

<b>Topic</b>	<b>คณะกรรมการบริษัท : หัวจักรสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร</b>
<b>Issue</b>	<b>กุมภาพันธ์ 2558</b>

ในการดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งสู่ผลกำไรสูงสุดอย่างมั่นคงและยืนยาวเป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง ชัดเจน และรัดกุม แผนกลยุทธ์จึงเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ ก็เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงนั่นเอง

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ หรือภาพลักษณ์ที่แสดงถึงจุดเด่นขององค์กร ดังนั้น ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบนี้จึงต้องเป็นของคณะกรรมการบริษัท ซึ่งในหลักบรรษัทภิบาลที่ดีได้กำหนดให้คณะกรรมการควรให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ของบริษัท เมื่อคณะกรรมการบริษัทรับเอาความรับผิดชอบนี้แล้ว การมีองค์ประกอบที่ก่อปรกັນขึ้นมาเพื่อการนี้จึงจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการตั้งแต่เรื่องจำนวนกรรมการที่เหมาะสม รวมไปถึง *กรรมการที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถ* ที่เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในเรื่องของกรรมการที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถของบริษัทจดทะเบียนไทยนั้น จากการสำรวจการรายงานการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน หรือ CGR ในปี 2557 พบว่าร้อยละ 87 ของบริษัทจดทะเบียนมีการสรรหากรรมการที่มีประสบการณ์สอดคล้องกับธุรกิจหลักของบริษัท นั้นแสดงให้เห็นว่า บริษัทจดทะเบียนเห็นความสำคัญของสมาชิกที่จะมาเป็นองค์คณะกรรมการ ซึ่งจำเป็นจะต้องประกอบไปด้วยผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในธุรกิจของบริษัทเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์สู่การแข่งขันและนำพาบริษัทให้เติบโตก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของนำหลักการบรรษัทภิบาลในการสรรหากรรมการที่มีความรู้ความสามารถไปปฏิบัติตามที่ผู้เขียนได้กล่าวข้างต้น ผู้เขียนจึงขอแนะนำกรณีของ บริษัทคอมพิวเตอร์ยักษ์ใหญ่ Lenovo จากประเทศจีน มาเป็นกรณีศึกษาเปรียบเทียบ ดังนี้





ก่อนปี 2004 Lenovo ถือเป็นบริษัทผู้นำคอมพิวเตอร์ในประเทศจีนมาตลอดในช่วง 2 ทศวรรษ อย่างไรก็ตาม การเติบโตของ Lenovo เริ่มชะลอตัวลง การจะรักษาอัตราการเติบโตของ Lenovo นั้น คงหนีไม่พ้นการหาตลาดใหม่ นอกเหนือจากลูกค้าในประเทศ ด้วยเหตุผลที่บริษัทต้องการจะรักษาอัตราการเจริญเติบโตและหาฐานลูกค้าใหม่นี้ ทำให้

คณะกรรมการของ Lenovo จึงใช้กลยุทธ์การเข้าซื้อกิจการเฉพาะส่วนของ PC ของ IBM มูลค่าสูงถึง 1.75 พันล้านเหรียญ (ประมาณ 52,500 ล้านบาท) เมื่อเดือนธันวาคม 2004

งานแรกที่ Lenovo ต้องทำภายหลังการเข้าซื้อกิจการ คือการสรรหาคณะกรรมการที่เหมาะสมมาดำเนินธุรกิจของ Lenovo ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นทั้งในแง่ของสินทรัพย์และยอดขายที่ครอบคลุมลูกค้าทั่วโลก และที่สำคัญเพื่อรองรับกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการปรับใหม่ภายหลังการควบกิจการ เพราะก่อนการควบกิจการ Lenovo มีฐานลูกค้าเป็นกลุ่มรายย่อย (Retail customers) ในขณะที่ IBM เน้นที่ลูกค้าองค์กรเป็นหลัก (Corporate customers)

ในปี 2005 Lenovo ได้ปรับโครงสร้างคณะกรรมการของตนเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันที่มีคู่แข่งอย่าง Hewlett-Packard และ Dell โดยได้เพิ่มจำนวนคณะกรรมการจากเดิม 7 เป็น 11 คน ซึ่งในจำนวนกรรมการที่เพิ่มขึ้น 4 คน เป็นกรรมการที่เป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นสถาบันประเภทกองทุน (Private Equity) 3 ราย และอีก 1 คนเป็นกรรมการบริหารชาวอเมริกัน และที่สำคัญการประชุมคณะกรรมการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาหลักในการสื่อสารแทนภาษาจีน ดังตารางด้านล่าง

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างคณะกรรมการของ Lenovo

ข้อมูลกรรมการ	ก่อนเข้าซื้อ IBM	หลังเข้าซื้อ IBM
จำนวนกรรมการ	7	11
ประเภทกรรมการ	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">EX</div> = 4 <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 2px; display: inline-block;">ID</div> = 3	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">EX</div> = 5 <div style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px; display: inline-block;">PE</div> = 3 <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 2px; display: inline-block;">ID</div> = 3
สัญชาติกรรมการ		
ภาษาที่ใช้ในการประชุมกรรมการ		

EX

 Executive Director
 

PE

 Private Equity Director
 

ID

 Independent Director

นอกจากการปรับโครงสร้างคณะกรรมการแล้ว คณะผู้บริหารซึ่งเป็นกลุ่มที่รับนโยบายจากคณะกรรมการไปปฏิบัติงานต่อก็มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับคณะกรรมการที่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน กล่าวคือ CEO เปลี่ยนจากชาวจีนมาเป็นชาวอเมริกัน คณะผู้บริหารทั้งหมด 18 คน มีการผสมผสานกันทั้งชาวจีน อเมริกัน และยุโรป อีกทั้งบริษัทยังแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเข้ามาดูแลด้านกลยุทธ์โดยเฉพาะ (Strategy committee) งานชิ้นสำคัญของ Strategy committee คือการปรับปรุงแผนสืบทอดงาน (Successor) ใหม่ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่เน้นด้าน Supply-chain efficiencies

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยการขยายธุรกิจของ Lenovo ครั้งนี้ที่ได้ดำเนินการไปพร้อมกับการปรับโครงสร้าง คณะกรรมการและคณะผู้บริหารของตนเพื่อรับมือกับการรุกธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าฐานใหม่ ส่งผลให้ผลออกมาอย่างเป็นที่น่าจับตามอง กล่าวคือ Lenovo ได้ส่วนแบ่งตลาดด้าน PC เป็นอันดับสองของโลก รองจาก Hewlett-Packard

จากกรณีศึกษาที่ยกมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการบริษัทมีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง และหมากเกมส์ของกิจการ เพื่อส่งการไปยังฝ่ายบริหารในการนำไปปฏิบัติต่อ ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทจึงต้องประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง มิเช่นนั้นแล้ว ก็จะเปรียบเสมือนเรือไร้หัวที่ไม่สามารถกำหนดทิศทางเดินได้ ทำยที่สุดก็ต้องจมลง

สำหรับการสรรหากรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้จัดทำแนวทางการสรรหากรรมการให้บริษัทจดทะเบียนใช้เป็นแนวปฏิบัติ โดยบริษัทจดทะเบียนที่สนใจสามารถศึกษารายละเอียดและ download ได้ที่

[http://www.set.or.th/th/regulations/cg/files/2014/NCBestPractice2014\\_Final.pdf](http://www.set.or.th/th/regulations/cg/files/2014/NCBestPractice2014_Final.pdf)

CG Center: [http://www.set.or.th/th/regulations/cg/cg/history\\_p1.html](http://www.set.or.th/th/regulations/cg/cg/history_p1.html)

ข้อมูลอ้างอิง: หนังสือ Boards that lead โดย Ram Charan, Dennis Carey, Michael Useem



ฝ่ายพัฒนารัฐบาลเพื่อตลาดทุน  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ติดต่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่  
CG Center 0-2229-2603, 2604 และ 2629