

สรุปสาระสำคัญจากการเสวนา

AC HOT UPDATE

เตรียมรับ CG ยุคใหม่ ก้าวไกลสู่ความยั่งยืน



ตระหนักถึงบทบาท
ในฐานะผู้นำที่รับพิชชอบ
ต่อการบริหาร
กิจการที่ดี

การสนับสนุนการ
มีส่วนร่วมและการสื่อสาร
กับผู้ถือหุ้น

กำหนดวัตถุประสงค์
เป้าหมายหลักของกิจการ
ที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

การรักษาความน่าเชื่อถือ
ทางการเงินและ
การเปิดเผยข้อมูล

AC HOT UPDATE

เสริมสร้างคณะกรรมการ
ที่เอื้อต่อการบรรลุ
วัตถุประสงค์

ดูแลให้มีระบบควบคุม
ภายในและการบริหาร
ความเสี่ยงที่เหมาะสม

สรรหาและพัฒนา
ผู้บริหารระดับสูง และดูแล
โครงสร้างการบริหาร
บุคลากร

ส่งเสริมนวัตกรรม
และการประกอบธุรกิจ
อย่างรับพิชชอบ



FAP

FEDERATION OF ACCOUNTING PROFESSIONS

โดย...คณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการวางระบบบัญชี
วาระปี 2557-2560 และฝ่ายวิชาการ



@fap.family

หลาย ๆ ท่านคงคุ้นหูกับคำว่า CG หรือ Corporate Governance และทราบว่าหากองค์กรใดนำไปปฏิบัติก็จะสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน เราจึงไม่รอช้า...ที่จะสรุปสาระสำคัญจากการเสวนา “AC Hot Update เตรียมรับ CG ยุคใหม่ ก้าวไกลสู่ความยั่งยืน” เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2560 มาฝากสมาชิกสภาฯและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไป เริ่มด้วยการกล่าวปฐกถาจาก คุณธนพี สุจริตกุล เลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ท่านมาให้ความรู้ในหัวข้อ “ทิศทางของ CG Code ต่อมบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบ” ต่อด้วยการบรรยายในหัวข้อ “แนวโน้มกลยุทธ์กับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน” จากคุณกุลวาท เจนวัฒน์วิทย์ ที่ปรึกษา โครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

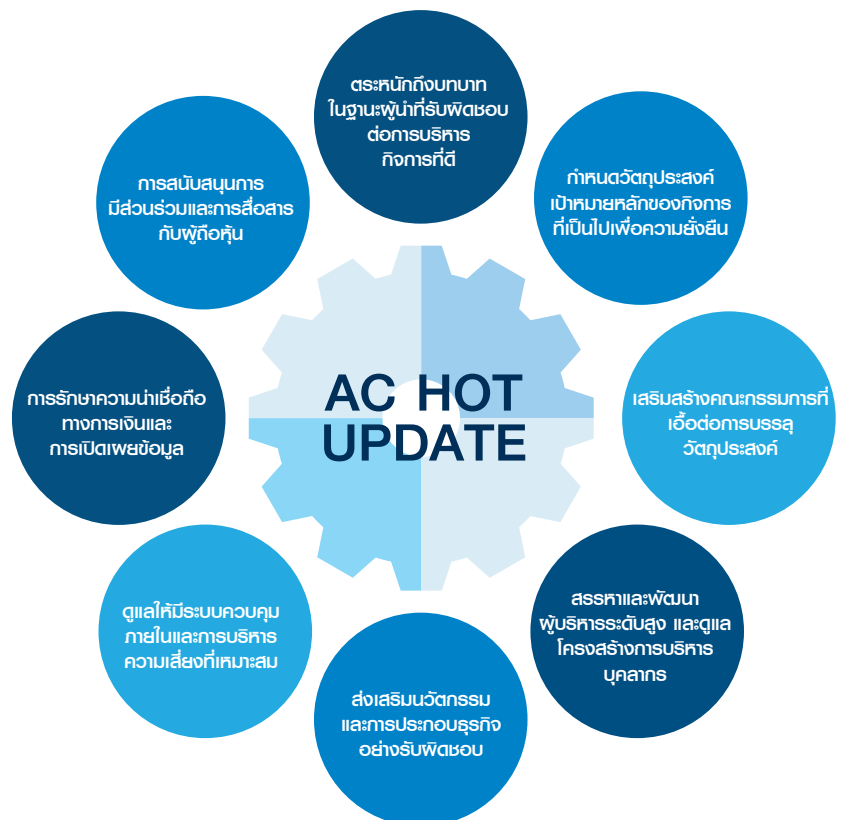


ทิศทางของ CG Code ต่อมบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบ

หลักการของ CG Code ใหม่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงเนื้อหาอย่างมีสาระสำคัญจากหลักการเดิม โดยยังคงมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้วัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ดังนี้

1. มีผลประโยชน์ที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อในระยะยาว
2. ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย
3. เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
4. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

CG Code ใหม่ประกอบด้วย 8 หลักการ ดังนี้



อย่างไรก็ตามหัวใจสำคัญที่คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ควรเน้นและให้ความสำคัญอยู่ใน 3 ข้อแรก คือ

1. ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบในฐานะผู้นำนองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
2. กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
3. เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทสามารถนำหลักการทั้ง 3 ข้อข้างต้นไปใช้ในการสร้างกลยุทธ์และความยั่งยืนให้บริษัทสำหรับเป้าหมายระยะยาว

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) จึงเปรียบเสมือนกับการเดินทางซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัทและทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญและทบทวนเป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อที่จะนำพาองค์กรก้าวไกลและยั่งยืน ซึ่งหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีองค์ประกอบ 3 ประการที่จำเป็นมาก ดังนี้

1. กฎเกณฑ์ทางการ (Basic regulations)
2. ความตระหนักในตัวขององค์กรเองที่จะต้องทำ (Self-discipline)
3. บังคับให้บริษัทปฏิบัติตามในบทบาทของนักลงทุน (Market force)

หวังว่าแนวคิดทั้งหมดนี้จะเป็นแนวคิดที่จะทำให้ท่านสามารถกลับไปสานต่อในการสร้าง CG ให้กับองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ด้วยความยั่งยืนอย่างแท้จริง



แนวโน้มกลยุทธ์กับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

“จะดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้หรือไม่ ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทต้องมีความเข้าใจและมองให้ออกว่าธุรกิจของเรานั้นอะไรเป็น sustainable development ว่าเป็น Key Stakeholder คือใครบ้าง และให้ความสำคัญกับการเข้าถึงความต้องการของแต่ละกลุ่ม วิเคราะห์ถึงประเด็น Key sustainability risks ว่ามีเรื่องอะไรบ้าง เกิดขึ้นในขั้นตอนใดของการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งไม่มองข้ามเรื่อง Megatrends ที่กระทบกับความยั่งยืน เช่น Scarcity of resource, Technological change, Generation Y และ New regulations and standards” และจะขอให้คำนิยามของคำว่า “การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน” ตามยุทธศาสตร์พระราชทาน ที่ว่า “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

○ เข้าใจ

- เข้าใจถึงความหมายของ “การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน” (Sustainable Development) อย่างถ่องแท้ ต่อมาต้องเข้าใจถึงลักษณะของการประกอบธุรกิจ

- เข้าใจและรู้ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Key Stakeholders)
- เข้าใจความเสี่ยงของธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้น (Key Sustainability)
- วิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจกระทบต่อความยั่งยืน

ของธุรกิจ เช่น ความขาดแคลนของวัตถุดิบ สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

○ เข้าถึง

- เข้าถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Key Stakeholders)
- เข้าถึงความเสี่ยงทางความยั่งยืนของธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย
- วิเคราะห์ความเสี่ยงของธุรกิจและจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด รวมถึงระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นในขั้นตอนไหนของการดำเนินธุรกิจ เพื่อขจัดความเสี่ยงให้หมดไป

○ พัฒนา

- ในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ให้มีการพิจารณาความเสี่ยงด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability)

- จัดให้มีการตรวจสอบ (Audit) และควบคุม (Control) ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ (Operating Risk) นอกเหนือจากความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ตัวอย่างเช่น

- o Production & Safety
- o Production & Labor
- o Procurement & Raw Material

- ดูแลตรวจสอบการเปิดเผยรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Report) นอกเหนือจากรายงานทางการเงิน (Financial Report)



@fap.family

“อย่างที่เราบอกว่าปัจจุบันสังคมตื่นตัว
กับกระแสความยั่งยืน (Sustainability) และองค์กรต่าง ๆ
ก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ โดยพยายามปรับกลยุทธ์
และการดำเนินการเพื่อก้าวสู่ความเติบโต
อย่างยั่งยืน”



**บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ ตามองค์ประกอบ
CG Code 8 ประการ มีความสำคัญอย่างไรบ้าง ในการทำให้กิจการยั่งยืน**

“การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาของธุรกิจ เราอาจจะเลือกจากสิ่งที่ Good for me, good for us and good for our company แต่ถ้าดีต่อบริษัทจริง ๆ บริษัทจะอยู่ได้จริง ๆ ต้อง Good for our company, good for others and good for greater put”

คุณวริษญา ศรีมาจันทร์

ผู้ช่วยเลขาธิการอาวุโส สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ซึ่งเป็นยุคแห่งนวัตกรรม การสร้างมูลค่าเพิ่ม การพัฒนาคุณภาพชีวิต และสังคมยั่งยืน เพื่อให้กิจการก้าวไปสู่ยุคดังกล่าว นอกเหนือจากความน่าเชื่อถือแล้วยังจำเป็นที่กิจการจะต้องนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ CG Code มาปฏิบัติ เพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างกิจการได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสิ่งที่จะมาเป็นตัวกำกับให้กิจการไปสู่เป้าหมายได้นั้น มีความสำคัญเริ่มตั้งแต่กระบวนการความคิดของคณะกรรมการบริษัท โดยคณะกรรมการบริษัทจะต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำและทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร ตั้งเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ และวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยระบุออกมาอย่างชัดเจนให้เห็นว่าจะดำเนินธุรกิจไปในทิศทางไหนและแผนทั้งหมดนั้นต้องมีความสอดคล้องกัน อีกทั้งดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ โดยจัดให้มีการควบคุมภายในอย่างเหมาะสมและทำความเข้าใจกับ Family governance หรือข้อตกลงต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการควบคุมภายในของกิจการ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินการ ซึ่งเดิมมักจะพูดถึงแต่แผนระยะยาว (Long term) แต่ปัจจุบันการจัดทำแผนระยะกลาง (Medium term) จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าในระหว่างการทำตามแผนประจำปี อย่างน้อย ๆ ก็ได้บรรลุผลตามแผนระยะกลางแล้ว และในการกำหนด KPI ต้องระวัง

ไม่ให้ยากเกินไป หรือเกินความสามารถ หรือการกำหนดผลตอบแทนควรคำนึงถึง Compensation architecture เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในกิจการทั้งสิ้น ทั้งนี้ลักษณะที่ดีของคณะกรรมการบริษัทจะต้องมีความหลากหลาย มีประธานที่แยกเป็นอิสระคอยกระตุ้นและแนะแนวทางแก่ CEO ให้บริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายของกิจการ รวมถึงดูแลให้บุคลากรอื่น ๆ ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ระมัดระวังเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามในการจะดำเนินธุรกิจให้ยั่งยืนได้นั้นการคำนึงถึงแค่ปัจจัยภายในกิจการอย่างเดียวคงจะไม่เพียงพอ ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยรอบด้านทั้งสิ่งแวดล้อม และสังคม “ทำอย่างไรจึงจะอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล?” สำหรับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบขยายเพิ่มเติมไปถึงการดูแลการเปิดเผยข้อมูล โดยต้องจัดให้มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ต้องพิจารณาข้อมูลแวดล้อมประกอบการพิจารณาอนุมัติ ต้องอ่านรายงานเรื่องสำคัญที่ตรวจสอบ, Audit letter, รายงานจาก Internal audit และรายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบกันก่อนให้ความเห็นขอขบการเงิน สุดท้ายแล้วผู้ถือหุ้นควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่าง ๆ ของกิจการ และดูแลการประชุมให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย





ในฐานะบริษัทหลักทรัพย์ มีหลักเกณฑ์การพิจารณาเลือกลงทุนในหลักทรัพย์อย่างไร และจะสามารถนำเอาเกณฑ์ 8 ประการเหล่านี้มาเชื่อมโยงได้อย่างไร

“การมี CG นั้นไม่ใช่เป็น option บางบริษัทที่มีชื่อเสียงก็ลงมา อาจจะคิดว่าเป็นหน้าที่ของบริษัทใหญ่ แต่จริง ๆ ไม่ใช่ CG คือพื้นฐานที่สำคัญมาก ๆ ของบริษัท ดังนั้นการดำเนินงานจะเป็นการทำด้วยใจที่เรา ต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่จะต้องทำ ถัดมาไม่ว่าแต่ CG เท่านั้น การที่เราพูดถึง Sustainability จริง ๆ แล้ว เป็นพื้นฐานที่องค์กรทุกองค์กรทั้งมีและพึงกระทำ”

คุณกัทธีรา ดิสรุ่งธีระภว

นายกสมาคมบริษัทหลักทรัพย์ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท หลักทรัพย์ ดีบีเอส วิกเคอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทที่มีธุรกิจเดียวกัน มีอะไรคล้าย ๆ กัน ทำไมนักลงทุนคนหนึ่งจึงยอมจ่าย Premium ให้กับบริษัทหนึ่งมากกว่าอีกบริษัทหนึ่ง? เพราะเค้ารู้ว่าบริษัทนี้มี “คุณค่า” มากกว่าอีกบริษัทหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งต้องยอมรับว่าฝ่ายบริหารคำนึงและยึดติดกับคำว่า “มูลค่า” มากเกินไปจนละเลยในเรื่องของคุณค่าขององค์กร เพราะมูลค่าเป็นอะไรที่วัดได้จับต้องได้ แต่คุณค่าจับต้องไม่ได้ ทั้งนี้คำว่า “คุณค่า” นั้น มีความหมายต่อองค์กรมาก และเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร ทำไมคำว่า “คุณค่า” ถึงมีความหมาย ประการแรกนั้นก็เพราะการทำธุรกิจในสังคมการเงินและตลาดทุน จำเป็นต้องหาแหล่งเงินทุนไม่จำเป็นที่จะเป็นการกู้มาจากธนาคารพาณิชย์ หรือการระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์ ฉะนั้นการเป็นบริษัทที่ดี การมีบรรษัทภิบาลที่ดี และมีการดูแลจัดการที่ดีนั้นย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่ง ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินของกิจการถูกกว่า ย่อมหมายถึงความสามารถในการแข่งขันที่มากกว่า ประการที่สอง คือ นักลงทุน เพราะนักลงทุนให้คุณค่ากับกิจการ บางครั้งแค่การจัดทำ Annual report ที่ครบถ้วน มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอและเหมาะสม ก็เป็นสิ่งหนึ่งที่สะท้อนให้นักลงทุนเห็นถึงคุณค่าที่กิจการต้องการถ่ายทอดออกไป อย่างไรก็ตามการสร้างคุณค่านั้น ไม่ใช่เป็นเพียงการสร้างคุณค่าในระยะสั้น แต่กิจการต้องคำนึงถึงคุณค่าในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ ประการต่อมา คือ ผู้บริหารและพนักงานที่มีความสามารถ เป็นที่แน่นอนว่าทุกคนย่อมอยากจะทำงานกับบริษัทที่ดี มีระบบการทำงานที่ดี ซึ่งนอกจากจะทำให้ทุกคนมีความภาคภูมิใจแล้วยังส่งผลดีต่อกิจการ ประการสุดท้าย คือ สังคม สิ่งนี้มีความสำคัญมาก กิจการต้องรู้ว่าคนในสังคมมองเห็นกิจการเป็นอย่างไร ยอมรับกิจการหรือไม่ ซึ่งสิ่งนี้เรียกว่า Branding บุคลากรทุกคนตั้งแต่คณะกรรมการจนถึงพนักงานต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อการสร้างคุณค่าของ Branding เพื่อจะนำมาซึ่งการยอมรับจากสังคม ฉะนั้นการมีหน่วยงานในการดูแลเรื่องดังกล่าว รวมถึงการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของกิจการย่อมจำเป็น อย่างไรก็ตามการสร้างคุณค่าดังที่กล่าวไป เป็นสิ่งพื้นฐานที่กิจการที่ดีทุกกิจการพึงมีและปฏิบัติอยู่แล้ว ไม่ใช่หน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มเติมจากการนำ CG Code มาปฏิบัติ อีกสิ่งหนึ่งที่นักลงทุนมองก็คือ Monitoring quality การที่กิจการจะมีคุณค่าและยั่งยืนได้ในระยะยาวต้องตระหนักไว้เสมอว่าคุณภาพของรายได้ที่กิจการสร้างขึ้นมาทุกเม็ดมีคุณค่าในตัวมันเอง และต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากรายได้ดังกล่าว เช่น กิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ขายโครงการได้แล้วต้องสามารถตอบนักลงทุนได้ว่า ครั้งต่อไปจะพัฒนาอะไรต่อ สิ่งนี้คือรายได้ที่ยั่งยืน แต่หากไม่สามารถตอบได้ รายได้ของกิจการเกิดเพียงครั้งคราว นักลงทุนอาจลดคุณค่าของกิจการจากเหตุการณ์ดังกล่าว นอกจากนี้

เรื่องการสร้างคุณค่าและคุณภาพของรายได้แล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ การสร้างให้ทุกคนในกิจการมองเห็นถึงความสำคัญของความโปร่งใส ตรวจสอบได้นั้นมีความจำเป็น บริษัทที่ดีควรมีระบบและกระบวนการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ การตรวจสอบที่พูดถึงดังกล่าว ไม่ใช่หน้าที่ของผู้สอบบัญชีภายนอก หรือผู้ตรวจสอบภายใน หรือคณะกรรมการอิสระ แต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่จะต้องทำการตรวจสอบตนเอง (Self audit) ให้มั่นใจว่าตนได้ทำหน้าที่อย่างถูกต้องตามความรับผิดชอบที่ควรเป็นแล้ว รวมถึงการตรวจสอบแบบ Cross check ซึ่งหมายถึงบุคคลในทุกระดับขององค์กร แม้กระทั่ง CEO ก็ต้องถูกตรวจสอบได้ ทั้งนี้นอกจากจะช่วยลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานแล้ว ยังช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจที่เด็ดขาด และนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อีกวัฒนธรรมที่สามารถสร้างขึ้นได้ คือการแจ้งเมื่อมีการกระทำผิด หรือเกิดข้อผิดพลาด ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว การที่จะสร้างสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ ผู้ถือหุ้นจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนที่ให้ความสำคัญกับเรื่อง CG เพื่อให้คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน ตลอดจนถึงลูกค้าตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กร คณะกรรมการต้องวางแผนกลยุทธ์ และติดตามประเมินผล ว่าสิ่งที่จะต้องทำกำลังมุ่งหน้าไปนั้นอยู่ในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว การรายงานผลต่าง ๆ จากฝ่ายบริหารหรือฝ่ายอื่นสามารถตอบโจทย์กลยุทธ์ที่วางไว้ได้และส่งเสริมแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ไม่ใช่แค่การรายงานเรื่องเดิม ๆ ซ้ำไปมา ซึ่งนอกจากจะสร้างช่องโหว่ทำให้ไม่เห็นข้อบกพร่องของการดำเนินงานแล้ว ยังทำให้กิจการไม่สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้ตามต้องการ





กระแสความยั่งยืน ความเกี่ยวพัน และวิธีในการบริหารจัดการที่คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องปรับปรุงหรือปรับเทคนิค เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ต่อไปอย่างเหมาะสม

“เป้าหมายสูงสุดจะอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากรโลก รักษาระดับการใช้ทรัพยากร ทำให้เกิดเสถียรภาพการผลิตของธรรมชาติ และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม”

คุณยุทธ วรธรราร

ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้าน CG และ CSR ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

และประธานคณะกรรมการและกรรมการตรวจสอบ บมจ. หลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย)

ก่อนอื่นต้องกล่าวก่อนว่าแนวคิดเรื่องความยั่งยืนไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่แต่อย่างใด ซึ่งเราสามารถดูได้จากธุรกิจหลาย ๆ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมานาน หรือวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจ ไม่ว่าจะใครที่ต้องการให้ธุรกิจตนเองโตขึ้น และประสบความสำเร็จได้นานที่สุด ดังนั้นเรื่องดังกล่าวจึงได้สะท้อนให้เห็นถึงเรื่องความมั่นคงหรือความยั่งยืนในตัวมันเองอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามพัฒนาการที่เกิดขึ้นในยุคหลังจะมีเรื่องของความยั่งยืนภายนอกบริษัท ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากร ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต เรื่องเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของธุรกิจทั้งสิ้น

ส่วนความหมายและแนวคิดของการพัฒนาความยั่งยืนมีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร? เราต้องเข้าใจก่อนว่าการพัฒนาความยั่งยืน คือ การพัฒนาเพื่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ริรอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง กล่าวคือ คุณต้องทำธุรกิจและคำนึงถึงคนรุ่นหลังว่าต้องมีความสามารถในการใช้ทรัพยากร และมีคุณภาพชีวิตในระดับดีเท่า ๆ กัน เช่น ถ้าคุณจะผลิตกระดาษ คุณต้องปลูกป่าเอง ถ้าคุณจะไปโค่นป่าที่ไหน คุณต้องปลูกป่าทดแทนให้เพียงพอ

หากมองในแง่การเงิน ความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ กำไร สภาพคล่อง และฐานะการเงินที่มั่นคง นั่นหมายถึง คุณต้องมีเงินทุนเพียงพอในการประกอบธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตาม กำไรก็คือสุดยอดภูมิคุ้มกันที่สำคัญที่สุด ซึ่งถือได้ว่าเป็นมิติแรกของการพัฒนาความยั่งยืน นอกจากนี้คุณจะต้องดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการให้มีกำไรแล้ว กำไรนั้นต้องได้มาโดยถูกต้องตามกฎหมาย และจากการประกอบธุรกิจที่มีจริยธรรมโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นมิติถัดมาก็คือการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย กิจกรรมต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างไรถึงจะมีความยั่งยืนได้? ในการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียนั้นจะประกอบไปด้วย 3 เรื่องหลัก ๆ 1. กฎหมาย ผู้มีส่วนได้เสียทุกคนมีสิทธิที่เราต้องรักษาให้ 2. ความคาดหวัง ผู้มีส่วนได้เสียทุกคนมีความคาดหวังว่าเราจะต้องปฏิบัติอย่างไร และ 3. บทบาทต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนของธุรกิจ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับกิจการโดยตรง เช่น เจ้าหนี้ หรือ คู่ค้า หากคุณไม่มีความซื่อสัตย์ หรือเอาเปรียบ ในอนาคตอาจไม่มีคู่ค้าคนใดยอมทำธุรกิจด้วย ทำให้ธุรกิจไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ สำหรับมิติสุดท้ายก็คือ พัฒนาการแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย ปัจจุบันผู้มีส่วน

ได้เสียไม่ได้จำกัดอยู่แค่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่หมายรวมถึงมนุษย์ทุกคน ดังนั้นเรื่องของคุณภาพชีวิตมนุษย์ย่อมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะทำให้วิธีการที่จะปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียเปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้จากการทำ CSR ที่เปลี่ยนจาก CSR After process เช่น งานการกุศล มาเป็น CSR In process โดยผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงความเกี่ยวพันระหว่างกระบวนการทางธุรกิจกับคุณภาพชีวิตมนุษย์ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และเรื่องอื่น ๆ เช่น โรงงานกระดาษของปูนซีเมนต์ไทย ได้พูดถึงเรื่องการทำวิจัยต้นไม้ที่ปลูกแล้วจะทำให้ดินเสียน้อยลง ใช้ต้นไม้ในการผลิตกระดาษน้อยลง และได้กระดาษที่ดีขึ้น

ในปัจจุบันผลกระทบจากพัฒนาการมีอยู่ 2 ด้าน ด้านแรก คือ กระแสของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับเราแต่ยังไม่พัฒนาเป็นกฎหมาย เช่น สินค้าที่เกี่ยวข้องกับโภชนาการและการบริโภค ซึ่งจะเน้นให้เห็นถึงเรื่องสินค้า Green สินค้าปลอดสารพิษ สิ่งนี้เป็นความกดดันที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการขายเนื่องจากกระแสนิยมของผู้บริโภค แม้ว่าเราจะยังไม่มีกฎหมายใด ๆ ออกมาบังคับ อีกด้านจะเป็นเรื่องของกฎหมายใหม่ ๆ ที่ออกมาควบคุม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของมลภาวะ คาร์บอนเครดิต เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นหนึ่งในความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทจดทะเบียน เนื่องจากมีผู้มีส่วนได้เสียเป็นจำนวนมาก บุคคลเหล่านี้ย่อมอยากรู้ว่าคุณปฏิบัติต่อสิ่งดังกล่าวอย่างไรบ้าง จึงนำมาสู่บทบาทที่เพิ่มขึ้นของคณะกรรมการตรวจสอบ ที่จะต้องรับผิดชอบในเรื่องของการเปิดเผยข้อมูล เรื่องของรายงานต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานของกิจการ ทั้งนี้กิจการอาจพิจารณาแต่งตั้งให้คณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกลยุทธ์ เพื่อช่วยพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อธุรกิจเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง และร่วมวางกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาจากเรื่องดังกล่าว รวมถึงการแต่งตั้งให้คณะกรรมการตรวจสอบทำงานร่วมกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพราะคณะกรรมการตรวจสอบจะเข้าใจวิธีดำเนินงานธุรกิจ เข้าใจการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การระบุความเสี่ยงมีความถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น..

