



สองบอร์ด สองแบบ

ความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ ความรับผิดชอบและความตั้งใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความ อยุ่รอดของธุรกิจ มีกรณีที่เกิดขึ้นจริงมากมายที่ผลลัพธ์ของธุรกิจ สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการ ขอยกตัวอย่าง กรณีศึกษาสองกรณีที่นำเสนอใจ ที่สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ทำให้ผลที่เกิดขึ้นกับธุรกิจลงเอยแตกต่างกัน ถึงขนาดความอยู่รอดและล้มละลาย

กรณี แรกเป็น เรื่องของ บริษัทที่ ประกอบ ธุรกิจอินเทอร์เน็ตในยุคธุรกิจดอตคอม (dot-com) เพื่อ ฟู บริษัทนี้ขายหุ้นให้ ประชาชนครั้งแรก (IPO) ในราคาหุ้นละ 23 เหรียญสหรัฐ เข้าซื้อขายในตลาด หลักทรัพย์วันแรกเปิดที่ 55 เหรียญต่อหุ้น หลังจากนั้นเพียง 9 เดือน มีการเลิกจ้าง พนักงานเกือบ 600 คน ราคาหุ้นร่วงอย่าง รุนแรงเหลือ 2 เหรียญต่อหุ้น ประธาน กรรมการและผู้ก่อตั้งถูกไล่ออก อธิการ เข้าขายล้มละลายเริ่มปรากฏ มีการ สรุปความเห็นว่ามีผลที่เกิดขึ้นมาจากการ บริหารผิดพลาดจากความโง่เขลาของผู้บริหาร ผู้บริหารไร้ฝีมือ ยกออกเงินบริษัท

ที่สำคัญคือคณะกรรมการไม่ติดตามและ ควบคุมดูแลตามหน้าที่รับผิดชอบ ลองพิจารณาเรื่องราวที่เกิดขึ้นใน ช่วงเวลาไม่ถึง 1 ปีหลังจากนั้นเข้าไปจด ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เพื่อตัดสินใจ ดูว่าข้อสรุปข้างต้นเป็นจริงหรือไม่ มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นที่น่าจะเป็นรายการ ที่ควรตั้งข้อสงสัยหลายรายการว่า เหมาะสมหรือสมควรหรือไม่ เช่น ค่า โฆษณาเกือบ 70 ล้านเหรียญฯ ซื้อเครื่อง บินเจ็ต 800,000 เหรียญฯ และจ้างนักบิน ปีละ 250,000 เหรียญฯ ซื้อที่ดินไว้สร้าง สำนักงานใหญ่ 5 ล้านเหรียญฯ แต่มีการ ประเมินราคาภายหลังที่ดินมีมูลค่าเพียง 2 ล้านเหรียญฯ ใช้เงินสนับสนุนการ

แข่งขันเรียวอชต์ 750,000 เหรียญฯ ใช้เงิน โฆษณาผ่าน Yahoo 4.5 ล้านเหรียญฯ แต่ทำรายได้ที่เป็นผลจากโฆษณาเพียง 100,000 เหรียญฯ

นอกจากนี้ยังปรากฏว่าผู้ก่อตั้งไม่ใช่ เป็นคนมีฐานะร่ำรวยหรือมีเงินทุนมาก ความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจก็ไม่มี มากพอ ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการ ทำอะไรหลายๆ เรื่องเพื่อประโยชน์ของ ตนเอง แม้ว่าบริษัทนี้มีกรรมการส่วนใหญ่ เป็นผู้มีอำนาจและชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือตระหนักต่อ สัญญาณเตือนภัยที่เกิดขึ้น

ประธานกรรมการขายหุ้นของตนเอง จำนวนมาก คณะกรรมการก็ไม่ได้ตั้งข้อ สงเกตหรือดำเนินการใดๆ เพียงแต่ผลักดัน ให้หารายได้ให้ครอบคลุมเพียงพอกับค่า ใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น มีการค้างชำระเจ้า หนี้การค้าและชำระล่าช้ากว่ากำหนดมาก ขึ้น สุดท้ายคณะกรรมการถูกกดดันโดย ผู้ถือหุ้นให้มีมติขับไล่ประธานกรรมการ แต่ภายหลังยอมลาออกด้วยตนเอง หลังจากลาออกได้ขายหุ้นที่เหลือจนหมด และได้เงินไปถึง 35 ล้านเหรียญฯ

แม้จะมีการแต่งตั้ง 1 ในคณะกรรมการ เดิมเป็นประธานและเลื่อนตำแหน่งรอง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายปฏิบัติการ เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร การดำเนิน

การแก้ปัญหาที่ยังล่าช้า สถานการณ์เข้าขั้นวิกฤตจนต้องเปลี่ยนกรรมการเกือบทั้งหมด แต่งตั้งกรรมการใหม่ที่มีประสบการณ์ถึง 10 ท่านและประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ

คณะกรรมการใหม่ให้ความสำคัญมากในการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปรับโครงสร้างโดยจำกัดสายผลิตภัณฑ์เฉพาะที่เห็นว่ามีโอกาสทางธุรกิจสูง แต่งตั้งคณะทำงานฟื้นฟูกิจการเพื่อทำหน้าที่แสวงหาโอกาสธุรกิจรวมถึงแหล่งเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่อง

เป็นที่น่าเสียดายว่าคณะกรรมการชุดใหญ่เข้ามาสายเกินไป สถานการณ์วิกฤตจนเกินกว่าจะเยียวยา สุดท้ายบริษัทเข้าสู่สภาวะล้มละลาย มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่าความล้มเหลวเกิดจากความเพื่องูที่ไร้เหตุผลของธุรกิจดอตคอมหรือเกิดจากการละเลยหน้าที่ในการติดตามควบคุมดูแลของคณะกรรมการ

อย่างไรก็ตาม ความเห็นส่วนใหญ่สรุปว่า การมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้มีอำนาจและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับไม่สามารถรับประกันได้ว่า จะกำกับดูแลธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะถ้าคณะกรรมการไม่ทำหน้าที่และไม่ให้เวลาติดตามดูแลและทำความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับธุรกิจและลงมือแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ การละเลยมีโอกาสนำให้ผู้บริหารดำเนินการหรือจัดการธุรกิจตามแนวทางของตน ซึ่งอาจจะเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือสร้างความเสียหายต่อผู้ถือหุ้น

กรณีที่ 2 เป็นเรื่องราวของบริษัทหลักทรัพย์ขนาดใหญ่ในวอลสตรีทที่ทำธุรกิจอยู่ดีๆ ผู้บริหารเกิดเพี้ยนโลกมากอยากรวยเร็ว รวบรวมกันสร้างราคาหุ้นจนถูกทางการกล่าวโทษ เพราะเป็นเรื่องผิดกฎหมาย ในอดีตที่ผ่านมา บริษัทที่ถูกกล่าวโทษโดยทางการมีโอกาสน้อยมากที่จะอยู่รอดได้ ทุกครั้งที่ข่าวการถูกกล่าวโทษแพร่สะพัดสู่สาธารณะ ราคาหุ้นจะตกอย่างรุนแรง ความน่าเชื่อถือของธุรกิจหดหาย แต่กรณีของบริษัทนี้สามารถแก้

ปัญหาดำเนินการธุรกิจต่อไปได้โดยสามารถรักษาความน่าเชื่อถืออยู่ได้ น่าสนใจว่าบริษัทดำเนินการอย่างไร

ทันทีที่ถูกกล่าวโทษ คณะกรรมการบริษัทซึ่งส่วนใหญ่ประกอบด้วยบุคคลภายนอกเรียกประชุมเพื่อลงมือหาวิธีแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว เริ่มด้วยการประมวลข้อมูลและสรุปประเด็นปัญหาให้ชัดเจน ได้ข้อสรุปแล้วมีมติให้ปลดผู้บริหารระดับสูง (CEO) แต่ CEO ขอลาออกเอง (แสดงว่ายังไม่เป็นโรคคั่นสี่ขาเหมือนผู้นำในโลกนี้อีกมากมายที่ชอบแสดงความรับผิดชอบกับปัญหาที่ตนเองก่อโดยเอาสี่ขาเข้าถูแล้วถูอีก)

“การดำเนินการแก้ปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว สร้างความมั่นใจและความไว้วางใจต่อทางการ จนระงับการกล่าวโทษบริษัท สามารถหยุดยั้งการคาดคะเนผลร้ายต่างๆ จากนักลงทุน ซึ่งเรียกความเชื่อมั่นในความอยู่รอดของบริษัทกลับคืนได้ในระยะเวลาอันสั้น”

คณะกรรมการมีมติแต่งตั้งประธานกรรมการและ CEO รักษาการ และมีคำสั่งให้เผยแพร่การลาออกของ CEO เดิมและการแต่งตั้งประธานกรรมการและ CEO ใหม่ต่อสาธารณะหลังมีมติทันที นอกจากนี้ยังประกาศเจตนารมณ์ให้ความร่วมมือกับทางการอย่างเต็มที่ในการตรวจสอบหาผู้กระทำความผิด กำชับให้ผู้บริหารทบทวนระบบการควบคุมภายในและให้พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบ รวมถึงกฎหมายโดยเคร่งครัด

CEO ใหม่ให้คำมั่นต่อทางการว่าจะจัดการให้กิจกรรมสร้างราคาหุ้นยุติอย่างแน่นอน พร้อมยืนยันว่าพนักงานคนใดที่ให้ความร่วมมือและมีส่วนเกี่ยวข้องต้องถูกไล่ออกและอาจถูกดำเนินคดีกรณีที่ทำ

ผิดกฎหมาย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานและเพื่อให้การแก้ปัญหาข้างเคียงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว CEO ให้เบอร์โทรศัพท์ติดต่อได้ตลอด 24 ชั่วโมง

การลงมือแก้ปัญหาของคณะกรรมการทันทีและอย่างจริงจัง การแสดงเจตนารมณ์ถึงการให้ความร่วมมือกับทาง การ รวมถึงขั้นตอนการดำเนินการแก้ปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว สร้างความมั่นใจและความไว้วางใจต่อทางการ จนระงับการกล่าวโทษบริษัท สามารถหยุดยั้งการคาดคะเนผลร้ายต่างๆ จากนักลงทุน ซึ่งเรียกความเชื่อมั่นในความอยู่รอดของบริษัทกลับคืนได้ในระยะเวลาอันสั้น

โดยทั่วไปแล้ว คณะกรรมการทุกบริษัทมีโอกาสเผชิญกับภาวะวิกฤตซึ่งส่วนใหญ่จะมาแบบไม่คาดถึง แต่วิธีการสนองตอบต่อปัญหา (หรือการแก้ปัญหา) อย่างทันทีเร่งด่วนมีโอกาสกำหนดได้ว่าบริษัทจะอยู่รอดได้หรือไม่ สถานการณ์ที่วิกฤตมักเป็นโอกาสทดสอบความเป็นอิสระและการดำเนินการอย่างมีเป้าหมายของกรรมการ ทั้งเป็นรายบุคคลและทั้งคณะ สะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่คำนึงถึงความอยู่รอดของบริษัทและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเป็นเป้าหมายหลัก มีกรณีที่เกิดขึ้นบ่อยกับบริษัทที่ประสบภาวะวิกฤต แต่คณะกรรมการไม่มีความกล้าในการแก้ปัญหา อาจไม่มีความรู้และประสบการณ์จึงงะงะงะทำอะไรไม่ถูก หรือบางครั้งขาดความเป็นอิสระแล้วเสียผลประโยชน์จึงไม่เต็มใจแก้ปัญหาหรือแก้ปัญหาไม่ถูกต้องถูกทาง

จะเห็นว่า 2 กรณีตัวอย่างที่กล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ในสถานการณ์วิกฤต หวังว่าตัวอย่างข้างต้นจะช่วยทำให้ผู้ทำหน้าที่กรรมการบริษัทตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนได้เป็นอย่างดี M&V