

Greater demand for board involvement in strategic direction

นายธนกร พรรัตนานุกุล

Mr. Tanakorn Porntananukul

CG Supervisor — Curriculum Development

เมื่อไม่นานมานี้หลายท่านคงได้รับทราบข่าวคราวหลายๆ เรื่องที่เกิดขึ้นรอบตัว ไม่ว่าจะเป็นผลการเลือกตั้งประธานาธิบดีคนที่ 45 ของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้นายโดนัลด์ ทรัมป์ เข้ามาดำรงตำแหน่งคนล่าสุด รวมไปถึงการประกาศนโยบายของเขาที่ได้สร้างการตื่นตัวอย่างมากให้กับหลายๆ ประเทศทั่วโลก อันเป็นเพราะเกรงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้

หากมองในวงที่แคบลง ข่าวคราวในโลกธุรกิจทางการเงินโดยเฉพาะในประเทศไทยของเราก็มีกระแสใหม่เกิดขึ้นเช่นกัน จากการที่หลายธุรกิจทางการเงินเริ่มมีการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อพัฒนาการให้บริการกันอย่างกว้างขวางหรือที่เรียกว่า FinTech ซึ่งวิวัฒนาการครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับการให้บริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกและเป็นช่องทางที่ทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น ทำให้การแข่งขันในโลกธุรกิจทางการเงินนั้นมีความเข้มข้นและซับซ้อนมากขึ้นในทุกขณะ

กระแสของธุรกิจ Startup ก็ไม่น้อยหน้าเช่นกัน ดังเห็นได้จากข่าวการเปิดตัวธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั่วโลก ธุรกิจใหม่เหล่านี้ล้วนแต่มีการออกผลิตภัณฑ์และนำเสนอการให้บริการที่แปลกใหม่ให้กับผู้ซื้อสินค้าหรือผู้ใช้บริการ และมี

แนวโน้มที่จะเติบโตมากขึ้นเรื่อยๆ หลายๆ บริษัทอย่าง Airbnb ที่เป็นสตาร์ทอัพเกี่ยวกับการแบ่งปันที่พักที่ได้รับความนิยมอย่างมากทั่วโลกในขณะนี้ ก็มีการเติบโตอย่างเห็นได้ชัดจากการเริ่มต้นด้วยธุรกิจที่มีขนาดเล็กๆ เท่านั้น แต่ในวันนี้ จากรายได้ในปี 2011 ที่ไม่ถึงร้อยล้านเหรียญสหรัฐ ก็เติบโตได้อย่างก้าวกระโดดจนมีรายได้ในปีล่าสุด (2016) ในหลักพันล้านเหรียญสหรัฐ จึงไม่น่าแปลกใจที่กระแสข่าวจากธุรกิจใหม่ๆ เหล่านี้จะได้รับความสนใจ แต่ก็คงทำให้องค์กรยักษ์ใหญ่หลายแห่งที่เคยเป็นผู้นำในตลาด ต่างหนักใจไม่น้อย เพราะต่างต้องหันมาหาทางต่อยอดกับธุรกิจใหม่เหล่านี้ อย่างจริงจัง และคิดหาแนวทางว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรของตนยังมีที่ยืนอยู่ต่อไป

จากตัวอย่างทั้งหมดที่กล่าวข้างต้น คงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าองค์กรในปัจจุบันต่างต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในการดำเนินธุรกิจ และเมื่อองค์กรได้รับผลกระทบจากสิ่งเหล่านั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หลายต่อหลายครั้งผู้บริหารต่างรู้สึกกดดันและพยายามหาหนทางที่จะทำให้องค์กรของตนยังคงเป็นผู้นำหรืออย่างน้อยให้มีผลประกอบการเป็นที่น่าพอใจ เพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังจากผู้ถือหุ้น จนนำไปสู่การใช้วิธีการที่ไม่ถูกต้องและก่อให้เกิดเรื่องราวอื้อฉาวให้เห็นกันตามหน้าหนังสือพิมพ์แทบทุกวัน

จากบทเรียนของการกระทำผิดต่างๆ ที่เกิดขึ้น ประกอบกับกฎระเบียบจากหน่วยงานกำกับดูแลที่ออกตามมาอย่างต่อเนื่อง ต่างได้หล่อหลอมให้ภาวะผู้นำของกรรมการบริษัทหันไปมุ่งเน้นในบทบาททางด้านการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับหรือ Compliance role มากกว่าการให้ความสำคัญกับทางด้านกำกับดูแลให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีหรือ Performance Role ไปโดยปริยาย ทั้งๆ ที่หากพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วจะพบว่า สาเหตุเบื้องต้นส่วนหนึ่งมาจากกรณีที่บริษัทไม่สามารถกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ จนทำให้บริษัทประสบกับความล้มเหลว และนำไปสู่การเลือกกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามมา

ด้วยเหตุนี้ ในสถานการณ์ปัจจุบัน กรรมการบริษัทที่มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มากขึ้น จากเดิมที่เคยแต่ปล่อยให้ฝ่ายบริหารมานำเสนอแนวทางการกลยุทธ์แล้วทำหน้าที่เพียงแต่พิจารณาอนุมัติ กรรมการจะต้องเข้ามาเป็นผู้นำทางความคิดสามารถให้ความเห็นและแนะนำทิศทางการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ให้กับฝ่ายบริหารได้

อย่างไรก็ตาม กรรมการบางท่านอาจรู้สึกว่

การทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรนั้นเป็นเรื่องยาก เพราะนอกเหนือจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดีแล้ว กรรมการจะต้องสามารถเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย เพื่อที่จะสามารถนำเอาความถนัดในการคิดหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละช่วงเวลาได้ แต่ในความเป็นจริงนั้น การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่และยากอย่างที่คิด เพราะแนวทางการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถน้อมนำเอาหลักการทรงงานของในหลวงรัชกาลที่ 9 เวลาที่ท่านเสด็จไปยังสถานที่ต่าง ๆ มาปฏิบัติได้ นั่นคือหลักการทรงงานแบบ “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” เวลาพระองค์ท่านจะพระราชทานความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ พระองค์จะทรงศึกษาเพื่อให้เข้าใจก่อนว่าจะให้ความช่วยเหลือในเรื่องอะไรได้บ้าง และความเดือดร้อนของประชาชนเป็นอย่างไร และเมื่อได้ข้อมูลแล้วพระองค์ท่านทรงใช้วิธีเข้าถึงโดยการเสด็จไปยังพื้นที่นั้นเพื่อพบกับประชาชนผู้ได้รับความเดือดร้อน เมื่อพระองค์ท่านทรงสอบถามถึงความเดือดร้อนของประชาชนเพื่อตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่แล้ว ท่านก็จะเข้าใจถึงสภาพปัญหา แล้วจึงสามารถหาหนทางในการพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้นได้”

จากหลักการนี้ หากนำเอามาประยุกต์ใช้กับภาคธุรกิจ ผู้นำองค์กรอย่างกรรมการบริษัทก็จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการศึกษาและทำความเข้าใจก่อนว่าองค์กรทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไร มีแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียใครบ้าง มีปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ และมีปัญหาอะไรอยู่บ้างที่ต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งสิ่งเหล่านี้คณะกรรมการสามารถขอข้อมูลและซักถามเบื้องต้นได้จากฝ่ายบริหาร จากนั้นผู้นำองค์กรที่ดีก็ควรหาทางที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม เช่น การได้ไปเยี่ยมชมบริษัทหรือแหล่งโรงงานผลิต การไปร่วมงานหรือดูงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท ตลอดจนการมีโอกาสได้พบปะผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กรเพื่อให้ทราบข้อมูลที่มีมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าตามงานต่าง ๆ เพื่อที่จะรับทราบถึงความต้องการที่แท้จริง การเข้าถึงกลุ่มผู้จัดหาดูดับเพื่อที่จะทราบถึงปัญหาในการผลิตวัตถุดิบ เป็นต้น การทำในลักษณะนี้จะทำให้กรรมการมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจที่แท้จริง ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกบริษัท และสามารถนำเอามาพัฒนาและ

วางกรอบการดำเนินกลยุทธ์ร่วมกับฝ่ายบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ล่าสุด หน่วยงานกำกับดูแลอย่างสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ก็ได้เริ่มที่จะผลักดันให้กรรมการบริษัทหันมาเป็นผู้ดำเนินกลยุทธ์มากขึ้นเช่นกัน โดยได้มีการวางแนวทางปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นให้บริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างการเติบโตได้อย่างยั่งยืนให้กับกิจการ โดยแนวทางหนึ่งที่กรรมการบริษัทสามารถทำได้ก็คือ คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลกิจการ อีกทั้งยังเป็นหน้าที่ของกรรมการที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของกิจการ บนพื้นฐานของการสร้างกิจการอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางหลักให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันอีกด้วย

จากจุดนี้จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าคณะกรรมการถูกคาดหวังให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยหรือ IOD เองก็ได้เห็นถึงความสำคัญในบทบาทนี้ของกรรมการเช่นกัน ล่าสุด ทาง IOD ได้พัฒนาหลักสูตรใหม่ขึ้นมีชื่อว่า Strategic Board Master Class (SBM) ซึ่งเป็นหลักสูตร 3 วันที่จะทำให้กรรมการได้รับทราบ ตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทของกรรมการในการเป็นผู้นำทางด้านกลยุทธ์ ตลอดจนประเด็นทางด้านกลยุทธ์ต่างๆ ที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนวัตกรรมที่อาจมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Strategy and Innovation) และการเข้าใจและเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียองค์กร (Strategy and Stakeholders) เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเรื่องที่กรรมการควรให้ความสำคัญเพื่อนำเอาไปใช้ในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับฝ่ายบริหาร

อย่างไรก็ตาม ท้ายที่สุดแล้ว หลักการ “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” จะไม่มีทางสำเร็จลงได้หากขาดความร่วมมือและการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร และสิ่งสำคัญที่คณะกรรมการและผู้บริหารควรจะต้องระลึกไว้เสมอก็คือ ทั้งสองฝ่ายจะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเป็นสำคัญ เพราะการทำเช่นนี้จะนำพาให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

Recently, there has been some very significant news, such as the election of Donald Trump as the 45th president of the United States. This news has awakened the world over concern the potential impact on policies.

For financial business news, there is also a new trend, especially in Thailand. Many financial businesses have started to adopt technology to give better serve, which is called “FinTech”. Specifically, this technology enables companies to upgrade their delivery of financial services by giving customers better access to them. As a consequence, competition among financial businesses has become more fierce and complex.

The trend of start-up businesses is also a hot issue as new businesses are popping up everywhere. These new businesses offer new products and services and potentially could grow substantially. Many companies, for example, Airbnb, which is a start-up that arranges accommodations, has become popular worldwide Its revenue has increased from less than US\$100 million in 2011 to \$1 billion in 2016. It is not surprising that the trend set by these new businesses has gained a lot of attention. Importantly, this trend is making large businesses that used be the leaders in the market more concerned because they have to cope with this competition more seriously and fight for their survival.

From all the example cited above, it cannot be denied that there is greater uncertainty in the business world. When an organization is affected by these factors, which is inevitable, its executives become stressed and are forced to seek ways for their organization to be a leader or at least perform satisfactorily in accordance with the expectations of the shareholders. These executives may become desperate and make rash decisions or even get involved in a scandal, as often seen in newspapers.

The lessons from offenses and new regulations from the regulatory authority issued on an ongoing basis have forced company directors to focus more on ensuring regulation compliance or their compliance role rather than on a good

performance of the organization or the performance role. When evaluating such situations, it has been found that initial cause is partly because the company could set goals or the direction of the company's strategy in line with the changing situation. This leads to the downfall of the company.

As a consequence, company directors need to be strategic leaders. Previously, the management would present the company strategy to the directors and they would approve it. In today's world, the directors have to be leaders, present ideas and give useful recommendations to the management.

However, some directors feel that being a strategic leader is too difficult because this entails being very knowledgeable about the business and clearly understanding the organization. Importantly, they must be able to comprehend the current situation and environment outside their organization. In reality, being a strategic leader is not a new thing and it is not as difficult as it seems. One guideline for being a good strategic is centered on the principles of the work of His Majesty the King Rama 9 based on "understand, access and develop"

When the King was about to give a recommendation to help his people, he always studied the situation thoroughly to understand in detail the people's problems and ascertain how best to help them. When he got the information, he would visit the people in trouble. When he asked his people to check if it was the same with his information, he would understand the circumstances of the problem and then be able to find solutions for developing their livelihoods.

If these principles are applied to the business sector, organization leaders, such as company directors, first must study and gain a solid understanding of the business of their organization, what the current operational plan is, who the stakeholders are, what factors might affect the business of organization and what problems need to be solved. The board could ask for information on these matters from the management. With that information, an adept organization leader should be able to access additional sources of information by, for example, visiting the company or production plant, meeting with the stakeholders, meeting

with customers to know their true needs or meeting the raw material suppliers to learn about problems in producing the raw materials. These actions will allow the directors to gain an understanding of the true environment of the business, including internal and external factors of the company, which should be taken into account when formulating a more efficient strategy framework together with the management.

Recently, regulatory authorities, such as the Securities and Exchange Commission (SEC) of Thailand has been encouraging company directors to be strategic leaders, as indicated in the Corporate Governance Code (CG Code) in accordance with the evolving situation. In the code, companies are encouraged to strive for sustainability of their businesses. The board should understand its role and be cognizant of its leadership responsibility in governing the business. Moreover, it is the duty of the directors to determine the objective of the business based on sustainability as the guideline for all staff members of the organization to proceed in the same direction.

It is clear that the board is expected serve as a strategic leader. The Thai Institute of Directors (IOD) also understands the importance of this role of the directors. In that regard, IOD has developed a training course entitled "Strategic Board Master Class (SBM)" which is a three-day course intending to make directors aware and understand their role of as strategic leaders. Important topics, such as strategy and innovation and strategy and stakeholders, will be covered in the course. These factors are the important issues that the directors need to clearly understand in order to set an effective organization strategy together with the management.

However, in the end, the principle "understand access and develop" is ineffective if there is no cooperation and mutual support between the board of directors and management. Importantly, both parties should bear in mind the need to consider the interest of all stakeholders in order to lead the organization towards sustainability.

