

25 มีนาคม 2556

ที่มา: <http://www.manager.co.th/iBizchannel/ViewNews.aspx?NewsID=9560000036236>

5 เคล็ดลับเปลี่ยนแนวคิด “ธุรกิจครอบครัว” สู่ความยั่งยืน

ผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวไทย ต้องเตรียมพร้อมและปรับตัวรับความท้าทายหากต้องการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของกติกาค่าทั้งในระดับโลกและภูมิภาคที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

ขณะที่เทคโนโลยี, การวางแผนสืบทอดกิจการ, นวัตกรรมใหม่ๆ, บุคลากรที่มีศักยภาพ และ การขยายกิจการ ไปในต่างประเทศ จะเป็น 5 ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้เติบโตและประสบความสำเร็จในปี

ยิ่งกระแสการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) กำลังซึบซับและเข้าไปอยู่ในสายเลือดของคนไทยไปเรียบร้อยแล้ว โดยเฉพาะกับภาคธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ หรือแม้แต่ ธุรกิจครอบครัว ที่ต้องเปลี่ยนผ่านธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ที่ต้องพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้ในรุ่นต่อไป

ทางรอดของธุรกิจครอบครัว มีตั้งแต่การผลักดันให้ลูกหลานก้าวขึ้นมารับช่วงสืบทอดกิจการ การหาอาชีพเข้ามาช่วยบริหาร ไปจนถึงการขายกิจการครอบครัว หรือในบางกรณี การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้น และเป็นการเปิดให้คนนอกครอบครัวเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการธุรกิจมากขึ้น อีกทั้งกระบวนการต่างๆก่อนการทำ IPO ซึ่งนั่นหมายถึง ธุรกิจต่างๆที่เคยประกอบกิจการแบบ “กงสี” จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกันยกใหญ่



ดร. อัมพรกำธรชัย

ศิริ อินทกำธรชัย ประธานกรรมการบริหาร บริษัท PwC ประเทศไทย (ไพร่ชาวเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส) กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจทั่วไปนั้น ปกติจะวัดกันที่รายได้ ยอดขาย กำไร แต่สำหรับธุรกิจครอบครัว เป้าหมายคือการเติบโตอย่างยั่งยืนไปสู่รุ่นลูกรุ่นหลาน ซึ่งถึงแม้ว่าธุรกิจในประเทศไทยจะร้อยละ 70-80 ล้วนเป็นธุรกิจที่เติบโตมาจากกิจการครอบครัวแทบทั้งสิ้น แต่ผลจากการศึกษาของหลายๆสำนักพบว่า อัตราการอยู่รอด (Survival rate) ของธุรกิจครอบครัวจนถึงรุ่นที่ 3 หรือ 4 กลับมีน้อยมากหรือไม่ถึงร้อยละ 5 เป็นที่มาของคำถามที่ว่า ธุรกิจครอบครัวมันจะไปได้ไม่เกิน 3 ชั่วอายุคน

เช่นเดียวกันกับธุรกิจครอบครัวไทย ที่มีผู้ประกอบการน้อยราย (เปรียบเทียบกับจำนวนผู้ประกอบการทั่วประเทศ) ที่มีฐานทุนขนาดใหญ่ และมีระบบบริหารจัดการที่ดีเพียงพอที่จะสามารถต่อยอดกิจการให้เติบโตยั่งยืนหยัดเป็นสิบๆร้อยๆ ปีแบบบริษัทต่างชาติ ซึ่งประเด็นการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวที่ไปไม่ได้ไม่ไกลเกิน 3 รุ่นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยภายใน (Internal factors) เช่น เมื่อธุรกิจเติบโต จำนวนสมาชิกของตระกูลเพิ่มขึ้น ความแตกต่างระหว่างคนรุ่นเก่า (Baby boomer) กับเด็กรุ่นใหม่ (Generation Y) ก็เริ่มขยายตัวขึ้น ยิ่งลักษณะวัฒนธรรมไทยมีการสื่อสารกันน้อย ทำให้ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกครอบครัว มีระบบ Seniority สูง ยิ่งทำให้เกิดความขัดแย้งสั่งสมกันหลายประเด็นในธุรกิจครอบครัว

“โจทย์ใหญ่ที่ผู้ประกอบการจะต้องไปศึกษาหาคำตอบกับทีมบริหารตั้งแต่วันนี้ คือจะอย่างไรให้องค์กรของตนมีส่วนผสมที่ลงตัวระหว่างการมี Talent ที่เหมาะสมกับงาน มีเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ต้องถามตัวเองว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในวันนี้จะยังช่วยให้ธุรกิจที่ทำ คงอยู่ในกระแสความต้องการไปได้อีกห้าปีข้างหน้าหรือไม่ รวมทั้งต้องกล้าตัดสินใจในเรื่องที่จะทำให้องค์กรเติบโตไม่หยุดนิ่ง สามารถรักษาสวนแบ่งการตลาด รวมทั้งเจาะตลาดและขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ สิ่งที่สำคัญคือต้องรู้จักบริหาร Risk และหาจุดกึ่งกลางที่เหมาะสมระหว่างการลงทุนและการกระจายความเสี่ยงด้วย,” นาย ศิริ กล่าว

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

1. นวัตกรรม (Innovation) ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้กิจการครอบครัวสามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่ในกระแส (Relevant) และเป็นที่ต้องการของลูกค้าไม่ว่าเวลาจะผ่านไปนานเท่าใด ในกรณีนี้ ผู้ประกอบการจะต้องมีวิสัยทัศน์ต่อธุรกิจของตนในระยะยาว คือ ต้องกล้าที่จะลงทุนในสิ่งใหม่ๆ โดยไม่หวังแค่ผลตอบแทนระยะสั้น และยังต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมไปพร้อมๆกับการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ (Business goals) ของตนด้วย สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือ การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้คิด พูด อ่าน เขียน และทำสิ่งต่างๆด้วยวิธีใหม่ๆ มีการเปลี่ยนแปลงทางความคิด รู้จักการพัฒนาต่อยอด มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่าลืมว่า เป้าหมายของนวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เพื่อให้สิ่งต่างๆเกิดเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น นวัตกรรมก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) ใหม่ๆและเป็นที่มาสำคัญของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ในระดับอาเซียน จะเห็นได้ว่าการสร้างนวัตกรรมยังถูกผนวกให้เข้าไปเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทไอซีทีอาเซียน (ASEAN ICT Master Plan 2015) อีกด้วย

2. เทคโนโลยี (Technology) สิ่งที่ผู้ประกอบการกิจการครอบครัวส่วนใหญ่ยังมองข้ามคือ การนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยปฏิรูปการดำเนินธุรกิจ แม้กระทั่งผู้บริหารในตลาดเทคโนโลยีที่เรียกว่าพัฒนาล้ำหน้าชาวโลก อย่าง สหรัฐอเมริกา ยังมองว่าความต้องการเทคโนโลยีใหม่ๆ จะกลายเป็นความท้าทายอันดับต้นๆของธุรกิจครอบครัวในช่วง 5 ปีข้างหน้า เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารควรหันมาให้ความสำคัญกับเทรนด์ของเทคโนโลยี ได้แก่ สังคมออนไลน์ (Social), อิสรภาพในการทำธุรกิจจากที่ไหนก็ได้ (Mobile), การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Analytics) และ ระบบคลาวด์ (Cloud) หรือสิ่งที่เราเรียกว่า SMAC

ที่ผ่านมา ประเทศไทยเริ่มเห็นผู้ประกอบการรายใหญ่ ในแวดวงธนาคาร สื่อสาร และ อุตสาหกรรมบางประเภท เริ่มนำเอาเทคโนโลยีเหล่านี้มาใช้เพิ่มมากขึ้น ซึ่ง PwC คาดว่าจะเริ่มมีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้ง ธุรกิจครอบครัวหันมาให้ความสำคัญกับเทรนด์เทคโนโลยีเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า

3. การสร้างกลไกในการรักษาและดึงดูดคนเก่ง (Talent) การที่ประกอบธุรกิจใดๆ ให้เติบโตประสบความสำเร็จต้องอาศัย “คน” ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ประเด็นเรื่อง Talent War จะยิ่งเข้ามามีบทบาทมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามที่ประเทศไทยกำลังจะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของ AEC ในปี 2558

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

นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องสร้างกลไกในการรักษาคนเก่งด้วย ซึ่งถือเป็นปัญหาหลักของธุรกิจครอบครัวทั้งหลายในปัจจุบัน เจ้าของกิจการจะต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริมคนนอกครอบครัว ให้เข้ามาบริหารและสามารถเติบโตไปกับองค์กรได้อย่างเท่าเทียม และสร้างค่านิยมโดยส่งเสริมคน ที่ความสามารถ ไม่ใช่ตระกูลหรือนามสกุล นอกจากนี้ ความแตกต่างทางความคิด และความเชื่อของคนในแต่ละเจนเนอเรชัน ไม่ว่าจะเป็น Baby boomers, Gen X, Y (Millennials - คนยุคศตวรรษที่ 21) หรือ Z ยังถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวในศตวรรษที่ 21 จะต้องไปทำการบ้าน

4. การวางแผนสืบทอดกิจการ (Succession planning) ปัญหาที่พบบ่อยครั้งในประเด็นนี้คือ บริษัทขาดการจัดการด้าน “กระบวนการ” ที่ดีหรือไม่เลย ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว แม้ในบางครั้งผลกระทบอาจจะมองไม่เห็นได้ในทันที เมื่อเป็นเช่นนั้น กิจการครอบครัวจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนตั้งแต่เนิ่นๆ โดยมุ่งเน้นในเรื่องหลักๆ ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำในทุกระดับ การพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่เพื่อรองรับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง มีแผนสร้างคนให้เติบโตในทางเดินทางอาชีพอย่างชัดเจน และเน้นย้ำความผูกพันระหว่างคนกับองค์กร ซึ่งถือเป็นประเด็นต่อเนื่องจากการสร้างและพัฒนาคนในองค์กร

ศิระ กล่าวว่า “คำว่า การวางแผนสืบทอดกิจการ หรือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง แท้จริงแล้วคือการวางแผนเพื่อให้มีคนใหม่ในอนาคตนำพาองค์กรไปข้างหน้า Succession planning คือ การมีระบบเพื่อให้มีผู้บริหารเมื่อถึงเวลา เกิดมาจากการพัฒนาคนให้พร้อมไม่ว่าจะเป็นสมาชิกครอบครัว หรือ คนนอกที่มีศักยภาพพร้อมรับตำแหน่งเมื่อถึงเวลาส่งไม้ต่อ การวางแผนที่ดีจริง คือ มีตัวตายตัวแทน 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 หรือกิจกรรมการควรวมในภูมิภาคนี้ก็ยังจะมีมากขึ้นไปอีก 2-3 ปี ข้างหน้า และผลักดันให้ธุรกิจครอบครัวไทยกลายเป็น Multinational firm มากขึ้น

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

“การดำเนินธุรกิจครอบครัวบนความเปลี่ยนแปลงของโลก จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานของคนทุกรุ่น เพราะอย่าลืมว่า ธุรกิจต้องเติบโต และถูกพัฒนาไป ซึ่งในบางครั้ง ลูกหลานคงทำเองหมด ไม่ได้ เพราะฉะนั้น ถ้าธุรกิจครอบครัวจะแข่งขันได้ ก็ ต้องมองดูว่าคู่แข่งเราเก่งอะไร แล้วเราจะเอาใครที่เก่งมาช่วย เอาองค์ความรู้ต่างๆ ที่เราไม่มีเข้ามาเพื่อต่อยอดและเสริมสร้าง

ให้เราแข็งแกร่งขึ้น พัฒนารูรกิจ แล้วขยายให้เติบโตต่อไป *Business as usual* สำหรับเราๆ ท่านๆ คงจะไม่เพียงพออีกต่อไป" ศิริระ กล่าวในที่สุด