คอลัมน์ คิดเป็นเห็นต่าง: แนวทางสร้างธรรมาภิบาลในธุรกิจครอบครัว - โพสต์ทูเดย์ ฉบับวันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2559

พิษณุ พรหมจรรยา ที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) phisanu@thai-iod.com

ในสัปดาห์ที่แล้ว ได้พูดถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลกับความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และเชิญชวนให้ผู้สนใจในเรื่องนี้เข้าร่วมงานสัมมนาวิชาการประจำปี (National Director Conference) ที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ในหัวข้อ "สร้างการเติบโตด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดีในธุรกิจครอบครัว" เมื่อวันที่ 9 มิ.ย.ที่ผ่านมา ในงานนี้มีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการกำกับดูแลกิจการ และด้านธุรกิจครอบครัวจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ

พัฒนาการของธุรกิจครอบครัวมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในปัจจุบัน เนื่องจาก ธุรกิจครอบครัวถือเป็นรากฐานของโครงสร้างธุรกิจทั่วโลก ซึ่งรวมถึงประเทศไทยด้วย การส่งเสริมธุรกิจครอบครัวให้ดำรงอยู่ได้ จึงเท่ากับเป็นการทำให้รากฐานมีความมั่นคง ยั่งยืน เสริมสร้างเศรษฐกิจให้เติบโต ซึ่งสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมความยั่งยืนได้ คือ การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

แต่ธุรกิจครอบครัวก็ต้องเผชิญกับความท้าทาย ทั้งในเรื่องของการเปลี่ยนผ่านอำนาจการบริหารธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น รวมถึงความท้าทายในการบริหารงานจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องเทคโนโลยี และสภาวะตลาด ซึ่งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นพลวัต ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ได้ มิฉะนั้นธุรกิจก็ชะงักและไม่สามารถเติบโตข้ามไปสู่รุ่นต่อไปได้

ในปาฐกถาพิเศษเปิดงานสัมมนา

ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์ ประธานกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้คำแนะนำที่น่าสนใจว่า ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การให้ความสำคัญกับส่วนรวม และการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน คู่ค้าและนักลงทุน

สำหรับลูกค้า ต้องให้ความสำคัญกับการประเมินคุณภาพสินค้า การบริการ ตลอดจนการดำเนินการขององค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และชื่อเสียงขององค์กร เพราะลูกค้าสามารถพูดถึงบริษัทในประเด็นด้านจรรยาบรรณ โดยอาจจะแสดงความคิดเห็นของตนผ่านช่องทางสื่อสังคม (Social Media) ได้อย่างง่ายดาย

สำหรับพนักงานหรือลูกจ้าง ในปัจจุบันผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูง ซึ่งอยู่ในช่วง Generation Y มีลักษณะที่พร้อมจะเปลี่ยนงานหากได้รับผลตอบแทนที่ดึงดูดใจเพียงพอ ดังนั้นบริษัทควรกำหนดค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจให้ผู้บริหารที่มีความสามารถ และสร้างการเติบโตให้กับบริษัทต่อไป

สำหรับคู่ค้า บริษัทควรพิจารณาคัดเลือกคู่ค้าที่มีความเหมาะสม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เช่น ในกรณีของ SCG Group ซึ่งคัดเลือกคู่ค้าโดยพิจารณาว่าคู่ค้าได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและกรอบจริยธรรมหรือไม่

สำหรับนักลงทุน ต้องคำนึงถึงนักลงทุนทั้งชาวไทยและต่างประเทศ โดยการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติและกฎระเบียบของบริษัท ตลอดจนหลักการกำกับดูแลกิจการ เพราะผู้ลงทุนจะพิจารณาประเด็นต่างๆ ประกอบกัน ทั้งในเรื่องของการปฏิบัติตามหลักกำกับดูแลกิจการ ความโปร่งใส ผลการดำเนินงาน ความรับผิดชอบ และการดูแลผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท

นอกจากนี้ ยังมีมุมมองที่น่าสนใจจากวิทยากรจากต่างประเทศหลายท่านที่ได้มาร่วมแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ในเรื่องของปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จในงานสัมมนาด้วย

Dr. John Colvin ที่ปรึกษาของ Herbert Smith Freehills และอดีต President & CEO ของ Australian Institute of Company Directors (AICD) กล่าวถึงธุรกิจครอบครัวในออสเตรเลีย ว่า คุณลักษณะของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การใช้ธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ การมีวัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นไปที่การบริหารอย่างมีเอกภาพ และการใช้ทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลิกลักษณะของผู้นาองค์กรก็มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว โดยตัว ผู้นำจะต้องมีจริยธรรม กล้าตัดสินใจ ได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกในครอบครัว รู้จักอดทนอดกลั้น และสามารถสร้างความต่อเนื่องของธุรกิจได้

Mr. Alan Kam ซึ่งเป็น Principal ของบริษัท Libertas กล่าวว่า โดยปกติแล้วโครงสร้างธุรกิจในครอบครัวในเอเชียจะเกาะอยู่กับความร่ำรวยและธุรกิจเดิมๆ โดยเริ่มจากคนรุ่นก่อตั้ง แล้วส่งต่อๆ กันมา เมื่อเกิดปัญหาก็จะไม่สามารถแก้ไขได้ เพราะฉะนั้นควรมีการขยายและกระจายความเสี่ยงเพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยหลักจริยธรรมหรือธรรมา ภิบาลในครอบครัวเป็นเครื่องมือ ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบของการกำหนดธรรมนูญครอบครัว (Family Charter) นอกจากนี้ การพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมภายนอก หรือการดูแลพนักงานให้มีสวัสดิการที่ดี เช่น การให้ Stock Option ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก

Ms. Shanti Lasminingsih Poesposoetjipto กรรมการของ Family Business Network (FBN) Asia กล่าวถึงธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในอินโดนีเซีย และสามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวได้สำเร็จว่า เจ้าของธุรกิจต้องหาผู้ที่เป็นมืออาชีพมาทำงานร่วมกับทายาทรุ่นที่สองและรุ่นต่อๆ ไป โดยสมาชิกในครอบครัวต้องมีความโปร่งใส หนักแน่น และนำเอาระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในบริษัท

จริงๆ ยังมีเรื่องน่าสนใจจากงานในวันนั้นอีกมากมาย โดยเฉพาะประสบการณ์ของผู้บริหารธุรกิจครอบครัวในประเทศไทย แต่พื้นที่สำหรับสัปดาห์นี้หมดเสียแล้ว วันหลังจะหาโอกาสมาเล่าให้ฟังอีกนะครับ