







# เหตุใด

คณะกรรมการและผู้นำของบริษัทจดทะเบียน  
ควรเชื่อมโยงกลยุทธ์ความยั่งยืน  
กับกลยุทธ์ธุรกิจ

ณัฐศิริ บุญชวน

ปัจจุบันบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งในโลก ได้นำประเด็นด้านความยั่งยืนมาเป็นเครื่องมือช่วย  
คาดการณ์เพื่อนำทางให้ก้าวผ่านความผันผวนของเศรษฐกิจ อีกทั้งเพื่อรองรับความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้เสีย  
ทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับประเด็นด้านความยั่งยืน  
ยังใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับประเด็นสังคมและสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ ซึ่งทำให้เห็นว่าประเด็นความยั่งยืนนี้ได้ถูก  
ยกระดับจากเพียงแค่กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไปสู่การเป็นแกนหลักของกลยุทธ์ธุรกิจและการวางแผน  
การดำเนินงานในระยะยาว

จากบทความ “Why boards and C-suites should fuse sustainability with strategy” ของ Terry F. Yosie ได้ทำการศึกษากรู๊ปตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (C-suite) ของบริษัทขนาดใหญ่ในหลายภาคธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (C-suite) ของบริษัทเหล่านี้มีการตื่นตัวอย่างมากในการทำความเข้าใจแนวคิดเรื่องความยั่งยืน เพราะเชื่อว่ามีผลกระทบโดยตรงกับธุรกิจของตนอย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้มีมุมมองที่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดความยั่งยืนของบริษัทใน 4 เรื่อง ได้แก่

- เรื่องที่ 1  การลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่นำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิต
- เรื่องที่ 2  การทำธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ
- เรื่องที่ 3  ความร่วมมือกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถช่วยแก้ปัญหาสังคมได้
- เรื่องที่ 4  การปรับตัวของธุรกิจให้สามารถรองรับความท้าทายที่กำลังเกิดขึ้นในโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ การขาดแคลนทรัพยากรน้ำ การขยายตัวของจำนวนประชากรและเมือง ฯลฯ

ตัวชี้วัดความยั่งยืนแต่ละตัวดังกล่าวข้างต้นสามารถเป็นทั้งความเสี่ยงและโอกาสอยู่ในตัว บริษัทจึงต้องรู้จักนำมาใช้อย่างรอบคอบและระมัดระวัง และเมื่อประเด็นความยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น บริษัทต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพให้กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก อาทิ พนักงาน ลูกค้า ผู้บริโภค และนักลงทุน เป็นต้น ที่สำคัญความท้าทายนี้จะถูกจัดการได้ดีขึ้นและสร้างความน่าเชื่อถือได้มากขึ้น หากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ความยั่งยืนของบริษัทให้รวมกันเป็นหนึ่งเดียว

ดังนั้น ในยุคที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานและประเด็นความยั่งยืนของบริษัทจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สร้างความอ่อนไหวต่อการดำเนินธุรกิจ การเป็นองค์กรที่ถูกลอยไลและได้ชื่อว่า “เป็นองค์กรที่ยั่งยืน” จึงเป็นจุดสำคัญที่พิสูจน์ความเป็นผู้นำของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนี้ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่เป็นกรู๊ปตัวอย่างของการศึกษานี้ ยังเห็นว่าการบริหารจัดการที่ประยุกต์ตัวชี้วัดความยั่งยืนดังกล่าวเข้าไปสู่กลยุทธ์ธุรกิจ มีความสัมพันธ์กันใน 5 ประการ ดังนี้

## 01 | ความเสี่ยง

คงหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าธุรกิจทั่วโลกกำลังเผชิญกับความเสี่ยงและอุปสรรคใหม่ๆ ทั้งความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาลงงาน สินค้าเกษตร สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงและไม่เคยประสบมาก่อน ความน่าเชื่อถือของแบรนด์ การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน กฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง และการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น ดังนั้น การริเริ่มที่จะปรับปรุงสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติที่จะนำมาใช้เป็นวัตถุดิบ และความเข้าใจถึงแนวโน้มของความเสี่ยงเหล่านี้ จะช่วยให้บริษัทจัดระบบบริหารและป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลถึงความต่อเนื่องของธุรกิจได้อย่างชาญฉลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## 02 | โอกาส

ประเด็นความยั่งยืนเป็นโอกาสช่วยขับเคลื่อนการเติบโตของกองทุน (Capital) ขณะเดียวกันช่วยลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายจากการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพภายใน เช่น การจัดการสภาพแวดล้อมของสิ่งปลูกสร้าง (ได้แก่ อาคารสำนักงาน ศูนย์คอมพิวเตอร์ โรงงานผลิต เป็นต้น) นอกจากนี้

การวางแผน การติดตาม และการคำนึงถึงการใช้วัตถุดิบในการผลิตอย่างใส่ใจก็เป็นโอกาสนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะที่การส่งเสริมคู่ค้าให้ร่วมพัฒนาความยั่งยืนไปด้วยกันเป็นโอกาสให้คู่ค้าสร้างความยั่งยืนให้ตนเองและนำไปสู่โอกาสสร้างความแข็งแกร่งให้กับห่วงโซ่อุปทานของบริษัท รวมถึงโอกาสเติบโตของผู้ประกอบการรายย่อยในสังคม สุดท้ายยังได้สร้างโอกาสให้เกิดขึ้นระหว่างลูกค้าและบริษัทโดยการให้ความรู้เกี่ยวกับคุณค่าของการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ยั่งยืนที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ซื้อ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วจะนำไปสู่โอกาสที่ขยายกว้างขึ้นของบริษัท ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างแบรนด์ที่ยั่งยืน

## 03 | นวัตกรรม

บริษัทใหญ่ๆ จำนวนมากที่เติบโตขึ้นโดยการใช้ประเด็นความยั่งยืนมาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งการทบทวนของเดิมที่มีอยู่และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ อาทิ ธุรกิจผลิตรถยนต์ การผลิตวัสดุก่อสร้าง การจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีด้านพลังงาน เป็นต้น ซึ่งนวัตกรรมใหม่นี้สามารถสร้างผลกระทบทางบวกให้ผู้เกี่ยวข้อง รวมไปถึงช่วยพัฒนาทักษะการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพของแรงงานอีกด้วย

## 04 | ความสามารถของบุคลากรด้านความยั่งยืน

การสรรหาและการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเป็นเรื่องที่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (C-suite) ต้องคำนึงถึงเพื่อสร้างความมั่นใจในอนาคตของบริษัท ในขณะที่เดียวกันความรู้ความสามารถด้านการพัฒนาความยั่งยืนก็เริ่มเป็นทักษะที่ผู้สำเร็จการศึกษายุคใหม่จากโรงเรียนธุรกิจและวิศวกรรมชั้นนำให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตนเองให้เป็นที่สนใจของบริษัทชั้นนำด้านความยั่งยืน และในอีกด้านหนึ่งคนรุ่นใหม่เองก็เลือกที่จะร่วมงานกับบริษัทที่ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างคำนึงถึงเรื่องความยั่งยืนด้วยเช่นกัน

## 05 | ความเป็นเลิศ

การขยายตัวทางการค้าและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้น บริษัทจึงต้องพยายามรักษาความสามารถในการแข่งขันของตนเองทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ เพื่อมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ดังนั้น การฝึกฝนความเป็นเลิศจึงต้องเริ่มจากการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ตั้งแต่ระดับบุคคล ที่ทีมงาน ตลอดจนในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท นั่นแสดงว่าบริษัทไม่สามารถเติบโตได้อย่างลำพังโดยละเลยต่อห่วงโซ่คุณค่าของตนเอง บริษัทต้องพัฒนาและแสดงออกถึงความยั่งยืนของตนเองด้วยการนำเสนอแนวคิดและตัวชี้วัดต่างๆ ผ่านการเปิดเผยข้อมูลหรือการจัดทำรายงานความยั่งยืน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อเสริมสร้างบทบาทการเป็นธุรกิจที่เป็นเลิศไปพร้อมกับใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (C-suite) ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าการบูรณาการกลยุทธ์ความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ นอกจากจะช่วยรักษาใบอนุญาตทางสังคมของบริษัท (License to Operate) ในเบื้องต้นแล้ว ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในระยะยาวท่ามกลางความแปรปรวนของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ที่มา: บทความ “Why boards and C-suites should fuse sustainability with strategy” โดย Terry F. Yosie  
เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ BreenBiz เมื่อ 4 เม.ย. 2560