

## Two Prestigious Global Awards:

An Affirmation of Banpu's Sustainable Development Achievement on the Path to "The Asian Face of Energy"



www.banpu.com



**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Industry Leader 2015



**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Gold Class 2015

Banpu received 'The Industry Leader and Gold Class Sustainability Award 2015' in the Coal and Consumable Fuels Sector from RobecoSAM, an assessment company in charge of the Dow Jones Sustainability Indices (DJSI).

MEMBER OF

**Dow Jones**  
Sustainability Indices

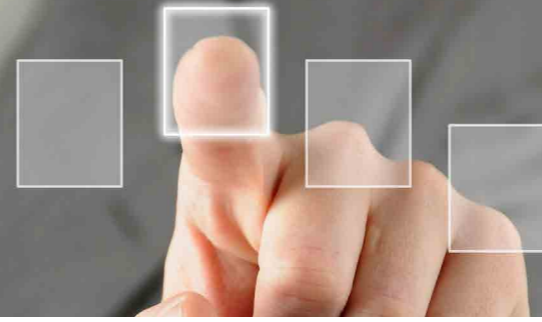
In Collaboration with RobecoSAM

Banpu was selected as a member of the Dow Jones Sustainability Indices for Emerging Market 2014 in the Energy Sector.

**BANPU**

The Asian Face of Energy

## Board Development



## Corporate Governance: Dilemmas facing Board of Directors (2)

โดย คุณบุญญาภา กำลิ่งเชื้อ | Mrs. Benyada Kumlungsua  
CG Specialist - Curriculum Development, Thai Institute of Directors

จากฉบับที่แล้วที่ได้มีการพูดถึง Dilemma ต่างๆ ที่คณะกรรมการจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของโครงสร้างคณะกรรมการที่มักจะมีประเด็นที่ว่าควรจะประกอบไปด้วยบุคคลที่อยู่กับองค์กรมาอย่างยาวนานเพื่ออาศัยประสบการณ์และความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร หรือควรจะเป็นกรรมการที่เพิ่งเข้ามารับตำแหน่งในองค์กรเพื่ออาศัยมุมมองและประสบการณ์ใหม่ๆ ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ รวมไปถึงสถานการณ์ Dilemma ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและการทำหน้าที่ของกรรมการ อย่างเช่น การทำหน้าที่กำกับดูแลผลการดำเนินงานขององค์กรที่กรรมการจะต้องซึ่งใจระหว่างการทำให้้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีในระยะสั้นอันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะนักลงทุนระยะสั้นกับการทำให้้องค์กรมีผลประกอบการที่ยั่งยืนในระยะยาวอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย สถานการณ์ทั้งหมดข้างต้นนี้ถือเป็นความท้าทายที่กรรมการจะต้องพยายามหาจุดสมดุลให้เกิดขึ้นในแบบเฉพาะอย่างของแต่ละองค์กรที่กรรมการได้ดำรงตำแหน่งอยู่ เพราะแน่นอนว่าความสมดุลที่เหมาะสมกับที่หนึ่งนั้นอาจไม่เหมาะสมกับที่อื่นๆ เสมอไป

ในฉบับนี้ เราจะมาดูกันต่อว่าจากบทความ "Directors' Dilemmas: Reconciling Competing Claims" ที่แต่งโดย Prof. Colin Coulson-Thomas นั้นได้กล่าวถึงสถานการณ์ที่กรรมการจะต้องเผชิญกับความยากลำบากต่อการตัดสินใจเพิ่มเติมอะไรอีกบ้าง

### Dilemma 4: Creativity and Compliance

หากกล่าวถึงบริษัท BlackBerry แล้วทุกคนจะต้องนึกถึงบริษัทยักษ์ใหญ่รายหนึ่งที่เคยเป็นผู้นำในตลาดเครื่องมือสื่อสาร แต่ในปัจจุบันบริษัทดังกล่าวกลับต้องเผชิญกับความยากลำบากในการทำธุรกิจ ซึ่งดูเหมือนว่าสาเหตุหลักจะมาจาก การที่มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดอย่าง Apple หรือ Samsung แต่หากวิเคราะห์เชิงลึกแล้ว จะพบว่าปัจจัยหลักที่แท้จริงนั้นมาจากการที่องค์กรมีวัฒนธรรมการดำเนินงานที่กลัวความเสี่ยงนั่นเอง บริษัทที่ทำธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีนั้นแน่นอนว่าความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเป็นผู้นำในตลาด และเป็นที่ยึดตามองของกลุ่มลูกค้าที่ต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ ซึ่ง BlackBerry

เองก็เข้าข่ายเป็นหนึ่งในบริษัทดังกล่าว โดยแต่เดิมนั้น BlackBerry เคยมีพนักงานที่เต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ ผลิตผลงานใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาดตลอดเวลา โดยผลิตภัณฑ์แทบทุกอย่างได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง แต่เมื่อวันหนึ่งที่บริษัทได้เผชิญกับกับเหตุการณ์ฟ้องร้องจากบริษัท Software นามว่า NTP ซึ่งได้กล่าวหาว่า BlackBerry ได้มีการละเมิดลิขสิทธิ์ของตน จนนำไปสู่การจ่ายค่าปรับที่มีมูลค่าสูงถึง 612.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ บริษัทก็ได้เปลี่ยนวัฒนธรรมการดำเนินงานขององค์กรอย่างสิ้นเชิง จากที่เคยเป็นบริษัทที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ กล้าคิดกล้าเสี่ยง ก็กลับกลายเป็นบริษัทที่คอยระแวดระวังเวลาออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เหตุเพราะกลัวว่าจะไปทำผิดตามกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง จนทำให้ผลิตภัณฑ์ในช่วงหลังๆ ที่ผ่านมาของ BlackBerry ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และไม่สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้

จากสถานการณ์ข้างต้นทำให้เห็นถึง Dilemma หนึ่งที่คณะกรรมการเองจะต้องให้ความสำคัญและจะต้องหาจุดสมดุลที่เหมาะสมให้ได้ระหว่างการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ระมัดระวังและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพราะในบางครั้ง การที่องค์กรมุ่งหวังในการคิดค้นสิ่งใหม่ หรือพัฒนานวัตกรรมที่ล้ำหน้าอยู่ตลอดเวลาอาจนำมาซึ่งสถานการณ์ที่เพิ่มความเสี่ยงต่อองค์กรได้ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรมีความเข้มงวดกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบมากเกินไป ก็อาจทำให้้องค์กรขาดความก้าวหน้าในการพัฒนาสินค้าและบริการของตน ซึ่งประเด็นที่ว่านี้ย่อมเกิดขึ้นกับธุรกิจทุกประเภท แม้จะมีระดับความรุนแรงที่แตกต่างกันไปก็ตามแต่ละอุตสาหกรรม โดยบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่กำหนดและวางทิศทางกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตดังกล่าว โดยกลยุทธ์ที่ว่านั้นอาจเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกไปสู่ตลาดใหม่ หรือการขยายกำลังการผลิต เป็นต้น แต่สิ่งหนึ่งที่คณะกรรมการจะต้องให้ความใส่ใจ

### Dilemma 5: Hard factors and Soft factors

ทุกองค์กรย่อมมีจุดมุ่งหมายที่จะเติบโตเพื่อสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าให้กับผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการซึ่งถือเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นนั้นจะต้องทำหน้าที่ในการกำหนดและวางทิศทางกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตดังกล่าว โดยกลยุทธ์ที่ว่านั้นอาจเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกไปสู่ตลาดใหม่ หรือการขยายกำลังการผลิต เป็นต้น แต่สิ่งหนึ่งที่คณะกรรมการจะต้องให้ความใส่ใจ

และกำกับดูแลด้วยเช่นกันนั่นก็คือ ฝ่ายบริหารจะหาอย่างไรให้กลยุทธ์ที่วางไว้นั้นประสบความสำเร็จได้ตามที่คาดหวังไว้

จากประเด็นที่ทั้ง 3 ข้างต้นนำมาสู่สถานการณ์ Dilemma ที่คณะกรรมการควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับฝ่ายบริหารขององค์กร ซึ่งจะต้องทำการตัดสินใจว่าวิธีที่จะทำให้กลยุทธ์ที่วางไว้ประสบความสำเร็จได้นั้นควรจะมาจากการให้ความสำคัญไปที่ปัจจัยที่เราเรียกว่า "Hard factor" อย่างเช่น เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน หรือระบบปฏิบัติการ หรือให้ความสำคัญกับ Soft factor อย่างเช่น บุคลากร มากกว่ากัน อย่างไรก็ตาม เป็นที่แน่นอนว่าการที่จะทำให้กลยุทธ์องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมมาจากทั้งสองปัจจัยร่วมกัน แต่กรรมการหรือผู้บริหารบางท่านอาจมีความเชื่อว่าการมุ่งเน้นไปที่ Hard factor มากกว่าจะทำให้้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้น และบุคลากรในองค์กรก็สามารถปรับตัวและปฏิบัติตามแนวทางใหม่ได้โดยปริยาย อย่างไรก็ตาม การกระทำดังกล่าวอาจนำมาซึ่งภาวะการต่อต้านจากพนักงานได้ ดังเห็นได้จากกรณีของบริษัท Xerox ที่ในช่วงหนึ่งของการดำเนินงานได้มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จากที่มุ่งเน้นขายแต่ Hardware มาขาย Software โดยองค์กรเลือกที่จะให้ความสำคัญกับการปรับระบบปฏิบัติงาน โดยการให้พนักงานฝ่ายขายที่ขาย Hardware บางส่วนไปทำการขาย Software แทน จากการกระทำดังกล่าวเป็นเหตุให้ในเวลาต่อมาพนักงานหลายคนของ Xerox ได้ตัดสินใจลาออกและไปทำงานให้กับคู่แข่ง อันเป็นผลมาจากโครงสร้างค่าตอบแทนที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ พนักงานเดิมที่เคยขาย Hardware จะสามารถได้รับค่าตอบแทนโดยเฉพาะค่าคอมมิชชั่นทันทีหลังจากที่ได้ติดตั้งอุปกรณ์ให้กับลูกค้า แต่เมื่อถูกโอนย้ายมาขาย Software พนักงานเหล่านี้กลับได้รับค่าตอบแทนที่ช้าลงเนื่องจากพนักงานจะได้รับค่าคอมมิชชั่นก็ต่อเมื่อโครงการสิ้นสุดลง เป็นต้น ซึ่งใช้เวลานานเป็นปีจนเป็นเหตุให้พนักงานหลายคนไม่พอใจและเลือกที่จะไปทำงานกับคู่แข่งในที่สุด จากตัวอย่างนี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า คณะกรรมการและฝ่ายบริหารควรที่จะหาจุดสมดุลที่เหมาะสม โดยการให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในทางตรงกันข้าม บางองค์กรอาจมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะเล็งเห็นว่าบุคลากรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้้องค์กรก้าวหน้าต่อไป โดยเฉพาะธุรกิจที่พึ่งพาบุคลากรเป็นหลักอย่างธุรกิจ

การท่องเที่ยว เป็นต้น โดยองค์กรเหล่านี้มักมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้บุคลากรของตนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่กลับขาดการสนับสนุนทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่นเทคโนโลยีหรือระบบการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถทำหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่ จากประเด็นที่ว่านี่ก็อาจเป็นเหตุให้องค์กรไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เช่นกัน

โดยสรุปแล้ว คณะกรรมการและฝ่ายบริหารจะต้องร่วมกันหาจุดสมดุลที่เหมาะสมระหว่าง Hard factor และ Soft factor เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้ นั้น จะสามารถถูกนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### Dilemma 6: Stakeholder and Corporate Interests

ในช่วงที่ผ่านมา ผู้มีส่วนได้เสียถือว่าเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังเห็นได้จากตัวอย่างของกรณีบริษัท Hydro One ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำการส่งและจ่ายกำลังไฟฟ้าในประเทศแคนาดาที่ได้ถูกขณพื้นเมืองออกมาต่อต้านจากการที่บริษัทเข้ารุกล้ำพื้นที่ส่วนตัวของชนพื้นเมืองดังกล่าวเพื่อวางรากฐานโครงสร้างการส่งกำลังไฟฟ้าเป็นเหตุให้บริษัทต้องหยุดชะงักการดำเนินงานออกไป เรื่องนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นจะต้องมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในบางครั้ง การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียที่มากเกินไปก็อาจนำมาซึ่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์กรโดยรวมได้ เพราะการจะทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอาจนำมาซึ่งต้นทุนที่สูงขึ้นต่อบริษัท ไม่ว่าจะเป็นรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรถูกร้องเรียนจากคนในชุมชนให้มีระบบการปล่อยของเสียที่มีมาตรฐานที่สูงขึ้นแน่นอนว่าองค์กรจะต้องมีการทางการเงินที่จะต้องลงทุนจัดซื้อระบบเข้ามาใหม่ ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างแน่นอน หรือจะเป็นกรณีที่องค์กรต้องการขายสินค้าของตนให้มีความถูกเพื่อเอาใจลูกค้า แต่กลับไปบังคับให้ทางผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ของบริษัทผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำลง จากจุดนี้อาจทำให้บริษัทต้องสูญเสียผู้จัดส่งวัตถุดิบที่ดีไปได้ อันมีสาเหตุมาจากการที่ผู้จัดส่งวัตถุดิบรายนั้นไม่สามารถทำการค้ากับบริษัทได้ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่องค์กรต้องแบกรับทางหนึ่งเช่นกัน เพราะต้องออกไปหาผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่แทน

ดังนั้น คณะกรรมการผู้ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร จะต้องคอยให้คำแนะนำและสนับสนุนฝ่ายบริหารให้สามารถบริหารจัดการความสมดุลนี้ให้เกิดขึ้น เพราะมิฉะนั้นองค์กรอาจจะเผชิญกับผลกระทบทางลบและอาจส่งผลเสียต่อชื่อเสียงขององค์กรก็เป็นได้

ในความเป็นจริงนั้น สถานการณ์ Dilemma ที่คณะกรรมการจะต้องเผชิญยังมีอีกมาก ซึ่งล้วนแล้วแต่สร้างความลำบากใจให้กับกรรมการอยู่ไม่น้อยที่จะต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อบริหารจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าว ดังนั้นหน้าที่ของกรรมการคือจะต้องทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นได้ส่งผลดีต่อองค์กร และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### CORPORATE GOVERNANCE: DILEMMAS FACING BOARD OF DIRECTORS (2)

This article follows on from the one published in the previous issue of the Boardroom magazine regarding the various "dilemmas" that Board Directors must unavoidably face.

Such "dilemmas" may relate to the composition of the Board of Directors, with the key issue being whether it should be composed more of those Directors who have been long involved with the organization, so that their in-depth knowledge and relevant experiences of the company's business operations could be leveraged for the benefit of the company; or whether it should be composed more of newly appointed Directors, so that the company can possibly benefit from their new insights, business experiences, and points of view. It may also include such "dilemmas" that relate to Directors' behavior in discharging their directorial duties - such as, in overseeing the operations of the company through weighing their options and deciding between the achievement of immediate maximum positive results for the short term that will benefit Shareholders - especially short term investors; or the achievement of a more sustained and balanced performance results over the long term that will be more beneficial for all Stakeholder groups.

All such "dilemmas" are considered to be very challenging situations, for which Board Directors need to find the exact 'right balance' on a case by case basis and as applicable for the differing organizations in which they serve as Directors, since what may be the 'right balance' for one organization may not always necessary be the 'right balance' applicable for other organizations.

In this article, we will discuss what are the additional specific "dilemmas" that Board Directors must face, as referred to in the article "Directors' Dilemmas: Reconciling Competing Claims" by Prof. Colin Coulson-Thomas.

### Dilemma 4: Creativity and Compliance

When you mention "BlackBerry" everyone will think of a major global corporation that was once the leading telecommunications device company. But at present, this global company is now facing major business difficulties and distress; whereby it appears that there are 2 new global

telecommunications device competitors - Apple and Samsung - who now successfully dominate this business. However, upon more in-depth analysis of the situation, it will be found that the core and real problem, in fact, is the company's (BlackBerry) basic 'risk averse' corporate culture.

Of course, for all technology companies creative thinking and products/services innovations are key success factors that will both drive these companies forward towards becoming market leaders as well as attract the core loyal consumers group - or 'disciples' - to use their innovative products. As such, BlackBerry itself is one such company; whereby the company once had employees who were very creative thinkers and innovators, as well as always produced and marketed new innovative telecommunications devices - all of which were very, very popular and successful. However, one day it became involved in a legal dispute with a software company named NTP, which accused BlackBerry of having violated its intellectual property rights resulting in a very high penalty payment of US\$ 612.5 million. Thereafter, the company's operational corporate culture changed very dramatically. BlackBerry was once a company fully oriented towards research and development of new innovative products through always being creative and willing to take risks; but now the company became a very, very cautious organization, always wary in introducing new products and fearing that they might be violating other's intellectual property rights or may be infringing various involved regulations. As a result, its recently launched new BlackBerry products have not been very successful as they should and failed to effectively attract or become well-accepted by its customers.

From the abovementioned story, one key "dilemma" or issue for the Board of Directors is: to give great importance to as well as to reach the appropriate and 'right balance' in regards to creating a corporate culture that, on the one hand, fully encourages creativity and innovation while, on the other hand, promotes caution, full compliance to all applicable laws and regulatory requirements. As such, sometimes if an organization is too oriented towards always being creative and innovative through introducing technologically 'advanced' products to the market, this may lead the organization towards situations of risks. At the opposite end, if an organization is too strict and too overly focused on always being in compliance with the applicable laws and regulations, then this may result in the organization to lack the required creative research and development of its own products or services - which phenomenon can occur for all types of businesses, although with varying degrees of intensity according to respective types of industry sector involved.

As such, it is inevitable that the party with the responsibility for deciding and determining the 'right balance' and direction is the Board of Directors, which governs and oversees the overall organization.

### Dilemma 5: Hard factors and Soft factors

All organizations invariably have a goal of growing so as to achieve positive benefits for their Shareholders. Thus, the Board of Directors, representing the Shareholders, has the duty to determine the overall objectives and strategic directions of the company, in order to achieve the targeted benefits; whereby these strategies may involve launching of new products, expanding into new markets, or increasing total production capacity. However, one issue that the Board of Directors must also place much importance and closely oversee is the issue of 'execution' - namely, how the Management must act or what actions must be implemented by Management that will successfully achieve the intended goals of the established and agreed strategies.

As such, the above mentioned facts will lead to another "dilemma" that the Board of Directors will, collectively, need to decide (together with the Management of the organization), on the 'how' and the 'means' of successfully achieving the established strategies. These decisions are based upon giving great importance to what is called 'the hard factor' - such as, technology systems, business procedures and processes, or the applicable rules and regulations; or to what is called 'the soft factor' - such as, human resources. Additionally, for sure, in order to successfully achieve the established strategies, importance needs to be given to BOTH these 'factors'. However, many Board Directors and members of Management believe that giving more importance to the 'hard factor' will result in faster changes within the organization, with the employees of the organization being able to adapt themselves to and automatically adopt the changes.

However, such measures may result in some resistance from employees - as seen in the case of Xerox Corporation. Xerox, at one time, changed its strategies from being focused on selling hardware products to selling software products, through choosing to give importance to its business processes and transferring some of its employees, who previously sold only hardware products, to now selling software products instead. In implementing such key business activities, many of its employees decided to resign, leaving the company to work for its competitor. This is primarily because of the changed compensation plan structure - namely, employees who previously sold hardware were paid their sales commission immediately after the installation of the sold hardware products at the customer's premises; but now after being transferred to selling software products, those employees were paid on a slower basis since they received their sales commission only once the overall customer's project was implemented, which could take as long as a year. This was the main reason why many employees became very dissatisfied and unhappy, eventually leaving to work for the

competitor. From this story, it is clear that both the Board of Directors and the Management group needed to find the appropriate and 'right balance' through giving more importance to its people resources as well.

However, at the opposite end, some organizations may be more focused on developing their people and in giving greater importance to their human resources, since the see that their human resources as the key factor and driving force to move the organization forward. This is especially so for those organizations that largely depend on people, such as tourism/hospitality related businesses; whereby they have the core objective of enabling their staff to work effectively. However, many such companies lacked in providing effective supporting or working tools - such as technology systems or business processes that would enable their staff to discharge their responsibilities in a more fully effective manner.

From these examples, it also can be clearly seen why such organizations are not able to successfully achieve their established strategies.

In summary, therefore, the Board of Directors and Management need to find the appropriate and 'right balance' between as well as in using both the 'hard factor' and the 'soft factor' in order to ensure that the various established strategies can be deployed and successfully implemented in an effective manner.

### Dilemma 6: Stakeholder and Corporate Interests

More recently, Stakeholders are considered to have a very important role for the organization. This can be seen in the case of Hydro One Co., which transmits and distributes electricity power in Canada, that faced protests from groups of local native Canadians for encroaching into their native land reserves to build its electricity power transmission line infrastructure facilities; which resulted in the company being forced to stop and delay building these transmission line facilities. This case clearly indicates that in operating any business, more consideration must be given to all involved Stakeholders' interests.

However, in some instances giving too much consideration to Stakeholders' interests may also lead to the overall organization's objectives being negatively impacted. This is because undertaking various activities to respond to Stakeholders' interests may lead to increased 'costs' for the company - whether it is in financial or non-financial terms. For instance: an organization was demanded by people in local communities to have in place a higher standard control system relating to the release of any waste materials. For sure, the organization has to bear a high financial burden to invest in a new and more costly control system, which will then, of course, impact the overall financial returns of the company. Or in the case of another company that wanted to sell its products at a

cheaper price to meet customers' demands, it in turn forced its raw materials supplier to lower its production costs. From this action, the company may lose a good raw materials supplier, who was not able to supply raw materials under the new pricing terms; which then also resulted in a financial impact and burden for the company through having to look for a new raw materials supplier.

Therefore, the Board of Directors, who has the governance and oversight responsibilities over the operational activities of the Management group, needs to both give advice to and support the Management group in managing to find the appropriate 'right balance'; otherwise the organization may face various negative impacts that may also lead to a possible negative effect on the organization's reputation.

In actual fact, Board Directors must inevitably face many, many similar "dilemmas", all of which will create a great deal of difficulties and many challenges for them in discharging their duties as well as in making the right decisions, together with members of their company's Management, so as to effectively manage the various situations they both face. As such, the duty of a Board Director is to cautiously oversee their company with all due care, in order to ensure that their decisions will achieve positive benefits for their organization as well as be equitable for all involved parties.

๑๑๑

