



บทบาทของกรรมการอิสระกับการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว Bringing Strangers into the Boardroom

นายอภิลาศ เผ่าภักญ์ไทย

Mr. Apilarp Phaopinyo

Senior CG Analyst - Curriculum Development

Thai IOD

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) นั้นนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศมาช้านาน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลทางสถิติที่แสดงให้เห็นว่า กว่า 2 ใน 3 ขององค์กรธุรกิจทั่วโลกในปัจจุบันนั้นยังคงถูกบริหารจัดการโดยกลุ่มคนในครอบครัว จนอาจกล่าวได้ว่าผลผลิตทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน และความมั่งคั่งส่วนใหญ่ในโลกล้วนเป็นผลมาจากธุรกิจประเภทนี้ทั้งสิ้น นอกจากนี้ ผลงานวิจัยโดยสถาบันระดับโลกหลายแห่ง อาทิ McKinsey & Company และ Harvard Business Review ยังพบด้วยว่า ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจครอบครัวนั้นอยู่ในระดับที่สูงกว่าธุรกิจประเภทอื่นอย่างเห็นได้ชัดว่าตัวเลขสถิติดังกล่าวนี้ดูจะสวนทางกับผลการศึกษาที่พบว่าธุรกิจครอบครัวกว่าร้อยละ 95 ไม่สามารถอยู่รอดได้เมื่อถึงมือทายาทรุ่นที่สาม ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากธรรมชาติของการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวที่มักมีปัญหาด้านการวางแผนสืบทอดธุรกิจ (Succession Planning) การขาดระบบการจัดการและผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพพอปรก

จำนวนเครือญาติที่มีมากขึ้นและความสัมพันธ์อันสลับซับซ้อนภายในครอบครัวนั่นเอง

ประเด็นเรื่องการดำเนินธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน (Sustainability) จึงกลายเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่มักถูกหยิบยกมาพูดคุยกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เพื่อแสวงหาแนวทางว่าธุรกิจจะสามารถอยู่รอด และรักษาสถานะทางการแข่งขันในระยะยาวเอาไว้ได้อย่างไร เมื่อธุรกิจเริ่มขยายตัวไปเรื่อยๆ และกำลังจะถูกส่งผ่านไปอยู่ในมือของทายาทรุ่นต่อไป ในขณะที่สมาชิกครอบครัวยังขาดความรู้-ความสามารถและทักษะการบริหารจัดการที่เป็นมืออาชีพเพียงพอ ซึ่งนับเป็นความเสี่ยงสำคัญของธุรกิจประเภทนี้

แนวคิดหนึ่งที่เราเริ่มนำมาประยุกต์ใช้กันในระดับโลกเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว ก็คือการปรับปรุงโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ภายในธุรกิจครอบครัวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั่นเอง โดยหลักสำคัญอยู่ที่การปรับโครงสร้างคณะกรรมการ (ซึ่งเดิมมักถูกครอบงำโดยคนในครอบครัวทั้งหมด) ให้มี

สัดส่วนของกรรมการอิสระที่เป็น “มืออาชีพ” จากภายนอกเข้ามามากขึ้น เพื่อลดปัญหาการสวมบทบาทแบบ Multiple Roles ของสมาชิกในครอบครัวที่อาจเป็นไปได้ทั้งกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นในคราวเดียวกัน อันเป็นโครงสร้างที่สุ่มเสี่ยงต่อการนำไปสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of interest) ความไร้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

ดังนั้นการเข้ามาของกรรมการอิสระจึงช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจครอบครัว ในฐานะที่เป็นตัวแทนของความชำนาญจากภายนอก (outside expertise) และมุมมองที่เป็นอิสระ (independent voice) ปราศจากอคติ (objectivity) ซึ่งส่งผลให้เกิดความสมดุล (balance) และยกระดับความเป็นมืออาชีพ (professionalism) ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ การเข้ามาของกรรมการอิสระซึ่งเป็น “คนนอก” จะช่วยสร้างผลกระทบในเชิงบวกให้

กับธุรกิจครอบครัวได้มากขึ้นเพียงใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่ “คนใน” ต้องตอบตัวเองให้ได้เสียก่อน อันได้แก่

- 1) องค์ประกอบ (Composition) ของคณะกรรมการชุดปัจจุบันมีทักษะ-ประสบการณ์หลากหลายและเพียงพอที่จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรแล้วหรือยัง ?
- 2) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) โดยเฉพาะทัศนคติของสมาชิกในครอบครัว พร้อมรับแนวคิดใหม่ๆ เปิดกว้าง และยอมรับมุมมองจาก “คนนอก” แล้วหรือยัง ?
- 3) กระบวนการ (Process) ภายในองค์กรมีความเป็นมืออาชีพ มีการวางแผน และมีระบบระเบียบที่ชัดเจนแล้วหรือยัง ?

Wadi Group กลุ่มบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับ Conglomerate ในแวดวงธุรกิจการเกษตร (Agribusiness) ในประเทศอียิปต์ ที่ถูกบริหารจัดการโดยคนในตระกูล Freiji และ Nasrallah ถือเป็นอีกหนึ่งตัวอย่างของธุรกิจครอบครัวที่ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ ภายใต้แรงสนับสนุนของบรรษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (International Finance Corporation หรือ IFC)

เช่นเดียวกับกับธุรกิจครอบครัวรายอื่นๆ Wadi Group มีคณะกรรมการทั้งหมด 7 คนซึ่งล้วนแต่เป็นสมาชิกในครอบครัว โดยปราศจากคณะกรรมการชุดย่อย (Subcommittee) และไม่ได้มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนระหว่างกรรมการกับฝ่ายบริหารแต่อย่างใด จนกลายเป็นเรื่องปกติที่พนักงานในบริษัทจะเห็น Mr. Musa Freiji ประธานกรรมการ เป็นผู้รดปากกาลงนามอนุมัติบนเอกสารระดับ day-to-day ด้วยตัวเอง

อย่างไรก็ตาม ตลอดช่วงที่ผ่านมา Wadi Group เป็นบริษัทที่ขึ้นชื่อว่ามีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และยึดมั่นในการพัฒนาตนเองและแสวงหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และเรื่องการทำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate governance) ก็เป็นหนึ่งในนั้น

“องค์กรของเราเติบโตเร็วมาก ซึ่งนั่นกลับกลายเป็นความท้าทายและยิ่งทำให้เรากลับมาคิดว่าธุรกิจของเราจะยังคงอยู่รอดหรือไม่เมื่อมันถูกส่งผ่านไปยังสมาชิกรุ่นที่ 2 และ 3” Mr. Ramzi Nasrallah สมาชิกในครอบครัวผู้ดำรงตำแหน่ง Chief Financial Officer (CFO) ของ Wadi Group กล่าว

ไฮไลท์สำคัญของการปรับปรุงโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการของ Wadi Group ในปี 2007 เห็นจะอยู่ตรงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับคณะกรรมการ (Board Level) ทั้งการสรรหากรรมการอิสระ (Independent Director) เข้ามาในเสริมทัพเป็นครั้งแรก การเพิ่มความถี่ของการประชุมคณะกรรมการ การจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ที่จะเข้ามาทำหน้าที่สอบทานรายงานทางการเงิน ประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง และความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน ซึ่งถือเป็นการจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อย (Subcommittee) ชุดแรกนับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทขึ้นมาในปี ค.ศ. 1995

นอกจากนี้ บริษัทยังจัดให้มีสภาครอบครัว (Family Council) ขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดให้มีการประชุม 4 ครั้งต่อปี พร้อมจัดตั้งสมัชชาครอบครัว (Family Assembly) ขึ้นเพื่อใช้เป็นช่องทางการสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัวทั้งหมด โดยเฉพาะเมื่อจำเป็นต้องมีการตัดสินใจทางธุรกิจครั้งใหญ่ และเรื่องการสืบทอดตำแหน่ง โดยจัดให้มีการประชุมปีละครั้ง

ราว 1 ปีครึ่งหลังจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น Wadi Group ได้เปิดเผยผ่านรายงานของ IFC ในเวลาต่อมาว่า การปรับปรุงโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีช่วยให้บริษัทสามารถรักษาระดับผลประกอบการไว้ได้อย่างน่าพึงพอใจ แม้จะอยู่ในช่วงภาวะเศรษฐกิจซบเซาอย่างปี 2008 ซึ่งพบว่าบริษัทมีอัตราการเติบโตของกำไรสูงถึง 80 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ ยังช่วยให้บริษัทมีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น โดยสามารถระดมทุนได้เพิ่มขึ้นกว่า 68 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในช่วงที่ผ่านมา นอกจากนี้ ยังสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น และสร้างสภาพลักษณะที่ดีให้กับองค์กรอีกด้วย

Wadi Group ถือเป็นอีกหนึ่งกรณีศึกษาที่น่าสนใจขององค์กรที่นำแนวคิดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำ “คนนอก” เข้ามานั่งในฐานะกรรมการอิสระมาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จจริงในเชิงประจักษ์ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่แท้จริงนั้น กลับไม่ได้อยู่ที่การนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้แต่อย่างใด หากแต่อยู่ที่การเปิดใจยอมรับของบรรดาสมาชิกในครอบครัว และความสามารถในการสรรหากรรมการที่ “ใช่” และมีความเป็นอิสระที่แท้จริง (True Independence) ให้ได้ต่างหาก

Family businesses have played an important role in the economic systems throughout the world. More than two thirds of business organizations worldwide are administrated by family members. Most of the world's economic output, employment and wealth have been the result of this type of business. Research from several global institutes, including McKinsey & Company and the Harvard Business Review, have found that the profitability and growth rate of family-run operations are higher than other businesses.

These impressive results, however, are in contrast to a study that found that 95 percent of the family businesses do not survive beyond the third generation. This is partially due to the nature of family business administrations, which often are challenged by succession planning, lack of management systems and professional executives, an increasing number of kinship and the complex relationship within the family itself.

Sustainable family business has become one of the most frequently discussed issues. A guideline is needed to help family businesses survive and advise them on how to maintain a long-term competitive position when the business continues to expand and is being passed into the hands of the next generation, particularly in cases in which family members lack the sufficient knowledge,

capability and professional management skills to run the company, which is a major risk of this type of business.

One of the first concepts to be applied at the global level to reduce this risk is to improve corporate governance within the family business. The key to achieving this is to restructure the board of directors, (formerly often dominated by family members) to have a greater proportion of independent “professional” directors from outside to reduce the multiple role-playing problem of family members that may be directors, executives and shareholders at one time. A risky structure can lead to conflict of interest and inefficiency in the administration and implementation of corporate strategy.

Therefore, the entry of independent directors adds value to the family business as an agent of outside expertise and an independent voice, which results in a more balanced operation and enhances the professionalism in the performance of duties of the board of directors.

Nevertheless, the degree of the positive impact independent directors “outsiders” have on the family business depends on three important factors that the “insiders” have to answer on their own. They are as follow:

- 1) Does the current board of the directors have diverse and sufficient skills to support the organization’s business strategy?
- 2) Is the organization’s culture, especially the attitude of family members, open for new ideas and is it willing to accept the views of “outsiders”?
- 3) Are the processes within the organization professional, well planned and well organized?

The Wadi Group, a large conglomerate in the

agribusiness sector in Egypt administrated by the Freiji and Nasrallah families, is an example of a family business that has adopted the concept under the guidance of the International Finance Corporation (IFC).

Similar to other family businesses, the Wadi Group had seven committees consisting of family members and no subcommittees, and there was no clear separation of roles between directors and management. It had become common for company employees to see Mr. Musa Freiji, Chairman of the Board to sign his name to approve day-to-day documents.

However, in recent years, the Wadi group has become well known for its strong organization culture, steps taken for self-improvement and efforts to improve its business to support rapid growth and good corporate governance.

“Our organization is growing very fast, which is becoming a large challenge. This has made us think seriously on whether the business will survive when it is passed on to the second and third generations” said Mr. Ramzi Nasrallah, a family member, who is a Chief Financial Officer (CFO) of Wadi Group said.

The key highlight of the restructuring of Wadi Group corporate governance in 2007 was the structure change at the board level, which included nominating independent directors to the board for the first time, the revision of the financial report by the audit committee and conducting an efficiency assessment of risk management and internal control, which was the first subcommittee to be set up since the establishment of the company in 1995.

In addition, the company established a formal family council, which meets four times



a year, and a family assembly is to serve as a channel for communication among all family members, especially with regards to important business decisions and the succession issue. The meeting is held once a year. About one and half year after the changes were implemented, the Wadi Group revealed through an IFC report that the improvement of the corporate governance structure allowed the company to maintain its performance. Even when the economy was sluggish in 2008, the company had a profit growth rate of 80 percent. Furthermore, it also allowed the company to more easily access capital sources, enabling it to raise US\$68 million. Moreover, it is also able to manage risk better and build a good image for the organization.

The Wadi Group is an interesting case study of an organization that has adopted the concept of good corporate governance, especially bringing “outsiders” to sit as independent directors successfully with empirical results. However, the real challenge is not adopting the concept but ensuring that family members have an open mind and the ability to recruit “true” directors with true independence.

เลขานุการบริษัทไทย : บทบาทและคุณสมบัติ

The Company Secretary in Thailand: Role and Qualifications

นางสาวศิริพร วงศ์ชัย
Ms. Siriporn Wongkeaw
Senior CG Analyst - Research & Policy Department
Thai IOD

เลขานุการบริษัทถือเป็นบุคคลสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการทำหน้าที่กำกับดูแลของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งบทบาทของคณะกรรมการที่มีความเกี่ยวข้องกับเลขานุการบริษัทนั้น มีดังนี้

บทบาทคณะกรรมการที่มีความเกี่ยวข้องกับเลขานุการบริษัท

1. ตาม พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ได้ระบุไว้ว่า คณะกรรมการต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัทรับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำและเก็บรักษาเอกสารสำคัญของบริษัท และการเก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร

2. ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 หลักปฏิบัติที่ 3.9.8 ได้ระบุว่า คณะกรรมการควรกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการจะต้องทราบดูแลการจัดการเอกสารการประชุม คณะกรรมการเอกสารสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรมของคณะกรรมการรวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ

นอกจากนี้ คณะกรรมการควรเปิดเผยคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปี และบนเว็บไซต์ ของบริษัท

การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับเลขานุการบริษัทไทย

จากผลโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies : CGR) ปี 2559 พบว่า บริษัทจดทะเบียนไทยส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 90 มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และบทบาทหน้าที่ของเลขานุการบริษัทไว้แล้ว

อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของเลขานุการบริษัทว่า ส่วนใหญ่จะกำหนดบทบาทหน้าที่ในเชิงเอกสารมากกว่าเช่น การจัดทำและเก็บรักษาเอกสารสำคัญของบริษัท เป็นต้น หากสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ของเลขานุการบริษัทให้ครอบคลุมไปถึงงานที่สนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลกิจการได้ ก็จะเป็นการดียิ่งขึ้น เช่น การสนับสนุนให้คณะกรรมการมีการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลกิจการ นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม นโยบายการต่อต้านการ

ทุจริตคอร์รัปชัน หรือ การสนับสนุนให้คณะกรรมการมีการประเมินผลงานตนเอง และ CEO หรือ การสนับสนุนให้มีการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์ รวมถึงติดตามการดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท เป็นต้น

คุณสมบัติของเลขานุการบริษัท

จากการศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ของ Corporate Secretaries International Associations (CSIA: www.csiaorg.com) ซึ่งเป็นสมาพันธ์นานาชาติขององค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับเลขานุการบริษัทและการกำกับดูแลกิจการที่มีสมาชิกอยู่ จำนวน 14 องค์กรจาก 14 ประเทศเกี่ยวกับรายละเอียดการเป็นสมาชิกพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ เช่น Australia - Governance Institute of Australia, Hong Kong - The Hong Kong Institute of Chartered Secretaries (HKICS), United Kingdom -The Institute of Chartered Secretaries and Administrators-UK (ICSA), Southern Africa - Chartered Secretaries Southern Africa (CSSA) เป็นต้น มีการกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกโดยอ้างอิงกับการผ่านการอบรมในหลักสูตรที่กำหนดขึ้นของแต่ละองค์กร