

'ครอบครัว-คอร์ปอเรท-ความเป็นเจ้าของ' สมดุล 3 ห่วง 'เบเยอร์'



Business Symphony

วันเพ็ญ แก้วสกุล
wanpen@nationgroup.com

ธุรกิจครอบครัว (Family Business)
มีบทบาทต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของ
ประเทศไทยมายาวนานร่วม 2-3 ชั่วโมงคน
แต่ไม่ว่าจะวิกฤติครั้งไหนธุรกิจครอบครัว

ของไทยก็ประทับประคองตัวเองให้ผ่านร้อนผ่าน
หนาวจน "อยู่รอด" ในที่สุด (แม้ว่าจะมีล้มหายตาย
จากไปบ้างก็ตาม)

แต่ครั้งนี้จะเป็นบทพิสูจน์ฝีมือธุรกิจครอบครัว
ไทยจะเมื่อต้องเจอศึกครั้งใหญ่เมื่อธุรกิจต้องเคลื่อน
ตัวเข้าสู่สนามการค้าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

PwC Family Business Survey 2012
ซึ่งจัดทำโดย PwC ประเทศไทย(ไพร์ซวอเตอร์
เฮาส์เปอร์ส) ทำการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
และเจ้าของกิจการครอบครัวจำนวน 1,952 ราย
ในกว่า 30 ประเทศทั่วโลก ในช่วง 7 มิ.ย.ถึง 18 ก.ย.
2555 พบว่า

65% ที่มียอดขายเพิ่มขึ้นในปีที่ผ่านมา
เปรียบเทียบกับผลสำรวจในปี 2553 ที่มีต่ำกว่า 50%
การเติบโตของยอดขายเด่นชัดในกลุ่มประเทศ
ยุโรปตะวันออก ละตินอเมริกา และตะวันออกกลาง
โดย 19% ของธุรกิจครอบครัวที่สำรวจ มียอดขายลดลง
ในปีที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับปี 2553 ที่มีมากถึง 34%
ข้อเสนอแนะก็คือ ธุรกิจครอบครัวในไทย
จำเป็นต้องปรับรูปแบบการทำงานให้มีความเป็น

สากลมากขึ้น มีการผสมผสานการทำงานอย่าง
มืออาชีพแต่มีการดูแลเอาใจใส่คนในองค์กรให้
เหมือนคนในครอบครัว

และต้องระลึกว่าบริษัทมีความสำคัญกับตระกูล
มากกว่าการที่ตระกูลมีความสำคัญกับบริษัท โดยมุ่ง
ส่งผ่าน Core value จากรุ่นสู่รุ่นไม่ให้หยุดยั้งแค่
รุ่นใดรุ่นหนึ่งเท่านั้น

อีกทั้งการปรับกระบวนการคิดและกลยุทธ์
ทางธุรกิจแบบรอบด้าน เพื่อตอบโต้ความต้องการ
ของลูกค้า รวมทั้งยังต้องสามารถดูแลพนักงาน
ที่มีฝีมือให้อยู่และทำงานกับองค์กรของตนได้
ในระยะยาว

ที่น่าสนใจก็คือ 81 เปอร์เซ็นต์ของผู้บริหาร
คาดว่าธุรกิจครอบครัวจะเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง
และต่อเนื่องในอีก 5 ปีข้างหน้า

กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวของไทยกับก้าวสู่
ปีที่ 50 ของ กลุ่มบริษัท เบเยอร์ จำกัด **วรวัฒน์
ชัยยศบุรณะ** รองประธานบริหาร บอกว่าไม่ใช่
เรื่องง่ายในทางปฏิบัติกับการบริหารธุรกิจครอบครัว
ให้รู้หน้ามาจนถึงวันนี้

ทุกอย่างต้องอาศัยการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา
จากรุ่นพ่อที่มีต้นตระกูลเป็นหมอ แต่เมื่อพ่อ
คิดจะสร้างธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่
ธุรกิจสี เป็นสิ่งที่คุณพ่อซึ่งเป็นผู้บุกเบิกค่อยๆ
ก่อร่างสร้างตัว

การบริหารงานแบบครอบครัว ภายใต้วัฒนธรรม "พี่น้อง" เป็นสิ่งที่พี่น้องในตระกูลซึ่งเป็นรุ่นสองยึดถือมาโดยตลอด

เมื่อวัฒนธรรมการทำงาน ความซื่อสัตย์ ขยัน

อดทน ได้ถูกปลูกฝังและถูกส่งต่อจากรุ่นพ่อสู่ลูก เมื่อวาทะกับการบริหารงานแบบมืออาชีพเข้าไปทำให้บรรพชน มองว่า เป็นจุดเด่นที่สำคัญของกลุ่มบริษัทเบเยอร์

และสิ่งที่ทำให้ครอบครัวและธุรกิจ "ยืนหยัด" และ "เติบโต" ได้ หัวใจอยู่ที่การบริหาร 3 ห่วงอย่างสมดุล

วงแรก "ครอบครัว" เกี่ยวของกับพี่น้อง ทำอย่างไรให้ทุกคนเข้าใจในบทบาทของตัวเองและมองในเป้าหมายเดียวกัน

วงที่สอง "คอร์ปอเรท" การบริหารงานโดยยึดเอาความสามารถเป็นหลัก เพื่อให้ได้มาซึ่ง "คนเก่ง" ในการขับเคลื่อนองค์กร ไม่ใช่มองที่ใครเป็นเจ้าของหรือ ลูกเจ้าของเพียงอย่างเดียว

สมดุลที่สาม "ความเป็นเจ้าของ" (Ownership) ทุกคนต้องมีความเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับความเป็นเจ้าของนั้นๆ ภายใต้สถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

ซึ่งการจะบริหารให้เกิดความสมดุลทั้ง 3 ห่วง เป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นเรื่องไม่ง่ายเลยในทางปฏิบัติ

"ค่อนข้างโชคดีที่ทุกคนในครอบครัวเข้าใจ และได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่เด็กๆ ให้มีความรัก และศรัทธาในสิ่งที่ เป็น Legend ที่คุณพ่อได้สร้างมา เพราะเมื่อสมาชิกทุกคนไม่ได้เริ่มต้นด้วยการมองที่ผลประโยชน์ส่วนตัวตั้งแต่มองเรื่องการสืบทอดธุรกิจให้เดินไปข้างหน้า เพื่อเป็นความภูมิใจของครอบครัว"

เมื่อปัญหาความขัดแย้งในครอบครัวไม่ใช่ประเด็นใหญ่ของการขับเคลื่อนกลุ่มเบเยอร์ กลไกของการสร้าง "คนเก่ง" และ "ดึงคนเก่ง" เข้าร่วมทีมต่างหากที่ บรรพชน ให้ความสำคัญ

การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้นำวัฒนธรรมสี่ในอุตสาหกรรม และการตลาดให้โดนใจกลุ่มเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ตอกย้ำความโดดเด่น และในทางอ้อมจะเป็นแม่เหล็กดึงดูดคนเก่งเข้ามาเสริมทัพ

"คนเก่ง" ที่เป็นมืออาชีพจะทำงานแบบอิสระ โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนภายใต้การกำหนดนโยบาย หรือ วิสัยทัศน์ธุรกิจร่วมกัน

บอร์ดจะประกอบด้วย ลูกๆ ที่เข้ามาดูแลธุรกิจ โดยพี่สาว-จาร์รัตน์ จบุตร. ด้านพลังงานทดแทน รับหน้าที่วิเคราะห์ วิจัยหลักทางเคมี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พี่ชาย-วรวิฑิต ดูนโยบายบริหาร การตลาดและช่องทาง การตลาดใหม่ๆ ส่วนวีรวัฒน์ รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับสินค้า ดูแลระบบปฏิบัติการ รวมถึงการขาย และการจัดจำหน่าย

ทั่วประเทศ ร่วมกับคุณพ่อซึ่งเป็นผู้บุกเบิกอีก 1 คน และ GM ซึ่งเป็นมืออาชีพอีก 1 คน

เพื่อให้ได้มาซึ่งนโยบายในภาพรวม จากนั้นผู้บริหารในแต่ละ BU จะรับลูกต่อ ด้วยการลงรายละเอียดและทำออกมาเป็นกลยุทธ์ อาทิ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายขาย เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดออกมาเป็นรูปร่างจะส่งไปให้บอร์ดพิจารณาอีกรอบ เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กร "มอง" และ "เดิน" ไปในทิศทางเดียวกัน

ถึงวันนี้ วีรวัฒน์ บอก ด้วยรูปแบบ

การจะบริหารให้เกิดความสมดุลทั้ง 3 ห่วงเป็นเรื่องที่ท้าทาย และเป็นเรื่องไม่ง่ายเลยในทางปฏิบัติ

การบริหารจัดการที่ลงตัวในสไตล์ของครอบครัว "ชัยยศบุรณะ" ทำให้เบเยอร์ในช่วง 10 ปีมานี้มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็น 2 หลักทุกปี

และสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญก็คือ การบริหารทั้ง 3 ห่วง ครอบครัว-คอร์ปอเรท-ความเป็นเจ้าของ ให้สมดุล และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

เพราะหากมุ่งหน้าหนักไปที่ Family อย่างเดียว (ธุรกิจ)จะไม่โต สิ่งที่ทำให้ธุรกิจครอบครัว "เติบโต" และ "ยั่งยืน" ได้คือทั้ง 3 ห่วงต้องก้าวเดินไปพร้อมกัน M