

## PwC เผย 5 เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิด “ธุรกิจครอบครัว” สู่ความยั่งยืนปี 56



กรุงเทพฯ--22 มี.ค.--PwC Thailand

ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวไทย ต้องเตรียมพร้อมและปรับตัวรับความท้าทายหากต้องการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของกติกาค่าทั้งในระดับโลกและภูมิภาคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ในขณะที่เทคโนโลยี, การวางแผนสืบทอดกิจการ, นวัตกรรมใหม่ๆ, บุคลากรที่มีศักยภาพ และการขยายกิจการไปในต่างประเทศ จะเป็น 5 ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้เติบโตและประสบความสำเร็จในปีนี้

กระแสการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) กำลังซึมซับและเข้าไปอยู่ในสายเลือดของคนไทยไปเรียบร้อยแล้ว โดยเฉพาะกับภาคธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ หรือแม้แต่ ธุรกิจครอบครัว ที่ต้องเปลี่ยนผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ที่ต้องพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ในรุ่นต่อไป

ทางรอดของธุรกิจครอบครัว มีตั้งแต่การผลักดันให้ลูกหลานก้าวขึ้นมารับช่วงสืบทอดกิจการ การหามืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร ไปจนถึงการขายกิจการครอบครัว หรือในบางกรณี การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้น และเป็นการเปิดให้คนนอกครอบครัวเข้ามารับรู้เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจมากขึ้น อีกทั้งกระบวนการต่างๆก่อนการทำ IPO ซึ่งนั่นหมายถึง ธุรกิจต่างๆที่เคยประกอบกิจการแบบ “กงสี” จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกันยกใหญ่

นาย ศิระ อินทกำธรชัย ประธานกรรมการบริหาร บริษัท PwC ประเทศไทย (ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส) กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจทั่วไปนั้น ปกติจะวัดกันที่รายได้ ยอดขาย กำไร แต่สำหรับธุรกิจครอบครัว เป้าหมายคือการเติบโตอย่างยั่งยืนไปสู่รุ่นลูกหลาน ซึ่งถึงแม้ว่าธุรกิจใดในภูมิภาคเอเชียกว่าร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากกิจการครอบครัวแทบทั้งสิ้น แต่ผลจากการศึกษาของหลายๆสำนักพบว่า อัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัวจนถึงรุ่นที่ 3 หรือ 4 กลับมีน้อยมากหรือไม่ถึงร้อยละ 5 เป็นที่มาของคำกล่าวที่ว่า ธุรกิจครอบครัวมักจะไปได้ไม่เกิน 3 ชั่วอายุคน

เช่นเดียวกันกับธุรกิจครอบครัวไทย ที่มีผู้ประกอบการน้อยราย (เปรียบเทียบกับจำนวนผู้ประกอบการทั้งประเทศ) ที่มีฐานทุนขนาดใหญ่ และมีระบบบริหารจัดการที่ดีเพียงพอที่จะสามารถต่อยอดกิจการให้เติบโตยั่งยืนหยัดเป็นสิบๆร้อยๆ ปีแบบบริษัทต่างชาติ ซึ่งประเด็นการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวที่ไปได้ไม่ไกลเกิน 3 รุ่นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยภายใน (Internal factors) เช่น เมื่อธุรกิจเติบโต จำนวนสมาชิกของตระกูลเพิ่มขึ้น ความแตกต่างระหว่างคนรุ่นเก่า (Baby boomer) กับเด็กรุ่นใหม่ (Generation Y) ก็เริ่มขยายตัวขึ้น ยิ่งลักษณะวัฒนธรรมไทยมีการสื่อสารกันน้อย ทำให้ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ระหว่างสมาชิกครอบครัว มีระบบ Seniority สูง ยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งสั่งสมกันหลายประเด็นในธุรกิจครอบครัว

“โจทย์ใหญ่ที่ผู้ประกอบการจะต้องไปศึกษา หาคำตอบกับทีมบริหารตั้งแต่วันนี้ คือจะอย่างไรให้องค์กรของตนมีส่วนผสมที่ลงตัวระหว่างการมี Talent ที่เหมาะสมกับงาน มีเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ต้องถามตัวเองว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในวันนี้จะยังช่วยให้ธุรกิจที่ทำ คงอยู่ในกระแสความต้องการไปได้อีกห้าปีข้างหน้าหรือไม่ รวมทั้งต้องกล้าตัดสินใจในเรื่องที่จะทำให้องค์กรเติบโตไม่หยุดนิ่ง สามารถรักษาสวนแบ่งการตลาด รวมทั้งเจาะตลาดและขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ สิ่งที่สำคัญคือต้องรู้จักบริหาร Risk และหาจุดกึ่งกลางที่เหมาะสมระหว่างการลงทุนและการกระจายความเสี่ยงด้วย,” นาย ศิระ กล่าว

จากผลการสำรวจ PwC’s Playing their hand เมื่อเร็วนี้ๆ ยังได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่ธุรกิจครอบครัว ต้องคำนึงถึงในการประกอบกิจการไปสู่ความสำเร็จและยั่งยืนในปี 2556 อันได้แก่

1. นวัตกรรม (Innovation) ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้กิจการครอบครัวสามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่ในกระแส (Relevant) และเป็นที่ต้องการของลูกค้าไม่ว่าเวลาจะผ่านไปนานเท่าใด ในกรณีนี้ ผู้ประกอบการจะต้องมีวิสัยทัศน์ต่อธุรกิจของตนในระยะยาว คือ ต้องกล้าที่จะลงทุนในสิ่งใหม่ๆ โดยไม่หวังแค่ผลตอบแทนระยะสั้น และยังต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมไปพร้อมๆ กับการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ (Business goals) ของตนด้วย สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้คิด พูด อ่าน เขียน และทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ มีการเปลี่ยนแปลงทางความคิด รู้จักการพัฒนาต่อยอด มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่าลืมว่า เป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่างๆ เกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) ใหม่และเป็นที่มาสำคัญของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ในระดับอาเซียน จะเห็นได้ว่าการสร้างนวัตกรรมยังถูกผนวกให้เข้าไปเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทไอซีทีอาเซียน (ASEAN ICT Master Plan 2015) อีกด้วย
2. เทคโนโลยี (Technology) สิ่งที่ผู้ประกอบการกิจการครอบครัวส่วนใหญ่ยังมองข้ามคือ การนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยปฏิรูปการดำเนินธุรกิจ แม้กระทั่งผู้บริหารในตลาดเทคโนโลยีที่เรียกว่าพัฒนาล้ำหน้าชาวโลก อย่าง สหรัฐอเมริกา ยังมองว่าความต้องการเทคโนโลยีใหม่ๆ จะกลายเป็นความท้าทายอันดับต้นๆ ของธุรกิจครอบครัวในช่วง 5 ปีข้างหน้า เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารควรหันมาให้ความสำคัญกับเทรนด์ของเทคโนโลยี ได้แก่ สังคมออนไลน์ (Social), อิสรภาพในการทำธุรกิจจากที่ใดก็ได้ (Mobile), การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Analytics) และ ระบบคลาวด์ (Cloud) หรือสิ่งที่เราเรียกว่า SMAC ที่ผ่านมามีประเทศไทยเริ่มเห็นผู้ประกอบการรายใหญ่ ในแวดวงธนาคาร สื่อสาร และ อุตสาหกรรมบางประเภท เริ่มนำเอาเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้เพิ่มมากขึ้น ซึ่ง PwC คาดว่าจะเริ่มมีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้ง ธุรกิจครอบครัวเห็นมาให้ความสำคัญกับเทรนด์เทคโนโลยีเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า
3. การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การที่ประกอบธุรกิจใดๆ ให้เติบโตประสบความสำเร็จต้องอาศัย “คน” ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ประเด็นเรื่อง Talent War จะยิ่งเข้ามามีบทบาทมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามที่ประเทศไทยกำลังจะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของ AEC ในปลายปี 2558

“ธุรกิจครอบครัวจะต้องเตรียมความพร้อมเรื่องคน โดยให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร มีการจัดทำสภาพการจ้างงานหลายรูปแบบเพื่อดึงดูดผู้สมัครงาน และเพิ่มแหล่งข้อมูลของผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถ มีทักษะ เหมาะสมกับลักษณะของงาน นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวยังควรเข้าไปมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างงานและพัฒนาคนตั้งแต่ต้นน้ำ โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เช่น โรงเรียน หรือ มหาวิทยาลัย ในการจัดโปรแกรมการฝึกงาน การรับนักศึกษาเข้าทำงาน เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ และมีทักษะตรงต่อความต้องการของตลาด (Marketable skills),” นาย ศิระ กล่าว

“นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องสร้างกลไกในการรักษาคนเก่งด้วย ซึ่งถือเป็นปัญหาหลักของธุรกิจครอบครัวทั้งหลายในปัจจุบัน เจ้าของกิจการจะต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริมคนนอกครอบครัว ให้ขึ้นมาบริหารและสามารถเติบโตไปกับองค์กรได้อย่างเท่าเทียม และสร้างค่านิยมโดยส่งเสริมคน ที่ความสามารถ ไม่ใช่ตระกูลหรือนามสกุล นอกจากนี้ ความแตกต่างทางความคิดและความเชื่อของคนในแต่ละเจนเนอเรชั่น ไม่ว่าจะเป็น Baby boomers, Gen X, Y (Millennials – คนยุคศตวรรษที่ 21) หรือ Z ยังถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวในศตวรรษที่ 21 จะต้องไปทำที่บ้าน,” เขา กล่าว

4. การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) ปัญหาที่พบบ่อยครั้งในประเด็นนี้คือ บริษัทขาดการจัดการด้าน “กระบวนการ” ที่ดีหรือไม่เลย ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว แม้ในบางครั้งผลกระทบอาจจะมองไม่เห็นได้ในทันที เมื่อเป็นเช่นนี้ กิจการครอบครัวจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนตั้งแต่เนิ่นๆ โดยมุ่งเน้นในเรื่องหลักๆ ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำในทุกกระดับ การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง มีแผนสร้างคนให้เติบโตในทางเดินทางอาชีพอย่างชัดเจน และเน้นย้ำความผูกพันระหว่างคนกับองค์กร ซึ่งถือเป็นประเด็นต่อเนื่องจากการสร้างและพัฒนานคนในองค์กร

นาย ศิระ กล่าวเสริมว่า “คำว่า การวางแผนสืบทอดกิจการ หรือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง แท้จริงแล้วคือการวางแผนเพื่อให้มีคนใหม่ในอนาคตนำพาองค์กรไปข้างหน้า Succession planning คือ การมีระบบเพื่อให้ผู้บริหารเมื่อถึงเวลา เกิดมาจากการพัฒนาคนให้พร้อมไม่ว่าจะเป็นสมาชิกครอบครัว หรือ คนนอกที่มีศักยภาพพร้อมรับตำแหน่งเมื่อถึงเวลาส่งไม้ต่อ การวางแผนที่ดีจริง คือมีตัวตายตัวแทน และมีตัวเลือกที่เหมาะสม”

5. การขยายกิจการไปในต่างประเทศ (International expansion) คำว่า โกอินเตอร์ ดูเหมือนจะกลายเป็นคำพูดติดปากของภาคธุรกิจไทยไปเรียบร้อยแล้ว โดยเฉพาะในยามที่เรากำลังมุ่งไปสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ขณะที่หน่วยงานภาครัฐได้มีการดำเนินการหลายด้านเพื่อที่จะทำให้อาเซียนรวมตัวกันเป็นประชาคมทั้งในมิติของประชาชน สังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจเข้าด้วยกัน ในส่วนของภาคธุรกิจ เราเห็นสัญญาณการเคลื่อนย้ายของเงินลงทุนของบริษัทไทยที่ต้องการต่อยอดทางธุรกิจ ขยายกำลังการผลิต หรือกระจายความเสี่ยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เช่น กลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม) ซึ่งแนวโน้มการหาพันธมิตรทางธุรกิจ หรือกิจกรรมการควบรวมในภูมิภาคน่าจะยังมีมากขึ้นไปอีก 2-3 ปี ข้างหน้า และผลักดันให้ธุรกิจครอบครัวไทยกลายเป็น Multinational firm มากขึ้น

การก้าวเข้าสู่เออีซี ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจไทยและอาเซียนในการก้าวสู่เวทีโลก ขณะเดียวกันก็เป็น การเปิดบ้านต้อนรับผู้ประกอบการจากทั่วโลกที่จะขยายการลงทุนเข้าสู่ไทยเช่นเดียวกัน ฉะนั้นการเดินทางรุกและตั้งรับใน ครั้งนี้ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจ ไม่ว่าเล็ก กลาง ใหญ่ ต้องมีการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง ในการขยายตลาดไปยังต่างประเทศอย่างต่อเนื่องด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งต้อง เน้นในเรื่องการบริการเพื่อรักษาลูกค้าเดิมและสร้างลูกค้าใหม่ๆ ให้เพิ่มมากขึ้น

“การดำเนินธุรกิจครอบครัวบนความเปลี่ยนแปลงของโลก จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานของคนทุกรุ่น เพราะอย่าลืมว่า ธุรกิจต้องเติบโต และถูกพัฒนาไป ซึ่งในบางครั้ง ลูกหลานคงทำเองหมดไม่ได้ เพราะฉะนั้น ถ้าธุรกิจครอบครัวจะแข่งขันได้ ก็ ต้องมองดูว่าคู่แข่งเราเก่งอะไร แล้วเราจะเอาใครที่เก่งมาช่วย เอาองค์ความรู้ต่างๆ ที่เราไม่มีเข้ามาเพื่อต่อยอดและเสริมสร้าง ให้เราแข็งแกร่งขึ้น พัฒนาธุรกิจ แล้วขยายให้เติบโตต่อไป Business as usual สำหรับเราๆท่านๆ คงจะไม่เพียงพออีกต่อไป ,” นาย ศิระ กล่าว

สอบถามเพิ่มเติม

ปฐมาวดี ศรีวงษา

เบอร์โทรศัพท์: +66 (0) 2344 1000 ต่อ 4714

อีเมลล์: pattamawadee.sriwongsa@th.pwc.com

โสมจุฑา จันทรเจริญ

เบอร์โทรศัพท์: +66 (0) 2344 1000 ต่อ 4711

อีเมลล์: somjutha.chancharoen@th.pwc.com