

TLCA *Journal*

VOL.1/2561

“ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะทำงานกับสมาคม
บริษัทจดทะเบียนไทยมากขึ้น หวังก้าวข้าม
ความท้าทายตลาดทุนด้วยกัน”
ภากร ปีตธวัชชัย



“สมาคมฯ จะจัดทำแผนงานเพื่อให้สอดคล้องและสอดคล้องกับ
แผนงานของตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อมุ่งส่งเสริมและพัฒนา
ศักยภาพของบริษัทจดทะเบียนให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน”
อรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล

Contents

..... TLCA *Journal*

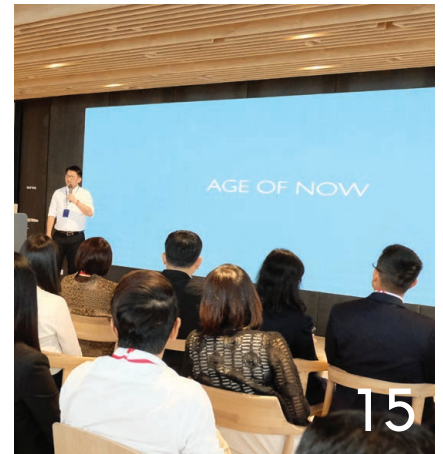
Talk with CEO

- 02 • ภากร ปีตธวัชชัย ความท้าทายของตลาดทุนไทยในมุมมองของกรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์ฯ และความร่วมมือของบริษัทจดทะเบียน
- 06 • อรณุช อภิศักดิ์ศิริกุล บทบาทสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยเพื่อบริษัทจดทะเบียนไทย
- 09 • สุกฤตย์ สุรบถโสภณ “Innovation Strategy” ความสำเร็จของ Project “EVEREST”
- 12 • พิทักษ์ รัชกิจประการ “Business Strategy” คนเล็ก เวทียักษ์ คนคือสิ่งสำคัญที่สุด



The Knowledge

- 15 • People Strategy is Business Strategy
เมื่อ “คน” เป็นกลยุทธ์ ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ของธุรกิจ



TLCA Club

- 19 • CEO คนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
ภควัด โกวิทวัฒน์พงศ์ ประธาน HCM Club
- 21 • การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับการจัดทำ Strategic Planning
อนุวัฒน์ จงยินดี ประธาน RIC Club
- 24 • เลขานุการบริษัทกับการสนับสนุนงานการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
วันทนีย์ จารีก ประธาน CS Club
- 26 • Trends ของรายงานความยั่งยืน
วุฒิชัย สิทธิปรีดานันท์ ประธาน CSR Club
- 30 • Conventional Wisdom อันตรายวัตถุโบราณ
สุรยุทธ ทวีกุลวัฒน์ ประธาน IR Club

TLCA Activities & Update

- 32 • Activities Q1-Q3
- 39 • Upcoming Events

ความท้าทายของตลาดทุนไทย ในมุมมองของกรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์ฯ และความร่วมมือของบริษัทจดทะเบียน

“ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะทำงานกับสมาคมบจ. มากขึ้น หวังก้าวข้ามความท้าทายตลาดทุนด้วยกัน”



ดร.ภากร ปีตธวัชชัย
กรรมการและผู้จัดการ
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยได้เข้าพบ ดร.ภากร ปีตธวัชชัย กรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อหารือและรับทราบถึงทิศทางการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์ฯ พร้อมทั้งแนวทางการสนับสนุนบริษัทจดทะเบียน (บจ.) รวมถึงวิธีการปรับเปลี่ยนการทำงานร่วมกันของหน่วยงานด้านตลาดทุนมากขึ้น ที่ปัจจุบันเริ่มเกิดความร่วมมือด้านใหม่ๆ ระหว่างตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งอนาคตคือสิ่งที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ และสมาคมฯ จะต้องมีการช่วยกันสื่อสารสู่ บจ. ให้เป็นที่รับรู้กันมากขึ้น

ความท้าทายตลาดทุนยุคปัจจุบัน

ดร.ภากร มองว่า ความท้าทายของตลาดทุนไทยในปัจจุบัน มี 4 เรื่องใหญ่ๆ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ถ้าตลาดทุนยังทำงานแบบเดิม จะส่งผลให้ทำงานสู้กับคู่แข่งไม่ได้
2. ความหลากหลายของประชากร (Demographic Shifts) ที่ปัจจุบันเป็นยุครวมคนหลายเจนเนอเรชั่น ซึ่งมีวิธีการคิด พฤติกรรม และความต้องการแตกต่างกันชัดเจน จึงจำเป็นต้องใช้ big data เข้ามาช่วยเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ รวมถึงการใช้ social media ในการช่วยสื่อสาร

3. โลกเชื่อมต่อกันทุกด้าน (Global Connectedness & Protective Regulations) ตลาดทุนต้องพร้อมเปลี่ยนมุมมองและปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงรับมือกับหน่วยงานกำกับดูแลของโลกที่จะเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การปฏิบัติงานและมาตรฐานต่างๆ และสามารถนำมาบังคับใช้กฎเกณฑ์ข้ามประเทศได้ อีกทั้งยังมีสิ่งที่เป็นการปฏิบัติตามเกณฑ์ของแต่ละประเทศ (Local Practice) แต่มีความต้องการใช้บนมาตรฐานเดียวกันระดับโลก เช่น การที่นักลงทุนต้องการเปิดบัญชีโบรกเกอร์ที่เดียวแต่สามารถซื้อหุ้นได้ทั่วโลก การที่ บจ.ไทยต้องการระดมทุนหรือไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่ประเทศอื่น (Cross Listing) หรือ บจ.ต่างประเทศเข้ามาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ไทยครั้งแรก (Primary Listing) รวมทั้งสามารถทำให้เกิดการซื้อขายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

4. ภาครัฐใช้ตลาดทุนส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมากขึ้น (Thai Government Policy) เห็นได้จากการใช้ตลาดทุนเพื่อการซื้อขายกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย (Thailand Future Fund) รวมทั้งการสนับสนุนให้บริษัท start up ใช้ช่องทางตลาดทุนเพื่อการระดมทุนมากขึ้น

นอกจากความท้าทายทั้ง 4 ด้านแล้ว ดร.ภากร ยังได้เล่าถึงแนวทางการดำเนินงานร่วมกันระหว่างตลาดหลักทรัพย์ฯ ก.ล.ต. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่า ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะดำเนินการในหลากหลายเรื่องที่เป็นประโยชน์และเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบริษัทจดทะเบียน

ตลาดหลักทรัพย์ฯ และ ก.ล.ต. ร่วมทำงานแบบรวมศูนย์

ตลาดทุนจะรับมือกับความท้าทายได้ คือ ต้องเร่งร่วมกันทำงานแบบบูรณาการระหว่าง ตลาดหลักทรัพย์ฯ กับ ก.ล.ต. แบบรวมศูนย์ (One Stop Service) ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การขอข้อมูลและการเปิดเผยข้อมูลที่ บจ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องรายงานกับตลาดหลักทรัพย์ฯ และการกลั่นกรองเกณฑ์การปฏิบัติต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องมีขั้นตอนการทำงานที่ลดลง เช่น การตอบคำถามในเรื่อง กฎเกณฑ์หรือการปฏิบัติของบริษัทก่อนเสนอขายหุ้นให้ประชาชนเป็นครั้งแรก (IPO) หรือช่วงกำลังจะเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ และหลังจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ แล้ว โดย One Stop Service จะเป็นศูนย์ที่ตอบคำถามในเรื่องเหล่านี้เพียงที่เดียว จะแตกต่างจากแบบเดิมที่อาจจะมีการติดต่อจากตลาดหลักทรัพย์ฯ และ ก.ล.ต. ซึ่งคาดว่า One Stop Service จะเริ่มดำเนินการได้ในไตรมาสแรกของปี 2562 โดยในเฟสแรก จะเน้นที่การแก้ไขกฎระเบียบทั้งของตลาดหลักทรัพย์ฯ และ ก.ล.ต. ที่มีความคล้ายกันก่อน ส่วนเฟสถัดไปคือ การทำเรื่องบริษัทมหาชนและการพัฒนาเรื่องการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ชุดตลาดทุนไทยเป็นศูนย์กลาง Market of Well Being

ปัจจุบันตลาดทุนไทยจัดเป็นตลาดทุนที่มีสภาพคล่องและยังมีมูลค่าการซื้อขายสูงสุดในอาเซียนอีกด้วย และคุณภาพของ บจ. ถือว่าอยู่ในระดับแนวหน้าของภูมิภาค มี บจ. ถึง 19 แห่งที่ได้รับการประกาศรายชื่อจากดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ ปี 2561 (Dow Jones Sustainability Indices: DJSI) ซึ่งมีจำนวนสูงสุดในอาเซียน แต่สังเกตได้ว่า เรื่องราวเหล่านี้กลับไม่ได้รับความสนใจจากนักลงทุนทั่วโลก หากจะเทียบกับตลาดหุ้นสิงคโปร์ที่เป็นศูนย์กลางการเงินและการลงทุนของอาเซียน หรือการเป็นศูนย์กลางทางการเงินของอิสลามระดับโลกของตลาดหุ้นมาเลเซีย



“ผมจึงมองว่า จากนี้ไปตลาดทุนไทยจะต้องนำศักยภาพการเป็นประเทศที่มี บจ. ที่โดดเด่นระดับโลก บจ. ที่ประกอบธุรกิจเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี (market of well being) ซึ่งอยู่ในระดับแรกๆ ของโลก เช่น บมจ. ทำอากาศสยามไทย (AOT) ทำอากาศสยามที่ใหญ่ที่สุดในโลก บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (MINT) บริษัทธุรกิจโรงแรมและอาหาร บมจ. กรุงเทพดุสิตเวชการ (BDMS) และ บมจ. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ (BH) หรือธุรกิจของกลุ่มเซ็นทรัลเป็นกลุ่มค่าปพลิเคชันระดับโลก อีกทั้ง บมจ. ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป (TU) กลุ่มธุรกิจอาหารระดับโลก และยังมีบริบทและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอีกมาก ตั้งแต่การมีธรรมชาติ การเกษตร อาหารที่เอื้อต่อธุรกิจการท่องเที่ยว การทำให้ระบบโลจิสติกส์ และการรักษาพยาบาลที่แข็งแรง”

ตลาดทุนไทยก้าวสู่ผู้เล่นระดับโลก

นอกจากไทยมี บจ. ระดับโลกหลายแห่งแล้ว ยังมีบริษัทลูกชั้นนำของต่างประเทศเข้ามาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เช่น กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม ฯลฯ ซึ่งต้องผลักดันให้บริษัทเหล่านี้สามารถระดมทุนด้วยวิธีอื่นได้ด้วย เช่น การตั้งกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Trust) หรือการชักชวนบริษัทต่างประเทศที่มีความโดดเด่นด้าน Well Being มาลงทุนและระดมทุนในตลาดทุนไทย โดยมีจุดขายการเป็นตลาดทุนที่มีราคาปิดกำไรสุทธิต่อหุ้น (P/E) สภาพคล่อง และการขยายฐานนักลงทุนให้กว้าง

“ประเด็นสำคัญคือ จะทำอย่างไร ให้ตลาดทุนไทยเป็น Entry Point ของ นักลงทุนต่างชาติที่จะเข้ามาลงทุนอย่าง ในกลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมา เวียดนาม (CLMV) เหมือน 20 ปีก่อน ที่นักลงทุนต่างชาติจะเข้ามาลงทุน ในอาเซียนต้องไปที่ฮ่องกงก่อน เพราะ ปัจจุบันอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GDP) ของ CLMV เฉลี่ยอยู่ที่ 7-8 % สูงกว่าไทยที่ 3 - 4.8 % เมื่อกลางปี 2561 ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ทำดัชนี SET CLMV เป็นการรวม บจ. ที่มีรายได้จากกลุ่ม CLMV ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ลงทุนที่ต้องการ ได้รับผลประโยชน์จากการเติบโตทาง เศรษฐกิจกลุ่ม CLMV หรือผู้ที่ต้องการใช้ ดัชนีเพื่ออ้างอิงในการออกผลิตภัณฑ์ ทางการเงินออกมา”

ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะออกผลิตภัณฑ์ ใหม่ “ตราสารแสดงสิทธิการฝากหลักทรัพย์ ต่างประเทศ” (Depositary Receipt) หรือ (DR) ซึ่งเป็นตราสารทางการเงินที่ ได้รับความนิยมในต่างประเทศ ที่ให้ธนาคาร หรือโบรกเกอร์เป็นผู้ออกผลิตภัณฑ์ให้ ผู้ลงทุนไทยสามารถซื้อหุ้นต่างประเทศ ได้ โดยไม่ต้องไปเปิดบัญชีซื้อขายหุ้น ต่างประเทศ ยกตัวอย่าง บจ. ไทยทำธุรกิจ ที่ไทยและกัมพูชา แต่มีนักลงทุนต่างชาติ อยากจะซื้อหุ้นในกัมพูชาแต่ยังไม่อยาก ไปเปิดบัญชีที่กัมพูชา ก็จะให้โบรกเกอร์ไป ซื้อหุ้นบริษัทดังกล่าวที่กัมพูชา แล้วฝากที่ คัสโตเดียนประเทศนั้น แล้วโบรกเกอร์นั้นมา ออกผลิตภัณฑ์ DR ให้ผู้ลงทุนซื้อในไทยแทน



ในขณะเดียวกัน ตลาดหลักทรัพย์ฯ ยังต้องการสนับสนุนให้ตลาดทุนไทยเป็นแหล่ง ช่วยบริษัท Start up ให้มีสภาพคล่องหรือมีระดมทุนในตลาดทุนไทย ล่าสุด ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ออกแพลตฟอร์ม LIVE สำหรับการระดมทุนและการซื้อขายแลกเปลี่ยน แต่ไม่มีการเข้า จดทะเบียนและการกระจายหุ้นวงกว้าง และเปิดโอกาสให้กับนักลงทุนเฉพาะกลุ่มที่มีความรู้ ความเข้าใจ และรู้ความเสี่ยงในการลงทุนเท่านั้น ส่วนการซื้อขายเป็นแบบเจรจาต่อรองที่ไม่มี การจับคู่ซื้อขายอัตโนมัติ

ดร.ภากร ยังบอกว่า ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำลังพิจารณาการเป็นตลาดหลักทรัพย์ดิจิทัล มากขึ้น (Digital Exchange) ที่จะช่วยให้มีการลงทุนได้ง่าย ขณะเดียวกันก็อยู่ระหว่างช่วยหา ทางออกที่จะทำให้บจ. ไม่ว่าจะบริษัทขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก สามารถเข้าถึงเงินลงทุน

แบบใหม่ที่สะดวกขึ้น หากมีรายละเอียดเรื่อง กฎเกณฑ์การลงทุนในสินทรัพย์ดิจิทัล (ICO) ที่ชัดเจนมากขึ้น ตลาดหลักทรัพย์ฯ ก็สนใจ พิจารณาเรื่องเหล่านี้อยู่ เพียงแต่จะต้องเป็น เรื่องของผู้ลงทุนเฉพาะกลุ่มและมีความรู้ เช่น กองทุนส่วนบุคคล (Private Equity) หรือกองทุนร่วมลงทุน (Venture Capital)

ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะทำงานอย่างไรใกล้ชิดกับสมาคม บจ.มากขึ้น

ปัจจุบันทุกหน่วยงานและตลาดหลักทรัพย์ฯ เองก็จะต้องปรับวิธีการทำงานใหม่ เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการทุกเจนเนอเรชั่น จากเดิมอาจจะใช้วิธีการทำงานแบบองค์กรรวม แต่ปัจจุบันวิธีดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมแล้ว ซึ่งคงจะต้องทำแบบแยกส่วนหรือรายบริษัท จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลให้มากยิ่งขึ้น จากเดิม เพื่อจะได้ช่วยสนับสนุนบจ.ได้มากขึ้น

โจทย์ใหญ่ที่อยากฝากถึง สมาคมบจ. คือ การที่จะมีข้อมูลมาวิเคราะห์และให้ช่วยต่อการทำงานในปัจจุบันและในอนาคต อีกทั้ง บจ.จะได้รับความสะดวกรวดเร็วนั้นด้วย แต่ บจ.ต้องเปลี่ยนรูปแบบการรายงานข้อมูลจากเดิมให้เป็นรูปแบบ Machine Learning สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อ บจ.คือ การทำข้อมูลรายงานตลาดหลักทรัพย์ฯ จะมีความยากขึ้น และ บจ.จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธี แต่ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะมีการดีไซน์เทมเพลตใหม่ในการรายงานข้อมูลแบบ Machine Format ให้ ซึ่งจะทำให้ บจ.ทำงานได้ง่ายขึ้น

ทว่า ประโยชน์ที่เห็นได้ชัด คือ ปัจจุบันสำนักข่าวต่างประเทศหลายแห่งเขียนข่าว บจ.ทั่วโลกด้วย AI แต่การใช้ AI ก็ต้องทำให้ข้อมูลที่วิ่งเข้าไป Machine AI รับรู้ได้ สังเกตได้จากตลาดทุนไทยมีสภาพคล่องมากกว่าเพื่อนบ้านอย่างสิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ แต่ทำไมข่าว บจ.ไทยได้รับการนำเสนอในต่างประเทศน้อยกว่า 3 ประเทศนี้ ซึ่งถ้าเราไม่ปรับวิธีการทำงาน เราก็จะไม่เป็นที่รู้จักของทั่วโลก พอเป็น Machine Format การเรียกดูข้อมูลต่างๆ การเห็นความแตกต่างในข่าวมากขึ้น บจ.ไทยก็จะเป็นที่รู้จักมากขึ้นในวงกว้าง

“จากนี้ไป ตลาดหลักทรัพย์ฯ ต้องมีการคุยกับสมาคมฯ อย่างใกล้ชิด เพื่อบอกว่า บจ.ต้องปรับอะไรบ้าง หลังตลาดหลักทรัพย์ฯ และ ก.ล.ต. ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และที่สำคัญ บจ.ต้องช่วยคิดด้วยว่าต้องการอะไรบ้าง เพราะวันนี้ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้สำรวจเรื่องกฎระเบียบต่างๆ ที่อยากให้แก้วิธีการรายงาน จาก 700 บริษัท ได้รับข้อมูลตอบกลับมาเพียง 10 % ซึ่งถือว่าน้อยมากที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะนำมาทำงานต่อได้ เรื่องนี้สำคัญมาก เพราะอยากฟังว่าปัญหาคืออะไร อะไรคือจุดที่ต้องรีบดู เราทำงานเหมือนเดิมมานานซึ่งทำได้ดี จึงมีความรู้สึกที่ไม่มี ความจำเป็น ต้องเปลี่ยนแปลง ผมว่าถ้าเราอยากก้าวต่อไป เราต้องช่วยกัน การทำงานช่วงนี้จึงเป็นช่วงที่สำคัญ ถ้าเราอยากให้ตลาดทุนได้พัฒนาเพื่อก้าวสู่อานาคตที่ดี ทุกฝ่ายควรช่วยกัน” ดร.ภากรกล่าวทิ้งท้าย



การแก้ พรบ.บริษัทมหาชน 6 มาตรา เป็นหนึ่งในหลายเรื่องที่มาคมฯ ได้ทำหน้าที่แทนบริษัทจดทะเบียน เพื่อช่วยลดภาระของ บริษัทจดทะเบียน

ตั้งแต่เข้ารับตำแหน่งนายกสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ในปี 2560 คุณอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล ได้ทำหน้าที่ของนายกสมาคมฯ ร่วมกับกรรมการสมาคมฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะเป็น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.ล.ต. สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ฯลฯ เพื่อมุ่งผลักดันกฎเกณฑ์และเรื่องต่างๆ เพื่อจะช่วยลดภาระของ บริษัทจดทะเบียน

TLCA Journal ฉบับนี้ ได้มีโอกาสพูดคุยกับ คุณอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล อีกครั้ง เพื่อจะมา update การทำงานในช่วงเกือบ 2 ปีที่ผ่านมาให้สมาชิกได้รับทราบ โดยคุณอรนุช เล่าให้ฟังว่า ตั้งแต่ตอนเข้ารับตำแหน่งเคยให้สัมภาษณ์ไว้ว่า สิ่งที่จะดำเนินการให้กับสมาคมฯ ต่อไปคือ การเข้าไปสนับสนุนให้จ.ดำเนินการในเรื่องต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปอีก อาทิ การพัฒนาบริษัทจดทะเบียน แม้กระทั่งบริษัทขนาดกลางและเล็กที่มีศักยภาพ เพื่อผลักดันและส่งเสริมเศรษฐกิจไทยให้ได้อย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการเป็นตัวกลางให้บริษัทจดทะเบียนให้มีความรู้ในเรื่องกฎระเบียบของตลาดทุน ซึ่งเรื่องที่คุณน่าจะกลายเป็นเรื่องเร่งด่วน ก็น่าเป็นเรื่องของกฎระเบียบใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ประเทศไทยมีการพัฒนามาก กฎระเบียบก็จะเป็นความท้าทายมากขึ้นเรื่อยๆ ก็จะต้องมีความกล้าหาญ ยุ่งยากในการทำความเข้าใจเรื่องกฎ ระเบียบใหม่ๆ เหล่านี้ สมาคมฯ ก็ต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเข้าไปช่วยให้กับบริษัทจดทะเบียน มีความเข้าใจมากขึ้น



อรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล
นายกสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
ประธานคณะกรรมการบริหาร
บมจ. ทิสโก้ ฟิลิปปินส์เชลล์ กรุ๊ป

การพัฒนาบริษัทจดทะเบียนในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา

ในปี 2560 สมาคมฯ ได้ดำเนินการเพื่อสมาชิกในหลายเรื่องด้วยกัน ได้แก่

● สนับสนุนการจัดทำ “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี” (CG Code) ฉบับใหม่

สมาคมฯ ได้ร่วมกับสำนักงาน ก.ล.ต. และองค์กรในตลาดทุนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตลาดหลักทรัพย์ฯ สภาวิชาชีพบัญชีฯ IOD สมาคม เอ็ม เอ ไอ สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย ฯลฯ ร่วมกันให้ความเห็นและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code) สำหรับบริษัทจดทะเบียนฉบับใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งเน้นบทบาทการเป็นผู้นำองค์กร นำพาธุรกิจไปสู่การเจริญเติบโต ด้วยการสร้างคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืน

CG Code เป็นหลักปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการบริษัท โดยมุ่งหวังให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงความต่อเนื่องในระยะยาว มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนสามารถปรับตัวได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งบทบาทความเป็นผู้นำของคณะกรรมการตาม CG Code นี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

และส่วนที่ 2 คือ แนวปฏิบัติและคำอธิบาย โดยได้วางหลักปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการ 8 ข้อหลัก ซึ่งการปฏิบัติตาม CG Code เป็นไปตามหลัก “Apply or Explain” คือ ให้คณะกรรมการนำหลักปฏิบัติในส่วนที่ 1 ไปปรับใช้ (apply) ตามที่เหมาะสมกับบริบทธุรกิจของบริษัท โดยส่วนที่ 2 เป็นแนวปฏิบัติและคำอธิบายในการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักปฏิบัติในส่วนที่ 1 ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจใช้วิธีปฏิบัติอื่นที่ทำให้บรรลุเจตนารมณ์ตามหลักปฏิบัติได้ หากเห็นว่าวิธีปฏิบัติอื่นนั้นเหมาะสมกว่า โดยควรบันทึกเหตุผลและการปฏิบัติอื่นนั้นไว้ด้วย

และคณะกรรมการควรพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของการนำ CG Code ไปปรับใช้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และบันทึกการพิจารณาไว้

เป็นส่วนหนึ่งของมติ คณะกรรมการ รวมทั้งเปิดเผยข้อความยืนยันว่า คณะกรรมการได้พิจารณา และทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ไปปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของบริษัทแล้ว ในรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ที่ต้องจัดส่งในปี 2562 เป็นต้นไป



ที่มา : CG code สำนักงาน ก.ล.ต.

● ร่วมเป็นคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาแก้ไขร่างพระราชบัญญัติหลักธรรมาภิบาลและตลาดหลักทรัพย์

ผู้แทนสมาคมฯ ได้แก่ นางสาวเพ็ญศรี สุธีรศานต์ ผู้อำนวยการสมาคมฯ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาแก้ไขร่างพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยได้ร่วมเสนอปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในครั้งนั้น เพื่อปรับลักษณะการกระทำความผิด และเพิ่มมาตรการในการบังคับใช้กฎหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทันสถานการณ์ และเป็นสากล รวมทั้งเพื่อรองรับการเชื่อมโยงตลาดทุน และผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ

พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2559 มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 12 ธันวาคม 2559 เป็นต้นไป เน้นเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย เพิ่มข้อกำหนดเกี่ยวกับการป้องกันการกระทำอันไม่เป็นธรรมเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์ (market misconduct) และมาตรการลงโทษทางแพ่ง (civil penalty)

“สำหรับในปี 2561 นี้ สมาคมฯ ได้มีส่วนร่วมในการผลักดันและเสนอแนะในเรื่องต่างๆ อาทิ กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ขั้นตอน กระบวนการต่างๆ เพื่อเป็นการลดภาระของบริษัทจดทะเบียนให้สามารถดำเนินงานได้คล่องตัวมากขึ้น”

● การปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบอาชีพและการดำเนินธุรกิจของประชาชน ในพรบ.บริษัทมหาชนจำกัด

สมาคมฯ ได้แต่งตั้ง นางสาวเพ็ญศรี สุธีรศานต์ ผู้อำนวยการสมาคมฯ เข้าร่วมเป็นคณะอนุกรรมการพิจารณาปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบอาชีพและการดำเนินธุรกิจของประชาชน ซึ่งมี ดร.กอบศักดิ์ ภูตระกูล รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน โดยสมาคมฯ ได้ร่วมให้ความเห็นและสนับสนุนจัดทำข้อเสนอการแก้ไขพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ใน 6 ประเด็น เพื่อแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการของบริษัทมหาชน ทั้งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และที่อยู่นอกตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้มีความทันสมัย เพื่อช่วยเหลือให้การดำเนินกิจการของบริษัทมหาชนฯ เป็นไปโดยสะดวก มีต้นทุนในการดำเนินการลดลง และสามารถแข่งขันกับองค์กรธุรกิจในประเทศได้อย่างเป็นมาตรฐานระดับสากล

ซึ่งล่าสุดเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2561 ที่ประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนและเร่งรัดการดำเนินงาน ตามนโยบายรัฐบาล (กขร.) ได้พิจารณาและเห็นชอบการเสนอแก้ไข พรบ.

บริษัทมหาชน และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาในเดือนกันยายน สำหรับ 6 ประเด็นที่นำเสนอประกอบไปด้วย

- ประเด็นที่ 1 (มาตรา ๖)

การเพิ่มช่องทางโฆษณาทางอื่น นอกจากทางหนังสือพิมพ์ โดยกำหนดให้การแจ้งความ หรือโฆษณาข้อความใดๆ เกี่ยวกับบริษัทให้บุคคลอื่นหรือประชาชนทราบ อาจใช้โฆษณาทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์สาธารณะอื่นใดแทนตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

- ประเด็นที่ 2 (มาตรา ๗)

การส่งเอกสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ กำหนดว่าในกรณีผู้รับประสงค์ให้จัดส่งคำสั่ง คำเตือน หนังสือ หรือเอกสารใดๆ ให้แก่ผู้รับตามวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ผู้มีหน้าที่ส่งหรือผู้แทนอาจจัดส่งได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่รัฐมนตรีกำหนด

- ประเด็นที่ 3 (มาตรา ๑๔)

อำนาจของรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย

- ประเด็นที่ 4 (มาตรา ๗๔)

การประชุมกรรมการผ่านการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์

- ประเด็นที่ 5 (มาตรา ๘๑)

การเรียกประชุมคณะกรรมการ

- ประเด็นที่ 6 (มาตรา ๑๐๒)

การมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุมผู้ถือหุ้นแทนในรูปแบบของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (e-proxy)

• การเสนอความเห็นเรื่องการปรับปรุงกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน

นอกจากการผลักดันการแก้ไขประเด็นต่างๆ ในพรบ.บริษัทมหาชนจำกัดแล้ว สมาคมฯ ยังเห็นว่า ปัจจุบันยังมีข้อจำกัดในเรื่องกฎเกณฑ์บางประการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียนในหลายๆ เรื่อง ซึ่งหากมองไปยังต่างประเทศนั้น ในบางประเทศได้มีการปรับปรุงกฎเกณฑ์บางเรื่องให้มีความทันสมัย และลดภาระให้กับบริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ สมาคมฯ ได้มีการหารือร่วมกับตลาดหลักทรัพย์ฯ สำนักงาน ก.ล.ต. และ IOD ในหลายประเด็น โดยมีเรื่องที่ได้เสนอไปยังสำนักงาน ก.ล.ต. เพื่อพิจารณาอย่างเร่งด่วน 2 ประเด็น คือ

1. การอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงกฎเกณฑ์ที่สามารถทำได้ เพื่อให้รองรับการจัดเตรียมการประชุมผู้ถือหุ้นในปี 2561 ของบริษัทจดทะเบียน เพื่อลดภาระให้กับบริษัทจดทะเบียนและช่วยประหยัดค่าดำเนินการในการจัดเตรียมเอกสาร

สมาคมฯ ได้หารือร่วมกับบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด และทางศูนย์รับฝากฯ ได้ให้ความร่วมมือกับสมาคมฯ เป็นอย่างดีในประเด็นดังกล่าวแล้ว โดยการเตรียมระบบที่สามารถรองรับการจัดส่งข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบ QR Code และได้ประสานกับกระทรวงพาณิชย์ เพื่อขอให้บริษัทมหาชนจำกัด สามารถจัดส่งรายงานประจำปีให้แก่กรมพัฒนาธุรกิจการค้าและผู้ถือหุ้นในรูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยจัดส่งในรูปแบบของ QR Code แทนการส่งในรูปแบบของ CD ซึ่งจะเพิ่มความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้นสามารถใช้ Smart Phone หรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยอื่น ในการเปิดดูข้อมูลได้รวดเร็วขึ้น

2. เรื่องการปรับปรุงแบบ 56-1 และ 56-2 ซึ่งเป็นอำนาจของสำนักงาน ก.ล.ต. โดยสมาคมฯ ได้ขอเสนอให้มีการปรับปรุงแบบรายงานให้เหลือเพียง 1 แบบ และตัดหัวข้อที่

ไม่จำเป็นที่ปรากฏอยู่ในหมายเหตุประกอบงบการเงินอยู่แล้ว อาทิ รายละเอียดหุ้นกู้แบบประวัติกรรมการ ข้อพิพาททางกฎหมาย เป็นต้น หรือหากเป็นข้อมูลที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปีให้บริษัทสามารถนำไปเปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัทได้ ซึ่งสมาคมฯ มีความคาดหวังว่าสำนักงาน ก.ล.ต. จะมีการปรับปรุงและประกาศใช้ให้ทันกับการจัดเตรียมเอกสารของบริษัทจดทะเบียนในปี 2562

คุณอรนุช มองว่า ทั้ง 2 ประเด็นนี้ หากหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง สามารถอำนวยความสะดวกในการปรับปรุงกฎเกณฑ์ให้เหมาะสมกับสภาวะของธุรกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนไป ให้บริษัทสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงานได้ จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบริษัทจดทะเบียน และยังเอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจรวมทั้งลดภาระให้กับบริษัทจดทะเบียนอีกทางหนึ่งด้วย

ในช่วงท้ายคุณอรนุชได้พูดถึงแผนการดำเนินงานของสมาคมฯ ว่า สมาคมฯ จะจัดทำแผนงานเพื่อให้สอดคล้องและสอดคล้องกับแผนงานของหน่วยงานที่สนับสนุนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นตลาดหลักทรัพย์ฯ สำนักงาน ก.ล.ต. IOD ฯลฯ เพื่อมุ่งส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบริษัทจดทะเบียนให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ ในการการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานสมาคมฯ จะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือและแรงสนับสนุนจากสมาชิกในการเข้ามามีส่วนร่วม การให้ข้อมูลและแจ้งประเด็นปัญหาต่างๆ ที่อยากให้ทางสมาคมฯ เป็นแรงผลักดันในการเจรจากับภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากท่านสมาชิกมีข้อเสนอมือหรือข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสมาคมฯ สามารถส่งข้อมูลผ่านทางชมรมต่างๆ หรือติดต่อโดยตรงได้ที่ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย เพื่อช่วยกันพัฒนาตลาดทุนและบริษัทจดทะเบียนไทยต่อไป



Innovation Strategy

เพิ่มนวัตกรรม หุ่น IRPC ภาพใหม่ กับ Project “EVEREST” และ “IRPC 4.0”



คุณสุกฤตย์ สุรบถโสภณ
กรรมการผู้จัดการใหญ่
บมจ.ไออาร์พีซี

การนำนวัตกรรมมาปรับใช้กับกลยุทธ์ขององค์กร เป็นแนวทางใหม่ที่องค์กรภาคธุรกิจ ตระหนักและให้ความสำคัญ เช่นเดียวกับบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ที่มีความเชื่อว่า “นวัตกรรมคือกลยุทธ์หลักขององค์กร” (Innovation Strategy) ที่ต้องให้ความสำคัญกับการทำการวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิต แนวคิดการทำงาน และระบบการทำงาน

คุณสุกฤตย์ สุรบถโสภณ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บมจ.ไออาร์พีซี (IRPC) ได้ให้เกียรติกับ TLCA Journal เพื่อจะได้แบ่งปันประสบการณ์ของความสำเร็จในโครงการ “EVEREST” เพื่อเป็นประโยชน์กับหลายๆ บริษัทในการนำไปปรับใช้กับองค์กร โดยคุณสุกฤตย์ เริ่มต้นเล่าถึงที่มาของโครงการว่า ในตอนแรกได้รับโจทย์และภาระหน้าที่ที่สำคัญ คือ การพลิกฟื้น IRPC ซึ่งตั้งแต่ปี 2556 ได้ตั้งเป้าหมายหลักไว้ว่า จะต้องทำให้บริษัทกลับมามีกำไร และกลายเป็นบริษัทปิโตรเคมีชั้นนำของเอเชีย ภายในปี 2563

อย่างไรก็ตาม IRPC มีจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่ครั้งที่ บมจ.ปตท. เข้ามาถือหุ้นใหญ่ โดยเริ่มจากโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในโรงงาน ตลอดจนกระบวนการผลิตและการตลาดภายใต้ชื่อโครงการ PHOENIX ตามด้วยโครงการ DELTA ซึ่งมีการนำเอาซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ

โครงการ “EVEREST” เป็นอีกโครงการหนึ่งที่ IRPC ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำระดับโลกทำการประเมินและวิเคราะห์หาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยมุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร พนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายอัตราส่วน ผลตอบแทนต่อการลงทุน หรือ ROIC สูงกว่า 14% บรรลุวิสัยทัศน์เพื่อเป็นบริษัทปิโตรเคมีชั้นนำของเอเชียภายในปี 2563 ทั้งนี้ โครงการ EVEREST นี้เป็นการต่อยอดจากโครงการ DELTA ซึ่งประสบความสำเร็จมาแล้วในช่วงปี 2557 – 2558 โดยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากกว่า 4,000 ล้านบาทต่อปี

โครงการ EVEREST คือบันไดสู่เป้าหมาย

คุณสุกฤตย์ มองว่า การทำให้บริษัทกลับมามีกำไร อาจเป็นเพียงหนทางที่ก้าวขึ้นบันไดไปได้เพียงหนึ่งขั้นเท่านั้น แต่เป้าหมายที่จะทำให้เดินไปสู่การเป็นบริษัทปิโตรเคมีชั้นนำของเอเชียได้ เป็นเรื่องที่ทวีความยากมากขึ้นอีก โดยในท้ายที่สุดคุณสุกฤตย์เลือกที่จะใช้บริษัทที่ปรึกษาในระดับมีอาชีพจากทั่วโลกเพื่อมาช่วย IRPC เดิมช่องว่างกำไรที่ขาดหายไปให้เต็ม และได้เลือก McKinsey & Co. ที่เข้ามาเป็นที่ปรึกษาเพื่อนำพาทั้งองค์กรพิชิตยอดเขาเอเวอเรสต์ให้สำเร็จ ในโครงการ EVEREST นี้ IRPC มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติใน 5 หน่วยงานหลัก

คือ การผลิต การตลาดและการขาย การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและธุรการ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะข้อสุดท้ายเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร เพราะ “คน” ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดในการทำงาน เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตัวเอง และทำให้เกิดวัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในองค์กรได้

คุณสุกฤตย์ ยังบอกอีกว่า ในการทำโครงการนี้ มีคำถามหนึ่งที่ต้องตอบอยู่เสมอ คือคำถามที่ว่า ทำไม IRPC ต้องเสียค่าที่ปรึกษาแพงขนาดนี้ และจะคุ้มค่าตามที่หวังหรือไม่ ในขณะที่คุณสุกฤตย์ถือว่า ค่าที่ปรึกษาที่เราจ่ายไปเป็นสิ่งที่คุ้มค่าอย่างมาก เพราะเมื่อคำนวณตามแนวคิดที่ว่า โครงการ EVEREST ตั้งเป้าให้ IRPC จะต้องมียกกำไร (EBIT) เพิ่มขึ้น 1 หมื่นล้านบาทภายในปี 2561 เราจ่ายค่าที่ปรึกษาราว 1,000 ล้านบาท คิดเป็น 10% ของเป้าหมาย



ที่ IRPC ได้กลับมา โดยมีข้อจำกัดว่าเม็ดเงินที่จะใช้ลงทุนทั้งหมดต้องไม่เกิน 10% ของเป้าหมายกำไรส่วนเพิ่ม ซึ่งการคิดค่าที่ปรึกษา ก็เป็นไปตามลักษณะการแบ่งสรรกำไร (Profit Sharing) ถ้าสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ผลตอบแทนการลงทุนจะสูงราว 500%

โครงการ EVEREST ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อีกครั้งหนึ่ง เพราะ





นอกจากใช้เงินลงทุนค่าที่ปรึกษาค่อนข้างสูงแล้ว ยังเป็นโครงการที่ได้เปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิมของ IRPC ใหม่ทั้งหมด โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2559 โดย IRPC เริ่มรับรู้ผลกำไรสุทธิ (EBIT) มาต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 ประมาณ 2,300 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 7,200 ล้านบาทในปี 2560 และคาดว่าภายในปี 2561 นี้ EBIT จะเพิ่มได้ 10,000 ล้านบาทตามเป้าหมาย

ภายหลังจากโครงการ EVEREST สำเร็จลง คุณสุกฤษฎ์ได้เล่าต่ออีกว่า IRPC ได้ลงทุนในเรื่องดิจิทัล ภายใต้ชื่อโครงการ “IRPC 4.0” ซึ่งมี Boston Consulting Group (BCG) เป็นที่ปรึกษาที่จะช่วยทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลมากขึ้น โดยมีแผนงานที่จะดำเนินการทั้งหมด 29 แผนงาน และมีเป้าหมายที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มได้อีกราว 3,300 ล้านบาทต่อปี ภายในปี 2563

คุณสุกฤษฎ์ให้ความมั่นใจว่าภายใน 2 ปีนี้ เราจะได้เห็น IRPC 4.0 เต็มรูปแบบ เพราะได้พัฒนานวัตกรรมโดยการนำดิจิทัล แอปพลิเคชันต่างๆ เข้ามาใช้ในทุกภาคส่วน โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่เข้ามาดูแลเรื่องนี้โดยเฉพาะ เรียกชื่อว่า “Strategic Transformation and Result Delivery Office” และแม้ว่า จะมีเรื่องของดิจิทัลเข้ามา แต่สิ่งที่ IRPC จะลืมไม่ได้ คือ การพัฒนาหัวใจสำคัญขององค์กรซึ่งก็คือ “คนในองค์กร” นั่นเอง เพื่อให้มั่นใจ

ว่าบุคลากรทุกคนสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศหลังจากหมดสัญญากับที่ปรึกษา โดยบริษัทฯ ได้กำหนด “IRPC DNA” ให้เป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ที่บุคลากรทุกคนพึงมี

ในการสร้าง “IRPC DNA” คุณสุกฤษฎ์กล่าวว่า “เราต้องมียุทธศาสตร์ที่จะพัฒนาให้บุคลากรมี new “IRPC DNA” ในการทำงานแบบใหม่ที่มีดิจิทัลเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น โดยที่จะต้องทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขและสนุกไปกับการทำงาน และต้องไม่ลืมที่จะทำให้พนักงานในองค์กรก้าวหน้าในวิชาชีพและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรด้วยเช่นกัน ที่ผ่านมามีการอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก จนถึงระดับพนักงานทั่วไป ซึ่งไม่ว่าจะตำแหน่งใดทุกคนมีความสำคัญและจะได้รับการพัฒนาเช่นกัน”

ในช่วงท้าย คุณสุกฤษฎ์ได้ฝากข้อคิดที่น่าสนใจไว้ว่า ไม่อยากให้หลายๆ องค์กรมองแต่เพียงว่า การที่ต้องจ้างบริษัทที่ปรึกษามาช่วยในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพขององค์กรเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง เพราะตัวเขากลับมองว่า นี่คือการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่ดี ซึ่งคุณสุกฤษฎ์กล่าวว่า หากวันนั้นไม่ตัดสินใจทำโครงการ Delta โครงการ EVEREST จนมาถึงโครงการ IRPC 4.0 ในปัจจุบัน เราคงไม่เห็นภาพใหม่ของ IRPC ในวันนี้

Business Strategy : คนเล็ก เวทียักษ์

“จากบริษัทที่มีวิกฤตเป็นหนี้ 3,600 ล้านบาท แต่วันนี้ภาพ พีทีจี กลับตรงข้ามจากอดีตอย่างชัดเจน จนขึ้นแท่นเป็นผู้นำเบอร์ 2 และพร้อมก้าวสู่การเป็น Service Station ที่มากกว่าสถานีบริการน้ำมันทั่วไป ทั้งหมดนี้เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่อง ‘คน’ ที่เป็นหัวใจสำคัญ โดยที่ ‘ผู้นำ’ เลือกใช้ ‘ใจ’ เข้าถึงและใช้วิธีการ ‘สื่อสาร’ ที่มากกว่าคำพูด”



คุณพิทักษ์ รัชกิจประการ
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
และกรรมการผู้จัดการใหญ่
บมจ. พีทีจี เอ็นเนอยี

กว่าจะมาถึงวันนี้ของสถานีบริการน้ำมัน พีทีจี ที่ก้าวขึ้นสู่อันดับสองของประเทศ ในจำนวนสาขาทั้งหมด 2,000 แห่ง PTG ผ่านร้อนผ่านหนาวมาไม่น้อย จากฝีมือหัวเรือใหญ่ คุณพิทักษ์ รัชกิจประการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พีทีจี เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน) หรือ PTG ที่ช่วยกันฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหาต่างๆ มาได้ จนวันนี้เชื่อว่าใกล้บ้านคุณจะต้องเห็นปั้มน้ำมันในเส้นทางเดินทางประจำวันกันบ้าง เพราะนั่นเป็นผลสำเร็จของกลยุทธ์ป่าล้อมเมือง จากปั้มน้ำมันในเมือง

ผ่านอุปสรรค ต้องใจถึง

คุณพิทักษ์ย้อนเล่าอดีตให้ฟังว่า จากที่เป็นบริษัทขายน้ำมันอยู่ เมื่อปี 2540 วิกฤตต้มยำกุ้ง เจอปัญหาค่าเงินบาทลอยตัวเพราะต้องสั่งน้ำมันเข้ามาเป็นวัตถุดิบ ทำให้บริษัทเป็นหนี้สูงถึง 3,600 ล้านบาท ตอนนั้นก็มีใช้ ไม่มีก็ขอเจรจาดชำระไปก่อน ซึ่งก็ได้บริษัท ไทยออยล์ ที่ช่วยเหลือให้ผ่อนชำระได้ ประกอบกับเริ่มลดต้นทุนตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกหมด ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงต้องไม่รับเงินเดือน สุดท้ายสามารถปรับโครงสร้างหนี้และออกจากไอซีเอ็มเมื่อปี 2549

ขณะที่ช่วงก่อนเข้าสู่วิกฤตเบอร์เกอร์ปี 2551 อย่างจริงจัง ราคาน้ำมันพุ่งขึ้นไปเกือบ 140 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล และเห็นว่าปั้มน้ำมันต่างชาติได้ปรับราคาขายหน้าปั้มขึ้น โดยไม่ต้องรอให้ปั้มใหญ่ขยับราคาขึ้นก่อนเหมือนเดิม จึงกลายเป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้เกิดการเร่งขยายสาขาปั้มน้ำมัน

คุณพิทักษ์ กล่าวว่า การขยายสาขาต้องทำแบบมีกลยุทธ์ เนื่องจาก PTG มีข้อจำกัดด้านเงินทุน จึงใช้กลยุทธ์ป่าล้อมเมืองที่เน้นขยายสาขาไปยังถนนเส้นรองก่อน จากนั้นจึงขยายผลไปสู่ถนนเส้นหลัก และแม้ว่าบริษัทจะเป็นช่วงที่เพิ่งเหมือนคนป่วยออกจากห้องไอซียูใหม่ๆ แต่เราในฐานะผู้นำจึงตัดสินใจคุยกับพนักงานตรงๆ ว่า บริษัทตั้งเป้าที่จะนำบริษัทเข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ (SET) ซึ่งเข้าใจว่าตอนนั้นมีพนักงานจำนวนไม่น้อยไม่เชื่อว่าบริษัทจะทำได้ เพราะเหมือนกับเพิ่งป่วยจากแผลผ่าตัดมา ซึ่งแผลยังไม่ทันจะหายดีก็มาบอกว่าอีก 5 ปี เราพร้อมจะไปแข่งวิ่ง 100 เมตรแล้ว

“ตอนนั้นความยากของผมคือ จะทำอย่างไรให้พนักงานเชื่อและอินในสิ่งที่ผมบอกพวกเขาไป เพราะแม้ผมจะกล้าคิดการใหญ่ กล้าลุยในความต่างจากคู่แข่งเพราะเห็นว่ามีโอกาส แต่คำว่าโอกาสอย่างเดียวไม่ใช่คำตอบว่าเราจะประสบความสำเร็จได้ หากมีโอกาส เงิน และความพร้อมที่เท่ากัน ผมเชื่อว่า คำว่า ‘ความใจถึง’ สำคัญกว่าที่จะกล้าฟันธงว่าโอกาสที่เห็นคือ ‘ใช่’ ซึ่งบอกกับตัวเองอย่างเดียวว่า ต้องทน ต้องสู้ มุ่งมั่น ท่วมเท และสักวันต้องมีวันของเรา”



หัวใจสำคัญขององค์กรที่จะประสบ

ความสำเร็จคือ ‘คน’ และ ‘การสื่อสาร’

การเติบโตจาก ‘คนเล็ก เวทียักษ์’ ของ PTG ในวันนี้ ผมขอยกเครดิตให้กับทีมงานคือพนักงานของผมทุกคน ที่ช่วยกันทุ่มเท ค่อยๆ ทำ ค่อยๆ สร้างกันมาจากคนตัวเล็กๆ ที่แทบจะไม่มีคู่แข่งคนไหนมองเห็น จากไม่เคยติดอันดับท็อป 5 ของปั๊มในเมืองไทย แต่วันนี้เราขึ้นแท่นเป็นเบอร์ 2 แล้ว ซึ่งกว่าที่ใหญ่ในวงการจะเห็นว่าคนตัวเล็กพร้อมก้าวสู่เวทียักษ์นี้ก็เมื่อ 1-2 ปีที่ผ่านมาเอง

“สิ่งสำคัญที่สุดคือ เมื่อเราเห็นโอกาสเราต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อจะได้นำสิ่งเหล่านี้ไปสื่อสารให้ถึงกับพนักงานทุกระดับ โดยการสื่อสารหรือฉายภาพให้เขาเห็นได้ง่าย เข้าใจอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องมีวิธีการแนะนำการเดินทางไปสู่เป้าหมายให้เขาเห็น เพราะเมื่อน้องๆ ทีมงานมีความเข้าใจ และรู้สึกอิน เขาก็จะพร้อมที่จะเดินไปกับเรา ขณะที่วิธีการสื่อสารในบางครั้ง ผมไม่ได้ใช้แค่เพียงคำพูดบอกกล่าวเท่านั้น แต่ผมจะทำเป็นตัวอย่างให้พวกเขาได้เห็น”

คุณพิทักษ์ ยกตัวอย่างให้ฟังว่า ตอนทำแผนงานของบริษัทในปี 2555 คุณพิทักษ์ได้นำแผนงานมาวางให้น้องๆ ได้เห็นภาพว่าหากปั๊มพีทีต้องการเป็นผู้ค้ำน้ำมันเบอร์ 3 จะต้องมีส่วนงานปั๊ม รายได้ กำไรสุทธิจำนวนเท่าไร เพราะการที่เราจะช่วยกันเคลื่อนภูเขาลูกใหญ่ได้ ต้องทำให้คนในองค์กรเชื่อและศรัทธาก่อน และพวกเขาจะพร้อมที่จะเดินไปสู่เป้าหมายด้วยกัน

นอกจากนั้น ในฐานะ ‘ผู้นำ’ คุณพิทักษ์ก็ต้องทำให้ลูกน้องเห็นเป็นตัวอย่างในด้านต่างๆ ว่าในชีวิตจริงเราเป็นอย่างไร ช่วยองค์กรได้อย่างไร อย่างไร ในช่วงวิกฤต เราในฐานะผู้นำองค์กรก็ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายให้บริษัท ผมขอไม่มีรถประจำตำแหน่ง ไม่มีคนขับรถ ผมใช้รถคันเล็กๆ และขับรถมาทำงานเอง แม้วันนี้ PTG จะประสบความสำเร็จและเติบโตดี ปัจจุบันผมมีรถประจำตำแหน่งแล้ว แต่ก็ยังใช้รถยนต์ยี่ห้อเดิม ไม่ต้องไปใช้ยี่ห้อหรูหรายังไงดี เพราะใช้เดินทางไปไหนต่อไหนได้เหมือนกัน



สร้างสมดุลขององค์กรทุกด้าน

การเริ่มต้นเร่งขยายสาขาของ PTG ในครั้งนั้น เสมือนเป็นคะแนนสะสม และทำให้บริษัทเติบโตแบบก้าวกระโดดได้อย่างทุกวันนี้ แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องไม่ลืมนั่นก็คือ ความหลากหลายที่มีอยู่ภายในองค์กร ตั้งแต่การนำธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่ไม่ใช้น้ำมันเพื่อปรับตัวจากการเป็นสถานีบริการน้ำมัน (Oil Station) ไปสู่สถานีการบริการและเครือข่าย (Service & Network Station) เห็นได้ว่า PTG เริ่มมีการขยายธุรกิจไปยังร้านค้าแพฟหรือร้านอาหารอื่นๆ มากขึ้น เพื่อการบริหารความเสี่ยงจากธุรกิจ

ในยุคปัจจุบันนี้ นอกจาก PTG มีธุรกิจน้ำมันเป็นหลักแล้ว PTG ยังจำเป็นต้องอาศัยเรื่องนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารงานเพิ่มเติม อย่างเช่น การทำเรื่องของบัตรสมาชิก Max Card ซึ่งเป็นบัตรสมาชิกของปั๊มน้ำมันพีที ที่นอกจากเรื่องของการมีความสัมพันธ์ด้าน Loyalty กับผู้ใช้บริการแล้ว การนำนวัตกรรมมาใช้ยังถือเป็นการใช้ Big data เข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้ PTG มีความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมากขึ้น และจะนำไปปรับใช้กับแผนงานในอนาคตได้ โดยภายในปี 2561 PTG คาดว่าจะมีสมาชิกผู้ใช้บัตร 10 ล้านสมาชิก และยังคงตั้งเป้าว่าในปี 2565 จะเพิ่มเป็น 18 ล้านสมาชิก

ในเรื่องของความสมดุล คุณพิทักษ์ยังฉายภาพให้เราเห็นว่า ตลอด 5 ปีที่ผ่านมาทุกองค์กรจะมีความหลากหลายของคนในแต่ละเจนเนอเรชันผสมกันอยู่ใน PTG เองมีพนักงานคิดเป็น 60-70% ที่มี 2 เจนเนอเรชันผสมกันอยู่ ซึ่งก็มีวิถีคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น การสร้างสมดุลของคนในองค์กรจึงเป็นบทบาทหนึ่งของ “ผู้นำ” เช่นกัน

แนวทางการผสมผสานของคน 2 Gen คือ เราต้องฟังน้องๆ ที่อยู่ Gen Y หรือ Gen Z ฟังว่าเขาต้องการอะไรบ้าง มีความคิดเห็นอย่างไร ฟังแล้วก็นำมาปรับใช้ให้ถูกจุดหรือเข้ากับสถานการณ์ความเป็นไปได้ในองค์กร เพราะอีกมุมหนึ่ง หากเราไม่รับฟังความคิดเห็นของพวกเขาเลย ก็จะไม่มีคนรุ่นใหม่ที่จะอยากเข้ามาทำงานในองค์กรของเรา ในขณะเดียวกันคนที่อยู่มาก่อนก็ต้องรู้จักปรับตัว ต้องเข้าใจว่าโลกนี้มีแต่จะเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น ถ้าเราไม่ปรับตัวเราก็จะตายไป ซึ่งในฐานะผู้นำ ต้องพยายามสร้างความเข้าใจและความสมดุลให้เกิดขึ้น

ตัวอย่างเช่น PTG มีการประชุมหัวข้อเรื่องการแต่งตั้งที่ไม่ต้องยึดแบบฟอร์มในวันศุกร์ มีการให้ความเห็นกัน นื่องๆ คนรุ่นใหม่บอกว่า การได้แต่งตั้งสวยงาม เขารู้สึกว่าได้แสดงถึงความเป็นตัวของตัวเอง ได้คิดว่าจะแต่งตั้งอย่างไร รู้สึกสนุก มั่นใจในการทำงานแต่ละวันมากขึ้น ในขณะที่คนรุ่นก่อนอาจจะมองว่าการแต่งตั้งเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมองดูแล้วมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งในเรื่องนี้ PTG ก็ได้ทำแล้วจนเรื่องการแต่งตั้งเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรค่อยๆ ปรับจนจนหากันเจอ เมื่อเราเข้าใจว่าธรรมชาติของคนรุ่นใหม่คืออะไร เช่น คนรุ่นใหม่ชอบความท้าทายในการทำงาน ดังนั้น เราก็ต้องให้งานที่ท้าทายกับเขา เมื่อเขารู้สึกมั่นใจและสนุกในการทำงาน งานทุกอย่างก็จะออกมามี เรื่องเหล่านี้ เป็นแค่ส่วนหนึ่งในการบริหารคน ซึ่งเมื่อองค์กรทำได้ จะทำให้เป็นองค์กรที่มีเสน่ห์และมีคนอยากจะมาทำงานด้วย

นอกจากนั้นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้คน 2 รุ่นทำงานด้วยกันได้ ตัวบริษัทเองจะต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับเรื่องคนอยู่ตลอดเวลา นั่นคือ การถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ การสร้าง passion ให้กับคนในองค์กร โดยมีผู้นำทำเป็นตัวอย่างให้ดู เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงาน และจะส่งผลทำให้บริษัทเติบโต และมีผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกปี

และอีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรต้องไม่ลืม คือ การให้ความสำคัญกับพนักงานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กร อย่าง PTG จะดูแลพนักงานทุกระดับ เช่น พนักงานขับรถน้ำมันของบริษัท บริษัทมีคลังน้ำมันกว่า 10 แห่งทั่วประเทศ รถทั้งหมด 400-500 คัน เราดูแลความเป็นอยู่ของเขาเพื่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน แม้กระทั่งสิ่งเล็กๆ น้อยๆ อาทิ ก่อนที่รถกำลังจะออกจากลานจอด บริษัทจะเตรียมเสบียงให้กับพนักงาน เช่น เครื่องดื่มชูกำลัง น้ำเย็น และขนมไว้ให้เขาบนรถ นอกจากนี้ พนักงานขับรถน้ำมัน มักไม่ค่อยมีเวลาทำภารกิจส่วนตัวเท่าไร เพราะต้องวิ่งรถส่งน้ำมัน ที่คลังน้ำมันแต่ละแห่ง บริษัทก็จะมีเครื่องซักผ้าและเครื่องอบผ้าไว้ให้พวกเขาใช้บริการด้วย

เหตุผลหนึ่งที่ PTG ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เพราะเราเชื่อว่า แม้กลยุทธ์ขององค์กรจะดีเพียงใด องค์กรจะเดินไม่ได้หากขาดบุคลากรที่ดี เพราะทุกคนจะสำเร็จได้ จุดสุดท้ายขึ้นอยู่กับคน จากเรื่องของ คน การแก้ไขปัญหา



ช่องว่างระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ทำให้เกิดโครงการ “Problem Solving Project” ใน PTG ขึ้น โดยโครงการนี้เป็นการให้หัวหน้าแผนกมีเวลาคุยกับลูกน้อง 1 ชั่วโมง อยากจะพูดอะไรก็ได้ บ่นถึงปัญหา มีเรื่องอยากฝากบอกซีอีโอ เพราะเรามองว่า ถ้าเขาได้บอก ได้พูดในสิ่งที่เขาต้องการ เขาจะไม่อึดอัดและจะไม่มีเรื่องไม่ดีหลุดออกไปถึงคนภายนอก โดยโครงการนี้ถือว่าได้ผลดีมาก เพราะหลายเรื่องที่ได้จากการรับฟังก็นำมาสู่การปรับปรุงเพื่อให้องค์ดีขึ้น

ปัจจุบัน โครงการดังกล่าว ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “Listen to Hear ฟังเพื่อให้ได้ยิน” โดยผมเปิดโอกาสให้น้องๆ ทุกคนลงทะเบียนเข้ามาพูดคุยกับซีอีโอได้โดยตรง โดยผ่านการลงทะเบียนล่วงหน้า พนักงานสามารถมาคุยได้ตั้งแต่เช้าและเป็นการคุยกับแบบตัวต่อตัว สามารถมาคุย มาบอกได้ว่าขาดเหลืออะไร อยากบ่นอะไรในงาน อยากให้หัวหน้าหรือบริษัทปรับปรุงอะไร หรืออยากให้ซีอีโอปรับตัวเรื่องอะไร ยินดีรับฟังหมด ห้ามอย่างเดียวคือ ห้ามมาชมเชยซีอีโอ

คุณพิทักษ์ กล่าวทิ้งท้ายให้ฟังว่า การที่ “ผู้นำ” ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับด้วยการ “รักลูกน้อง” ในมุมมองของคุณพิทักษ์นั้น คำว่า “ลูกน้อง” มีความหมายว่า “เขาเป็นลูก เขาเป็นน้องของเรา” นั่นจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากเรารักเขา เขาก็พร้อมที่จะรักในการทำงานให้เรา และทุกคนก็จะร่วมกันสร้างองค์กรให้เติบโต เหมือนดังเช่น PTG ที่ประสบความสำเร็จและเติบโตมาจนถึงวันนี้

“ยุคที่คนคือกลยุทธ์สำคัญขององค์กร” People Strategy is Business Strategy

HCM Club สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดกิจกรรม HCM Club Company Visit เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางการบริหารบุคลากรระหว่างบริษัทจดทะเบียน (บจ.) ซึ่งครั้งนี้ นำผู้บริหารระดับสูงของ บจ. เยี่ยมชมศูนย์กลางการเรียนรู้เฉพาะด้านของธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB Academy) พร้อมรับฟังการบริหารการเงินการธนาคารยุคใหม่ และวิธีการผลักดันให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการสร้าง People strategy ให้สอดคล้องกับ Business strategy ขององค์กร (People strategy is business strategy)

สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม HCM Club Company Visit ได้รับฟังประสบการณ์จาก 2 ผู้บริหารของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือ SCB จาก **คุณธนา เอียร์อัจฉริยะ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส Chief Marketing Officer** และ **คุณวรวัจน์ สุวคนธ์ รองผู้จัดการใหญ่ Dean of SCB Academy ธนาคารไทยพาณิชย์**

ในช่วงแรกเราได้พูดคุยกับ คุณธนา เอียร์อัจฉริยะ ถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของ SCB โดยเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงแต่ละยุค

ยุคของ People Strategy

คุณธนา เอียร์อัจฉริยะ ได้เริ่มต้นเล่าถึงที่มาของการก้าวสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงของ “คน” ที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในรอบ 10 ปีนี้ว่า ในมุมมองนั้น คิดว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เกิดขึ้นนับจากวินาทีแรกที่ สตีป จ็อบส์ เปิดตัวไอโฟน เครื่องแรกขึ้นมา ซึ่งเปรียบเสมือน Disruption ที่ได้เข้ามามีผลต่อการใช้ชีวิตประจำวันอย่างจริงจังตั้งแต่ 2-3 ปีที่ผ่านมา

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแบบครบ 360 องศา ไม่ว่าจะเป็น คน พฤติกรรมของคน ผลิตภัณฑ์ ชนิดที่เรียกว่าแทบจะไม่เหลือเค้าเดิม โดยธุรกิจหรืออุตสาหกรรมได้รับผลกระทบในหลายอุตสาหกรรม หนึ่งคือ ธุรกิจสื่อ สองคือ ธุรกิจโทรคมนาคม สามคือ ธุรกิจธนาคาร และสี่คือ ธุรกิจค้าปลีก

“ผลการ Disruption นี้ ทำให้ธนาคารต้องมองถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพราะหากเราไม่ปรับตัวหรือทำอะไรเลย จะทำให้ธนาคารหายไปได้ **ในระยะเวลาอันสั้น**” เพราะปัจจุบันธนาคาร คือสินค้าที่เป็นดิจิทัล (digital) ในขณะเดียวกัน ปัจจุบัน มีผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีหรือกลุ่มเทคโนโลยี อย่าง อาลีบาบา (Alibaba) กูเกิล (Google) เฟซบุ๊ก (Facebook) และ ไลน์ (Line) ซึ่งสามารถจะทำหน้าที่เสมือนเป็นธนาคารได้ทั้งหมด เพราะกลุ่มเทคโนโลยีเหล่านี้ มีความสามารถในการตอบสนองผู้บริโภคได้ทันต่อความต้องการที่รวดเร็วของผู้บริโภค

ยุคโมโครโมเมนต์

คุณธนา อธิบายต่ออีกว่า ยุคโมโครโมเมนต์ คือ การที่เทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็น โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต และโซเชียลมีเดีย เข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมในชีวิตประจำวันของเรา เมื่อก่อนมือถืออาจมีราคาสูง แต่ปัจจุบันทุกคนสามารถมีโทรศัพท์มือถือได้ในราคาเพียง 2,000-3,000 บาท และจากการมีโทรศัพท์มือถือก็กลายเป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของเรา โดยใน 1 วัน เราจะหยิบมือถือขึ้นมาดูทุกครั้งที่ว่า แม้กระทั่งเวลากินข้าว ก็หยิบโทรศัพท์มือถือ



คุณธนา เอียร์อัจฉริยะ:
รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส
Chief Marketing Officer
บจ. ธนาคารไทยพาณิชย์

ขึ้นมาทดแทนการพูดคุยกันบนโต๊ะอาหาร บางครั้งแม้กระทั่งกำลังจะนอน เมื่อนอนไม่หลับก็จะหยิบโทรศัพท์มือถือขึ้นมาดู ศัพท์ทางวิชาการเรียกพฤติกรรมเหล่านี้ว่า “Attention Economy”

ผลสำรวจหนึ่งของสหรัฐฯระบุว่า เมื่อ 3 ปีก่อน ในแต่ละวัน คนอเมริกันจะหยิบโทรศัพท์ขึ้นมา 155 ครั้ง/วัน ในขณะที่พฤติกรรมการใช้โทรศัพท์มือถือของคนไทย ในปี 2560 พบว่า คนไทยหยิบมือถือขึ้นมาดูเฉลี่ย 400 กว่าครั้ง/วัน จากข้อมูลดังกล่าว จึงไม่น่าแปลกใจที่ผลสำรวจสรุปออกมาว่า คนไทยใช้โทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ตสูงที่สุดในโลก แบบทั้งอันดับสองขาดลอย

คุณธนา กล่าวว่าเมื่อพฤติกรรมของคนเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัดขนาดนี้ จะไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้อย่างไร ดังนั้น ธุรกิจเบื้องหลังของการใช้โทรศัพท์มือถือจึงเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจ การตลาด การขายโฆษณา

ยุคของ Now!

ยุคของ Now เป็นยุคที่กรอบระยะเวลาเป็นตัวกำหนดชัดเจนว่า ทุกอย่างต้องปัจจุบัน ทันด่วน และเดี๋ยวนี้ ยุค Now นำไปสู่พฤติกรรมที่ทำให้คนใจร้อนขึ้น ไม่อดทนกับการรอ สังเกตง่าย ๆ จากตัวเรา เช่น เวลาอินเทอร์เน็ตเสีย หรือไลน์ใช้ไม่ได้ ในเวลาไม่นานจะมีคนโพสต์ต่อว่าลงโซเชียลมีเดียทันที อย่างงานบริการแบบตลอด 24 ชั่วโมง ก็จะทำให้คนรู้สึกว่าจะต้องได้รับบริการทันทีทันใด หรือการทำการตลาดในธุรกิจเครื่องสำอางบำรุงผิว ปัจจุบันนี้ข้อความโฆษณาจะเปลี่ยนไป จะไม่บอกแล้วว่าใช้แล้วเห็นผลได้ภายใน 3-4 วัน แต่จะบอกว่า ใช้แล้วกินาทีถึงเห็นผล

คุณธนา กล่าวว่า “ยุคนี้ถือเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (New Normal) ซึ่งก็ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลายอย่าง จนบางครั้งผู้บริโภคเองก็รู้สึกสับสน เพราะผู้บริโภคเริ่มถูกตามใจจนเสียคน จึงทำให้การทำแบรนด์ยากขึ้น เพราะผู้บริโภคจะเริ่มไม่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์อีกต่อไป (Loyalty)

ตัวอย่างที่เกิดจากผลของการ Disruption ที่เห็นชัดและไม่ควรมองข้ามคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเปรียบเทียบข้ามสายพันธุ์หรือข้ามอุตสาหกรรม เพราะผู้บริโภคเริ่มเกิดการเปรียบเทียบทางความรู้สึก เช่น กรณี เอ็มเคสก็ เปลี่ยนมาใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์เวลาชำระเงิน ซึ่งเมื่อชำระเงินก็จะเห็นแต้มสะสม ซึ่งสามารถใช้ลดราคาได้ทันที ในขณะที่ เอ็มเคสก็ ก็ยังถูกลูกค้านำไปเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่นว่า ทำไมการใช้ส่วนลดต้องถือบัตรจริงมาด้วย หรือบางแห่งแค่บอกเบอร์โทรศัพท์อย่างเดียวก็ได้รับสิทธิ์ต่างๆ แล้ว

ซึ่งคุณธนา กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย อะไรก็ไม่สำคัญหรือเป็นเรื่องที่น่ากังวลมากเท่ากับ การที่คนยุคนี้จะไม่ทนต่อคำว่า “งก ซ้ำ ห่วย” เสมือนเป็นการอ้างอิงถึงการบริการของธนาคารเช่นกัน ที่ได้ส่งผลต่อการลดความสำคัญกับเรื่อง Loyalty จนกระทั่งเลยเส้นและ “ไม่มี Loyalty” อีกต่อไปแล้ว”



คุณวรวัจน์ สุวคนธ์
รองผู้จัดการใหญ่
Dean of SCB Academy
บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์

ยุค Transform ของแบงก์ “ทำไมต้องเปลี่ยน 360 องศา?”

คุณธนา เล่าถึง ที่มาของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของ SCB ว่า เพราะคณะกรรมการของ SCB ที่ล้วนเป็นมือหนึ่งของวงการการเงินและการธนาคารผ่านประสบการณ์และวิกฤตการณ์ทางการเงินทั้งของโลกและของไทยกันมาแล้ว คณะกรรมการจึงตระหนักและให้ความสำคัญอย่างมาก ที่ SCB จะต้องเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมคนที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

“Disruption ในวงการธนาคาร เพิ่งเกิดขึ้นไม่เกิน 3 ปีที่ผ่านมา สิ่งที่ SCB ทำเพื่อตอบสนองต่อ disruption คือ เรื่อง Lean, Data, Digital Acquisition ,Growth from Lending เพื่อเตรียมเข้าสู่สงครามแพลตฟอร์มที่มีต้นทุนต่ำ SCB ทำเรื่อง การโอนเงินฟรีไม่เสียค่าธรรมเนียม จากธุรกรรม

(Transaction) ที่เคยทำได้ 8 ล้านครั้ง/เดือน กลายเป็นขึ้นไป 53 ล้านครั้ง/เดือน ส่งผลให้ฐานเงินฝากของธนาคารโตขึ้นอย่างมาก”

หัวใจสำคัญของการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการพัฒนาแพลตฟอร์มเหล่านั้น คุณธนา มองว่า จะไม่เกิดขึ้นเลย ถ้าเราไม่รู้จักลูกค้า เพราะฉะนั้นเราจำเป็นต้องทำให้ลูกค้า “รักเราก่อน” แล้วลูกค้าถึงจะหันมาใช้บริการของธนาคาร เพราะถ้าลูกค้ารักที่จะใช้บริการของธนาคารแล้ว สิ่งที่จะตามมาคือ การได้รับอนุญาตจากลูกค้าว่า พร้อมทั้งจะให้พนักงานแบงก์เสนอขายผลิตภัณฑ์อื่นของแบงก์ก็ได้ เช่น สินเชื่อ ประกัน (Permission Marketing) ซึ่งจะแตกต่างจากการทำการตลาดสมัยก่อน ที่ลูกค้ายังไม่รักเรา ไม่วางใจและไม่อนุญาต แต่เราก็จะบุกไปเสนอสินค้าต่างๆ ให้กับลูกค้าแล้ว

คุณธนา ยังเล่าต่ออีกว่า แม้ต้นทาง SCB จะเริ่มต้นจากการสร้างความรักก่อน พร้อมกับมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีตามมา ก็ยังไม่เพียงพอต่อการบริการในยุคนี้ ธนาฯ ยังเน้นในเรื่อง “การเอาใจใส่” (Empathy) กับลูกค้าอย่างลึกซึ้งและจริงจัง ธนาฯ เริ่มดำเนินการในเรื่องนี้ โดยให้ผู้บริหารมีส่วนร่วม และจะต้องเป็นคนลงมาดำเนินการเรื่องนี้ด้วยตัวเอง เช่น ผู้บริหาร SCB เดินทางไปเยี่ยมลูกค้าในสาขาต่างๆ ไปพูดคุยกับพนักงาน ไปรับฟังปัญหาถึงที่แล้วนำกลับมาแก้ไข ซึ่งพบเจอปัญหาหลายอย่างที่จะนำมาปรับปรุงได้

“ตอนนี้ภายใน SCB เรามีการทำแคมเปญ “Make No Sense” สำหรับลูกค้า โดยให้พนักงาน SCB เสนอปัญหาเข้ามาในระบบ โดยคำถามที่ส่งเข้ามาจะมีผู้บริหาร Live Facebook ตอบกลับทุกอาทิตย์ ตรงจุดนี้เองถือเป็นจุดสำคัญที่ทำให้ SCB ได้ใช้เทคโนโลยีที่ลงทุนไปแล้วมาประเมินความต้องการของลูกค้า (Customer Need) และในขณะที่เดียวกันยังถือว่า โครงการนี้ทำให้พนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่ได้รับ และต่อไปก็จะเกิดกระบวนการแก้ไขเรื่องอื่นๆ ด้วยตัวของมันเองได้ แค่นี้แต่ผู้บริหารเอาจริงและพนักงานช่วยกัน เพราะเรื่องของคุณลูกค้าในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญในยุค Disruption ไม่แพ้เรื่องเทคโนโลยีเลย” คุณธนา กล่าวทิ้งท้าย

ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ได้ความสำคัญกับเรื่องของบุคลากร TLCA Journal ได้พูดคุยต่อเนื่องกับคุณวรวิจน์ สุวคนธ์ ซึ่งได้มาแลกเปลี่ยนข้อมูลในเรื่องของ People Strategy is Business Strategy



ยุคปรับ Mindset ของ SCB Academy

คุณวรวิจน์ กล่าวว่า เพราะช่วง 2 ปีที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และพฤติกรรมคนแบบ 360 องศา ทำให้ SCB ตัดสินใจลงทุน จัดตั้ง SCB Academy ขึ้นเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดย SCB เริ่มต้นด้วยวิธีการ ทำให้เขารู้สึกและเข้าใจว่าสิ่งที่เขาต้องพัฒนาอะไรบ้าง แล้วเริ่มกระบวนการในการเพิ่มทักษะในการทำงานใหม่ ๆ (Re-Skill for Mobility) การพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต (Up-Skill for the Future) และการเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อเรียนรู้ในระยะยาว (Ready for Life Long Learning) เรามองว่า “ในอนาคตคนที่อยู่กับธนาคารต่อไปได้ จะต้องมีความแตกต่างจากอดีตมาก



เนื่องจากทักษะความรู้ต่างๆ จะเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง สิ่งที่เคยรู้และเคยทำในอดีต อาจจะนำมาใช้ไม่ได้เลยในอนาคต”

คุณวรวิจน์ กล่าวต่ออีกว่า “การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะประสบความสำเร็จได้ ต้องเริ่มจากผู้บริหารก่อนเสมอ SCB จึงเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อน โดยใช้หลักสูตร Leadership ของ IMD ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ใช้วิธีเรียนรู้แบบ e-learning กับผู้บริหาร โดยให้ผู้บริหารจับคู่เพื่อทำแบบฝึกหัดร่วมกัน ใช้เวลาเรียนทั้งหมด 8 อาทิตย์ เมื่อผู้บริหารเรียนจบหลักสูตรแล้ว ผู้บริหารต้องไปสอนหรือไปเป็นโค้ชให้กับผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องแบ่งเวลาและให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างมาก จากหลักสูตรดังกล่าวส่งผลดีต่อองค์กรอย่างมาก เพราะการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้ผู้บริหารรู้สึกมีความสนใจมากขึ้นในศักยภาพและความพร้อมในการที่จะพัฒนาบุคลากรขององค์กร”

องค์กรต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

คุณวรวิจน์ ได้กล่าวถึงการรองรับการเปลี่ยนแปลงของ SCB ซึ่งหลายองค์กรสามารถนำไปปรับใช้ได้ว่า องค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเข้ามา มีบทบาทอย่างมาก ควรประกอบด้วย 3 เรื่องหลักคือ

1. Motivation คือ การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ถึงแม้ว่าปัจจุบันสังคมไทยยังต้องการเรื่องของรางวัลเป็นการตอบแทน แต่แนวทางการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มที่ SCB กำหนดไว้ จะเน้นการอบรม การเรียนรู้ที่ทำให้บุคลากรมีความสุข และสร้างแรงจูงใจให้อยากเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพที่แต่ละคนต้องการ

2. Choice บริษัทต้องรู้จักเลือกสิ่งทีเรียนรู้อาเสนอให้พนักงานอย่างพอเหมาะพอดี

3. Relevance เมื่อพนักงานได้ผ่านการฝึกภาคสนามในการอบรมต่างๆ แล้ว ควรให้เขาได้ทดลองลงสนามจริง อย่างที่ SCB จะให้พนักงานไปคิดและพัฒนาโปรเจกต์ขึ้นมาเพื่อให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม และนำมาเสนอ เพราะ SCB เชื่อเสมอว่า การเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ไม่ควรอยู่เพียงแต่ในห้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อองค์กรต้องตอบโจทย์การพัฒนาคนสู่พันธู์ดิจิทัล (Digital Citizen) ซึ่งถือเป็นบททดสอบใหม่ขององค์กรในยุคนี้



ในช่วงท้ายของการสนทนา คุณวรวิจน์ ได้พาชม SCB Academy Playground ซึ่งเป็นศูนย์การเรียนรู้ของธนาคาร ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของพนักงานโดยเฉพาะ โดยประกอบไปด้วยพื้นที่โซนต่างๆ อาทิ Hangout, Hemispheric Maze, Brain Gym, Thinking Platform, Connecting Zone, Learning Studio, Immersive Zone และ Learning Sphere พร้อมกันนี้ SCB Academy ยังจัดทำหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับอนาคตด้านต่างๆ ให้กับพนักงาน เช่น การเงินการธนาคารพื้นฐาน หลักสูตร Online หลักสูตรที่เรียนผ่านการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) และหลักสูตรที่อาศัยการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรง (Immersive Learning) ขณะเดียวกันยังนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการเรียนรู้รูปแบบใหม่ เพื่อช่วยให้พนักงานสะดวกและเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่าย เช่น Virtual Classroom เทคโนโลยี AR – VR ที่ประกอบบทเรียน การเรียนรู้ผ่านภาพยนตร์ที่ผลิตขึ้นมาเฉพาะเพื่อพนักงาน เป็นต้น

CEO คนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

“CEO คือผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการผลักดันให้ งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ประสบความสำเร็จ”

เป็นสิ่งที่กรรมการชมรม Human Capital Management (HCM) ซึ่งสมาชิกของชมรมประกอบด้วย CEO และ HR Professionals จากหลากหลายองค์กรเห็นพ้องต้องกันเป็นเสียงเดียว ชมรมฯ จึงพยายามที่จะชักชวนให้ CEO ได้เข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละครั้งที่ชมรมฯ จัดขึ้นให้ได้จำนวนบริษัทมากมาย เท่าที่จะทำได้ ซึ่งแนวโน้มที่ผ่านมาจำนวน CEO ที่เข้าร่วมกิจกรรม เริ่มมีจำนวนมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าดีใจ

ถึงแม้ CEO หลายๆ ท่านจะตระหนักดีว่า กลยุทธ์เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล (People Strategy) นั้น ต้องทำควบคู่ไปกับแผนกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) แต่เมื่อถึงเวลาจริงๆ เรื่องของ People มักจะถูกผลักดันให้ต้องรอ หรือให้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป หรือเป็นหน้าที่ของฝ่าย HR ในท้ายสุด

จากกิจกรรมที่ชมรมฯ จัดมา ไม่ว่าจะเป็น HCM Conference, HCM Forum และ HCM Company Visit บริษัทต่างๆ ที่มาร่วมแบ่งปันประสบการณ์ ล้วนแสดงให้เห็นว่า การผลักดันองค์กรให้มีศักยภาพที่จะแข่งขันในธุรกิจได้เป็นอย่างดีนั้น เริ่มต้นด้วยการมีระบบการบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรบุคคลที่แข็งแกร่ง เป็นมืออาชีพ การสร้างองค์กรให้มีวัฒนธรรม (Corporate Culture) ที่ดีที่เสริมกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารคนดีคนเก่ง (Talent) รวมทั้งการสร้างให้เขาเหล่านั้นมีความผูกพันกับองค์กร (Engagement) ล้วนเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร การมีแผนพัฒนาบุคลากรที่มีแบบแผน ทั้งรายบุคคล (Individual Development Program : IDP) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ล้วนแล้วแต่จะช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งเรื่องต่างๆ เหล่านี้ จะไม่สามารถขับเคลื่อน ผลักดันให้เกิดในองค์กรได้ ถ้า CEO หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ไม่ลงมือมาดูแลเอง ไม่ลงมือมาขับเคลื่อนเอง หลายๆ ท่านมักจะบอกผมว่า ถ้า CEO เอาด้วย หรือ Buy in เรื่องที่คิดว่าจะทำไม่ได้ หรือทำได้ แต่ต้องใช้เวลาอันยาวนาน ก็จะสามารถสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งผมก็คิดเช่นเดียวกัน

ผมสังเกตว่า หลายๆ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในเรื่องของคน ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และมี CEO เป็น Role Model ทั้งในแง่ปรัชญาในการทำงาน ปรัชญาในการคิด และวิธีการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ก็คือสิ่งที่ CEO ยึดถือปฏิบัติ การที่พนักงานทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน มีปรัชญาในการทำงานที่เหมือนกัน เข้าใจตรงกัน จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว

ผมเพิ่งได้รับฟังเรื่องราวการพลิกฟื้น ของ Japan Airlines จากที่เคยล้มละลาย กลับมาสร้างผลประกอบการที่มีกำไรได้ภายใน 5 ปี ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของ JAL คือ ผู้นำที่มีความมุ่งมั่น และได้สร้างปรัชญาการทำงาน



ภควัต โกวิตวัฒนพงศ์

Us:ราชา Human Capital Management Club

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

ประธานกรรมการ บมจ. ธานีดี วัฒน

“การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับการจัดทำ Strategic Planning”

เรามักจะได้ยินว่า ทำไมใช้เวลาในการทำเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นจำนวนมาก หรือนอกจากเสียเวลามากแล้ว ทำความเสี่ยงก็เปลี่ยนไปอีก บริษัทขนาดเล็กไม่ต้องทำเรื่องการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในหรือทำไมบริษัททำเรื่องการบริหารความเสี่ยงแล้ว จะทำอยู่เฉพาะทีมคนทำเท่านั้น ไม่ค่อยลงไปสู่ฝ่ายงานต่างๆ ผมขอเรียนว่ามีบริษัทจำนวนมากที่ทำเรื่องการบริหารความเสี่ยง แต่ต้องปิดบริษัทลงเป็นจำนวนไม่น้อย หรือมีบริษัทจำนวนมากที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อดำเนินธุรกิจต่อไป ทั้งนี้เพราะโลกเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 สภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีความผันผวน (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Ambiguous) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในช่วง 3 – 4 ปีที่ผ่านมา การคาดการณ์ การประมาณการ ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจคาดเดายากขึ้นมาก และบางครั้งการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ รวดเร็ว และมีผลกระทบรุนแรงอย่างมากกับธุรกิจ บริษัทที่ประสบความสำเร็จ ก็เพราะประเมินความเสี่ยงล่วงหน้า โดยติดตาม Trend ต่างๆ กับการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior) ที่เปลี่ยนแปลงไปและรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้ Automation , Sensor, Internet of Thing (IoT) , WiFi , AI ,Security , Hacker อื่นๆ และการเปลี่ยนแปลงของ Emerging Risk ที่มีอิทธิพลมากขึ้น การที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรปใช้นโยบาย Quantitative Easing (QE) หลายปีที่ผ่านมา กลับมาใช้นโยบายดึง QE กลับและเริ่มขึ้นอัตราดอกเบี้ย รวมทั้งมีการทำทุจริตคอร์รัปชัน การฟอกเงินในรูปแบบใหม่ๆ หรือมีสกุลเงินใหม่ Crypto Currency ที่มีมากขึ้นๆ เป็นหลายร้อยสกุล ซึ่งได้การยอมรับมากขึ้นด้วย และปัจจัยอื่นๆ อีกมาก การประกอบธุรกิจเปลี่ยนแปลงมาก ตอนนี้จะพบว่า มีเศรษฐกิจใหม่ๆ จากคนที่มีอายุน้อยมากขึ้น แล้วบริษัทจดทะเบียนของพวกเราจะดำเนินการกันอย่างไรดี



อนุวัฒน์ จงยินดี
ประธานชมรมบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
Executive Advisor
บมจ. ปูนซิเมนต์ไทย



ขณะนี้สถาบันระดับโลกมีการทบทวนเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัย และสอดคล้องกับการดำเนินการของธุรกิจ เช่น

- COSO ปรับปรุง COSO ERM 2004 (Integrated Framework) เป็น COSO ERM 2017 Integrating with Strategic and Performance
- สถาบัน ISO ออก ISO 37001 Risk Management และ
- ก.ล.ต. และ ตลาดหลักทรัพย์ฯ ร่วมกันทบทวนและจัดทำ New CG Code โดยคณะกรรมการบริษัทต้องกำกับดูแลให้บริษัทต้องจัดทำเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้บริษัทอยู่ได้อย่างยั่งยืนและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Source: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Presentation-September-2017.pdf>

ในฐานะที่ท่านเป็นกรรมการบริษัท กรรมการบริหารความเสี่ยง กรรมการตรวจสอบ CEO ,CFO ,Chief Risk Officer (CRO) และ C-Level ปัจจัยข้างต้น เป็นความเสี่ยงที่แตกต่างไปจากเดิมมาก ดังนั้น การทำแผนธุรกิจ Strategic Planning ไม่ว่าจะ เป็น Medium Term Plan , Annual Plan หรือแผนอื่น ๆ จะนำ Risk Management มาพิจารณาร่วมกันตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำแผนธุรกิจ จึงจะทำให้ผลการดำเนินงานจริงใกล้เคียงแผนธุรกิจ ไม่ว่าจะต้อง Identify ประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง โอกาสเกิดผลกระทบ การจัดการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Appetite Risk) และการควบคุมภายใน

ขณะที่มีบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีขนาด Market Capitalization ต่างกันมาก แบ่งเป็น SET 50, SET 100 มากกว่า SET 100 และตลาด mai และถ้าแบ่งประเภทธุรกิจประกอบด้วย สินค้าการเกษตร สถาบันการเงิน อุตสาหกรรม สื่อสาร โรงพยาบาล รับเหมาก่อสร้าง และอื่นๆ สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับ

บริษัทจดทะเบียน คือการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการบริษัท คณะอนุกรรมการต่างๆ ผู้บริหารระดับสูง และทีมบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สร้างมูลค่ากิจการให้สูงขึ้นและยั่งยืน แต่ละธุรกิจอาจมีความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อบริษัทต่างกัน ไม่ว่าจะ เป็นโอกาสเกิดและผลกระทบที่ต่างกัน

สำหรับบทความนี้ผมเสนอข้อมูลการทำ Risk Universe ประเภทต่างๆ เพื่อให้ท่าน Identify ว่า Risk เหล่านี้มีผลกระทบกับบริษัทของท่านหรือไม่ ดังนี้

- รายงาน The Global Risks Report 2018 ของ World Economic Forum ซึ่งประกอบด้วย Top 10 Risks ในมุมมองของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และมุมมองของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact)
- รายงานความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี Top 10 Emerging Risks ของ Gartner Q2/2018

The Global Risks Report 2018 ของ World Economic Forum

| Likelihood | Impact | Categories |
|---|---|---------------|
| 1 Extreme weather events | 1 Weapons of mass destruction | Economic |
| 2 Natural disasters | 2 Extreme weather events | |
| 3 Cyberattacks | 3 Natural disasters | Environmental |
| 4 Data fraud or theft | 4 Failure of climate-change mitigation and adaptation | |
| 5 Failure of climate-change mitigation and adaptation | 5 Water crises | Geopolitical |
| 6 Large-scale involuntary migration | 6 Cyberattacks | |
| 7 Man-made environmental disasters | 7 Food crises | Societal |
| 8 Terrorist attacks | 8 Biodiversity loss and ecosystem collapse | |
| 9 Illicit trade | 9 Large-scale involuntary migration | Technological |
| 10 Asset bubbles in a major economy | 10 Spread of infectious diseases | |

Source : World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2017-2018

Gartner Risk Management Leadership Council
**Top 10 Emerging Risks
of Q2 2018**



Risk, audit and compliance executives tell us every quarter about the threats they see looming on the horizon — from change initiatives and external factors to data privacy failures. Here are the most recent results.

| Risk name | Risk Definition |
|--|---|
| 1 Cloud computing | Either there is unauthorized access to sensitive or restricted information, or the cloud provider is unable to provide access to information as a result of disruption to their own operations |
| 2 Cybersecurity disclosure | The guidelines for disclosing cyberbreaches become more clearly enforced, compelling organizations to release information more quickly than in the past, possibly leading to an increased reputational and financial impact |
| 3 GDPR | A specific breach of compliance with GDPR takes place from May 2018 onward, leading to a significant fine to the organization |
| 4 Artificial intelligence/robotics skill gap | Due to the highly technical and specific skill set required to manipulate artificial intelligence (AI) and robotics, organizations do not have the right capabilities at the right time to effectively capitalize on the opportunities associated with these technological advances |
| 5 Global economy | A slowdown in global economic growth tied to negative or near-zero percent interest rates will negatively impact organizations' growth |
| 6 Assurance | The current governance structure/mechanism doesn't adequately provide assurance across the risk universe |
| 7 AI accountability | An increase in the use of AI in organizations, whether as part of decision making or key business processes, leads to a lack of clear accountability |
| 8 Business ethics | An organization is seen to be putting profits before morals and, while not operating illegally, is punished by shareholders and consumers for not doing enough to behave ethically |
| 9 Risk aversion | Too many controls, too much assurance, etc., create a risk-averse environment, which precludes big growth bets being taken, slows corporate speed and hinders business performance |
| 10 Social engineering | Sophisticated criminals use deception to manipulate individuals into divulging confidential or personal information that may be used for fraudulent purposes |

Risk velocity

The following emerging risks are ranked as risks with the highest velocity:

- Social engineering
- GDPR
- Increasingly volatile weather patterns

Organizations of all sizes should be wary of these risks with high velocity, as they can cripple your organization rapidly if they were to materialize.

Source : gartner.com

ผมหวังว่า การได้ทราบประเภท Risk Universe จะช่วยให้ท่านเลือกความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง ออกแบบกระบวนการทำงาน การควบคุมภายใน และการนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม ซึ่งอาจแตกต่างกันได้ตั้งแต่บริษัทใหญ่ SET 50 หรือบริษัทที่จัดลำดับแล้วมากกว่า SET 100 หรือบริษัทใน mai และแตกต่างกันในแต่ละประเภทธุรกิจ แต่ละบริษัทที่จะส่งผลกระทบต่อทางตรงหรือทางอ้อมได้ บางครั้งการตัดสินใจอย่างรอบคอบแต่ช้า อาจจะประสบความสำเร็จน้อยกว่าคนที่ตัดสินใจ

ลงมือทำ โดยยอมรับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Appetite Risk) จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้มากกว่าก็เป็นได้

สุดท้าย ผมอยากจะฝากข้อคิดว่าการประเมินความเสี่ยงเป็นการมองไปข้างหน้าครับ ขนาดเราประเมินกันไว้ล่วงหน้าแล้ว เวลาเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง ปัจจัยต่าง ๆ ก็อาจจะไม่เป็นไปตามที่เราประเมิน ดังนั้น การ Monitoring & Follow up สำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้น ท่านต้องประเมินการบริหารความเสี่ยง รับผิดชอบต่อ คอยประเมินและติดตาม ไม่อย่างนั้นแพ้หรือล้มได้ง่ายๆ นะครับ

เลขานุการบริษัท กับการสนับสนุนงานการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรในฐานะที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งกำกับดูแล ให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือให้การดำเนินงานของฝ่ายจัดการเป็นไปตามนโยบายและบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย และหนึ่งในผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ คือ “ เลขานุการบริษัท ”

บทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัท ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในประเทศไทย โดยคนส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของตำแหน่งดังกล่าว และยังสับสนระหว่างตำแหน่ง “เลขานุการส่วนตัว” และ “เลขานุการบริษัท” อย่างไรก็ตาม ในบริบทของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตำแหน่ง “เลขานุการบริษัท” เป็นตำแหน่งที่มีการบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยกฎหมายได้กำหนดให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ต้องมีเลขานุการบริษัท ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท ทำหน้าที่ในการเก็บรักษาเอกสารสำคัญของกรรมการ เอกสารเกี่ยวกับการประชุมคณะกรรมการ และการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งรายงานการมีส่วนได้เสียของคณะกรรมการและผู้บริหาร¹ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ เลขานุการบริษัทไม่ได้มีบทบาทหน้าที่เพียงการเก็บรักษา รวบรวมเอกสารสำคัญของบริษัทและคณะกรรมการเท่านั้น แต่เลขานุการบริษัทยังมีบทบาทสำคัญเสมือนเป็นกลไกในการเชื่อมโยงภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการประสานงานระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ประสานงานระหว่างประธานกรรมการ คณะกรรมการ ผู้บริหารสูงสุด และฝ่ายจัดการ ตลอดจนหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน นอกจากนี้ เลขานุการบริษัท ยังมีหน้าที่สำคัญในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ การดำเนินงานของบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลักดันให้บริษัทมีแนวปฏิบัติและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)



วันนีย์ จาริก
ประธาน Corporate Secretary Club
สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
และเลขานุการบริษัท
บมจ. ปตท.



จากบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัทที่กล่าวมาในข้างต้น จะเห็นได้ว่า เลขานุการบริษัทมีบทบาทต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ในขณะเดียวกัน เลขานุการบริษัทก็มีหน้าที่ในการป้องกันกรรมการจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เสมือนเป็นกันชนให้กับคณะกรรมการ เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่างๆ โดยเฉพาะความเสี่ยงทางกฎหมายที่จะเข้า

¹ มาตรา 89/15 พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535



ถึงตัวกรรมการ² โดยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดหาที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาช่วยให้คำแนะนำต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ เป็นต้น

หน้าที่หลักที่สำคัญอีกประการหนึ่งของเลขานุการบริษัท คือ การจัดเตรียมการประชุมคณะกรรมการ โดยหน้าที่ของเลขานุการบริษัท ไม่ใช่เพียงการจัดประชุมคณะกรรมการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น แต่เลขานุการบริษัทที่ดีจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การประชุมคณะกรรมการมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากการจัดเตรียมตารางเวลาการประชุมและระเบียบวาระการประชุมแล้ว เลขานุการบริษัทควรจัดทำสรุปเนื้อหาวาระและ Checklist เพื่อให้คณะกรรมการเกิดความเข้าใจในบริบทและรายละเอียดของระเบียบวาระนั้นๆ มากขึ้น และยังเป็นการช่วยให้คณะกรรมการเห็นถึงกระบวนการและขั้นตอนการ

ดำเนินการต่างๆ ของฝ่ายจัดการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ นอกจากนี้ เลขานุการบริษัทควรประสานกับประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด เพื่อกำหนดและจัดลำดับการนำเสนอระเบียบวาระในที่ประชุม โดยเรียงลำดับวาระให้มีความเหมาะสมกับสภาพธุรกิจของแต่ละบริษัท รวมทั้งดูแลให้กรรมการทุกท่านได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และพิจารณาประเด็นสำคัญของระเบียบวาระนั้นๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพิจารณาและลงมติของที่ประชุม การบริหารจัดการการประชุมให้อยู่ในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการจัดทำรายงานการประชุมที่ต้องมีความรอบคอบ ถูกต้องชัดเจน และรัดกุม นอกจากนี้เลขานุการบริษัทต้องเป็นผู้เก็บรักษาความลับที่ดี เป็นต้น

ทั้งนี้ บทบาทและหน้าที่ที่กล่าวข้างต้นเป็นเพียงหน้าที่บางส่วนของเลขานุการบริษัทเท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า เลขานุการบริษัทเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และคณะกรรมการบริษัทเป็นอย่างมาก

²บทความเรื่อง “เลขานุการบริษัท” มือที่สามขององค์กรกิจ โดย คุณจิตจรดา สิริชาติดาพงษ์ ฝ่ายรัฐกิจสัมพันธ์และกฎหมาย บริษัทกรุงไทย-เอกซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

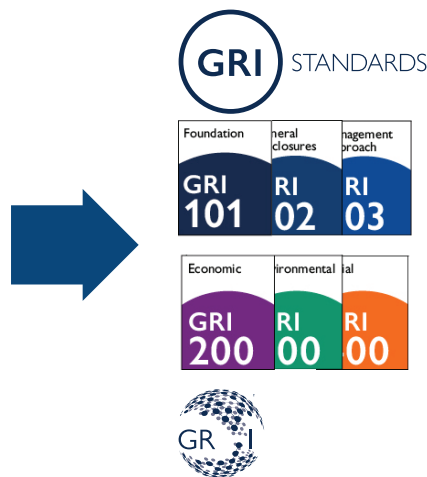
Trends ของรายงานความยั่งยืน

รายงานความยั่งยืน เป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรสามารถใช้ในการสื่อสารเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจขององค์กรแก่ผู้มีส่วนได้เสียเป็นอย่างดี การรายงานความยั่งยืนที่ดีต้องรายงานข้อมูลที่เป็นความจริง แสดงถึงผลการดำเนินงานทั้ง 3 มิติของบริษัทที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ซึ่งสามารถใช้ประกอบการรายงานระดับสากล อันได้แก่ Sustainability Accounting Standards Board (SASB) หรือ Global Reporting Initiative (GRI) ได้ ซึ่ง GRI ถือเป็นกรอบรายงานที่ได้รับความนิยมมากที่สุด โดยในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนากรอบการรายงานฉบับ G4 เป็น GRI standards ทำให้บริษัทสามารถรายงานผลงานในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการระบุถึงผลการจัดการที่แยกเป็นระบบมากขึ้น ซึ่งจะสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาระบบการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน ผู้จัดทำรายงานควรทำให้ข้อมูลสื่อถึงผู้รับสารได้โดยง่าย โดยเฉพาะผู้บริหาร โอนถือเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลกับผลประโยชน์ของบริษัทมากที่สุด ดังนั้น การรายงานจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างตรงจุด ครบถ้วน และมีรูปแบบการนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจ จึงจะทำให้การสื่อสารข้อมูลต่างๆ ส่งถึงผู้รับสารได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

รูปแบบการรายงานและการนำเสนอข้อมูล มีส่วนสำคัญในการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสนใจที่จะอ่านรายงาน และเกิดความเข้าใจในการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่ากรรายงานความยั่งยืน และการสื่อสารกิจกรรมด้านความยั่งยืนของหลายๆ บริษัท มีการเพิ่มสีสัน และความน่าสนใจมากขึ้น โดยไม่ได้ถูกจำกัดอยู่แค่การนำเสนอในรูปแบบการบรรยายและรายงานตัวเลขเพียงอย่างเดียว แต่มีการนำกราฟในรูปแบบต่างๆ มาประกอบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการดำเนินการ การใช้ภาพประกอบพร้อมกับการบรรยายสั้นๆ การใช้อินโฟกราฟิกส์ (Infographics) ซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลประกอบกับรูปภาพหรือแผนผังในการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ทันทีเมื่อเห็น รวมไปถึงการนำเสนอการรายงานแบบเล่าเรื่อง (Storytelling) ที่ดึงดูดให้ผู้อ่านไม่รู้สึกรู้สีกกับการนำเสนอข้อมูลขององค์กร



วุฒวิชัย สิกิริปริदानันท์
ประธาน CSR Club
สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส
บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร



อ้างอิงจาก - <https://www.globalreporting.org>

ตัวอย่างรูปแบบการรายงานโดยใช้ภาพประกอบการนำเสนอข้อมูลการดำเนินงาน
ที่ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ง่ายของ Nestle



For our communities

We work with partners, suppliers and millions of farmers and workers around the world. Our aim is to help build resilient, thriving communities as part of a secure, long-term supply chain. Our programmes and commitments are designed to support rural development, promote and respect human rights, and ensure fair employment and diversity.

Our 2030 ambition is to improve 30 million livelihoods in communities directly connected to our business activities.



Rural development and enhancing livelihoods

because alleviating poverty and encouraging the next generation of farmers will help ensure a sustainable supply chain.

2017 highlights

63% of the volume of raw materials were fully traceable and **57%** were Responsibly Sourced

118 426 coffee farmers were provided with technical assistance

Completed our objective of carrying out **18 rural development baseline assessments**

685 000 farmers supplying directly to Nestlé

We announced our aim to source only **eggs from cage-free hens** for all our food products globally by 2025

From [page 50](#)



Respecting and promoting human rights

because it is our corporate responsibility to respect human rights throughout our business activities.

2017 highlights

A further **26** cocoa co-operatives were covered by our Child Labour Monitoring and Remediation System (CLMRS) in 2017, bringing the total to **95**. CLMRS is the most comprehensive programme yet to help children working in cocoa production, according to the organisation STOP THE TRAFFIK

12 796 employees trained during the year in human rights policies and procedures

Published our first **Nestlé Cocoa Plan Child Labour report**

We carried out a collaborative upstream Labour Rights Impact Assessment in our palm oil supply chain

In partnership with the Thai government and a supplier, we developed a demonstration vessel to International Labour Organization (ILO) standards for use in training to address safe working and living conditions on vessels in the seafood industry

From [page 59](#)



Promoting decent employment and diversity

because diversity strengthens and enriches our company, provides opportunities and makes Nestlé an employer of choice.

2017 highlights

30 157 job opportunities provided to young people under 30

11 710 traineeships or apprenticeships provided to young people under 30

Announced, at the UN General Assembly, the ambition of our global youth initiative **Nestlé needs YOUth** to help 10 million young people around the world access economic opportunities by 2030

37.5% of leadership positions are held by women

From [page 63](#)

Investor benefits

Consumers increasingly want to know where their foods and beverages come from and that human rights are respected during their production. Initiatives such as our *Nespresso AAA Program*, *Nescafé Plan* and *Nestlé Cocoa Plan*, as well as our responsible sourcing activities and work to support our salient human rights issues, help us to ensure the resilience of our supply chain and offer commercial differentiation to the consumer.

Supporting the Sustainable Development Goals



Read more about how we are helping [communities](#)

Nestlé in society Creating Shared Value 2017

อิงจาก - Nestle in society Creating Shared Value and meeting our commitments 2017 (<https://www.nestle.com>)

ตัวอย่างรูปแบบการรายงานผ่าน website และการสื่อสารด้านความยั่งยืนขององค์กร
ผ่าน Social media ต่างๆ จาก The Coca-Cola Company



COCA-COLA ON SOCIAL



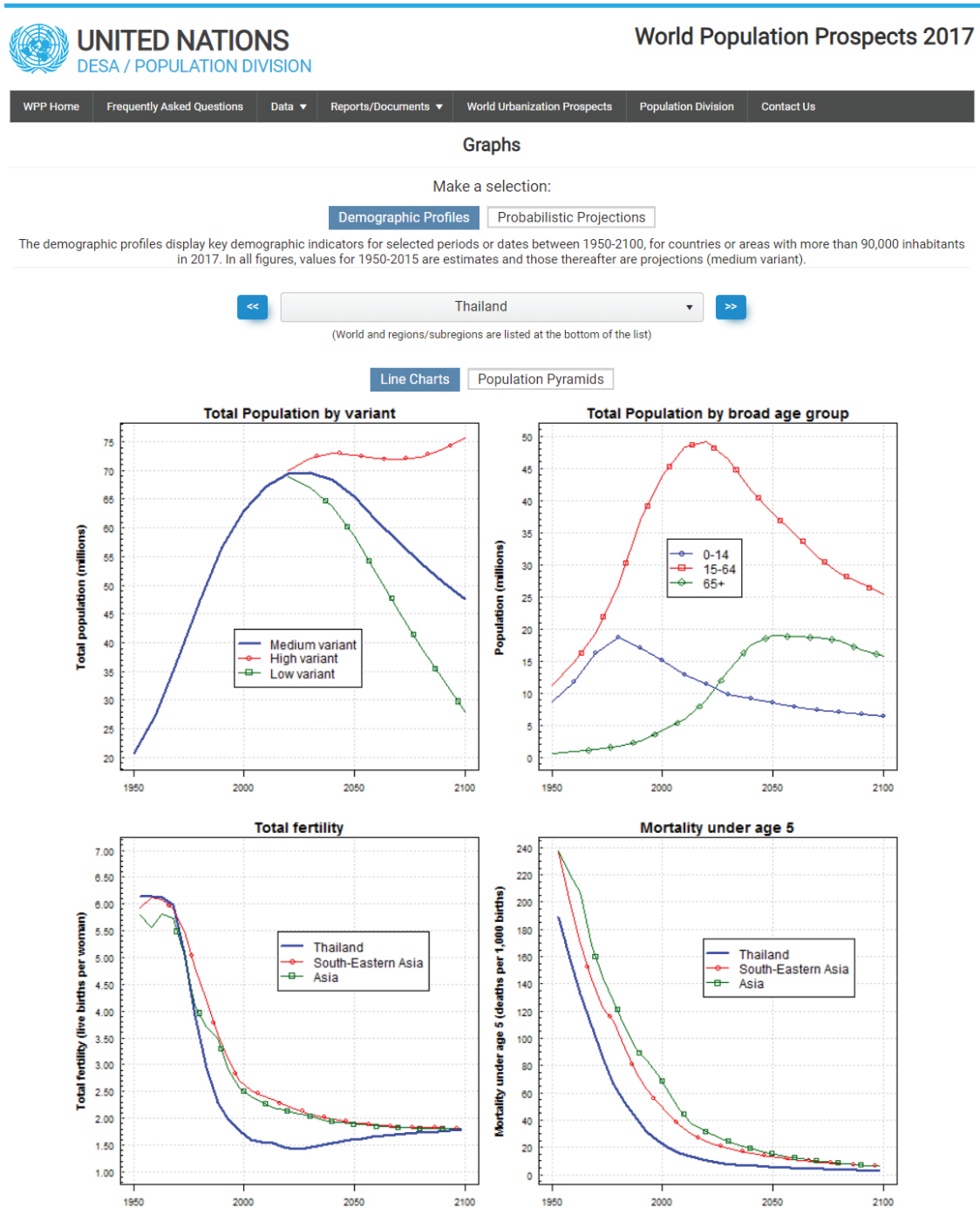
อ้างอิง - <https://www.coca-colacompany.com/climate-protection-report>

นอกจากองค์กรจะรายงานในรูปแบบเล่มรายงานแล้ว ยังมีการพัฒนาไปในรูปแบบสื่อต่างๆ ทั้งการโฆษณา การทำรายการโทรทัศน์หรือวิทยุ website รวมไปถึง Social media ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Facebook, Twitter, Instagram หรือ YouTube ซึ่งถือว่าเป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการรับสารของผู้บริโภค ที่เน้นไปทางสื่อออนไลน์และรูปแบบที่เป็นภาพเคลื่อนไหวมากขึ้น สื่อต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของผู้รับสาร หลายองค์กรได้ปรับกลยุทธ์การตลาดเป็นช่องทางออนไลน์มากขึ้น รวมไปถึงการตลาดเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Marketing) เองก็เช่นกัน การปรับเปลี่ยนการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มคนที่มากขึ้น จะสามารถช่วยปรับทัศนคติของคนในสังคมกับองค์กรได้อีกช่องทางหนึ่ง

ด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว รูปแบบการรายงานในอนาคตยังสามารถพัฒนาไปถึงการให้ลูกค้าสามารถทราบข้อมูลได้ทันที และยังสามารถรับรู้ถึงสถานการณ์จริงผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยสามารถเขียนโปรแกรมซึ่งช่วยในการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูลที่มีอยู่อย่างมหาศาล (Big Data) ผ่านระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการนำเสนอข้อมูลแบบ real-time บน website เพื่อให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูล ณ เวลานั้นได้ การให้ผู้รับสารมีส่วนร่วมกับการสื่อสาร ผ่านการตอบโต้ผ่านเกมส์หรือการนำเสนอข้อมูล โดยสามารถคัดกรองเฉพาะ

ข้อมูลที่ต้องการได้ หรือการใช้ระบบ VR (Virtual Reality) ซึ่งเป็นการจำลองสถานการณ์เสมือนจริงให้ผู้รับสารเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น แต่ช่องทางเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนที่มากกว่าการรายงานรูปแบบอื่นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับพิจารณาการลงทุนของช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์หลักในการสื่อสารก็เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานที่ยั่งยืน เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้มีส่วนได้เสียจะให้คุณค่าของสินค้าหรือบริการของบริษัทเพิ่มขึ้น อันจะทำให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ตัวอย่างรูปแบบการนำเสนอข้อมูลที่ผู้อ่านสามารถเลือกดูข้อมูลได้เฉพาะส่วนที่ต้องการบนเว็บไซต์ของ UNPD



อ้างอิง - United Nations Population Division (<https://esa.un.org/unpd/wpp/Graphs/DemographicProfiles/>)

นอกจากการนำเสนอรูปแบบที่น่าสนใจแล้วนั้น องค์กรจำเป็นต้องไม่หยุดพัฒนาและเพิ่มโอกาสในการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของตนเอง ซึ่งไม่ควรจำกัดแค่การมุ่งเน้นการพัฒนาภายในองค์กร แต่ยังสามารถ

ยกระดับการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อปลูกจิตสำนึกที่อยากจะเปลี่ยนแปลง อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือกับองค์กร และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยแท้จริง

“Conventional Wisdom อันตรายวัตถุประสงค์โบราณ”

ในยุค Thailand 4.0 เราได้เห็น Disruption เกิดขึ้นในหลายอุตสาหกรรม ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อเข้มข้นมากขึ้นน้อยแตกต่างกันออกไป ที่เห็นเป็นรูปธรรมเด่นชัดและสื่อลงบ่อยครั้ง เช่น ธุรกิจธนาคาร ปัจจุบันมี Fintech เข้ามา Disrupt แทบทุกธุรกรรม ส่วนในวงการค้าปลีก เรามักจะเห็นผู้บริโภคซื้อของ On-line เพิ่มขึ้นมาก จนเป็นที่ชัดเจนว่าธุรกิจออนไลน์กำลังแย่งเม็ดเงินไปจากหน้าร้านเพิ่มขึ้นทุกวัน และอุตสาหกรรมที่น่าจะถูกกระทบหนักและรุนแรงมากคงจะเป็นอุตสาหกรรมสื่อ ซึ่งโดนกระทบทั้งสิ่งพิมพ์ วิทยุและทีวี สื่อเหล่านี้ได้ถูกสื่อโซเชียล-ดิจิทัลเข้ามาแย่งชิงเม็ดเงินโฆษณาไปกว่าสองหมื่นล้านบาทต่อปีในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา กลับมาในแวดวง Capital Market เอง Technology ก็เข้ามา Disrupt พอสมควร แต่ในบทความนี้ผมคงไม่ได้มาเขียนเรื่องของ Technology ครับ แต่ผมอยากแบ่งปันมุมมองในเรื่องของคนอย่างเดียวครับ โดยเฉพาะคนที่ทำงานในสายอาชีพ IR (Investor Relations) หรือนักลงทุนสัมพันธ์ กับการเปลี่ยนแปลง Thailand 4.0



สุรยุทธ กวักววัฒน
ประธานชมรมนักลงทุนสัมพันธ์
แห่งประเทศไทย
สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
ผู้อำนวยการใหญ่สายการเงิน
บมจ. บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์

นักลงทุนสัมพันธ์ หรือ IRO (Investment Relation Officer) เป็นผู้มีความสำคัญในการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารบริษัท นักลงทุน นักวิเคราะห์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท ซึ่งปกติคนที่ทำงานด้าน IR มานาน จะมีประสบการณ์มากกว่า เพราะเห็นอะไรมาเยอะ ผ่านอะไรมาเยอะ มักจะเปรียบเทียบ และทำงานได้ดีตามประสบการณ์ และจะยิ่งดีมากขึ้นไปอีกเมื่อก้าวสู่การเป็น Senior IR เพราะจะรู้จัก Sell Side Analysts ถึงขนาดไล่ชื่อ-นามสกุล และบริษัทหลักทรัพย์ต้นสังกัดได้ หรือแม้กระทั่งรู้จัก Fund Managers ทั้งในและต่างประเทศ จนถึงขั้นเจอกันก็ถึง Q&A ได้เลยแบบไม่เห็นตีนงู เห็นนมไก่ แค่อุ๊ยกัน คำสองคำก็รู้แล้วว่ามีความต้องการจะซื้อเพิ่มไหม หรือจะ Lock in Profit

สรุปรวม ๆ ได้ว่า Senior IR จะมีความเก๋าหรือเรียกคำสวย ๆ ว่า มีภูมิปัญญา หรือ Wisdom ครับ ซึ่งเวลาที่คนเรามีเจ้า Wisdom นี้แล้ว ก็มักจะใช้เจ้า Wisdom นี้แหละในการชั่งน้ำหนักตัดสินใจในการทำงาน และพอทุก ๆ คนในสังคมในวงวิชาชีพเดียวกันคิด และตัดสินใจ หรือมีแนวทางปฏิบัติที่คล้าย ๆ กันก็จะเกิดเป็น Conventional Wisdom หรือภูมิปัญญาดั้งเดิมขึ้นมา และหากได้นำไปใช้ไปเรื่อย ๆ ก็จะกลายเป็นความคุ้นชิน อย่างไรก็ตาม ในช่วง 2-3 ปีมานี้ ผมสังเกตเห็นว่า Technology เข้ามา Disrupt การทำงานของเหล่า IR มากพอสมควร และเจ้า Technology ตัวนี้ยังช่วยลดช่องว่างความสามารถระหว่าง Junior และ Senior IR ลงไปมากอีกด้วย จนบ่อยครั้งเจ้า Conventional Wisdom นี้ก็อาจเป็นอันตรายต่อการทำงานมากขึ้น เพราะตลาดเปลี่ยนเร็ว ความคิดความชอบ และความเชื่อของคนก็เปลี่ยนแปลงไปเร็วเช่นกัน จนทำให้คนที่ยึด Conventional Wisdom โดยไม่ปรับรับ อาจกลายเป็นวัตถุประสงค์โบราณไปได้ครับ

ในมุมมองผม ผมคิดว่ามี Conventional Wisdom 4 ข้อด้วยกันที่อาจเรียกแบบวัยรุ่นว่า เอ้าท์ หรือโบราณไปแล้ว คือ

1. การสื่อสารแบบทางการทางเดียวผ่าน Traditional Media VS การสื่อสารผ่าน Social Media

การสื่อสารในยุคก่อนเน้นสื่อกระแสหลัก ต้องเลือกใช้สิ่งพิมพ์ สื่อโทรทัศน์ยักษ์ใหญ่ ซึ่งสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด โดยเฉพาะนักเขียนข่าวมีความสำคัญมาก การเลือกใช้ภาษาก็มักสละสลวย เน้นการรักษาภาพลักษณ์องค์กร แต่การสื่อสารเป็นไปแบบ One way Communication ไม่สามารถรับความคิดเห็นสะท้อนกลับของกลุ่มเป้าหมายได้ การสื่อสารจึงเหมือนแนวเต้าหู้

ไม่มีอารมณ์ความรู้สึก ไม่เน้นออกข่าวบ่อย เพราะกลัวว่าจะเฟือ

ในทางกลับกัน ยุคปัจจุบัน Social Media แทบจะเป็นปัจจัยที่ 5 ของการดำเนินชีวิต การเลือกใช้ช่องทางสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์นี้สามารถครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ทุกระดับ การเลือกใช้ภาษา ก็เป็นกันเอง มีรสชาด มี Character เป็นการสื่อสารแบบ Two way Communication สามารถโต้ตอบ คอยเหมือนเพื่อน ตอบเร็วทันใจใน Social Media เพราะฉะนั้นการใช้ Social Media และทีมแอดมินที่ดี มีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้องค์กรสามารถสื่อสารกับ Netizen ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผล ทำให้นักลงทุน อินไปกับเราด้วย

2. การลงทุนรายย่อยซื้อขายตามนักลงทุนสถาบัน VS ปัจจุบัน Retail + VI มีอิทธิพลกับการลงทุนของนักลงทุนสถาบัน

ก่อนหน้านี้การเลือกลงทุนมักพึ่งพิงกระแสจากนักลงทุนจากสถาบันใหญ่ ๆ เนื่องจากนักลงทุนสถาบันมักจะได้รับข่าวก่อนนักลงทุนรายย่อย ซึ่งทำให้เกิดข้อได้เปรียบ แต่ปัจจุบันไม่ใช่อย่างนั้นแล้ว กระแสไหลเชี่ยวไปไวมาก ตลาดก็เปลี่ยนไวมากเช่นกัน ดังนั้น ทั้งนักลงทุนสถาบันและรายย่อย ได้รับข้อมูลข่าวสารเร็วพอ ๆ กัน อีกทั้งมูลค่าของการลงทุนของนักลงทุนรายย่อย ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นเกือบ 3 เท่าจาก 4.5 ล้านล้านบาท เป็นราว 12 ล้านล้านบาท เม็ดเงินมหาศาลนี้ประกอบกับการเข้าถึงข้อมูลที่รวดเร็ว จะทำให้การซื้อขายของรายย่อยมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลงทุนของ Fund Manager มีผู้จัดการกองทุนอาวุโสคนหนึ่งเคยเล่าให้ผมฟังว่า “ยุคนี้อยู่ยาก... ทุกเช้าต้องมานั่งอ่านหนังสือพิมพ์ ข่าวหุ้น ทันหุ้น เพื่อดู Mood/Sentiment ของรายย่อย มิเช่นนั้นแล้วเราก็จะตก Trend ได้”

Million Baht

SET Volume Retail



Source : www.set.or.th

3. ผู้จัดการกองทุนเก่งเลือกหุ้น VS Big Data & Robot Trade

เดิมทีถ้าผู้ลงทุนอยากลงทุนแต่ไม่อยากบริหารจัดการด้วยตนเอง ก็มักจะพึ่งพาบริการของผู้จัดการกองทุน (Fund Manager) ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้วิเคราะห์ ตัดสินใจซื้อขายให้ แต่ในปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น การเข้ามา Disrupt ของเทคโนโลยี ทำให้นักลงทุนมีทางเลือกในการลงทุนใหม่ ๆ เช่น การลงทุนผ่าน Robot Trade ซึ่งเป็นโปรแกรมอัตโนมัติในการป้อนคำสั่งซื้อขายหุ้น ทำหน้าที่คล้ายกับผู้จัดการกองทุน และมีจุดเด่นตรงการดำเนินตามกลยุทธ์ หรือเป้าหมายการลงทุนของลูกค้าย่างสม่ำเสมอ โดยปราศจากอคติ และมีความสามารถในการนำข้อมูล Big Data มาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจเลือกซื้อหุ้นอีกด้วย ดังนั้น ผู้จัดการกองทุน และ IR จึงต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลที่จะออกสู่สาธารณะมากขึ้น และสร้างปฏิสัมพันธ์ หรือเพิ่ม Human Touch กับผู้ลงทุนมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจให้กับผู้ลงทุนอย่างเต็มที่ Robot ก็ทำแทนไม่ได้

4. ลงทุนหุ้น Blue Chip Big Cap vs Small Cap but Beautiful Story

ความนิยมลงทุนในหุ้น Blue Chip หรือหุ้นชั้นใหญ่ ที่มีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ เริ่มเป็นความเชื่อที่เ้าเข้าไปแล้ว เนื่องจาก หุ้นใหญ่ๆ ใครๆ ก็มีกันหมด สมัยนี้นักลงทุนจึงเริ่มเบนเข็มไปมองหุ้น Small Cap ที่มีเรื่องราวที่น่าสนใจ น่าติดตาม น่าลงทุน อีกทั้งบริษัท Small Cap ที่มี IR ที่ดี จะให้ข้อมูลของเพชรเม็ดงามเหล่านี้ ซึ่งจะสังเกตเห็นแนวโน้มที่เปลี่ยนไปได้จากกองทุนใหญ่ ซึ่งเริ่มหันมาตั้ง Port Mid & Small Cap หรือแม้กระทั่งบริษัทหลักทรัพย์เอง ก็พยายามเสาะหาหุ้น Mid & Small Cap มากขึ้น ถึงแม้จะเล็กแต่มี Story ที่ดี และทำ NDR เข้าไปด้วยจะสามารถทำให้หุ้น Small Cap นั้นเป็นที่นิยม และดึงดูดนักลงทุนเป็นอย่างมาก

เรื่องราวที่ผมเล่าแบบย่อ ๆ มาให้ฟังในบทความนี้ แสดงให้เห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 ทำให้ทุกเรื่องราวต้องปรับรับกับการเปลี่ยนแปลงไปทั้งหมด การเสพข่าว การปรับตัวของ Fund Manager นักวิเคราะห์ นักลงทุนต่างๆ จำเป็น ต้องรวดเร็ว ไว มีข้อมูลที่พร้อมในการดำเนินการ และที่สำคัญ Trend การลงทุนในปัจจุบันกำลังขยายไปที่ Small Cap แล้ว ดังนั้นหาก นักลงทุนสัมพันธ์ หรือ IR ยังคงยึดแต่ Conventional Wisdom ที่มีอยู่ดั้งเดิมเพียงอย่างเดียว ก็อาจก็จะกลายเป็นวัตถุโบราณก็เป็นไปได้เนะครับ

TLCA Activities Q1 - Q3



CSR Club สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดกิจกรรมศึกษาดูงานด้านความยั่งยืน บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) และประชุมคณะกรรมการและที่ปรึกษา CSR Club สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ครั้งที่ 1/2561

CSR Club จัดกิจกรรมศึกษาดูงานด้านความยั่งยืน “Lead the way to... Sustainable kitchen of the World (เส้นทางสู่...ครัวของโลกที่ยั่งยืน)” และประชุมคณะกรรมการและที่ปรึกษา CSR Club สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2561 ที่ผ่านมา ณ ห้องประชุม Auditorium โรงงานอาหารสำเร็จรูปหนองจอก บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)



EDP Class of Year 2018 International Field Trip

- TLCA Executive Development Program (EDP) Class of Year 2018 International Field Trip ประเทศกัมพูชา ระหว่างวันที่ 5 – 10 กุมภาพันธ์ 2561
- TLCA Executive Development Program (EDP) Class of Year 2018 International Field Trip ประเทศเมียนมาร์ ระหว่างวันที่ 26 กุมภาพันธ์ - 3 มีนาคม 2561
- TLCA Executive Development Program (EDP) Class of Year 2018 International Field Trip ประเทศเวียดนาม ระหว่างวันที่ 12 – 17 มีนาคม 2561



Cambodia



Myanmar



Vietnam

คณะกรรมการและที่ปรึกษาสมาคม
บริษัทจดทะเบียนไทย เข้าพบผู้ว่าการ
ธนาคารแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการและที่ปรึกษาสมาคม
ฯ เข้าพบ ดร.วิรไท สันติประภพ ผู้ว่าการ
ธนาคารแห่งประเทศไทย ประชุมหารือเพื่อ
แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายรัฐบาลและ
นโยบายด้านการเงินของประเทศ และเยี่ยม
ชมศูนย์การเรียนรู้ธนาคารแห่งประเทศไทย
เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2561 ณ ธนาคารแห่ง
ประเทศไทย



สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดประชุมใหญ่
สามัญประจำปี 2561 และงานสัมมนาหัวข้อ
“การพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนและ
รองรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
ของเทคโนโลยี”

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดประชุมใหญ่
สามัญประจำปี 2561 และงานสัมมนาหัวข้อ “การ
พัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนและรองรับกับการ
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี” เมื่อ
วันที่ 26 เมษายน 2561 ณ The Campus ห้อง
Lecture Hall โรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ



EDP Class of Year 2018 สำเร็จหลักสูตร TLCA Executive Development Program

ขอแสดงความยินดีกับคณะนักศึกษา EDP Class of Year 2018 ที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตร TLCA Executive Development Program โดยได้รับเกียรติจาก คุณอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล นายกสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย เป็นผู้มอบวุฒิบัตรแก่คณะนักศึกษา EDP Class of Year 2018 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2561 ณ อาคารสถาบันวิทยากรตลาดทุน นอร์สปาร์ค

LDP Alumni Forum “The Alien Thinker: Five Strategies to Augment Your Innovation Capability”

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดงาน LDP Alumni Forum ในหัวข้อ “The Alien Thinker: Five Strategies to Augment Your Innovation Capability” โดยมี Professor Cyril Bouquet เป็น Speaker เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2561 ณ โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ



TLCA Leadership Development Program (LDP) รุ่นที่ 6

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดหลักสูตร LDP สำหรับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนและภาคเอกชน โดยมี Prof. Dominique Turpin และ Prof. Cyrill Bouquet เป็น Program Director จาก IMD สวิตเซอร์แลนด์ ระหว่างวันที่ 12-20 พฤษภาคม 2561 ณ โรงแรมเซ็นทารา หัวหิน

EDP Forum ครั้งที่ 1/2561

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดงาน EDP Forum ครั้งที่ 1/2561 ในหัวข้อ “Building Your Team Execution Capability” เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2561 ณ อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



งานสัมมนา “แนวทางการเปิดเผยข้อมูล CG Code ตามหลัก apply or explain”

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด. จัดสัมมนา “แนวทางการเปิดเผยข้อมูล CG Code ตามหลัก apply or explain” วัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการนำ “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560” (CG Code) ไปเป็นหลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน นำไปปรับใช้ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน และให้บริษัทจดทะเบียนเปิดเผยกระบวนการในการทบทวน (self-assessment) ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ รวมทั้งบทบาทของเลขานุการบริษัทในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการ เพื่อให้บริษัทมีการกำหนดนโยบายหลักตาม CG Code เมื่อวันที่ 11 - 12 มิถุนายน 2561 ณ สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด.



หลักสูตรพื้นฐานเลขานุการบริษัท (หลักสูตร 3 วัน) Fundamentals for Corporate Secretaries รุ่นที่ 1/2561

ชมรมเลขานุการบริษัทไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. จัดหลักสูตรพื้นฐานเลขานุการบริษัท Fundamentals for Corporate Secretaries รุ่นที่ 1/2561 (หลักสูตรสำหรับผู้เริ่มปฏิบัติงานด้านเลขานุการบริษัทน้อยกว่า 2 ปี) เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐานสำหรับเลขานุการบริษัทในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัท กฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเลขานุการบริษัท เมื่อวันที่ 19 - 21 มิถุนายน 2561 ณ โรงแรมดุสิตธานี

ชมรมบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดหลักสูตร Risk Management and Internal Control

ชมรมบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดหลักสูตร Risk Management and Internal Control ปี 2561 เพื่อเผยแพร่และพัฒนาความรู้ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงของบริษัททั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมอื่น เมื่อวันที่ 4 - 5 กรกฎาคม 2561 ณ โรงแรมดุสิตธานี



สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ร่วมกับ IOD จัดโครงการ แนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition - CAC)

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ร่วมกับ IOD จัดโครงการ แนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition - CAC) ของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการแนะนำโครงการ SME และความคืบหน้าโครงการจัดเตรียมกระดาดำทำการตามแบบประเมิน CAC เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม ณ อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดงานสัมมนา Entire Business Innovation Transformation กรณีศึกษา Project EVEREST ของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดงานสัมมนา Entire Business Innovation Transformation กรณีศึกษา Project EVEREST ของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) (IRPC) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพของบริษัทจดทะเบียน โดยการพัฒนาให้บริษัทจดทะเบียนเพิ่มขีดความสามารถและปรับปรุงประสิทธิภาพในการแข่งขันของภาคเอกชนไทยไปสู่เวทีโลก โดยนำรายละเอียดของโครงการ EVEREST ซึ่งเป็นโครงการที่ IRPC ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำระดับโลก ทำการประเมินและวิเคราะห์หาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยมุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน มาเป็นกรณีศึกษาให้กับผู้สนใจ เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2561 ณ ห้องสวนสน ศูนย์เอนเนอร์ยีคอมเพล็กซ์



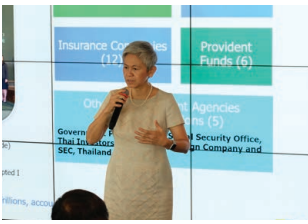
CSR Club สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดกิจกรรม CSR Club Sharing ครั้งที่ 1/2561 “Sustainability : View from Europe”

CSR Club จัดกิจกรรม CSR Club Sharing ครั้งที่ 1/2561 “Sustainability : View from Europe” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันทั้งในเรื่อง Trend and challenges for sustainable future: Practice of Germany เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2561 ณ ห้องประชุม 702 – 703 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานเลขานุการบริษัท Advances for Corporate Secretaries รุ่นที่ 1/2561

ชมรมเลขานุการบริษัทไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. จัดหลักสูตรผู้ปฏิบัติงานเลขานุการบริษัท Advances for Corporate Secretaries รุ่นที่ 1/2561 เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานเลขานุการบริษัท และปีนี้ได้ร่วมกับ PacRim Group เพิ่มการพัฒนาทักษะใหม่ให้กับเลขานุการบริษัทในหัวข้อ “Working at the Speed of Trust การสร้างความไว้วางใจ พื้นฐานแห่งความสำเร็จที่ยั่งยืน” เมื่อวันที่ 18 – 19 และ 24 – 25 กรกฎาคม 2561 ณ โรงแรมดุสิตธานี





ประชุม ASEAN Corporate Secretaries Network (ACSN) และสัมมนา Professional Exchange Program (PEP)

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยได้เข้าร่วมเป็นหนึ่งในผู้ก่อตั้ง ASEAN Corporate Secretaries Network (ACSN) เพื่อร่วมกันผลักดันการพัฒนาวิชาชีพด้านเลขานุการบริษัท รวมทั้งเป็นเครือข่ายที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ด้าน Corporate Governance ซึ่งมีสมาชิกประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

- 1) Indonesia Company Secretaries Association (ICSA)
- 2) Chartered Secretaries Malaysia (MAICSA)
- 3) Chartered Secretaries Institute of Singapore (CSIS)
- 4) Thai Listed Companies Association (TLCA)
- 5) Hong Kong Institute of Chartered Secretaries (HKICS) (เป็นสมาชิกร่วม)

โดยในปีนี้ ACSN ได้จัดประชุมขึ้นที่ประเทศไทย และมีการจัดสัมมนา Professional Exchange Program (PEP) ระหว่างวันที่ 7-10 สิงหาคม 2561 ซึ่งมีผู้แทนจากประเทศต่างๆ 20 ท่าน ได้มาพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้าน Corporate Governance Trends รวมถึงการดูงาน PTT Oil Business Academy (PTT OBA) & Amazon Inspiring Campus (AICA) อำเภอลำลูกกา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

HCM Club Company Visit เข้าเยี่ยมชม SCB Academy

HCM Club จัดกิจกรรม HCM Club Company Visit เข้าเยี่ยมชม SCB Academy ศูนย์กลางการเรียนรู้เฉพาะด้านของ SCB และรับฟังการบรรยายโดยผู้บริหารของธนาคารไทยพาณิชย์ ในหัวข้อ "People strategy is business strategy" โดยคุณวรวิจน์ สุวคนธ์ Dean of SCB Academy และคุณธนา เขียวอัจฉริยะ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส Chief Marketing Officer ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการส่งเสริมผลักดันให้บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการสร้าง People strategy ให้สอดคล้องกับ Business strategy ขององค์กร และนำแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปถ่ายทอดต่อระหว่างบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร เพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2561 ณ SCB Park Plaza



CSR Club Forum: “Why Supply Chain Sustainability Means New Opportunities”

CSR Club จัดกิจกรรม CSR Club Forum: “Why Supply Chain Sustainability Means New Opportunities” เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2561 ณ หอประชุม ศุภกรีย์ แก้วเจริญ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



EDP Forum ครั้งที่ 2/2561 ในหัวข้อ “Step up your game with AI : What Top Management should know?”

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย จัดงาน EDP Forum ครั้งที่ 2/2561 ในหัวข้อ “Step up your game with AI : What Top Management should know?” เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2561 ณ Lecture Hall, Grand Hyatt Erawan Bangkok

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยเข้าร่วมงาน “วันต่อต้านคอร์รัปชัน 2561” ภายใต้แนวคิด “คนไทย ตื่นรู้สู้โกง”

สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย เข้าร่วมงานวันต่อต้านคอร์รัปชัน ภายใต้แนวคิด “คนไทย ตื่นรู้สู้โกง” เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2561 ณ ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค บางนา (BITEC) โดยวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้คนไทยทุกภาคส่วนได้ลุกขึ้นมาเป็น Active Citizen ที่ปฏิบัติตัวเองด้วยการไม่นิ่งเฉย และกล้าลุกขึ้นมาส่งเสียงต่อต้านการโกงทุกรูปแบบ ให้เกิดเป็นพลังสังคมที่พร้อมต่อสู้ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ



HCM Forum หัวข้อ “People strategy is business strategy”

Human Capital Management Club (HCM Club) จัดงาน HCM Forum หัวข้อ “People strategy is business strategy” โดย คุณชนัญญารักษ์ เพ็ชรรัตน์ กรรมการผู้จัดการ บจก. ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส ประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการส่งเสริมผลักดันให้บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการสร้าง People strategy ให้สอดคล้องกับ Business strategy ขององค์กร เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2561 ณ โรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ



TLCA Events :

| วัน/เวลา/สถานที่ | กิจกรรม | วัตถุประสงค์ |
|---|--|--|
| 3, 4, 10, 11 ตุลาคม 2561 เวลา 09:00 - 17:00 น. | จัดหลักสูตร Certificate in Investor Relations 2018 | <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ โดยเน้นแนวทางการปฏิบัติงานที่นักลงทุนสัมพันธ์ควรทราบ รวมทั้งขอบเขตของงานที่ต้องรับผิดชอบ บทบาทและความสำคัญของงานนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมหลักสูตรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานนักลงทุนสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ |
| 9 - 11 ตุลาคม 2561 | หลักสูตรพื้นฐานเลขานุการบริษัท (หลักสูตร 3 วัน) FUNDAMENTALS FOR CORPORATE SECRETARIES รุ่นที่ 2/2561 | <ul style="list-style-type: none"> เพื่อพัฒนาความรู้พื้นฐานสำหรับเลขานุการบริษัทในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัท กฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเลขานุการบริษัท |
| 15 - 19 ตุลาคม 2561 | โครงการสร้างเสริมศักยภาพแม่พิมพ์ของชาติ รุ่นที่ 12 | <ul style="list-style-type: none"> เปิดโอกาสให้คุณครูจากโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั่วประเทศได้มีโอกาสศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคการศึกษาและเอกชน พร้อมทั้งช่วยส่งเสริมแนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของครูกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จำนวน 60 คน |
| 24 - 28 ตุลาคม 2561 | โครงการสร้างเสริมศักยภาพแม่พิมพ์ของชาติ รุ่นที่ 13 | <ul style="list-style-type: none"> เปิดโอกาสให้คุณครูจากโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั่วประเทศได้มีโอกาสศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคการศึกษาและเอกชน พร้อมทั้งช่วยส่งเสริมแนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของครูกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จำนวน 60 คน |
| 29 - 31 ตุลาคม 2561 | หลักสูตร Strategic Financial Leadership (SFLP) 2018 | <ul style="list-style-type: none"> เพื่อยกบทบาทของผู้บริหารด้านการเงินและบัญชีให้สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในลักษณะ Business partner |
| 7 ธันวาคม 2561 | CSR Club Conference 2018 และพิธีมอบรางวัลรายงานความยั่งยืน ประจำปี 2561 (Sustainability Report Award 2018) | <ul style="list-style-type: none"> เพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชน เผยแพร่ข้อมูลด้าน ESG อันจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มผู้ลงทุนในแวดวงตลาดทุนในรูปของรายงานความยั่งยืนเพิ่มมากขึ้น เพื่อส่งเสริมและยกระดับการจัดทำรายงานความยั่งยืนครอบคลุมกลุ่มบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) กลุ่มบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (mai) และกลุ่มบริษัทนอกตลาดหลักทรัพย์ ให้มีคุณภาพและมีเนื้อหาที่ได้รับการพัฒนาให้สมบูรณ์ตามประเด็นที่ถูกคัดเลือกให้เปิดเผย ESG (Environment, Social and Governance) มากขึ้น |



| วัน/เวลา/สถานที่ | กิจกรรม | วัตถุประสงค์ |
|--|---|--|
| 7 ธันวาคม 2561 | CSR Club “Sustainability Reporting to Improve Organizational Performance (กลุ่มอุตสาหกรรม) | <ul style="list-style-type: none"> • เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนระหว่างสมาชิก |
| 15 - 16 และ 20 - 21 พฤศจิกายน 2561 | หลักสูตรผู้ปฏิบัติงานเลขานุการบริษัท (หลักสูตร 4 วัน) ADVANCES FOR CORPORATE SECRETARIES รุ่นที่ 2/2561 | <ul style="list-style-type: none"> • เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานเลขานุการบริษัท เน้นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ควรทราบและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานจริง |
| ธันวาคม 2561 - มีนาคม 2562 เวลา 09:00 - 19:00 น. | จัดหลักสูตร TLCA Executive Development Program (EDP) Class of Year 2019: Building Regional Leaders | <ul style="list-style-type: none"> • เพื่อมุ่งสร้างให้ผู้น้ององค์กรที่มีความพร้อมทั้งความรู้ ประสบการณ์ และทักษะในการบริหารองค์กรเพื่อสร้างให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รูปแบบหลักสูตรจะเน้นการเรียนรู้จากวิทยากรและกรณีศึกษาของบริษัทในไทยและต่างประเทศ โดยจะมีการจัดกิจกรรมนำผู้บริหารหลักสูตร EDP เดินทางไปศึกษาดูงานยังประเทศกัมพูชา พม่า และเวียดนาม |

