

Road to Sustainability (5)

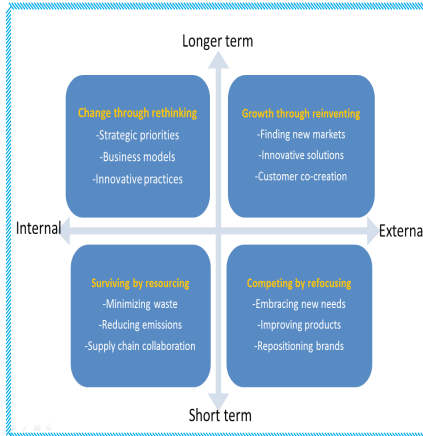
คณะกรรมาธิการบริษัทกับกลยุทธ์ความยั่งยืนของกิจการ

PricewaterCoopers (PwC) ได้ตีพิมพ์รายงาน Key Considerations for Board and Audit Committee Members ประจำปี 2556-2557 ระบุถึงประเด็นที่คณะกรรมการบริษัทต้องให้ความสำคัญในการทำหน้าที่ในยุคปัจจุบันหลายประเด็น โดยในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์นั้นระบุว่า ประเด็นที่สำคัญในการทำหน้าที่ของกรรมการด้านกลยุทธ์ประกอบด้วย การก้าวให้ทันกระแสหลักของโลก (Global Megatrends) ประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า (Customer Experience) และความสำคัญของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chains) ในด้าน Global Megatrend ซึ่งเป็นกระแสหลักของโลกในปัจจุบัน ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อธุรกิจนั้น PwC ระบุว่าประกอบด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร
2. การเปลี่ยนแปลงอำนาจทางเศรษฐกิจ
3. การพัฒนาของเมือง
4. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการขาดแคลนทรัพยากร
5. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ความยั่งยืนนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดการอยู่รอดในระยะยาว ทั้งนี้ เพราะโลกที่ไร้พรมแดนส่งผลให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความผันผวน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถเป็นได้ทั้งความท้าทาย ความเสี่ยงหรือโอกาสทางธุรกิจ กิจกรรมที่สามารถแข่งขันได้จะต้องสามารถคาดการณ์แนวโน้มของโลก เข้าใจผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย ความเสี่ยง และเชื่อมโยงปัจจัยเหล่านั้นเข้ากับโอกาสและต้องสามารถบูรณาการความยั่งยืนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของบริษัท ปรับเปลี่ยนวิธีคิด คิดค้นนวัตกรรม แบบจำลองทางธุรกิจใหม่ๆ กระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่ยั่งยืนกว่า พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่ยึดติดกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน สร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย และทำให้อุรกิจมีความยั่งยืนในระยะยาว สอดคล้องกับบทความ "The Performance Frontier: Innovating for a Sustainability Strategy" โดย Robert G. Eccless และ George Serafeim ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ประจำเดือนพฤษภาคม 2556 และหลักการ Short and longer term: finding a better balance in the pursuit of sustained profitable growth จากหนังสือ People, Planet, Profit: How to Embrace Sustainability for Innovation and Business Growth โดย Peter Fisk

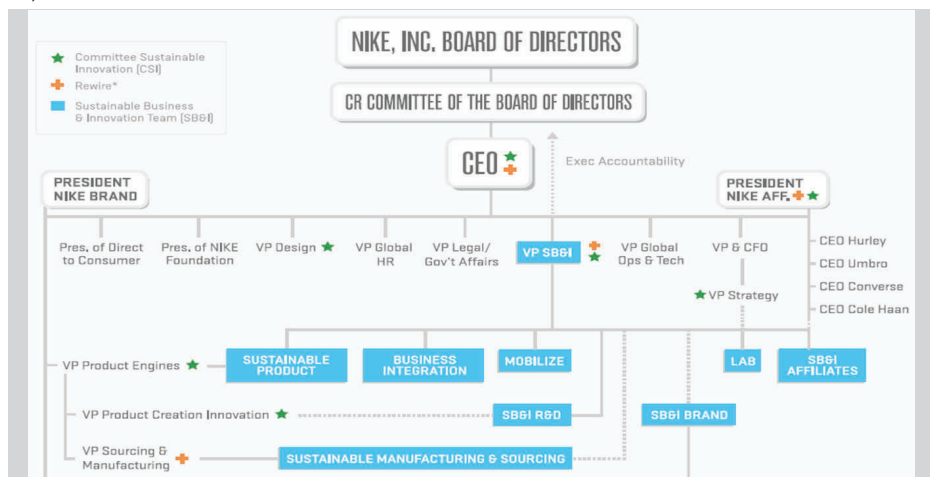
บริษัทชั้นนำของโลกและของไทยหลายบริษัทเริ่มตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ว่าไม่ใช่เป็นเพียงแค่แฟชั่นนิยมในการบริหารจัดการ แต่มีความหมายลึกซึ้งไปถึงความยั่งยืนของกิจการในระยะยาว จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านความยั่งยืนขึ้นมา และบูรณาการประเด็นความยั่งยืนดังกล่าวเข้าไปในทุกกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่การปรับเปลี่ยนวิถีทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ การประเมินความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการบริหารจัดการนับตั้งแต่การวางแผน การออกแบบสินค้า การจัดหาวัตถุดิบ การจ้างงาน การผลิต การขนส่ง การขาย การเปลี่ยนแปลงแนวคิด/พฤติกรรม/ประสบการณ์ให้กับลูกค้า การสื่อสารกับลูกค้า ไปจนถึงการทำงานร่วมกับคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ เรียกได้ว่าเป็นการสร้างพลังร่วมตลอดห่วงโซ่อุปทานทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง



Short and longer term: finding a better balance in the pursuit of sustained profitable growth from People, Planet, Profit: by Peter Fisk

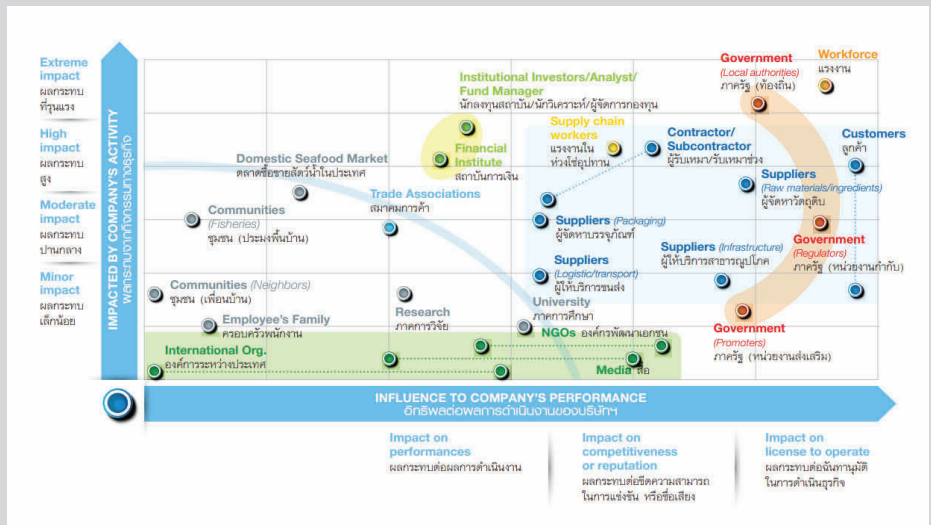
ในส่วนของโครงสร้างคณะกรรมการบริษัทนั้น บางบริษัทกำหนดให้มีคณะกรรมการด้านความยั่งยืนเป็นคณะกรรมการย่อยในระดับคณะกรรมการบริษัท (Board Level) โดยมีองค์ประกอบหลักคือ กรรมการบริษัท ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร และมีสมาชิกที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงาน ตัวอย่างคณะกรรมการแบบที่วางนี้ได้แก่ คณะกรรมการด้านความยั่งยืนของบริษัทไนกี้ (Nike Inc) ที่เคยนำเสนอไปในตอนที่แล้ว บริษัทยูนิลีเวอร์ (Unilever N.V. & PLC) ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในชีวิตประจำวัน และบริษัทแองโกลอเมริกัน (Anglo American PLC) ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ด้านเหมืองแร่และทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น ในขณะที่บางบริษัทกำหนดให้มีคณะกรรมการด้านความยั่งยืนเป็นคณะกรรมการในระดับบริหาร (Management Level) ขึ้นมาทำหน้าที่ดังกล่าวและนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นคราวๆ ไป อาทิ บริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าเอชแอนด์เอ็ม (H&M) กลุ่มบริษัทเอสซีจี และบริษัทไทยยูเนียนโพรเซสส์ โปรดักส์ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการบริษัทเล็งเห็นความจำเป็นและความสำคัญของการที่จะต้องมีคณะกรรมการชุดนี้ แม้กฎหมายหรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไม่ได้กำหนดไว้ ดังเช่นคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการย่อยชุดอื่นๆ ก็ตาม

แต่ไม่ว่าโครงสร้างของคณะกรรมการด้านความยั่งยืนจะเป็นรูปแบบใด ในด้านการทำหน้าที่เมื่อคณะกรรมการได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่จะมุ่งไปสู่ความยั่งยืนแล้ว ลำดับต่อไปคือการพิจารณาบริบทด้านความยั่งยืนสำหรับบริษัทและผู้มีส่วนได้เสีย โดยการ



Structure of Sustainability Committee of Nike Inc.

วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นด้านความยั่งยืนที่ห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ เพื่อจำแนกผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องหรือผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการคงอยู่ในระยะยาวของธุรกิจ จัดลำดับความสำคัญอิทธิพล/ผลกระทบ และความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มต่อบริบทของความยั่งยืนสำหรับนำไปเป็นพื้นฐานในการพัฒนากลยุทธ์จัดสรรเงินลงทุน พัฒนานวัตกรรม ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และวางแผนการสร้างสรรค์มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก และติดตามดูแลประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแนวทางที่วางไว้ต่อไป



Example of issues related to sustainable development for Thai Union Frozen Product PLC

The Board of Directors and Sustainability Strategy of a Business

PricewaterCoopers (PwC) has published a report entitled “Key Considerations for Board and Audit Committee Members” for 2013-2014 which covers various issues that the Board of Directors should focus on. Regarding strategy, the key issues for directors cited were global megatrends, customer experience and supply chains.

A global megatrend is the mainstream of the global trend that has a significant impact on business. Some examples are: population structure change; economic power change; urban development; climate change and resource scarcity; and technology development and innovation. These trends indicate that a strategy of achieving sustainability is necessary for the survival of a business in the long term because the borderless world makes the business environment unstable and volatile. This could present challenges, risks or business opportunities. Businesses capable of competing in the new environment are those that can anticipate the global trend, understand the associated impact of changes, challenges and risks and take into account those factors when considering business opportunities. Moreover, they must be able to integrate sustainability into the company strategy, change the mindset, and develop sustainable business models and working processes as well as new products that use less resources to deal with the new changes, enhance competitiveness in the long term, add value for the shareholders, and make the business sustainable in a long term. This viewpoint is in accordance with an article entitled “The Performance Frontier: Innovating for a Sustainability Strategy”. which was written by Robert G. Eccless and George Serafeim and published in the Harvard Business Review in May 2013 and the principle “Short and longer term: finding a better balance in the



Example issues in sustainable development of SCG Group

pursuit of sustained profitable growth” discussed in the book People, Planet, Profit: How to Embrace Sustainability for Innovation and Business Growth by Peter Fisk

The world’s leading companies and many Thai companies are adjusting their operations to deal with the changing business environment and its potential impact. They are approaching this preparation exercise as another fashionable business trend to follow, considering it for the strong effect it will have business sustainability in the long term. As a consequence, these companies have set up a sustainability committee and integrated sustainability issues into all facets of its operations, including changing visions, missions, strategies, risk assessment, the organization culture and, administrative processes, including product design, raw material supply, employment, production, transportation and sale as well as changing mindset/behavior/experience for the customer, communication with customer to collaborate on arrangements with trade partners and business alliances This can be referred to as empowerment of the whole value chain from upstream to downstream to achieve the ultimate goal of genuine sustainability.

Regarding the structure of the board of directors, some companies have set up a sustainability committee as a subcommittee at the board level. The main components of this committee are an executive director and non-

executive director, and chief executives of each section. Nike Inc., Unilever N.V. & PLC, a producer of household products and Anglo American PLC, a giant company in mining and natural resource, are three multinational companies that have this type of sustainability committees. The committee of Nike was discussed in the previous issue of Boardroom. At some companies, the sustainability committee is at the management level and it reports to the board of directors occasionally. Examples of companies that have this type of setup are H&M, a garment company, the SCG Group and Thai Union Frozen PCL. The latter approach demonstrates that the board realizes the necessity and importance of this committee even though it is not indicated in the law or principle of corporate governance, such as the case for the Audit Committee or other subcommittees.

Regardless of the structure of a sustainability committee, after a board has set the company’s vision, mission and goal for sustainability, it must also consider the environment of sustainability for the company and stakeholders by conducting an analysis of its stakeholder and of sustainability issues for the whole value chain of the business to sort out the stakeholders and the issues that has significant impact on the survival of business in long —team. Also to priority what are the significant influence/ impact and what are related to the stakeholders in terms of sustainability issues. The analysis will be used for developing strategy, allocating investment budget, developing innovation, changing the working process and planning with participation from internal and external stakeholders, and monitoring the effectiveness of the implementation.

