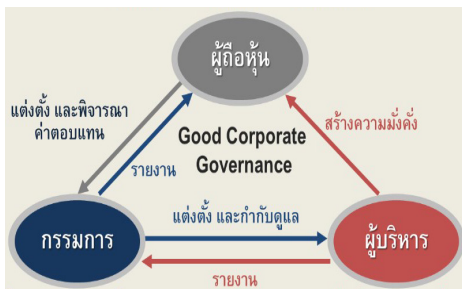




เสริมสร้างการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวที่ดี: ธุรกิจอยู่รอด เติบโต และยั่งยืน

Enhancement of Corporate Governance for a Family Business: A Business Survives and Grows Sustainably

สำหรับท่านที่อยู่ในบริษัทจดทะเบียนหรือเคยเข้ารับการอบรมจาก IOD ท่านคงคุ้นเคยกับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่มีการสร้างความสมดุลระหว่างกลุ่มบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ถือหุ้น กรรมการ และผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินกิจการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินถึงผลประโยชน์และการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น (Maximizing Shareholder Value) กันเป็นอย่างดี ตามรูปที่ 1



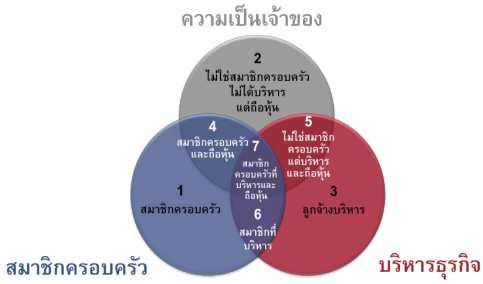
รูปที่ 1: ระบบการกำกับดูแลกิจการ

หลักการนี้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลว่าเป็น

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่สุดในปัจจุบัน และมีแนวโน้มว่าจะเป็นหลักการที่หลายๆ ประเทศนำไปปรับใช้กันมากขึ้น และสำหรับประเทศไทยหลักการดังกล่าวก็ช่วยทำให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่มเกิดความเข้าใจ และสามารถแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ซึ่งส่งผลทำให้ภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการในประเทศไทยเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในกลุ่มอาเซียนได้รับการจัดให้อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีพัฒนาการในระดับต้นๆ

อย่างไรก็ตาม เมื่อมองดูในรายละเอียดลึกๆ แล้ว การกำกับดูแลกิจการของประเทศไทยพัฒนาดีขึ้นจริงหรือเปล่า ดิฉันเองยังไม่แน่ใจ เพราะอย่าลืมว่าประมาณ 80% ของธุรกิจในประเทศไทยมาจากธุรกิจครอบครัว (Family Business) ซึ่งสามารถสร้างรายได้คิดเป็นสัดส่วนสูงกว่า 1/3 ของ GDP รวมของประเทศ แต่ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่กลับยังมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการมากเท่ากับบริษัทจดทะเบียน

หากเปรียบเทียบกับเป้าหมายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนที่มุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น เมื่อพิจารณาในหลักการจะเห็นได้ว่าธุรกิจครอบครัวก็มีเป้าหมายไม่แตกต่างกัน แต่เนื่องจากธุรกิจครอบครัวนั้นจะมีลักษณะของการถือหุ้นแบบกระจุกตัว โครงสร้างความเป็นเจ้าของและการกำกับดูแลกิจการมักจะเป็นแบบง่ายๆ ที่มีสมาชิกในครอบครัวใกล้ชิด 3-5 คนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารตามรูปที่ 2 ซึ่งเมื่อธุรกิจครอบครัวเหล่านี้มุ่งเน้นความสำคัญของครอบครัวมาก่อนธุรกิจ ในขณะที่พวกเขาที่มีอำนาจในการควบคุมธุรกิจอย่างเต็มที่จึงส่งผลให้เกิดการเอื้อผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่ไปยังกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกในครอบครัวเป็นหลัก จึงเท่ากับว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นในเป้าหมายการดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นที่แท้จริงเลยแม้แต่น้อย ปัญหาคือการกระจุกตัวของผลประโยชน์จึงยังคงอยู่ต่อไปเหมือนเดิม ไม่ได้มีการแก้ไขแต่อย่างใด



รูปที่ 2: โครงสร้างธุรกิจครอบครัว

ถึงแม้ว่าธุรกิจครอบครัวบางแห่งในปัจจุบัน จะเริ่มเห็นถึงความจำเป็นของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและหันมาวางแนวปฏิบัติให้กับธุรกิจของตนเองกันบ้างแล้ว แต่คิดกันเขี่ยยังมีธุรกิจครอบครัวอีกหลายแห่งที่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกำลังมุ่งความสนใจกับเรื่องอื่นๆ เพื่อที่จะประดับประดาธุรกิจให้อยู่รอดและเติบโตมากกว่า หรืออาจเพราะยังไม่แน่ใจว่าการกำกับดูแลกิจการจะเป็นประโยชน์กับธุรกิจของพวกเขาจริงหรือไม่ หรือหากต้องการจะเริ่มต้นทำจริงๆ ก็ไม่ทราบว่าจะเริ่มต้นจากตรงไหน หากเป็นเช่นนั้นจริง ประเด็นสำคัญ 2-3 ประเด็นที่จะได้กล่าวถึงต่อไปอาจจะพาไปพิจารณากันต่อ

การสืบทอดตำแหน่ง

พื้นฐานความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวไม่ได้จบลงแค่การบริหารของคนรุ่นใดรุ่นหนึ่ง แต่อยู่ที่การถ่ายโอนอำนาจจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งจากผลสำรวจ Great Expectation: The next generation of family business leaders ของ PWC ในปี 2016 ที่ทำการสำรวจทายาทธุรกิจจำนวน 268 ราย ในกว่า 31 ประเทศทั่วโลก พบว่า ในอีก 5 ปีข้างหน้า ธุรกิจครอบครัวทั่วโลกถึง 40% จะส่งมอบกิจการให้แก่ทายาทรุ่นถัดไป และทัศนคติของทายาทธุรกิจรุ่นใหม่ก็ไม่ได้ต้องการเป็นแค่ผู้รับช่วงต่อในการดูแลกิจการครอบครัวเพียงอย่างเดียว แต่ต้องการสร้างความแตกต่างและนำพาธุรกิจให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างจริงจังมากขึ้น โดยหลายคนต้องการเข้ามาเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบเดิม ๆ คิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมทั้งตลาดและโอกาสทางธุรกิจเพื่อเข้ามาต่อยอดกิจการที่มีอยู่ให้เติบโต

จากทั้งหมดที่กล่าวมาถือเป็นสัญญาณที่ดี ธุรกิจครอบครัวจึงควรกลับไปพิจารณาว่า บุคคลที่สามารถสืบทอดตำแหน่งได้ต้องมาจากสมาชิกในครอบครัวเท่านั้นหรือสามารถเป็นมืออาชีพได้ ปัจจุบันมีบุคคลที่เหมาะสมหรือไม่และได้มีการเตรียมพร้อมหรือมีกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

แล้วหรือยัง ซึ่งจากผลสำรวจยังได้ระบุอีกว่า มีการเตรียมความพร้อมทายาทธุรกิจรุ่นใหม่ในการก้าวขึ้นสู่อำนาจบริหารระดับสูงมากขึ้น โดย 70% ของผู้บริหารทายาทธุรกิจครอบครัวทั่วโลกเลือกที่จะทำงานกับบริษัทข้างนอก เพื่อสั่งสมประสบการณ์และนำความรู้ความสามารถก่อนกลับมาทำงานกับธุรกิจของครอบครัว หากธุรกิจครอบครัวของท่านยังไม่เคยพิจารณาเรื่องเหล่านี้มาก่อน นี้อาจจะถึงเวลาที่ท่านควรจะเริ่มตั้งวางแผนอย่างจริงจังเสียที

การมีระบบโครงสร้างและการกำกับดูแลที่ดี

สมาชิกครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจในวันที่ 2-3 มักจะเริ่มเห็นถึงความจำเป็นในการวางระบบโครงสร้างและการกำกับดูแลที่ดีให้กับธุรกิจครอบครัวของตนเอง หลายครอบครัวคาดหวังว่าการแต่งตั้งกรรมการอิสระจะเป็นบันไดขั้นแรกในการนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ถึงแม้ว่าจำนวนของสมาชิกในครอบครัวที่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการจะมีมากกว่าคนนอกก็ตาม แต่สิ่งที่แสดงถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่ดีก็คือเจ้าของธุรกิจจำนวนมากได้ตระหนักถึงคุณค่าของการรับฟังมุมมองความคิดเห็นใหม่ๆ ที่กว้างขวางและเป็นอิสระ เพื่อเป็นการสร้างความสมดุลและคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ท่านต้องแน่ใจว่ากรรมการอิสระที่ถูกเชิญมานั้นไม่ได้เป็นนอมินีของสมาชิกในครอบครัวเพื่อรักษาอำนาจในการควบคุมบริษัท

นอกจากนี้ บริษัทควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ของเจ้าของ/ผู้ก่อตั้งบริษัทออกจากกรรมการและผู้บริหารอย่างชัดเจน ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาเป็นผู้บริหารมากขึ้น มีการบริหารจัดการงานที่เป็นระบบ โปร่งใส และเป็นธรรม รวมถึงเปิดเผยข้อมูลบริษัทที่เพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

กรรมการอิสระจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการกำกับดูแลทางด้านธุรกิจ แต่สำหรับการกำกับดูแลทางด้านครอบครัวก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ซึ่งเครื่องมือที่หลายๆ ธุรกิจครอบครัวนำมาใช้เป็นกรอบข้อบังคับหรือเป็นข้อพึงปฏิบัติในการกำกับดูแลทางด้านครอบครัว ได้แก่ ธรรมนูญครอบครัว (Family Constitution) สภาครอบครัว (Family Council) และสำนักงานธุรกิจครอบครัว (Family Office) เป็นต้น เพื่อที่จะได้นำมาเป็นแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นในภายหลังหรือบริหารจัดการความขัดแย้งที่มีอยู่ให้บรรเทาลง ทำให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างราบรื่น

การประสานความเข้าใจและสร้างความสมดุลระหว่างครอบครัวและธุรกิจ

ครอบครัวควรเริ่มต้นพัฒนาวิสัยทัศน์ปรัชญา ค่านิยม นโยบายและแนวทางการปฏิบัติรวมถึงสิทธิหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในครอบครัวที่มีต่อธุรกิจให้มีความชัดเจน ก่อนที่จะส่งต่อสิ่งเหล่านั้นไปยังธุรกิจ เพื่อที่จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกครอบครัวได้ในขณะที่ธุรกิจก็สามารถดำเนินกิจการให้บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่ยังคงสะท้อนถึงความต้องการและความเป็นตัวตนของธุรกิจครอบครัวนั้นๆ

ด้วยเหตุนี้ ครอบครัวจึงควรเริ่มพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้มากขึ้น และมุ่งเน้นที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างให้เป็นรูปแบบทางการมากขึ้น เช่น การจัดประชุมเป็นประจำเพื่อให้สมาชิกครอบครัวได้อภิปรายและตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องเป้าหมายทางธุรกิจ นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงการคัดเลือกผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้จะเป็นการสร้าง ความเข้าใจในประเด็นที่มีความสำคัญของธุรกิจครอบครัว เป็นเวทีให้สมาชิกในครอบครัวได้แสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถแล้ว ยังทำให้ได้มาซึ่งความต้องการของครอบครัวที่แท้จริงอีกด้วย

ซึ่งจากผลสำรวจของ Deloitte Southeast Asia ร่วมกับ Business Families Institute @ Singapore Management University เมื่อปี 2015 ที่ได้ทำการสำรวจสมาชิกครอบครัวที่เป็นเจ้าของธุรกิจครอบครัวจาก 8 ประเทศในอาเซียน ได้แก่ อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย เมียนมาร์ สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ ไทย และเวียดนาม พบว่า ครอบครัวจำนวน 71% เห็นด้วยว่าควรมีการสร้างกระบวนการตัดสินใจขึ้นในกลุ่มสมาชิกครอบครัว และ 63% สนับสนุนให้มีการประชุมเป็นประจำเพื่อตัดสินใจในเรื่องของครอบครัวและธุรกิจ อย่างไรก็ตาม กลับเป็นสิ่งที่น่าเสียดายเมื่อพบว่า มีธุรกิจครอบครัวแค่เพียง 32% เท่านั้นที่มีการประชุมครอบครัวอย่างเป็นทางการ ในขณะที่ 65% บอกว่ามีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการแต่ไม่ได้ใช้ทำหน้าที่ดังที่กล่าวในข้างต้นและมีรูปแบบเป็นเพียงการพบปะของเครือญาติมากกว่า

ในความเป็นจริงแล้ว ยังมีปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ อีกมากมายที่นอกเหนือไปจาก 3 ประเด็น ดังที่กล่าวมาข้างต้นที่จะสามารถช่วยธุรกิจครอบครัวของท่านให้มีระบบการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวที่ดีขึ้น ยิ่งท่านเริ่มต้นได้เร็วและพิจารณาดูแลอย่างรอบคอบมากเท่าไร โอกาสที่ธุรกิจของท่านจะอยู่รอดและส่งผ่านความสำเร็จไปยังสมาชิกครอบครัวในรุ่นต่อไปก็ยิ่งเกิดขึ้นได้เร็วไม่นาน

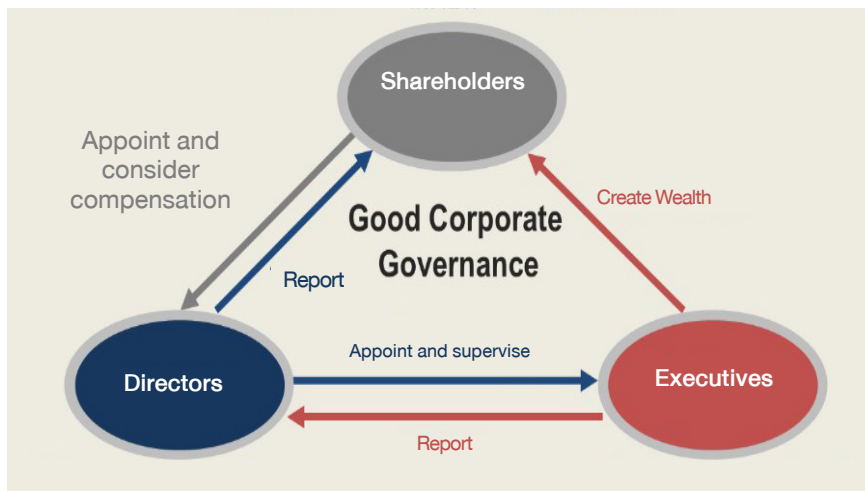


Figure 1: Good Corporate governance system

Readers of this article, who work for a listed company or have received training from the Institute of Directors (IOD), are probably familiar with what is considered to be good corporate governance, namely the balance between three groups of people, shareholders, directors and executives. These three groups mainly focus on the interests of and value creation for the shareholders, as depicted in figure 1.

These principles are recognized internationally for applying the most efficient corporate governance practices and therefore are followed by many countries. In Thailand, they used to guide these three groups, especially those that work for listed companies, in efforts to grasp a better understanding of their roles and duties. As a consequence, Thailand is ranked as one of the top performing countries with regard to corporate governance, when compared with other members of the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN).

However, after looking at the situation more deeply, it is not certain that corporate governance in Thailand is well developed. This may be because 80 percent of Thai businesses are family owned, which generate one third of the gross domestic product (GDP) of the country. Family businesses tend to place less importance on corporate governance when compared with listed companies.

The objectives of corporate governance for listed companies and family businesses are technically the same. However, the family

business is characterized as having a concentrated shareholding. In this type of shareholding, ownership and corporate governance are not so complex, as usually only three to five family members are involved in the management and become company directors or executives of the company, as depicted in figure 2. These family businesses focus on the family before the business. So, as they have full control of the business, most of the benefits emanating from the business go to family members. Thus, there is no change in the goal of taking action for the benefit of the true shareholders. The problem of concentrated interest remains the same.

Some family businesses do realize the need for good corporate governance and have applied practices to support this in their businesses. Others have not moved in that direction. This may be because they focus on other issues in order to sustain and grow their business or perhaps because they are not sure whether corporate governance will actually benefit their businesses. For the family businesses that are interested in placing more attention on corporate governance, below are few key points to help guide them:

Succession

The success of a family business does not end with the passing it on to another generation; it involves the transfer of power from generation to generation. According to the survey entitled, "Great expectation: the next generation of

family business leaders", conducted by PWC in 2016 of 268 business successions in more than 31 countries worldwide, over the next five years, 40 percent of family businesses worldwide will be passed on to the next generation. The attitude of new owners tended to not just want to take over the business but also to differentiate the business and take it forward. Many of the new owners expressed an interest to change their traditional business model and develop new products and services to expand the existing business.

The above-mentioned points are positive. However, family businesses should seriously consider if the succeeding management should only be family members or possibly include outside professional persons, and whether to put in place a preparation or process for the business succession. According to the survey, the succeeding management are prepared to become executives. Seventy percent of the succeeding executives of family business worldwide chose to work with other companies in order to gain experience before going to work in the family business. Family businesses should consider this issue and possibly put such a plan in motion.

Structure system and good corporate governance.

Family members that are of the second or third generations often see the need to set up a good structure and corporate governance for their family businesses. Many families are of the view that appointing an independent director is the first step towards achieving a sustainable business, but still the number of family members serving on the board tends to be higher than the number of outsiders. However, this view is positive as it shows that many business owners are aware of the need for new independent and broad opinions to balance and consider the interests of the company, shareholders and stakeholders. Nevertheless, it should also be noted that an outside independent director must not be a nominee of any family member for the purpose of retaining control the company.

In addition, the company should clearly distinguish the roles and duties of the company owners from the company directors and executives. Professional executives should

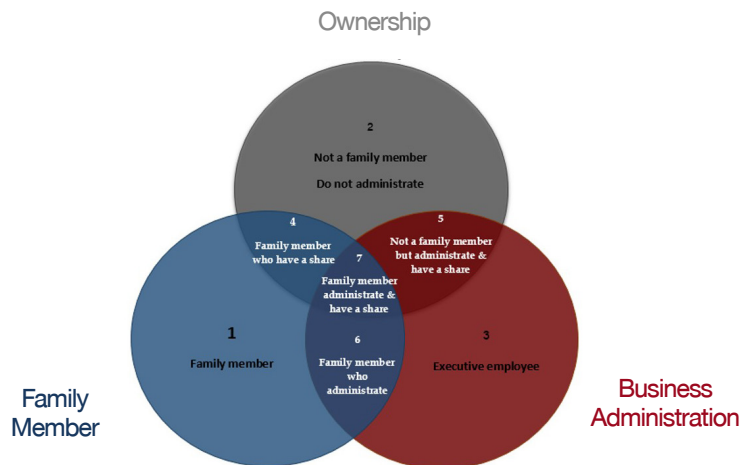


Figure 2: Structure of family business

be encouraged to work for the company. The administration should be fair, transparent and systematic and make available relevant information about the company to enable effective decision-making by the shareholders and stakeholders.

Independent directors play an important role in business governance but family governance also is important. Some examples of the tools that many family businesses use as a regulation framework or guideline for family governance are a family constitution, family council or a family office. These tools are used to prevent disputes or manage conflicts in order to run the business smoothly.

Understanding and balance between family and business

Families should develop a vision, a philosophy, values, policies and practices, which include the clear rights and responsibilities of the family members, so that the needs of the family members are met, and the business can achieve its basic objectives. The vision, philosophy, values, policies and practices should continue to reflect the needs and identity of the family business.

For this reason, family businesses should be more professional and partake in more formal activities, such as holding regular meetings for family members to discuss and make decisions about the business's goals, policies and guidelines, including with regard to selecting the leader of the business. Such a meeting would not only help family members understand the important issues pertaining to the business,

but it would also serve as a forum for individual family members to make their voices heard and show their particular skills. It also would also bring forward the needs of the family.

A joint study of Deloitte Southeast Asia and Business Families Institute @ Singapore Management University in 2015 entailed a survey of family members that were business owners from the following countries: India, Indonesia, Malaysia, Myanmar, Singapore, the Philippines, Thailand and Vietnam. It showed that that 71 percent of families agreed that there should be a decision-making process among family members. Sixty three percent were in favor of having a regular meeting for making decisions however, only 32 percent of them held such meetings while 65 percent of them held informal meetings, which had a different function than the type of meeting mentioned above. The informal meeting tended to involve only relatives.

There are other factors and components apart from the three issues mentioned above that could help a family business develop a better corporate governance system. If a family business starts early and considers the options carefully, it is more likely to survive and be passed on to future generations.

นางเบญญาดา กำลิ่งเสื่อ
Ms. Benyada
Kumlungsua

CG Specialist
Curriculum Development
Thai IQD

