

National Director Conference 2016:

“ Enhancing Growth through Governance ”



เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2559 IOD ได้จัดการประชุม National Director Conference ประจำปี 2559 ขึ้นในหัวข้อ “Enhancing Growth through Governance in Family-Controlled Businesses” โดยมี คุณเกริกโกวิท จริยะแพทย์ ประธานกรรมการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย ได้ให้เกียรติกล่าวต้อนรับผู้เข้าร่วมงาน ซึ่งได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวว่า ธุรกิจครอบครัวถือเป็นรากฐานของโครงสร้างธุรกิจทั่วโลก ซึ่งจากข้อมูล Global Family Business Index จัดทำโดย University of St. Gallen, Switzerland ที่เผยแพร่ในนิตยสาร Forbes ฉบับเดือนเมษายน 2558 เป็นการสำรวจธุรกิจครอบครัวขนาดใหญ่ 500 บริษัททั่วโลก พบว่า มี 50% อยู่ในทวีปยุโรป 27% อยู่ในอเมริกาเหนือ และ 16% อยู่ในเอเชีย ซึ่งธุรกิจครอบครัวทั้ง 500 แห่งทั่วโลกนี้สามารถสร้างยอดขายรวมกันได้ถึง 6.5 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ

ส่วนข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนไทยนั้น IOD เคยทำการศึกษาไว้ในปี 2557 พบว่า ร้อยละ 33 ของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET100 มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัว โดยมีมูลค่าทางการตลาดคิดเป็นร้อยละ 15 ของมูลค่าทางการตลาดรวมของกลุ่ม SET100 ดังนั้น การที่จะส่งเสริมให้รากฐานมีความมั่นคง ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจไทยให้เติบโต ก็คือ ต้องให้ความสำคัญกับธุรกิจครอบครัว ซึ่งสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมความยั่งยืนแก่ธุรกิจครอบครัวได้ คือ การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

ในงานดังกล่าว ยังได้รับเกียรติจาก ดร. ชัยวัฒน์ วิมูลย์สวัสดิ์ ประธานกรรมการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กล่าวปาฐกถาพิเศษในหัวข้อ “The Importance of Enhancing Corporate Governance in Family-Controlled Businesses” ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญได้จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้ยังต้องปรับตัวไปสู่การให้ความสำคัญกับส่วนรวม และการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้าและนักลงทุน

สำหรับ CG นั้น ควรกำหนดแนวปฏิบัติทั้งระดับกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งควรกำหนดเป็น Core Values ขององค์กร ส่วนบริษัทที่จะเข้าสู่การเป็นบริษัทจดทะเบียนควรเตรียมความพร้อม ดังนี้

- 1. จัดให้มีที่ปรึกษา
- 2. กำหนดเครื่องมือในการบริหารจัดการ
- 3. ดูแลให้มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

ในช่วงก่อนการอภิปราย IOD ยังได้รับเกียรติจาก Mr. Andrew Sheng, Distinguished Fellow, Asia Global Institute, The University of Hong Kong ขึ้นกล่าวปาฐกถาพิเศษในหัวข้อ “The Evolving Business

Environment in Asia and Governance Challenges For Family-Controlled Businesses” ซึ่งมีใจความสำคัญว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปอย่างมาก ธุรกิจครอบครัวที่จะอยู่รอดจะต้องปรับตัวและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในระยะยาว ต้องนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการดำเนินงาน และให้ความสำคัญกับเรื่องผู้สืบทอดตำแหน่งรุ่นถัดไป

หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ช่วงของการอภิปรายในหัวข้อ What Makes a Highly Successful Family-Controlled Businesses: Perspective From Asia ซึ่งได้รับเกียรติจากคณะผู้อภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิและมากประสบการณ์ ประกอบด้วย 1. Mr. Alan Kam, Principal, Libertas Co., Ltd. 2. Ibu Shanti Lasminingsih Poesposoetijipto, Board of Directors, Family Business Network (FBN) Asia 3. Dr. John Colvin, Adjunct Professor, Sydney University Business School, Consultant Herbert Smith Freehills and BoardWalk and Former Managing Director & CEO, Australian Institute of Company Directors 4. Atty. Teodoro Kalaw IV, Trustee, Institute of Corporate Directors, Philippines (ICD) and Partner, KALAW SY SELVA & CAMPOS Law Firm และดำเนินการอภิปรายโดย ดร.บัณฑิต นิจถาวร กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย โดยมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

Dr. John Colvin กล่าวถึงธุรกิจครอบครัวในออสเตรเลียในส่วนของธรรมาภิบาลว่า ธุรกิจต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเอง โดยร้อยละ 50 มีคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ดี โดยบริษัทที่มีคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระ หรือมีบุคคลภายนอก รวมอยู่ด้วย จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของบริษัท ลักษณะของธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยการใช้ธรรมาภิบาลในธุรกิจ การมีวัฒนธรรมองค์กร มีความหลากหลายของผู้นำ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ความกล้าในการตัดสินใจ ความสามารถในการฟื้นตัวของธุรกิจ ความเคารพนับถือจากครอบครัว ครอบคลุมจริยธรรมและวัฒนธรรม ความเป็นหนึ่งเดียวกัน ความอดกลั้น และความต่อเนื่องของธุรกิจครอบครัว

Mr. Alan Kam กล่าวว่า โครงสร้างธุรกิจครอบครัวในเอเชียจะเกาะอยู่กับความร่ำรวยและธุรกิจเดิมๆ โดยเริ่มจากครอบครัวก่อตั้ง แล้วส่งต่อๆ กันมา เมื่อเกิดปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ดังนั้น ควรขยายและกระจายความเสี่ยงเพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตต่อไป สร้างความมั่นใจให้กับครอบครัวให้ผ่านวิกฤตการณ์ไปได้ โดยอาศัยเครื่องมือผ่านการมีจริยธรรมหรือธรรมาภิบาลในครอบครัว หรืออาจจัดตั้ง Family Charter ขึ้น นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้คุณสมบัติที่

สำคัญของการเป็นผู้นำในธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มองภาพในอนาคต การยอมให้คนอื่นได้ก้าวขึ้นมาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การให้ออกาสคนรุ่นใหม่ ความเชี่ยวชาญในธุรกิจนั้นๆ การสร้างคนเพื่อก้าวสู่การพัฒนา การมีความกล้าหาญ พัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การส่งเสริมธรรมาภิบาลในครอบครัว และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครอบครัว

Ibu Shanti Lasminingsih Poesposoetijipto กล่าวถึงธุรกิจครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในอินโดนีเซีย รวมถึงการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวว่า เจ้าของธุรกิจต้องทราบวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ รวมทั้งต้องหาผู้ที่เป็นมืออาชีพมาทำงานร่วมกับทายาทรุ่นที่สองและรุ่นต่อไป สมาชิกในครอบครัวต้องมีความโปร่งใส หนักแน่น และนำเอาธรรมาภิบาลมาใช้ในบริษัท โดยใช้หลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์มาประยุกต์ใช้ การให้ความเคารพแก่บุคคลส่วนน้อย เช่น ผู้ถือหุ้นรายย่อย ความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ อาจมาจากปัจจัยที่คนรุ่นที่สองหรือรุ่นที่สามมีการศึกษาที่ดีขึ้น รวมถึงความพร้อมที่จะบริหารธุรกิจครอบครัวให้สืบต่อไป การยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ให้เข้ากับวัฒนธรรมครอบครัวหรือองค์กร นอกจากนี้การสร้างประโยชน์ให้สังคมและพัฒนาชุมชนก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ นอกเหนือจากการพัฒนาตนเอง

Atty Teodoro Kalaw กล่าวถึง การที่จะทำให้อธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จต้องอาศัยการมองความยั่งยืนในระยะยาว โดยการส่งผ่านความมั่นคงให้รุ่นต่อไป ต้องเปลี่ยนโมเดลในการทำธุรกิจมาเสมอ รวมถึงมีการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในธุรกิจ โดยอาศัยหลักการทางตะวันตกแล้วปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจภายในประเทศ นอกจากนี้ธุรกิจครอบครัวควรกำหนดคุณค่าทางธุรกิจ กำหนดทิศทาง นำไปปฏิบัติ ควบคุมติดตามและตรวจสอบประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอด้วย

หลังจากนั้น เข้าสู่ช่วงของการอภิปรายในช่วงที่ 2 ในหัวข้อ “Achieving Sustainable Growth: Experiences from Successful Family-Controlled Businesses in Thailand” ซึ่งได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิหลากหลายสาขา ประกอบด้วย 1. คุณปริษา ส่งวัฒนา ประธานบริหาร บริษัท เอพีเอ็น แพลคตอรี่ เอ๊าท์เลท จำกัด (มหาชน) 2. คุณสาระ ลำข้า กรรมการ ธนาคารศิลาไทย จำกัด (มหาชน) 3. ดร. ธีรพงศ์ จันศิริ ประธาน กรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด. (มหาชน) 4. คุณ วิวัฒน์ กนกวัฒนาวรรณ กรรมการ After You Dessert Cafe ดำเนินการอภิปรายโดย คุณธรรมบุญ อานันท์ไทย วิทยากร สถาบันกรรมการบริษัทไทย โดยคณะผู้อภิปรายได้แสดงความเห็นที่น่าสนใจว่า การที่ธุรกิจครอบครัวจะสามารถเปลี่ยนผ่านจาก Family Governance



มาเป็น Corporate Governance ได้ จะต้องอาศัย การทำความเข้าใจกับตนเองและครอบครัวให้ยอมรับ สิ่งใหม่ๆ ได้ก่อน โดยกรรมการอิสระจะเข้ามาบทบาท สำคัญในการเป็นคนกลางทั้งในแง่ของครอบครัว และ การระดมทุนจากบุคคลภายนอก กรรมการอิสระจะช่วย ยกมาตรฐานงานให้เป็นมืออาชีพมากขึ้น สร้างความ โปร่งใสให้เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนการจัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่งนั้น ควรให้ความสำคัญกับ 1. เลือกคนที่จะ ทำให้องค์กรเติบโต 2. เตรียมความพร้อมของคนใน บริษัท โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ ให้มีการ Rotation เพื่อให้มีคนสามารถทำหน้าที่ทดแทนได้ 3. ต้องทำแผน สืบทอดตำแหน่งในทุกตำแหน่งสำคัญของทั้งองค์กร เพื่อสร้าง leadership ให้เกิดขึ้นทั้งองค์กร

หลังจากช่วงอภิปรายในช่วงเช้าแล้ว การประชุม ยังเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครอบครัว ผ่านประเด็นสำคัญโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม และมีคณะ ผู้อภิปรายในแต่ละกลุ่มดังนี้

กลุ่ม A หัวข้อ "Driving Tomorrow's Family-Controlled Businesses from Leading Strategic Leadership and Innovation" โดยมีคณะผู้อภิปราย ประกอบด้วย 1. คุณอนุรัตน์ ก้องอรนรินทร์ ประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ลีออด โซลาร์ อินเทอร์เน็ต ชันแนล จำกัด 2. คุณประสพ จิรวัดณรงค์ กรรมการ ผู้จัดการ NICE Apparel Group Holding Corp Ltd. 3. คุณธนา เจริญจรรย์ยะ ผู้ก่อตั้ง สถาบันพัฒนาความคิด สร้างสรรค์เชิงธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม และประธาน กรรมการบริหาร บริษัท ดิจิทัล เวเนเจอร์ส จำกัด และ ดำเนินการอภิปราย โดย คุณอภิวิชฌ์ พิมลแสงสุริยา กรรมการบริหาร สลิงชอทกรุ๊ป จำกัด ประเด็นสำคัญ คือ ธุรกิจครอบครัวควรปรับตัวตามกลยุทธ์ผ่าน Innovation ซึ่งธุรกิจครอบครัวในปัจจุบันได้ตระหนักถึงเรื่อง Innovation และ Leadership มากขึ้น เพราะเป็นเรื่องใกล้ตัว ทั้งนี้ Leadership ขององค์กรควรจะต้องให้ความสำคัญกับ เรื่องทิศทางธุรกิจ คำนี้จึงเป็นเรื่องคนและสร้างวัฒนธรรม ที่เหมาะสม

กลุ่ม B หัวข้อ "Governance for Continuity in Family-Controlled Businesses" โดยมีคณะผู้อภิปราย ประกอบด้วย 1. ศ. กิติพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์ ประธาน กรรมการ บริษัท เบคเอร์ แอนด์ แม็คเคินซี จำกัด 2. คุณไพฑูริย์ ทวีผล กรรมการตรวจสอบ บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 3. คุณสุรศักดิ์ เคารพธรรม กรรมการผู้จัดการ บริษัท ลอมบาร์ด อินเวสต์เมนท์ จำกัด และดำเนินการอภิปราย โดย คุณวราวุฒิ ปริदानนท์ หุ่นส่วน - ที่ปรึกษาการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน - ไพรซ์ วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส ประเด็นสำคัญ คือ Corporate Governance เป็นสิ่งสำคัญ ธุรกิจครอบครัวจะกำกับ ดูแลกิจการได้ จะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. มีการจัดตั้ง Corporate Structure เช่น โครงสร้างบอร์ดและผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น
2. มีกลไกเรื่อง Compensation ที่ชัดเจน เช่น อาจอยู่ใน Charter หรือ ธรรมนูญครอบครัว
3. มี Communication ซึ่งการประชุมกรรมการ เป็นเรื่องสำคัญ แต่ธุรกิจครอบครัวไทยไม่ค่อยจัดประชุมจริง
4. มี Conflict resolution เป็นกระบวนการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง การมี Corporate Structure หรือการจัดตั้งรูปแบบโฮลดิ้งจะช่วยแก้ปัญหาข้อขัดแย้งให้ลดลง
5. มี Care and Compassion โดยต้องคำนึงถึง Stakeholder ด้วย
6. Change ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ให้มีความโปร่งใสและอยู่อย่างยั่งยืน เช่น การนำเรื่อง ชัดเจน การสร้าง trust และการมีคนนอกเข้ามาช่วย ดูแลธุรกิจ นอกจากนี้ กรรมการต้องมีความรู้ความ เข้าใจและเป็นที่ยอมรับของ Family

กลุ่ม C หัวข้อ "Unlocking Growth with Financing in Family-Controlled Businesses" โดยมีคณะผู้อภิปราย ประกอบด้วย 1. คุณประพันธ์ เจริญประวัติ ผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (mai) 2. คุณจิรวัดน์ สุภรณ์ไพบูลย์ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงาน ธุรกิจบริการไฟเวทแมงคณาการกลไกไทย จำกัด (มหาชน) 3. คุณสุชาติ เจียรานุสสตี,ประธานกรรมการผู้จัดการ บริษัท เอสซี แคปปิตอล พาร์ตเนอร์ส จำกัด และดำเนิน การอภิปราย โดย คุณสุภาว เจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการ

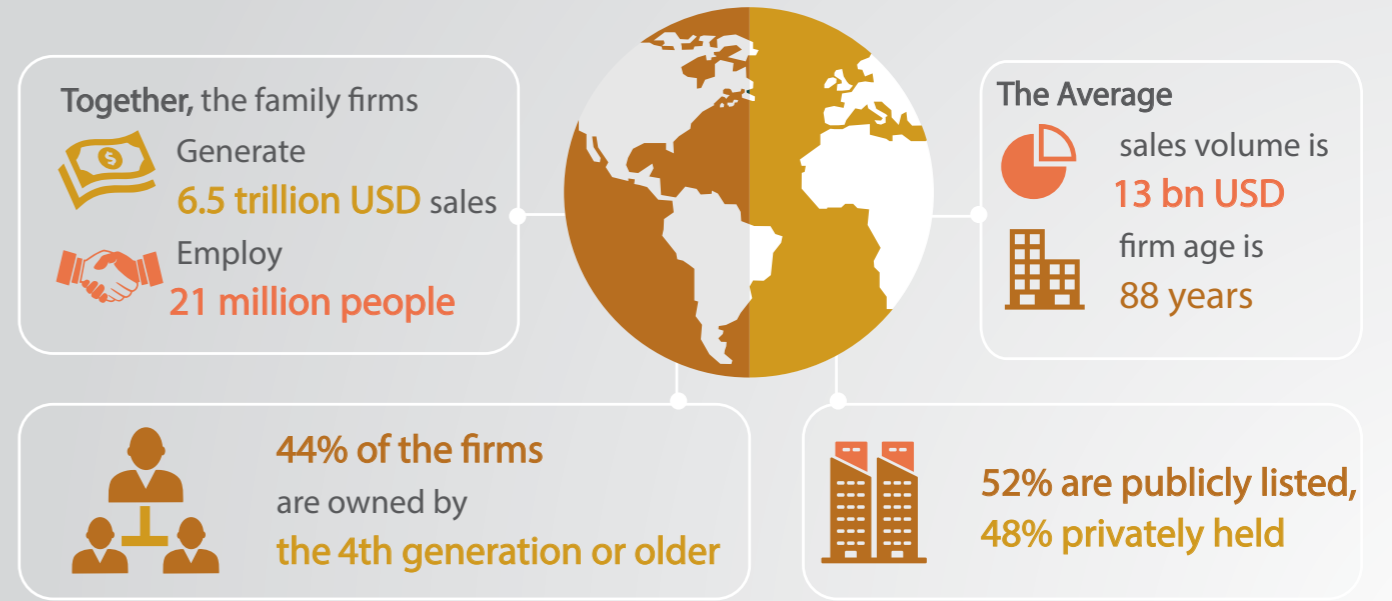
บริษัทหลักทรัพย์ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ประเด็นสำคัญ คือ เพื่อให้สามารถส่งต่อ Wealth ได้จากรุ่นสู่รุ่น สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจครอบครัวไทยคือการวางพื้นฐานที่มั่นคง ให้มีโครงสร้างและการจัดการที่เป็นระบบ เช่น มี Family Council ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ภายในครอบครัวและสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ในระยะยาว และรับมือกับกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำลัง เปลี่ยนไป ไม่เอื้อประโยชน์ให้กับธุรกิจครอบครัว และ หากจะเข้าตลาดหลักทรัพย์ ก็ต้องมีความเข้าใจใน Mechanism ของตลาดหลักทรัพย์ อย่างไรก็ตาม แม้จะ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์หรือจะไม่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ธุรกิจครอบครัวควรมีการ กำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นแกนหลัก โดยต้องเป็นการกำกับ ดูแลกิจการที่ไม่ได้มีแค่ Form แต่ต้องมี Substance ด้วย จึงจะส่งต่อ Wealth ไปให้รุ่นต่อๆ ไปและเติบโตได้ อย่างยั่งยืน

ในช่วงท้ายงาน ผู้เข้าร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น ว่า ประเด็นเรื่อง CG Culture and Family Governance ถือเป็นเรื่องที่ธุรกิจครอบครัวควรให้ความสำคัญเป็น อันดับแรก โดยมีผู้ตอบร้อยละ 61.1 รองลงมา คือ Succession Planning and Preparing the Next Leaders ร้อยละ 19.4 Strong and Effective Board ร้อยละ 13.9 และ Discipline and Ability to Transform in a Rapidly Changing Business Environment and Technology ร้อยละ 5.6

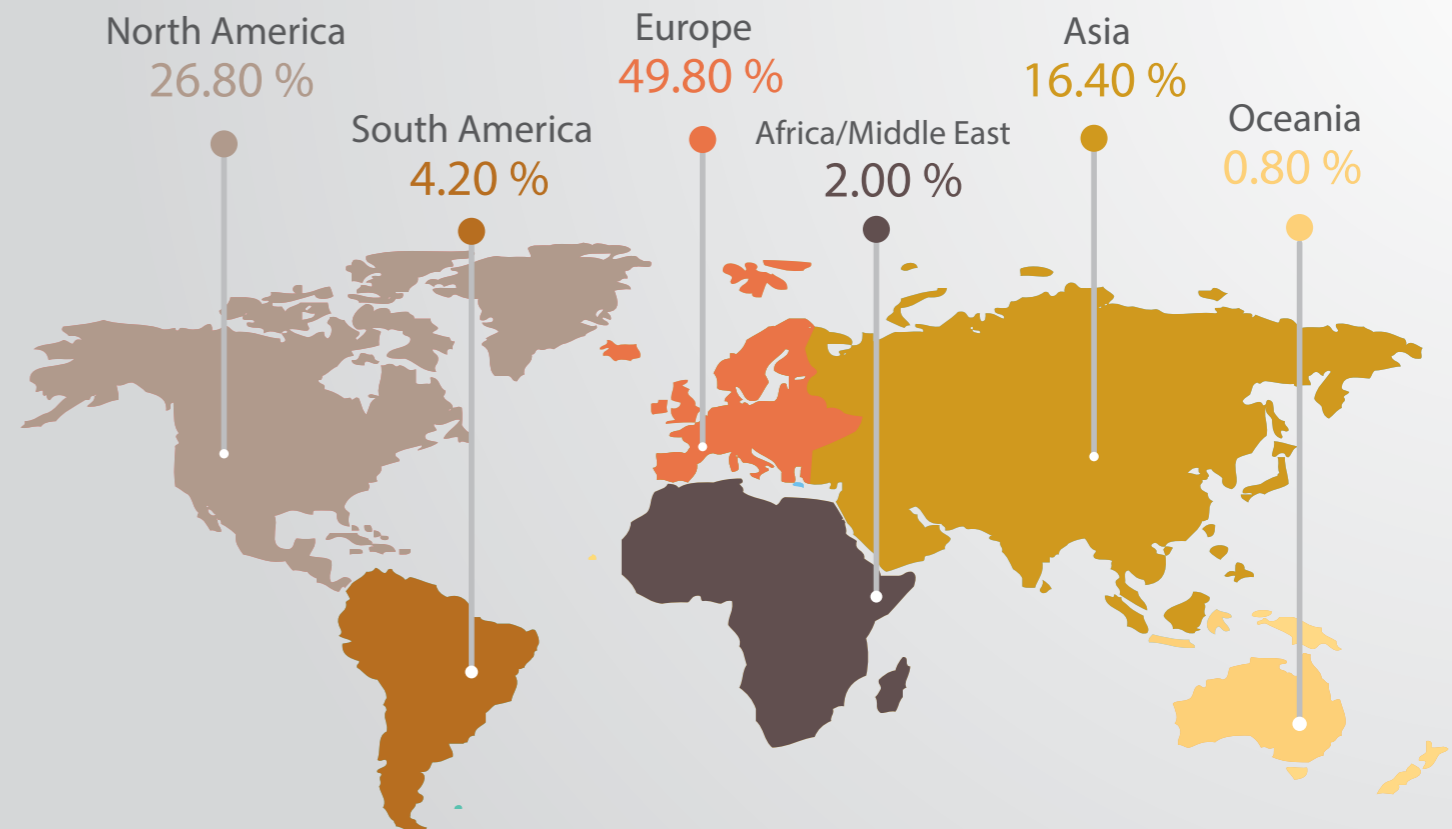
IOD ในฐานะผู้จัดงานประชุม ขอขอบคุณ ผู้สนับสนุนใจดีที่ให้การสนับสนุนมาโดยตลอด ได้แก่ บริษัท นิวแฮมพ์เชอร์ อินซัวรันส์ (AIG) บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ข.การช่าง จำกัด (มหาชน) ธนาคารออมสิน บริษัท โออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.สำรวจและผลิต ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไฟร์ซอเวเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอ็มไอเอส จำกัด บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ ผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่านที่มาร่วมงานและแบ่งปัน ประสบการณ์และความคิดเห็นเพื่อสร้างความยั่งยืนให้ กับธุรกิจครอบครัวให้เติบโตต่อไป

Family-Controlled Businesses: Factsheet and Governance

Global Family Business Index: The 500 Largest Family Firms (by revenue) in the World



Percentage of Largest 500 Family Firms on the Global Family Business Index by Region



Source: University of St. Gallen, Switzerland: www.familybusinessindex.com

Next Generation Survey 2016

Great Expectations: The next generation of family business leaders



- 88%** of next gen family business leaders want to leave their stamp and do something special with the business
- 70%** of next gens worked outside the family firm to gain useful experience and bridge the credibility gap before joining the family business
- 52%** of next gen family business leaders are worried that they will need to spend time managing family politics
- \$50bn** total turnover of companies represented by 268 respondents in 31 countries

Source: <http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/next-gen-survey.html>

2016 NACD Private Company Governance Survey Results



- Approximately **three-quarters** of all family owned business lack any kind of formal CEO/leadership succession plan.
- Barely **half** of family owned businesses have any kind of board evaluation mechanism.
- A majority of family owned businesses have **no limitations or restrictions on time spent in management or on the board.**

- Respondents from family owned businesses **strongly identified the need for outside, industry expertise on their boards.**
- Family owned businesses demonstrated **a longer vision and a greater priority of long-term planning**, as compared with their non-family owned counterparts.

Source: <https://www.nacdonline.org/AboutUs/NACDInTheNews.cfm?ItemNumber=27229>

Family Businesses should take into account the following:

Corporate governance

- The corporate governance framework should be clear. If there is no guideline for good practices, delays and duplication of work would occur.
- The structure of the Board of Directors should have a proper ratio of directors from the family, non-executive directors and independent directors.
- The challenge of the Nominating Committee is to consider recruiting directors externally in order to ensure that qualified directors are selected. Moreover, it should be involved in the selection of the CEO and ensure that a CEO succession plan is in place.

Family governance

- Family interests and the need to balance the family needs with the business.
- To ensure the family charter or family council.
- To govern the company under the different needs of the stakeholders,
- To ensure the succession plan of the business



Source: IOD Directors Forum 2014: Presentation by Dr. Bandid Nijathaworn, President & CEO, Thai Institute of Directors

Six Principles for Successful Family Business



1. Corporate Structure
To manage the structure of a family business, such as the establishment of a holding company.

2. Compensation
Remuneration and other benefits should be allocated equally and fairly. There should be a clear policy on this.

3. Communication
Opinions may be expressed and open discussions encouraged. Relevant parties should be well informed before a decision is made.

4. Conflict Resolution
There should be a clear process to settle disputes.

5. Care and Compensation to Family
Love and compassion between people of the same family and creating awareness of helping each other for a sustainable business.

6. Change
Change the way of thinking and working to make progress and the growth of the business sustainable.

Source: IOD Directors Forum 2014: Presentation by Professor Kitipong Urapeepatanapong, Chairman, Baker and McKenzie Co.,Ltd.

Top Five Challenges of Family Businesses



Internal

- Need to continually innovate 64%
- Attracting the right skills/talents 61%
- Retaining key staff 48%
- Containing costs 44%
- Need for new technology 41%

External

- Price competition 64%
- General economic situation 64%
- Number of Businesses competing 64%
- Complying with regulations 64%
- Operating in an increasingly international environment 64%

Source: PricewaterhouseCoopers: Global Family Business Survey 2014



On June 9, 2016, the IOD held its annual National Director Conference 2016 with the theme, this year, of "Enhancing Growth through Governance in Family-Controlled Businesses". Mr. Krirk-Krai Jirapaet, Chairman of the IOD, honored the event by giving the welcoming address, in which he presented insights about family-controlled businesses. Family businesses form the structural foundation of the global business sector; whereby, from the Global Family Business Index, compiled by the University of St. Gallen, Switzerland from its survey of the world's largest 500 family businesses that was published by Forbes magazine (in April 2015), it was indicated that 50% of these family-controlled companies were located in Europe, 27% in the US and 16% in Asia; and that they had total combined revenues of US\$ 6 trillion.

From a study, by the IOD in 2014, of listed Thai companies, it was found that 33% of listed Thai companies, that are part of the SET100, had characteristics in being a family-controlled business and accounted for 15% of the total 'market cap' value of the SET 100. Therefore, in order to support and build this key business sector foundation to be stable and sustainable, so as to effectively enhance the overall growth of the Thai economy, much importance must be given to family businesses. As such, what will help strengthen the positive sustainability of these businesses is the introduction of good governance principles and practices into the conduct of their business activities.

This annual conference was also honored by Dr. Chaiyawat Wibulswat, Chairman of the Stock Exchange of Thailand, in giving a special opening address on "The Importance of Enhancing Corporate Governance in Family-Controlled Businesses". The key points of the opening remarks are summarized as follows: Given the ever-changing business environment - especially with regard to technology - family businesses must adapt their operations to correspond to such ongoing changes. Additionally, family businesses must adapt by giving greater importance to the needs of the majority and by addressing the expectations of all Stakeholders - whether they are customers, staff members, business partners or investors.

Further, with regard to Corporate Governance (CG), associated operating guidelines should be determined at the Board of Directors and at the Management Group levels, and should be defined as core corporate values.

And as for those companies wishing to become listed companies, they should prepare themselves in the following manner: 1) Engage an advisor; 2) Determine appropriate management tools; and 3) Ensure that there is a human resources management system in place.

Prior to the panel discussions were held, the IOD was honored to have Mr. Andrew Sheng, Distinguished Fellow, Asia Global Institute of the University of Hong Kong, give a special keynote speech on "The Evolving Business Environment in Asia and Governance Challenges For Family-Controlled Businesses". The key points of this keynote address were: the current business

environment is changing significantly and all the time; thus, for family businesses to survive and remain viable, they must adapt and give greater importance to long term strategies, as well as must implement good governance practices within their business operations and place more importance on succession planning of the next generation to key management positions.

Afterwards, a panel discussion was held on the topic of What Makes a Highly Successful Family-Controlled Businesses: Perspective From Asia, for which the conference was honored to have these well-qualified experts with extensive experiences acting as panel speakers: 1. Mr. Alan Kam, Principal, Libertas Co., Ltd; 2. Ibu Shanti Lasminingsih Poesposoetjijpto, Board of Directors, Family Business Network (FBN) Asia; 3. Dr. John Colvin, Adjunct Professor, Sydney University Business School, Consultant Herbert Smith Freehills and BoardWalk and Former Managing Director & CEO, Australian Institute of Company Directors; 4. Atty. Teodoro Kalaw IV, Trustee, Institute of Corporate Directors, Philippines (ICD) and Partner, KALAW SY SELVA & CAMPOS Law Firm. This Panel Discussion 1 session was moderated by Dr. Bandid Nijathaworn, President and CEO of the Thai Institute of Directors (IOD), during which many interesting ideas and insights were raised as follows:

Dr. John Colvin talked about governance within family businesses in Australia, stating that these businesses have to change and evolve themselves and that 50% of them have appointed a formal Board of Directors, which is considered to be a good thing. Those companies that are independent or that also include outside persons will achieve and experience greater success. The key characteristics of a successful family business are: they must include the use of corporate governance practices; must have a defined corporate culture together with diversity among its Management group; must be committed to make effective use of its financial resources; must be courageous and decisive in its decision making and have the capability to revive its business operations; must have respect of all family members; and must have a framework of positive moral ethics and business culture together with family unity, perseverance and endurance, and continuity of the family business.

Mr. Alan Kam stated that the structure of Asian family businesses are founded upon the overall wealth of the business group and also cling to the original business activities, starting with the original founder of the business and subsequent family leaders who handed down the business legacy to subsequent generations. As such, when there are business problems not much can be done solve them. Therefore, these family businesses should diversify and spread their risks. This is to enable the overall business base to grow and to create confidence on the part of the family group that any crisis can be overcome through reliance on positive moral ethics or good internal family governance practices or, alternatively, on establishing a Family Charter. Additionally, importance should be given to having a broad vision as well as continuous training and development of its staff members. As such, key qualifications of a good family business leader are: having a broad vision and looking into the future; accepting other people to be promoted in the business so as to create an opportunity for the new generation to learn and have new experiences relating to that business; developing people through allowing them to be trained and be daring through being involved in the overall development of the business, so that it is in tune with the ongoing changes in the global environment; and promoting good governance practices within the family business together with positive unity within the family.

Ibu Shanti Lasminingsih Poesposoetjijpto speaking about successful family businesses in Indonesia and about ongoing growth on a sustainable basis, said business owners must be aware of the changing cycle of business as well as must seek out professionals or experts to join their businesses and work together with the second and next generation of family members in their businesses. Family members also need to act in a transparent manner and be determined to bring good governance practices into the business operations - through making use of the SET's CG framework and adapting it for use as appropriate, treating with respect those within the minority group (such as, small shareholders), and acting in a professional manner. Furthermore, those family businesses that are successful may rely on such key factors as the second or third generation of family members being much better educated together with being well-prepared to manage the family business for future generations and being committed to act in accordance with the principles of good governance that have been adapted to correspond to the overall culture of the family or the business organization. Additionally, apart from developing themselves, the ongoing development of society as a whole and of local communities is also an important issue for them.

Atty. Teodoro Kalaw stated that in enabling family businesses to achieve success, there must be a reliance on having a long term view with regard to the sustainability of the business, through having a stable business being handed over to subsequent generations. Evolvement the business model must also be made together with implementing good governance practices within the business that is based adopting Western practices to be appropriate to their respective domestic environment. Additionally, family businesses should determine the value and the desired directions of the business, which should then be overseen, monitored and reviewed as to their effectiveness on a regular basis.

Thereafter, the conference moved on to Panel Discussions 2 on the topic of "Achieving Sustainable Growth: Experiences from Successful Family-Controlled Businesses in Thailand", which was honored to have the following well-qualified business leaders from various industry sectors participating as panel speakers: 1. Mr. Pricha Songwatana, Chairman of the Board, FN Factory Outlet; 2. Mr. Sara Lamsam, Director, KASIKORNBANK PCL; 3. Mr. Thiraphong Chansiri, President & CEO, Thai Union Group Public Company Limited; and 4. Mr. Wiwat Kanokwatanawan, Board of Directors, After you

Dessert Cafe'; with Dr. Thamnoon Ananthothai, Facilitator of the Thai IOD acting as the moderator.

The panel speakers presented an interesting viewpoint that for family businesses to be able to transform from having a Family Governance framework to having Corporate Governance practices in place, prior full understanding on the part of both the individual person and the family as a whole must be achieved with regards to accepting new ways of operating. As such, Independent Directors must have a key role in acting as the middle man for the family members as well as for raising new capital from outside parties. Independent Directors will facilitate both the raising of the standards of professionalism and the establishment of transparency within the organization. With regard to succession planning, importance should be given to:

1. selecting a person who will make the organization grow
2. preparing those working in the company, through determining that a key strategy of the company should include 'job rotation', so as to enable key people to work as effective replacements for others.
3. having a well-defined succession plan for key job positions within the company, in order to establish effective leadership within the organization.

After the above 2 panel discussions during the morning, in the afternoon the Conference gave all attendees the opportunity to exchange ideas and express their opinions on specific issues relating to the 2 key topics presented on family-controlled businesses, through having 3 concurrent breakout groups, with each group having these leading participants and discussing key points as per the following details:

Group A on "Driving Tomorrow's Family-Controlled Businesses from Leading Strategic Leadership and Innovation", with these leading speakers: 1. Mr. Anurat Kongtoranin, Chief Executive Officer, Lock Solar International Co., Ltd.; 2. Mr. Prasop Jirawatwong, Managing Director, NICE Apparel Group Holding Corp Ltd.; and 3. Mr. Thana Thienachariya, Founder and Director, Academy of Business Creativity, Sripatum University and Chairman of Executive Committee, Digital Ventures; with Mr. Apiwut Pimolsaengsuriya, Executive Partner, Slingshot Group Co., Ltd. acting as the moderator.

Key points presented: Family businesses should adapt and evolve themselves according to their strategies through use of innovation. Current family businesses increasingly recognize

the issues of innovation and leadership, as these are closely involved with their business operations. As such, the organization's leadership needs to give importance to the strategic direction of the company as well as to take into consideration its people and to create the appropriate corporate cultures.

Group B on "Governance for Continuity in Family-Controlled Businesses", with these leading speakers: 1. Prof. Kitipong Urap-eepatanapong, Chairman, Baker and McKenzie Co.,Ltd.; 2. Mr. Paitoon Taveebhol, Audit Committee, Sombon Advance Technology Plc.; and 3. Mr. Surasak Khaoroptham, Managing Director, Lombard Investment; with Ms. Varunee Pridanonda, Partner - Governance, Risk and Internal Audit Services, PricewaterhouseCoopers ABAS Ltd. (PwC) acting as the moderator.

Key points presented: Corporate Governance is a key aspect, whereby for family businesses to have effective oversight and to make use of corporate governance practices they must have the following elements:

1. An established and defined corporate structure — such as, a Board of Directors, an Executive/Management group, and a Shareholders group
2. A clearly defined compensation structure and mechanism — such as, being included as part of the Family Charter
3. A communication system, whereby a Board of Directors Meeting is an important aspect; but often Thai family businesses do not really hold a formal Board meeting
4. A established conflict resolution procedure or mechanism so as to resolve any internal conflicts; whereby having a defined Corporate Structure or a holding company will help to reduce any internal conflict issues
5. Care and Compassion, which must also take into consideration all Stakeholders
6. A change of business model so as to incorporate transparency and sustainability issues — such as: including governance principles and practices as part of the clearly defined rules and regulations of the organization, establishing trust, and allowing outsiders to join the company to help oversee the business operations.

Additionally, (Independent) Directors must be knowledgeable and fully understand the business, as well as must be accepted by family members.

Group C on "Unlocking Growth with Financing in Family-Controlled Businesses", with these leading speakers :1. Mr. Prapan Charoenprawat, President, Market for Alternative Investment (MAI); 2. Mr. Jirawat Supornpaibul, Private Banking Business Division Head,

KASIKORNBANK Pcl; and 3. Mr. Suchad Chiranusati, Chairman, SC Capital Partner; with Ms. Suvabha Charoenying, Director & Executive Director, Thanachart Securities Plc acting as the moderator..

Key points presented : So as to be able to hand over the business wealth from generation to generation, the most important aspect of Thai family businesses is the establishment of a strong and stable foundation so as to create a positive and systematic corporate and management structure — such as, a Family Council. As such, this is in order to avoid having any internal conflicts among the family members, to enable continuous business operations for the long term, as well as to meet, in an effective manner, the various regulatory requirements that are changing and that do not benefit family businesses. Further, if planning to be listed on the stock exchange, then a full understanding of the involved SET-related procedures and mechanisms is required.

However, whether becoming listed on the SET or not, in principle, family businesses should have in place good governance practices; whereby such practices should not be only as a matter of 'form' but they should also be of 'real and genuine substance', so as to enable the wealth of the business to be handed over from one generation to the next and also to effectively grow on a sustainable basis.

At the end of the Conference, 61.1% of attendees expressed the common idea that the issue of CG Culture and Family Governance should be the top priority agenda to which family businesses should give great importance. This is followed by the issue of Succession Planning and Preparing the Next Leaders - at 19.4%, Strong and Effective Board - at 13.9%, and, lastly, Discipline and Ability to Transform in a Rapidly Changing Business Environment, and Technology - at 5.6%.

In being responsible for arranging the Conference, the IOD wishes to thank all its kind longtime sponsors and supporters - namely: New Hampshire Insurance (AIG) Company, The Bangchak Petroleum Pcl, Ch.Kanchang Pcl., Government Savings Bank, IRPC Co. Ltd., KASIKORNBANK Pcl., PTT Pcl., PTT Exploration And Production Pcl., PTT Global Chemical Pcl., Siam Commercial Bank Pcl., PricewaterhouseCoopers ABAS Co. Ltd., and The Siam Cement Pcl., together with all the participants and attendees, who joined the Conference to share their experiences and insights in order to help family-controlled businesses grow further on a sustainable basis.



สังคม

สิ่งแวดล้อม



เศรษฐกิจ

ธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารแห่งความยั่งยืน

ธนาคารกสิกรไทยปลูกฝังแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ลงไปในดีเอ็นเอของพนักงานทุกคน เป็น กรีน ดีเอ็นเอ ที่ซึมซับอยู่ในทุกกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ของธนาคารแห่งความยั่งยืน

www.kasikornbank.com K-Contact Center 02-5555888



บริการทุกระดับประทับใจ