

24 มีนาคม 2557

แหล่งที่มา: เว็บไซต์ กรุงเทพธุรกิจ

<http://bit.ly/IyMF54>

ตอบโจทย์ธุรกิจครอบครัว : โตได้ยั่งยืนได้

วันอังคารที่แล้ว สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยหรือไอโอดีจัดเสวนาเรื่อง “ธุรกิจครอบครัว : กำกับดูแลอย่างไรให้ยั่งยืน”

ซึ่งเป็นหัวข้อที่กรรมการบริษัทและสมาชิกไอโอดีให้ความสนใจมาก เพราะธุรกิจส่วนใหญ่ในบ้านเราเป็นธุรกิจครอบครัว หรือโตมาจากธุรกิจครอบครัว ดังนั้น ประเด็นที่ต้องการทราบคือ ทำอย่างไรธุรกิจครอบครัวจะยั่งยืน และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจครอบครัว ควรเป็นอย่างไร วันนี้จึงอยากเขียนเรื่องนี้เพื่อแชร์ประเด็นต่างๆ ให้แฟนคอลัมน์ “เศรษฐศาสตร์บัณฑิต” ทราบ

ธุรกิจครอบครัวพูดได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจส่วนใหญ่ และเป็นลักษณะธุรกิจที่สำคัญในระบบธุรกิจโลก จากข้อมูลปี 2002 ประมาณร้อยละ 85 ของธุรกิจในกลุ่มประเทศโออีซีดีเป็นธุรกิจครอบครัวและประมาณ 30-40 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทที่ใหญ่ที่สุดห้าร้อยอันดับแรกของอเมริกาเป็นธุรกิจครอบครัว ในส่วนของเอเชีย ข้อมูลจากบริษัทไพรซ์วอเตอร์เฮาส์ชี้ว่า ประมาณ 70-80% ของธุรกิจในเอเชียเติบโตมาจากธุรกิจครอบครัว ส่วนของไทยข้อมูลของมูลนิธิสถาบันอนาคตไทยศึกษา ระบุว่าร้อยละ 80 ของธุรกิจในประเทศเป็นธุรกิจครอบครัว และการประเมินของไอโอดีพบว่าร้อยละ 33 ของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม SET 100 เป็นธุรกิจครอบครัว ตัวเลขเหล่านี้ชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นกำลังสำคัญของธุรกิจทั่วโลก และมีส่วนสำคัญต่อการเติบโตของเศรษฐกิจ

แต่ทำไมคนมักมองธุรกิจครอบครัวว่ามีข้อจำกัดในการเติบโตจริงๆ แล้วธุรกิจครอบครัวก็เหมือนธุรกิจทั่วไป ที่มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน จุดแข็งของธุรกิจครอบครัวก็คือ หนึ่ง การทุ่มเทหรือ Commitment ของสมาชิกครอบครัวในการบริหารธุรกิจ ทำให้การบริหารธุรกิจครอบครัวจะมีความต่อเนื่องมากกว่าธุรกิจปกติ สอง ธุรกิจครอบครัวจะให้ความสำคัญกับภาพระยะยาวของธุรกิจในการตัดสินใจ ต่างกับผู้บริหารมืออาชีพที่มักมองเฉพาะช่วงที่ตนบริหารอยู่ คือ มองสั้นมากกว่ามองยาว สาม เจ้าของธุรกิจครอบครัวให้ความสำคัญกับการส่งผ่านธุรกิจจากรุ่นต่อรุ่นให้ประสบความสำเร็จ และ สี่ ความต้องการของเจ้าของ (ซึ่งคือครอบครัว) กับผู้บริหาร (คือคนในครอบครัว) มักตรงกันในแง่เป้าหมายและการบริหารธุรกิจ ทำให้ไม่มีประเด็นขัดแย้งระหว่างเจ้าของกับผู้บริหาร เหล่านี้คือจุดแข็งของธุรกิจครอบครัว ที่มีความทุ่มเท และให้ความสำคัญต่อภาพระยะยาว หรืออนาคตของธุรกิจ

แต่ธุรกิจครอบครัวก็มีจุดอ่อน อย่างแรก คือ การแยกแยะระหว่างสิ่งหรือความสัมพันธ์ที่เป็นของธุรกิจและที่เป็นของครอบครัว โดยเฉพาะในระยะแรกของการทำธุรกิจที่มักแยกไม่ออกว่าอันไหนเป็นของธุรกิจและอันไหนเป็นของครอบครัว สอง การกำกับดูแลกิจการของธุรกิจครอบครัวมักไม่เป็นระบบ ไม่มีรูปแบบหรือนโยบายที่ชัดเจน เน้นพึ่งตัวบุคคลมากกว่าพึ่งระบบทำให้มี

จุดอ่อนเรื่องการควบคุมภายใน ความโปร่งใส และการบริหารความเสี่ยง สาม ในสายตานักลงทุน นักลงทุนมองว่าธุรกิจครอบครัวมีความเสี่ยงที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (คือครอบครัว) อาจใช้อำนาจบริหารโดยไม่คำนึงถึงสิทธิ์หรือผลกระทบต่อผู้ถือหุ้นอื่นๆ โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อยที่มักเสียเปรียบ ไม่มีสิทธิ์มีเสียง เพราะอำนาจบริหารอยู่ที่ครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ และท้ายสุดความจำเป็นที่ต้องบริหารความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวที่มีสถานะและความต้องการที่ต่างกัน ซึ่งถ้าทำไม่ได้ไม่ดีสมาชิกครอบครัวก็อาจขัดแย้งกัน ทะเลาะกัน สร้างปัญหาให้กับธุรกิจ เพราะสมาชิกครอบครัวบางคนเป็นผู้ถือหุ้น บางคนเป็นกรรมการ บางคนเป็นผู้บริหาร เป็นลูกจ้างพนักงาน และบางคนเป็นผู้ถือหุ้นแต่ไม่ได้บริหารบริษัท สถานะที่แตกต่างกันนี้ทำให้ความต้องการแตกต่างกัน

ภายใต้จุดแข็งและจุดอ่อนเหล่านี้ การกำกับดูแลกิจการธุรกิจครอบครัวจึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย เพราะการกำกับดูแลกิจการที่ดีต้องการความสมดุลให้ได้ระหว่างระบบสามระบบที่ซ้อนกันอยู่ในธุรกิจครอบครัว คือ ระบบความเป็นเจ้าของ (Ownership System) ที่ต้องบริหารความแตกต่างระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้นรายใหญ่กับของผู้ถือหุ้นรายย่อย ระบบครอบครัว (Family System) ที่ต้องบริหารความแตกต่างที่แตกต่างกันของสมาชิกในครอบครัว และระบบธุรกิจ (Business System) ที่ต้องการความเป็นมืออาชีพ ความโปร่งใส และการรับผิดชอบในการทำธุรกิจ การหาความสมดุลจึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว พร้อมกับสร้างความสมานฉันท์ของครอบครัวให้เกิดขึ้นต่อเนื่อง ทำให้การเติบโตของธุรกิจที่ยั่งยืน และครอบครัวที่เติบโตอย่างสันติสุข จึงเป็นเป้าหมายสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจครอบครัว

แล้วการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจครอบครัวควรเดินอย่างไรเพื่อบรรลุทั้งสองเป้าหมายนี้

ในทางเศรษฐศาสตร์ เมื่อมีสองเป้าหมาย เครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายก็ควรมีอย่างน้อยสองเครื่องมือ กรณีนี้ก็เช่นกัน การกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีสองเครื่องมือ เพื่อให้เกิด หนึ่ง ความยั่งยืนของธุรกิจ และสอง ความสมานฉันท์ของครอบครัว สองเครื่องมือนี้เป็นสิ่งที่กรรมการที่กำกับดูแลธุรกิจครอบครัวจะต้องให้ความสำคัญไปพร้อมๆ กัน ซึ่งก็คือ การกำกับดูแลกิจการของบริษัท (Corporate Governance) และการกำกับดูแลครอบครัว (Family Governance)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี ของธุรกิจครอบครัวไม่แตกต่างจากการกำกับดูแลธุรกิจปกติ คือธุรกิจ ก็คือธุรกิจ ต้องมี กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ชัดเจนที่ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อย การดูแลผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน การเปิดเผยข้อมูล การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการทำหน้าที่ของกรรมการ แต่ในกรณีของธุรกิจครอบครัว การทำให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเกิดขึ้นภายใต้กรอบดังกล่าว จะท้าทายเพราะจะต้องหาความสมดุลในประเด็นการตัดสินใจที่มักมีการทับซ้อนระหว่างความต้องการของครอบครัว และหลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดีแฝงอยู่ เช่น การแต่งตั้งกรรมการอิสระ การแต่งตั้งซีโอโอหรือผู้บริหารระดับสูง ประเด็นว่าประธานควรเป็นกรรมการอิสระหรือคนในครอบครัว การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ และการสืบทอดตำแหน่ง ประเด็นเหล่านี้ท้าทายการทำหน้าที่ของกรรมการบริษัท เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลครอบครัว (Family Governance) ให้เกิดความสมานฉันท์ ก็เป็นอีกมิตินึงของการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับธุรกิจครอบครัว เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างธุรกิจของบริษัทและประเด็นของครอบครัว ทางออกเรื่องนี้มีหลายทาง แต่ส่วนใหญ่จะเน้นการให้มีสภาครอบครัว (Family Council) และธรรมนูญครอบครัว (Family Charter) เพื่อเป็นกติกาในการสร้างวิธีการหรือระหว่างสมาชิกครอบครัว เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในความแตกต่างที่มีอย่าง เป็นกิจจะลักษณะ มีวินัยในการดำเนินการจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้ความสมานฉันท์ในครอบครัวมีอยู่ต่อไป ไม่กระทบธุรกิจ ประเด็นส่วนใหญ่ที่สภาครอบครัว

ต้องดูก็คือการแบ่งปันหรือจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ระหว่างสมาชิกครอบครัวที่มีสถานะต่างกันในความเป็นเจ้าของกิจการและบทบาทที่ทุกคนมีหรือไม่มีในธุรกิจของครอบครัว เช่น สมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นและบริหารกิจการ กับสมาชิกครอบครัวที่เป็นผู้ถือหุ้นแต่ไม่บริหารกิจการ เพราะประกอบอาชีพอื่นการมีระบบที่จะบริหารจัดการความแตกต่างนี้จำเป็น เพราะเป็นกลไกที่จะช่วยให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

ในหลายประเทศมีตัวอย่างที่ดีมากมายที่การกำกับดูแลกิจการธุรกิจครอบครัวสามารถทำได้ดีทั้งสองส่วน คือทั้งการกำกับดูแลกิจการบริษัทและการกำกับดูแลครอบครัว ประเทศไทยเองก็มีตัวอย่างความสำเร็จที่ดีหลายตัวอย่าง เช่น ตระกูลจิราธิวัฒน์ ที่มีสมาชิกครอบครัวมาก และสามารถรักษาความยั่งยืนของธุรกิจมาได้ต่อเนื่อง พร้อมเป็นบริษัทที่ได้คะแนนการกำกับดูแลกิจการในระดับดีเลิศจากการประเมินของไอโอดี ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจควบคู่ไปกับการเติบโตของครอบครัว