

เศรษฐศาสตร์บัณฑิต



● ดร.บัณฑิต บังกาว

bandid.econ@gmail.com

วนอังคารที่แล้ว สมาคมส่งเสริมสถาบัน
กรรมการบริษัทไทยหรือไอโอดีจัด
เสวนาเรื่อง "ธุรกิจครอบครัว : กำกับ
ดูแลอย่างไรให้ยั่งยืน" ซึ่งเป็นหัวข้อที่กรรมการ
บริษัทและสมาชิกไอโอดีให้ความสนใจมาก
เพราะธุรกิจส่วนใหญ่ในบ้านเราเป็นธุรกิจ
ครอบครัว หรือโตมาจากธุรกิจครอบครัว ดังนั้น
ประเด็นที่ต้องการทราบคือ ทำอย่างไรธุรกิจ
ครอบครัวจะยั่งยืน และการกำกับดูแลกิจการที่

บริหารธุรกิจครอบครัวจะมีความ
ต่อเนื่องมากกว่าธุรกิจปกติ สอง
ธุรกิจครอบครัวจะให้ความสำคัญ
กับภาพระยะยาวของธุรกิจในการตัดสินใจ
ต่างกับผู้บริหารมืออาชีพที่มักมองเฉพาะช่วง
ที่ตนบริหารอยู่ คือ มองสั้นมากกว่ามองยาว
สาม เจ้าของธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญกับ
การส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นต่อรุ่นให้ประสบความสำเร็จ และ สี่ ความต้องการของเจ้าของ (ซึ่งคือ
ครอบครัว) กับผู้บริหาร (คือคนในครอบครัว)
มักตรงกันในเรื่องเป้าหมายและการบริหารธุรกิจ
ทำให้ไม่มีประเด็นขัดแย้งระหว่างเจ้าของกับ
ผู้บริหาร เหล่านี้คือจุดแข็งของธุรกิจครอบครัว
ที่มีความเข้มแข็ง และให้ความสำคัญต่อภาพ
ระยะยาว หรืออนาคตของธุรกิจ

แต่ธุรกิจครอบครัวก็มีจุดอ่อน อย่างแรก
คือ การแยกแยะระหว่างสิ่งหรือความสัมพันธ์

ความสมดุลให้ไต่ระหว่างระบบสามารถบ่งชี้
ข้อบกพร่องในธุรกิจครอบครัว คือ ระบบความ
เป็นเจ้าของ (Ownership System) ที่ต้อง
บริหารความแตกต่างระหว่างความต้องการ
ของผู้ถือหุ้นรายใหญ่กับผู้ถือหุ้นรายย่อย
ระบบครอบครัว (Family System) ที่ต้อง
บริหารความต้องการที่แตกต่างกันของสมาชิก
ในครอบครัว และระบบธุรกิจ (Business
System) ที่ต้องการความเป็นมืออาชีพ ความ
โปร่งใส และการรับผิดชอบในการทำธุรกิจ
การหาความสมดุลจึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะ
นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว พร้อม
กับสร้างความสมานฉันท์ของครอบครัวให้เกิด
ขึ้นต่อเนื่อง ทำให้การเติบโตของธุรกิจที่ยั่งยืน
และครอบครัวที่เติบโตอย่างสันติสุข จึงเป็นเป้าหมาย
สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ
ธุรกิจครอบครัว

ตอบโจทย์ธุรกิจครอบครัว:โตได้ยั่งยืนได้

ดีของธุรกิจครอบครัว ควรเป็นอย่างไร วันนี้จึง
อยากจะเขียนเรื่องนี้เพื่อแชร์ประเด็นต่างๆ ให้
แฟนคอลัมน์ "เศรษฐศาสตร์บัณฑิต" ทราบ
ธุรกิจครอบครัวพูดได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้น
ของธุรกิจส่วนใหญ่ และเป็นลักษณะธุรกิจที่
สำคัญในระบบธุรกิจโลก จากข้อมูลปี 2002
ประมาณร้อยละ 85 ของธุรกิจในกลุ่มประเทศ
โออีซีดีเป็นธุรกิจครอบครัวและประมาณ
30-40 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทที่ใหญ่ที่สุดห้าร้อย
อันดับแรกของอเมริกาเป็นธุรกิจครอบครัว
ในส่วนของเอเชีย ข้อมูลจากบริษัทไพรซ์
วอเตอร์เฮาส์ชี้ว่า ประมาณ 70-80 % ของธุรกิจ
ในเอเชียเติบโตมาจากธุรกิจครอบครัว ส่วนของ
ไทยข้อมูลของมูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา
ระบุว่าร้อยละ 80 ของธุรกิจในประเทศเป็น
ธุรกิจครอบครัว และการประเมินของไอโอดี
พบว่าร้อยละ 33 ของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม
SET100 เป็นธุรกิจครอบครัว ตัวเลขเหล่านี้ชี้
ชัดเจนว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นกำลังสำคัญของ
ธุรกิจทั่วโลก และมีส่วนสำคัญต่อการเติบโต
ของเศรษฐกิจ

แต่ทำไมคนมักมองธุรกิจครอบครัว
ว่ามีข้อจำกัดในการเติบโต จริงๆ แล้วธุรกิจ
ครอบครัวก็เหมือนธุรกิจทั่วไป ที่มีทั้งจุดแข็ง
และจุดอ่อน จุดแข็งของธุรกิจครอบครัวก็
คือ หนึ่ง การทุ่มเทหรือ Commitment ของ
สมาชิกครอบครัวในการบริหารธุรกิจ ทำให้การ

ที่เป็นของธุรกิจและที่เป็นของครอบครัว โดย
เฉพาะในระยะแรกของการทำธุรกิจที่มักแยก
ไม่ออกว่าอันไหนเป็นของธุรกิจและอันไหนเป็น
ของครอบครัว สอง การกำกับดูแลกิจการของ
ธุรกิจครอบครัวมักไม่เป็นระบบ ไม่มีรูปแบบ
หรือนโยบายที่ชัดเจน เน้นพึ่งตัวบุคคลมากกว่า
พึ่งระบบทำให้มีจุดอ่อนเรื่องการควบคุมภายใน
ความโปร่งใส และการบริหารความเสี่ยง สาม ใน
สายตานักลงทุน นักลงทุนมองว่าธุรกิจครอบครัว
มีความเสี่ยงที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (คือครอบครัว)
อาจใช้อำนาจบริหารโดยไม่คำนึงถึงสิทธิหรือ
ผลกระทบต่อผู้ถือหุ้นอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ถือหุ้น
รายย่อยที่มักเสียเปรียบ ไม่มีสิทธิมีเสียง เพราะ
อำนาจบริหารอยู่ที่ครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

และท้ายสุด ความจำเป็นที่ต้องบริหาร
ความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวที่มี
สถานะและความต้องการที่ต่างกัน ซึ่งถ้าทำได้
ไม่ดีสมาชิกครอบครัวก็อาจขัดแย้งกัน ทะเลาะ
กัน สร้างปัญหาให้กับธุรกิจ เพราะสมาชิก
ครอบครัวบางคนเป็นผู้ถือหุ้น บางคนเป็น
กรรมการ บางคนเป็นผู้บริหาร เป็นลูกจ้าง
พนักงาน และบางคนเป็นผู้ถือหุ้นแต่ไม่ได้
บริหารบริษัท สถานะที่แตกต่างกันนี้ทำให้
ความต้องการแตกต่างกัน

ภายใต้จุดแข็งและจุดอ่อนเหล่านี้ การ
กำกับดูแลกิจการธุรกิจครอบครัวจึงเป็นเรื่องที่
ท้าทาย เพราะการกำกับดูแลกิจการที่ดีต้องหา

แล้วการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจ
ครอบครัวควรเดินอย่างไรเพื่อบรรลุทั้งสอง
เป้าหมายนี้

ในทางเศรษฐศาสตร์ เมื่อมีสองเป้าหมาย
เครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายก็ควรมี
อย่างน้อยสองเครื่องมือ กรณีนี้ก็เช่นกัน
การกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจครอบครัว
จำเป็นต้องมีสองเครื่องมือ เพื่อให้เกิด
หนึ่ง ความยั่งยืนของธุรกิจ และสอง ความ
สมานฉันท์ของครอบครัว สองเครื่องมือนี้เป็น
สิ่งที่กรรมการที่กำกับดูแลธุรกิจครอบครัวจะ
ต้องให้ความสำคัญไปพร้อมๆ กัน ซึ่งก็คือ การ
กำกับดูแลกิจการของบริษัท (Corporate
Governance) และการกำกับดูแลครอบครัว
(Family Governance)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี ของธุรกิจ
ครอบครัวไม่แตกต่างจากการกำกับดูแลธุรกิจ
ปกติ คือธุรกิจ ก็คือธุรกิจ ต้องมี กรอบการ
กำกับดูแลกิจการที่ชัดเจนที่ให้ความสำคัญต่อ
สิทธิของผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อย
การดูแลผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน การเปิดเผย
ข้อมูล การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการ
ทำหน้าที่ของกรรมการ แต่ในกรณีของธุรกิจ
ครอบครัว การทำให้การกำกับดูแลกิจการที่ดี
เกิดขึ้นภายใต้กรอบดังกล่าว จะท้าทายเพราะ
จะต้องหาความสมดุลในประเด็นการตัดสินใจ
ที่มักมีการทับซ้อนระหว่างความต้องการของ

ครอบครัว และหลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดีแฝงอยู่ เช่น การแต่งตั้งกรรมการอิสระ การแต่งตั้งซีโอหรือผู้บริหารระดับสูง ประเด็นว่าประธานควรเป็นกรรมการอิสระหรือคนในครอบครัว การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ และการสืบทอดตำแหน่ง ประเด็นเหล่านี้ท้าทายการทำหน้าที่ของกรรมการบริษัท เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลครอบครัว (Family Governance) ให้เกิดความสมานฉันท์ ก็เป็นอีกมิติหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับธุรกิจครอบครัว เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างธุรกิจของบริษัทและประเด็นของครอบครัว ทางออกเรื่องนี้หลายทาง แต่ส่วนใหญ่จะเน้นการให้มีสภาครอบครัว (Family Council) และธรรมนูญครอบครัว (Family Charter) เพื่อเป็นกติกา เป็นการสร้างวิธีการหารือระหว่าง

สมาชิกครอบครัว เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในความแตกต่างที่มีอย่างเป็นกิจจะลักษณะ มีวินัยในการดำเนินการจากพื้นฐาน เพื่อให้ความสมานฉันท์ในครอบครัวมีอยู่ต่อไป ไม่กระทบธุรกิจ

ประเด็นส่วนใหญ่ที่สภาครอบครัวต้องดูก็คือการแบ่งปันหรือจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ระหว่างสมาชิกครอบครัวที่มีสถานะต่างกัน ความเป็นเจ้าของกิจการและบทบาทที่ทุกคนมีหรือไม่ในธุรกิจของครอบครัว เช่น สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นและบริหารกิจการ กับสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นแต่ไม่บริหารกิจการ เพราะประกอบอาชีพอื่นการมีระบบที่จะบริหารจัดการความแตกต่างนี้จำเป็น เพราะเป็นกลไกที่จะช่วยให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

ในหลายประเทศมีตัวอย่างที่ดีมากมายที่การกำกับดูแลกิจการธุรกิจครอบครัวสามารถทำได้ทั้งสองส่วน คือทั้งการกำกับดูแลกิจการบริษัทและการกำกับดูแลครอบครัว ประเทศไทยเองก็มีตัวอย่างความสำเร็จที่ดีหลายตัวอย่าง เช่น ตระกูลจิราธิวัฒน์ ที่มีสมาชิกครอบครัวมาก และสามารถรักษาความยั่งยืนของธุรกิจมาได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมเป็นบริษัทที่ได้คะแนนการกำกับดูแลกิจการในระดับดีเลิศจากการประเมินของไอโอที ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจควบคู่ไปกับการเติบโตของครอบครัว