครัว ธุรกิจ และ ความเป็นเจ้าของ** ความสำเร็จและการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของระบบธุรกิจครอบครัวขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ การเข้าใจในทฤษฎีนี้จะช่วยให้เจ้าของธุรกิจมองเห็นมุมมองของ **แต่ละสถานะและสามารถสร้างโครงสร้างของธุรกิจครอบครัว กำหนดวัตถุประสงค์และข้อบังคับ วางแผน ป้องกันข้อขัดแย้งและปัญหาต่างๆ ได้อย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ**

ปัญหาที่ทำให้ครอบครัวขัดแย้งกันจนถึงจุดแตกหักมีตั้งแต่ ปัญหาจากตัวผู้ก่อตั้ง ปัญหาระหว่างสามี-ภรรยา ปัญหาระหว่าง พ่อ-ลูก ปัญหาระหว่างพี่น้อง ปัญหาเครือญาติเมื่อธุรกิจเติบโตสู่ รุ่นลูกหลาน ปัญหาระหว่างผู้ทำงานและผู้ถือหุ้นที่ไม่ได้ทำงานในธุรกิจ ปัญหาลูกเขยและลูกสะใภ้ หรือปัญหาคนที่ทำงานแต่ไม่ได้หุ้น เป็นต้น

ในการแก้และป้องกันปัญหานี้โดยทำให้ผู้ก่อตั้งและสมาชิกทุกคนแบ่งแยกหน้าที่ในครอบครัวและธุรกิจอย่างชัดเจน ร่วมกันสร้างวัตถุประสงค์ของธุรกิจครอบครัว การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา รวมไปถึงการวางแผนผู้สืบทอดเพื่อการดำรงอยู่ของธุรกิจครอบครัว

## คุณกำลังสวมหมวกไปไหน

จุดเริ่มต้นของปัญหาในธุรกิจครอบครัวคือการที่คุณและสมาชิกในครอบครัวแยก “เวลา” และ “หน้าที่” ของครอบครัวกับของธุรกิจออกจากกันไม่ชัดเจน

การไม่แบ่งแยกเวลาธุรกิจและครอบครัวอาจเกิดขึ้นโดยที่คุณไม่รู้ตัว ยกตัวอย่างเช่น ในบทสนทนาบนโต๊ะอาหารมื้อเย็นของหลายครอบครัวจะพูดคุยปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน ความคืบหน้าของการขออนุมัติเงินกู้ธนาคาร ช่องทางเปิดตลาดใหม่ หรือใครจะเป็นคนจัดงานวันเกิดให้แม่ เป็นต้น ในบางกรณีบทสนทนาอาจรุนแรงขึ้น เช่น ทำไมนายถึงขายสินค้าราคานี้ ใครจะดูแล

หลายวันพรุ่งนี้ ก่อนจะเริ่มทานอาหารด้วยซ้ำ ดังนั้นคุณควรที่จะแบ่งแยกเวลาและหน้าที่ทางธุรกิจออกจากเวลาและหน้าที่ในครอบครัวอย่างชัดเจน การเอาเรื่องงานมาถกเถียงในเวลาครอบครัวจะทำให้เกิดความรู้สึกในแง่ลบ

คำแนะนำในการแก้ไขคือการเตือนตัวเองว่ากำลังสวมหมวกในบทบาทไหนอยู่ อาจจะสามารถสร้างความชัดเจนโดยวาระประเภทการประชุมในสถานที่ต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น เลือกลงหมวกความเป็นเจ้าของและพูดคุยเรื่องหุ้นส่วนที่คาเฟ่ ใส่หมวกธุรกิจพูดคุยเกี่ยวกับกิจการและผลประกอบการในห้องประชุม และใส่หมวกครอบครัวพูดคุยเกี่ยวกับครอบครัวเท่านั้น

**หมวกของครอบครัว** คือการคำนึงถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว การสร้างทุนด้านอารมณ์ และดูแลสถานะทางการเงินของสมาชิกในครอบครัว สำหรับครอบครัวที่มีขนาดใหญ่ การจัดตั้งสภาครอบครัวหรือ Family Council จะช่วยดูแล

ครอบครัวและเตรียมแผนครอบครัวได้ ซึ่งจะกล่าวเพิ่มเติมในบท  
การวางแผนการสืบทอด

**หมวกของธุรกิจ** คือการบริหารจัดการกิจการประจำวัน การ  
จัดหาทุน และการป้องกันชื่อเสียงของบริษัท เป็นต้น ใน  
องค์ประกอบนี้ ทีมบริหารจะถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อที่จะนำพาธุรกิจและ  
เตรียมแผนพัฒนาธุรกิจและการสืบทอดธุรกิจ

ทีมบริหารจะประกอบด้วยผู้จัดการหลักในแต่ละฝ่าย ซึ่งจะเป็น  
สมาชิกในครอบครัวหรือไม่ใช่สมาชิกก็ได้ ผู้บริหารที่ไม่ใช่คนใน  
ครอบครัวควรอยู่ในการประชุมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้วยเพื่อให้การ  
ตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ในวาระการวางแผนพัฒนาบทบาท  
ผู้บริหารสำหรับสมาชิกในครอบครัว การประชุมควรรวมผู้ถือหุ้น  
หลัก ผู้จัดการฝ่ายบุคลากร และผู้บริหารที่ไม่ใช่สมาชิกใน  
ครอบครัวเพื่อช่วยระบุและหาผู้สืบทอดในอนาคต

Deloitte ได้ทำการสำรวจและพบว่า **เพียง 40% ของกิจการ  
ธุรกิจครอบครัวในผลสำรวจได้มีการวางแผนธุรกิจ และ**

**57% ของกิจการที่มีการวางแผนได้ทำการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับแผนที่วางไว้ในแต่ละเดือน** การวางแผนและวัดผลจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นสิ่งที่ธุรกิจครอบครัวจำนวนมากไม่ได้ทำ

ทีมผู้บริหารมีหน้าที่แตกต่างจากสภาครอบครัว บทบาทหลักๆมีดังต่อไปนี้

- วางแผนธุรกิจ จัดตั้งงบประมาณ วางกลยุทธ์ ตั้งแผนฉุกเฉิน และเสนอขออนุมัติจากบอร์ดหรือกรรมการ
- ประเมินคุณสมบัติและผลงานของผู้สืบทอดในการบริหารธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจนั้นอาจเป็นสมาชิกในครอบครัวหรือไม่ใช่สมาชิกก็ได้
- การเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารหรือการตั้งผู้สืบทอดต้องหลีกเลี่ยงการเลือกที่รักมักที่ชัง ต้องเลือกคนที่เหมาะสมที่สุด
- กระบวนการคัดเลือกบุคลากรต้องลดการเล่นพรรคเล่นพวกในครอบครัว

**หมวกของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ** คือการจัดการด้านการเงินให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด เน้นเรื่องผลตอบแทนการลงทุน ในองค์ประกอบนี้คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) จะเป็นคนที่ดูแลผู้ถือหุ้น ฝ้าสังเกตผลงานของบริษัท และช่วยออกแบบแผนงานด้านการวางกลยุทธ์ การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ แผนงานฉุกเฉิน และแผนสืบทอดธุรกิจ

ผู้ที่บริหารจัดการหมวกความเป็นเจ้าของคือประธานคณะกรรมการบริษัท ผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง SMEs จะไม่มีคณะกรรมการบริษัทในการสนับสนุนผู้ถือหุ้นใหญ่ แต่ผู้ก่อตั้ง SMEs ยังต้องให้ความสำคัญให้การจัดการความเป็นเจ้าของเพื่อป้องกันปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้น

ทีมที่ปรึกษาให้แก่ Board ในการสร้างแผนสืบทอดคือ ทนาย นักบัญชี ที่ปรึกษาทางการเงิน ผู้ทำประกัน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นต้น

สิ่งที่สมาชิกในครอบครัวต้องทำมีดังต่อไปนี้

- ระบุบทบาทและความรับผิดชอบของ Board
- ออกแบบโครงสร้างและความถี่ของการประชุม Board
- คัดเลือกสมาชิก Board ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัว แต่มีประสบการณ์ มีความเป็นกลาง และไม่มีข้อขัดแย้งต่อครอบครัวและธุรกิจของตน
- ร่วมมือกับ Board ซึ่งทำหน้าที่ควบคู่กับทีมที่ปรึกษาในการจัดทำแผนการสืบทอดธุรกิจ

ดังนั้นผู้ก่อตั้งและสมาชิกในธุรกิจครอบครัวต้องช่วยกันหาวัตถุประสงค์และสร้างคุณค่าสำหรับทุกฝ่าย กำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ จัดตั้งข้อปฏิบัติที่จะยึดเหนี่ยวสมาชิกในครอบครัวให้อยู่รวมกันได้ วางกลยุทธ์ให้ธุรกิจเติบโตต่อไปได้ และวางแผนอาชีพให้แก่สมาชิกในครอบครัว

## บทที่ 2 ประโยชน์ของธุรกิจครอบครัว

สำหรับทายาทหรือผู้บริหารที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัวที่กำลังคิดว่า จะเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัวดีไหม ความท้าทายและ ประโยชน์ของธุรกิจครอบครัวดีดังนี้

ความท้าทายในธุรกิจครอบครัวคือ ปัญหาระหว่างรุ่น ความ ขัดแย้งของพี่น้อง การไม่รับผิดชอบทางการเงิน การว่าจ้างและ การเลื่อนขั้นโดยใช้เส้นสายครอบครัว และสงครามในบรรดาผู้ถือ หุ้น แต่ข้อดีของธุรกิจครอบครัวที่มีเหนือกว่าธุรกิจเอกชน **ทั่วไปคือ**

ความจงรักภักดี	มรดก	บุคลากร
สภาพแวดล้อม	ความอดทน	การสืบทอด



## 1. ความจงรักภักดี

สมาชิกในครอบครัวจะมีความจงรักภักดีต่อกันและกันและต่อธุรกิจ ต้องการความสำเร็จและทุ่มเทในกิจการมากกว่าพนักงานทั่วไป

## 2. มรดก

ธุรกิจครอบครัวมีโอกาสที่จะสร้างมรดกที่จะเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและความภาคภูมิใจ

## 3. ทรัพยากรบุคคลชั้นเลิศ

ธุรกิจครอบครัวได้เปรียบในการหาบุคลากรในเครือญาติซึ่งโดยทั่วไปจะมีความจงรักภักดีและทุ่มเทแก่กิจการมากกว่าพนักงานทั่วไป นอกจากนี้สมาชิกในครอบครัวสามารถยืดหยุ่นในบทบาทหน้าที่ในการช่วยทำงานด้านต่างๆหรือทำงานแทนคนที่ 'ไม่อยู่' ได้

#### 4. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นกันเอง

พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวจะชอบที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความยืดหยุ่น เป็นกันเอง และเข้าถึงง่าย หรือถูกดูแลเหมือนคนในครอบครัว ในเชิงธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวจะมีขั้นตอนการอนุมัติที่สั้นกว่าองค์กรใหญ่ ทำให้สามารถปรับแผนงานได้เร็วกว่า

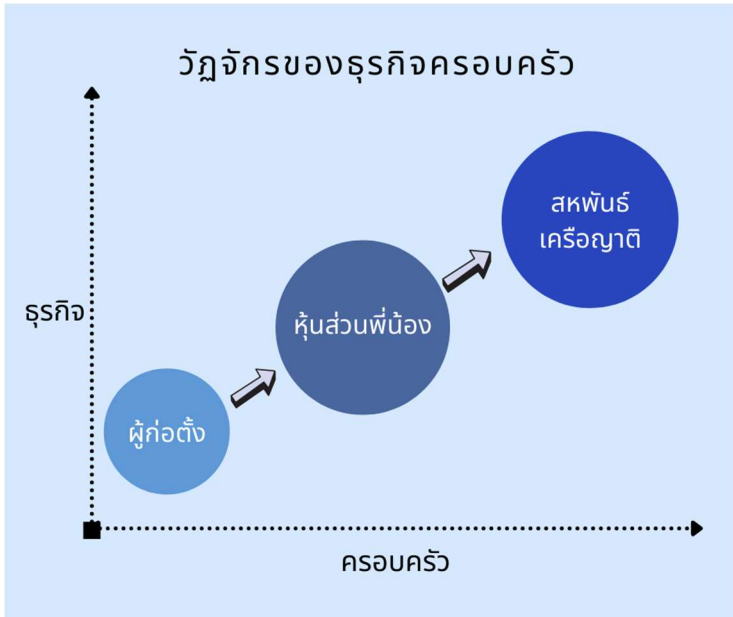
#### 5. ความอดทน

ธุรกิจครอบครัวจะมีความอดทนสูงในการสละความต้องการในระยะสั้นและมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวเช่น การลงทุนในทรัพย์สินมากกว่าเงินปันผล

#### 6. การสืบทอด

ความก้าวหน้าในการทำงานสำหรับทายาทชัดเจนเพราะธุรกิจครอบครัวจะส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่น

### บทที่ 3 วัฏจักรของธุรกิจครอบครัว



ธุรกิจครอบครัวจะถูกจัดเข้าสู่วงจรชีวิตของธุรกิจตามทฤษฎี The Three Stages of Development of The Family Business ของ Gersick, et al เมื่อธุรกิจเติบโตจากรุ่นสู่รุ่น ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกครอบครัวถึงความแข็งแกร่งและความท้าทายของธุรกิจครอบครัวในแต่ละวัฏจักรและเพื่อให้ทุกคนได้เตรียมตัวรับมือในอนาคต

วิสาหกิจที่ 1 ของธุรกิจครอบครัวเริ่มจากรุ่นที่ 1 คือผู้ก่อตั้งเป็น  
เจ้าของคนเดียว (Controlling Owner) ธุรกิจครอบครัวจะอยู่  
ในวิสาหกิจนี้ถ้าความเป็นเจ้าของถูกส่งต่อให้รุ่นต่อไปเพียงคน  
เดียว ในวิสาหกิจนี้ขนาดของครอบครัวจะมีขนาดเล็กและ  
ความสัมพันธ์ในครอบครัวจะใกล้ชิดมาก บทบาททางธุรกิจจะ  
เกือบเป็นศูนย์กลางของชีวิตครอบครัว ผู้ก่อตั้งจะรู้สึกภาคภูมิใจใน  
ตนเองมากและเป็นจุดศูนย์กลางของทุกกิจกรรมในธุรกิจ  
ครอบครัว

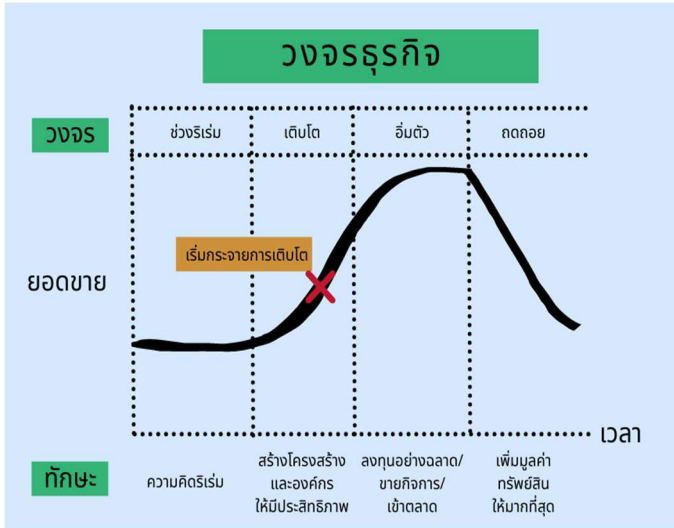
วิสาหกิจที่ 2 หรือ หุ่นส่วนพี่น้อง (Sibling Partnership) เกิดเมื่อ  
ครอบครัวได้ส่งต่อความเป็นเจ้าของแก่ลูกๆ ในรุ่นต่อไป ณ จุดนี้พี่  
น้องผู้ชายและผู้หญิงจะมีอำนาจควบคุมกิจกรรมในบริษัท ขนาด  
ของครอบครัวจะใหญ่ขึ้นและมีคู่สมรสของแต่ละคนเข้ามา  
เกี่ยวข้องด้วย ธุรกิจก็จะโตและซับซ้อนขึ้น ปัจจัยสำคัญในการอยู่  
รอดของธุรกิจจะขึ้นอยู่กับความปรองดองของพี่น้อง ความทำ  
หายในวิสาหกิจนี้คือการแย่งชิงอำนาจและความยุติธรรม ความ

คาดหวังในเงินปันผลหรือผลตอบแทนการลงทุนในระยะยาว และ การสร้างโครงสร้างและระบบให้ทำงานอย่างมืออาชีพ

วิสาหกิจที่ 3 หรือ สหพันธ์เครือญาติ (Cousin Consortium) เกิด เมื่อความเป็นเจ้าของถูกกระจายให้กลุ่มญาติๆ ครอบครัวและ ธุรกิจในช่วงนี้จะใหญ่และซับซ้อนมากขึ้นไปอีก โดยทั่วไปสมาชิก ในครอบครัวจำนวนหนึ่งจะทำงานในธุรกิจ มีการจ้างผู้บริหารที่ ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวเข้ามาทำหน้าที่บริหารโดยมีสมาชิกใน ครอบครัวทำหน้าที่ลงคะแนนเสียงในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ความท้าทายในช่วงนี้คือการสร้างความปรองดอง การจัดการ ความมั่งคั่ง แนวทางการลงทุนระยะยาว และการสร้างคุณค่า และเป้าหมายครอบครัวใหม่

เมื่อคุณรู้เส้นทางการเติบโตของธุรกิจครอบครัวแล้ว คุณก็จะ สามารถคาดการณ์ถึงความท้าทาย ปัญหาและภาระหน้าที่ในแต่ละ ระยะเวลา และวางแผนรับมือไว้ก่อนเพื่อช่วยลดความตึงเครียด ในอนาคตและมีโอกาสที่จะสร้างความเจริญรุ่งเรืองได้

## บทที่ 4 ทักษะสำคัญของแต่ละรุ่น



ในแต่ละช่วงของวงจรธุรกิจหรือในแต่ละรุ่น กิจการจะต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่มีทักษะแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจ

ในวงจรของธุรกิจ ผู้ก่อตั้งจะมีทักษะเพียงพอในช่วงริเริ่มทำธุรกิจหรือในช่วงเติบโต แต่เมื่อธุรกิจเข้าสู่ปลายทางของช่วงเติบโต ทักษะของผู้ก่อตั้งจะเริ่มไม่เพียงพอที่จะสู้กับการแข่งขันและสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายใน ดังนั้นความคิดใหม่ๆและ