

บทความรับเชิญ

การเลี้ยงดูลูกเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว

RAISING AND PREPARING A CHILD FOR FAMILY'S BUSINESS SUCCESSION

ผศ.ดร. เอกชัย อภิศักดิ์กุล

คณะนิติบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

E-mail : ekachai_aqi@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลอย่างมากต่อการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวคือ การมีทายาทสืบทอดธุรกิจ ซึ่งแน่นอนว่าทุกครอบครัวอยากให้มียุทธศาสตร์ที่เก่งและมีความสนใจในธุรกิจเข้ามาสืบทอดกิจการของครอบครัว แต่ความสามารถและความสนใจในธุรกิจนั้นอาจไม่ได้ถ่ายทอดกันทางสายเลือด จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่พ่อแม่ควรต้องเรียนรู้วิธีการเลี้ยงลูกเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับช่วงต่อธุรกิจครอบครัวของตนเองและรับมือในกรณีที่ลูกเลือกที่จะไม่เข้าสู่ธุรกิจครอบครัว ดังนั้นบทความนี้จึงนำเสนอแนวทางในการเตรียมความพร้อมให้ลูกเพื่อเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวซึ่งประกอบด้วย (1) แนวทางในการเลี้ยงดูลูก (2) การแสดงบทบาทของพ่อแม่ (3) การชักนำลูกเข้าสู่ธุรกิจ (4) การปฏิบัติต่อการเลือกเส้นทางของลูก (5) แนวทางในการเตรียมความพร้อมให้ลูก

Abstract

The important factor impacting the survival of a family business is to have a decedent to continue the business. Every family certainly prefers to have talented kids who are interested in taking on the family business, however, this cannot be transferred genetically. Thus, parents have to pay attention to the way the kids are raised to prepare them for taking over the family business or in case they decide to do other business. This paper is presenting an approach to prepare children before entering into a family business through (1) ways of raising children (2) roles of parents (3) convincing children into business (4) reaction to children's career choice, and (5) preparation for children.

บทนำ

มีคำกล่าวที่ว่า การใช้เวลาและความเอาใจใส่ต่อลูก เป็นการลงทุนในครอบครัวเช่นเดียวกับลงทุนในธุรกิจครอบครัว (Stoppelman, 2008) ความเสี่ยงอย่างหนึ่งของธุรกิจครอบครัวคือไม่มีครอบครัวใดที่จะผลิตทายาทผู้มี

พรสวรรค์ออกมาได้ตลอดเวลา แต่ทายาทเหล่านั้นส่วนใหญ่ก็ต้องเป็นผู้สืบทอดธุรกิจอย่างไม่มีทางเลือก (พลอย มัลลิกมาศ, 2554) การอบรมเลี้ยงดูลูกในแต่ละครอบครัว (parenting) แตกต่างกันไป บทบาทความเป็นพ่อแม่เน้นย้ำที่จะผลักดันให้ได้ พ่อแม่ส่วนใหญ่จึงมองลูกเป็นเด็กอยู่เสมอมิว่า

ลูกจะอายุมากเท่าใดก็ตาม และมีจำนวนไม่น้อยที่พ่อแม่จะคอยจัดการทุกอย่างให้กับลูก หากลูกเผชิญความยุ่งยากพ่อแม่จะเข้าไปจัดการและทำให้ปัญหานั้นหมดไป ทำให้ลูกไม่เคยได้เรียนรู้ที่จะจัดการกับชีวิตหรืองานของตนเองได้อย่างอิสระจึงไม่รู้วิธีแก้ไขความล้มเหลว ไม่รู้วิธีฝ่าฟันให้สำเร็จเมื่อถึงเวลาที่พวกเขาต้องออกไปเผชิญกับโลกแห่งความจริงที่ต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง (Brun, 2011) ขณะที่ก่อนตัดสินใจเลือกคนที่เหมาะสมพ่อแม่เคยถามลูกไหมว่าเขายากจะรับช่วงต่อกิจการของครอบครัวหรือไม่ และบางทีคำถามที่สำคัญกว่าอาจจะเป็นการถามพ่อแม่เองว่า ได้เตรียมความพร้อมให้ลูกๆ ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารเพื่อสานต่อธุรกิจครอบครัวบ้างหรือไม่ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่พ่อแม่ต้องเรียนรู้วิธีการเตรียมความพร้อมให้กับลูกในทุกวิถีทางรวมถึงการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้สำหรับการสืบทอดธุรกิจครอบครัวต่อไป

แนวทางการเลี้ยงดูลูก

ในธุรกิจครอบครัวจะเป็นปัญหายาวนาน หากพ่อแม่คอยปกป้องลูกจากข้อมูลย้อนกลับที่ไม่ดีจากหน้าที่และความรับผิดชอบที่พวกเขาเข้าไปมีบทบาทในธุรกิจ ซึ่งย่อมไม่เป็นผลดีต่อลูกเพราะการเข้าไปแทรกแซงของพ่อแม่จะทำให้เป็นการยากที่ลูกจะมีความสามารถและความน่าเชื่อถือและอาจให้ผลลัพธ์เป็นลบต่อธุรกิจได้ (เช่น พนักงานที่ไม่ใช่สมาชิกในครอบครัวอาจผิดหวังว่าสมาชิกในครอบครัวนี้ไม่มีความรับผิดชอบและทิ้งความยุ่งยากเอาไว้) ดังนั้นสิ่งสำคัญควรจำไว้ว่าสำหรับครอบครัวแล้วการให้ความรักและการสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญ ควรแนะแนวทางในการคิดและการตัดสินใจหากพ่อแม่ไม่เคยปล่อยให้ลูกเผชิญกับความรับผิดชอบ พวกเขาจะพลาดการเรียนรู้บทเรียนชีวิตที่สำคัญบางอย่างไป ความล้มเหลวและการถอยหลังเป็นบทเรียนชีวิตที่จำเป็นต่อการสร้างความยืดหยุ่นตัว (Resilience) ความสามารถและความมั่นใจ ในการลุกขึ้นและลองใหม่อีกครั้ง ซึ่งอาจเป็นการยากที่จะผลักลูกออกไปจากรังและมองดูพวกเขาตกลงไปบนพื้น แต่พวกเขาจะไม่ได้เรียนรู้ที่จะบินด้วยตัวเองและพัฒนาความสามารถอย่างเต็มที่ หากพ่อแม่ไม่ปล่อยให้พวกเขามีประสบการณ์กับความล้มเหลวในชีวิตดูบ้าง (Brun, 2011)

การแสดงบทบาทของพ่อแม่

เจ้าของธุรกิจครอบครัวรายหนึ่งกล่าวว่า “ไม่มีอะไร

ใกล้เคียงสวรรค์บนดินมากเท่ากับการที่ลูกเข้ามาช่วยในธุรกิจแล้วทุกอย่างเป็นไปได้ และไม่มีอะไรใกล้เคียงบนรกบนดินเท่ากับการที่ลูกเข้ามาช่วยในธุรกิจแล้วทุกอย่างเลวร้ายลง” เพราะเจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่ต่างคาดหวังให้ทายาทเข้ามาสืบทอดกิจการต่อจากตนเองในธุรกิจครอบครัวสมาชิกในครอบครัวแต่ละคนรับรู้ถึงบทบาทที่แตกต่างกัน เช่น เมื่อเจ้าของธุรกิจพบกับลูก เขาพูดในบทบาทที่เป็นเจ้านายหรือพ่อเมื่อลูกต้องการคำแนะนำพวกเขาขอความช่วยเหลือจากซีอีโอหรือจากแม่ การเป็นพ่อแม่เป็นบทบาทที่ยากจะละทิ้งได้ การเลี้ยงดูลูกที่กำลังจะเข้ามาในธุรกิจครอบครัวต้องมี 2 บทบาทคือ เป็นผู้แนะนำและผู้ปกครองซึ่งหมายถึงการเป็นเจ้านายของลูกและเป็นพ่อแม่ที่รักลูก (Adams, 2012) สำหรับพ่อแม่ที่มีลูกที่ต้องการจะเข้าร่วมในธุรกิจครอบครัวถือว่าเป็นความท้าทายและพ่อแม่ต้องแสดงออกทั้ง 2 บทบาทให้ชัดเจน ในบางครั้งการเป็นพ่อแม่ของลูกที่กำลังก้าวตามรอยพ่อแม่เข้าสู่ธุรกิจไม่ใช่เรื่องสนุกเลยทีเดียวจงมองดูพวกเขาเติบโตและพัฒนาตนเอง รู้จักความรับผิดชอบ เรียนรู้การเป็นผู้นำและนำพาธุรกิจไปสู่กำไรและความสำเร็จใหม่ๆ พนักงานกรรมการบริหารหรือผู้ถือหุ้นก็จะพึงพอใจและมีความสุขไปด้วย และด้วยความสามารถของผู้สืบทอดธุรกิจนี้พ่อแม่จึงสามารถเริ่มคิดจะวางมือได้ (Adams, 2012)

การชักนำลูกเข้าสู่ธุรกิจ

เมื่อตอนเด็กลูกๆ อาจกระตือรือร้นที่จะเข้ามาช่วยในธุรกิจครอบครัว แต่เมื่อโตขึ้นความสนใจนั้นอาจเปลี่ยนไปเพราะเมื่อพวกเขาเข้ามาในธุรกิจอย่างต่อเนื่องความสนใจอาจลดลง ซึ่งอาจสร้างความผิดหวังให้พ่อแม่ แต่ในฐานะที่เป็นพ่อแม่ควรมองว่าความสนใจและการเข้าสู่ธุรกิจของพวกเขาเป็นโบนัสมากกว่าจะเป็นการรับประกัน ข้อดีของการที่ลูกได้คลุกคลีกับธุรกิจครอบครัวและเห็นบทบาท ความพากเพียร วิริยะ อุตสาหะของพ่อแม่ ก็จะดำเนินรอยตามเกิดความอดทนต่อสุ ฝืนฝ่าฟันให้ธุรกิจที่ตกมาถึงมือตนเองอยู่รอดไปยังรุ่นหลานหรือรุ่นลูกของตนเองต่อไป (ชาตรี โสภณพนิช อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) เนื่องจากเห็นว่าพ่อสร้างธุรกิจมาด้วยความยากลำบาก ลูกเห็นพ่อทำงานตัวเป็นเกลียว ลูกขึ้นมาคุมกิจการ เห็นพ่อ ปู่ สู้ชีวิตมาอย่างไรก็จะดำเนินรอยตามเกิดเป็นความอดทน ต่อสุ ฝืนฝ่าฟันให้ธุรกิจที่ตกมาถึงมือตนเองอยู่รอดไปยังรุ่นหลานหรือรุ่นลูกของตนเองต่อไป (ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2553)

โดยพ่อแม่อาจมีวิธีในการชักนำลูกๆเข้าสู่ธุรกิจได้ดังนี้ (Prime Parent Club, 2012)

1. ไม่สร้างความกดดัน อย่าเริ่มธุรกิจด้วยแผนเดียว คือ จะให้ลูกเข้ามาสืบทอดเมื่อพ่อแม่พร้อมจะวางมือ ลูกจะรู้สึกเหมือนถูกจี้วางและต่อต้านมากขึ้น หากเริ่มสร้างธุรกิจจําเพื่อตัวคุณเองไม่ใช่เพื่อลูก สร้างหลายทางเลือกให้ธุรกิจเมื่อคุณตัดสินใจวางมือ เช่น ส่งต่อให้ทายาท หรือปล่อยให้คนอื่นบริหารต่อไป

2. พูดถึงธุรกิจปล่อยให้ลูกเข้ามาดูการทำงานในแต่ละวันในด้านปฏิบัติการการเงินและด้านธุรกิจของบริษัท หากพวกเขาเข้าใจมากขึ้นว่าจะบริหารบริษัทอย่างไร พวกเขาจะตัดสินใจได้ว่านี่คือสิ่งที่ต้องการทำทั้งชีวิตหรือไม่

3. ใช้จุดแข็ง เมื่อลูกอายุมากขึ้นและพัฒนาความสนใจและจุดแข็งของตนเอง นำมาใช้ให้ดี มอบหมายงานที่พวกเขาจะได้แสดงจุดแข็งนั้นซึ่งจะทำให้พวกเขาสนใจในธุรกิจมากขึ้น

4. สนับสนุนการศึกษา สนับสนุนให้ลูกมีการศึกษาที่ดีและปล่อยให้พวกเขาเลือกเส้นทางของตัวเอง อย่าคิดว่าลูกอยากเรียนด้านบริหารเพื่อรับช่วงธุรกิจครอบครัว จงสนับสนุนสิ่งที่พวกเขาสนใจและบอกให้พวกเขารู้ว่าไม่เป็นไรเลยหากพวกเขาจะทำตามความฝันของตนเองไม่ว่าเส้นทางนั้นจะมีประโยชน์ต่อธุรกิจครอบครัวหรือไม่ก็ตาม

5. ปล่อยให้มีส่วนร่วมลูกของคุณอาจสนใจในธุรกิจครอบครัวแต่ไม่ใช่ว่าตำแหน่งที่คุณวางไว้ให้ เมื่อพวกเขาโตพอจงปล่อยให้เขาได้ทำหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นๆ ภายในบริษัท และคุณอาจเซอร์ไพรส์ที่พบว่าลูกของคุณไม่ได้สนใจจะเข้ามาสืบทอดธุรกิจครอบครัวเมื่อพวกเขาพบเส้นทางของตนเอง

ในกรณีที่เมื่อลูกเข้ามาในธุรกิจแล้วไม่สามารถทำตามความคาดหวังของพ่อแม่ อย่างน้อยก็ในช่วงเวลาหนึ่ง พวกเขาอาจทำให้ผู้มีส่วนได้เสียคิดว่าลูกๆ ได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษจากความสัมพันธ์พิเศษกับพ่อแม่ การคาดหวังว่าพ่อแม่จะสามารถแบ่งปันความกระตือรือร้น ความพยายามและความภาคภูมิใจในกิจการให้กับพวกเขาได้ อาจทำให้เกิดหวั่น โดยเฉพาะหากพวกเขาหันไปทำอาชีพอื่นที่ตนเองชื่นชอบแทนและเมื่อลูกเลือกที่จะใช้ชีวิตโดยไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัว โปรดจำไว้ว่าพวกเขาต่างก็มีความสนใจและเป้าหมายของตนเอง ซึ่งพวกเขามีสิทธิที่จะเลือกทางเดินหรือความผิดพลาดของตนเอง และพวกเขามีสิทธิเช่นกันที่จะเข้ามาในธุรกิจครอบครัว แต่หากพวกเขาทำสิ่งใดผิดพลาดไปจนอาจมีผลกระทบต่อธุรกิจ พ่อแม่ต้องตอบสนองกลับไปใน

ฐานะผู้นำองค์กรไม่ใช่ครอบครัว (Adams, 2012)

การปฏิบัติต่อการเลือกเส้นทางของลูก

ธุรกิจครอบครัวที่มีทายาทนับว่าโชคดี แต่ทั้งนี้พวกเขาก็อาจไม่ได้มองว่าธุรกิจเป็นอะไรมาไปกว่าแหล่งรายได้ของครอบครัว พวกเขาอาจเห็นว่ามันเป็นคู่แข่งที่แย่งความสนใจจากพ่อแม่ทั้งในอดีตและปัจจุบัน พวกเขาอยากมองว่ามันเป็นการแสดงวิสัยทัศน์ของใครสักคน ที่ไม่ใช่ของพวกเขา ซึ่งต้องการทักษะและความสามารถที่แตกต่างจากที่พวกเขามีหรือต้องการจะได้รับ ธุรกิจนี้อาจเป็นเลือด หยาดเหงื่อและน้ำตาของพ่อแม่ แต่ไม่ได้หมายความว่าพวกเขาจะรู้สึกเช่นเดียวกัน และอาจไม่ใช่ธุรกิจหรืออาชีพที่พวกเขาสนใจมากนัก สำหรับครอบครัวที่ลูกไม่ต้องการเดินตามรอยเท้าพ่อแม่ ควรยอมรับว่าพวกเขาโตแล้วและมีสิทธิเลือกทางเดินชีวิตของตนเอง ควรเคารพและสนับสนุนในสิ่งที่พวกเขาเลือก อย่างไรก็ตามอย่าคิดว่าก็ตัดสินใจครั้งแรกในการเข้ามาสู่ธุรกิจครอบครัวจะเป็นครั้งสุดท้ายของพวกเขา เพราะพวกเขาอาจจะอยู่ในช่วงหลบเลี่ยงหรือต้องการทำงานอื่น หรืออาชีพอื่นหรือประสบการณ์อื่นเป็นอย่างแรกก่อน หากเป็นเช่นนั้นจงสนับสนุนพวกเขา เพราะพวกเขาอาจได้เรียนรู้บทเรียนที่มีค่าเกี่ยวกับการทำงานเพื่อเลี้ยงชีพโดยทำงานให้ใครสักคน และที่จริงแล้วกลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่เห็นด้วยคือ สนับสนุนลูกๆ ของเจ้าของธุรกิจครอบครัวออกไปทำงานภายนอก 3-5 ปี ก่อนที่จะเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว (Adams, 2012)

แนวทางการเตรียมความพร้อมให้ลูก

สำหรับพ่อแม่ที่ต้องการเตรียมความพร้อม อนุรัตน์ ก้องธรนินทร์ กรรมการผู้จัดการบริษัทอุตสาหกรรมเหล็กกล้าไทย (สวสียุค 2553) ในฐานะผู้ที่มีประสบการณ์ตรงได้ให้คำแนะนำเอาเป็นแนวทางดังนี้

1. ทุกอย่างเริ่มที่ “บ้าน” ต้องเริ่มตั้งแต่พวกเขายังเป็นเล็กๆ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่พวกเขาเรียนรู้ในวัยเด็กจะกลายมาเป็นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจเมื่อพวกเขาโตขึ้น และต้องจำไว้ว่า เด็กๆ เรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัวโดยการเลียนแบบในความเป็นจริงแล้วหลักการในธุรกิจและครอบครัวมีความคล้ายกันมาก พ่อแม่สามารถสอนด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นในการชีวิตการทำงาน เช่น การสอนให้เขาเป็นนักบริหารเงินที่ดี สอนให้รู้จักการยุติปัญหาด้วยวิธีการแบบ

ประชาธิปไตย และการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในชีวิตและการทำงาน แต่ที่สำคัญ คือ พ่อแม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมหรือใกล้ชิดกับกิจกรรมที่ลูกๆ ทำเป็นประจำ

นอกจากนี้กิจกรรมในครอบครัวการเชื่อมความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวบนโต๊ะอาหารเย็นเป็นกลยุทธ์การจัดการธุรกิจครอบครัวที่มีประสิทธิผลมากที่สุด (ธีรวัฒน์ พิพัฒน์ดิษฐกุล อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) รวมถึงการมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กันภายในสมาชิกครอบครัวอย่างสม่ำเสมอทุกเทศกาลวันหยุดที่สำคัญประจำปี ถือเป็นประเพณีปฏิบัติที่ควรยึดถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของธุรกิจครอบครัว (สมพร จีรุงเรืองกิจ อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

อย่างไรก็ตาม “หากผู้ปกครองพลาดที่จะสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความปรารถนาที่จะทำอะไรๆ เข้ามาร่วมธุรกิจ จะทำให้เด็กๆ หันหลังให้กับธุรกิจครอบครัวได้ง่ายๆ เพราะพวกเขาจะคิดเอาเองว่า เขาไม่เป็นที่ต้องการของธุรกิจครอบครัว”

2. จูงใจไม่ใช่บังคับ “การสื่อสารที่ชัดเจนว่าต้องการให้ลูกๆ เข้ามาร่วมธุรกิจ” ไม่ใช่การออกคำสั่งเหมือนที่พ่อแม่ทำกับเด็กตัวเล็กๆ แต่มีอยู่ 4 ขั้นตอนสำหรับการเชิญชวนให้ลูกๆ อยากเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจครอบครัวดังนี้

1) แสดงเจตนา คือ ต้องบอกกับเด็กๆ ว่า พวกเขาเป็นที่ต้อนรับในการเข้าร่วมบริษัท แต่ไม่ใช่การบังคับ หรือบอกพวกเขาว่า เป็นหน้าที่ที่พวกเขาต้องรับผิดชอบ ดังนั้นกระบวนการนี้ต้องทำด้วยวิธีการที่ค่อยเป็นค่อยไป และบอกกับพวกเขาว่า พวกเขามีสิทธิที่จะทำหรือไม่ทำก็ได้ และไม่ว่าพวกเขาจะตัดสินใจอย่างไรพ่อแม่ก็พร้อมที่จะสนับสนุน

2) การรอคำตอบ เพราะพ่อแม่ต้องปล่อยให้ลูกๆ ตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยไม่มีแรงกดดัน เพราะหากพวกเขามีอิสระในการตัดสินใจและตัดสินใจเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว เขาจะทำงานอย่างกระตือรือร้นมากกว่าการถูกบังคับ

3) เทคนิคที่สำคัญที่สุดอยู่ตรงที่ตัวพ่อแม่เอง เพราะหากจะหนุนหลังให้เด็กๆ สนใจสานต่อธุรกิจครอบครัวที่ต้องทำให้เด็กๆ เห็นภาพของธุรกิจว่าเป็นเรื่องน่าตื่นเต้นและมีความพิเศษ เพราะฉะนั้นเวลาที่พ่อแม่จะพูดคุยถึงตัวธุรกิจให้ลูกๆ ฟังก็ควรจะต้องพูดถึงในมุมที่สนุกสนานและประสบความสำเร็จ

4) การทำข้อตกลงกันเกี่ยวกับโอกาสในการทำงานในธุรกิจครอบครัวให้ชัดเจน (โดยเฉพาะครอบครัวใหญ่) และควรทำให้เสร็จก่อนที่รุ่นต่อไปพร้อมที่จะเข้ามาเริ่มทำงาน

3. ออกไปเรียนถูกเรียนผิด ต้องให้เค้าไปหาประสบการณ์ทำงานกับบริษัทภายนอกหลังจากจบการศึกษา ก่อน เพราะประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานบริษัทอื่น จะเป็นโอกาสให้พวกเขาได้ “ลองวิชา” พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นงาน หรือตำแหน่งที่สำคัญอะไร เพราะนั่นไม่ใช่หัวใจสำคัญ และไม่ว่าจะทำงานในหน้าที่อะไรต่างช่วยให้เกิดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งสิ้น และยังไม่จำเป็นว่าต้องทำงานในบริษัทที่อยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกัน เพราะถ้าทำงานธุรกิจอื่นจะช่วยให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น แต่ถ้าทำงานในธุรกิจเดียวกันก็จะทำให้เข้าใจและต่อยอดธุรกิจของครอบครัวได้เร็วขึ้น แต่ที่สำคัญ คือ พวกเขาต้องทำงานให้นานพอที่จะได้เลื่อนตำแหน่งอย่างน้อย 1 ชั้น ทำงานกับเจ้านายอย่างน้อย 2 คน และต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโครงการใดโครงการหนึ่ง ตั้งแต่การคิดและนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้เวลาประมาณ 2-5 ปี แม้ว่าวัฒนธรรมไทยจะดูแลลูกแบบกลัวเขาผิดพลาดทำให้เขาไม่โตแต่ความผิดพลาดเป็นบทเรียนที่ดี

ซึ่งสอดคล้องกับสุทธิชาติ จิราวัฒน์ (อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) ที่แนะนำว่า ภายหลังจากจบการศึกษาแล้ว เจ้าของธุรกิจครอบครัวควรให้ลูกได้มีโอกาสปฏิบัติงานภายนอกธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้เพื่อให้มีโอกาสได้เรียนรู้รูปแบบการดำเนินธุรกิจและเรียนรู้การทำงานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา ก่อนกลับเข้าสู่ธุรกิจครอบครัว และควรใช้เวลาเรียนรู้จากภายนอกธุรกิจครอบครัวอย่างน้อย 5 ปี

4. เริ่มด้วยงานที่เหมาะสม ตำแหน่งในสายงานที่ปรึกษาหรือตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการน่าจะเป็นประโยชน์น้อยกว่าตำแหน่งอื่นๆ เพราะตำแหน่งงานพวกนี้ไม่สามารถเอื้อให้โอกาสความรับผิดชอบที่ชัดเจนได้ การเริ่มต้นงานในธุรกิจครอบครัวไม่ใช่แค่ว่าจะเป็นงานอะไรก็ได้ แต่ต้องเป็นงานที่มีความสำคัญในหน่วยงานที่บริษัทจำเป็นต้องมี ดังนั้นตำแหน่งงานที่เหมาะสม คือ ตำแหน่งในสายงานหลัก หรือตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารจัดการ นอกจากนี้พวกเขาควรได้รับอิสระในการดูแลหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วยตัวเอง โดยการเปิดพื้นที่ความรับผิดชอบใหม่ เช่น เปิดร้านใหม่ เปิดสาขาใหม่ให้เขาได้บริหารงาน หลากๆ ครอบครัวให้ลูกทำหน้าที่ผู้ช่วยที่ปรึกษาแต่ไม่ได้สร้างผลงานอะไร เพราะฉะนั้นให้เริ่มทำงานพาร์ทๆ ที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้เค้าได้แสดงฝีมือและวัดผลงานอย่างมีนัยสำคัญที่สุด และในที่สุดต้องเปิดโอกาสให้สร้างแผนธุรกิจใน Line Function ของตัวเอง และสร้าง Profit Unit

5. พี่เลี้ยงที่ดีช่วยได้ ควรมีพี่เลี้ยงไว้คอยสอนทั้งเรื่อง การบริหารงาน การบริหารเวลา รวมถึงหลักการต่างๆ ที่มี คุณค่าสำหรับการทำธุรกิจ และยังมีพี่เลี้ยงมากกว่า 1 คนยิ่งดี พี่เลี้ยงที่ดีจะต้องเป็นคนที่ไม่ได้ทำงานในธุรกิจครอบครัว มี ประสบการณ์ทางธุรกิจที่หลากหลาย “ซึ่งกรรมการอิสระ” ของบริษัทก็น่าจะเป็นที่ปรึกษาที่ดีก็ได้ การสอนงานจาก พี่เลี้ยงมักจะใช้เวลาประมาณ 2-3 ปี หลังจากนั้นความสำคัญ ของพี่เลี้ยงอาจจะลดลง เพราะลูกศิษย์ที่อยู่ในการดูแลมีการ พัฒนาและมีภาระรับผิดชอบมากขึ้นแล้ว สิ่งต่อไปที่ต้องทำ คือ การพัฒนาขึ้นมาเป็นกลุ่มที่ปรึกษาส่วนตัว และเมื่อผ่าน ขึ้นตอนเหล่านี้แล้วจะฉายแววออกมาเองว่า ทายาทคนไหน จะเหมาะสมกับการก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารคนต่อไป

อย่างไรก็ตามการวางแผนให้ลูกสืบทอดธุรกิจต้อง วางแผนกันเป็นสิบปี ไม่ใช่วางแผนกันห้าปีหกปี ต้องปูพื้นฐาน การศึกษา ฝึกฝนให้มีใจรัก ได้เห็นได้วิ่งเล่นในบริษัท ให้เขา ได้เข้าใจว่านี่คือส่วนหนึ่งของชีวิตเขาและเขาต้องอยู่กับมันไป จนวันตาย (วิชัย พูลวรลักษณ์ อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) สำหรับเวลาที่เหมาะสมสำหรับการส่งมอบธุรกิจให้ กับลูก ถ้าลูกยังเยาว์วัยและยังขาดประสบการณ์ พ่อแม่ควร ให้การบ่มเพาะให้เกิดประสบการณ์ที่มากพอ ก่อนการส่งมอบ ธุรกิจครอบครัว และเมื่อเวลานั้นมาถึงพ่อแม่อาจเป็นผู้ให้ คำปรึกษาและคำแนะนำ ช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาอยู่ต่างๆ ซึ่งน่าจะเป็นการวางแผนในการเตรียมเข้าสู่ธุรกิจได้ดีที่สุด (วิชัย พูลวรลักษณ์ อ้างถึงใน อำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

บทสรุป

คำกล่าวที่อาจถือเป็นบทสรุปในเรื่องการดูแลลูก เพื่อ เตรียมความพร้อมเข้าสู่ธุรกิจครอบครัวโดย อแลงเดอบัตตัน (Alian de Botton) นักปรัชญาและนักเขียน (อ้างถึงใน พลอย มัลลิกะมาส, 2554) ได้กล่าวว่า ความฝันของพ่อแม่ส่วนใหญ่ คือการที่ ลูกๆ จะไม่ต้องพึ่งพาอุปสรรคอย่างที่เราเคยเผชิญ ดังนั้นแรงจูงใจที่จะส่งต่อหรือขยายธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น จึงเป็นเรื่องที่ “ควรค่า” และ “เข้าใจได้” อย่างไรก็ตาม การ พยายามปกป้องไม่ให้ลูกๆ ต้องเสี่ยงกับอันตรายนั้นก็อาจทำให้ หลายคนส่งต่ออันตรายไปสู่ผู้อื่นแทน ซึ่งนี่ถือว่าเป็นประเด็นที่ น่าคิดอันหนึ่งว่า สำหรับลูกหลานเจนเอเรชั่นใหม่ๆ แล้ว บางที อาจจะเป็นการดีกว่าถ้าจะลองเริ่มต้นจากศูนย์ และก้าวผ่าน บทเรียนที่ยากที่สุดด้วยตัวเอง

เอกสารอ้างอิง

- อำพล นววงศ์เสถียร. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์. **วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์**, 50(1) : 29-58.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. การสืบทอดธุรกิจครอบครัว : ประเด็นสำคัญของความท้าทายเพื่อการอยู่รอดแลที่ยั่งยืน. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 32(124) : 39-56.
- พลอย มัลลิกะมาส. 2554. Ln The Family Way : “เครือข่ายอำนาจ โอกาส ความเสี่ยง” หลากมุมมองต่อธุรกิจกงสีในศตวรรษที่ 21. **นิตยสาร Monocle**. ค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://article.tcdconnect.com/articles/in-the-family-way#ixzz24p30IBNE>.
- สวสี ตันกุลรัตน์. 2553. ปันลูกเป็นผู้บริหารมืออาชีพสานต่อธุรกิจครอบครัว. **โพสต์ทูเดย์**. ค้นเมื่อ 26 ก.ย. 2553, จาก http://m.posttoday.com/article.php?id=51564&channel_id=6000.
- Adams, J. 2012. **Parenting Adult Children CED or Dad/Mom... Business Partners or Grown-Up Kids...? Family Business Experts**. Retrieved March 31, 2013, from www.family-business-exports.com.
- Brun de Pontet, S. 2011. **The importance of facing the music... Family Business Wisdom, Thoughts & Education**. Retrieved March 31, 2013, from www.efamilybusiness.com.
- Prime Parent Club. 2012. **Want Your Kids to Take Over the Family Business?** Retrieved March 31, 2013, from www.primeparentclub.com.
- Stoppelman, L. 2008. **Parenting in Successful Business Families**. Family Business. Autumn. Retrieved March 31, 2013, from www.familybusinessmagazine.com.

วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

คำแนะนำสำหรับผู้ประสงค์ส่งบทความลงตีพิมพ์

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย จะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารอื่นๆ การละเมิดลิขสิทธิ์เป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งบทความโดยตรง

นโยบายการพิจารณาถ้อยแถลงบทความ (Editorial Policy)

วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย ประสงค์รับพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารการจัดการ และธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า และการผลิตผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการแก่บุคคลทั่วไป และส่งเสริมให้อาจารย์ประจำและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ได้เสนอผลงานทางวิชาการ ขอบเขตของวารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย จะครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั้งในเชิงมหภาคหรือเชิงจุลภาคในสาขาที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้ (อากรวมถึงหัวข้ออื่น ๆ ที่ไม่กำหนดในที่นี้) เช่น

- การบัญชี
- การตลาด
- การเงินและการธนาคาร
- การบริหารการปฏิบัติการและเทคโนโลยี
- การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
- การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ
- การบริหารการขนส่ง ซัพพลายเชนและโลจิสติกส์
- การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารจัดการทั่วไป

ข้อกำหนดของบทความต้นฉบับ (Manuscript Requirements)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความสามารถส่งบทความที่เป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ โดยผู้เขียนบทความทุกคนจะต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับชื่อและนามสกุลของผู้เขียน หน่วยงานที่สังกัด รวมทั้งข้อมูลที่ติดต่อได้ให้ชัดเจน บทความย่อควรมีความยาวไม่เกิน 250 คำ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) มีคำสำคัญ (Keyword) 4 – 5 คำ โดยบทความภาษาไทยต้องมีบทคัดย่อภาษาอังกฤษด้วย ผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องของการพิมพ์ต้นฉบับ เช่น ตัวสะกด วรรคตอน และความเหมาะสม ความสละสลวยของการใช้ภาษา รวมทั้งควรจะกำหนดประเภทของบทความให้ชัดเจนว่าเป็นบทความวิชาการหรือบทความวิจัย องค์ประกอบของบทความทั้ง 2 ประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. บทความวิชาการ หัวข้อและเนื้อหาควรชี้ประเด็นที่ต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจนรวมถึงมีการใช้ทฤษฎี วิเคราะห์และเสนอแนะประเด็นอย่างสมบูรณ์ ประกอบด้วย บทนำ แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ข้อสรุปผล ข้อเสนอแนะ และเอกสารอ้างอิง

2. บทความวิจัย ควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (สามารถมีหัวข้อหรือองค์ประกอบที่แตกต่างได้) บทนำ วัตถุประสงค์ สมมติฐาน (ถ้ามี) ประโยชน์ที่ได้รับ แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ กิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี) เอกสารอ้างอิง

รายละเอียดวิธีการเขียนบทความ มีดังนี้

1. บทความมีความยาวไม่เกิน 15 หน้า กระดาษ A4 (รวมบทคัดย่อภาษาไทย ภาษาอังกฤษและเอกสารอ้างอิง)
2. การตั้งค่านำกระดาษ ให้กำหนดขอบบน 1.5 นิ้ว ขอบล่าง 1 นิ้ว ขอบซ้าย 1.5 นิ้ว และขอบขวา 1 นิ้ว
3. ใช้รูปแบบตัวอักษร TH SarabunPSK โดยกำหนดขนาด ดังนี้

- 3.1 ชื่อเรื่องภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขนาด 20 point ตัวหนา ชิดซ้าย
- 3.2 ชื่อผู้เขียนภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขนาด 15 point ตัวหนา ชิดซ้าย
- 3.3 ตำแหน่งสถานที่ทำงาน และ E-mail address ของผู้เขียน ขนาด 15 point ตัวธรรมดาชิดซ้าย
- 3.4 หัวข้อเรื่อง ขนาด 16 point ตัวหนา ชิดซ้าย
- 3.5 รายละเอียด/เนื้อเรื่อง ขนาด 15 point ตัวธรรมดา ชิดซ้าย
4. ตาราง ให้วางตารางใกล้ตำแหน่งที่อ้างถึงในบทความ พิมพ์ชื่อและลำดับของตารางเหนือตาราง และพิมพ์คำอธิบายเพิ่มเติมใต้ตาราง
5. เนื้อเรื่องแบ่งออกเป็น 2 คอลัมน์ ประกอบด้วย
 1. บทนำ
 2. วัตถุประสงค์, สมมุติฐาน (ถ้ามี), แนวคิด ทฤษฎี, ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย
 3. วิธีดำเนินการวิจัย
 4. สรุปผลการวิจัย
 5. อภิปรายผล
 6. ข้อเสนอแนะ
 7. กิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี)
 8. เอกสารอ้างอิง แยกภาษาไทยและอังกฤษ (เรียงตามตัวอักษร)
6. การอ้างอิงในเรื่องให้ใช้วิธีการอ้างอิงในส่วนเนื้อเรื่องแบบนาม-ปี (author-date in-text citation) โดยระบุชื่อผู้แต่ง และปีที่พิมพ์ของเอกสาร ไว้ข้างหลังข้อความที่ต้องการอ้าง เพื่อบอกแหล่งที่มาของข้อความนั้น
7. การอ้างอิงส่วนท้ายเล่ม (Reference citation) จัดเรียงรายการตามลำดับอักษรชื่อผู้แต่ง โดยใช้รูปแบบการเขียน เอกสารอ้างอิงแบบ APA (American Psychological Association) ตัวอย่างการเขียนเอกสารอ้างอิงมีดังนี้
 - หนังสือ

ชื่อผู้แต่ง. ปีที่พิมพ์. **ชื่อเรื่อง**. (ฉบับพิมพ์).
สถานที่พิมพ์: ผู้จัดพิมพ์.
ตัวอย่าง
พรพิมล ตรีโชติ. 2542. **ชนกลุ่มน้อยกับรัฐบาลพม่า**. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

• บทความในหนังสือ

ชื่อผู้แต่ง. ปีที่พิมพ์. ชื่อบทความ. ในชื่อบรรณาธิการ (บรรณาธิการ). **ชื่อเรื่อง**. (ฉบับพิมพ์ หน้าที่ปรากฏบทความ). สถานที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ตัวอย่าง

สมหมาย จันทรเรือง. 2540. หลักการที่แท้จริงของทฤษฎีสัญญาประชาคม. ใน ธเนศ วงศ์ยานนาวา (บรรณาธิการ). **รัฐศาสตร์สาร : ปรัชญาและความคิด**. (หน้า 55-75). กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง กรุ๊ป.

• บทความในวารสาร

ชื่อผู้แต่ง. ปีที่พิมพ์. ชื่อบทความ. **ชื่อวารสาร**, ปีที่ (ลำดับที่). เลขหน้าที่ปรากฏบทความ.

ตัวอย่าง

พุทธชาติ โปธิบาล และนันทน์ตรงดี. 2541. สถานะของภาษาตากใบในภาษาถิ่น. **วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**, 4(2) : 167-187.

• วิทยานิพนธ์

ชื่อผู้แต่ง. ปีที่พิมพ์. **ชื่อวิทยานิพนธ์**. ระดับวิทยานิพนธ์ หรือปริญญาานิพนธ์มหาวิทยาลัย.

ตัวอย่าง

เบญจรัช เวชวิรัช. 2541. การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อมูลค่าการให้สินเชื่อเพื่อการส่งออก และนำเข้าของสถาบันการเงินไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. ปราณี วิจิตรจิตเลิศ. 2547. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การการรับรู้นโยบายองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลหัวใจเฉียบ. ปริญญาโท บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

• แหล่งสารสนเทศบนอินเทอร์เน็ต

ชื่อผู้แต่ง. ปีที่พิมพ์. ชื่อบทความ. **ชื่อวารสาร**. ปีที่ หรือเล่มที่, ฉบับที่, เลขหน้าถ้ามี. ค้นเมื่อวันที่ เดือน ปี, จากแหล่งที่อยู่บนอินเทอร์เน็ต.

ตัวอย่าง

- จำนน ดอกไม้หอม. 2552. การใช้แนวคิด
Balanced Scorecard ในการประเมิน
องค์กรสถานศึกษา. ค้นเมื่อ 4 พฤศจิกายน
2556. จาก [http://kim305jumnon.
blogspot.com/2009/11/bsc.html](http://kim305jumnon.blogspot.com/2009/11/bsc.html).
- Indick, W. 2002. Gender Differences in
Moral Judgement: Is NonConsequential
Reasoning a Factor?. **Current Research
in Social Psychology**. 5,2 Retrieved
November 11, 2002, from [http://www.
uiowa.edu.htm](http://www.uiowa.edu.htm)