

Family Business

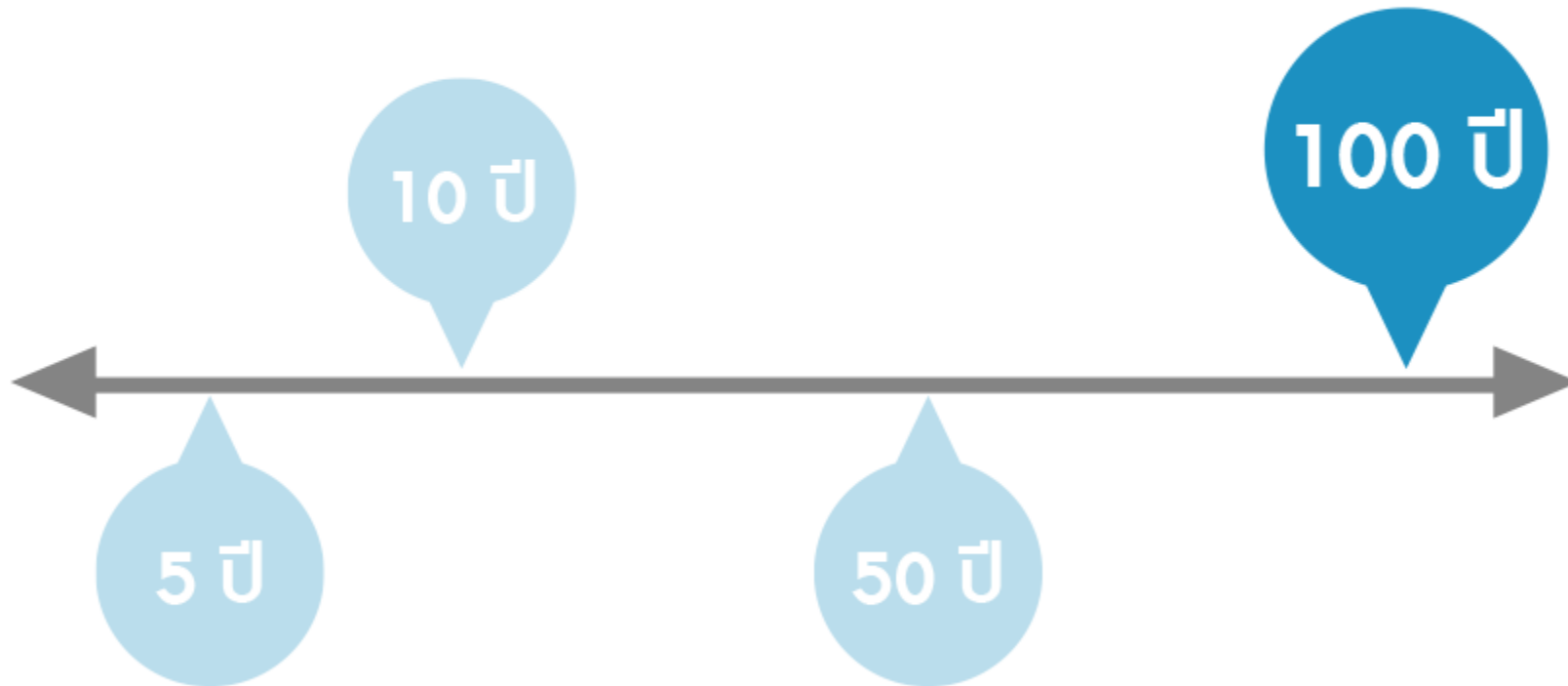
แผนสืบทอดธุรกิจเครื่องเขียน เพื่อความสำเร็จจากรุ่นสู่รุ่น

วันที่ 31 กรกฎาคม 2559

โรงแรมแม่น้ำ รามาดาพลาซ่า

บรรยายโดย ดร.สิริรัฐ บุญรักษา

อีก 100 ปีข้างหน้า บริษัทของท่านจะเป็นอย่างไร



ธุรกิจของท่านเป็นธุรกิจครอบครัวหรือไม่

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
<ul style="list-style-type: none"> ■ ท่านใช้ประสบการณ์ ความรู้ดั้งเดิมของครอบครัว มาใช้ในการทำธุรกิจ 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ ครอบครัวเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องหรือสนับสนุนในการ เริ่มต้นธุรกิจของท่านหรือไม่ 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการจ้างสมาชิกครอบครัวเข้าไปทำงานในธุรกิจใหม่ ของท่านหรือไม่ 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ สมาชิกในครอบครัวมีส่วนของความเป็นเจ้าของหรือไม่ 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ ท่านต้องการส่งต่อธุรกิจไปยังลูกหลาน 		

Kongo Gumi ธุรกิจครอบครัวที่เก่าแก่ที่สุดในโลก



กฎของตระกูลคองโกคือลูกชายแต่งงานแล้ว
จะต้องเปลี่ยนมาใช้นามสกุลของตระกูลคองโก

บริษัท คองโก กุมิ จำกัด

(株式会社金剛組)

Kabushiki Gaisha Kongō Gumi ?)

ธุรกิจครอบครัว มีจุดกำเนิดในปี พ.ศ. 1121
เป็นบริษัทก่อสร้างสัญชาติญี่ปุ่นและเป็นบริษัท
ที่ดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่องและเป็นอิสระมา
ยาวนานที่สุดในโลกถึง 1438 ปี

Hōshi Ryokan

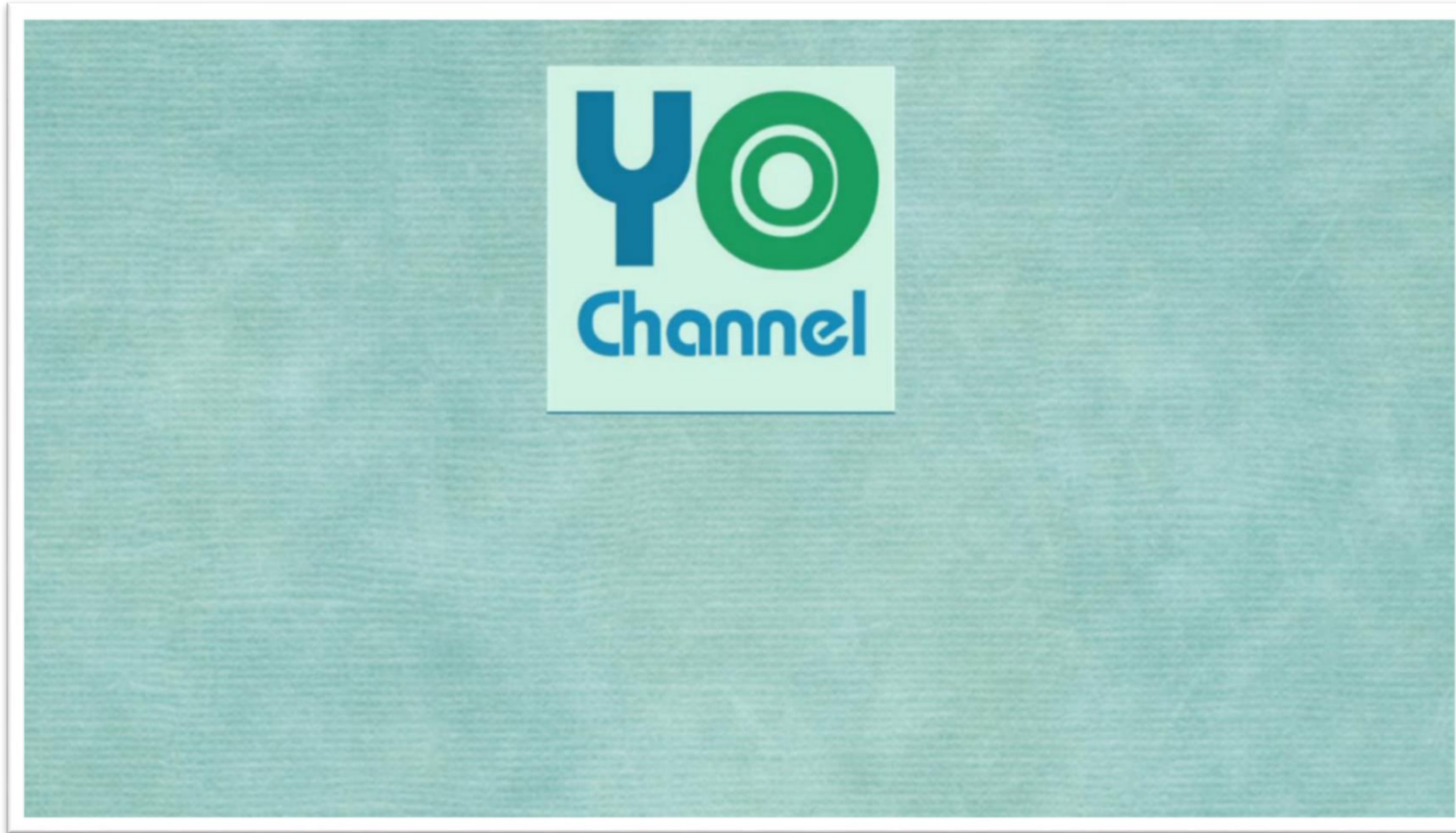


โรงแรมที่เก่าแก่ที่สุดในโลก

โรงแรม "โฮชิ เรียวกัน"

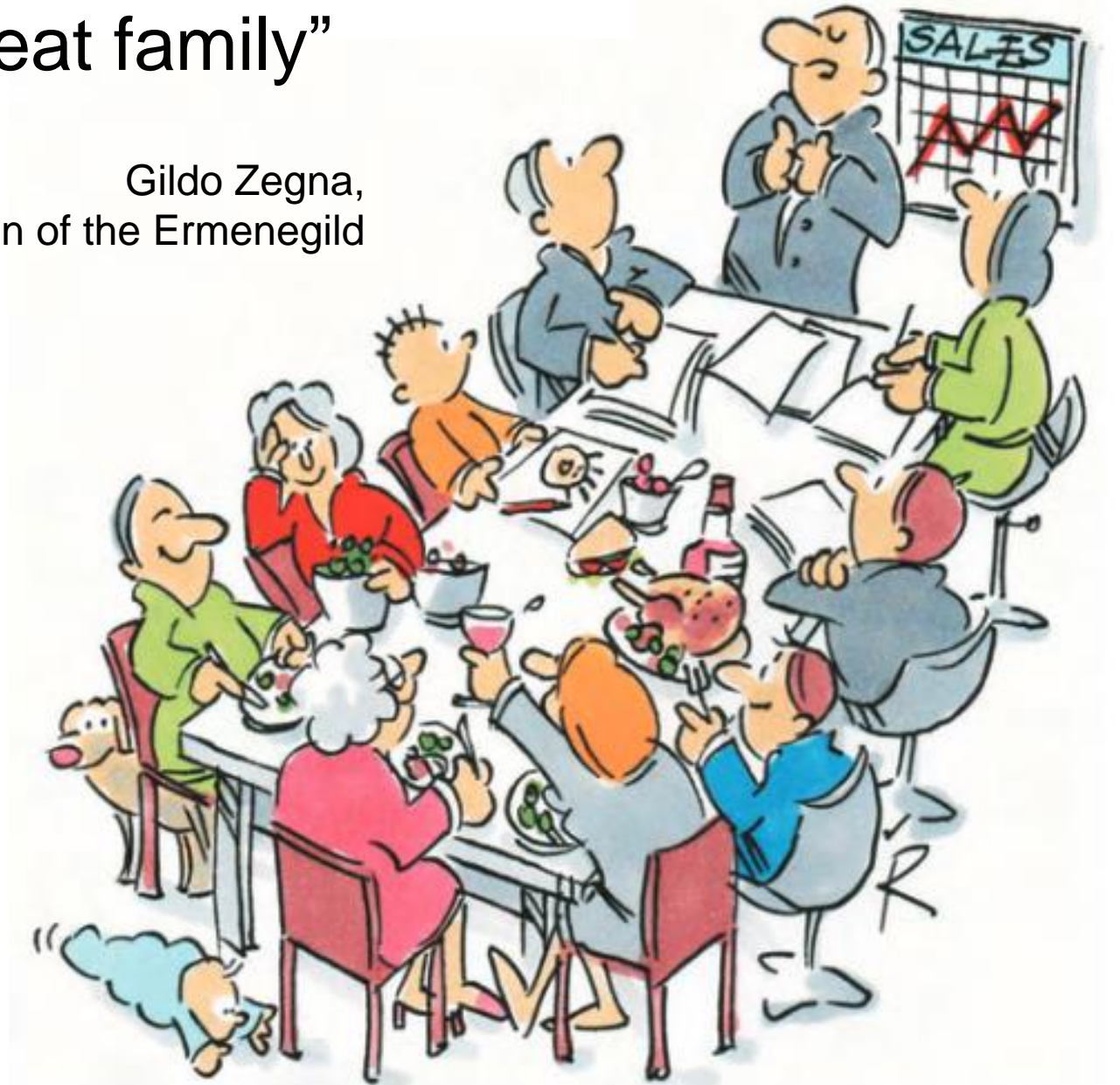
ที่เมืองโคมัตสึ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเปิดให้บริการมานานกว่า ตั้งแต่ พ.ศ. 1261
โรงแรมนี้มีขนาด 100 ห้อง ดำเนินกิจการโดยบุคคลใน ครอบครัวเดียวกันมานานถึง 46 ชั่วอายุคนแล้ว

10 อันดับคนรวยที่สุดในโลก ปี 2016

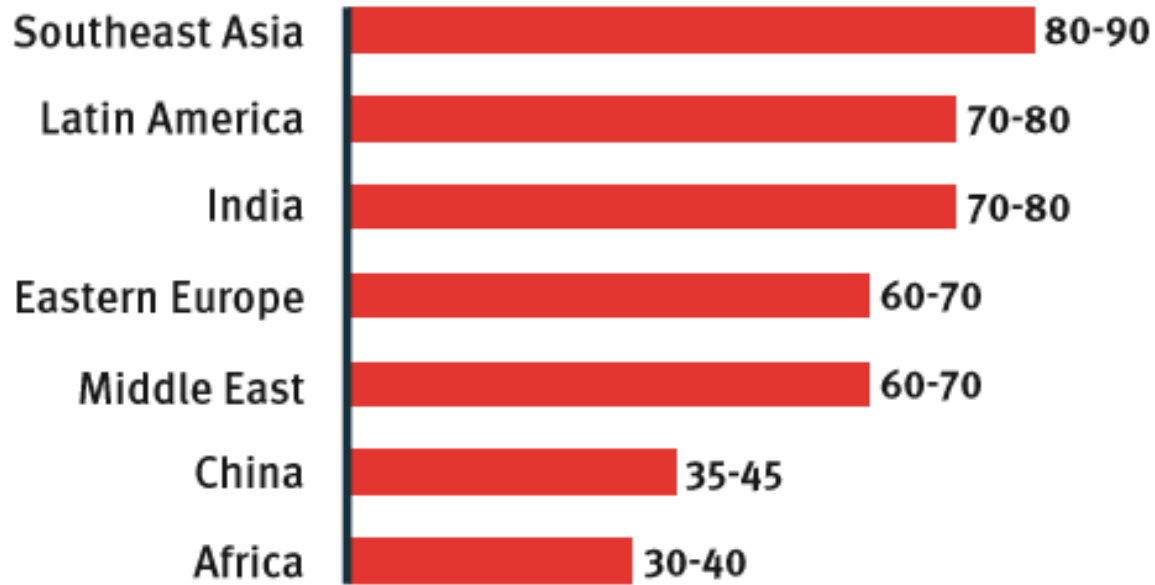


“A great family makes a great company;
a great company makes a great family”

Gildo Zegna,
fourth generation of the Ermenegild



สัดส่วนของธุรกิจขนาดใหญ่ ที่เป็นธุรกิจครอบครัว



Source: "The family-business factor in emerging markets," McKinsey & Company, December 2014

ความสำคัญของธุรกิจครอบครัว ในอเมริกาเหนือ



ของธุรกิจในอเมริกาเหนือเป็นธุรกิจครอบครัว

สร้างรายได้ 57% ของประชากรในอเมริกาเหนือทำงานในธุรกิจครอบครัว (มากกว่า 97 ล้านคน)

สร้างจีดีพี 57% ของ GDP ในประเทศสหรัฐอเมริกา มาจากธุรกิจครอบครัว

สร้างจีดีพี 60% ของ GDP ในประเทศแคนาดา มาจากธุรกิจครอบครัว

สร้างงานใหม่ 70% ของตำแหน่งงานใหม่มาจากธุรกิจครอบครัว

สร้างสืบทอด 55% ของยอดบริจาคมาจากธุรกิจครอบครัว

Source: "Family business in North America: Facts and figures," EY Family Business Yearbook, 2014

จากการศึกษาของ Leach and Leahy สํารวจ 325 บริษัท
ที่มีขนาดใหญ่ของสหราชอาณาจักรพบว่า

ธุรกิจครอบครัว :

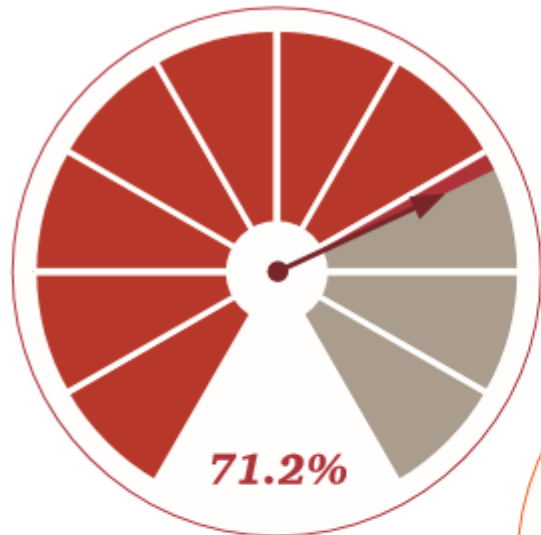
- ✓ มีผลกำไรสูงกว่า
- ✓ มีผลตอบแทนสูงกว่า
- ✓ มีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่าบริษัททั่วไป

จากการศึกษาของ Forbes กว่า 800 บริษัทที่ซื้อขายหุ้น
ในตลาดหลักทรัพย์พบว่าบริษัทที่มี CEO มาจาก
ครอบครัวที่ควบคุมธุรกิจ

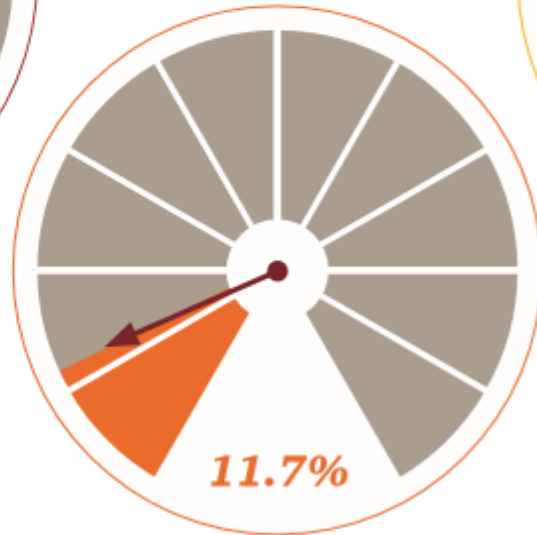
✓ โดยเฉลี่ยจะมีผลกำไรสูงกว่า 15%

✓ โดยเฉลี่ยมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่า 14%

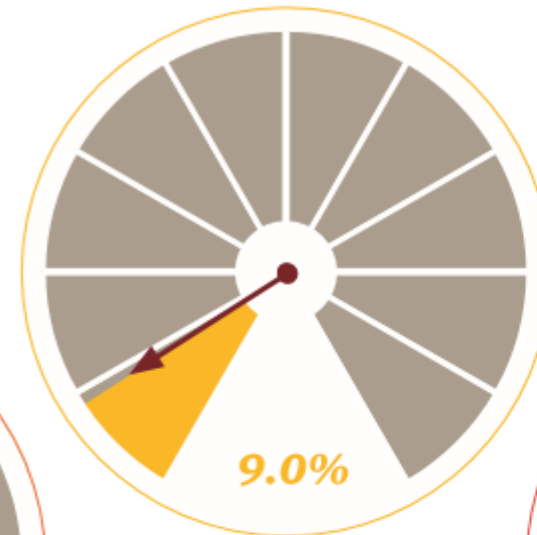
เป้าหมายการเติบโตของธุรกิจในอีก 5 ปีข้างหน้า



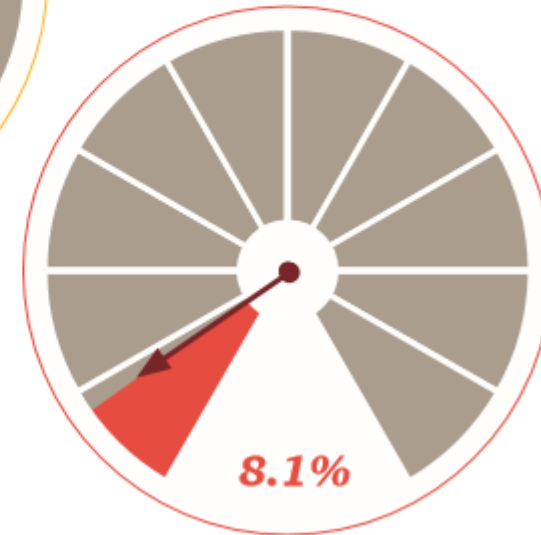
เติบโตอย่างต่อเนื่อง



คงที่

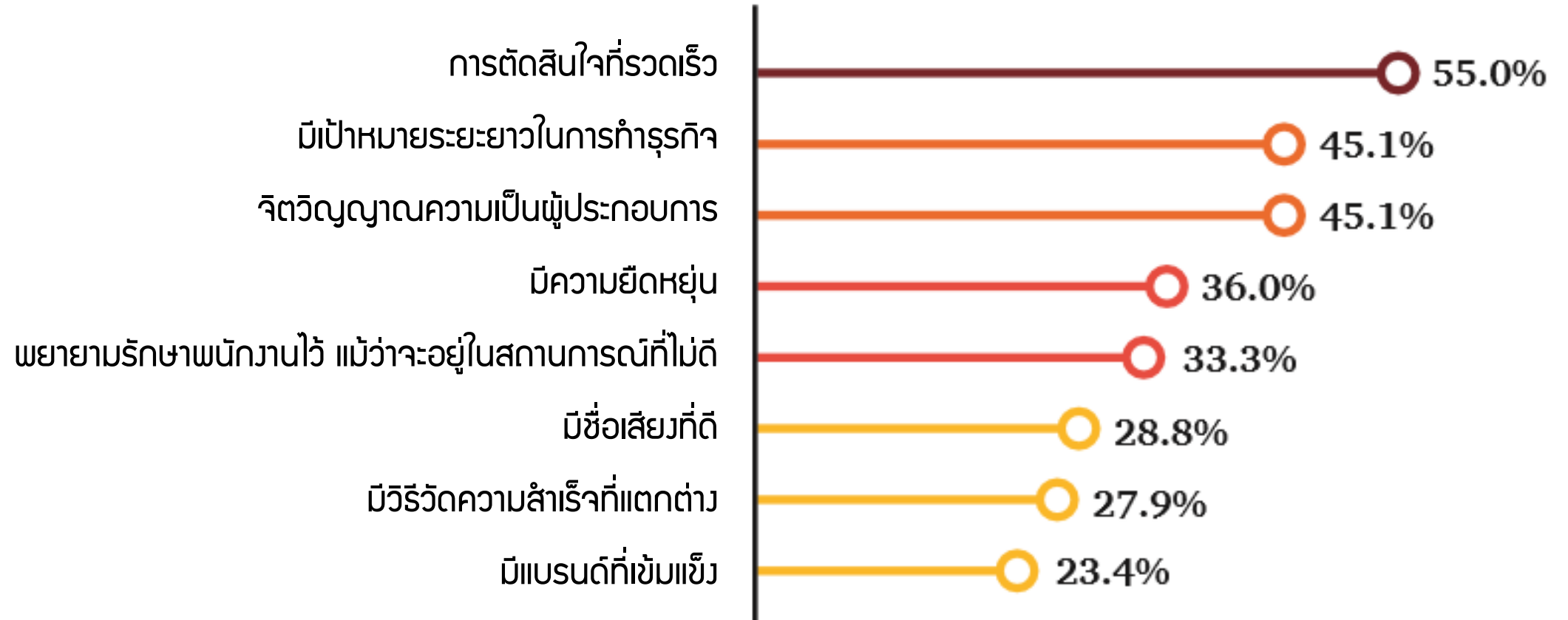


เติบโตแบบก้าวกระโดด

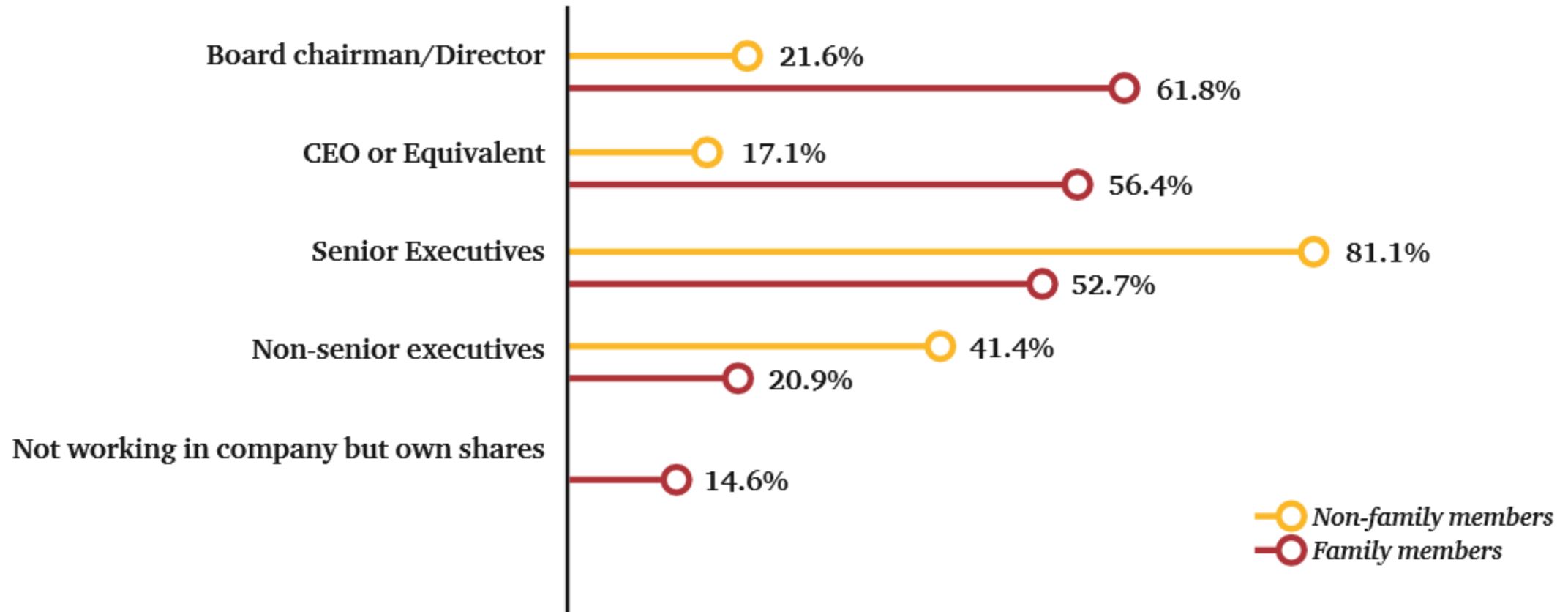


เติบโตลดลง

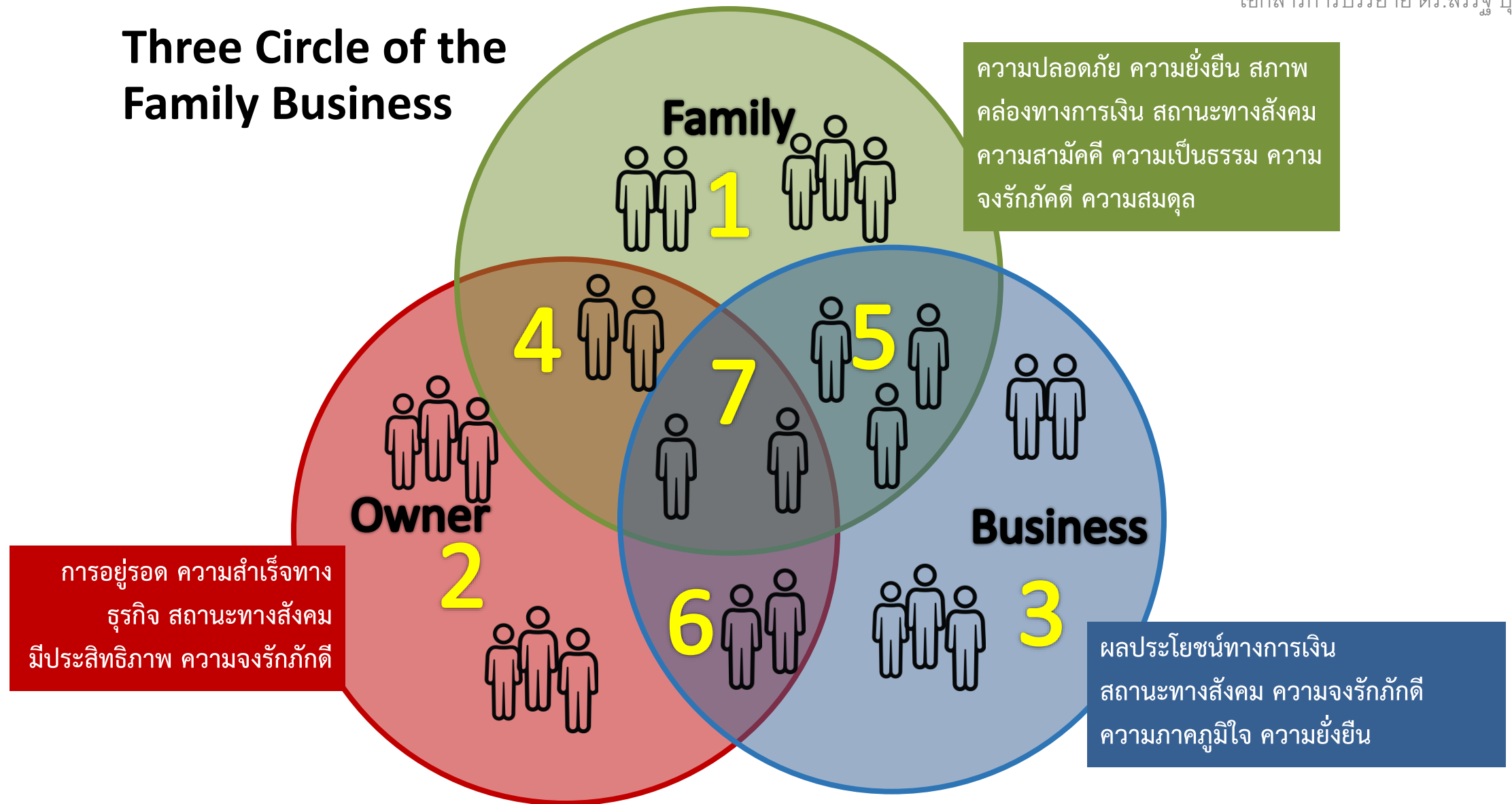
ข้อได้เปรียบของธุรกิจครอบครัว



เปรียบเทียบอัตราการมีส่วนร่วมในธุรกิจครอบครัวของสมาชิกครอบครัวกับมืออาชีพ



Three Circle of the Family Business



Source: Three-Circle Model developed by Renato Tagiuri and John A. Davis. Found in "Bivalent Attributes of the Family Firm." 1982. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted 1996, *Family Business Review*, Vol. IX, No. 2, pp. 199–208.)

เหตุผลที่ทำให้ Family Business ในเอเชียล้มเหลว

1. ตัดสินใจในการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในวินาทีสุดท้าย
2. แก่งแย่งชิงดีระหว่างพี่น้อง
3. ผู้หญิงถูกกีดกันจากธุรกิจเพราะประเพณี(ผลการสำรวจ 45%ไม่ยอมให้ผู้หญิงมีส่วนเกี่ยวข้อง)
4. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างธุรกิจกับเป้าหมายของครอบครัว
5. อิทธิพลของเขยและสะใภ้

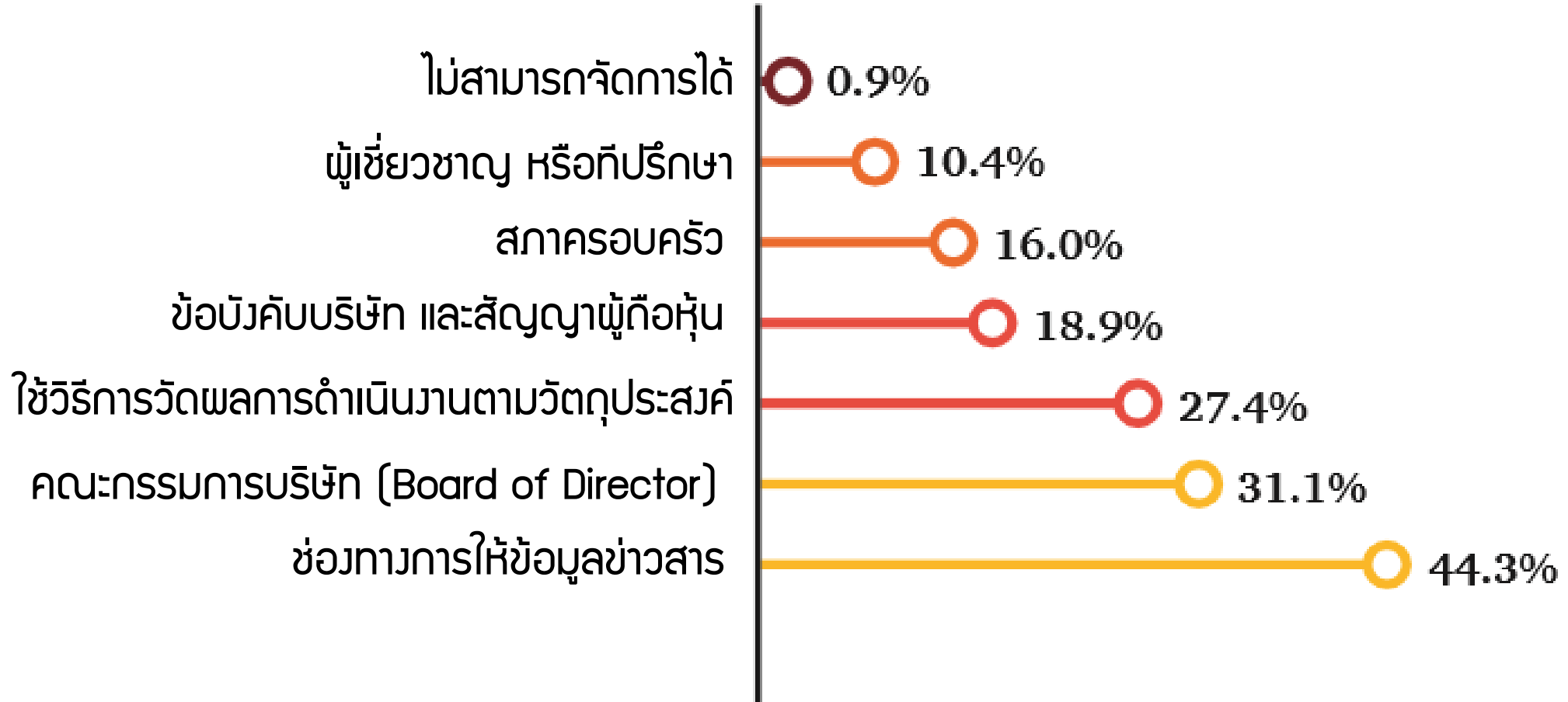
สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง

สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง/ความตึงเครียด (เรียงตามลำดับที่พบมากที่สุด)

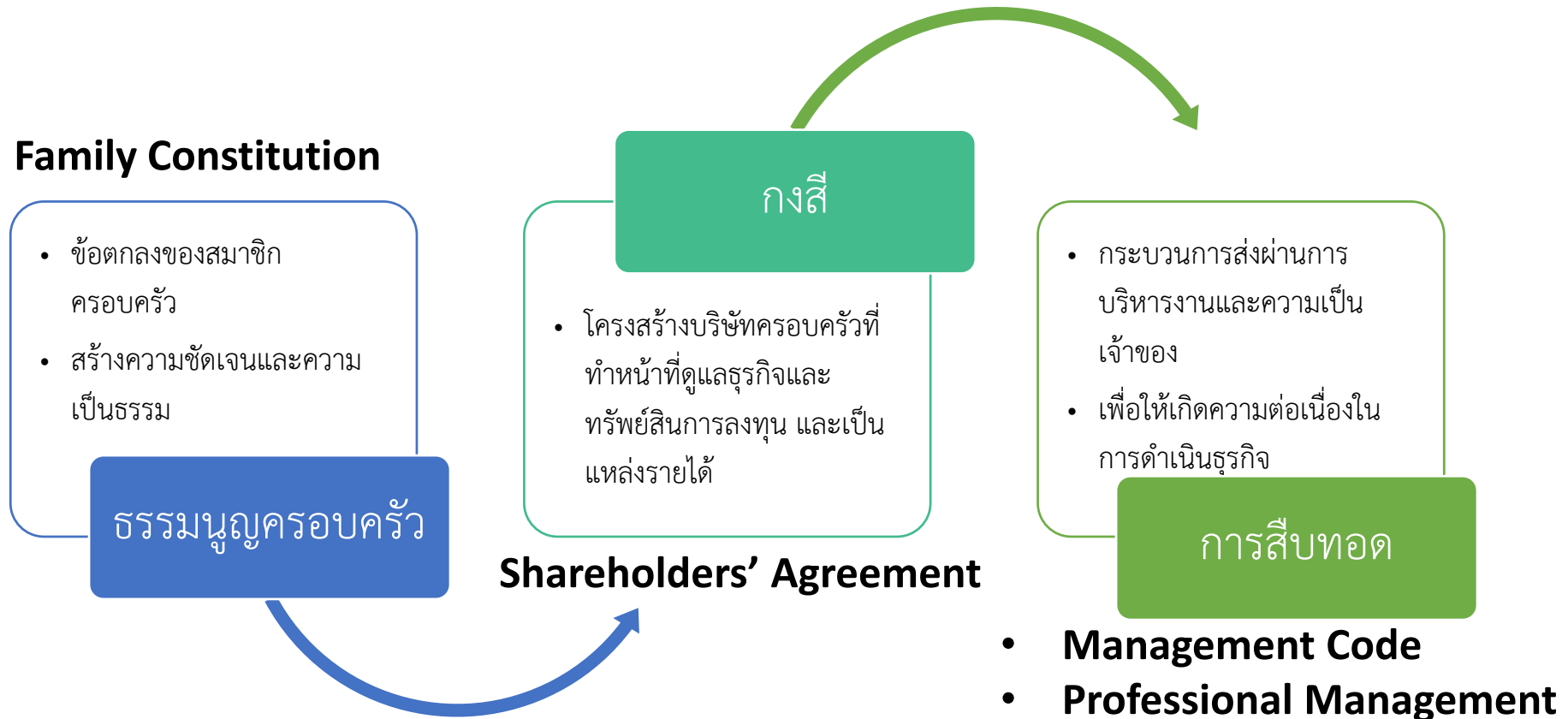
2015 2013 2011

1	1	1	วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ในอนาคต
2	n/a	n/a	ความสมดุลระหว่างความต้องการของครอบครัวและธุรกิจ
3	6	4	ขาดการสื่อสารระหว่างสมาชิกครอบครัว
4	8	3	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสืบทอดธุรกิจ
5	5	n/a	สภาพคล่องทางการเงิน
6	3	n/a	การเติบโตด้านการบริหาร
7	2	n/a	วิธีการตัดสินใจ
8	4	2	ความสามารถของสมาชิกครอบครัวที่ทำงานในธุรกิจ
9	9	5	ขาดการสื่อสารระหว่างสมาชิกครอบครัวกับพนักงานมืออาชีพ
10	7	6	ค่าตอบแทน
11	10	7	การแข่งขันระหว่างพี่น้อง

Conflict resolution *Procedures in place*



Family Business Development



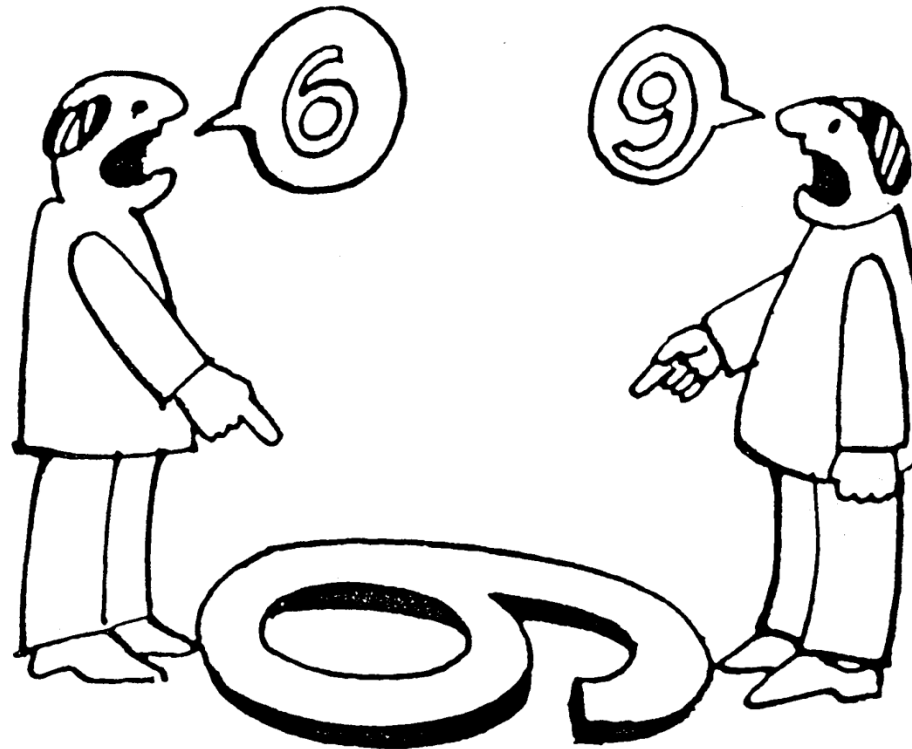
Family Constitution

ธรรมเนียมครอบครัว เป็น
เครื่องมือที่สำคัญในการ
ป้องกันความเสี่ยง สร้าง
ความมั่นคงและยั่งยืนให้กับ
ธุรกิจและครอบครัว

John L. Ward



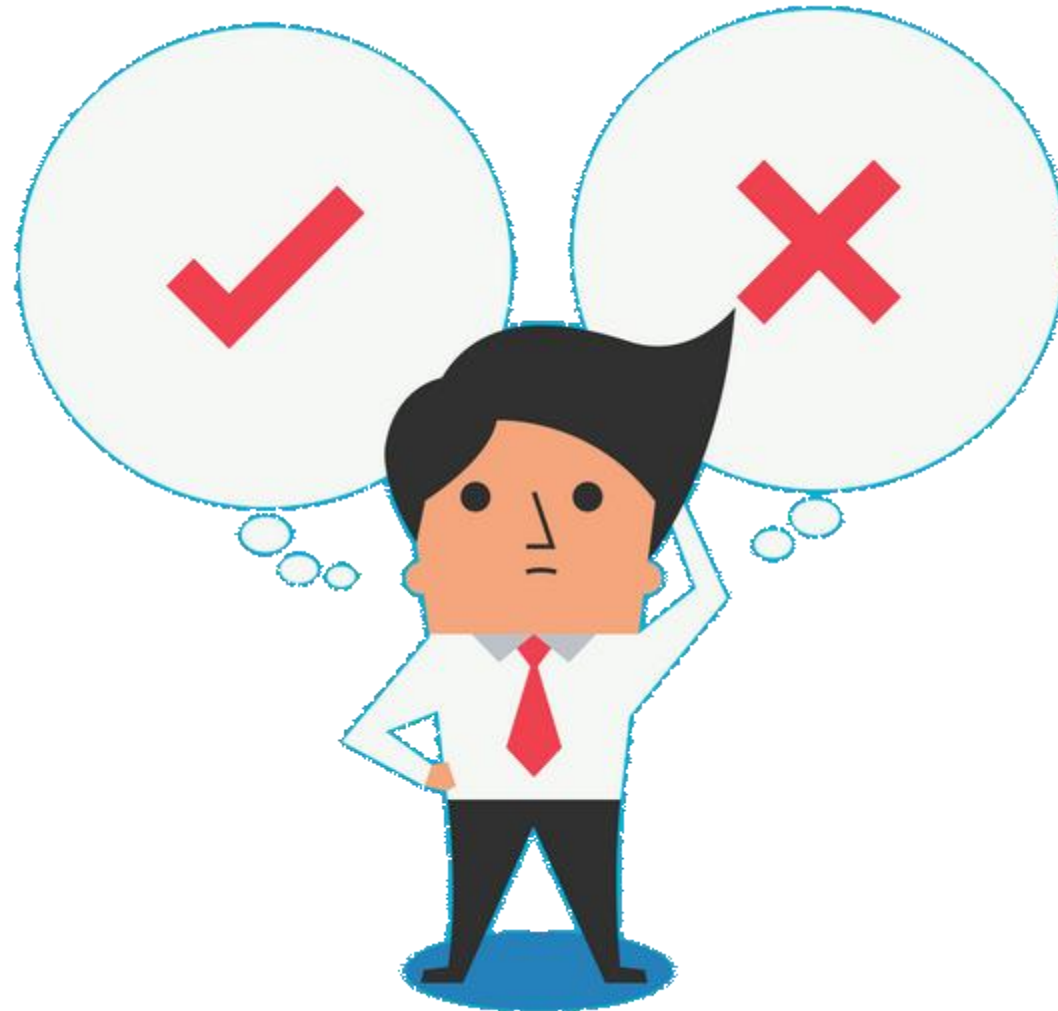
ทำไมต้องสร้างรรรมบุญครอบครัว



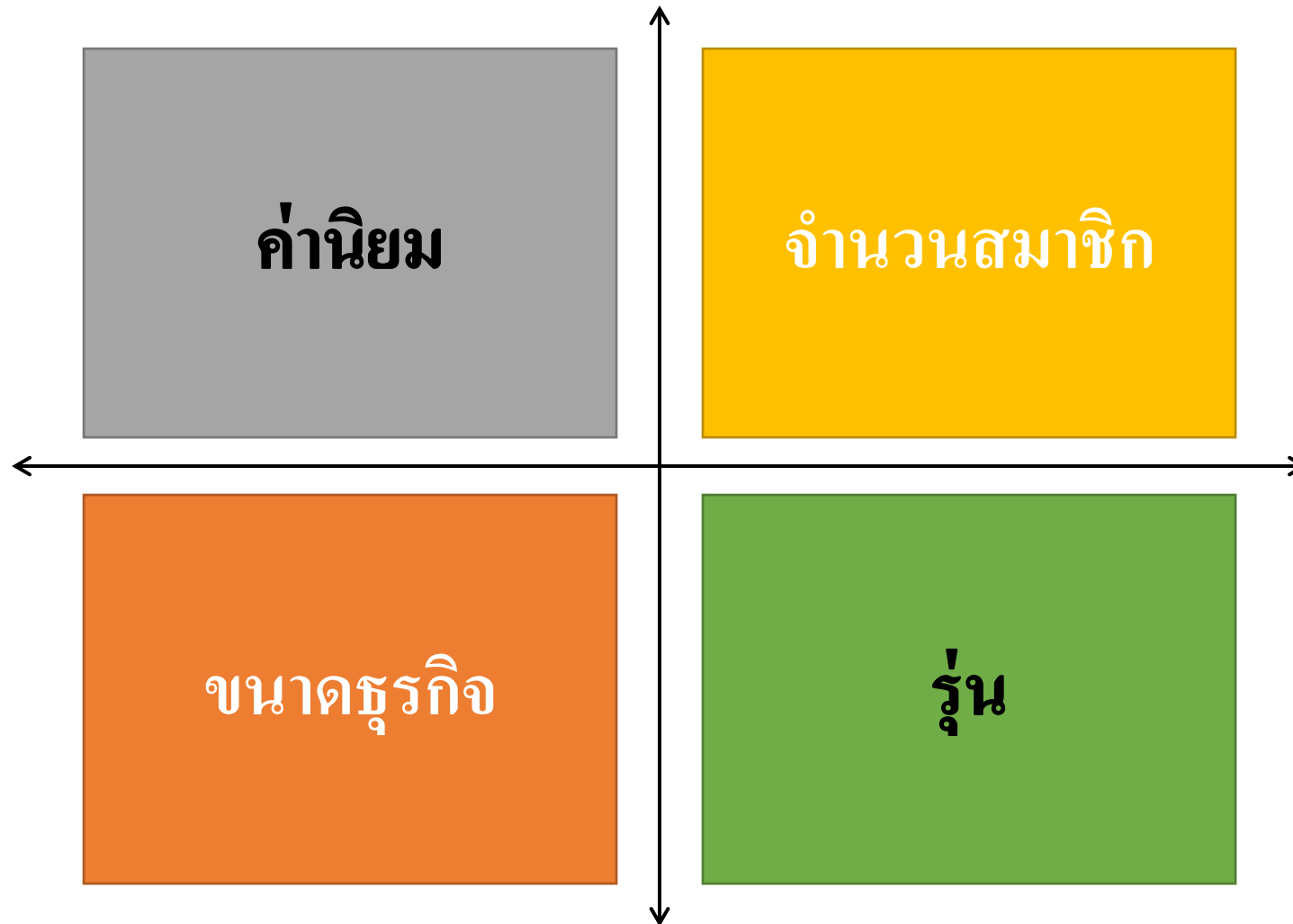
ระบบยุติธรรมที่มีผลทางกฎหมายหรือไม่



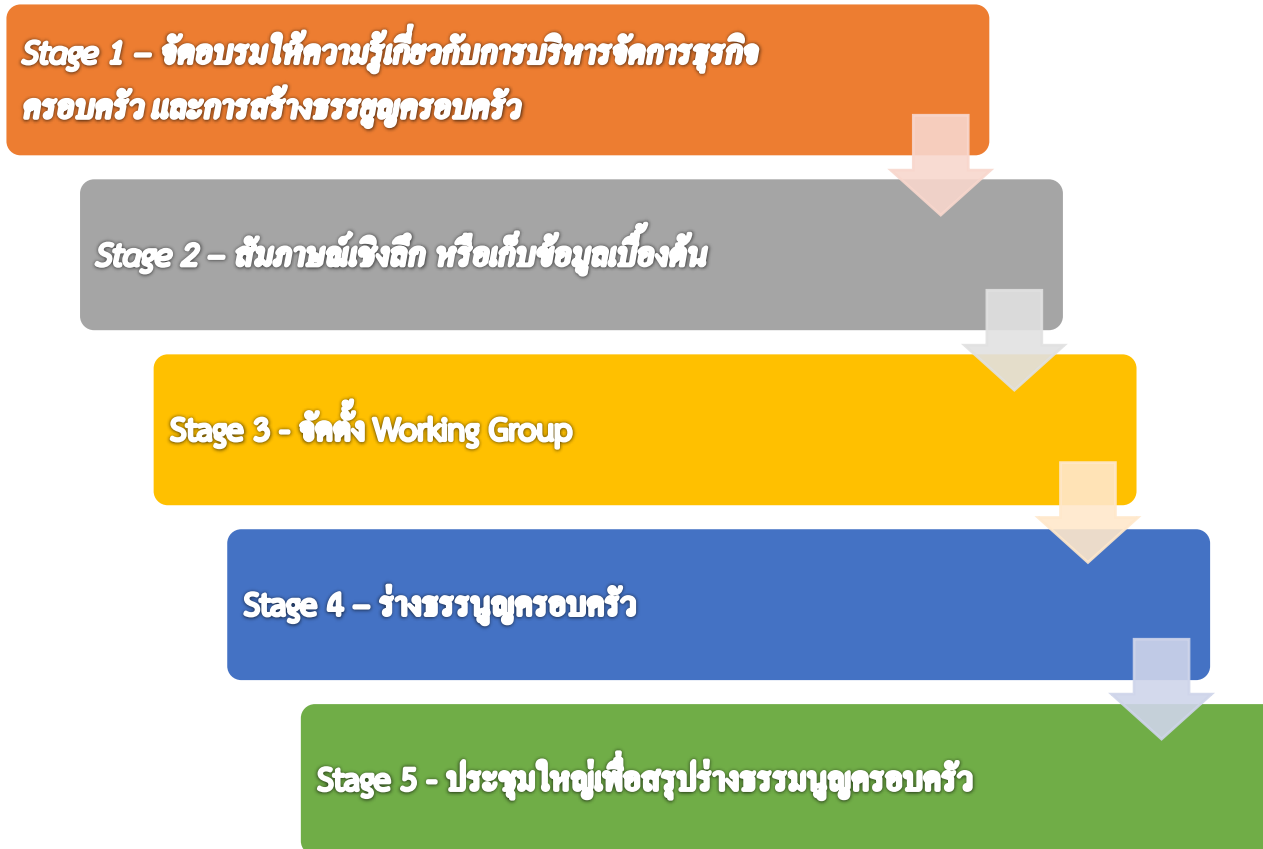
ถ้าไม่ปฏิบัติตามธรรมเนียมครอบครัวจะเกิดอะไรขึ้น



เอาธรรมบุญครอบครัวคนอื่นมาใช้ได้หรือไม่

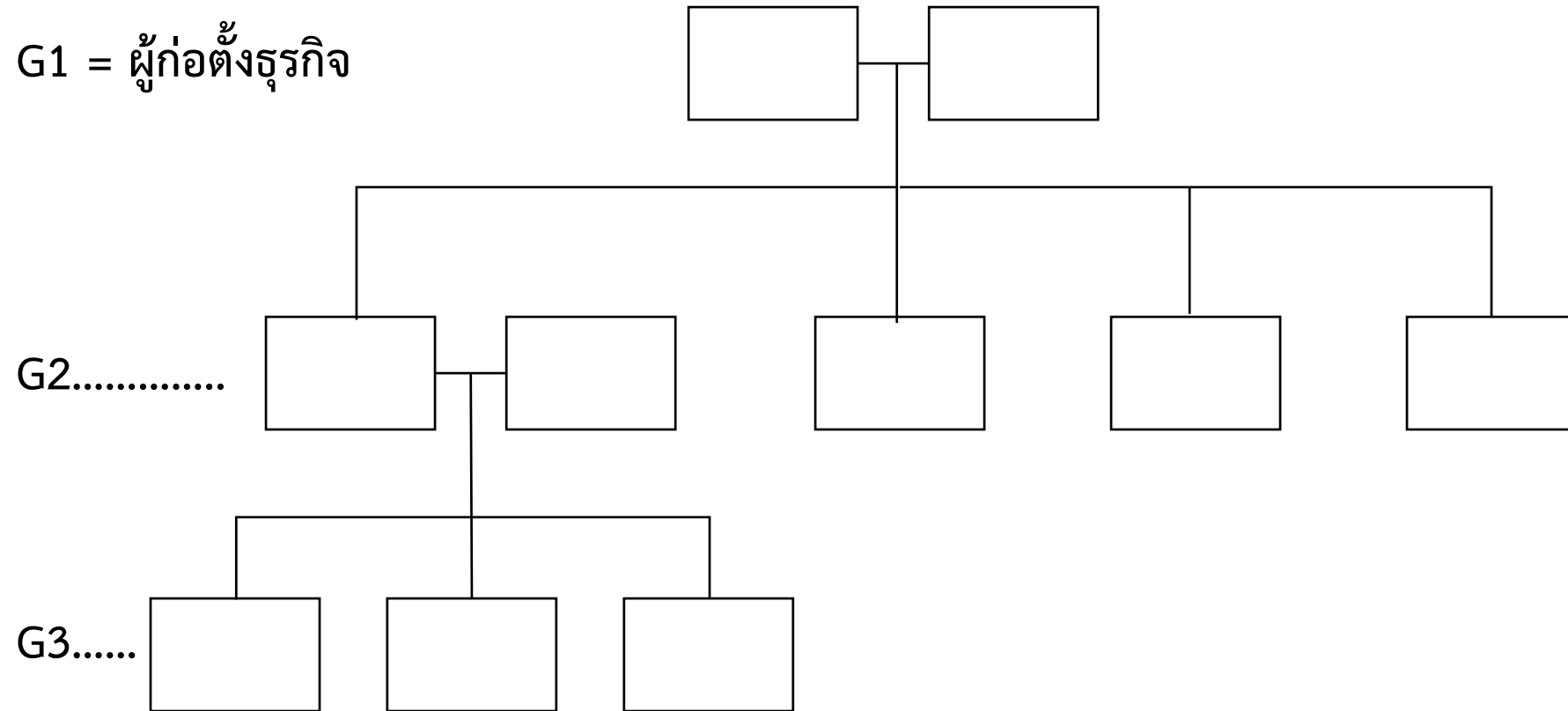


กระบวนการในการสร้างรรรมนุญครอบครัว



เขียน Family Tree ของท่าน

G1 = ผู้ก่อตั้งธุรกิจ



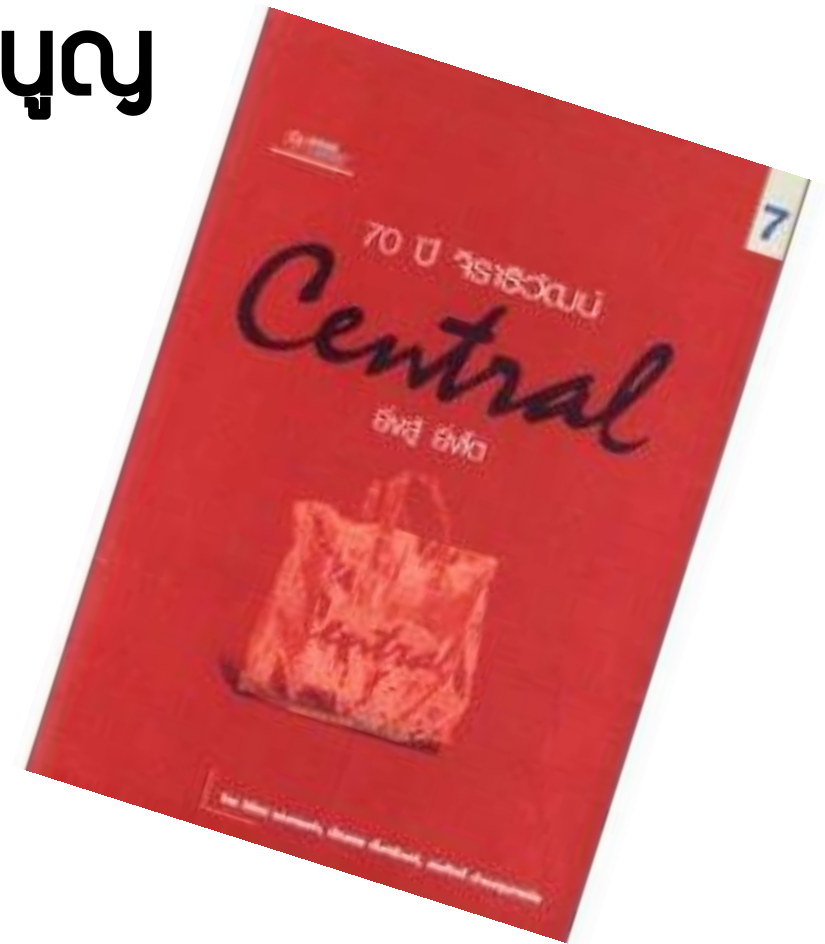
G2.....

G3.....

Family Values

ค่านิยมครอบครัว : จุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมบุญ

- สามัคคี
- รู้จักเคารพผู้อื่น
- รับผิดชอบ
- โปร่งใส ยุติธรรม
- สามารถประกอบอาชีพ เลี้ยงตนเองและครอบครัว
- พัฒนาตนเองเสมอ
- ส่งเสริมคนดี ลงโทษคนไม่ดี



ระบบลูกค้าของ Central



Visitor Services

Lovely surprises are all around



ค่านิยม & กฎเหล็ก

สามัคคี

การอยู่ร่วมกัน พี่น้องทุกคนจะต้องอยู่บ้านเดียวกัน กิน เล่น เรียน นอน และทำงาน ร่วมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกว่าเป็นพี่น้องต่างมารดา

รู้จักเคารพผู้อื่น

การจัดลำดับอาวุโส ไม่ว่าจะเป็นพี่ น้อง ลูก และหลาน ทุกคนต้องเคารพกันตามหลัก อาวุโสของอายุ

รับผิดชอบหน้าที่ตนเอง

การอบรมสั่งสอน แต่ละครอบครัวมีหน้าที่ต้องอบรมสั่งสอนตามลำดับชั้น พ่อต้องสอน ลูก พี่ต้องสอนน้อง

โปร่งใส ยุติธรรม

สิทธิของสมาชิกในตระกูล ให้ใช้หลักประชาธิปไตย โดยทุกคนสามารถมีสิทธิแสดงความ คิดเห็นได้

ค่านิยม & กฎเหล็ก

สามารถเลี้ยงชีพ

การศึกษา ลูกผู้ชายต้องเรียนโรงเรียนอัสสัมชัญ ส่วนลูกผู้หญิงจะต้องเรียนที่มาแตร์เดอีวิทยาลัย และเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถไปเรียนต่อระดับปริญญาในต่างประเทศ

พัฒนาคนเสมอ

การแบ่งงานและความรับผิดชอบในกิจการของครอบครัว จะต้องเป็นไปตามลำดับอาวุโสและความสามารถ ไม่นับตามศักดิ์

ส่งเสริมคนดี ลงโทษคนไม่ดี

เมื่อคนในตระกูลทำผิด จะต้องมีการออกเป็นจดหมายเวียนถึงพี่น้อง เพื่อเป็นการประจานไม่ให้ใครทำเป็นเยี่ยงอย่าง

เมื่อคนในตระกูลทำความดี จะต้องได้รับการชมเชยโดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้น แต่จะต้องไม่มีการชมต่อหน้าจนเหลือ



กรณีศึกษา

MOGI

Family Constitution

MOGI

Family Constitution



สมาชิกในครอบครัวต้องใส่ใจ มี
พึงวิวาท จงเคารพซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิด
ความก้าวหน้าและเจริญรุ่งเรืองต่อธุรกิจแห่ง
ครอบครัว

MOGI

Family Constitution



จงมีระเบียบ อุตสาหะ และความพากเพียรพร้อมทั้งให้
ความสำคัญกับความอาวุโส และตำแหน่งหน้าที่

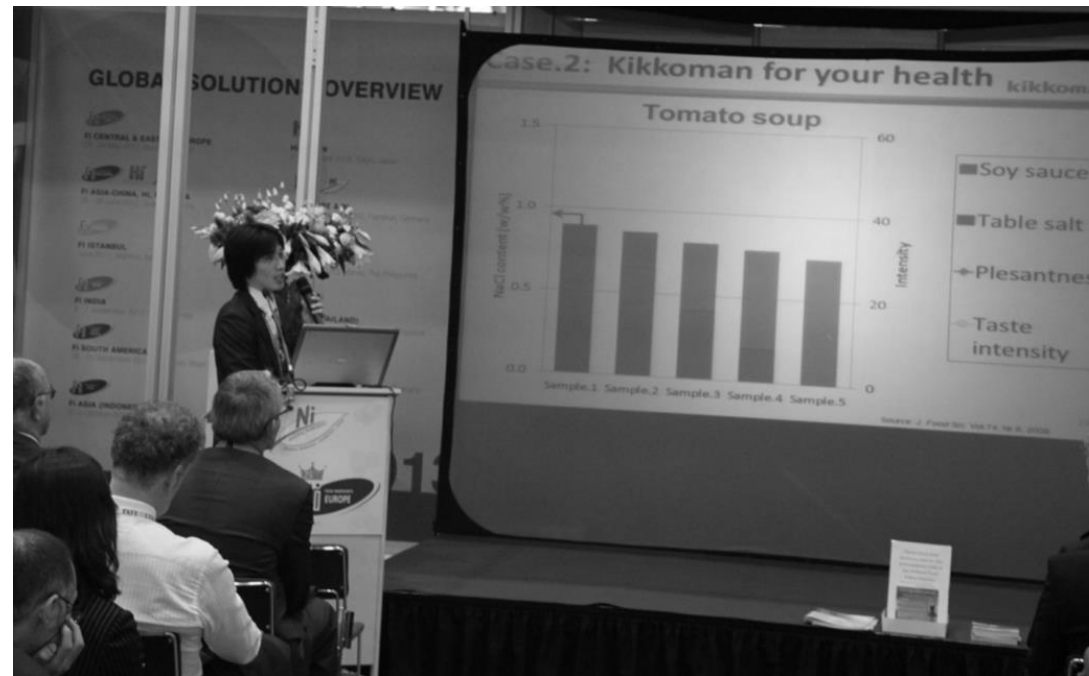
MOGI

Family Constitution



การใช้คำพูดอาจก่อให้เกิดผลในทางบวก
หรือลบได้ หากใช้วาจาไม่เหมาะสมอาจ
ก่อให้เกิดผลเสียได้ ส่วนปิยะวาจาจะส่งผล
ให้เกิดความสงบสุข ดังนั้น ต้องใช้คำพูด
ต่างๆ อย่างระมัดระวัง

MOGI Family Constitution



ผลกำไรย่อมได้มาจากการทำงานหนัก การเก็บกำไรมิใช่สิ่งที่คุณควรทำ
ห้ามทำธุรกิจที่แสวงหาผลประโยชน์จากข้อดีของผู้อื่น

MOGI Family Constitution



ปรึกษาสมาชิกในครอบครัวทุกครั้ง ก่อนที่จะตัดสินใจในการเริ่ม
ธุรกิจใหม่ ห้ามทำธุรกิจโดยลำพัง และควรชื่นชมกับผลกำไรที่
ครอบครัวสะสมมายาวนาน

MOGI

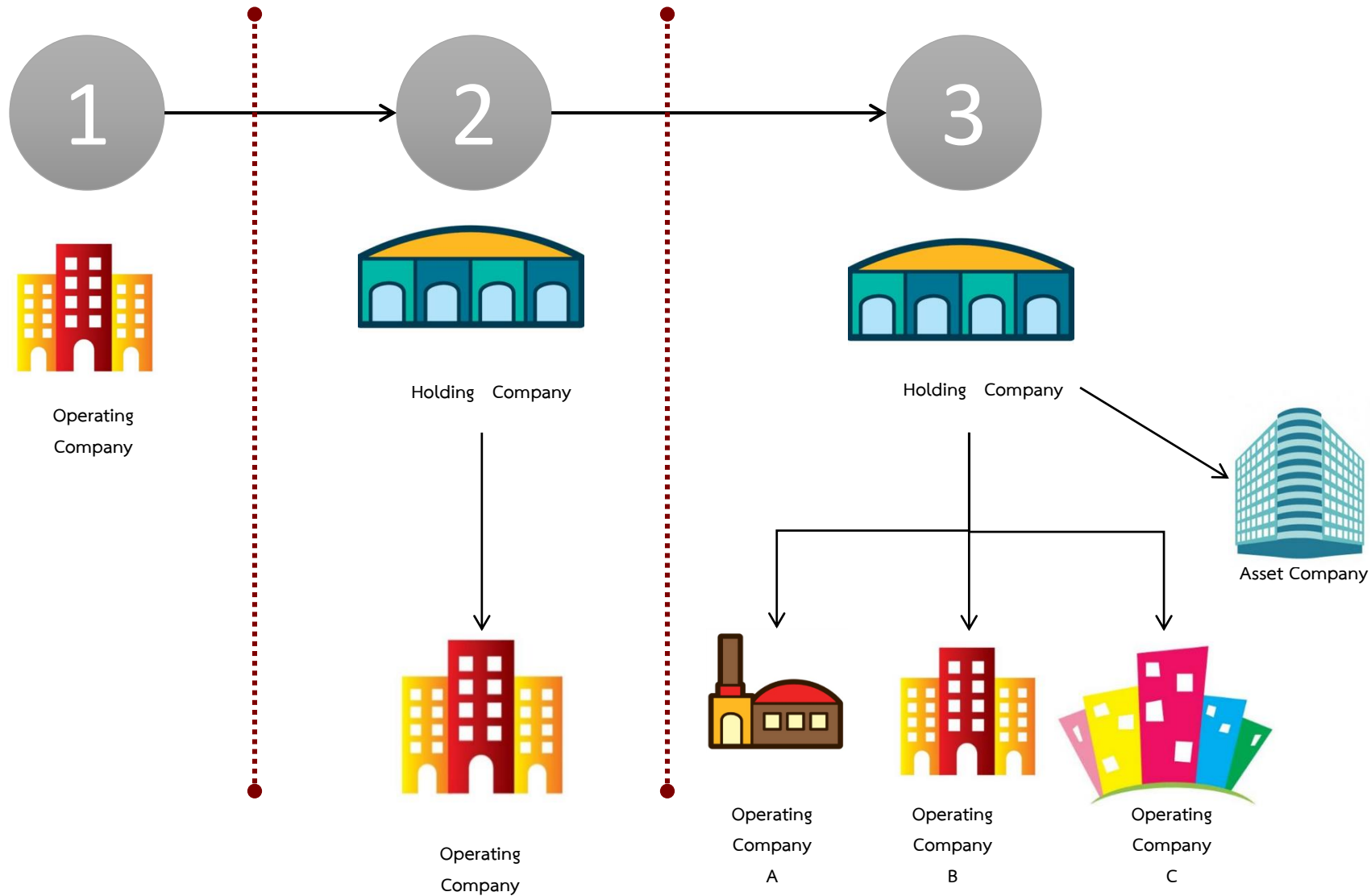
Family Constitution

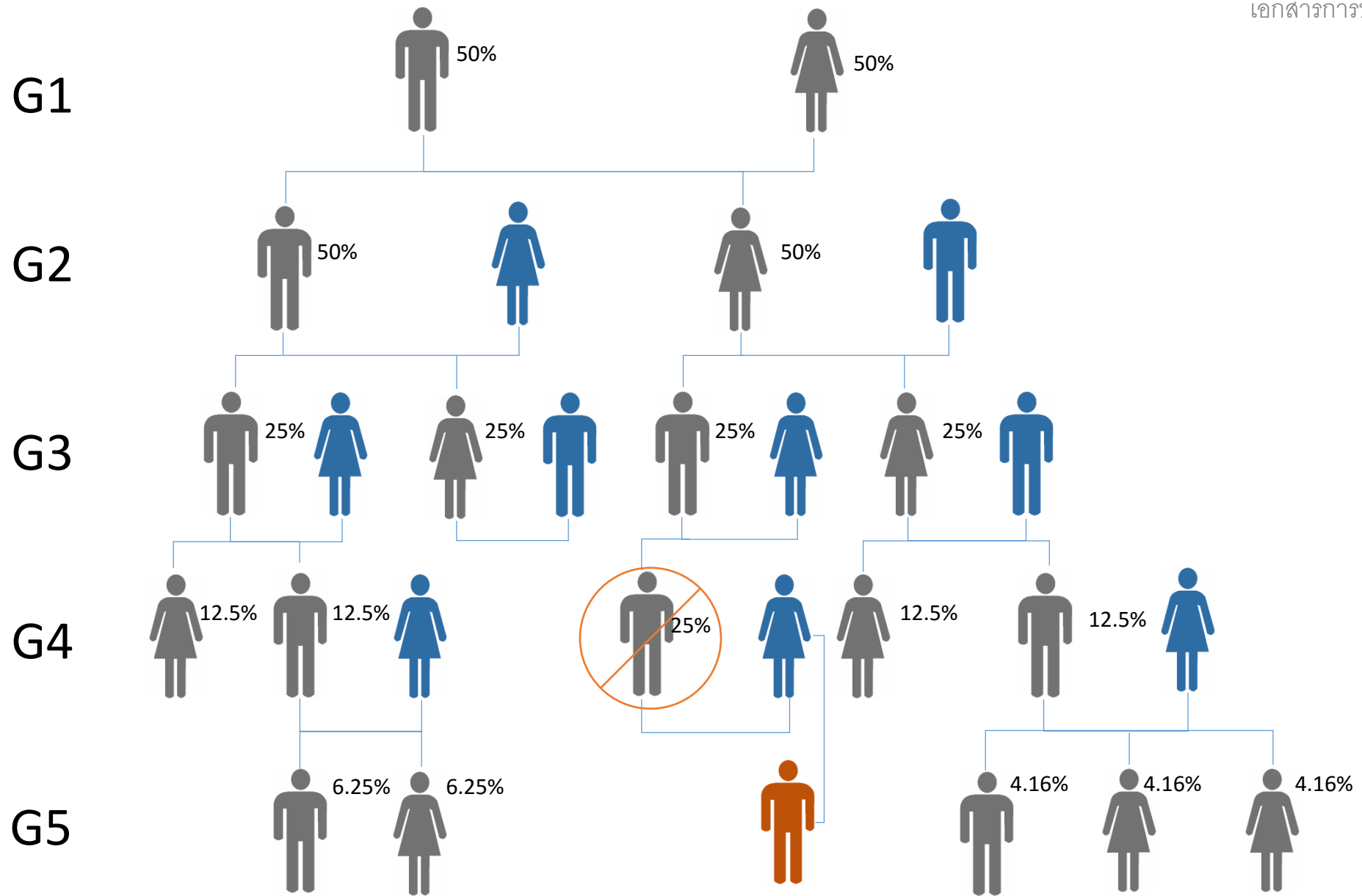


อย่าตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ เพียงลำพัง ต้องปรึกษามุคคตที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งพนักงานก่อนการตัดสินใจ เพื่อพนักงานจะได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีกับองค์กร

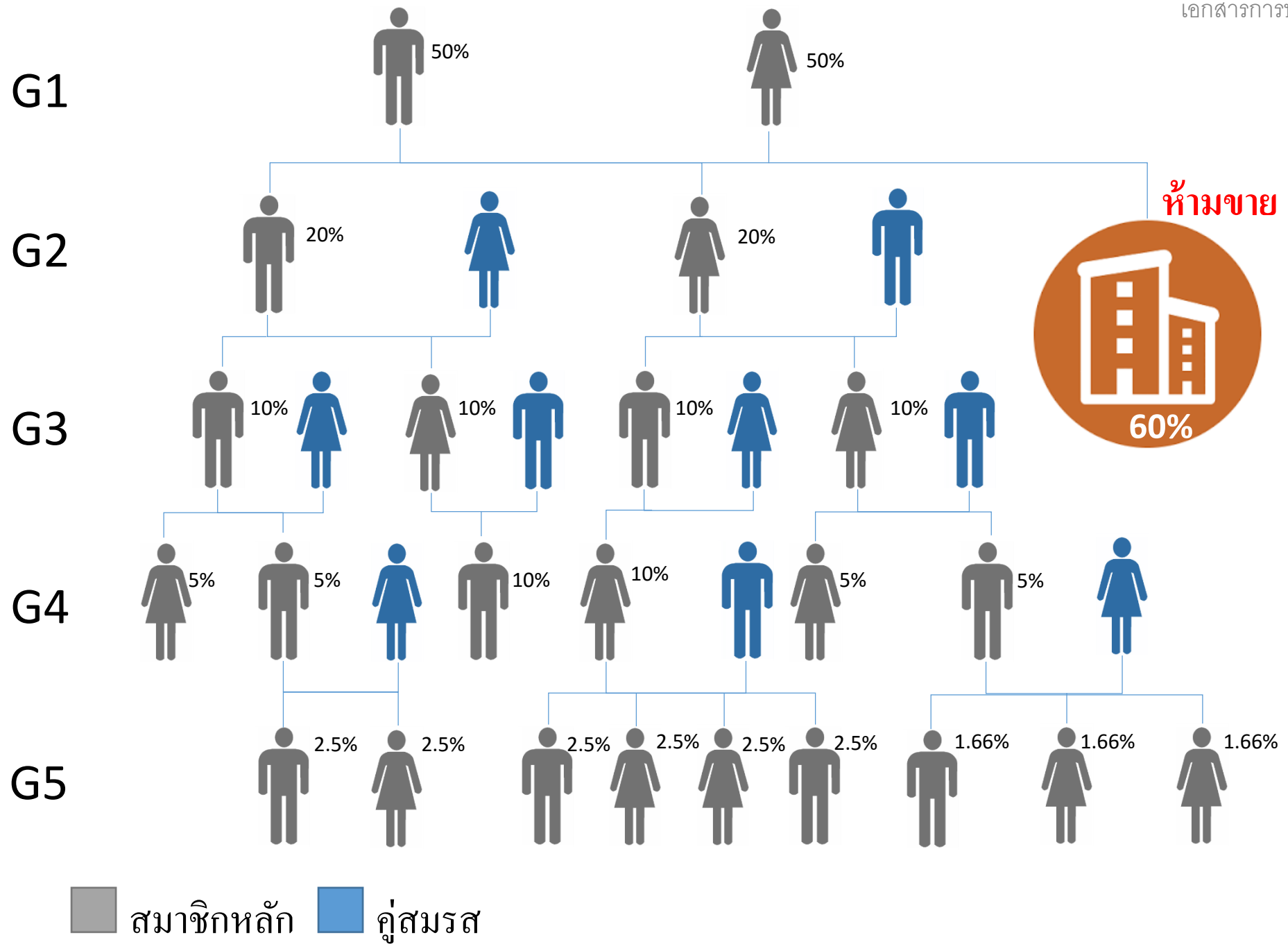
Family Business Structure

วิวัฒนาการโครงสร้างธุรกิจครอบครัว



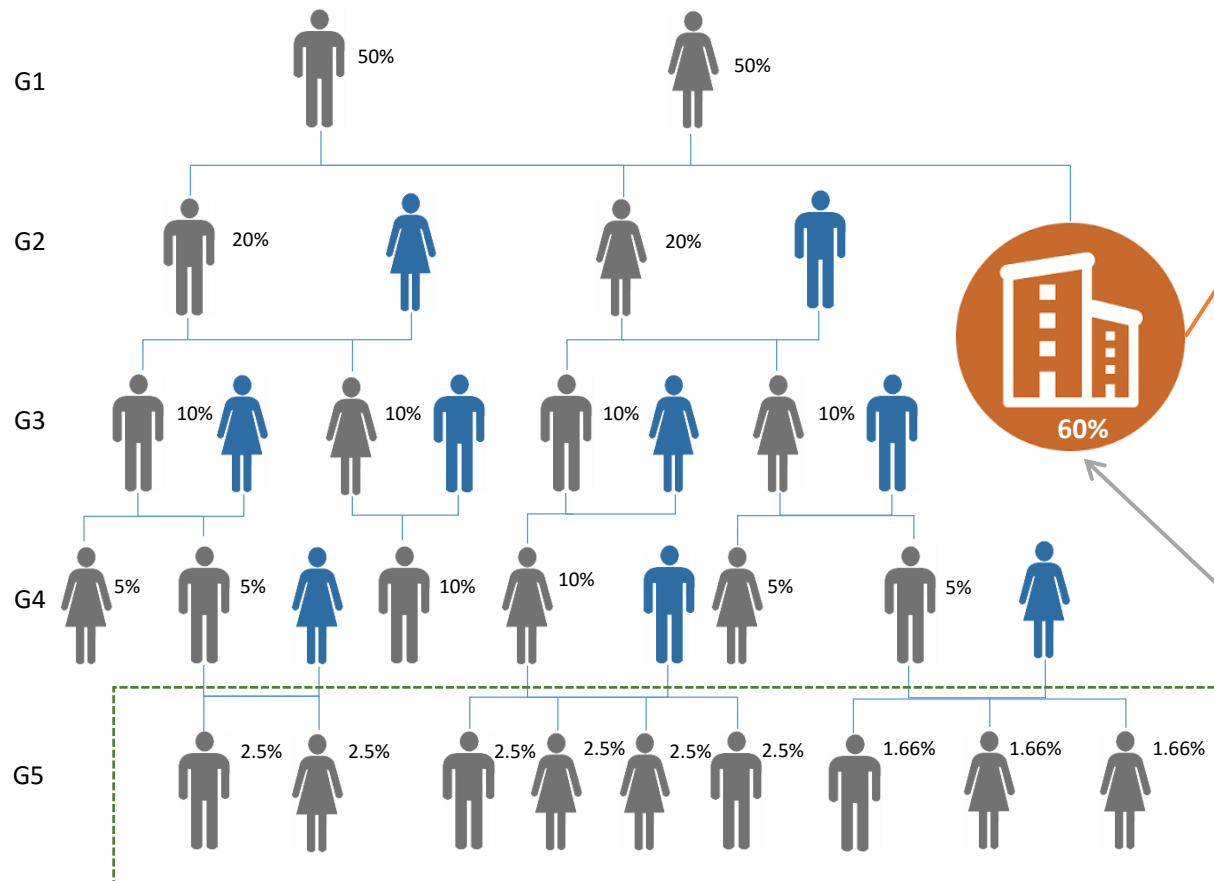


■ สมาชิกหลัก ■ คู่สมรส



วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง Holding Company

- เป็นทั้งศูนย์รวมของสมาชิกภายในครอบครัวที่ถือหุ้นร่วมกัน และเป็นการควบคุมกิจการที่มีอยู่ทั้งหมด รวมถึงเป็นทั้งแหล่งสะสมทุนของครอบครัว และลดข้อขัดแย้งภายใน
- ส่งต่อธุรกิจครอบครัวไปยังทายาทรุ่นต่อไป
- ดูแลสวัสดิการให้แก่สมาชิกครอบครัว



- สวัสดิการครอบครัว
- การลงทุนใหม่
- การซื้อหุ้นคืน

Tax Planning

- ปันผล
- ดอกเบี้ย
- ค่าเช่า
- ค่าใช้เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ และสิทธิทางการตลาดอื่นๆ

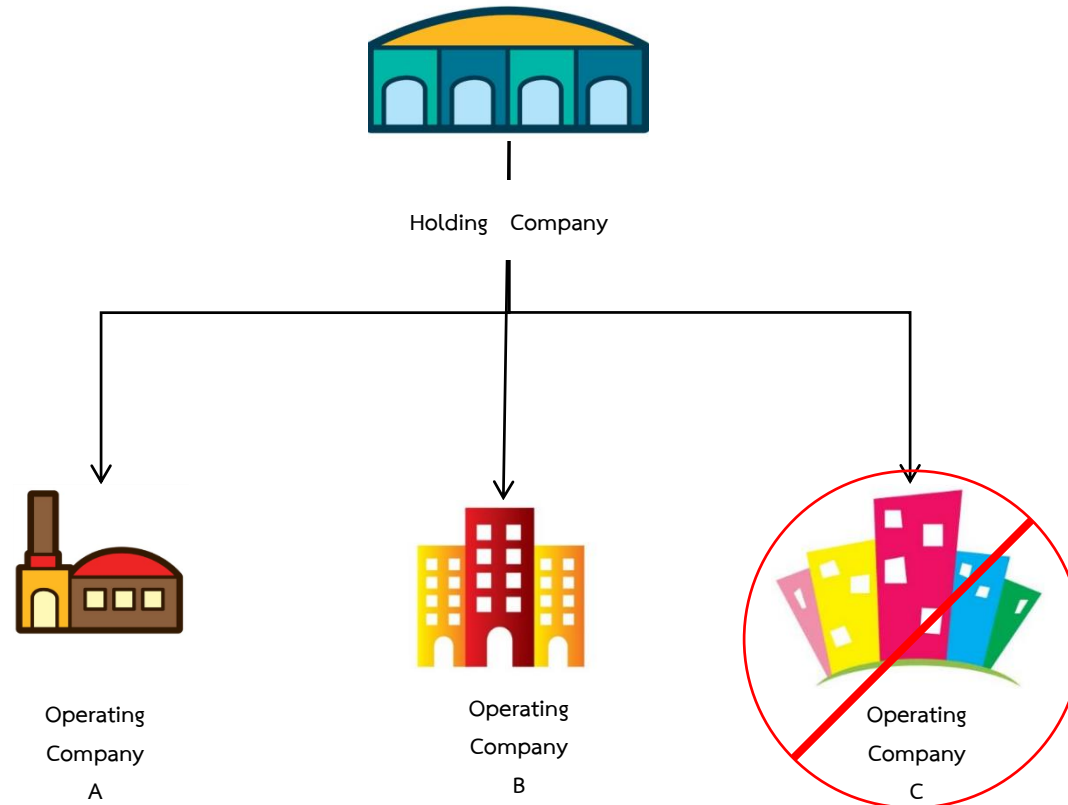
■ สมาชิกหลัก ■ คู่สมรส

รับมือภาวะมรดกด้วย Holding Company

- หลังจาก พ.ร.บ.ภาษีการรับมรดกมีผลบังคับใช้ สิ้นส่วนตัว สิ้นสมรส และหนี้สินของผู้เสียชีวิตจะถูกนับเข้าเป็น "กองมรดก" และตามกฎหมายไทยฉบับล่าสุด ภาษีมรดกจะเริ่มจัดเก็บเมื่อมีการแบ่งทรัพย์สินมรดกจากกองมรดกให้กับทายาท ซึ่งหมายความว่า หากยังไม่แบ่งทรัพย์สินในกองมรดกก็ยังไม่มีการภาษี
- เจ้าของธุรกิจควรเตรียมตัว ด้วยการแบ่งทรัพย์สินออกมา 2 ส่วน ดังนี้
 1. ทรัพย์สินที่เตรียมขาย หรือส่งให้ทายาทในระยะสั้น เช่น ที่ดิน หุ่น เป็นต้น
 2. ทรัพย์สินที่ต้องการให้คงอยู่กับครอบครัว ควรใส่ไว้ในบริษัทโฮลดิ้งเพื่อเป็น "กงสีที่ไม่มีวันตาย" แก่คนในครอบครัว

บริหารความเสี่ยง

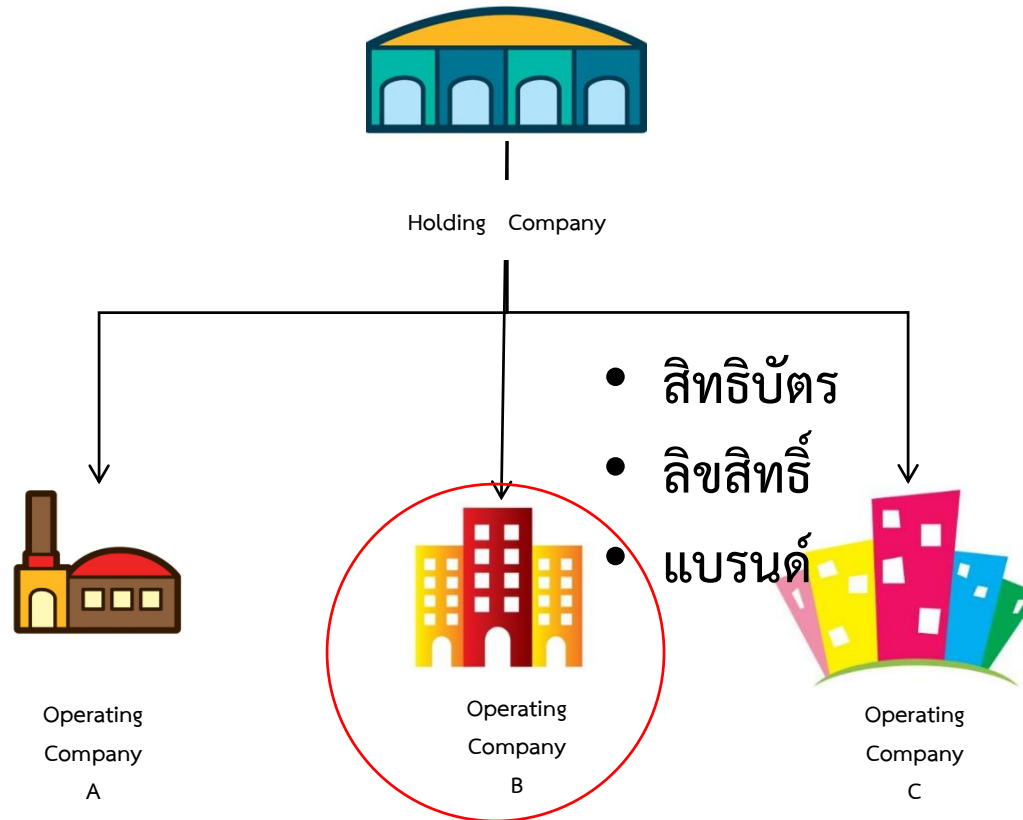
- แยกทรัพย์สินหลักออกจากธุรกิจเสี่ยง



- ที่ดิน
- สิ่งปลูกสร้าง

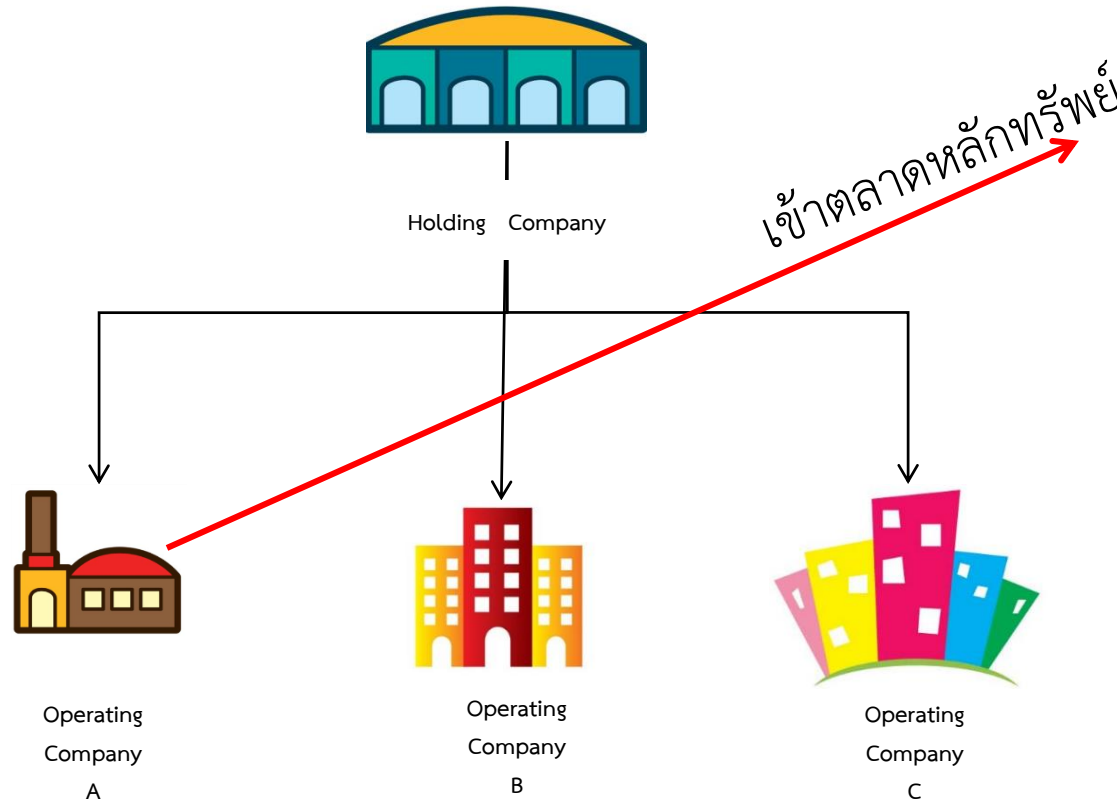
บริหารความเสี่ยง

- "ทรัพย์สินทางปัญญา" หรือ "เครื่องหมายการค้า" ของครอบครัว ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือต่อยอดธุรกิจได้



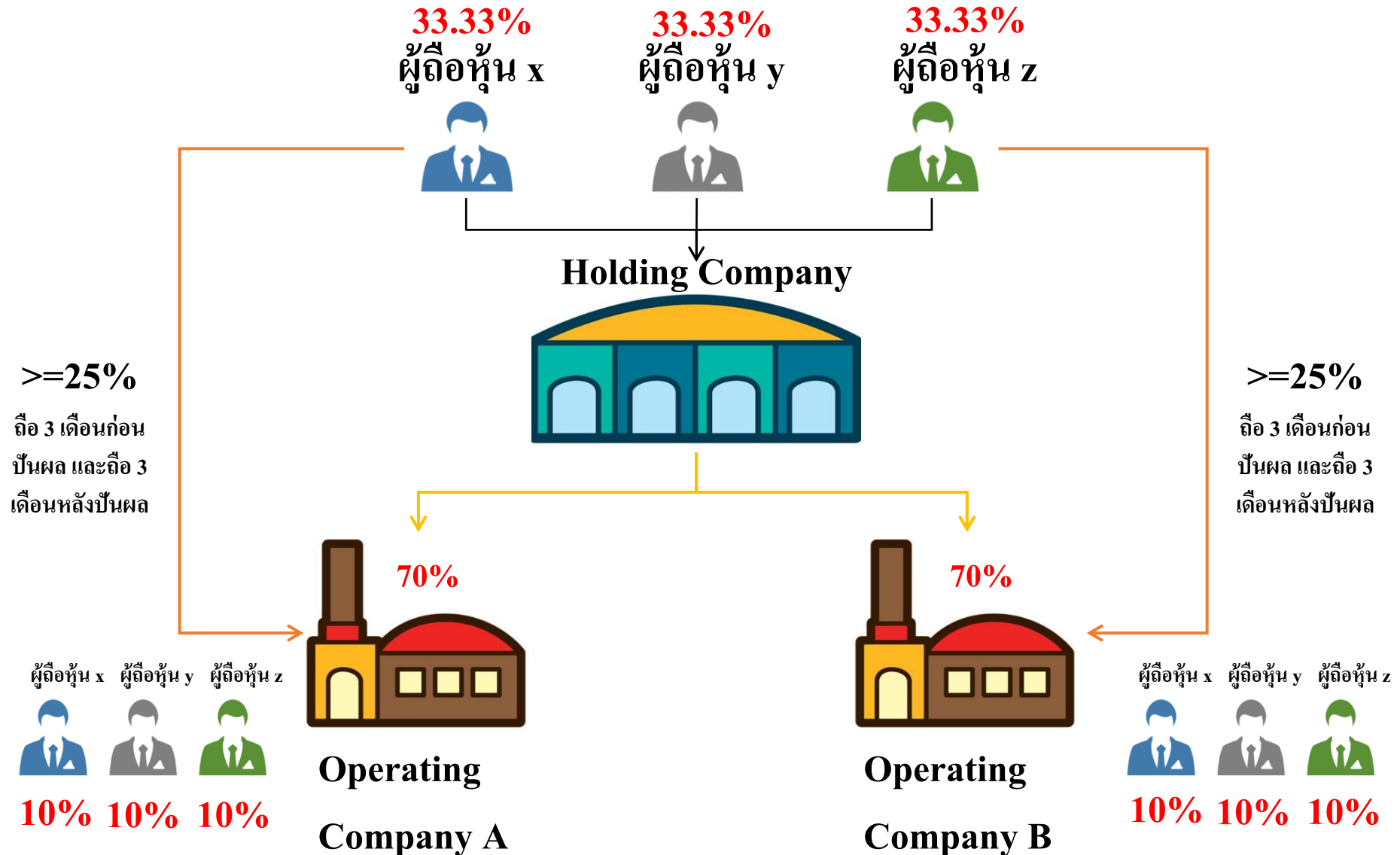
บริหารความเสี่ยง

- แยกทรัพย์สินหลักออกจากบริษัทที่นำเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อไม่ถูกซื้อขายผ่านหุ้น

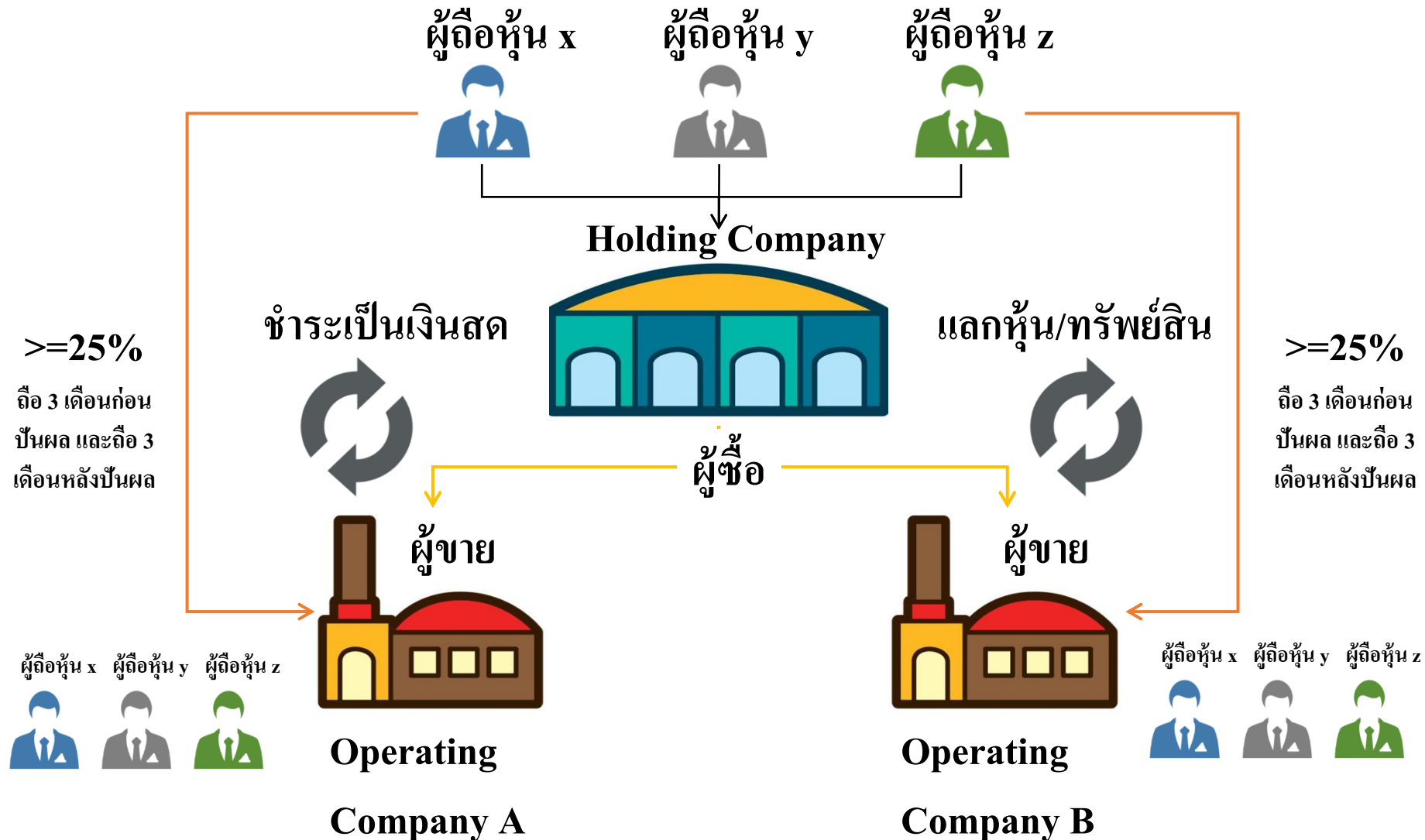


- ที่ดิน
- สิ่งปลูกสร้าง
- สิทธิบัตร
- ลิขสิทธิ์
- แแบรนด์

วิธีการจัดสรรหุ้น



วิธีการได้มาซึ่งหุ้น และทรัพย์สิน



เอกสารทางกฎหมายที่จำเป็น

- ต้องจัดทำเอกสารทางกฎหมายให้สอดคล้องกับธรรมนูญครอบครัว เช่น ข้อบังคับของบริษัท ข้อตกลงผู้ถือหุ้น สัญญาผู้ถือหุ้น สัญญาซื้อขายหุ้น สัญญาก่อนสมรส เป็นต้น

ดูแลหุ้นและทรัพย์สินของครอบครัวในขณะที่มีชีวิต

- ข้อบังคับบริษัท
- สัญญาผู้ถือหุ้น

1

ดูแลสวัสดิการให้แก่สมาชิกครอบครัว

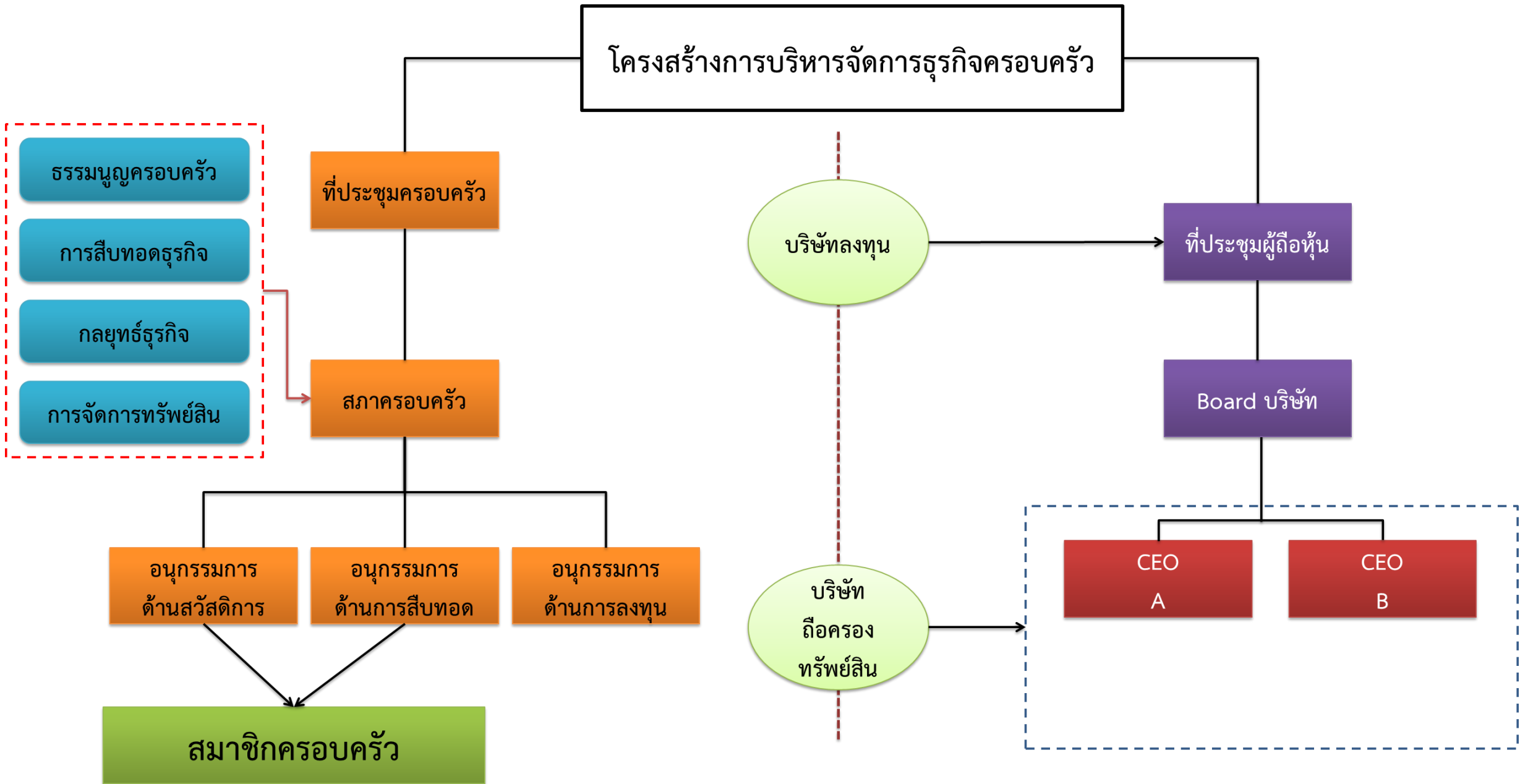
- ระเบียบบริษัท

3

ดูแลหุ้นและทรัพย์สินของครอบครัวหลังเสียชีวิต

- สัญญาก่อนสมรส
- พินัยกรรม

2

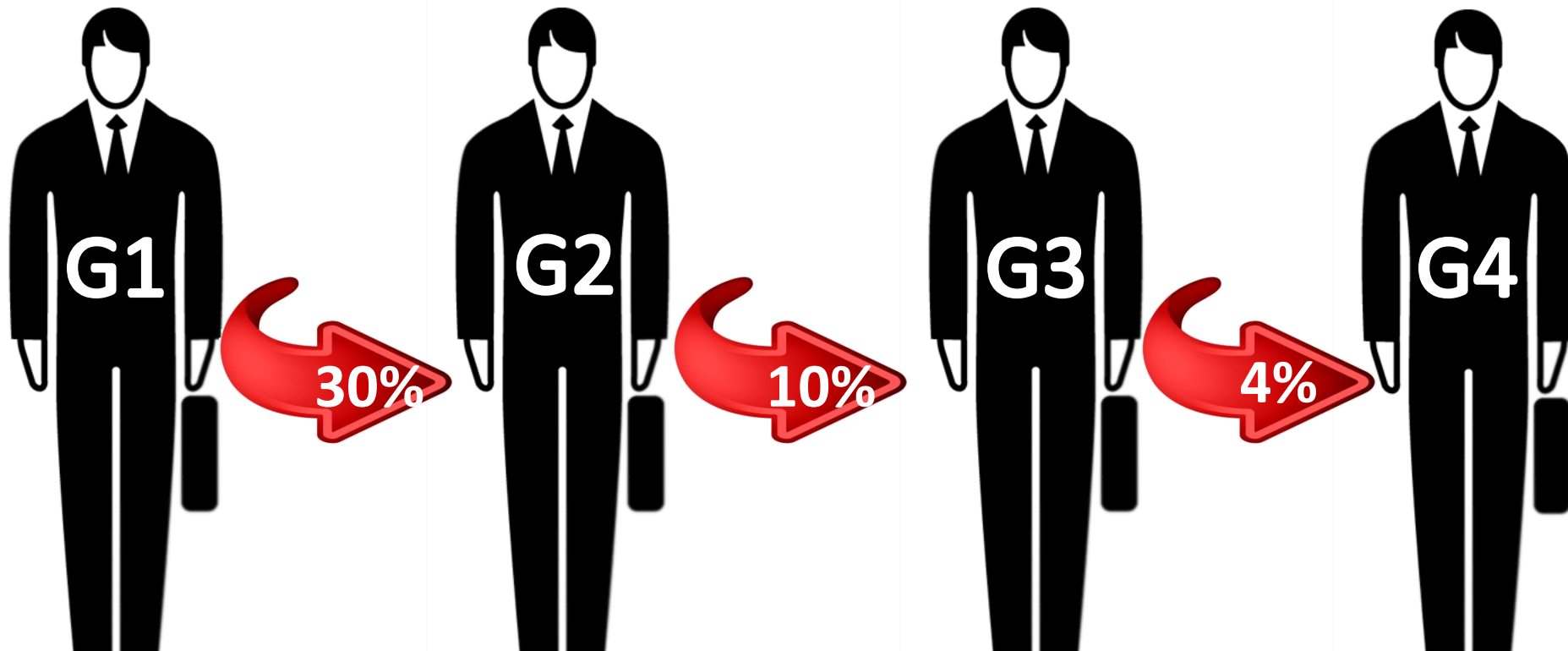


Family Business Succession

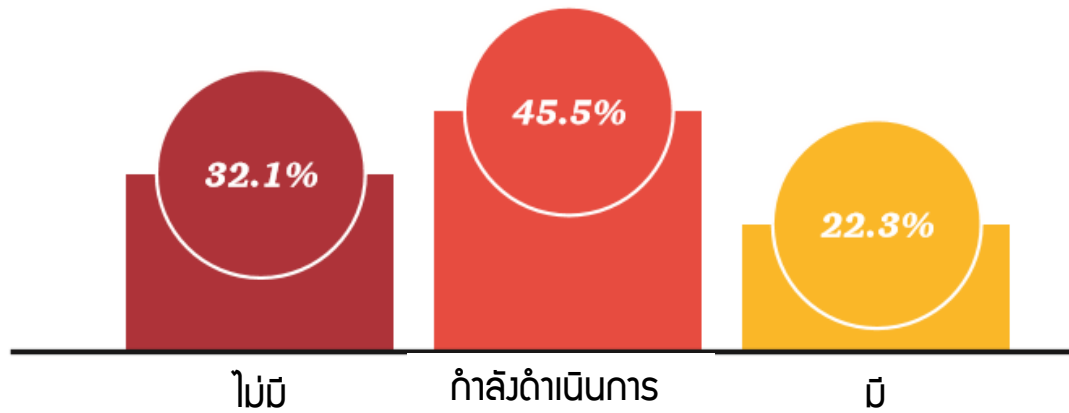
การวางแผนการสืบทอดถือเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจของครอบครัว ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้นำคนต่อไป สามารถสร้างความต่อเนื่องและหลีกเลี่ยงการหยุดชะงักของธุรกิจครอบครัวและเป็นการตอบสนองกลยุทธ์ในระยะยาว

ประเด็น ความท้าทาย ของธุรกิจครอบครัว

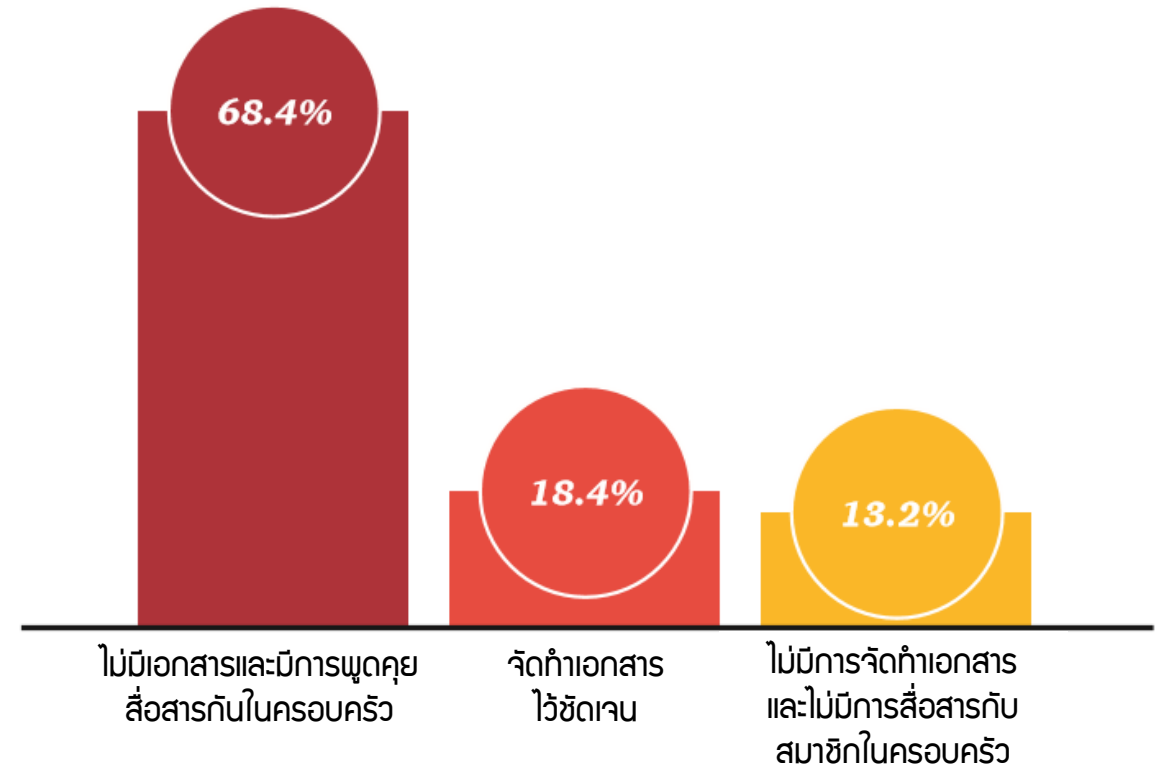
อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัว



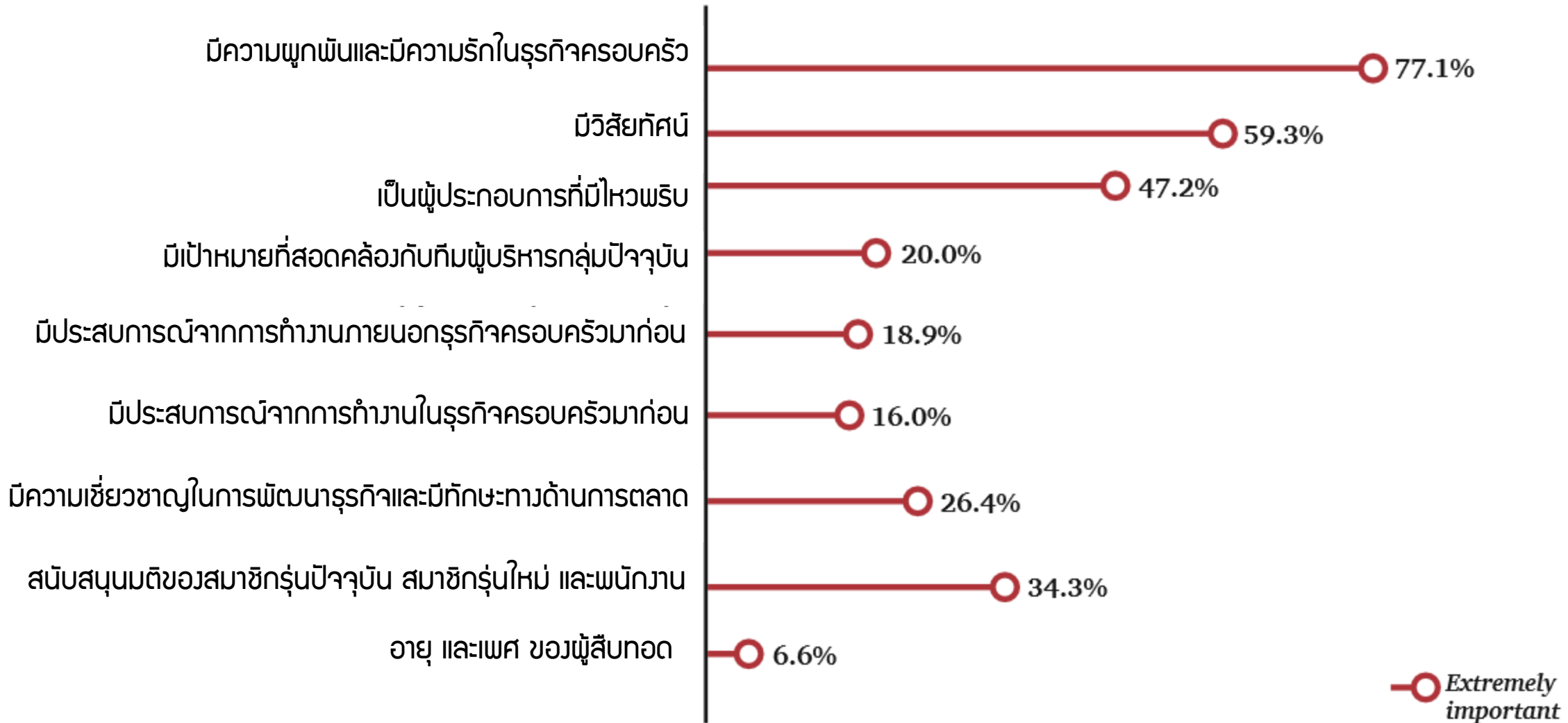
อัตราการวางแผนโครงสร้างการสืบทอดธุรกิจครอบครัว



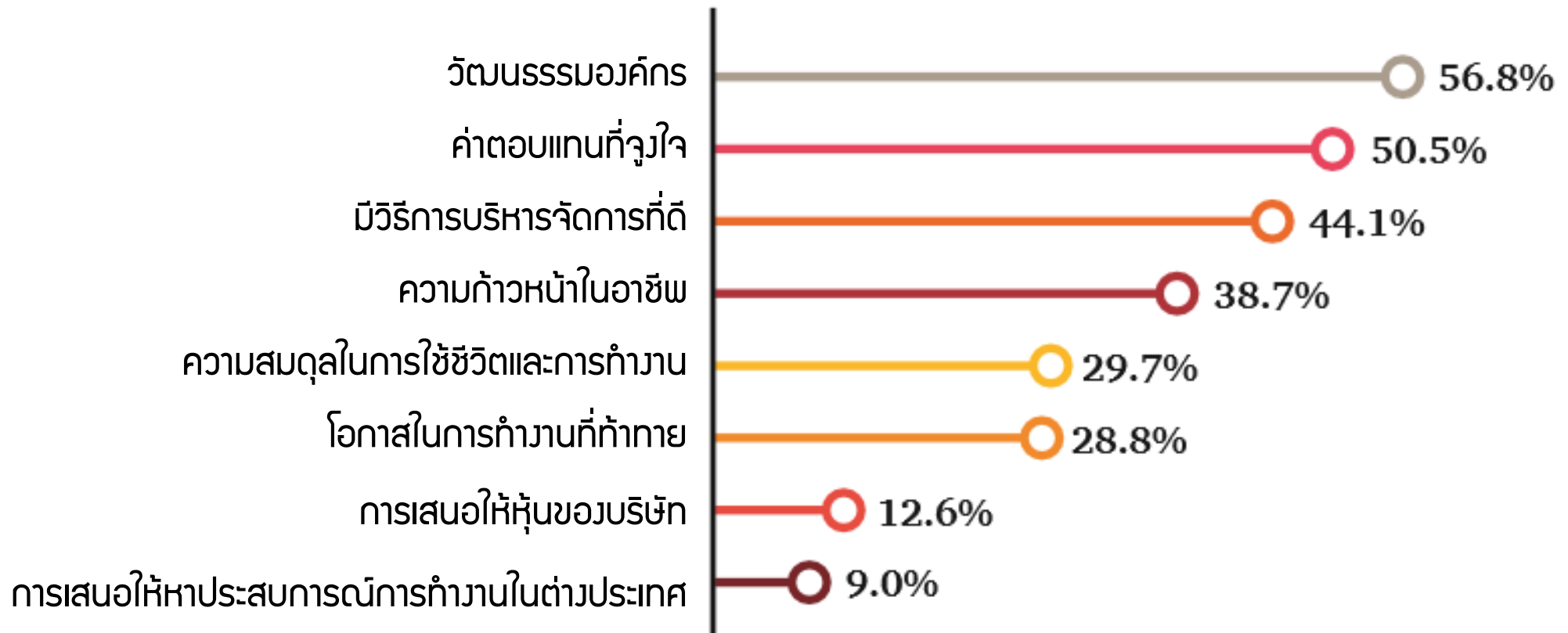
แผนการสืบทอดที่มีการจัดทำเอกสารและมีการสื่อสารให้กับสมาชิกครอบครัวอย่างชัดเจน



คุณสมบัติของผู้สืบทอด



มาตรการในการรักษาพนักงานดาวเด่นในธุรกิจครอบครัว



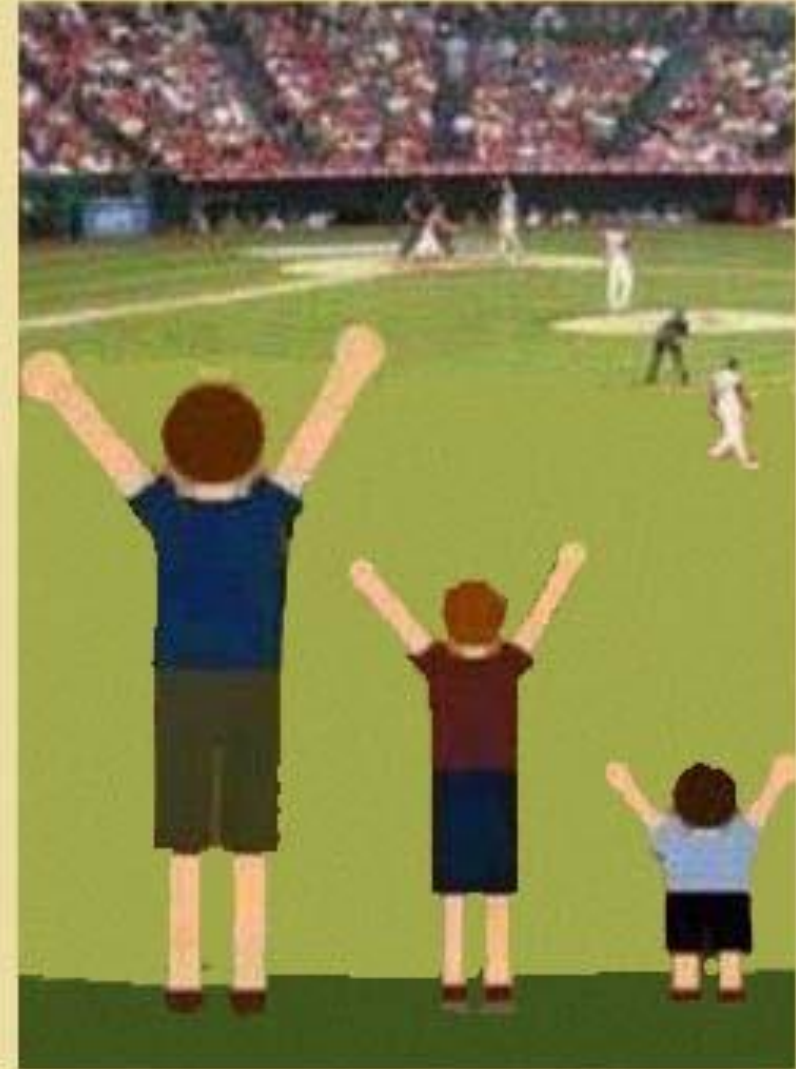
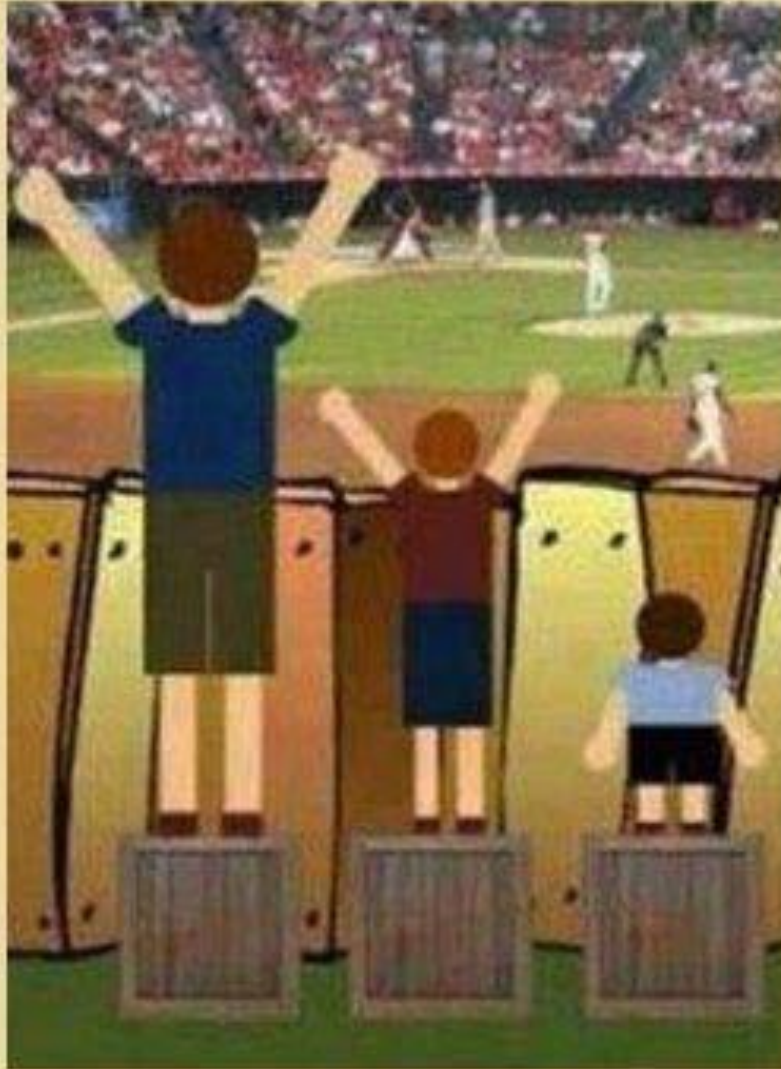
Family succession planning and business succession planning go hand-in-hand.

They need to align properly when the main source of wealth and income is the family business.

Benefits of Business Succession Planning May Include:

- Smooth transition and continuity of your business
- Maximize value at exit
- Minimize taxes
- Financial security for you/your family
- Preserve family harmony
- Clarify future roles and responsibilities
- Inspire confidence in key stakeholders, including family, management, employees, customers and suppliers

EQUALITY DOESN'T MEAN JUSTICE — *FIXED!*

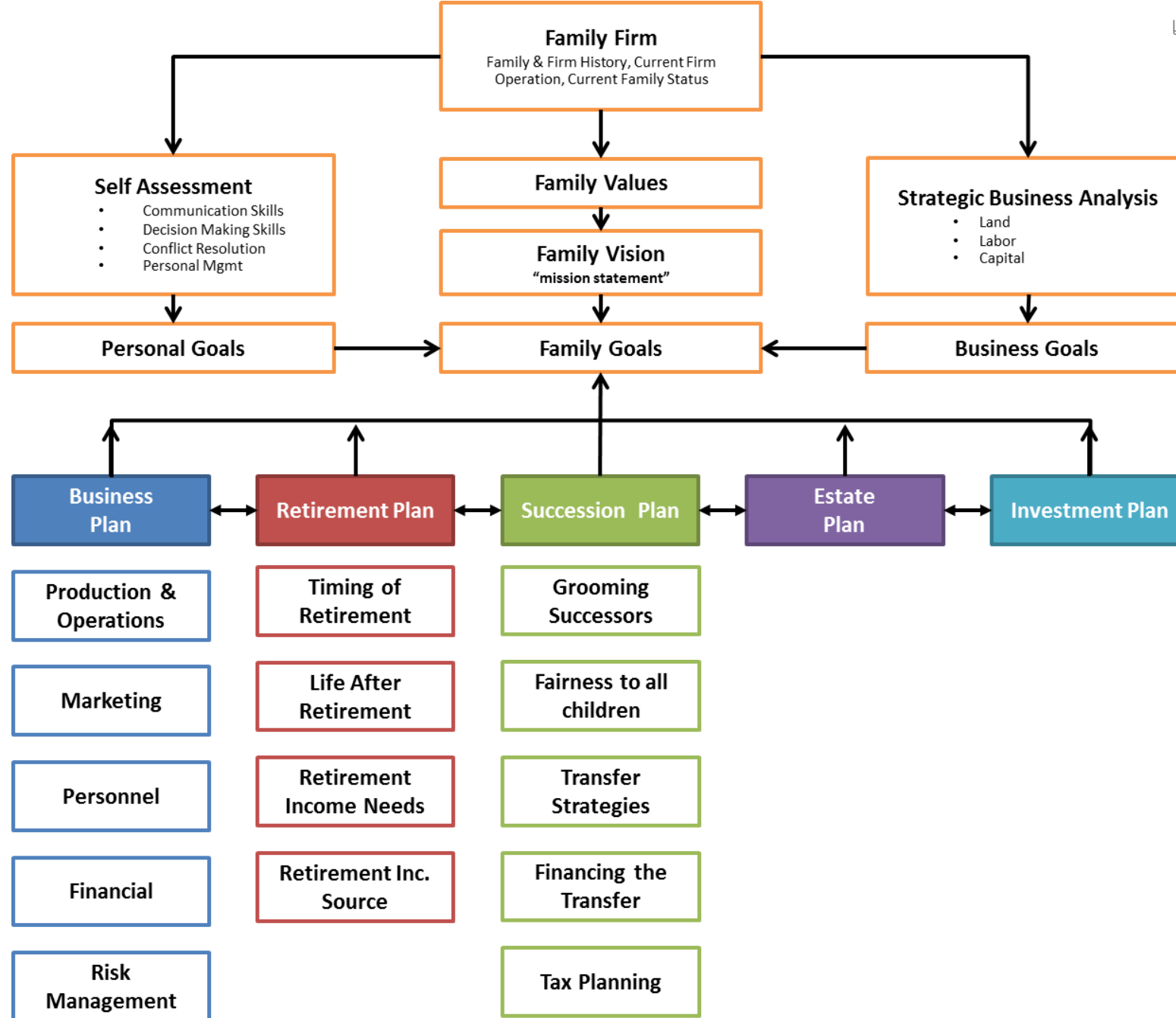


THIS IS EQUALITY

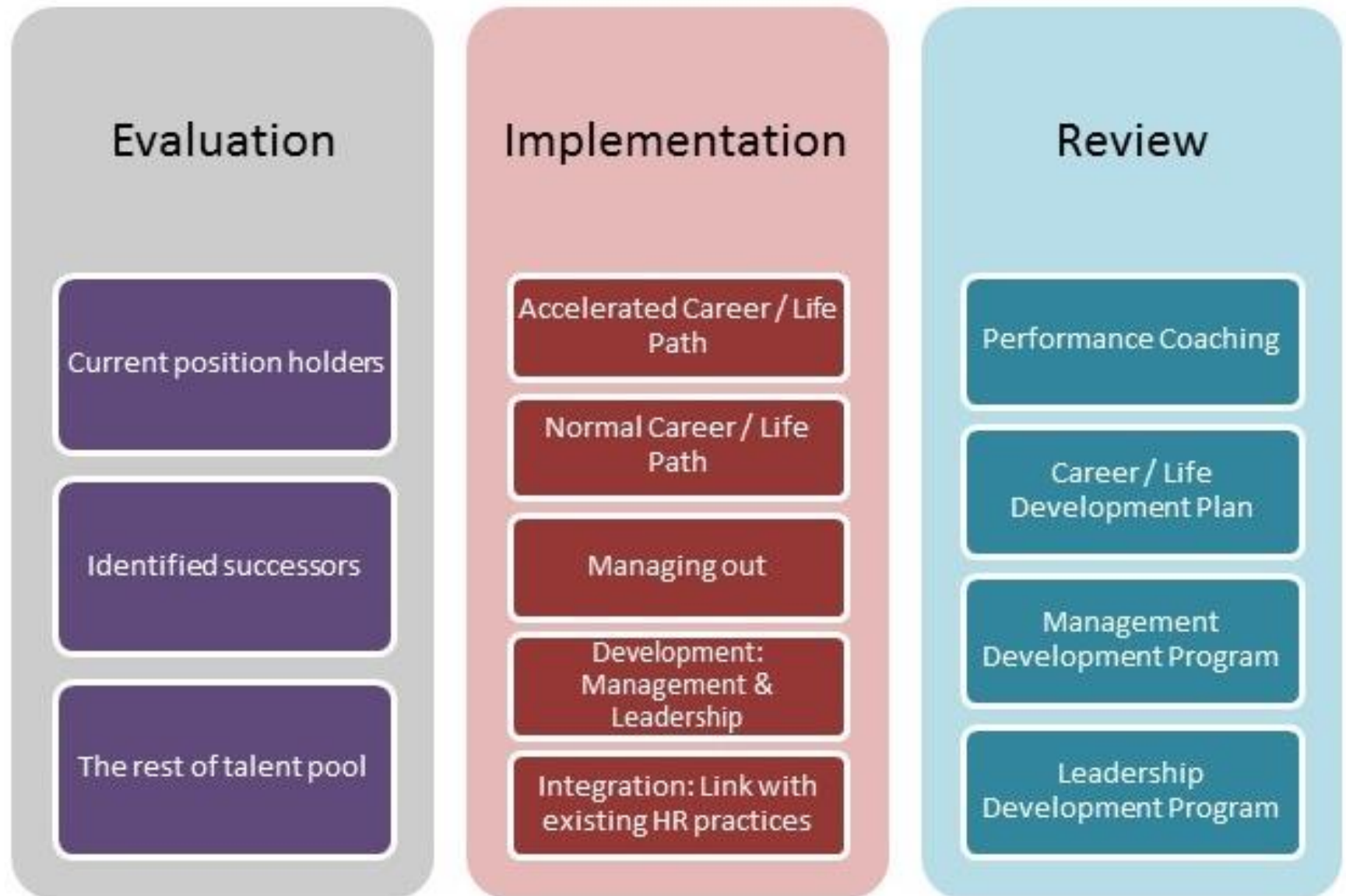
THIS IS JUSTICE

THIS IS SOCIALISM

กรณีศึกษา Schlumberger



Succession Planning Process



4P's bottom line

