

ธุรกิจกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*

ณดา จันทร์สม**

บทคัดย่อ

การบริหารธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องเผชิญทั้งปัจจัยเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น การสร้าง “ความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ (corporate sustainability)” เป็นกระบวนการทัศน์ทางธุรกิจที่ได้รับความสนใจและมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นสำหรับการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ การประยุกต์ใช้หลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดเพื่อการตัดสินใจสำหรับองค์กรธุรกิจ ที่จะนำไปสู่ความสมดุลและยั่งยืนได้ เนื่องจากการยึดหลักความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในการตัดสินใจจะทำให้ธุรกิจมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นควบคู่กันไป ไม่ใช่มองเพียงผลประโยชน์ระยะสั้นเท่านั้น การมีหลักยึดดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการของผู้บริหารกรรมการบริษัท และผู้ถือหุ้นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับและขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางสู่ความเป็น “ธุรกิจที่ยั่งยืน” ได้ในที่สุด

คำสำคัญ เศรษฐกิจพอเพียง ธุรกิจที่ยั่งยืน กิจกรรมหลักทางธุรกิจ

* บทความนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอในการประชุมวิชาการ “15 ปี จากวิกฤตเศรษฐกิจ : เศรษฐกิจพอเพียงกับความยั่งยืนของสังคมไทย” วันพฤหัสบดีที่ 20 กันยายน 2555 ณ ห้องประชุมจรัส บุญมาก อาคารสยามบรมราชกุมารี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ - บริหารศาสตร์ จัดโดย ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กทม. 10240 email: nada@nida.ac.th

Abstract

Business Administration in the present day is facing severe risk factors both internal and external enterprises. The new paradigms of "sustainable business" or corporate sustainability have been focused and emphasized for the modern enterprise management because Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments. The philosophy of sufficiency economy (PSE) could be a critical thought for making decision processes in a business in order that will lead to a balanced and sustainable business. Because of three principles of "moderation," "reasonableness," and "self-immunity" with two vital conditions: "knowledge" and "ethics", the philosophy of sufficiency economy ensures that the business will has concerned and make good decisions with regard to business itself and other stakeholders together. The business with PSE thought will seek for long-term sustainability, not just only the short-term results. To implement the PSE, the management team, the board of directors, and the shareholders have to shift their paradigms in the same manne so that they will recognize and drive the business practices in the direction of "sustainable business" in the end.

Keywords: Sufficiency Economy, Sustainable Business, Corporate Sustainability, Business Practices

ความนำ

การบริหาร องค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากหลายทิศทาง ทั้งการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายใน องค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในประเทศ และสภาพแวดล้อมภายนอกประเทศ โดยปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจจะมีลักษณะที่เป็นพลวัต จะเห็นได้จากความเชื่อมโยงของระบบเศรษฐกิจของโลกทุกวันนี้ ทำให้ความผันผวนรุนแรงเพิ่มมากขึ้น และจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารองค์กรธุรกิจจึงต้องตระหนักถึงความเป็นพลวัตของปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น และเฝ้าติดตามเพื่อดำเนินการนโยบายและวางแผนปฏิบัติเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทาง หรือกลยุทธ์ในการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้ องค์กร สามารถที่จะอยู่รอดในสภาวะการณ์ของความผันผวน รวมถึงไขว่คว้าโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์เพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

1. ความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจโลก ความผันผวนมากขึ้น และความท้าทายขององค์กรธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาของโลกเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้านที่สำคัญ ซึ่งมีผลกระทบต่อทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศขนาดเล็กอย่างประเทศไทยเป็นอย่างมาก ซึ่งแนวโน้มของบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมี 5 บริบท (คลังปัญญาไทย , www.panyathai.or.th) ดังนี้

(1) **การรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงในตลาดการเงินของโลก** ส่งผลให้การเคลื่อนย้ายเงินทุน สินค้าและบริการ รวมทั้งแรงงาน และคนในระหว่างประเทศมีความคล่องตัวและเกิดขึ้นได้ง่ายมากขึ้น กอปรกับการก่อตัวของ ความเข้มแข็งของ เอเชียที่จีนและอินเดีย เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก นอกจากนั้นแล้ว กระแสความผันผวนในตลาดการเงินโลกจากความไม่สมดุลทางเศรษฐกิจของโลกที่สะสมมานาน เริ่มสะท้อนให้เห็นเพิ่มมากขึ้น และความรุนแรงของผลกระทบจะสูงขึ้น จากกรณีวิกฤติซับไพร์มของสหรัฐอเมริกาที่เริ่มในช่วง ค.ศ. 2008-2009 และต่อเนื่องมายังวิกฤติการณ์ทางการเงินในยุโรป ปัญหาหนี้สินของประเทศกรีซ และประเทศอื่นๆ ในสหภาพยุโรปเริ่มส่อแววให้เห็นออกมา รวมถึงบทบาทของกองทุนประกันความเสี่ยง (Hedge Fund) เริ่มขยายตัวเพิ่มมากขึ้นสร้างความผันผวนต่อระบบการเงินของโลก ดังนั้น การบริหารนโยบายเศรษฐกิจในระดับมหภาคของไทยได้ เริ่มตระหนักถึงความสำคัญกับการยกระดับการกำกับดูแลการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศ และการเตรียมความพร้อมต่อการผันผวนของค่าเงินและอัตราดอกเบี้ยในตลาดโลกเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดมากขึ้น

(2) **การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด** ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในด้านโอกาสและภัยคุกคาม จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ

เทคโนโลยีดังกล่าวในอนาคต มีการกล่าวถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ การพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาผสมผสานร่วมกับจุดแข็งในสังคมไทย อาทิ สร้างความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ มีการบริหารจัดการลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร และการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นธรรมกับชุมชน ซึ่งเหล่านี้เป็นประเด็นความท้าทายที่องค์กรในแต่ละระดับต้องให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น

(3) **การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม** การสู่สังคมผู้สูงอายุเป็นประเด็นท้าทายสำหรับประเทศพัฒนาแล้วหลายประเทศ ประเทศไทยก็กำลังเผชิญกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในเวลาไม่นาน ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม โดยด้านหนึ่งจะมีโอกาสมากขึ้นในการขยายตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพ และการให้บริการด้านอาหารสุขภาพ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแพทย์พื้นบ้าน สถานที่ท่องเที่ยวและการพักผ่อนระยะยาวของผู้สูงอายุ จึงนับเป็นโอกาสในการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นของไทยและนำมาสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งจะเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ แต่อีกด้านจะเป็นภัยคุกคามในเรื่องการเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีฝีมือและทักษะไปสู่ประเทศที่มีผลตอบแทนสูงกว่า นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เห็นมากขึ้นจากการแพร่ขยายของข้อมูลข่าวสารในสังคมออนไลน์เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รมแดน ทำให้การดูแลและป้องกันเด็กและวัยรุ่นจากค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์เป็นไปอย่างลำบากมากขึ้น ตลอดจนปัญหาการก่อการร้าย การระบาดของโรคพันธุกรรมใหม่ๆ และการค้ายาเสพติดในหลากหลายรูปแบบ เป็นประเด็นทางสังคมที่สำคัญที่กระทบกับการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับเช่นกัน

(4) **การเคลื่อนย้ายของคนอย่างเสรี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการขนส่งและกระแสโลกาภิวัตน์** ส่งผลให้มีการเดินทางทั้งเพื่อการท่องเที่ยวและการทำธุรกิจในที่ต่างๆ ทั่วโลกมากขึ้น รวมทั้งสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ ทำให้ประเทศต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรที่มีองค์ความรู้สูงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในขณะที่กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวกับการรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจมุ่งสู่การส่งเสริมให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานและผู้ประกอบการเพื่อไปทำงานในต่างประเทศได้สะดวกขึ้น การเตรียมความพร้อมสำหรับมาตรการทั้งด้านการส่งเสริมคนไปทำงานต่างประเทศ การดึงดูดคนต่างชาติเข้ามาทำงานในประเทศ และมาตรการรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่จะมีผลกระทบต่อความมั่นคงของคนในเชิงสุขภาพ และความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน เป็นประเด็นท้าทายที่ต้องเตรียมความพร้อมต่อการรับมือ

(5) **การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** จำนวนประชากรในโลกที่มากขึ้น การพัฒนาที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วทางด้านอุตสาหกรรมสร้างแรงกดดันต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกให้เสื่อมโทรมลง ส่งผลกระทบต่อความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ และการเกิดภัยธรรมชาติบ่อยครั้งขึ้น รวมทั้งการเกิดการระบาดและแพร่เชื้อ ีโรคที่มีรหัสพันธุกรรมใหม่ๆ แม้ว่าจะมีข้อตกลงระหว่างประเทศและสนธิสัญญาเพื่อให้มีการดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโลกในประเด็นต่างๆ

ร่วมกันจะมีเพิ่มมากขึ้น แต่ปัญหาที่สั่งสมมานาน และยังมีการพัฒนาที่ละเลยสิ่งแวดล้อมยังมีอีกเป็นจำนวนมาก และเกิดขึ้นใหม่ให้เห็นอย่างต่อเนื่อง ปัญหาในเรื่องนี้จึงยังไม่เห็นทิศทางของการแก้ไขได้อย่างจริงจัง

นอกจากนั้น ความท้าทายที่เกิดจากการกีดกันทางการค้าที่เชื่อมโยงกับประเด็นด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมก็มีมากขึ้น ประเทศไทยซึ่งพึ่งพาการส่งออกเป็นสัดส่วนสำคัญของ GDP จึงต้องพยายามอย่างมากที่จะต้องยกระดับมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยต้องปกป้องฐานทรัพยากรเพื่อรักษาความสมดุลยั่งยืนของระบบนิเวศ ด้วยการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วม และปรับรูปแบบการผลิตสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ขณะเดียวกัน ต้องเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และพัฒนาพลังงานทางเลือก เพื่อรองรับความต้องการใช้พลังงานในประเทศ ซึ่งดำเนินการที่ผ่านมามองเห็นได้ว่ายังต้องได้รับการพัฒนาอย่างมากในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ และต้องเป็นความร่วมมือกันในทุกภาคส่วน

2. แนวคิดการสร้าง “ธุรกิจยั่งยืน (Corporate Sustainability)”

การสร้าง “ความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ (corporate sustainability)” เป็นกระบวนการทัศน์ทางธุรกิจ ที่ได้รับความสนใจและมีความ สำคัญเพิ่มมากขึ้นสำหรับการ บริหารจัดการอง ค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้มีมุมมองหลักของการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรธุรกิจเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นระยะยาวด้วยการเพิ่มโอกาสและจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับมิติการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ในมิติทางเศรษฐกิจแนวคิดนี้ให้ความสำคัญ กับการเติบโตและผลกำไร (corporate growth and profitability) ขององค์กรธุรกิจเป็นหลัก แต่ขณะเดียวกัน หากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (sustainable development) เป้าหมายดังกล่าว เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น

มีการพัฒนาดัชนีวัดความยั่งยืนในองค์กรธุรกิจที่เป็นระดับสากล ตัวอย่างเช่น Dow Jones Sustainability Index ที่เน้นถึงการสร้างมูลค่าระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งนักลงทุนก็ให้ความสำคัญกับการลงทุนที่เน้นธุรกิจยั่งยืนมากขึ้น เพราะเห็นว่าการสร้างมูลค่าระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้นได้ และมีงานศึกษาที่สะท้อนอย่างชัดเจนว่า กิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนจะมีผลการดำเนินงาน ที่เหนือกว่ากิจกรรมมิได้ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว (Dow Jones Sustainability Indexes in Collaboration with SAM, 2012)

คำนิยาม “ธุรกิจยั่งยืน”

แม้ว่าแนวคิดการสร้างธุรกิจยั่งยืนจะเป็นที่ยอมรับมากขึ้นในปัจจุบัน แต่คำนิยาม “ธุรกิจยั่งยืน” (Corporate Sustainability หรือ Business Sustainability) ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก ส่วนมาก

จะใช้ตามกรอบของ ”การพัฒนาที่ยั่งยืน ” (Azapagic, 2003) การขาดคำนิยามที่เป็นความเข้าใจร่วมกันของความยั่งยืนทางธุรกิจจึงทำให้เป็นปัญหาสำคัญในการที่จะกำหนดแนวทางในการจัดการที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับองค์กรธุรกิจ มีหลายสถาบันที่พยายามที่จะกำหนดคำนิยามของ “องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ” ขึ้น ตัวอย่างเช่น กลุ่มธุรกิจเอเวอร์กรีน ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่อุทิศตนสำหรับการเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนได้กำหนดคำนิยามของธุรกิจที่ยั่งยืนว่าหมายถึง “ธุรกิจที่มีกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการของกิจการที่ไม่มีผลกระทบในทางลบกับสิ่งแวดล้อม ” (Evergreen Group, 2008) อ้างใน Hyunkee, Bae and Richard S. Smardon (2011) นอกจากนี้ เว็บไซต์ sustainablebusiness.com ได้ให้คำนิยามของ “ธุรกิจที่ยั่งยืน ” หมายถึง ธุรกิจที่มีส่วนในการสร้างเศรษฐกิจยั่งยืนทางด้านการสร้างความเสมอภาคและทางนิเวศวิทยา “Business that contributes to an equitable and ecologically sustainable economy.” (Sustainablebusiness.com, 2011) จากตัวอย่างคำนิยามของธุรกิจที่ยั่งยืนดังกล่าวข้างต้น ธุรกิจที่มีความยั่งยืนจะเป็นธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าและผู้บริโภค และในขณะเดียวกันจะต้องมีส่วนช่วยในการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของสิ่งมีชีวิตอื่นบนโลกด้วย การทำธุรกิจแบบยั่งยืนเป็นเรื่องใหม่ที่ผู้บริหารองค์กรต้องปรับกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ในการบริหารจัดการองค์กรทางธุรกิจที่จะต้องมองผลกระทบเชิงนิเวศวิทยา สังคม และเศรษฐกิจ ในทิศทางที่จะคำนึงถึงความยั่งยืนสำหรับคนรุ่นต่อไปในอนาคตด้วย

Hyunkee, Bae and Richard S. Smardon (2011: 178) ได้ระบุว่าในการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนจะต้องมีการสร้างความเป็นหนึ่งของประเด็น สำคัญสามประการเข้าด้วยกัน หรือที่เรียกว่า Triple Bottom Line (TBL) ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม เพราะทั้งสามประการนั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรธุรกิจที่จะนำไปสู่การทำธุรกิจอย่างยั่งยืน จึงต้องไม่เพียงเข้าใจสิ่งสำคัญสามประการนั้น แต่ต้องผนวกรวมเข้ามาในนโยบายและกลยุทธ์ และกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ของกิจกรรมทางธุรกิจ (Desimone & Popoff, 1998; WBCSD, 2000).

ประเด็นทางด้านสิ่งแวดล้อม จะประกอบไปด้วยผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมต่าง ๆ ผลิตภัณฑ์ และบริการขององค์กรธุรกิจ ตัวชี้วัดถึงผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ควรต้องระบุในทุกช่วงวงจรชีวิตของธุรกิจ เพราะมันจะต้องถูกใช้ในการ ติดตามการดำเนินงาน ความก้าวหน้าทางด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ เป็นข้อมูลที่จะสนับสนุนนโยบายทางด้านสิ่งแวดล้อม และเปิดเผยและแจ้งให้สาธารณะรับทราบต่อประเด็นทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจนั้น ตัวอย่าง ตัวชี้วัดทางด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การใช้พลังงานและทรัพยากรน้ำ การสร้างมลภาวะทางอากาศ และปริมาณการผลิตของเสีย เป็นต้น

ประเด็นทางด้านเศรษฐกิจ หมายถึง มูลค่าทางเศรษฐกิจขององค์กรธุรกิจ และการดำเนินงานซึ่งอธิบายโดยใช้ ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจขององค์กรธุรกิจ และรวมถึง ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงแนวทางการในการแก้ไขปัญหาและวิธีการที่ลงทุนเพื่อการป้องกันความเสียหายทางด้านสิ่งแวดล้อม และเพื่อการอนุรักษ์

สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ และการสร้างสรรค์สังคมและที่ยั่งยืน ตัวอย่างตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจในกลุ่มนี้ได้แก่ ผลประกอบการทางการเงิน งบลงทุนทางด้านวิจัยและพัฒนา ค่าปรับเงินชดเชย งบรายจ่ายทุน มูลค่าหุ้น และผลตอบแทนต่อปี เป็นต้น

ประเด็นทางด้านสังคม เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อชุมชนที่องค์กรธุรกิจนั้นดำเนินกิจการอยู่ และต่อสังคมในวงกว้างโดยรวมทั้งในช่วงปัจจุบัน และขยายไปสู่รุ่นต่อไปในอนาคตด้วย เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจมีความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากและขาดไม่ได้ที่ชุมชนและสังคมคาดหวังจากองค์กรธุรกิจในยุคปัจจุบัน องค์กรระหว่างประเทศหลายแห่งได้ กำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจ อาทิเช่น European Commission (EC) ได้พัฒนามาตรฐานที่กำหนดบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางธุรกิจสำหรับการทำธุรกิจทั่วโลกตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม 8000 (Social Accountability: SA 8000) ซึ่งเน้น 2 ประเด็นสำคัญทางด้านสังคม และจริยธรรมในความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) อย่างไรก็ตาม เป็นเรื่องไม่ง่ายนักที่จะกำหนด ตัวชี้วัดเชิงปริมาณสำหรับประเด็นทางด้านสังคมและจริยธรรม เช่นเดียวกับ ตัวชี้วัด ประเด็นทางสิ่งแวดล้อมหรือทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจ ได้พยายามที่จะกำหนดเป้าหมายที่มีความเป็นจริงจับต้องได้ เพื่อที่จะใช้เป็น ตัวชี้วัด ประเด็นทางด้านสังคมเหล่านี้ โดยพัฒนามาจาก ตัวชี้วัด ของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็น ตัวชี้วัด เชิงคุณภาพที่จะใช้ประเมินความยั่งยืนทางสังคมของธุรกิจ ตัวอย่าง ตัวชี้วัด เหล่านี้ ได้แก่ ก) การพัฒนามนุษย์ (human development) และสวัสดิการ (welfare) (เช่น การศึกษา การฝึกอบรม สุขภาพอนามัย และความปลอดภัย) ข) ความเสมอภาค (equity) (เช่น ค่าจ้างแรงงาน โอกาสที่เท่าเทียมกัน และการไม่แบ่งแยก (non-discrimination) และ ค) การให้ความสำคัญทางด้านจริยธรรม เช่น สิทธิมนุษยชน การใช้แรงงานเด็ก และการล่องละเมิด เป็นต้น (Azapagic, 2003)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การที่ธุรกิจจะสะท้อนความยั่งยืนในการดำเนินกิจการเพื่อไปสู่การเป็นธุรกิจยั่งยืนจำเป็นที่จะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งสามองค์ประกอบอย่างจริงจัง และสะท้อนการดำเนินงานในทุกกิจกรรมต่อสิ่งสำคัญทั้งสามประการนั้น คือ การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมตลอดช่วงอายุของกิจการ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (fairness) กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนส่งเสริมสภาวะความเป็นอยู่ที่ดี (wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม และต้องไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หากจะกล่าวให้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจต้องคำนึงถึงกลุ่มคนในสังคมที่ธุรกิจควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อโดยตรง ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (stakeholders) ขององค์กรธุรกิจนั้น กล่าวคือกลุ่มที่สามารถสร้างผลกระทบ

โดยตรงต่อธุรกิจ หรือผู้ที่รับผลกระทบโดยตรงจากธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมไม่เพียงแต่ผู้ถือหุ้น แต่รวมถึงพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ หน่วยงานรัฐ รวมถึง ชุมชนใกล้เคียง และสังคมโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้น ยิ่งธุรกิจสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Corporate Governance) ในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสร้าง ความเชื่อถือไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วม ธุรกิจนั้นก็จะได้รับการยอมรับจากสังคมและจะสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น

ตัวชี้วัดของ “ธุรกิจยั่งยืน”

การวัดผลการดำเนินงาน ของธุรกิจในกระบวนทัศน์ใหม่ ของธุรกิจยั่งยืน นี้จะมีขอบเขตความหมายที่กว้างกว่าเพียงการวัดผลสำเร็จทางธุรกิจในแง่ของรายได้และผลกำไร แต่จะรวมถึงตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่สะท้อนความยั่งยืนของธุรกิจเข้าไปด้วย ในช่วงทศวรรษ 1990 มีการพัฒนาระบบการจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้ในองค์กร เช่น ISO14001 เพื่อช่วยองค์กรทุกประเภทในการสร้างระบบการจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมโดยการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการจัดการสิ่งแวดล้อม และที่ผ่านมามีองค์กรจำนวนมากที่ผ่านการรับรองการจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14001 จากจำนวน 13,368 องค์กรในเดือนธันวาคม ค.ศ. 1999 เป็นจำนวน 129,031 องค์กรในธันวาคม ค.ศ. 2006 (Corporate Risk Management Company, 2000-2007 อ้างใน Bae and Smardon, 2011: 177) แต่ชัดเจนว่ามาตรฐานทางด้านสิ่งแวดล้อมดังกล่าวอาจไม่สามารถสะท้อนได้อย่างชัดเจนว่าองค์กรที่ผ่านการรับรองจะจัดเป็นองค์กรธุรกิจยั่งยืน (Welford, 2000) เนื่องจากมาตรฐานดังกล่าวไม่ได้เพิ่มความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรในการจัดการกับการประเด็นทางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และส่วนมากจะเน้นที่การควบคุมและผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมเป็นหลักมากกว่าประเด็นทางด้านสังคมและจริยธรรม Thompson (2002) ได้เสนอว่า การกำหนดมาตรฐานที่จะพัฒนา ISO 14001 ให้นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรได้ต้องเน้น 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ประเด็นผลกระทบทางสังคมและแนวทางสำหรับการควบคุมผลกระทบนั้น (2) แนวปฏิบัติสำหรับการจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และ (3) วิธีการที่จะสื่อสารข้อมูลผลการดำเนินงานทางด้านสิ่งแวดล้อมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้น เพื่อจะบรรลุตามกรอบแนวทางที่เสนอ องค์กรธุรกิจต้องมีการดำเนินการที่มากกว่าระบบการจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อม และมีวิธีการในการดำเนินธุรกิจแนวใหม่ที่จะบรรลุตามเป้าหมายความยั่งยืนนั้น (Welford, 2000) นอกจากนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ รัฐบาล ผู้บริโภคและนักลงทุนที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากขึ้น (“Green” consumers and investors) มีแนวโน้มที่จะเรียกร้องจากองค์กรธุรกิจมากขึ้นที่จะต้องมีการจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมและดำเนินกิจการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยต้องอยู่ในกระบวนการตัดสินใจและการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาขององค์กร จากความต้องการกระแสการพัฒนาที่ยั่งยืนที่จะเพิ่มมากขึ้นนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรธุรกิจที่ต้องการจะมีแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนจะต้องมีตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงแนวปฏิบัติทางธุรกิจที่ยั่งยืนได้

Bae and Sardon (2011) ได้ทำการสำรวจข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนใน New York Stock Exchange (NYSE) สหรัฐที่เผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เพื่อสำรวจว่าองค์กรธุรกิจเหล่านั้นมีแนวปฏิบัติทางธุรกิจที่สอดคล้องกับประเด็นสำคัญ 3 ประการตามคำนิยาม “ธุรกิจยั่งยืน” ได้แก่ ประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมหรือไม่และมากน้อยในระดับใด โดยสำรวจจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเหล่านั้น รายงานแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ที่เกี่ยวข้อง และสาธารณะในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Corporate Social Responsibility Report (CSR Report) หรือ Corporate Social Report หรือ Sustainability Report

Redefining Progress, Sustainable Seattle, and Tyler Norris Associates (1997) อ้างใน Bae and Sardon (2011: 180) ได้ชี้ว่าเป้าหมายของการสร้างตัวชี้วัดของ “ธุรกิจยั่งยืน” เพื่อ (1) กำกับติดตามและประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามเป้าหมายของการเป็น “ธุรกิจยั่งยืน” (2) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสาธารณะ ผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ และฝ่ายจัดการ มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และ (3) เพื่อเปรียบเทียบการกระทำหรือผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่สอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับการเป็นแนวปฏิบัติเพื่อธุรกิจยั่งยืน

ตัวชี้วัดความยั่งยืนมีได้หลายรูปแบบทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เป็นตัวชี้วัดที่เฉพาะเจาะจง หรือเป็นตัวชี้วัดในลักษณะทั่วไป หรือเป็นตัวชี้วัดที่อยู่ในเชิงเปรียบเทียบ (relative) หรือเชิงสัมบูรณ์ (absolute) ฯลฯ ตัวอย่างตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงแนวปฏิบัติ “ธุรกิจยั่งยืน” รายงานของ Bae and Sardon (2011) สรุปได้จากการสำรวจข้อมูลขององค์กรธุรกิจที่มีการรายงานอยู่ในระดับหนึ่ง (ร้อยละ 60 ของกลุ่มตัวอย่างที่มีการรายงานตัวชี้วัดเหล่านี้) มีจำนวน 90 ตัวชี้วัด แบ่งเป็นตัวชี้วัดทางด้านสิ่งแวดล้อม ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สังคม-สิ่งแวดล้อม สังคม-เศรษฐกิจ ประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency) และตัวชี้วัดบูรณาการ รายละเอียดแสดงในตารางผนวก

3. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักคิดเพื่อความสมดุลและยั่งยืน

การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นก่อบริกับสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกประเทศมีความผันผวนมากขึ้นในยุคปัจจุบัน ทำให้องค์กรธุรกิจเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด และสร้าง ความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้นดังเช่นที่เป็นอยู่ตามแนวคิดตะวันตกที่ใช้ในตำราสำหรับการเรียนการสอน วิชาการบริหารธุรกิจอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้น อาจไม่ใช่แนวทางที่เหมาะสมในสภาพที่เป็นอยู่เช่นทุกวันนี้

การแสวงหาแนวทางหรือหลักคิดใหม่เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรธุรกิจเริ่มมีการพูดถึงกันมากขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรธุรกิจเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดการบริหารตามแนวคิดตะวันตกแบบเดิม จุดเน้นหลักจะเปลี่ยนไปจากการสร้างผลกำไรและผลตอบแทนระยะสั้นให้แก่ผู้ถือหุ้น เป็นการคำนึงถึงความอยู่

รอดอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจเพื่อให้สามารถที่จะตอบสนองผลตอบแทนในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างสมดุลและยั่งยืนได้

แนวทางการบริหารธุรกิจแบบเดิม : มองระยะสั้น ไม่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสีย ปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง

ธุรกิจ (Business) หมายถึง บุคคลหรือคณะบุคคลที่ร่วมกันในรูปของกิจการเจ้าของเดี่ยว ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด ฯลฯ เพื่อที่จะผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการ เพื่อมุ่งหวังรายได้ และสร้างผลกำไรจากการดำเนินงาน โดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่ร่วมกันดำเนินธุรกิจย่อมมีผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การแบ่งผลกำไร การได้รับจัดสรรเงินปันผลจากการดำเนินงาน และรับความเสี่ยงร่วมกันต่อผลขาดทุนที่อาจจะเกิดขึ้น โดยหน้าที่หลักทางธุรกิจจะเกี่ยวเนื่องกับการผลิต จัดหา และเสนอขายสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค เพื่อมุ่งหวังผลกำไรที่จะตอบแทน ให้แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น และแน่นอนว่าการที่ธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจย่อมนำไปสู่เศรษฐกิจโดยรวม และความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติด้วย

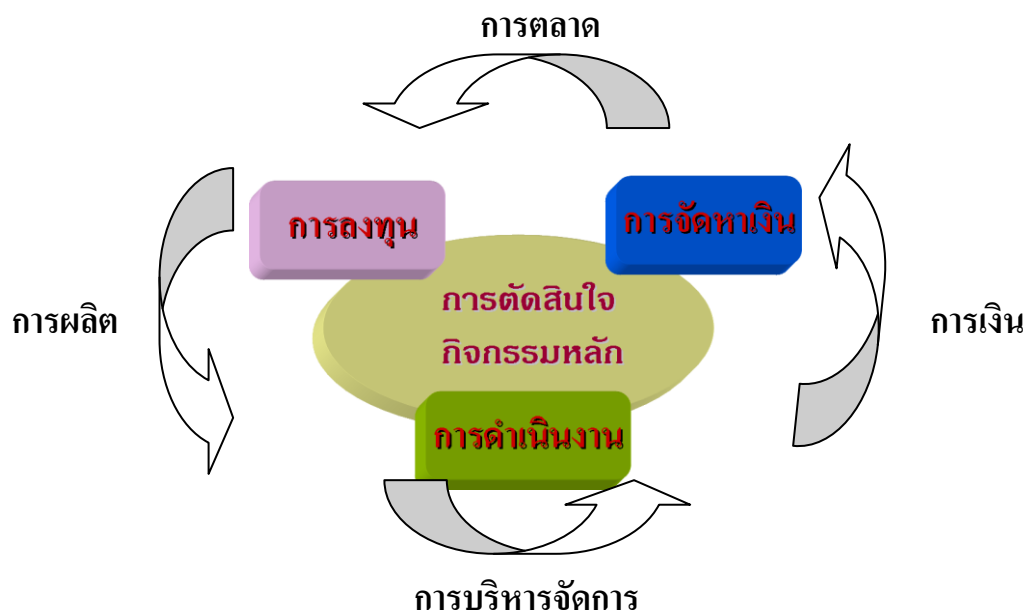
การดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์กล่าวข้างต้นมีหน้าที่พื้นฐาน 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ การผลิต การตลาด การเงิน และ การบริหารจัดการ โดยหน้าที่หลักทั้งสี่ประการมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้เข้าไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ โดยจะเป็นการทำหน้าที่พื้นฐานต่าง ๆ ของธุรกิจเหล่านั้น จะเกี่ยวเนื่องกับการตัดสินใจในกิจกรรมหลักทางธุรกิจ 3 กิจกรรมด้วยกัน คือ กิจกรรมลงทุน กิจกรรมจัดหาเงิน และกิจกรรมดำเนินงาน (ภาพที่ 1)

กิจกรรมลงทุน คือ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนของกิจการ เพื่อให้มีสินทรัพย์เพียงพอสำหรับการผลิตหรือการให้บริการ โดยการตัดสินใจในกิจกรรมนี้ส่วนมากจะเป็นหน้าที่ทางการผลิต ที่จะต้องกำหนดความต้องการลงทุนในสินทรัพย์ที่จำเป็นต่อการผลิตเพื่อสร้างรายได้จากการขายสินค้าหรือให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด หัวใจสำคัญของการตัดสินใจในกิจกรรมลงทุน คือ ความเหมาะสมของระดับการลงทุนและความคุ้มค่าในการลงทุน

กิจกรรมจัดหาเงิน คือ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม สำหรับสินทรัพย์ที่ต้องใช้ในการผลิตและให้บริการตามความต้องการที่ได้กำหนดไว้ในกิจกรรมลงทุนนั้น หัวใจสำคัญของการตัดสินใจในกิจกรรมจัดหาเงิน คือ การกำหนดทางเลือกในการระดมทุนที่เหมาะสมกับสินทรัพย์ที่ลงทุน และมีสัดส่วนการกู้ยืมในระดับที่จะไม่เป็นปัญหากับองค์กรได้ในระยะยาว ฝ่ายการเงินเป็นหน่วยหลัก ร่วมกับหน่วยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะมีบทบาทในการวางแผนความต้องการใช้เงินทุน และกำหนดแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมสำหรับกิจการ

กิจกรรมดำเนินงาน คือ การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรายได้ การควบคุมค่าใช้จ่าย การบริหารทุนหมุนเวียน และบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และมีผลการดำเนินงานที่ดีเพิ่มมากขึ้น หัวใจสำคัญของกิจกรรมดำเนินงาน คือ การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างรายได้ และการบริหารจัดการที่เพื่อให้ต้นทุนในการผลิตและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่สูงจนเกินไป หน่วยที่ดูแลกิจกรรม

ดำเนินงานเป็นหลัก จึงเป็นหน่วยที่ทำหน้าที่ทางด้านการตลาดและบริหารจัดการเป็นหลัก ร่วมกับหน่วยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจในกิจกรรมนี้



ภาพที่ 1 การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 กิจกรรมหลักในการบริหารธุรกิจ

ปัญหาของการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน คือ ผู้บริหารยังขาดหลักคิดในการตัดสินใจที่สำคัญในแต่ละกิจกรรมแม้ว่าจะมีเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยอยู่มาก แต่การตัดสินใจที่ขาดหลักคิดเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร จะทำให้การตัดสินใจขาดความระมัดระวังรอบคอบ และอาจก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการในระยะยาวได้ ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจมักจะมีแรงกดดันจากการที่ต้องแสดงผลการดำเนินงานสะท้อนผลกำไรที่สูง ซึ่งจะเป็นมุมมองในระยะสั้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้นเป็นหลัก แต่ทั้งนี้ องค์กรธุรกิจเองมีได้เกี่ยวข้องเพียงผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่หากยังมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านบวกและด้านลบกับองค์กรธุรกิจ การไม่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบรอบด้าน อาจส่งผลต่อยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวได้

นอกจากนั้น การมองภาพระยะสั้นทำให้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมักจะตัดสินใจภายใต้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นหลัก ซึ่งทำให้การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมักจะไม่ทันการณ์ ซึ่งอาจส่งผลเสียขั้นรุนแรงที่องค์กรธุรกิจนั้นไม่สามารถดำรงต่อไปได้ ตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารองค์กรธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ ที่เน้นการสร้างผลกำไรระยะสั้น และสร้างความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ไม่ครอบคลุมผู้ถือหุ้นได้ครบทุกด้าน จะเห็นได้จากเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวัดที่สะท้อนถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้ว และเน้นที่ผลประโยชน์จากตัวเลขกำไรเป็นหลัก หรือแม้แต่ว่าหากมีการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่พยายามสะท้อนภาพในอนาคต (เช่น การจัดทำรายงานทางการเงิน

ล่วงหน้า) แต่ก็มักจะมีอยู่บนฐานของอดีตไม่สามารถที่จะวิเคราะห์นอกกรอบในการบริหารจัดการตามแบบเดิมได้ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 เครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน

อัตราส่วนทางการเงิน	ข้อจำกัด
1. สภาพคล่องของกิจการ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - อัตราส่วนหมุนเวียน = สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน - อัตราส่วนหมุนเร็ว = เงินสด+เงินลงทุนระยะสั้น+ลูกหนี้การค้า/หนี้สินหมุนเวียน 	ไม่สะท้อนถึงสภาพคล่องที่แท้จริง เนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียน และหนี้สินหมุนเวียนที่แสดงในงบดุลเป็นสถานะ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ไม่สามารถบ่งบอกถึงจำนวนที่แท้จริงได้
2. การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ <ul style="list-style-type: none"> - อัตราการหมุนของสินทรัพย์=รายได้ / สินทรัพย์รวม - อัตราการหมุนของลูกหนี้การค้า=ยอดขาย/ลูกหนี้การค้าเฉลี่ย - อัตราการหมุนของสินค้าคงเหลือ=ต้นทุนสินค้าขาย/สินค้าคงเหลือเฉลี่ย 	เน้นวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ต่อรายได้เป็นหลัก มิได้สะท้อนถึงการวัดประสิทธิภาพของการใช้ปัจจัยนำเข้า (input) ต่อผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร
3. การก่อหนี้และความสามารถในการชำระหนี้ <ul style="list-style-type: none"> - อัตราส่วนแห่งหนี้=หนี้สินรวม/สินทรัพย์รวม - อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น=หนี้สินรวม/ส่วนของผู้ถือหุ้น - กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)/(ดอกเบี้ยจ่าย+เงินต้นชำระคืน) 	ชี้ให้เห็นถึงระดับของการก่อหนี้และความสามารถในการชำระหนี้ในระยะสั้นได้ แต่ไม่สะท้อนถึงความสามารถในการชำระคืนในระยะยาว และความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากการกู้ยืม
4. ความสามารถในการทำกำไร <ul style="list-style-type: none"> - อัตรากำไรต่อยอดขาย = กำไรสุทธิ / ยอดขาย - อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ = กำไรสุทธิ / สินทรัพย์รวม - อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น = กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้น 	เน้นที่ผลกำไรระยะสั้น (รายปี) แต่ไม่ได้สะท้อนถึงความสามารถในการสร้างผลกำไรระยะยาวของกิจการในอนาคต
5. มูลค่าตลาด (Market Value) <ul style="list-style-type: none"> - อัตราการจ่ายปันผล - P/E Ratio=ราคาตลาดต่อหุ้น/กำไรต่อหุ้น - P/B Ratio=ราคาตลาดต่อหุ้น/มูลค่าหุ้นตามบัญชี 	ชี้ให้เห็นถึงมูลค่าตลาดต่อหุ้นที่มุ่งเน้นที่ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นระยะสั้นเป็นหลัก (ราคาหุ้นสามัญ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง)

นอกจากนั้น หากวิเคราะห์ให้เห็นถึงปัญหาในการตัดสินใจในแต่ละกิจกรรมจะเห็นถึงปัญหาของการตัดสินใจที่ขาดหลักยึดที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีการมองภาพระยะยาว และตระหนักต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อองค์กร ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจในกิจกรรมลงทุนเน้นที่การลงทุนเพื่อการผลิตและให้บริการในระยะสั้น มีการลงทุนในสินทรัพย์เพื่อการเก็งกำไรหรือไม่ก่อให้เกิดรายได้มากเกินไป ขาดการวิเคราะห์เพื่อกำหนดสัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์แต่ละประเภทที่สอดคล้องกับการดำเนินงาน การตัดสินใจในกิจกรรมจัดหาเงินเห็นได้จากการระดมทุนด้วยการกู้ยืมมากจนเป็นภาระทางการเงินต่อกิจการจนถึงขั้นไม่สามารถจ่ายชำระคืนดอกเบี้ยและเงินต้นได้ หรือการไม่คำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างอายุของสินทรัพย์และ

แหล่งเงินทุน ทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องได้ในระยะต่อมา และการตัดสินใจในกิจกรรมดำเนินงานที่มีการขยายตลาดมากจนเกินกำลัง ขาดหลักในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการกระจายความเสี่ยงเพื่อสร้างสมดุลในการดำเนินงาน เป็นต้น

เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

การประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืนได้มีการศึกษามาเป็นระยะเวลาหนึ่ง โดยเริ่มจากงานศึกษาของ อภิชาติ พันธเสน และคณะ (2546) ที่ได้มีการศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 296 แห่ง จากอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ซึ่งสรุปแนวทางการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงไว้ 7 ประการ (อ้างในสุขสรรรค์ กันตะบุตร, 2553:14-15) ดังนี้

1. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม นั่นคือ เทคโนโลยีที่ราคาไม่แพงแต่ถูกตามหลักวิชาการ
2. มีขนาดการผลิตที่เหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
3. ไม่โลภเกินไป และไม่เน้นกำไรในระยะสั้น
4. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอาไรต์เอกเปรียบผู้บริโภคร่างงาน ลูกค้ำ ตลอดจนผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
5. เน้นการกระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ /หรือ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่าย
6. เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อหนี้จนเกินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
7. เน้นการตอบสนองตลาดทั้งภายในท้องถิ่น ภายในภูมิภาค ตลาดภายในและตลาดต่างประเทศตามลำดับ เป็นหลัก

งานศึกษาต่อมาของสุขสรรรค์ กันตะบุตร (2553) ได้ศึกษาแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีความยั่งยืนหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศในลักษณะของกรณีศึกษา เพื่อหาแนวทางที่คล้าย ๆ กัน และพบข้อสรุป 10 ประการ ซึ่งได้มีการเรียกว่า “ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ ” (A Business Theory of Sufficiency Economy) (สุขสรรรค์, 2553: 81:83) ดังนี้

1. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
2. ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออกแม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ เพราะให้ความสำคัญพนักงานว่าเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ขององค์กร
3. จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด (stakeholders) รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต

4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรไม่ใช่เฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียว
5. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ใช้และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูงมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทย ๆ หรือพื้นบ้าน
7. ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อมีความพร้อมทุกด้านแล้ว ไม่ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการสำหรับสินค้าหรือบริการในตลาดสูงเท่านั้น
8. ลดความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความจริง
9. แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีเพื่อการพัฒนาตลาด เพื่อผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
10. สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งและมีจริยธรรมความอดทน และขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน

สถาบันไทยพัฒนา (2554) ได้นำเสนอบทความที่แสดงให้เห็นถึงการ ประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจในองค์กรธุรกิจ โดยนำเสนอ ความพอเพียงตามนัยของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี และ 2 เงื่อนไข คือ ความรู้ และคุณธรรมจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจได้

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: หลักคิดเพื่อการตัดสินใจ

งานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น เมื่อพิจารณาให้เห็นในรายละเอียดมากยิ่งขึ้น จะพบว่า การใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดในการตัดสินใจสำหรับกิจกรรมหลักขององค์กรธุรกิจ จะช่วยให้การตัดสินใจในแต่ละกิจกรรมทำได้ดียิ่งขึ้น สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และช่วยเพิ่มการปรับตัวให้แก่องค์กรธุรกิจต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นอย่างดี ในส่วนนี้จะได้นำเสนอให้เห็นถึงหลักการตัดสินใจในแต่ละกิจกรรมทางธุรกิจที่นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดในการตัดสินใจเพื่อสร้างความสมดุลและยั่งยืนให้แก่องค์กรธุรกิจได้

การสร้างบรรษัทภิบาลเพื่อความยั่งยืน เน้นการตอบสนองกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กรที่มีความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้น

องค์กรธุรกิจมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีเป้าหมาย ความต้องการ ที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนจะสนใจที่ผลตอบแทนจากสิ่งที่ลงทุนไปกับธุรกิจ พนักงาน มีความต้องการการทำงานที่ให้ออกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนที่เป็นธรรม และความมั่นคงในงาน ส่วนลูกค้าหรือผู้บริโภคต้องการได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรมและเหมาะสม ขณะที่ชุมชนไม่เพียงต้องการธุรกิจที่สร้าง

งานสร้างรายได้ให้ชุมชน แต่ยังคงต้องการธุรกิจที่รับผิดชอบต่อชุมชน ไม่สร้างมลภาวะหรือก่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน หลายธุรกิจได้พยายามสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน (engagement) และทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธุรกิจนั้นจัดขึ้น

สำหรับองค์กรธุรกิจ ด้วยคำนิยามขององค์กรที่แข่งขันได้ หมายถึง องค์กรที่สามารถทำกำไร และเติบโตได้ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กร ธุรกิจนั้น โดยหากธุรกิจที่แข่งขันไม่ได้จะดำเนินกิจการมีผลการดำเนินงานขาดทุน และไปสู่การปิดกิจการในที่สุด ในยุคอดีตถึงปี ปัจจุบันนี้ ปัจจัยที่สะท้อนความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ จะเน้นไปที่การบริหารต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการที่เน้นการนำไปสู่ความสำเร็จทั้งทางการตลาด การผลิต การเงิน และการบริหารทรัพยากร มนุษย์ รวมถึงการสร้างความสามารถในการค้นคว้าวิจัย ที่จะนำไปสู่การเติบโตต่อไปในอนาคต แต่อย่างไรก็ดี ในภาวะที่ระบบเศรษฐกิจ ตลาดสินค้าและบริการ ตลาดการเงินระหว่างประเทศมีความเชื่อมโยงกันสูง รวมถึงมีแนวโน้มที่จะรวมเข้าเป็นตลาดเดียวกันเพิ่มมากขึ้น ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวจะนำไปสู่การลดความแตกต่าง ทางด้านต้นทุนการผลิตที่เคยเป็นปัจจัยกำหนดความแตกต่างในความสามารถในการแข่งขันมีความสำคัญลด น้อยลง ดังนั้น การตั้งคำถามถึงปัจจัยสำเร็จที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาวมากขึ้น จึงเป็นประเด็นที่ มีความสนใจเพิ่มมากขึ้น

ด้วยเหตุของการที่วิกฤตเศรษฐกิจการเงินที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งมากขึ้นในเศรษฐกิจโลกในระยะ หลัง ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจมาก สะท้อนให้เห็นว่า ความสำคัญของการให้ความสำคัญกับ ความอยู่รอดของ ธุรกิจในระยะยาว หรือ ความยั่งยืนของธุรกิจมากขึ้น (sustainable business) ดังนั้น การสร้างความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ จึงหันมาให้ความสำคัญกับ ความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว แทนการมองเพียง ความสามารถในการทำกำไรระยะสั้นเพิ่มมากขึ้น โดย องค์กรธุรกิจต้องเริ่มให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับปัจจัยที่ จะเป็นพื้นฐานของการสร้างความสามารถระยะยาวในกา รแข่งขันของธุรกิจ นั้น ก็คือ การมีธรรมาภิบาล หรือ การบริหารจัดการที่ดี ที่มองประโยชน์ระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ องค์กรธุรกิจให้รอบด้าน เนื่องจาก หากองค์กรธุรกิจสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม ย่อมจะรักษาความสัมพันธ์อันดีและจะเป็นทุนสำหรับเป็นภูมิคุ้มกันเพื่อความอยู่รอดในระยะ ยาวให้แก่องค์กร ได้ ตัวอย่างเช่น ในช่วงที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ “ต้มยำกุ้ง” ธุรกิจหลายแห่งที่สามารถรอดผลวิกฤติมาได้ เนื่องจาก มีความไว้วางใจของเจ้าหนี้และคู่ค้า ในการที่ไม่เร่งรัดกา รชำระคืนหนี้ที่เกิดขึ้น และช่วยเหลือในการปรับ โครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ หรือความสัมพันธ์ที่สั่งสมไว้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีความเต็ม ใจในการที่จะไม่ละทิ้งองค์กร และเกื้อกูลในส่วนของการลดค่าใช้จ่ายเงินเดือนลงเพื่อความอยู่รอดร่วมกัน เป็น ต้น

โดยทั่วไปแล้ว องค์กรธุรกิจจะมี องค์กรประกอบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 10 กลุ่ม โดย แต่ละกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กับองค์กรธุรกิจในมิติที่แตกต่างกัน ความคาดหวัง ผลประโยชน์ ผลกระทบที่จะ ได้รับจากองค์กรธุรกิจ หรือให้มีต่อองค์กรธุรกิจก็จะแตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจ

โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดจะเห็นได้ว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะความคาดหวังผลประโยชน์/ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับจากองค์กรธุรกิจ และสิ่ง องค์กรธุรกิจคาดหวังผลประโยชน์ และผลกระทบจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

- **พนักงาน** คาดหวังที่จะได้รับการดูแลอย่างดีและเป็นธรรมจากองค์กรธุรกิจ ในขณะที่ องค์กรธุรกิจเองก็คาดหวังที่จะได้รับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน การเพิ่มผลิตภณท์ในการผลิต และมีบทบาทในการพัฒนาผลิตภณท์อย่างต่อเนื่อง
- **ลูกค้า/ผู้บริภค** คาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และมีการดูแลความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง (Client Relationship) ในขณะที่องค์กรธุรกิจก็คาดหวังที่จะให้ลูกค้าและผู้บริภคมีการซื้อสินค้าและใช้บริการผลิตภณท์ของตนอย่างต่อเนื่อง มีความภักดีต่อผลิตภณท์ และมีบทบาทในการที่จะแนะนำสินค้าให้แก่ลูกค้าและผู้บริภครายใหม่ (Brand Ambassador)
- **นักภลงทุน/ผู้ถือหุ้น** คาดหวังที่จะได้รับการดูแลให้ได้รับผลตอบแทนจากการภลงทุนอย่างสม่าเสมอ มี ความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงของการภลงทุน และไม่มีการดำเนินการที่จะ

ทำให้องค์กรธุรกิจเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงเกินไปจนอาจส่งผลกระทบต่อในทางลบกับการลงทุนของผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุนในอนาคตได้ ในขณะที่เดียวกัน องค์กรธุรกิจคาดหวังที่ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนจะเป็นแหล่งเงิน ทุนสำคัญสำหรับการขยายการลงทุนของกิจการในอนาคต และมีส่วนช่วยในการพัฒนากิจการในเชิงกลยุทธ์ได้ (Strategic Partner)

- **เจ้าหนี้** คาดหวังที่จะได้ให้องค์กรธุรกิจผู้กู้ยืมเงินมีวินัยทางการเงินและรักษาระดับความน่าเชื่อถือทางการเงินในระดับเดิมหรือดีขึ้น เพื่อสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้แก่เจ้าหนี้ได้ และในขณะเดียวกันองค์กรธุรกิจก็คาดหวังที่จะได้รับความไว้วางใจจากเจ้าหนี้ และให้แหล่งเงินทุนในการดำเนินกิจการและขยายกิจการในอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมไม่สูงจนเป็นภาระทางการเงินแก่กิจการในอนาคต และมีความพร้อมในการที่จะช่วยเหลือ หากกิจการประสบปัญหาทางการเงิน
- **คู่ค้า (Suppliers)** คาดหวังที่จะมีการทำข้อตกลงทางการค้าที่ไม่เอารัดเอาเปรียบระหว่างกัน มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาการค้าอย่างเคร่งครัด และเพื่อสร้างความไว้วางใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นระหว่างกัน
- **รัฐบาล** คาดหวังให้องค์กรธุรกิจปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และชำระภาษีเงินอย่างถูกต้อง โดยองค์กรธุรกิจคาดหวังรัฐบาลให้มีบทบาทในการสร้างบรรยากาศการลงทุนและทางธุรกิจที่เอื้อต่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ลดอุปสรรคทางการค้าและการลงทุน และส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินกิจการมีความราบรื่น
- **ชุมชน** คาดหวังองค์กรธุรกิจในการมีส่วนร่วมกับการพัฒนา ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยรวม ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าของชุมชน การสร้างงานในชุมชน และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาในด้านต่างๆของชุมชน และเป็นที่พึ่งให้แก่ชุมชนในยามเกิดภาวะวิกฤติในชุมชนได้ เป็นต้น องค์กรธุรกิจคาดหวังความเป็นมิตรจากชุมชน การเอื้อประโยชน์จากการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และเป็นแหล่งแรงงานสำคัญและวัตถุดิบที่มีคุณภาพให้แก่องค์กรธุรกิจได้
- **สิ่งแวดล้อม** หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์และทำนุบำรุงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมคาดหวังให้องค์กรธุรกิจดำเนินการกิจการที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับทางด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง และมีบทบาทในการมีส่วนร่วมการดูแลรักษาและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ในขณะที่องค์กรธุรกิจเองก็จะได้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และสร้างความยั่งยืนในการดำเนินกิจการ
- **องค์กรทางอุตสาหกรรม** (เช่น สถาบันทางด้านอุตสาหกรรม สมาคม ชมรม ฯลฯ) คาดหวังองค์กรธุรกิจที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนา องค์กรทางอุตสาหกรรมของธุรกิจ ในขณะที่องค์กรธุรกิจเองคาดหวังให้ องค์กร ทางอุตสาหกรรมมีบทบาทในการกำกับการแข่งขันระหว่าง ผู้ประกอบการอย่างเป็นธรรม กำหนดมาตรฐานในการผลิตที่เป็นสากล และมีการกำหนด

แนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจ เพื่อเพิ่มอำนาจในการ
ต่อรอง และสร้างความเข้มแข็งในภาคอุตสาหกรรม

- **องค์กรอื่น ๆ** (เช่น สื่อมวลชน องค์กรเฝ้าระวังทางสังคม NGOs ฯลฯ) มีบทบาทต่อ
ภาพลักษณ์ขององค์กรธุรกิจ และส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรเหล่านี้
จะมีบทบาทในการตรวจสอบ ติดตามเฝ้าระวังผลกระทบของการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ
ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น โดยเฉพาะต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
อย่างไร ก็ดี แม้ความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะแตกต่างกัน แต่ก็เป็นที่

ยอมรับกันว่า แต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการพื้นฐานร่วมกันในแง่ของความต้องการด้านการปกป้องรักษา
สิ่งแวดล้อม การเติบโตของธุรกิจความคู่ไปกับการเพิ่มโอกาสในการทำงานและการส่งเสริมการกระจาย รายได้
รวมทั้งการสร้างความสะดวกและความเป็นธรรมทางสังคม ธุรกิจใดที่ละเมิดเป้าหมายเหล่านี้มักจะประสบ
ปัญหาการถูกต่อต้านจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเหตุให้ไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง
ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กล่าวไปข้างต้น
และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายกลุ่มอย่าง เจาะจงได้ จะช่วยรักษาและ
เพิ่มพูนสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจนั้นไม่เพียงแต่บรรลุ
เป้าหมายของธุรกิจ แต่ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้

โดยหลักการแล้วองค์กรธุรกิจจะมีการกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการให้ตอบสนองกับผู้
มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยยึดหลักการบริหารให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ หลัก
ความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส ความเสมอภาค หลักนิติธรรม หลักประสิทธิภาพ
ความท้าทายสำคัญของการบริหารจัดการ องค์กรธุรกิจ ตามหลักธรรมาภิบาลในอนาคต คือ การกำหนด
เป้าหมายของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของ องค์กรในระยะยาว ดังนั้น
กรอบแนวทางการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้ องค์กรบรรลุสู่ความยั่งยืนนั้น จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติให้สอดคล้อง
กับเป้าหมายเพื่อ ความยั่งยืนนั้นด้วย ทั้งนี้เพราะ องค์กร จะต้องเผชิญกับกฎใหม่ของการบริหารจัดการที่ดี
รวมถึงความคาดหวังที่สูงขึ้นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้ คณะกรรมการบริ ษัท คณะกรรมการ
ตรวจสอบ และฝ่ายจัดการจะต้องเพิ่มมุมมองที่กว้างและลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับ ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่าง ๆ ภายนอก
และตั้งคำถามที่ซับซ้อนขึ้น เพื่อความเข้าใจที่เพิ่มมากขึ้น และรวมมิติของการจัดการควบคุมและการ
เปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการความเสี่ยงหลักซึ่งสามารถกระทบกับผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรได้

การจัดการความเสี่ยง และกระบวนการตรวจสอบโดยละเอียดที่เพิ่มมากขึ้น

ความท้าทายขององค์กรธุรกิจในการสร้างความยั่งยืนสืบเนื่องสืบเนื่องจากการเผชิญกับความ
ผันผวนที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้
ความสำคัญอย่างจริงจัง ที่ผ่านมามีหลายองค์กรมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบแยกส่วน (Silo-based
risk management) และขาดการบูรณาการกัน ทำให้มีต้นทุนที่สูง และยังไม่ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยง

ในภาพรวมขององค์กร สิ่งที่ต้องทำมากที่สุดเพื่อตอบสนองต่อประเด็นความท้าทายจากความผันผวนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต คือ การที่ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นต่อการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยต้องให้ความสำคัญกับ 2 มิติสำคัญ คือ (1) โครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอสำหรับการจัดการความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวม และ (2) การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และลดโอกาสในการเกิดเหตุการณ์การฉ้อโกง

(1) การมีโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการจัดการความเสี่ยงขององค์กรในภาพรวม

การจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุถึงปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญ 2) การประเมินระดับความรุนแรงและโอกาสของการเกิดความเสี่ยง 3) การจัดหาวิธีการในการจัดการความเสี่ยง และ 4) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลกระบวนการของการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกระบวนการของการจัดการความเสี่ยงจึงเป็นวงจรที่มีความพลวัตอยู่เสมอ (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 กระบวนการในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management)

โดยความเสี่ยงขององค์กรจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risks) 2) ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risks) 3) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks) และ 4) ความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operational Risks) โดยความเสี่ยงในแต่ละประเภทประกอบด้วยความเสี่ยงย่อย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความเสี่ยงหลักขององค์กร (Key Risk Areas)

ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial risks)	ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic risks)	ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risks)	ความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operational Risks)
<ul style="list-style-type: none"> บัญชีและรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน ตลาด (เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน) สภาพคล่องและความน่าเชื่อถือทางการเงิน (การจัดการเงินสด และการป้องกันความเสี่ยง) โครงสร้างของเงินทุน (การกู้ยืม ส่วนของทุนตราสารอนุพันธ์) 	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผน การบริหาร และการตรวจสอบ การจัดสรรทรัพยากร (เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์กร การงบประมาณ) การสื่อสาร และความสัมพันธ์กับนักลงทุน และพนักงาน สภาพการแข่งขันที่เป็นพลวัต การควบคุม การซื้อกิจการ การประเมินมูลค่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจมหภาคที่เปลี่ยนแปลงและผันผวน 	<ul style="list-style-type: none"> การกำกับดูแลกิจการที่ดี กฎหมายและการกำกับโดยรัฐ (Regulators) เช่น กฎหมายแรงงาน การจัดสวัสดิการ ความมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน ฯลฯ หลักปฏิบัติทางธุรกิจ หรือจรรยาบรรณ 	<ul style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีสารสนเทศ (การจัดการเทคโนโลยี ความปลอดภัย ฯลฯ) สินทรัพย์ทางกายภาพที่ใช้ในการดำเนินงาน ยอดขายและการตลาด (เช่น การโฆษณา การกำหนดราคา การดูแลลูกค้า) บุคลากร (การคัดเลือก การรักษา และพัฒนา) การวิจัยและพัฒนา ห่วงโซ่อุปทาน ภัยธรรมชาติ และภัยก่อการร้าย

โดยทั่วไปการจัดการความเสี่ยงควรสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการของการจัดการความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับการที่องค์กรต้องระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนตลอดกระบวนการในการดำเนินงาน รวมถึงความเสี่ยงที่จะกระทบต่อภาพลักษณ์ องค์กรในภาพรวมด้วย ประเมินระดับความเสี่ยง และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และติดตามตรวจสอบเป็นระยะ พร้อมทั้งวางโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอสำหรับกระบวนการจัดการความเสี่ยง และต้องให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

(2) การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และลดโอกาสในการเกิดพฤติกรรมมั่วสอย

การจัดการความเสี่ยง และการตอบสนองต่อกระบวนการตรวจสอบที่ละเอียดเพิ่มขึ้นในอนาคต องค์กรต้องเน้นในเรื่องจริยธรรม และลดโอกาสในการเกิดพฤติกรรมมั่วสอยให้ได้มากที่สุด เนื่องจากความผันผวนที่เกิดขึ้นในตลาดการเงินโลก อาจ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ จึงมีความเป็นไปได้อยู่มากที่ฝ่ายจัดการ หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจะใช้วิถีทางที่ไม่สุจริตในการรักษาผลการดำเนินงานของกิจการได้ ซึ่งในระยะยาวย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์กร ดังนั้น คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการตรวจสอบ ต้องจัดให้มีการสร้างกลไกในการเสริมสร้างจริยธรรม และลดโอกาสในการเกิดพฤติกรรมในเชิงฉ้อฉลลงให้ได้ แนวทางหนึ่งที่เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี คือ

กระบวนการในการคัดสรรบุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ควรเน้นที่การสรรหาคนดี มากกว่าคนเก่ง ด้วยเหตุผลว่า “คนดีที่ไม่เก่งสามารถพัฒนาได้ แต่คนเก่งแต่ไม่ดี ย่อมทำความเสียหายให้แก่องค์กรได้มากกว่า” ดังนั้น ในการกระบวนการคัดสรรบุคลากรจึงควรเน้นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญ เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดพฤติกรรมฉ้อฉลในองค์กรต่อไปในอนาคต

การใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักคิดการตัดสินใจในกิจกรรมทางธุรกิจ

การใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการ ตัดสินใจ แต่ละกิจกรรมของธุรกิจ จะเกี่ยวข้องกับประเด็นการตัดสินใจตามองค์ประกอบของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แสดงได้ดังนี้

หลักความพอประมาณ หมายถึง “ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ตัวอย่างเช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ ” (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2550:8) การใช้หลักพอประมาณในการตัดสินใจแต่ละกิจกรรมหลักของธุรกิจจะช่วยให้การตัดสินใจในมิติต่าง ๆ ของแต่ละกิจกรรมกระทำได้อย่างรอบคอบและระมัดระวังมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจไม่ต้องเผชิญความเสี่ยงมากจนเกินไป และมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

กิจกรรมลงทุน	<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนการลงทุนอย่างพอประมาณกับกำลังการขยายตัวทางธุรกิจและไม่เกินกำลัง และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เป็นจริง - ไม่สั่งสมสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นเพื่อการเก็งกำไร และหวังกำไรเกินปกติ จากกิจกรรมที่มีใช้ธุรกิจหลักของกิจการ (non-core business) - วิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าในการลงทุนและจัดลำดับการลงทุน เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนที่เลือกสรรแล้วเป็นการลงทุนเฉพาะที่มีความจำเป็นเท่านั้น
กิจกรรมจัดหาเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสม ไม่กู้ยืมมากเกินไปจนเป็นภาระต่อฐานะทางการเงินและเพิ่มความเสี่ยงให้แก่กิจการ และไม่เป็นภาระต่อการปฏิบัติตามสัญญา
กิจกรรมดำเนินงาน	<p>กำหนดราคาขายสินค้าที่พอประมาณเหมาะสมกับต้นทุนการผลิต ไม่เอาเปรียบหลอกลวงลูกค้าเพื่อหวังกำไรเกินปกติ ไม่เอาเปรียบพนักงานในการกำหนดค่าจ้างที่ไม่เป็นธรรม และให้สวัสดิการตามสมควร ปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย</p>

หลักความมีเหตุมีผล หมายถึง “การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ” (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2550: 8) การใช้หลักความมีเหตุผลเข้ามาในกระบวนการตัดสินใจในแต่ละกิจกรรม จะช่วยให้การตัดสินใจมีความถูกต้อง และลดโอกาสเสี่ยงในการดำเนินงานลงได้ ดังนี้

กิจกรรมลงทุน	<ul style="list-style-type: none"> - ตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์หรือโครงการที่มีความคุ้มค่าในการลงทุน - ประเมินผลประโยชน์และต้นทุนของโครงการให้ครบถ้วน - คำนึงถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการลงทุนหรือโครงการนั้นให้รอบด้าน ครอบคลุมหน้าที่หลักของกิจการ และครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - รักษาผลประโยชน์ให้แก่ผู้ถือหุ้นในการคัดเลือกผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินลงทุน - ชดเชยผู้ที่จะได้รับผลกระทบในเชิงลบหรือแก้ไขปัญหา - วิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนอย่างถูกหลักวิชาการ และเหมาะสม
กิจกรรมจัดหาเงิน	กำหนดโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมกับประเภทกิจการ Asset-Liability Matching, Fund Matching Cash Flow Matching ฯลฯ
กิจกรรมดำเนินงาน	กำหนดราคาขายสินค้าที่สมเหตุผลเหมาะสมกับต้นทุนการผลิต และการแข่งขันในตลาด กำหนดข้อตกลงทางธุรกิจที่มีเหตุผล ไม่เป็นภาระต่อการปฏิบัติตามสัญญากับลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน

การมีภูมิคุ้มกัน หมายถึง “การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ” (มูลนิธิชัยพัฒนา, 2550: 8)

กิจกรรมลงทุน	คิดบวกและคิดลบในการวางแผนการลงทุน (scenario analysis) เพื่อกำหนดมาตรการ มาตรการป้องกันล่วงหน้าสำหรับการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อลดความรุนแรงและโอกาสในการเกิดความเสียหาย
--------------	--

<p>กิจกรรมจัดหาเงิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เพิ่มส่วนขยายทางการเงิน (financial leverage) อย่างไม่จำเป็น โดยเฉพาะในภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง - นำเสนอข้อมูลที่เป็นจริงและเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้ถือหุ้น เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจกับฐานะทางการเงินที่แท้จริงของกิจการ หากต้องมีการลดการจ่ายปันผล เพื่อสะสมทุนมากขึ้น - มีการบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ แม้ว่าจะมีต้นทุนในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย - ปฏิบัติตามสัญญาเงินกู้อย่างเคร่งครัด - สร้างความไว้วางใจ (TRUST) ในกลุ่มผู้ที่จะเป็นแหล่งทุนสำหรับกิจการ
<p>กิจกรรมดำเนินงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ มีความพร้อมในการตอบสนอง มีความยืดหยุ่นในการผลิต สร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ - บริหารส่วนขยายของการดำเนินการ (operating leverage) เพื่อลดความเสี่ยงจากการที่ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง - สร้าง brand loyalty และความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มลูกค้า - สร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน - ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี suppliers - สร้างความไว้วางใจ (TRUST) ให้เกิดขึ้นในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจ

เงื่อนไขหลักในการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ **การมีความรู้และคุณธรรม** ในแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรธุรกิจ ต้องมีความรู้และมีคุณธรรมเป็นฐานในการตัดสินใจอย่างเคร่งครัด ความรู้และคุณธรรมที่แต่ละฝ่ายที่เป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารองค์กรธุรกิจพึงมี ได้แก่

- ฝ่ายจัดการต้องมีความรู้ในศาสตร์และทักษะที่จำเป็น ต่อการบริหารธุรกิจที่ดี อาทิการวางแผนธุรกิจ การวิเคราะห์การลงทุน การกำหนดโครงสร้างเงินทุนที่เหมาะสม การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ความต้องการ (Demand Analysis) การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน การบัญชีและรายงานผลการดำเนินงาน การตลาด การวางแผนการผลิต เป็นต้น และต้องมีคุณธรรมซื่อสัตย์ สุจริต และไม่เอารัดเอาเปรียบทั้งต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน รวมถึง สังคม มีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม และมีการรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)
- กรรมการบริษัท ซึ่งทำหน้าที่ในกำหนดนโยบายให้ฝ่ายจัดการ ตรวจสอบ และตรวจสอบ (monitor) ให้รักษาผลประโยชน์ให้แก่ผู้ถือหุ้น และสนองกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในกิจการอย่างถูกต้องเหมาะสม ต้องมีความรู้เพียงพอในการทำบทบาทหน้าที่ การเข้าใจข้อมูลรายงานผลการดำเนินงาน การใช้ข้อมูลเพื่อติดตามตรวจสอบ และมีหลักคิดที่สะท้อนความพอเพียงเพียงในการ

กำหนดนโยบาย และกำกับดูแลฝ่ายบริหาร และต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความระมัดระวัง

- ผู้ถือหุ้น ต้องทำหน้าที่ตามบทบาท ติดตามประเมินผลการดำเนินการของกรรมการ และฝ่ายจัดการ เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ศึกษาข้อมูลทางธุรกิจ และซักถามในข้อ มูลที่มีข้อสงสัย ลงคะแนนเสียงเลือกกรรมการและอื่น ๆ ฯลฯ ผู้ถือหุ้นต้องขวนขวายหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำหน้าที่ตามบทบาทดังกล่าว และต้องยึดถือกรอบของความถูกต้อง พอดี และยอมรับบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า เป็นเรื่องที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนที่จะสร้างเข้าใจและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสมดุลและยั่งยืนให้แก่องค์กรธุรกิจได้ การน้อมนำหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ ดังที่กล่าวในข้างต้น จะนำไปสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจได้ เนื่องจากการยึดหลักความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ตามเงื่อนไขความรู้ และคุณภาพเป็นหลักคิดในการตัดสินใจตามกิจกรรมหลักทางธุรกิจนั้น จะทำให้ธุรกิจมีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมอย่างรอบด้าน และทำให้การตัดสินใจไม่สุดโต่งเกินไป อยู่บนพื้นฐานของความระมัดระวัง ซึ่งแน่นอนว่าผลของการดำเนินการตามการตัดสินใจในกรอบเช่นนี้ จะทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืนได้ในที่สุด เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน

4. ข้อคำนึงในการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการปฏิรูปธุรกิจ

ปัญหาสำคัญของความพยายามที่จะนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ อาจสรุปให้เห็นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดทิศทางในการพัฒนาวิธีการเพื่อให้เกิดการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้นได้ ดังนี้

- 1) การขาดความเข้าใจที่ถูกต้องในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยนี้กว่าเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเรื่องเกษตรกรรม เป็นเรื่องของคนชนบท และเป็นเรื่องไกลตัวสำหรับคนเมือง
- 2) การศึกษาทำความเข้าใจเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มธุรกิจยังมีการดำเนินการอย่างผิวเผิน แล้วด่วนตีความไปตามกรอบคิดและประสบการณ์ของตนเอง เช่น การตีความว่าเศรษฐกิจพอเพียง เป็นเพียงแค่การประหยัด ไม่เป็นหนี้ หรือ เศรษฐกิจพอเพียง คือ การที่อยู่อย่างสันโดษไม่ยุ่งกับใคร หรือเหมาะกับเกษตรกร มากกว่านักธุรกิจ เป็นต้น
- 3) ธุรกิจส่วนใหญ่ที่ยังไม่เข้าใจเศรษฐกิจพอเพียง และยังไม่เปิดรับเนื่อจากมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงเกินไป และยังไม่ต้องเผชิญวิกฤตการณ์จนทำให้ต้องมองหาทางเลือกในการบริหารใหม่ ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรได้

- 4) การขาดทฤษฎีที่ได้รับการพิสูจน์และทดสอบยืนยันผลของการ ประยุกต์อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปปฏิบัติซ้ำได้สำเร็จ รวมถึง การขาดเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนการผลสำเร็จจากการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด “ธุรกิจยั่งยืน” ที่เห็นอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ เพื่อที่จะให้ประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเกิดขึ้นได้อย่างกว้างขวางในภาคธุรกิจ ต้องพยายามลดข้ออุปสรรคต่าง ๆ ลง ซึ่งแน่นอนว่าต้องใช้วิสัยทัศน์ของผู้นาองค์กรที่กว้างไกล ใน การที่จะมองเห็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่จะใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นฐานในการตัดสินใจต่อประเด็นต่าง ๆ ในการบริหารจัดการอย่างจริงจัง

บทส่งท้าย

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับ บทความนี้ได้ฉายให้เห็นภาพของการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาในองค์กรธุรกิจ เพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนในการดำเนินกิจการขององค์กรธุรกิจ หลักการสำคัญคือ การให้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักยึดสำคัญในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน การระดมทุน และการดำเนินงาน การใช้หลักความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และเน้นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี โดยต้องมีเงื่อนไขคือการแสวงหาความรู้อย่างเพียงพอ และมีหลักคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนต่อองค์กรธุรกิจ และสามารถส่งผลต่อการพัฒนาในระดับมหภาคของประเทศต่อไปได้

เอกสารอ้างอิง

- โครงการวิจัยเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. *เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร*. สืบค้นจากเว็บไซต์ <http://www.sufficiencyeconomy.org/detail.swf>
- ณัฐพงษ์ ทองภักดี. 2550. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: ความเป็นมาและความหมาย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. ปีที่ 47 ฉบับที่ 1: หน้า 1-25.
- คลังปัญญาไทย (2555) “การเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนา สถานะและทิศทางการปรับตัวของประเทศไทย” สืบค้นจาก www.panyathai.or.th สืบค้นวันที่ 28 พฤษภาคม 2555.
- ณดา จันทร์สม (2554) “เศรษฐกิจพอเพียงกับการปฏิรูปธุรกิจ” เอกสารวิชาการในโครงการ “การพัฒนาองค์ความรู้และเครื่องมือเพื่อการพัฒนาที่สมดุลยั่งยืน ระยะที่ 2.” ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- มูลนิธิชัยพัฒนา. 2550. *เศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่*. สำนักงานมูลนิธิชัยพัฒนา www.chaipat.or.th สืบค้นจากเว็บไซต์ วันที่ 3 มิถุนายน 2554.
- สุขสรรรค์ กันตะบุตร. 2553. *เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืน*. ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์. 2554. *เศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ*. สืบค้นจาก <http://sufficiencyeconomy.blogspot.com/2006/06/1.html>
- อภิชัย พันธเสน, สรวินัญ เปรมชื่น, และพิเชษฐ์ เกียรติเดชปัญญา. 2546. *การประยุกต์พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: A general management framework. *Trans IChemE*, Vol. 81, No.B, pp. 303-316
- Bae, Hyunkee and Richard S. Sardon (2011). Indicators of Sustainable Business Practices. In Broniewicz, Elzbieta (2011) *Environmental Management in Practice*. InTech. Available from <http://www.intechopen.com/articles/show/title/indicators-of-sustainable-business-practices>.
- Desimone, L. D. and Popoff, F. (1998). *Eco-efficiency: The business link to sustainable development*, MIT Press, Cambridge, MA, USA
- Dow Jones Sustainability Indexes in Collaboration with SAM. “Corporate Sustainability”. สืบค้นจาก <http://www.sustainability-index.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>
- Dow Jones Sustainability Indexes in Collaboration with SAM. “Sustainability Investing.” สืบค้นจาก <http://www.sustainability-index.com/sustainability-assessment/sustainability-investing.jsp>
- Ernst & Young (2555) “Meeting today’s financial challenges” สืบค้นจาก

<http://www.ey.com/GL/en/Services/Assurance/Meeting-todays-financial-challenges>

สืบค้นวันที่ 28 พฤษภาคม 2555

Evergreen Group. (2008). **What is a sustainable business**. Available from

<http://www.theevergreengroup.com/sustainable-business.htm>

accessed date October 10th 2008.

Financial Times Lexicon. “Business Sustainability.” สืบค้นจาก

<http://lexicon.ft.com/Term?term=business-sustainability>

Redefining Progress, Sustainable Seattle, and Tyler Norris Associates. 1997. *The Community*

indicators Handbook: Measuring progress toward healthy and sustainable

communities. Redefining Progress, CA, USA

Ryan, J. S. 2006. *Managing your Personal Finance*. 5th edition.

Thomson Publishing.

Sustainablebusiness.com. **What is the definition of Sustainable Business**. Available from

<http://www.sustainablebusiness.com/index.cfm/go/info.aboutus>

accessed date September 10th 2011.

Thompson, D. 2002. *Tools for Environmental Management: A practical Introduction*

and Guide. New Society, BC VOR, Canada

Welford, R. 2000. *Corporate environmental management 3: Toward sustainable*

development. Earthscan Publications Lt, London, UK

ตารางผนวก ตัวอย่างตัวชี้วัดที่สะท้อนการดำเนินธุรกิจยั่งยืน

Indicators	
Environmental	1) Total amount of water used)
	2) Total amount of materials used to package product
	3) Total amount of materials used to produce products
	4) Total amount of renewable resources used
	5) Total amount of non-renewable resources used
	6) Total amount of recycled or reused materials used
	7) Total amount of energy used
	8) Total amount of renewable energy used
	9) Total amount of non-renewable energy used (oil)
	10) Concentration of a specific contaminant in tissue of a specific plant species found in the local or regional area
	11) Habitats protected or restored
	12) Strategies, current actions, and future plans for managing impacts on biodiversity
	13) Total amount of greenhouse gases generated (CO2
	14) Total amount of emissions of ozone-depleting substances
	15) Total amount of Volatile Organic Compound (VOC) generated
	16) Total amount of air emissions generated (SOx, NOx)
	17) Total amount of waste recycled or reused
	18) Total amount of solid waste generated
	19) Total amount of hazardous waste generated
	20) Total number and volume of significant spills and accidents
	21) Total amount of wastewater
	22) Total number of environmental violations
Economic	1) Annual profits
	2) Annual revenues
	3) Annual sales
	4) Annual operating costs (based on EHS)
	5) Costs saving (based on EHS)
	6) Capital expenditure (environmental)
	7) Annual productivity
	8) Fines
	9) R & D investment (Based on EHS)
	10) R & D investment (total)
	11) Donations
	12) Annual turnover
	13) Value added
	14) Stock price/dividends
Social	1) Female, disabled person's rights
	2) Abolition of all child labor
	3) The recruitment of people from ethnic minorities, older workers, women
	4) Empowerment of employees
	5) Average hours of training per employee
	6) Number of employees
	7) Employment creation
	8) Employment turn over
	9) Recordable Illness rate (RIR)
	10) Lost time Rate (LTR)
	11) Total number of work-related fatalities
	12) Whether or not firms implement a broad range of voluntary activities

Indicators	
	13) Whether or not firms provide opportunities to communicate internally and externally to interested parties
	14) Breakdown of employees in terms of gender, age, and minority group
	15) Ratio of basic salary of men to women by employee category
	16) Whether or not equity was mentioned
Social- Environmental	1) Training time/total amount of solid waste generated
	2) Employee's training time /total amount of energy used
	3) Total solid waste/employee
	4) Total amount of energy used /employee
	5) Voluntary activities/total amount of energy used
	6) Recordable illness rate/total amount of energy used
	7) Lost time rate/total amount of energy used
Social-Economic	1) Training time of employee per profit
	2) Sales per employee
	3) Lost time rate per profits
	4) Donations per sales
	5) Donations per profit
	6) Donations per revenue
Eco-Efficiency	1) Total amount of material used / sales
	2) Total amount of material used /profits
	3) Total amount of solid waste /revenue
	4) Total amount of non-renewable energy used / sales
	5) Total amount of non-renewable energy used / sales
	6) Total amount of non-renewable energy used / revenues
	7) Total amount of energy used / sales
	8) Total amount of energy used /revenues
	9) Total amount of toxic materials generated/sales
	10) Total amount of toxic materials generated /profits
	11) Total amount of material recycled and reused/ales
	12) Total amount of material recycled and reused /revenue
	13) Total amount of global warming materials generated/sales
	14) Total amount of global warming materials generated/profits
	15) Total amount of global warming materials generated/ revenue
Integrated	1) Whether or not firms implement voluntary environmental management systems (ISO 14001, LCA, etc.)
	2) Whether or not firms implement environmental accounting
	3) Whether or not firms make decisions based on the concept of sustain business and long-term objective
	4) Whether or not firms enlighten consumers and suppliers for the concept of sustainable business
	5) Whether or not firms deal with the impact on the Third World
	6) Whether or not being verified their performance reports by third parties
	7) Whether or not firms compare GRI
	8) Whether or not firms mention culture
	9) Whether or not firms survey in the reports (feedback)
	10) Whether or not firms compare performance based on standard year (total values/relative values)

ที่มา : สรุปจาก Bae and Smardon (2011: 187-189)