



ความสำคัญของการปรับโครงสร้างคณะกรรมการ

กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่สำคัญเบื้องต้นคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการโดยผู้ถือหุ้น ประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการแต่งตั้งคือ โครงสร้างหรือองค์ประกอบของคณะกรรมการ ประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างได้แก่ขนาดของคณะกรรมการสัดส่วนของกรรมการอิสระและไม่อิสระ สัดส่วนของกรรมการที่เป็นผู้บริหารและไม่ใช้ผู้บริหาร คุณสมบัติของกรรมการในคณะซึ่งควรมีความหลากหลายของความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ สามารถทำประโยชน์และสร้างคุณค่าให้กับบริษัท

หลาย ปีที่ผ่านมาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เริ่มเห็นความสำคัญและคุณค่าของการมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยคนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ดีและสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ โดยเฉพาะบริษัทที่มีผู้บริหารที่ยังมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจน้อย และบริษัทจดทะเบียนจะต้องมีกรรมการจากบุคคลภายนอกอย่างน้อย 3 คน

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีคณะกรรมการที่ดีและเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจเมื่อธุรกิจเจริญเติบโตมากขึ้น สภาพแวดล้อมของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปมาก อาจมีกรรมการบางคนที่เคยมีคุณสมบัติสอดคล้องกับธุรกิจในระยะหนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป กรณีเช่นนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างคณะกรรมการโดยกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับสภาพธุรกิจแทนกรรมการเก่าที่กล่าวถึง หรืออาจเพิ่มกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อให้มีคณะกรรมการที่เข้มแข็งกว่าเดิมสอดคล้องกับขนาดธุรกิจที่ใหญ่โตขึ้นและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

ขอยกกรณีตัวอย่างของบริษัทมหาชน

ในต่างประเทศและบริษัทหนึ่งในประเทศไทยที่ความสำเร็จของบริษัทส่วนหนึ่งมาจากการปรับโครงสร้างคณะกรรมการที่มีองค์ประกอบสอดคล้องกับขนาดธุรกิจที่เติบโตใหญ่ขึ้น รวมถึงลักษณะและสภาพแวดล้อมธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปด้วย

บริษัทแรกสมมติชื่อบริษัท A ก่อตั้งโดยที่มหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เน้นด้านกรวิจัย เป็นบริษัทด้านเทคโนโลยีขั้นสูง (high-tech company) เนื่องจากทีมนี้มีพื้นฐานความรู้ด้านเทคโนโลยีขั้นสูงเป็นอย่างดี ทีมได้ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และแบบจำลองธุรกิจ (business model) ที่ดูโดดเด่นและน่าสนใจทั้งหมดมีความเชื่อมั่นที่จะประสบความสำเร็จ จึงทิ้งอาชีพอาจารย์เพื่อหวังจะสร้างความฝันทางธุรกิจให้เป็นจริง

พอจะเริ่มต้นธุรกิจก็ประสบความสำเร็จ ทำหายเรื่องแรกคือ จะหาเงินทุนมาทำธุรกิจอย่างไร บริษัท A ได้ติดต่อบริษัทและนักธุรกิจร่วมทุน (venture capitalist) หลายแห่งโดยเสนอเงื่อนไขการร่วมทุนที่จูงใจด้วยเหตุที่มีลิขสิทธิ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีอยู่หลายลิขสิทธิ์ จึงเป็นที่น่าสนใจของบริษัทธุรกิจร่วมทุน แต่ทุกแห่งมีเงื่อนไขว่าจะต้องเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เมื่อคัดเลือกผู้ร่วมทุนได้แล้ว มีการ

แต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากที่มนักวิทยาศาสตร์ 3 คน และตัวแทนจากฝั่งผู้ร่วมทุน 5 คน สัดส่วนนี้เป็นไปตามสัดส่วนของการร่วมลงทุน โครงสร้างคณะกรรมการชุดแรกเมื่อเริ่มต้นธุรกิจจึงประกอบด้วยกลุ่มที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและกลุ่มที่มีความรู้และประสบการณ์ในการก่อสร้างธุรกิจให้เติบโตและแข็งแรง

โครงสร้างคณะกรรมการดังกล่าวปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดีในระยะแรกของการดำเนินกิจการ เมื่อบริษัท A ต้องพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ผลิตสินค้าจำหน่าย ต้องมีผู้บริหารที่ชำนาญด้านการผลิตด้านการตลาดและการขาย รวมถึงต้องมีการเงินที่จะต้องบริหารจัดการเรื่องการเงินด้วยความระมัดระวังรอบคอบจนกว่าธุรกิจจะเจริญเติบโตมีกำไรเพียงพอและมีฐานะการเงินที่แข็งแกร่งพอที่จะยืนด้วยกำลังของตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาบริษัทร่วมทุน

บริษัท A มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้กลายเป็นผู้นำในตลาดสินค้าด้านเทคโนโลยี มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วจนมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ในระดับต้นๆ ของธุรกิจด้านนี้กลายเป็นบริษัทที่มีความแข็งแกร่งพร้อมซึ่งกิจการของคู่แข่งหรือบริษัทที่เริ่มต้นดำเนินกิจการ (start-up) จึงตัดสินใจแปลงเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เพื่อระดมทุนมาขยายธุรกิจและเพื่อให้ผู้ร่วมทุนช่วงแรกมีโอกาสขายหุ้นและออกจากการเป็นผู้ร่วมทุน (exit) ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของผู้ประกอบธุรกิจร่วมทุนโดยทั่วไป

การเตรียมความพร้อมเป็นบริษัทมหาชน จำเป็นต้องปรับโครงสร้างคณะกรรมการให้เป็นไปตามกฎหมายประการหนึ่ง และให้มีความพร้อมที่จะเติบโต

ก้าวหน้าต่อไปในอนาคตอย่างยั่งยืน โครงสร้างใหม่มีการปรับเปลี่ยนกรรมการบางคนจากกลุ่มผู้ร่วมทุน มีการสรรหากรรมการที่มีความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจและด้านเทคโนโลยี โครงสร้างใหม่จึงมีการสรรหาที่เป็นผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของบริษัทจดทะเบียน 2 คน และอีก 3 คน เป็นผู้มีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์จากธุรกิจ high-tech ที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง และมีความเชี่ยวชาญในการหาแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนต่ำเพื่อขยายกิจการ หลังแปลงเป็นมหาชนและนำหุ้นเข้าจดทะเบียน บริษัทเจริญเติบโตจนมียอดขายถึงประมาณ 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี

ช่วงระยะเวลา 10 ปีหลังจากเข้าจดทะเบียน บริษัทเติบโตอย่างรวดเร็วจนมียอดขายสูงถึง 20,000 ล้านดอลลาร์ต่อปี โดยเติบโตจากศักยภาพของบริษัทเอง (organic growth) และจากการซื้อและควบรวมกิจการอื่น ราคาหุ้นทะยานสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว กลายเป็นหุ้นที่น่าสนใจของนักวิเคราะห์ นักลงทุนสถาบันทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงบุคคลธรรมดาโดยทั่วไป

การเปลี่ยนแปลงของสภาพและขนาดธุรกิจอย่างรวดเร็วทำให้คณะกรรมการเห็นความจำเป็นต้องเพิ่มกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์หลากหลายมากขึ้นให้สอดคล้องกับสภาพของบริษัทที่กลายเป็นบริษัทที่มีอิทธิพลทางธุรกิจในอุตสาหกรรม high-tech และมีความเป็นบริษัทสากล (international company)

มีการเพิ่มกรรมการอีก 2 คนที่เป็น CEO ของบริษัทใหญ่ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและยอมรับในความสามารถและประสบการณ์ในแวดวงธุรกิจ ทั้งนี้ เพื่อต้องการมีความเห็นที่แตกต่างและหลากหลายจากผู้เชี่ยวชาญและช่วยให้การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของคณะกรรมการมีความละเอียดรอบคอบยิ่งขึ้น หลังจากปรับโครงสร้างคณะกรรมการแล้ว มีการปรับโครงสร้างองค์กรภายในและคณะกรรมการชุดต่างๆ ให้สอดคล้องกับหลักการและความสมเหตุสมผลของการ

เป็นบริษัทที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี

จะเห็นว่าคณะกรรมการของบริษัทนี้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เห็นความสำคัญขององค์ประกอบคณะกรรมการที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ช่วยสร้างศักยภาพให้ธุรกิจสามารถแข่งขันมีกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน

อีกบริษัทหนึ่งก่อตั้งโดยนักธุรกิจรุ่นเยาว์ที่ฝ่าฝันเป็นเจ้าของกิจการ เริ่มทดลองประกอบธุรกิจเล็กๆ ได้ระยะหนึ่ง มีประสบการณ์และบทเรียนเพียงพอที่จะคิดอ่านแสวงหาสินค้าที่ถูกต้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค จนมีความคิดริเริ่มจะผลิตสินค้าประเภทอาหารว่างชนิดหนึ่ง ตั้งใจและมั่นใจแล้วจึงก่อตั้งบริษัทเมื่อ 8-9 ปีก่อน เริ่มแรกมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยสมาชิกในครอบครัว 3 คน และผู้บริหารของบริษัทอีก 2 คนรวม 5 คน ที่บริหารหลักคือ กรรมการทั้ง 5 คนและระดับผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการขายและการผลิต

ปรากฏว่า ระยะ 4-5 ปีแรกธุรกิจประสบความสำเร็จเติบโตอย่างรวดเร็วจนมียอดขายระดับเป็นพันล้านบาทต่อปี ในช่วงแรกของการเติบโตอัตรากำไรอยู่ในระดับน่าพอใจ แต่ปีท้ายๆ ของระยะแรก แม้ยอดขายจะเพิ่มขึ้นและอัตรากำไรกลับลดลง สาเหตุหลักน่าจะมาจากผู้บริหารหลักต้องใช้เวลามุ่งขยายตลาดซึ่งโอกาสรออยู่ข้างหน้าและผู้บริหารระดับรองยังมีประสบการณ์ด้านบริหารจัดการแข็งแกร่งไม่เพียงพอ ทำให้การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายขาดประสิทธิภาพที่ดีพอ

ด้วยวิสัยทัศน์ของเจ้าของกิจการเห็นโอกาสเติบโตข้างหน้ายังมีอีกมาก จำเป็นต้องระดมทุนโดย

แปรสภาพเป็นมหาชนและนำหุ้นเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จึงมีการปรับโครงสร้างคณะกรรมการใหม่

เจ้าของมีความคิดเปิดกว้าง มองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากผู้มีความสามารถและประสบการณ์รวมถึงการได้รับคำปรึกษาแนะนำจากคนที่เคารพนับถือ จึงตัดสินใจสรรหากรรมการที่ประกอบเป็นโครงสร้างที่เข้มแข็ง มีกรรมการที่เป็นนักการเงินที่เคยเป็นผู้บริหารระดับสูง

ของธนาคารขนาดใหญ่ กรรมการที่เป็น CEO ของบริษัทจดทะเบียนที่มีประสบการณ์ด้านบริหารจัดการและการตลาด กรรมการที่เป็นอดีต CEO ของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคของบริษัทใหญ่ต่างประเทศ และกรรมการที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจทั้งหมดเป็นกรรมการใหม่ที่เข้ามาเสริมทีมงานกรรมการ

หลังจากปรับโครงสร้างคณะกรรมการและปฏิบัติหน้าที่ได้ระยะหนึ่งช่วงสั้นๆ คณะกรรมการเห็นความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างบุคลากรระดับสูงที่มีประสบการณ์และความชำนาญการบริหารจัดการธุรกิจซึ่งมีขนาดเติบโตถึง 3,000 ล้านบาท มีพนักงานมากกว่า 1,000 คน มีการว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงเพิ่มเติมเสริมทัพตามโครงสร้างใหม่เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างโอกาสธุรกิจที่ยังมีโอกาสเติบโตอีกมาก

เหตุที่ต้องปรับไม่ใช่เพราะจ้างผู้บริหารผิดตั้งแต่เริ่มแรก แต่น่าจะเป็นเพราะระยะที่ธุรกิจมีขนาดเล็กและมองเห็นอัตราการเติบโตไม่ชัดเจนทำให้เป็นข้อจำกัดที่ต้องว่าจ้างผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ได้ระดับหนึ่ง เมื่อกิจการใหญ่โตขึ้น การบริหารจัดการซับซ้อนมากขึ้นอาจจะเกินขีดความสามารถของคนเก่า

หลังจากปรับโครงสร้างองค์กรและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการที่มีลักษณะเหมือนพี่เลี้ยงส่วนหนึ่งและการติดตามดูแล (monitor) อย่างใกล้ชิดอีกประการหนึ่ง ธุรกิจของบริษัทนี้ยังสามารถเติบโตต่อเนื่องในอัตราที่น่าพอใจ ที่สำคัญอัตรากำไรปรับตัวดีขึ้นจากที่ก่อนหน้านี้ลดลงเหลือเพียง 2-3% เป็นเกือบ 10% ในปัจจุบัน

กรณีนี้มีจุดสำคัญที่ไม่แตกต่างจากกรณีแรกที่เจ้าของเห็นความสำคัญขององค์ประกอบคณะกรรมการ มีวิสัยทัศน์และใจกว้างรวมทั้งใจกล้าพอที่ปรับเปลี่ยนและยอมรับสิ่งจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงพัฒนาเพื่อรักษาความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจ M&W