

# ความสำคัญของการกำกับดูแล ธุรกิจครอบครัวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน The Importance of Family Corporate Governance for Sustainable Growth

โดย คุณเบญญาดา กำลังเชื้อ | Mrs. Benyada Kumlungsoa  
ผู้เชี่ยวชาญการวิจัยอาวุโส | Senior CG Specialist, Thai IOD

## การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวคืออะไร

ธุรกิจทั่วโลกไม่ต่ำกว่า 80% มีที่มาจากธุรกิจครอบครัว ซึ่งธุรกิจครอบครัวเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นแหล่งที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมาก เพราะทำให้เกิดการสร้างงานและการลงทุนต่างๆ ขึ้นในชุมชน ซึ่งส่งผลต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ต่อสังคมและประเทศตามมา นี่จึงเป็นสาเหตุที่ว่าทำไมหลายๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น กรรมการ ผู้บริหาร ที่ปรึกษาทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล และอื่นๆ อีกมากมาย จึงให้ความสำคัญกับธุรกิจครอบครัวเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับธุรกิจครอบครัว ทั้งนี้ เพราะต่างก็ต้องการให้ธุรกิจครอบครัวสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน ซึ่งนำมาสู่ประเด็นคำถามสำคัญตามมานั้นก็คือ “การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวที่ดีคืออะไร” และ “การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวเหมือนหรือแตกต่างจากการกำกับดูแลกิจการทั่วไป”

ตามหลักการแล้ว “การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว” กับ “การกำกับดูแลกิจการ” ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก การกำกับดูแลกิจการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลต่างๆ ซึ่งได้แก่ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร โดยจะมีโครงสร้างหรือระบบที่ช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการ กระบวนการ และ

ขั้นตอนในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน ตลอดจนสามารถเฝ้าติดตามวัดผลการดำเนินงานของกิจการว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ ในขณะที่การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่าง 3 กลุ่มเช่นกัน แต่ต่างกลุ่มกัน ซึ่งได้แก่ เจ้าของ ครอบครัว และธุรกิจ โดยระบบจะเกิดจากการพิจารณาและตัดสินใจร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริษัทและสภาครอบครัว ซึ่งจะช่วยให้ครอบครัวที่มีความเป็นเจ้าของสามารถกำกับดูแลความสัมพันธ์และสร้างความมั่งคั่งระหว่างธุรกิจและครอบครัวได้ โดยมีธรรมนูญครอบครัวเป็นกรอบนโยบายเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการบริหารจัดการแบบมืออาชีพในธุรกิจ

จากคำนิยามข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความเหมือนกันของการกำกับดูแลธุรกิจทั้ง 2 ประเภทว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางโครงสร้าง ระบบ และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลัก เพื่อที่จะทำให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่ได้กำหนดและเกิดยอมรับร่วมกัน

ธุรกิจครอบครัวมักจะทำให้ความสำคัญกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับครอบครัวก่อน จึงทำให้มีความเปราะบางระหว่างผลประโยชน์ บทบาทหน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวจึงจำเป็นต้องพิจารณาในเรื่องของการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของครอบครัวและความต้องการของธุรกิจให้ได้อย่างเหมาะสมที่สุดด้วย

## ความท้าทายของการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว

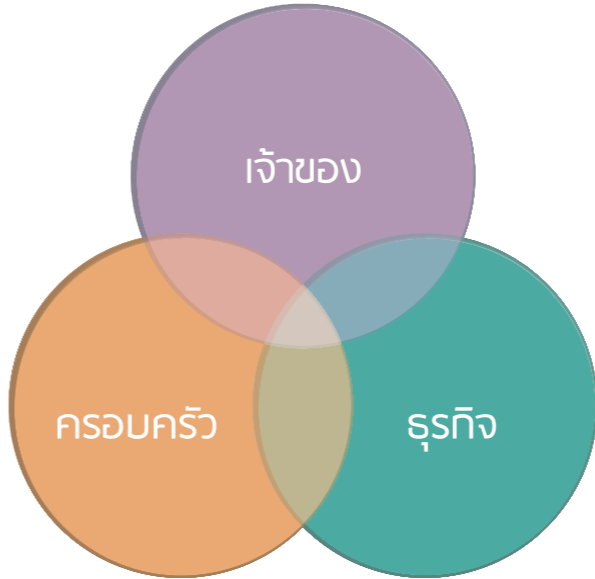
ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรและการเติบโตให้กับธุรกิจ ซึ่งมักพิจารณาตัดสินใจและดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ในระยะสั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่ธุรกิจครอบครัวหลายแห่งยังคงมองไม่เห็นความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมักจัดอันดับไว้ให้อยู่ในลำดับท้ายๆ ของการดำเนินการ

ในความเป็นจริงแล้ว หากธุรกิจครอบครัวยังมีขนาดเล็ก มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวหรือพนักงานไม่มากนัก มีกิจกรรมการดำเนินงานไม่ยุ่งยากซับซ้อน และต้องการการตัดสินใจและดำเนินการที่รวดเร็วคล่องตัว การนำระบบการกำกับดูแลกิจการเข้ามาใช้อาจจะยังมองไม่เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน ในช่วงนี้บริษัทอาจจะไม่ต้องเร่งรีบนำระบบการกำกับดูแลกิจการเข้ามาใช้ในทันทีก็ได้ แต่อาจเริ่มดำเนินการศึกษาเพื่อให้ความเข้าใจในรายละเอียดเบื้องต้นและเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบริษัทจนเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมก่อน

อย่างไรก็ตาม เมื่อธุรกิจประสบความสำเร็จและมีกาขยายกิจการมากขึ้นในเวลาต่อมา หากภายในบริษัทยังไม่มีระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน อาจนำไปสู่ผลสรุปตามคำกล่าวที่ว่า “ในขณะที่เจ้าของธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่อยากเห็นธุรกิจของพวกเขาถูกส่งต่อไปยังทายาทรุ่นต่อไป แต่กลับพบว่า 70% ไม่สามารถส่งต่อไปยังทายาทรุ่นที่ 2 ได้ และ 90% ก็ไม่สามารถส่งต่อไปยังทายาทรุ่นที่ 3” ทั้งนี้ เพราะธุรกิจครอบครัวมีส่วนผสมระหว่างเจ้าของ ครอบครัว และธุรกิจ ตามรูปภาพที่ 1 ซึ่งอาจมีการนำประเด็นเรื่องผลประโยชน์ อารมณ์ สภาวะแวดล้อมส่วนบุคคลของครอบครัวเข้ามามีส่วนประกอบในการวางแผนและพิจารณาตัดสินใจในทางธุรกิจ ทำให้อาจมีแนวโน้มที่จะเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในระบบ ซึ่งนำไปสู่การเกิดปัญหาอย่างต่อเนื่องและกลายเป็นความล้มเหลวของธุรกิจตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่มีการทับซ้อนกันท่ามกลาง 3 กลุ่ม บ่อยครั้งจะนำไปสู่มุมมองความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ผู้ถือหุ้นที่เป็นสมาชิกครอบครัวแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหารมักจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปจากสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องอัตรา

## โครงสร้างการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จะมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนระหว่างผู้ถือหุ้น กรรมการ และผู้บริหาร โดยผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นเจ้าของเงินทุนจะมีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการให้เข้ามาเป็นตัวแทนในการทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการ ผู้ถือหุ้นจะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับบริหารงานประจำวันของบริษัท นอกจากอนุมัติการดำเนินการสำคัญๆ เท่านั้น คณะกรรมการผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้น ก็จะมีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานของบริษัท แต่งตั้ง



รูปภาพที่ 1: ความสัมพันธ์ในธุรกิจครอบครัวระหว่างเจ้าของ ครอบครัว และธุรกิจ

## แนวทางการกำกับดูแลธุรกิจครอบครัว

การบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในธุรกิจครอบครัวเป็นเรื่องยากมาก บ่อยครั้งที่ธุรกิจครอบครัวเลือกที่จะใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมเพียงเพื่อที่จะจะจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันที่เกิดขึ้นในขณะนั้นให้หมดสิ้นไป ยกตัวอย่างเช่น การยกเว้นไม่ให้นำสมาชิกครอบครัวหรือผู้ถือหุ้นบางคนเข้าร่วมการประชุม การเก็บรักษาความลับจากสมาชิกครอบครัว ผู้ถือหุ้น หรือพนักงานมากเกินไป การหาพันธมิตรหรือพรรคพวกให้การสนับสนุน การไม่ให้สิทธิในการรับรู้ข้อมูลหรือการแสดงความคิดเห็น การจ้างงานเครือญาติที่ไม่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง การให้ผลประโยชน์กับสมาชิกครอบครัวมากกว่าที่ควรได้รับ เป็นต้น ดังนั้น การมีโครงสร้างการจัดการที่มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนระหว่างผู้ถือหุ้น กรรมการ และผู้บริหาร รวมถึงการมีกรรมการและผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาร่วมงาน จึงเป็นทางออกหนึ่งที่จะช่วยในการสร้างระบบและเสริมสร้างความเข้มแข็งขึ้นภายในธุรกิจครอบครัว

และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ CEO ให้บรรลุตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้น และ CEO ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ จะทำหน้าที่ในการบริหารจัดการงานประจำวันของบริษัทให้อยู่ในกรอบของนโยบาย กฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับที่ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ เพื่อที่จะสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับบริษัทและผู้ถือหุ้น

วิธีการดังที่กล่าวมาข้างต้นสามารถช่วยลดความขัดแย้งได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่หากต้องการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะยาวแล้ว ธุรกิจครอบครัวควรจะต้องสนับสนุนให้มีการระบุความต้องการและความคาดหวังของทั้งฝ่ายครอบครัวและฝ่ายธุรกิจที่ชัดเจน ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะได้สามารถนำความต้องการและคาดหวังของทั้ง 2 ฝ่ายมาผสมผสานเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักที่เป็นที่ยอมรับกันร่วมกัน ซึ่งจากจุดเริ่มต้นนี้เองสามารถต่อยอดไปสู่การจัดทำธรรมนูญครอบครัวเพื่อเป็นกรอบนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับฝ่ายครอบครัว รวมถึงการจัดทำคู่มือการกำกับดูแลและการกำหนดข้อบังคับของบริษัทเพื่อเป็นกรอบนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับฝ่ายธุรกิจ โดยคณะกรรมการและสภาครอบครัวจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น

หากธุรกิจครอบครัวสามารถดำเนินการได้เช่นนี้แล้ว นอกจากจะสามารถบรรเทาความขัดแย้งและตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้แล้ว ยังช่วยทำให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการที่บริษัทได้บุคลากรที่มีศักยภาพ มีมุมมองใหม่ๆ ที่หลากหลายและเป็นประโยชน์กับธุรกิจมากขึ้น การมีกระบวนการขั้นตอน และแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและสามารถตรวจสอบได้ เมื่อการดำเนินงานต่างๆ ภายในบริษัทเข้าสู่ความเป็นระบบแล้ว หากบริษัทมีการขยายธุรกิจย่อมจะไม่ส่งผลกระทบต่อทางลบอย่างแน่นอน ในทางตรงข้าม กลับจะเป็นการช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจครอบครัวสามารถลดต้นทุนหรือเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น และนำไปสู่การสร้าง ความมั่งคั่งและการเติบโตอย่างยั่งยืนจากรุ่นสู่รุ่นได้ในที่สุด

# The Importance of Family Corporate Governance for Sustainable Growth

## What is family governance corporate governance?

More than 80 percent of businesses worldwide have originated from family businesses. These businesses play a large role in the social and economic growth of a country because they create jobs and investments in local communities, which, in turn, benefits society and their respective countries through a chain reaction. As a result, many relevant parties, including, among them, stakeholders, directors, executives, business consultants and regulators, are focusing more on family businesses, especially in the area of family corporate governance, to ensure that they thrive and grow sustainably. This brings forward an important question about family corporate governance and if there is a difference between it and corporate governance.

Technically, there is very little difference between "family corporate governance" and "corporate governance". Corporate governance is about relationships among people, including stakeholders, the Board of the Directors and executives. Within a corporation, there is a clear structure and system to facilitate work towards achieving its objectives and specific business goals, including the approach, process and procedures applied for achieving its objectives and goals. Moreover, the operations of a company can be monitored and evaluated to determine if it is on course to reach its goals. Family corporate governance is about the relationship of three groups, the owners, the family and the business. The governance system is based on mutual

consideration and decisions between the board of directors and the family council. This enables the family to manage the family's relationship with the business and increase the value of the business by using the family's influence in the policy framework to set the guidelines for the professional administration of the business.

The above definitions indicate that family corporate governance and corporate governance are similar in that their objectives of ensuring a clear structure and system and regulations for the relationships with stakeholders in order to achieve the business goals and a mutual understanding.

As for the differences, in general businesses and family businesses, there is an overlap between the roles of stakeholders, directors and executives but for the latter, there is also an overlap between the roles of family members. If a family business lacks good governance, it will inevitably be more prone to encountering problems than a general business because it often focuses on family issues first. This can easily lead to a conflict between the interest, role and relationship of the family. Thus, family corporate governance should balance family needs and business needs.

## Challenges of family corporate governance

Most family businesses focus on profit and growth. They often make decisions and operate from a short-term perspective. It is not surprising that many family businesses fail to understand the importance of good corporate governance, which is often ranked last in their list of priorities.

If a family business is small with few family members and employees, the operation is not complex and it usually requires quick decisions with regards to its operations. Therefore, a corporate governance system might not be suitable for this kind of business as it may not foster concrete results. The business may need to adopt corporate governance at the moment but would hold off until after the companies' situation is more clearly understood.

However, some companies succeed in expanding their operations without having a clear administration system and structure. This may, however, result in what is stated in the following quote: "business owners would like to see their businesses passed on to the next generation, but 70 percent of them cannot pass on their business to the second generation and 90 percent cannot pass on their businesses to the third generation" This is the result of a family business being a combination of the owners, the family and the business (figure 1), which could result in situations in which issues related to interest, emotion and personal environment of the family are intertwined in the decision-making and planning associated with the business. This, in turn, can lead to uncertainty in the operation of the business, resulting in a string of problems and the ultimate failure of the business in the long run, especially if the three groups of the business constantly hold different opinions on the operation and direction of the company. For example, a stakeholder who is a family member but does not hold an executive position often has a different view on the dividend rate than those of the company executives. In such situations, if the business were to have good

corporate governance, the family members and executives would hold the same opinion on the issue, based on legality and mutual recognition of the company's interest and the desire for the company to maintain a good relationship with the family. To create effective corporate governance, it is necessary to communicate within and between the groups about the needs of the owners, the family and the business.

## Guideline for family corporate governance

Conflict management of a family business is rather difficult. Often, the family business chooses an incorrect and inappropriate approach to deal with a conflict. Some examples are banning some family members from attending company meetings, withholding information from some family members, stakeholders or employees seek an ally for support, banning certain parties from receiving information or giving an opinion, employing family members who are not qualified for the position and devoting too much attention to the interests of family members. An administration structure that clearly divides a clear role between stakeholders, directors, and executives, including having professional directors and executives could be a solution to build a solid business structure and a strengthen family business.

An effective management structure divides roles and duties clearly between stakeholders, directors, and executives. The stakeholders who are the owners of the company have the authority to appoint directors as their delegates for running the company. The stakeholders do not intervene in the daily operations of a company, except to deal with important matters. The members of the Board of Directors who are

appointed as delegates of the stakeholders are required to determine the strategy and direction of the company, appoint and oversee the CEO and protect the interests of the company and stakeholders. The CEO, who is appointed by the Board of Directors, is in charge of the day-to-day operations of the company according to the policies, laws, objectives and regulations that have been approved by the Board of Directors. The mentioned approaches could only reduce conflict to a certain extent. However, to prevent and solve the problem in the long term, family businesses should identify the needs and expectations of the family for the management and family members should work with the management to come up with a combined vision and mission. Furthermore, it could be extended into setting policy framework and guidelines for the family's role in the company and apply them in the governance manual and company regulations as the policy framework and guidelines for the business department. The Board of Directors and the family can play a key role in pushing these things forward.

If a family business operates accordingly to the suggested approach, it could reduce conflict effectively and respond to the needs of every party. Moreover, it also enhances the effectiveness of the business.

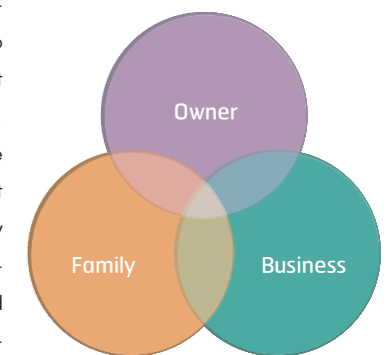


Fig 1: Relationship in family business between ownership, family and business

*Family businesses should identify the needs and expectations of the family for the management and family members should work with the management to come up with a combined vision and mission*