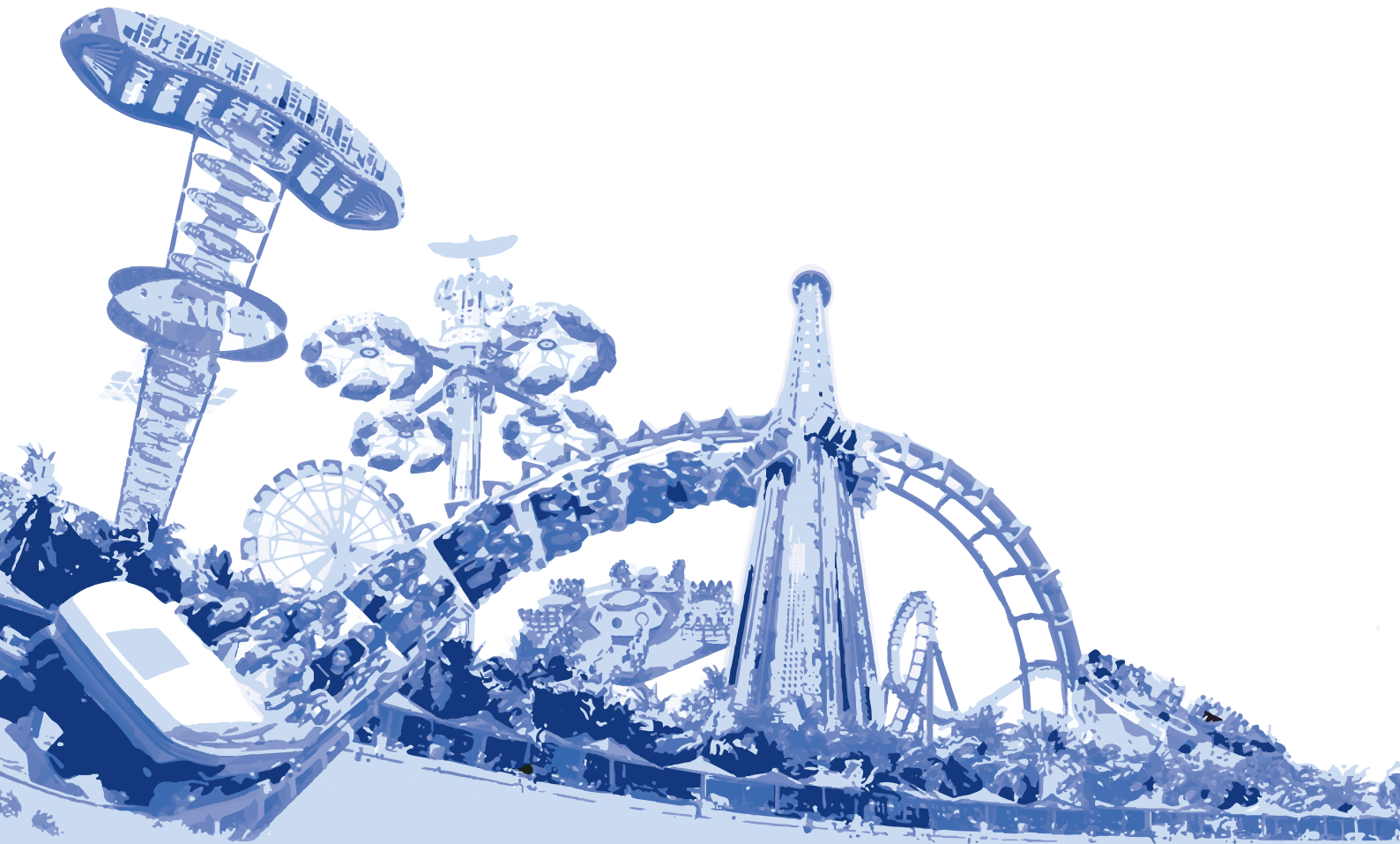


ĐỒNG LÒNG PHÁT TRIỂN

Hành trình vượt qua thử thách
của Gia đình Luangamornlert



Về BFI@SMU

Kể từ năm 2010, Đại học Quản lý Singapore (SMU) đã nhận thấy tiềm năng phát triển của các doanh nghiệp gia đình Châu Á và thấy rằng những gia đình này đòi hỏi tầm nhìn tư duy lãnh đạo theo bối cảnh cụ thể và kiến thức có tính ứng dụng. Để đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của các doanh nghiệp gia đình tại Châu Á, SMU đã thành lập Học viện Nghiên cứu Doanh nghiệp Gia đình (BFI) vào tháng 8 năm 2012.

BFI@SMU hợp tác với nhiều đối tác ở cả mặt học thuật và thực tiễn, đặt mục tiêu trở thành tổ chức tiên phong về tri thức liên quan đến doanh nghiệp gia đình tại Châu Á. Học viện cũng khuyến khích các doanh nghiệp gia đình rèn luyện tư duy về Thế hệ Kế thừa (Think Generations), Kế hoạch tăng trưởng (Think Growth), Đóng góp cho cộng đồng (Think Giving) và Chiến lược phát triển toàn cầu (Think Global). Thông qua cách tiếp cận này, BFI@SMU giải quyết các vấn đề cụ thể liên quan tới doanh nghiệp gia đình như thế hệ kế thừa, quản trị gia đình, khởi nghiệp và quản lý tài sản. Nhiệm vụ của BFI@SMU là tạo điều kiện cho các thành viên trong gia đình được tham gia và quản lý các vấn đề liên quan đến gia đình, doanh nghiệp và cộng đồng của mình một cách có trách nhiệm thông qua các hoạt động giáo dục, nghiên cứu và hỗ trợ hệ sinh thái.

Tìm hiểu thêm thông tin tại <http://bfi.smu.edu.sg>

Về Deloitte Private

Deloitte Private cung cấp dịch vụ đa dạng, tích hợp, tập trung đáp ứng nhu cầu của khách hàng là các cá nhân, gia đình và doanh nghiệp tư nhân có giá trị tài sản ròng cao tại khu vực Đông Nam Á trên hành trình tạo ra giá trị và bảo vệ tài sản để đảm bảo “di sản” của họ được truyền lại cho các thế hệ tiếp theo. Các chuyên gia tư vấn tận tâm của chúng tôi có tầm nhìn vượt khỏi phạm vi các dịch vụ truyền thống để cung cấp các giải pháp đa dạng, đa lĩnh vực, giúp biến khát vọng cá nhân và doanh nghiệp thành hiện thực.

Tìm hiểu thêm thông tin tại <https://www.deloitte.com/sg>

Về trường Đại học Bangkok

Đại học Bangkok là một trong những trường đại học tư thục lâu đời và nổi tiếng nhất Thái Lan hoạt động dưới sự bảo trợ của Quỹ Đại học Bangkok. Trường đi vào hoạt động từ năm 1962 với nghị quyết thành lập một trường đại học tư nhân phi lợi nhuận của A.Surat và A.Pongtip Osatanugrah, có vai trò như một trung tâm kiến thức nhằm đào tạo sinh viên tốt nghiệp với kiến thức và kỹ năng thực tế để phục vụ đất nước trong tương lai.

Đại học Bangkok đã hợp tác cùng với Trường Babson College, trường đại học số một thế giới về giáo dục khởi nghiệp để thành lập Trường Đại học Quản trị và Kinh doanh Bangkok (BUSEM), cơ sở đào tạo mới nhất và đổi mới nhất của chúng tôi.

Chúng tôi tập trung đào tạo các doanh nhân hiện đại, những thế hệ sẽ phát triển mạnh mẽ trong môi trường ngày càng trở nên phức tạp và biến động. Tinh thần khởi nghiệp đã được công nhận là một động lực mạnh mẽ có thể thúc đẩy sự thay đổi và sáng tạo tích cực. Do vậy, BUSEM thể hiện sự đóng góp đặc biệt cho lĩnh vực ngày càng quan trọng nhưng chưa được nghiên cứu toàn diện này. Mặc dù việc giảng dạy các khái niệm kinh doanh có thể được tìm thấy trong chương trình của các trường kinh doanh khác nhau, khái niệm này còn nằm rời rạc, phân tán trong một số khóa học và chưa được quan tâm đúng mức để tạo ra những tác động lâu dài. Tại BUSEM, chúng tôi áp dụng một hướng tiếp cận khác mà trong đó cốt lõi chương trình đào tạo tập trung vào quá trình học tập kinh doanh tiên tiến nhất.

Tìm hiểu thêm thông tin tại <https://www.bu.ac.th/en>

Đây là ấn phẩm được dịch từ bản gốc: “Growing in Unity – The Luangamornlert Family’s Ride through Challenges” do Deloitte Private, Đại học Quản lý Singapore (SMU), Học viện Nghiên cứu Doanh nghiệp Gia đình, Đại học Bangkok xuất bản.

Đồng lòng phát triển – Hành trình vượt qua thử thách của Gia đình Luangamornlert

Chirawan Diskul rà soát Báo cáo chi tiêu của Khu vui chơi giải trí Siam Park City tại văn phòng của mình ở Bangkok vào tháng 10 năm 2018 để chuẩn bị cho cuộc họp Ban quản trị của công ty. Cô cảm thấy hài lòng khi nhận thấy công viên chủ đề đang trên đà phát triển. Siam Park City trải qua một giai đoạn đầy thách thức trong thời kỳ khủng hoảng tài chính Châu Á, tuy nhiên đã xoay sở thành công và vượt qua thời kỳ biến động. Chirawan cho rằng kết quả xoay chuyển này là nhờ khả năng chống chịu kiên cường của người sáng lập, chính là cha cô và mối quan hệ gắn bó khăng khít giữa các thành viên gia đình tham gia điều hành doanh nghiệp.

Siam Park City được ông Chaiwat Luangamornlert thành lập tại Bangkok. Đây là công viên có chủ đề riêng (công viên chủ đề) đầu tiên được phát triển ở Thái Lan, một dự án được ông Chaiwat ấp ủ sau chuyến thăm công viên giải trí ở Châu Âu năm 1975. Năm 1980, ở thời gian đầu đi vào hoạt động, Siam Park City mở cửa một công viên nước cho công chúng. Trong những năm qua, các điểm thu hút tại công viên đã được mở rộng bao gồm nhiều đường tàu lượn, các sự kiện và lễ hội toàn cầu đa dạng.

Kể từ khi ra mắt, công ty đã trải qua nhiều thăng trầm. Thời điểm khó khăn nhất là khi cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á năm 1997 xảy ra khiến công ty đối mặt với khó khăn tài chính nghiêm trọng và đã có một lần công ty nộp hồ sơ xin phá sản. Giống như hầu hết những công viên khác, công viên chủ đề cần tới hàng triệu đô la để xây dựng. Giai đoạn xây dựng thứ hai chỉ được bắt đầu vào năm 1997 và Chaiwat đã vay các khoản vay lớn từ các ngân hàng trong nước để thực hiện dự án. Tuy nhiên, trong bối cảnh khủng hoảng tài chính, các ngân hàng địa phương đã từ chối thực hiện nghĩa vụ cho vay của mình. Ngân hàng cho vay chính của công ty đã quyết định rút lại hợp đồng cho vay với công ty. Tuy nhiên, Chaiwat đã chấp nhận khó khăn để nuôi dưỡng giấc mơ về Siam Park City. Ông đã bán đất từ hoạt động kinh doanh bất động sản cùng với nhiều khoản đầu tư khác để đáp ứng các yêu cầu thanh toán khoản vay của ngân hàng.

¹ 1 USD = 37,91 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2006. 1 USD = 32,39 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2007. 1 USD = 32,99 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2008. 1 USD = 34,32 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2009. 1 USD = 31,71 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2010. 1 USD = 30,48 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2011. 1 USD = 31,07 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2012. 1 USD = 30,71 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2013. 1 USD = 32,48 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2014. 1 USD = 34,25 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2015. 1 USD = 35,29 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2016. 1 USD = 33,92 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2017. www.ofx.com.

Chirawan, khi đó còn là một học sinh, nhớ lại khó khăn mà cha cô và những thành viên khác trong gia đình đã trải qua trong thời kỳ khủng hoảng. Các anh trai của cô vừa mới gia nhập công ty để phụ giúp cha mình, và xoay sở để giữ cho Siam Park City tiếp tục hoạt động. Nhờ niềm tin vào sự gắn bó tình cảm gia đình mạnh mẽ và sâu sắc, gia đình cô đã thành công trong việc duy trì hoạt động của công ty trong suốt giai đoạn thử thách. Các thành viên khác trong gia đình, như chị dâu của cô, cũng tham gia hỗ trợ điều hành doanh nghiệp.

Vào năm 2016, tỷ suất lợi nhuận ròng (xem **Hình 1** về Doanh thu và Lợi nhuận của Siam Park) của công viên thay đổi đáng kể khi Chaiwat nhận thấy cần phải thu hút thêm khách tham quan quốc tế và từ đó đặt ra kế hoạch mới để mở rộng các dịch vụ tại công viên. Vào tháng 2 năm 2018, Chaiwat đã công bố dự án mới 'Bangkok World', nhằm mục đích nâng cao trải nghiệm của khách tham quan trong khuôn viên công viên chủ đề qua việc cung cấp trải nghiệm mua sắm độc đáo. Dự kiến dự án sẽ giúp tăng đáng kể số lượng khách tham quan đến công viên và sẽ được hoàn thành trong ba năm tới.

Chaiwat cũng thông báo kế hoạch bán cổ phiếu của công ty sau khi hoàn thành dự án mới. Trong suốt 10 năm, khi Chaiwat ngày càng có tuổi, những người con của ông đã bước lên đảm trách hoạt động điều hành kinh doanh. Con trai lớn của Chaiwat đảm nhận vị trí Chủ tịch Công ty, trong khi con trai thứ và con gái lần lượt giữ chức Giám đốc điều hành và Phó Chủ tịch. Mỗi anh chị em đều đảm nhận những vai trò và trách nhiệm khác nhau. Các thành viên khác trong gia đình cũng tham gia điều hành công ty, tập trung vào các lĩnh vực quản lý mà họ có thể mạnh.

Câu chuyện kinh doanh thành công của gia đình luôn là niềm tự hào đối với Chirawan. Giờ đây, khi dự án mới đang ở giai đoạn hoạt động cao điểm, Chirawan đã suy nghĩ làm thế nào để gia đình cô có thể tiếp tục khai thác mối quan hệ gắn bó khăng khít trong gia đình để hoàn thành dự án và thúc đẩy công ty tăng trưởng hơn nữa, trong khi vẫn duy trì tầm nhìn của doanh nghiệp và nguyên tắc hợp lý của người sáng lập. Làm thế nào công ty có thể thu hút thêm nhiều khách du lịch nước ngoài đến với công viên trong tương lai?

Hình 1: DOANH THU VÀ LỢI NHUẬN, TỪ 2006 ĐẾN 2017

	Số lượng khách hàng (đầu người)	Doanh thu bán vé qua cửa (triệu THB) ¹	Tổng doanh thu (triệu THB)	Chi phí (triệu THB)	Lợi nhuận gộp (triệu THB)
2017	868.449	180,8	410,3	407,2	3,1
2016	934.481	194,9	427,1	425,1	2,0
2015	940.699	193,5	453,4	440,7	12,7
2014	975.514	209,3	473,1	442,5	30,6
2013	1.175.154	234,4	502,1	441,3	60,8
2012	1.223.366	254,3	489,1	414,6	74,5
2011	965.696	182,2	335,6	324,1	11,5
2010	1.099.809	131,5	377,9	337,0	40,9
2009	1.005.138	133,8	285,5	285,1	0,4
2008	912.468	93,8	221,4	269,5	-48,1
2007	1.300.501	100,0	266,5	241,6	24,9
2006	1.351.505	67,2	225,9	177,6	48,3

Công viên chủ đề

Các công viên chủ đề đóng một vai trò quan trọng trong ngành du lịch vì đây thường là động lực thu hút chính đối với khách du lịch ở nhiều điểm đến. Các công viên chủ đề thường nhấn mạnh một chủ đề nổi bật mà theo đó kiến trúc, cảnh quan, tàu lượn, chương trình biểu diễn, dịch vụ thực phẩm, nhân viên hóa trang, bán lẻ,... được bố trí xoay quanh chủ đề này. Hầu hết các công viên chủ đề trên khắp thế giới được phát triển, định hướng mục tiêu và quản lý bởi các tập đoàn lớn. Tuy nhiên, Siam Park City là ngoại lệ vì được ông Chaiwat thành lập từ con số không với tư cách là một doanh nhân khởi nghiệp.

Ý tưởng về công viên chủ đề trở nên nổi tiếng khắp toàn cầu sau khi Walt Disney thành lập Disneyland vào năm 1955. Sau đó, việc khai thác công viên chủ đề đã lan rộng mạnh mẽ trên toàn thế giới. Hầu hết các công viên chủ đề lớn nhất thế giới được nắm giữ bởi một vài các công ty lớn, ví dụ như: Walt Disney Park & Resort (35%); Merlin Entertainment Group (16%); và Universal Parks & Resort (10%). Các nhà vận hành nhỏ hơn ở các khu vực như OCT Parks China, Six Flags Inc. and Parques Reunidos lần lượt nắm giữ mỗi bên khoảng 7% thị phần².

Ở Châu Á, các công viên chủ đề đầu tiên được mở tại Nhật Bản, tiếp theo là ở Hàn Quốc và Hồng Kông. Thái Lan là quốc gia Châu Á thứ tư xây dựng công viên giải trí với Siam Park City - dự án khởi đầu xu hướng tại quốc gia này. Vào năm 2016, thị phần phân phối toàn cầu (về số lượt tham quan) của ngành công viên chủ đề đã tăng lên 42% ở Bắc Mỹ, 36% ở Châu Á, 18% ở Châu Âu và 4% ở Châu Mỹ Latinh. Tăng trưởng số lượt khách tham quan hàng năm tại công viên chủ đề ở Châu Á đạt mức đáng kể nhất, với tốc độ hơn 7,5%/ năm. Khu vực này được đánh giá là thị trường công viên chủ đề lớn nhất trong thiên niên kỷ mới. Một số thành phố Châu Á như Bangkok, Singapore và Kuala Lumpur, muốn trở thành "các trung tâm du lịch", và các công viên giải trí sẽ đóng vai trò trung tâm trong những kế hoạch đó³.

Các công viên chủ đề tại Thái Lan

Mặc dù Siam Park City là công viên chủ đề đầu tiên ở Bangkok, các công viên tương tự cũng xuất hiện ở thành phố này trong những năm tiếp sau đó. Công viên chủ đề Dream World mở cửa vào năm 1993 với các khu vực giải trí riêng biệt như Dream World Plaza, Dream Garden, Fantasyland và Adventure Land. Safari World là một công viên chủ đề khác ở Thái Lan bắt đầu đi vào hoạt động từ năm 1988. Tọa lạc ở Bangkok, công viên này về cơ bản là một sở thú với các chương trình biểu diễn dành cho công chúng. Một công viên khác, công viên nước Fantasia Lagoon tạo ấn tượng bởi quy mô tương đối rộng lớn và được xây dựng trên mái nhà của The Mall Bangkok. So với Dream World và Siam Park City, Fantasia Lagoon gần thành phố Bangkok hơn cả nhưng lại không phải là một điểm đến phổ biến với khách du lịch. Kidzania, chuỗi trung tâm giải trí gia đình của Mexico là "mảnh ghép" mới nhất cho thị trường công viên giải trí rất phát triển tại Bangkok.

Tuy nhiên, hầu hết các công viên chủ đề trên không kết hợp mục đích giải trí với trải nghiệm mua sắm cho du khách. Gia đình Luangamornlert tin rằng việc bán hàng hóa cho khách tham quan tại công viên chủ đề mang lại tiềm năng lớn để tăng trưởng doanh thu nhiều hơn nữa. Một siêu dự án mang tên Bangkok World đã được đề xuất để mở rộng Siam Park City bao gồm công viên chủ đề, mua sắm bán lẻ, nhà hàng và các trải nghiệm mua sắm khác - tất cả đều được cung cấp tại một địa điểm. Bangkok World sẽ được biết đến như một thành phố văn hóa nơi du khách có thể trải nghiệm các điểm tham quan nổi tiếng của Bangkok và những nơi khác ở Thái Lan khi các bản sao của các tòa nhà cũ ở Bangkok được xây dựng trong một công viên rất hiện đại. Nơi đây cũng sẽ mang tới cho du khách nhiều lựa chọn ăn uống và mua sắm khác nhau. Dự án cũng mang tới trải nghiệm mua sắm tại địa phương cho du khách thông qua chương trình One Tambon One Product (OTOP) - một sáng kiến mang tính khuyến khích của Chính phủ nhằm hỗ trợ và tiếp thị bán các sản phẩm độc đáo được sản xuất tại địa phương từ mỗi tambon (tỉnh/ thành phố) trên khắp Thái Lan. Nếu được thực hiện, dự án chủ đề này sẽ là siêu dự án đầu tiên ở Thái Lan, cũng giống như chính khởi nguồn của Siam Park, và tầm nhìn của dự án là mang tới những thay đổi tích cực trong cuộc sống của người Thái và khách du lịch đến thăm Thái Lan.

² Brendan Richard, Kelly Kaak, và Marissa Orłowski, "Phát triển du lịch dựa vào công viên chủ đề", Bài viết Sách bách khoa, 2016, https://www.researchgate.net/publication/266146281_Theme_Park_Tourism_Encyclopedia_Entry, truy cập tháng 11/2018.

³ Ibid.

⁴ Randy White, "Vai trò của việc giải trí trong các Trung tâm thương mại và mua sắm", White Hutchinson Leisure & Learning Group, 2018, https://www.researchgate.net/publication/237290161_THE_ROLE_OF_ENTERTAINMENT_IN_SHOPPING_CENTERS_MALLS, truy cập tháng 11/2018.

Siam Park City

Nhà sáng lập

Chaiwat Luangamornlert được sinh ra trong một gia đình có cha mẹ là người Trung Quốc sinh sống tại Thái Lan. Cha mẹ ông đều là người nhập cư Trung Quốc. Ngày còn nhỏ Chaiwat hầu như không được học tập nhiều theo chương trình giáo dục chính thống và những kỹ năng kinh doanh mà ông nắm bắt được chủ yếu tích lũy từ công việc giúp mẹ bán rau ở chợ. Khi trở thành một thiếu niên, ông bắt đầu kinh doanh riêng bằng cách buôn cá nước ngọt và cá thu ở Bangkok. Sau đó, ông đã kiếm đủ tiền để tham gia kinh doanh bất động sản khi ông nhận ra tiềm năng của việc kinh doanh nhà ở.

Năm 1975, ông thành lập công ty bất động sản Amornphant Nakorn Co. Ltd (ANC). Dự án ANC bắt đầu bằng việc cải tạo một số lô đất lớn nằm ở một trong những vùng ngoại ô của Bangkok. Trong giai đoạn đầu tiên, công ty đã thực hiện hai dự án: dự án nhà ở chung cư và công viên nước.

Vào tháng 11 năm 1980, một công ty mới là công ty TNHH Amornphant Nakorn-Suan Siam được thành lập để quản lý việc xây dựng một công viên giải trí mới tiếp giáp với công viên nước và Siam Park City đã chính thức được ra mắt với khẩu hiệu “Thế giới của niềm vui và hạnh phúc bất tận”. Công viên trải rộng trên diện tích 405.000 m² thuộc quận Kannayao, Bangkok, và được chia thành hai điểm tham quan riêng biệt: công viên nước và công viên giải trí.

Khẩu hiệu “Thế giới của niềm vui và hạnh phúc bất tận” ẩn chứa nhiều ý nghĩa đối với một khu vực đã xảy ra nhiều biến động chính trị vào thời điểm đó. Bất ổn chính trị trở thành mối quan ngại hàng đầu với hàng loạt cuộc biểu tình do sinh viên khởi xướng, tiếp sau đó là một cuộc đảo chính quân đội diễn ra vào năm 1976. Chính sách kinh tế mới không khuyến khích thu hút nhà đầu tư nước ngoài, dẫn đến một giai đoạn kinh tế hỗn loạn. Đó là thời kỳ đen tối bởi căng thẳng chính trị leo thang và việc làm ngày càng khan hiếm đối với người dân Thái Lan.

Chaiwat tin vào câu tục ngữ “Khi rơi vào những tình huống tuyệt vọng, bạn cần hành động mạnh mẽ, quyết liệt” và ông quyết tâm mang tới cho người dân Thái Lan một nơi để tận hưởng và quên đi những khó khăn hàng ngày. Tầm nhìn đằng sau việc thành lập Siam Park City đã mang lại lợi ích cho người dân địa phương theo nhiều cách khác nhau. Công viên cũng đã giúp tạo ra một số lượng việc làm đáng kể và thu nhập cho người dân địa phương.

Các điểm tham quan và sự kiện

Kể từ khi thành lập, Siam Park City tiếp tục phát triển các điểm tham quan trong công viên. Một số trò chơi và đường tàu lượn mới đã được vận hành trong những năm sau đó. Thông thường, công viên có những khoảng thời gian cao điểm, như ngày nghỉ và cuối tuần - và sau đó là những khoảng thời gian thấp điểm - như mùa mưa khi số lượng khách đến công viên giảm đáng kể (tham khảo **Hình 2** về số lượng du khách tới Siam Park, giai đoạn 2015-2017). Vào giai đoạn thấp điểm, Chaiwat tổ chức các sự kiện như các cuộc thi quốc tế và các sự kiện về kinh doanh. Những sự kiện này không chỉ giúp quảng bá hình ảnh công viên rộng rãi hơn cả trong nước và quốc tế, mà còn tạo nền tảng để quảng bá về một địa điểm tổ chức các dịch vụ mới như tiệc cưới và sinh nhật.

Một số sự kiện quan trọng được tổ chức tại công viên bao gồm Cuộc thi Hoa hậu Thái Lan năm 1985 phối hợp với Hiệp hội Sinh viên Đại học Vajiravudh và kênh truyền hình Channel 7. Vào năm 1987, Siam Park City ra mắt chương trình quốc tế 'The New York Fantasy Show' và chương trình năm đó được coi là một thành công ấn tượng. Năm 1992, công viên đã tổ chức lễ khai mạc lễ hội múa rối đèn, lễ hội nghệ thuật giới thiệu văn hóa truyền thống Trung Quốc. Đây là một sáng kiến của chính phủ do Hội đồng Phúc lợi Xã hội Thái Lan tổ chức nhằm xây dựng mối quan hệ với nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa. Buổi lễ được chủ trì bởi hoàng gia Thái Lan và có phạm vi bao phủ rộng khắp trên các phương tiện truyền thông.

Hình 2: SỐ LƯỢNG KHÁCH THAM QUAN (ĐẦU NGƯỜI) từ 2015 - 2017

	2015	2016	2017
Tháng 1	93.191	123.741	112.868
Tháng 2	62.338	70.537	55.264
Tháng 3	82.789	80.191	77.667
Tháng 4	100.656	104.938	138.260
Tháng 5	82.025	77.824	69.944
Tháng 6	38.841	24.666	32.639
Tháng 7	57.085	96.101	62.117
Tháng 8	64.317	90.367	65.107
Tháng 9	38.741	69.787	42.338
Tháng 10	141.741	79.296	81.474
Tháng 11	69.087	33.648	59.679
Tháng 12	109.888	83.385	72.189
	940.699	934.481	869.546

⁵ Lây lan tài chính đề cập đến "sự lây lan của các bất ổn thị trường - chủ yếu là tiêu cực - từ nước này sang nước khác, một quá trình được quan sát thông qua các chuyển động đồng thời của tỷ giá hối đoái, giá cổ phiếu, chênh lệch lợi suất trái phiếu chính phủ và dòng vốn." Bloomberg, ngày 25 tháng 8 năm 2015, <https://www.bloomberg.com/quicktake/financial-contagion>, truy cập vào tháng 11 năm 2018.

⁶ 1 USD = 31,07 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 1997. www.ofx.com.

Giai đoạn kinh doanh suy thoái

Cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á năm 1997 (còn được biết tới là cuộc khủng hoảng Tom Yum Goong) là thời kỳ biến động ảnh hưởng nặng nề tới hầu hết các nước trong khu vực Đông Á và làm dấy lên lo ngại về một cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu do cơ chế lây lan tài chính⁵. Khởi đầu từ Thái Lan, cuộc khủng hoảng nổ ra với sự sụp đổ tài chính của đồng Baht Thái, sau khi chính phủ Thái Lan buộc phải thả nổi đồng Baht do Ngân hàng Trung ương thiếu ngoại tệ nắm giữ để hỗ trợ chính sách neo tỷ giá với đồng đô la Mỹ. Vào thời điểm đó, Thái Lan đối mặt với một gánh nặng nợ nước ngoài lớn khiến đất nước thực sự rơi vào tình trạng phá sản ngay cả trước khi đồng Baht Thái sụp đổ. Khi cuộc khủng hoảng lan rộng, hầu hết các nước Đông Nam Á đã chứng kiến tiền tệ mất giá, thị trường chứng khoán đi xuống trong khi giá trị tài sản giảm và nợ tư nhân tăng lên chóng mặt.

Tuy nhiên, cuộc khủng hoảng tài chính chỉ là một trong những thách thức mà Siam Park City gặp phải trong hàng loạt những khó khăn, thách thức của công ty tại thời điểm đó. Trong gần hai thập kỷ, từ năm 1980 đến năm 1997, Siam Park City hoạt động với tỷ suất lợi nhuận ròng âm do phải trả nợ khoản vay phát sinh trong giai đoạn xây dựng, khiến doanh nghiệp không có được sự bền vững về mặt tài chính khi chi phí cố định và chi phí hoạt động quá cao. Trong 17 năm hoạt động đầu tiên, công viên chỉ ghi nhận lợi nhuận ròng trong một năm duy nhất. Chaiwat có các khoản đầu tư kinh doanh có lãi khác, và trong nhiều năm, một vài trong số này đã được bán đi để bù đắp cho các khoản lỗ của Siam Park City. Chi phí vận hành công viên cao đến mức Chaiwat phải ngừng mọi ý tưởng về việc mở rộng công viên.

Vào năm 1997, khoản nợ của công ty đã tăng lên hơn 3 tỷ Baht (91 triệu đô la Mỹ)⁶. Chaiwat đã có một cuộc tranh tụng với tổ chức tín dụng của mình khi ngân hàng này bắt đầu thực hiện các thủ tục phá sản vào năm 1997. Những gì xảy ra sau đó là một cuộc chiến pháp lý kéo dài giữa công ty và ngân hàng. Chaiwat từ chối đầu hàng trước áp lực và không từ bỏ dự án trong mơ của mình. Ông đã bán hầu hết các doanh nghiệp khác và tập trung vào kinh doanh công viên chủ đề. Các con trai và những thành viên khác trong gia đình đã kề vai sát cánh cùng ông và nỗ lực hết sức để duy trì công việc kinh doanh trong hoàn cảnh khó khăn. Cùng năm đó, Chaiwat đã thuyết phục một ngân hàng khác tài trợ khoản vay cho mình, dần dần công việc kinh doanh phát triển trở lại, công ty "vượt qua giai đoạn khó khăn" và tiếp tục hoạt động.

Một khởi đầu mới

Hạng mục dự án công viên giải trí của Siam Park City được hoàn thành vào năm 2004. Chaiwat bắt đầu đầu tư mở rộng các điểm thu hút trong công viên. Đến năm 2011, Siam Park City đã có hơn 40 loại hình khu vui chơi khác nhau chia thành năm khu vực: Khu công viên nước, Khu X với những trò chơi cảm giác mạnh, Thế giới gia đình, Thế giới ảo và Thế giới cho trẻ đang tập đi. Các điểm tham quan chính trong công viên bao gồm Vortex (một trong hai tàu lượn vòng lớn nhất thế giới), một nhà hát và một đường trượt nước khổng lồ cho mọi lứa tuổi.

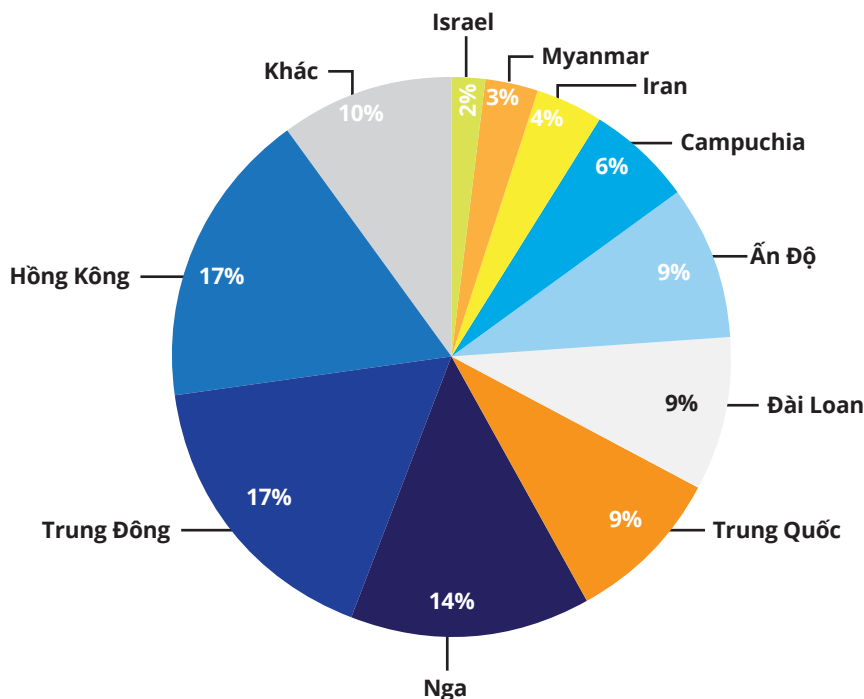
Vào tháng 4 năm 2009, Kỷ lục Guinness Thế giới đã chính thức công nhận hồ bơi tạo sóng rộng 13.600 m² tại Siam Park City là hồ bơi tạo sóng lớn nhất thế giới, giúp công viên có được công nhận mang tính quốc tế.

Giá vé vào công viên đã tăng lên 900 Baht (27,30 đô la Mỹ) vào năm 2010. Với mức giá này, du khách có thể vui chơi tại cả công viên giải trí và công viên nước. Sự hợp lý về giá cả vẫn là một tiêu chí quan trọng để quyết định giá vé. Giá vé vào cửa của Siam Park City vẫn rẻ hơn so với các công viên giải trí quốc tế trong khu vực. Ví dụ như giá vé vào cửa Disneyland Hồng Kông là khoảng 1.800 baht (54,60 đô la Mỹ) và Universal Studios Singapore là khoảng 1.700 baht (51,57 đô la Mỹ)⁷.

Siam Park City được Tổng cục Du lịch Thái Lan trao tặng giải thưởng "Địa điểm tham quan và vui chơi giải trí xuất sắc" vào năm 2010, 2012 và 2017⁸. Vào năm 2018, công viên đã mở rộng diện tích 486.000 m² với khoảng ¼ diện tích là công viên nước. Siam Park City kỳ vọng tiếp cận nhiều du khách quốc tế hơn và coi đây là cơ hội tăng trưởng tốt, đặc biệt là các du khách trong khu vực ASEAN do họ không cần phải xin visa (tham khảo **Hình 3** về cấu trúc du khách quốc tế theo quốc tịch).

⁷ 1 USD = 31,71 Thai Baht, tỷ giá bình quân năm 2010. www.ofx.com.
⁸ Amazing Thailand, "Các điểm thu hút du khách, Siam Park City", <https://sg.tourismthailand.org/Attraction/Siam-Park-City--121>, truy cập vào tháng 11/2018.

HÌNH 3: DU KHÁCH QUỐC TẾ CỦA SIAM PARK CITY TẠI THỜI ĐIỂM 31/07/2015



Đồng lòng nhất trí

Chaiwat chú trọng đến việc đảm bảo ba người con của ông, hai con trai và một con gái, nhận được sự giáo dục phù hợp và được trang bị nguồn lực để phát triển chuyên môn trong những lĩnh vực yêu thích. Ví dụ như, con trai lớn của ông, Sittisak Luangamornlert, đam mê và quan tâm đến thiết bị điện tử và công nghệ khi còn nhỏ. Biết được điều này, Chaiwat đã tạo riêng một căn phòng có các sơ đồ mạch điện và máy tính để con trai mình có thể nuôi dưỡng sở thích đó. Ông cũng muốn các con quan tâm đến việc kinh doanh và thường đưa con đến nơi làm việc để tiếp xúc với công việc.

Năm 1990, Sittisak gia nhập công ty của cha mình sau khi tốt nghiệp tại trường Đại học Thái Lan. Dự án đầu tiên của anh là triển khai hệ thống bán vé điện tử giúp công ty tự động hóa quy trình bán vé. Sau đó, anh đã thành lập bộ phận CNTT, mua hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) và các máy POS (point of sales) giúp quá trình bán vé diễn ra thông suốt hơn khi hệ thống máy tính được quản lý tập trung. Anh cũng cho ra mắt một chương trình đào tạo dành cho nhân viên và đã được chứng minh là mang lại nhiều lợi ích trong việc cải thiện năng lực dịch vụ của nhân viên làm việc tại công viên.

Theo chân anh trai, con trai thứ hai của Chaiwat, Wuthichai Luangamornlert, tham gia công việc kinh doanh của gia đình vào năm 1997. Wuthichai học chuyên ngành Marketing Quốc tế tại nước ngoài. Anh khởi đầu bằng việc cải thiện thương hiệu Siam Park City, song song với việc tìm kiếm cơ hội mở rộng thị trường quốc tế. Anh cũng tập trung vào các chiến dịch Marketing trong nước nhằm tăng số lượng khách hàng doanh nghiệp và cá nhân thông qua các đại lý. Do công viên chủ đề hoạt động kinh doanh theo mùa vụ ở Thái Lan nên Wuthichai cố gắng lấp đầy những tuần thấp điểm bằng các sự kiện và đám cưới được tổ chức trong công viên. Tuy nhiên, Wuthichai gia nhập công ty vào thời kỳ bất ổn tài chính, khi tất cả các nguồn lực được huy động nhằm cứu công ty thoát khỏi bờ vực phá sản nên Wuthichai đã dành phần lớn thời gian cùng cha mình đến các ngân hàng để hỗ trợ thương lượng về các khoản trả nợ.

Chirawan, người con nhỏ tuổi nhất trong ba anh em, cũng đã tốt nghiệp đại học ở nước ngoài với tấm bằng Kinh tế và chuyên ngành Kế toán Tài chính. Cô gia nhập công ty của cha mình vào năm 2005. Với mục tiêu nuôi dưỡng con gái thành một nhà lãnh đạo có năng lực, ông Chaiwat đã giao cho cô thực hiện một dự án đầy thách thức: các nhà vệ sinh trong công viên không sạch sẽ và cần nỗ lực của toàn công ty để cải thiện tình hình. Chirawan đã thể hiện xuất sắc năng lực của mình qua dự án này. Cô được các đồng nghiệp đánh giá là một người ăn nói nhỏ nhẹ, tuy nhiên khả năng quan sát chi tiết nhạy bén, kỹ năng đàm phán, năng lực điều hành dự án nước sạch một cách hiệu quả và khả năng phối hợp chặt chẽ của cô với các bộ phận do hai người anh quản lý đã thu hút được sự chú ý của mọi người.

Là một doanh nhân sắc sảo, Chirawan thành lập doanh nghiệp riêng trước khi tham gia điều hành công việc kinh doanh của gia đình. Cô mở một số cửa hàng lưu niệm và tham gia kinh doanh bán và cho thuê bất động sản tại Bangkok. Kinh nghiệm này đã giúp cô xây dựng, áp dụng chiến lược đàm phán một cách hiệu quả để tạo lợi thế khi tham gia công việc kinh doanh của gia đình.

Khó khăn và thách thức

Vào tháng 10 năm 2007, Siam Park City vướng phải một trở ngại lớn khi một người phụ nữ tử vong và năm người khác bị thương trong một tai nạn do đường tàu lượn gặp trục trặc khi hoạt động. Theo sau đó là một sự cố khác diễn ra vào đầu năm 2008 khiến 30 trẻ em bị thương sau khi một cầu trượt nước bị vỡ. Hai vụ tai nạn gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến danh tiếng của công viên, dấy lên những câu hỏi về các tiêu chuẩn an toàn tại đây. Du khách đến công viên bắt đầu sụt giảm trong bối cảnh thông tin truyền thông tiêu cực.

Năm 2008, các thành viên trong gia đình Luangamornlert đã gặp mặt để quyết định tương lai của Siam Park. Mặc dù có niềm đam mê bất tận với công việc kinh doanh, nhưng ảnh hưởng của hai vụ tai nạn và những khó khăn tài chính mà công viên gặp phải đã buộc Chaiwat cân nhắc tới việc bán doanh nghiệp. Tuy nhiên, thế hệ trẻ của gia đình – các con trai và con gái của ông cho rằng hoạt động của công ty có thể xoay chuyển nếu công ty hoạt động dựa trên các nguyên tắc tập trung vào kinh doanh hơn - mà không từ bỏ mục tiêu ban đầu của cha họ là cung cấp dịch vụ có giá cả hợp lý và để tiếp cận đối với người Thái. Cuối cùng, gia đình quyết định không bán công viên. Chaiwat thôi giữ vai trò điều hành và truyền lại việc đảm trách công việc kinh doanh cho các con của mình.

Phong cách quản lý

Ông Chaiwat luôn khắc sâu trong tâm trí các con về sự gắn kết gia đình mạnh mẽ. Ông thúc đẩy tư duy lãnh đạo bằng cách khuyến khích các con khuyến khích sự tham gia của những thành viên khác. Ông khuyến khích các thành viên trong gia đình giao tiếp cởi mở và yêu cầu mọi người tập trung vào các mục tiêu và đo lường kết quả để quản lý kinh doanh thành công. Ông cũng coi nhân viên của mình như những người trong gia đình. Trong thời kỳ khủng hoảng, ông đã chọn hy sinh tiền lương của mình cũng như của các quản lý cấp cao để có tiền trả lương cho nhân viên. Chaiwat luôn luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của sự minh bạch và chân thành, và niềm tin rằng hiệu suất công việc thấp có thể được cải thiện bằng việc cho họ cơ hội đào tạo đầy đủ.

Chaiwat áp dụng văn hóa quản lý theo cách của người Trung Quốc đối với công ty và triết lý “cha quản lý con trai”. Tuy nhiên, các con trai của ông muốn quản lý doanh nghiệp theo cách hiện đại hơn. Điều này đặc biệt phù hợp vì Siam Park City muốn được biết đến như một công viên chủ đề quốc tế và thu hút khách du lịch nước ngoài. Khi công ty ở giai đoạn chuyển đổi thế hệ kế thừa, cần phải áp dụng văn hóa quản lý mới và hiện đại hơn trong hoạt động kinh doanh. Chaiwat yêu cầu đội ngũ quản lý mới tuân theo nguyên tắc vàng, đó là không đưa ra những thay đổi đột ngột mà thay vào đó là lựa chọn thay đổi dần dần và mềm mỏng hơn trong phong cách lãnh đạo, vì trong công ty có nhiều nhân viên thuộc thế hệ đã quen với phong cách quản lý cũ. Các con ông làm theo lời khuyên của cha, áp dụng đồng thời các phong cách quản lý để đảm bảo tính liên mạch trong chuyển đổi các quy tắc từ cũ sang mới và tiến hành tiếp quản việc quản trị doanh nghiệp.

Thế hệ lãnh đạo thứ hai

Chirawan đảm nhận vị trí Phó chủ tịch, Wuthichai đảm nhận chức vụ Giám đốc Điều hành và Sittisak được bổ nhiệm làm Chủ tịch của Siam Park City. Đội ngũ điều hành mới đã thực hiện một số thay đổi táo bạo. Đầu tiên, họ đưa ra quyết định bán một số mảnh đất chưa sử dụng để có vốn ban đầu cần thiết bắt đầu triển khai kế hoạch cải thiện và mở rộng các dịch vụ trong công viên. Công ty thuê nhân viên mới và nâng cấp các hệ thống CNTT, bao gồm cả hệ thống bán vé, lắp đặt các tàu lượn mới và bổ sung thực hiện các biện pháp an ninh để giảm thiểu rủi ro tai nạn, giới thiệu các chương trình khuyến mãi mới dành cho khách du lịch và đưa ra các ưu đãi chiết khấu đặc biệt để thu hút nhiều đại lý du lịch hơn nữa.

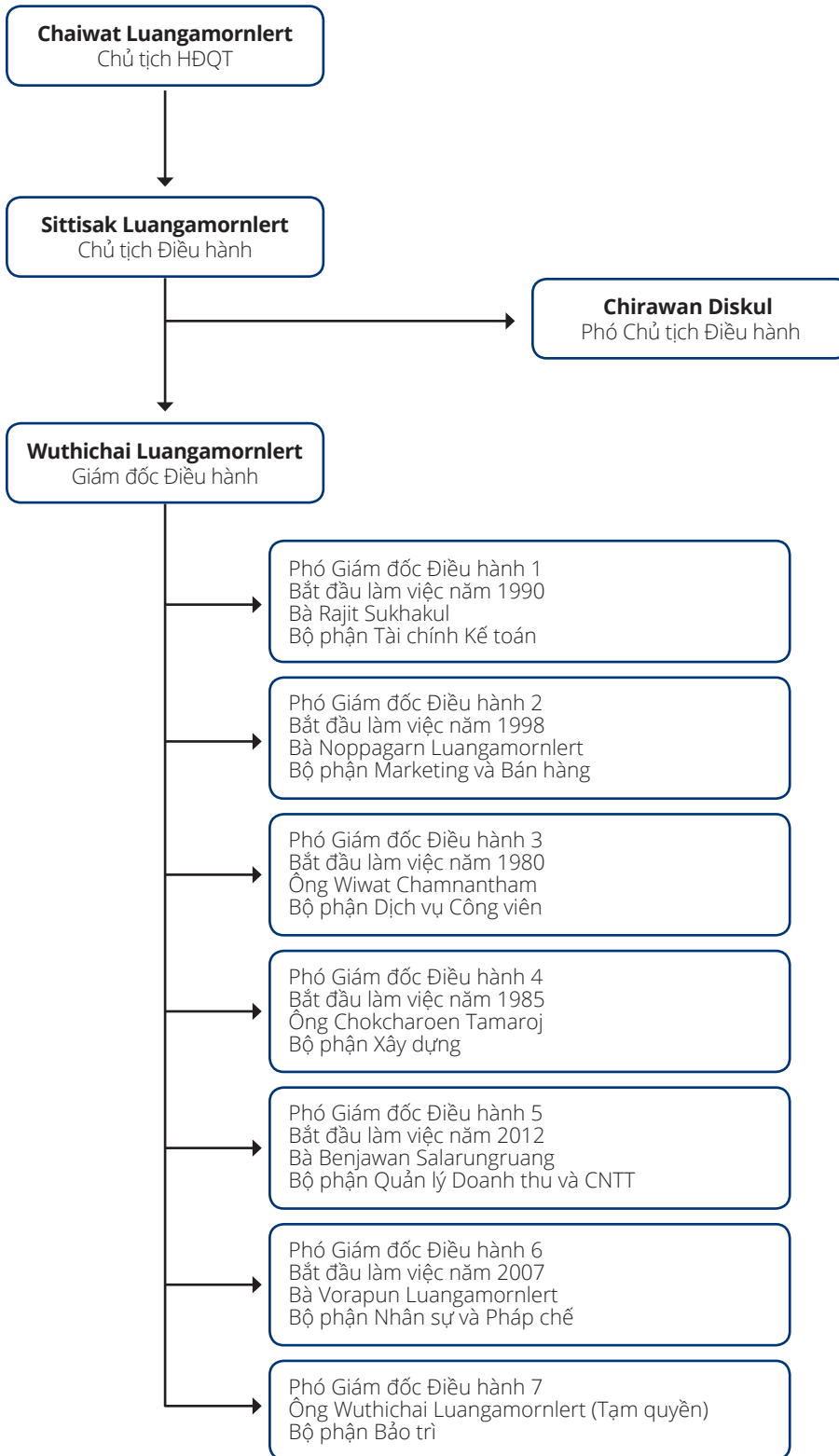
Thế hệ thứ hai trong gia đình Luangamornlert đảm nhận vai trò và trách nhiệm khác nhau. Sittisak có nền tảng kiến thức về công nghệ, tập trung vào định hướng và tầm nhìn trong tương lai của công ty. Wuthichai có trách nhiệm biến tầm nhìn của công ty thành hiện thực và triển khai các kế hoạch. Chirawan giám sát các bộ phận Tài chính và Kế toán. Chirawan tập trung vào mua sắm, quản lý chi phí và phối hợp chặt chẽ với hai người anh của mình để đảm bảo luồng trao đổi thông tin thông suốt. Các thành viên khác trong gia đình cũng là thành viên của đội ngũ quản lý cấp cao trong công ty. Từ năm 2002 đến năm 2007, những người chị dâu của Chirawan cũng làm việc tại công ty của gia đình. Noppagarn Luangamornlert, gia nhập công ty vào năm 1997, từng giữ vị trí Phó Giám đốc Điều hành Bộ phận Marketing và Bán hàng, Vorapun Luangamornlert giữ chức Phó Giám đốc Điều hành bộ phận Nhân sự và Pháp chế.

Mặc dù hầu hết đội ngũ quản lý cấp cao là các thành viên trong gia đình, tất cả đều làm việc tuân theo những quy tắc và yêu cầu giống như các nhân viên khác trong công ty. Không có sự đối xử đặc biệt nào đối với các thành viên trong gia đình vì Chaiwat luôn tin rằng gia đình ông cần làm gương cho mọi người.

Trong năm 2017, các thành viên trong nhóm quản lý cấp cao của công ty không phải là thành viên gia đình bao gồm Rajit Sukhakul là Phó Giám đốc Điều hành Bộ phận Tài chính Kế toán, Wiwat Chamnantham là Phó Giám đốc Điều hành Bộ phận Dịch vụ Công viên và Stewawan Salarungruang là Phó Giám đốc Điều hành Bộ phận Quản lý Doanh thu và CNTT (xem **Hình 4** về Cơ cấu Quản lý của Siam Park City). Tất cả quản lý cấp cao đều có sự linh hoạt trong việc đưa ra các ý tưởng và thử nghiệm trong khuôn khổ - tuy nhiên với tư cách là một *Đội*, họ được kỳ vọng sẽ làm việc theo hướng cùng đồng thuận thống nhất với nhau.

Ngoài ra, tại nơi làm việc, tất cả các thành viên trong gia đình cần duy trì một ranh giới rõ ràng giữa công việc và các vấn đề cá nhân, và đặt mục tiêu cuối cùng của công ty lên trên mục tiêu cá nhân. Tuy nhiên, ở cấp độ gia đình, có thể thấy sự gắn bó khăng khít giữa các thành viên khi họ làm việc cùng nhau.

Hình 4: CƠ CẤU QUẢN TRỊ CỦA SIAM PARK CITY



⁹ Kwanchai Rungfapaisarn, "Siam Park City tăng tốc đầu tư thêm 3 tỷ Baht vào công viên", The Nation, 14/02/2018, <http://www.nationmultimedia.com/detail/Corporate/30338760>, truy cập tháng 11/2018.

Dự án mới

Bangkok World là dự án mới của công ty với mục tiêu tăng số lượng du khách đến công viên từ khoảng 1,7 triệu người trong năm 2018 lên 2 triệu người trong ba năm tới. Ngoài ra, để chuẩn bị cho việc ra mắt công chúng và niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán trong nước, công ty đã tiêu chuẩn hóa hệ thống kế toán và vận hành⁹.

Dự án 'Bangkok World' nhằm mục tiêu mang tới cho du khách những trải nghiệm đích thực về Bangkok cổ xưa trong một không gian hiện đại. Được xây dựng ở lối vào của công viên, dự án sẽ giúp du khách có được cái nhìn sơ bộ về một số địa danh nổi tiếng của Bangkok cổ xưa bằng cách tái tạo các tòa nhà lịch sử và các địa điểm yêu thích như Siam Kammajon, Batman & Co, B Grimm & Co, Baan Phra Arthit, và Đài tưởng niệm Dân chủ. Công viên mới sẽ bao gồm mười hai khu vực tập trung vào mua sắm, ăn uống và một loạt các trải nghiệm tiêu dùng khác, cung cấp gói combo trải nghiệm dịch vụ bán lẻ và vui chơi cho du khách tới Siam Park City.

Phần xây dựng mới trong công viên cũng sẽ có những khu vực tái hiện đường phố ẩm thực nổi tiếng China Town của Bangkok là Sala Chalermkrung và Yaowarat, đồng thời sẽ có những khu vực riêng để mua sắm lấy cảm hứng từ các trung tâm bán hàng quần áo nổi tiếng của tòa nhà Pahurat và tòa nhà Kiong Thom ở quận Sampeng, Bangkok. Tất cả sản phẩm lấy từ các tỉnh thành khác nhau của Thái Lan (theo mô hình OTOP – Mỗi làng một sản phẩm). Kế hoạch cũng bao gồm việc xây dựng riêng một tòa nhà để tổ chức các cuộc họp và hội thảo nhằm thu hút các doanh nghiệp.

Kế hoạch tiếp theo

Dự án 'Bangkok World' sẽ cần tới nguồn vốn đầu tư khổng lồ. Chirawan và các anh trai của mình cùng một số quản lý trong nhóm điều hành cấp cao đã tập hợp tại văn phòng của ông Chaiwat để thảo luận về kế hoạch mở rộng và bàn về tương lai của công ty. Làm cách nào họ có thể đảm bảo kế hoạch tăng trưởng đáng kể như dự tính sẽ thành hiện thực mà không mất đi sự gắn kết khăng khít giữa các thành viên trong gia đình? Làm thế nào các thành viên trong gia đình có thể tiếp tục duy trì một tập thể đồng lòng và kiên định? Đây là những câu hỏi mà họ sẽ phải giải đáp trong thời gian tới.

