

การจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความยั่งยืนให้ธุรกิจครอบครัว

นายรัฐพงษ์ วัฒนาพร

เอกัตศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชากฎหมายเศรษฐกิจ

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2563

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของเอกัตศึกษาที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของเอกัตศึกษาที่ส่งผ่านทางคณะที่สังกัด

The abstract and full text of individual study in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)

are the individual study authors' files submitted through the faculty.

บทคัดย่อ

ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจโลกและต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย มีการประมาณการว่าร้อยละ 75 ของธุรกิจบนโลกใบนี้คือธุรกิจครอบครัว สำหรับประเทศไทย มีการประมาณการว่าร้อยละ 72 ของระบบเศรษฐกิจไทยคือธุรกิจครอบครัว ธุรกิจครอบครัวเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจไทยและทำให้เกิดการจ้างแรงงานมากมายเพื่อมาปฏิบัติการในองค์กรธุรกิจครอบครัวเหล่านี้ อากาศส่งต่อธุรกิจครอบครัวไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ และธุรกิจครอบครัวเกิดความล่มสลาย นอกจากจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยแล้วยังส่งผลกระทบต่อภาคแรงงานส่วนใหญ่ ก่อให้เกิดภาวะการว่างงานและกลายเป็นปัญหาสำหรับรัฐบาลที่ต้องเพิ่มมาตรการเยียวยาและใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อแก้ปัญหา

ในระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยเกิดคดีความมากมายที่สืบเนื่องมาจากการขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์การชิงอำนาจการบริหารงานระหว่างสมาชิกกันเอง โดยปัญหาส่วนใหญ่จะเกิดในสมาชิกรุ่นที่ 2 เส้นทางให้การส่งต่อธุรกิจครอบครัวไปยังรุ่นที่ 3 เป็นไปได้ยากหรืออาจจะเป็นไปได้เลย ความขัดแย้งกันในบางกรณีเป็นการฟ้องร้องกันและให้กฎหมายเป็นผู้ตัดสิน แต่ในบางกรณีก็บานปลายจนกระทบความสัมพันธ์ของครอบครัวจนเลือกที่จะใช้ความรุนแรงถึงขั้นจ้างวานฆ่าสมาชิกในครอบครัวเพื่อจบปัญหา

ในขณะที่เดียวกันก็มีธุรกิจครอบครัวไทยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการส่งต่อธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งการส่งต่อธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นนั้นประกอบด้วยหลายปัจจัย เช่น ความสามารถในการเป็นผู้บริหารเจ้าของกิจการและบริหารคนในครอบครัวไปพร้อมกัน ความสามารถของทายาทที่จะรับช่วงสืบทอดธุรกิจ ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ฯลฯ นอกจากให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวแล้ว ยังต้องมีการนำหลักและวิธีการทางกฎหมายเข้ามาจัดการและบังคับภายในองค์กรธุรกิจครอบครัวอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะลดความขัดแย้งในครอบครัวรวมถึงส่งเสริมให้ธุรกิจไทยสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษาค้นคว้าบทความและงานวิจัยในเบื้องต้น มาตรการทางจริยธรรมและมาตรการทางกฎหมายหลายรูปแบบถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแผนส่งต่อธุรกิจและจัดการความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การจัดทำข้อบังคับบริษัท การจัดทำธรรมนูญครอบครัว การจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งสำหรับธุรกิจครอบครัว การจัดตั้งกองทุน ทรัสต์ ของครอบครัว

จากการศึกษางานวิจัยและทบทวนวรรณกรรม จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกับทายาทธุรกิจหลาย ๆ บริษัทพบว่า ปัจจุบันนี้ธุรกิจครอบครัวในเมืองไทยไม่ได้มีการวางแผนการส่งต่อธุรกิจเอาไว้พอพูดถึง ข้อบังคับบริษัท ธรรมนูญครอบครัว สัญญาผู้ถือหุ้น บริษัทโฮลดิ้ง และทรัสต์ครอบครัว ผู้ประกอบการส่วนมากรู้จักแต่ไม่มีความเข้าใจ ในกลไกการทำงานของ มาตรการ ทั้ง 5 นี้

แท้ที่จริงแล้ว มาตรการทั้ง 5 ประการนี้ มีข้อดีและข้อเสียในตัวเองซึ่งการจะเลือกใช้ มาตรการไหน ต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความเข้าใจของสมาชิกในแต่ละครอบครั้นนั้น ๆ แต่เนื่อง ด้วยธุรกิจครอบครัวในเมืองไทยโดยส่วนใหญ่มีการทำบัญชีหลายเล่ม และสมาชิกของครอบครัวในรุ่น ที่ 2 ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในภาษาอังกฤษที่แตกฉาน จึงทำให้การเปิดบริษัทโฮลดิ้ง สำหรับครอบครัว และการจัดตั้งกองทุนทรัสต์จากต่างประเทศเพื่อมาดูแลบริษัทโฮลดิ้งของครอบครัว อาจจะเป็นเรื่องที่เข้าใจยากสำหรับสมาชิกครอบครัวรุ่นที่ 2 ในปัจจุบัน

จากเหตุการณ์ทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การจัดทำสัญญาผู้ถือหุ้น น่าจะเป็นทางออกที่มี ประโยชน์และเหมาะสมกับธุรกิจครอบครัวไทยในปัจจุบันนี้มากที่สุด ทั้งในเรื่องความเข้าใจ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย และความง่ายในการปฏิบัติ

กิตติกรรมประกาศ

เอกศีกษาเล่มนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยได้รับความเมตตาและความช่วยเหลืออย่างดี จากท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภศิษย์ ทวีแจ่มทรัพย์ ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในขณะที่ท่านมีภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบมากมาย ท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะและข้อคิดต่างๆตลอดจนตรวจสอบและพิจารณาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้เอกศีกษาฉบับนี้สมบูรณ์ตามความมุ่งหมาย ผู้วิจัยขอกราบขอบขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ปิติ พุดจตุต ประกายความคิดในการทำวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัย ขอกราบขอบขอบคุณคณะอาจารย์และคณาจารย์พิเศษทุกท่านของหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชากฎหมายเศรษฐกิจ คณะนิติศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ทางด้านกฎหมายธุรกิจและภาษีอากร รวมถึงกระบวนการความคิดตลอดระยะเวลาการศึกษา และได้ชี้แนะแนวทาง ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความคิดมาวิเคราะห์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ในการทำเอกสารฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาเศรษฐกิจ คณะนิติศาสตร์จุฬาฯทุกท่านสำหรับการประสานงาน อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือและให้คำแนะนำ ในด้านต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยด้วยความกรุณาโดยตลอด

คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากเอกศีกษาเล่มนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูทเวที่ต่อบิดามารดาและ บุรพจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอนรวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่าน

รัฐพงษ์ วัฒนาวร

สารบัญ

บทคัดย่อ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	4
1.2.1 ด้านครอบครัว.....	4
1.2.2 ด้านเศรษฐกิจ.....	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	5
1.4 สมมติฐาน	5
1.5 วิธีดำเนินการวิจัย	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6.1 ประโยชน์ทางด้านครอบครัว	5
1.6.2 ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ	6
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว.....	7
2.1 การแยกแยะ “ครอบครัว” “ความสัมพันธ์” และ “ธุรกิจ” ออกจากกัน อย่างเหมาะสม	7
2.1.1 ความหมายและลักษณะธุรกิจครอบครัว.....	8
2.1.2 โครงสร้างและรูปแบบบริหารงานธุรกิจครอบครัวไทยในปัจจุบัน	11
2.1.3 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว	12
2.1.4 ปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว	12
2.2 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว.....	14
2.2.1 ธุรกิจครอบครัวไทย.....	14
2.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ.....	15
2.2.3 รูปแบบการสืบทอดธุรกิจ	17
2.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัว.....	28
2.4 ความเป็น “หุ้นส่วนทางธุรกิจ” หลักการสำคัญของความร่วมมือกันเพื่อดำเนินธุรกิจ.....	29
2.4.1 การล่มสลายของธุรกิจครอบครัว.....	30
2.4.2 ผลกระทบจากการล่มสลาย	33

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 3	มาตรการที่นำมาใช้ในการสืบทอดธุรกิจ.....	34
3.1	มาตรการทางจริยธรรม	34
3.1.1	มาตรการจริยธรรม: ข้อบังคับบริษัท.....	34
3.1.2	มาตรการจริยธรรม: ธรรมนูญครอบครัว.....	34
3.2	มาตรการทางกฎหมาย	35
3.2.1	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น	35
3.2.2	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง สำหรับธุรกิจครอบครัว.....	37
3.2.3	กฎหมายเกี่ยวกับกฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งกองทุนทรัสต์ของครอบครัว.....	41
บทที่ 4	กฎหมายต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง	42
4.1	สหราชอาณาจักร	42
4.1.1	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำข้อบังคับบริษัท	42
4.1.2	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำธรรมนูญครอบครัว	43
4.1.3	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น	43
4.1.4	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง สำหรับธุรกิจครอบครัว.....	44
4.1.5	กฎหมายเกี่ยวกับกฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งกองทุนทรัสต์ของครอบครัว.....	47
4.2	สาธารณรัฐฝรั่งเศส.....	47
4.2.1	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำข้อบังคับบริษัท	48
4.2.2	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำธรรมนูญครอบครัว	48
4.2.3	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น	48
4.2.4	กฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง สำหรับธุรกิจครอบครัว.....	49
4.2.5	กฎหมายเกี่ยวกับกฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งกองทุนทรัสต์ของครอบครัว.....	51
บทที่ 5	วิเคราะห์ความเหมาะสมในการนำ “ความเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ มาใช้ดำเนินธุรกิจครอบครัวเพื่อความยั่งยืน”	53
	บรรณานุกรม.....	58

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ความหมายของธุรกิจครอบครัว.....	9
ตารางที่ 2	อัตราการเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลจากกำไรสุทธิ.....	39
ตารางที่ 3	เปรียบเทียบลักษณะที่สำคัญของบริษัท SAS และ SARL ของฝรั่งเศส.....	50
ตารางที่ 4	เปรียบเทียบมาตรการทางกฎหมายที่เหมาะสมกับการนำมาปรับใช้กับการวางแผน สืบทอดธุรกิจครอบครัวไทยเพื่อความยั่งยืน.....	55

สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 1	แผนภูมิวงกลมแสดง The three-circle model of the family business system.....	10
รูปที่ 2	แสดงโครงสร้างพื้นฐานของทรัสต์	26

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

“ธุรกิจครอบครัว” (Family Business) ในความหมายตามรายงาน Understanding Family Business : A practical guide for the Next Generation¹ ของ Andrew Drake แห่ง Institute for Family Business คือ ธุรกิจที่ผู้ก่อตั้ง หรือครอบครัว มีสิทธิในการออกเสียง (Voting Rights) เป็นเสียงข้างมาก หรือมีสิทธิในการบริหารและจัดการต่าง ๆ ขององค์กร หรือสมาชิกในครอบครัว อย่างน้อย 1 คน เป็นคณะกรรมการขององค์กรนั้น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “ธุรกิจครอบครัว” คือ องค์กรธุรกิจ ที่อาจจะเป็นรูปห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนหรือบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ก็ได้ โดยธุรกิจดังกล่าวเจ้าของหรือบุคคลในครอบครัว (ญาติพี่น้อง) ในตระกูลเดียวกันเป็นเจ้าของทั้งหมด หรือส่วนใหญ่ (ร้อยละ 51 – 100) และมีอำนาจควบคุมบริหารบริษัทดังกล่าวทั้งทางตรงและทางอ้อม²

จากหนังสือ Family Business – (Ernesto J. Poza, 2010)³ ได้สรุปตัวเลขเกี่ยวกับธุรกิจครอบครัวไว้อย่างน่าสนใจไว้ดังนี้

1. ธุรกิจครอบครัวมีการจัดตั้งธุรกิจประมาณร้อยละ 80-90 ในเศรษฐกิจโลกเสรี
2. ธุรกิจครอบครัว มีการสร้าง รายได้ร้อยละ 49 ของ จีดีพีในสหรัฐอเมริกา
3. ธุรกิจครอบครัว สร้างรายได้ มากกว่าร้อยละ 75 ของจีดีพีในประเทศอื่น ๆ
4. ธุรกิจครอบครัวจ้างงานร้อยละ 80 ของกำลังคนในสหรัฐอเมริกา
5. ธุรกิจครอบครัว จ้างกำลังแรงงานมากกว่าร้อยละ 75 ของกำลังคนทำงานทั่วโลก
6. ธุรกิจครอบครัว สร้าง งานใหม่ ๆ ในสหรัฐอเมริการ้อยละ 86
7. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของ สหรัฐฯ เป็นธุรกิจที่บริหารโดยครอบครัวร้อยละ 60 ในสหรัฐฯ ผลประกอบการของธุรกิจครอบครัวดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัว 6.65 ในผลตอบแทนด้านสินทรัพย์ ต่อปี และร้อยละ 10 ของมูลค่าตลาด

ในยุโรป ธุรกิจครอบครัว ผลประกอบการดีกว่าธุรกิจที่ไม่ใช่ครอบครัวร้อยละ 8 – 16 ในผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ขึ้นอยู่กับกรณีศึกษา)

ธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจโลกและต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย ปัจจุบันจำนวนของธุรกิจครอบครัวมีมากถึงร้อยละ 75 ของธุรกิจทั่วโลก โดยธุรกิจครอบครัวที่จดทะเบียน

¹ Andrew D. and Institute for Family Business, Understanding Family Business: A practical guide for the Next Generation (London: IFB Research Foundation, 2009), p.13.

² กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, สูตรสำเร็จธุรกิจครอบครัวไทย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2562), หน้า 25.

³ ดนัย เทียนพุด, เรื่องราวของสถิติธุรกิจครอบครัว, [ออนไลน์], 2554, แหล่งที่มา: http://thaifamilybusiness.blogspot.com/2011/03/blog-post_21.html [10 กุมภาพันธ์ 2563]

เป็นบริษัทมหาชนจำนวน 3,568 แห่ง จากทั้งสิ้น 10 ประเทศในภูมิภาคเอเชีย พบว่ามีมูลค่าสูงกว่า 50 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ สำหรับในประเทศไทยนั้นธุรกิจครอบครัวมีมูลค่ารวมประมาณ 28 ล้านล้านบาท จากธุรกิจรวม 39 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 72 ของระบบเศรษฐกิจไทย และในปี 2562 Earnest and Young (EY) ร่วมกับมหาวิทยาลัย St. Gallen ได้จัดทำดัชนี Family Business 500 ซึ่งจัดอันดับบริษัทครอบครัวที่ใหญ่ที่สุด 500 บริษัท ของโลกซึ่งมีบริษัทไทยติดอันดับอยู่ถึง 4 บริษัท ได้แก่ CPF (อันดับที่ 108), CP ALL (อันดับที่ 114), Indorama (อันดับที่ 195), Thai Beverage (อันดับที่ 298)⁴ จากข้อมูลดังกล่าวมาทั้งหมดสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจครอบครัวมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก ดังนั้นการดำรงอยู่ของธุรกิจครอบครัวจึงมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน

ยิ่งไปกว่านั้นเนื่องจากการที่ธุรกิจครอบครัวเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจไทย จึงมีแรงงานจำนวนไม่น้อยปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจครอบครัวเหล่านี้ หากการส่งต่อธุรกิจครอบครัวไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ธุรกิจครอบครัวล่มสลาย นอกจากจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยโดยรวมแล้ว ยังจะส่งผลกระทบต่อภาคแรงงานส่วนใหญ่ก่อให้เกิดปัญหาการว่างงาน และผลสืบเนื่องจากปัญหาการว่างงานนี้จะกลายเป็นภาระหนักสำหรับรัฐบาลที่ต้องเพิ่มมาตรการเยียวยาและต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อแก้ไขปัญหานี้ ดังนั้นการล่มสลายของธุรกิจครอบครัวนอกจากจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในระดับเศรษฐกิจในระดับมวลรวมแล้วยังส่งผลกระทบต่อไปยังเศรษฐกิจภาคครัวเรือนอีกด้วย

ในระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมาธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยเกิดคดีความมากมายที่สืบเนื่องมาจากการแย่งชิงอำนาจในการบริหารงานและความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกครอบครัว โดยส่วนใหญ่ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นจากสมาชิกครอบครัวรุ่นที่สอง ส่งผลทำให้การส่งต่อธุรกิจครอบครัวไปยังรุ่นที่สามเป็นไปได้ยากหรืออาจจะไม่เกิดขึ้นเลย ความขัดแย้งที่นำไปสู่คดีความบางครอบครัวเลือกที่จะใช้การฟ้องร้องให้ศาลและกฎหมายเป็นผู้ตัดสิน แต่บางครอบครัวความขัดแย้งบานปลายจนกระทบความสัมพันธ์ในครอบครัวจนเลือกที่จะใช้ความรุนแรงถึงขั้นจ้างวานฆ่าสมาชิกในครอบครัวเพื่อจบปัญหา ตัวอย่างคดีความที่เกิดจากปมขัดแย้งผลประโยชน์ในธุรกิจครอบครัว เช่น คดีจ้างวานฆ่าตระกูล “ชายชินวินลิขิต”⁵, คดีจ้างวานฆ่าตระกูล “วิญญรัตน์”⁶, คดีฟ้องร้องตระกูล ‘โตทับเที่ยง’⁷ เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยมีหลายครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการส่งต่อธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น เช่น สิงห์ คอร์เปอเรชั่น ของตระกูล “ภิรมย์ภักดี”

⁴ การเงินการธนาคาร, Family Business: กงสี ดี ต่อเศรษฐกิจ, [ออนไลน์], 2562, แหล่งที่มา: <https://www.scbeic.com/th/detail/product/6203> [24 ธันวาคม 2562]

⁵ ไทยรัฐออนไลน์, พลิกแพมอาชญากรรม: ข้อดีจ้างฆ่าข้อสอง!? ปมมรดกเลือดพันล้าน ตระกูล'ชายชินวินลิขิต', [ออนไลน์], 2555, แหล่งที่มา: <https://www.thairath.co.th/content/307596> [30 ธันวาคม 2562]

⁶ ไทยรัฐออนไลน์, พี่นคตี ฆ่า สาบสูญ! คีคิงมรดกหมื่นล้าน ทายาท 'ขอสูญเขาทอง', [ออนไลน์], 2561, แหล่งที่มา: <https://www.thairath.co.th/news/local/bangkok/1384560> [30 ธันวาคม 2562]

⁷ ข่าวสด เต้นออนไลน์, คีคสายเลือดมรดกกิงสีตระกูล 'โตทับเที่ยง' ศาลสั่งแบ่งหุ้น-ที่ดินให้ 9 พี่น้อง, [ออนไลน์], 2561, แหล่งที่มา: https://www.khaosod.co.th/special-stories/news_868928 [30 ธันวาคม 2562]

บริษัทนี้ดำเนินการมาถึงอายุ 86 ปีและบริหารงานโดยคนในครอบครัวรุ่นที่ 4 ความยั่งยืนของธุรกิจเกิดจากการที่ผู้บริหารยึดถือหลักการที่ว่า “ผมจะทำให้คนในครอบครัวเป็นมืออาชีพ และผมจะทำให้มืออาชีพกลายเป็นคนในครอบครัว” และนำมาปรับเป็นนโยบายในการดำเนินงานของบริษัทจึงทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ⁸ และอีกหนึ่งครอบครัวที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจครอบครัว เช่น ทรูกรุ๊ป ของตระกูลตระกูล “จิราธิวัฒน์” โดยเริ่มจากแนวคิดที่ว่า “แยก ธุรกิจ - ครอบครัว - รักษา มั่งคั่ง” การแยกเรื่องครอบครัวออกจากธุรกิจให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เมื่อครอบครัวไม่มีปัญหา ก็จะส่งผลให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่นได้⁹

สำหรับในประเทศไทย อัตราการอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวจะมีเพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่จะสามารถถ่ายโอนธุรกิจไปยังคนรุ่นสองได้สำเร็จ และถ่ายโอนไปยังรุ่นที่ 3 หรือ 4 ได้สำเร็จไม่ถึงร้อยละ 5 ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวมีหลายปัจจัย ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารทับซ้อนกัน กล่าวคือ การสวมบทบาทเป็นผู้บริหารเจ้าของกิจการและคนในครอบครัวไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ยังมีประเด็นเรื่องความขัดแย้งระหว่างบุคคลในครอบครัวจากการที่ผู้ประกอบการรุ่นก่อนไม่เต็มใจที่จะวางมือหรือการที่ผู้ประกอบการรุ่นก่อนต่อต้านความคิดของทายาทรวมทั้งการขาดความเชื่อถือในความสามารถของทายาท เป็นต้น¹⁰

นอกจากการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การนำหลักและวิธีการทางกฎหมายเข้ามาจัดการและบังคับใช้ภายในองค์กรธุรกิจครอบครัวอย่างจริงจังจะเป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยลดความขัดแย้งในครอบครัวรวมถึงส่งเสริมให้ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ยิ่งไปกว่านั้นการนำหลักกฎหมายเข้ามาบังคับใช้ในการดำเนินธุรกิจครอบครัวอย่างเคร่งครัด ยังส่งเสริมให้เกิดการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินธุรกิจและสมาชิกในครอบครัวให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาค้นคว้าบทความและงานวิจัยในเบื้องต้น กฎหมายหลากหลายรูปแบบถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแผนการส่งต่อธุรกิจและจัดการความขัดแย้งในการดำเนินธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การจัดตั้งบริษัทธุรกิจครอบครัวในรูปแบบบริษัทโฮลดิ้ง การจัดทำเอกสารทางกฎหมายที่สำคัญกับบริษัทธุรกิจครอบครัว เช่น “สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น” ซึ่งถูกนำมาใช้เป็นข้อตกลงที่นอกเหนือไปจากที่ระบุไว้ในข้อบังคับบริษัททั่วไป และการจัดตั้งทรัสต์เพื่อจัดการทรัพย์สินรวมถึงธุรกิจของครอบครัว เป็นต้น การจะนำวิธีการทางกฎหมายดังกล่าวมาปรับใช้กับแผนการสืบทอดธุรกิจของครอบครัวนั้น ถึงแม้ว่าแผนการสืบทอดธุรกิจนี้จะถูกสร้างขึ้นและควบคุมโดยกฎหมายก็ตาม แต่เพื่อให้แผนสืบทอดที่

⁸ นิตยสารโพซิชั่นนิ่ง, สูตรลับความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว, [ออนไลน์], 2560. แหล่งที่มา: <https://positioningmag.com/1135909> [30 ธันวาคม 2562]

⁹ กรุงเทพธุรกิจ, เจาะ! ธรรมเนียมครอบครัว ‘จิราธิวัฒน์’ เคลื่อนธุรกิจแสนล้าน, [ออนไลน์], 2562. แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/849029> [25 ธันวาคม 2562]

¹⁰ ชนิศา มณีรัตนรุ่งโรจน์, “การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา,” วารสารเทคโนโลยีสุรนารี 8 (ธันวาคม 2557): 73.

สร้างขึ้นนี้สามารถบังคับใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพ การรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของสมาชิกทุกคนในครอบครัวนับเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก เพื่อให้แผนการสืบทอดที่จะถูกสร้างขึ้นและนำมาใช้กับธุรกิจของครอบครัวมีความสอดคล้อง เป็นธรรม ชัดเจน เป็นที่ยอมรับร่วมกันระหว่างสมาชิกในครอบครัว ตรงกับความต้องการของสมาชิกครอบครัว และสมาชิกทุกคนพร้อมที่จะปฏิบัติตาม ทำให้แผนการสืบทอดนั้นใช้งานได้จริง

กฎหมายอาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นในการสร้างแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวรวมถึงช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจครอบครัวไทยดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและจากการสนับนุนฐานนี้ จึงเป็นที่มาของการศึกษาเพื่อค้นหาเรื่อง การจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความยั่งยืนให้ธุรกิจครอบครัว โดยกำหนดคำถามวิจัยไว้ว่า การจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจครอบครัวได้อย่างแท้จริง และควรเผยแพร่ ชักจูงให้ธุรกิจครอบครัวไทยหันมาให้ความสำคัญและเริ่มจัดทำแผนการสืบทอดธุรกิจรวมถึงเอกสารทางกฎหมาย เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางบังคับให้สมาชิกในครอบครัวหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหาให้กับธุรกิจ เป็นแผนรับมือเบื้องต้นเมื่อเกิดปัญหา และหากปัญหานั้นไม่สามารถจัดการกันเองภายในครอบครัว ยังสามารถนำเอกสารที่สร้างขึ้นจากกฎหมายนี้เข้าจัดการแทนได้

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 ด้านครอบครัว

1. เพื่อศึกษา ค้นหารูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมแก่การนำมาใช้สืบทอดธุรกิจครอบครัวไทย
2. เพื่อศึกษา ค้นหาข้อกฎหมายที่ใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัวไทยในปัจจุบัน
3. เพื่อศึกษาถึงสาเหตุของความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อการทำงานและการส่งต่อธุรกิจครอบครัวจากรุ่นสู่รุ่น
4. เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางให้บริษัทที่ก่อตั้งและดำเนินกิจการ โดยสมาชิกในครอบครัว นำไปปรับใช้กับธุรกิจครอบครัวของตน เพื่อลดความขัดแย้งทั้งภายในองค์กรและครอบครัว
5. เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารระหว่างสมาชิกในธุรกิจครอบครัว

1.2.2 ด้านเศรษฐกิจ

1. เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจครอบครัวในระบบเศรษฐกิจไทยสามารถส่งต่อและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน
2. เพื่อค้นหาแนวทางป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบเศรษฐกิจไทย หากการส่งต่อธุรกิจครอบครัวไม่สามารถเกิดขึ้นได้
3. เพื่อส่งเสริมความมั่นคงให้กับเศรษฐกิจไทย

1.3 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาเพื่อเรียบเรียงเป็นวิจัยฉบับนี้ผู้จัดทำจะทำการศึกษาดัชนีทฤษฎีและแนวความคิดทั้งหลายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของหัวข้อในการวิจัยเท่านั้น โดยศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวไทย ได้แก่ บทบาทหน้าที่สมาชิกครอบครัวในธุรกิจครอบครัว รูปแบบบริษัท หลักกฎหมายที่นำมาใช้ รวมถึงเอกสารทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการจัดทำแผนการสืบทอดและส่งต่อธุรกิจครอบครัวไทย

1.4 สมมติฐาน

ธุรกิจครอบครัวไทยไม่สามารถจัดระเบียบและแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทความเป็นผู้บริหารกิจการและบทบาทสมาชิกในครอบครัวออกจากกันได้อย่างชัดเจน ทำให้ธุรกิจครอบครัวหลายรายต้องล่มสลาย ปัจจุบันมีความพยายามที่จะให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวด้วยวิธีต่าง ๆ ซึ่งการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวนี้และส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจครอบครัวได้อย่างแท้จริง

1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ทำการศึกษาค้นคว้าและวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งได้รวบรวม สังเคราะห์ และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในรูปของสื่อประเภท หนังสือ บทความ บทบัญญัติของกฎหมาย และสื่อประเภทข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องช่วยค้น จากนั้นได้นำข้อมูลทั้งหลายมาทำการศึกษา เรียบเรียง และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาข้อสรุปของการวิจัย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ประโยชน์ทางด้านครอบครัว

1. ทราบถึงรูปแบบและวิธีการจัดทำแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัว
2. ทราบถึงกฎหมายที่จะนำมาสร้างและบังคับใช้กับแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัว
3. สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุเพื่อค้นหาแนวทางป้องกันได้อย่างตรงจุด
4. แนวทางเพื่อป้องกันและลดความขัดแย้ง ลดจำนวนคดีความที่มีเหตุจากความขัดแย้งในครอบครัว
5. รักษาความสัมพันธ์และเพิ่มการสื่อสารระหว่างสมาชิกในครอบครัว

1.6.2 ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ

1. ส่งเสริมให้ธุรกิจครอบครัวไทยสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและดำรงอยู่อย่างยั่งยืน
2. แนวทางป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับเศรษฐกิจไทย หากธุรกิจครอบครัวไม่สามารถส่งต่อได้ เช่น ปัญหาการว่างงาน เศรษฐกิจชะลอตัว
3. เสริมสร้างความมั่นคงและมั่งคั่งให้กับเศรษฐกิจไทย

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว

ตำราการบริหารธุรกิจส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การบริหารองค์กรธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ธุรกิจส่วนใหญ่ในไทยนั้นไม่ใช่องค์กรธุรกิจทั่วไปแต่เป็นธุรกิจครอบครัว ถึงแม้ว่าธุรกิจครอบครัวและธุรกิจทั่วไปจะมีพื้นฐานเป็นองค์กรธุรกิจเช่นเดียวกัน แต่การขับเคลื่อนภายในองค์กรตลอดจนปัญหาต่าง ๆ และการบริหารงานต่าง ๆ มักแตกต่างกันออกไป

2.1 การแยกแยะ “ครอบครัว” “ความสัมพันธ์” และ “ธุรกิจ” ออกจากกันอย่างเหมาะสม

โดยปกติแล้วเรื่องธุรกิจและเรื่องส่วนตัวเป็นสิ่งที่ต้องแยกจากกัน เพราะต้องใช้หลักการในการตัดสินใจแตกต่างกัน เรื่องส่วนตัวจะให้ระดับความสัมพันธ์ของคนใกล้ชิดตัวมาก่อนเรื่องอื่น ในขณะที่เรื่องธุรกิจผลประโยชน์ของบริษัทหรือประสิทธิภาพในการทำงานต้องมาก่อน การตัดสินใจในธุรกิจครอบครัวมักมีความซับซ้อนระหว่างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับความสัมพันธ์ทางธุรกิจซึ่งอาจทำให้การตัดสินใจไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางธุรกิจสูงสุดได้ยกตัวอย่างเช่น ลูกคนโตเป็นคนที่เป็นคนที่ไม่เก่งแต่มีความสามารถในเรื่องการขาย ในขณะที่น้องคนเล็กมีศักยภาพการเป็นผู้นำสูงและมีความสามารถรอบด้านโดยเฉพาะด้านบริหารองค์กร ตามหลักแล้วองค์กรทั่วไปจะมอบหมายงานสำคัญให้กับคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถเพียงพอ ดังนั้นหากน้องคนเล็กทำงานอยู่ในองค์กรทั่วไป เขามีโอกาสสูงที่จะเข้าจะได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เป็น ผู้บริหารหรือ CEO ของบริษัท ส่วนลูกคนโตสมควรได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบแค่เรื่องงานขาย ในทางตรงกันข้ามหากพี่คนโตและน้องคนเล็กทำงานอยู่ในบริษัทครอบครัวของตนเอง ที่ส่วนใหญ่การพิจารณาตำแหน่งงานต่าง ๆ จะพิจารณาจากลำดับความอาวุโส โดยไม่สนใจว่าใครมีศักยภาพเพียงพอหรือไม่เพียงพอกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถไม่ได้ถูกจัดเป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์การคัดสรรคนเข้ามาทำงาน ลูกคนโตมักได้รับความไว้วางใจจากพ่อแม่ให้ทำหน้าที่ควบคุม ดูแลกิจการต่อจากตน เพราะความเชื่อและค่านิยมที่มีต่อ ๆ กันมาว่า พี่ต้องดูแลน้องได้ พี่ต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าน้อง หรือเก่งกว่าน้อง นอกจากการใช้ความเชื่อส่วนตัวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจแล้ว พ่อแม่ยังให้ความสำคัญกับความรู้สึกของลูก ๆ ที่เกิดจากผลการตัดสินใจของพวกเขา ซึ่งแท้ที่จริงแล้วการตัดสินใจมอบหมายงานครั้งนี้พ่อแม่ต้องนึกถึงผลประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับเป็นสำคัญ หากตัดสินใจผิดพลาด ลูกที่ไม่มีศักยภาพอาจนำพาธุรกิจเข้าสู่วิกฤตเพราะไม่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมายเพียงพอ และการตัดสินใจผิดครั้งนี้ อาจกระทบต่อความเป็นอยู่ของพนักงานในบริษัทอีกด้วย อย่างไรก็ตามมีหลาย ๆ ธุรกิจครอบครัวแก้ปัญหาจากกรณีดังกล่าวโดยให้คนรุ่นพ่อรุ่นแม่ดำรงตำแหน่ง CEO ไปก่อนและให้น้องคนเล็กเป็น CEO เजाคอยช่วยบริหารและตัดสินใจผ่านผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง CEO อีกที

โดยส่วนใหญ่ธุรกิจครอบครัวองค์กรมักจะถูกควบคุมด้วยผู้อาวุโสในครอบครัว โดยธรรมชาติคนรุ่นเก่าเหล่านี้ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีหรือ

การจ้างผู้บริหาร กรรมการ หรือที่ปรึกษามีอาชีพเข้ามาช่วยบริหาร จัดการ องค์กร นอกจากนี้คนรุ่นเก่า มักปฏิเสธ ละเลย ไม่สนใจลงทุนในเรื่องใหม่ ๆ ทั้ง ๆ ที่การลงทุนนั้นมีจุดประสงค์เพื่อขยายกิจการก็ตาม ในขณะที่ธุรกิจทั่วไปหากผู้บริหารกลัวความเสี่ยงหรือรับไม่ได้กับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นเหตุเพราะ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงอาจจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีก็ได้ หรือไม่กล้าที่จะ ลองทำอะไรใหม่ ๆ เจ้าของธุรกิจสามารถแก้ปัญหานี้ได้ง่าย ๆ โดยเปลี่ยนตัวผู้บริหาร หากคนใหม่มาทำ แทน แต่ในธุรกิจครอบครัววิธีการแบบนี้ไม่สามารถทำได้และไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นเลย เพราะ ผู้บริหารมีเป็นสมาชิกในครอบครัวและมีศักดิ์ที่อาวุโสนั่นเอง

ดังนั้นเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของทุกธุรกิจที่ต้องการเห็นบริษัท องค์กร ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเจริญเติบโตไปข้างหน้าเรื่อย ๆ เพื่อส่งต่อธุรกิจให้กับรุ่นต่อ ๆ ไปได้อย่างภาคภูมิใจ สมาชิกในครอบครัว โดยเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในธุรกิจของครอบครัวควรแยกแยะ เรื่องครอบครัว ความสัมพันธ์ และ ธุรกิจ ออกจากกันให้ได้ เพื่อให้ผลการตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ก็ตาม เป็นผลจากการตัดสินใจที่ผ่านการคิด วิเคราะห์ โดยใช้ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ เป็นส่วนประกอบหลัก โดยไม่มีการใช้อคติส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ตามด้วยความสัมพันธ์ต่าง ๆ มาเป็นหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ เพื่อผลการตัดสินใจในเรื่องธุรกิจครอบครัวจะได้ เป็นประโยชน์มากที่สุดทั้งสำหรับสมาชิกในครอบครัวและธุรกิจครอบครัว

2.1.1 ความหมายและลักษณะธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัว (Family Business) ถือเป็นรูปแบบธุรกิจพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจในทุกประเทศทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ธุรกิจครอบครัวจึงถือเป็นหน่วยธุรกิจที่มีบทบาทสูงที่สุดในระบบเศรษฐกิจโลกตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งยังเป็นองค์กรที่เก่าแก่ที่สุดที่สามารถพบเห็นได้ทั่วไปในทุกประเทศทั่วโลกอีกด้วย

สำหรับประเทศไทย หากดูบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะพบว่า บริษัทที่ยังคงเป็น ธุรกิจครอบครัวที่มีจำนวนผู้ถือหุ้นโดยครอบครัวมีสูงมาก โดยพบว่ามีบริษัทครอบครัวที่เติบโตเป็น กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ โดยยังคงถือหุ้นแบบกระจุกตัวและผูกขาดในระบบเศรษฐกิจเพียงไม่กี่กลุ่ม และสามารถควบคุมสินทรัพย์กว่าครึ่งหนึ่งของตลาดทุนไทยได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากลุ่มธุรกิจครอบครัว มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ารัฐวิสาหกิจหรือบริษัทของรัฐ บริษัทต่างชาติ และบริษัทอื่น ๆ¹

ในความหมายของธุรกิจครอบครัวมีคำอธิบายไว้จำนวนมาก โดยมีงานวิจัยหลากหลายที่ได้ให้ ความหมายของธุรกิจครอบครัวที่ใช้ในการศึกษาในแบบต่าง ๆ ตามตารางด้านล่างดังนี้²

¹ Forbes Thailand, เดิหน้า “ธุรกิจครอบครัว” สู่ความยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล, [ออนไลน์], 2562, แหล่งที่มา: <https://forbesthailand.com/commentaries/insights/เดิหน้า-ธุรกิจครอบครัว.html> [10 กุมภาพันธ์ 2564]

² ฐานะมาศ เฟิงแฟง, “แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ในอุตสาหกรรมอัญมณีและ เครื่องประดับ,” (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยพณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), หน้า 19.

ตารางที่ 1 ความหมายของธุรกิจครอบครัว

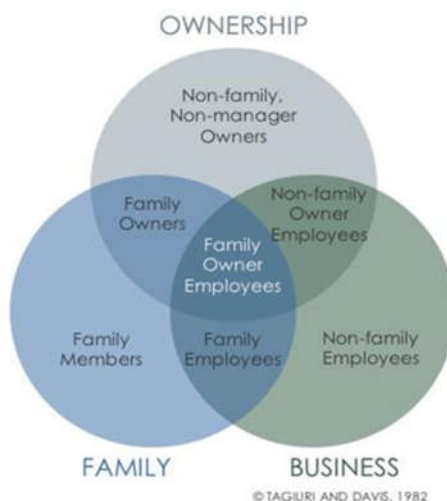
ผู้วิจัย (ปี)	นิยามของธุรกิจครอบครัว
Barnes and Hershon (1976)	การควบคุมธุรกิจโดยเจ้าของในมือของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือของสมาชิกในตระกูลใดตระกูลหนึ่ง
Tagiuri and Davis (1982)	องค์การซึ่งมีหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งคนของสมาชิกของตระกูลใดตระกูลหนึ่งมีอิทธิพลทางตรงในธุรกิจผ่านการบริหารจัดการบทบาทของผู้จัดการ หรือสิทธิในการออกเสียง
Holderness and Sheehan (1988)	ธุรกิจครอบครัว พิจารณาจากสัดส่วนความเป็นเจ้าของของผู้ถือหุ้นหรือกลุ่มผู้ถือหุ้นรายในรายหนึ่งที่มีสัดส่วนอย่างน้อยร้อยละ 50.1
Holland and Oliver (1992)	ธุรกิจใดก็ตามที่มีการตัดสินใจจากความเป็นเจ้าของหรือการบริหารจัดการมีอิทธิพลมาจากความสัมพันธ์ภายในครอบครัว
Beehr, Drexler and Faulkner (1997)	ธุรกิจครอบครัวเป็นงานอย่างหนึ่งที่เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งและสมาชิกอย่างน้อย 1 คน ในครอบครัวร่วมกันทำงาน
Tanewski, Prajogo and Sohal (2003)	ร้อยละ 50 หรือมากกว่าของความเป็นเจ้าของถือครองโดยครอบครัวเดียวหรือกลุ่มของครอบครัว ที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารจัดการธุรกิจ
Miller, Le Breton-Miller, Lester and Cannella Jr (2007)	ธุรกิจที่มีสมาชิกครอบครัวหลาย ๆ คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ก่อตั้งหลักหรือผู้จัดการ ทั้งที่อยู่ในรุ่นเดียวกันหรือต่างรุ่น

ดังนั้นจากคำนิยามเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ กล่าวคือ ธุรกิจครอบครัว (Family business) แบ่งเป็น สัดส่วนด้านความเป็นเจ้า ของที่ถือครองโดยครอบครัวเดียวมากกว่าร้อยละห้าสิบหรือมากกว่า โดยมีสิทธิในการออกเสียงส่วนใหญ่ทำให้ครอบครัวมี อำนาจควบคุมกิจการอย่างเต็มที่ และ สัดส่วนด้านความสัมพันธ์ในความเป็นเจ้าของธุรกิจที่มีผู้ก่อตั้งธุรกิจครอบครัวและสมาชิกอย่างน้อย 1 คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในลำดับรุ่นต่าง ๆ ของสมาชิกครอบครัวกับผู้ก่อตั้งหลักทางสายเลือดหรือการแต่งงานเข้ามาในครอบครัว และ สัดส่วนอิทธิพลหรืออำนาจในการปกครองธุรกิจ ซึ่งครอบครองด้วยสมาชิกภายในครอบครัวในการบริหารธุรกิจร่วมกัน รวมไปถึงการกำหนดนโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ และการตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่าง ๆ บนพื้นฐานการตัดสินใจร่วมกันโดยมีส่วนแบ่งผู้มีสิทธิออกเสียงเพียงพอที่จะควบคุมการบริหารจัดการ

คุณลักษณะของธุรกิจครอบครัวสามารถแสดงเป็นองค์ประกอบหลักตามทฤษฎีวงกลม 3 วง "The Three Circle Model of Family Business" ที่พัฒนาขึ้นโดย Tagiuri and Davis (1983) ซึ่งวงแรกคือ ครอบครัว (Family) วงที่สองคือ ความเป็นเจ้าของ (Ownership) และวงที่สามคือ ธุรกิจ

(Business) จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้งสามส่วนของธุรกิจครอบครัวมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งพัฒนาเป็นความสัมพันธ์ได้ 3 มิติ³ ดังนี้

รูปที่ 1 แผนภูมิวงกลมแสดง The three-circle model of the family business system



ที่มา: Tagiuri and Davis (1992)

มิติที่ 1 ระบบครอบครัว (Family System) ประกอบด้วยธุรกิจใหม่ การเป็นธุรกิจครอบครัว การทำงานร่วมกัน และการส่งทอดธุรกิจ

มิติที่ 2 ระบบธุรกิจ (Business System) ประกอบด้วย การเริ่มต้นธุรกิจ การขยายตัวทางธุรกิจ และการอิมิตัวทางธุรกิจ

มิติที่ 3 ระบบความเป็นเจ้าของ (Ownership System) ประกอบด้วยการมีเจ้าของควบคุม การเข้าหุ้นกันของลูกพี่ลูกน้อง และการเป็นสหพันธ์เครือญาติ

ซึ่งตามทฤษฎีวงกลม 3 วงของธุรกิจครอบครัวนั้น คนหนึ่งคนในธุรกิจครอบครัวสามารถมีตำแหน่งหนึ่งในเจ็ดส่วนจากภาพ คือ

กลุ่ม 1 เป็นกลุ่มคนในครอบครัวที่ไม่ได้ทำงานในธุรกิจครอบครัวและไม่ได้ถือหุ้น

กลุ่ม 2 เป็นกลุ่มคนทำงานในธุรกิจแต่ไม่ได้เป็นคนครอบครัวและไม่ได้ถือหุ้น

กลุ่ม 3 เป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นหรือพันธมิตรแต่ไม่ได้ทำงานในธุรกิจ

กลุ่ม 4 เป็นคนในครอบครัวที่ทำงานในธุรกิจครอบครัว

กลุ่ม 5 เป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นหรือสมาชิกของพันธมิตรที่มาทำงานในธุรกิจ

กลุ่ม 6 เป็นคนในครอบครัวที่ถือหุ้นแต่ไม่ทำงานในธุรกิจครอบครัว

³ นันทพร ชลจร, “ธุรกิจครอบครัวกับประชาคมอาเซียน,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต 8 (พฤษภาคม – ตุลาคม 2556): 87.

กลุ่ม 7 เป็นคนในครอบครัว ที่เป็นเจ้าของ และทำงานในธุรกิจครอบครัว ดังนั้น “ครอบครัว” จึงเปรียบเสมือนกับจุดเริ่มต้นของธุรกิจ โดยเป็นผู้ริเริ่มปัจจัยพื้นฐานในการสร้างธุรกิจ เช่น ทุน แรงงาน ความรู้ และปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ได้นำมาซึ่ง “ความเป็นเจ้าของ” ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจมีสิทธิ์ที่จะบริหารและกำหนดนโยบายการดำเนินงานของธุรกิจ เกิดการสร้างผลกำไรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการก่อตั้งและเริ่มต้น “ธุรกิจ” โดยผู้จัดการครอบครัว ถือว่ามีบทบาทสำคัญเปรียบได้กับ บุคคลซึ่งสวมหมวก 3 ใบ⁴ ใบหนึ่งสวมบทบาทความเป็นเจ้าของ (Owner) อีกใบหนึ่งสวมบทบาทความเป็นสมาชิกครอบครัว (Family Member) ใบสุดท้ายสวมบทบาทผู้จัดการธุรกิจ (Manager) ปัญหาของผู้จัดการธุรกิจครอบครัว คือ การมีบทบาทเหลื่อมล้ำกันกล่าวคือ หากสวมบทบาทหรือหมวกไม่ถูกใบ เอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งหรือเล่นมิดบทบาท ธุรกิจก็ล่มสลายได้ แต่หากแยกบทบาทให้ชัดเจน ก็สามารถนำธุรกิจครอบครัวไปสู่การประสบความสำเร็จของธุรกิจและการส่งต่อธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างยั่งยืน

2.1.2 โครงสร้างและรูปแบบบริหารงานธุรกิจครอบครัวไทยในปัจจุบัน

ในประเทศไทยนั้นธุรกิจครอบครัวคิดเป็นร้อยละ 80 ของธุรกิจในประเทศ โดยจำนวน 21 บริษัทในกลุ่ม SET 50 นั้นเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งมีมูลค่าตลาดรวมกว่าร้อยละ 33 โดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจประเภทธนาคาร พาณิชยกรรม และอสังหาริมทรัพย์⁵

ส่วนใหญ่ธุรกิจครอบครัวไทยจะเริ่มจากการจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบการและสมาชิกในครอบครัวเข้าถือหุ้น เมื่อธุรกิจเริ่มเติบโตก็อาจมีการแปลงบริษัทที่ประกอบการเดิม และให้ไปถือหุ้นในกิจการที่ขยายออกไป หรือจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งขึ้นมาใหม่แล้วมีการแบ่งแยกธุรกิจออกตามประเภทของธุรกิจ แต่ยังคงจะมีการถือหุ้น โดยสมาชิกในครอบครัวถือหุ้นในบริษัทที่ตนประกอบการอยู่ ในกรณีของไทยธุรกิจครอบครัวสำคัญ ๆ ส่วนใหญ่ ได้นำบริษัทหลักของตนเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อระดมเงินทุน แต่ถึงแม้ว่าบริษัทเหล่านี้จะกลายเป็นบริษัทมหาชนก็ตาม ครอบครัวเจ้าของยังคงมีอำนาจควบคุมบริษัทและกลุ่มธุรกิจเหล่านี้อยู่ โดยใช้วิธีการถือหุ้นแบบพีระมิดและการถือหุ้นไขว้กันระหว่างบริษัท โดยประเทศไทยได้มีการพัฒนาแบบรูปพีระมิดแบบต่าง ๆ มีการใช้นอมินี (บริษัทลงทุน หรือบริษัทโฮลดิ้ง) ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่มาถือหุ้นแทน เพื่อให้ครอบครัวของบริษัท ยังคงรักษาสีทธิในการบริหารจัดการบริษัทไว้ได้

⁴ อ่ำพล นววงศ์เสถียร, “ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2551), หน้า 184.

⁵ กิตพงษ์ อรุณพัฒน์พงศ์, Family Business: กงสี ดี ต่อเศรษฐกิจ, [ออนไลน์], 2558, แหล่งที่มา: <https://forbesthailand.com/news/other/การจัดโครงสร้างธุรกิจด.html> [10 กุมภาพันธ์ 2563]

Suehiro (2001)⁶ ได้แบ่งลักษณะของธุรกิจครอบครัวของไทย ออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ๆ ตามแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจ คือ ธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจ (Authoritarian type) และธุรกิจแบบมีนวัตกรรม (Innovative type) โดยการบริหารงานธุรกิจแบบผูกขาดอำนาจนั้น จะถูกควบคุมการบริหารจัดการโดยผู้บริหารครอบครัวเพียงไม่กี่คนอย่างเบ็ดเสร็จ พบว่า กลุ่มนี้จะพลาดหรือล้มเหลวในการดำเนินงานธุรกิจในช่วงวิกฤต เช่น กลุ่มบริษัท ทีพีไอ ของตระกูลเลี้ยวไพรัตน์, กลุ่มบริษัท อัลฟาเทค บริหารโดยชาญ อัสวโชค, กลุ่มบริษัท เอกธนกิจ ของ ปิ่น จักกะพาก, ธนาครศรีนครของอุเทน เตชะไพบูลย์ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจครอบครัวแบบมีนวัตกรรมนั้น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีบุกเบิกนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยการลดขนาดขององค์กร ลดหนี้ เสาะหาแหล่งเงินทุนใหม่ทดแทนการกู้ยืมเงินจากธนาคาร และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) กับต่างชาติ เป็นต้น ตัวอย่างกลุ่มธุรกิจที่จัดอยู่ในประเภทนี้ ได้แก่ เครือเจริญโภคภัณฑ์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และกลุ่มเซ็นทรัล เป็นต้น

2.1.3 ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว

ปัจจุบันการดำเนินงานธุรกิจครอบครัวของไทยส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานของทายาทธุรกิจในระดับที่ 2-3 ที่กำลังจะส่งมอบให้รุ่นที่ 3-4 ซึ่งจะเป็นช่วงเวลาที่ทำทายาทของธุรกิจครอบครัวในการคัดเลือกทายาทและรูปแบบวิธีการดำเนินงานธุรกิจเพื่อส่งต่อรุ่นต่อไป เนื่องจากโอกาสของการส่งต่อจากรุ่นสู่รุ่นยิ่งน้อยลงจากสถิติพบว่าการสืบทอดธุรกิจครอบครัวร้อยละ 70 ไม่สามารถอยู่รอดไปถึงรุ่นที่ 2 และกว่าร้อยละ 90 ไม่สามารถอยู่รอดไปถึงรุ่นที่ 3 จึงเหลือธุรกิจที่อยู่รอดถึงรุ่นที่ 3 เพียงร้อยละ 4⁷ ดังนั้น การวางแผนสืบทอดกิจการ และ บริหารจัดการผู้สืบทอดธุรกิจ ถือเป็นเป้าหมายที่ทำทายาทของ ธุรกิจครอบครัว ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจ ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ต้องรับศึกษา เตรียมการตั้งแต่เริ่มธุรกิจหรือ ตั้งแต่เริ่มต้นเป็นผู้ประกอบการ เพราะเมื่อครอบครัวธุรกิจเริ่มขยายตัว คนแต่ละรุ่นจะมีแนวคิด ค่านิยม ความเชื่อและหลักการในการทำธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่จะต้องทำนั้น คือ การหาคำตอบว่าจะทำอย่างไรเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้การที่ธุรกิจครอบครัวรวมถึงผู้ประกอบการที่เกิดใหม่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ ควรจะต้องทราบถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1.4 ปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจครอบครัว

ปัจจัยที่ 1 การมีแผนการสืบทอดที่ชัดเจน ในการถ่ายทอดงานตำแหน่ง ความรับผิดชอบ วิธีการให้กับคนในรุ่นต่อไปที่จะก้าวเข้ามาบริหารธุรกิจ รวมถึงการทำความเข้าใจแนวความคิดและวิธีการทำงานของผู้สืบทอดกับวิธีการดำเนินงานของธุรกิจ ในบางครั้งอาจจะต้องทดลองลงมือทำ

⁶ อรุณ ศิริจานุสรณ์, “การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการอยู่รอดและยั่งยืน,” วารสารวิจัยยุทธธรรมปริทรรศน์ 38(77): 113.

⁷ Marketeer Team, กลิกรไทยซู 2 พันธมิตรระดับโลก ต้นศาสตร์สากลต่อยอดธุรกิจครอบครัว, [ออนไลน์], 2558, แหล่งที่มา: <https://marketeeronline.co/archives/43035> [10 กุมภาพันธ์ 2563]

ลองผิดลองถูก ทำความเข้าใจและควรมีทักษะที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น นอกจากนี้ขั้นตอนการสืบทอดควรจะต้องวางขั้นตอนอย่างละเอียดรอบครอบเพื่อลดการต่อต้านและสร้างการยอมรับในองค์กรให้เกิดขึ้น ซึ่ง Ibrahim, Soufani และ Lam (2001) ได้อธิบายและแบ่งกระบวนการสืบทอดออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมตัวทายาท โดยให้ทายาทเข้ามาทำความคุ้นเคยกับธุรกิจ ในช่วงการเติบโต รวมถึงการให้การศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมต่อการสืบทอด

ขั้นที่ 2 การให้ทายาทเข้ามาเรียนรู้ธุรกิจเพื่อให้ได้รับประสบการณ์ในการทำงาน ที่หลากหลาย ทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ทายาทเข้ามาสร้างความคุ้นเคยกับบรรยากาศในการทำงาน

ขั้นที่ 3 การสร้างบทบาทภาวะผู้นำให้แก่ทายาท โดยให้ทายาทมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันบทบาทของรุ่นก่อนก็จะเริ่มลดลง ซึ่งจะต่อเนื่องไปจนกระทั่งทายาท เข้ามาควบคุมธุรกิจครอบครัวทั้งหมด

ปัจจัยที่ 2 การออกแบบโครงสร้างองค์กรตามโครงสร้างธุรกิจ การออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบองค์กรธุรกิจควรไปในแนวทิศทางใด เช่น การรวมอำนาจ (Centralization) หรือกระจายอำนาจ (Decentralization) ทั้งนี้เพื่อการตัดสินใจ รวมถึงการสั่งการที่ต้องมีการออกแบบและเลือกใช้ อย่างเหมาะสมในแต่ละประเด็นของการตัดสินใจและบริหารจัดการธุรกิจ โครงสร้างทางธุรกิจจึงสำคัญอย่างมากที่ต้องออกแบบโครงสร้างตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การสั่งการและควบคุมให้มีความชัดเจน การจัดโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งแยกหน้าที่และบทบาทระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน รวมถึงการวางระบบการตรวจสอบ และติดตามอย่างต่อเนื่อง มีผู้รับผิดชอบในการรายงาน เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขได้ทันเวลา ⁸

ปัจจัยที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์และเส้นทางของธุรกิจ (วิสัยทัศน์และเป้าหมาย) เมื่อธุรกิจครอบครัวเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น การมีแผนกลยุทธ์และเส้นทางเดินไปสู่ความสำเร็จเริ่มมีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้น การทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนธุรกิจต้องเริ่มทำและปฏิบัติตามแผนแก้ไขที่ละจุดจนสมบูรณ์ แผนกลยุทธ์อาจวางไว้เป็นระยะสั้น 1 ปี หรือระยะกลาง 3-5 ปี และระยะยาวเกินกว่า 5 ปี แต่ทั้งหมดนี้ต้องเดินบนเส้นทางเป้าหมายเดียวที่ชัดเจน คือ เป้าหมายที่ Family Business จะไปให้ถึง แต่จะต้องมีการทบทวน (Review) การปฏิบัติตามแผนทุกครั้งในแต่ละขั้นตอนย่อย ๆ ว่า Family Business เดินตามเส้นทางไปถึงจุดไหน บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ได้ตามเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ต้องปรับแผนส่วนไหนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

⁸ กิตติพงศ์ อรุณพิพัฒน์พงศ์, “สรุปความคิดเห็นในหัวข้อ ขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล,” ใน งานสัมมนา Thailand CG Forum: Governance as a driving force for business sustainability หัวข้อ Performing board's roles-challenges for family owned and controlled companies, [ออนไลน์], 2558, แหล่งที่มา: https://www.set.or.th/highlights/files/20160216_SD_Focus2558.pdf [10 กุมภาพันธ์ 2563]

ปัจจัยที่ 4 สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ปัจจุบันจะพบว่า โลกเปลี่ยนแปลงไปมากและรวดเร็ว ก่อให้เกิด การสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค จึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการความคิด การทำงาน และการคัดสรรนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีอยู่มาประยุกต์และปรับใช้ในองค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถ ทางและสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันมากขึ้น วิธีการที่ธุรกิจครอบครัวของประเทศกำลังพัฒนาใช้ เพื่อเข้าถึงเทคโนโลยีและความรู้เชิงชั้นตอนสมัยใหม่คือ การร่วมทุนหรือเป็นพันธมิตรกับ บริษัทต่างชาติ นอกเหนือไปจากการซื้อเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ดังนั้นผู้บริหารครอบครัว จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับ บริษัทต่างชาติ และวิธีการหาและคัดเลือกพาร์ทเนอร์ที่เหมาะสม

ปัจจัยที่ 5 สภาพครอบครัว ครอบครัวถือเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของธุรกิจครอบครัว ความเป็น ธุรกิจผสมกับคำว่าครอบครัวส่งผลให้ความสัมพันธ์ของธุรกิจประเภทนี้จึงมีความซับซ้อนและอานาจแฝง มากกว่าความสัมพันธ์ของธุรกิจในรูปแบบอื่น การสร้างสภาพครอบครัว เริ่มจากการสร้างแนวปฏิบัติ การออกกฎระเบียบและธรรมเนียมวิธีการปฏิบัติของครอบครัว ทั้งบทบาทหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติ การสืบทอด ทุกอย่างต้องเกิดขึ้นที่สภาพครอบครัว เป็นกลไกหลักในการกำหนดและตัดสินใจปัญหา เพื่อ ป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมไปถึงการรักษาความสัมพันธ์ภายในครอบครัว การให้ความใส่ใจ ทั้งในตัวบุคคลและในตัวธุรกิจจะเป็นการสร้างสมดุลที่ดีให้กับธุรกิจครอบครัวที่บางครั้ง “บุคคล” อาจมี ความสำคัญเกินกว่า “ธุรกิจ”

2.2 การสืบทอดธุรกิจครอบครัว

การส่งผ่านธุรกิจครอบครัวจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง และการเปลี่ยนผู้นำของธุรกิจครอบครัว เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก การสืบทอดธุรกิจ เป็นความท้าทายสำหรับเจ้าของในรุ่นอาวุโส การต่อสู้กับอุปสรรคเกี่ยวกับว่าทำอะไรจึงจะให้เจ้าของ ธุรกิจวางมือและเลือกทายาทเข้าสืบทอดธุรกิจโดยไม่สร้างความขัดแย้งขึ้นในครอบครัว การจัดการเรื่อง การสืบทอดของธุรกิจครอบครัวที่ไม่ประสบผลสำเร็จ อาจมีผลต่อความล้มเหลวของธุรกิจครอบครัว การอยู่รอด การเติบโต และความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว และอาจรวมไปถึงการสร้างผลกระทบต่อ ระบบความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวจึงเป็นประเด็นสำคัญของความท้าทายของเจ้าของผู้ก่อตั้ง ทายาท รุ่นต่อมาและการกำหนดนโยบายของภาครัฐและภาคเอกชน ในการช่วยให้ธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นธุรกิจ พื้นฐานของโครงสร้างเศรษฐกิจทั่วโลก สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ และสืบทอดธุรกิจไป ได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจครอบครัวและเศรษฐกิจของประเทศ

2.2.1 ธุรกิจครอบครัวไทย

ธุรกิจครอบครัว คือ ธุรกิจในรูปแบบหนึ่งที่มีหุ้นส่วนเป็นสมาชิกในครอบครัวมากกว่าครึ่งหนึ่งของธุรกิจ หรือเป็นธุรกิจที่มีการสืบทอดการบริหารมาเป็นรุ่นลูกหลานสืบทอดการบริหารต่อกัน เป็นคนในครอบครัว ลักษณะของธุรกิจครอบครัวจะเริ่มต้นโดยยุคที่ 1 จะเป็นผู้เริ่มต้นสร้างธุรกิจ ยุคที่ 2

ซึ่งเป็นลูก ๆ เขาจะเริ่มมีฐานะมั่นคงได้รับการศึกษามากขึ้นธุรกิจก็จะเริ่มมีความมั่นคงและเจริญเติบโต และยุคที่ 3 ซึ่งเป็นรุ่นหลาน ในยุคนี้จะเริ่มมีการแต่งงานมีครอบครัวทำให้สมาชิกมีเพิ่มมากขึ้นจึงเป็นยุคที่เริ่มเกิดปัญหาข้อพิพาทเพราะการแบ่งผลประโยชน์เริ่มมีปัญหา⁹

ธุรกิจครอบครัวนับเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย จากผลสำรวจของ PWC พบว่า ธุรกิจครอบครัวมีสัดส่วน 75% ของกิจการทั้งหมดในประเทศไทย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากลุ่มธุรกิจครอบครัวมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย มีแรงงานจำนวนมากไม่น้อยปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจครอบครัวเหล่านี้ อากาศส่งต่อธุรกิจครอบครัวไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ และธุรกิจครอบครัวล่มสลายนอกจากจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยโดยรวมแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อภาคแรงงานก่อให้เกิดปัญหาการว่างงาน จะส่งผลสืบเนื่องกลายเป็นภาระของรัฐบาลที่ต้องมีมาตรการเยียวยาและใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้¹⁰

2.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการสืบทอดธุรกิจ

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสืบทอดธุรกิจ ที่เป็นประเด็นความท้าทายของผู้ก่อตั้งและทายาทคนต่อไปของธุรกิจครอบครัวที่สำคัญ ได้แก่

แผนการสืบทอดธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวควรมีการกำหนดแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้เป็นวาระสำคัญของแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ธุรกิจครอบครัวที่ไม่มีการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ดีและเหมาะสม อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งของสมาชิกในครอบครัวและในที่สุดไม่อาจสามารถนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่เป้าหมายของความยั่งยืนได้

ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในแต่ละรุ่น ควรมีความสามารถเป็นผู้นำ มีการเตรียมแผนการสืบทอดธุรกิจ แลค้ำมั่นสัญญาเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ สร้างสมรรถนะในการจัดการ ควรกระตุ้นให้สมาชิกในครอบครัวเกิดการร่วมแรงร่วมใจสืบทอดเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้ง โดยต้องแยกบทบาทความเป็นเจ้าของและบทบาทผู้จัดการธุรกิจออกจากกันให้ชัดเจน

การพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจ ผู้สืบทอดธุรกิจที่จะนำพาธุรกิจครอบครัวไปสู่ความสำเร็จเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนได้ ต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพื่อให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยผู้ก่อตั้งต้องพัฒนาผู้สืบทอดธุรกิจเสียตั้งแต่เนิ่น ๆ ให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้และความเป็นนักบริหาร กล่าวคือ ควรได้รับการฝึกฝนอบรมและการศึกษาที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับธุรกิจครอบครัว โดยให้มีศักยภาพและการพัฒนาในแต่ละด้าน อาทิเช่น มีความรู้ความเข้าใจธุรกิจของครอบครัวอย่างลึกซึ้ง มีปฏิภาณ ไหวพริบ ตัดสินใจได้ถูกต้อง เข้าใจปัญหาและแก้ปัญหา

⁹ ฐานเศรษฐกิจ, เราเป็นธุรกิจครอบครัว แบบไหน, [ออนไลน์], 2564, แหล่งที่มา: <https://www.thansettakij.com/content/business/471227> [8 เมษายน 2564]

¹⁰ PWC Thailand, รายงานผลสำรวจผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นใหม่ประจำปี 2562 ฉบับประเทศไทย, [ออนไลน์], 2563, แหล่งที่มา: <https://www.pwc.com/th/en/services/epb/nextGen-survey-2019-thailand-th.html> [8 เมษายน 2564]

ได้ถูกต้อง ยอมรับความเห็นผู้อื่น เป็นต้น เพื่อให้ทายาท สามารถนำพาธุรกิจครอบครัวสู่เป้าหมายของ ความยั่งยืนได้ ผู้ก่อตั้งธุรกิจควรให้ผู้รับสืบทอดธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจตั้งแต่ยังเยาว์วัยเพื่อให้มีความสนใจใน ธุรกิจและสั่งสมประสบการณ์ความรู้ก่อนรับมอบตำแหน่งสำคัญในธุรกิจ เพื่อให้เห็นบทบาทของผู้ก่อตั้ง และมีการวางแผนในการถ่ายโอนองค์ความรู้ เช่น การสร้างระบบคณะกรรมการครอบครัวโดยมีตัวแทน ที่มาจากสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่น เพื่อให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกครอบครัวที่ได้รับการคัดเลือก จากคณะกรรมการครอบครัว เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นและภายในรุ่นเดียวกัน ผู้ก่อตั้งควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกครอบครัวในแต่ละรุ่นและสมาชิกครอบครัวในรุ่นเดียวกัน การที่สมาชิก ครอบครัวมีความปรองดองกลมเกลียวกัน จะทำให้การสืบทอดธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น และสร้างความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนธุรกิจครอบครัวไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ได้อย่างไม่ขาดสาย

ผลตอบแทนในธุรกิจครอบครัว เจ้าของที่เป็นผู้จัดการจำเป็นต้องสวมบทบาทของความเป็น เจ้าของและบทบาทของการจัดการธุรกิจ ซึ่งมักมีปัญหาด้านผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างทั้งสองบทบาท อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) ได้อธิบายว่า ผู้จัดการมีแนวโน้มจะทำเพื่อประโยชน์ ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ของธุรกิจ ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มาจากสมาชิก ครอบครัวมักเรียกผลตอบแทนในตำแหน่งในระดับที่สูงมากจากธุรกิจครอบครัว ซึ่งในระยะยาวถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่สมเหตุผลผลเท่าใดนัก และอาจเป็นประเด็นความขัดแย้งระหว่างครอบครัวและ สมาชิกที่ไม่ได้มาจากครอบครัว

จะเห็นว่าหากจะทำให้ธุรกิจครอบครัวยังคงอยู่รอด ผู้บริหารที่เป็นเจ้าของและสมาชิกครอบครัว ควรยอมที่จะรับผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนในลักษณะการ “จ่ายตามผลงาน”¹¹ ในขณะที่ Shelly (1995)¹² เห็นว่าควรกำหนดอัตราผลตอบแทนไว้เป็นทางการและกำหนดอัตราการจ่ายโบนัสตาม ผลงานสำหรับทุก คน ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจไว้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม Daily et al. (1998)¹³ เห็นว่า ผลตอบแทนของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของยังเป็นสิ่งจูงใจที่จำเป็นสำหรับการจัดการธุรกิจครอบครัว ดังนั้น ควรมีคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคนในธุรกิจครอบครัว และที่สำคัญที่สุด ควรแบ่งแยกการจัดการออกจากความเป็นเจ้าของให้เด็ดขาดชัดเจน

¹¹ Aronoff, C.E. and Ward, J. L., “Pay in Family Business,” *Nation’s Business* 85, no. 5(1997): 23-29.

¹² Shelly, D. F., “Tackling family member compensation,” *American Printer* 215(1995): 2

¹³ Wang, Y., Watkins, D., Harris, N. and Spicer, K., “The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs,” *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 10, no. 1/2 (2004): 59-84.

2.2.3 รูปแบบการสืบทอดธุรกิจ

การสืบทอดธุรกิจครอบครัวคือการส่งต่อธุรกิจจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง โดยที่ผู้ดูแลธุรกิจในปัจจุบันมีหน้าที่ส่งต่อธุรกิจ สร้างผู้สืบทอด เตรียมความพร้อมให้กับผู้สืบทอด โดยให้ผู้สืบทอดเริ่มเรียนรู้วิธีการทำงานตั้งแต่ระดับเริ่มต้นไปยังระดับสูงจนเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร¹⁴

2.2.3.1 มาตรการทางจริยธรรม

มาตรการทางจริยธรรมเป็น มาตรการที่ไม่มีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง การที่จะนำมาตรการทางจริยธรรมมาใช้ผู้ปฏิบัติจะต้องใช้คุณธรรมมาเป็นแนวทางหลักในการดำเนินมาตรการต่าง ๆ จากการศึกษาวิธีการส่งต่อธุรกิจที่ใช้มาตรการทางจริยธรรมเข้ามากำกับได้แก่ การจัดทำข้อบังคับบริษัท และธรรมนูญครอบครัว

(1) ข้อบังคับบริษัท¹⁵

ความหมาย

ความหมาย ข้อบังคับบริษัทหรือข้อบังคับของบริษัท เป็นกฎเกณฑ์ ข้อกำหนด หรือระเบียบภายในของนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัดเช่นเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำคัญสำคัญของบริษัท ซึ่งตกลงกันโดยผู้ถือหุ้นของบริษัทนั้น โดยข้อบังคับบริษัทจะผูกพันและบังคับกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทนั้น ๆ เช่นตัวผู้ถือหุ้น กรรมการ และผู้บริหารของบริษัท โดยทั่วไปข้อบังคับบริษัทจะกำหนดอีกทีหรือกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัท เช่นการออกหุ้น การโอนหุ้น การตั้งกรรมการ เป็นต้น

วัตถุประสงค์

ระเบียบข้อบังคับของบริษัทเป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่ผู้ถือหุ้นผู้เป็นเจ้าของบริษัทได้ตกลงกันเกี่ยวกับการดำเนินการสำคัญต่าง ๆ ของบริษัท ดังนั้นในการกำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์หรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ จึงขึ้นอยู่กับความต้องการและเจตนาของผู้ถือหุ้นของบริษัทนั้น ๆ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในข้อบังคับบริษัทจะต้องไม่ขัดหรือแย้งกับหนังสือบริคณห์สนธิของบริษัทเองและไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมายหุ้นส่วนและบริษัทประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยข้อบังคับบริษัทอาจจะกำหนดแตกต่างไปจากกฎหมายดังกล่าวได้ถ้ากฎหมายกำหนดให้อำนาจเอาไว้สามารถกำหนดแตกต่างได้ ข้อบังคับบริษัทสามารถกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือดีไปกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ได้โดยมีข้อแม้ว่าต้องเป็นประโยชน์กับผู้ถือหุ้นทุก ๆ รายมากกว่าที่กฎหมายกำหนดเอาไว้หรือกำหนดข้อบังคับที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในกฎหมายโดยที่ไม่ขัดต่อเจตนารมณ์ของกฎหมาย

¹⁴ ลูติพันธ์ ประสมทรัพย์, “กลยุทธ์การสืบทอดธุรกิจภายในครอบครัวของผู้ประกอบธุรกิจค้าขายปลาทะเลในพื้นที่อำเภอแกลง จังหวัดระยอง,” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558)

¹⁵ Wonder.legal ประเทศไทย, ข้อบังคับบริษัท, [ออนไลน์], 2564, แหล่งที่มา: <https://www.wonder.legal/th/modele/ข้อบังคับบริษัท> [3 พฤษภาคม 2564]

เรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับบริษัทที่ควรกำหนดในข้อบังคับบริษัท ได้แก่ ข้อบังคับเกี่ยวกับหุ้นและผู้ถือหุ้น เช่นจำนวนหุ้น หุ้นประเภทต่าง ๆ ของบริษัท การออกหุ้น ข้อบังคับเกี่ยวกับกรรมการบริษัท และข้อบังคับเกี่ยวกับการประชุมกรรมการและการประชุมผู้ถือหุ้น เป็นต้น

ข้อจำกัด

ข้อบังคับของบริษัทไม่ได้ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อใช้สำหรับธุรกิจครอบครัวในประเทศไทยเราจะเห็นว่าบริษัทครอบครัวส่วนใหญ่มักจะใช้ข้อบังคับบริษัทมาตรฐานตามแบบของกระทรวงพาณิชย์ซึ่งใช้กฎหมายแพ่งและพาณิชย์เป็นหลัก ซึ่งไม่ได้เขียนเรื่องเอาไว้ครอบคลุมและไม่ตอบโจทย์ปัญหาของบริษัทครอบครัวได้ครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่ไม่ต้องการให้มีการเปิดเผยต่อบุคคลภายนอกเช่นกลไกระงับข้อพิพาท การซื้อขายหุ้นระหว่างกัน การห้ามสมาชิกในครอบครัวทำธุรกิจค้าแข่งกับธุรกิจครอบครัว¹⁶

(2) ธรรมนูญครอบครัว¹⁷

ความหมาย

ธรรมนูญครอบครัว คือ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิกในครอบครัว โดยที่สมาชิกที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมมีสิทธิ์และเสี่ยงในการสร้างข้อตกลงต่าง ๆ ขึ้นมา การทำธรรมนูญครอบครัวจะเป็นการสร้างสามัคคีโดยมีผลลัพธ์คือแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างขึ้นมาและอยู่ร่วมกันภายใต้แนวทางที่สร้างขึ้น

วัตถุประสงค์

ธรรมนูญครอบครัวจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยความโปร่งใสให้แก่สมาชิกในครอบครัวผ่านระบบบริหารที่ชัดเจนและโปร่งใสช่วยให้สมาชิกในครอบครัวทราบถึงสิทธิและหน้าที่ของตน ธรรมนูญครอบครัวจะช่วยกำหนดและวางรากฐานในประเด็นที่สำคัญ

1) ข้อตกลงในการเข้ามาทำงานในธุรกิจครอบครัว จะต้องผ่านหลักเกณฑ์

ได้บ้าง

2) การกำหนดตำแหน่งงานหรือกำหนดหน้าที่ต้องรับผิดชอบ

3) การกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ การเกษียณอายุ สำหรับคนที่ทำงาน

และไม่ได้เข้ามาทำงาน

4) ทรัพย์สินส่วนกลางของครอบครัวจะมีการกำหนดข้อตกลงหรือข้อแม้ใน

การดูแลอย่างไร

¹⁶ กิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, สูตรสำเร็จธุรกิจครอบครัวไทย เพื่อการสืบต่ออย่างยั่งยืน (กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2562), หน้า 155.

¹⁷ Idolplanner Co., Ltd., ธรรมนูญครอบครัว คืออะไร, [ออนไลน์], ม.ป.ป., แหล่งที่มา: <https://www.idolplanner.com/family-charter> [3 พฤษภาคม 2564]

ข้อจำกัด

ข้อจำกัดธรรมนูญครอบครัวไม่มีฐานเป็นกฎหมายหรือมีประกาศใช้โดยเฉพาะ และไม่มีกฎหมายบัญญัติไว้โดยตรงเป็นเพียรธรรมนิยมปฏิบัติที่มีผลต่อการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในครอบครัว

2.2.3.2 มาตรการทางกฎหมาย

มาตรการทางกฎหมายเป็น มาตรการที่มีการนำกฎหมายเข้ากำกับดูแลพฤติกรรม การที่จะนำมาตรการทางกฎหมายมาใช้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบัญญัติของกฎหมายรวมถึงบทลงโทษของกฎหมายหากมีการฝ่าฝืนมาตรการ จากการศึกษาวิธีการส่งต่อธุรกิจที่ใช้มาตรการทางกฎหมายเข้ามำกำกับได้แก่ การจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง และทรัสต์

(1) การจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นของบริษัทครอบครัว¹⁸

ความหมายและประเภทสัญญาผู้ถือหุ้น

ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยหุ้นส่วนบริษัท และพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ.2535 ยังมีได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นเอาไว้โดยเฉพาะ โดยมีแค่เพียงนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นไว้ ซึ่งแสดงตามรายละเอียดด้านล่าง

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น คือ ข้อตกลงระหว่างผู้ที่จะเข้ามาเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นร่วมกันในกิจการหลักบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ซึ่งจำเป็นที่ผู้ที่จะเข้ามาเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นตกลงกำหนดหลักเกณฑ์ในการก่อตั้งธุรกิจ การดำเนินของธุรกิจ จนกระทั่งการยกเลิกธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งอาจเปรียบได้กับการมีข้อตกลงสัญญาก่อนสมรส จนกระทั่งมีข้อตกลงเกี่ยวกับการหย่า หากการสมรสนั้นไม่เป็นผล¹⁹

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น เป็นสัญญาที่เกิดจากความตกลงเข้าร่วมผูกพันตามข้อกำหนดในสัญญาดังกล่าว เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ตามความประสงค์ของผู้ถือหุ้นทั้งหลาย สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นเป็นสัญญาหนึ่งที่ไม่มีรูปแบบเฉพาะเจาะจงกำหนดถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ²⁰

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น คือ ความตกลงใดที่ได้รับการรับรองตามกฎหมาย ซึ่งเกิดจากฝ่ายหนึ่งตกลงผูกพันอีกฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายรวมกันเพื่อดำเนินการ จัดวันดำเนินการ หรือ

¹⁸ ธรรมนิติ, ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้ถือหุ้น กรรมการ และบริษัทจำกัด”, [ออนไลน์], 2564, แหล่งที่มา: <https://www.dharmniti.co.th/relation-shareholder/> [12 พฤษภาคม 2564]

¹⁹ ชรินทร์ สัจจญาณ, “ข้อพิจารณาในการทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น,” *Tax & Business Law Magazine* 97(2545): 114

²⁰ ปิติพงศ์ อาชามงคล, “ขอบเขต ผล และการบังคับใช้สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น,” (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ ภาควิชานิติศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า 88.

โอนทรัพย์สิน หรือให้ค้ำนองอย่างหนึ่งอย่างใด อันเป็นการกำหนดถึงข้อตกลงที่จะผูกพันร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกัน และจะจัดสรรแบ่งปันผลกำไรในรูปเงินปันผลตามวัตถุประสงค์การลงทุนของแต่ละฝ่าย²¹

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้นเป็นสัญญาที่ไม่มีรูปแบบที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง แต่เป็นสัญญาที่เกิดจากการตกลงเข้าร่วมผูกพันตามข้อกำหนดในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นจำนวนตั้งแต่ 2 คน หรือ 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยใช้หลักเสรีภาพในการทำสัญญา และหลักความศักดิ์สิทธิ์แห่งการแสดงเจตนา โดยสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้นมิได้หลายประเภท ได้แก่

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ถือหุ้น สามารถแบ่งออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้ คือ 1) ข้อตกลงในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นซึ่งควบคุมการกระทำ หรือการแสดงออกของผู้ถือหุ้นนั้นจะครอบคลุมไปด้วยประเด็นที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้าระหว่างผู้เข้าทำสัญญา หรือโดยรวมจะเรียกว่าสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นประเภทที่เป็นข้อตกลงการถือหุ้น หรือข้อตกลงร่วมกัน 2) สัญญามอบอำนาจ หรือสัญญามอบฉันทะ คือสัญญาที่ก่อให้เกิดการมอบอำนาจที่ไม่อาจเรียกคืนได้ หรือไม่อาจยกเลิกได้ เป็นสิ่งที่ทำให้อำนาจของผู้ถือหุ้นในการออกเสียงหมดไป และมอบอำนาจในการออกเสียงในการลงคะแนนให้แก่ผู้ถือหุ้นอื่น หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นการตั้งตัวแทนสำหรับการไปลงคะแนน

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของกรรมการ จะกล่าวเกี่ยวกับการทำงานของคณะกรรมการในเรื่องของการบริหารจัดการบริษัท ซึ่งเป็นปกติที่ออกนอกรับในการบริหารจัดการของบริษัทจำกัดมักจะขึ้นอยู่กับความประสงค์ของผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจึงได้มีการสร้างข้อตกลงพิเศษในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นเพื่อที่จะตัดแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์กฎระเบียบตามปกติทั่วไปของบริษัทให้เป็นไปตามที่ผู้ถือหุ้นต้องการ โดยประเด็นส่วนใหญ่ที่จะตกลงกันคือ 1) การกำหนดเจ้าหน้าที่ขององค์กรเรื่องค่าตอบแทน และวาระการดำรงตำแหน่ง 2) ค้ำนองสัญญาจากผู้ถือหุ้นในเรื่องของการจ้างให้บริหารงานในบริษัทต่อไปเมื่อหมดวาระ 3) ข้อตกลงระบุถึงการใช้อิทธิพลที่ยิ่ง 4) ข้อตกลงควบคุมเรื่องนโยบายการเงินปันผล หรือข้อตกลงที่จะระบุถึงการจ่ายปันผล หรือสินทรัพย์ และกำไรของบริษัท 5) ข้อตกลงเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทในหมู่ผู้ถือหุ้นโดยการใช้อินญาโตตุลาการ 6) ข้อตกลงเกี่ยวกับการเลิกบริษัท การซื้อกิจการ และการเยียวยาอื่น ๆ ในกรณีที่บริษัทเกิดภาวะล้มเหลวในการแก้ไขความขัดแย้ง 7) ข้อตกลงเกี่ยวกับข้อจำกัดในการโอนหุ้นในหมู่ผู้ถือหุ้น และบริษัท

วัตถุประสงค์ของการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น

เมื่อเกิดข้อพิพาท หรือข้อขัดแย้งขึ้นระหว่างผู้ถือหุ้น ข้อบังคับของบริษัทอาจจะไม่สามารถให้ความคุ้มครองแก่ผู้ถือหุ้นทุกฝ่ายได้ในทุกกรณี โดยสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นก็จะมีข้อกำหนดสิทธิ และหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งผู้ถือหุ้นทุกฝ่ายควรเข้าเป็นคู่สัญญาเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น และสามารถจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งโดยแท้จริงนั้น

²¹ Graham Stedman and Janet Jones, *Shareholder Agreements*, 3rd ed. (London: Sweet & Maxwell Limited, 1998), p. 1.

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นมีวัตถุประสงค์ที่แท้จริงคือเพื่อคุ้มครองผู้ถือหุ้นฝ่ายข้างน้อย และให้ผู้ถือหุ้นฝ่ายข้างน้อยมีสิทธิในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท นอกจากนี้สัญญาเหล่านี้ยังถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนเสริม และให้ข้อกำหนดของบริษัทที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นแต่จะต้องไม่ขัดแย้งกันเอง ดังจะเห็นได้ว่าการจัดทำสัญญาเหล่านี้ อาจเกิดได้จากหลากหลายสาเหตุ โดยสรุปได้คือ

- 1) เพื่อปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นไม่ว่าฝ่ายข้างน้อยหรือฝ่ายข้างมาก
- 2) เพื่อกำหนดสิทธิของผู้ถือหุ้นที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ รวมทั้งสิทธิบางประการที่ไม่สามารถกำหนดไว้ในข้อบังคับ
- 3) เพื่อกำหนดความสัมพันธ์พิเศษที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ถือหุ้น ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกิจการบริหารงานในบริษัท
- 4) เพื่อให้บริษัทผูกพันตามข้อตกลงต่าง ๆ ที่ผู้ถือหุ้นได้เข้าร่วมตกลงไว้
- 5) เพื่อปกป้องความลับของบริษัทที่ไม่อยากเผยแพร่ออกสู่สาธารณะชน
- 6) เพื่อกำหนดสิทธิต่าง ๆ ของหุ้นแต่ละประเภทในบริษัท

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นกับธุรกิจครอบครัว

เอกสารด้านกฎหมายของธุรกิจครอบครัวนั้นประกอบด้วยประเภทเอกสาร 4 ประเภทที่สำคัญ คือ ข้อบังคับของบริษัท, สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น, พินัยกรรม และรัฐธรรมนูญครอบครัว ซึ่งโดยทั่วไปในประเทศไทยนั้นธุรกิจครอบครัวมักจะใช้ข้อบังคับบริษัทตามแบบของกระทรวงพาณิชย์²² ซึ่งจะไม่เหมาะสมกับธุรกิจครอบครัว เนื่องจากอาจจะไม่ตอบโจทยปัญหาที่เกิดขึ้นในธุรกิจครอบครัว ได้อย่างครอบคลุมทั้งหมด ดังนั้นสัญญาเหล่านี้จึงเห็นอีกทางเลือกหนึ่งเพื่อขจัดข้อพิพาทระหว่างสมาชิกในครอบครัว

สัญญาเหล่านี้แม้จะยังไม่แพร่หลายในการบังคับใช้ในประเทศไทย แต่ก็มีความสำคัญในการตกลงกฏกติการะหว่างผู้ถือหุ้นของธุรกิจครอบครัว โดยเฉพาะข้อตกลงบางประการที่ไม่อยากระบุไว้ในข้อบังคับของบริษัทเนื่องจากเป็นเรื่องภายใน โดยสัญญาเหล่านี้จะใช้บังคับกับบุคคลที่เป็นคู่สัญญาเท่านั้น เป็นเรื่องเฉพาะตัว เช่น กลไกการระงับข้อพิพาท และการใช้จ่ายในการลงทุน เป็นต้น โดยการพิจารณาถึงเงื่อนไขในสัญญาเหล่านี้สำหรับธุรกิจครอบครัวนั้นต้องนำเรื่องความเป็นครอบครัวเดียวกันมาพิจารณาประกอบ

โดยสัญญาเหล่านี้มีความแตกต่างกับข้อบังคับของบริษัท กล่าวคือ

- 1) ข้อบังคับบริษัทนั้นบังคับใช้กับผู้ถือหุ้นทุกคนและบุคคลภายนอก ซึ่งจะต้องผูกพันตามข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น เรื่องข้อจำกัดในการโอนหุ้น และเป็นเอกสารที่เปิดเผยและบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงได้ ขณะที่สัญญาเหล่านี้จะเป็นบังคับเฉพาะคู่สัญญาเท่านั้น และบางเรื่องเป็นเรื่องเฉพาะตัว และเป็นเรื่องธุรกิจครอบครัวที่ไม่ต้องการจะเปิดเผยให้บุคคลภายนอกทราบ
- 2) หากต้องการแก้ไขข้อบังคับ

²² กิติพงศ์ อรุณพิพัฒน์พงศ์, สูตรสำเร็จธุรกิจครอบครัวไทย เพื่อการสืบต่ออย่างยั่งยืน, หน้า 155

บริษัทนั้นจะต้องยื่นขอจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ขณะที่สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้นสามารถดำเนินการแก้ไขได้โดยเป็นการตกลงกันระหว่างคู่สัญญา

ข้อตกลงสำคัญที่ควรระบุในสัญญา

ในความเป็นจริงแล้วเนื้อหาและข้อตกลงที่จะถูกกำหนดในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้นสามารถกำหนดได้ในหลากหลายเรื่องขึ้นอยู่กับการตกลงกันระหว่างคู่สัญญา แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะข้อตกลงที่เห็นว่าเป็นสาระสำคัญของสัญญาสำหรับผู้ถือหุ้นสำหรับธุรกิจครอบครัว

1) การระบุประเภทของหุ้น และสัดส่วนการถือหุ้นในหุ้นแต่ละประเภทให้ชัดเจน กรณีที่สมาชิกในครอบครัวมาจากหลายสาย ก็อาจจะแบ่งเป็นกลุ่มเพื่อกำหนดจำนวน และตำแหน่งกรรมการจากสมาชิกแต่ละครอบครัว หรือมีการแบ่งเป็นหุ้นบุริมสิทธิ เพื่อให้ได้รับเงินปันผล แต่จะไม่มีอำนาจบริหาร เป็นต้น

2) การกำหนดสิทธิ และหน้าที่ในการประชุมกรรมการ การประชุมผู้ถือหุ้น และสิทธิในการลงคะแนนเสียงให้ชัดเจน รวมถึงกรณีที่มีสมาชิกมีการลาออกหรือขายหุ้น

3) ข้อจำกัดในการถือหุ้น และการโอนหุ้นส่วนที่สมาชิกในครอบครัวพิจารณาว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่ไม่ต้องการระบุไว้ในข้อบังคับบริษัทเพราะไม่ต้องการให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ โดยสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้น ไม่ต้องการอนุญาตให้มีการโอนหุ้นนอกจากสมาชิกในครอบครัว หรือการโอนหุ้นในระหว่างสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ ในกลุ่มของสมาชิกในครอบครัวจะต้องได้รับการอนุมัติก่อน เช่น กำหนดให้สามารถโอนหุ้นให้เฉพาะผู้สืบสันดาน หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวพันกับครอบครัว และจะต้องมีมาตรการในการกำหนดราคา หรือประเมินราคาหุ้นให้ชัดเจนในทุกกรณี

4) การพิจารณาในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ควรจะต้องได้รับความยินยอมจากคณะกรรมการของผู้ถือหุ้นในครอบครัวทุกราย เช่น การซื้อ การลงทุน การกู้หนี้ยืมสิน การก่อภาระผูกพัน การจำหน่ายจ่ายโอนทรัพย์สินที่สำคัญ หรือการค้าประทุกัน เป็นต้น

5) การกำหนดให้ต้องมีการทำสัญญาซื้อขายหุ้นระหว่างกันหากมีเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้น

6) การห้ามสมาชิกในครอบครัวค้าแข่งกับธุรกิจครอบครัว ทั้งสำหรับสมาชิกที่ยังอยู่ในบริษัท หรือเมื่อขายหุ้นออกไปแล้ว

7) การกำหนดรายละเอียดข้อตกลงบางอย่างเพื่อไม่ให้บุคคลภายนอกทราบ เช่น การจ่ายปันผล การแต่งตั้งผู้บริหาร หรือเงินงสที่ที่จะต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์กฎหมายภาษีด้วย

8) การระงับข้อพิพาทระหว่างสมาชิกในครอบครัว ที่จะต้องมีการกำหนดที่ละเอียดกว่าในข้อบังคับ เช่น กลไกการบังคับซื้อหรือขายหุ้นในระหว่างสมาชิกในครอบครัวเมื่อเกิดข้อพิพาทหรือข้อโต้แย้ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะต้องมีการจัดระบบไกล่เกลี่ย เจริญประณิประนอมเพื่อให้บุคคลที่สามเข้ามาช่วยจัดการ

สำหรับข้อที่ควรระวังในการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้น คือห้ามมิให้บริษัทเข้าเป็นคู่สัญญาระหว่างผู้หุ้น เพราะจะทำให้สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้นเป็นโมฆะได้ โดยศาล

วินิจฉัยว่าสัญญาที่บริษัทเป็นผู้ถือหุ้นมีวัตถุประสงค์ที่ขัดต่อกฎหมายที่เกี่ยวกับความสงบเรียบร้อย และศีลธรรมอันดีของประเทศ ดังนั้นในการทำสัญญา สิทธิ และหน้าที่ต่าง ๆ ของคู่สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น ก็จะต้องเป็นสิทธิระหว่างผู้ถือหุ้นโดยตรงไม่นำบริษัทเข้ามาเป็นคู่สัญญาด้วย ทั้งนี้เป็นการวินิจฉัยตามคำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3402/2548²³

ข้อควรปฏิบัติสำหรับการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น

1) การร่างข้อบังคับ และสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้นควรให้สมาชิกในครอบครัวในทุกฝ่ายได้พูดคุยกัน ศึกษา และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และควรให้นักกฎหมายนั้นเป็นผู้ร่าง และจัดทำข้อบังคับหรือสัญญาดังกล่าว

2) กระบวนการการสื่อสาร การไกล่เกลี่ย เจรจาประนีประนอมจะต้องเขียนให้ชัดเจนที่สุด เพื่อบรรเทาปัญหาข้อขัดแย้งก่อนที่จะนำไปสู่การวินิจฉัยของอนุญาโตตุลาการหรือศาลเป็นทางออกสุดท้าย

ข้อควรหลีกเลี่ยงสำหรับการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น

1) ไม่ใช่ข้อบังคับมาตรฐานของกระทรวงพาณิชย์
2) ไม่ใช่เอกสารทางกฎหมายจากครอบครัวอื่น เพราะแต่ละครอบครัวต่างมีองค์ประกอบวัฒนธรรมและปัญหาที่แตกต่างกัน

(2) การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง สำหรับธุรกิจครอบครัว

แนวคิดเรื่อง Holding company เป็นทางเลือกหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหาร และการส่งต่อทรัพย์สินครอบครัวด้วยวิธีการจดทะเบียนจัดตั้งนิติบุคคลในรูปแบบของบริษัทครอบครัว “Family Holding Company” หรือในที่นี้จะเรียกว่า Holding company เพื่อเข้าไปถือหุ้นในบริษัทที่ประกอบกิจการของครอบครัว (operating company) และสมาชิกครอบครัวจะเป็นผู้ถือหุ้นใน Holding Company นั้น ด้วยระบบการจัดสรรหุ้นในบริษัท Holding Company มีส่วนช่วยทำให้ธุรกิจได้มีการแบ่งสัดส่วนทรัพย์สินที่ชัดเจน มิได้เอาทรัพย์สินในครอบครัวไปให้คนใดคนหนึ่งเป็นเจ้าของ ดังนั้น หากได้มีการจัดสรรหุ้นอย่างเป็นธรรมระหว่างสมาชิกในครอบครัวโดยทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันก็จะช่วยลดข้อพิพาทหรือความขัดแย้งได้ และไม่กระทบต่อบริษัทที่ประกอบกิจการของครอบครัวที่ Holding Company ถืออยู่²⁴

ดังนั้นการจัดตั้งบริษัทครอบครัวในรูปบริษัทโฮลดิ้งที่เหมาะสมจะช่วยป้องกันข้อพิพาท ตลอดจนปัญหาการจัดสรรผลประโยชน์ของสมาชิกในครอบครัวและกระบวนการถ่ายโอนกิจการหรืออำนาจต่อไปให้แก่ทายาทรุ่นหลังได้ดี

แนวคิดเรื่องบริษัทโฮลดิ้งนั้น มีวัตถุประสงค์หลัก หลายประการอาทิ

²³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 181.

²⁴ สาทิต ผ่องธัญญา, บริหาร ‘ทรัพย์สินครอบครัว’ ส่งต่อความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน, [ออนไลน์], 2562, แหล่งที่มา: <https://forbesthailand.com/commentaries/insights/ทรัพย์สินครอบครัว-holding-company.html> [10 กุมภาพันธ์ 2564]

1) บริษัทโฮลดิ้งนั้น จะได้รับผลประโยชน์ในทางภาษีอากร ถ้าหากได้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของกฎหมาย ซึ่งสิทธิประโยชน์ทางภาษีนี้ก็เป็นผลพลอยได้ที่สำคัญและเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างรูปแบบเดิมที่ทำให้ไม่ต้องเสียภาษีซ้อนอันเป็นเหตุให้บริษัทโฮลดิ้งเกิดขึ้นมากมาย

2) การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งนั้น ก็เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนธุรกิจเพื่อขยายตัวจากธุรกิจเดิมไปสู่ธุรกิจอื่นที่อยากจะทำแต่อาจจะไม่มีความชำนาญ โดยการนำรายได้จากธุรกิจที่ทำอยู่ไปลงทุนเพิ่มเติมโดยหวังจะได้รับผลตอบแทนจากเงินปันผลและพันธมิตรร่วม

3) บริษัทโฮลดิ้งยังอาจจะเป็นเกราะช่วยป้องกันมิให้มีการ Takeover ได้ง่าย ในกรณีที่บริษัทนั้นอยู่ในตลาดหลักทรัพย์หรืออยู่นอกตลาดหลักทรัพย์ แต่มีผู้ถือหุ้นกระจายมากมาย หลายกลุ่ม การมีบริษัทโฮลดิ้งก็จะเป็นการป้องกันมิให้กลุ่มผู้ที่ต้องการแสวงหาหรือได้มาซึ่งหุ้นข้างมาก เพื่อที่จะทำการยึดหรือเข้าควบคุมกิจการจากผู้ถือหุ้นเดิม

4) บริษัทโฮลดิ้งยังสามารถที่จะแปรรูปเป็นบริษัทมหาชนได้ ซึ่งแทนที่บริษัทโฮลดิ้งจะประกอบกิจการเพียงแต่ถือหุ้นอย่างเดียวก็ยังสามารถประกอบธุรกิจหลักหรือยังสามารถเป็นแหล่งรวมทุนเพื่อขยายกิจการเป็นรายได้ต่อไป

5) บริษัทโฮลดิ้งนั้น อาจจะเหมาะสมสำหรับกิจการครอบครัวที่มีทรัพย์สินอยู่ในหลาย ๆ แห่ง มีการลงทุนแยกออกไป เนื่องจากในการลงทุนแต่เดิมมักจะใช้ชื่อบุคคลธรรมดาเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้น อาจเกิดความยุ่งยากเมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างผู้ถือหุ้น จากปัญหาที่อาจจะถูก takeover หรือมีปัญหาที่หุ้นอาจถูกจำหน่ายจ่ายโอนให้กับบุคคลภายนอกได้ การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งสามารถควบคุมการดำเนินกิจการเพื่อให้อยู่ในกลุ่มบุคคลโดยเฉพาะได้

ความหมายบริษัทโฮลดิ้ง

“บริษัทโฮลดิ้ง” หรือ “Holding company” ไม่ได้มีบทนิยามบัญญัติไว้ในกฎหมายไว้แต่อย่างใด แต่กล่าวโดยสรุปแล้ว บริษัทโฮลดิ้ง คือ บริษัทที่มีวัตถุประสงค์หลักในการเข้าไปถือหุ้นหรือควบคุมกิจการในกิจการลงทุนของอีกบริษัทหนึ่ง โดยบริษัทโฮลดิ้งจะทำหน้าที่ควบคุม โดยได้รับผลตอบแทนจากเงินปันผลเป็นส่วนใหญ่แต่ก็อาจจะประกอบธุรกิจอื่น ๆ ได้ด้วย

นอกจากนี้ SET ได้ให้ความหมายบริษัทที่ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้น (Holding Company) ไว้ว่า บริษัทที่มีการประกอบธุรกิจโดยมีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่นเป็นหลัก และไม่มีการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง ซึ่งอาจเป็นการลงทุนในบริษัทในประเทศและ/หรือบริษัทในต่างประเทศ โดยต้องไม่มีลักษณะเป็นการประกอบธุรกิจบริหารจัดการเงินลงทุน (Investment

Company) และต้องถือหุ้นในบริษัทแกน (Core company) อย่างน้อย 1 บริษัท ซึ่งแสดงได้ว่า Holding Company มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในบริษัทแกนตามสัดส่วนการถือหุ้น²⁵

โครงสร้างบริษัทโฮลดิ้ง สำหรับครอบครัว

บริษัทโฮลดิ้ง สำหรับครอบครัว เป็นการที่สมาชิกในครอบครัวเป็นผู้ถือหุ้นและมีอำนาจจัดการทั้งหมด โดยบริษัทโฮลดิ้งนั้นเป็นบริษัทที่เข้าไปถือหุ้นในบริษัทที่ประกอบกิจการทั้งในและนอกตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ ในการปรับโครงสร้างธุรกิจครอบครัวให้มีการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งขึ้นนั้น ถือเป็นทางเลือกหนึ่งของธุรกิจครอบครัว ซึ่งเจ้าของธุรกิจหรือสมาชิกในครอบครัวมารวมตัวกันเพื่อจัดตั้งเป็นบริษัทโฮลดิ้ง โดยเปลี่ยนฐานะผู้ถือหุ้นของครอบครัวให้กลายเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทโฮลดิ้ง โดยออกหุ้นใหม่ในการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง ออกหุ้นเพื่อแลกกับหุ้นของบริษัทที่ตนเองเป็นสมาชิกในครอบครัว ซึ่งเจ้าของสิทธิ์ครอบครัวก็ยังคงถือหุ้นในบริษัทสามารถประกอบการต่อไปได้ ซึ่งโครงสร้างนั้นสามารถปรับเปลี่ยนสัดส่วนร้อยละ การถือหุ้นและจัดตั้งได้ตามวัตถุประสงค์และนโยบายของบริษัท ส่วนวิธีการจัดการจะจัดตั้งที่บริษัทนั้น ก็ขึ้นกับความยุ่งยากในการดำเนินการ รวมถึงข้อพิจารณาประเด็นในทางกฎหมายและภาษี ประกอบกันด้วย

สิทธิประโยชน์ด้านภาษี

บริษัทโฮลดิ้ง ซึ่งได้รับเงินปันผลไม่ต้องนำเงินปันผลนั้นมาเสียภาษีเงินได้ปันผลนิติบุคคลหรือนำเงินปันผลมาเสียภาษีเพียงครั้งหนึ่งหากตามเงื่อนไขและวิธีการดังต่อไปนี้

1) กรณีบริษัทโฮลดิ้งเป็นผู้ถือหุ้น เงินปันผลที่ได้รับตามมาตรา 65 ทวิ (10) ของประมวลรัษฎากรให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีในหลายกรณี คือ

1.1) บริษัทที่จดทะเบียน (ในตลาดหลักทรัพย์) หรือบริษัทจำกัดซึ่งถือหุ้นในบริษัทจำกัดผู้จ่ายปันผลไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของหุ้นทั้งหมดที่มีสิทธิออกเสียง ทั้งนี้ บริษัทผู้จ่ายปันผลไม่ได้ถือหุ้นในบริษัทผู้รับเงินปันผลไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม (บริษัทผู้จ่ายปันผลไม่ได้ถือหุ้น Holding company ไขว้กัน) โดยบริษัทโฮลดิ้งจะต้องถือหุ้นอยู่ก่อนวันที่มีการจ่ายเงินปันผล 3 เดือนหรือโอนหุ้นไปหลัง 3 เดือน นับแต่วันที่จ่ายเงินปันผล (ถือหุ้นสามเดือนก่อนและสามเดือนหลังก่อนได้รับเงินปันผล) เงินปันผลทั้งหมดนั้นไม่ต้องนำมารวมคำนวณเป็นรายได้เพื่อเสียภาษีทั้งจำนวน

1.2) ถ้าไม่เข้าเงื่อนไขตามข้อ 1.1 ข้างต้น คือบริษัทโฮลดิ้งถือหุ้นไม่ถึงร้อยละ 25 ให้บริษัทจำกัดที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ถ้าได้รับเงินปันผลจากบริษัทจำกัดที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย (ไม่ว่าจะเป็นบริษัทจดทะเบียนหรือไม่ก็ตาม) ให้นำเงินปันผลหรือเงินส่วนแบ่งกำไรนั้นมารวมคำนวณเป็นรายได้เพื่อเสียภาษีเพียงกึ่งหนึ่งของจำนวนที่ได้

²⁵ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ - บริษัทที่มีการประกอบธุรกิจหลัก โดยการถือหุ้น (Holding Co.), [ออนไลน์], ม.ป.ป., แหล่งที่มา: https://www.set.or.th/th/regulations/simplified_regulations/holding_co_p1.html [14 พฤษภาคม 2564]

1.3) แต่ถ้ามีการถือหุ้นไขว้กัน หรือถือหุ้นไม่ถึงสามเดือนก่อนและสามเดือนหลังวันได้รับเงินปันผล มาตรา 65 ทวิ (10) วรรคแรก ก็ไม่มีสิทธิได้รับยกเว้นหรือลดภาษีเงินปันผล

นอกจากนี้ยังมีหลายกรณีที่บริษัททงกสิมีสิทธิยกเว้นภาษีของเงินปันผล นอกเหนือจาก 1.1, 1.2 และ 1.3 ของมาตรา 65 ทวิ (10) ข้างต้น คือบริษัทผู้จ่ายปันผลได้รับส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน(Board of Investment – BOI) โดยผู้จ่ายจ่ายเงินปันผลจากกำไรที่ได้รับยกเว้นภาษี และจ่ายให้ในระหว่างที่ยังมีสิทธิได้รับยกเว้นภาษีอยู่ ทั้งนี้ เป็นไปตามมาตรา 31 และมาตรา 34 ของพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน

2) ตามคำสั่งกรมสรรพากรที่ ท.ป.319/2563 ข้อ 5 ให้ยกเว้นภาษีหัก ณ ที่จ่าย ในกรณีที่บริษัทโฮลดิ้งถือหุ้นในบริษัทจำกัดผู้จ่ายเงินปันผลไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของหุ้นทั้งหมดที่มีสิทธิออกเสียงในบริษัทจำกัดผู้จ่ายเงินปันผล และบริษัทจำกัดผู้จ่ายเงินปันผลไม่ได้ถือหุ้น ในบริษัทจำกัดผู้รับเงินปันผลไม่ว่าโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม

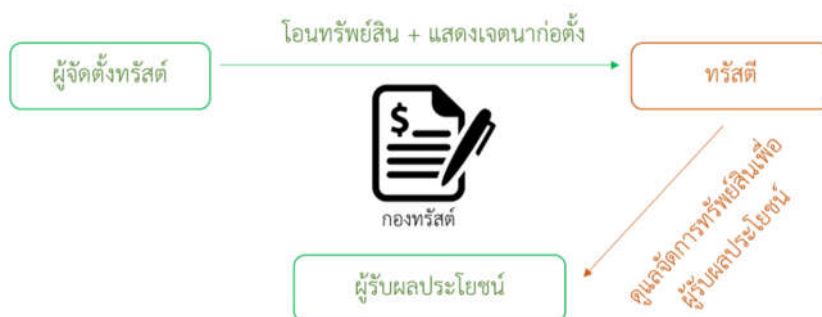
(3) การจัดตั้งกองทุนทรัสต์ของครอบครัว²⁶

ความหมายกองทุนทรัสต์ของครอบครัว

ทรัสต์ เป็นการจัดการทรัพย์สินรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นครั้งแรกที่ประเทศอังกฤษ ในยุคกลาง โดยทรัสต์เกิดขึ้นจากสัญญาระหว่างบุคคลสามกลุ่มได้แก่ ผู้ก่อตั้งทรัสต์ ทรัสต์ และผู้รับผลประโยชน์ สัญญาก่อตั้งทรัสต์เริ่มขึ้นเมื่อผู้ก่อตั้งทรัสต์โอนทรัพย์สินไปให้ทรัสต์ และแสดงเจตนาผู้ก่อตั้งทรัสต์ โดยทรัสต์จะเป็นผู้จัดการทรัพย์สินในกองทรัสต์เพื่อผู้รับผลประโยชน์ ทรัสต์จะช่วยให้ผู้ก่อตั้งทรัสต์มั่นใจว่า ทรัพย์สินในกองทรัสต์จะถูกบริหารจัดการตามเจตนาของผู้ก่อตั้ง และจะตกทอดไปถึงผู้รับผลประโยชน์ตามเงื่อนไขที่ผู้ก่อตั้งทรัสต์ต้องการถึงแม้ว่าผู้ก่อตั้งทรัสต์จะไม่มีชีวิตอยู่แล้วก็ตาม

ผู้ก่อตั้งทรัสต์สามารถตั้งทรัสต์ได้ในระหว่างที่มีชีวิตอยู่ หรือจะให้ทรัสต์ถูกก่อตั้งขึ้นด้วยผลของพินัยกรรมหลังจากผู้ก่อตั้งเสียชีวิตแล้วก็ได้

รูปที่ 2 แสดงโครงสร้างพื้นฐานของทรัสต์



²⁶ ฝ่ายพัฒนากฎหมาย สำนักงาน ก.ล.ต., ความรู้เกี่ยวกับทรัสต์, [ออนไลน์], 2556, แหล่งที่มา: https://www.set.or.th/th/products/listing/files/Know_trusts.pdf [14 ธันวาคม 2564]

เกณฑ์การสรรหาทรัสต์

เนื่องจากทรัสต์มีสิทธิตามกฎหมายในทรัพย์สินทั้งหมดในกองทรัสต์ในฐานะเจ้าของ ดังนั้นทรัสต์ควรมีคุณสมบัติสำคัญ สามประการคือ มีความน่าเชื่อถือ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับกองทรัสต์หรือผู้รับผลประโยชน์ และมีความสามารถในการบริหารทรัพย์สินที่อยู่ในกองทรัสต์

ประการแรกที่ผู้ก่อตั้งทรัสต์ควรคำนึงถึงเมื่อจะทำสัญญากับทรัสต์คือ ความน่าเชื่อถือของทรัสต์ เนื่องจากสัญญาก่อตั้งทรัสต์ครบครันมักจะมีอายุหลายปี ผู้ก่อตั้งจึงต้องมั่นใจว่าทรัสต์จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามสัญญาก่อตั้งทรัสต์ได้จนถึงสิ้นสุดสัญญาด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งทรัสต์ที่ได้รับความนิยมมักจะเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการเงิน และมีประวัติการก่อตั้งมายาวนาน

ประการที่สองคือทรัสต์ต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับกองทรัสต์ เพื่อป้องกันไม่ให้ทรัสต์ใช้สิทธิการบริหารกองทรัสต์เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

ประการสุดท้ายคือทรัสต์ควรมีความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพย์สินที่อยู่ในกองทรัสต์ เนื่องจากกองทรัสต์จะต้องจ่ายผลตอบแทนให้แก่ผู้รับผลประโยชน์ตลอดอายุสัญญาก่อตั้งทรัสต์ ดังนั้นทรัสต์จะต้องบริหารจัดการทรัพย์สินได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของผู้รับผลประโยชน์

รูปแบบการจัด Portfolio

ทรัสต์ของครอบครัวจะมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อดำรงไว้ซึ่งทรัพย์สินของครอบครัว ซึ่งส่วนสำคัญคือธุรกิจของครอบครัว ดังนั้นผู้ก่อตั้งทรัสต์จึงควรกำหนดอำนาจของทรัสต์ในการบริหารจัดการทรัพย์สินในกองทรัสต์ เช่น ครอบครัวที่ไม่สามารถรับความเสี่ยงในการลงทุนในตลาดหุ้น อาจจะกำหนดในสัญญาก่อตั้งทรัสต์ว่าทรัสต์ไม่สามารถซื้อขายทรัพย์สินใด ๆ นอกจากพัทธบัตรรัฐบาลไทย ส่วนครอบครัวที่ต้องการนำเงินสดที่ได้รับจากธุรกิจครอบครัวไปลงทุน ก็สามารถกำหนดในสัญญาก่อตั้งทรัสต์ได้ โดยสมาชิกในครอบครัวต้องทำความเข้าใจถึงความเสี่ยงของการลงทุนในสินทรัพย์ชนิดต่าง ๆ

การตั้งเงื่อนไขเพื่อรับสิทธิในการรับผลประโยชน์จากการตั้งทรัสต์

จุดประสงค์หลักของการก่อตั้งทรัสต์ และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของทรัสต์คือการจ่ายผลประโยชน์ตามเงื่อนไขที่ผู้ก่อตั้งทรัสต์ต้องการให้แก่ผู้รับผลประโยชน์ เงื่อนไขดังกล่าวสามารถกำหนดได้หลายอย่าง

เงื่อนไขเวลาคือ ผู้รับผลประโยชน์จะได้รับทรัพย์สินจากกองทรัสต์เมื่อถึงเวลาที่กำหนด เช่น เมื่อผู้รับผลประโยชน์บรรลุนิติภาวะ เป็นต้น นอกจากนี้เงื่อนไขเวลา ผู้ก่อตั้งทรัสต์สามารถตั้งเงื่อนไขให้ผู้รับผลประโยชน์กระทำการบางอย่าง เช่น กำหนดว่าผู้รับผลประโยชน์ต้องเข้าประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทให้ครบถึงจะได้รับส่วนแบ่งจากกองทรัสต์

จะเห็นว่าการกำหนดเงื่อนไขเองเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะช่วยกำหนดกติกาเพื่อให้สมาชิกในครอบครัวผู้เป็นเจ้าของธุรกิจปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน และช่วยลดปัญหาการล่มสลายของธุรกิจครอบครัว

2.3 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในธุรกิจครอบครัว

ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวสามารถส่งผลกระทบต่อการสืบทอดธุรกิจระหว่างรุ่นของธุรกิจครอบครัวได้ จึงถือได้ว่าเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างงานและครอบครัวจะแสดงออกมาให้เห็นโดยความขัดแย้ง หรือการสนับสนุน แต่เมื่อในธุรกิจประกอบด้วยคนจำนวนหนึ่งซึ่งมีความคิดมีเป้าหมายหรือทัศนคติที่ไม่ตรงกันจึงอาจทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นในธุรกิจได้ ซึ่งความเสี่ยงของธุรกิจครอบครัวเกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้²⁷

ปัจจัยที่ 1 ขาดการจัดโครงสร้างของธุรกิจ การวางแผนธุรกิจที่ดีและเหมาะสม ผู้ก่อตั้งธุรกิจไม่ได้วางโครงสร้างเตรียมการจัดตั้งบริษัทเพื่อธุรกิจครอบครัวเพื่อให้เป็นเจ้าของ (Holding Company) รวมถึงการจัดการโครงสร้างการถือหุ้นโดยไม่คาดการณ์ถึงความเสี่ยงทางกฎหมายที่จะเกิดขึ้น เช่น ผลกระทบทางภาษี การถูกฟ้องคดีทางแพ่งและอาญา ล้มละลาย และไม่แยกหน่วยธุรกิจตามความชำนาญ และความสามารถของสมาชิกในครอบครัว หากโครงสร้างไม่เป็นระบบที่ชัดเจน ก็ไม่มีการบริหารจัดการที่ชัดเจน²⁸

การจัดการวางแผนธุรกิจและการวางแผนด้านกลยุทธ์ซึ่งสมาชิกทุกคนในครอบครัวต้องมีการดำเนินการอย่างเปิดเผยและทุกคนในครอบครัวต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะการวางแผนระดับบุคคลที่จะช่วยให้สมาชิกทุกคนในครอบครัวสามารถกำหนดเป้าหมาย และความเหมาะสมของความต้องการของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ

ปัจจัยที่ 2 ความสมดุลในการบริหารธุรกิจครอบครัว การปฏิบัติต่อลูกหลานของตนเองแยก เช่นกับบุคคลทั่วไป ที่ไม่ควรมีโอกาสหรือสิทธิในการสมัครงาน เช่น จะทำงานในตำแหน่งใดก็ควรจะมีวุฒิการศึกษาหรือประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้อง หรือ ถ้าในธุรกิจครอบครัวของท่านมีสมาชิกในครอบครัวอยู่แล้ว ก็อาจจะต้องนำระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมโดยเฉพาะต่อบุคคลที่เป็นสมาชิกในครอบครัว

ปัจจัยที่ 3 ขาดกลไกในการจัดสรรเรื่องผลประโยชน์ ขาดการกำหนดวิธีการจัดสรรความเป็นเจ้าของ การกำหนดเงินเดือนค่าตอบแทน และผลประโยชน์ต่าง ๆ ของสมาชิกในครอบครัว โดยการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับคนในครอบครัว และทายาท ทั้งในบริษัทโฮลดิ้ง และบริษัทประกอบการจะต้องมีความเป็นธรรมหรือยุติธรรม²⁹

²⁷ นวพล วิริยะกุลกิจ, แก้วความขัดแย้ง...เริ่มที่ตัวเอง 7 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ในธุรกิจครอบครัว, [ออนไลน์], 2564, แหล่งที่มา <https://www.moneyandbanking.co.th/article/the-guru/the-guru-familybusiness-society-mb466-moneyandbanking-february-2021-7-behaviors-manage-conflicts-in-family-business> [14 พฤษภาคม 2564]

²⁸ ประกายดาว แบ่งสันเทียะ, บริหาร “แฟมิลี่ บิซิเนส” พา"กงสี"พ้นคำสาป 3 ชั่วโมง, [ออนไลน์], 2562, แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/839300> [10 กุมภาพันธ์ 2563]

²⁹ เรื่องเดียวกัน

การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามที่ ความรับผิดชอบ และผลงานที่ทำ เรื่องนี้เป็นปัญหาใหญ่ของธุรกิจครอบครัว สมาชิกในครอบครัวที่ไม่ได้ทำงานแต่กับได้รับค่าตอบแทน นำเงินของกิจการไปใช้ส่วนตัว ซึ่งเป็นความเสี่ยงของการดำรงอยู่อย่างยั่งยืนของกิจการ

ปัจจัยที่ 4 การสื่อสาร ที่ไม่ถูกต้องและชัดเจน ขาดการสื่อสารระหว่างเจ้าของธุรกิจครอบครัวรุ่นแรกผู้ส่งมอบ และสมาชิกในครอบครัวรุ่นรับมอบ หรือทายาท ไม่ว่าจะเป็นการปรึกษาหารือหรือพูดคุยกัน การตัดสินใจในเรื่องสำคัญและกระบวนการรับฟังของสมาชิกในครอบครัวแต่ละรุ่นมากที่สุด เพราะวัฒนธรรมไทยมักเชื่อเรื่องความเป็นพ่อแม่กับความเป็นลูก ยึดถือความอาวุโส จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการกฎเกณฑ์การสื่อสารของสมาชิกในครอบครัวในรูปแบบที่ทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ รวมถึงการรับฟังความเห็นการสื่อสารให้ปรากฏชัดเจน อยู่ในธรรมนูญครอบครัวและในข้อบังคับของบริษัท จึงจะทำให้สมาชิกทุกคนในครอบครัวพึงพอใจ เช่น ควรมีการประชุมคณะกรรมการ ผู้ถือหุ้นของบริษัท หรือ การประชุมสภาครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่ 5 ความแตกต่างทางด้านความคิด ปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงได้ช้า เนื่องจากบางครั้งจะยึดติดกับวิธีการเดิม ๆ ที่ทำสืบทอดต่อกันมา ทำให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ช้า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรทำได้ไม่มาก เพราะมีปัญหากระทบคนในครอบครัวจึงทำให้ไม่ยอมทำ และทะเลาะกัน เป็นต้น

ปัจจัยที่ 6 ขาดกลไกการระงับข้อพิพาทของสมาชิกในครอบครัวและขาดเอกสารทางกฎหมายที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการวางข้อบังคับในบริษัท ทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น วางธรรมนูญครอบครัว การเขียนพินัยกรรมและการระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกในครอบครัวที่เหมาะสมได้ การวางระบบป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์จะช่วยลดการทุจริตในองค์กร รวมถึงลดความขัดแย้งส่วนบุคคลอีกด้วย

ปัจจัยที่ 7 ขาดการวางแผนการสืบทอดธุรกิจและการเลือกสมาชิกในครอบครัวเข้าเป็นผู้นำ การสืบทอดอำนาจนั้นเป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจครอบครัวและไม่ใช่ธุรกิจครอบครัวต้องเผชิญ การสรรหาผู้บริหาร จึงจะต้องมีกลไก วิธีการ ขั้นตอน การเลือกผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่ชัดเจนโปร่งใส พร้อมทั้งมีกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ในข้อบังคับ สัญญาผู้ถือหุ้น หรือในธรรมนูญครอบครัว เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่ของการล่มสลายของธุรกิจครอบครัวคือการจัดโครงสร้างของบริษัทหรือองค์กรธุรกิจ และการจัดโครงสร้างการถือหุ้น กล่าวคือ โครงสร้างบริษัทและโครงสร้างการถือหุ้นที่ขาดความยืดหยุ่น และไม่ได้แยกธุรกิจกับการถือครองทรัพย์สิน และเรื่องการดูแลผลประโยชน์ของครอบครัวออกให้ชัดเจนนั่นเอง

2.4 ความเป็น “หุ้นส่วนทางธุรกิจ” หลักการสำคัญของความร่วมมือกันเพื่อดำเนินธุรกิจ

การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอาจเกิดขึ้นได้ 2 วิธี ได้แก่ 1) หุ้นส่วนทางธุรกิจทั่ว ๆ ไป คือ การที่บุคคลมากกว่า 2 คนขึ้นไปที่มีความต้องการสร้างธุรกิจหรือกิจการ ที่เหมือนกันมารวมตัวกันภายใต้ข้อตกลงทางธุรกิจที่สร้างขึ้นร่วมกัน โดยวัตถุประสงค์ของธุรกิจนี้คือ เพื่อแสวงหากำไรจากการดำเนินงาน

ของธุรกิจและนำกำไรนั้นมาแบ่งปันกันตามการลงทุนของแต่ละคนหรือนำกำไรที่ได้ไปลงทุนต่อ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจนี้เกิดขึ้นจากความเต็มใจของทุกฝ่าย เพราะทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ อยากรู้เห็นธุรกิจที่ตนรักเจริญเติบโตยิ่ง ๆ ขึ้นไปเรื่อย ๆ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจก่อให้เกิดหน้าที่ผูกพัน กับหุ้นส่วนทุกคนรวมถึงผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับบริษัททั้งในปัจจุบันและอนาคต และกฎหมายยังเปิดโอกาส ให้ผู้ถือหุ้นสามารถร่วมกันสร้างข้อตกลงระหว่างกันเองได้อีกด้วย เรียกว่า สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น

2) หุ้นส่วนทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตามสิทธิทางกฎหมาย เช่น บรรพบุรุษเสียชีวิตโดยไม่ได้วางแผนการส่งมอบ ธุรกิจของตนไว้ เมื่อเสียชีวิตไปธุรกิจจึงตกเป็นของทายาท สิทธิของการเป็นเจ้าของได้ถูกถ่ายทอดลง มาที่ทายาท เจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่ก็มีทายาทหลายคนธุรกิจนั้นจึงตกเป็นกรรมสิทธิ์ร่วมของทายาท หลาย ๆ คน จะเห็นได้ว่าการทายาทซึ่งแท้ที่จริงแล้วการเป็นเจ้าของร่วมไม่ได้เกิดจากความเต็มใจ แต่เกิดจากผลทางกฎหมาย

จากคำที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจทั่วไปเกิดจากความเต็มใจในขณะที่ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตามสิทธิทางกฎหมายเกิดจากความไม่เต็มใจของคนที่ไม่อยากมาอยู่ ร่วมกันแต่ต้องมาอยู่ด้วยกัน จึงทำให้บ่อยครั้งเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างกัน เพราะต่างคนต่างมี จุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ไม่เหมือนกับการเกิดของหุ้นส่วนทางธุรกิจทั่วไป ที่ทุก ๆ คนมีจุดประสงค์ เดียวกันคือมุ่งแสวงหากำไรเพื่อ ๆ มาแบ่งปันกัน

2.4.1 การล่มสลายของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวล้วนมีวัฏจักรของธุรกิจตั้งแต่การริเริ่มก่อตั้งธุรกิจ การดำเนินธุรกิจ การสืบทอด ธุรกิจ ตลอดจนถึงการล่มสลายธุรกิจ ได้พบทฤษฎี Buddenbrooks Syndrome ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับ วัฏจักรธุรกิจครอบครัวที่นักวิชาการด้านการจัดการ ได้พัฒนาจาก นวนิยายเรื่อง Buddenbrooks: The Decline of a Family ของ Thomas Mann ชาวเยอรมัน ซึ่งมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับความเชื่อถึง การล่มสลายของธุรกิจครอบครัว ด้วยทายาทธุรกิจรุ่นที่ 3 โดยลักษณะของ Buddenbrooks Syndrom³⁰ คือ ธุรกิจครอบครัวจะก่อตั้งขึ้นด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น และต้องการพัฒนาให้ธุรกิจมีความเติบโตโดย ผู้ประกอบการรุ่นแรก และจะพยายามขยายกิจการหรือธุรกิจด้วยทายาทธุรกิจรุ่นที่ 2 แต่เมื่อถึงทายาท ธุรกิจรุ่นที่ 3 ซึ่งความเป็นผู้ประกอบการและความสนใจในธุรกิจครอบครัวจะเริ่มลดลง และนำไปสู่ ความเสื่อมสลาย (Decline) ของธุรกิจครอบครัวในที่สุด

³⁰ BUSEM-The MME Program, ธุรกิจครอบครัว ในระบบเศรษฐกิจไทย, [ออนไลน์], 2557, แหล่งที่มา: <https://www.facebook.com/MME.BUSEM/photos/a.157172551144483.1073741829.138369346358137/275657295962674/?type=3&theater> [10 กุมภาพันธ์ 2563]

สาเหตุการล้มสลาย

จากการศึกษาแนวคิดและวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับสาเหตุและปัจจัยที่ส่งผลต่อการล้มสลายธุรกิจครอบครัว³¹ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ขาดการจัดโครงสร้างการประกอบธุรกิจและการถือหุ้นที่ดี ในสถานะและมุมมองของนักลงทุน จะพิจารณาว่าธุรกิจครอบครัวอาจมีความเสี่ยงจากการบริหารธุรกิจของผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นรายย่อย

2. ขาดการทำเอกสารทางกฎหมายที่ครบถ้วน

3. ขาดกลไกการจัดสรรเรื่องผลประโยชน์หรือความเป็นเจ้าของในธุรกิจครอบครัวอย่างเป็นธรรม

4. ขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกในครอบครัว

5. ขาดแนวคิดที่จะสามารถแยกความแตกต่างระหว่างประเด็นทางธุรกิจและประเด็นทางครอบครัว ขาดการแยกแยะทรัพย์สิน หนี้สิน และอื่น ๆ ระหว่างธุรกิจและครอบครัวที่ชัดเจน

6. ขาดการวางแผนสืบทอดธุรกิจและการเลือกสมาชิกในครอบครัวเป็นผู้นำการตัดสินใจใด ๆ ทางธุรกิจ อาจจะมีดีถึงความสัมพันธ์มากกว่าเหตุผลหรือหลักการที่เหมาะสม ขาดนโยบายและรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าระบบ

7. ขาดนโยบายการจ้างงานโดยเฉพาะ

8. ขาดมืออาชีพหรือกรรมการอิสระที่มีความรู้และมีประสบการณ์มาช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่ง

9. ขาดมาตรการบริหารความเสี่ยง

10. ขาดการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจและการเงิน (อาจจะจัดหมวดหมู่อีกครั้งและขยายความอีกครั้ง)

2.4.1.1 กรณีศึกษา ธุรกิจครอบครัวไทย

ธุรกิจครอบครัวไทยที่ล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจนั้น ทางคณะผู้วิจัยได้ทำการขอยกนำตัวอย่างกรณีศึกษามี 2 ธุรกิจ คือ กรณีศึกษา ธุรกิจปาร์คนายเลิศ³² ทายาทรุ่นที่ 3 ตระกูล “สมบัติศิริ” ได้ประกาศปิดกิจการธุรกิจโรงแรม “สวิสโฮเทล ปาร์คนายเลิศ” ของตระกูล โดยการขายกิจการให้กับ บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) ด้วยมูลค่าประมาณ 12,800 ล้านบาท โดยทายาท คุณณพภรณ์ โพธิรัตนัง กรรมการผู้จัดการ บริษัทโรงแรมปาร์คนายเลิศ จำกัด ได้แจ้งต่อพนักงาน โดยการเขียนด้วยลายมือตัวเอง “แต่ทุกวันนี้สถานการณ์ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูงมาก โรงแรมใหม่ ๆ เปิดทั่วทุกมุมถนน คณะผู้บริหารทุกท่านต่างอดทนและทำงานหนัก เพื่อประคับประคองสถานการณ์

³¹ กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, ท้ายล้าคำสาป 3 รุ่น ด้วยสูตรสำเร็จ ‘ธุรกิจครอบครัวไทย’ จาก ศ.พิเศษ กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, [ออนไลน์], 2562, แหล่งที่มา: https://www.matichon.co.th/prachachuev/interview/news_1491452 [10 กุมภาพันธ์ 2563].

³² ไทยรัฐฉบับพิมพ์, เลิก-กิจการ! รร.ปาร์คนายเลิศ ขาย10,800ล., [ออนไลน์], 2559, แหล่งที่มา: <https://www.thairath.co.th/content/738922> [10 กุมภาพันธ์ 2563]

เพื่อความอยู่รอดของโรงแรมมาโดยตลอด แต่สุดท้าย ทุกอย่างย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งครั้งนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่”

อีกธุรกิจครอบครัวไทย คือ ธุรกิจของตระกูล “เตชะวิบูลย์”³³ ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมผลิตเยื่อกระดาษและกล่องกระดาษ โดยเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2562 ได้มีราชกิจจานุเบกษา ประกาศเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ เรื่อง คำพิพากษาให้ล้มละลาย คดีหมายเลขแดงที่ ล.1253/2559 ระบุว่าด้วยคดีเรื่องนี้ ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งไม่เห็นชอบด้วยการประนอมหนี้และให้มีคำพิพากษา เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2561 ให้นายสุรพงษ์ เตชะวิบูลย์ จำเลย ล้มละลายแล้ว และประกาศ ณ วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2561 โดยในกรณีนี้เปรียบได้กับการเลือกสมาชิกในครอบครัวมาเป็นผู้นำที่จะต้องบริหารธุรกิจและสืบทอดธุรกิจของตระกูลไปสู่ความสำเร็จ หากธุรกิจครอบครัวขาดผู้นำก็อาจทำให้ธุรกิจตระกูลล่มสลายได้ อีกทั้งตระกูล “เตชะวิบูลย์” สมาชิกภายในครอบครัวได้มีการประกาศแยกตัวจากระบบงสีของตระกูล เพื่อไปเปิดกิจการอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักของตระกูล โดยคุณโชติวิทย์ เตชะวิบูลย์ ได้เปิด บริษัท ปัญจพล หรือเพอร์ตี จำกัด ทำธุรกิจเกี่ยวกับสังหาริมทรัพย์ อีกทั้งคุณปัญจพร และ คุณปรารถนา เตชะวิบูลย์ ได้ทำธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการจัดการระบบงสีและความผูกพันของทายาทตลอดจนค่านิยมของครอบครัว

2.4.1.2 กรณีศึกษา ธุรกิจครอบครัวในต่างประเทศ

นอกจากนี้การล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจครอบครัวไม่เพียงแต่เกิดขึ้นกับประเทศไทยเท่านั้น ในต่างประเทศก็มีให้เห็นเช่นกัน จากกรณีศึกษา ธุรกิจครอบครัวในนามบริษัท “Kongo Gumi”³⁴ ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างที่ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 578 โดยผู้อพยพชาวเกาหลีชื่อ Shigemitsu Kongo ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านศิลปะและวิทยาศาสตร์ในการสร้างวัดพุทธและสิ่งก่อสร้างอื่น ๆ ทางศาสนา โดยเริ่มจากการที่เจ้าชาย Shotoku ได้ว่าจ้าง Kongo ให้สร้างวัดพุทธแห่งแรกของญี่ปุ่นชื่อ Shitenno-ji ซึ่งตั้งอยู่ไม่ไกลจากโอซาก้า และในอีก 14 ศตวรรษต่อมา Kongo และทายาทที่สืบทอดกันมาหลายรุ่น ได้ดำเนินธุรกิจมาจนกระทั่งปี ค.ศ. 2006 Kongo Gumi ต้องเข้าสู่กระบวนการล้มละลายและขายบริษัทเพื่อชำระหนี้สิน จำนวน 340 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ สืบเนื่องจากการตัดสินใจทางธุรกิจที่ผิดพลาด ทำให้ธุรกิจครอบครัวต้องถูก Take over โดยบริษัทก่อสร้างที่เป็นธุรกิจครอบครัวของญี่ปุ่นที่อายุกิจการน้อยกว่า โดยจากการศึกษาธุรกิจของ Kongo Gumi ลักษณะธุรกิจครอบครัวที่มีอายุยืนยาวมีรูปแบบการสืบทอดรุ่นต่อรุ่นซ้ำ ๆ มักจะให้สิทธิกับลูกชายคนโต ธุรกิจครอบครัวจะสามารถอยู่รอดได้นั้น ถ้าทายาทแต่ละรุ่นสร้างคุณค่าและต่อสู้เพื่อส่งมอบธุรกิจให้กับคนรุ่นต่อไป ผู้นำของธุรกิจต้องรักษาความเชื่อมโยงกับตลาดและตัดสินใจทางธุรกิจได้ดี อีกทั้งต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและสังคมเสมอ เพื่อให้ธุรกิจครอบครัวดำเนินไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

³³ มติชนออนไลน์, ศาลสั่งล้มละลายนามสกุลตั้ง ‘ตุ๊กตา’ -นักธุรกิจตระกูล ‘เตชะวิบูลย์’, [ออนไลน์], 2562, แหล่งที่มา: https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_1402762 [10 กุมภาพันธ์ 2563]

³⁴ Bennedsen, M. and Henry, B., *Kongo Gumi and the Six Secrets of Longevity*, [Online]. 2019. Available from: <https://www.tharawat-magazine.com/sustain/six-secrets-longevity/> [10 กุมภาพันธ์ 2563]

2.4.2 ผลกระทบจากการล่มสลาย

การล่มสลายของธุรกิจนั้น ล้วนเป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจไม่ประสงค์ที่จะเผชิญและให้เกิดขึ้น เพราะธุรกิจล้วนแบกรับทุกสิ่งอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและดำเนินต่อไปได้ หากนำความรู้เชิงเศรษฐศาสตร์ในเรื่องของหน่วยเศรษฐกิจ, เศรษฐศาสตร์จุลภาคและเศรษฐศาสตร์มหภาค มาวิเคราะห์เชื่อมโยงกันในเชิงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทางผู้วิจัยได้แบ่งผลกระทบเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.4.2.1 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องภายใน

สำหรับผู้เกี่ยวข้องภายใน หน่วยเศรษฐกิจที่จะได้รับผลกระทบอย่างมาก คือ หน่วยครัวเรือน ซึ่งประกอบด้วย เจ้าของปัจจัยการผลิต คือ ผู้มีปัจจัยการผลิตชนิดต่าง ๆ ได้แก่ ที่ดิน แรงงาน ทุน และการประกอบการ ตลอดจนผู้บริโภคที่ใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการ อีกหน่วยเศรษฐกิจหนึ่งที่จะได้รับผลกระทบ คือ หน่วยธุรกิจ ประกอบด้วย ผู้ผลิตและผู้ขาย ซึ่งหากนำมาเชื่อมโยงกันจะเห็นว่า ธุรกิจที่ล่มสลายจะส่งผลให้องค์กร ผู้บริหาร บุคลากร พนักงาน ลูกจ้าง แรงงาน ทุกคนผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบทั้งในแง่ของอาชีพ ตลอดจนวิถีการดำเนินชีวิตที่ต้องอาศัยปัจจัย 4 อัน ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

2.4.2.2 ผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องภายนอก

สำหรับผู้เกี่ยวข้องภายนอก หน่วยเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง คือ หน่วยรัฐบาล ที่เป็นทั้งผู้ผลิต ผู้บริโภค และเจ้าของปัจจัยการผลิตในระบบเศรษฐกิจ เป็นหน่วยเชื่อมโยงกิจกรรมการไหลเวียนในระบบเศรษฐกิจ มีหน้าที่จัดหารายได้โดยการเก็บภาษีจากประชาชน เพื่อไว้ใช้จ่ายในการบริหารและพัฒนาประเทศ ตามหลักเศรษฐศาสตร์มหภาค เนื่องด้วยประเทศไทยส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบธุรกิจครอบครัว หากธุรกิจล่มสลายแล้วนั้น ก็สามารถส่งผลในระดับประเทศได้เช่นกัน ถ้าระบบเศรษฐกิจหยุดชะงัก ก็ส่งผลกระทบต่อรายได้มวลรวมประเทศ ระบบการจ้างงานที่ลดลง การว่างงานที่เพิ่มขึ้น การลงทุนของประเทศ การนำเข้า-ส่งออกของสินค้า รัฐจึงต้องวางแผนปรับกลยุทธ์และแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้น

บทที่ 3

มาตรการที่นำมาใช้ในการสืบทอดธุรกิจ

จากการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการที่ถูกนำมาใช้ในการสืบทอดธุรกิจครอบครัว สามารถแบ่งมาตรการออกเป็น 2 มาตรการหลัก ได้แก่ มาตรการทางจริยธรรม และมาตรการทางกฎหมาย

3.1 มาตรการทางจริยธรรม¹

มาตรการทางจริยธรรม คือ มาตรการการกำกับดูแลตนเอง (Self-regulation) เช่น จริยธรรมขององค์กรธุรกิจ เป็น กฎ กติกาของผู้ประกอบการที่พัฒนาขึ้นในลักษณะของประมวลจริยธรรมขององค์กร ซึ่งมีความหมายตรงกันข้ามกับกฎระเบียบของรัฐ (Statutory Regulation) แต่ประมวลจริยธรรมขององค์กร จะเป็นการที่รัฐสนับสนุนให้

กลุ่มผู้ประกอบการออกกฎกติกา หรือมาตรฐานของตนเอง เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี มาตรการจริยธรรมจึงมีความแตกต่างจากมาตรการกฎหมายตรงที่ จริยธรรมเป็นเรื่องของคุณค่าทางจิตใจ เป็นสิ่งที่อยู่ภายในมุ่งเน้นไปที่ความรู้สึก จิตใจ ของคนในองค์กร ในขณะที่ มาตรการทางกฎหมายมุ่งเน้นไปที่ประโยชน์ของส่วนรวม

3.1.1 มาตรการจริยธรรม: ข้อบังคับบริษัท

ถึงแม้ว่า “ข้อบังคับบริษัท” จะถูกกฎหมายกำหนดให้ บริษัท จำกัด ต้องมีตามที่ปรากฏอยู่ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 หมวด 4 บริษัทจำกัด ส่วนที่ 1 สถาปและการตั้งบริษัท จำกัด แต่ไม่ได้บังคับว่าจะต้องจัดทำข้อบังคับที่มีผลมุ่งเน้นไปที่ประโยชน์ของสังคมเป็นหลัก ข้อบังคับจะมุ่งเน้นไปที่สิทธิและหน้าที่ของบุคคลที่ร่วมกันทำธุรกิจ在公司เดียวกัน และข้อบังคับบริษัท กฎหมายไม่ได้กำหนดแบบเอาไว้ และไม่ได้มีการระบุข้อความตายตัว ดังนั้น บริษัทครอบครัว จึงสามารถกำหนดข้อบังคับบริษัท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของสมาชิกในครอบครัวได้เช่นกัน แต่ข้อบังคับที่ออกมาจะผูกพันกับผู้ถือหุ้นทุกคนทั้งที่เป็นสมาชิกในครอบครัวและไม่ใช่มชิกในครอบครัว กล่าวคือผู้ถือหุ้นที่เป็นสมาชิกครอบครัวได้ผลประโยชน์อย่างไร ผู้ถือหุ้นที่เป็นสมาชิกนอกครอบครัวก็ต้องได้เช่นนั้นเหมือนกัน

3.1.2 มาตรการจริยธรรม: ธรรมนูญครอบครัว

จริยธรรมถูกนำมาใช้ในการจัดทำธรรมนูญครอบครัว เป็นแบบแผนควบคุมความประพฤติของสมาชิกในครอบครัว เพื่อให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบ หากสมาชิกทำการฝ่าฝืนจริยธรรมที่ครอบครัวร่วมกันสร้างขึ้น ก็อาจถูกสมาชิกในครอบครัวลงโทษ จริยธรรมครอบครัวจึงมีความสำคัญกับการจัดทำ

¹ พิมพีจ รื่นเรือง, “การบังคับมาตรการทางจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย” วารสารนิติศาสตร์และสังคมท้องถิ่น 4 (กรกฎาคม-ธันวาคม, 2561): 1-33.

ธรรมนูญครอบครัวเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่สมาชิกในครอบครัวช่วยกันสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมความประพฤติของสมาชิกในครอบครัว

การสร้างธรรมนูญครอบครัวมาจากจริยธรรมภายในครอบครัวเป็นเรื่องระหว่างสมาชิกในครอบครัว ไม่เกี่ยวข้องกับสังคมภายนอก ดังนั้นจึงไม่มีกฎหมายมารองรับหากมีผู้ใดฝ่าฝืน กฎ ของครอบครัว

3.2 มาตรการทางกฎหมาย

มาตรการทางกฎหมาย คือ การที่รัฐออก ข้อบังคับ กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ เพื่อใช้กำกับดูแล การประกอบธุรกิจของภาคเอกชน ส่วนมากจะบัญญัติไว้ใน ประมวลแพ่งและพาณิชย์ โดยทั่วไปรัฐ จะไม่เข้ามาแทรกแซงการประกอบกิจการของภาคเอกชนตามหลักสิทธิและเสรีภาพในการประกอบ กิจการหรือประกอบอาชีพและการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม อย่างไรก็ตามรัฐอาจออกกฎหมายและ ระเบียบกำหนดให้ผู้ประกอบธุรกิจต้องปฏิบัติตามได้ตามที่รัฐธรรมนูญได้ให้อำนาจไว้เพื่อคุ้มครองประโยชน์ สาธารณะ ตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 มาตรา 40 ที่บัญญัติไว้ว่า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560, มาตรา 40 บัญญัติว่า “บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการประกอบอาชีพการจำกัด เสรีภาพตามวรรคหนึ่งจะกระทำมิได้เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่ตราขึ้นเพื่อ รักษาความมั่นคงหรือเศรษฐกิจของประเทศ การแข่งขันอย่างเป็นธรรม การป้องกันหรือจัดการกีดกัน หรือการผูกขาด การคุ้มครองผู้บริโภค การจัดระเบียบการประกอบอาชีพเพียงเท่าที่จำเป็น หรือเพื่อ ประโยชน์สาธารณะอย่างอื่น”

3.2.1 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น

3.2.1.1 หลักเสรีภาพในการแสดงเจตนาและหลักความศักดิ์สิทธิ์แห่งการแสดงเจตนา

สัญญาเกิดจากการแสดงเจตนาของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปให้เห็นพ้องต้องกันในการเข้าทำข้อกำหนด ข้อตกลงร่วมกัน สัญญาที่เกิดขึ้นนี้กำหนดให้คู่สัญญาทุกฝ่ายต่างมีหน้าที่ซึ่งกัน และกัน รวมถึงกำหนดสิทธิของคู่สัญญาแต่ละฝ่ายเอาไว้ ซึ่งการแสดงเจตนาที่บุคคลผู้แสดงเจตนาต้อง มีเสรีภาพในการแสดงเจตนาด้วย (Freedom of Contract)²

เจตนาของคู่สัญญาเป็นสาระสำคัญในการก่อให้เกิดและบังคับใช้สัญญากล่าวคือ คู่สัญญาทุกฝ่ายต้องมีเจตนาที่ต้องตรงกัน (คำเสนอ - คำสนองต้องตรงกัน) ซึ่งในขณะที่แสดงเจตนา บุคคลนั้นต้องมีเสรีภาพ หมายถึงไม่ได้ถูกบังคับ ชื่นใจให้แสดงเจตนา หรือแสดงเจตนาโดยไม่เต็มใจ นอกจากนี้คู่สัญญาต้องเข้าใจข้อความและข้อกำหนดที่อยู่ในสัญญาอย่างถ่องแท้ด้วย เมื่อต่างฝ่ายต่าง มีอิสระในการแสดงเจตนา เจตนาของทุกฝ่ายต้องตรงกัน และคู่สัญญามีความเข้าใจรายละเอียดที่ระบุไว้ บนสัญญาอย่างถ่องแท้ อีกทั้งคู่สัญญาได้แสดงเจตนาทำนิติกรรมโดยถูกต้องตามกฎหมายประมวลแพ่ง และพาณิชย์มาตรา 150-153 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ขัดแย้งบทบัญญัติของกฎหมาย ไม่ขัดต่อความสงบ

² ดารารพร ธีระวัฒน์, กฎหมายสัญญา: สถานะใหม่ของสัญญาปัจจุบันและปัญหาข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542), หน้า 10

เรียบบรรยากาศหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน กฎหมายก็ต้องยอมรับบังคับให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย ของคู่สัญญานั้น หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งกระทำการฝ่าฝืนของกำหนดในสัญญา รวมถึงละเว้นการกระทำ ตามสัญญา ถือว่ามีความผิด

ถือได้ว่าหลักเสรีภาพในการทำสัญญาและหลักความศักดิ์สิทธิ์แห่งการแสดงเจตนาถือเป็น เครื่องมือช่วยก่อให้เกิดสัญญาที่มีผลบังคับคู่สัญญาทุกฝ่าย การเกิดขึ้นของสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นที่ คู่สัญญาเป็นสมาชิกครอบครัวเดียวกันเป็นอาจเป็นเพราะกฎหมายที่มีอยู่ไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมที่ จะนำมาปรับใช้เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งจากความสัมพันธ์และการดำเนินธุรกิจของครอบครัว

3.2.1.2 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หุ้่นส่วนและบริษัท

ในประเทศไทย แม้ว่าจะยังไม่มีข้อกำหนดเรื่องของสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นอยู่ใน บทบัญญัติกฎหมายใด แต่เมื่ออ้างอิงประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 ในเรื่อง ของหุ้นส่วนและบริษัท ได้มีการกล่าวถึงการตกลงกันได้เป็นอย่างดีระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนด้วยกันทุกคน

มาตรา 1032 บัญญัติไว้ว่า ห้ามมิให้เปลี่ยนแปลงข้อสัญญาเดิมแห่งห้างหุ้นส่วนหรือ ประเภทแห่งกิจการนอกจากด้วยความยินยอมของผู้เป็นหุ้นส่วนด้วยกันทุกคน เว้นแต่จะมีข้อตกลงกัน ไว้เป็นอย่างอื่น

มาตรา 1033 บัญญัติไว้ว่า ถ้าผู้เป็นหุ้นส่วนมิได้ตกลงกันไว้ในกระบวนจัดการห้างหุ้นส่วน ไשר์ ท่านว่าผู้เป็นหุ้นส่วนยอมจัดการห้างหุ้นส่วนนั้นได้ทุกคน แต่ผู้เป็นหุ้นส่วนคนหนึ่งคนใดจะเข้าทำ สัญญาอันใดซึ่งผู้เป็นหุ้นส่วนอีกคนหนึ่งทักท้วงนั้นไม่ได้ ในกรณีเช่นนี้ ท่านให้ถือว่าผู้เป็นหุ้นส่วนยอม เป็นผู้จัดการทุกคน

มาตรา 1034 บัญญัติไว้ว่า ถ้าได้ตกลงกันไว้ว่าการงานของห้างหุ้นส่วนนั้นจักให้เป็นไป ตามเสียงข้างมากแห่งผู้เป็นหุ้นส่วนไשר์ ท่านให้ผู้เป็นหุ้นส่วนคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเป็นหนึ่ง โดยไม่ต้อง คำถึงถึงจำนวนที่ลงหุ้นด้วยมากหรือน้อย

มาตรา 1035 บัญญัติไว้ว่า ถ้าได้ตกลงกันไว้ว่าจะให้ผู้เป็นหุ้นส่วนหลายคนจัดการ ห้างหุ้นส่วนไשר์ หุ้่นส่วนผู้จัดการแต่ละคนจะจัดการห้างหุ้นส่วนนั้นก็ได้ แต่หุ้นส่วนผู้จัดการคนหนึ่งคน ใดจะทำการอันใดซึ่งหุ้นส่วนผู้จัดการอีกคนหนึ่งทักท้วงนั้นไม่ได้

3.2.1.3 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 1 ลักษณะ 4 เรื่อง นิติกรรม

ทั้งนี้แม้ว่าประเด็นเรื่องสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นจะยังไม่ได้มีบทกฎหมายใดมากำกับ เพียงแต่ข้อกำหนดในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้นจะต้องสอดคล้อง และไม่ขัดต่อประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น นอกจากนี้ภายใต้บทบัญญัติกฎหมายไทยนั้น การที่จะบุคคลจะเข้า ทำสัญญาใด ๆ นั้น ย่อมมีเสรีภาพในการทำสัญญา โดยมีหลักประกันว่าเมื่อได้ทำสัญญากันแล้วจะ ไม่ถูกแทรกแซงจากบุคคลภายนอก ซึ่งเสรีภาพในการทำสัญญานั้นมีบทบัญญัติเป็นกรอบปฏิบัติของ กฎหมายไว้ดังนี้

มาตรา 150 บัญญัติไว้ว่า การใดมีวัตถุประสงค์เป็นการต้องห้ามโดยชัดแจ้งโดยกฎหมาย เป็นการพันวิสัยหรือเป็นการขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน การนั้นเป็นโมฆะ

มาตรา 151 บัญญัติไว้ว่า การใดเป็นการแตกต่างกับบทบัญญัติของกฎหมาย ถ้ามิใช่กฎหมายอันเกี่ยวกับความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน การนั้นเป็นโมฆะ

มาตรา 152 บัญญัติไว้ว่า การใดมิได้ทำให้ถูกต้องตามแบบที่กฎหมายบังคับไว้ การนั้นเป็นโมฆะ

มาตรา 153 บัญญัติไว้ว่า การใดมิได้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายว่าด้วยความสามารถของบุคคล การนั้นเป็นโมฆะ

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่าแม้ประเด็นเรื่องสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นจะต้องทำตามแบบ หรือต้องระบุสิ่งใดไปในสัญญาบ้าง ซึ่งจะเป็นการเปิดกว้างให้แก่คู่สัญญาในการตกลงกัน ทั้งนี้ก็จะถูกจำกัดด้วยเรือเสรีภาพในการทำสัญญาว่าจะต้องมีขัดต่อความสงบเรียบร้อย หรือศีลธรรมอันดีของประชาชน มิเช่นนั้นนิติกรรมสัญญาก็จะตกลงเป็นโมฆะ ดังนั้นประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์จึงมีข้อจำกัดเสรีภาพในการทำสัญญา ดังนี้

1) การจำกัดเสรีภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ของสัญญา กล่าวคือ คู่สัญญาไม่อาจทำสัญญาที่มีวัตถุประสงค์ขัดต่อกฎหมายว่าด้วยความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 150

2) การจำกัดเสรีภาพในเรื่องแบบของสัญญา กล่าวคือกฎหมายกำหนดให้สัญญาบางชนิดต้องทำตามแบบที่กฎหมายกำหนด มิเช่นนั้นสัญญานั้นตกเป็นโมฆะ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 152 ทั้งนี้สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นไม่ได้มีการกำหนดให้ทำตามแบบแต่อย่างไร

3) การจำกัดเสรีภาพในเรื่องความสามารถในการทำสัญญา กล่าวคือกฎหมายให้ความคุ้มครองคู่สัญญาไว้ในเรื่องความสามารถของบุคคล หากฝ่าฝืนบทบัญญัติของกฎหมายว่าด้วยความสามารถของบุคคลสัญญานั้นจะตกเป็นโมฆะ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 153

3.2.2 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง สำหรับธุรกิจครอบครัว

3.2.2.1 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หุ้นส่วนและบริษัท

ประมวลแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 ลักษณะ 22 หุ้นส่วนและบริษัท มีสาระสำคัญของกฎหมาย เกี่ยวกับรูปแบบขององค์กรธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท ดำเนินกิจการบริษัท ตลอดจนถึงกิจการบริษัท ซึ่งบริษัทโฮลดิ้งนั้น ถือเป็นลักษณะรูปแบบขององค์กรธุรกิจหนึ่ง โดยอาศัยหลักกฎหมายของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์เป็นหลัก ซึ่งส่วนใหญ่บริษัทโฮลดิ้งในปัจจุบันจะอยู่ในรูปแบบของบริษัทจำกัด สามารถนำหลักกฎหมายมาใช้กับรูปแบบบริษัทโฮลดิ้งได้ เฉกเช่น มาตรา 1097 แห่งประมวลแพ่งและพาณิชย์ บัญญัติไว้ว่า “บุคคลใด ๆ ตั้งแต่สามคนขึ้นไปจะเริ่มก่อการและตั้งเป็นบริษัทจำกัดก็ได้ โดยเข้าชื่อกันทำหนังสือบริคณห์สนธิและกระทำการอย่างอื่นตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายนี้” โดยในแต่ละมาตรา ตั้งแต่ 1096 – 1246/7 ของหมวด 4 บริษัทจำกัด³ ซึ่ง ก็จะมีสาระสำคัญในแต่ละ

³ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพและการตั้งบริษัทจำกัด ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับหุ้นและผู้ถือหุ้น ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับวิธีจัดการบริษัทจำกัด ซึ่งมีบทเบ็ดเสร็จทั่วไป กรรมการ ประชุมใหญ่ บัญชีงบดุล เงินปันผล และเงินสำรอง และ สมุดและบัญชี ส่วนที่ 4 การสอบบัญชี ส่วนที่ 5 การตรวจ ส่วนที่ 6 การเพิ่มทุน และลดทุน ส่วนที่ 7 หุ้นกู้ ส่วนที่ 8 เลิกบริษัท ส่วนที่ 9 การควบบริษัทจำกัดเข้ากัน ส่วนที่ 10 หนังสือบอกกล่าว ส่วนที่ 11 การถอนทะเบียนบริษัทร้าง ซึ่งกฎหมาย มาตรา 1246 ได้ถูกยกเลิกไป และส่วนที่ 12 การแปรสภาพห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนและห้างหุ้นส่วนจำกัดเป็นบริษัทจำกัด โดยวัตถุประสงค์เพื่อให้กิจการของบริษัทสามารถดำเนินการกิจการต่อไปได้

บริษัทธุรกิจครอบครัวสามารถการปรับโครงสร้างบริษัท หรือ แปรสภาพบริษัทได้ ซึ่งบริษัทโฮลดิ้งก็เป็นอีกหนึ่งรูปแบบที่ธุรกิจครอบครัวเลือกใช้ เนื่องด้วยธุรกิจครอบครัวอาจขยายตัวเพิ่มขึ้น และด้วยรูปแบบของบริษัทจำกัดนั้น ก็มีข้อดีในส่วนของจำกัดความรับผิดด้วย เฉกเช่นในกรณีที่มีการจดทะเบียนห้างหุ้นส่วนจำกัดก็สามารถจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดได้โดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายในส่วนที่ 12 การแปรสภาพห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนและห้างหุ้นส่วนจำกัดเป็นบริษัทจำกัด มาตรา 1246/1 ได้วางหลักกฎหมายไว้ว่า ห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนหรือห้างหุ้นส่วนจำกัดที่มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่สามคนขึ้นไป สามารถแปรสภาพเป็นบริษัทจำกัดได้ หากได้รับความยินยอมของหุ้นส่วนทุกคน และมีขั้นตอนในการดำเนินการของการแจ้งความยินยอม เป็นหนังสือต่อนายทะเบียนภายใน 14 วันนับแต่วันที่ผู้ถือหุ้นทุกคนให้ความยินยอม และจะต้องประกาศโฆษณาในหนังสือพิมพ์แห่งท้องที่อย่างน้อยหนึ่งครั้ง และมีหนังสือบอกกล่าวให้ผู้เป็นเจ้าหนี้รับทราบความประสงค์ที่จะแปรสภาพเป็นบริษัทสำหรับกรณีที่มีผู้ถือหุ้นน้อยกว่า 3 คนให้ทำการเพิ่มหุ้นส่วนก่อนแล้วค่อยแปรสภาพต่อไป

ในทางกฎหมายบริษัทโฮลดิ้งส่วนใหญ่มักจะปฏิบัติตามข้อบังคับในการดำเนินการกิจการบริษัทตามกฎหมาย โดยปกติจะถือหลักเสียงข้างมาก ซึ่งอาจจะไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการบริษัทครอบครัวได้ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาข้อพิพาทระหว่างสมาชิกของครอบครัวในทางกฎหมาย จึงได้มีการจัดทำข้อบังคับของบริษัทสำหรับบริษัทโฮลดิ้งที่กำหนดสิทธิและหน้าที่สำคัญในเรื่องการดำเนินการกิจการบริษัท เพื่อใช้เป็นมาตรฐาน ซึ่งหากจดทะเบียนไปแล้ว และต้องการแก้ไขข้อบังคับก็ให้จัดการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อแก้ไขข้อบังคับนั้นตามมติวาระที่ประชุม

3.2.2.2 ประมวลรัษฎากร ส่วน 3 การเก็บภาษีจากบริษัทและห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงหลักการทั่วไปเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีเงินได้นิติบุคคล ซึ่งบริษัทโฮลดิ้งถือว่ามีสภาพเป็นนิติบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักการคำนวณภาษีและอัตราภาษี ตลอดจนการเสียภาษี อัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล อย่างไรก็ตามอัตราภาษีอากร สามารถแบ่งได้ 2 กรณี ดังนี้

1) กรณีนิติบุคคลทั่วไป⁴ ซึ่งพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 42) พ.ศ. 2559 สำคัญ คือ ปรับลดอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล สำหรับบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล

⁴ พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 42) พ.ศ. 2559

ที่เสียหายจากกำไรสุทธิ เสียในอัตรา ร้อยละ 20 โดยให้ใช้บังคับสำหรับเงินได้ของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ซึ่งรอบระยะเวลาบัญชีเริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2559 เป็นต้นไป โดยเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ เป็นการสมควรปรับลดอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่เสียหายจากกำไรสุทธิ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

2) กรณีลดอัตราภาษีของผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)⁵ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วในวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาบัญชีไม่เกิน 5 ล้านบาท และมีรายได้จากการขายสินค้าและการให้บริการในรอบระยะเวลาบัญชีไม่เกิน 30 ล้านบาท โดยสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2561 เป็นต้นไป มีการยกเว้นและลดอัตราเงินได้นิติบุคคล และต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลจากกำไรสุทธิ ดังนี้

ตารางที่ 2 อัตราการเสียภาษีเงินได้นิติบุคคลจากกำไรสุทธิ

กำไรสุทธิ (บาท)	อัตราภาษี (ร้อยละ ของกำไรสุทธิ)
1 – 300,000	(ยกเว้น)
เกิน 300,000 แต่ไม่เกิน 3,000,000	15
เกิน 3,000,000	20

การคำนวณภาษีเงินได้นิติบุคคล โดยการคำนวณมูลค่าของภาษีอากรที่เสียจึงเท่ากับฐานภาษีอากรคูณด้วยอัตราภาษีอากรนั้น

3.2.2.3 พระราชบัญญัติภาษีการรับมรดก พ.ศ. 2558

พระราชบัญญัติภาษีการรับมรดก พ.ศ. 2558 มีสาระสำคัญของกฎหมายว่า “กำหนดให้ผู้ได้รับมรดกจากเจ้ามรดกแต่ละราย มูลค่ารวมกันเกิน 100 ล้านบาท ไม่ว่าจะได้รับมาในคราวเดียวกันหรือหลายคราว ต้องเสียภาษีส่วนที่เกิน 100 ล้านบาท ในอัตราร้อยละ 10 ของมูลค่ามรดก แต่ถ้าผู้ได้รับมรดกเป็นบุพการีหรือผู้สืบสันดานให้เสียภาษีในอัตราร้อยละ 5 ตามมาตรา 12 และมาตรา 16 ของพระราชบัญญัติฉบับนี้”

สำหรับทรัพย์สินที่นับเป็นมรดกซึ่งต้องเสียภาษี มาตรา 14 ได้แก่ 1) อสังหาริมทรัพย์ 2) หลักทรัพย์ตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ 3) เงินฝากหรือเงินอื่นใดที่มีลักษณะอย่างเดียวกันที่เจ้ามรดกมีสิทธิเรียกถอนคืนหรือสิทธิเรียกร้องจากสถาบันการเงินหรือบุคคลที่ได้รับเงินนั้นไว้ 4) ยานพาหนะที่มีหลักฐานทางทะเบียน 5) ทรัพย์สินทางการเงินที่กำหนดเพิ่มขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา

⁵ พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการลดอัตราและยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 637) พ.ศ.

พระราชบัญญัติภาษีการรับมรดก พ.ศ. 2558 มีส่วนสำคัญในการวางแผนธุรกิจครอบครัว ลดความขัดแย้งในครอบครัว และเป็นการจัดการธุรกิจในระยะยาวได้ นอกจากนี้หากจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (Holding Company) ซึ่งก็มีลักษณะโครงสร้างคล้าย ๆ กงสี สามารถช่วยบริหารสินทรัพย์ในครอบครัว หรือหากจะต่อยอดธุรกิจเพื่อนำเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือขยายการลงทุนในต่างประเทศก็ทำได้ง่ายขึ้น

หลังจาก พระราชบัญญัติภาษีการรับมรดก พ.ศ. 2558 มีผลบังคับใช้ สิ้นส่วนตัวสินสมรส และหนี้สินของผู้เสียชีวิตจะถูกนับเข้าเป็น "กองมรดก" และตามกฎหมายไทยฉบับล่าสุด ภาษีมรดกจะเริ่มจัดเก็บเมื่อมีการแบ่งทรัพย์สินมรดกจากกองมรดกให้กับทายาทหรือบุคคลผู้ได้รับมรดกตามมาตรา 11 ของ พระราชบัญญัติฉบับนี้ จะต้องมีหน้าที่เสียภาษี ซึ่งหมายความว่า หากยังไม่แบ่งทรัพย์สินในกองมรดกก็ยังไม่มีการเสียภาษี ดังนั้นก่อนเสียชีวิตเจ้าของมรดกควรเตรียมตัว ด้วยการแบ่งสมบัติออกมา 2 ส่วนหลัก ส่วนแรก คือทรัพย์สินที่เตรียมขาย หรือส่งให้ทายาทในระยะสั้น เช่น ที่ดิน หุ่น เป็นต้น อีกส่วนคือ ทรัพย์สินที่ต้องการให้คงอยู่กับครอบครัว ควรใส่ไว้ในบริษัทโฮลดิ้ง เพื่อเป็น "กงสีที่ไม่มีวันตาย" แก่คนในครอบครัว โดยบริษัทโฮลดิ้ง นี้จะเป็นทั้งศูนย์รวมของสมาชิกภายในครอบครัวที่ถือหุ้นร่วมกัน และเป็นการควบคุมกิจการที่มีอยู่ทั้งหมด รวมถึงเป็นทั้งแหล่งสะสมทุนของครอบครัว และลดข้อขัดแย้งภายในได้ โดยสามารถกำหนดข้อบังคับของบริษัท (กฎหมายบริษัท) ให้เป็นเหมือนกติกาในครอบครัว หรือธรรมนูญของครอบครัว ขณะที่การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง ที่มีสมบัติกองกลางเสมือนเป็นแหล่งเงินทุนสำคัญในการขยายธุรกิจของครอบครัว จึงต้องมีการบริหารจัดการ เช่น แยกทรัพย์สินหลักออกจากธุรกิจเสี่ยง แยกทรัพย์สินหลักออกจากบริษัทที่นำเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อลดความเสี่ยงและรักษาทรัพย์สินหลักให้อยู่กับครอบครัว ไม่ถูกซื้อขายผ่านหุ้น สิ่งที่สำคัญอีกด้านคือ "ทรัพย์สินทางปัญญา" หรือ "เครื่องหมายการค้า" ของครอบครัว ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือต่อยอดธุรกิจได้ สิ่งนี้ควรมีการตีมูลค่าเพื่อลดความขัดแย้งในอนาคต ส่วนการจัดรูปแบบขององค์กรบริษัทโฮลดิ้ง คือให้คนในครอบครัวถือหุ้น และแบ่งธุรกิจออกมาเป็น 3 บริษัท ได้แก่ 1) บริษัทที่จัดการทรัพย์สินหลัก เช่น ค่าเช่าที่ดิน ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ เป็น Property Company 2) บริษัทที่ดำเนินธุรกิจหลัก ตั้งเป็น Operating Company และ 3) บริษัทที่ดูแลด้านทรัพย์สินทางปัญญา แบรินดิ้ง เครื่องหมายการค้า สูตรต่าง ๆ ให้ตั้งเป็น Branding Company เป็นต้น

นอกจากนี้การจัดการทรัพย์สินโดยตั้งบริษัทขึ้นมาในลักษณะบริษัทโฮลดิ้งแล้วโอนทรัพย์สินเข้าไป ให้ถือในนามบริษัทโฮลดิ้งนี้ และให้เจ้าของทรัพย์สินและลูกหลานหรือทายาทเป็นผู้ถือหุ้นในโฮลดิ้งอีกชั้นหนึ่งและถือหุ้นในสัดส่วนที่มากกว่าแต่อาจมีการกำหนดลักษณะเป็นหุ้นบุริมสิทธิ (จำกัดสิทธิไว้ชั่วคราว) เช่น ไม่มีสิทธิโหวตหรือรับปันผล เพื่อเปิดช่องให้พ่อแม่หรือเจ้าของทรัพย์สินที่ยังมีชีวิตอยู่ยังสามารถบริหารจัดการทรัพย์สินหรือกิจการได้เหมือนเดิม

3.2.3 กฎหมายเกี่ยวกับกฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งกองทุนทรัสต์ของครอบครัว

การจัดตั้งทรัสต์เป็นหนึ่งในวิธีการจัดการทรัพย์สินที่ได้รับความนิยมในต่างประเทศ เช่น สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา และ ฝรั่งเศส โดยเฉพาะใช้เพื่อจัดการทรัพย์สินของครอบครัว ในประเทศไทยแม้ว่าจะยอมรับให้นิติบุคคลสามารถจัดตั้งทรัสต์ได้ตาม พระราชบัญญัติทรัสต์เพื่อการทำธุรกรรมในตลาดทุนได้ แต่ในปัจจุบันประเทศไทยยังไม่อนุญาตให้จัดตั้งกองทุนทรัสต์เพื่อจัดการทรัพย์สินส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามประเทศไทยได้เริ่มมีการเตรียมความพร้อมที่จะนำทรัสต์เข้ามาจัดการทรัพย์สินส่วนบุคคลได้เช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้จากการออกร่างพระราชบัญญัติทรัสต์เพื่อการจัดการทรัพย์สินส่วนบุคคล พ.ศ.

3.2.3.1 ร่างพระราชบัญญัติทรัสต์เพื่อการจัดการทรัพย์สินส่วนบุคคล พ.ศ.

เนื่องจากปัจจุบันประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับทรัสต์เพื่อการจัดการทรัพย์สินส่วนบุคคล ทำให้ทรัพย์สินในประเทศไทยถูกถ่ายโอนออกไปยังประเทศที่มีกฎหมายทรัสต์ ส่งผลเสียต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ จึงได้มีการร่างกฎหมายว่าด้วยทรัสต์เพื่อการจัดการทรัพย์สินส่วนบุคคลขึ้น พร้อมกันนี้จะใช้ระบบอนุญาตการประกอบธุรกิจการเป็นทรัสต์ และใช้ระบบคณะกรรมการเพื่อกำกับดูแลการจัดการทรัสต์

ใจความสำคัญของร่างพระราชบัญญัตินี้คือการกำหนดสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบของทรัสต์ นอกจากนี้ยังกำหนดโทษทางแพ่ง ทางอาญา และทางปกครอง ของทรัสต์ แต่ยังไม่มีการกล่าวถึงหลักเกณฑ์ทางภาษีที่เกี่ยวข้องกับทรัสต์ไว้

บทที่ 4

กฎหมายต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าและศึกษากฎหมายต่างประเทศ พบว่าในหลายประเทศมีการนำทั้งมาตรการทางจริยธรรมและมาตรการทางกฎหมายเข้ามาใช้ในการวางแผนการสืบทอดธุรกิจครอบครัว เพื่อให้การส่งต่อธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จและธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

4.1 สหราชอาณาจักร

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ในสหราชอาณาจักรมีการนำมาตรการทางกฎหมายเข้ามาควบคุม กำกับ ดูแลการส่งต่อธุรกิจครอบครัว เห็นได้จากหลาย ๆ บริษัทภายหลังการจัดตั้งบริษัทขึ้นตามกฎหมายแล้ว ผู้ก่อตั้งมักจะมีการจัดทำข้อบังคับบริษัทในรูปแบบเฉพาะของบริษัทตน มีการจัดทำธรรมนูญครอบครัว มีการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น มีการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งครอบครัว หรือมีการจัดตั้งทรัสต์เพื่อเข้ามาบริหารทรัพย์สินต่าง ๆ ของครอบครัว เป็นต้น

นอกจากนี้ หากทำการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้บริการทางกฎหมายด้านการจัดการทรัพย์สินของครอบครัวจะเห็นได้ว่ามีหลาย ๆ บริษัทรับให้คำปรึกษาและให้บริการดูแลธุรกิจครอบครัวแบบครบวงจร กล่าวคือ ทำหน้าที่ตั้งจดทะเบียนบริษัท จนถึงจัดตั้งกองทรัสต์ขึ้นเพื่อเข้ามาดูแลกิจการและทรัพย์สินของครอบครัว จะเห็นได้ว่าธุรกิจครอบครัวในสหราชอาณาจักรให้ความสำคัญกับการส่งต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก

4.1.1 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำข้อบังคับบริษัท

การจัดตั้งธุรกิจ ในสหราชอาณาจักรไม่จำเป็นต้องขออนุญาต ในสหราชอาณาจักรมีกฎหมายกฎระเบียบที่ใช้กำกับดูแลการใช้ชื่อธุรกิจ และบางสาขาธุรกิจอาจจำเป็นต้องขอใบอนุญาตหรือขออนุญาตจากทางการ

ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐ Companies House ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัด BSI (Department for Business, Innovation, and Skills) รับผิดชอบการจดทะเบียนบริษัทในสหราชอาณาจักร “Companies Act 2006” โดยผู้ประกอบการสามารถจดทะเบียนด้วยตนเองทาง on-line กับ Companies House ได้ หรือว่าจ้าง solicitors accountants หรือ company formation agents ดำเนินการให้

การจดทะเบียนบริษัทในสหราชอาณาจักร (UK registered company) นักลงทุนต่างชาติส่วนใหญ่มักจัดตั้งบริษัทจดทะเบียนในสหราชอาณาจักร โดยผู้ประกอบการธุรกิจสามารถเลือกรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกันออกไประหว่าง 4 รูปแบบ ดังนี้

1. บริษัทเอกชนจำกัด ประเภท Private company limited by shares ('Ltd'): บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยการแบ่งทุนเป็นหุ้น มีมูลค่าเท่า ๆ กัน โดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ

2. บริษัทเอกชนจำกัดประเภท Private company limited by guarantee: สมาชิกต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงจำนวนเงินที่ตนเองตกลงจะสนับสนุนทรัพย์สินของบริษัท

3. บริษัทเอกชนแบบ Private unlimited company: สมาชิกรับผิดชอบอย่างไม่จำกัด

4. บริษัทมหาชนจำกัด (Public Company Limited by Shares-'plc'): บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชนทั่วไปในตลาดหุ้น และสมาชิกรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ

กระบวนการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทในสหราชอาณาจักรใช้กฎระเบียบเดียวกันสำหรับผู้ประกอบการคนในชาติและต่างชาติ โดยผู้ประกอบการสามารถดำเนินการด้วยตนเอง หรือว่าจ้าง a company formation agent; accountant หรือ solicitor ดำเนินการแทนให้ในการจดทะเบียนบริษัทเอกสารที่ต้องยื่นต่อ Companies House แบบฟอร์มขอจดทะเบียน(Form IN01)พร้อมค่าธรรมเนียม, หนังสือบริคณห์สนธิ(Memorandum of Association) ซึ่งเป็นหนังสือที่แสดงวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งบริษัท, ข้อบังคับของบริษัท (Articles of Association) เป็นไปตาม พ.ร.บ. บริษัท ค.ศ. 2006 (Companies Act 2006)

ข้อบังคับดังกล่าวนี้ มีผลผูกพันกับผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลในครอบครัวและบุคคลภายนอกเหมือนกับข้อบังคับบริษัทในประเทศไทย

4.1.2 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำธรรมนูญครอบครัว

ธรรมนูญครอบครัวเป็นการวางหน้าที่และโครงสร้างของสมาชิกในครอบครัวให้ชัดเจน ในสหราชอาณาจักรไม่มีกฎหมายมารองรับธรรมนูญครอบครัวเช่นเดียวกับประเทศไทย ธรรมนูญครอบครัวเป็นข้อตกลงระหว่างสมาชิกในครอบครัวที่ร่วมกันสร้างขึ้นมาคล้ายกฎระเบียบที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม มีการกำหนดหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน อาจมีทั้งหน้าที่ในฐานะสมาชิกครอบครัว และหน้าที่ของผู้ดำเนินงานในธุรกิจครอบครัว หากผู้ใดฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ไม่ต้องได้รับโทษทางกฎหมาย เพราะธรรมนูญครอบครัวนั้นไม่มีผลทางกฎหมาย แต่สมาชิกคนนั้นจะได้รับบทลงโทษจากครอบครัวโดยตรงหรือไม่ได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ควรได้รับในฐานะสมาชิกครอบครัวแทน

4.1.3 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นถูกกำกับควบคุมด้วยกฎหมายของสหราชอาณาจักร กล่าวคือ Company Act 2006 ทั้งนี้กฎหมายสหราชอาณาจักรได้มีข้อจำกัดเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น คือจะต้องไม่ขัดต่อเอกสารจัดตั้งบริษัท อันได้แก่หนังสือบริคณห์สนธิ และข้อบังคับของบริษัท และหลักกฎหมาย Common Law รวมถึงกฎหมายที่ได้รับการตราขึ้นโดยองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติของประเทศอังกฤษ และที่สำคัญคือจะต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือต้องไม่เป็นการทุจริตฉ้อฉล

หรือไม่ส่งผลกระทบต่อฝ่ายผู้ถือหุ้นส่วนน้อย โดยสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นเป็นสัญญาที่มีผลผูกพันในฐานะที่เป็นสัญญาประเภทหนึ่ง (As a Binding Contract) ซึ่งจะมีผลผูกพัน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคคลผู้เป็นคู่สัญญา อย่างไรก็ตามหลักกฎหมาย Common Law สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นในลักษณะที่เป็นข้อตกลงร่วมกันไม่จำเป็นต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือลงลายมือชื่อคู่สัญญา และไม่ต้องได้รับอนุญาตหรือกั้นกรองโดยกฎหมายพิเศษแต่อย่างใดเลย (Without Qualify as a Specific Form of Contract)

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นคือสัญญาที่จะเป็นอุปกรณ์ หรือกลไกที่สำคัญที่จะช่วยลดความขัดแย้งในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นมักประกอบด้วยข้อกำหนด กติกา ข้อตกลง กฎระเบียบ กฎเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาหรือยุติข้อพิพาท ระบุกำหนดสิทธิพิเศษ หรือสิทธิที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นเนื้อหาที่ไม่ประสงค์ที่จะระบุในข้อบังคับของบริษัท สัญญาเหล่านี้ตามกฎหมายของประเทศอังกฤษ มีอยู่ 7 ประเภท คือ

1. สัญญาร่วมทุน (Joint Venture Agreement) เกิดจากการที่สองธุรกิจที่มีอยู่จะนำทุนเข้ามารวมหรือสร้างการร่วมทุนใหม่
2. สัญญาเกี่ยวกับการลงทุน (The Investment Agreement) ใช้ในธุรกิจเงินร่วมลงทุน เช่น การซื้อกิจการโดยฝ่ายผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการ
3. สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นที่ใช้ในธุรกิจขนาดเล็กรหรือขนาดย่อม (Quasi-partnership Company Agreement) โดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องผลประโยชน์ในครอบครัว
4. สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นประเภทที่มุ่งคุ้มครองผู้ถือหุ้นฝ่ายข้างน้อย (Minority Protection Agreement)
5. สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นประเภทที่ไม่ได้ทำเป็นลายลักษณ์อักษร และประเภทที่ไม่ได้ตกลงโดยชัดแจ้ง (Informal and Implied Agreement)
6. สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นประเภทที่เป็นข้อตกลงร่วมกัน (Pooling Agreement)
7. สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นประเภทที่ตั้งทรัสต์ขึ้นรับโอนหุ้นไปถือแทนผู้ถือหุ้นและให้ทรัสต์เป็นผู้ใช้สิทธิลงคะแนนแทนผู้ถือหุ้น (Express Voting Trust Agreement)

4.1.4 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง สำหรับธุรกิจครอบครัว

สหราชอาณาจักร (“อังกฤษ”) ตรากฎหมายซึ่งใช้บังคับกับบริษัทเอกชนจำกัดในปัจจุบัน คือ Companies Act 2006 แต่เดิมนั้นบริษัทเอกชนจำกัดในปี ค.ศ. 1907 โดยกฎหมายได้ถูกบัญญัติไว้เป็นหมวดหนึ่งใน Companies Act มีผลใช้บังคับในปี ค.ศ. 1908 มาตรา 121 บัญญัติว่า “บริษัทเอกชนหมายความว่า บริษัทซึ่งข้อบังคับของบริษัทกำหนดว่า “(ก) จำกัดสิทธิการโอนหุ้นของบริษัท (ข) จำกัดจำนวนผู้ถือหุ้นของบริษัท (ไม่รวมบุคคลซึ่งเป็นลูกจ้างของบริษัท) ไม่เกินห้าสิบคน และ (ค) ห้ามมิให้ชี้ชวนสาธารณชนเข้าซื้อหุ้นหรือหุ้นกู้ของบริษัท” บทบัญญัติดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าระบบกฎหมายบริษัทอังกฤษกำหนดลักษณะของบริษัทเอกชนด้วยข้อบังคับและตราสารการจดทะเบียนบริษัท นอกจากนี้ใน

ระบบกฎหมายของอังกฤษได้นำบทบัญญัติของบริษัทมหาชนมาใช้กับบริษัทเอกชนด้วยหากไม่มีบทบัญญัติเฉพาะ 10 ลักษณะโดดเด่นของกฎหมายบริษัทของอังกฤษ คือ มีการแบ่งขนาดของบริษัทโดยใช้ทุนจดทะเบียนและมูลค่าสินทรัพย์เป็นเกณฑ์ ทั้งนี้อังกฤษได้ปฏิรูปกฎหมายบริษัทเอกชนจำกัด จนกระทั่งได้ตรากฎหมายบริษัทฉบับปี ค.ศ. 2006 (Companies Act 2006) ออกมาใช้บังคับ เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะกำกับดูแลบริษัททุกรูปแบบ และส่งเสริมในการสร้างความสามารถการแข่งขันให้แก่บริษัทของอังกฤษ ภายใต้หลักการ 4 ประการ คือ 1) หลักการพัฒนาความผูกพันของผู้ถือหุ้น (Shareholder engagement) 2) หลักการ “คิดเล็กก่อน” (Think-Small-First) เป็นผลสืบเนื่องมาจาก Department of Business Enterprise & Regulatory Reform ได้สำรวจพบว่าบริษัทในประเทศอังกฤษอัตราร้อยละเก้าสิบห้าเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีผู้ถือหุ้นเพียงห้าคนหรือน้อยกว่านั้น 3) หลักการจัดตั้งและการดำเนินธุรกิจเป็นไปโดยสะดวก 4) หลักการความยืดหยุ่นในอนาคต ทำให้บริษัทสามารถแก้ไขกฎระเบียบของตนเองได้ง่ายขึ้นเมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งบริษัทสามารถแบ่งออกหลายประเภท ดังนี้

1. บริษัทเอกชนจำกัด ประเภท Private limited Company by shares/guarantee ('Ltd'): บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยการแบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่า ๆ กัน โดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ ส่วน by guarantee สมาชิกต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงจำนวนเงินที่ตนเองตกลงจะสนับสนุนทรัพย์สินของบริษัท

2. บริษัทเอกชนแบบ Private unlimited company: สมาชิกรับผิดชอบอย่างไม่จำกัด บริษัทมหาชน (Public Company): บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชนทั่วไปในตลาดหุ้น ซึ่งบริษัทมหาชนจำกัด สมาชิกรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ

3. Community Interest Company: บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะประกอบธุรกิจเพื่อสังคม

การจัดตั้งบริษัทในอังกฤษ ถือเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมที่สุดทั้งในกิจการที่มีขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ตลอดจนกิจการของครอบครัว โดยกฎหมายเปิดโอกาสให้สามารถตั้งบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นเพียงคนเดียวได้ทั้งในรูปแบบของบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัด บริษัทมหาชน ซึ่งเห็นได้จากกฎหมายบริษัท มาตรา 7 (1) บัญญัติให้ “บริษัทจัดตั้งโดยกฎหมายนี้โดยบุคคล 1 คน หรือมากกว่านั้น...” ซึ่ง Companies Act 2006 เป็นกฎหมายที่ใช้กับบริษัททุกประเภท บทบัญญัติต่าง ๆ มีลักษณะเป็นบทบัญญัติทั่วไป เช่น การจัดตั้งบริษัท เอกสารจัดตั้งบริษัท ชื่อบริษัท กรรมการบริษัท เป็นต้น กล่าวคือไม่ว่าจัดตั้งในรูปแบบใดก็มีเงื่อนไขไม่แตกต่างกันมากนัก กฎหมายจึงบัญญัติให้บริษัทต้องมีข้อบังคับบริษัทเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท ว่าด้วยเรื่องสิทธิ หน้าที่และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อดำเนินกิจการของบริษัท และต้องนำข้อบังคับบริษัทดังกล่าวไปจดทะเบียน อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ไม่มีความตกลงเกี่ยวกับข้อบังคับของบริษัท ให้ถือว่าบริษัทดังกล่าวใช้ต้นแบบข้อบังคับบริษัทตามที่กฎหมายกำหนด

สามารถโอนสินทรัพย์ (assets) กันภายในกลุ่มได้โดยไม่มีภาวะภาษีผลได้จากทรัพย์สิน (Capital Gains) สำหรับการขาดทุนจากการค้าก็อาจนำมาช่วยบรรเทาภาวะภาษีภายในกลุ่มได้หากเข้าเงื่อนไขที่กำหนด แต่ไม่สามารถโอนกำไรภายในกลุ่มได้

ประโยชน์ของการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในอังกฤษ นอกจากการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทที่ทำโดยง่ายและสะดวกแล้ว สิทธิประโยชน์ทางภาษีจึงเป็นส่วนที่จูงใจให้ธุรกิจเลือกจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง

4.1.5 กฎหมายเกี่ยวกับกฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งกองทุนทรัสต์ของครอบครัว

อังกฤษถือเป็นประเทศที่มีการใช้โครงสร้างทรัสต์อย่างกว้างขวาง เริ่มจากการใช้ทรัสต์เพื่อจุดประสงค์ของการส่งต่อทรัพย์สินของครอบครัว และได้พัฒนาโครงสร้างทรัสต์ไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นที่ต้องการให้มีอาชีพเข้ามาบริหารจัดการทรัพย์สิน และปันรายได้ให้แก่ผู้รับผลประโยชน์ ชนิดของทรัสต์ที่มีในประเทศอังกฤษได้แก่ ทรัสต์เพื่อการกุศล ทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ ทรัสต์เพื่อจัดการเงินบำนาญ เป็นต้น

มีกฎหมายหลายบทที่บัญญัติออกมาเพื่อกำกับธุรกิจทรัสต์ได้แก่ Trustee Act 1925 ซึ่งได้ถูกปรับแก้ครั้งล่าสุดในปี ค.ศ. 2015⁵ โดยกล่าวถึงขอบเขตอำนาจของทรัสต์ในการบริหารจัดการทรัพย์สินในกองทรัสต์เป็นหลัก

ทรัสต์ที่ก่อตั้งในสหราชอาณาจักรจะต้องเสียภาษียกเว้นผู้ก่อตั้ง ผู้รับผลประโยชน์ไม่ได้อาศัยอยู่ในประเทศ และทรัพย์สินในกองทรัสต์ไม่ได้อยู่ในประเทศ ภาษีที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างทรัสต์ได้แก่ ภาษีรายได้ ภาษีการให้ ภาษีมรดก ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ภาษีกำไรจากการลงทุน (Capital Gains Tax)⁶

4.2 สาธารณรัฐฝรั่งเศส

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ในฝรั่งเศสมีการนำมาตรการทางกฎหมายเข้ามาควบคุม กำกับ ดูแลการส่งต่อธุรกิจครอบครัว เห็นได้จากหลาย ๆ บริษัทภายหลังการจัดตั้งบริษัทขึ้นตามกฎหมายแล้ว ผู้ก่อตั้งมักจะมีการจัดทำข้อบังคับบริษัทในรูปแบบเฉพาะของบริษัทตน มีการจัดทำธรรมนูญครอบครัว มีการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น มีการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งครอบครัว หรือมีการจัดตั้งทรัสต์เพื่อเข้ามาบริหารทรัพย์สินต่าง ๆ ของครอบครัว เป็นต้น

นอกจากนี้ มีหลาย ๆ บริษัทรับให้คำปรึกษาและให้บริการดูแลธุรกิจครอบครัวแบบครบวงจร กล่าวคือ ทำหน้าที่ตั้งจดทะเบียนบริษัท จนถึงจัดตั้งกองทรัสต์ขึ้นเพื่อเข้ามาดูแลกิจการและทรัพย์สินของครอบครัว จะเห็นได้ว่าธุรกิจครอบครัวในฝรั่งเศสให้ความสำคัญกับการส่งต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก

⁵ Legislation.gov.uk, Trustee Act 1925, [Online], 1925, Available from: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Geo5/15-16/19/2015-10-01> [2021, March 8]

⁶ Offshore Company, Establishes Offshore Corporations, LLCs, Trusts, and Bank Accounts Since 1906, [Online], n.d., Available from: <https://www.offshorecompany.com/trusts/uk-trust/> [2021, March 8]

4.2.1 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำข้อบังคับบริษัท

ในประเทศฝรั่งเศส ถ้าพิจารณาตามประเภทของกฎหมายที่ใช้กับนิติบุคคล สามารถแบ่งนิติบุคคลได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน (les personnes morales de droit public) ได้แก่ กลุ่มบุคคลที่ใช้อำนาจรัฐ (puissance publique) ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายปกครองรัฐ และการพิจารณาคดีของศาลคดีปกครอง (juridiction d'ordre administratif) เช่น รัฐ (État et ses subdivisions) องค์กรของรัฐ (Établissements publics) เช่น มหาวิทยาลัยหรือโรงพยาบาลของรัฐ นอกจากนี้แล้วยังรวมถึง GIP หรือ Groupement d'Intérêt Public: loi de 1982

2. นิติบุคคลแบบผสม (les personnes morales de droit mixte) ได้แก่ กลุ่มบุคคลซึ่งประกอบจากองค์ประกอบของกฎหมายมหาชนและเอกชน

3. นิติบุคคลตามกฎหมายเอกชน (les personnes morales de droit privé) ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายแพ่ง และการพิจารณาคดีของศาลยุติธรรม

ข้อบังคับดังกล่าวนี้ มีผลผูกพันกับผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลในครอบครัวและบุคคลภายนอกเหมือนกับข้อบังคับบริษัทในประเทศไทย ข้อบังคับบริษัทอยู่ภายใต้กฎหมาย “The Commercial Code”

4.2.2 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำธรรมนูญครอบครัว

ในประเทศฝรั่งเศสธรรมนูญครอบครัวก็ไม่มีผลทางกฎหมายเช่นเดียวกับประเทศไทยและสหราชอาณาจักร เป็นเพียงการวางหน้าที่และโครงสร้างของสมาชิกในครอบครัวให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4.2.3 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นในประเทศฝรั่งเศสนั้น ได้รับความนิยมในการใช้เป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นสัญญาที่มีลักษณะเรียบง่าย และมีข้อดีแก่ผู้เข้าทำสัญญากล่าวคือ สิ่งที่ต้องการกำหนดในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้นสามารถทำได้โดยยืดหยุ่นกว่าการกำหนดในข้อกำหนดของบริษัท รวมถึงประเด็นที่ต้องการให้เป็นความลับก็สามารถกำหนดเพียงแคในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นได้ โดยเฉพาะสำหรับที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก็ไม่มี ความจำเป็นต้องรายงานข้อมูลต่าง ๆ ต่อสาธารณะชน อย่างไรก็ตามหากผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงอย่างน้อยร้อยละ 0.5% ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้นได้มีการทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นจะต้องมีการเปิดเผยต่อตลาดหลักทรัพย์ภายใน 5 วัน นับจากวันที่ลงนามในสัญญา (Article L.233 – 11, French Commercial Code)

โดยเป้าหมายหลักของการเข้าทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้น คือ ต้องการให้การควบคุม และการบริหารงานในบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้อกำหนดหลัก ๆ จะประกอบด้วย⁷

⁷ Ichay, F. France, IBA Guide on Shareholders' Agreements, [Online], 2012, Available from: <http://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=F7E7F4B3-A308-498E-8218-BEB66C0F6B7E> [2021, March 8]

1. เงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหาร และการกำกับดูแล เช่น จำนวนคณะกรรมการในบอร์ดบริหาร, การกำหนดจำนวนผู้มีอำนาจลงนาม และการกำหนดจำนวนการลงคะแนนเสียงในประเด็นที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจ เป็นต้น

2. เงื่อนไขทางการเงิน เช่น การจ่ายเงินปันผล และการซื้อหรือขายหุ้นในบริษัท เป็นต้น

3. เงื่อนไขเกี่ยวกับลาออก หรือออกไปของผู้ถือหุ้น โดยการมาจากการขายหุ้น, การซื้อหุ้น และการโอนหุ้น

สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นในประเทศฝรั่งเศสนั้นจะถูกควบคุมภายใต้ French Law เรื่อง Contract Law และไม่มีแบบในการทำสัญญาที่ชัดเจน โดยตาม French Civil Code (“ประมวลกฎหมายแพ่งของฝรั่งเศส”) Article 1165 กล่าวว่าสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนั้นจะมีผลตามกฎหมายตามผู้ที่เกี่ยวข้องในสัญญาเท่านั้น ทั้งนี้ไม่รวมถึงบุคคลที่สาม

ตาม French Civil Code Article 1008 ได้กล่าวถึงข้อกำหนด 4 ประการ ที่จำเป็นต้องมีในสัญญาโดยทั่วไปเพื่อที่จะให้มีผลสมบูรณ์ตามกฎหมาย คือ

1. ความยินยอมจากคู่สัญญาเพื่อให้มีผลผูกพันตามกฎหมาย
2. ความสามารถทางกฎหมายในการทำสัญญาของคู่สัญญา
3. ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญของสัญญา
4. มูลหนี้

4.2.4 กฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง สำหรับธุรกิจครอบครัว

สาธารณรัฐฝรั่งเศส (“ฝรั่งเศส”) บัญญัติกฎหมายบริษัทไว้ในประมวลกฎหมายแพ่ง และบัญญัติวิธีจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทไว้ในประมวลกฎหมายพาณิชย์ฝรั่งเศสมีบริษัทเอกชนจำกัดแบบดั้งเดิมเรียกว่า SARL ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 เป็นต้นมาฝรั่งเศสปฏิรูปกฎหมาย SARL ให้มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นสองขนาด คือ บริษัทที่มีผู้ถือหุ้นสองคนและบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นคนเดียว ต่อในช่วงปี ค.ศ. 1994 ได้ปฏิรูปกฎหมายบริษัทด้วยการตรากฎหมายบริษัท SAS ออกมาใช้บังคับเพื่อส่งเสริมบริษัทธุรกิจเอกชนให้สามารถแข่งขันในตลาดเดี่ยวในยุโรปได้ บริษัทรูปแบบนี้มีความยืดหยุ่นกว่า SA ซึ่งเป็นบริษัทมหาชน และ SARL ซึ่งเป็นบริษัทผู้ประกอบการและเป็นธุรกิจครอบครัว

ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1999 ถึง 2014 ได้ปฏิรูปกฎหมาย SAS ลดจำนวนทุนจดทะเบียนขั้นต่ำเหลือ 1 ยูโร อนุญาตให้บริษัทออกพันธบัตร (Bonds) และหลักทรัพย์ขายให้แก่ผู้ลงทุนเฉพาะกลุ่ม (private placement) หรือ PP และในปี ค.ศ. 2003 ลดทุนจดทะเบียน SARL เหลือ 1 ยูโร และปี ค.ศ. 2012 อนุญาตให้ SARL ออกพันธบัตรขายในตลาดเฉพาะได้⁸

⁸ เสถียรภาพ นาทหลวง, “แนวทางการการปฏิรูปกฎหมายบริษัทเอกชนจำกัดเพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นประเทศเศรษฐกิจพัฒนา,” วารสารกฎหมาย คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 9(กรกฎาคม-ธันวาคม 2559): 133.

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบลักษณะที่สำคัญของบริษัท SAS และ SARL ของฝรั่งเศส

ลักษณะที่สำคัญ	SARL	SAS
โครงสร้างผู้ถือหุ้น	2 - 100 คน	1 คนขึ้นไป
โครงสร้างกรรมการ	1 คน	1 คน
โครงสร้างทุนจดทะเบียน	1 ยูโร	1 ยูโร
การชำระค่าหุ้น	ชำระอย่างน้อยร้อยละ 20	ชำระไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
การออกตราสารทางการเงิน	หุ้นทุน/หุ้นกู้ เท่านั้น	สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น หุ้น ใบสำคัญแสดงสิทธิ พันธบัตรแปลงสภาพ และเครื่องมือทางการเงิน ประเภทอื่นๆ
การโอนหุ้น ⁹ (Transfer of shares)	การโอนหุ้นต้องได้รับอนุมัติจากผู้ถือหุ้นที่เหลือด้วยคะแนนเสียงข้างมากตามที่กฎหมายกำหนด	การโอนหุ้นอาจกระทำได้โดยเสรีหรืออยู่ภายใต้สิทธิการอนุมัติ (ซึ่งอาจได้รับจากประธานบริษัท โดยผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ) หรือตามข้อจำกัดอื่น ๆ ที่อาจกำหนดไว้ใน กฎหมาย

การจัดตั้งบริษัทในฝรั่งเศสมีได้หลายประเภท แต่บริษัทที่ได้รับความนิยมในการจัดตั้งก็มีลักษณะเหมือนกับในประเทศอื่น ๆ นั่นก็คือ The limited liability company (SARL) และ The simplified joint-stock corporation (SAS)¹⁰ ซึ่งสมาชิกหรือผู้ถือหุ้นทุกคนมีความรับผิดชอบจำกัดเพียงมูลค่าหุ้นที่ตนเองลงไว้ในบริษัท ซึ่งรูปแบบบริษัทที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาจัดตั้งเป็นบริษัทโฮลดิ้งได้ โดยฝรั่งเศสสัดส่วนของบริษัทที่ถือครองโดยครอบครัวมากเกินกว่าร้อยละ 50 ของบริษัทที่จดทะเบียน

ลักษณะโดยทั่วไปของบริษัทจำกัด SARL เหมาะที่จะจัดตั้งสำหรับบริษัทขนาดเล็กที่ไม่ได้มีทุนจดทะเบียนสูงและไม่มีผู้เริ่มก่อการเป็นจำนวนมาก และถ้าหากต้องการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในรูปแบบบริษัทจำกัด SARL นอกจากจะต้องเป็นไปตามลักษณะสำคัญดังกล่าวข้างต้นแล้ว ต้องมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 3.1 ล้านยูโร แต่ถ้าหากเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ ทุนจดทะเบียนหรือผู้เริ่มก่อการที่มีจำนวนสูง การจัดตั้งบริษัทจำกัด SARL อาจไม่เหมาะสม ลักษณะของบริษัทที่สัมพันธ์กับกิจการขนาดใหญ่ นั่นก็คือ บริษัทมหาชน SA หรือ SAS เป็นต้น

⁹ French Business Law, SAS or SARL, [Online]. 2012. Available from: <http://www.french-business-law.com/sas-or-sarl-article27.html> [2021, March 8]

¹⁰ French Business Law. Holding Company in France. [Online]. 2012. Available from: <https://www.companyformationfrance.com/holding-company-in-france> [2021, March 8]

ลักษณะและประโยชน์ที่สำคัญในการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในฝรั่งเศส

1. บริษัทโฮลดิ้งมีบทบาทเสมือนเป็นบริษัทแม่ (parent company) ซึ่งสามารถมีบริษัทย่อย (subsidiaries) หนึ่งหรือหลายบริษัท
2. บริษัทโฮลดิ้งมีจำนวนการถือครองหุ้นที่มากเพียงพอที่จะมีสิทธิในการออกเสียงในบริษัทย่อย
3. บริษัทโฮลดิ้งสามารถควบคุมนโยบายและตัดสินใจด้านการจัดการของบริษัทย่อยได้แต่ยังไม่สามารถจัดการการดำเนินงานที่เป็นกิจวัตรประจำวันของบริษัทย่อยได้
4. บริษัทโฮลดิ้งสามารถครอบครองทรัพย์สินได้หลายประเภท อาทิเช่น อสังหาริมทรัพย์, หุ้น หรือแม้กระทั่งทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น
5. บริษัทโฮลดิ้งมีความรับผิดชอบจำกัดในหนี้สินหรือการสูญเสียที่เกิดจากบริษัทย่อยได้
6. การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในฝรั่งเศสจัดตั้งง่ายเนื่องจากขั้นตอนการจดทะเบียนที่ไม่ซับซ้อนและไม่ต้องจด VAT ก็ได้
7. บริษัทโฮลดิ้งในฝรั่งเศสได้สิทธิประโยชน์ด้านภาษี ได้แก่ บริษัทลูกในฝรั่งเศสสามารถเสียภาษีในรูปแบบของนิติบุคคลในเครือเดียวกันได้¹¹ (Tax consolidation)

4.2.5 กฎหมายเกี่ยวกับกฎหมายเกี่ยวกับการจัดตั้งกองทุนทรัสต์ของครอบครัว

ประเทศฝรั่งเศสยังไม่มีกฎหมายเกี่ยวกับการก่อตั้งทรัสต์ที่มีใจความคล้ายกับร่างพระราชบัญญัติทรัสต์เพื่อการจัดการทรัพย์สินส่วนบุคคลของประเทศไทย แต่ประเทศฝรั่งเศสได้มีการบัญญัติหลักเกี่ยวกับ “Fiducie” ไว้ใน Article 2011 ของประมวลกฎหมายแพ่ง โดยนำหลักการ “ความไว้เนื้อเชื่อใจของกฎหมายโรมัน “Roman concept of fiducie” และเทียบเคียงหลักที่ใกล้เคียงกันของประเทศในกลุ่มซีวิลลอว์เช่น ลักแซมเบิร์ก มาเป็นแนวทางในการร่างกฎหมาย โดยยังคงอยู่ภายใต้หลักการเดิมของทรัสต์ตามระบบคอมมอนลอว์

ทั้งนี้ในประมวลกฎหมายแพ่งของประเทศฝรั่งเศสได้ให้นิยามคำว่า “Fiducie” ว่าหมายถึง การที่บุคคลหนึ่งซึ่งเรียกว่า “ผู้ก่อตั้งสิทธิ” (Constituant) หรือ (Settler) โอนทรัพย์สินหรือสิทธิอย่างหนึ่งอย่างใดให้แก่ “ผู้ที่ตนไว้วางใจ” (Trustee) เพื่อให้ผู้ที่ตนไว้วางใจถือครองทรัพย์สินดังกล่าวไว้ต่างหากจากทรัพย์สินของตนและทำการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์อันมีลักษณะเฉพาะต่อ “ผู้รับประโยชน์” (Beneficiaries) ซึ่งอาจเป็นรายใดรายหนึ่งหรือหลายรายรวมกัน โดย Fiducie จะต้องก่อตั้งโดย

¹¹ ซีระวุฒิ เต็มสิริวัฒนกุล, “แนวทางการกำหนดมาตรการทางกฎหมายในการจัดเก็บภาษีเงินได้ของนิติบุคคลในเครือเดียวกัน,” หน้า 90

“ฝรั่งเศสมีมาตรการรวมกันเสียภาษีของนิติบุคคลในเครือเดียวกัน โดยให้สิทธิบริษัทต่างประเทศค่อนข้างมากในการเข้าร่วมกลุ่มโดยกำหนดให้บริษัทที่จดทะเบียนในฝรั่งเศส หรือบริษัทที่สามารถเลือกเสียนิติบุคคล หรือสถานประกอบการถาวรของบริษัทต่างประเทศ หรือ บริษัทต่างประเทศเฉพาะกรณีบริษัทลูกของบริษัทแม่ที่จดทะเบียนในฝรั่งเศส ซึ่งถือหุ้นอยู่ในบริษัทลูกเกินกว่าร้อยละ 95 ขึ้นไปไม่ถือว่าเป็นการถือหุ้นโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ได้ อาจเลือกเสียภาษีแบบรวมกลุ่มด้วยหลัก stand-alone basis ได้กล่าวคือ เป็นการเสียภาษีเสมือนหนึ่งเป็นนิติบุคคลเดียวกันนั่นเอง”

บทบัญญัติแห่งกฎหมายหรือการแสดงเจตนาโดยชัดแจ้ง อย่างไรก็ตามก็ตีหาก Fudicie ก่อตั้งขึ้นโดยมีเจตนาเพื่อการบริจาคตทรัพย์สินหรือสิทธิใด ๆ ให้แก่ผู้รับประโยชน์การจัดตั้ง Fudicie ดังกล่าวตกเป็นโมฆะ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าความหมายของ “Fiducie” ของฝรั่งเศสมีลักษณะใกล้เคียงกับทรัสต์ในประเทศที่ใช้ระบบคอมมอนลอว์¹²

นอกจากนี้ประเทศฝรั่งเศสมีข้อกำหนดกฎหมายทางภาษีที่เกี่ยวข้องกับทรัสต์¹³ เนื่องจากทรัสต์มีโครงสร้างที่สามารถปิดกั้นความเป็นเจ้าของที่แท้จริงของทรัพย์สิน ทรัสต์จึงถูกใช้เป็นเครื่องมือในการหลบหนีภาษีที่ประเทศฝรั่งเศส ดังนั้นกฎหมายฝรั่งเศสจึงมุ่งเน้นที่จะสร้างความโปร่งใสของทรัสต์ที่ผู้ก่อตั้งมีสัญชาติฝรั่งเศส หรือ ผู้รับผลประโยชน์มีสัญชาติฝรั่งเศส หรือ ทรัสต์สินในกองทรัสต์อยู่ในประเทศฝรั่งเศส โดยหน่วยงานจัดเก็บภาษีของฝรั่งเศสกำหนดให้ทรัสต์ต้องแจ้งให้ทราบเมื่อมีการก่อตั้งเปลี่ยนแปลง หรือล้มเลิกทรัสต์ภายใน 30 วัน และหลังจากก่อตั้งทรัสต์สำเร็จแล้ว ทรัสต์ต้องรายงานมูลค่าของทรัพย์สินในกองทรัสต์ รายชื่อผู้ก่อตั้งทรัสต์ และรายชื่อผู้รับผลประโยชน์ให้แก่หน่วยงานจัดเก็บภาษีฝรั่งเศสเป็นรายปี¹⁴

จากการศึกษาจะพบว่าโครงสร้างทรัสต์ในประเทศฝรั่งเศสไม่ได้รับการควบคุมจากภาครัฐ และการก่อตั้งทรัสต์ยังคงเป็นเป้าหมายของหน่วยงานจัดเก็บภาษี ทำให้ต้องเสียภาษีรายได้ ภาษีการให้ และ ภาษีมรดก¹⁵

¹² จิรนนท์ ไชยบุปผา, ทรัสต์ในมุมมองซีวิลลอว์: แนวทางการพัฒนากฎหมายทรัสต์ในประเทศไทย, ใน การประชุมวิชาการสาขานิติศาสตร์ระดับชาติครั้งที่ 1 หัวข้อ “ระบบกฎหมายไทย : ปฏิรูป / เปลี่ยนผ่าน/ ปฏิสังขรณ์, หน้า 321, 8 มิถุนายน 2561 ณ โรงแรมแคนทารีฮิลล์ จังหวัดเชียงใหม่.

¹³ Lawyers France, Open a Trust in France, [Online], 2019, Available from: <https://www.lawyersfrance.eu/open-a-trust-in-france> [2021, March 8]

¹⁴ Maitland Solutions Considered, French Law and Trusts, [Online], 2017, Available from: <https://www.maitlandgroup.com/intouch/april-2017/insights-and-expertise/french-law-trusts/> 2021, March 8]

¹⁵ Spectrum IFA, French Trust Law, [Online], 2014, Available from: <https://www.spectrum-ifa.com/french-trust-law-2014/> [2021, March 8]

บทที่ 5

วิเคราะห์ความเหมาะสมในการนำ “ความเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ มาใช้ดำเนินธุรกิจครอบครัวเพื่อความยั่งยืน”

จากการศึกษาและค้นคว้าข้อมูลจึงได้พบข้อเท็จจริงว่า ธุรกิจครอบครัว มีความเชื่อมโยงระหว่าง การบริหารครอบครัวและการบริหารธุรกิจ ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างสิ้นเชิง ธุรกิจส่วนใหญ่ ที่ล่มสลายมีสาเหตุมาจากไม่สามารถหาจุดสมดุลระหว่างครอบครัวและธุรกิจได้ (Balancing family and business) อาจเป็นเพราะความคิดเห็นของสมาชิกในครอบครัวไม่ไปในทิศทางเดียวกันจนหาจุด สมดุลนี้ไม่ได้หรืออาจเป็นเพราะครอบครัวละเลยจุด ๆ นี้ไป การละทิ้งหน้าที่ของผู้ถือหุ้นที่ดีที่ต้องมีหน้าที่ หรือผู้บริหารที่ดีของทายาท

คนรุ่นหนึ่งหรือที่เราเรียกว่า ผู้ก่อตั้งธุรกิจ และถือเป็นผู้นำครอบครัวในตอนนั้น มักเลือกที่ โภกัสที่การบริหารธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ เพราะเขาเป็นผู้ริเริ่มทำธุรกิจ โดยส่วนใหญ่ธุรกิจเกิดจากสิ่งที่เขารัก และสนใจ ผู้ก่อตั้งเป็นทั้ง ผู้ลงทุน ลงทรัพยากร ลงเงิน และลงแรงงาน ทั้งหมดที่มีไปกับธุรกิจที่ตนเองรัก และคาดหวังว่าจะใช้มันในการเลี้ยงดูครอบครัว และเนื่องจาก ณ เวลานั้นจำนวนสมาชิกภายในครอบครัว ที่ผู้ก่อตั้งมีหน้าที่ต้องบริหาร ดูแล และรับผิดชอบมีจำนวนไม่มาก อาจมีแค่เพียง สามี ภรรยา และลูก เท่านั้น ดังนั้น การบริหารธุรกิจจึงมาก่อนและมีความสำคัญมากกว่าการบริหารครอบครัว จึงไม่แปลก ที่ธุรกิจจะเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดดในช่วงต้น ความขัดแย้งในครอบครัวเกิดต่ำมากเพราะสมาชิก มีจำนวนน้อย

ต่อมาในรุ่นที่สอง เมื่อเวลาผ่านไปธุรกิจครอบครัวเริ่มมีเสถียรภาพและมั่นคงมากขึ้น ธุรกิจ เริ่มเข้าสู่ช่วงทำกำไร อุปสรรคปัญหายังไม่เกิดขึ้นมากนัก การดำเนินงานมักราบรื่น ผู้ก่อตั้งธุรกิจจะ เริ่มลดเวลาการทำงานลงจากทุกวัน อาจจะเหลือแค่สัปดาห์ละ 2-3 วัน เริ่มถ่ายทอดวิธีการดำเนินธุรกิจ ให้กับผู้สืบทอด ซึ่งส่วนมากเป็นสมาชิกครอบครัวที่เป็นทายาทหรือสายเลือดโดยตรงของผู้ก่อตั้ง แต่ผู้ก่อตั้งยังคงถือบทบาทการเป็นผู้นำครอบครัวอยู่ ยังคงเป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจทุกเรื่อง มีอำนาจ ทั้งในด้านการบริหารธุรกิจและการบริหารครอบครัวเหมือนเดิม ผู้สืบทอดมีหน้าที่ดำเนินงานตามคำสั่ง ผู้ก่อตั้ง มีหน้าที่ขยายธุรกิจเดิม ๆ ของครอบครัวให้มีขนาดใหญ่ขึ้น และดูแลงานประจำวันให้ดำเนินไป อย่างต่อเนื่องไม่ออกนอกระบบที่ผู้ก่อตั้งริเริ่มไว้ เนื่องจากผู้ก่อตั้งมักยึดติดกับความสำเร็จเดิม ๆ เมื่อ รุ่นลูกหรือผู้สืบทอดกิจการในอนาคตเสนอไอเดียใหม่ ๆ ตามยุคตามสมัยที่เปลี่ยนแปลง หรือคิดที่จะริเริ่ม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการบริหารธุรกิจ เช่น เริ่มเข้าไปลงทุนในธุรกิจอะไรใหม่ ๆ เพื่อหวังว่าจะ กระจายความเสี่ยงของธุรกิจครอบครัวที่มักมีเพียงธุรกิจประเภทเดียว เดียว ผู้ก่อตั้งมักจะไม่นิยมรับ เพราะคิดว่าสิ่งที่ตัวเองริเริ่มมายังใช้ได้อยู่และคิดไปเองได้ว่าธุรกิจจะอยู่ยืนยงคงกระพันไปตลอดกาล นอกจากธุรกิจจะเติบโตขึ้น จำนวนสมาชิกในครอบครัวเพิ่มขึ้นไปพร้อมกัน จากเดิมที่มีแค่ สามี ภรรยา และลูก ก็กลายเป็น พ่อ แม่ พี่ น้อง เขย สะใภ้ จะเห็นได้ว่าเริ่มมีสมาชิกที่ไม่ใช่สายเลือดโดยตรงเพิ่ม

เข้ามาในครอบครัวนั้นก็คือ เขยและสะใภ้ เมื่อสมาชิกในครอบครัวเพิ่มมากขึ้น ความคิด ความอ่าน ความศรัทธา ความเชื่อของแต่ละคนก็เริ่มมีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลสมาชิกในครอบครัวแสดงความคิดเห็นแตกต่างกันในแต่ละเรื่อง เมื่อมีเรื่องที่ต้องร่วมกันตัดสินใจ ก็จะทำให้การตัดสินใจใช้เวลามากขึ้น เกิดความขัดแย้งภายในครอบครัวมากขึ้น สมาชิกในครอบครัวเริ่มแบ่งพรรคแบ่งฝ่าย พี่ทะเลาะกับน้อง น้องสาวทะเลาะกับพี่สะใภ้ พี่ชายทะเลาะกับน้องเขย การบริหารครอบครัวจึงกลับมา มีความสำคัญกับผู้นำครอบครัวที่ต้องการแก้ไขหรือจัดการกับความขัดแย้งระหว่างคนในครอบครัว หลายครั้งสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในครอบครัวเริ่มมาจากการที่สมาชิกในครอบครัวเข้ามาทำงานในธุรกิจของครอบครัวร่วมกัน สมาชิกส่วนใหญ่ไม่สามารถแยก “หน้าที่ความรับผิดชอบ” กับ “อารมณ์ความสัมพันธ์” ออกจากกันได้ ยกตัวอย่างเช่น น้องสาวดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ ในขณะที่พี่สะใภ้ได้ดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ในแผนกงานรับคำสั่งจากผู้จัดการซึ่งคือน้องสาวของสามีตัวเอง เมื่อพี่สะใภ้ไม่พอใจที่ตนมีฐานะเป็นถึงพี่สะใภ้แต่กลับต้องมาทำงานตามคำสั่งน้องสาว แทนที่จะพูดจากันตรง ๆ หรือสำรวจดูตนเองก่อนว่ามีความสามารถเพียงพอกับตำแหน่งที่ใหญ่กว่านี้หรือไม่ แต่กลับไปฟ้องสามีตนเองที่มีฐานะเป็นพี่ชาย ทำให้พี่ชายเกิดความไม่พอใจในตัวน้องสาวเพิ่มขึ้นอีกคน เมื่อผู้นำครอบครัวทราบถึงสาเหตุความขัดแย้งทั้งหมด เขาแก้ปัญหาโดยสั่งการให้ย้ายสะใภ้ไปทำงานในตำแหน่งเดียวกับตัวน้องสาว โดยที่ตัวสะใภ้เองนั้นไม่ต้องมีคุณสมบัติตรงตามที่ตำแหน่งงานนี้ต้องการ ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ ในงานที่ได้รับมอบหมาย จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าจุดเริ่มต้นของความไม่พอใจนี้เกิดขึ้นจากเรื่องงานแต่กลับลุกลามไปถึงความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในครอบครัว ทั้ง ๆ ที่สาเหตุเกิดจากการทำงาน ส่วนใหญ่พบว่าผู้นำครอบครัวมักใช้หลักการบริหารครอบครัวเข้าไปแก้ปัญหาเพื่อยุติความขัดแย้งในครอบครัวให้เร็วที่สุด กล่าวคือให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่าผลกระทบที่จะเกิดตามมากับธุรกิจ และถึงแม้ผลกระทบนั้นจะส่งผลเสียอย่างไรร้ายแรงต่อธุรกิจก็ตามเพราะคิดเสมอว่าตนเองยังอยู่ ยังรับมือได้ จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่าเมื่อธุรกิจครอบครัวเดินทางเข้าสู่รุ่นสอง หลักการบริหารธุรกิจเริ่มถูกนำมาใช้น้อยลงในการจัดการธุรกิจ ในขณะที่หลักการบริหารครอบครัวถูกนำเข้ามาใช้จัดการทั้งในครอบครัวและธุรกิจครอบครัว

การจากไปอย่างกะทันหันของคนรุ่นที่หนึ่ง (ผู้ก่อตั้ง) โดยไม่มีการวางแผนสืบทอดทั้งธุรกิจและตำแหน่งผู้นำครอบครัวไว้ มักส่งผลให้คนรุ่นหลังที่เหลืออยู่ไม่สามารถจัดการกับทรัพย์สินและธุรกิจของครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจครอบครัวที่เคยมีเจ้าของคนเดียว (ผู้ก่อตั้ง) กลายเป็นธุรกิจที่มีเจ้าของหลายคน น้องไม่ฟังพี่ คนไม่ทำงานแต่เรียกร้องผลประโยชน์เท่ากับคนทำงาน พี่น้องแบ่งพรรคแบ่งฝ่าย ต่างคนต่างถามหาผลประโยชน์ของตัวเอง จนในที่สุดเกิดความขัดแย้งกันเองภายในครอบครัว บางครอบครัวตกลงกันไม่ได้ก็เลือกที่จะไปจบที่ศาล แต่ที่แย่กว่านั้นบางครอบครัวเลือกที่จะเซ็นฆ่าพี่น้องกันเองเพื่อที่จะครอบครองทรัพย์สินที่บรรพบุรุษทิ้งไว้ให้กับสมาชิกทุกคนแต่เพียงผู้เดียว และกว่าที่พี่น้อง (รุ่นที่ 2) จะสามารถตกลงแบ่งทรัพย์สิน แบ่งอำนาจการจัดการ แบ่งผลประโยชน์กันได้ลงตัว แต่งตั้งผู้สืบทอดผู้ที่ทุกคนเห็นตรงกันว่าเหมาะสมได้ ธุรกิจของครอบครัวก็ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ห่างจากคู่แข่งไปไกลแล้ว รายได้จากธุรกิจหยุดชะงักแต่รายจ่ายต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารธุรกิจและบริหารครอบครัว

ยังคงต้องใช้จ่ายอยู่ ธุรกิจของครอบครัวแหล่งทำได้รายหลักต้องหยุดชะงัก เพื่อรอให้ผู้บริหารทะเลาะกันให้เสร็จก่อน ถึงจะกลับมาสั่งการและดำเนินธุรกิจได้

จากการวิเคราะห์สรุปได้ว่าปัญหาหลักของธุรกิจครอบครัวที่ไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนเป็นเพราะ การที่สมาชิกในครอบครัวยังคงนำเรื่องความสัมพันธ์ในส่วน of ครอบครัวมาปะปนกับเรื่องธุรกิจ และใช้หลักการบริหารครอบครัวมาบริหารธุรกิจ อีกทั้งการไม่เตรียมความพร้อมเรื่องการสืบทอด รวมถึงการไม่จัดทำแผนการสืบทอดให้ชัดเจนและออกมาเป็นรูปธรรม และผลจากการที่ปัญหานี้ยังคงมีต่อไปเรื่อย ๆ จากรุ่นสู่รุ่น จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว และลุกลามไปยังการดำเนินธุรกิจของครอบครัวโดยตรง การไม่เตรียมตัวของคนรุ่นหนึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งที่สามารถทำลายได้ทั้งครอบครัวและธุรกิจที่ร่วมสร้างกันขึ้นมา

ถึงแม้ว่าครอบครัวจะมีแผนการสืบทอดธุรกิจไว้เรียบร้อยแล้ว แต่หากสมาชิกในครอบครัวไม่เลือกที่จะปฏิบัติตามแผนการที่สร้างไว้ ถึงจะเป็นแผนสืบทอดที่เยี่ยมยอดก็ไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์อันใดขึ้นมา ดังนั้นเพื่อเป็นการกำกับ ให้สมาชิกในครอบครัวทุกคนปฏิบัติตามแผนที่สร้างขึ้น การนำกฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบันรวมถึงการจัดทำแผนการสืบทอดธุรกิจให้ออกมาโดยอยู่ภายใต้กฎหมายและเป็นเอกสารที่มีผลผูกพันกับสมาชิกทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจครอบครัว อีกทั้งเอกสารนั้นสามารถบังคับใช้ทางกฎหมายได้ ถือเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของธุรกิจครอบครัวไทยที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถส่งต่อได้ตามเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งธุรกิจ ที่ต้องการเห็นธุรกิจที่ครอบครัวช่วยกันสร้างขึ้นมาสามารถดำเนินการต่อไปในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบมาตรการทางกฎหมายที่เหมาะสมกับการนำมาปรับใช้กับการวางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวไทยเพื่อความยั่งยืน

มาตรการทางกฎหมาย	ข้อบังคับบริษัท	สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น	โหดดึง	ธรรมเนียมครอบครัว	ทรัพย์สิน
การดำรงอยู่ของเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งธุรกิจ	น้อย	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก
ค่าใช้จ่าย	น้อย	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก
บทลงโทษทางกฎหมาย	ทางแพ่ง	ทางแพ่ง	ทางแพ่ง	ไม่มี	ไม่ได้รับผลประโยชน์
สิทธิประโยชน์ด้านภาษีของผู้รับผลประโยชน์	มี	มี	มี	มี	มี
แรงจูงใจให้ผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาร่วมทำงาน	น้อย	น้อย	มาก	มาก	มาก
ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ	น้อย	ปานกลาง	มาก	มาก	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

มาตรการทางกฎหมาย	ข้อบังคับ บริษัท	สัญญาระหว่าง ผู้ถือหุ้น	โหดดึง	ธรรมนูญ ครอบครัว	ทรัพย์สิน
การรักษา “อำนาจควบคุม กิจการ”	มาก	มาก	มาก	มาก	มาก

“สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น” ที่บริษัทจำกัดทั่ว ๆ ไปจัดทำขึ้นเพื่อผูกมัดผู้ถือหุ้นในบริษัททุกคน ให้ปฏิบัติตามข้อตกลงที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา ถือเป็นเอกสารทางกฎหมายที่ควรนำมาปรับใช้กับการสืบทอดธุรกิจอย่างยั่งยืน กล่าวคือ ทายาทหรืออาจเรียกพวกเขาได้ว่า ว่าที่ผู้ถือหุ้น ของธุรกิจครอบครัว สามารถร่วมกันจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดสิทธิ หน้าที่ ข้อห้ามต่าง ๆ ที่ผู้ถือหุ้นของบริษัทต้องปฏิบัติ และหากไม่ปฏิบัติหรือละเว้นกระทำการใด ๆ ที่ระบุไว้ในสัญญาจะถือว่าผิดสัญญาและต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดจากการกระทำหรือละเว้นการกระทำของตน เอกสารนี้สามารถระบุงลไกการระงับข้อพิพาทระหว่างผู้ถือหุ้นเอาไว้ และจากการเปรียบเทียบมาตรการทางกฎหมายของไทยในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าการจัดทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัว ถือเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับธุรกิจครอบครัวไทยที่ต้องการป้องกันความขัดแย้งในครอบครัวไม่ให้ลุกลามไปยังธุรกิจของครอบครัว กล่าวคือ ผู้สืบทอดธุรกิจรวมถึงผู้ถือหุ้นในธุรกิจครอบครัว ถึงแม้จะไม่เต็มใจเข้ามาทำธุรกิจร่วมกัน เหมือนกับหุ้นส่วนทางธุรกิจทั่ว ๆ ไป แต่ทุกคนมีหน้าที่สำคัญที่ต้องรับผิดชอบเหมือนกันคือ ต้องปฏิบัติตามที่สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นนี้ระบุไว้ หากไม่ปฏิบัติตามผู้ถือหุ้นคนอื่น ๆ สามารถใช้กฎหมายเพื่อลงโทษการกระทำดังกล่าว รวมถึงใช้กฎหมายระงับข้อพิพาทระหว่างกันได้ นอกจากนี้ สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นมีค่าใช้จ่ายในการจัดทำที่ต่ำ แต่ได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายเทียบเท่ากับการดำเนินวิธีการทางกฎหมายอื่น ๆ

กระบวนการทางความคิดของสมาชิกครอบครัวโดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลประกอบการของธุรกิจครอบครัว เป็นสิ่งแรกที่ต้องปรับและจัดระบบความคิดกันใหม่ โดยนำหลักความเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจมาปรับใช้ กล่าวคือ ให้สมาชิกในครอบครัวระลึกรู้ตนอยู่เสมอว่าการเป็นผู้ถือหุ้นหรือเป็นผู้บริหารงานในธุรกิจครอบครัวนั้นก็เปรียบเสมือนกับการเป็นผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารในธุรกิจทั่ว ๆ ไป มีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ และมีบทบาทไม่ต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้นทายาทไม่ได้มีอภิสิทธิ์เหนือกว่าใครในองค์กรทุกคนเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบและมีเป้าหมายเดียวกันคือ ความเจริญก้าวหน้าของบริษัท หน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารที่ดีควรทำ เช่น หากดำรงตำแหน่งกรรมการ มีหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทรวมถึงมีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารของฝ่ายจัดการ หากดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร ก็มีหน้าที่บริหาร ควบคุม จัดการธุรกิจให้บรรลุตามแผนงานที่วางไว้ เป็นต้น ไม่ว่าจะทายาทธุรกิจจะดำรงตำแหน่งใดก็ตามในบริษัทของครอบครัวทุกคนต้องอุทิศความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัทถึงแม้ว่าคุณจะถือความเป็นเจ้ากิจการอยู่ก็ตาม ผู้ถือหุ้นหรือผู้บริหารที่ตื้นเขินต้องเห็นประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก เรื่องส่วนตัวรอได้รอก่อน อะไรที่เป็นประโยชน์แก่คนหมู่มาก

ต้องมาก่อน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ตนได้รับมานั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของเรา ว่าช่วยให้บริษัทเจริญก้าวหน้ามากน้อยเพียงไหน ผลประโยชน์ที่ได้รับจะมากหรือน้อยให้อยู่ที่ผลของงานที่เราทำ ไม่ใช่ค่อยคิดแต่ว่าการเป็นทายาทเจ้าของธุรกิจ เป็นผู้มีสิทธิโดยชอบธรรมที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ทุกอย่างที่เกิดจากธุรกิจของครอบครัว

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์. สูตรสำเร็จธุรกิจครอบครัวไทย เพื่อการสืบทอดอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2562.

ดารารพร ธีระวัฒน์. กฎหมายสัญญา: สถานะใหม่ของสัญญาปัจจุบันและปัญหาข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.

วารสาร

จirnันท์ ไชยบุปผา. ทรัพย์สินในมุมมองซีวิลลอว์: แนวทางการพัฒนากฎหมายทรัพย์สินในประเทศไทย. ใน การประชุมวิชาการสาขานิติศาสตร์ระดับชาติครั้งที่ 1 หัวข้อ “ระบบกฎหมายไทย: ปฏิรูป / เปลี่ยนผ่าน/ ปฏิสังขรณ์, หน้า 312-329. 8 มิถุนายน 2561 ณ โรงแรมแคนทารีฮิลล์ จังหวัด เชียงใหม่.

ชนิศา มณีรัตน์รุ่งโรจน์. “การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวค้าปลีกวัสดุก่อสร้างในจังหวัดนครราชสีมา.” วารสารเทคโนโลยีสุรนารี 8 (ธันวาคม 2557): 71-85.

ชรินทร์ สัจจญาณ. “ข้อพิจารณาในการทำสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น.” Tax & Business Law Magazine 97(2545): 114.

นันทพร ชลจร, “ธุรกิจครอบครัวกับประชาคมอาเซียน,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต 8 (พฤษภาคม – ตุลาคม 2556): 86-95.

พิมพ์ใจ รื่นเรือง. “การบังคับมาตรการทางจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย.” วารสารนิติศาสตร์และสังคมท้องถิ่น 4 (กรกฎาคม-ธันวาคม, 2561): 1-33.

อรุณ ศิริงานสุรณ. “การสืบทอดธุรกิจครอบครัว: กระบวนการแห่งการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อการ อยู่รอดและยั่งยืน.” วารสารวิจัยสุทธิธรรมปริทรรศน์ 38(77): 107-124.

เสถียรภาพ นาหลวง. “แนวทางการการปฏิรูปกฎหมายบริษัทเอกชนจำกัดเพื่อส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นประเทศเศรษฐกิจพัฒนา,” วารสารกฎหมาย คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี 9(กรกฎาคม-ธันวาคม 2559): 126-150.

วิทยานิพนธ์

ฐานะมาศ เพ็งแพ่ง. แนวทางการสืบทอดธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จ ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ. ปรัญญาดุษฐ์บัณฑิต, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

ธีระวุฒิ เต็มสิริวัฒนกุล. แนวทางการกำหนดมาตรการทางกฎหมายในการจัดเก็บภาษีเงินได้ของนิติบุคคลในเครือเดียวกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

ปิติพงศ์ อาชามงคล. ขอบเขต ผล และการบังคับใช้สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์ ภาควิชานิติศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อำพล นววงศ์เสถียร. ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2551.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรุงเทพธุรกิจ. เจาะ! ธรรมเนียมครอบครัว 'จิราธิวัฒน์' เคลื่อนธุรกิจแสนล้าน [ออนไลน์]. 2562.

แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/849029> [25 ธันวาคม 2562].

การเงินการธนาคาร. Family Business: กงสี ดี ต่อเศรษฐกิจ [ออนไลน์]. 2562. แหล่งที่มา:

<https://www.scbeic.com/th/detail/product/6203> [24 ธันวาคม 2562].

กิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์. “สรุปความคิดเห็นในหัวข้อ ขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล.” ใน งานสัมมนา Thailand CG Forum: Governance as a driving force for business sustainability หัวข้อ Performing board's roles-challenges for family owned and controlled companies, [ออนไลน์], 2558, แหล่งที่มา:

https://www.set.or.th/highlights/files/20160216_SD_Focus2558.pdf [10 กุมภาพันธ์ 2563].

กิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์. Family Business: กงสี ดี ต่อเศรษฐกิจ [ออนไลน์]. 2558. แหล่งที่มา:

<https://forbesthailand.com/news/other/การจัดโครงสร้างธุรกิจค.html> [10 กุมภาพันธ์ 2563].

กิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์. ทำลายล้างคำสาป 3 รุ่น ด้วยสูตรสำเร็จ 'ธุรกิจครอบครัวไทย' จาก ศ.พิเศษ

กิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์ [ออนไลน์]. 2562. แหล่งที่มา: https://www.matichon.co.th/prachachuen/interview/news_1491452 [10 กุมภาพันธ์ 2563].

ข่าวสด เด่นออนไลน์. ศึกสายเลือด! มรดก กงสีตระกูล 'โศภิตา' ชาติแบ่งหุ้น-ที่ดินให้ 9 พี่น้อง

[ออนไลน์]. 2561. แหล่งที่มา: https://www.khaosod.co.th/special-stories/news_868928 [30 ธันวาคม 2562].

ฐานเศรษฐกิจ. เราเป็นธุรกิจครอบครัว แบบไหน [ออนไลน์]. 2564. แหล่งที่มา: <https://www.thansettakij.com/content/business/471227>

[8 เมษายน 2564].

- दनัย เทียนพุด. เรื่องราวของสถิติธุรกิจครอบครัว [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: http://thai-familybusiness.blogspot.com/2011/03/blog-post_21.html [10 กุมภาพันธ์ 2563].
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ - บริษัทที่มีการประกอบธุรกิจหลักโดยการถือหุ้น (Holding Co.) [ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา: https://www.set.or.th/th/regulations/simplified_regulations/holding_co_p1.html [14 พฤษภาคม 2564].
- ไทยรัฐฉบับพิมพ์. เลิก-กิจการ! รร.ปาร์คนายเลิศ ขาย 10,800 ล. [ออนไลน์]. 2559. แหล่งที่มา: <https://www.thairath.co.th/content/738922> [10 กุมภาพันธ์ 2563].
- ไทยรัฐออนไลน์. พลิกเพิ่มอาชญากรรม: ข้อสี่จ้างฆ่าข้อสอง!? ปมมรดกเลือดพันล้าน ตระกูล'ชายชินวลิจิต' [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา: <https://www.thairath.co.th/content/307596> [30 ธันวาคม 2562].
- ไทยรัฐออนไลน์. ฟื้นคดี ฆ่า สาบสูญ! คีกริงมรดกหมื่นล้าน ทายาท 'ซอสนุเขาทอง'. [ออนไลน์]. 2561. แหล่งที่มา: <https://www.thairath.co.th/news/local/bangkok/1384560> [30 ธันวาคม 2562].
- ธรรมนิติ. ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้ถือหุ้น กรรมการ และบริษัทจำกัด” [ออนไลน์]. 2564. แหล่งที่มา: <https://www.dharmniti.co.th/relation-shareholder/> [12 พฤษภาคม 2564].
- นवल วิริยะกุลกิจ. แก้ความขัดแย้ง...เริ่มที่ตัวเอง 7 พฤติกรรมจัดการความขัดแย้ง ในธุรกิจครอบครัว [ออนไลน์]. 2564. แหล่งที่มา <https://www.moneyandbanking.co.th/article/the-guru/the-guru-familybusiness-society-mb466-moneyandbanking-february-2021-7-behaviors-manage-conflicts-in-family-business> [14 พฤษภาคม 2564]
- นิตยสารโพซิชั่นนิ่ง. สูตรลับความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว [ออนไลน์]. 2560. แหล่งที่มา: <https://positioningmag.com/1135909> [30 ธันวาคม 2562].
- ประกายดาว แบ่งสันเทียะ. บริหาร “แฟมิลี่ บิซิเนส” พา"กงสี"พ้นคำสาป 3 ชั่วคน [ออนไลน์]. 2562. แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/839300> [10 กุมภาพันธ์ 2563].
- ฝ่ายพัฒนากฎหมาย สำนักงาน ก.ล.ต. ความรู้เกี่ยวกับทรัสต์ [ออนไลน์]. 2556. แหล่งที่มา: https://www.set.or.th/th/products/listing/files/Know_trusts.pdf [14 ธันวาคม 2564].
- มติชนออนไลน์. ศาลสั่งล้มละลายนามสกุลตั้ง 'ตู้จินดา' -นักธุรกิจตระกูล 'เตชะวิบูลย์' [ออนไลน์]. 2562. แหล่งที่มา: https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_1402762 [10 กุมภาพันธ์ 2563].

- สาริต ผ่องธัญญา. บริหาร ‘ทรัพย์สินครอบครัว’ ส่งต่อความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน [ออนไลน์]. 2562.
แหล่งที่มา: <https://forbesthailand.com/commentaries/insights/ทรัพย์สินครอบครัว-holding-company.html> [10 กุมภาพันธ์ 2563].
- BUSEM-The MME Program. ธุรกิจครอบครัว ในระบบเศรษฐกิจไทย [ออนไลน์]. 2557.
แหล่งที่มา: <https://www.facebook.com/MME.BUSEM/photos/a.157172551144483.1073741829.138369346358137/275657295962674/?type=3&theater> [10 กุมภาพันธ์ 2563].
- Forbes Thailand. เดินทาง “ธุรกิจครอบครัว” สู่อายุยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล [ออนไลน์]. 2562. แหล่งที่มา: <https://forbesthailand.com/commentaries/insights/เดินทาง-ธุรกิจครอบครัว.html> [10 กุมภาพันธ์ 2564].
- Idolplanner Co., ltd. ธรรมนูญครอบครัว คืออะไร [ออนไลน์]. ม.ป.ป. แหล่งที่มา: <https://www.idolplanner.com/family-charter> [3 พฤษภาคม 2564].
- Marketeer Team. กสิกรไทยชู 2 พันธมิตรระดับโลก ดันศาสตร์สากลต่อยอดธุรกิจครอบครัว [ออนไลน์]. 2558. แหล่งที่มา: <https://marketeeronline.co/archives/43035> [10 กุมภาพันธ์ 2563].
- PwC Thailand. รายงานผลสำรวจผู้นำธุรกิจครอบครัวรุ่นใหม่ประจำปี 2562 ฉบับประเทศไทย [ออนไลน์]. 2563. แหล่งที่มา: <https://www.pwc.com/th/en/services/epb/nextGen-survey-2019-thailand-th.html> [8 เมษายน 2564].
- Wonder.legal ประเทศไทย. ข้อบังคับบริษัท [ออนไลน์]. 2564. แหล่งที่มา: <https://www.wonder.legal/th/modele/ข้อบังคับบริษัท> [3 พฤษภาคม 2564].

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการลดอัตราและยกเว้นรัษฎากร

(ฉบับที่ 637) พ.ศ. 2560

พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประมวลรัษฎากร (ฉบับที่ 42) พ.ศ. 2559

ภาษาอังกฤษ

Andrew D. and Institute for Family Business. Understanding Family Business: A practical guide for the Next Generation. London: IFB Research Foundation, 2009.

Aronoff. C.E. and Ward. J. L., “Pay in Family Business,” Nation’s Business 85, no. 5(1997): 23-29.

- Bennedsen, M. and Henry, B. Kongo Gumi and the Six Secrets of Longevity [Online]. 2019. Available from: <https://www.tharawat-magazine.com/sustain/six-secrets-longevity/> [10 กุมภาพันธ์ 2563].
- French Business Law. SAS or SARL [Online]. 2012. Available from: <http://www.french-business-law.com/sas-or-sarl-article27.html> [2021, March 8].
- French Business Law. Holding Company in France [Online]. 2012. Available from: <https://www.companyformationfrance.com/holding-company-in-france> [2021, March 8].
- GOV.UK. Corporation tax: small profits relief: whether trade or business carried on - investment and holding companies [Online]. 2020. Available from: <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/company-taxation-manual/ctm03592> [2021, March 8].
- Graham Stedman and Janet Jones. Shareholder Agreements. 3rd ed. London: Sweet & Maxwell Limited, 1998.
- Ichay, F. France. IBA Guide on Shareholders' Agreements [Online]. 2012, Available from: <http://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=F7E7F4B3-A308-498E-8218-BEB66C0F6B7E> [2021, March 8].
- Lawyers France. Open a Trust in France [Online]. 2019. Available from: <https://www.lawyersfrance.eu/open-a-trust-in-france> [2021, March 8].
- Legislation.gov.uk, Trustee Act 1925 [Online]. 1925. Available from: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Geo5/15-16/19/2015-10-01> [2021, March 8].
- Legislation.gov.uk. Companies Act 2006: Section 1159 [Online]. 2020. Available from: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/section/1159> [2021, March 8].
- Legislation.gov.uk. Companies Act 2006: Section 20 [Online]. 2020. Available from: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/section/20> [2021, March 8].
- Maitland Solutions Considered. French Law and Trusts [Online]. 2017. Available from: <https://www.maitlandgroup.com/intouch/april-2017/insights-and-expertise/french-law-trusts/> 2021, March 8].
- Offshore Company. Establishes Offshore Corporations, LLCs, Trusts, and Bank Accounts Since 1906 [Online]. n.d. Available from: <https://www.offshorecompany.com/trusts/uk-trust/> [2021, March 8].
- Shelly, D. F. "Tackling family member compensation." American Printer 215(1995): 2.

Spectrum IFA. French Trust Law [Online]. 2014. Available from: <https://www.spectrum-ifa.com/french-trust-law-2014/> [2021, March 8].

Wang, Y., Watkins, D., Harris, N. and Spicer, K. "The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs." International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 10, no. 1/2 (2004): 59-84.