

บทที่ 5

ธรรมาภิบาลกับการจัดการองค์กรอย่างมีจริยธรรม

ความหมายของธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจ

- Aluchna และ Idowu (2017) อธิบายว่าธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจ คือชุดของกลไก สถาบัน และกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อกำกับ ตรวจสอบ และควบคุมกลยุทธ์และการดำเนินงานของบริษัท
- เพื่อสร้างความมั่นใจในความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความชอบธรรมในกระบวนการบริหาร นอกจากระบบทางโครงสร้างแล้ว ยังรวมถึงค่านิยมและบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและยั่งยืนในระยะยาว

ความหมายของธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจ

- Plessis, Hargovan และ Harris (2018) ธรรมาภิบาล เป็นแนวปฏิบัติที่ไม่หยุดนิ่ง มีความยืดหยุ่น และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามบริบทขององค์กรและสังคมสมัยใหม่ โดยธรรมาภิบาลไม่ได้จำกัดแค่การควบคุมภายในของคณะกรรมการบริหารเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใส ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมในระยะยาว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าร่วมในระบบเศรษฐกิจ

ความหมายของธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจ

- Gupta (2016) ธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจว่าเป็นระบบของกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการตรวจสอบถ่วงดุลอย่างเข้มงวด

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 1) สร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในองค์กร
- ธรรมาภิบาลที่ดีช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และนักลงทุน
- โดยการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ช่วยให้การตัดสินใจต่าง ๆ เกิดขึ้นบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและจริยธรรม

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 2) ลดความเสี่ยงและป้องกันการทุจริต
- ธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือที่ช่วยตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับกฎหมายและจริยธรรม
- โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และฝ่ายตรวจสอบภายใน ส่งผลให้สามารถป้องกันการทุจริตหรือการตัดสินใจที่ขัดต่อผลประโยชน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 3) ส่งเสริมความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ธรรมาภิบาลสมัยใหม่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลตอบแทนทางการเงิน แต่ยังรวมถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- โดยครอบคลุมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 4) เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงภาคธุรกิจ รัฐ และประชาชน
- ธรรมาภิบาลรวบรวมทุกภาคส่วนของสังคม ทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ และประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับดูแลองค์กร
- การที่องค์กรตระหนักถึงบทบาทของตนในระบบเศรษฐกิจและสังคมจะทำให้เกิด ความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของธุรกิจกับผลประโยชน์ของส่วนรวม
- ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและส่งเสริมความมั่นคงในระดับมหภาค

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 5) สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว
- องค์กรที่มีธรรมาภิบาลเข้มแข็งจะสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น
- เนื่องจากนักลงทุนมีแนวโน้มเลือกลงทุนในบริษัทที่มีความโปร่งใสและบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม อีกทั้งยังส่งผลต่อคะแนนเครดิตและความสามารถในการเจรจากับพันธมิตรทางธุรกิจ Anand (2007) ระบุว่า ธรรมาภิบาลไม่ใช่แค่เรื่องภายในองค์กร แต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตในตลาดทุนและการขยายตัวทางธุรกิจในระยะยาว

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

1) แนวคิดของ Sanjay Anand (2007) นำเสนอ 5 ประการหลัก ได้แก่

- (1) ความรับผิดชอบ (Accountability)
- ความรับผิดชอบเป็นหัวใจหลักของธรรมาภิบาล ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และชุมชน Anand เน้นว่าการมีระบบตรวจสอบภายในและกลไกการประเมินผลที่เข้มแข็งจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

1) แนวคิดของ Sanjay Anand (2007) นำเสนอ 5 ประการหลัก ได้แก่

- (2) ความโปร่งใส (Transparency)
 - การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและเข้าถึงได้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร
- (3) ความยุติธรรมและเสมอภาค (Fairness/Equity)
 - องค์กรควรปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายย่อยหรือรายใหญ่ พนักงานหรือซัพพลายเออร์

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

1) แนวคิดของ Sanjay Anand (2007) นำเสนอ 5 ประการหลัก ได้แก่

- (4) จริยธรรมทางธุรกิจ (Ethics)
 - องค์การควรมี "จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ" ที่ชัดเจน และส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติตาม
- (5) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Responsiveness to Stakeholders)
 - Anand ให้ความสำคัญกับการรับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การควรสร้างช่องทางการสื่อสารและกลไกการมีส่วนร่วม เช่น การประชุมผู้ถือหุ้น การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

2) แนวคิดของ Crowther & Aras (2008)

- (1) ความเชื่อถือร่วม (Shared Trust) การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และการสื่อสารที่ชัดเจน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางรากฐานของธรรมาภิบาลที่ยั่งยืน
- (2) บริบททางวัฒนธรรม มีบทบาทสำคัญต่อการออกแบบระบบธรรมาภิบาล แต่ละประเทศหรือภูมิภาคอาจมีแนวทางและค่านิยมที่แตกต่างกัน เช่น ประเทศตะวันตกอาจเน้นสิทธิผู้ถือหุ้น ในขณะที่ประเทศในเอเชียอาจเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัวหรือชุมชน

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

2) แนวคิดของ Crowther & Aras (2008)

- (3) ความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ (Balancing Interests) โดยธรรมาภิบาลที่ดีต้องสามารถสร้างดุลยภาพระหว่างผลกำไรทางธุรกิจกับผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับสังคมโดยรวม
- (4) ความรับผิดชอบทางจริยธรรม (Ethical Responsibility) เป็นหัวใจของธรรมาภิบาล ซึ่งไม่สามารถใช้กฎหมายควบคุมได้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องปลูกฝังในค่านิยมขององค์กรผ่านผู้นำที่มีคุณธรรม และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

3) แนวคิดของ Dayan (2024)

- (1) ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม (Sustainability & Corporate Social Responsibility: CSR)
- ธรรมาภิบาลยุคใหม่ต้องไม่จำกัดอยู่แค่การควบคุมและกำกับการบริหารขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
- องค์กรที่มีธรรมาภิบาลดีต้องสามารถวางกลยุทธ์เพื่อสร้างมูลค่าในระยะยาว โดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติหรือสร้างผลกระทบทางลบต่อสังคม

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

3) แนวคิดของ Dayan (2024)

- (2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (Stakeholder Engagement)
- กลไกที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใส
- องค์กรไม่ควรตัดสินใจโดยยึดถือเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ควรรับฟังและคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ชุมชน

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

- 3) แนวคิดของ Dayan (2024)
- (3) ความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์” (Strategic Adaptability) โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีและวิกฤตต่าง ๆ องค์กรที่มีธรรมาภิบาลเข้มแข็งต้องสามารถปรับตัวเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและโปร่งใส โดยยังคงยึดมั่นในหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ใช่เพียงเพื่อความอยู่รอด แต่เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
- (4) การสร้างกรอบการกำกับที่มีพลวัต (dynamic governance framework) ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่สูญเสียจุดยืนด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และจุดมุ่งหมายขององค์กรในฐานะพลเมืองที่ดีของสังคม

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

4) แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

- (1) การสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนขององค์กร
- คณะกรรมการบริษัทควรตระหนักถึงเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยไม่มุ่งเน้นเพียงผลกำไรในระยะสั้น แต่เน้นการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- (2) การตระหนักถึงบทบาทของคณะกรรมการ
- คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดทิศทางองค์กร ดูแลความเสี่ยง ตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงานของผู้บริหารเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

4) แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

- (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพของคณะกรรมการ
 - ต้องมีความหลากหลายด้านคุณสมบัติ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างอิสระ เพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด
- (4) การสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง
 - องค์กรต้องมีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้บริหารที่ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเสถียรภาพและการเติบโตอย่างมั่นคง

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

4) แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

- (5) การเสริมสร้างจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร
- องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามหลักจริยธรรม รวมถึงมีจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) ที่ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 6) การดูแลระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
- ต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกระดับ และมีคณะกรรมการตรวจสอบหรือหน่วยงานอิสระเพื่อดูแลเรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

4) แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

- (7) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- บริษัทต้องเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลา เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจได้บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง
- (8) การเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- บริษัทควรดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น ลูกค้า พนักงาน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าร่วมขององค์กร

- การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission) และ คุณค่าร่วม (Core Values) อย่างชัดเจน
- วิสัยทัศน์ควรสะท้อนถึงภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะบรรลุ
- พันธกิจจะระบุว่าบริษัทมีบทบาทหน้าที่และเป้าหมายระยะยาวอย่างไร
- ส่วนคุณค่าร่วมคือชุดของค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันในองค์กร ซึ่งจะกลายเป็นแนวทางในการตัดสินใจของพนักงานทุกระดับ

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 2 วางโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจนและโปร่งใส

- โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพควรกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ บริษัท ผู้บริหาร และฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ ตรวจสอบ และควบคุมการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

- ระบบควบคุมภายใน (Internal Control System) ช่วยให้องค์กรสามารถติดตาม ตรวจสอบ และป้องกันความผิดพลาดหรือการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน
- ขณะที่ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) ช่วยให้องค์กรสามารถระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงที่อาจกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบ

- วัฒนธรรมที่ดีจะเป็นแนวทางที่ชี้นำพฤติกรรมของบุคลากรในทุกระดับ และส่งเสริมการตัดสินใจที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม ไม่ใช่เพียงแค่การปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่รวมถึงการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง” แม้ในสถานการณ์ที่ไม่มีข้อบังคับโดยตรง

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- เป็นองค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาลในยุคใหม่ ซึ่งขยายขอบเขตจากเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ไปสู่การคำนึงถึงความคาดหวังและผลกระทบต่อกกลุ่มต่าง ๆ เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 6 กำกับและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

- เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบ ติดตาม และพัฒนาแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ

กรณีศึกษา การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล



กรณีศึกษา การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล



การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าร่วมขององค์กร

- การดำเนินงาน
- Hillkoff กำหนดปรัชญาการทำงาน “H-Innovation for Lives” โดยให้ความสำคัญกับเกษตรพื้นที่สูง นวัตกรรม และความยั่งยืน รวมทั้งนำ SDGs และ ESG เชื่อมเข้าสู่การดำเนินงาน
- มุมธรรมาภิบาล
- ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ได้มุ่งกำไรเพียงอย่างเดียว แต่กำหนด “ทิศทางร่วม” ว่าธุรกิจต้องเติบโตควบคู่กับเกษตรกร ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 2 วางโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจนและโปร่งใส

- การดำเนินงาน
- มีการกำหนดบทบาทผู้บริหาร และนำระบบมาตรฐาน เช่น **ISO 22000:2018** มาใช้ในการบริหารกระบวนการ ตลอดจนให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการป้องกันการทุจริต
- มุมธรรมาภิบาล
- ช่วยให้การดำเนินงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความตัดสินใจของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่มีระบบมาตรฐาน และความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

- การดำเนินงาน
- ใช้ ISO 22000, HACCP, การวิเคราะห์อันตราย การกำหนด CCP ระบบ Traceability และแผนตอบสนองเหตุฉุกเฉิน เช่น การปนเปื้อนหรือเรียกคืนสินค้า
- มุมธรรมาภิบาล
- เป็นตัวอย่างชัดของการควบคุมความเสี่ยงก่อนเกิดปัญหา และสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้เมื่อเกิดเหตุผิดปกติ

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบ

- การดำเนินงาน
- ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียม ความหลากหลาย สิทธิมนุษยชน การต่อต้านทุจริต รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- มุมธรรมาภิบาล
- ธรรมาภิบาลจึงไม่ใช่เพียง “กฎ” แต่กลายเป็นค่านิยมในการทำงานและการตัดสินใจขององค์กร

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การดำเนินงาน
- ทำงานร่วมกับเกษตรกรกว่า 900 ครัวเรือนใน 50 หมู่บ้าน 8 จังหวัด ให้ความรู้ด้านการผลิต รับซื้อผลผลิต และร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัย และชุมชน
- มุมธรรมาภิบาล
- แสดงให้เห็นว่าองค์กรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย และเปิดโอกาสให้แต่ละฝ่ายมีบทบาทในการพัฒนาห่วงโซ่กาแฟ

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 6 กำกับและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

- การดำเนินงาน
- มีการตรวจประเมินมาตรฐาน ISO 22000 และใช้หลัก **PDCA – Plan, Do, Check, Act** เพื่อทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงติดตามเรื่องคาร์บอนและการลดของเสีย
- มุมธรรมาภิบาล
- ทำให้ธรรมาภิบาลไม่ใช่กิจกรรมครั้งเดียว แต่เป็นวงจรการตรวจสอบ ประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ธรรมาภิบาลกับการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

- Vasiuta, Nosenko, และ Patrina (2023) อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ ประเมิน และควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและเป้าหมายของธุรกิจ

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

- Fight (2004) เป็นกระบวนการวิเคราะห์และจัดการกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม คู่แข่ง พฤติกรรมผู้บริโภค และสภาพเศรษฐกิจทั่วไป
- Fight แนะนำให้ใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT, PEST และ Porter's Five Forces เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

- Reuvid (2009) เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การประเมินผลกระทบ ไปจนถึงการวางแผนและกำหนดมาตรการรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละประเภท เพื่อให้ทรัพยากรที่มีจำกัดสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม

บทบาทของธรรมาภิบาลในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

- Khateeb (2015) ระบุว่าธรรมาภิบาลที่ดีมีส่วนช่วยให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างมีระบบและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง ที่ต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญ พร้อมทั้งมีนโยบายที่ชัดเจน

บทบาทของธรรมาภิบาลในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

- Roggi, Damodaran และ Garvey (2012) การสร้างโครงสร้างธรรมาภิบาลที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงและตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านได้ดียิ่งขึ้น
- โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านการเงิน กฎระเบียบ และชื่อเสียง การมีระบบธรรมาภิบาลที่แข็งแกร่งจะช่วยป้องกันความเสียหาย และเสริมสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทบาทของธรรมาภิบาลในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง



ทลายโกดัง ปลอมเครื่องสำอาง-ยาสีฟันชื่อดัง ขายผ่าน
Shopee

บทบาทของธรรมาภิบาลในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

SME Thailand

เทพไทย

ยาสีฟันโอท็อปเงินล้าน
ที่เลือกจะไปโตอยู่ต่างจังหวัด
มากกว่ากรุงเทพฯ



The image shows a box of Tepthai Concentrated Herbal Toothpaste. The box is blue and white with a yellow logo that says 'เทพไทย Tepthai'. Below the logo, it says 'Original'. To the right of the logo, it says 'ยาสีฟันสมุนไพรสูตรเข้มข้น' (Concentrated Herbal Toothpaste) and 'CONCENTRATED HERBAL TOOTHPASTE'. Below that, it says 'FOR HEALTHY ORAL HYGIENE'. At the bottom, it says 'Gum Problem / Enamel / Reduces plaque, tea, coffee, tobacco stains and bad breath' and 'Good value - use only small quantity (3-4 mm)'. There is also a circular badge on the box that says 'ใช้แค่ฟันไม่โยกโยก 350+วัน' (Use only small quantity, 350+ days) and 'ซองเล็กซองจิ๋ว (แค่ 0.2 กรัม)' (Small packet, just 0.2 grams). In the background, there are two toothbrushes in a glass holder, a small potted plant, and some folded white towels.

บทบาทของธรรมาภิบาลในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

- ในช่วงปี 2564–2565 บริษัทพบว่า มีการจำหน่าย ยาเสพติดสมุนไพรไทยปลอมผ่านช่องทางออนไลน์ บริษัทจึงแจ้งเรื่องต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- จากการสืบสวนของเจ้าหน้าที่พบว่า มีเครือข่ายลักลอบนำเข้าสินค้าปลอมและนำไปจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Shopee และ Lazada โดยมีการเปลี่ยนชื่อร้านค้าและบัญชีรับเงินหลายครั้งเพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบ
- ต่อมาในเดือนกุมภาพันธ์ 2566 สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาและเจ้าหน้าที่ตำรวจได้เข้าตรวจค้นและยึดผลิตภัณฑ์ต้องสงสัยหลายรายการ รวมถึงยาเสพติดปลอมยี่ห้อไทย

วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เทพไทยต้องเผชิญ

1. ความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์และความปลอดภัย

- แม้ว่าสินค้าปลอมจะไม่ได้ผลิตโดยบริษัท แต่ผู้บริโภคอาจไม่สามารถแยกได้ว่าเป็นของแท้หรือของปลอม
- หากผู้บริโภคใช้สินค้าปลอมแล้วเกิดอันตราย ผู้บริโภคอาจเชื่อว่าเป็นผลิตภัณฑ์ของเทพไทย
- จึงเกิดความเสี่ยงต่อทั้ง
- ความปลอดภัยของผู้บริโภค
- ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์
- ความรับผิดชอบของแบรนด์

วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เทพไทยต้องเผชิญ

1. ความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์และความปลอดภัย

- ธรรมชาติที่นำมาใช้
- บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพตั้งแต่การรับวัตถุดิบ การผลิต ไปจนถึงผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และใช้มาตรฐาน GMP และระบบมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ เป็นเครื่องมือควบคุมกระบวนการผลิต
- จังหวะที่อ่อนแอลง
- “องค์กรที่มีธรรมชาติต้องสามารถพิสูจน์ได้ว่าสินค้าของตนผลิตภายใต้มาตรฐานที่กำหนด”

วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เทพไทยต้องเผชิญ

2. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ

- ผลิตภัณฑ์สุขภาพและเครื่องสำอางอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของหน่วยงานภาครัฐ
- หากบริษัทไม่ควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามกฎหมาย อาจเกิดทั้งบทลงโทษ การเรียกคืนผลิตภัณฑ์ หรือการสูญเสียความเชื่อมั่นของผู้บริโภค
- ดังนั้น เทพไทยจึงใช้มาตรฐานและระบบรับรองต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง และผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีการจดแจ้งกับสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา

วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เทพไทยต้องเผชิญ

2. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ

- ประเด็นธรรมาภิบาล
- การปฏิบัติตามกฎหมายไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียง “สิ่งที่ต้องทำเพื่อไม่ให้ถูกลงโทษ”
- แต่เป็น ความรับผิดชอบขององค์กรต่อผู้บริโภค

วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ไทยต้องเผชิญ

- 3. ความเสี่ยงจากการทุจริตและสินค้ำปลอม
- นี่คืความเสี่ยงสำคัญที่สุด
- สินค้ำปลอมสามารถสร้างผลกระทบหลายด้านพร้อมกัน ได้แก่
- ยอดขายของแท้ลดลง → ผู้บริโภคได้รับสินค้ำที่ไม่ได้มาตรฐาน → ชื่อเสียงแบรนด์เสียหาย → ความเชื่อมั่นลดลง
- จุดที่น่าสนใจในเชิงธรรมาภิบาลคือ เมื่อบริษัทพบปัญหา บริษัทไม่ได้เพิกเฉย แต่ แจ้งเรื่องต่อหน่วยงานรัฐเพื่อดำเนินการตรวจสอบ
- การดำเนินการดังกล่าวสะท้อนความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคและการใช้กลไกทางกฎหมายในการจัดการความเสี่ยง แทนการปกปิดปัญหา

วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เทพไทยต้องเผชิญ

4. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

- สำหรับสินค้าอุปโภคบริโภค “ชื่อเสียง” เป็นทรัพย์สินสำคัญ
- ลองสมมติว่า ผู้บริโภคซื้อยาสีฟันเทพไทยปลอมจากร้านค้าออนไลน์ ใช้แล้วเกิดปัญหา จากนั้นนำเรื่องไปโพสต์ใน Social Media ว่า
- “ยาสีฟันเทพไทยใช้แล้วมีปัญหา”
- แม้สินค้านั้นจะเป็นของปลอม แต่ผู้บริโภคในโลกออนไลน์อาจยังไม่ทราบข้อเท็จจริง
- ความเสียหายต่อชื่อเสียงสามารถแพร่กระจายได้รวดเร็วมาก ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจึงต้องอาศัย
- **ความโปร่งใส + การสื่อสาร + ช่องทางร้องเรียน + การตอบสนองที่รวดเร็ว**
- เทพไทยมีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและสอบถามจากผู้บริโภค เช่น Call Center ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถรับข้อมูลปัญหาจากผู้บริโภคและนำไปดำเนินการได้

จุดที่ “ธรรมาภิบาล” เข้ามามีบทบาท

- หากตัดคำว่า “ธรรมาภิบาล” ออกจากกรณีนี้ บริษัทอาจมองเพียงว่า “สินค้าปลอมทำให้บริษัทขาดรายได้”
- แต่เมื่อใช้มุมมองธรรมาภิบาล คำถามจะเปลี่ยนเป็น “สินค้าปลอมสร้างผลกระทบต่อใครบ้าง และองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบต่อคนเหล่านั้นอย่างไร?”
- ผู้ได้รับผลกระทบจึงประกอบด้วย บริษัท พนักงาน ตัวแทนจำหน่าย ลูกค้า หน่วยงานรัฐ และสังคมโดยรวม
- ดังนั้น ธรรมาภิบาลทำให้การบริหารความเสี่ยง กว้างกว่าการป้องกันความเสียหายของบริษัท
- แต่เป็นการ “บริหารความเสี่ยงโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”