

การจัดการธุรกิจครอบครัว ด้วย 5 ขั้นตอนของการวางแผนคู่ขนาน*

อัญชลี รักษิยะธรรม** สุวรรณ พลอยศรี*** พิชาท พันธ์แพ ****

(วันที่รับบทความ: 5 กุมภาพันธ์ 2563; วันแก้ไขบทความ: 16 เมษายน 2563; วันตอบรับบทความ: 27 เมษายน 2563)

บทคัดย่อ

ธุรกิจครอบครัว มีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไป เนื่องจากธุรกิจและชีวิตของสมาชิกครอบครัวต้องเกาะเกี่ยวเข้าด้วยกัน และเพื่อให้ทั้งสองส่วนสามารถยืนหยัดเคียงข้าง เป็นพลังในการผลักดันขับเคลื่อนไปพร้อมกัน บทความนี้ได้นำเสนอความหมายของธุรกิจครอบครัว แบบจำลองทฤษฎีระบบธุรกิจครอบครัว ซึ่งแสดงความสัมพันธ์สามมิติระหว่างครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของและบทบาทของสมาชิกแต่ละคน ความสำคัญของธุรกิจครอบครัวในระบบเศรษฐกิจ และสาเหตุความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัว ที่สำคัญคือ การนำเสนอกระบวนการวางแผนคู่ขนาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเชื่อมโยงความปรารถนาของครอบครัวและเป้าหมายของธุรกิจเข้าด้วยกัน ผ่านการสร้างค่านิยมของครอบครัวและวัฒนธรรมทางธุรกิจ การสร้างวิสัยทัศน์ของครอบครัว และธุรกิจ การพัฒนากลยุทธ์ของครอบครัวและธุรกิจ การลงทุนในทุนมนุษย์และการเงิน และการกำกับดูแลครอบครัวและธุรกิจ โดยได้ยกตัวอย่างธุรกิจครอบครัวที่ใช้การวางแผนคู่ขนานแล้วประสบความสำเร็จ

คำสำคัญ: ธุรกิจครอบครัว กลยุทธ์การจัดการธุรกิจครอบครัว การวางแผนคู่ขนาน

* บทความวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ, 2563

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ, E-mail: anchalee_rak@yahoo.com

*** อาจารย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ, E-mail: kob_suwanna@hotmail.com

**** รองศาสตราจารย์, คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา, E-mail: pichaphob.pla@gmail.com



Family Business Management by 5 Step of Parallel Planning Process (PPP) *

Anchalee Rakariyatham ** Suwanna Ploysri * Pichaphob Panphae ******

(Received: February 5, 2020; Revised: April 16, 2020; Accepted: April 27, 2020)

Abstract

Family business is different from other business. With the business and life of family members hooking up together and to enable both parts to stand side by side as the driving force at the same time. This article presents the definition of family business. The model of family business system theory, which shows three-dimensional relationships between family, business, and ownership and the roles of each member. The importance of family business in the economy and the cause of failure of family business the key is to present a parallel planning process. Which is a tool to help connect family wishes and business goals together. Through the creation of family values and business culture creating family and business visions Family and business strategy development Investment in human capital and finance and supervising family and business with examples of successful family businesses that use parallel planning

Keywords: Family Business, Family Business Strategy, Parallel Planning

* The Article form Faculty of Business Administration, Payap University, 2020

** Assistant Professor in Faculty of Business Administration, Payap University, E-mail: Anchalee_rak@yahoo.com

*** Lecturer in Faculty of Business Administration, Payap University, E-mail: kob_suwanna@hotmail.com

**** Associate Professor in Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna,

E-mail: pichaphob.pla@gmail.com

บทนำ

ไม่ว่าจะผ่านมากี่ยุคก็สมัย ธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจพื้นฐานก็ยังคงถูกท้าทายจากปัญหาและอุปสรรคนานับประการ บ้างเกิดจากปัญหาภายในครอบครัว ปัญหาธุรกิจ หรือบางครั้งเกิดจากการที่ธุรกิจไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ความพร้อมของธุรกิจครอบครัวในการรุกและรับมือกับปัญหาภายในและภายนอกจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจครอบครัวสามารถข้ามผ่านอุปสรรค ประสบความสำเร็จหรืออาจนำไปให้เติบโตอย่างยั่งยืนอันเป็นเป้าหมายที่สำคัญของครอบครัว บทความนี้จึงนำเสนอกระบวนการวางแผนคู่ขนาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้นำ หรือผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจในรูปแบบธุรกิจครอบครัวได้ใช้ประโยชน์สร้างความมั่นคงให้กับครอบครัว และสร้างความมั่งคั่งให้กับธุรกิจต่อไป

ธุรกิจครอบครัวกับบทบาทที่ทับซ้อน

คำว่า “ธุรกิจครอบครัว” ในความหมายของใครหลายคน มักหมายถึง ธุรกิจ กิจการหรือบริษัทที่มีขนาดเล็กหรืออยู่ในกลุ่มของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีตลาดหลักที่สำคัญคือท้องถิ่นหรือภูมิภาคที่ครอบครัวอาศัยอยู่ ปัญหาที่มักพบเห็นชินตาคือการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างคนในครอบครัวจึงเป็นภาพจำที่หลายคนนำมาอธิบายลักษณะของธุรกิจครอบครัว ในความเป็นจริงแล้ว “ธุรกิจครอบครัว” (Family Business) นั้นมีลักษณะดังนี้ 1) มีสมาชิกในครอบครัวสองคนหรือมากกว่านั้นถือหุ้นในธุรกิจอย่างน้อยร้อยละ 15 2) สมาชิกครอบครัวทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น และมีอิทธิพลในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ การบริหารจัดการ มีการสร้างวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง 3) มุ่งหวังที่จะส่งผ่านธุรกิจไปยังสมาชิกของครอบครัวในรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Poza, 2010, p. 4) ในขณะที่ นวพล วิริยะกุลกิจ และคณะ (2552, น. 24) ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจครอบครัวหมายถึง ธุรกิจที่มีการดำเนินการโดยครอบครัวเป็นเจ้าของ รวมทั้งรูปแบบธุรกิจที่เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการความมั่นคงทางการเงินของครอบครัวโดยธุรกิจเป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดี มีงานทำที่มั่นคงและหาเลี้ยงตัวเองได้ กล่าวโดยสรุปได้ว่าธุรกิจครอบครัว คือธุรกิจที่มีการดำเนินการโดยครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งเป็นเจ้าของ ผู้บริหารมาจากสมาชิกของครอบครัวอย่างน้อยสองคน มีอำนาจในการตัดสินใจ บริหารจัดการธุรกิจเพื่อตอบสนองความมั่นคงและความมั่งคั่งทางการเงินของครอบครัว และมุ่งหวังที่จะส่งต่อธุรกิจไปยังสมาชิกของครอบครัวในรุ่นต่อไป

อาจกล่าวได้ว่าธุรกิจครอบครัวเป็นหน่วยธุรกิจที่เก่าแก่ที่สุดในระบบเศรษฐกิจ และเป็นรูปแบบธุรกิจที่มีการบริหารจัดการที่ยากที่สุดเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นนั้นถูกใช้กับบุคคลซึ่งมีความใกล้ชิดกัน ทุกการกระทำหรือการดำเนินการในเรื่องใดๆอาจก่อให้เกิดความรู้สึกที่

หลากหลาย เช่น รัก/เกลียด ผูกพัน/เหินห่าง ประดอง/แตกแยก ชื่นชม/อิจฉา คาดหวัง/สิ้นหวัง ความรู้สึกเหล่านี้แม้เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กร แต่จะยิ่งมีมากขึ้นหากอยู่ในธุรกิจครอบครัว จนมีผู้กล่าวว่า “ยิ่งสมาชิกภายในครอบครัวเติบโตเพิ่มจำนวนมากขึ้นเท่าไร ปัญหาจะยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น” (Longenecker, Morre et al., 2006) ทั้งนี้อาจเพราะสมาชิกภายในธุรกิจครอบครัวนั้นมีสถานะในหลายรูปแบบ อาทิ พ่อแม่ พี่น้อง บุตรหลาน สามภรรยา เขยสะใภ้ หรือเครือญาติ ซึ่งเมื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจของครอบครัวจึงเกิดความสัมพันธ์ที่ทับซ้อนกัน Gersick, Lansberg, Davis & McCollum (1997) ที่ได้พัฒนาแบบจำลองทฤษฎีระบบของธุรกิจครอบครัว โดยแสดงความสัมพันธ์ของ 3 มิติ อันได้แก่ ครอบครัว (Family) ธุรกิจ (Business) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) มิติทั้ง 3 นี้ทำให้ผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจครอบครัวดำรงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งใน 7 บทบาทคือ 1) บทบาทสมาชิกครอบครัวเพียงอย่างเดียว 2) บทบาทลูกจ้างธุรกิจเพียงอย่างเดียว 3) บทบาทผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว 4) บทบาทสมาชิกครอบครัวที่มีบทบาทในการดำเนินงานธุรกิจในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เช่น เป็นผู้บริหารบริษัท แต่ไม่ได้ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัวหรือหุ้นของบริษัท 5) บทบาทผู้ที่ทำงานให้กับธุรกิจครอบครัวและถือหุ้นในธุรกิจด้วย แต่ไม่ได้เป็นสมาชิกของครอบครัว 6) บทบาทสมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้นในธุรกิจของตระกูล แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัทครอบครัว และ 7) บทบาทสมาชิกครอบครัวที่ถือหุ้นในธุรกิจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัทครอบครัว จึงสรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัวประกอบด้วย 3 มิติที่สัมพันธ์กัน คือ ครอบครัว ธุรกิจ และความเป็นเจ้าของ หากผู้ที่เกี่ยวข้องมีบทบาทหลายบทบาททับซ้อนกัน เช่น บทบาทที่ 7 จะก่อให้เกิดความขัดแย้งได้มากที่สุด เพราะบทบาทที่ดำรงนั้นมีอำนาจในการตัดสินใจทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว ธุรกิจ และผลประโยชน์

ความสำคัญและเหตุแห่งความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวนั้นมีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวไปสู่ความมั่งคั่งบนโลกธุรกิจเสรี ธุรกิจครอบครัวมีประมาณร้อยละ 80-90 ของธุรกิจทั้งหมด มีมูลค่าคิดเป็นร้อยละ 75 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลก (Gross Domestic Product : GDP) ส่งผลให้มีการจ้างแรงงานมากกว่าร้อยละ 85 ของกำลังคนทำงานทั่วโลก (Poza, 2010, p.1) ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีธุรกิจครอบครัวอยู่ถึง 2 ใน 3 ของธุรกิจทั้งหมด สำหรับในประเทศไทยนั้น ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยไม่น้อยทั้งในแง่ของมูลค่ากิจการและจำนวนของบริษัท ในปี 2018 Credit Suisse ได้ประเมินมูลค่าของธุรกิจครอบครัวทั้งหมดในไทยว่ามีถึงราว 30 ล้านล้านบาท และกระจายอยู่ในทุกภาคส่วนธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็ก ในปี 2019 Earnest and Young (EY) ร่วมกับมหาวิทยาลัย St. Gallen ได้จัดทำดัชนี Family Business 500 ซึ่งจัดอันดับบริษัทครอบครัวที่ใหญ่ที่สุด 500 บริษัทของโลก มีบริษัทไทยติดอันดับอยู่ถึง 4

บริษัท คือ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท อินโดรามา เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ ข้อมูลของ ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส หรือ พิตดับบลิวซี (PricewaterhouseCoopers : PwC) ประเทศไทย พบว่า 1 ใน 3 ของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว และ SME ไทยส่วนใหญ่ก็เป็นธุรกิจครอบครัว จากฐานข้อมูลบริษัทจดทะเบียนในไทยของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าเมื่อพิจารณาทั้งในด้านจำนวนและรายได้ (ไม่นับรวมผู้ถือหุ้นที่เป็นนิติบุคคลซึ่งก็อาจจะเป็นบริษัทครอบครัวเช่นกัน และห้างร้านที่ไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลกับกรมส่งเสริมพัฒนาธุรกิจการค้า) พบว่า บริษัทที่เป็นธุรกิจครอบครัวมีอย่างน้อยประมาณ 58% จากจำนวน SME ทั้งหมดที่จดทะเบียนและทำกิจการอยู่ในปี 2018 (ประมาณ 7 แสนราย) และมีรายได้รวมทั้งหมด 14.5 ล้านล้านบาทในปี 2017 ซึ่งคิดเป็น 75% ของรายได้รวมของ SME ทั้งหมดในประเทศไทย (19.4 ล้านล้านบาท) (รัชชานนท์ โชติพัฒนศิลป์, 2562) ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนว่าธุรกิจครอบครัวมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก ธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยบางรายก้าวสู่รุ่นที่ 2 หรือรุ่นที่ 3 ผลักดันให้ธุรกิจเติบโตมาได้จนถึงปัจจุบัน แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่เจอมรสุมหนักทำให้ต้องล้มหายตายจากกันไป ความไม่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวนั้นสะท้อนได้จากรายงานของ The Family Business Institute ในบทความของ Fernandez-Araoz, Igal, & Ritter (2015) โดยพบว่า มีธุรกิจครอบครัวเพียงร้อยละ 30 ที่สามารถส่งต่อธุรกิจไปสู่รุ่นที่ 2 ร้อยละ 12 ที่สามารถส่งต่อกิจการไปสู่รุ่นที่ 3 ได้สำเร็จ และมีเพียงร้อยละ 3 เท่านั้นที่ส่งต่อกิจการถึงรุ่นที่ 4 จากรายงานนี้ยังสนับสนุนความเชื่อในทฤษฎีบุคคลันบรูคส์ ซินโดรม (Buddenbrook Syndrome) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับวัฏจักรธุรกิจครอบครัวที่นักวิชาการด้านการจัดการได้พัฒนาจากนวนิยายเรื่อง Buddenbrooks : The Decline of a Family ของ Thomas Mann ชาวเยอรมัน โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับความเชื่อเรื่องการล่มสลายของธุรกิจครอบครัว ด้วยทายาทธุรกิจรุ่นที่ 3 โดยลักษณะ คือ ธุรกิจครอบครัวจะก่อตั้งขึ้นด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น และต้องการพัฒนาให้ธุรกิจมีความเติบโตโดยผู้ประกอบการรุ่นแรก และจะพยายามขยายกิจการหรือธุรกิจด้วยทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 แต่เมื่อถึงทายาทธุรกิจรุ่นที่ 3 ความเป็นผู้ประกอบการและความสนใจในธุรกิจครอบครัวจะเริ่มลดลง อันอาจจะเป็นผลสืบเนื่องจากความยากของการสืบทอดธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันแวดล้อมทางธุรกิจ รวมถึง ความเจ็บป่วยของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้ ล้วนเป็นสาเหตุนำไปสู่ความเสื่อมสูญ (Decline) ของธุรกิจครอบครัว ตามทฤษฎี Buddenbrooks Syndrome (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

จากการศึกษาของ KPMG and Family Business Australia (2015) และ Family Business Education and Research Group (FBERG) แห่ง The University of Adelaide ทำการสำรวจธุรกิจครอบครัวในออสเตรเลีย

จำนวน 1,700 ราย และได้ผลตอบกลับจำนวน 12% ในช่วงเดือนมิถุนายน 2015 พบว่า ธุรกิจครอบครัวกว่าร้อยละ 80 เคยประสบกับความขัดแย้ง/ความตึงเครียดระหว่างสมาชิกในครอบครัวในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา (เทียบกับการสำรวจในปี ค.ศ. 2013 มีเพียงร้อยละ 60) พบว่าสาเหตุความขัดแย้ง 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ 2) ความสมดุลระหว่างความต้องการของธุรกิจกับครอบครัว 3) การสื่อสารในครอบครัว 4) การสืบทอดกิจการ และ 5) ภาวะวิกฤติทางการเงิน ทั้งนี้เมื่อมีการสำรวจอย่างต่อเนื่อง (ปี 2011, 2013, 2015) ก็พบว่า ประเด็นในเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ครองอันดับหนึ่งของสาเหตุของความขัดแย้งมาโดยตลอด ทั้งนี้จึงสรุปได้ว่า ธุรกิจครอบครัวทุกขนาดมีความสำคัญยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัวมีเหตุความขัดแย้งที่เกิดจากการบริหารธุรกิจ และการบริหารครอบครัว ในบทความนี้จึงเสนอเครื่องมือในการวางแผนธุรกิจครอบครัวเพื่อใช้จัดการกับปัญหาความขัดแย้งหลากหลายรูปแบบที่เกิดขึ้นในธุรกิจครอบครัว

การจัดการปัญหาธุรกิจครอบครัวด้วยการวางแผนคู่ขนาน

โดยทั่วไปแล้วธุรกิจนิยมใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ด้วยการตั้งคำถามทางธุรกิจที่สำคัญ Goodstein et al. (1993, p. 4) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าว ไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there?)

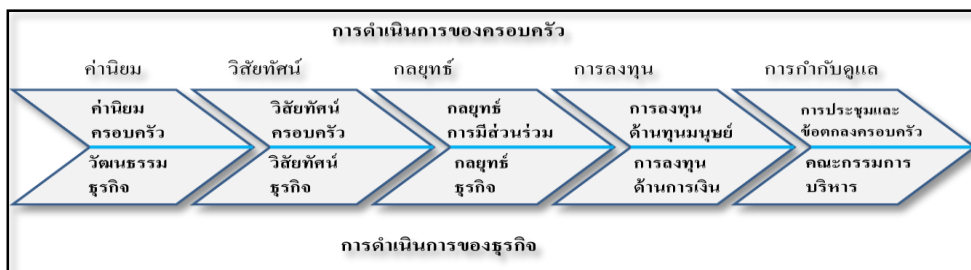
สำหรับธุรกิจครอบครัวแล้วการตอบคำถามพื้นฐานเหล่านั้นอาจไม่เพียงพอ เพราะส่วนผสมขององค์รวมจาก ธุรกิจและครอบครัว สำหรับธุรกิจแล้ว การไขว่คว้าว่าเราต้องการแข่งขันในตลาดใด จะแข่งขันรูปแบบไหนจึงจะมีประสิทธิภาพ และเราจะต้องนำทรัพยากรอะไรบ้างไปลงทุนในเชิงรุก ประเด็นเหล่านี้ทำให้สามารถพัฒนากลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ แต่อาจไม่เพียงพอต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว ปัญหาที่ธุรกิจครอบครัวมักเผชิญคือ ธุรกิจมีแผนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น สมบูรณ์แบบ แต่ครอบครัวไม่เคยคุยกันในเรื่องเกี่ยวกับการสืบทอดกิจการ

การจ้างงานคนในครอบครัว การให้ค่าตอบแทน การวางแผนอาชีพ การแบ่งหรือให้อำนาจการตัดสินใจ ประเด็นเหล่านี้มักไม่พูดกันจนกว่าความขัดแย้งหรือวิกฤติจะก่อตัว ผลก็คือธุรกิจครอบครัวไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ปัญหาจะนำพาครอบครัวไปสู่ความขัดแย้ง ไม่ไว้ใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเสี่ยงต่อการใช้อารมณ์ในการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ดังนั้น การมีกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ จะปกป้องทั้งครอบครัวและธุรกิจจากความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น

Carlock & Ward (2001, p. 10) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนธุรกิจครอบครัวต้องให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงผลประกอบการของธุรกิจ การรับมือกับความคาดหวังของครอบครัว และต้องสร้างและรักษาความไว้วางใจของสมาชิกในธุรกิจครอบครัวควบคู่กันไป การวางแผนธุรกิจครอบครัวมีกระบวนการที่ไม่เหมือนการวางแผนทั่วไป โดยเรียกกันว่า กระบวนการวางแผนคู่ขนาน (The Parallel Planning Process: PPP) Carlock & Ward (2010, pp. 28-49) อธิบายว่ากระบวนการวางแผนคู่ขนานเป็นการวางแผนร่วมกันระหว่างสมาชิกในครอบครัวและผู้บริหารธุรกิจ เพื่อตอบคำถามสำคัญที่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีของครอบครัวและผลการดำเนินงานทางการเงินที่แข็งแกร่งมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สรุปได้ว่า ในการจัดการธุรกิจครอบครัวนั้น ผู้นำครอบครัวต้องใช้ทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ ควบคู่ไปกับการวางแผนเพื่อกำหนดภาพทิศทางของครอบครัว โดยทั้งสองแผนงานที่ได้พัฒนาและดำเนินการนั้นต้องมีความสอดคล้องสอดรับกัน ซึ่งกระบวนการวางแผนคู่ขนานเป็นเครื่องมือที่จะช่วยชี้นำให้ประสบความสำเร็จได้

กระบวนการวางแผนคู่ขนานสำหรับธุรกิจครอบครัว

กระบวนการวางแผนคู่ขนานสำหรับธุรกิจครอบครัว (The Parallel Planning Process :PPP) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (ภาพประกอบ 1) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการของการวางแผนธุรกิจและครอบครัว

(The Family and Business Planning Action Steps)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Carlock & Ward (2010, p. 34)

ขั้นตอนที่ 1 คุณค่าหรือค่านิยมของครอบครัวและวัฒนธรรมของธุรกิจ (Family Values and Business Culture)

กระบวนการวางแผนคู่ขนานเริ่มต้นจากการสำรวจคุณค่าหรือค่านิยมของครอบครัว ซึ่งค่านิยมครอบครัว (Family Values) มีความสำคัญกับสิ่งที่ครอบครัวต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากความคิด มุมมอง ความเชื่อที่มีร่วมของสมาชิกในครอบครัว เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในครอบครัว ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับการแบ่งปัน ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความสามัคคี การเรียนรู้ การใช้เวลา การให้ความสำคัญกับครอบครัว ธุรกิจและเงิน เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมของธุรกิจ (Business Culture) หรือวัฒนธรรมขององค์กร คือ รูปแบบของความรู้สึกริเริ่มคิดของสมาชิกขององค์กร ระบบความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยมร่วม (Values) ที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กร และชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สะท้อนความแตกต่างของแต่ละองค์กร (Hofstede, 1997; Schermerhorn, 1999 & Robbins, 2001) วัฒนธรรมธุรกิจจึงเป็นชุดความเชื่อร่วมกันที่ถูกจัดทำขึ้น โดยองค์กรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงบันดาลใจและพฤติกรรมแก่สมาชิกเพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจประสบความสำเร็จ เช่น วัฒนธรรมที่เน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน ความจงรักภักดี คุณภาพ ความสร้างสรรค์ การแข่งขัน การปรับตัว และอื่นๆ ดังนั้นผู้นำธุรกิจ สมาชิกครอบครัว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจครอบครัวจะต้องดำเนินการกำหนดค่านิยมของครอบครัว และเชื่อมโยงค่านิยมหลักที่ครอบครัวต้องการถ่ายทอดนั้นไปสู่วัฒนธรรมของธุรกิจ เพื่อใช้ในการกำหนดพฤติกรรม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หรือสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากวัฒนธรรมแข็งแกร่งที่ครอบครัวสร้างขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 วิสัยทัศน์ของครอบครัวและธุรกิจ (Family and Business Vision)

วิสัยทัศน์ครอบครัว คือ ภาพในอนาคตของครอบครัวอันเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สมาชิกในครอบครัวมองเห็นภาพในอนาคตเป็นภาพเดียวกัน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประเด็น คือ 1) เป้าหมายต่อสมาชิกของครอบครัวในระดับบุคคล 2) เป้าหมายของครอบครัวในการอยู่ร่วมกัน และ 3) เป้าหมายของธุรกิจครอบครัว วิสัยทัศน์ครอบครัวจำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยง ค่านิยมและความเชื่อของครอบครัวเข้ากับพันธกิจทางธุรกิจ (Happywonder, 2019) สำหรับวิสัยทัศน์ธุรกิจ หรือวิสัยทัศน์องค์กรนั้น หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต ซึ่งอธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่ต้องการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555, น. 180) วิสัยทัศน์จึงเป็นการตั้งเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการกำหนด

ภาพทิศทางในอนาคต Eriksson (2008) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ไว้ 7 ประการ คือ 1) เป็นสิ่งที่ทรงอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ 2) เป็นแรงจูงใจ 3) การคิดเกี่ยวกับอนาคต 4) การคิดถึงภาพในระยะยาว 5) ต้องมีทิศทาง 6) ระบุหรือกำหนดเรื่องต่าง ๆ และ 7) มีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ ผู้นำธุรกิจ สมาชิกครอบครัว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจครอบครัวจะต้องดำเนินการในการอภิปรายร่วมกันเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของครอบครัว และเชื่อมโยงให้เข้ากับวิสัยทัศน์ของธุรกิจเพื่อใช้เป็นแรงจูงใจผลักดันให้ครอบครัวและธุรกิจมีทิศทางการบริหารจัดการและการดำเนินงานในอนาคตที่สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 กลยุทธ์ของครอบครัวและธุรกิจ (Family And Business Strategy)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, น. 16-18) กล่าวว่าคำว่า “Strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือกองทัพ ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางด้านการบริหารตีความหมายว่า “Leading the Total Organization” หรือการนำทางให้องค์กรโดยรวมมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการอะไรให้สำเร็จ และทำอย่างไร จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์คือ วิธีการดำเนินงาน การตัดสินใจและการกระทำ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการใช้ทรัพยากรและศักยภาพที่มีเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆขององค์กร โดยการออกแบบแผนการเพื่อช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Certo & Peter, 1991; Mary, 2005; Robert & David, 2006) สำหรับธุรกิจครอบครัว กลยุทธ์มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้นำธุรกิจ สมาชิกครอบครัว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจครอบครัวโดยพัฒนาควบคู่กันทั้งกลยุทธ์ครอบครัวและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในธุรกิจครอบครัวนั้น การมีส่วนร่วมของครอบครัวเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการผลักดันพันธกิจต่างๆ โดยจะพิจารณากลยุทธ์การมีส่วนร่วมใน 2 มิติ มิติแรกคือการเพิ่มจำนวนสมาชิกของครอบครัวที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อทำคุณประโยชน์ให้กับธุรกิจในอนาคต ซึ่งอาจทำได้โดยการยินยอมให้คู่สมรส เขย สะใภ้ และทายาทรุ่นต่อไปเข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัวในฐานะของพนักงานหรือมีส่วนร่วมในบทบาทอื่น เช่น ที่ปรึกษามืออาชีพ ผู้บริหารอาวุโส เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์นี้จะทำให้สมาชิกครอบครัวรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของธุรกิจ ช่วยให้สมาชิกครอบครัวได้เรียนรู้กระบวนการทำงานต่างๆภายในธุรกิจของครอบครัว มิติที่ 2 คือการขยายหรือเพิ่มบทบาทของครอบครัวต่อกระบวนการตัดสินใจในปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในธุรกิจครอบครัว กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันอำนาจและความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของครอบครัวในเรื่อง ความเป็นเจ้าของ ธรรมชาติ และประเด็นปัญหาของธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะสนับสนุนให้คุณภาพของการตัดสินใจดียิ่งขึ้น การยอมรับการตัดสินใจมีมากขึ้นด้วยวิธีการตัดสินใจเป็นหมู่คณะในรูปแบบคณะ

กรรมการบริหาร สำนักงานครอบครัว สภาพครอบครัว เป็นต้น สำหรับการดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจนั้น สามารถนำกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา โดยผู้นำธุรกิจสมาชิกครอบครัว ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจครอบครัวจะร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อมุ่งสร้างความสามารถทางการแข่งขันและขยายธุรกิจในอนาคต โดยการพยายามค้นหาคำตอบจาก 3 คำถามคือ 1) เราแข่งขันที่ไหน 2) เราจะแข่งขันอย่างไร และ 3) เราจำเป็นต้องลงทุนอะไรบ้าง ด้วยการประเมินตัวแปรที่สำคัญ 2 ตัว คือ 1) ความแข็งแกร่งภายในองค์กร (ซึ่งหมายถึงการประเมินทั้งธุรกิจ และครอบครัว) และ 2) ความน่าสนใจของสิ่งแวดล้อมภายนอกหรืออุตสาหกรรม ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจ การวิเคราะห์ตัวแปรทั้งสองจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงศักยภาพทางการตลาดของธุรกิจและวางกลยุทธ์ของธุรกิจบนพื้นฐานของความสามารถภายในที่องค์กรมี การพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัวอาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มหลัก คือ 1) การใช้แบบเดิม หรือนำแบบเดิมมาทำซ้ำ (Renew) 2) การปรับปรุงแบบเก่าให้ดีขึ้น (Reformulate) และ 3) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ (Regenerate) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความสามารถภายในหรือความเข้มแข็งขององค์กร และอุตสาหกรรมที่ธุรกิจดำเนินงานอยู่ นั้นมีความน่าสนใจอยู่ในระดับสูงหรือต่ำเพียงใด

ขั้นตอนที่ 4 การลงทุนในทุนมนุษย์และการเงิน (Investing Human And Financial Capital)

อุปสรรคประการหนึ่งที่มีผลต่อการเติบโตขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวคือ การขาดการลงทุนในทุนมนุษย์ และการเตรียมทุนทางการเงินให้กับธุรกิจ การลงทุนในทุนมนุษย์นั้นเป็นเรื่องที่ต้องมีการวางแผนและเตรียมการเพื่อให้แน่ใจได้ว่าครอบครัว และสมาชิกภายในครอบครัวมีความพร้อมที่จะเป็นผู้นำ และพร้อมเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงความเป็นเจ้าของ การพัฒนาคุณสมบัติของสมาชิกในครอบครัว เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการดำเนินการของธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องสำคัญที่อาจต้องอาศัยผู้นำรุ่นอาวุโสเข้ามามีบทบาท เช่น การเปิดโอกาสให้สมาชิกครอบครัวเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การให้การศึกษา การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การสอนงาน การเป็นที่ปรึกษาหรือคัดเลือกที่ปรึกษาที่ดี เป็นต้น สำหรับการลงทุนทางการเงินนั้น Francois de Visscher ที่ปรึกษาทางธุรกิจของครอบครัว กล่าวว่าสภาพคล่องในครอบครัวและการลงทุนในธุรกิจ ถูกกำหนดโดยตัวแปร 3 ตัว คือ ความต้องการของเจ้าของธุรกิจ ความต้องการของครอบครัว และความต้องการของธุรกิจซึ่งถ้าหากความสมดุลไม่ได้ ปัญหาความขัดแย้งจะตามมา เจ้าของธุรกิจอาจใช้กลยุทธ์การลงทุนใน 4 รูปแบบ คือ ลงทุนเพิ่ม การถือครองไว้ การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ หรืออาจขายกิจการ ทั้งนี้ขึ้นกับความต้องการและความคาดหวังของครอบครัว จึงอาจสรุปได้ว่าธุรกิจครอบครัวที่ไม่ได้เตรียมการลงทุนทางการเงินไว้ จะส่งผลให้เกิดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ แต่หากเพิกเฉยต่อการลงทุนทางมนุษย์ก็จะส่งผลให้เกิดปัญหา

และความขัดแย้งในครอบครัว การลงทุนทั้งสองด้านนี้จึงเป็นการสร้างและปกป้องความมั่งคั่ง การเจริญเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว (Carlock & Ward 2001, p. 161)

ขั้นตอนที่ 5 การกำกับดูแลครอบครัวและธุรกิจ (Family and Business Governance)

การกำกับดูแลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผนแบบคู่ขนาน เป็นขั้นตอนที่จะสร้างความมั่นใจให้แก่ครอบครัว และผู้บริหารว่าจะทำงานร่วมกันทั้งในด้านการตัดสินใจ และความรับผิดชอบ โดยเครื่องมือในการกำกับดูแลที่สำคัญ คือ คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มักพบในธุรกิจทั่วไป ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปกป้องทรัพย์สินของบริษัท/ธุรกิจ ช่วยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว และผู้บริหารธุรกิจ เช่น ไกล่เกลี่ยในเรื่องความเป็นเจ้าของ การลงทุน ควบคุมดูแลผลประโยชน์และการประเมินผลงานของผู้บริหาร

Carlock & Ward (2001, pp. 80-86) กล่าวว่า การประชุมครอบครัว เป็นเครื่องมือที่ครอบครัวใช้เพื่อช่วยให้บรรลุนโยบายต่างๆ และช่วยประคองความสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างสมาชิกในครอบครัวไว้ เป็นกลไกที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของครอบครัวที่มีต่อการวางแผนและการตัดสินใจแสวงหาทางเลือกเมื่อครอบครัวเกิดความขัดแย้งในประเด็นต่างๆ ทั้งเล็กและใหญ่ อาทิ เรื่องวันหยุดพักร้อน ปัญหาของงานที่ได้รับมอบหมาย กฎระเบียบของครอบครัว เรื่องร้องทุกข์ระหว่างกันและกัน การขอความเห็นข้อเสนอนะ ประชุมครอบครัวเป็นเวทีที่ทำให้สมาชิกได้เรียนรู้ทักษะการวางแผน การสื่อสาร การฟังอย่างรอบคอบ การติดตามผลการดำเนินงานที่ได้ประชุมร่วมกัน การเจรจาต่อรองข้อขัดแย้งระหว่างกัน ซึ่งทักษะเหล่านี้จำเป็นยิ่งต่อการเป็นผู้นำในอนาคต สำหรับครอบครัวที่เริ่มมีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้น การประชุมครอบครัวเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังต่อการตัดสินใจและก่อให้เกิดประชาคมดีในประเด็นที่สำคัญของธุรกิจครอบครัว

สำหรับ ข้อตกลงของครอบครัวนั้น อาจถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือด้วยวาจาในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ ข้อตกลงครอบครัวต้องได้รับการรับรองอย่างถูกต้องโดยสมาชิกของครอบครัว วัตถุประสงค์โดยทั่วไปคือมีไว้เพื่อประโยชน์ของครอบครัว ช่วยให้ครอบครัวใช้กฎกติกาเดียวกัน รักษาความปรองดองในครอบครัวจากความขัดแย้งหรือข้อพิพาท และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของครอบครัวในอนาคตร่วมกัน หากเชื่อมโยงไปสู่ธุรกิจ ข้อตกลงของครอบครัวในบางเรื่องอาจถูกพัฒนาไปเป็นนโยบายของธุรกิจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนคู่ขนาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดคุณค่าหรือค่านิยมของครอบครัวและวัฒนธรรมของธุรกิจ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ของครอบครัวและธุรกิจ 3) การพัฒนากลยุทธ์ของครอบครัวและธุรกิจ 4) การลงทุนในทุนมนุษย์และการเงิน และ 5) การกำกับดูแล

ครอบครัวและธุรกิจ โดยมีค่านิยมที่ครอบครัวยึดถือหรือกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมสมาชิกในครอบครัว และส่งผ่านค่านิยมครอบครัวไปสู่วัฒนธรรมธุรกิจเป็นตัวยึดโยงกระบวนการไว้และถือเป็นจุดเริ่มต้นในการบูรณาการกระบวนการในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้เครื่องมือบริหารที่นิยมใช้กันในแต่ละขั้นตอนแบ่งได้ 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่หนึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ อาทิ วัฒนธรรมธุรกิจ วิสัยทัศน์ ธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจ การจัดการการเงิน และการลงทุน ตลอดจนการกำกับดูแลธุรกิจโดยอาศัยโครงสร้างของคณะกรรมการบริหาร เครื่องมือกลุ่มสองนั้นใช้ในการวางแผนร่วมกับสมาชิกหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ซึ่งได้แก่ การกำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ของครอบครัว การใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจต่างๆ การขยายหรือเพิ่มบทบาทในกระบวนการตัดสินใจ การวางแผนและเตรียมผู้นำ หรือผู้สืบทอด การพัฒนาคุณสมบัติของสมาชิกในครอบครัวเพื่อเสริมสร้างความสามารถ การสอนงาน การเป็นที่เลื่อมหรือคัดเลือกรักที่เลื่อมที่ดีให้กับสมาชิก และการกำกับดูแลครอบครัวโดยการประชุมครอบครัว การพัฒนาข้อตกลงของครอบครัว เป็นต้น

ตัวอย่างธุรกิจครอบครัวในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการใช้การวางแผนแบบคู่ขนาน เช่น บริษัทคาร์กิลล์ (Cargill) ซึ่งเป็นบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ทำธุรกิจการเกษตรที่ใหญ่ที่สุดมานานกว่า 100 ปี ครอบครัวได้ผ่านมรสุมแห่งความขัดแย้งและการฟ้องร้องระหว่างคนในครอบครัว เมื่อถูกเขยจากครอบครัว MacMillan กลายมาเป็น ซีอีโอและผู้ถือหุ้นใหญ่ของธุรกิจของบริษัทคาร์กิลล์ การเปลี่ยนแปลงความเป็นเจ้าของและสูญเสียการควบคุมในธุรกิจทำให้ครอบครัวของ Cargill ไม่พอใจเกิดความเกลียดชังขึ้นระหว่างสองครอบครัวคือ Cargill และ MacMillans สมาชิกในครอบครัว Cargill หลายคนเชื่อว่าธุรกิจครอบครัวของพวกเขา “ถูกขโมยไป” ในขณะที่ MacMillans ก็รู้สึกที่ไม่ได้รับการยอมรับแม้ว่าจะเข้ามาช่วยกอบกู้ธุรกิจจากความหายนะทางการเงินก็ตาม และเพื่อให้ธุรกิจสามารถไปได้ ครอบครัว Cargill-MacMillan ได้ให้ความสำคัญต่อวางแผนธุรกิจโดยวางแผนครอบครัวควบคู่ไปกับการวางแผนธุรกิจ ทั้งสองครอบครัวได้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยมหลักของการเป็นผู้ประกอบการอย่างยุติธรรม ครอบครัวเริ่มวางแผนทั้งธุรกิจและครอบครัวเพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจได้รับการปกป้องจากความขัดแย้งในครอบครัว (Carlock & Ward, 2001) ทำให้ตระกูล Cargill-MacMillan นั้นเป็นบริษัทผู้ผลิตอาหารและสินค้าโภคภัณฑ์ (Food Processing and Commodity) รายใหญ่แห่งหนึ่งในโลก ซึ่งปัจจุบันครอบครัวถือหุ้นกว่า 90% และมีพนักงานกว่า 142,000 คน ประมาณการรายได้ต่อปีเท่ากับ 136.65 พันล้านดอลลาร์ต่อปี (By, 2015)

สำหรับในประเทศไทยนั้นกลับไม่ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนในการนำกระบวนการวางแผนคู่ขนานมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครอบครัวธุรกิจในประเทศไทยยังเห็นว่าเรื่องราว

เกี่ยวกับการบริหารครอบครัวเป็นความลับ ไม่ควรนำมาเปิดเผยสู่สาธารณชน อย่างไรก็ตาม ในบทความวิจัยของอำพล นววงศ์เสถียร และคณะ (2559, น. 66) เรื่องผลกระทบของรูปแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บรรษัทภิบาลของธุรกิจครอบครัวที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบ ที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากบริษัทที่มีชื่อจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยเป็นธุรกิจครอบครัวตามนิยามที่ได้กำหนดไว้จำนวน 172 แห่ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กว่าร้อยละ 70 ของบริษัทระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อการประกอบการของธุรกิจครอบครัว ทั้งทางด้าน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจบนหลักธรรมาภิบาล และการจัดการบนพื้นฐานความเป็นครอบครัว คือ การสื่อสารคุณค่าของครอบครัว พันธกิจและวิสัยทัศน์ในระยะยาวให้กับสมาชิกในธุรกิจครอบครัวทุกคน การดูแลรักษาสมาชิกครอบครัวโดยให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับความสำเร็จ ความท้าทายและทิศทางกลยุทธ์ของธุรกิจครอบครัว การจัดตั้งสภาครอบครัวเป็นสภาสูงในการกำกับนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนสืบทอดธุรกิจของคณะกรรมการบริหาร มีการประชุมคณะกรรมการเพื่อรายงานและติดตามเรื่องต่างๆ เป็นต้น ทั้งนี้ในประเทศไทยนั้นบริษัทที่เป็นแบบอย่างและโดดเด่นในการใช้เครื่องมือบริหารเพื่อจัดการธุรกิจครอบครัวคือ บริษัทภายใต้ “ตระกูลจิราธิวัฒน์” โดยในปี 2562 นิตยสารฟอร์บส์จัดอันดับมหาเศรษฐีของเมืองไทย ตระกูลจิราธิวัฒน์ แห่ง “เซ็นทรัลกรุ๊ป” ผู้บุกเบิกธุรกิจ “ค้าปลีก” มาเป็นเวลา 72 ปี โดยมีมูลค่าทรัพย์สินมากถึง 6.7 แสนล้านบาท (สาวิตรี รินวงษ์, 2562) ภายใต้การขับเคลื่อนธุรกิจของทายาท 5 รุ่น รวม 232 ชีวิต (ข้อมูล ณ 29 ก.ย.2562) โดยที่โครงสร้างการปกครองของตระกูล

จิราธิวัฒน์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ 1) ครอบครัว ในส่วนนี้มีสภาครอบครัว (Family Council) ดูแลเรื่องพื้นฐานของสมาชิกครอบครัวจิราธิวัฒน์ อาทิ สวัสดิการต่าง ๆ ค่าเล่าเรียน ค่ารักษาพยาบาล และอื่น ๆ และเพื่อสร้างความกลมเกลียวภายในครอบครัวจิราธิวัฒน์ต้องมารวมตัวกันในวันสำคัญ คือ วันตรุษจีน และงานคริสต์มาส นอกจากนี้มีการรายงานผลการดำเนินงานของครอบครัวทิศทางของธุรกิจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้านให้ทุกคนได้รับทราบ 2) ความเป็นเจ้าของในส่วนนี้ดูแลโดย CG Board (Central Group Board) หรือคณะกรรมการที่มาจากเซ็นทรัล กรุ๊ป ร่วมกับคนนอก จำนวนรวม 8-19 คน โดยหน้าที่ของคณะกรรมการชุดนี้จะตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน ที่มีมูลค่าเกินกว่า 3,000 ล้านบาท รวมถึงรายงานผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว การจ่ายเงินปันผล และสิ่งสำคัญของบทบาทนี้คือการคำนึงถึงผลประโยชน์ครอบครัวเป็นที่ตั้ง 3) ธุรกิจ มีกรรมการบริหาร (Executive Committee : Ex-com) และประธานเจ้าหน้าที่บริหารของเซ็นทรัล กรุ๊ป โดยหน้าที่ของกรรมการนี้คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุนมูลค่าต่ำกว่า 3,000 ล้านบาท โดยต้องแจ้ง CG Board ด้วย

ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้เกี่ยวข้อง และแยกกันได้ ทุกคนมีอำนาจตัดสินใจ เพื่อศักยภาพของธุรกิจ และไม่ให้เกิดข้อขัดแย้ง ทั้ง 3 โครงสร้างจะมีการประชุมกันเป็นระยะ โดย Ex-com ประชุมทุกสัปดาห์ CG Board ประชุมทุกเดือน และสภาครอบครัวประชุมทุกไตรมาส ทั้งนี้กฎกติกา มารยาทของครอบครัว หรือที่เรียกว่า ธรรมนูญครอบครัวของตระกูลจิราธิวัฒน์นั้น ได้จัดทำรายงานเนื้อหาทั้งหมดและลงไว้บนเว็บไซต์ส่วนตัวของตระกูล เพื่อให้ทายาททุกคนได้อ่าน และทายาทต้องยอมรับกฎกติกา มารยาทในการอยู่ร่วมกันของธุรกิจและครอบครัว

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สำหรับประเทศไทยนั้น ได้มีการนำเครื่องมือต่าง ๆ ที่มีอยู่ในกระบวนการวางแผนคู่ขนานที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาใช้แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อกำจัดความคลุมเครือและความขัดแย้งของธุรกิจและครอบครัว หากแต่ยังไม่ปรากฏภาพที่ชัดเจนหรือข้อมูลการใช้กระบวนการวางแผนคู่ขนานอย่างเต็มกระบวนการ แต่ที่น่าสนใจคือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดำเนินการในรูปแบบธุรกิจครอบครัวซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากในประเทศไทยนั้น จะสามารถนำกระบวนการวางแผนคู่ขนานหรือเครื่องมือบางอย่างในกระบวนการไปใช้ได้มากนักน้อยเพียงใดจึงเป็นเรื่องที่น่าติดตาม

บทสรุป

กระบวนการวางแผนคู่ขนานอาจถือเป็นการมองมุมใหม่ ที่ผู้เขียนหยิบยกขึ้นมา จากในอดีตที่เรา มักให้ความสำคัญเพียงการวางแผนธุรกิจ แล้วละเลยที่จะดูแลหรือให้ความสำคัญกับสมาชิกในครอบครัว โดยมักคิดว่าคนใกล้ชิดตัวเอาไว้ทีหลัง พวกกันง่าย จะทำอะไรก็ได้ แต่แท้ที่จริงองค์กรหรือธุรกิจขับเคลื่อนด้วยคน หรือบุคลากรมีความคิด มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ถ้าหากในการดำเนินธุรกิจต้องการความชัดเจน การบริหารจัดการครอบครัวก็ต้องการความชัดเจนเช่นกัน ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความนี้จะมีส่วนช่วยให้ผู้นำของธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจครอบครัวที่เป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดกลาง และขนาดย่อมได้เข้าใจและให้ความสำคัญกับโลกสองใบที่มีความแตกต่างกัน คือ โลกธุรกิจและโลกครอบครัว และใช้กระบวนการวางแผนคู่ขนานในการจัดการความขัดแย้งภายในที่เป็นเหมือนเมฆดำในธุรกิจครอบครัว และเชื่อมโลกสองใบเข้าไว้ด้วยกัน เพราะสิ่งที่ธุรกิจครอบครัวต้องทำ ไม่ใช่การต่อสู้หรือเอาชนะกันภายในครอบครัว หากแต่ต้องผนึกกำลังคนในครอบครัวเพื่อต่อสู้กับเกณฑ์ อันตรายและความเสี่ยงต่างๆ ที่มักจะแหวะเวียนเข้ามาในธุรกิจอย่างไม่มีวันรู้จบ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ธุรกิจครอบครัว*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2562, จาก <http://www.industry.go.th/industry/index.php/th/knowledge/item/10603-2016-05-23-05-38-40>.
- นवल วิริยะกุลกิจ, รอน ศิริวันสาธน์ และภาคินี วิริยะรังสฤษฎ์. (2552). *การสืบทอดธุรกิจครอบครัว*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การเงินธนาคาร.
- รัชชานนท์ โชติพิศุศลปี่. (2562). *Family Business: กงสี คี ต่อเศรษฐกิจ*. Economic Intelligence Center (EIC). สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/6203>
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2555). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2555-2556*. กรุงเทพฯ: พงษ์วารินการพิมพ์.
- สาวตรี รินวงษ์. (2562, 29 กันยายน). *เจาะธรรมเนียมครอบครัววิจิธาวัฒน์ เคลื่อนธุรกิจแสนล้าน*. *กรุงเทพธุรกิจ*, สืบค้นเมื่อ 13 เมษายน 2563, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/849029>
- อำพล นววงศ์เสถียร และคณะ. (2559, กรกฎาคม – ธันวาคม). ผลกระทบของรูปแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ บรรษัทภิบาลของธุรกิจครอบครัวที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบ ที่มีต่อความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, ปีที่(ฉบับที่ 2), 59-73*. สืบค้นเมื่อ 13 เมษายน 2563, จาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/apheitvu/article/view/90491/71057>
- By. (2015, March 18). *10 ตระกูลมหาเศรษฐี ของสหรัฐอเมริกา: Pacific Telecommunication & Telephone*. Retrieved December 19, 2019, from <http://www.ptt.co.th/blog/?p=1684> และ <https://www.cargill.com>.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave MacMillan.

- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. New York: Palgrave MacMillan.
- Certo, S.C., & Peter J.P. (1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. New York: Mcgraw-Hill.
- Eriksson, T. (2008). *Corporate Visioning: A Cross Comparison Between SMEs in Scotland and Sweden*. MPhil Thesis, University of St. Andrews.
- Fernandez-Araoz, C., Igbal, S., & Ritter, J. (2015). *Leadership Lessons from Great Family Businesses*. Harvard Business School.
- Gersick, K.E., Lansberg, I., Davis, J., & McCollum. (1997). *Generation to Generation*. Harvard Business School Press, Boston: Massachusetts.
- Goodstein, L.D., Timothy M.N., & Pfeiffer, W.J. (1993). *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Replay Works*. California: P Feiffer Company.
- Happywonder. (2019). Family secrets. Retrieved November 1, 2019, from <http://familysecretsthailand.utcc.ac.th/106problems-7.html>.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organization: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- KPMG and Family Business Australia. (2015). Family business: Optimistic, entrepreneurial, open to disruptive technologies. *Family Business Australia*, 1–26.
- Longenecker, J.G., Morre, C.W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2006). *Small Business Management*. (13th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Mary C. (2005). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson.
- Poza, E.J. (2007). *Family Business*. (2nd ed.). Canada: South-Western.
- _____. (2010). *Family Business*. (3rd ed.). Canada: South-Western.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International.
- Robert A.P., & David L. (2006). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*. Ohio: Thomson South-Western.
- Schermerhorn, J.R. (1999). *Management*. New York: Wiley.
