COLUMNIST
CG CORNER
ยุทธ วรฉัตรธาร

บริษัทจดทะเบียน ธุรกิจครอบครัว

นอกเหนือจากมีหน่วยงานบางแห่งพยายามพัฒนาหลักการกำกับดูแลกิจการและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) แล้ว องค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจของธนาคารโลก (OECD) มีโครงการพัฒนาหลักการกำกับดูแลกิจการและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนธุรกิจครอบครัว (Publicly-Listed Family-Firms)

ปลายเดือนตุลาคม 2558 OECD ร่วมกับ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) จัดเสวนาโต๊ะกลมที่กรุงเทพฯ โดยมีผู้เกี่ยวข้องในตลาดทุนของประเทศต่างๆ ในเอเชียเข้าร่วมงานนี้ มีหัวข้อเสวนาเกี่ยวกับโครงการที่พัฒนาหลักการกำกับดูแลกิจการ และแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนธุรกิจครอบครัว โดย Mitchell Van Der Zahn เป็นผู้นำเสนอเอกสารข้อมูลรายละเอียดของโครงการนี้ซึ่งมีเรื่องน่าสนใจที่น่ารับรู้ และทำความเข้าใจเบื้องแรกก่อนที่หลักการกำกับดูแลกิจการและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนธุรกิจครอบครัวที่เป็นทางการจะถูกแนะนำให้ยึดถือปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ของโครงการนี้เพื่อทำความเข้าใจ สำรวจและกำหนดนโยบายที่ใช้ได้กับธุรกิจครอบครัวในภูมิภาคเอเชีย เพื่อปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย และส่งเสริมให้สร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เหตุผลสำคัญที่จัดทำโครงการนี้ขึ้นเพราะเห็นว่าธุรกิจครอบครัวมีส่วนสำคัญต่อโครงสร้างเศรษฐกิจโดยเฉพาะประเทศต่างๆ ในเอเชีย นอกจากนี้ เห็นว่าธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่จะติดยึดกับวัฒนธรรมของครอบครัว เปลี่ยนแปลงยาก เห็นแก่ครอบครัวพวกพ้อง มีโอกาสหาประโยชน์ส่วนตนโดยเฉพาะการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นส่วนน้อย จึงเป็นความเสี่ยงของนักลงทุนและระบบเศรษฐกิจด้วย

ประชากรธุรกิจครอบครัวในเอเชีย

จากการศึกษาวิจัยของ Credit Suisse ปี 2554 พบว่า บริษัทจดทะเบียนธุรกิจครอบครัวทั้ง 10 ประเทศในเอเชียมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยระหว่างปี พ.ศ. 2544 ถึง พ.ศ. 2553 สูงถึง 55.3% แต่ระหว่างปี พ.ศ. 2554 ถึง พ.ศ. 2558 กลับชบเซาหรือลดลงในบางประเทศ จึงเกิดประเด็นว่าที่ลดลงไม่สามารถเข้าไประดมทุนในตลาดทุนมีมูลเหตุจากปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับเรื่องการกำกับดูแลกิจการหรือไม่

จาก 500 ธุรกิจครอบครัวที่ใหญ่ที่สุดของโลกที่ปรากฏใน Global Family Business Index (วัดจากรายได้) มีเพียง 16.4% ที่เป็นธุรกิจครอบครัวทั่วภูมิภาคเอเชีย อยู่ในอเมริกาเหนือ 26.8% และในยุโรปสูงถึง 49.8%

นอกจากขนาดแล้ว อายุของธุรกิจครอบครัวในเอเชียยังตามหลังยุโรปและอเมริกาเหนืออยู่ประมาณ 2 ทศวรรษ รายได้เฉลี่ยก็น้อยกว่า จำนวนพนักงานน้อยกว่าเมื่อเทียบกับอเมริกาเหนือแต่พอๆ กับยุโรป การที่อายุน้อยกว่าสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวในเอเชียผ่านมาเพียง 2-3 ชั่วคนนับจากหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ปัญหาธุรกิจครอบครัวในเอเชียจึงมีมากกว่าในยุโรปและอเมริกาเหนือ เช่น ปัญหาความขัดแย้งระหว่างคนในครอบครัว ขณะเดียวกันธุรกิจครอบครัวในยุคใหม่ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องทำธุรกิจเยี่ยงมืออาชีพมากขึ้น เช่น การจ้างผู้จัดการมืออาชีพบุคคลภายนอก ผู้สืบทอดของครอบครัวจึงเป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง

โดยที่มีประวัติสั้น จึงมีความเสี่ยงในเรื่องการปฏิสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นรายย่อย และการปฏิบัติให้สอดคล้องกับตลาดทุนและความคาดหวังของนักลงทุนในเรื่องความโปร่งใส กลไกสำคัญในการกำกับดูแลบริษัทจดทะเบียนจึงจำเป็นและมีความสำคัญไม่เพียงแต่ปกป้องผลประโยชน์ของครอบครัว แต่ยังดูแลผลประโยชน์ผู้ถือหุ้นรายย่อยด้วย ผู้สืบทอดซึ่งเป็นคลื่นลูกใหม่และความกดดันที่ต้องการความเป็นมืออาชีพ จึงเป็นเรื่องที่หน่วยงานทางการซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายต้องให้ความสำคัญที่จะทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงและเข้าใจความสำเร็จจากการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

กรอบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการของธุรกิจครอบครัว

เนื่องจากโครงการต้องการผลศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดความสมเหตุสมผลของการพัฒนากรอบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่แตกต่างกันของบริษัทจดทะเบียนในเอเชียด้วยกัน เพื่อให้ผลที่ได้มีความชัดเจนว่ารูปแบบกรอบโครงสร้าง “รูปแบบเดียวใช้ได้ทั่วไป” (one-size-fits-all) ควรได้รับการพัฒนาหรือควรให้มีรูปแบบยืดหยุ่น จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดนิยามของบริษัทจดทะเบียนธุรกิจครอบครัวว่าเป็นองค์กรที่ .....

1. ออกหลักทรัพย์ขายในตลาดแรก และหุ้นที่ออกมีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์อย่างน้อย 1 ตลาด

2. ครอบครัวมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในการดำเนินนโยบายและการดำเนินธุรกิจขององค์กร การดำเนินกิจกรรมรายวันและทิศทางกลยุทธ์อนาคตผ่านการกำกับดูแลโดยครอบครัว รวมถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารหรือสิทธิออกเสียงหรือทั้งสองกรณี

เพื่อความเข้าใจระดับของกรอบโครงสร้างความเป็นครอบครัว (Familyness)

การมีส่วนร่วมในการบริหารของครอบครัว

	มีส่วนร่วมเต็มที่	มีการมอบหมาย
ถือหุ้นมากกว่า 50%	**ควบคุมเต็มที่** • ควบคุมความเป็นเจ้าของ (ถือหุ้นมากกว่า 50%) • บริหารโดยครอบครัวทั้งหมด (CEO, CFO, COO) • การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการและคณะย่อยอยู่ภายใต้สมาชิกครอบครัวทั้งหมด	**มอบหมาย/ควบคุมใกล้ชิด** • ควบคุมความเป็นเจ้าของมากกว่า 50% • มอบหมายให้มืออาชีพบริหาร • การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการและคณะย่อยอยู่ภายใต้สมาชิกครอบครัว
ถือหุ้นระหว่าง 20-50%	**กระจายหุ้น/ขับเคลื่อนโดยผู้บริหาร** • ยังถือหุ้นสำคัญ (20-50%) • บริหารจัดการโดยสมาชิกครอบครัวหมด (CEO, CFO, COO) • การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการและคณะย่อยโดยอยู่ภายใต้สมาชิกครอบครัวทั้งหมด	**กระจายหุ้น/ควบคุมการกำกับดูแล** • ยังถือหุ้นสำคัญ (20-50%) • มอบหมายให้มืออาชีพบริหารที่ไม่ใช่สมาชิกครอบครัว • สมาชิกครอบครัวมีตำแหน่งในคณะกรรมการและคณะย่อยเพียงระดับสูง เช่น Executive Chairman • สมาชิกครอบครัวมีสัดส่วนในคณะกรรมการและคณะย่อยเป็นส่วนใหญ่

ที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ความเป็นเจ้าของ (Ownership) การบริหารจัดการ (Management) และการกำกับดูแล (Governance) ควรพิจารณาความแตกต่างที่ปรากฏตามตารางข้างบนนี้

ปัญหาตัวแทนของธุรกิจครอบครัว

ผลศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่มีโครงสร้างองค์กรที่ทรงพลังและซับซ้อนซึ่งสร้างทั้งโอกาสและความท้าทายอันเนื่องจากคุณค่า หลักการ และวัฒนธรรมที่คาบเกี่ยวกันในแต่ละชั่วอายุตลอดจนสภาพแวดล้อมธุรกิจ ระบบครอบครัวมักถูกขับเคลื่อนโดยอารมณ์และความสัมพันธ์ส่วนตัว การมีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่แข็งแกร่งจึงมีความจำเป็นเพื่อจัดการกับความท้าทายในการรักษาความสมดุลระหว่างส่วนได้เสียที่เกี่ยวพันกับธุรกิจ การรวมเอาการกำกับดูแลกิจการ การบริหารจัดการและความเป็นเจ้าของอยู่ในมือครอบครัวทั้งหมดสามารถนำประโยชน์ให้ธุรกิจ แต่โครงสร้างการตัดสินใจที่มีศูนย์กลางอยู่ในอำนาจของครอบครัวมีโอกาสนำความเสี่ยงสู่ธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

หลักการกำกับดูแลกิจการและหลักปฏิบัติที่ดีน่าจะสามารถสร้างมุมมองที่แตกต่างให้คณะกรรมการที่สามารถลดความเสี่ยงได้ และสามารถช่วยให้ธุรกิจครอบครัวรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ผู้วิจัยยังให้ความเห็นว่า แม้รูปแบบธุรกิจครอบครัวมีประโยชน์แต่ยังมีปัญหาอุปสรรคขวางกั้นที่อาจเกิดขึ้นอีกหลายกรณีได้แก่

1. คุณค่าและเอกลักษณ์ของครอบครัวลดลง
2. การรักษามรดกตกทอด
3. ผู้นำปัจจุบันไม่สามารถสละอำนาจการควบคุม
4. ความเอนเอียงหรืออคติเรื่องวัฒนธรรม
5. ความโปร่งใส
6. ความขัดแย้งระหว่างภายในและภายนอกครอบครัว
7. ขาดการตรวจสอบควบคุม (Oversight)
8. ความเกี่ยวข้องและให้ความสนใจต่อประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อสังเกตจากกรณีศึกษา

กรณีศึกษาชี้ให้เห็นประเด็นการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนในเอเชียว่า มีโอกาสสร้างผลกระทบต่อผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย เช่น กรณีของประเทศฮ่องกงที่มีแนวโน้มให้มีกรรมการบริหารและสมาชิกของครอบครัวนั่งเป็นกรรมการในคณะกรรมการ และในคณะย่อย ทำให้ความเป็นอิสระในสายตานักลงทุนเสื่อมลงและลดโอกาสการให้การสนับสนุนดูแลผลประโยชน์ของนักลงทุนรายย่อย ในอินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ ผู้บริหารระดับสูงและสมาชิกในครอบครัวนั่งอยู่ในคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนและสรรหาในสัดส่วนที่สูง ทำให้มีความเสี่ยงที่อาจมีการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงเกินไป ข้อมูลที่เปิดเผยสู่สากลของไต้หวันและจีนยังค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับตลาดทุนของประเทศอื่นๆ ในเอเชีย เช่น อินเดีย ไทย เป็นต้น

ความเป็นสากลของตลาดทุนทั่วโลกกดดันให้บริษัทจดทะเบียนต้องเพิ่มความโปร่งใส และต้องให้ความสำคัญกับประเด็นความหลากหลายของกรรมการ โดยเฉพาะเรื่องการส่งเสริมให้มีสุภาพสตรีนั่งอยู่ในคณะกรรมการ เช่น ในฮ่องกง อินเดีย สิงคโปร์ และเวียดนาม และมีกรรมการที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านธุรกิจหรือการค้าต่างประเทศ ซึ่งยังไม่ได้กำหนดเป็นข้อกฎหมาย

ประเด็นทั้งหมดข้างต้นทำให้หน่วยงานทางการผู้กำหนดนโยบายต้องทำการตรวจสอบหาข้อเท็จจริง และให้ความสนใจให้มากเพื่อจะได้กำหนดหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถปกป้องดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

ทั้งหมดที่นำเสนอข้างต้นเป็นการเรียบเรียงจากเอกสารที่นำเสนอใน Asian Roundtable on Corporate Governance ในหัวข้อ Family Controlled Companies and Corporate Governance in Asia Summary โดย Mitchell Van der Zahn ซึ่งเห็นว่ามีประโยชน์กับบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่ควบคุมโดยครอบครัว ผลศึกษาวิจัยสะท้อนให้เห็นเหตุผลและความจำเป็นว่าทำไมถึงต้องมีกรรมการอิสระภายนอกจำนวนหนึ่งนั่งอยู่ในคณะกรรมการและควรมีสัดส่วนที่สูงในคณะย่อย ซึ่งต้องอาศัยการทำหน้าที่ที่ต้องการความเป็นอิสระ นอกจากนี้ ยังเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องที่ทำหน้าที่ออกแบบกำหนดนโยบาย หลักการกำกับดูแลกิจการและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับSME ซึ่งล้วนเป็นธุรกิจครอบครัวเกือบทั้งสิ้น M&W