

The Global Challenges Facing Boardroom



3 ประเด็นที่คณะกรรมการต้องตระหนักจากวิกฤติ COVID-19

1. การกำกับดูแลด้านความเสี่ยงและส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร

คณะกรรมการต้องกำกับให้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นแบบไม่ได้คาดการณ์มาก่อน และส่งเสริมให้เรื่องการบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร (Embedding in culture and mindset) นอกจากนี้ เมื่อมีวิกฤติใหม่เกิดขึ้น คณะกรรมการควรมองหาทั้งความเสี่ยง (Risk) และโอกาส (Opportunity) เพราะวิกฤติทุกครั้งคือโอกาสที่เข้ามาและต้องใช้โอกาสนี้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ

2. การทำงานร่วมกันของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพื่อปรับรูปแบบธุรกิจ (Business Model Shift)

ความต่อเนื่องในการติดตามคณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องมี Engagement ซึ่งกันและกันมากขึ้น โดยคณะกรรมการต้องติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการตามแผนอย่างจริงจัง ทั้งในส่วนการรายงานข้อมูล (Information flow) การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource allocation) หรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยในภาวะวิกฤติ ควรมีช่องทางในการรายงานอย่างรวดเร็วเพื่อประเมินสถานการณ์และตอบสนองร่วมกัน เพื่อรักษาและสร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจ (Value proposition)

คณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องมีมุมมองร่วมกันว่า จะจัดการธุรกิจในอนาคตอย่างไร ซึ่งต้องมองทั้งภาพบวกและภาพลบ เพื่อจัดวางตำแหน่งธุรกิจให้แตกต่างจากเดิมอย่างไร หรือวิเคราะห์ว่า ต้องมีการปรับรูปแบบธุรกิจหรือไม่ (Business Model Shift)

3. การคำนึงถึงและ Engagement ที่มีต่อ Stakeholder

วิกฤติ COVID-19 แตกต่างจากวิกฤติที่เคยประสบมา ซึ่งส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ แต่ละธุรกิจไม่สามารถมองแค่ให้ตัวเองรอด แต่ต้องมองว่า ทุกธุรกิจต้องรอดไปพร้อมกัน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องพิจารณาผลกระทบต่อรอบด้านทั้งในแง่ของพนักงาน ลูกค้า หรือพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อวางกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์

ดังนั้น การปรับรูปแบบทางธุรกิจต้องคำนึงถึงความพร้อมและผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ธุรกิจอาจร่วมกับพันธมิตรเพื่อ Share, Co-creating และ Collaboration ในการปรับกลยุทธ์หรือ Strategic Shift เพื่อบริหารสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงคาดการณ์ในอนาคตว่า หลังวิกฤติผู้บริโภคมักจะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหรือไม่



คุณชาญ ศรีวิกรม์
ประธานกรรมการ
บริษัท เกษร พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด



คุณชัยรัตน์ กมลสรเทพ
กรรมการบริษัทและกรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซินเนอร์จีสแคว โอที เพอร์ฟอร์แมนซ์ จำกัด (มหาชน)



คุณกุลเวช เจนวัฒนวิทย์
กรรมการผู้อำนวยการ
สถาบันกรรมการบริษัทไทย

The Global Challenges Facing Boardroom

สรุปสัมภาษณ์งานเสวนา



คุณชาญ ศรีวงษ์
ประธานกรรมการ
บริษัท เกษ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด



คุณชัยรัตน์ กมลสรเทพ
กรรมการบริหารและกรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซินเนอร์จิส ออโต้ เพอร์ฟอร์แมนซ์ จำกัด (มหาชน)



คุณกุลวช เจนวนฒนวิทย์
กรรมการผู้อำนวยการ
สถาบันกรรมการบริษัทไทย



ประเด็นคำถามที่นักลงทุนหรือผู้ถือหุ้นสนใจ

Q:ภายใต้ความผันผวนและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทั่วโลกในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน คณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่ต้องทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการ ต้องรับมือสถานการณ์อย่างไร

A:สิ่งสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพคือการกำกับดูแลให้บริษัทสามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ ถือเป็นวิกฤตครั้งรุนแรงแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ดังนั้น การทบทวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เนื่องจากจะทำให้คณะกรรมการมองเห็นความเสี่ยง (Risk) และโอกาส (Opportunity) ซึ่งจะทำให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลและให้คำแนะนำแก่ฝ่ายจัดการได้ โดยคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรต้องตระหนักว่า วิกฤตทุกครั้งคือโอกาสที่เข้ามาและจะต้องใช้โอกาสนี้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจ เพื่อรักษาความมั่นคงของบริษัท



บทบาทของคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการมีความแตกต่างกัน เนื่องจากฝ่ายจัดการมีหน้าที่ต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์และแผนงานที่ตั้งไว้ (Day to day operation) ดังนั้น คณะกรรมการจึงมี

บทบาทสำคัญในการคิดออกนอกกรอบของธุรกิจปกติ เพื่อคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท ซึ่งไม่ใช่ธุรกิจตามปกติ โดยต้องมีการพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรขนานไปกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ดังนั้น คณะกรรมการจึงต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) ที่ยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญคือต้องพิจารณาให้องค์กรมีการจัดทำการศึกษาภาวะวิกฤต หรือ Stress Test ควบคู่ไปกับการวางแผนทางธุรกิจ เพื่อทดสอบว่าหากเกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์ (Scenario) ในทางลบที่รุนแรง จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร

“

Every Crisis is an Opportunity คณะกรรมการต้องประเมินสิ่งที่เกิดขึ้น (Assessment) และหาวิธีรับมือที่เหมาะสม (Mitigation Measure) เพื่อให้ธุรกิจสามารถ Relaunch, Restart, Reborn

”

คุณชาญ ศรีวงษ์
ประธานกรรมการ
บริษัท เกษ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

Q:การทำงานระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการในช่วงวิกฤตมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ มีการปรับรูปแบบการทำงานเพื่อมองไปข้างหน้าพร้อมกันอย่างไร

A:สถานการณ์ปัจจุบันถือเป็นโอกาสเรียนรู้ที่สำคัญของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่ต้องมีส่วนร่วม (Engagement) ซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น



สิ่งสำคัญที่นอกเหนือจากการมีระบบการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ดีแล้ว คือ คณะกรรมการ ต้องติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการตามแผนอย่างจริงจัง ทั้งใน ส่วนของการรายงานข้อมูล (Information flow) การบริหารจัดการ ทรัพยากร (Resource allocation) หรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้น โดยในภาวะวิกฤต ควรมีช่องทางในการรายงานอย่างรวดเร็ว เพื่อประเมินสถานการณ์และตอบสนองร่วมกัน เพื่อรักษาและสร้าง มูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจ (Value proposition)



คณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องมีมุมมองร่วมกันว่า จะจัดการธุรกิจในอนาคตอย่างไร ซึ่งต้องมองทั้งภาพบวกและภาพลบ เพื่อจัดวางตำแหน่งธุรกิจให้แตกต่างจากเดิมอย่างไร ต้องมีการปรับเปลี่ยนแบบธุรกิจหรือไม่ (Business Model Shift) เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ใช่แค่เรื่องเทคโนโลยีหรือพฤติกรรมของผู้บริโภคเท่านั้น บทบาทการทำงานของคณะกรรมการจึงเปลี่ยนไปในลักษณะที่ต้องเข้าใจธุรกิจมากขึ้น เพื่อช่วยฝ่ายจัดการได้มากขึ้น ต้องคาดการณ์ได้ว่าสิ่งที่คิดหรือกำลังจะเกิดขึ้นจะกระทบกับองค์กรอย่างไร ไม่ใช่แค่การทำตามกฎระเบียบเท่านั้น

นอกจากนี้ คณะกรรมการจะต้องทำให้การบริหารความเสี่ยง เป็นวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร (Embedding in culture and mindset) เพื่อผลักดันให้เป็นจิตสำนึกของบุคลากรทุกคนที่จะต้องมีการคาดการณ์ถึงความเสี่ยงในทุกกระบวนการดำเนินงานเพื่อการวางแผนรับมือและสามารถเปลี่ยนให้วิกฤตต่าง ๆ เป็นโอกาสเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม อันเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ

Q: ในช่วงภาวะวิกฤตเช่นนี้ บริษัทมีการวางแผนเพื่อเยียวยาพันธมิตรทางธุรกิจหรือคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร

A: ผลกระทบจากภาวะวิกฤตในช่วงนี้เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ว่า แต่ละธุรกิจไม่สามารถมองแค่ให้ตัวเองรอด แต่ต้องมองว่า ทุกธุรกิจต้องรอดไปพร้อมกัน เนื่องจากเป็นวิกฤตที่แตกต่างจากที่เคยประสบมาและส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ ดังนั้น ธุรกิจที่จะสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคง คณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องพิจารณาผลกระทบรอบด้านทั้งในแง่ของพนักงาน ลูกค้า หรือพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อวางกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนแบบทางธุรกิจต้องคำนึงถึงความพร้อมและผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรด้วย ตัวอย่างเช่น

• ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ “อาคารเกษรพลาซ่า” ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าผ่านวิกฤตรุนแรงมาหลายครั้ง แต่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของบริษัท รวมถึงพนักงานทุกคนก็ได้ร่วมมือกันอย่างแข็งขัน เพื่อฝ่าฟันปัญหาอุปสรรค โดยปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนชื่อเป็น “เกษร วิลเลจ” และปรับรูปแบบธุรกิจจากที่เน้นด้านการขายปลีก (Retail) มาเป็นการให้บริการที่มุ่งเน้นประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้ลูกค้า โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันเป็นหลัก (Customer centric) ทั้งในส่วนของห้างสรรพสินค้า สำนักงาน แนวนโยบาย ก่อตั้งมาจากต่างประเทศ รวมถึงการสำรวจความคิดเห็นและฐานะทางเศรษฐกิจของพันธมิตรทางธุรกิจและภาคส่วนต่าง ๆ โดยปัจจัยที่คณะกรรมการยึดถือไว้อย่างเคร่งครัด คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ดังนั้น การปรับรูปแบบธุรกิจใด ๆ ต้องไม่ส่งผลในเชิงลบต่อพนักงาน

สิ่งที่ต้องตระหนักคือ ด้วยความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก บริษัทจะพยายามเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างไรเพื่อให้ลดผลกระทบ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้มากที่สุด โดยต้องมีการมองโอกาสที่แตกต่างออกไป เช่น ช่วงนี้คนไทยไม่กล้าที่จะเดินทางไปต่างประเทศ ช่วงเทศกาลสงกรานต์อาจจะเที่ยวห้างสรรพสินค้ามากขึ้น เนื่องจากคนต้องการการสื่อสาร แลกเปลี่ยน พบปะซึ่งกันและกัน จึงต้องออกแบบกิจกรรมให้เหมาะกับสถานการณ์ในช่วงนี้ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ โดยต้องมีการ Share, Co-creating และ Collaboration ร่วมกัน พันธมิตรทางธุรกิจ

“ ปัจจุบัน การทำ Strategy Formulation ต้องใช้ Risk Model ที่คิดว่าเหตุการณ์ Black Swan สามารถเกิดขึ้นได้เสมอ เพราะฉะนั้นองค์กรจึงต้องมี Strategic Shift เพื่อให้ธุรกิจมี Agility เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ”
คุณชัยรัตน์ กมลสุนท
กรรมการบริษัทและกรรมการผู้จัดการ
บริษัท ซินเนอร์เจติก ออโต้ เพอร์ฟอร์แมนซ์ จำกัด (มหาชน)

• ธุรกิจให้บริการรถเช่า ด้วยพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และความกังวลต่อสถานการณ์ความปลอดภัยในแง่ต่าง ๆ บริษัท ซินเนอร์เจติก ออโต้ เพอร์ฟอร์แมนซ์ จำกัด (มหาชน) ในนามของผู้ให้บริการรถเช่า “ASAP” มีการคาดการณ์และวางแผนปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาบริหารความเสี่ยงครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ทั้งพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว รูปแบบการทำงานของภาคธุรกิจ ภัยพิบัติ การเงิน เป็นต้น เพื่อพิจารณาว่า จะมีแผนจัดการในแต่ละขั้นตอนอย่างไร โดยในเชิงวิสัยทัศน์ของกิจการ บริษัทมีการปรับตัวเป็น Mobility Services คือ เป็นการให้บริการเคลื่อนที่ขึ้นกับพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้ตอบโจทย์ การให้บริการทุกรูปแบบ เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น บริษัทจึงปรับกลยุทธ์หรือ Strategic Shift เพื่อเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงคาดการณ์ไปถึงว่า หลังวิกฤตผู้บริโภคจะมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหรือไม่

