



กรณีศึกษาเพื่อใช้ในการสอน เรื่อง
บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) :
ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล: เส้นทางสู่การสอดประสานการเติบโต
และความยั่งยืนอย่างมั่นคง

ผู้เขียน

ผศ. ดร. มาลินวิษา ศักติยากร
รศ. ดร. วลัยชลี วัฒนาเจริญศิลป์
และ รศ. ดร. โอลิมเปีย ราเชลลา
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผลงานชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ“การเปลี่ยนแปลงทางความยั่งยืนในธุรกิจ”
ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจาก กองทุนส่งเสริมพัฒนาตลาดทุน (CMDP 0084-2566)



สารบัญ

	หน้า
กรณีศึกษา เพื่อใช้ในการสอน (ฉบับแปลเป็นภาษาไทย)	
สรุปเรื่องย่อ	4
บทนำ	5
ประวัติความเป็นมาของ MINT	6
การพัฒนาความยั่งยืนในภาคการท่องเที่ยวและบริการ	8
การเปลี่ยนผ่านสู่การรายงาน ESG	10
การฟื้นฟูวิกฤต COVID-19 อย่างยั่งยืน	12
การมุ่งสู่แนวทางความยั่งยืนอย่างครบวงจร	14
อุปสรรคในการดำเนินกลยุทธ์: วัฒนธรรม ตัวชี้วัด และบุคลากร	15
เส้นทางข้างหน้า	18
กิตติกรรมประกาศ และแหล่งเงินทุน	19
คำถามสำหรับกรณีศึกษา	19
บรรณานุกรม	19
ภาพแสดงที่ 1-6	22-30

English Version:

Sakdiyakorn, M., Wattanacharoensil, W., & Racela, O. C. (2025). Minor International: A resilient journey toward aligning growth and sustainability. Asian Case Research Journal. Advance online publication. <https://doi.org/10.1142/S0218927525500099>



กรณีศึกษาเพื่อใช้ในการสอน

กรณีศึกษานี้จัดทำโดย ผศ. ดร. มาลินวิษา ศักติยากร, รศ. ดร. วลัยชลี วัฒนาเจริญศิลป์ และ รศ. ดร. โอติมเปี้ย ราเชลลา จากวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกองทุนส่งเสริมพัฒนาตลาดทุน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนและการอภิปรายในชั้นเรียน มิได้มุ่งหมายเพื่อแสดงถึงการจัดการว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์ทางธุรกิจหรือการบริหารแต่อย่างใด

ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล: เส้นทางสู่การสอดประสานการเติบโตและความยั่งยืนอย่างมั่นคง

สรุปเรื่องย่อ

เมื่อต้นปี 2024 ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (MINT) ได้ทบทวนเส้นทางกลยุทธ์อันทะเยอทะยานสำหรับอนาคต ภายหลังการประกาศเป้าหมายการฟื้นตัวและการเติบโตหลังโควิด ซึ่งมุ่งขยายเครือข่ายธุรกิจให้ครอบคลุมโรงแรมกว่า 780 แห่ง และ ร้านอาหารกว่า 3,700 แห่ง ใน 63 ประเทศ ภายในปี 2027 ณ เวลานี้ MINT กำลังยืนอยู่บนจุดเปลี่ยนสำคัญ แม้บริษัทจะสร้างผลกำไรสูงสุดเป็นประวัติการณ์ ในปี 2023 ราชากาเรียตระหนักดีว่า ความสำเร็จระยะยาวขององค์กรไม่ได้พึ่งพาเพียงการขยายธุรกิจในระดับโลกเท่านั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพในการบูรณาการวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืน – รวมถึงเป้าหมายการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2050 – เข้าสู่กระบวนการดำเนินงานในทุกมิติอย่างแท้จริง

กรณีศึกษาการสอนนี้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงของ MINT จากจุดเริ่มต้นที่ขับเคลื่อนด้วยจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการและจิตสาธารณะ สู่การเป็นบริษัทข้ามชาติชั้นนำที่มุ่งผสมผสานหลักการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เข้ากับการดำเนินงานหลักขององค์กร กรณีศึกษานี้ให้มุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับแรงกดดันและโอกาสที่บริษัทในภาคการท่องเที่ยวและบริการต้องเผชิญ โดยเฉพาะท่ามกลางความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปลี่ยนแปลงของแรงงาน และกฎระเบียบด้าน ESG ที่เข้มงวดมากขึ้น กรณีศึกษานี้ยังท้าทายผู้เรียนให้ประเมินว่า MINT จะสามารถบริหารจัดการจุดตึงระหว่างการขยายตัวอย่างรวดเร็วกับความยั่งยืน ความต้องการของนักลงทุนกับความสอดคล้องทางวัฒนธรรม และเป้าหมายทางการเงินกับความต้องการด้านทุนมนุษย์ ไปควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีเป้าหมายชัดเจนและยั่งยืนได้อย่างไร

ผู้เรียนจะได้มีโอกาสวิเคราะห์ถึงความแข็งแกร่งของ MINT จากในอดีต การพัฒนากลยุทธ์ด้าน ESG ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ภาวะที่ต้องตัดสินใจในเชิงปฏิบัติการในบริบทของประเทศและภูมิภาคที่หลากหลาย กรณีศึกษานี้มุ่งส่งเสริมการคิดเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์เชิงองค์กร โดยตั้งคำถามสำคัญว่า MINT ควรเดินหน้าต่อไปอย่างไรเพื่อให้เป้าหมายเชิงรุกด้านการเติบโตสอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนที่มีความหมายและสามารถวัดผลได้

บทนำ

เมื่อต้นปี 2024 ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO) ของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล (MINT) – หนึ่งในกลุ่มธุรกิจโรงแรม อาหาร และไลฟ์สไตล์ชั้นนำของโลก – ได้ออกจากการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปีแบบออนไลน์ พร้อมนั่งพิจารณาถึงเส้นทางที่ท้าทายซึ่งรออยู่เบื้องหน้า ในระหว่างการประชุม เขาได้ประกาศด้วยความภาคภูมิใจว่า หลังจากการฟื้นตัวอย่างแข็งแกร่งจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 และการทำกำไรจากธุรกิจหลักสูงสุดเป็นประวัติการณ์ถึง 194.33 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2023 ขณะนี้ MINT กำลังเตรียมขยายธุรกิจไปยังกว่า 63 ประเทศทั่วโลก โดยมีเป้าหมายมากกว่า 780 โรงแรม และ 3,700 ร้านอาหารภายในปี 2027¹

อย่างไรก็ตาม ภายใต้ความมุ่งมั่นและความหวัง ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ตระหนักดีว่าความสำเร็จจะไม่เกิดจากการเติบโตเพียงอย่างเดียว อนาคตของ MINT ขึ้นอยู่กับความสามารถในการผสานพันธกิจด้านความยั่งยืนเข้าไว้ในแกนกลางของการขยายตัวอย่างเร่งรัด ไม่ว่าจะเป็นการบรรลุเป้าหมายการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2050 การส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร หรือการยึดมั่นในธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในระดับแนวหน้า แรงกดดันมีมากกว่าที่เคย – นักลงทุนต้องการผลลัพธ์ด้าน ESG ที่เข้มข้นยิ่งขึ้น คนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการทำงานที่มีความหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายชีวิต และมาตรฐานกฎระเบียบระดับโลกด้านความยั่งยืนก็กำลังเข้มงวดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางแรงผลักดันเหล่านี้ ดิลิปรัจ ราชากาเรีย จำเป็นต้องกำหนดทิศทางที่จะไม่เพียงส่งผลต่อขอบเขตการดำเนินธุรกิจทั่วโลกของ MINT แต่ยังสะท้อนถึงความลึกซึ้งของพันธกิจในการเติบโตอย่างมีความรับผิดชอบ

ในขณะที่ MINT กำลังเตรียมพร้อมเข้าสู่ระยะถัดไปของการขยายธุรกิจระดับโลก ความท้าทายสำคัญหลายประการก็ปรากฏขึ้นต่อหน้าราชากาเรีย บริษัทจำเป็นต้องเสริมสร้างจุดมุ่งหมายขององค์กรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในขณะที่ต้องขยายการดำเนินงานไปยังภูมิภาคที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนในหมู่พนักงานทั่วโลก ผสานพันธกิจด้าน ESG เข้ากับธุรกิจอย่างแท้จริง และยังคงต้องส่งมอบผลการดำเนินงานทางการเงินที่แข็งแกร่ง ในขณะเดียวกัน MINT ยังต้องจัดการกับการแลกเปลี่ยน (trade-offs) ระหว่างการเติบโตทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว กับกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านความยั่งยืนที่ลึกซึ้ง ซึ่งมักใช้เวลาและเงินทุนสูงกว่าเดิม ท่ามกลางจุดเปลี่ยนสำคัญนี้ ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ต้องตัดสินใจว่า ควรเร่งบูรณาการ ESG อย่างเต็มรูปแบบในทันที ค่อย ๆ ดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือเน้นสร้าง "ชัยชนะที่มองเห็นได้ชัดเจน" ก่อน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละทางเลือกต่างมีความเสี่ยงและการแลกเปลี่ยนที่ตามมา ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดสรรทรัพยากร กลยุทธ์การลงทุนทางการเงิน ผลกระทบต่อชื่อเสียง หรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การตัดสินใจในช่วงไม่กี่เดือนข้างหน้าจะเป็น

ตัวกำหนดว่า MINT จะสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน และก้าวขึ้นเป็นองค์กรระดับโลกที่รับผิดชอบและเป็นแบบอย่างในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการภายในปี 2027 ได้หรือไม่

ประวัติความเป็นมาของ MINT

การที่ MINT กลายเป็นบริษัทข้ามชาติระดับโลกที่มีต้นกำเนิดจากประเทศไทยนั้น มีรากฐานมาจากประวัติความเป็นผู้ประกอบการของผู้ก่อตั้ง ในปี 1967 คุณวิลเลียม ไฮเน็ค นักเรียนมัธยมชาวอเมริกันวัยหนุ่ม ได้ก่อตั้งบริษัทโฆษณาและบริษัททำความสะอาดสำนักงานในประเทศไทย ด้วยเงินกู้จำนวน 1,000 ดอลลาร์สหรัฐ ความสำเร็จของธุรกิจเหล่านี้ได้นำไปสู่การรวมกิจการภายใต้ชื่อไมเนอร์ โฮลดิ้งส์ในปี 1970 ซึ่งชื่อดังกล่าวมีความหมายเชิงเล่นคำที่สื่อถึงสถานะ ‘ผู้เยาว์’ (minor) ของเขาในขณะนั้น

วิสัยทัศน์อันกล้าหาญและความเฉียบแหลมทางธุรกิจของวิลเลียม ไฮเน็ค ปรากฏชัดตั้งแต่แรกเริ่ม ในปี 1975^{2,3} ไมเนอร์ได้เปิดตัวมิสเตอร์ โดนัท (Mister Donut) ซึ่งเป็นธุรกิจฟาสต์ฟู้ดอเมริกันแห่งแรกในประเทศไทย แม้ว่าความพยายามของไมเนอร์ในการขยายเข้าสู่ธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ตและตลาดมาเลเซียจะประสบความสำเร็จน้อยกว่า แต่วิลเลียม ไฮเน็คก็เลือกถอนตัวจากธุรกิจเหล่านี้อย่างรวดเร็ว โดยภายหลังเขาได้เล่าถึงประสบการณ์นี้ว่า “จนถึงตลาดจีน” ซึ่งถือเป็นตัวอย่างแรกของความยืดหยุ่นที่กลายเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดทางธุรกิจของ MINT

ในช่วงทศวรรษ 1990 ไมเนอร์ได้กระจายธุรกิจหลักออกเป็นสามกลุ่ม คือ โรงแรม อาหาร และไลฟ์สไตล์ โดยใช้ประโยชน์จากช่วงเศรษฐกิจไทยที่เติบโตอย่างก้าวกระโดด การขยายตัวของไมเนอร์โฮเทลส์ (Minor Hotels) เริ่มต้นจากการเข้าซื้อรีสอร์ททรอยอัลการ์เด็น พัทยา (ปัจจุบันคือ AVANI พัทยา) ในปี 1978 ตามด้วยการพัฒนาโรงแรมในกรุงเทพฯ พัทยา และเชียงใหม่ ไมเนอร์ฟู้ด (Minor Food) ก่อตั้งขึ้นในปี 1980 ท่ามกลางวัฒนธรรมห้างสรรพสินค้าใหม่ ๆ ในประเทศไทย แม้จะมีความกังวลเกี่ยวกับบรรณานิคมของผู้บริโภคชาวไทย แต่วิลเลียม ไฮเน็คก็สามารถได้สิทธิ์แฟรนไชส์พิเศษสำหรับ Pizza Hut, Swensen's, Sizzler และ Dairy Queen ซึ่งต่อมาได้ทำให้ไมเนอร์กลายเป็นหนึ่งในบริษัทร้านอาหารบริการอาหารจานด่วนและอาหารนั่งทานที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์ (Minor Lifestyle) ซึ่งก่อตั้งในปี 1982 ได้ขยายธุรกิจไปสู่การผลิตภายใต้ลิขสิทธิ์ การจัดจำหน่าย และความร่วมมือกับแบรนด์ต่าง ๆ เช่น Esprit, Lancôme และ Titleist

ช่วงทศวรรษ 1990 ยังเป็นบททดสอบความแข็งแกร่งและความสามารถในการฟื้นตัวของไมเนอร์ผ่านความไม่มั่นคงทางการเมือง สงครามอ่าวเปอร์เซีย และวิกฤตการณ์การเงินเอเชียในปี 1997-1998 ขณะที่วิลเลียม ไฮเน็ค ซึ่งในเวลานั้นได้สัญชาติไทยแล้ว ได้ดำเนินการฟื้นฟูธุรกิจด้วยการปิดธุรกิจที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก หยุดการปรับขึ้นเงินเดือน ใช้

การจ้างงานภายนอก กำหนดราคาห้องพักเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ และ ลดราคาสินค้าในร้านอาหารเพื่อดึงดูดลูกค้า

ยุคสหสวรรคใหม่ได้นำมาซึ่งการเติบโตอย่างรวดเร็ว ไมเนอร์ได้ดำเนินการรีแบรนด์อย่างมีกลยุทธ์ให้กับ The Pizza Company เปิดตัวแบรนด์โรงแรมหลัก Anantara Hotels & Resorts ในปี 2001 เข้าซื้อกิจการ The Coffee Club ในออสเตรเลีย และรวมกิจการของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สามแห่งเข้าด้วยกันเป็นบริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) หรือ MINT ในปี 2009 ระหว่างปี 2015 ถึง 2018 การเข้าซื้อกิจการเพิ่มเติม เช่น Oaks Hotels and Resorts, NH Hotel Group และ Benihana ได้เสริมสร้างสถานะข้ามชาติของ MINT อย่างมั่นคง

ในปี 2019 MINT เริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรในวงกว้าง โดยเน้นไปที่ความเป็นผู้นำ โครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร ในฐานะส่วนหนึ่งของแผนสืบทอดตำแหน่ง ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ผู้มีประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมและมีพื้นฐานด้านการเงินและไอที ซึ่งเข้าร่วมไมเนอร์ตั้งแต่ปี 2007 ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO) ในช่วงต้นปี 2020 รับผิดชอบด้านการดำเนินงาน ขณะที่วิลเลียม ไฮเน็คได้เปลี่ยนบทบาทมาเป็นประธานบริษัท โดยเน้นไปที่กลยุทธ์ระยะยาวและงานเพื่อสังคม^{3, 5}

ไม่นานหลังจากที่ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ได้รับการแต่งตั้ง MINT ก็เผชิญกับความท้าทายครั้งใหญ่ที่สุด คือ การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปี 2020 MINT รายงานผลขาดทุนสุทธิครั้งแรกมูลค่า 582 ล้านดอลลาร์สหรัฐ การตอบสนองอย่างรวดเร็วรวมถึงการลดต้นทุน การปรับปรุงสภาพคล่อง และนวัตกรรมทางปฏิบัติการ เช่น คราวด์ครัว (cloud kitchens) บริการ grab & go และการส่งอาหารที่พัฒนาขึ้นภายใต้แอป “1112 Delivery” ซึ่งช่วยให้ยอดขายส่งอาหารเพิ่มขึ้นเป็นสามเท่าในไตรมาสที่ 2 ของปี 2020^{6, 7}

ภายในปี 2022 MINT พ้นตัวกลับมาอีกครั้ง โดยได้รับแรงหนุนจากการเปิดพรมแดนระหว่างประเทศ กลยุทธ์การลงทุนที่หลากหลาย และประสิทธิภาพของแบรนด์ที่แข็งแกร่ง การฟื้นตัวดังกล่าวยังดำเนินต่อเนื่องในปี 2023 โดยได้รับการสนับสนุนจากนวัตกรรมในด้านการให้บริการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในธุรกิจอาหารและไลฟ์สไตล์

ณ ปี 2023 ไมเนอร์ โฮเทลส์ มีสัดส่วนรายได้คิดเป็น 79% ของรายได้รวมของ MINT ขณะที่ไมเนอร์ ฟู้ดและไมเนอร์ ไลฟ์สไตล์มีสัดส่วนอยู่ที่ 20% และ 1% ตามลำดับ MINT ได้พัฒนาจากโรงแรมเพียงแห่งเดียวในพหุภาค เป็นองค์กรระดับโลกที่ดำเนินธุรกิจในกว่า 63 ประเทศ ภายใต้แบรนด์มากกว่า 80 แบรนด์ โรงแรมกว่า 530 แห่ง ร้านอาหาร 2,645 แห่ง และจุดขายค้าปลีก 286 แห่ง โดยมีพนักงานทั่วโลกกว่า 78,000 คน สัดส่วนรายได้ได้เปลี่ยนแปลงจาก

การแบ่งรายได้ภายในประเทศและต่างประเทศแบบ 50:50 ในปี 2016 เป็น 21:79 ในปี 2023 สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการขยายธุรกิจสู่ตลาดต่างประเทศของ MINT (ภาพแสดงที่ 1-3)

การพัฒนาความยั่งยืนในภาคการท่องเที่ยวและการบริการ

MINT ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มผู้เล่นรายใหญ่ที่สุดตามมูลค่าตลาดในกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการพักผ่อนหย่อนใจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) โดยนำกลุ่มบริษัทจดทะเบียนอีก 15 แห่งที่มุ่งมั่นรักษาตำแหน่งที่แข็งแกร่งในอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ในปี 2023 ตลาดการบริการด้านการโรงแรมทั่วโลกมีมูลค่าถึง 4.7 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยตลาดโรงแรมและรีสอร์ทมีส่วนแบ่งถึง 1.5 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ^{8,9} ขณะเดียวกัน ตลาดบริการอาหารทั่วโลก ซึ่งมีมูลค่า 2.52 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2021 คาดว่าจะเติบโตถึง 4.43 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2028¹⁰

แม้ว่าจะมีแนวโน้มในเชิงบวก ภาคการท่องเที่ยวและการบริการยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ รวมถึงอัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น ความกังวลทางภูมิรัฐศาสตร์ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงแรงงานเข้าสู่ภาคธุรกิจอื่น และความกังวลของสาธารณชนที่เพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในด้านสิ่งแวดล้อม ภาคการท่องเที่ยวและการบริการ (T&H) มีส่วนก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซคาร์บอนทั่วโลกประมาณร้อยละแปด ซึ่งเพิ่มขึ้นหลังจากโควิด-19 และยังไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นกลางทางคาร์บอน (net-zero)^{11,12} ผลกระทบเชิงลบเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็น การใช้พลังงานและน้ำ มลพิษ การสร้างของเสีย และภัยคุกคามต่อความหลากหลายทางชีวภาพ อุตสาหกรรมโรงแรมเพียงอย่างเดียวมีส่วนปล่อยก๊าซ CO₂e ประมาณร้อยละหนึ่งของทั่วโลก โดยส่วนใหญ่เกิดจากการใช้ไฟฟ้า บริการอาหารและจัดเลี้ยง อุปกรณ์ในห้องพักโรงแรม และรูปแบบการเดินทางของแขกผู้เข้าพัก¹³

ในด้านสังคม ภาคการท่องเที่ยวและการบริการ (T&H) พึ่งพาแรงงานเยาวชน ชนกลุ่มน้อย และแรงงานนอกระบบเป็นอย่างมาก ซึ่งมักทำงานภายใต้สถานะที่ไม่มั่นคง ส่งผลให้เกิดคำวิจารณ์เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและการจัดการที่มีคุณภาพ การจ้างงานที่เปราะบาง ซึ่งถูกเร่งโดยวิกฤตเช่นโควิด-19 รวมถึงความกังวลของชนรุ่นใหม่เกี่ยวกับความยั่งยืนของอาชีพในอุตสาหกรรมนี้ ยิ่งเพิ่มความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงทางสังคมอื่น ๆ เช่น ปัญหาสิทธิมนุษยชน¹⁶ ความเสียหายต่อชุมชน และข้อกังวลเรื่องความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ บริษัทต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านแบรนด์ จึงเผชิญกับการตรวจสอบอย่างเข้มงวดมากขึ้นเกี่ยวกับการกำกับดูแลและการปฏิบัติต่อผลกระทบทางสังคม

เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์นี้ บริษัทใหญ่ในภาคการท่องเที่ยวและบริการต่างแข่งขันกันสร้างเรื่องราว ESG ที่เข้มแข็งขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุน เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน และเสริมสร้างความภักดีของผู้บริโภค¹⁴ แม้ว่าจะอยู่ในระยะเวลาและความเร็วที่แตกต่างกัน บริษัทจำนวนมากได้ให้คำมั่นว่าจะปฏิบัติตามข้อตกลงปารีสว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ส่งเสริมประสิทธิภาพพลังงาน การอนุรักษ์น้ำ การลดของเสีย และโครงการก่อสร้างอาคารสีเขียว¹⁵ นอกจากนี้ โครงการด้านสังคมและการกำกับดูแลยังครอบคลุมการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การฝึกอบรมและพัฒนากำลังแรงงาน ความหลากหลาย ความเท่าเทียม การรวมกลุ่ม การจัดหาที่ยั่งยืน และการยกระดับจริยธรรมทางธุรกิจและความโปร่งใส¹⁶

อย่างไรก็ตาม กรอบงาน ESG ที่ยังคงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความแตกต่างของมาตรฐานในแต่ละภูมิภาค และการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งของหน่วยงานจัดอันดับ ทำให้บริษัทในภาคการท่องเที่ยวและบริการ (T&H) เผชิญกับความท้าทายในการรักษาความสม่ำเสมอและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ผู้เล่นในอุตสาหกรรมที่สามารถแสดงความก้าวหน้าอย่างแท้จริงและวัดผลได้ คาดว่าจะได้รับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขณะที่ผู้ที่ถูกมองว่าทำแค่ผิวเผินมีความเสี่ยงที่จะได้รับผลกระทบต่อชื่อเสียง¹⁷

สำหรับ MINT การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเป็นผู้เล่นรายใหญ่ที่สุดในตลาดหลักทรัพย์ ภาคการท่องเที่ยวและบริการ กอปรกับมีแผนขยายธุรกิจเชิงรุก MINT เผชิญกับแรงกดดันที่เพิ่มขึ้นในการปรับกลยุทธ์การเติบโตให้สอดคล้องกับพันธสัญญา ESG ที่น่าเชื่อถือ ภายใต้การนำของดิลิปรัจ ราชากาเรีย บริษัทจะต้องบริหารจัดการความคาดหวังที่สูงขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมกับจัดการความซับซ้อนในการดำเนินงานเพื่อบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนให้ทั่วถึงในเครือข่ายธุรกิจที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วทั่วโลก

เส้นทางความยั่งยืนของ MINT

“ผมต้องพูดตรง ๆ ว่าช่วงหลายปีแรกของบริษัท เป็นการต่อสู้เพื่อความอยู่รอดและเพื่อให้ได้กำไร แต่ความเชื่อในความซื่อสัตย์ โปร่งใสและการตอบแทนสังคมนั้นมีมาตลอด” (วิลเลียม ไฮเน็ค ประธานบริษัท MINT)

ตั้งแต่ช่วงแรกของการก่อตั้ง ปรัชญาของ MINT ในการตอบแทนสังคมได้ฝังรากลึกอยู่ในองค์กร ในช่วงการเติบโตตั้งแต่ปี 1978 ถึง 1999 โครงการการกุศลเริ่มปรากฏขึ้นโดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยตระหนักว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญ วิลเลียม ไฮเน็ค ซึ่งตัวเขาเองไม่ได้จบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับการศึกษา ผ่านโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการนักศึกษาทำงาน และมูลนิธิไฮเน็คที่

ก่อตั้งขึ้นในช่วงทศวรรษ 1990 เพื่อจัดหาทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ที่เกิดขึ้นทั่วโลกหลังการประชุม Earth Summit ปี 1992

ในปี 2002 MINT ได้จัดตั้งวันผู้ก่อตั้งบริษัท (Founder's Day) โดยเปลี่ยนจากการให้ของขวัญแบบดั้งเดิมมาเป็นกิจกรรมบริการชุมชนที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นเกียรติแก่วันเกิดของวิลเลียม ไฮเน็ค โครงการนี้ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมโดยตรงกับประเด็นสังคมที่สำคัญ โดยเน้นการทำงานร่วมกันและผลกระทบต่อสังคมเมื่อเวลาผ่านไป วันก่อตั้งบริษัทได้ขยายเป็นประเพณีที่จัดต่อเนื่องเป็นเวลาหนึ่งเดือนในหน่วยธุรกิจทั่วโลกของ MINT โดยพนักงานมีโอกาสรอแบบและเป็นผู้ดำเนินโครงการบริการของตนเอง ภายในปี 2017 โครงการนี้สามารถสร้างชั่วโมงอาสาสมัครได้มากกว่า 22,000 ชั่วโมงทั่วโลก สะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนที่ฝังลึกในวัฒนธรรมองค์กรของ MINT

ความมุ่งมั่นของ MINT ต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก็เพิ่มความลึกซึ้งขึ้นเช่นกัน ในปี 2005 มูลนิธิโกลเดน ไทรแองเกิล เอเชียียน เอเลเฟนท์ (Golden Triangle Asian Elephant Foundation หรือ GTAEF) ได้ก่อตั้งขึ้น โดยผสานแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ผ่านการมอบประสบการณ์การอนุรักษ์ที่ค่ายช้างอนันตรา สามเหลี่ยมทองคำ ซึ่งช่วยสร้างความตระหนักรู้ควบคู่ไปกับการมีส่วนร่วมของผู้เข้าพัก

ตามที่คุณชมพรรณ กุลนิเทศ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (Chief Sustainability Officer - CSO) ของ MINT กล่าวไว้ โครงการริเริ่มในช่วงแรกเหล่านี้ แม้จะไม่ได้ถูกเรียกว่า “ความยั่งยืน” ในขณะนั้น แต่ก็สะท้อนความเชื่อที่ยาวนานในการเชื่อมโยงความสำเร็จทางธุรกิจกับประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนผ่านสู่การรายงาน ESG

ในปี 2004 สหประชาชาติ (UN) ร่วมกับสถาบันการเงิน 18 แห่ง ได้เปิดตัว รายงาน Who Cares Wins ซึ่งถือเป็นแนวทางการบูรณาการ ESG ระดับโลกครั้งแรก นับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในความตระหนักรู้ด้านความยั่งยืนทั่วโลก ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ซึ่งเริ่มดำเนินงานด้าน ESG ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1990 ได้ออกแนวทาง CSR ในปี 2008 เพื่อเป็นการตอบสนอง ในขณะที่ MINT ได้เผยแพร่รายงาน CSR ฉบับแรกในปี 2009 โดยสอดคล้องกับมาตรฐานทั้งในประเทศและระดับสากล รวมถึง UN Global Compact, แนวทาง OECD, ISO 26000, โมเดลเศรษฐกิจพอเพียงของประเทศไทย และหลักคำสอนทางพุทธศาสนา การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงถือเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกในทิศทางที่ขับเคลื่อนด้วยวัตถุประสงค์นี้

เพื่อสร้างความเข้าใจและการสนับสนุนในทุกหน่วยงาน ดิลิปัจจ ราชากาเรีย ได้มอบอำนาจให้ผู้นำธุรกิจและพนักงานพิจารณาว่าการบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับประสบการณ์ของลูกค้าจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้น เพิ่มผลิตภาพ และสร้างผลกระทบเชิงบวกได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น รีสอร์ทแนวเกษตรสู่โต๊ะอาหาร (farm-to-plate) สวนอินทรีย์ในโรงแรม และโครงการช่างฝีมือที่รายได้ช่วยสนับสนุนชุมชนท้องถิ่น ในขณะเดียวกัน ความสนใจจากนักลงทุนต่อกลยุทธ์ความยั่งยืนของ MINT ก็เพิ่มขึ้น “นักลงทุนตั้งคำถามมากมาย” คุณชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (CFO) กล่าว “เราปรับกลยุทธ์และดำเนินการให้สอดคล้องตามนั้น”

ในปี 2012 MINT ได้เปิดตัวแผนความยั่งยืนระยะ 5 ปีฉบับแรก และเปลี่ยนผ่านจากการรายงาน CSR มาเป็นการรายงานความยั่งยืน โดยได้นำกรอบแนวคิดใหม่ที่เน้นตัวขับเคลื่อนความยั่งยืน 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประสบการณ์ของลูกค้า การสร้างพันธมิตรระยะยาว และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักของ MINT นอกจากนี้ MINT ยังได้ปรับการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย CSR และเริ่มรายงานต่อคณะกรรมการในทุกไตรมาส¹⁹

ภายในปี 2013 การขยายธุรกิจระหว่างประเทศของ MINT ครอบคลุมไปยังภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง โอเชียเนีย และแอฟริกา เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล MINT ได้นำแนวทางการรายงานของ Global Reporting Initiative (GRI) มาใช้ และในปีเดียวกันนั้น MINT ได้รับคะแนน “ยอดเยี่ยม” ด้านการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) เป็นครั้งแรก และถูกบรรจุในดัชนี Dow Jones Sustainability Emerging Markets ในปี 2014

วาระ ESG ระดับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงวาระปี 2030 ของสหประชาชาติและข้อตกลงปารีส ได้ผลักดันให้ MINT ระบุประเด็นสำคัญ (materiality) และจัดตั้งฝ่ายความยั่งยืนองค์กร โดยฝ่ายนี้รายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (CPO) ซึ่งทีมงานได้นำ ESG มาบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรม ‘Drive’ ของ MINT

ในปี 2016 รางวัลความยั่งยืนไมเนอร์ (Minor Sustainability Awards) ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมให้หน่วยธุรกิจต่างๆ ดำเนินโครงการความยั่งยืนที่สะท้อนวัฒนธรรม Drive ในปีนั้น โครงการที่ได้รับรางวัลสองโครงการ ได้แก่ ตลาดเกษตรกรแซมเบีย (Zambia Farmers’ Market) และ มหาวิทยาลัยองค์กรไมเนอร์ (Minor Corporate University หรือ MCU) ซึ่งได้รับการยอมรับในการเสริมสร้างพันธมิตรท้องถิ่นและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล²⁰

ตลาดเกษตรกรแซมเบียได้ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตรเพื่อสนับสนุนเกษตรกรท้องถิ่นและจัดตั้งตลาดสดทุกสองสัปดาห์ ณ สถานที่จริงที่จัดหาโดยตรงให้กับโรงแรมในเครือ MINT โครงการนี้ช่วยเพิ่มคุณภาพของผลผลิต

ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และลดค่าอาหารลงร้อยละ 5 ขณะเดียวกันก็สร้างรายได้กว่า 1.13 ล้านเหรียญสหรัฐให้แก่เกษตรกร 400 คนตั้งแต่ปี 2014²⁰

มหาวิทยาลัยองค์การไมเนอร์ (MCU) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี 2012 ได้ร่วมมือกับโรงเรียนอาชีวศึกษาเพื่อจัดโปรแกรมฝึกอบรมที่เน้นทักษะอาชีพ โดยภายในปี 2017 นักเรียนกว่า 5,200 คนได้เข้าร่วมฝึกงาน การศึกษาร่วมกับสถานประกอบการ หรือหลักสูตรอาชีวศึกษา การสนับสนุนทางการเงินและที่อยู่อาศัยช่วยให้นักเรียนเข้าสู่ตลาดแรงงานได้รวดเร็วขึ้นและบรรเทาภาระของครอบครัว ขณะที่ MINT สามารถประหยัดงบประมาณได้ประมาณ 900,000 เหรียญสหรัฐต่อปีจากการวางแผนและการรักษาพนักงานที่ดีขึ้น²⁰

ในปี 2018 เนื่องในโอกาสครบรอบ 50 ปี MINT ได้เข้าซื้อกิจการกลุ่มโรงแรม NH (NH Hotel Group) ขยายการดำเนินงานเข้าสู่ตลาดระดับไฮเอนด์ในยุโรปและอเมริกา พร้อมทั้งนำแบรนด์ NH เข้าสู่ภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกกลาง และมหาสมุทรอินเดีย²¹ ดิลิปรัจ ราชากาเรีย กล่าวว่า “ทีมงาน NH มีรากฐานด้านความยั่งยืนที่แข็งแกร่ง เราได้นำโครงการริเริ่มจากทั้งสองฝ่ายมารวมกัน เพื่อขยายผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น”

ในปีนั้น MINT ยังได้แนะนำเป้าหมายความยั่งยืนระยะยาว 11 ข้อ ที่มุ่งเน้นประเด็น ESG ที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุภายในปี 2023 ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้ถูกจัดโครงสร้างภายใต้ 4 เสาหลัก ได้แก่ บุคคลากร (People) ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โลก (Planet) และ ธรรมาภิบาล (Governance) โดยเป้าหมายเหล่านี้สอดคล้องกับ 8 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (ภาพแสดงที่ 4A และ 4B)

ในปี 2019 MINT บรรลุความสำเร็จทางการเงินและการกำกับดูแล โดยรายงานกำไรสูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 10,698 ล้านบาท (ประมาณ 357 ล้านเหรียญสหรัฐ) และได้รับรางวัลด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการและธรรมาภิบาลองค์กร หลังการปรับโครงสร้างภายใน คุณจอห์น สก็อต ไฮเน็ค บุตรชายของวิลเลียม อี ไฮเน็คได้รับแต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (CSO) คนแรกของบริษัท เพื่อเป็นผู้นำโครงการ ESG และการกำกับดูแลขององค์กร อย่างไรก็ตาม ภายในสิ้นปี การระบาดของโควิด-19 ได้ส่งสัญญาณการหยุดชะงักครั้งใหม่สำหรับ MINT และอุตสาหกรรมโรงแรมทั่วโลก

การฟื้นฟาวิกฤต COVID-19 อย่างยั่งยืน

เมื่อต้นเดือนมกราคม 2020 ประเทศไทยกลายเป็นประเทศแรกนอกเหนือจากจีนที่รายงานผู้ติดเชื้อ COVID-19 และเมื่อจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงวันที่ 21 มีนาคม 2020 ที่มีผู้ติดเชื้อรายใหม่ถึง 89 รายในวันเดียว

ทางการได้ประกาศปิดกรุงเทพมหานครตั้งแต่วันที่ 22 มีนาคม ถึง 12 เมษายน 2020 ก่อนที่มาตรการล็อกดาวน์จะขยายไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว

ผู้นำของ MINT ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อวิกฤต ‘เราเป็นหนึ่งในกลุ่มแรกที่ตระหนักถึงความรุนแรงของ COVID-19’ วิลเลียม ไฮเน็คกล่าว ‘เราเรียกร้องให้ปิดโรงแรมและปิดพรมแดนเพื่อปกป้องพนักงานและแสดงบทบาทผู้นำ’ ในเดือนมีนาคม MINT ได้ดำเนินการประเมินผลกระทบและจัดทำมาตรการทั่วทั้งองค์กร โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับสุขภาพและความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะเดียวกัน ไฮเน็ค ยังได้เขียนจดหมายเปิดผนึกถึงนายกรัฐมนตรีไทย เพื่อกระตุ้นให้รัฐบาลดำเนินมาตรการที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น

เพื่อสะท้อนถึงค่านิยมขององค์กร MINT ได้ดำเนินการเชิงรุกเกินกว่ามาตรการปิดกิจการตามคำสั่ง โดยสมัครใจปิดโรงแรมและรีสอร์ทในกรุงเทพฯ และจังหวัดที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางที่ได้ดำเนินการแล้วในยุโรปและลาตินอเมริกาแม้จะต้องเผชิญกับการสูญเสียรายได้ ธุรกิจ Minor Lifestyle ได้จัดสรรพนักงานไปยังสาขาอื่นหลังการปิดห้างสรรพสินค้า เพื่อลดผลกระทบต่อพนักงานให้น้อยที่สุด

เพื่อรับมือกับวิกฤต MINT ได้ก่อตั้งคณะกรรมการ Business Beyond COVID เพื่อวางแผนฟื้นฟูธุรกิจ ที่ครอบคลุมทั้งระยะสั้น กลาง และยาว ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ยังได้เน้นย้ำความจำเป็นในการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน สนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรักษาความโปร่งใส “เราสามารถระดมทุนได้ 700 ล้านดอลลาร์สหรัฐผ่านเครื่องมือทางการเงินต่าง ๆ แม้จะมีการปลดพนักงานและลดเงินเดือน เราได้เปิดโครงการศิษย์เก่าขึ้นใหม่เพื่อรับพนักงานกลับมา โดยให้ความสำคัญกับสุขภาพจิต และเป็นผู้ดำเนินการณรงค์ฉีดวัคซีนที่ถูกต้อง ซึ่งกลายเป็นพื้นที่นำร่องสำหรับการเปิดเมือง”

การระบาดของโรคได้ทดสอบความมุ่งมั่นของ MINT ต่อความรับผิดชอบต่อทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ความร่วมมือระยะยาวพิสูจน์แล้วว่ามีความสำคัญยิ่ง โดยเจ้าของธุรกิจให้การสนับสนุนทีมงาน ขณะที่พนักงานตอบสนองด้วยความทุ่มเทและความภักดี คุณอรกานดา อรรถวิวัฒน์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (CHRO) ได้ยกตัวอย่างการแสดงความยืดหยุ่น เช่น พนักงานร้าน Riverside ซึ่งเป็นร้านอาหารจีนในเครือ MINT ที่อาสาอยู่อาศัยและทำงานในสถานที่เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้

แม้ในช่วงสองปีติดต่อกันที่ MINT ขาดทุนสุทธิ (2020-2021) บริษัทก็ยังคงขยายแผนงาน ESG อย่างต่อเนื่อง โดยได้นำกรอบการรายงาน Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) มาใช้ และยืนยันคำมั่นสัญญาที่สอดคล้องกับข้อตกลงปารีสในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2050 โดยเริ่มต้นจากฐานข้อมูลในปี 2019 Minor Hotels ได้ดำเนินมาตรการลดการปล่อยคาร์บอน การใช้พลังงาน น้ำ และ

ขยะ การลงทุนเหล่านี้สะท้อนถึงความมุ่งมั่นด้านความยั่งยืนและกลยุทธ์ระยะยาวในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การมุ่งสู่แนวทางความยั่งยืนอย่างครบวงจร

ภายในปี 2022 MINT ได้เปลี่ยนไปสู่การบูรณาการ ESG อย่างเต็มรูปแบบในธุรกิจหลัก โดยได้นำแนวทางความยั่งยืนใหม่มาใช้ ซึ่งได้รับการกำกับดูแลโดยวิสัยทัศน์ ค่านิยม กลยุทธ์ และลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ MINT โดยใช้การประเมินความสำคัญแบบสองมิติ (double materiality) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนของยุโรป (European Sustainability Reporting Standards: ESRS) MINT ได้ระบุประเด็นที่มีความสำคัญ (ภาพแสดงที่ 5) และพัฒนากลยุทธ์ที่จัดวางไว้บนเสาหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพของบุคคล ชุมชนธรรมชาติ และธุรกิจที่รับผิดชอบ โดยครอบคลุมผลกระทบในด้านการดำเนินงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโลก (ภาพแสดงที่ 6)

คุณชมพรรณ กุลนิเทศ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (CSO) ของกลุ่มในปี 2023 ได้นำการจัดทำโรดแมปเชิงกลยุทธ์ โดยแนะนำเป้าหมายตามหลักวิทยาศาสตร์และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับปี 2025 เธอกล่าวว่า “เราได้ปรับแผนระยะ 5 ปีให้กระชับเหลือ 3 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และเพื่อให้ความยั่งยืนยังคงเป็นแกนกลางขององค์กร”

การดำเนินงานได้รับการสนับสนุนด้วยตัวชี้วัดความยั่งยืนประจำปี (KPIs) ที่ถูกถ่ายทอดจากผู้นำลงสู่พนักงานระดับแนวหน้า ในขณะที่ตัวชี้วัดระดับสูงถูกกำหนดแบบบนลงล่าง ทีมงานได้รับการส่งเสริมให้ริเริ่มโครงการจากล่างขึ้นบนเพื่อสร้างความรับผิดชอบ เช่น ตัวชี้วัดการลดใช้พลาสติกของ MINT เกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่าง CSO ผู้บริหาร Minor Food ผู้นำด้านซัพพลายเชน และผู้จัดการแบรนด์ แต่การตัดสินใจในการดำเนินงานจะเป็นไปในระดับท้องถิ่นและขับเคลื่อนโดยทีมงาน

โครงการเดิมๆ ถูกปรับทิศทางเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ใหม่ วันก่อตั้งบริษัทเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของความมุ่งมั่นของ MINT ต่อ ‘การพัฒนาบุคลากร’ และ ‘ความร่วมมือ’ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คนสามล้านคนภายในปี 2030 ผ่านการดำเนินการทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โครงการนี้สะท้อนถึงความพยายามแบบล่างขึ้นบนและข้ามฝ่ายที่เชื่อมโยงกับเสาหลักกลยุทธ์ทั้งสามด้าน

ในทำนองเดียวกัน มูลนิธิ GTAEF ได้เสริมสร้างความมุ่งมั่นของ MINT ในด้าน ‘การมุ่งเน้นลูกค้า’ และ ‘ชุมชนธรรมชาติ’ ผ่านการอนุรักษ์และการศึกษา GTAEF ได้ช่วยส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพพร้อมกับยกระดับ

ประสบการณ์ของผู้เข้าพัก แสดงให้เห็นถึงคุณค่าทางธุรกิจของการลงทุนเพื่อความยั่งยืนระยะยาวในธุรกิจท่องเที่ยวที่ยึดโยงกับธรรมชาติ

MCU ได้ส่งเสริมด้าน ‘การพัฒนาบุคลากร’ อย่างต่อเนื่องโดยการสร้างเส้นทางอาชีพผ่านความร่วมมือกับโรงเรียนและหน่วยงานรัฐบาล ซึ่งสะท้อนถึงการพัฒนาและการลงทุนเพื่อสังคมของ MINT โดยสอดคล้องโดยตรงกับเสาหลักด้าน ‘บุคลากร’ และ ‘ธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม’

อุปสรรคในการดำเนินกลยุทธ์: วัฒนธรรม ตัวชี้วัด และบุคลากร

เมื่อ MINT ขยายขอบเขตด้านความยั่งยืนไปสู่การดำเนินงานทั่วโลก ความท้าทายจึงเปลี่ยนจากการออกแบบกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง สำหรับ ดิลิปรัจ ราชากาเรีย และทีมผู้นำของเขา พวกเขาต้องเผชิญกับปัญหาเชิงองค์กรที่เร่งด่วน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยความยั่งยืนในทีมงานที่มีความหลากหลายทั้งทางภูมิศาสตร์และหน้าที่การงาน การนำตัวชี้วัด ESG มาสถาปนาโดยไม่สร้างภาระหนักต่อการดำเนินงานประจำวัน และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ พร้อมกับการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในพลวัตของแรงงาน

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของ MINT กับพฤติกรรมของพนักงานและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชมพรธณ กุลนิเทศ ผู้นำทีมฝ่ายพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ซึ่งเป็นทีมที่มีขนาดเล็กแต่ทรงอิทธิพล ได้อธิบายถึงความท้าทายในการฝังรากความยั่งยืนในกลุ่มพนักงานที่มีความหลากหลาย:

“สิ่งสำคัญคือการทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมและเห็นถึง ‘เหตุผล’ เบื้องหลังความยั่งยืน ... ว่ามันไม่ได้เป็นเพียงแค่กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เท่านั้น ... เราต้องลงลึกถึงความสนใจและจุดสนใจของแต่ละบุคคล เพื่อเข้าใจความต้องการของแต่ละคน ... ว่ามันส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างไร และคุ้มค่ากับความพยายามหรือไม่”

แม้จะได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้นำสูงสุดอย่างคุณดิลิปรัจ ราชากาเรีย แต่การปลูกฝังแนวคิดด้านความยั่งยืนยังต้องอาศัยการสร้างสมดุลระหว่างลำดับความสำคัญที่แตกต่างกันในแต่ละแผนก หน่วยธุรกิจ และภูมิภาค ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ผู้ถือหุ้นไปจนถึงลูกค้าและซัพพลายเออร์ ต่างคาดหวังความก้าวหน้าด้าน ESG ที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งกดดันให้ผู้บริหารต้องส่งมอบผลลัพธ์ที่วัดได้ ควบคู่กับการรักษาความสอดคล้องภายในองค์กร เช่น ในขณะที่

ลูกค้าให้ความสำคัญกับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมของ MINT เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องการสนับสนุนในการบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจอื่นๆ

ภายในองค์กร กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลถูกนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างค่านิยมด้านความยั่งยืน ในปี 2022 MINT สามารถบรรลุเป้าหมายในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับผู้บริหารภายในองค์กรได้ถึง 50 เปอร์เซ็นต์ พร้อมกับสรรหาบุคลากรภายนอกเพื่อเสริมสร้างความสามารถใหม่ ๆ อีกด้วย คุณวิลเลียม ไฮเน็คเน้นว่า “บุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่ได้ถูกกระตุ้นด้วยเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับว่าองค์กรกำลังเติบโตและคืนประโยชน์สู่สังคมหรือไม่”

MINT ได้ปรับปรุงหลายโครงการด้านทรัพยากรบุคคลให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรอย่างแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น สำหรับพนักงานใหม่ การปฐมนิเทศได้เพิ่มเติมเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์ความยั่งยืนที่ถ่ายทอดโดยผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการเรียนรู้หลักสูตร Sustainability 101 การสื่อสารประเด็นสำคัญในการประชุมทาว์นฮอลล์ กิจกรรม CSR และงานเฉลิมฉลองความหลากหลาย เช่น วันสตรีสากล และเดือนแห่งความภาคภูมิใจ (Pride Month) นอกจากนี้วัฒนธรรม ‘Drive’ ของ MINT ที่หยั่งรากจากความเป็นผู้ประกอบการ ยังเปิดโอกาสให้ผู้จัดการทั่วไปออกแบบโครงการความยั่งยืนที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่นได้ด้วยตนเอง

อย่างไรก็ตาม การปรับให้วัฒนธรรมของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกันก็ยังเป็นเรื่องที่ท้าทาย ตัวอย่างที่ชัดเจนคือการตัดสินใจเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับข้าวเหนียว ที่ทีมงานของ CSO สนับสนุนการใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ขณะที่ทีมด้านการทำแบรนด์ให้ความสำคัญกับคุณภาพอาหารและประสบการณ์ลูกค้า และฝ่ายการเงินต้องพิจารณาผลกระทบต่อต้นทุน แนวทางสุดท้ายจึงต้องผ่านการทดสอบ เจรจา และประนีประนอมหลายรอบ สะท้อนถึงความตึงเครียดระหว่างเป้าหมายความยั่งยืนที่สมบูรณ์แบบกับความเป็นจริงทางการปฏิบัติ

การวัดผลกลายเป็นอีกหนึ่งความท้าทาย เนื่องจากการรายงาน ESG กลายเป็นหัวใจสำคัญของความคาดหวังจากนักลงทุน ตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนของ MINT จึงต้องมีความเข้มงวดและสม่ำเสมอเทียบเท่ากับการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน คุณชัยพัฒน์ ไพฑูรย์ กล่าวว่า “การรายงานในรูปแบบกิจกรรมไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว – เราต้องพิสูจน์ผลการดำเนินงานได้ด้วย”

แต่ด้วยความที่มีสามหน่วยธุรกิจซึ่งอยู่ในระยะการเติบโตที่แตกต่างกัน การเก็บ รวบรวม ทำความสะอาดข้อมูล รวมทั้งการทำให้ข้อมูลมีมาตรฐานเดียวกันนั้นเป็นงานที่ทั้งใช้เวลามากและขาดความเป็นเอกภาพ ทีมความยั่งยืนขององค์กรจึงทำหน้าที่ประสานงานตัวชี้วัด (KPIs) ลดความเหลื่อมล้ำจากการรายงาน และส่งเสริมความเป็น

เจ้าของงาน ดังที่คุณ ชมพรรณ กุลนิเทศ กล่าวไว้ว่า: “สิ่งที่ยากที่สุดคือการเปลี่ยนกรอบความคิด – นี่ไม่ใช่งานพิเศษเพิ่มเติม แต่เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจในทุก ๆ วัน”

ในปี 2023 MINT สามารถจัดหาเงินกู้ร่วมแบบเชื่อมโยงกับความยั่งยืน (sustainability-linked syndicated loan) และออกตราสารอนุพันธ์ (derivative) ฉบับแรกของภาคการท่องเที่ยวได้สำเร็จ โดยผูกเงื่อนไขทางการเงินเข้ากับผลการดำเนินงานด้าน ESG แม้ว่านี่จะเป็นหมุดหมายสำคัญ แต่ก็สร้างแรงกดดันมากขึ้นในการรับประกันคุณภาพข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้อย่างต่อเนื่อง และ การส่งมอบผลลัพธ์ที่จับต้องได้ภายใต้โครงสร้างการดำเนินงานที่ซับซ้อน

อย่างไรก็ตาม ผู้สังเกตการณ์ภายนอกยังคงมีท่าทีสงสัย ขณะที่ MINT เดินหน้าขยายธุรกิจเพิ่มโรงแรมใหม่ 780 แห่ง และร้านอาหาร 3,700 แห่งภายในปี 2026 นักวิจารณ์ตั้งคำถามว่าโมเดลการเติบโตนี้สามารถสอดคล้องกับเป้าหมายการปล่อยก๊าซสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2050 ได้จริงหรือไม่ โดยที่การปล่อยก๊าซเรือนกระจก Scope 3 และ คาร์บอนแฝง (embodied carbon) ยังไม่ได้รับการวัดผล ทำให้นักลงทุนบางส่วนและผู้ประเมินอิสระตั้งข้อสงสัยว่า เครื่องมือทางการเงิน เช่น การชดเชยคาร์บอน (offsets) และการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์คาร์บอนต่ำ จะสามารถทดแทนการลดการปล่อยจริงได้หรือไม่ ความตึงเครียดระหว่างการเติบโตทางธุรกิจกับข้อจำกัดของโลกได้กลายเป็นภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกที่เห็นได้ชัดมากขึ้นเรื่อย ๆ

การบริหารคนกลายเป็นขั้นที่สามของความตึงเครียดเชิงกลยุทธ์ ขณะที่ Minor Food สามารถปรับตัวได้ดีในช่วงโควิด-19 ผ่านการปรับเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัล หน่วยธุรกิจอื่น ๆ กลับเผชิญความไม่มั่นคงด้านแรงงาน²³ โดยประมาณ 45% ของพนักงาน MINT มีอายุต่ำกว่า 30 ปี แต่กลุ่มนี้กลับมีอัตราการลาออกสูงถึง 80% ภายในสิ้นปี 2022 ซึ่งสูงกว่ากลุ่มอายุอื่นอย่างมาก²⁴

เพื่อรับมือกับสถานการณ์นี้ MINT จึงมุ่งเน้นการสร้างเส้นทางอาชีพตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น โดยตั้งเป้าหมายว่าจะจ้างงานผู้สำเร็จการศึกษาจากโครงการ MCU ให้ได้ 60% ภายในปี 2025 พร้อมทั้งเปิดตัวโครงการ Explorer เพื่อพัฒนาเยาวชนมืออาชีพสู่การเป็นผู้นำ นอกจากนี้ MINT ยังให้ความสำคัญกับการรักษาระดับความผูกพันของบุคลากร Gen Z ซึ่งไม่ได้คำนึงเพียงแค่โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ แต่ยังมองหาความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่าง ‘เป้าหมายของ MINT’ กับ ‘ค่านิยมของคนรุ่นใหม่’ ที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมทางสังคม

คนรุ่นใหม่มาพร้อมกับความคาดหวังที่สูงขึ้นและการติดตามอย่างใกล้ชิด พนักงาน Gen Z ให้ความสนใจต่อพันธสัญญาด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมของนายจ้าง และมักแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ พวกเขาตั้งคำถาม

ต่อความพยายามด้านความยั่งยืนที่เป็นเพียงผิวเผิน และให้คุณค่ากับองค์กรที่แสดงความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงและสามารถวัดผลได้ มากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเพียงภาพลักษณ์ภายนอก

ผู้นำของ MINT ตระหนักว่าการรักษาภาพลักษณ์ความเป็นนายจ้างในกลุ่มคนรุ่นใหม่ จำเป็นต้องอาศัย “ความจริงใจ” ไม่ใช่แค่ “ภาพลักษณ์ภายนอก” ดังที่ คุณอรกานดา อรรถวิวัฒน์ กล่าวไว้ว่า: “เมื่อพนักงานรุ่นใหม่พูดถึงการทำงานกับ Minor พวกเขามักจะเน้นเรื่องโอกาสเติบโต ผลประโยชน์ที่ได้รับ และโอกาสในการมีส่วนร่วมต่อสังคม สิ่งเหล่านี้คือปัจจัยที่เราต้องสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ”

เมื่อ MINT เดินหน้าขยายธุรกิจต่อไป การจัดการความท้าทายด้านวัฒนธรรมองค์กร ตัวชี้วัด และบุคลากร ยังคงมีความสำคัญ เพื่อให้วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวันอย่างแท้จริง

เส้นทางข้างหน้า

แม้ MINT จะฟื้นตัวได้อย่างแข็งแกร่งและมีวิสัยทัศน์ในการขยายครอบครัวแบรนด์ไปทั่วโลก แต่ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ยังคงมองอย่างรอบคอบว่า “สิ่งที่พามาถึงจุดนี้ ไม่ได้หมายความว่าเราจะพาเราไปอีกห้าสิบปีข้างหน้า” การเติบโตของ MINT จากโรงแรมเพียงแห่งเดียวในพญาเสือโคร่งกว่า 780 โรงแรมและร้านอาหาร 3,700 แห่ง สะท้อนพลังของความเป็นผู้ประกอบการมาโดยตลอด ทว่าในก้าวต่อไป สิ่งที่สำคัญคือความละเอียดอ่อนในการสอดประสานการเติบโตเข้ากับความยั่งยืนที่มีความหมายและสามารถวัดผลได้ ทีมผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็น CFO, CSO หรือ CPO ต่างเห็นพ้องว่า การเป็นองค์กรชั้นนำไม่ได้หมายถึงแค่การทำกำไร แต่คือการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้กับนักลงทุน ลูกค้า พนักงาน และโลกใบนี้ ซึ่งรวมถึงการปลูกฝังวัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายในทุกส่วนการดำเนินงาน การก้าวหน้านักภาวะเปียบ ESG ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการสร้างประสบการณ์พนักงานที่ตอบโจทย์คนรุ่นใหม่

เมื่อการประชุมผู้ถือหุ้นสิ้นสุดลง ดิลิปรัจ ราชากาเรีย ตระหนักว่า เส้นทางข้างหน้าจะไม่ได้ถูกกำหนดด้วยคำขวัญองค์กรที่โดนใจ แต่ด้วยการตัดสินใจและการแลกเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ คำถามคือ MINT ควรเร่งบูรณาการ ESG ในทุกหน่วยธุรกิจทันที ภายใต้ความซับซ้อนและต้นทุนระยะสั้น หรือจะเน้นการเติบโตเป็นหลัก โดยค่อย ๆ นำ ESG เข้ามาเฉพาะบางหน่วยเพื่อลดแรงกดดันในการดำเนินงาน หรือควรมุ่งสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้เพื่อรักษาความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมกับค่อย ๆ เสริมรากฐานด้านความยั่งยืน แต่ละเส้นทางล้วนเต็มไปด้วยความเสี่ยง ทั้งด้านทรัพยากร การเงิน ชื่อเสียง และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การตัดสินใจในเดือนและปีที่จะถึงนี้ จะกำหนดไม่เพียงแต่ความเร็วในการเติบโตของ MINT แต่ยังรวมถึงโฉมหน้าขององค์กรในปี 2027

กิตติกรรมประกาศ

กรณีศึกษาการสอนนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืนในธุรกิจ” ผู้เขียนขอขอบคุณ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในโครงการ “การเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืนในธุรกิจ” ผู้เขียนขอขอบคุณการสนับสนุนทางการเงินจาก กองทุนพัฒนาตลาดทุนประเทศไทยสำหรับโครงการนี้

แหล่งเงินทุน

ผลงานนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากจากกองทุนส่งเสริมพัฒนาตลาดทุน (#CMDF-0084_2566)

คำถามกรณีศึกษา

1. มีบทเรียนและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากประสบการณ์ที่ผ่านมาใดบ้างที่สามารถนำมาใช้เพื่อกำหนดทิศทางความยั่งยืนของ MINT ในอนาคตได้บ้าง
2. MINT จะสามารถเตรียมความพร้อมเชิงกลยุทธ์สำหรับการเติบโตอย่างรวดเร็ว ควบคู่ไปกับการรักษาความยั่งยืนในช่วงสามปีข้างหน้าได้อย่างไร
3. MINT จะสามารถเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าประสงค์และกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนได้อย่างไร
4. ภายใต้การวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Option Analysis) ราชากาเรียควรให้ความสำคัญกับเส้นทาง ESG ไหนมากที่สุด เพื่อสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายการเติบโตและความยั่งยืน กรุณาเปรียบเทียบความเสี่ยงด้านการเงิน ชื่อเสียง วัฒนธรรมองค์กร และทุนมนุษย์ของแต่ละทางเลือก พร้อมทั้งเสนอแนะกลยุทธ์ที่มีความสมดุลที่สุด

บรรณานุกรม

1. Minor International (MINT). (2024). *Minutes of Annual General Meeting of Shareholders No. 31/2024*. <https://www.minor.com/en/investor-relations/shareholders-meeting/minutes-of-shareholders-meeting>
2. Mundy, K. (2018). *Our first 50 years: The journey of Minor International*. Minor International Public Company Limited.
3. Future Hospitality Summit. (2024). *William Heinecke: Founder and Chairman of Minor International PCL*. <https://www.futurehospitality.com/world/speakers/profile/william-e-heinecke>

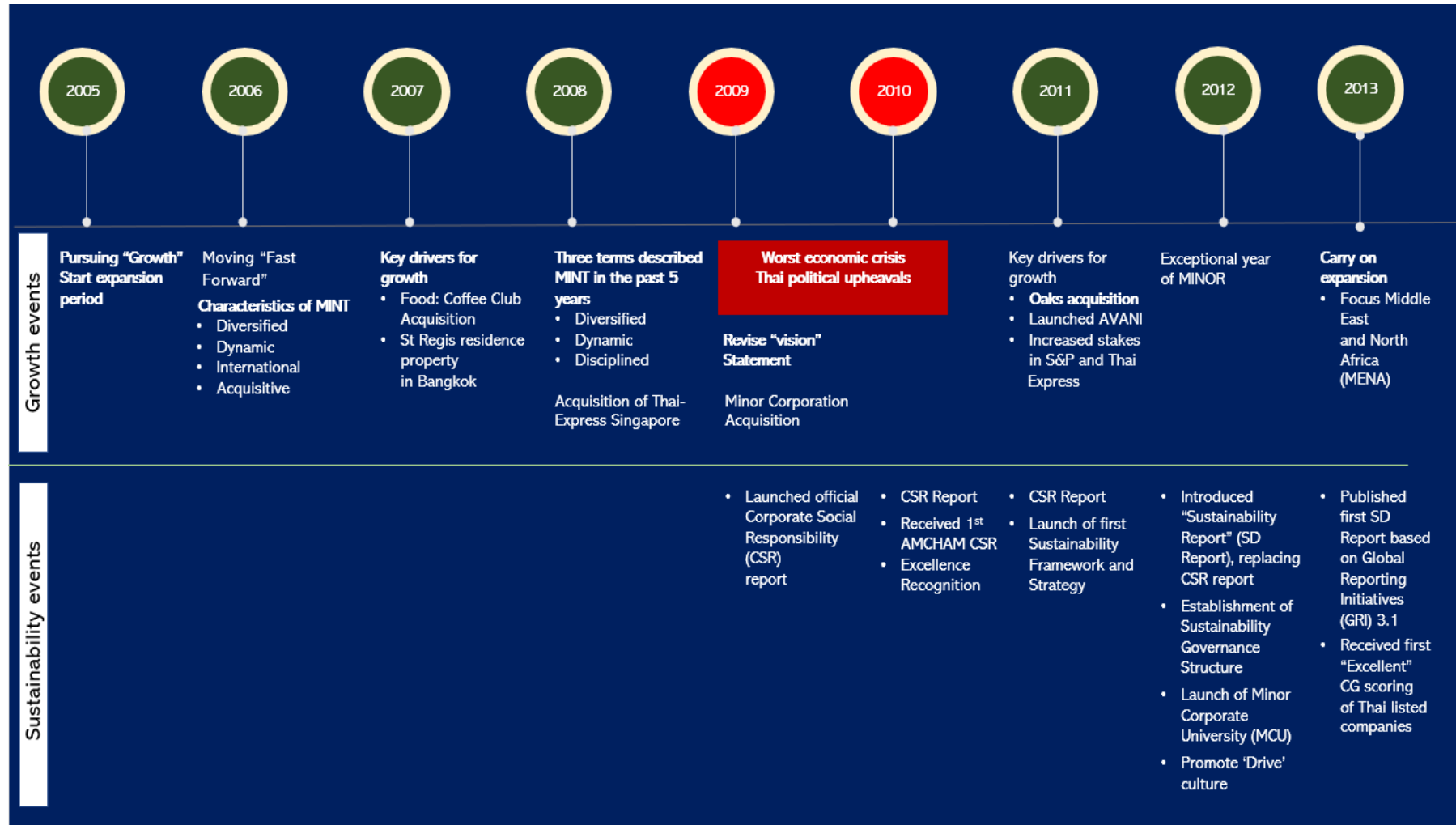
4. Statista. (2024). *Market share of leading foodservice companies in the foodservice sector in Thailand in 2018*. <https://www.statista.com/statistics/1134870/thailand-market-share-largest-foodservice-companies/>
5. Skift, Raini Hamdi. (2019, December). *Minor International Will Get New Group CEO as Founder Bill Heinecke Plans Succession*. <https://skift.com/2019/12/01/minor-international-will-get-new-group-ceo-as-founder-bill-heinecke-plans-succession/>
6. HofTel. (2024, June). *Hard Talk, the pleasures and growing pains of going global*. Hotel Investors' Summit Series. <https://seahis.com/delegates/dillip-rajakarier/>
7. Techsauce. (2020, July). *Minor Food announce 2020 second half year plan to launch cloud kitchen following demand on delivery side*. <https://techsauce.co/news/minor-food-second-half-2020-cloud-kitchen>
8. Statista. (2024, April). *Global market size of the hospitality industry 2023– 2029*. <https://www.statista.com/statistics/1247012/global-market-size-of-the-hospitality-industry/#:~:text=It%20encompasses%20many%20industries%2C%20the,trillion%20U.S.%20dollars%20in%202024>
9. Statista. (2024, April). *Hotel industry worldwide – Statistics and facts*. <https://www.statista.com/topics/1102/hotels/#topicOverview>
10. Statista. (2023, April). *Food service industry: global market size 2021– 2028*. <https://www.statista.com/statistics/1095667/global-food-service-market-size/>
11. United Nation World Tourism Organization [UNWTO]. (2023). *Climate action in the tourism sector*. UNWTO Report. UNWTO.
12. Gössling, S., Humpe, A., & Sun, Y. Y. (2024). On track to net-zero? Large tourism enterprises and climate change. *Tourism Management*, 100, 104842.
13. Plan Be Eco (2023, June 30). *How to calculate the carbon footprint in the hotel industry*. <https://planbe.eco/blog/how-to-calculate-the-carbon-footprint-in-the-hotel-industry/#:~:text=Hotels%20contribute%20about%201%20percent,45.7%20million%20homes%20per%20year>
14. Hospitalitynet. (2024, February). *How to incorporate the S in ESG reporting: materiality, metrics and creating momentum*. <https://www.hospitalitynet.org/viewpoint/125000212.html#:~:text=Key%20>

material%20topics%20which%20hospitality,sustainable%20
sourcing%2C%20and%20business%20ethics

15. Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., Nguyễn Thị Thanh, H., Ramachandran, S., Dropulić Ružić, M., & Siow, M. L. (2016). Sustainability and the tourism and hospitality workforce: A thematic analysis. *Sustainability*, 8(8), 809.
16. CBRE. (2023, April). *Sustainability and ESG adoption in the hotel industry: A global status update*. <https://www.cbre.com/insights/reports/sustainability-and-esg-adoption-in-the-hotel-industry>
17. PwC. (2024). *How to tell hospitality industry stakeholders a compelling ESG story*. <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/esg-reporting-in-hospitality.html>
18. The United Nations. (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf
19. Minor International. (2012). *Sustainability Report 2012*. <https://www.minor.com/en/sustainability/our-reporting?year=2012>
20. Minor International. (2017). *Sustainability Report 2017*. <https://www.minor.com/en/sustainability/our-reporting?year=2017>
21. Minor Hotels Europe and Americas. (2024, April). *Minor Hotels Unifies Global Corporate Identity with NH Hotel Group Rebranded to Minor Hotels Europe & Americas*. <https://www.nh-hotels.com/en/corporate/press-room/news/minor-hotels-unifies-global-corporate-identity-with-nh-hotel-group-rebranded-to-minor-hotels-europe-americas>
22. Minor International. (2023, November 27). *Minor International celebrates the launch of its sustainability-linked derivative, directly tied to ambitious GHG emission reduction and water withdrawal intensity targets*. <https://mint.listedcompany.com/newsroom/20231127-mint-news1-en.pdf>
23. The Nation. (2020, October 10). William warns of more layoffs, closure of some hotels, as tourism continues to languish. *The Nation*. <https://www.nationthailand.com/business/30395986>
24. Minor International (MINT). (2022). *MINT sustainability development performance data*. <https://www.minor.com/en/downloads/our-reporting?year=2022>

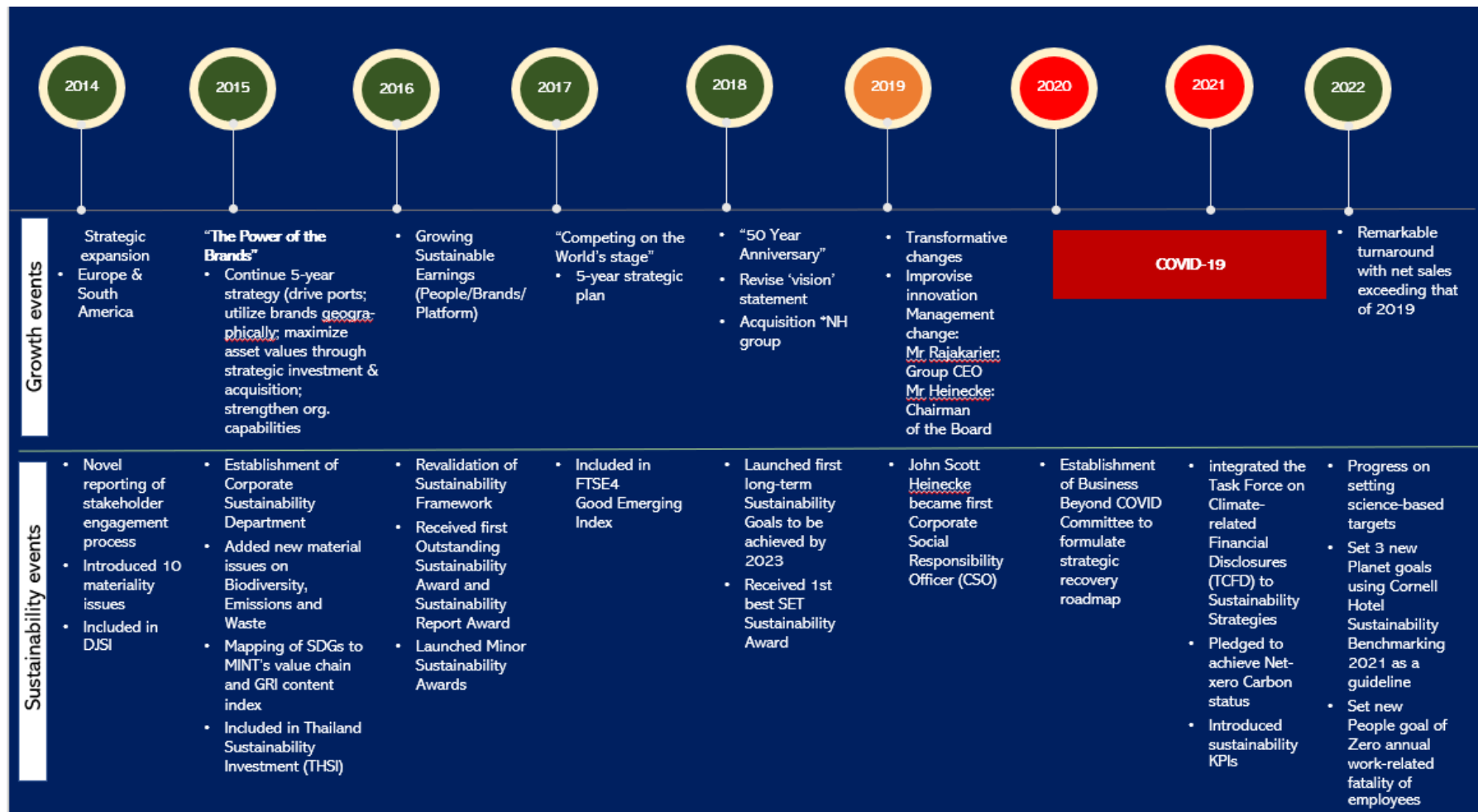
ภาพแสดง

ภาพแสดงที่ 1. ลำดับเหตุการณ์สำคัญระหว่างปี 2005-2022



แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียนกรณีศึกษา

ภาพแสดงที่ 1. ลำดับเหตุการณ์สำคัญระหว่างปี 2005–2022 (ต่อเนื่อง)



แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียนกรณีศึกษา

ภาพแสดงที่ 2. ตัวเลขการเงิน & ทรัพย์สินและทรัพยากรระหว่างปี 2012-2024

หน่วยพันดอลลาร์สหรัฐ (USD)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
รายได้	1,023,040.62	1,059,719.43	1,131,376.62	1,175,435.03	1,429,215.78	1,687,665.39	2,318,253.06
รายได้อื่น ๆ	27,814.04	7,490.77	26,957.47	8,366.12	40,179.23	43,299.48	43,592.85
รายได้รวม	<u>1,054,013.24</u>	<u>1,074,476.52</u>	<u>1,171,969.93</u>	<u>1,243,468.66</u>	<u>1,487,968.97</u>	<u>1,747,550.02</u>	<u>2,394,686.19</u>
กำไรขั้นต้น	603,425.74	629,767.57	706,357.16	749,883.55	884,036.61	1,052,660.97	1,381,017.28
กำไรจากการดำเนินงาน (EBIT)	140,238.11	161,039.16	157,422.08	175,565.91	175,930.78	217,536.34	256,756.9
กำไรสุทธิของบริษัท	106,095.11	127,818.42	136,806.84	198,039.66	190,254.46	172,443.75	146,984.61
กำไรสุทธิ	<u>105,971.5</u>	<u>125,367.03</u>	<u>133,772.55</u>	<u>195,424.42</u>	<u>184,129.53</u>	<u>166,167.44</u>	<u>139,448.35</u>
สินทรัพย์รวม	1,689,942.07	1,837,797.0	2,257,381.75	2,730,924.49	3,030,263.99	3,654,504.16	8,293,305.9
หนี้สินรวม	1,067,103.81	1,016,318.52	1,344,922.75	1,711,877.82	1,890,369.41	2,104,822.5	5,747,258.17
ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	622,838.26	821,478.48	912,458.99	1,019,046.68	1,139,894.58	1,549,681.65	2,546,047.73
เป็นจำนวน	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ทรัพย์สินโรงแรม	82	103	119	138	155	158	513
ร้านอาหาร	1,381	1,544	1,708	1,851	1,996	2,064	2,270
ร้านค้าปลีก	235	276	297	307	327	398	490
จำนวนพนักงาน	40,000	45,000	50,000	55,000	60,000	66,000	85,000
จำนวนประเทศ	23	26	32	32	32	32	62
ทรัพย์สินโรงแรม	82	103	119	138	155	158	513

แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียนกรณีศึกษา

ภาพแสดงที่ 2. ตัวเลขการเงิน & ทรัพย์สินและทรัพยากรระหว่างปี 2012–2024 (ต่อเนื่อง)

หน่วยพันดอลลาร์สหรัฐ (USD)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
รายได้	3,999,282.68	1,863,952.07	2,092,547.85	3,530,031.59	4,343,916.31	4,240,051.74
รายได้อื่น ๆ	86,485.47	57,135.82	15,781.23	31,270.32	49,496.23	53,895.14
รายได้รวม	<u>4,110,094.97</u>	<u>1,940,308.9</u>	<u>2,127,437.92</u>	<u>3,586,386.76</u>	<u>4,433,934.66</u>	<u>4,334,180.86</u>
กำไรขั้นต้น	1,919,510.94	366,173.15	699,382.54	1,565,665.43	2,027,582.98	1,991,688.02
กำไรจากการดำเนินงาน (EBIT)	381,036.36	(692,468.35)	(347,773.35)	484,016.5	529,224.02	581,838.08
กำไรสุทธิของบริษัท	369,413.13	(756,295.56)	(426,917.52)	130,830.51	177,084.09	229,031.31
กำไรสุทธิ	<u>359,461.26</u>	<u>(713,126.23)</u>	<u>(396,533.78)</u>	<u>123,994.7</u>	<u>157,277.84</u>	<u>207,331.42</u>
สินทรัพย์รวม	8,540,834.09	12,069,906.49	11,132,179.4	10,362,167.32	10,448,120.04	10,156,233.92
หนี้สินรวม	5,655,586.84	9,527,386.6	8,738,117.56	7,972,483.78	7,908,937.53	7,626,587.29
ส่วนของผู้ถือหุ้นรวม	2,885,247.25	2,542,519.9	2,394,061.84	2,389,683.54	2,539,182.51	2,529,646.63
เป็นจำนวน	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (est.)
ทรัพย์สินโรงแรม	535	532	527	531	532	n.a.
ร้านอาหาร	2,377	2,370	2,389	2,531	2,645	n.a.
ร้านค้าปลีก	485	459	386	297	286	n.a.
จำนวนพนักงาน	79,000	66,000	64,000	75,000	78,000	n.a.
จำนวนประเทศ	65	63	63	63	63	n.a.

แหล่งที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียนกรณีศึกษา

ภาพแสดงที่ 3. กลุ่มแบรนด์ของ MINT แยกตามธุรกิจหลัก

Minor Hotels โรงแรมในเครือไมเนอร์	Minor Food ไมเนอร์ ฟู้ด	Minor Lifestyle ไมเนอร์ไลฟ์สไตล์
แบรนด์ในเครือบริษัท	แบรนด์ในเครือบริษัท	ตัวแทนจำหน่ายรายเดียว
Anantara	The Pizza Company	Anello
Anantara Vacation Club	The Coffee Club	Bossini
AVANI	Thai Express Group	Charles & Keith
Oaks	Riverside	
Tivoli	Benihana	Joseph Joseph
NH	Bonchon	Zwilling J.A. Henckels.
NH Collection	Coffee Journey	BergHOFF
nhow	GAGA	Pop Mart
Niyama		Minor Smart Kids
Naladhu Maldives	รูปแบบแฟรนไชส์	
Elewana Collection	Swensen's	
Cheli & Peacock	Sizzler	
The Wolseley	Dairy Queen	
	Burger King	
พันธมิตรภายใต้สัญญาบริหารจัดการ		
โรงแรม		
Four Seasons		
St. Regis		
JW Marriott		
Radisson Blu		

แหล่งที่มา: รายงานประจำปี MINT ประจำปี 2023

ภาพแสดงที่ 4A. กลยุทธ์และเป้าหมายความยั่งยืนของ MINT 2018–2022

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	เป้าหมายด้านความยั่งยืน	ไมเนอร์ได้กำหนดชุดเป้าหมายด้านความยั่งยืนเบื้องต้น ขึ้น ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญขององค์กร (materiality topics) รวมถึงสอดคล้องกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ 8 ข้อ (UN SDGs 8 ข้อ)				
		2022	2021	2020	2019	2018
People บุคลากร ● SDG 3: สุขภาพดีและความเป็นอยู่ที่ดี ● SDG 4: การศึกษาที่มีคุณภาพ ● SDG 8: งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ	50% ของการเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับผู้บริหารมาจากภายใน	51% (สำเร็จ)	50% (สำเร็จ)	37%	48%	เป้าหมายใหม่
	1 ล้านคน ได้รับการพัฒนาทักษะและสนับสนุน ภายในปี 2023		> 171,000 (สำเร็จ)	> 540,000	>400,000	เป้าหมายใหม่
	3 ล้านคน ได้รับการพัฒนาทักษะและสนับสนุน ภายในปี 2030	>478,000				เป้าหมายใหม่
	บุคลากรจำนวน 0 คน ไม่เสียชีวิตจากการทำงานประจำปี	เป้าหมายใหม่				
	50% ของผู้สำเร็จการศึกษาจากโครงการ Minor Corporate University (MCU) เข้ามาทำงานกับองค์กรภายในปี 2023	26%	39%	36%	43%	เป้าหมายใหม่
Value chain ห่วงโซ่คุณค่า ● SDG 12: การบริโภคและการผลิตอย่างรับผิดชอบ	100% ของผู้จำหน่ายสำคัญในท้องถิ่นของประเทศไทยและออสเตรเลียได้รับการประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน ภายในปี 2023	85%	11% รวม 70% ตั้งแต่ปี 2019	5% รวม 172% ตั้งแต่ปี 2019	18% (เฉพาะประเทศไทย)	เป้าหมายใหม่
	100% ของผู้จำหน่ายที่มีความเสี่ยงสูงได้รับการตรวจสอบและพัฒนาทุกปี	94%	0% (เนื่องจากโควิด-19)	ไม่มีการระบุผู้จำหน่ายที่มีความเสี่ยงสูงเพิ่มเติมในปี 2020	100%	เป้าหมายใหม่
	คะแนนความภักดีของลูกค้า (Guest Loyalty NPS) ของ Minor Hotels อยู่ที่ 50 ภายในปี 2024	46	45	46%		เป้าหมายใหม่
	แบรนด์ทั้งหมดของไมเนอร์ ฟู้ด มีการนำเสนอเมนูใหม่อย่างน้อยหนึ่งรายการที่ยั่งยืนหรือดีต่อสุขภาพภายในปี 2024	50%	36%			เป้าหมายใหม่
	คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า (Net Promoter Score) รวมของทั้งกลุ่มอยู่ที่ 62 ภายในปี 2025	เป้าหมายใหม่				

ภาพแสดงที่ 4B. กลยุทธ์และเป้าหมายความยั่งยืนของ MINT 2018–2022 (ต่อ)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	เป้าหมายด้านความยั่งยืน	ไมเนอร์ได้กำหนดชุด เป้าหมายด้านความยั่งยืนเบื้องต้น ขึ้น ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญขององค์กร (materiality topics) รวมถึงสอดคล้องกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ 8 ข้อ (UN SDGs 8 ข้อ)				
		2022	2021	2020	2019	2018
Planet โลก	มีการลดความเข้มข้นการใช้พลังงานของไมเนอร์ โฮเทล ซึ่งรวมถึง	-65%	-47%	- 38%	2%	เป้าหมายใหม่
● SDG 12: การบริโภคและการผลิตอย่างรับผิดชอบ	NH Hotel Group ลง 20% (เทียบกับฐานปี 2016) ภายในปี 2023	(รวมถึง NH Hotel Group) (สำเร็จ)	(รวมถึง NH Hotel Group) (สำเร็จ)	(รวมถึง NH Hotel Group) (สำเร็จ)		
● SDG 13: การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	มีการลดความเข้มข้นการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของไมเนอร์ โฮเทล ลง 20% (เทียบกับฐานปี 2016) ภายในปี 2023	-75% (รวมถึง NH Hotel Group) (สำเร็จ)	-62% (รวมถึง NH Hotel Group) (สำเร็จ)	- 58% (รวมถึง NH Hotel Group) (สำเร็จ)	3%	เป้าหมายใหม่
● SDG 14: การอนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน	มีการลดความเข้มข้นการใช้พลังงานน้ำของไมเนอร์ โฮเทล ลง 20% (เทียบกับฐานปี 2016) ภายในปี 2023	-70% (รวมถึง NH Hotel Group) (สำเร็จ)	=62% (รวมถึง NH Hotel Group) (สำเร็จ)	- 59% (รวมถึง NH Hotel Group) (สำเร็จ)	16%	เป้าหมายใหม่
● SDG 15: การปกป้อง พืชพันธุ์ และส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน	มีการลดความเข้มข้นของขยะอินทรีย์ที่ฝังกลบของไมเนอร์ โฮเทล ลง 50% (เทียบกับฐานปี 2021) ภายในปี 2030	-25%	เป้าหมายใหม่			
	มีการลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวของไมเนอร์ โฮเทล ลง 75% (เทียบกับฐานปี 2018) ภายในปี 2024	-25%	27%	21%	เป้าหมายใหม่	
	100% ของโรงแรมเชิงธรรมชาติของไมเนอร์ 100% มีโครงการอนุรักษ์ระยะยาวอย่างน้อยหนึ่งโครงการ ภายในปี 2023	94%	87%	80%	72%	เป้าหมายใหม่
	มีการลดความเข้มข้นการใช้พลังงานของไมเนอร์ โฮเทล ลง 15% (เทียบกับฐานปี 2019) ภายในปี 2025	เป้าหมายใหม่				
	มีการลดความเข้มข้นการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของไมเนอร์ โฮเทล ลง 15% (เทียบกับฐานปี 2019) ภายในปี 2025	เป้าหมายใหม่				
	มีการลดความเข้มข้นการใช้น้ำของไมเนอร์ โฮเทล ลง 10% (เทียบกับฐานปี 2022) ภายในปี 2025	เป้าหมายใหม่				
ธรรมาภิบาล	ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนลรักษาระดับ CG ระดับ “ดีเลิศ” ต่อเนื่องทุกปี	ยอดเยี่ยม (สำเร็จ)	ยอดเยี่ยม (สำเร็จ)	ยอดเยี่ยม (สำเร็จ)	ยอดเยี่ยม (สำเร็จ)	เป้าหมายใหม่
● SDG 16: สันติภาพ ความยุติธรรม และสถาบันเข้มแข็ง	100% ของบุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการต่อต้านทุจริตและประมวลจริยธรรมของบริษัททุกปี	100% (สำเร็จ)	100% (สำเร็จ)	100% (สำเร็จ)	100% (สำเร็จ)	เป้าหมายใหม่

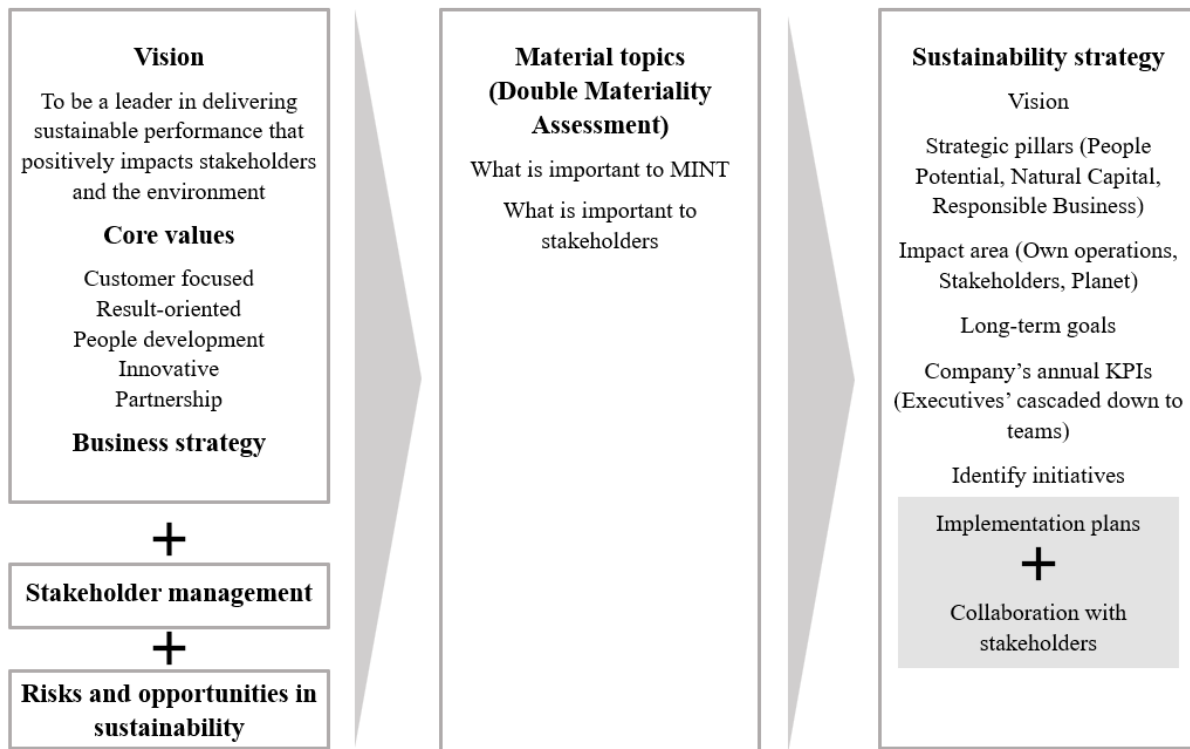
แหล่งที่มา: โดยผู้เขียนกรณีศึกษา

ภาพแสดงที่ 5. เมทริกซ์ประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนสองมิติของ MINT ประจำปี 2023



แหล่งที่มา: รายงานความยั่งยืนของ MINT ประจำปี 2023

ภาพแสดงที่ 6. แนวทางความยั่งยืนของ MINT



แหล่งที่มา: ดัดแปลงโดยผู้เขียนกรณีศึกษาจากการสัมภาษณ์ CSO และทีม