



■ พศ.ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษารัฐกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวบางแห่งบริหารโดยปราศจากกระบวนการธุรกิจที่เป็นทางการ (formal business processes) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการรุ่นผู้ก่อตั้ง บริษัทขนาดใหญ่ส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะมีกระบวนการและนโยบายที่เป็นเอกสารลายลักษณ์อักษรก็เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับภาวะเบี่ยงเบนภายนอก เช่น กฎหมายความปลอดภัย ชีวอนามัย และการจ้างงาน (health & safety and employment law) ในขณะที่พวกเขา

Road Map สู่มืออาชีพ

S ารกิจครอบครัวสมัยใหม่ล้วนมุ่งสู่การเป็นมืออาชีพเนื่องจากต้องเผชิญกับความกดดันจากการแข่งขัน ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก จากการสำรวจธุรกิจครอบครัวโดย PwC (ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส) ร่วมกับบริษัทวิจัย Kudos Research สำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกกว่า 2,400 ราย จาก 40 ประเทศทั่วโลก ในปี 2014 พบว่าธุรกิจครอบครัว 40% เห็นว่า ธุรกิจของพวกเขามีการจัดรูปแบบ (formalize) และการปรับให้ทันสมัย (modernize) ซึ่งถือเป็นความท้าทายหลักใน 5 ปีต่อจากนี้ สอดคล้องกับผลการสำรวจกลุ่มทายาทธุรกิจครอบครัวในปี 2014 ที่บอกว่าจะทำ 2 สิ่งนี้เมื่อพวกเขาเข้ามารับช่วงธุรกิจ คนพวกนี้ส่วนใหญ่มีอายุไม่มากและมีความทะเยอทะยานที่จะปรับเปลี่ยนธุรกิจให้เป็นมืออาชีพ และตระหนักเป็นอย่างดีถึงความเสี่ยงและโอกาสในการเข้าสู่เทคโนโลยีดิจิทัล พวกเขามีความเชื่อว่าการดำเนินธุรกิจครอบครัวมักจะยอมรับโอเคเดียวใหม่ ๆ ได้ช้า และมองหาความเป็นไปได้ในการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

การจะปรับเปลี่ยนให้ธุรกิจเป็นมืออาชีพประการแรกคือต้องไม่ตั้งเป้าหมายที่จะทำเพื่อผลประโยชน์ของเจ้าของหรือให้น่าหนักไปที่สมาชิกครอบครัวเป็นอันดับแรก แต่จัดองค์กรให้มีโครงสร้าง



และกระบวนการทำงานที่ดี ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของบริษัท ดังนั้นธุรกิจครอบครัวจะสามารถมีนวัตกรรมที่ดีขึ้นกระจายธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งออกได้มากขึ้นและเติบโตได้เร็วขึ้นสามารถบรรลุทั้งเป้าหมายระยะยาวในอนาคตของบริษัทและความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้นได้

สำหรับในทางปฏิบัติพบว่ามีอยู่ 3 ด้านที่ธุรกิจครอบครัวรู้สึกว่าเป็นต้องดำเนินการอย่างมืออาชีพ ซึ่งก็คือการมีระบบและกระบวนการในการทำงานที่ยุติธรรม แต่การก้าวไปข้างหน้าก็ต้องอาศัยการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีการบริหารจัดการคนด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กระบวนการ (Process)

เป็นธุรกิจครอบครัวที่มีพนักงานนับพันแต่กลับไม่มีผู้จัดการฝ่ายบุคคล มีข้อยกเว้น (exception) อยู่เสมอ ไม่ใช่ว่า (rule)

2. การกำกับดูแล (Governance)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (corporate governance) ของธุรกิจครอบครัวมีแนวโน้มดีขึ้นมากจากการสำรวจเมื่อปี 2012 ธุรกิจครอบครัวจำนวนมากมองเห็นคุณค่าของการแต่งตั้งกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (non-executive director) แม้ว่าจะสรรหายากสักหน่อยสำหรับคนที่มีความสามารถตรงกับความต้องการกรรมการของครอบครัว (family board) มักรับรู้ถึงปัญหาที่ยากจะแก้ไขได้มากกว่าบริษัททั่วไป

3. ทักษะ (Skills)

การสร้างและการรักษาทักษะ ความสามารถเป็นเรื่องที่ต้องตระหนักและท้าทาย เมื่อธุรกิจครอบครัวต้องต่อสู้กับข้อเสนอต่างๆ และเส้นทางความก้าวหน้าในเส้นทางการทำงาน (career paths) จากบริษัทข้ามชาติรายใหญ่ๆ เจ้าของธุรกิจครอบครัวรายหนึ่งบอกว่า การสรรหาพนักงานอาวุโสทำได้ยากเพราะ

พวกเขามองไม่เห็นอาชีพในธุรกิจครอบครัวเลย จากการสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลก ในปี 2014 พบว่าทักษะ (skills) ถูกจัดอยู่ในลำดับ 3 ของสิ่งที่ธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญ และมีมากถึง 61% ที่บอกว่าประเด็นหลักที่ต้องทำในอีก 5 ปีต่อจากนี้

นอกจากนี้ทักษะยังเป็นพื้นฐานของเรื่องอื่นๆที่ต้องให้ความสำคัญ เช่น เมื่อธุรกิจครอบครัวต้องการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ การเจาะตลาดใหม่ การจัดการความเสี่ยง หรือการมีนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทย่อมต้องการคนที่มีทักษะสามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้ อย่างไรก็ตามไม่มีประโยชน์อะไรที่จะจ้างคนเหล่านี้ ยกเว้นว่าบริษัทจะมีระบบและกระบวนการที่เป็นมืออาชีพที่จะสามารถทำให้พวกเขาทำงานเหล่านี้ได้