

คุณ ชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์ | Mr. Alan Kam | คุณชาวลิต เอกบุตร



กรรมการมืออาชีพ
สู่กรรมการอาชีพ

คุณ ชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์
ประธานกรรมการบริษัท บอยเดน แอสโซซิเอตส์
(ประเทศไทย) จำกัด
Mr. Chainarong Indharameesup,
Chairman of Boyden Associates (Thailand)
Co. Ltd.,

เมื่อต้องทำประเด็นเรื่องการทำงานของ คณะกรรมการในเรื่องกลยุทธ์ Boardroom ได้ขอ เข้าไปสัมภาษณ์อาจารย์ชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์ ประธานกรรมการบริษัท บอยเดน แอสโซซิเอตส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ทั้งการเป็นที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์และเป็นกรรมการ ในองค์กรต่าง ๆ และปัจจุบันท่านได้สอนเรื่องกลยุทธ์ ให้กับหลักสูตรต่างๆ ของ IOD ซึ่งท่านได้ให้แนวทาง สำหรับการทำหน้าที่กรรมการในเรื่องของการ วางกลยุทธ์ไว้อย่างน่าสนใจ โดยฉายให้เห็นภาพ กว้างๆ ของการทำหน้าที่กรรมการ เพื่อให้ทุกท่าน ได้เข้าใจมากยิ่งขึ้น

Perception VS Reality

อาจารย์ชัยณรงค์ ชี้ให้เห็นว่าปัจจุบันนี้ คนมี ภาพในความคิด (perception) ที่ไม่ตรงกับ ความเป็นจริง (reality) ทั้งหมดในเรื่องของการ ทำหน้าที่กรรมการ ภาพในความคิดนั้นอาจเป็น สิ่งที่ได้รับฟังหรือประสบมาแต่ไม่ใช่ความจริง ทั้งหมด โดยเปรียบกับคนตาบอดคลำช้างที่อาจ ไม่ได้เห็นภาพครบทุกด้าน จากการที่อาจารย์ มีโอกาสเป็นกรรมการเองทั้งในองค์กรธุรกิจ องค์กรข้ามชาติ และองค์กรรัฐ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาขององค์กรเหล่านี้ อาจารย์เห็นว่าภาพ ในความคิดอาจแตกต่างจากความเป็นจริง โดย ยกตัวอย่าง 3 เรื่องที่น่าสนใจ เรื่องแรกคือเรื่อง ความเป็นอิสระของคณะกรรมการในภาพความ คิดหลายท่านอาจเห็นว่าคณะกรรมการของ ธุรกิจครอบครัวจะไม่มีความเป็นอิสระเพราะ เจ้าของอาจเข้ามาแทรกแซง หรือรัฐวิสาหกิจอาจมี อิทธิพลจากนักการเมือง แต่ความเป็นจริงแล้ว มีธุรกิจครอบครัวหลายแห่งที่ให้ความสำคัญกับ การมีคณะกรรมการที่มีความเป็นอิสระ มีความรู้ ประสบการณ์และเครือข่ายที่กว้างขวาง เรื่องที่สอง คือเรื่องพัฒนาการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ที่ถูกมองว่าเป็นสิ่งใหม่ในประเทศไทยจึงอาจทำให้ บริษัทไทยทำเรื่องนี้ได้ไม่ทัน ไม่เหมือนกับที่ยุโรป หรืออเมริกาที่ทำเรื่องนี้มากกว่า 100 ปีแล้ว แต่ ในความเป็นจริงอาจารย์ชัยณรงค์เห็นว่าบริษัท ใน 2 ทวีปนี้ก็มีปัญหาได้เช่นเดียวกัน เช่น กรณี ของบริษัทยักษ์ใหญ่อย่างเอ็นรอนหรือเวิลด์คอม ที่ประสบวิกฤติเมื่อปี 2000 ในขณะที่ประเทศ เกิดใหม่อย่างสิงคโปร์ ออสเตรเลียกลับทำเรื่องนี้ ได้ดี ภาพในความคิดอีกเรื่องหนึ่งคือขนาดของ บริษัทที่มีขนาดเล็กถูกมองว่าคณะกรรมการคง ไม่ได้มีบทบาทมากเพราะไม่มีทุนและไม่เห็นว่ามี ความจำเป็น ซึ่งความเป็นจริงแล้วมีบริษัทขนาดเล็ก มากมายที่ให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่ของ คณะกรรมการ เนื่องจากบทบาทของคณะกรรมการ ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การผลักดันผลประโยชน์ไป ถึงเป้าหมายแต่รวมถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

จากตัวอย่างเหล่านี้ อาจารย์ชัยณรงค์ ต้องการที่จะฉายภาพให้เห็นว่าคณะกรรมการบริษัท แท้จริงแล้วสามารถทำบทบาทของตนเองได้ โดยการทำหน้าที่อย่างที่เป็นมืออาชีพ

กรรมการมืออาชีพ

ด้วยศตวรรษที่ 20 โลกก้าวสู่การเป็นโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมาก อาจารย์ชัยณรงค์ เห็นว่าบทบาทของคณะกรรมการควรเปลี่ยนแปลง ไปจากการที่เป็นเพียงผู้กำกับดูแล รับฟัง แนะนำ และปล่อยให้ซีอีโอบริหารงานเพียงคนเดียว เป็น คณะกรรมการที่มีบทบาทมากขึ้น โดยอาจารย์ ได้ยกแนวทางจากหนังสือ The Future of Boards ว่าคณะกรรมการจะต้องเข้ามา มี Involvement และ Commitment มากขึ้นในการทำงาน โดยใช้ ความเป็นมืออาชีพในสาขาวิชาชีพของตน มาเป็น มืออาชีพในการทำหน้าที่กรรมการ ไม่ใช่เป็น กรรมการโดยเป็นมือสมัครเล่นเข้ามาโดยไม่ให้

ความสนใจในกิจการของบริษัทเท่าที่ควร คณะ กรรมการต้องเข้ามา มีบทบาทโดยเฉพาะเรื่อง ที่มีความสำคัญต่อทิศทางขององค์กรในระยะยาว เช่น การเลือกซีอีโอ แม้แต่ในธุรกิจครอบครัว คณะกรรมการต้องมีศิลปะในการชี้แจง ชักจูง หรือ ใช้สภาพแวดล้อมผลักดันให้ผู้ถือรายใหญ่เกิด ความเข้าใจและเห็นด้วยหากต้องเลือกผู้บริหาร จากภายนอกเข้ามาแทนทายาทเจ้าของ ซึ่งการ เข้ามา มีบทบาทในองค์กรนั้นคณะกรรมการ ต้องรู้ว่าเวลาใดควรที่จะเข้ามา มีบทบาท เวลาใด ควรที่จะปล่อยให้ผู้บริหารได้ทำหน้าที่โดยไม่เข้ามา ยุ่งเกี่ยว เวลาใดควรจะทำหน้าที่เพียงกำกับดูแล ติดตาม และเวลาใดที่ควรจะทำหน้าที่เป็นเหมือน พาร์تنเนอร์ เช่น ในเรื่องของการวางกลยุทธ์ ซึ่ง หนังสือ Board that Leads ได้ให้อธิบายเรื่องนี้ ไว้อย่างน่าสนใจ

กลยุทธ์กับกรรมการ

จากภาพรวมที่อาจารย์ได้อธิบายว่า คณะ กรรมการต้องมีบทบาทมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่อง ที่สำคัญ เรื่องของกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ที่คณะกรรมการต้องเข้ามามีส่วนร่วม ในหนังสือ The Future of Boards ได้จัดลำดับความสำคัญ เรื่องของกลยุทธ์มาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ เรื่องการบริหารจัดการ การพัฒนา/การสืบทอด ตำแหน่ง การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติ ตามกฎเกณฑ์ตามลำดับ

อาจารย์ชัยณรงค์ให้ความเห็นในเรื่องกลยุทธ์ ว่า หลายคนพูดถึงเรื่องกลยุทธ์จะพูดถึงกับเรื่อง ของเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ แต่จริงๆ แล้ว แก่นของกลยุทธ์ก็คือการเข้าใจผู้บริโภคในอนาคต คณะกรรมการต้องมีมุมมองภาพกว้าง โดย อาจารย์ชัยณรงค์ใช้คำว่า Bird's Eye View คือ มองภาพสูงเห็นภาพใหญ่ ในขณะที่ฝ่ายบริหาร จะเป็นผู้ที่เห็นรายละเอียดในการทำงานใน

แต่ละวัน คณะกรรมการจะต้องมีความสามารถในการสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis Data) เห็นภาพใหญ่ (See the Big Picture) คณะกรรมการต้องมองให้ออกว่าผู้บริหารอีก 30 ปีข้างหน้าจะเป็นใคร มีความชอบ ความสนใจ โลกทัศน์ใด และมองไปข้างหน้าว่ากลยุทธ์การแข่งขันอะไรที่จะทำให้ชนะแบบระยะยาว ฝ่ายบริหารหลายครั้งมองเรื่องการศึกษากับผู้บริหารในอนาคตเป็นต้นทุน แต่คณะกรรมการต้องมองว่าเป็นการลงทุน เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

กรรมการเป็นอาชีพ

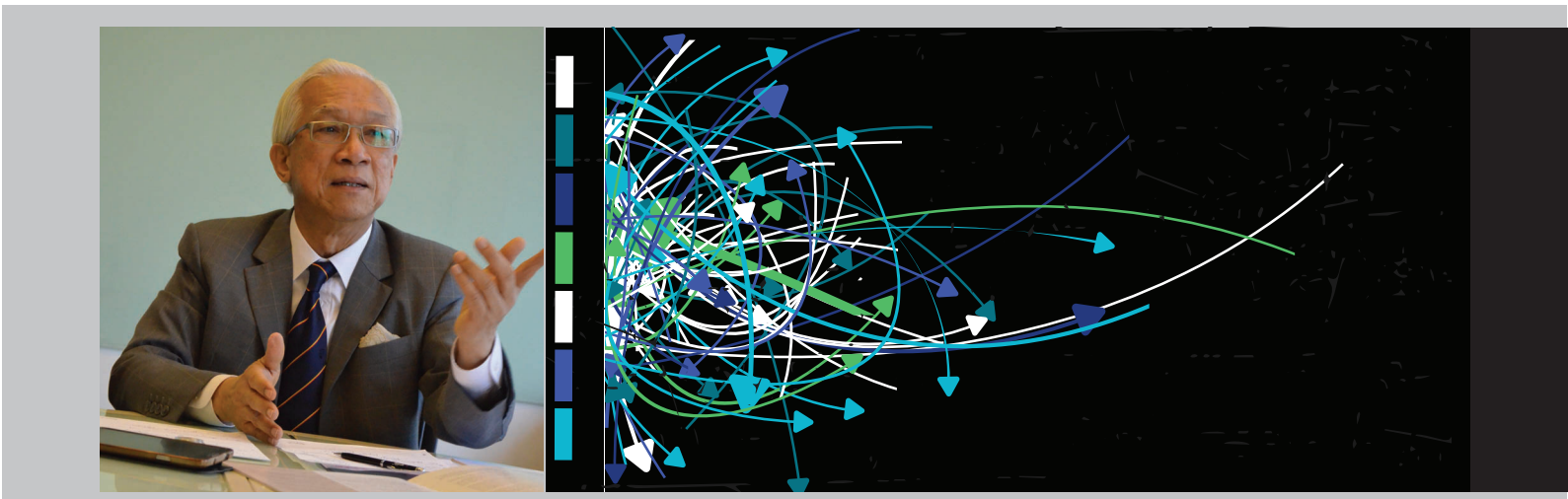
จากการที่คณะกรรมการได้รับความคาดหวังในการทำหน้าที่มากขึ้น อาจารย์ชัยณรงค์เห็นว่าเรื่องการมีอาชีพเป็นกรรมการจะกลายเป็นแนวโน้มในอนาคต เนื่องจากคณะกรรมการจะต้องทุ่มเท

Professional Directors moving towards the profession of Directorship

Since this issue of the Boardroom is focused on Board of Directors' activities relating to corporate strategy, we interviewed **Mr. Chainarong Indharameesup, Chairman of Boyden Associates (Thailand) Co. Ltd.**, who has extensive experiences in being an advisor on corporate strategies and in being a Director in various organizations as well as is currently a guest lecturer on corporate strategy for several IOD development and training programs. During the interview, **Mr. Chainarong** gave some interesting guidelines in undertaking the duties as a company Director that relate to corporate strategy; whereby he presented an overview on this topic so that our readers can better understand the duties of a company Director in this regard.

The second example relates to the fact that the current development of good corporate governance principles is viewed as still being a new issue in Thailand and, thus, many Thai companies have not yet implemented them well enough at the present time — unlike in Europe or the USA, where corporate governance practices have been around for more than 100 years. However, in reality, **Mr. Chainarong**, believes that many companies in Europe or the USA still have many problems relating to good corporate governance practices — such as, in 2000, global companies like Enron or World Com both faced corporate crises relating to this issue; whereas in new capital markets, like Singapore and Australia, much success has been achievements in this respect.

The third example of perception relates to a view that in small companies the Board does



และให้เวลาในการติดตามธุรกิจที่ตนเองดูแลอยู่ เพื่อให้ธุรกิจสามารถรักษามูลค่าของบริษัทได้ในระยะยาว ทั้งสิ่งที่สามารถจับต้องได้ และไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ภาพลักษณ์องค์กร ตราสินค้า เป็นต้น องค์กรต่างๆ จะมีความต้องการในการสรรหากรรมการที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มากขึ้น แม้กระทั่งประเทศไทยที่หลายบริษัทเป็นธุรกิจครอบครัว ในอนาคตก็จะให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากขึ้น เนื่องจากคนในครอบครัวแม้จะมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของตนเองเป็นอย่างดี แต่ด้วยการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นทำให้ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ เช่น ด้านอุตสาหกรรม ตลาดต่างประเทศ เทคโนโลยี และอื่นๆ มากยิ่งขึ้น

อาจารย์ชัยณรงค์จึงทิ้งท้ายให้กับคณะกรรมการทุกท่านว่า ด้วยความคาดหวังต่างๆ นี้ การเป็นกรรมการจึงต้องมีความเป็นมืออาชีพ ไม่ใช่มีมือสมัครเล่น เพื่อรักษาชื่อเสียงความเป็นมืออาชีพที่ท่านสะสมมาเป็นเวลายาวนาน

Perception VS Reality

Mr. Chainarong pointed out that currently many people have a perception that is far from actual reality in regards to discharging the overall duties of a company Director. Such perceptions are based on listening to others or from past experience; but this is far from being the whole truth or reality. It is like a blind person feeling an elephant, whereby that person does not actually 'see' the whole picture.

From his experiences in having had the opportunity to be a Director in various business organizations, multinational corporations, and state enterprises, as well as in being an advisor to some of these organizations, **Mr. Chainarong** sees that, in fact, perception and actual reality are a very far apart and totally different; whereby he cited 3 very interesting examples as follows. The first example relates to the independence of the Board of Directors. Many may have the perception that Boards of family businesses or of state enterprises do not have full independence. This is because of possible interferences by the owning family members, or due to politicians having undue influence on the Boards of state enterprises. However, the actual reality is that many family-owned businesses give great importance to their Boards having full independence together with diverse knowledge, extensive experiences, and a wide network of contacts.

not have any real or important role to play, since such companies do not have the funds for and do not see the necessity in having a formal Board of Directors. However, in reality, there are many, many small companies that give much importance to the role and activities of their Board of Directors; whereby the role of their Boards is not limited to only driving the achievement of performance results according to established targets and goals, but it also includes being fully accountable to all Stakeholder groups. Through citing these 3 examples, **Mr. Chainarong** wanted to give an overview that, in reality, a company's Board of Directors can define its own effective role though performing its duties in a fully professional manner.

Professional Directors

Given that in the 20th century the world entered the era of globalization with technology playing a larger role, **Mr. Chainarong** sees that the role of the Board of Directors should also change from being supervisors, listeners, and recommenders - and then allowing the CEO to be the sole manager of the business - to being a Board that has a more active role. As such, **Mr. Chainarong** cited the trend, as explained in the book "The Future of Boards", that the Board of Directors should incorporate more 'involvement' and 'commitment' in their activities,

through leveraging their respective areas of professional expertise and becoming more professional in discharging the duties of Directorship, instead of acting in an amateurish manner and not being as interested or involved in the company's business as they should be.

The Board of Directors must have an active role in key aspects of the company, especially those that relate to the direction and focus of the organization in the longer term — such as, selecting the CEO. Even in family-owned businesses, the Board of Directors needs to possess the art and skills in clarifying and influencing or leading, as well as in making use of the situation to persuade the majority Shareholder group to understand and agree, if it becomes necessary to recruit an outside non-family member to become the Manager instead of the owning family's heir.

In assuming a more active role, the company's Board of Directors needs to know when to become involved, when to allow the Management group to do its assigned responsibilities without interfering, when to act in a supervisory and monitoring role, and when to act as an active business partner — such as, in matters relating to the company's strategy, on which subject the book "Board that Leads" has many interesting explanations.

Strategy and Board Directors

From the overview given by Mr. Chainarong of how the Board of Directors should play a more active role — particularly in the various key aspects of the company - the important issue of corporate strategy is an especially vital area where the Board of Directors must become more actively involved. The book "The Future of Boards" states that the issue of corporate strategy should have top priority, followed by these other areas, in the order of importance: management of the business, business development/succession planning, risk management, and regulatory compliance.

In regards to corporate strategy, Mr. Chainarong has a view that when many people speak about strategy they often talk about the various tools and techniques; however, in reality, the core issue about strategy is to have a real understanding of the future consumers (or customers). The Board of Directors needs to have a broad and wide-angle viewpoint, which

Mr. Chainarong calls a 'bird's eye view'; while the Management Group has the detailed view relating to the day-to-day business activities. As such, the Board of Directors must be capable of 'data synthesis' or of analyzing and seeing the 'big picture'; whereby the Board must be able to visualize who will be the future consumers (or customers) in 30 years time together with what would be their preferences, interests, and life styles, as well as what would be the most effective competitive strategies to adopt that will enable the achievement of long term wins. Management often views that researching and studying about future consumers(or customers) as being costs; but the Board of Directors must see these activities as investments for the future that will achieve positive benefits for the organization in the longer term.

Directorship as a Profession

Given that increased performance expectations are being placed on the duties and responsibilities the Board of Directors, Mr. Chainarong sees that being a Director as a profession is becoming a future trend, since the members of a Board of Directors need to devote much time and effort in overseeing and monitoring the businesses for which there are responsible to ensure that the business is able to effectively sustain the 'value' of the company for the longer term — both in terms of its tangible and intangible assets, such as: corporate image and reputation, and products (or services) brand name. Various companies need to identify and recruit more and more Directors, who possess expertise and experiences in varying disciplines and areas. Even in Thailand, where there are still many family-owned businesses, the future trend is that increasing importance will be given to this issue. Since, despite the owning family members having in-depth knowledge of its core business activities, due to the increasingly competitive business environment, more and more reliance will need to be placed on outside experts — namely, those having extensive expertise with the overall industry sector, as well as in overseas markets and technology matters, etc.

Mr. Chainarong ends the interview by pointing out to all Board Directors that, in view of these various performance expectations, being an effective Board Director requires becoming more professional as opposed to being an amateur, in order to maintain your professional standing, credentials, and extensive expertise that you have painstakingly accumulated over the years.

กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่ใช่ทำครั้งเดียวจบ เรื่องของกลยุทธ์สำหรับคณะกรรมการไม่ใช่เพียงการวางแผนกลยุทธ์ แต่เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถในการคิดแบบหลอกรอบ และไม่ได้มองเพียงแค่ตัวเลขผลประกอบการ คณะกรรมการต้องมองเห็นว่าบริษัทกำลังทำอะไรอยู่ และจะพัฒนาไปได้อย่างไร

บทบาทของคณะกรรมการในเรื่องกลยุทธ์

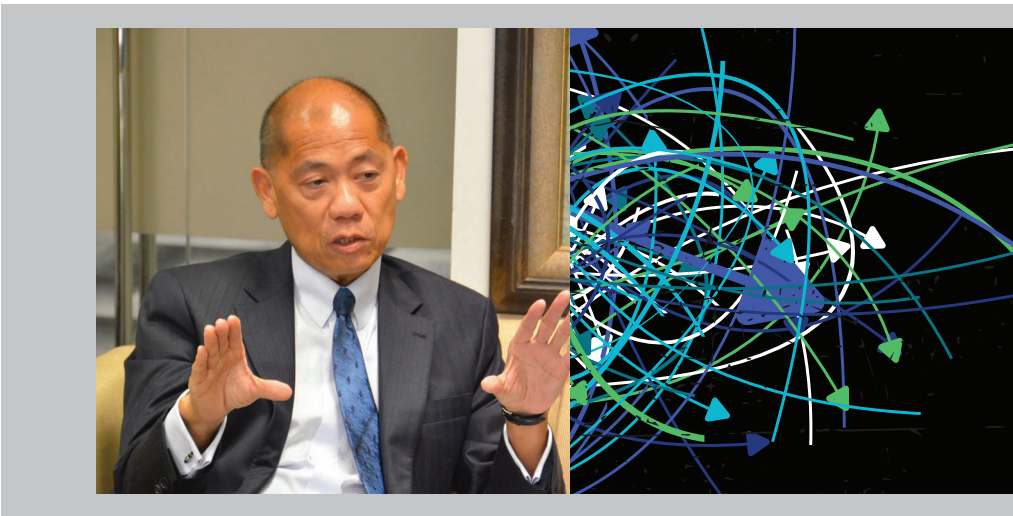
คุณอลันยืนยันว่า คณะกรรมการจะต้องมีส่วนในเรื่องของกลยุทธ์อย่างแน่นอน ดังนั้นองค์ประกอบของคณะกรรมการจึงมีความสำคัญมาก ต้องมีคนที่มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่หลากหลายด้านอย่างเหมาะสม (the right skills set and experience) และควรมีคนที่มีความรู้ในธุรกิจนั้นๆ ด้วย หลายครั้งที่โอเอจจะมอง KPI ของตนเองที่ต้องทำให้สำเร็จ แต่คณะกรรมการในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้นต้องมองความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

คุณอลันแนะนำว่าการประชุมกลยุทธ์ควรจะแยกจากการประชุมปกติ โดยใช้เวลาอย่างน้อย 2 วัน ซึ่งคณะกรรมการที่ไปร่วมไม่ใช่แค่ไปฟัง แต่ต้องมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น การเตรียมตัวจึงสำคัญมากจะต้องมีโจทย์ที่ให้ผู้บริหารและคณะกรรมการไปคิดมาก่อน และประธานกรรมการต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการประชุมตั้งแต่ต้นจนจบ และเปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถ (Talent) เข้ามาเสนอความคิดเห็นเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย

คุณอลัน แคม ประธานกรรมการบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนกรุงศรี จำกัด ผู้มีประสบการณ์มากมายในการเป็นกรรมการทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ท่านเป็นวิทยากรให้กับ IOD และ AICD (Australian Institute of Corporate Directors) ในเรื่องของความเสี่ยงและกลยุทธ์ ประสบการณ์ของท่านจะฉายภาพให้กับผู้อ่านได้เป็นอย่างดี เกี่ยวกับบทบาทของกรรมการในเรื่องกลยุทธ์

คุณอลันเปิดการสัมภาษณ์โดยการบอกว่า

คุณอลันเห็นว่าคณะกรรมการต้องทำหน้าที่แบบ Progressive คือ เข้าไปมีส่วนร่วมในการนำ ในการแสดงความคิดเห็น ในการซักท้วงประเด็นต่างๆ และตัดสินใจ โดยเริ่มต้นจากการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และทราบความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียว่าต้องการอะไร และรู้ว่าตนเองขาดอะไรเพื่อที่จะทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์แบบ การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นคณะกรรมการต้องมีความคิดที่เป็นอิสระและตอบตนเองว่าเราได้ทำอะไรเพื่อ



องค์กรบ้าง หากคณะกรรมการไม่มีส่วนร่วมในเรื่องกลยุทธ์อาจเกิดความเสี่ยงที่จะต้องรับผิดชอบเมื่อเกิดความเสียหาย นอกจากนั้นคณะกรรมการมี Duty of Loyalty เรื่องกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการโดยตรงจึงต้องมีความรับผิดชอบที่จะต้องทำ

กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ

คุณอลันแนะนำว่าคณะกรรมการอาจเริ่มต้นจากคำถามว่าเราอยากเห็นบริษัทเป็นแบบใด เราจะไปถึงได้อย่างไร ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายคิดแบบเดียวกับเราหรือไม่ และกลยุทธ์นั้นส่งผลดีต่อผู้ถือหุ้นจริงๆ หรือไม่ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้นมียุทธศาสตร์ความสำเร็จอย่างน้อย 7 เรื่อง ได้แก่

- 1) การคิดกลยุทธ์ต้องเริ่มจากการมีความฝันและความฝันนั้นต้องชัดเจน ผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของดำเนินธุรกิจได้ประสบความสำเร็จเมื่อเขากล้าที่จะฝัน
- 2) เป้าหมายต้องท้าทายแต่มองความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีความสามารถที่จะทำได้หรือไม่
- 3) มีการวางวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (strategic objective) ที่มีความชัดเจน
- 4) เมื่อประชุมเรื่องแล้วจะต้องมีข้อสรุป
- 5) การคิดกลยุทธ์นั้นผู้บริหารจะต้องเข้ามามีส่วนร่วม และรับฟังความคิดเห็นจากคนที่หลากหลาย
- 6) เป้าหมายต้องสามารถวัดได้ทั้งเชิงตัวเลข (Finance Measures) เช่น ผลประกอบการ และเป้าหมายเชิงคุณภาพ (Qualitative Measures) เช่น การได้รับรางวัล จำนวนพนักงานลาออกลดน้อยลง และไม่มีข่าวทางลบในสื่อออนไลน์ หลังจากวางกลยุทธ์เสร็จจะต้องมีการติดตามซึ่งกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีความยืดหยุ่น (dynamic) สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อไม่เป็นไปตามแผน
- 7) คณะกรรมการทุกท่านต้องลงนามรับทราบซึ่งหากไม่เห็นด้วยก็ต้องมีการจดบันทึกไว้อย่างชัดเจนว่าไม่เห็นด้วยในประเด็นใด

บทบาทคณะกรรมการและผู้บริหาร

ในมุมมองที่คุณอลันเป็นคณะกรรมการเห็นว่าบทบาทระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารต้องเป็นแบบเสริมกัน (Complement Role) กล่าวคือผู้บริหารและกรรมการต้องเห็นคุณค่ากันและกัน ผู้บริหารต้องสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการโดยให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง และเป็นข้อมูลที่ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องยอมที่จะปรับเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการที่มีประสบการณ์ ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบางอย่าง ในขณะที่คณะกรรมการที่ทำหน้าที่อย่างเต็มที่ (Progressive) จะต้องฟังผู้บริหาร (Ability to Listen) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาย่อยมาวิเคราะห์เพื่อดัดลีนใจ คณะกรรมการควรถามผู้บริหารว่าเขามีความคาดหวังอะไร และบอกกับเขาว่าในฐานะกรรมการที่เป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นคาดหวังอะไร ทำหน้าที่เป็นเหมือนคนนำทาง (Journey Coach) วาดภาพทางที่จะเดินไป (Road Map) ว่าเราจะเดินไปในทิศทางไหนและมีเป้าหมายความสำเร็จอะไร

ตัวอย่างบริษัท

คุณอลันได้เล่าตัวอย่างของบริษัทที่ตนเองเป็นคณะกรรมการอยู่ 3 บริษัทในมุมมองต่างๆ บริษัท แคล-คอมพ์ อีเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) กรรมการทำหน้าที่แบบ Progressive เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การเปิดโรงงานใหม่ทุกครั้งจะมีคณะกรรมการไปร่วมด้วย กรรมการจะต้องมีวิสัยทัศน์ระดับโลก และมีการวางแผนการสืบทอดกิจการอย่างดี เจ้าของบริษัท ให้ผู้มีความเชี่ยวชาญ (professional) เข้ามามีส่วนร่วมโดยไม่ได้จำกัดที่ลูกหลาน และอีกตัวอย่างหนึ่งคือที่ Nambawan Super Limited ประเทศปาปัวนิวกินี ที่คณะกรรมการให้ความสำคัญกับการคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีการจัดประชุมเรื่องกลยุทธ์เป็นพิเศษโดยจ้างผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการประชุมเป็นเวลา 4 วัน และหลังจากนั้นมีการติดตามอย่างต่อเนื่องและมีการไปดูงานในประเทศอื่นๆ เพื่อเปิดให้คณะกรรมการมีมุมมองที่กว้างขวางขึ้น ในขณะที่ บริษัท เมก้า โลฟไอซ์เอ็นซ์

จำกัด (มหาชน) ที่มีบริษัทในเครือกว่า 100 บริษัทได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของคณะกรรมการ และการวางแผนการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ เช่นการเปิดสาขาที่ประเทศอื่นจะต้องตอบให้ได้ว่ากลยุทธ์คืออะไรถึงต้องลงทุนมหาศาล การประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งไม่ได้ใช้เวลานานแต่เน้นให้มีประสิทธิภาพมาก

Defining Strategy - 7 Key Factors

Mr. Alan Kam, Chairman, Krungsri Asset Management Co., Ltd., who has extensive experiences in being a company Director overseas as well as in Thailand. Additionally, he is a guest speaker and lecturer for the IOD as well as the AICD (Australian Institute of Corporate Directors) on risks and strategy issues. His experiences will effectively illustrate, for our readers, the role of Board Directors in regards to strategy.

Mr. Alan started the interview by stating that defining corporate strategy is an ongoing process and not something to be undertaken and completed only once. For the Board of Directors, the matter of strategy does not involve only strategic planning but also thinking strategically, which is the ability to think out of the box and seeing not only the performance results numbers. Board of Directors need to think of what is the Company doing currently as well as how or in what further direction should the Company develop.

The Role of the Board of Directors relating to Strategy

Mr. Alan reiterates that the Board of Directors does definitely have a part to play in regards to strategy. Therefore, the composition of the Board is vitally important; whereby it must include people who are both knowledgeable and well experienced in various areas that are suitable and appropriate for the Company (ie: having the right skills set and experiences), together with those who really know the Company's business. Often the CEO will have a view of his respective KPIs that need to be achieved in the immediate term; but the Board of Directors, as the representative of Shareholders, must have a view of the organization's successes for the longer term.

Mr. Alan recommends that a specific meeting on strategy should be held as a separate session from the normal Board meetings; whereby at least 2 full days should be allocated for such a meeting, at which attending Board Directors must not only listen but must also participate in giving their comments, opinions and suggestions. Therefore, pre-meeting preparation is important; whereby attending Board Directors and Members of Senior Management, should be given key matters and issues to consider prior to the meeting. The Chairman must lead the discussions throughout the meeting, and allow other capable people, with the relevant talent, the opportunity to join the meeting and present their ideas that will enable a wide range of ideas and inputs to be heard.

Mr. Alan believes that Board Directors need to carry out their duties in a 'progressive' manner - namely, playing an active part in

meetings through giving opinions or making comments and appropriate questions on the various issues presented and discussed, as well as in the decision making process itself. This can be done by firstly understanding their own role and responsibilities, together with knowing what are the expectations of the Shareholders and all Stakeholder groups. They must also realize what are their own shortcomings in being able to fully discharge their duties and responsibilities. As for thinking strategically, Board Directors must be able to do this in a fully independent manner, and answer, to themselves, as to 'what they have done for benefit the organization?' If the Board of Directors do not participate and have an active part in regards to the matter of strategy, then there is a risk it may be held responsible in the event any losses are incurred or if anything goes wrong. Additionally, the Board of Directors have a 'Duty of Loyalty' in regards to strategy, which is direct part of their duties; and, therefore, it is a matter in which it must take the responsibility to participate and get involved.

Effective and Successful Strategies

Mr. Alan suggests that the Board of Directors should begin by asking these questions: What would it like to see the Company become? How can the Company get there? Do all Stakeholder groups think the same as the Board in this regard? And whether or not the strategies will really be of positive and beneficial results for the Shareholders? As such, there are at least 7 key success factors involved in determining effective strategies, namely:

- 1) Defining strategies requires a 'vision', and this 'vision' must be clearly defined. Business owners achieve success by daring to have a 'dream'.
- 2) The established objectives must be challenging, but must also be realistically based the actual capabilities of the organization that will determine what can or cannot be achievable.
- 3) Strategic objectives must be clearly defined.
- 4) Once a meeting has taken place, there must be an agreed summary of the situation together with an associated decision.
- 5) The process of defining strategies must also involve the Management group, through their active participation and listening to various people's opinions and suggestions.
- 6) Strategic objectives must be measurable in terms of numbers (ie: 'Financial Measures') (such as, operating performance results), together with 'Qualitative Measures') such as, awards and recognitions received, decrease in staff resignations, together with an absence of any negative news posted online about the organization). After the completing the determination of the strategies, there must be regular monitoring, whereby the agreed strategic objectives should be 'dynamic' — namely: able to be reviewed and adjusted, if they do not meet the agreed targets as planned.

- 7) Every Board Director needs to sign off on and acknowledge the agreed strategies; whereby if there is any disagreement by any Board Directors, the specific issues and points of disagreements must be clearly recorded and minuted.

Roles of the Board of Directors and the Management group

From the perspective of being a Board Director, Mr. Alan sees that the roles of the Board of Directors and the Management group should be supportive of each other - or as being 'complementary roles'; namely, members of the Management group and the Board Directors must mutually see and appreciate the value of the other party. The Management group must support the activities of the Board of Directors through providing information that is accurate, truthful and timely. Further, the Management group needs to be flexible as well as willing to adapt and listen to the opinions of Board Directors, who are more experienced, and not to resist making some required cultural changes. While, at the same time, the Board of Directors must be progressive in fully discharging their duties and possess the ability to listen to the Management group, in order to digest and analyze all the information received in order to make their decisions. The Board of Directors should ask the Management group what their expectations are; while Board Directors, as the representative of the Shareholders, should in turn also tell them what are the Board's expectations. The Board of Directors should act like a 'journey coach', through showing the Management group the desired Road Map, as well as describing how and in which direction they will travel together, and what success objectives are to be achieved.

Example Companies

Mr. Alan then described, as examples, various aspects of 3 Companies, in which he himself was a Board Director as follows:

Cal-Comp Electronics (Thailand) Pcl. where Board Directors discharged their role in a progressive and fully participative manner as well as attended every new factory opening. The Board of Directors should have a vision for the Company based on a global perspective, and should have in place an effective business succession plan. The business owners invited outside professionals to participate in the management of the Company without restricting key positions for only their own relatives.

Another example is *Nambawan Super Limited of Papua New Guinea*, in which Board Directors place great importance to thinking strategically; whereby a special meeting was held to focus on strategy and hired external experts to take a leading role in this 4-day meeting. Afterwards, there were continuous monitoring activities together with overseas visits to look at other businesses, in order to broaden the Board Directors' points of views. While, at *Mega Life Sciences Pcl.* (with over 100 companies within the group) placed great importance on the composition of its Board of Directors and had in place strategic operating

plans — such as: in opening a new branch in another country, there must be answers regarding what are the strategies which require massive new investments. Much time was spent, each Board meeting did not involve much time, but there was a focus on making these meetings productive, efficient and effective.



กลยุทธ์: สิ่งที่ต้องสร้างร่วมกัน

คุณชาวลิต เอกบุตร
ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่การเงินและการลงทุน
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

Mr. Chaovalit Ekabut
Vice President-Finance and
Investment & CFO, SCG



คุณชาวลิต เอกบุตร ผู้บริหารมากความสามารถของ SCG ให้เกียรติเปิดห้องทำงานให้สัมภาษณ์กับ IOD ในมุมมองของผู้บริหารในการดำเนินงานเรื่องกลยุทธ์ร่วมกับคณะกรรมการบริษัท ทำให้เราเข้าใจภาพของเรื่องกลยุทธ์และการทำงานร่วมกับคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการกับการวางกลยุทธ์

คุณชาวลิตมีความเห็นว่าคณะกรรมการมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินงานของบริษัท เป็นผู้ที่ทำหน้าที่สำคัญในการกำกับการดำเนินนโยบายเพื่อให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ถือหุ้น เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อความมั่นใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

คณะกรรมการจะดำเนินการเรื่องกลยุทธ์ได้อย่างประสบความสำเร็จจะต้องมีความเข้าใจว่าผู้มีส่วนได้เสียมีความคาดหวังอย่างไร ต้องเข้าใจตัวองค์กรเป็นอย่างดี ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เศรษฐกิจ และการแข่งขัน คณะกรรมการจะต้องมองสิ่งที่เป็นอยู่ว่าจะสร้างผลตอบแทนสูงสุดอย่างไรยั่งยืนได้อย่างไร

ผู้บริหารและคณะกรรมการ

ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร คุณชาวลิตเห็นว่าคณะกรรมการจะตัดสินใจได้เมื่อมีข้อมูลเพียงพอจากทั้งภายในและภายนอก ซึ่งผู้บริหารทำหน้าที่ที่สำคัญในการเตรียมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของคณะกรรมการ ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างอย่างตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง โดยเรียบเรียง Fact ให้เป็น Information ที่เข้าใจง่ายและตรงประเด็น ข้อมูลที่เพียงพอจะช่วยให้คณะกรรมการประมวลข้อมูลประกอบกับประสบการณ์ที่คณะกรรมการมีอยู่ทำให้การตัดสินใจเรื่องกลยุทธ์ชัดเจนขึ้น คุณชาวลิตแนะนำว่าคณะกรรมการและผู้บริหารควรจะพูดคุยกันไม่เพียงแต่ว่าจะทำอะไร (What to do?) แต่ทำไมถึงทำเช่นนั้น (Why you do?) เพื่อให้เข้าใจตรงกันอย่างชัดเจน

องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ดี

คุณชาวลิตเห็นว่ากรวางแผนกลยุทธ์เป็นเพียงส่วนหนึ่ง การนำกลยุทธ์ไปทำและปฏิบัติได้จริงเป็นส่วนที่มีความสำคัญ การวางแผนนั้นจึงต้องมององค์ประกอบหลักสำคัญอย่างน้อย 2 อย่างคือ 1) การวางแผนต้องมีระบบหมายความว่าไม่ว่าใครจะมาสานต่อก็สามารถดำเนินงานต่อไปได้ 2) ยึดหลักความยั่งยืน (Sustainability Model) ได้แก่การคำนึงถึงผลกำไร (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environment) และสังคม (Social) การวางแผนจะได้มีผู้วางแผนต้องเข้าใจธุรกิจ รู้ว่ากระแสจะไปด้านไหน เช่น เรื่องการเปิด AEC และเข้าใจสภาพภายในขององค์กรอย่างชัดเจน มีการวางแผนทั้งระยะยาวและระยะสั้น

การดำเนินงานด้านกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องดึงคนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม (Engage) ตั้งแต่การวางแผน และมีระบบในการติดตามความคืบหน้าเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวัง ซึ่งอาจเรียกเป็นวิธีต่างๆ ว่า PDCA (Plan, Do, Change, Act)

คุณชาวลิตเพิ่มเติมว่าเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือ CG กับเรื่องกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง CG เป็นพื้นฐานก่อนที่จะมีการวางกลยุทธ์ที่มีความยั่งยืน ถ้ามี Good CG จะมี Good Strategy คือไม่เอาเปรียบใคร เปิดเผย โปร่งใส ไม่สร้างความเดือดร้อน และพร้อมที่จะได้รับการสื่อสารออกไป

ตัวอย่างจาก SCG

SCG เป็นบริษัทตัวอย่างในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ดี และมีความยั่งยืน คุณชาวลิตจึงแบ่งปันประสบการณ์ที่ SCG ได้ทำเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ SCG มีการวางแผนกลยุทธ์ระยะกลาง 5 ปี ทุกๆ ปีผู้บริหารภายในจะทำแผนกลยุทธ์ให้เสร็จสิ้นในเดือนกรกฎาคม และนำเสนอแผนกับคณะกรรมการในเดือนสิงหาคมซึ่งเป็นการประชุมคณะกรรมการจะเป็นวาระพิเศษในเรื่องกลยุทธ์ โดยเฉพาะใช้เวลาประมาณ 1 วันถึง 1 วันครึ่ง

เมื่อได้รอบทิศทางของธุรกิจ 5 ปีข้างหน้าทางฝ่ายบริหารจะนำไปวางแผนระยะ 1 ปีเป็น Action Plan โดยละเอียดและนำมาเสนอคณะกรรมการอีกครั้ง โดยแผนระยะกลางและระยะสั้นนั้นมาจากทิศทางระยะยาวคือการเน้นเรื่องการขายไปสู่ ASEAN และการผลิตสินค้าที่เพิ่มมูลค่า (High value-added) ซึ่ง SCG ประสบความสำเร็จในเรื่องดังกล่าว และไม่เพียงแต่การประชุมคณะกรรมการทางฝ่ายบริหารได้ส่งกำหนดการประชุมภายในให้กับคณะกรรมการทุกท่าน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถมีส่วนร่วมได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ซึ่งคณะกรรมการ SCG มีส่วนร่วมมากในเรื่องดังกล่าวทำให้การทำงานระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารสอดคล้องกันเป็นอย่างดี

Strategy - An Matter to be Jointly Defined.

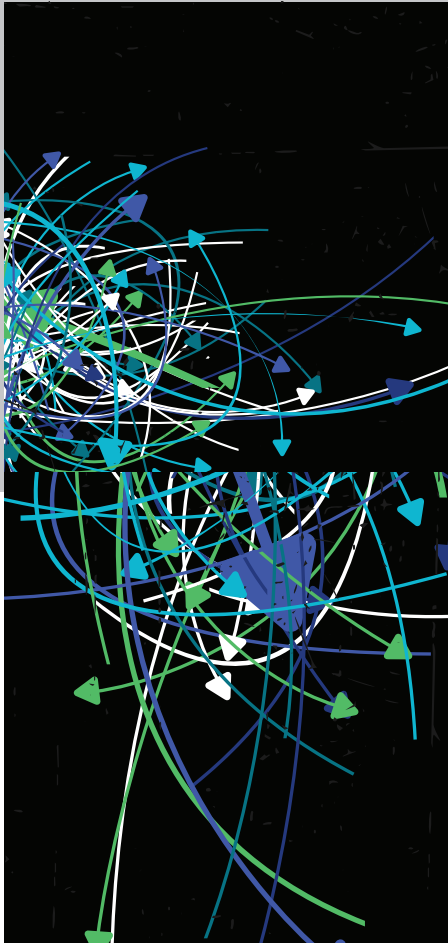
Mr. Chaovalit Ekabut, a very capable member of SCG's senior management group, honored the IOD in being interviewed, at SCG's offices, regarding his insights on the involvement and participation of members of Senior Management together with the Board of Directors in the area of corporate strategy; as well as allowing us to better understand the area of corporate strategic planning and how members of senior management can effectively work together with the board of directors on this matter.

Board of Directors' Involvement in Defining Strategy

Mr. Chaovalit is of the opinion that the Board of Directors has a vital part to play in the company's operations, through having an important duty in overseeing policies in order to meet the expectations of its shareholders, as well as being directly responsible for establishing confidence on the part of all stakeholders. For the board of directors to be successful in regards to defining effective strategies, it must fully understand what are the expectations of the Stakeholders together with the nature of the company and its operations, including its strengths, and weaknesses, as well as the overall operating, economic, and competitive environment. The board of directors needs to envisage how to achieve maximum returns, on a sustainable basis, within the existing situation or environment.

Management and the Board of Directors

In his capacity as a member of SCG's Senior Management, Mr. Chaovalit sees that, in order to make decisions, the board of directors needs to have sufficient internal as well as external information; whereby the management group has the important duty to prepare such information that will enable the board to make decisions. Therefore, the management group must disclose all relevant information both accurately and in a straight forward manner, through compiling all the facts into a set of information that is both concise and easy to understand. Such



sufficient amount of information will help the board of directors to analyze all the relevant supporting facts, whereby, combined with their extensive experiences, it will enable them to make decisions on strategies in a clearer and more concise manner. *Mr. Chaovalit* also recommends that the board of directors and senior management should not only discuss together as to 'what to do', but also 'why you do it?', so that both parties will have a better and clearer understanding of each other.

Key Components of Effective Strategies

Mr. Chaovalit sees that defining effective strategies is only one aspect, while deploying and actually implementing the agreed strategies. Thus, to determine effective strategies, there must be at least 2 key components, namely: 1) there must be a structured procedure and process — that is, afterwards, whoever comes in to undertake this duty, they can do so easily; and 2) a 'sustainability model' or platform for the strategies must be used, whereby, various associated issues are also taken into consideration: economic (or profits), environment, and social. In order to define effective strategies, there must also be a good understanding of the business as well as of 'what are current trends?' (or 'which way the wind is blowing?') such as: the imminent establishment of the AEC and a clear understanding of the current internal environment of the organization - together with defining both short and long term strategies.

To determine effective and successful strategies, external parties need to be invited to participate so they become 'engaged' from the planning stage onwards. There also needs to be regular monitoring of the progress made, in order to be well prepared to meet any unexpected events — or what is simply called the PDCA (plan, do, change, act) methodology.

Mr. Chaovalit also added that there is a deep and close connection between strategy and good corporate governance (CG); whereby CG is the existing foundation prior to starting to define sustainable corporate strategic plans. If there are good corporate governance practices in place, then there will also be good strategy - namely, not taking advantage of any parties, being open and transparent, not creating or causing any problems for anyone else, and

readily able to fully communicate the strategies to outsiders.

SCG – as an example

SCG is a good example of how effective strategies can achieve good operating performance results on a sustainable basis. As such, *Mr. Chaovalit* shares his insights regarding the experiences of SCG in determining, every year, its medium term 5-year corporate strategy; whereby the internal business units' Management will complete their respective strategic plans within July for submitting, in August, to the Board of Directors for their consideration at a special Board of Directors meeting, lasting approximately 1 – 1.5 days, that focuses only on SCG's corporate strategic plans. Once the 5-year plan is approved and the strategic directions are known, the internal business units' management will then define their respective 1-year business action plans in detail, for submitting to the board of directors again for its approval; whereby these detail immediate and medium term action plans are based on the overall strategic direction that is focused on expanding SCG's businesses into the ASEAN markets and on manufacturing 'high value-added' products, an area where SCG has been very successful. Furthermore, the board approval process is not only limited to the formal board meetings, but also involves all board of directors being kept informed of the agenda and discussions of the various internal business units' management meetings, so that all board directors are able to participate, on an ongoing basis, in the various phases of the strategic planning process. This procedure and planning process result in a very good working relationship between the management group and the board of directors.

