

# Great to Last : ฟื้นธุรกิจ จาก 'ยิ่งใหญ่' สู่ 'ยั่งยืน'

เรื่อง : ดร.พีพัฒน ยอดพฤกษการ  
ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา



กิจการที่สามารถใช้แกนของธุรกิจ (Core Business) ในการตอบสนองความคาดหวังของสังคม จะได้ผลลัพธ์เป็นคุณค่าร่วม (CSV) ระหว่างองค์กรและสังคมไปพร้อมกัน

●● ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจโลก ที่มีความผันผวนและความไม่แน่นอนสูง การปรับตัวลดลงของราคาน้ำมันและสินค้าโภคภัณฑ์อื่นๆ ก่อให้เกิดผลกระทบไม่เพียงแต่การเติบโตของธุรกิจ แต่ยังส่งผลถึงความยั่งยืนของกิจการ โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มทรัพยากรและกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม อาทิ พลังงาน เหล็ก เป็นต้น

กิจการที่เข้าใจบริบทของความยั่งยืน จะสามารถแสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์มุ่งความยั่งยืนเป็นการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อมิติทางธุรกิจ มิใช่เรื่องที่แปลกแยกไปจากการดำเนินธุรกิจ โดยมีเพิ่มทิศการดำเนินงานในเรื่องธุรกิจกับเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม ชี้ไปในทิศทางเดียวกัน และมีได้มองว่าเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นภาระหรือค่าใช้จ่ายขององค์กร แต่กลับใช้เป็นปัจจัยหรือโอกาสในการเสริมหนุนขีดความสามารถทางการแข่งขัน และการได้มาซึ่งกำไรที่มั่นคง

การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตของธุรกิจ อาจไม่ใช่กลยุทธ์ที่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ต่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือเป็นธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ ทำให้หลายธุรกิจจำเป็นต้องมองหาทางเลือกของกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของกิจการ เพื่อนำองค์กรให้เข้าสู่วิถีของธุรกิจที่ยั่งยืน ทั้งนี้ ธุรกิจต้องมีความเข้าใจว่า ปัจจัยแห่งการเติบโต ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่ใส่เข้ามาเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์มุ่งการเติบโตนั้น มีความแตกต่างจากทรัพยากรที่ใช้เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์มุ่งความยั่งยืน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ปัจจัยแห่งความยั่งยืน อาจไม่ใช่ทรัพยากรประเภทเดียวกันกับที่ใช้ในการสร้างกิจการให้เติบโต

ธุรกิจที่กำลังก้าวเข้าสู่วิถีดังกล่าว จะเริ่มปรับใจทัยไปยังการตอบสนองความคาดหวังของสังคม ที่พุ่งเล็งไปยังจุดซึ่งแกนของธุรกิจ (Core Business) ต้องสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าทางสังคมร่วมด้วย นอกเหนือจากการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรเพียงลำพัง





จุดสนใจในปัจจุบัน จึงอยู่ที่การผลักดันให้องค์กรธุรกิจสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value - CSV) ระหว่างองค์กรและสังคมไปพร้อมกัน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่เป็นแกนของธุรกิจนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูง ซึ่งต่างจากเรื่อง CSR ที่สังคมหรือผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ คาดหวังให้องค์กรดำเนินการ โดยไม่คำนึงว่าเรื่องและประเด็นเหล่านั้น องค์กรจะมีสินทรัพย์หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นทุนเดิมอยู่หรือไม่ก็ตาม

ปัจจุบัน มีหลายองค์กรธุรกิจที่ได้นำปัจจัยแห่งความยั่งยืนมาออกแบบและปรับแต่งโมเดลทางธุรกิจ วางกลยุทธ์มุ่งสู่ความยั่งยืนพร้อมกับพัฒนาแนวทางในการสื่อสารเรื่องความยั่งยืน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบถึงทิศทางขององค์กร และตอบสนองต่อความจำกัดของกลยุทธ์มุ่งการเติบโต ที่ไม่อาจใช้เป็นกลยุทธ์หลักเดียวของธุรกิจได้อีกต่อไป

การกำกับดูแลกิจการที่คณะกรรมการบริษัทคุ้นเคย กับการให้ความเห็นชอบในกลยุทธ์มุ่งการเติบโตของหลายกิจการในห้วงเวลาที่ผ่านมา กำลังเปลี่ยนจุดโฟกัสมาสู่การให้ความเห็นชอบในกลยุทธ์มุ่งความยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อรักษาเสถียรภาพของกิจการและความมั่งคั่ง

## ด้วยภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนและความไม่แน่นอนสูง หลายธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากเส้นทางเติบโตเป็นธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ (Great) สู่วิถีของธุรกิจที่ยั่งยืน (Last)

ให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ที่มีส่วนสร้างทั้งแรงหนุนและแรงต้านแก่องค์กร

สิ่งที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การรับรู้ในเรื่องความยั่งยืนของกิจการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความจำเป็นในทางธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงเรื่องความยั่งยืน ประเด็นความยั่งยืนที่มีสาระสำคัญต่อกิจการ การผนวกความยั่งยืนในกลยุทธ์และตัวแบบทางธุรกิจ และแผนดำเนินงานแรกเริ่มด้านความยั่งยืน เป็นต้น

ทั้งนี้ การประเมินว่าคณะกรรมการบริษัทสามารถตอบสนองต่อเรื่องดังกล่าวได้ดีมาก

น้อยเพียงใด พิจารณาได้จากระดับความเข้าใจร่วม โดยตระหนักว่าความยั่งยืนมีสาระสำคัญต่อกลยุทธ์และการดำเนินงานของบริษัท ความรู้และความตระหนักของคณะกรรมการบริษัทที่มีเพิ่มขึ้นต่อประเด็นความยั่งยืนที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัท ความคาดหวังที่ถูกกำหนดและความประสงค์ที่จะบูรณาการความยั่งยืนสู่กลยุทธ์และนวัตกรรมตัวแบบทางธุรกิจ เป็นต้น

นอกจากนี้ ขอบเขตของการกำกับดูแลที่สะท้อนถึงการบูรณาการความยั่งยืนสู่กิจการยังครอบคลุมถึงภาวะผู้นำของคณะกรรมการในการคำนึงถึงโอกาสและความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับความยั่งยืน การกำหนดจุดยืนทางกลยุทธ์ รวมถึงนโยบาย โครงสร้าง ทักษะ และเครื่องมือในการกำกับดูแล ตลอดจนแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ในการผนวกความยั่งยืนเข้ากับบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

ธุรกิจที่สามารถผันตัวเองเข้าสู่โหมดธุรกิจยั่งยืน จะเปลี่ยนจุดโฟกัสมาเน้นใช้กลยุทธ์มุ่งสู่ความยั่งยืน เพื่อรักษาเสถียรภาพของกิจการด้วยการพิจารณาดำเนินงานในเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม ผลผสมผสานกลมกลืนเข้ากับการดำเนินธุรกิจ ปรับทิศทางจากเส้นทางเติบโตเป็นธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ (Great) สู่วิถีของธุรกิจที่ยั่งยืน (Last) **M**