

การวางระบบงานเพื่อความยั่งยืน ของธุรกิจครอบครัว

Establishing Work Procedures and Processes for Sustainability in Family Businesses

นางสาวนัชชา วิจร-ระ-ณ-
Ms. Natcha Vicharana
Officer - Member Relations
Thai IOD

เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2560 ทางสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ร่วมกับบริษัท พริชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีแอส จำกัด (PwC) จัดงานสัมมนา IOD Family Business Club Event ครั้งที่ 3 ภายใต้หัวข้อ “การวางระบบงานเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว” ณ ห้องพิมานแมน โรงแรมอนันตรา สยาม โดยในงานดังกล่าวได้รับเกียรติจาก ดร. บัณฑิต นิจถาวร กรรมการผู้อำนวยการ IOD มากล่าวต้อนรับ จากนั้นเป็นการบรรยายโดย คุณวารุณี ปริธานนท์ หัวหน้าที่ปรึกษาการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน บริษัท พริชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอพีแอส จำกัด

ในช่วงแรก คุณวารุณีได้เกริ่นว่าท่านที่มีธุรกิจเป็นของตัวเองนั้น นับว่าเป็นความโชคดีอย่างหนึ่ง แต่ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่สืบทอดกันมาตั้งแต่รุ่นบรรพบุรุษที่สืบทอดต่อกันเป็นระยะเวลานานแค่ไหน การทำให้บริษัทนั้นมีความยั่งยืนนั้นเป็นไปได้ยากเพราะในอนาคตข้างหน้า นั้นไม่มีความแน่นอน บวกกับหลายปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจไม่สามารถไปต่อได้ เช่น ไม่มีผู้สืบทอดเงินทุนที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานหรือแม้กระทั่งการกำกับดูแลกิจการเอง ฯลฯ แต่สาเหตุหลักที่มักเกิดขึ้นในธุรกิจครอบครัวคือ ระบบการทำงานภายในครอบครัวที่จัดการกันเอง มีกฎ ระเบียบ ขั้นตอนระบบงานที่ไม่ชัดเจนของ

ผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรในองค์กรนั้นจะต้องมีความชัดเจน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและรับมือต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ทัน

จากผลการสำรวจธุรกิจครอบครัวทั่วโลกของ PwC 2016 ได้หยิบยกส่วนหนึ่งของประเทศเพื่อนบ้านเรามาพูดคุยกันคือประเทศจีนและฮ่องกง

- 65% ของประเทศจีนนั้นมีความเชื่อมั่นว่าธุรกิจครอบครัวสามารถเติบโตไปได้ในปี 2016 เมื่อเทียบกับปี 2014 แค่ 41%
- สิ่งที่ทำหายในการทำธุรกิจครอบครัวในอีก 5 ปี ข้างหน้าคือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ การแข่งขันในตลาด สภาพเศรษฐกิจ และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กร
- 43% ของธุรกิจครอบครัวในประเทศจีนจะส่งต่อธุรกิจแต่จะไม่ส่งต่อการบริหารจัดการสู่ทายาท เพิ่มขึ้น 15% จากปี 2014
- 90% ของธุรกิจครอบครัวในจีนจะไม่มีบุคคลในครอบครัวหนึ่งเป็นกรรมการบริหาร เมื่อเปรียบเทียบกับ 52% ในประเทศฮ่องกง และ 65% จากประเทศทั่วโลก
- 60% จากประเทศจีน และ 54% ในประเทศฮ่องกง มีการพูดคุยเรื่อง Digital disruption ในคณะกรรมการ

องค์กรที่ดีไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่นั้น ต้องมีองค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1. การกำกับดูแล (Governance) มีการตั้งเป้าหมายลงมือทำตามผลและปรับปรุงผลนั้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ
2. การบริหารความเสี่ยง (Risk) อาจเป็นทั้งปัจจัยภายนอกหรือภายใน จากเศรษฐกิจหรือบุคลากรในองค์กร ที่ผู้บริหารต้องมองเห็นถึงความเสี่ยงนั้น และสร้างเกราะป้องกันให้ได้
3. กฎหมาย ระเบียบภายในองค์กร (Control) องค์กรต้องมีกฎหรือระบบการทำงานให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ที่ต้องสอดคล้องกับความเสี่ยงและปฏิบัติตามกฎหมาย

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ระบบงานที่ดีนั้นควรมีการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เพราะธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ไม่มี และให้ความสนใจกับรายรับมาก โดยละเอียดรายจ่ายหรือแม้กระทั่งการนับสินค้าในคลัง นับเป็นสิ่งที่เจ้าของธุรกิจจะเลยไป ทำให้เป็นระบบงานที่ไม่สมดุลกัน ซึ่งระบบงานที่ดีนั้นต้องมีความสัมพันธ์กัน มีความเหมาะสมกับธุรกิจและสอดคล้องกับความเสี่ยงที่จะต้องเผชิญ จึงได้ผลสรุปว่ากระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรต้องทำทุกอย่างให้เป็นระบบเดียวกันและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้

บรรลุปเป้าหมายตามกลยุทธ์หรืองบประมาณที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีการควบคุมที่ดี จะต้องทำให้องค์กรมี 3 ด้าน

1. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Operations)
2. มีรายงานด้านการเงินที่น่าเชื่อถือได้ (Reporting)
3. มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย (Compliance)

ความเสี่ยงและการควบคุม

ความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรนั้น ต้องมีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้ ได้มีหลักมาตรฐานสากลที่ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ใช้เป็นหลักปฏิบัติเดียวกัน ซึ่งทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและทำให้องค์กรยั่งยืน คือ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มี 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายในดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) คือ

- การคัดเลือกคนที่มีความซื่อสัตย์และเหมาะสมมาเข้าร่วมปฏิบัติงาน
- มีความรับผิดชอบในงาน
- มีการบริหารงานแบบเข้าถึงพนักงาน และมีการสื่อสารทุกระดับชั้น
- การมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงรายละเอียดของงาน และมีการอบรม พัฒนา ให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร แนวทางการดำเนินงานในอนาคตและต้องมีความสอดคล้องกันทั้งองค์กร สิ่งที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงได้ประสบความสำเร็จคือ

- มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Risk resiliency)
- มีความยืดหยุ่นกับสถานการณ์ (Risk agility)

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่านโยบายและกระบวนการภายใน มีการควบคุมและสอดคล้องกับความเสี่ยง คือ มีการแบ่งแยกหน้าที่ให้ชัดเจน มีนโยบายหรือคู่มือการทำงานให้เป็นลายลักษณ์อักษร การเก็บเอกสารให้เป็นระบบ มีอุปกรณ์ในการติดตามงาน และมีการจำกัดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

- การควบคุมภายในที่ดีเกี่ยวกับข้อมูลและการสื่อสารนี้จะต้อง มีข้อมูลเพียงพอ ถูกต้อง และมีความสัมพันธ์กัน เพื่อนำมาตรวจสอบได้
- มีการสื่อสารอย่างชัดเจนและทั่วถึงทั้งองค์กรไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายในหรือในองค์กร เช่น บุคลากรหรือลูกค้า

5. การติดตามประเมินผล (Monitoring Activities)

- ให้ผู้ที่มีความรับผิดชอบงานนั้น ๆ เป็นผู้ติดตาม ตรวจสอบความคืบหน้าและความถูกต้องครบถ้วน ยึดหลักตามกฎระเบียบ หรือคู่มือการทำงานที่องค์กรกำหนดไว้
- ใช้ผู้ตรวจสอบภายในในการตรวจสอบงาน อาจจะเป็นบุคลากรในองค์กรหรือบุคคลภายนอกก็ได้

สุดท้ายนี้การวางระบบบริหารของธุรกิจครอบครัวนี้อยู่ที่ตัวท่านเองเป็นหลัก ว่าท่านจะสามารถจัดการบริหารได้อย่างไร เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับเจ้าของธุรกิจครอบครัวอย่างน้อย ท่านสามารถทำความเข้าใจในระบบโดยรวม เอามาวิเคราะห์ กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร แล้วสื่อสารหรือนำไประดมความคิดกับบุคลากรในบริษัท โดยอาจจะใช้หลัก COSO ไปปรับเปลี่ยนใช้ในส่วนตัวต่าง ๆ ขององค์กรของท่านตามความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงของธุรกิจนั้นๆ ว่าเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว



On October 11, 2017, the IOD together with PricewaterCoopers ABAS Co. Ltd. (PwC) held a seminar, on “Establishing Work Procedures and Processes for Sustainability in Family Businesses” as part of the IOD Family Business Club Event for the 3rd time at the Pimarn Room, Anantra Siam Hotel, Bangkok. The seminar was honored to have Dr. Bandid Nijathaworn, President and CEO of the IOD, give the welcoming speech. Thereafter a presentation was made by Ms. Varunee Pridanonda, PwC - ABAS Partner and Advisor on CG, Risk Management, Internal Control and Internal Audit.

At the beginning of the presentation, Ms. Varunee told the audience that initially she had operated her own family business that she was lucky to have inherited and that had been handed down through various generations. However, despite the fact that this business had been sustained, it was still not an easy thing to achieve. This is because the future has many uncertainties, as well as there are many factors that may result in businesses not being viable or able to go on any more, such as: there is no successor to operate the business or even good corporate governance issues themselves etc. However, important factors that often negatively affect family businesses are the work system within the family organization, the rules and regulations, and Management's

working procedures and processes that are not clearly defined together with the people resources within the organization that must also be clearly defined and that need to be able to adapt and change in a positive manner so as to meet the changing eternal environment in a timely manner.

From a recent PwC Survey of Family Businesses Around the World in 2016, some insights from the survey results in neighboring China and Hong Kong were cited as follows:

- 65% of the respondents in China believe that family businesses can grow and develop during 2016, compared to only 41% in the 2014 survey
- The key challenges for family businesses over the next 5 years are: innovation of new things, intense competition in the market, the overall economic situation, and retaining talented people within the organization
- 43% of family businesses in China will hand over the businesses to future generations, but will not transfer the management of the business to next generation of family members – an increase of 15% compared to the 2014 survey
- 90% of family businesses in China will not have any family members as Executive Directors – compared to 52% of family businesses in Hong Kong and the global average of 65%
- 60% of respondents in China and 54% in Hong Kong stated that the issue of Digital Disruption was discussed among their Board of Directors

Viable or good organizations – regardless of being small or large – must have these 3 key components :

1. Governance: setting objectives and goals, taking actions, monitoring the results achieved, and adapting or improving those desired results so as to successfully achieve



the agreed business objectives and goals

2. Risk Management: covering those external as well as internal factors resulting from the economic situation or internal people resources, that the Management must perceive as possible risks and then must establish appropriate protective measures

3. Rules and regulations for effective internal control: Organizations must have rules and regulations or work procedures, which are clearly defined so as to enable every person to work and act in the same direction as well as that correspond to the perceived risks and comply with the applicable laws

Apart from the abovementioned key components of an organization, an effective system of work procedures must also include an internal audit process, whereas the majority of family businesses do not have this. Many also do not show much interest to the matter of revenues and expenses, as well as lack any accounting for expenditures or even do not undertaking any stock count exercise. Such activities are often not established as sound work procedures; whereas all work procedures must relate

with each other, must be appropriate for the respective business operations, and must also correspond to the various risk factors to be faced.

As such, in summary the various work systems and procedures within an organization need to be integrated and interrelated as well as be able to be audited, in order to drive the organization towards achieving the established strategic objectives and goals or agreed budget plans. The objective of a viable organization needs to have effective controls for these 3 key aspects:

1. Effective and productive operations
2. Credible financial reporting
3. Full compliance with applicable laws and regulations

Risks and Controls

Risk factors and the internal controls system within the organization must be interrelated. As such, there are uniform and international standards of practices for all organizations – regardless of being small or large – in order to enable them to operate effectively and in a sustainable manner, as established by The Committee of Sponsoring Organizations



of the Treadway Commission (COSO).

This internal control system consists of these 5 key components

1. Control Environment, namely:

- Recruiting and selecting those people who are honest and appropriate to join in the business operations
- Taking full responsibility for the assigned work
- Managing the business and interacting closely with the staff together with having good communications throughout all levels within the organization
- Assigning duties and work responsibilities in an appropriate manner and through giving attention to details, as well as providing training and development so as to give knowledge to all staff on a regular basis

2. Risk Assessment

Defining the corporate objectives and operational direction for the future that totally correspond together within the organization; whereby the key factors for successful risk management are:

1. Risk resiliency – being able to adapt quickly
2. Risk agility – being flexible in reacting to the situation



Ms. Varunee Pridanonda

3. Control Activities

Having in place control activities helps give the organization confidence that its internal control policies together with their associated processes and activities can effectively control and correspond to the perceived risks – namely: there is clear separation of duties and responsibilities that are documented or a work procedures manual; there is a system in place regarding the keeping of records and documents; there are tools available to monitor work progress; and there are restrictions in place with regard to being able to access important information.

4. Information & Communications

- An effective internal controls system relating to information and communications must ensure that the information is adequate and sufficient, accurate, and correspond to each other, so as to be able to be audited and accountable
- Communicating clearly throughout all levels within the organization – whether it is with external parties or internally, such as: with clients or the staff

5. Monitoring Activities

- Those persons responsible for each respective activities must also monitor and review the progress, correctness and completeness of their work, through complying to the regulations and work manual as established by the organization
- Use the internal audit unit (that can be internal staff or an external party) to review the work

Lastly, the establishment of work procedures and process is mostly up to you and depends on how you are able to manage it so as to be of maximum effectiveness. As for the family business owners, at the very least you can gain an overall understanding of the work system and procedures, so as to be able to review and assess it as well as to determine the strengths and weaknesses of the organization; whereby the results of the assessment should then communicate or it should be used to brain storm internally among the Company’s staff. As such, you might use the principles as established by COSO, and adapt them for use within various respective areas of the organization as appropriate and feasible based on the perceived risk factors of the businesses so as to achieve sustainability of the family business.

Event Supported by

