



# Director Due Diligence: เครื่องมือสำหรับกรรมการอาชีพ



หลายปีก่อนสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ร่วมกับ Price Waterhouse Coopers (PwC) ได้ร่วมกันจัดสัมมนาพิเศษให้สมาชิกของสมาคมฯ เรื่อง Director Due Diligence: Why and How? ผมมีโอกาสไปร่วมงานสัมมนานี้ด้วย รู้สึกขอบคุณทั้งสองสถาบันที่ให้อาสาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ผมมีความเข้าใจว่า วิธีการทำ due diligence นั้นน่าจะเรียกได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับท่านที่ต้องการยึดการเป็นกรรมการบริษัทเป็นอาชีพ (โดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ) ซึ่งรวมทั้งท่านที่ยังไม่ได้เป็นกรรมการที่ใดและท่านที่เป็นกรรมการบางบริษัทอยู่แล้ว แม้จะมีการออกตัวว่าการทำ due diligence นี้ไม่ใช่เครื่องมือ (tool) สำหรับสำรวจคุณสมบัติของผู้ที่ต้องการเป็นกรรมการ

กระบวนการเริ่มต้นมีคำถามและประเด็นต่างๆ ให้ท่านที่ต้องการเป็นกรรมการสำรวจตนเองก่อนว่ามีคุณสมบัติและความพร้อมเพียงใด ความจริงแล้วขั้นตอนนี้มีความสำคัญไม่น้อย เพราะในอดีตที่ผ่านมา มีกรรมการไม่น้อยที่เข้าไปทำหน้าที่ในบริษัทต่างๆ เพื่อหวังผลในเรื่องเกียรติยศ ชื่อเสียงและผลตอบแทนโดยไม่รู้วาทบทวนหน้าที่ของกรรมการต้องทำอะไรบ้าง ตนเองสามารถทำประโยชน์อะไรให้บริษัทได้บ้าง เข้าใจแต่เพียงว่าสามารถเข้าร่วมประชุมทุกครั้งก็เป็นการทำหน้าที่แล้ว หรือรู้สึกทำให้ชื่อไปเป็นกรรมการ

ก็ถือว่าบริษัทจดทะเบียนได้ประโยชน์แล้ว ตามข้อสังเกตของผม การนำเสนอเครื่องมือนี้มาได้ถูกยุคถูกสมัย เพราะกระแสเรื่องบรรษัทภิบาลที่มาแรงทำให้บริษัทจดทะเบียนมีความต้องการกรรมการที่มีความพร้อมในการทำหน้าที่ช่วยสร้างความเจริญเติบโตและความมั่นคงยั่งยืนประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ยังมีความต้องการกรรมการภายนอกหรือกรรมการอิสระอีกจำนวนไม่น้อยในอนาคต ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. จำนวนบริษัทใหม่ที่จะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เพิ่มจำนวนมากขึ้นทุกๆ ปี กฎหมายบริษัทมหาชนระบุว่า บริษัทมหาชนต้องมีกรรมการอย่างน้อย 5 คน

2. ตามเกณฑ์ปัจจุบัน บริษัทจดทะเบียนทุกบริษัทต้องมีกรรมการอิสระที่เป็นบุคคลภายนอกอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ในอนาคต

เกณฑ์นี้อาจจะเปลี่ยนแปลงตามกระแสที่ต้องการให้บริษัทจดทะเบียนเพิ่มจำนวนกรรมการที่เป็นบุคคลภายนอกที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น เช่นอาจมีเกณฑ์บังคับของ ก.ล.ต. ที่ต้องการให้บริษัทจดทะเบียนมีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด

3. 10 ปีที่ผ่านมา มีกรรมการในบริษัทจดทะเบียนนอกจากการเป็นกรรมการหลายร้อยคน แม้ไม่มีการเก็บข้อมูลแสดงผลที่ออกไว้ แต่ก็พอจะคาดเดาสาเหตุที่ออกนอกวงการตลาดทุนได้ดังนี้

- ออกเพราะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นใหญ่
- ออกเพราะอายุมากแล้ว อยากเกษียณตนเอง
- เพราะเรียนรู้บทบาทหน้าที่ที่แท้จริงและความรับผิดชอบตามกฎหมายต่างๆ จาก IOD เห็นว่ามีความเสี่ยงหรือมีความไม่สบายใจ จึงได้ลาออกไป
- เพราะค่าตอบแทนที่ได้ไม่คุ้มกับความเสี่ยง

## ทำไมต้อง due diligence?

ด้วยเหตุที่ความต้องการกรรมการภายนอกของบริษัทจดทะเบียนไม่ว่าจะเป็นกรรมการอิสระหรือไม่อิสระเพิ่มมากขึ้นตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้มีคนจำนวนมากต้องการเข้าไปทำหน้าที่กรรมการบริษัทจดทะเบียนโดยเฉพาะผู้ที่เกษียณอายุหรือเลือกเกษียณก่อนอายุครบ 55 หรือ 60 ปี โดยมีเหตุผลสำคัญคือ เพื่อให้มีรายได้ เพื่อให้มีงานทำหลังเกษียณโดยได้ใช้ประสบการณ์ให้เป็นประโยชน์ เพื่อเป็นเกียรติแก่ตนเองเพื่อหาประสบการณ์ให้ชีวิตหลังเกษียณหรือแม้แต่ต่ออยากเป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียนเพราะอยากรวยเร็วโดยคาดหวังว่าจะได้รับแจกหุ้นในราคาถูกหรือใช้ข้อมูลภายในหาประโยชน์ได้ด้วย เหตุนี้จึงมีคำแนะนำให้ due diligence หรือสำรวจตนเองเสียก่อนว่ามีความพร้อมและเหมาะสมแค่ไหนในการจะยึดอาชีพการเป็นกรรมการบริษัท และศึกษาบริษัทที่จะเข้าไปเป็น

กรรมการให้ละเอียดถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ โดยทั่วไป บริษัทจดทะเบียนสรรหากรรมการภายนอกโดยคัดเลือกเชิญชวนบุคคลวงในก่อน ส่วนกรรมการที่ต้องมีความเป็นอิสระตามเกณฑ์ ก.ล.ด. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ก็จะต้องเลือกแต่คนที่รู้จัก แต่ในปัจจุบันสภาพการณ์ได้เปลี่ยนไป เพราะปรากฏว่ามีบริษัทไม่น้อยที่ไม่รู้ว่าจะหากรรมการอิสระได้จากที่ไหน หรือมีความรู้จักบุคคลต่างๆ มากมาย แต่อาจขาดคุณสมบัติบางประการที่ทำให้ไม่สามารถเชิญเข้ามาเป็นกรรมการได้ จึงต้องไปให้ที่ปรึกษาทางการเงินแนะนำบ้าง สืบราคาจาก Chartered Director Pool ของ IOD บ้าง หรือให้คนรู้จักแนะนำบ้าง ความไม่รู้จักซึ่งกันและกันเป็นมูลเหตุสำคัญที่ต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ ไตร่ตรองซึ่งกันและกันก่อนคบค้ากันในฐานะสมาชิกของคณะกรรมการบริษัท

นอกจากนี้ยังมีเรื่องราวและข้อเท็จจริงอีกมากมายที่ทำให้ท่านที่อยากเป็นกรรมการต้องคิดทบทวนหลายตลบก่อนตัดสินใจรับปากไปเป็นกรรมการบริษัท ในแวดวงตลาดทุนมีเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้ถือหุ้นใหญ่หรือเจ้าของบริษัท และเหตุการณ์ต่างๆ ในตัวบริษัทจดทะเบียนมากมาย ซึ่งจะขอยกตัวอย่างบางกรณีให้ท่านพิจารณาดังต่อไปนี้

1. บริษัทจดทะเบียนเชิญบุคคลภายนอกไปเป็นกรรมการเพียงเพราะถูกบังคับให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตามที่ได้อธิบายไว้แล้วข้างต้น เมื่อเชิญไปร่วมเป็นคณะกรรมการแล้ว ไม่เคยให้ความสำคัญเจ้าของไม่รับทราบหน้าที่กรรมการ ไม่ให้ความสำคัญกับการประชุมคณะกรรมการ โดยเฉพาะบริษัทที่เจ้าของนั่งเป็นประธานกรรมการบริษัทเอง ท่านลองคิดว่า ท่านอยากเป็นกรรมการในบริษัทแบบนี้หรือไม่?
2. ด้วยเหตุผลจำเป็นที่ ต้องมีกรรมการภายนอกตามข้อ 1 จึงจ่ายค่าตอบแทนให้แบบหอมปากหอมคอพอเป็นคำรถควา ท่านคิดว่าคุ้มค่าความเสี่ยงหรือไม่? ที่สำคัญต้องไม่ลืมว่า กรรมการอาชีพที่ดีไม่ควรเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียน

ทะเบียนเกิน 5 บริษัท ถ้าได้ค่าตอบแทนน้อยนิด ทำให้เสียโอกาสรับเป็นกรรมการบริษัทอื่น คิดดูให้ว่าคุ้มค่ากับสิ่งที่ตนต้องอุทิศให้หรือไม่

3. เจ้าของบริษัทเชิญไปเป็นกรรมการเพียงเพราะอยากได้ชื่อเสียงของท่านไปประดับบารมีหรือทำให้บุคคลภายนอกดูว่าบริษัทนี้มีการการผู้ทรงคุณวุฒิสุดยอดหน้าตาดี ภาพพจน์ดีเท่านั้น แต่ไม่ให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่กรรมการ ไม่ต้องการให้ท่านไปยุ่งเกี่ยวอะไรกับกิจการ แต่อาจจ่ายค่าตอบแทนให้ดีด้วย เพราะเกรงใจเห็นว่าเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ บริษัทแบบนี้ท่านอยากเลือกหรือไม่?
4. เจ้าของบริษัทสนใจวิธีทำกำไร โดยหลบเลี่ยงภาษี ทำผิดกฎหมายเพื่อลดค่าใช้จ่าย เอาไว้เอาเปรียบทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีฝีมือในการหลบเลี่ยง หลบหลีกมากกว่าการใช้ฝีมือทำกำไรแบบมืออาชีพ บริษัทแบบนี้ท่านคบค้าด้วยหรือไม่?
5. เจ้าของบริษัทมีวิสัยทัศน์และประสบการณ์แบบนักบริหารมืออาชีพ แต่ชอบแปลงวิชาการเป็นวิชาการแต่งบัญญัติ ชุกตัวเลข ทำบัญชีให้มีกำไรโดยไม่ยอขายตามบัญชีจริงเพื่อสร้างราคาหุ้น บางบริษัทชอบสร้างข่าวเพื่อสร้างราคาหุ้น โดยไม่มีธุรกรรมหรือโครงการจริง ท่านอยากรวยหุ้นเข้าไปผสมโรงโดยรับหน้าที่เป็นกรรมการบริษัทด้วยหรือไม่?
6. เจ้าของบริษัทชอบบ่นองถ่ายผลประโยชน์ออกจากบริษัทด้วยวิธีการสารพัด ใช้เวลาดูแลธุรกิจส่วนตัวมากกว่าให้ความสำคัญบริษัทจดทะเบียนที่ตนเองเป็นหุ้นส่วน ท่านคิดว่าอยากหาประสบการณ์วิธีการถ่ายเทผลประโยชน์โดยไปร่วมเป็นสมาชิกในคณะกรรมการหรือไม่?
7. เจ้าของบริษัทซึ่งประสบความสำเร็จจากการทำมาค้าขาย ส่วนใหญ่จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก มั่นใจในความคิดว่าตนเองถูกเสมอ ไม่ยอมเข้าใจว่า

โลกธุรกิจเปลี่ยนแปลงซับซ้อนขึ้นแค่ไหน ไม่มีความรู้ศาสตร์การจัดการที่แท้จริง ไม่ยอมปรับเปลี่ยนทั้งๆ ที่สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเปลี่ยนไป บางพวกคิดว่าตนเองเก่ง หลับหูหลับตาขยายธุรกิจให้ใหญ่โต ท่านคิดว่าบริษัทพวกนี้ทำทลายความสามารถของท่านหรือไม่?

เข้าใจว่าสารพัดรูปแบบและพฤติกรรมของเจ้าของบริษัทจดทะเบียนที่นำมาเล่าสู่กันฟังข้างต้นน่าจะเพียงพอที่จะทำให้ทุกๆ ท่านที่มีความประสงค์จะเข้าไปเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนเห็นความสำคัญของการทำ due diligence คือต้องหาข้อมูลด้วยวิธีใดก็ตามเพื่อพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบก่อนตัดสินใจรับปากไปเป็นกรรมการ

ประเด็นสุดท้ายที่อยากฝากเป็นข้อสรุปประกอบการตัดสินใจก็คือ “เข้าง่าย ออกยาก” บางท่านอาจไม่เห็นด้วยเพราะรู้สึกว่าจะเข้าเป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียนได้ยากเย็นแสนเข็ญเหลือเกิน ความเป็นจริงก็มีส่วนเป็นเช่นนั้นอยู่บ้าง แต่เมื่อท่านได้เป็นและมีประสบการณ์แล้ว ต่อมาเมื่อมีโอกาสเป็นกรรมการบริษัทที่สองที่สาม ท่านจะรู้สึกว่าจะไม่น่าจะอยากนัก

แต่ตอนมีปัญหา ท่านจะรู้สึกว่าการหาทางลาออกจากการเป็นกรรมการนั้นไม่ได้ง่ายกว่าเลย ท่านอาจจะเกิดความเกรงใจด้วยหลายๆ สาเหตุเช่น เจ้าของเคยเป็นเจ้านายเก่า เจ้าของรู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน บริษัทไม่ได้ทำผิดกฎหมายอะไร แต่สไตล์ทำงานด้วยไม่สนุก ไม่ทำทลาย ทำให้หาเหตุผลลาจากลำบาก บางครั้งอาจรู้สึกว่าจะลาออกแล้วทำให้บริษัทเขาเสียชื่อเสียงพจน์

ถ้าเป็นบริษัทมีปัญหา การตัดสินใจลาออกอาจจะง่ายกว่า แต่บางครั้งอาจรู้สึกว่ามีปัญหา ไม่ช่วยแก้ปัญหาให้ผู้มีส่วนได้เสียอื่น หรืออยากแก้ปัญหาให้ดีขึ้น จะได้ออกไปแบบไม่มีจุดต่างพริ้ว

ประเด็น “เข้าง่าย ออกยาก” จึงเป็นอีกปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ต้องทำการบ้านและคิดให้หนักๆ ก่อนตกปากรับปากไปเป็นกรรมการให้ M&W