



NIDA วารสาร บริหารธุรกิจ นิตา BUSINESS JOURNAL

เล่มที่ 2 พฤษภาคม 2550

- » ก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
รศ.ดร.พลิน ภู่อุณ
- » กระบวนการปฏิรูปกิจการให้เพิ่มมูลค่าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนโดยการปฏิบัติตามหลักไตรภาคี: หรือ Triple Bottom Line และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
เมธีณิมา กุณชร ณ อัยธยา
- » การบริหารความเสี่ยงกับเศรษฐกิจพอเพียง
พศ.ดร.นฤมล สอาดโอม
- » เศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารความเสี่ยงในการลงทุน
ดร.ศุภวุฒิ สายเชื้อ
- » การปรับปรุงประสิทธิภาพในระบบราชการด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
พศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล
- » ข้อสังเกต ถึงแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงกับการลงทุนหุ้นในประเทศไทย
รศ.ดร.ไพบุลย์ เสรีวิวัฒนา
- » ระบบอัตราแลกเปลี่ยนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจสำหรับประเทศไทย
พศ.ดร.ธวัชวรรณ กนิษฐพงศ์
- » สัญญาณเงินปันผลที่สมบูรณ์
รศ.สิริเกียรติ รัชชกานติ และ พศ.ดร.รวี ลงกานี
- » Corporate Social Responsibility : From Initiation to Celebration
Asst. Prof. Maneewan Chat-uthai, Ph.D.
- » Segment Reporting Compliance of The Listed Companies in Thailand
Asst. Prof. Kanogporn Narktabtee, Ph.D. and Manatip Chankitisakul
- » Assessment of the Universality of a Model of Individual Creativity and Organizational Innovativeness
Asst. Prof. Nittaya Wongtada, Ph.D. and Gillian Rice., Ph.D.

วารสาร บริหารธุรกิจ นิด้า
NIDA BUSINESS JOURNAL

**คณะกรรมการบริหารโครงการวารสาร
และเอกสารทางวิชาการ
คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**

ประธานกรรมการ

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

รองประธานกรรมการ

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ

กรรมการ

ผศ.ดร.กำพล ปัญญาโกเมศ

กรรมการ

ผศ.ดร.กนกพร นาคทับที

บรรณาธิการวารสารและเอกสารทางวิชาการ

รศ.ดร.ไพบุลย์ เสรีวิวัฒนา

ผู้อำนวยการโครงการวารสาร

และเอกสารทางวิชาการ

รศ.ดร.ไพบุลย์ เสรีวิวัฒนา

รองบรรณาธิการวารสารและเอกสารทางวิชาการ

นางวรรณิ กาญจนวงศ์

วัตถุประสงค์

เพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย ด้านบริหาร
ธุรกิจในทุกแขนง และผลงานทางเศรษฐศาสตร์
ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ มีกำหนดออกวารสาร
ปีละ 2 เล่ม

เจ้าของ

คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผู้อำนวยการโครงการ

รศ.ดร.ไพบุลย์ เสรีวิวัฒนา

รักษาการบรรณาธิการ

รศ.ดร.ไพบุลย์ เสรีวิวัฒนา

ฝ่ายประสานงาน

นางวรรณิ กาญจนวงศ์

สำนักงาน

วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า
คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
อาคารอเนกประสงค์ ชั้น 8
คลองจั่น บางกะปิ กทม. 10240
โทรศัพท์ 0-2727-3935
โทรสาร 0-2374-3282

สำนักพิมพ์

บริษัท โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์ จำกัด
โทรศัพท์ 0-2434-6850-1
โทรสาร 0-2434-3802

สารบัญ

● บรรณาธิการแถลง	4
● ก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รศ.ดร.พลิน ภูัจจุณู	5
● กระบวนการปฏิรูปกิจการให้เพิ่มมูลค่าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยการปฏิบัติตามหลัก ไตรกัปปิยะ หรือ Triple Bottom Line และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	29
มัทฉะนิมา กุญชร ณ อยุธยา	
● การบริหารความเสี่ยงกับเศรษฐกิจพอเพียง	46
ผศ.ดร.นฤมล สอาดโหม	
● เศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารความเสี่ยงในการลงทุน	65
ดร.ศุภวดี สายเชื้อ	
● การปรับปรุงประสิทธิภาพในระบบราชการด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	72
ผศ.ดร.วิฑูร อ่องสกุล	
● ข้อสังเกต ถึงแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงกับการลงทุนหุ้นในประเทศไทย	83
รศ.ดร.ไพบุลย์ เสรีวิวัฒนา	
● ระบบอัตราแลกเปลี่ยนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจสำหรับประเทศไทย	92
ผศ.ดร.รัชวรณ กนิษฐ์พงศ์	
● สัญญาณเงินปันผลที่สมบูรณ์	104
รศ.ศิริเกียรติ รัชชสานติ, ผศ.ดร.รวี ลงกานี	
● Corporate Social Responsibility : From Initiation to Celebration	120
Asst. Prof. Maneewan Chat-uthai, Ph.D.	
● Segment Reporting Compliance of the Listed Companies in Thailand	139
Asst. Prof. Kanoporn Narktabtee, Ph.D. and Manatip Chankitisakul	
● Assessment of the Universality of a Model of Individual Creativity and Organizational Innovativeness	159
Asst. Prof. Nittaya Wongtada, Ph.D. and Gillian Rice., Ph.D.	
● NIDA-MBA	174
● รายชื่ออาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ นิด้า	178

บทบรรณาธิการ

สวัสดีครับทุกท่าน

วารสารบริหารธุรกิจนิตยสารฉบับนี้เป็นฉบับที่ 2 หลังจากที่ได้พิมพ์เผยแพร่ฉบับปฐมฤกษ์ไปในเดือนพฤศจิกายน 2549 ที่ผ่านมา และได้รับการตอบรับอย่างดี ทั้งจากสายงานวิชาการและสายงานผู้ปฏิบัติงานจริง

สำหรับในฉบับนี้ได้เน้นการนำเสนอบทความวิชาการที่ทำการวิจัย การบริหารด้านต่างๆ ในแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งในการบริหารงานภาครัฐ เอกชน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงและการลงทุน ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้ผู้อ่านได้ความรู้เพิ่มเติมเสริมกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับทราบกันทั่วไปแล้ว และนอกเหนือจากงานวิชาการที่เชื่อมโยงกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ในวารสารฉบับนี้ยังมีผลงานด้านอื่นๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษด้วย

คณะบริหารธุรกิจนิตยสาร ต้องขอขอบคุณผู้เขียนบทความและงานวิจัยทุกท่านที่กรุณาส่งผลงานมาให้ทีมงานวารสารพิจารณาคัดเลือก และหวังว่าจะมีผลงานวิชาการดีๆ ที่ประยุกต์ได้กับการใช้งานในเมืองไทยจากท่านผู้อ่านและหมู่เพื่อนพ้องนักวิชาการ ทั้งในสถาบันการศึกษาและในวงการต่างๆ ส่งบทความของท่านเข้ามาเพื่อการพิจารณาลงในวารสารได้ครับ โดยทางคณะบรรณาธิการจะส่งบทความของท่านให้กับผู้ทรงคุณวุฒิอ่านประเมิน และเมื่อเรียบร้อยก็จะนำลงในวารสารทันทีครับ กระบวนการอาจจะใช้เวลาบ้างเท่านั้นครับ ขอขอบพระคุณล่วงหน้าครับ

พบกันใหม่ในฉบับหน้าครับ

ไพบุลย์ เสรวีวัฒนา

ก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

รศ.ดร.ผลิน ภู่อรุณ*

บทคัดย่อ

ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมาก จากเหตุผลในเรื่องความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุดของมนุษย์และผลจากเทคโนโลยีที่ทำให้การติดต่อสื่อสาร การผลิตและการให้บริการต้องมีการพัฒนาปรับตัวตลอดเวลา ประกอบกับการแข่งขันที่มีสูงมากขึ้น โดยเฉพาะในยุคที่โลกที่นับวันจะมีความแบนราบมากขึ้น องค์กรธุรกิจจึงต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา จากการศึกษาพบว่าการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งพบว่ายิ่งพัฒนาเท่าไรยิ่งมีความห่างมากขึ้น ทั้งนี้เป็นผลมาจากอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วกว่าอัตราการพัฒนาจึงทำให้เป็นผลทำให้เกิดความไม่ร่วมสมัย การศึกษานี้เป็นความพยายามในการนำเสนอตัวแบบธุรกิจที่พัฒนาจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีความยิ่งใหญ่และยั่งยืนในการอธิบายการจัดการแบบร่วมสมัยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้อย่างลงตัว ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ต้องการสร้างความมั่นใจว่าอำนาจในการอธิบายของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการนำไปประยุกต์ใช้จะสามารถนำพาองค์กรธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ ตัวแบบธุรกิจ “ร่วมฉัตร” เป็นผลของการศึกษาวิจัยที่ต้องการยืนยันให้ทั้งทางทฤษฎีและนักบริหารขององค์กรธุรกิจเห็นประโยชน์ที่ลึกซึ้งของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการแบบร่วมสมัย

* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ในโลกธุรกิจปัจจุบันการก้าวขึ้นเป็นผู้นำธุรกิจในอนาคตที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่เป็นเรื่องที่ยากและมีความสำคัญมาก ยิ่งกว่านั้นการรักษาความเป็นผู้นำกลับมีความสำคัญมากกว่า ซึ่งทั้งสองสถานภาพไม่ว่าการขึ้นเป็นผู้นำหรือการรักษาความเป็นผู้นำต้องการกรอบแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและมีพลวัตลงตัวกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการจัดการองค์การธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนา การพัฒนากรอบแนวคิดที่สามารถนำพาองค์กรให้กลายเป็นผู้นำธุรกิจทั้งในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และในระดับโลก เป็นเรื่องที่ทำนายให้นักธุรกิจ นักวิชาการทางการจัดการอย่างมาก

ในขณะที่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการตอบสนองกับความท้าทายทางธุรกิจในอนาคตปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ความเข้าใจแท้จริงในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังเป็นปัญหาที่ต้องสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนอย่างมาก ในโลกธุรกิจปัจจุบันที่สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในทางธุรกิจอย่างมาก มีองค์การหลายองค์การถูกลบชื่อจากธุรกิจด้วยเหตุผลของการขาดความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Govindarajan & Gupta, 2001) ด้วยเหตุนี้การค้นหาแนวคิดที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมาก จากการศึกษาวิจัยแนวคิดการจัดการที่มีความร่วมสมัยได้ค้นพบและมั่นใจว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความลงตัวในการนำมาประยุกต์ใช้จัดการธุรกิจได้อย่างดีเยี่ยมซึ่งประสิทธิภาพดังกล่าวไม่จำกัดเฉพาะการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเท่านั้นแต่ยังสามารถนำมาใช้ในการสร้างให้เกิดการเติบโตขององค์กรแบบยั่งยืนได้ Barney (2001) นักวิชาการที่พัฒนา Resource-Based View มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมากโดยเฉพาะการนำมาใช้ซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่แล้วขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากมองการแข่งขันในเชิงบวกจะพบว่าผลทำให้การก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจมีโอกาสมากขึ้น เพราะมีองค์การที่เป็นผู้นำธุรกิจถูกลบชื่อออกจากทำเนียบ ตัวอย่างเช่น บริษัท Lenovo ของประเทศจีน เข้าซื้อธุรกิจคอมพิวเตอร์ของบริษัท IBM ซึ่งครั้งหนึ่ง IBM เคยเป็นผู้นำในธุรกิจนี้ หรือกรณีที่บริษัท Ben Q ของประเทศไต้หวันเข้าควบรวม

กิจการกับบริษัทโทรศัพท์มือถือของ Siemens ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ของกลุ่มประชาคมยุโรป ปรากฏการณ์ทางธุรกิจเหล่านี้เกิดขึ้นไม่เว้นแต่ละวัน ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวมีเหตุผลที่มาที่สามารถอธิบายได้ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างลงตัว ที่เป็นเช่นนี้เพราะกรอบแนวคิดเบื้องหลังปรัชญาพอเพียงมีการบูรณาการแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกันอย่างลึกซึ้ง ส่งผลทำให้การนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างให้เกิดแนวทางการดำเนินธุรกิจที่สามารถผลักดันให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำธุรกิจที่ยั่งยืนได้

Kotter (1996), Kanter (2000) และ Drucker (2001) ให้ความสำคัญมากกับการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำธุรกิจ ทั้งนี้การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมาก และองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดคือ การมุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ตระหนักถึงความสำคัญของเวลา และความเร่งด่วนและความจำเป็นในการพัฒนา (Sense of Urgency) ทั้งนี้้องค์การต้องสามารถสร้างและทำให้ทุกคนในองค์กรมีความสุขในการทำงาน ขณะเดียวกันต้องสร้างให้ทุกคนมีความฝันและส่งเสริมให้ทุกคนร่วมฝันและช่วยกันร่วมมือสานฝันในการที่จะนำธุรกิจก้าวไปสู่อนาคตในฐานะผู้นำธุรกิจ มากกว่าผู้ตาม การสร้างความมุ่งมั่นดังกล่าวจะเป็นพลังที่ผลักดันองค์กรก้าวข้ามผ่านอุปสรรคได้สำเร็จ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Model)

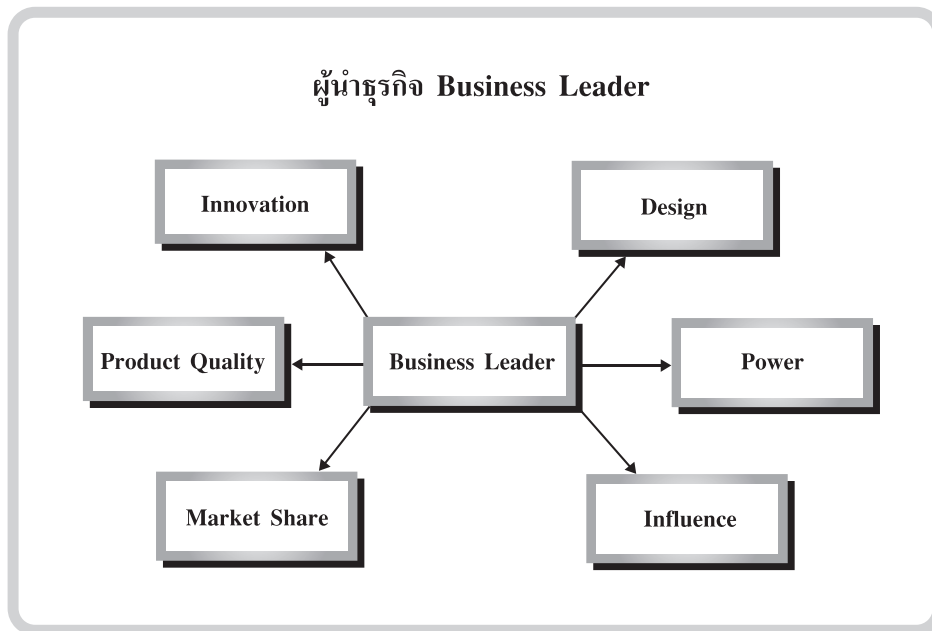
เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัวระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศ ให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียงหมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผน และการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐาน

จิตใจของคนในชาติโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียรมีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุล และพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม จากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ผู้นำธุรกิจ

การก้าวขึ้นเป็นผู้นำธุรกิจเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ การรอบแนวคิดเดิม การวัดความเป็นผู้นำธุรกิจส่วนใหญ่มักจะสรุปจากตัวเลขสัดส่วนทางการตลาดที่องค์กรนั้นครอบครองอยู่ องค์กรใดที่มีสัดส่วนทางการตลาดสูงกว่าจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ แต่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่การเปลี่ยนแปลงของตลาด โดยเฉพาะรสนิยม ความต้องการของผู้บริโภค และการแข่งขันในตลาดมีสูงมาก การแข่งขันมีในหลากหลายมิติ ประกอบกับสินค้าทดแทนในรูปแบบต่างๆ มีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นบ่อยครั้งยากเกินกว่าที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะจินตนาการได้ (Drucker, 1996; 1998) สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้การประเมินความเป็นผู้นำธุรกิจที่จำกัดอยู่ที่การวัดเฉพาะส่วนแบ่งทางการตลาดมิติเดียวอาจขาดความถูกต้อง และเที่ยงตรง (Reliability & Validity) ได้ Kotter (1996) ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จะต้องระวังคือ บ่อยครั้งพบว่าองค์กรนั้นๆ มีการจัดการมากเกินไปแต่กลับให้ความสำคัญในเรื่องการก้าวเป็นผู้นำน้อยเกินไป

แนวคิดการจัดการร่วมสมัยจึงได้มีการพัฒนากรอบแนวคิดในการวัดความเป็นผู้นำธุรกิจที่ครอบคลุมมากกว่า โดยมีการกำหนดมิติในการแข่งขันที่ใช้วัดความเป็นผู้นำธุรกิจที่สำคัญชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นพื้นฐานกรอบแนวคิดที่ช่วยในการสร้างให้เกิดความเข้าใจที่แท้จริงของการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในมิติต่างๆ ที่สามารถนำไปสู่ความเป็นเลิศแบบยั่งยืน (Hamel & Prahalad, 1994)



แนวคิดร่วมสมัยในการสร้างองค์การให้พัฒนาตัวเองสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยมีการพิจารณาองค์ประกอบหลักสำคัญหกประการ ซึ่งประกอบด้วยมิติของการวัดที่ครอบคลุมในเชิงธุรกิจที่ไม่ได้จำกัดที่การวัดสัดส่วนทางการตลาดเพียงอย่างเดียว ผู้วิจัยได้ประยุกต์นำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประกอบใช้ในการจัดการพร้อมประกอบคำอธิบาย ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้ทุกองค์การเกิดความเข้าใจที่แท้จริงและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และสามารถนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ในขณะที่หลายบริษัทมุ่งสร้างสัดส่วนทางการตลาด เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้นๆ แต่ปรากฏว่าภายในตลาดสินค้าและบริการของตัวเองมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น กล่าวคือมีตลาดใหม่ซ้อนขึ้นในตลาดเดิม มีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ เข้ามาทดแทนอย่างรวดเร็ว การเสื่อมถอยและถูกลบไปในตัวสินค้า Pager ของบริษัท โมโตโรล่า (Motorola) ซึ่งในขณะนั้นเป็นบริษัทที่มีสัดส่วนของ Pager อันดับหนึ่ง ทั้งคู่แข่งในอันดับสองห่างมาก การมุ่งพัฒนา Pager ของ Motorola ทำให้เกิด “กั๊กตัก” ทางความคิด เป็นผลทำให้ธุรกิจสินค้า Pager ต้องถูกลบไปจากการแข่งขัน เพราะมีเทคโนโลยีใหม่

ที่สามารถใช้โทรศัพท์มือถือขณะเดียวกันก็สามารถส่งข้อความได้ การทดแทนทางเทคโนโลยีดังกล่าวทำให้บริษัท Motorola ต้องเสียตำแหน่งความเป็นผู้นำธุรกิจไป และที่มากยิ่งขึ้นก็คือความเป็นเลิศของ Motorola ในธุรกิจมือถือระบบ Analog ที่ตนเองเป็นผู้คิดค้นขึ้นและเป็นเจ้าตลาดอยู่นานมาก กลับโดนโทรศัพท์มือถือในระบบ Digital เข้ามาแทนที่ ทำให้บริษัทสูญเสียความเป็นผู้นำอีกครั้งให้กับบริษัท Nokia ซึ่งเป็นบริษัทมือถือจากประเทศฟินแลนด์

จากการศึกษาพบว่าในขณะที่การก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจของบริษัท Motorola นั้นองค์การขาดการสร้างภูมิคุ้มกันตัวเอง (Self-immunity) จึงส่งผลทำให้ละเลยการเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก การขาดการปรับตัวและสร้างภูมิคุ้มกันตนเองในการสร้างพลังของตัวเองให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม ที่เป็นหนึ่งในคุณสมบัติของความพอประมาณที่เน้นการสร้างพลังการพัฒนาที่ลงตัว (Dynamic Optimum) การขาดคุณสมบัติดังกล่าวได้ส่งผลทำให้บริษัท Motorola สูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัท Nokia ซึ่งเป็นบริษัทที่เข้ามาในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในตลาดหลังจากบริษัท Motorola

ในทางตรงกันข้าม บริษัท Nokia เองได้พัฒนาความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งพัฒนาพลังของตัวเองให้ลงตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบมากกว่า จากการคิดอย่างรอบคอบ และรอบรู้ซึ่งเป็นเงื่อนไขความรู้ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้บริษัท Nokia ปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งในลักษณะที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า เช่น การปรับเปลี่ยนหน้ากาให้ตรงตามรสนิยมของลูกค้าแต่ละคน การปรับเปลี่ยนให้โทรศัพท์ที่ไม่มีเสาอากาศ ซึ่งทำให้สะดวกต่อการพกพา จากแนวคิดและการดำเนินธุรกิจ ในเชิงกลยุทธ์นี้เอง แสดงให้เห็นถึงความมีเหตุผล (Reasonableness) ของ Nokia ในการดำเนินธุรกิจที่มีการพิจารณา เหตุ ปัจจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้องและนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือกรอบความคิดเดิม (Bounded Rationality) ซึ่งทำให้บริษัท Nokia ในปัจจุบันเป็นผู้นำธุรกิจในตลาดโทรศัพท์มือถือ และยิ่งกว่านั้นยังเป็นผู้นำ 1 ใน 3 ของกลุ่มผู้ให้บริการด้าน Network ของโครงข่ายสัญญาณโทรคมนาคมที่มีอิทธิพลสูงมากในอุตสาหกรรม

จากการศึกษาพบว่า การเปรียบเทียบโดยศึกษากับสัดส่วนทางการตลาดเพียงอย่างเดียว หากดูผิวเผินอาจจะกลายเป็นกับดักที่ทำให้องค์การธุรกิจสูญเสียความเป็นผู้นำธุรกิจได้โดยง่าย ดังนั้น เพื่อพัฒนาให้การก้าวสู่ความเป็นผู้นำมีความรอบคอบในเชิงกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงมีส่วนช่วยสนับสนุนอย่างมาก ซึ่งจะเป็นผลให้การก้าวขึ้นเป็นผู้นำธุรกิจ และการรักษาความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์และยั่งยืน

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Quality) หมายถึง ลักษณะของผู้นำธุรกิจที่จำเป็นอีกประการหนึ่ง คุณภาพของสินค้าและบริการในปัจจุบันจัดถือเป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการแข่งขัน ทั้งนี้สามารถเปรียบเทียบว่าการมีคุณภาพ หมายถึง การมีตัวเข้าสนามเพื่อชมการแข่งขันฟุตบอล กล่าวคือ บริษัทธุรกิจใดที่ไม่มีคุณภาพเปรียบเทียบ หมายถึง การขาดคุณสมบัติเบื้องต้นของการเข้าสู่งาน ซึ่งเปรียบเสมือนเวทีการแข่งขันหรือตลาดธุรกิจ ดังนั้นการใส่ใจให้ความสำคัญกับคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องมุ่งมั่นพัฒนาให้เกิดขึ้น (Phoocharoon & Chomvilailuk, 1998) ในประเด็นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอว่าไม่ใช่เป็นสถานภาพในเชิงเสถียรหรือหยุดนิ่ง (Static) ดังนั้นหากวิเคราะห์ศึกษาอย่างลึกซึ้งจะพบว่า คุณภาพเป็นเรื่องที่เป็นสภาพพลวัต (Dynamic) ที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาและเป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังจะเห็นได้จากคุณภาพการให้บริการมาตรฐานคุณภาพเดิมที่มี ISO 9000 ปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง เป็น ISO 9001 9002 และ ISO 14000 จากประเด็นนี้เองทำให้องค์การต้องมีการพัฒนาระดับของคุณภาพตลอดเวลา

บริษัท กันยงอีเลคทริก จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทรวมทุนของประเทศไทย คือ บริษัท กันยงวัฒนา กับบริษัท มิตรชุติมา ของประเทศญี่ปุ่น ที่ได้เปิดดำเนินงานมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 โดยเริ่มจากการผลิตพัดลม จนกระทั่งมาพัฒนาตู้เย็น ซึ่งเป็นที่น่าภูมิใจมากที่สุดที่พบว่าตู้เย็นของบริษัท มิตรชุติมา ที่ใช้ในประเทศญี่ปุ่นนั้นมีจำนวนมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ได้มีการผลิตและส่งออกไปขายในประเทศญี่ปุ่นจากบริษัท กันยง จากผลประกอบการของบริษัทและความสามารถของบริษัทในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าโดยเฉพาะพัดลมและตู้เย็นรวมทั้งเครื่องปรับอากาศพบว่า มีชื่อเสียงเป็นที่ไว้วางใจในเรื่องความทนทาน ความเงียบในการทำงาน และความประหยัดพลังงาน ส่งผล

ทำให้บริษัทมีส่วนของการตลาดในอันดับต้น ๆ จากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องดังกล่าว ซึ่งบริษัทเองมิได้หยุดนิ่งในการพัฒนามาตรฐานสินค้าแต่อย่างไร ในทางตรงกันข้ามบริษัทกลับให้ความสำคัญและใส่ใจในคุณภาพที่สูงมากยิ่งขึ้น หนึ่งในคุณภาพของสินค้าที่เป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งหมดของ Mitsubishi คือระบบกันความผิดพลาด 2.5 Fail Safe ซึ่งยืนยันถึงมาตรฐานสินค้าที่มีการปรับตัวตลอดเวลา

2.5 Fail Safe คือมาตรฐานคุณภาพของสินค้าเฉพาะของมิตซูบิชิ ที่สร้างระดับมาตรฐานของสินค้าให้มีความปลอดภัยถึงสองเท่าในเรื่องอุบัติเหตุที่อาจเกิดจากเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยเฉพาะในเรื่องไฟฟ้าลัดวงจรแล้วทำให้เกิดไฟไหม้ การใช้ระบบ 2FS เป็นการป้องกันในระดับที่ 2.5 เท่าในการป้องกันการเกิดประกายไฟภายในเครื่องใช้ไฟฟ้า และการพัฒนาอุปกรณ์ทุกชิ้นส่วนที่ไม่ติดไฟโดยสิ้นเชิงทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาอัคคีภัยที่มาจากเครื่องใช้ไฟฟ้า

แนวทางปฏิบัติที่บริษัท Mitsubishi พัฒนาค้นและยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดนี้ กำหนดขึ้นเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้สินค้าได้อย่างปลอดภัย สามารถอธิบายได้ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ประยุกต์นำเอาคุณสมบัติความพอประมาณมาใช้ในการวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน โดยสามารถวิเคราะห์ได้ในสองมิติ กล่าวคือ

มิติที่หนึ่ง การไม่เอารอดเอาเปรียบผู้บริโภคมากเกินไปในการลดต้นทุน ในขณะที่เดียวกันกลับปรับมาตรฐานของตนเองให้สูงขึ้น

มิติที่สอง การปรับตัวให้ลงตัวกับความคาดหวังของอุตสาหกรรม อยู่ตลอดเวลา

จากการให้ความสำคัญและประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าว ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของปรัชญาพอเพียงดังกล่าวส่งผลทำให้บริษัทมิตซูบิชิ เป็นบริษัทที่ได้รับความไว้วางใจให้เป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ใช้ในบ้านของลูกค้าอย่างแพร่หลาย ซึ่งหากจะอธิบายให้ลึกซึ้งจะพบว่า การพัฒนาระดับมาตรฐานดังกล่าว เป็นผลมาจากความรอบคอบ ความรอบรู้ และความระมัดระวัง ในการดำเนินธุรกิจเพราะทางบริษัทตระหนักว่า หากเครื่องใช้ไฟฟ้าของตนเองเป็นต้นเหตุของอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายและทำให้เกิดอันตรายถึงแก่ชีวิตและบ้านเรือนของผู้บริโภคแล้ว

ผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นคงเป็นสิ่งที่บริษัทไม่สามารถที่จะรับได้ จากเหตุผลดังกล่าวจึงส่งผลทำให้บริษัททุ่มเทพยายามในทุกๆ ปีจจัย เพื่อที่จะก้าวข้ามผ่านจุดนี้ไปอย่างรอบคอบและระมัดระวัง

หากมองอีกในมิติหนึ่งอาจจะสรุปได้อีกว่า การที่บริษัทตัดสินใจดำเนินงานโดยใช้มาตรฐานคุณภาพดังกล่าว เป็นการแสดงให้เห็นถึงการตอบสนองต่อการเคารพในเงื่อนไขคุณธรรมซึ่งให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ที่มีต่อลูกค้าที่จะไม่ผลิตสินค้าที่เป็นการเอาเปรียบลูกค้า หรือแม้แต่การไม่เอาเปรียบต่อคู่แข่งกัน เป็นหนึ่งในหลักแนวคิดสำคัญในประเด็นความรู้คู่คุณธรรม จากการศึกษาบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีความยิ่งใหญ่และยั่งยืนพบว่าเคล็ดลับความสำเร็จทางการจัดการของบริษัทดังกล่าวล้วนมีการนำเอาแนวคิดที่กล่าวมาปฏิบัติใช้ในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั้งสิ้น

นวัตกรรม (Innovation) การคิดค้นแนวทาง หาวิธีใหม่ๆ ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การคิดค้นและพัฒนาตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจ เป็นภารกิจ (Mission) ที่องค์การธุรกิจต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ในการคิดค้นพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างมาก คือ ความรู้ที่สะสมอยู่ในองค์การ (Collective Knowledge) และการพัฒนาตลอดเวลา (Dynamic Improvement) เห็นชัดว่าผู้นำธุรกิจต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาดสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากแก่นความสามารถหลัก (Core Competence) ของตนเองให้ประจักษ์

บริษัท BASF บริษัทเคมีภัณฑ์ที่ใหญ่ที่สุดและได้รับการจัดอันดับจาก Fortune 500 ให้เป็นบริษัทผลิตภัณฑ์เคมีที่ใหญ่ที่สุดและเป็นอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมเคมีติดต่อกันมาแล้วถึง 3 ปีซ้อน ธุรกิจของบริษัทเริ่มจากบริษัทผลิตสีย้อมผ้าเมื่อ 158 ปีก่อน กล่าวคือในปี ค.ศ. 1856 บริษัทก่อตั้งขึ้นเริ่มด้วยด้วยธุรกิจผลิตสีย้อมผ้า แต่ด้วยการพัฒนาตัวเองตลอดเวลาโดยเฉพาะเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงบริษัทปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัตอย่างลงตัว (Dynamic Optimum) นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเสมอ ในช่วงที่อุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมนิยม บริษัท BASF ได้ปรับกลยุทธ์โดย

พัฒนาตัวเองเป็นบริษัทผลิตปุ๋ย ซึ่งในขณะนั้น (ค.ศ. 1901-1925) บริษัทนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมล้ำหน้ากว่าผู้ผลิตปุ๋ยรายอื่นๆ โดยมีการนำเสนอสูตรผสมของปุ๋ยที่ทำให้เกิดผลผลิต (High Productivity) มากกว่าคู่แข่ง ในขณะเดียวกันได้มุ่งมั่นพัฒนาจนกลายเป็นผู้นำในธุรกิจปุ๋ยในประเทศเยอรมนีในขณะนั้น

ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1925-1945 บริษัท BASF แทนที่จะหยุดนิ่งอยู่กับการผลิตปุ๋ยซึ่งขณะนั้นทำรายได้ให้กับบริษัทอย่างมาก บริษัทกลับมุ่งพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคตโดยมุ่งสู่อุตสาหกรรม New high-pressure syntheses ซึ่งสามารถผลิต Synthetic gasoline ในรูปของสินค้าประเภท ยาง และสินค้าจาก Acetylene ซึ่งเป็นการผลิตที่มีเทคโนโลยีสูงมากขึ้นทำให้ BASF เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้น แต่ในช่วง ค.ศ. 1945-1953 ซึ่งเป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 บริษัทต้องประสบความเสียหายอย่างมาก ซึ่งต้องมีการบูรณะปรับปรุงโรงงานขนาดใหญ่ แต่สิ่งที่สำคัญคือองค์ความรู้ที่บริษัทสะสมมา (Collective knowledge) มิได้สูญหายไป ดังนั้นในปี ค.ศ. 1953-1965 ซึ่งเป็นยุคสมัยของอุตสาหกรรมพลาสติกบริษัท BASF ได้แสดงถึงศักยภาพทางเทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นด้วยการนำเสนอ Polystyrene Styropor®, Nylon และ Polyethylene ซึ่งในหลายๆ สินค้ามันได้กลายเป็นชื่อทางการค้าของ BASF ในปี ค.ศ. 1965-2003 BASF จากบริษัทในประเทศเยอรมนีกลายเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในยุโรปและในช่วงนี้เองที่ BASF พัฒนาสู่ความเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีการลงทุนทั้งในยุโรป อเมริกา และเอเชีย โดยเฉพาะในปัจจุบันมีการลงทุนในประเทศจีนซึ่งหนึ่งในนั้นร่วมทุนกับบริษัท Sinopec ที่มีขนาดของโรงงานใหญ่เป็นอันดับต้น ๆ ของโลก จากแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ BASF พอสรุปได้คือ “การสร้างคุณค่าผ่านการเติบโตและนวัตกรรม”

จากบทเรียนในเรื่องการสร้างนวัตกรรมตลอดเวลาของ BASF จากบริษัทผลิตสีย้อมผ้าที่พัฒนามาเป็นผู้นำในธุรกิจเคมีในปัจจุบันได้พิสูจน์ให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในทุกๆ คุณสมบัติและทุกเงื่อนไขโดยที่มีการบูรณาการกันอย่างลงตัวของความพอประมาณในการลงทุน การใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจที่มีการประเมินก่อนการตัดสินใจที่ดี ที่สำคัญความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ขึ้นยั้งถึงความสามารถในการปรับตัวให้ลงตัวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอธิบายได้ด้วยการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตัวเอง ที่มาก

ไปกว่านั้นคือ การพัฒนาการเรียนรู้ตลอดเวลาและเป็นการเรียนรู้ที่ต่อยอดจากองค์ความรู้ที่สะสมในองค์กร (Collective knowledge) ทำให้การพัฒนานำไปสู่การเกิดขึ้นของแก่นความสามารถหลัก (Core Competence) ที่ทำให้ยากแก่การลอกเลียนแบบของกลุ่ม นี่เป็นเคล็ดลับความสำเร็จที่ BASF ใช้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน

การออกแบบ (Design) หมายถึง ผู้นำธุรกิจมีมิติในการพัฒนาในเรื่องการออกแบบที่เป็นเลิศ ทั้งนี้การออกแบบในปัจจุบันได้กลายเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำโดยเฉพาะในสินค้าที่มีการแข่งขันกันมาก การออกแบบ (Design) ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าทำให้ดึงดูดความสนใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ การออกแบบนั้นต้องการความสามารถพื้นฐานในหลายๆ ด้าน อีกทั้งยังเป็นการผนึกรวมเอาศิลปะและวิทยาศาสตร์เข้าไว้ด้วยกันอย่างลงตัว จึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากไม่ว่าทุกองค์กรจะทำได้ง่ายเลย บริษัท Alessi บริษัทผลิตเครื่องใช้ในครัวที่มีชื่อเสียงเป็นหนึ่งในตัวอย่างของการเป็นผู้นำในธุรกิจ ชุดเครื่องครัวของ Alessi มีราคาแพงกว่าท้องตลาดมากกว่า 20 เท่า ทั้งที่หน้าที่การใช้งานหรือฟังก์ชันการใช้งานคือกาต้มน้ำ ซึ่งอาจมีราคาหลักร้อยบาท แต่กาต้มน้ำของบริษัท Alessi กลับมีราคาสูงถึง 35,000 บาท

การผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายนั้นมิได้เกิดเพียงชั่วข้ามคืน ทุกอย่างที่เกิดขึ้นล้วนแล้วแต่ผ่านการถกเถียงถกเถียงกันออกแบบที่ไม่จำกัดเฉพาะเพียงแต่ฝ่ายศิลปะยังรวมไปถึงวิศวกร นักฟิสิกส์ นักชีววิทยาและนักจิตวิทยา การศึกษาพบต่อไปว่าองค์กรใช้ความรู้ที่รวบรวมเอาศิลปะและวิทยาการที่หลากหลาย (Multidisciplinary) เข้ามาบูรณาการกันเพื่อสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ซึ่งคือผลิตภัณฑ์ที่มีหน้าที่ในการใช้งานธรรมดา แต่สิ่งที่ Alessi ผลิตมิใช่ผลิตภัณฑ์แต่กลับผลิตผลงานประติมากรรมที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมชั้นสูงของสินค้าแต่ละชิ้น

จากตัวอย่างที่กล่าวมานี้เองจะพบว่ามิติของการออกแบบมีความสำคัญในการสร้างและพัฒนาให้บริษัทก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจที่มีนัยสำคัญ ซึ่งตัวแปรการออกแบบนี้สามารถอธิบายได้ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะการบูรณาการของคุณสมบัติทั้ง 3 ลักษณะของความพอประมาณ ความมีเหตุผลและการสร้าง

ภูมิกันของการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในเชิงรุก (Proactive Approach) เท่ากับว่าปรัชญาพอเพียงที่เราเข้าใจนั้นสามารถนำมาใช้ในเชิงรุกได้อย่างลงตัวเพราะเป็นการนำเอาความรู้และหลักวิชาต่างๆ มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม โดยมีเงื่อนไขของกรอบความรู้ (Set of knowledge) เป็นพื้นฐานซึ่งตรงกับความสำเร็จของ Alessi ที่พัฒนาขึ้นในเขต “Tuscany” ของอิตาลีซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นเขตนิคม (Cluster) ที่มีการรวบรวมศิลปวัฒนธรรมชั้นสูงของอิตาลี ในขณะที่มีบริษัทผลิตเทคโนโลยีชั้นนำช่วยสนับสนุนในเรื่องของ Application และ Technology ทำให้สรุปได้ถึงความสำเร็จของตัวผลิตภัณฑ์และกันของหน่วยธุรกิจต่างๆ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนระหว่างกัน ในการร่วมมือกันสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

อำนาจ (Power) มิติของความเป็นผู้นำธุรกิจในวันนี้ไม่ใช่อำนาจในการคุกคามผู้อื่นแต่เป็นอำนาจทางความคิด ความรู้ที่สะสมที่มีการพัฒนาต่อเนื่องมาอย่างยาวนาน เป็นอำนาจที่ทำให้คู่แข่งยำเกรง ที่สำคัญ คือ อำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์เพราะมีกำลังการผลิตที่สูงเหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นการมีอำนาจในวันนี้จะสามารถทำให้องค์การแน่ใจได้ว่าการดำเนินธุรกิจนั้นองค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่เด็ดขาด อำนาจในที่นี้ยังหมายรวมถึงพลังในการชักนำธุรกิจที่ตนดำเนินงานอยู่ เป็นต้น

Intel เป็นหนึ่งในตัวอย่างขององค์การที่มีอำนาจในอุตสาหกรรม Micro-processor อำนาจดังกล่าวนอกจากจะสามารถชักนำอุตสาหกรรมได้แล้ว ยังรวมถึงอำนาจในการต่อรองกับคู่ค้าในอุตสาหกรรม เพราะในอุตสาหกรรม Microprocessor มีผู้ผลิตใหญ่ๆ แค่ 2 รายคือ Intel และ AMD ดังนั้นการดำเนินธุรกิจเชิงอำนาจการต่อรองของตัวเอง ในฐานะ Supplier ให้กับบริษัทคอมพิวเตอร์ทั้งหลายมีความได้เปรียบอย่างมาก และดูเหมือนว่าอำนาจนี้ยังคงอยู่เพราะ Intel มีการปรับตัวตลอดเวลาที่ล้ำหน้าเหนือคู่แข่งคือ AMD ในขณะเดียวกันก็ยังมีพัฒนาในด้านที่สร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

จากอำนาจ (Power) ดังกล่าวจะแสดงให้เห็นได้ชัดว่าองค์การธุรกิจที่ต้องการก้าวสู่ความเป็นผู้นำจะต้องสามารถเข้าไปถึงจุดที่สามารถกำหนดหรือชักนำทิศทางหรือแนวทางธุรกิจได้ ทั้งนี้การจะกระทำดังกล่าวเป็นผลจากการพัฒนาตัวเอง

จนเป็นผู้นำทางความรู้ ความเชี่ยวชาญในตลาดที่ตนเองดำเนินธุรกิจอยู่ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้หากมองในเชิงพัฒนาจะพบว่าอำนาจเป็นการสะสมของความเข้มแข็งของตัวแปรทุกตัวในกรอบแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งการพัฒนาจากการเรียนรู้ ความรอบรู้และความระมัดระวัง อันมีแรงผลักดันสำคัญมาจากความอดทนและความขยันในการนำตัวเองเข้าสู่ความเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม

อิทธิพล (Influence) ผู้นำธุรกิจแท้จริงต้องมีคุณสมบัติตัวสุดท้ายคือ อิทธิพลต่ออุตสาหกรรมที่ตนกระทำอยู่กล่าวคือต้องเป็นองค์การแรกที่ชี้แนะธุรกิจ ในอนาคต อิทธิพลในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการข่มขู่คู่แข่งหรืออิทธิพลเหนือผู้บริโภค ดังนั้นองค์การใดที่เป็นผู้นำแท้จริงควรทำหรือสร้างให้อุตสาหกรรมคล้อยตามสิ่งที่ตนเองดำเนินการอยู่ การเปลี่ยนแปลงจากโทรทัศน์หลอดภาพมาเป็นจอ Plasma หรือ LCD เป็นตัวอย่างของอิทธิพลของบริษัทที่สามารถนำเสนอหรือชี้แนะอุตสาหกรรม และส่งผลให้บริษัทอื่นต้องกลายเป็นผู้ตาม บริษัทผลิตกล้องดิจิทัลที่มีอิทธิพลอย่างมากในปัจจุบันเพราะสามารถผลักดันให้ตลาดกล้องที่ใช้ฟิล์มกลายเป็นสินค้าที่ล้าสมัยเป็นตัวอย่างหนึ่งของอิทธิพลที่องค์การธุรกิจควรสร้างให้เกิดขึ้น

อิทธิพล (Influence) เป็นตัวแปรที่จับต้องได้ยากแต่มีผลกระทบสูง เพราะเป็นหนึ่งในตัวแปรที่ใช้วัดและเปรียบเทียบศักยภาพขององค์การ อิทธิพลต้องมีการสะสมโดยเฉพาะอิทธิพลในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะซึ่งต้องมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างชัดเจนจึงจะสามารถสรุปได้ว่ามีอิทธิพลทางความคิด ทางความเข้าใจเชิงอิทธิพล หากมองในปรัชญาพอเพียง

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจนั้น มิติของการพัฒนามีในหลายมิติซึ่งจากการศึกษาพบว่า องค์การขนาดเล็กหลายองค์การเป็นผู้นำธุรกิจในอุตสาหกรรมที่ตนเองดำเนินธุรกิจอยู่ ที่สำคัญมากกว่านั้น คือองค์การธุรกิจเหล่านั้น มีการจัดการที่ประยุกต์ใช้ การจัดการที่มีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานอย่างชัดเจน ทั้งในทางตรงและทางอ้อม

Simon (1996) ให้ความเห็นในเรื่องผู้นำเศรษฐกิจในมิติที่แตกต่างเพราะผลจากการวิจัยของ Simon ที่ศึกษาบริษัทขนาดเล็กในประเทศเยอรมนีจำนวน 500 บริษัท ผลจากการศึกษาพบว่าอุตสาหกรรมของประเทศเยอรมนีที่มีการพัฒนาอย่างมากนั้นอุตสาหกรรมขนาดเล็กมีส่วนในการสนับสนุนอย่างมาก ดูได้จากธุรกิจ

ขนาดเล็กที่ส่วนใหญ่ยังเป็นธุรกิจครอบครัวที่กระจายกันทั่วเยอรมนีมีส่วนการส่งออกของสินค้าและบริการที่มีอัตราส่วนที่สูงมาก และที่น่าสังเกตอยู่อย่างมากที่สุดคือ บริษัทธุรกิจเหล่านี้มีคุณสมบัติส่วนใหญ่ตรงกับองค์ประกอบของผู้นำธุรกิจ โดยพบว่าด้วยความที่มีขนาดเล็ก การปรับเปลี่ยนจึงมีความรวดเร็วที่สำคัญมีลักษณะพิเศษในเรื่องการสะสมองค์ความรู้ในเรื่องที่ตนกระทำชัดเจนลึกซึ้ง เป็นผลทำให้มีการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ในธุรกิจที่ตนดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทขนาดเล็กเหล่านี้มีส่วนทางการตลาดที่ตนผลิตอยู่มากถึง 70-80% และตัวเลขที่ทำให้ชัดเจนถึงศักยภาพการพัฒนา คือ บริษัทขนาดเล็กเหล่านี้โดยเฉลี่ยมี 51.4% ของรายได้มาจากต่างประเทศ และบริษัทดังกล่าวเหล่านี้มีการเติบโตของบริษัทที่สม่ำเสมอโดยมีการเติบโตเฉลี่ยประมาณ 6.5% ต่อปี

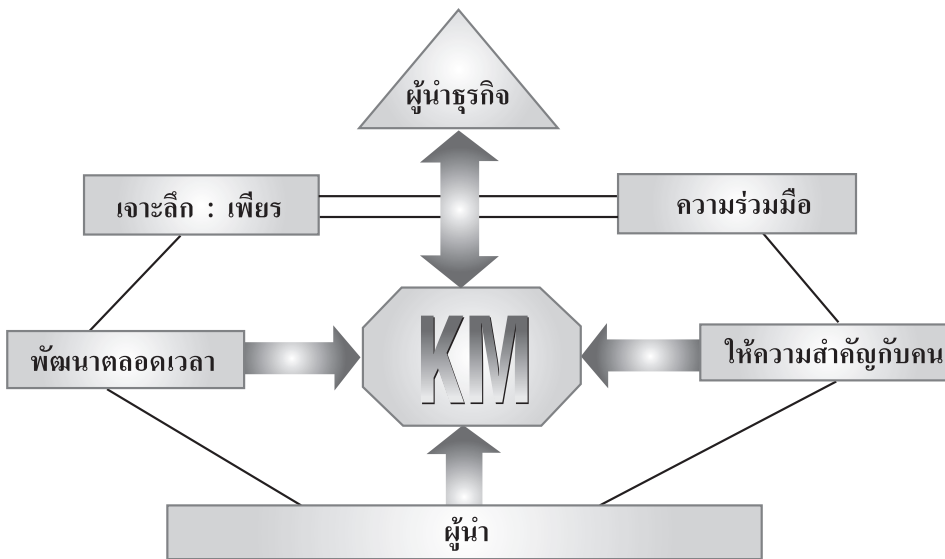
ผลจากการศึกษาทำให้สรุปได้ว่าองค์กรธุรกิจในการก้าวเป็นผู้นำธุรกิจนั้นไม่จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ขนาดใหญ่เสมอไป การที่ธุรกิจตระหนักและมีความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ตนเองกระทำอยู่ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะมีการพัฒนาที่มุ่งไปสู่การบรรลุองค์ประกอบของผู้นำธุรกิจ และมากกว่านั้นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทที่เป็นผู้นำธุรกิจเหล่านั้นสามารถอธิบายและพิสูจน์ได้อย่างชัดเจนด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระราชทานโดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ดังนั้นพลังของการประยุกต์ใช้การจัดการร่วมสมัยให้ลงตัวกับองค์การจะสามารถนำพาองค์กรก้าวสู่ความเป็นผู้นำได้

ตัวแบบธุรกิจ “ร่วมจักร” กับการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ

จากแนวคิดปรัชญาพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการพิสูจน์แล้วจากความสำเร็จขององค์กรธุรกิจขนาดเล็กของประเทศเยอรมนีที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับการยอมรับว่าเป็นธุรกิจพื้นฐานหลักสำคัญที่เป็นกระดูกสันหลังหลักของเศรษฐกิจของประเทศเยอรมนี Simon (1998) ได้ทำการศึกษาวิจัยของกิจการขนาดเล็กของประเทศเยอรมนี โดยได้ศึกษาคุณสมบัติหลักและแนวคิดการจัดการในการก้าวเป็นผู้นำธุรกิจ จากการศึกษาที่มีตัวอย่างความสำเร็จขององค์กรในมิติต่าง ๆ กันทั้งที่มีหลายองค์กรที่มีขนาดเล็ก แต่ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ผลิตกลับมีอิทธิพล

มีนวัตกรรมที่ล้ำหน้าอย่างมีนัยสำคัญ จากองค์ความรู้ดังกล่าว ตัวแบบธุรกิจ “ร่วมมิตร” จึงได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจขนาดเล็ก (SME) ของประเทศไทยที่รัฐบาลมีการทุ่มงบประมาณจำนวนมาก เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในการก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

ตัวแบบธุรกิจ “ร่วมมิตร”



ตัวแบบธุรกิจ “ร่วมมิตร” พัฒนาจากพื้นฐานแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นความพยายามในการบูรณาการแนวคิดการจัดการร่วมสมัย ที่ต้องการแนะนำให้องค์กรธุรกิจทุกขนาดของประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้เป็นนโยบายและหลักการในการนำองค์กรก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ

ตัวแบบธุรกิจ “ร่วมมิตร” เป็นแบบจำลองการจัดการที่เริ่มจากกรอบแนวคิดหลักที่เป็นศูนย์กลาง คือ องค์ความรู้ (Knowledge) ซึ่งการจัดการองค์ความรู้นั้นจัดให้เป็นหัวใจหรือปัจจัยหลักสำคัญของการก้าวสู่ความเป็นผู้นำ ความรู้ที่กล่าวถึงมิใช่ องค์ความรู้ที่เข้าใจทั่วกัน แต่หมายถึงองค์ความรู้ที่สะสมไว้ในองค์กร (Collective Knowledge) ที่เป็นการรวมความรู้ที่จับต้องได้ (Tangible Knowledge or Explicit

Knowledge) และความรู้ที่ลึกซึ่งจับต้องไม่ได้ (Tacit Knowledge or Implicit Knowledge) ซึ่งความรู้ดังกล่าวไม่จำกัดว่าต้องมีขนาดใด องค์การมีการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัวสามารถเก็บรวบรวมองค์ความรู้ได้เช่นกัน และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะความรู้นั้นๆ ถ้ามีการถ่ายทอดกันภายในกลุ่มสมาชิก จะทำให้เป็นความรู้ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ กล่าวได้ว่าเป็น แกนความสามารถหลัก (Core Competence) ขององค์การนั้นๆ ทำให้คู่แข่งไม่สามารถเข้ามาผลิตสินค้าแข่งขันได้ในธุรกิจที่ตนกระทำอยู่ เพราะไม่สามารถที่จะผลิตสินค้าและให้บริการที่ลอกเลียนแบบได้เหมือน (Stewart, 1997)

การจัดการองค์ความรู้ในปัจจุบัน (Knowledge Management) ได้รับความสำคัญอย่างมากในองค์การทุกขนาดเพราะการสร้างและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันหากขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาที่ชัดเจน โอกาสที่จะตอบสนองต่อความต้องการที่มากขึ้นของลูกค้า และแข่งขันกับองค์การอื่นก็จะมีน้อยมาก ในเรื่องนีตัวอย่างที่ชัดเจนของบริษัทที่ประสบความสำเร็จโดยใช้องค์ความรู้ที่สะสม (Collective Knowledge) ส่วนใหญ่จะสามารถเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ชัดเจนได้ เช่น บริษัท Fisherwerke ของเยอรมนี มีสิทธิบัตรทางปัญญา 5,500 ชิ้นต่อพนักงาน 234 คน บริษัท Sashtler บริษัทที่ผลิตขาตั้งกล้องถ่ายรูปมี Patents 31 ชิ้นต่อพนักงาน 100 คน จากสิทธิบัตรทางปัญญาดังกล่าว ทำให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมีมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษาทำให้เห็นชัดว่าในการพัฒนา SME ของประเทศไทย องค์การธุรกิจควรต้องให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่และปฏิบัติอยู่ โดยมุ่งมันพัฒนาอย่างเร่งด่วนไปสู่การสร้าง สะสม พัฒนาและศึกษาวิจัยต่อยอดองค์ความรู้นั้นๆ เพื่อนำความรู้นั้นๆ มาใช้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

ผู้นำ (Leader) ผู้นำมีความสำคัญโดยปกติอยู่แล้ว แต่ในกรณีของผู้นำธุรกิจองค์การขนาดเล็กความสำคัญของผู้นำเมื่อเปรียบเทียบแล้วจะมีมากกว่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีลักษณะเฉพาะพิเศษซึ่งแน่นอนว่า ผู้นำที่เก่งและดีเป็นที่ปรารถนาของทุกองค์การ (Hamel, 1994; 1996) เงื่อนไขคุณธรรม ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ให้ความสำคัญกับความอดทน สติปัญญา และความซื่อสัตย์สุจริต จึงสามารถนำมาใช้ตอบโจทยดังกล่าวได้อย่างชัดเจน คุณสมบัติดังกล่าวควรจะต้องมีในตัวผู้นำ

ของ SME เพราะจะเป็นตัวแปรหลักพื้นฐานในการฝ่าฟันอุปสรรคและสามารถนำบริษัทก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจได้ และแน่นอนว่าถ้าองค์กรมีผู้นำที่มีความอดทน เพียรพยายามและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง การก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ ก็จะทำให้ได้ไม่ยาก

คุณสมบัติที่ชัดเจนของผู้นำองค์กรขนาดเล็กหรือ SME ที่ควรมีการส่งเสริมพัฒนาให้เกิดขึ้นคือ การมุ่งมั่นให้ความสนใจในสิ่งที่ตนทำด้วยความรัก และความเอาใจใส่ และยิ่งกว่านั้นต้องสามารถสื่อสารความตั้งใจ และถ่ายทอดพลังในการทำงานให้กับพนักงานในทุกระดับ เพื่อนำองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ ความสามารถที่สำคัญนี้จะช่วยในการจุดประกายทางความคิด (Inspiration) ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผู้นำดังกล่าวจะต้องเป็นผู้นำแบบจุดประกายทางความคิด (Inspiration Leader) ที่ทำตัวเสมือนเป็นลมที่อยู่ใต้ปีกของนก เพื่อให้ฝูงนกที่เปรียบเสมือนพนักงานของเราสามารถบินสูงได้มากขึ้น (Kotter, 1996) โดยปกติผู้นำที่จุดประกายทางความคิดให้คนอื่นได้นั้นย่อมที่จะต้องมีความพร้อมที่จะสามารถจุดประกายทางความคิดให้แก่ตัวเองได้อยู่เสมอ ผู้นำ SME จึงต้องมีความเข้มแข็งมากพอที่จะนำพาธุรกิจของตัวเองสู่การแข่งขันภายใต้เงื่อนไขกรอบการค้าเสรีด้วยขวัญกำลังใจเยี่ยมยอด โดยมีพื้นฐานการทำงานโดยยึดหลักเงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งนอกจากจะมีผลตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังสามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กรได้อย่างดีอีกด้วย

ผู้นำธุรกิจที่สำคัญที่สามารถสร้างองค์กรธุรกิจซึ่งจากเดิมเป็นเพียงธุรกิจขนาดเล็ก เช่น Mr.Conrad Hilton เจ้าของโรงแรมเครือ Hilton และ Mr.Sam Walton ผู้ก่อตั้งบริษัท Wal-Mart Mr.Lee, Kun Hee ประธานบริษัท Samsung พวกเขาเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เป็นผู้นำแบบจุดประกายความคิด (Inspiration Leader) ทั้งสิ้น ในปี ค.ศ. 1990 ประธาน Lee, Kun-Hee จุดประกายความคิดพนักงาน Samsung โดยกำหนดแนวคิดการจัดการใหม่ (The New Management) เพื่อนำบริษัท Samsung ก้าวสู่โลกของธุรกิจอนาคต โดยได้มีการประกาศแนวคิดการจัดการใหม่ที่ขึ้นที่ยุโรป โดยวัตถุประสงค์เพื่อต้องการบอกทุกคนว่า Samsung ไม่ใช่บริษัทของประเทศเกาหลีเท่านั้นแต่เป็นบริษัทโลก หลักการจัดการใหม่ (The New Management) ของ Samsung จัดถือได้ว่าเป็นเป็นแนวทางการจัดการที่ให้ความ

สำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ จึงทำให้ Samsung มีการพัฒนาตัวเองขนานใหญ่และปัจจุบันได้กลายเป็นบริษัทชั้นนำในตลาดโลก

จากการศึกษาวิจัยพบว่าการดำเนินการดังกล่าวแล้วแต่เป็นการประยุกต์ใช้ องค์ประกอบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในทุกคุณสมบัติ เช่น การสร้างภูมิคุ้มกัน การมีเหตุผล และการมีพลวัตการพัฒนาที่ลงตัว (Dynamic Optimum) จะเห็นได้ชัดว่าควรมีการพัฒนาผู้นำ SME ในประเทศไทยให้มีหลักการในการดำเนินธุรกิจ มุ่งมั่นพัฒนาไปในทิศทางดังกล่าว ผนวกกับการพัฒนาที่มุ่งมั่นเข้าสู่การสร้า องค์ความรู้ (Body of Knowledge) เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่การแข่งขันในอีกระดับหนึ่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจึงเป็นทางออกในการจัดการที่ควรให้ความสำคัญ อย่างลึกซึ้ง เพื่อให้แน่ใจได้ว่าการก้าวเดินทางธุรกิจ SME ของไทยเป็นการก้าวเดิน ไปข้างหน้าอย่างแท้จริง มิใช่เป็นการก้าวเดินถอยหลังหรือเป็นการเดินวนรอบตัวเอง ในบริเวณเล็กๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นภารกิจของผู้นำต้องเป็นผู้นำพาองค์กรและพนักงาน ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

การพัฒนาตลอดเวลา (Dynamic Development) การพัฒนาตลอดเวลา เป็นตัวแปรหลักสำคัญที่เป็นคุณสมบัติในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ แนวคิด การพัฒนาตลอดเวลาที่รู้จักกันทั่วไปคือ “Kaizen” หรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง “Dynamically Improvement” การพัฒนาตลอดเวลาในทางการจัดการจัดถือได้ว่า เป็นการปกป้องตนเองจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น เพราะเมื่อมีการพัฒนาก็เท่ากับว่า องค์กรของเราอยู่แนวหน้าของการแข่งขัน ซึ่งหากมีการพัฒนาในระดับที่สูงมาก องค์กรนั้นๆ สามารถชั้นนำธุรกิจนั้นๆ ได้ ซึ่งจากการศึกษาขององค์กรธุรกิจขนาดเล็ก ในประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ยังขาดการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้การพัฒนาก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยาก ในทางตรงกันข้ามองค์กรธุรกิจขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

บริษัท Toyota Automatic Looming ที่เริ่มธุรกิจจาก Mr.Sakichi Toyoda ที่เห็นแม่ทอผ้าแล้วรู้สึกว่างสารจึงพยายามพัฒนาเครื่องทอผ้าขึ้น และด้วยความคิด ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตลอดเวลาที่ไม่ได้จำกัดเฉพาะในชีวิตของตัวเอง

เท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาตัวเองตลอดเวลาที่ถูกฝังรากลึกในองค์การทำให้พนักงาน
รุ่นแล้วรุ่นเล่ามุ่งมั่นพัฒนาอย่างไม่หยุดหย่อน จากความมุ่งมั่นดังกล่าวส่งผลทำให้
มีการพัฒนาเกิดขึ้นเป็นบริษัทรถยนต์ โตโยต้า (Toyota) ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็น
บริษัทรถยนต์อันดับต้น ๆ ของโลก บทพิสูจน์และการยืนยันในเรื่องการพัฒนาอย่าง
ต่อเนื่องของบริษัท Toyota ในทางการจัดการเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันทั่วไปว่าใน
แนวคิดชื่อ TPS หรือ Toyota Production System ที่ส่งผลทำให้การผลิตของ
Toyota มีต้นทุนเปรียบเทียบต่ำกว่าบริษัทรถยนต์รายอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ ใน
ขณะเดียวกันก็สามารถสร้างรถยนต์ที่มีคุณภาพดีกว่า ซึ่ง JD Power บริษัทที่ปรึกษา
และจัดอันดับในอุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีชื่อเสียงล่าสุดได้มีการจัดอันดับให้รถยนต์
ของ Toyota มีอันดับหนึ่งในหัวข้อของรถยนต์ที่มีปัญหาน้อยที่สุด

มุ่งมั่นในเรื่องหนึ่งเฉพาะพิเศษ และมีความเพียรพยายามเสมอ (Super
Nichists & Perseverance) จากการศึกษาพบว่า การที่องค์กรมีความสามารถ
ในหลาย ๆ ด้านแต่ไม่มีความรู้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะ บ่อยครั้งพบว่า
ยากต่อการพัฒนาก้าวเป็นผู้นำในธุรกิจที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่ได้ ดังนั้นองค์การธุรกิจ
ของประเทศไทย จึงควรให้ความสำคัญกับการมุ่งมั่นพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องที่ตนเอง
มีความถนัดเฉพาะเรื่อง เพื่อทำให้องค์กรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะพิเศษเพื่อสามารถ
พัฒนาสินค้าให้มีความพิเศษสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี
สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

การมุ่งมั่นพัฒนาดังกล่าวจะทำให้้องค์การสามารถเอาชนะข้อจำกัดที่
เป็น้องค์การขนาดเล็กได้ ถึงแม้ว่าอาจจะมีความแตกต่างจากองศ์กรขนาดใหญ่ที่มี
ทรัพยากรมากกว่าในทุก ๆ ด้าน แต่การที่้องค์การมีขนาดเล็กทำให้การจัดการมีความ
คล่องตัวมากกว่า หากมีการพัฒนาที่มีทิศทางชัดเจน ้องค์กรขนาดเล็กอาจสามารถ
พัฒนาตัวเองให้แข่งขันได้ ในการกำหนดนโยบายในการแข่งขัน จึงต้องมีการพัฒนา
กลยุทธ์โดยเฉพาะในการสร้างจุดเด่นของตนเองให้ชัดเจนเป็นที่รับรู้ของตลาดและ
ลูกค้า Harmon (1996) ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า นอกจากจะมุ่งมั่นพัฒนาไปที่
สินค้าใดสินค้าหนึ่งแล้ว ้องค์การต้องสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่ (Reinventing Business)
ตลอดเวลาโดยเขาให้ความสำคัญกับกระบวนการในการพัฒนา (Process Improve-
ment) เทคโนโลยี (Technology) และคน (People)

บริษัท Winterhalter Gastronom บริษัทที่ผลิตเครื่องล้างจานอัตโนมัติ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองจากเครื่องล้างจานธรรมดาแต่ด้วยความสนใจเป็นพิเศษในการพัฒนาเครื่องล้างจานให้มีประสิทธิภาพในการทำความสะอาดสูงมาก โดยมีการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยมุ่งความสนใจในธุรกิจของโรงแรมหรูหรารายใหญ่ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพในการทำความสะอาด จากความมุ่งมั่นที่บริษัทดำเนินงาน ส่งผลทำให้บริษัทสามารถพัฒนาเครื่องล้างจาน แก้วที่มีคุณภาพในการทำความสะอาดสูงมากเป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจโรงแรมในระดับห้าดาวทั่วโลก จากความพยายามดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการประกอบใช้คุณสมบัติ ความรอบรู้ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาที่อดทน ภายใต้ความเพียรพยายามอย่างมาก

ความร่วมมือ (Cooperative) เนื่องจาก SME มีขนาดองค์กรขนาดเล็ก การสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่นจึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าองค์กรอื่น เพราะความร่วมมือระหว่างกันนอกจากสร้างให้เกิดความมั่นคงแล้วยังมีผลทำให้การขยายขอบเขตของธุรกิจกว้างมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นการสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันยิ่งจะส่งผลทำให้การขยายขอบเขตธุรกิจครอบคลุมมากขึ้น ความร่วมมือระหว่างกันหากพิจารณาในมิติเรื่องการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Networking) สามารถพัฒนาให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เพราะในขณะที่แต่ละองค์กรต่างมีความสามารถเฉพาะพิเศษในแต่ละด้าน การสร้างเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็งเปรียบเหมือนการนำเอาความรู้ความสามารถเหล่านั้นมาบูรณาการเข้าด้วยกัน ซึ่งหากเปรียบเทียบเป็นเสมือนการรวมเอาเส้นหวายมาร้อยรวมกัน ก็จะเป็นการยากที่จะทำให้มีการหักงอได้ อย่างไรก็ตามหาก SME ของประเทศใดมีความร่วมมือระหว่างกันอย่างดี นอกจากจะทำให้ประเทศนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว ยังทำให้เป็นการยากต่อการเข้ามาแข่งขันของกลุ่มคู่แข่ง เช่น ในกรณีของประเทศเยอรมนีที่มี SME จำนวนมากโดยที่ SME เหล่านี้มีความร่วมมือระหว่างกันอย่างดี โดยต่างมุ่งพัฒนาความสามารถเฉพาะของตัวเองและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอย่างเป็นระบบ ก็จะสามารถร่วมกันพัฒนาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้

ความร่วมมือระหว่างกันอาจพิจารณาได้ในระดับบุคคล ความสำเร็จของบริษัท Honda เป็นความสำเร็จของความร่วมมือที่แน่นแฟ้นระหว่าง Mr.Takeo Fujisawa และ Mr.Soichiro Honda ที่ร่วมสานฝันของกันและกันจนกลายเป็นบริษัทผลิตรถมอเตอร์ไซด์ และได้พัฒนาอย่างมุ่งมั่น หากพิจารณาอย่างรอบคอบจะพบว่าเบื้องหลังการจัดการที่ทำให้ Honda ประสบความสำเร็จมากขนาดนี้เป็นการนำเอาเกือบทุกตัวแปรของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดการตั้งแต่เริ่มตั้งบริษัทจนกระทั่งถึงปัจจุบันที่นอกจากจะพัฒนาองค์การอย่างมีพลวัตที่ลงตัวกับการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์การยังสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจในอนาคตด้วยกล่าวคือปัจจุบัน Honda มีการพัฒนาเครื่องบินขนาดเล็กเพื่อการพาณิชย์อีกด้วย

ให้ความสำคัญกับคน (People before product) การก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจนั้น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมาก จากการศึกษาพบว่าองค์การที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอย่างมากกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะจัดเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้แล้ว (Tangible Asset) ในอีกมิติหนึ่งสามารถจัดเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) อีกด้วย ซึ่งในกรณีนี้อาจหมายถึงองค์ความรู้ (Knowledge) หรือปัญญา (Wisdom) ที่จะสามารถสร้างองค์การให้มีความสามารถที่แตกต่างได้อย่างมีนัยสำคัญ เพราะในรูปธรรมขององค์การแล้วแท้จริงไม่มีตัวตนแต่ที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การนั้นคือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นๆ

บริษัท 3M เป็นหนึ่งในตัวอย่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงมาก เป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับมาเป็นเวลานานมากกว่าศตวรรษ ความสำเร็จของบริษัทเกิดขึ้นจากการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก ดังจะเห็นได้จากนโยบายของบริษัทที่เปิดโอกาสให้พนักงานของบริษัทมีเวลา 15 เปอร์เซ็นต์ ทำงานในโครงการที่ตนเองมีความสนใจพิเศษ โดยที่ความสามารถของงบประมาณในการศึกษาได้จากบริษัท ผลจากการให้ความสำคัญกับความคิดของพนักงานในทุกระดับนี้เองทำให้บริษัทสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง หนึ่งในสินค้าที่มีการผลิตและนำเสนอสู่ตลาดที่มีชื่อเสียงคือ กระดาษกาว Post-it

จากการศึกษาและวิจัยตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแบบ “ร่วมฉัตร” ทำให้เกิดความมั่นใจว่าหากองค์การธุรกิจของประเทศไทยโดยเฉพาะองค์การขนาดเล็ก

ที่มีอยู่จำนวนมากให้ความสนใจศึกษาและใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นต้นแบบหรือหลักการในการจัดการธุรกิจแล้ว ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และจะเป็นความสำเร็จที่ยั่งยืน จากบทพิสูจน์ที่ได้รับการยืนยันแล้วจากผลการศึกษาวิจัยบริษัทชั้นนำของโลกทั้งที่มีขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทำให้เกิดความปลื้มใจแทนคนไทยทุกคนที่มีพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงรักและห่วงใยพสกนิกรของพระองค์ตลอดเวลา โดยพระองค์ทรงพระราชทานแนวคิดที่เป็นปรัชญาที่ลึกซึ้งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการที่เป็นสากลและมีความร่วมสมัยอย่างมาก สามารถปรับใช้ได้ทั้งในองค์กรทั้งขนาดเล็กและใหญ่ รวมทั้งองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ในการทำกำไรและไม่ทำกำไรได้อย่างลงตัว

บทสรุป

ตัวแบบธุรกิจ “ร่มฉัตร” เป็นความพยายามของนักวิชาการที่ต้องการสื่อสารกับนักบริหารในทุกระดับและในทุกขนาดของประเทศไทยให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้นว่า ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น มิใช่เป็นการพัฒนาที่สร้างให้เกิดประโยชน์เฉพาะในส่วนของผู้คนเท่านั้น และก็ไม่ใช่แนวคิดที่ชี้้นำให้คนไทยรู้จักพอหรือหยุดการพัฒนา แต่ต้องการสื่อสารและยืนยันว่าเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างพลังในการแข่งขันให้กับองค์กรธุรกิจได้อย่างดีเยี่ยม และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมีความลงตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะส่งผลทำให้องค์กรสามารถก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ

บรรณานุกรม

- ประมวลและกลั่นกรองจากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียง ตามหนังสือที่ รล.0003/18888 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2542 สำนักพระราชเลขานุการ พระบรมมหาราชวัง กทม.
- ผลิติน ภู่อรุณ. 2549. การจัดการธุรกิจร่วมสมัย : กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการ ในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน พิมพ์ครั้งที่ 5 เอกพิมพ์ไท กรุงเทพฯ
- Barney, Jay B. 2001. "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes." **Academy of Management Review** 26(1), 41-56.
- Bartlett, Christopher A., and Ghoshal, Sumantra. 2000. "Going Global: Lessons from Late Movers." **Harvard Business Review**, March-April, 132-142.
- Drucker, Peter F. 1996. *The Leader of the Future*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Drucker, Peter F. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins: New York.
- Drucker, Peter F. 2001. *The Essential Drucker*. Butterworth Heinemann: Boston.
- Geus, Arie D. 1997. *The Living Company*. **Harvard Business School Press** : Boston.
- Geus, Arie D. 1998. "Planning as Learning." **Harvard Business Review**, March-April.
- Hamel, Gary., and C. K. Prahalad. 1994. "Competing for the Future." **Harvard Business Review**, July-August. **Financial Times**, Prentice Hall : London.
- Harmon, R. L. 1996. *Reinventing the Business*. **The Free Press** : New York.

- Kanter, Rosabeth M. 2000. On The Frontiers of Management. **Harvard Business School Press**: Boston.
- Kotter, John P. 1996. Leading Change. **Harvard Business School Press** : Boston : MA.
- Kupta, Anin K. & Gorindarajan, Vijay. 2001. “Converting Global Presence into Global Competitive Advantage.” **Academy of Management Executive** 15(2), 45-56.
- Matsushita, Konosuke. 1991. Velet Glove. Iron Fist and 101 Other Dimensions of Leadership. **PHP Institute, Inc** : Tokyo.
- Matsushita, Konosuke. 1992. People Before Products: The Human Factor in Business. **PHP Institute, Inc**: Tokyo.
- Phoocharoon, Palin and Chomvilailuk, Rojanasak. 1998. Enhancing Effectiveness and Efficiency of Managing IJVs: Multi-Level Integrated Value Chain Model. **Journal of Euro-Asian Management** 4(1), 27-43.
- Pfeffer, Jeffrey. 1998. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. **Harvard Business School Press**: Boston.
- Redwood, Stephen., Goldwasser, Charles., and Street, Simon. 1999. Action Management. John Wiley & Sons: New York.
- Sense, Peter., Kleiner, Art., Roberts, Charlotte., Ross, Richard., Roth, George and Smith, Bryan. 1999. The Dance of Chance. Doubleday Broadway: London.
- Simon, Hermann. 1996. Hidden Champions. **Harvard Business School Press** : Boston.
- Stewart, Thomas A. 1997. Intellectual Capital. Doubleday: New York.

กระบวนการปฏิรูปกิจการให้เพิ่มมูลค่าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยการปฏิบัติตามหลักไตรกัปปิยะ¹ หรือ Triple Bottom Line และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

มัชฌิมา กุญชร ณ อยุธยา*

บทคัดย่อ

วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ในการบรรลุความเจริญที่ยั่งยืนในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ควรมองไปไกลถึงเป้าหมายการเพิ่มมูลค่าด้วยการปฏิบัติตามหลักไตรกัปปิยะ หรือ Triple Bottom Line 1 (TBL) มีความรับผิดชอบทางสังคม หรือ Corporate Social Responsibility (CSR) คือ 1. ไม่เบียดเบียนและฟื้นฟูธรรมชาติสิ่งแวดล้อม (Environment) 2. ไม่เบียดเบียน และฟื้นฟูสังคม (Social) และ 3. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ควบคู่กับการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) มาพิจารณาใช้เป็นเครื่องทดสอบ (Test) ยุทธวิธีต่างๆ ที่จำเป็นต่างๆ มาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน (Competitiveness) และผลิตภาพ (Productivity)

* ที่ปรึกษาตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เหตุผลที่ต้องปฏิรูปกิจการให้มีมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ประเทศไทยมีการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเจริญเติบโตในอัตราค่อนข้างสูงในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนา แต่บางระยะที่ต้องเผชิญกับมรสุมการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และภาวะตลาดทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งความบกพร่องผิดพลาดของตนเองด้วยสาเหตุต่างๆ นั้น อัตราการเจริญเติบโตที่เคยสูงเป็นตัวเลข 2 หลัก (Double Digit) ก็เคยตกต่ำถึงขั้นไม่เจริญเติบโตเลย (Zero Growth) และแม้หลังวิกฤตการณ์ทางการเงินปี พ.ศ. 2540 (ค.ศ. 1997) ที่ประเทศไทยได้พยายามปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและการเงินทำให้กลับมาเจริญเติบโตในอัตราประมาณร้อยละ 5 ได้บ้างก็กลับมีปัญหาค่าเงินบาทไม่แข็งพอในการพัฒนาปรับปรุงตนเองควบคู่ความเกรงกลัวเรื่องการกลับมาขยายตัวจนอาจเกิดวิกฤตและเงินเฟ้อ จึงมีการควบคุมการให้สินเชื่อของสถาบันการเงินและมีการปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยทำให้เศรษฐกิจชะลอตัวลงทั้งๆ ที่ในขณะนั้นประเทศไทยยังไม่สามารถปรับโครงสร้างให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันได้โดยสำเร็จ และเมื่อรวมกับปัญหาค่าเงินบาทไม่แข็งพอในความสัมพันธ์ของตลาดทุนและกลไกตลาด

ทำให้การดำเนินนโยบายการเงินผิดพลาด² และความไม่โปร่งใสของรัฐบาลจนเกิดวิกฤตทางการเมือง ทำให้อัตราการเจริญเติบโตลดต่ำลงอย่างชัดเจน จนอาจเหลือเพียงร้อยละ 3-4 ในปี พ.ศ. 2550 ไม่ว่าอัตราการเจริญเติบโตจะสูงหรือต่ำ การกระจายรายได้ของประชาชนส่วนใหญ่ก็ยังมีไม่เพียงพอกับการใช้จ่ายต่อการครองชีพขั้นพื้นฐาน และยังมีปัญหาความยากจนอยู่มาก

การเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ (GDP) มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตและสังคม รวมทั้งวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ทั้งประเทศไทยยังมีอัตราการเกิด (Birth Rate) ของประชากรเป็นบวก และโลกมนุษย์แห่งนี้ยังมีความเจริญก้าวหน้าของสังคมและเทคโนโลยีไม่มีที่สิ้นสุดจำเป็นที่ประเทศไทยต้องพัฒนาต่อไปให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและอยู่ร่วมกันกับประเทศต่างๆ ที่กำลังพัฒนาก้าวหน้าต่อไปได้ภายใต้สถานะความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเจริญเติบโตของประเทศในระบบเศรษฐกิจใดก็ตามหากไม่สามารถปรับตัวเองได้ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพหรือปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity Improvement) ในการผลิตสินค้าและบริการซึ่งก็

หมายถึงการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added)³ ได้ตลอดเวลา หรืออย่างต่อเนื่องโดยสำเร็จ ย่อมก่อให้เกิดสภาวะความถดถอยไม่ยั่งยืนนั่นเอง

เพียงจากที่เกิดสภาวะอัตราการเจริญเติบโตลดลงโดยเหตุอันเกิดจากการดำเนินนโยบายที่ผิดพลาดรวมทั้งปัญหาการเมือง ก็ส่งผลให้มูลค่าทรัพย์สินและราคาหลักทรัพย์ในระบบเศรษฐกิจและตลาดทุนลดต่ำลงไปอีกในระดับที่ต่ำกว่าระดับของประเทศเพื่อนบ้านเป็นอย่างมาก แสดงให้เห็นว่าความน่าเชื่อถือและอนาคตของประเทศตกต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านอย่างที่ไม่เคยประสบมาก่อน ทั้งๆ ที่ประเทศไทยปราศจากปัญหาหนี้สินต่างประเทศและยังมีเงินสำรองต่างประเทศ ตลอดจนการค้าต่างประเทศที่เกินดุลอีกด้วย การรักษาความเจริญเติบโตควบคู่การเพิ่มผลิตภาพและมูลค่าทางเศรษฐกิจ (EVA)⁴ เพื่อเสถียรภาพความน่าเชื่อถือภายใต้ฝีมือการบริหารเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง จึงมีความสำคัญมาก

หลักการผลิตสินค้าและบริการให้เพิ่มมูลค่า (EVA) ได้อย่างต่อเนื่อง คือ การผลิตสินค้าและบริการด้วยต้นทุนทางการเงิน (ซึ่งสะท้อนต้นทุนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) ที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับผลตอบแทนจากการลงทุนผลิตสินค้าและบริการนั้นๆ ซึ่งหากปรากฏว่าต้นทุนทางการเงิน (WACC) ในการผลิตสินค้าใดๆ ก็ตามกลับสูงกว่าผลตอบแทนในการลงทุนผลิตสินค้านั้นๆ ก็ไม่สมควรที่จะลงทุนผลิตสินค้านั้นๆ อีกต่อไป เว้นแต่จะสามารถแก้ไขปรับปรุงให้กลับมาเกิดความคุ้มค่าได้ การลงทุนจะต้องเลือกผลิตสินค้าและบริการที่คุ้มค่าหรือปรับปรุงแก้ไขวิธีการผลิตที่คุ้มค่าให้ได้หากยังต้องการผลิตสินค้านั้นๆ อีกต่อไป

การเพิ่มมูลค่าด้วยการปฏิบัติตามหลักไตรกัปปิยะ หรือ Triple Bottom Line กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy) เพื่อบรรลุความยั่งยืน (Sustainability)

หลักการประกอบกิจการและการพัฒนาภายใต้หลักไตรกัปปิยะ หรือ Triple Bottom Line คือ การประกอบ กิจการโดยสร้างพัฒนาการให้เกิดการสร้างมูลค่า และการเพิ่มมูลค่าได้โดยต่อเนื่อง และยั่งยืนภายใต้สัมผัสของการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ 3 ด้าน คือ

1. ไม่เบียดเบียน และฟื้นฟูธรรมชาติสิ่งแวดล้อม (Environment; E)
2. ไม่เบียดเบียนและฟื้นฟูสังคม (Social; S)
3. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance; G)

ทั้งนี้ การบรรลุความสำเร็จทั้ง 3 ด้าน คือ การสร้างมูลค่าและการเพิ่มมูลค่าได้ตลอดเวลาโดยต่อเนื่องหมายถึง Wealth Maximization⁵ นั่นเอง แต่มิใช่ Profit Maximization หรือการมีอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ GDP ที่สูงเพียงอย่างเดียว เนื่องจากกำไรในทางบัญชีอาจไม่เป็นตัวแทน (Proxy) ที่ดีในการแสดงมูลค่าความมั่นคงของกิจการ ทรัพย์สิน รวมถึงระบบเศรษฐกิจ ประเทศชาติที่แท้จริง เนื่องจากปัญหา⁶ ระบบบัญชี (Accounting Problem) การไม่พิจารณาโอกาสที่มองเห็นได้ (Prospect) ทำให้เกิดสูญเสียประโยชน์ในอีกหลายๆ ด้าน การไม่คำนึงและไม่บริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Risk) ทำให้เกิดภัยอันตรายเข้ามาทำลายในอนาคต การไม่มีระบบการสื่อสารข้อมูลที่ดีและโปร่งใส (Communication) และการไม่พิจารณาเรื่องเงินทุนเพิ่มเติม (Additional Capital) เป็นต้น แต่กลยุทธ์ (Strategy) และขีดความสามารถของกิจการ (Capabilities) รวมทั้งวิธีการจัดหาเงินทุน และใช้เงินทุน (Finance) ที่จะสร้างมูลค่าความมั่งคั่งได้สูงสุดนั้น สำคัญกว่า ซึ่งวิธีการและตัววัดจะมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเช่นมีการวิเคราะห์หากำไรในทางเศรษฐกิจ (Economic Profit) การคำนวณหามูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added หรือ EVA) ผลตอบแทนที่เป็นกระแสเงินสดจากการลงทุน (Cash Flow Return From Investment) ดัชนีมูลค่าความมั่งคั่งเพิ่ม (Wealth Added Index) มูลค่าเพิ่มจากการเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ (Market Value Added หรือ MVA) นอกเหนือไปจากการพิจารณาอัตราส่วนกำไรต่อหุ้น (EPS) อัตราส่วนราคาหุ้นต่อกำไรต่อหุ้น (PE) และอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นโดยรวม (Total Shareholder Return หรือ TSR) เป็นต้น

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy) เป็นแนวคิดในทางเศรษฐกิจเพื่อการดำเนินกิจกรรมการผลิต การบริการ และการดำรงชีวิตที่จะนำพาชีวิต เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปสู่ความสมดุล มั่นคง และเป็นสุขอย่างยิ่ง โดยยึดหลักทางสายกลาง หลัก 3 ห่วง คือ 1. พอประมาณ 2. มีเหตุผล

และ 3. มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี กับอีก 2 เงื่อนไขสำคัญ คือ 1. เงื่อนไขความรู้ (หรือ รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง) และ 2. เงื่อนไขคุณธรรม (หรือ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน แบ่งปัน)⁷

ทั้งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประกอบกิจการตามหลัก ESG หรือ Triple Bottom Line ต่างมุ่งสู่ความสามารถเพื่อการบรรลุสู่ความเจริญที่ยั่งยืน (Sustainability) มั่นคงและเป็นสุข เช่นกัน ทั้ง 2 เรื่องจึงมีเป้าหมายเดียวกัน และโดยที่กาลเวลาช่วยทำให้ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงไป (Changing) มนุษย์จึงต้องรู้จักปรับเปลี่ยนตัวเองโดยการตรวจสอบผลงานของตนเองแล้วทำการแก้ไข ควบคู่กับการใช้หลักวิชาการต่างๆ เพื่อการค้นหาคำตอบที่ยั่งยืน แท้จริงอยู่ตลอดเวลา การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ร่วมกับหลักวิชาการต่างๆ เป็นความก้าวหน้าในการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อความเจริญยั่งยืนอีกก้าวหนึ่งหลังจากที่ได้ก้าวมาหลายระดับ โดยนำวิชาการจากประเทศต่างๆ ที่ได้เจริญก้าวหน้าไปแล้วมาใช้ ซึ่งก็ย่อมจะมีข้อดี ข้อด้อยที่ต้องปรับปรุงแก้ไขกันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งขณะนี้เชื่อว่าหลัก ESG หรือ Triple Bottom Line หรือรู้จักกันในชื่อ CSR (Corporate Social Responsibility) เป็นวิธีการที่สามารถสร้างความเจริญได้อย่างยั่งยืนไม่เพียงแต่กับตนเองหรือองค์กรบริษัทที่ประกอบธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสร้างความยั่งยืนให้กับสังคมและธรรมชาติสิ่งแวดล้อมให้ต้องประสบปัญหาและล่มสลายในที่สุดด้วย ทั้งหลัก ESG และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงต้องอาศัยการแสวงหาปรัชญาความคิด และวิธีการที่ทันสมัยอื่นๆ เข้ามาพิจารณาเพื่อสร้างปัญญาให้ครอบคลุมการสร้างประโยชน์ให้กับทุกกลุ่มอยู่แล้วจึงเข้ากันได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะในลักษณะเป็นการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ตรวจสอบหลักวิชาอื่นๆ เพื่อให้เกิดความครบถ้วนมิให้เกิดความบกพร่องในด้านใดด้านหนึ่ง ทำให้นำผลสำเร็จมาสู่กิจการต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น เกิดความสมดุลเป็นธรรม และบรรลุความสุขที่แท้จริงสืบไป

การประกอบภารกิจและธุรกิจด้วยการปฏิบัติตามหลัก ESG หรือ Triple Bottom Line (TBL) สร้างคุณประโยชน์กว้างขวางกว่าหลัก CG (Good Governance) ด้านเดียว

การปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ และการดำเนินธุรกิจของบริษัทต่าง ๆ ในอดีตถึงปัจจุบันที่ผ่านมา ผู้บริหารและผู้ประกอบการจะดำเนินกิจการเพื่อมุ่งหวังให้กิจการหรือธุรกิจของตนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเกิดผลกำไรเป็นสำคัญ โดยไม่ตระหนักให้ครบถ้วน ถึงผลกระทบจากการดำเนินกิจการนั้นต่อสถานะของธรรมชาติสิ่งแวดล้อม (Environment) และสภาพของสังคมประชาชน (Social) โดยรวมที่เปลี่ยนแปลงไปในการทางลบเพราะกิจการนั้นอาจมิได้มองเห็นว่าธรรมชาติสิ่งแวดล้อม (Environment) และสังคม (Social) ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจของตนเองเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่ควรได้รับประโยชน์ด้วย ธรรมชาติและสังคมจึงเสื่อมโทรม และในที่สุดกิจการต่าง ๆ ก็พากันเสื่อมโทรมไม่ยั่งยืนโดยไม่รู้สาเหตุเช่นกัน

แม้การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) จะเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุน (Investors) เช่น มีการกำหนดว่าด้วยสิทธิของผู้ถือหุ้น (Shareholder's Rights) การกำหนดองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหาร (Composition and Roles of the Board of Directors and Management) การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส ถูกต้องครบถ้วนอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม และการตรวจสอบ (Information Disclosure) ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งองค์กร (Corporate Governance Culture) แต่การปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวทั้งหมด เป็นเพียงการแสวงหาผลประโยชน์จากทรัพยากรทั้งจากในกลุ่มของตนเอง (Shareholders) ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางการเงินทุนและความรู้ต่าง ๆ ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม (Environment) รวมทั้งทรัพยากรจากสังคม (Social) มาสร้างผลกำไรหรือมูลค่าให้กับกลุ่มของตนเอง

ฉะนั้นองค์กรเหล่านั้นจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกเหนือไปจากผู้ถือหุ้นและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียใกล้ตัวให้ครอบคลุมไปถึงธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

และสังคมประชาชนอื่นๆ ให้ครบถ้วน เพื่อสร้างความเจริญที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริงด้วย

การช่วยเหลือกิจกรรมเพื่อธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและเพื่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่ควรเป็นเพียงกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการสร้างบุญกุศลที่แยกออกจากกิจกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายในทางธุรกิจหรือเป้าหมายของภารกิจหน้าที่ขององค์กรเท่านั้น แต่ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้เป็นรากฐานของการปฏิบัติงาน (Duty and Responsibility) ที่เชื่อมโยงกับมิติและการกำหนดยุทธศาสตร์ในการประกอบธุรกิจที่ก้าวหน้าทำให้เกิดผลสำเร็จ และเกิดการค้นพบนวัตกรรมรวมทั้งความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย นั่นคือ การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจภายใต้วิสัยทัศน์ใด ๆ ต้องมีการกำหนดหน้าที่การดำเนินกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคมควรเข้ามาเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจตั้งแต่เริ่มแรก⁸ ไม่ควรกำหนดกิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นการสร้างภาพหรือกลายเป็นพฤติกรรมบังหน้าการเบียดเบียนสิ่งแวดล้อมและสังคมโดยเด็ดขาด เพราะหากยังคงมีการเบียดเบียนเกิดขึ้น ก็ย่อมจะกลับมาสร้างอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตขององค์กรและธุรกิจนั้นๆ ในที่สุด

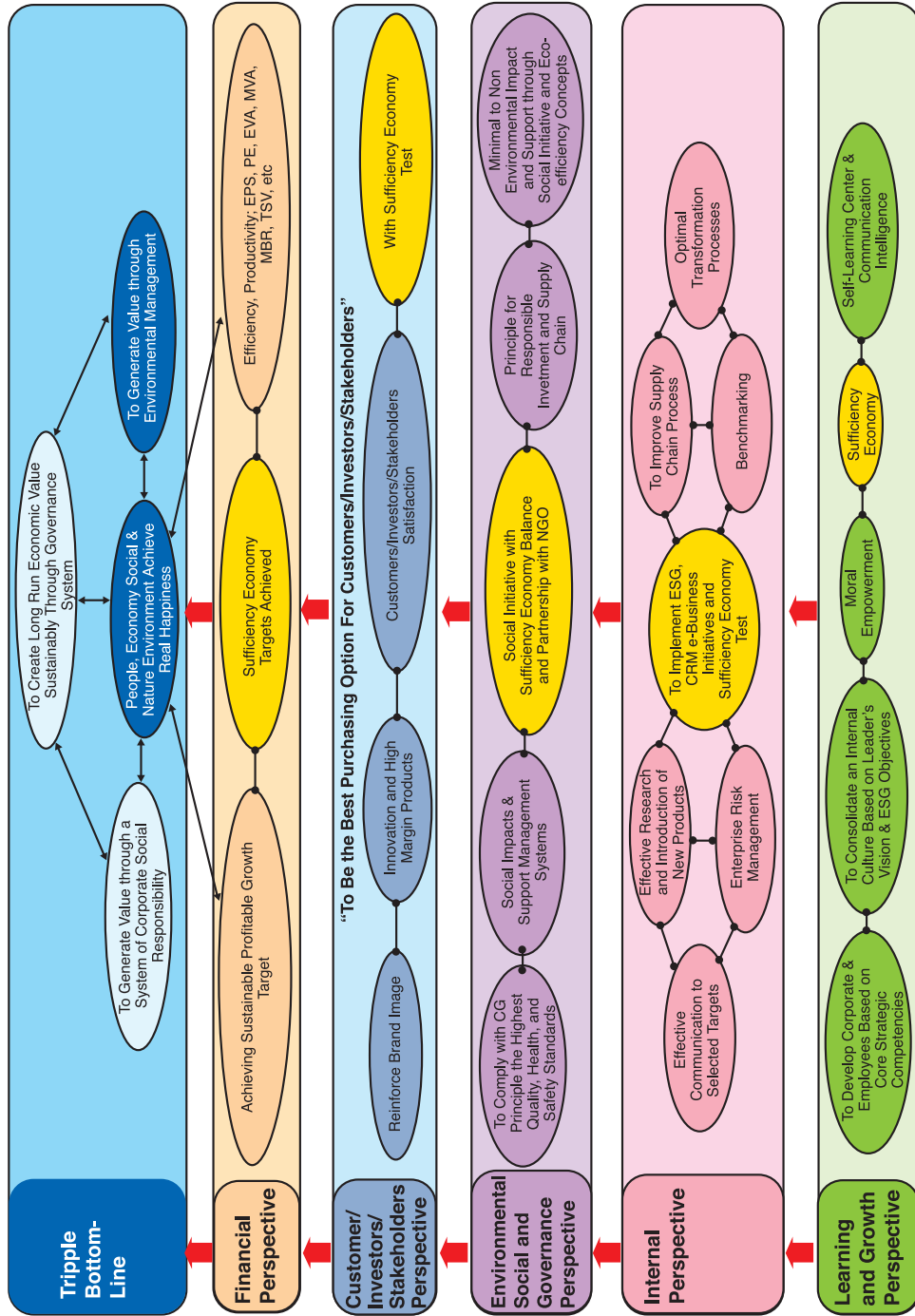
เส้นทางกลยุทธ์เพื่อเดินทางไปสู่ความสำเร็จสำคัญ 3 ด้าน (Triple Bottom Line Strategic Map) และการทดสอบด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Test)

เมื่อใดที่องค์กรและบริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย หรือจุดประสงค์ที่ต้องการบรรลุผล (Objectives/Goal) ตลอดจนกลยุทธ์ (Strategy) หรือยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อนั้นองค์กรที่ดีต้องกำหนดความคิดริเริ่มในการดำเนินกิจกรรมเพื่อธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและสังคม (Social Initiatives) ขององค์กรบริษัทนั้นๆ ให้เป็นกิจกรรมหลักสำคัญที่ต้องเรียนรู้และคิดค้นควบคู่ไปกับการกำหนดลักษณะงานตามขีดความสามารถหลัก (Core Competency) การนำหลักวิชาการและกิจกรรมภายใต้การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจที่ทันสมัยอื่นๆ เข้ามาประกอบจะดำเนินการไปได้โดยการจัดทำแผนที่

เส้นทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ในลักษณะเดียวกับการจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อให้เดินทางไปสู่ความสำเร็จเป็นจริงได้ในที่สุด ทั้งนี้โดยการแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติออกเป็น 5 มิติ และโดยการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพิจารณาใช้เป็นเครื่องทดสอบความครบถ้วนพอเพียงเริ่มจาก มิติขั้นการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมิติแรกเพื่อการเริ่มต้นเดินทางจากนั้น มิติที่สองจะเชื่อมโยงผลการปฏิบัติภายในองค์กร (Internal Perspective) มิติที่สามคือ การให้ความสำคัญต่อการนำไปดำเนินการปฏิบัติตามหลัก ESG หรือ Triple Bottom Line (Environmental Social and Governance Perspective) มิติที่สี่คือ มิติแห่งการสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดให้กับผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใกล้ชิดกับธุรกิจของกิจการ (Customer Investors and Stakeholders Perspective) และมิติที่ห้า คือ การสร้างผลงานจากการบรรลุเป้าหมายการเจริญเติบโตที่สร้างผลกำไร และมูลค่าที่วัดผลได้ด้วยตัวเลขและอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ อันเป็นที่ยอมรับ (Financial Perspective) และในที่สุดจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าขององค์กรและกิจการด้วยระบบการบริหารจัดการที่สามารถปกป้อง และฟื้นฟูธรรมชาติสิ่งแวดล้อมที่ดี พร้อมกับสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมที่เหมาะสม และปฏิบัติได้ตามระบบการจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือธรรมาภิบาล ที่สามารถสร้างความเจริญอย่างยั่งยืน

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในด้านการเงิน ควบคู่ไปกับ Triple Bottom Line อันได้แก่ Governance Social และ Environment นั้นควรใช้ Balanced Scorecard มาช่วยในการกำหนดมิติมุมมองให้ครอบคลุมกระบวนการปฏิรูปกิจการให้เพิ่มมูลค่า เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในทุกๆ ด้านทั่วองค์กร โดยใช้หลักการบริหารจัดการที่ทันสมัย มุมมองจากตำรา Balanced Scorecard อาจมีมุมมองที่ให้ความสำคัญไปในด้านเศรษฐกิจและการกำกับดูแลกิจการ (Good Governance) อยู่เพียง 4 ด้าน ได้แก่ Financial Perspective/ Customer Perspective/Internal Perspective/Learning and Growth Perspective⁹ แต่จากวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้ามากขึ้นที่ต้องการเกื้อหนุนต่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจ และสังคมไทยจึงได้เพิ่มมุมมองในด้าน Environmental and Social Perspective ขึ้นเป็นมุมมองด้านที่ 5 และนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากำกับ

เส้นทางกลยุทธ์เพื่อบรรลุความสำเร็จ 3 ส่วนสำคัญ และการทดสอบด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
 (Triple Bottom Line Strategic Map & Sufficiency Economy Philosophy Test)



และตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสามารถบรรลุผลสำเร็จต่อความเจริญเติบโตที่ยั่งยืนดังที่ตั้งไว้ได้อย่างครบถ้วน

กลยุทธ์ที่กำหนดในแต่ละมุมมองจะนำไปเชื่อมโยงเป็นขั้นตอนแห่งความสัมพันธ์กันโดยแสดงเป็น Triple Bottom Line Strategy Map และอธิบายความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในแต่ละมิติมุมมองได้ ดังนี้

มิติที่ 1 : มิติแห่งการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อสร้างการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรหรือบริษัท เป็นส่วนสำคัญที่เป็นพื้นฐานในการสนับสนุนให้องค์กรเกิดมีวัฒนธรรมการเรียนรู้และเกิดการเติบโต จากวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ต้องการสร้างพื้นฐานให้เข้มแข็งเพื่อสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจมีผลประกอบการที่เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้ขีดความสามารถหลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) ควบคู่ไปกับการประกอบธุรกิจที่ไม่เบียดเบียน แต่ยังสามารถฟื้นฟูและสนับสนุนสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดก็คือการปลูกฝังความรู้ให้กับพนักงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความรู้อื่นที่จำเป็นในการสร้างความสามารถในการทำกำไรให้กับบริษัท รวมทั้งความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับทรัพยากรบุคคลและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระบวนการในการทำงานที่ไม่เบียดเบียนสร้างความเดือดร้อนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และยังช่วยในการพัฒนาฟื้นฟูสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เติบโตแข็งแกร่งไปพร้อมๆ กับกิจการ ทำให้กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจและทำให้องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างความรู้และการเติบโต อาทิ

1.1 พัฒนาองค์กรและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้วยฐานความรู้ที่มีขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ (To Develop Organizations and Their Employees Based on Strategic Competencies)

กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรบริษัทต่างๆ และพนักงาน โดยคำนึงถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และการนำความรู้ความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่เชี่ยวชาญอย่างแท้จริงมาบริหารจัดการเพื่อสร้าง

มูลค่าเพิ่มทางธุรกิจมาใช้ภายใต้การจัดทำ SWOT Analysis เช่น Enterprise Risk Management หรือ ERM, Economic Value-Added หรือ EVA และอื่นๆ เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การประกอบกิจการโดยมีเงินทุนแต่ไม่มีความสามารถหลักที่แท้จริงย่อมนำมาซึ่งความล้มเหลว ทั้งยังขัดกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงว่าด้วยเงื่อนไขความรู้ที่มีไม่เพียงพอตนเอง

1.2 ประสานวัฒนธรรมภายในองค์กรบนพื้นฐานวิสัยทัศน์ผู้นำและเป้าหมายไตรกัปปิยะ ESG (To Consolidate an Internal Culture Based on Leader's Vision and ESG Objectives)

กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง รวมเป็นหนึ่งโดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำและเป้าหมายการสร้างคุณประโยชน์เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรด้วยการเรียนรู้สร้างความเข้าใจและศรัทธา (Faith) ในหลักไตรกัปปิยะ หรือ Triple Bottom Line เป็นเป้าหมายการปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หลักการฟื้นฟูควบคู่ไม่เบียดเบียนสังคม และหลักการฟื้นฟูรักษาสິงแวดล้อม

1.3 การให้อำนาจโดยคุณธรรมด้วยความรู้แจ้งในไตรกัปปิยะ หรือความสำคัญอันควรปฏิบัติ 3 ด้าน (Moral Empowerment with Triple-Bottom Line Perfect Understanding)

กลยุทธ์การมอบอำนาจและใช้อำนาจกับผู้บริหารและพนักงานอย่างเป็นธรรม เป็นการปลูกฝังการกระจายอำนาจและให้อำนาจอย่างคล่องตัวและเป็นธรรมในองค์กรซึ่งอยู่ภายใต้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในสัมพันธภาพการปฏิบัติอันสมควรทั้งสามด้าน (Triple Bottom Line หรือ ESG) โดยกลยุทธ์นี้เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และถ่ายทอดได้จากผู้ที่ผู้บังคับบัญชาทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับความเป็นธรรมก็จะส่งต่อสิ่งเหล่านี้ไปยังพนักงานรุ่นต่อไป จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร

1.4 เรียนรู้หลักการเพื่อ Cross Check และ ตรวจสอบความครบถ้วนด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy)

สำหรับความรู้ในด้านเศรษฐกิจพอเพียง ที่ต้องการถ่ายทอดให้กับพนักงานนั้น เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำรัสแนะแนวทางดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทย โดยทรงชี้ถึงการดำรงชีวิตและปฏิบัติตนของประชาชนใน

ทุกระดับ รวมทั้งองค์กรธุรกิจให้ดำเนินไปในทางสายกลาง และไม่ได้มีหลักการใดที่ขัดแย้งกับหลักการสมัยใหม่ที่ทรงไว้ซึ่งคุณธรรมอันหมายถึงเป้าหมายในการแสวงหาความมั่งคั่งของกลุ่มบริษัทจำกัด เพราะความพอเพียงในที่นี้ หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน

1.5 ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองและระบบสื่อสารเข้าถึงได้ด้วยตนเองที่ชาญฉลาด (Self-Learning Center & Communication Intelligence)

เป็นวิธีการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม คือ การสร้าง Self-Learning Center เพื่อเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดความรู้และนำกลยุทธ์ที่ทันสมัยมาใช้โดยความฉลาดในการใช้วิธีสื่อสาร โดยการสร้าง Communication Intelligence ทั้งในด้านธุรกิจ จริยธรรม และศีลธรรม ให้แก่ส่วนต่างๆ และทุกคนในองค์กรนั้น โดยมีการกำหนดหลักสูตรและวิธีการในการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ควบคู่ไปกับการปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกรับผิดชอบ ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเรียนรู้ผ่าน Self-Learning Center ภายใต้ระบบ Communication Intelligence จะช่วยให้พนักงานทุกคนได้รับข้อมูลความรู้ที่ถูกต้องง่าย และประหยัดเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยหลักสูตรที่กำหนดในเบื้องต้น มีอาทิ Corporate Social Responsibility (CSR หรือ Triple Bottom Line, TBL), Corporate Governance, Sufficiency Economy Philosophy, Enterprise Risk Management (ERM), Value Base Management (VBM), Economic Value Added (EVA)

มิติที่ 2 : การเชื่อมโยงของปฏิบัติการภายในองค์กร (Internal Perspective)

เป็นมิติมุมมองกระบวนการภายในองค์กรธุรกิจ เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติเพื่อสื่อสารให้เกิดผลอย่างจริงจังตามเป้าหมายที่กำหนดภายใต้การคัดสรร มีวิธีการบริหารงานใหม่ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการคิดค้นกระบวนการในการผลิตสินค้าและบริการชนิดใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น

มีความเฉพาะเจาะจง ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรว่าดำเนินธุรกิจประเภทใด และภารกิจในการกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในเป็นภารกิจที่ต้องทำโดยผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้นอย่างแท้จริง มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ จึงจะสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามการกำหนดกลยุทธ์ในมุมมองกระบวนการภายในต้องคำนึงถึงการทำธุรกิจอยู่บนหลักการที่ถูกต้องดีงาม ไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือไปจากการมุ่งสู่การสร้างกำไรและมูลค่าองค์กร ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นนี้เป็นผลมาจากการปลูกฝังความรู้ที่ดีงามในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติการนี้สามารถนำหลักการเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ทดสอบร่วมกับความรู้ด้านอื่นๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในกลยุทธ์การสร้างความรู้และการเติบโตเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดจากการใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยไม่มีการ Cross Check

กลยุทธ์หลักของกระบวนการภายในที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหรือกิจการหน้าที่ใดโดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)¹⁰ ซึ่งประกอบด้วยการบริหารความเสี่ยงภายใต้เป้าหมายของกิจการที่กำหนดไว้โดยเริ่มจากการระบุความเสี่ยงให้ครบถ้วน (Risk Identification) การตอบสนองความเสี่ยงเพื่อการจัดการความเสี่ยงต่างๆ โดยวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) เพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงด้วยยุทธวิธีต่างๆ เช่น 4Ts คือ Take, Treat, Transfer และ Terminate เป็นต้น และมอบหมายกลุ่มบุคคลหรือบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบทำการกำกับดูแลควบคุมความเสี่ยง และรายงานติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่กำหนดซึ่งรวมถึงการบริหารความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ด้วย โดยการสร้างวิธีการทำงานที่ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรไม่ได้ทำความเดือดร้อนให้แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อขจัดความเสี่ยงในการที่องค์กรจะต่อต้านจากสังคมก็เป็นวิธีหนึ่งที่สำคัญ เมื่อกระบวนการมีการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วนทุกด้าน องค์กรก็สามารถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ และกระบวนการนี้ก็ถือได้ว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวเองที่ดี ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้กระบวนการหนึ่งนั่นเอง

มิติที่ 3 : มิติแห่งการดำเนินการปฏิบัติตามหลักไตรภพปิยะ ESG (Environmental, Social and Governance Perspective) หรือ Triple Bottom Line (TBL)

เป็นมุมมองที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงการดำเนินกิจการภายใต้การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) การดำเนินกิจกรรมทางสังคมที่เลือกสรร (Social Initiatives) เพื่อฟื้นฟูและแบ่งปันกำไรคืนสู่สังคม (Social) ที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าองค์กรและกำไรที่ยั่งยืนได้ในขณะเดียวกันโดยเฉพาะในระยะยาว และสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งทุกองค์กรและธุรกิจต้องถือเป็นคำมั่นสัญญาขององค์กรที่จะทำหน้าที่ หรือธุรกิจโดยไม่เบียดเบียนสร้างความเดือดร้อนต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่ไม่ถูกรังเกียจต่อต้านทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้ จะเป็นการช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยยังคงคำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร คือ การสร้างผลกำไรควบคู่การเจริญเติบโต (Profitable Growth) กลยุทธ์ที่ใช้จึงเป็นลักษณะของ Win-Win Strategy โดยสังคม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้รับการฟื้นฟูและสนับสนุนให้เติบโตแข็งแกร่งไปพร้อมกับองค์กร และองค์กรเองก็ได้รับการสนับสนุนกลับมาจากสังคมเช่นกัน รวมทั้งยังได้ภาพลักษณ์ (Image and Goodwill) ของการเป็นองค์กรที่ดีงามอีกด้วย

มิติที่ 4 : มิติแห่งการสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Investor and Stakeholder Perspective)

กลยุทธ์ด้านลูกค้า นักลงทุน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างมูลค่าและความพึงพอใจให้เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าและผู้ถือหุ้น รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสีย โดยความพึงพอใจที่วัดได้จัดเป็น Leading Indicator ที่แสดงถึงแนวโน้มผลประกอบการขององค์กร กลยุทธ์ด้านลูกค้าและผู้ถือหุ้นก็มีลักษณะจำเพาะเจาะจงเช่นเดียวกันกับกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายในขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจโดยทั่วไปจะเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการบริหารตราสินค้า (Brand Management) การบริหารภาพลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Image Management) และการสร้างสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เพื่อให้องค์กรมีสินค้าหรือบริการที่หลากหลายให้กับลูกค้า รวมทั้งผลจากความพึงพอใจย่อมทำให้

ระดับราคาหลักทรัพย์สูงขึ้นได้ และลดต้นทุนทางการเงินได้เช่นกัน ในมิตินี้ก็ควรใช้ข้อกำหนดภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาทดสอบความครบถ้วนควบคู่กับหลักการและเป้าหมาย ESG ได้เช่นกัน

มิตินี้ 5 : มิติแห่งการบรรลุเป้าหมายในทางการเงินและความสำคัญ 3 ด้าน (Financial Perspective and Triple Bottom Line)

เป้าหมายทางการเงินเป็นมิติปลายทางควบคู่กับเป้าหมายในการบรรลุผลสำเร็จ 3 ด้าน คือ

1. การเพิ่มมูลค่าองค์กรธุรกิจจากระบบความรับผิดชอบต่อสังคม (To Generate Value Through a System of Corporate Social Responsibility) ใช้ตัววัดทางการเงินพิสูจน์หลักจากการใช้กลยุทธ์ ESG

2. การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจากระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (To Create Economic Value Sustainably in the Long Run through Governance System) ซึ่งวัดผลได้จากมิติทางการเงินด้วยตัววัดต่างๆ เช่น ระดับ Efficiency การผลิตที่ดีขึ้น การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) Earning Per Share (EPS) Price Earning Ratio (PE) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA) มูลค่าเพิ่มจากตลาด (MVA) มูลค่าตลาดต่อมูลค่าทางบัญชี (MBR) มูลค่าผู้ถือหุ้นโดยรวม (TSV) เป็นต้น

3. การเพิ่มมูลค่าองค์กรธุรกิจจากระบบการจัดการธรรมชาติสิ่งแวดล้อม (To Generate Value Through Environmental Management) ใช้ตัววัดทางการเงินพิสูจน์หลักจากการใช้กลยุทธ์ ESG

การที่องค์กรจะมีการเติบโตของผลกำไรอย่างยั่งยืน (Sustainable Profitable Growth) และมีต้นทุนในการดำเนินงานรวมทั้งต้นทุนทางการเงิน (Cost of Capital) ที่ลดลงนั้น (Improve Operating Efficiency) องค์กรจะต้องสร้างคุณค่าทั้งสามประการให้บรรลุเป้าหมายเสียก่อน จึงจะมั่นใจได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน และปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงก็สามารถใช้เป็นแนวทางและใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบความเพียงพอที่จะนำหลักการต่างๆ มาใช้ได้อย่างเป็นผลสำเร็จโดยไม่เกิดความผิดพลาดอีกต่อไป

หมายเหตุ

¹ กัปปิยะ สมควร, [ไตรกัปปิยะ ส่วนสำคัญอันสมควรปฏิบัติ 3 ด้าน] พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ภาวนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ พิมพ์ครั้งที่ 11 พ.ศ. 2549

² สุกวุฒิ สายเชื้อ, บรรยง พงศ์พานิชย์, รายงานเศรษฐกิจบริษัทหลักทรัพย์ภัทร กุมภาพันธ์ 2550

³ Stern, J.M. Stewart, G.B. and Chew, D.t. (2001) The EVA Financial Management System in the New Corporate Finance, N.Y.: McGrawhill/Irwin, EVA = Adjusted Invested Capital X (Adjusted return on Capital-WACC) Where WACC = Weighted Average Cost of Capital

⁴ Stern, J.M. Stewart, G.B. and Chew, D.t. (2001) The EVA Financial Management System in the New Corporate Finance, N.Y.: McGrawhill/Irwin, EVA = Adjusted Invested Capital X (Adjusted return on Capital-WACC) Where WACC = Weighted Average Cost of Capital

⁵ Glen Arnold, The Handbook of CORPORATE FINANCE, FT Prentice Hall, Financial/Times Pearson Education Limited, 2005

⁶ Ditto

⁷ จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา, ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรสถาบันวิชาการตลาดทุน (วตท. 3) พ.ศ. 2549

⁸ Prahalad, C.K. and Michael E.Porter, Harvard Business School Review on Corporate Social Responsibility, Boston: Harvard Business School Press, 2003

⁹ Kaplan, Robert S. and Norton, David P., The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive into the New Business Environment. Massachusetts : Harvard Business School Press, 2001

¹⁰ Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark. The Essentials of Risk Management, McGraw-Hill. 2006

บรรณานุกรม

หนังสือ

มัชฌิมา กุญชร ณ อยุธยา, ที่ปรึกษาด้านกิจกรรมเพื่อสังคม “ร่างกฎบัตรว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม” (Corporate Social Responsibility), เอกสารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549

Apgar, David, **Risk Intelligence Learning to Manage What We don't Know**, The United State of America : Harvard Business School Press Boston, Massachuseets, 2006.



Brown Melissa, **Taking Stock : Adding Sustainability Variables to Asian Sectoral Analysis**, 2006.

Hiemstra, Glen, **Turning the Future into Revenue**, The United State of America : John Wiley & Sons, Inc., 2006.

Savitz, Andrew W. and Weber, Karl. **The Triple Bottom Line: How Today’s Best-Run Companies are Achieving Economics, Social and Environmental Success-and How You Can Too**. San Francisco: Jossey-bass Publishing, 2006.

วารสาร

Developing Value, The Business Case for Sustainability in Emerging Markets, International Finance Corporation, and Ethos Institute.

Financial Markets Sustainability : Case Studies-Wind Power Plant/Small Hydropower, Czech Republic

Financial Markets Sustainability Market Brief, Carbon Finance in Emerging Markets, International Finance Corporation.

IFC Sustainability Report 2005, International Finance Corporation.

Japan Bank for International Cooperation Environmental and Social Activities Report 2005.

Japan SRI Equity, AIG Global Investment Group, 2006 “Who Cares Wins”: One Year on, A Review of the Integration of Environmental, Social and Governance Value Drivers in Asset Management, Financial Research and Investment Processes, International Finance Corporation.

การบริหารความเสี่ยงกับเศรษฐกิจพอเพียง

ผศ.ดร.นฤมล สอาดโคม*

บทคัดย่อ

ปรัชญาเศรษฐกิจสามารถประยุกต์ใช้ได้กับภาคธุรกิจเอกชน โดยไม่ได้ขัดแย้งกับหลักการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน สามองค์ประกอบหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี หลักความพอประมาณมีได้หมายความว่าธุรกิจเอกชนควรจะต้องดำเนินธุรกิจอย่างไม่ฟุ้งเฟ้อ แต่หมายความว่าผู้บริหารควรจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่องค์กรมี ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรทางเทคโนโลยีและองค์ความรู้ หากจำเป็นต้องเพิ่มทรัพยากรดังกล่าวเพื่อรองรับการขยายกิจการ จึงสามารถทำได้โดยควรพิจารณาถึงเหตุผล เช่น อัตราผลตอบแทนที่จะได้รับจะสูงกว่าต้นทุนของเงินทุนที่เพิ่ม เป็นต้น นอกจากนี้้องค์ประกอบสุดท้ายของการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งเปรียบเสมือนการบริหารความเสี่ยงที่ภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญอยู่แล้วนั่นเอง บทความนี้จึงทำการวิเคราะห์ให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้ขัดแย้งกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่เป็นหลักปรัชญาที่สามารถช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน

* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1. บทนำ

การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารประเทศ ได้ก่อให้เกิดแรงต้านจากภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจเอกชนโดยรวม สาเหตุหนึ่งเกิดจากความไม่เข้าใจอย่างแท้จริงต่อหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยชื่อเศรษฐกิจพอเพียงมีความขัดแย้งกับวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจเอกชนที่มุ่งหวังกำไรสูงสุด ทั้งที่อันที่จริงแล้วหากทำความเข้าใจหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างแท้จริง จะพบว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้ขัดแย้งกับหลักการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบของการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งเปรียบเสมือนการบริหารความเสี่ยงที่ภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญอยู่แล้วนั่นเอง บทความนี้จะทำการวิเคราะห์ให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้ขัดแย้งกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแต่เป็นหลักปรัชญาที่สามารถช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน

2. ปัจจัยเสี่ยงในโลกโลกาภิวัตน์

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบุคคล ชุมชน ธุรกิจ สังคม และประเทศในโลกโลกาภิวัตน์ อันที่จริงแล้วเราต่างได้รับบทเรียนจากการพัฒนาประเทศโดยอิงกระแสโลกาภิวัตน์อย่างสุดโต่ง ซึ่งทำให้ประเทศเปรียบเสมือนตั้งเป็นเมืองขึ้นที่ต้องขึ้นอยู่กับกระแสทุนนิยม บริโภคนิยม การแข่งขันทางการค้า และที่สำคัญที่สุด คือ การต้องพึ่งพิงเงินลงทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งต้องพึ่งพิงประเทศมหาอำนาจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เราคงจะไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าประเทศมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกา ได้แสดงบทบาทผู้นำในตลาดทุนโลกอย่างชัดเจน ความเจริญก้าวหน้าในภูมิภาคเอเชีย ทั้งในประเทศจีน และอินเดีย ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากบทบาทการเป็นผู้นำเชิงนโยบายของประเทศมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกานั้นเอง รวมถึงบทบาทและอิทธิพลของประเทศสหรัฐอเมริกา จากการก่อตั้ง WTO ประเทศกำลังพัฒนาที่เดินตามกระแสโลกาภิวัตน์อย่างสุดโต่งจึงขาดศักยภาพในการพึ่งพาตนเอง การดำเนินนโยบายทั้งในและต่างประเทศจึงต้องผูกอยู่กับทิศทางและนโยบายของประเทศมหาอำนาจ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ปัจจัยเสี่ยงหลักสำหรับประเทศที่

เดินเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์อย่างสุดโต่ง คือ ความไม่แน่นอนของการดำรงบทบาทความเป็นผู้นำในตลาดทุนโลกของประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อไรก็ตามที่เศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาอ่อนแอ เศรษฐกิจของประเทศที่เหลือ ซึ่งพึ่งพาบทบาทความเป็นผู้นำของสหรัฐอเมริกาในตลาดโลกย่อมอ่อนแอไปด้วย ซึ่งหลังจากเหตุการณ์ 11 กันยายน 2544 เป็นต้นมา จากรัฐบาลสหรัฐอเมริกาที่เดิมไม่เคยให้ความสำคัญกับการปฏิรูปโครงการประกันสังคมของประเทศ และนโยบายด้านการลงทุนในต่างประเทศ กลับหันมาให้ความสำคัญถึงการต่อสู้กับภัยจากการก่อการร้าย และสงครามอิรักมาต่อเนื่องยาวนานถึงปีที่หก และยังไม่มียุทธศาสตร์ที่จะจบลงในเวลาอันใกล้ ความไม่แน่นอนของการดำรงบทบาทความเป็นผู้นำในตลาดทุนโลกของประเทศสหรัฐอเมริกา จึงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สูงมากสำหรับประเทศที่เดินตามกระแสโลกาภิวัตน์ สิ่งที่น่าเป็นห่วงก็คือ ประเทศในภูมิภาคเอเชียด้วยกันเองมักจะมองข้ามปัจจัยเสี่ยงนี้ และกลับไปกังวลกับปัจจัยเสี่ยงอื่นๆ เช่น บทบาทของจีน หรืออินเดีย ความผันผวนของราคาน้ำมัน หรือแม้กระทั่งภัยธรรมชาติ ภาวะโลกร้อนทั้งหลายทั้งๆ ที่ปัจจัยเสี่ยงจากบทบาทของสหรัฐอเมริกานั้นจะส่งผลกระทบต่อประเทศมากกว่าปัจจัยเสี่ยงอื่นที่กล่าวมาทั้งหมด

นอกจากปัจจัยเสี่ยงที่มากับกระแสโลกาภิวัตน์ดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาประเทศโดยอิงกระแสโลกาภิวัตน์และระบบทุนนิยมอย่างสุดขีด โดยขาดการถ่วงดุลที่ดี ยังอาจเพิ่มความแตกต่างระหว่างชนชั้นจน-รวยในประเทศ จนอาจนำไปสู่ปัญหาสังคมในระยะยาวได้ ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นประเทศที่มีนโยบายยึดกระแสทุนนิยมแบบสุดขีด โดยพยายามใช้ประโยชน์จากกระแสโลกาภิวัตน์ให้มากที่สุด ภาพที่ชาวโลกเห็น คือ ประเทศที่เป็นเกาะขนาดเล็กมากที่มีประชากรเพียงแค่ประมาณ 4.3 ล้านคน แต่สามารถพัฒนาจนเกิดความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว แต่อัตราการว่างงานของประชากรในประเทศกลับเพิ่มขึ้นจาก 2.2% ในปี ค.ศ. 1996 เป็น 3.6% ในปี ค.ศ. 2006¹ ยิ่งไปกว่านั้นรายได้ต่อครัวเรือนสำหรับกลุ่มประชากรที่จนที่สุด 20% กลับลดลงเฉลี่ยปีละ 4.3% ต่อปี² ในขณะที่กลุ่มประชากรที่รวยที่สุด 10% มีรายได้ต่อครัวเรือนเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 2.8% ต่อปี² ซึ่งเป็นตัวเลขทางการที่ชี้ชัดว่านโยบายที่ยึดกระแสทุนนิยมแบบสุดขีดเอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มประชากรที่รวยอยู่แล้ว ในขณะที่กลับส่งผลในทางลบกับ

ประชากรที่ยากจนของประเทศ การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นยังส่งผลในทางลบกับธุรกิจของบริษัทในประเทศ ทั้งนี้เป็นเพราะรัฐบาลสิงคโปร์ได้พยายามกระตุ้นการลงทุนจากต่างชาติด้วยการลดเงื่อนไข และเปิดช่องว่างให้เกิดการจ้างงานด้วยค่าจ้างที่ต่ำ เช่น การอนุญาตให้นายจ้างสามารถลดสัดส่วนเงินสมทบเพื่อผลประโยชน์หลังเกษียณและค่ารักษาพยาบาลสำหรับลูกจ้าง นอกจากนี้แรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านที่ค่าแรงต่ำกว่า เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้กลุ่มประชากรรายได้ต่ำต้องถูกแย่งงาน หรือจำเป็นต้องถูกจ้างงานด้วยค่าจ้างที่ต่ำลง หากไม่มีความพยายามในการแก้ไขปัญหาการแบ่งแยกชนชั้นด้วยรายได้ที่ต่างกันมากขึ้น ปัญหานี้อาจบานปลายกลายเป็นปัญหาสังคมในระยะยาว

ฉะนั้น การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ควรเริ่มต้นที่การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลไกการพัฒนาในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคประชาชน ภาคเอกชน และภาครัฐ จากนั้นจึงขยายขอบเขตของการพัฒนาที่มุ่งเน้นความเข้มแข็งของชุมชน สังคม และเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ทุกภาคส่วนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างกลไกการพัฒนาให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น

3. ทู่นิยมกับเศรษฐกิจพอเพียง

การรุกคืบอย่างรวดเร็วของระบบทุนนิยมเข้าสู่ประเทศเกษตรกรรมมีส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดช่องว่างทางค่านิยมในสังคม การกระตุ้นเศรษฐกิจโดยการส่งเสริมค่านิยมในการบริโภคเป็นภาพหนึ่งที่สะท้อนการกระจายระบบทุนนิยมเข้าสู่ชุมชน ขณะเดียวกันนโยบายกระจายทุนเข้าสู่ชุมชนอีกหลายนโยบาย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายกองทุนหมู่บ้าน นโยบายแปลงสินทรัพย์เป็นทุน ต่างกระตุ้นให้เกิดการก่อหนี้ในภาคประชาชน

ความจริงแล้วนโยบายกระจายทุนเข้าสู่ชุมชนเหล่านี้มีวัตถุประสงค์ที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชน และสอดคล้องกับโครงการสินเชื่อรายเล็ก (Microfinance Program) ที่ประสบความสำเร็จในหลายประเทศในการเพิ่มทุนให้ประชาชนสามารถสร้างรายได้เลี้ยงตนเองได้ในระยะยาว แต่เมื่อนโยบายเหล่านี้ตกทอดไปถึงประชาชน

ระดับรากหญ้าที่ไม่เข้าใจแก่นแท้ของเหตุและผลในการใช้เงินทุนเหล่านี้ และเมื่อประชาชนกลุ่มนี้ถูกกระตุ้นและส่งเสริมให้เพิ่มค่านิยมในการบริโภค เราจึงได้เห็นภาพการเรียกร้องต่อรองขอพักชำระหนี้ของกลุ่มต่างๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การที่หน่วยงานของรัฐตอบสนองข้อเรียกร้องเหล่านี้ภายใต้แรงกดดันเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ และยังส่งผลให้พฤติกรรมการชำระหนี้ของประชาชนถูกบิดเบือนเมื่อถูกหนีมีประสบการณ์ว่าหนี้สินที่ก่อนหน้านี้สามารถเรียกร้องให้รัฐบาลยกหนี้ให้ได้ ความตั้งใจที่จะชำระหนี้ย่อมลดลง สิ่งเหล่านี้เป็นภาพสะท้อนของการกระจายทุนเข้าสู่ชุมชนอย่างรวดเร็วเกินไป ในขณะที่ความเข้าใจในการใช้ทุนของประชาชนไม่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกันไป

ณ. วันนี้ หลายฝ่ายหันมาให้ความสำคัญกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำรินั้นมากขึ้น และบางฝ่ายยังได้วิพากษ์วิจารณ์ถึงความเลวร้ายของระบบทุนนิยมราวกับว่าเป็นสิ่งที่แยกจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเหมือนน้ำกับน้ำมัน ทั้งที่ความจริงแล้ว ระบบทุนนิยมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถก้าวเดินไปด้วยกันได้โดยการถ่วงดุลที่ดี ฉะนั้นหากเราเข้าใจปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างถ่องแท้แล้ว ก็จะสามารถดำรงตนในโลกทุนนิยมอย่างพอเพียงได้เช่นกัน

4. การบริหารความเสี่ยงกับเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักสามข้อและเงื่อนไขอีกสองเงื่อนไข องค์ประกอบทั้งสาม คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ส่วนสองเงื่อนไขที่จำเป็น คือ เงื่อนไขความรู้ และเงื่อนไขคุณธรรม ฉะนั้นนอกจากความพอประมาณจะต้องมีความสมเหตุสมผลแล้ว ความพอประมาณยังต้องมีการรองรับด้วยภูมิคุ้มกันที่ดีด้วย และภูมิคุ้มกันที่ดีเชิงเศรษฐกิจที่สามารถแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมที่สุดก็คือ “การบริหารความเสี่ยง” หรือที่เรียกว่า “Risk Management” นั่นเอง การบริหารความเสี่ยงที่ดีย่อมสามารถสร้างภูมิคุ้มกันให้กับการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ

การวิเคราะห์และตัดสินใจภายใต้องค์ประกอบทั้งสามข้อนี้ต้องอาศัยเงื่อนไขความรู้ นั่นคือ ความรู้ความเข้าใจในปัจจัยพื้นฐาน ที่สำคัญสำหรับสามองค์ประกอบ

ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ เงื่อนไขคุณธรรม หากการตัดสินใจนั้นผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่เหมาะสมของทั้งสามองค์ประกอบภายใต้ความรู้ความเข้าใจที่เหมาะสม แต่ผิดหลักคุณธรรม เช่น เป็นการตัดสินใจที่อาศัยช่องโหว่ของกติกาสังคม เอาเปรียบผู้อื่นหรือทำให้ผู้อื่นในสังคมได้รับความเดือดร้อน การตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ส่วนตนที่ทับซ้อนอยู่ เป็นต้น สังคมนิยมก็จะเผชิญกับปัญหาที่ต่างคนต่างมุ่งที่จะหาประโยชน์เข้าตัวเองและพวกพ้องให้มากที่สุด สังคมนิยมที่เดินเคียงคู่กับการเอารัดเอาเปรียบกันมากเกินไปย่อมนำไปสู่ปัญหาในวงกว้างไม่ช้าก็เร็ว การจะบริหารประเทศในโลกที่เป็นสังคมนิยมให้ประเทศก้าวหน้าแต่พอเพียง จึงเป็นทางเลือกที่ต้องมาจากทั้งสามองค์ประกอบและสองเงื่อนไขที่กล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงื่อนไขคุณธรรม

องค์ประกอบที่สามของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือ การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีและมีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการเสริมฐานรากของการพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งอย่างแท้จริง การรับรู้และความเข้าใจของภาคเอกชนเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีและมีประสิทธิภาพ ยังขาดเครื่องมือสนับสนุนที่สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบของภาคทฤษฎีเข้ากับสิ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม โครงการนี้จึงต้องการศึกษาวิจัยของค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการสร้างภูมิคุ้มกันสำหรับภาคเอกชน และปัจจัยเสริมที่สำคัญต่อการประยุกต์ใช้ที่เป็นรูปธรรม ภูมิคุ้มกันที่จำเป็นสำหรับภาคเอกชน คือ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขององค์กรเอกชนนั่นเอง ทั้งนี้สำหรับหน่วยงานภาครัฐได้มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงไปแล้วหลายหน่วยงาน และสำหรับภาคเอกชนเองบางประเภทธุรกิจได้ถูกกำหนดให้จัดทำการบริหารความเสี่ยงองค์กร บางบริษัทถึงแม้จะไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องจัดทำการบริหารความเสี่ยง แต่ก็ให้ความสำคัญในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงขององค์กรถึงกระนั้นก็ดี ภาคเอกชนในหลายส่วนก็ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และขาดการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี หรือการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สำหรับภาคเอกชนควรแยกเป็นสองระดับ คือ การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีระดับมหภาค และ

การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีระดับจุลภาค กล่าวคือ การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ภายใต้กรอบแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จำเป็นจะต้องได้รับความสำคัญจากผู้กำหนดนโยบายในการที่จะกำหนดนโยบายการบริหารประเทศ และวางโครงสร้างที่จำเป็นสำหรับการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้เนื่องจากการมุ่งเน้นให้ภาคเอกชนต่างพัฒนาวางระบบการบริหารความเสี่ยงของตนโดยที่กลุ่มผู้บริหารประเทศมิได้ให้ความสำคัญหรือวางโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงระดับมหภาคไว้รองรับ ภูมิคุ้มกันที่สร้างขึ้นย่อมไม่มีประสิทธิผลพอที่จะพาประเทศให้พัฒนาไปอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงศึกษาองค์ประกอบสำคัญในการบริหารความเสี่ยงของภาคเอกชนออกเป็นสองส่วน คือ การกำหนดนโยบาย และโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยงสำหรับภาคเอกชนในแผนการพัฒนาประเทศ และการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานเอกชน

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนที่สามารถนำไปสู่ความสูญเสีย ความเสี่ยงมีทั้งประเภทที่นับว่าเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง และความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร ความเสี่ยงที่แท้จริง คือ ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ ไม่ใช่ความเสี่ยงที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา ฉะนั้นโอกาสของความสูญเสียจึงมีอยู่สองกรณี นั่นคือ โอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย และโอกาสที่จะไม่เกิดความสูญเสีย ความเสี่ยงที่แท้จริงจึงอาจนำไปสู่ความสูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น ความเสี่ยงที่แท้จริงจะไม่นำไปสู่การทำกำไรได้ ส่วนความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไรนั้นเป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้มีอยู่โดยธรรมชาติ แต่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อหวังผลในการเก็งกำไรจากความเสี่ยนั้น ความเสี่ยงประเภทนี้จึงรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากการพนัน ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรจึงต่างไปจากความเสี่ยงที่แท้จริงในส่วนที่ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรสามารถนำไปสู่กำไรเท่าทุนหรือขาดทุน จากกิจกรรมความเสี่ยงที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการเก็งกำไรนั้น นอกจากนั้น ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรนี้ไม่สามารถถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้ ไม่มีบริษัทประกันภัยกรรมธรรม์คุ้มครองความเสี่ยงจากการที่ราคาหุ้นจะตก สาเหตุหลักที่บริษัทประกันไม่รับโอนความเสี่ยงประเภทนี้ คือ ความเสี่ยงเหล่านี้ไม่สามารถบริหารจัดการด้วยทฤษฎีทางสถิติเพื่อกระจายความเสี่ยงภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงจากการ

เก็งกำไรเหล่านี้จึงต้องได้รับการจัดการด้วยวิธีการอื่นที่เหมาะสม เช่น การป้องกันความเสี่ยงด้วยการโอนความเสี่ยงภัยไปให้กับคู่สัญญาโดยตราสารอนุพันธ์ เป็นต้น

เมื่อกล่าวถึงความเสี่ยงจากการเก็งกำไร บางครั้งเรียกว่าความเสี่ยงทางการเงิน เหตุการณ์ที่ประเทศไทยเราได้รับบทเรียนราคาแพงที่สุด คือ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 สถาบันทางการเงินหลายแห่งถึงขั้นล้มละลายไปด้วยเหตุผลหลัก คือ การไม่มีมาตรการและเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ดี หลังจากเหตุการณ์ดังกล่าว ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยหลายแห่งได้เริ่มจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยงขึ้นมาเพื่อบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของธนาคารภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย สถาบันทางการเงินอื่นๆ ต่างก็เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมากขึ้น สำหรับเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ตราสารอนุพันธ์ก็ได้รับการพัฒนาขึ้นหลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินเหล่านี้ก็เปรียบเสมือนดาบสองคม หากเครื่องมือเหล่านี้ถูกนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง หรือผิดพลาดประสงค์ เครื่องมือเหล่านี้ก็จะกลายเป็นแหล่งความเสี่ยงใหม่ได้เช่นกัน Barings Bank นับเป็นตัวอย่างสำคัญของการใช้ตราสารอนุพันธ์อย่างผิดพลาดประสงค์ โดยบุคคลเพียงผู้เดียว คือ Nick Leeson อันนำมาซึ่งความสูญเสียนับมูลค่ารวมหนึ่งพันล้านเหรียญสหรัฐฯ ส่งผลให้ธนาคาร Barings ที่ดำเนินกิจการมาร่วม 200 ปี ต้องล้มละลายลงและกลายเป็นแค่ธนาคารในประวัติศาสตร์ สิ่งที่เราเรียนรู้ได้จากเหตุการณ์ Barings Bank อีกประเด็นหนึ่งก็คือ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหาก Barings Bank มีมาตรการการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารย่อมพบความผิดปกติในธุรกรรมการซื้อขายอนุพันธ์โดย Nick Leeson รวมทั้งความสูญเสียที่เกิดจากธุรกรรมเหล่านี้ตั้งแต่เมื่อตอนที่ความสูญเสียยังไม่มาก ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและธุรกิจทางการเงิน เครื่องมือบริหารความเสี่ยงทางการเงินเกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้เครื่องมือเหล่านี้ในโลกธุรกิจที่ธุรกรรมทางการเงินมีความซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน ฉะนั้นองค์ความรู้ในการนำเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินไปใช้อย่างถูกวิธีจึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

ทุกวันนี้เราอยู่ในโลกที่ภัยจากการก่อการร้ายเพิ่มความถี่และความรุนแรงมากขึ้นทุกวัน ความไม่แน่นอนในการดำเนินชีวิตและธุรกิจเพิ่มมากขึ้นจนอาจจะเรียกได้ว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ในประเทศสหรัฐอเมริกาก็เช่นเดียวกัน หลังจากเกิดภัยก่อการร้ายถล่มตึก World Trade Center เมื่อวันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2544 ตำแหน่งบริหารใหม่ที่เกิดขึ้น คือ Chief Risk Officer (CRO) ท่านคงคุ้นเคยกับตำแหน่งบริหารอย่างเช่น Chief Executive Officer (CEO) หรือ Chief Financial Officer (CFO) เช่นเดียวกันกับในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ก่อนหน้าวันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2544 แทบไม่มีใครรู้จักตำแหน่ง CRO แต่ทุกวันนี้ตำแหน่ง CRO กลายเป็นตำแหน่งที่ได้รับความสำคัญและเติบโตอย่างรวดเร็วในองค์กรชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่เพียงแต่เหตุการณ์ 11 กันยายน 2544 เท่านั้นที่ทำให้ตำแหน่ง CRO ได้รับความสำคัญ แต่กรณีล้มละลายของบริษัท ENRON และ WorldCom ก็เป็นกรณีตัวอย่างสำคัญที่ทำให้องค์กรชั้นนำทั้งหลายตระหนักว่างานด้านการบริหารความเสี่ยงถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร องค์กร และงานนี้ควรได้รับการดูแลที่ระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ไม่ใช่เป็นงานที่จะปล่อยให้สาขางานระดับล่างจัดการกันเอง ผลงานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนโดยบริษัท Pitney Bowes ซึ่งสำรวจความมั่นคงขององค์กร พบว่า 75% ของผู้บริหารระบุว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง ยอดเบี้ยประกันภัยรับของธุรกิจประกันวินาศภัยที่เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวในประเทศสหรัฐอเมริกาหลังเหตุการณ์ 11 กันยายน 2544 เป็นอีกสัญญาณที่บ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจทั้งหลายได้หันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงโดยใช้การประกันภัยเป็นเครื่องมือหนึ่งในการถ่ายโอนความเสี่ยงขององค์กรไปสู่ธุรกิจประกันภัย เหตุการณ์ 11 กันยายน 2544 นี้ส่งผลต่อยอดเบี้ยประกันรับที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจประกันวินาศภัย ในประเทศไทยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกันภัยเบ็ดเตล็ดที่มีสัดส่วนตลาดเพิ่มขึ้นจาก 17.7% ในปี 2543 เป็น 26.8% ในปี 2546

5. บทเรียนของการขาดภูมิคุ้มกันที่ดี

บทเรียนที่สำคัญของการขาดภูมิคุ้มกันที่ดี คือ เหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในหลายประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้รับผลกระทบกันโดยทั่วถึง เหตุการณ์นี้เริ่มต้นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศลดค่าเงินบาทเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 หนึ่งเดือนให้หลัง สามประเทศเพื่อนบ้านของไทย คือ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย ต่างประกาศลดค่าเงินสกุลของประเทศตนตามมา จากนั้นในช่วงเดือนกันยายนถึงตุลาคม ประเทศสิงคโปร์และไต้หวัน ต้องยอมลดค่าสกุลเงินของประเทศตนเช่นกัน ในเดือนพฤศจิกายนปีเดียวกัน ผลกระทบของวิกฤตทางการเงินได้ส่งผลให้ค่าเงินวอนของเกาหลีใต้ลดลงอย่างมากเช่นกัน จนเกาหลีใต้ต้องขอความช่วยเหลือทางการเงินจากประเทศญี่ปุ่น แต่ได้รับการปฏิเสธ ท้ายที่สุดในเดือนธันวาคมประเทศเกาหลีใต้จึงได้รับความช่วยเหลือจาก IMF และประกาศลดค่าเงินวอนในเดือนเดียวกัน real GDP ของประเทศที่กล่าวมาทั้งหมด รวมทั้งประเทศญี่ปุ่นลดลงจากปี พ.ศ. 2540 อย่างต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2541 และ 2542 ซึ่งแสดงถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ในปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยมีค่า real GDP ติดลบเพียงประเทศเดียว (-1.3%) ในบรรดากลุ่มประเทศที่ได้รับผลกระทบทั้งหมด ปี พ.ศ. 2541 real GDP ของประเทศไทยมีค่าติดลบถึง -10% แต่ยังเป็นรองประเทศอินโดนีเซีย ที่มีค่า real GDP ติดลบสูงสุดถึง -13.7% ในปีเดียวกัน

เราคงไม่สามารถด่วนสรุปได้ว่าเหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน คือ บทเรียนสำหรับประเทศกำลังพัฒนาที่ขาดซึ่งประสบการณ์ทางนโยบายเชิงเศรษฐกิจเท่านั้น ประเทศที่ถือว่าเป็นประเทศพัฒนาแล้วอย่างประเทศญี่ปุ่นก็ประสบกับวิกฤตการณ์ทางการเงินเช่นกัน หลังตกเป็นประเทศผู้พ่ายแพ้สงครามในสงครามโลกครั้งที่สอง เศรษฐกิจของประเทศและการสร้างประเทศกลับขึ้นมาใหม่พึ่งพิงระบบธนาคารเป็นหลัก ซึ่งระบบธนาคารก็พิสูจน์ความสำคัญและความเข้มแข็งของตนเองได้เป็นอย่างดีในการเป็นกระดุกสันหลังหลักของการฟื้นฟูประเทศ ระหว่างปี ค.ศ. 1953 ถึง 1978 จำนวน

ธนาคารและสถาบันการเงินเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก เพื่อเป็นแหล่งอัดฉีดเงินกู้ให้กับภาคอุตสาหกรรมที่จะเป็นกลไกในการพลิกฟื้นประเทศอีกครั้ง ตัวเลขสัดส่วนเงินกู้ของภาคอุตสาหกรรมต่อ GNP ในประเทศญี่ปุ่นสูงกว่าในประเทศสหรัฐอเมริกาถึงประมาณสองเท่าตัวตลอดทั้งช่วงระยะเวลาดังกล่าว (Sakakibara (1999)) ธนาคารที่เป็นแหล่งเงินกู้หลักของภาคอุตสาหกรรม คือ Long-term Credit Bank ที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อให้สินเชื่อระยะยาวกับบริษัทในภาคอุตสาหกรรม แต่ไม่สามารถรับเงินฝากได้ แหล่งเงินทุนของ Long-term Credit Bank จึงมาจากการออกหุ้นกู้ (Debenture) ซึ่งในยุคฟองสบู่ที่ตลาดตราสารหนี้ขยายตัวอย่างมากนั้น หุ้นกู้ที่ออกโดย Long-term Credit Bank มีสัดส่วนถึง 16.5% ของยอดตราสารหนี้ทั้งตลาด ในขณะที่เดียวกันภาระหนี้สินบุคคลในประเทศญี่ปุ่นนั้นต่ำมากในช่วงเวลาดังกล่าว ทั้งนี้เป็นเพราะความพยายามควบคุมมิให้ธนาคารและสถาบันการเงินให้สินเชื่อกับบุคคล แต่ให้มุ่งเน้นการให้บริการสินเชื่อกับภาคอุตสาหกรรมเป็นหลัก เพื่อการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมนั่นเอง ธนาคารทั้งของรัฐและเอกชนมีการบริการที่สนับสนุนการออม เช่น การออมทางไปรษณีย์ (Postal Savings) โดยกรมไปรษณีย์ของรัฐเป็นผู้รับฝากเงิน ซึ่งมีปริมาณเงินออม ณ ปี ค.ศ. 1994 สูงถึง 180 ล้านล้านเยน (US\$1.6 trillion) (Federations of Bankers Associations of Japan (1994)) หรือการให้บริการรับเงินฝากประจำรายงวด (installment savings) ของธนาคาร Shinkin Bank³ ที่ให้พนักงานของธนาคารมารับเงินฝากถึงบ้านลูกค้าทุกงวด ก็ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากสำหรับการออมเพื่อการแต่งงาน การออมเพื่อการมีบุตร การออมเพื่อค่าศึกษาบุตร การออมเพื่อซื้อเฟอร์นิเจอร์ หรือแม้กระทั่งการออมเพื่อเหตุแห่งภัยธรรมชาติ เงินออมที่สูงนี้เองที่ฝากอยู่ในธนาคารและสถาบันการเงินที่กลายเป็นแหล่งเงินที่ธนาคารและสถาบันการเงินสามารถนำมาปล่อยสินเชื่อให้กับภาคอุตสาหกรรมได้เป็นจำนวนมาก ทำให้อัตราการเติบโตภาคอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในประเทศในยุคนั้นเกือบจะเรียกได้ว่าสอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างแท้จริง ประชาชนของประเทศญี่ปุ่นช่วงสร้างประเทศหลังสงครามโลกครั้งที่สองนั้นทำงานหนัก ไม่ฟุ่มเฟือย ออมเงินมากกว่าใช้จ่าย บ้านช่องไม่หรูหรา ซึ่งยังคง

สืบทอดเป็นวัฒนธรรมการอยู่อาศัยมาจนถึงปัจจุบันที่บ้านพักอาศัยของคนญี่ปุ่นส่วนมากจะยึดหลักความพอเพียง ด้วยขนาดที่พออยู่พอใช้ และการออกแบบที่คำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยมากกว่า ความสวยงามหรูหรา

เมื่อประเทศกลับมาเป็นหนึ่งในกลุ่มประเทศผู้นำทางเศรษฐกิจ ผู้นำประเทศญี่ปุ่น จึงเปลี่ยนนโยบายในการบริหารประเทศ โดยการเปิดเสรีทางการเงินและการปฏิรูประบบการเงินของประเทศเริ่มต้นในปี ค.ศ. 1973 เป็นผลให้รัฐบาลลดการควบคุมอัตราดอกเบี้ย ขอบเขตการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ซึ่งดูเหมือนว่าจะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพให้ญี่ปุ่นกลายเป็นศูนย์กลางทางการเงินและเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก การเปิดเสรีทางการเงินเป็นการเปิดโอกาสให้แหล่งเงินทุนจากต่างประเทศไหลทะลักเข้ามา ในขณะที่โครงสร้างทางเศรษฐกิจและการเงินของประเทศยังไม่สามารถได้รับพัฒนาให้มีความพร้อมทันรับกับการเปลี่ยนแปลง จากประเทศที่ครั้งหนึ่งประชาชนเคยใช้ชีวิตอย่างพอเพียง กลายเป็นประเทศที่เปิดให้ค่านิยมและวัฒนธรรมตะวันตกเข้ามาถาโถมเข้ามา ประชาชนยอมรับค่านิยมการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย หลังการปฏิรูปทางการเงิน ธนาคารและสถาบันการเงินสามารถให้สินเชื่อบุคคล ทำให้หนี้ภาคประชาชนสูงขึ้น ภาระหนี้สินภาคครัวเรือนเพิ่มสูงถึง 108% ของ Personal Disposable Income (PDI)⁴ ตลาดตราสารหนี้ขยายตัวอย่างรวดเร็วเกินความพอดีจาก 8.2 ล้านล้านเยนในปี ค.ศ. 1965 เป็น 173.3 ล้านล้านเยน ในปี ค.ศ. 1981 ทำให้โตเกียวกลายเป็นตลาดทุนที่ใหญ่เป็นอันดับสองของโลก เดือนกันยายน ค.ศ. 1982 รัฐบาลประกาศยกเลิกการควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนเงินลงทุนจากต่างชาติ ส่งผลให้นักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนในสินทรัพย์ระยะบุคค่าเป็นเงินเยนมากเป็นประวัติการณ์ แม้กระทั่ง Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC) ยังเข้ามาลงทุนในสินทรัพย์ระยะบุคค่าเป็นเงินเยน ปรากฏว่ารัฐบาลญี่ปุ่นกลับประสบภาวะขาดดุลทางการคลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจาก 550 พันล้านเยน ในปลายคริสต์ศตวรรษที่ 60 เป็น 5 ล้านล้านเยน ในปี ค.ศ. 1975 และเพิ่มขึ้นอีก เป็น 14.4 ล้านล้านเยน ในปี ค.ศ. 1980 (Federations of Bankers Associations of Japan (1994))

รัฐบาลญี่ปุ่นผิดพลาดในส่วนของ การไม่ได้สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีระดับนโยบาย และโครงสร้าง ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา ระบบธนาคารถูกกำกับดูแลอย่างเข้มงวดและรับประกันโดยกระทรวงการคลัง จนถึงช่วงที่มีการปฏิรูประบบการเงินในประเทศช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 70 ระบบประกันภัยเงินฝากจึงได้รับการก่อตั้งขึ้นภายใต้กฎหมาย Deposit Insurance Law ปี ค.ศ. 1971 ภายหลังจากกฎหมายนี้ได้รับการแก้ไขในปี ค.ศ. 1986 โดยกำหนดให้บริษัทประกันภัยเงินฝาก (Deposit Insurance Corporation (DIC)) มีทางเลือกในการเยียวยาธนาคารที่ประสบปัญหาทางการเงินสองทาง คือ หนึ่ง ให้การรับประกันเงินฝากให้กับผู้ฝากเงินไม่เกินรายละ 10 ล้านดอลลาร์ สำหรับธนาคารที่ถูกปิดกิจการ จำนวนเงินฝากที่เกินกว่า 10 ล้านดอลลาร์ ผู้ฝากเงินอาจสามารถเรียกเอาได้จากมูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์ของธนาคารนั้นเมื่อขายทอดตลาด สอง ให้ความช่วยเหลือทางการเงินกับธนาคารที่ประสบปัญหา โดยสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารที่ประสบปัญหาจะต้องถูกโอนไปยังธนาคารแห่งอื่นที่ยอมรับการโอนดังกล่าว ถึงแม้ว่ากฎหมายนี้จะมิวัตถุประสงค์ในการเตรียมความพร้อมให้กับระบบธนาคารหลังการปฏิรูปทางการเงินของประเทศ เพื่อรองรับความสูญเสียจากการที่ธนาคารในระบบจะประสบปัญหาทางการเงิน ซึ่งดูเสมือนหนึ่งเป็นนโยบายที่สอดคล้องเป็นอย่างยิ่งกับการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับระบบการเงินเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติภายใต้ นโยบายและกฎหมายนี้ กลับหละหลวมและตัวระบบประกันภัยเสียเองที่ขาดภูมิคุ้มกันที่ดี ระบบ DIC ไม่เคยได้รับการทดสอบและกองทุนประกันภัยมีเพียง 300 ล้านดอลลาร์ (Nakaso, 2001) ซึ่งถือว่าน้อยมากเทียบกับปริมาณเงินฝากในระบบ หรือเงินฝากของธนาคารรายใหญ่เพียงรายเดียว สาเหตุหนึ่งที่เงินกองทุนประกันภัยมีน้อยมาก อาจเป็นเพราะตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงกลางปี ค.ศ. 1994 ไม่เคยมีธนาคารญี่ปุ่นล้มละลาย ทำให้การคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ความสูญเสียนั้นต่ำเกินไป โดยผู้กำหนดนโยบายลืมนึกไปว่าก่อนการปฏิรูประบบการเงินของประเทศญี่ปุ่นในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 70 นั้น กระทรวงการคลังมีข้อกำหนดที่เข้มงวดกับธนาคารทั้งระบบ และกระทรวงการคลังยังมีบทบาทเป็นผู้รับประกันเสียเอง แต่เมื่อมีการลดหย่อนหรือยกเลิกระเบียบข้อกำหนดทั้งหลายสำหรับธนาคาร หลังจากการปฏิรูปทางการเงินแล้ว สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตย่อมต่างไปจาก

ประสบการณ์ในอดีตโดยสิ้นเชิง การเข้ามาของนักลงทุนและธนาคารต่างชาติจากการปฏิรูปการเงินส่งเสริมให้การแข่งขันในตลาดเงินสูงขึ้น ทำให้ธนาคารดำเนินธุรกิจโดยแบกรับความเสี่ยงมากขึ้น การตั้ง DIC ขึ้นมาโดยไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของ DIC จึงทำให้ตัว DIC เองขาดภูมิคุ้มกันที่ดีในการที่จะไปเยียวยาความเสียหายให้กับธนาคารในระบบ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อระบบประกันภัยความเสี่ยงที่ญี่ปุ่นได้เรียนรู้จากประสบการณ์วิกฤตการณ์ทางการเงิน คือ งบการเงินของธนาคารในระบบในอดีตนั้นขาดความโปร่งใส ทำให้การกำกับดูแลและตรวจสอบไม่สามารถเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทางผู้ตรวจสอบจึงได้รับการพัฒนาในด้านเครื่องมือ วิธีการวัดความเสี่ยง พร้อมกับได้มีการพัฒนาระบบการตรวจสอบที่เข้มงวดมากยิ่งขึ้นเพื่อนำไปสู่การเปิดเผยข้อมูลทางบัญชีอย่างโปร่งใสหลังจากวิกฤตการณ์ทางการเงิน ธนาคารและสถาบันทางการเงินทั้งหลายต่างก็หันมาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรมากขึ้นเช่นกัน โดยธนาคารเองก็เริ่มเอาจริงเอาจังกับการพิจารณาให้สินเชื่อโดยคำนึงถึงความเสี่ยงของผู้กู้มากขึ้นกว่าช่วงก่อนเกิดวิกฤตเริ่มมีการพัฒนาเครื่องมือและวิธีการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของผู้กู้ให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

ทั้งหมดนี้ทำให้เห็นได้ว่า แม้แต่ประเทศที่พัฒนาแล้วก็ยังอาจมองข้ามการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับระบบการเงิน ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายมหภาคแต่โครงสร้างการประกันความเสี่ยงจริงๆ นั้นกลับไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะรองรับเหตุการณ์วิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น ในระดับจุลภาคหรือรายสถาบันเองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงมากนัก จนกระทั่งหลังวิกฤตจึงได้มีการตื่นตัวในเรื่องนี้กันอย่างจริงจัง สาเหตุหนึ่งที่ระดับสถาบันไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากนักในอดีตเป็นผลมาจากนโยบายระดับมหภาคนั้นเอง ที่ไม่มีการกำหนดวิธีการตรวจสอบที่เข้มงวด ฉะนั้น จึงจะเห็นได้ว่านโยบายระดับมหภาคนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับระบบเศรษฐกิจของประเทศ ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างที่ครอบคลุมปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และการกระตุ้นให้สถาบันการเงินตื่นตัวในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเอง

6. การบริหารความเสี่ยงสำหรับธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกันภัย

วิวัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกันภัยนี้เกิดขึ้นและพัฒนามาหลายสิบปีแล้ว จนถึงวันนี้มาตรการของการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ ธนาคารมีการกำหนดกรอบแนวทางในระดับนานาชาติโดยคณะกรรมการ BASEL ซึ่งประกอบไปด้วยมาตรการหลักสามข้อ คือ

1) การดำรงเงินทุนให้พอเพียงกับความเสี่ยงแต่ละประเภทที่ทางคณะกรรมการกำหนด หากเงินทุนที่ปรากฏบนงบการเงินในปีใดน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ภายใต้วิธีการคำนวณที่กำหนดไว้ ธนาคารนั้นจำเป็นต้องชี้แจงต่อผู้ตรวจสอบได้ว่าเหตุใดจึงเกิดเหตุที่เงินทุนต่ำกว่าที่กำหนดและมีแผนการรองรับใดที่จะใช้แก้ไขสถานการณ์ เช่น การขายสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงสูงเกินไปออกจากส่วนของสินทรัพย์ลงทุน เป็นต้น และหากเงินทุนมีน้อยกว่าที่กำหนดไว้มากเกินไป ทางผู้ตรวจสอบสามารถเข้ามาตรวจสอบโดยละเอียดและอาจพิจารณาไปถึงการดำเนินแผนสำรองกรณีความจำเป็นได้

2) การกำหนดให้มีการตรวจสอบการบริหารงานและมาตรการด้านการบริหารความเสี่ยงในส่วนอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากเรื่องเงินทุน และ

3) การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาลมีความโปร่งใส และเป็นไปตามระเบียบและข้อกำหนดของตลาด

ทั้งหมดนี้เป็นภาพที่เห็นได้เด่นชัดว่าแท้ที่จริงแล้วมาตรการเหล่านี้ต่างสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจต้องเป็นไปภายใต้องค์ประกอบแรก คือ “ความพอประมาณ” นั่นเอง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถึงแม้ว่าผู้ถือหุ้นจะต้องการกำไรสูงสุด แต่ผู้บริหารก็ต้องคำนึงถึงขอบเขตและหลักการของการลงทุนที่จะเลือกและจำกัดการลงทุนที่ไม่ควรจะมีความเสี่ยงที่สูงเกินไป อันจะส่งผลให้มูลค่าการลงทุนของผู้ถือหุ้นอยู่ในสถานะที่มีความเสี่ยงที่สูงเกินไป โดยมีผู้ตรวจสอบเข้ามาดูแลการดำเนินกิจการด้านต่างๆ ของธนาคารให้สอดคล้องกับองค์ประกอบที่สอง คือ “ความมีเหตุมีผล” กล่าวคือ ผู้บริหารจะกระทำการใดๆ ก็ตาม จะต้องเป็นไปด้วยความสมเหตุสมผล ซึ่งการตรวจสอบจะสามารถลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ถือหุ้นและผู้ที่ทำธุรกรรมร่วมกับธนาคาร นอกจากนั้นธนาคารยังพึงต้อง

คงไว้ซึ่งเงินทุนที่เพียงพอเหมาะสมเพื่อเป็น “ภูมิคุ้มกันที่ดี” กับผู้ถือหุ้นและผู้ทำธุรกรรมร่วมกับธนาคาร เช่นกัน การปรับใช้องค์ประกอบทั้งสามข้อดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้ “เงื่อนไขความรู้และเงื่อนไขคุณธรรม” ด้วย นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงของการตัดสินใจด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจตามมาตรการกำกับดูแล โดยเฉพาะสำหรับมาตรการหลักที่สามของคณะกรรมการ BASEL ที่จะต้องดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส และเป็นไปตามระเบียบและข้อกำหนดของตลาดนั้น จะเห็นได้ว่าเงื่อนไขคุณธรรมเป็นเงื่อนไขที่สำคัญและจำเป็นมาก ฉะนั้น หากมองให้ลึกซึ้งท่านจะเห็นว่าธุรกิจธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในระบบทุนนิยม ต้องดำเนินธุรกิจตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเช่นกัน

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยก็มีลักษณะของมาตรการและองค์ประกอบหลักทั้งหลายคล้ายคลึงกับของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เพียงแต่กรอบแนวทางที่ใช้ในการกำกับดูแลในปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุปของกรอบแนวระดับนานาชาติ โดยในแต่ละประเทศต่างมีหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดกรอบแนวทางของประเทศตนที่ยังมีความแตกต่างกันออกไปในรายละเอียด แต่ถึงกระนั้นก็ตาม กรอบแนวทางของแต่ละประเทศมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันมากขึ้นเรื่อยๆ และได้มีความพยายามจากองค์กรที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในการกำหนดแนวทางร่วมกันในระดับนานาชาติเช่นกัน

จากตัวอย่างของธุรกิจทางการเงินทั้งสองประเภทในระบบทุนนิยมที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นได้ว่าองค์กรเอกชนต่างๆ สามารถนำหลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจได้อย่างไม่มีข้อสงสัย และยังเป็นปรัชญาที่จะส่งเสริมให้การบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนอีกด้วย

7. บทสรุป

เนื่องจาก “การบริหารความเสี่ยง” เป็นศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมที่สุดในองค์ประกอบข้อที่สามของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การเริ่มทำความเข้าใจปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่องค์ประกอบสุดท้าย คือ “การมีภูมิคุ้มกันที่ดี” จึงน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ง่ายและเห็นภาพชัดที่สุด การมีภูมิคุ้มกันที่ดี คือ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

จากตัวอย่างประสบการณ์ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ชัดว่า การที่องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในด้านใดก็ดี มักเกิดขึ้นหลังจากเกิดความสูญเสียแล้ว ยิ่งความสูญเสียนั้นมากเท่าไร เราจะยิ่งหันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่นำมาซึ่งความสูญเสียนั้นมากขึ้นเท่านั้น ในขณะที่ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง ภัยธรรมชาติ ภัยทางเทคโนโลยี และความเสี่ยงรูปแบบใหม่ๆ เกิดขึ้นทุกวัน ในฐานะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ การเรียนรู้จากความสูญเสียของผู้อื่นสามารถนำมาซึ่งกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเราได้เช่นกัน ผู้บริหารจึงควรมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

“การบริหารความเสี่ยง” เป็นองค์ประกอบหนึ่งในสามของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ภาคเอกชนให้ความสำคัญมากขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งหลักการบริหารความเสี่ยงประกอบกับองค์ประกอบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอีกสองข้อ คือ ความพอประมาณและความมีเหตุมีผล ภายใต้เงื่อนไขหลักสองเงื่อนไข คือ เงื่อนไขความรู้และเงื่อนไขคุณธรรม ตามที่กล่าวมานั้น หากผู้บริหารขององค์กรเอกชนได้พิจารณาอย่างถ่องแท้แล้ว จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับองค์กรเอกชนนั้นเป็นเรื่องที่เหมาะสมและมีความสอดคล้องกัน อีกทั้งไม่ใช่เรื่องขัดแย้งกันระหว่าง “กำไรสูงสุด” กับ “ความพอประมาณ” แต่ประการใด ยิ่งไปกว่านั้น ท่านอาจจะพบว่าองค์กรของท่านได้ใช้บางส่วนของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน เพียงแต่อาจจะยังขาดการเติมเต็มในรายละเอียดเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคำนึงถึงความพอประมาณภายใต้ความมีเหตุ มีผลบนพื้นฐานความรู้และคุณธรรม

ทุกวันนี้ ภายใต้ระบอบทุนนิยมที่ถาโถมเข้ามา เราเร่งรีบพัฒนาไปข้างหน้า แบบก้าวกระโดดที่เร็วเกินไปหรือไม่ เราต่างติดอยู่ในกับดักของสังคมทุนภายใต้กรอบที่จำกัดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะคำตอบของคำถามทั้งสองดังกล่าวจะเป็นอย่างไร หากประชาชนและผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้หยุดคิดตรอง และต่างพร้อมใจกันน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริไปประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันและการบริหารองค์กรของตนอย่างเหมาะสม สังคมและเศรษฐกิจไทยย่อมจะสามารถเติบโต เบ่งบาน และก้าวเดินไปข้างหน้าด้วยก้าวที่พอเหมาะ แต่เป็นก้าวที่ต่อเนื่องและมั่นคงได้

หมายเหตุ

¹Ministry of Manpower, Singapore

²General Household Survey (2005), Singapore Department of Statistics

³Shinkin Bank เป็นองค์กรที่หวังแสวงหากำไร มีลักษณะเสมือนดังสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีความใกล้ชิด และผูกพันกับชุมชน ให้บริหารรับเงินฝาก และบริการสินเชื่อกับสมาชิก

⁴Retail Banker International, April 2004

บรรณานุกรม

Alba, Pedro, Amar Bhattacharya, Stijin Classens, Swati Ghosh and Lernardo Hernandez (1999), Volatility and Contagion in a Financially Integrated World: Lessons from the East Asian Recent Experience, in Gordon de Brouwer and Wisarn Puphavesa (eds.), **Asia Pacific Financial Deregulation**. New York: Routledge, pp. 9-66

Federations of Bankers Associations of Japan (Zenginkyo) (1995), The Banking System in Japan, Japan.

Krongkaew, Medhi (1999), Capital Flows and Economic Crisis in Thailand), **the Developing Economics**, XXXVII, December, pp. 395-416.

Nakaso, Hiroshi (2001), The Financial Crisis in Japan During the 1990s: How the Bank of Japan Responded and Lessons Learnt, Bank For International Settlements, **BIS Papers** No. 6, October 2001.

Sakakibara, Eisuke (1999), The Japanese Financial System in Transition, in Banking in Japan, Volume III, **Routledge Library of Modern Japan**, pp. 1-29.

วิกฤติการณ์เศรษฐกิจการเงินของประเทศไทยและแนวทางแก้ปัญหา 2540-2545: บทบาทและหน้าที่ของ ปรส., องค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.), สำนักวิจัยและข้อมูล (2545)

เศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารความเสี่ยงในการลงทุน

ดร.ศุภวดี สายเชื้อ*

บทคัดย่อ

การลงทุนนั้นวัตถุประสงค์คือการได้มาซึ่งผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับได้ของผู้ลงทุน การนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการลงทุน คือการประเมินความเสี่ยงอย่างสุจริตใจและมีสติและหนักแน่น เพราะความเสียหายมักจะเกิดขึ้นกับนักลงทุนเมื่อสถานการณ์รอบข้างดูดีไปหมดและมองไม่เห็นความเสี่ยง ตรงกันข้ามจะเห็นแต่คนนั้นคนนี้ลงทุนแล้วได้กำไรงาม ทำให้เกิดความโลภและต้องการผลตอบแทนที่ทัดเทียมคนอื่น ๆ โดยมีได้คำนึงถึงความเสี่ยง และเมื่อเกิดความผิดพลาดก็ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้ ประสพการณ์ของสหรัฐฯ ได้แสดงให้เห็นว่า การใช้สติและวิจารณญาณในการตัดสินใจตลอดจนการตั้งตัวอยู่ในกรอบของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นจะเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีสำหรับผู้ที่ไม่ต้องการที่จะเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่ความเดือดร้อนและความหายนะเช่นที่กำลังจะเกิดขึ้นอยู่ในสหรัฐอเมริกาในขณะนี้ และแสดงให้เห็นว่าการยึดถือเศรษฐกิจพอเพียงนั้น นอกจากจะเป็นปรัชญาที่เป็นประโยชน์ต่อการลงทุนให้ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสมโดยหลีกเลี่ยงความเสี่ยงแล้ว ก็ยังเป็นหลักประกันให้เราสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างซื่อสัตย์สุจริตตลอดไป

* กรรมการผู้จัดการสายงานวิจัย บมจ.หลักทรัพย์ภัทร

การลงทุนนั้นวัตถุประสงค์คือการได้มาซึ่งผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ความเสี่ยงที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับได้ของผู้ลงทุน การนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการลงทุน คือการประเมินความเสี่ยงอย่างสุขุม มีสติและหนักแน่น เพราะความเสี่ยงหายมักจะเกิดขึ้นกับนักลงทุนเมื่อสถานการณ์รอบข้างดูดีไปหมดและมองไม่เห็นความเสี่ยงตรงกันข้ามจะเห็นแต่คนนั้นคนนี้ลงทุนแล้วได้กำไร ทำให้เกิดความโลภและต้องการผลตอบแทนที่ทัดเทียมคนอื่น ๆ ซึ่งขณะที่หลงระเหิงนั้นมักมีความรู้สึกว่าคุณสมบัติที่เราต้องการนั้นมีได้แตกต่างจากสิ่งอื่นที่คนอื่น ๆ ได้มาแล้ว จึงเสมือนกับการได้มาซึ่งสิ่งที่เราควรได้รับโดยมิได้มีความเป็นห่วงกับความเสียหาย เพราะเป็นการกระทำที่ไม่ได้แตกต่างไปจากคนอื่น ๆ หรืออีกนัยหนึ่งคือการไม่ “ร่วมวง” กับคนอื่นที่ได้กำไรมามาก ๆ ก็คือการเสียโอกาสและเสียเปรียบนั่นเอง

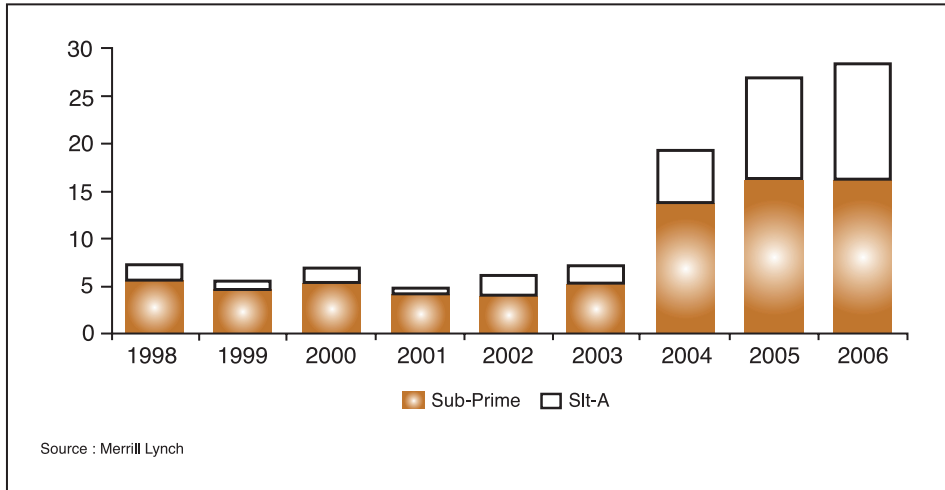
นิตยสาร Economist ได้ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาภาคอสังหาริมทรัพย์ของสหรัฐฯ ที่เข้าสู่สภาวะฟองสบู่มานานกว่า 5 ปี คือ ระหว่างปี ค.ศ. 2002-2006 ซึ่งเป็นช่วงที่ธนาคารกลางสหรัฐฯ ปรับลดดอกเบี้ยลงอย่างมากเหลือเพียง 1% เพื่อลดผลกระทบจากการแตกของฟองสบู่ในหุ้นอินเทอร์เน็ตที่ทำให้เศรษฐกิจสหรัฐฯ เข้าสู่สภาวะถดถอยในปี ค.ศ. 2001 และลดผลกระทบจากการเผชิญกับการถูกโจมตีเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2001 นโยบายการเงินที่ผ่อนคลายนครั้งนั้นช่วยบรรเทาความรุนแรงของผลกระทบต่อเศรษฐกิจสหรัฐฯ กรณีภาวะฟองสบู่ในภาคอสังหาริมทรัพย์ของสหรัฐฯ ในครั้งนี้สมควรนำมาใช้เป็นบทศึกษาที่จะช่วยให้เข้าใจถึงแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี

จุดเริ่มต้นของเรื่องคือ การบรรเทาผลกระทบจากการถดถอยของเศรษฐกิจและการถูกโจมตีโดยผู้ก่อการร้ายนั้นเป็นนโยบายที่มีเหตุผลดี แต่มีผลข้างเคียงคือทำให้สภาพคล่องเพิ่มขึ้นอย่างมากจนเกิดการเก็งกำไรในภาคอสังหาริมทรัพย์อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือราคาบ้านปรับตัวสูงขึ้นปีละ 10-20% โดยเฉลี่ยติดต่อกันหลายปี ชาวอเมริกันเห็นการเก็งกำไรอสังหาริมทรัพย์เป็นเรื่องธรรมดา แต่เมื่อทุกคนขาดความระมัดระวังความเสี่ยงและมีแต่ความโลภ ก็เป็นช่วงที่ฟองสบู่ใกล้แตกพอดี เช่น กรณีของนาย Casey Serin หนุ่มนักออกแบบเว็บไซต์ที่เมือง Sacramento รัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งด้วยวัยเพียง 24 ปีแต่ได้ซื้อบ้านถึง 7 หลังในช่วง 5 เดือนในปี ค.ศ. 2006 เพื่อเก็งกำไร ทั้งนี้โดยการให้ข้อมูลเท็จเกี่ยวกับรายได้ของเขาเพื่อกู้ยืมเงิน

จากธนาคารไปซื้อบ้าน 7 หลังดังกล่าว ซึ่งธนาคารยึดคืนไปแล้ว 3 หลัง และหลังอื่นๆ คงจะต้องถูกยึดคืนเช่นกัน ทำให้ในขณะนี้นาย Serin เป็นหนี้ธนาคาร 77 ล้านบาท ทรัพย์สินของนาย Serin นั้นไม่ใช่ทรัพย์สินที่ผิดปกตินัก เพราะเมื่อ 2 ปีก่อนหน้า ผมเคยอ่านพบเกี่ยวกับพนักงานธนาคารคนหนึ่งอายุ 26 ปี ซึ่งซื้อบ้านในหลายมลรัฐจำนวนมากกว่า 10 หลัง ซึ่งจำไม่ได้ทั้งหมดว่าตัวเองเป็นเจ้าของบ้านที่ใดบ้าง โดยเริ่มเก็งกำไรอสังหาริมทรัพย์มาตั้งแต่อายุยังไม่ถึง 20 ปี และได้อาศัยกำไรจากการ “ลงทุน” ในอสังหาริมทรัพย์ส่งผลเสียตัวเองเรียนจบปริญญา

ความไม่สำนึกถึงความพอเพียงนั้นมิได้เกิดเฉพาะกับผู้ซื้อบ้านเพียงอย่างเดียว แต่การที่ผู้ซื้อสามารถหาสินเชื่อมาซื้อบ้านได้โดยง่ายนั้น เป็นเพราะสถาบันการเงินมีความหละหลวมในการปล่อยกู้ คือ มีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดฟองสบู่ อสังหาริมทรัพย์อย่างลืมหูลืมตาไปดื้อๆ ที่อเมริกานั้นมีการปล่อยกู้ให้กับลูกค้าที่เรียกว่า sub-prime หรือลูกค้าที่มีคุณสมบัติต่ำกว่าเกณฑ์อย่างแพร่หลาย ลูกค้าประเภทนี้คือลูกค้าที่สถาบันการเงินทราบดีว่าหนึ่งไม่มีรายได้เป็นหลักแหล่ง และสองมีประวัติการชำระหนี้ที่ไม่ดี กล่าวคือเป็นลูกหนี้ที่มีความเสี่ยงที่จะเบี้ยวหนี้สูงอย่างมาก แต่สถาบันการเงินต่างๆ ก็แข่งกันปล่อยกู้ให้กับลูกค้ากลุ่มนี้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ธนาคารกลางสหรัฐฯ เริ่มขึ้นดอกเบี้ยตั้งแต่กลางปี ค.ศ. 2005 จาก 1% มาเป็น 5.25% กล่าวคือเมื่อดอกเบี้ยนโยบายเริ่มปรับตัวเพิ่มขึ้น นักเก็งกำไรก็ยังเร่งการขอกู้สินเชื่อเพื่อซื้อบ้านเก็งกำไร โดยเชื่อว่าโอกาสของกำลังจะหมดลง ดังนั้นจึงต้องรีบเร่งที่จะตัดดวงโอกาสที่ใกล้จะหมดลงเมื่อดอกเบี้ยปรับขึ้นสูงเกินไป โดยการปล่อยกู้สินเชื่อประเภทนี้เพิ่มอย่างมากจากเดิมมีเพียง 5-6% ของสินเชื่อบ้านเป็น 15% ในช่วงปี ค.ศ. 2004-2006² เงื่อนไขของการปล่อยกู้ชนิดนี้คือ ดอกเบี้ยในช่วง 1-2 ปีแรกต่ำเพียง 1% และไม่ต้องผ่อนส่งเงินต้นในช่วงแรก นอกจากนั้นก็ยังไม่ต้องมีเอกสารยืนยันรายได้จริงแต่อย่างใด กล่าวคือ ลูกค้าสินเชื่อต่ำกว่าเกณฑ์นี้จะ “จับเสือมือเปล่า” คือยืมเงินมาซื้อบ้านเพื่อถือเก็งกำไร 6-12 เดือน แล้วขายออกไปได้กำไรประมาณ 10% ของราคาบ้าน (ซึ่งเฉลี่ยราคาหลังละ 7.5 ล้านบาท) คือกำไรหลังละประมาณ 7 แสนบาท ภายใน 6-12 เดือน ดังนั้นหากซื้อบ้านเพื่อเก็งกำไรสัก 10-20 หลัง ก็จะสามารถทำรายได้อย่างงามเป็นมหาเศรษฐีได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องทำงานหนักและไม่ต้องอาศัยความสามารถหรือความชำนาญแต่อย่างใด

การเพิ่มของสินเชื่อบ้านประเภท sub-prime (% ของสินเชื่อใหม่ในแต่ละปี)



แต่เมื่อราคาบ้านมิได้ปรับขึ้นเช่นแต่ก่อน ตรงกันข้ามกลับปรับลงอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายเดือนที่ผ่านมา สิ่งตามมาคือมูลค่าหนี้สูงกว่าราคาประเมินของบ้านที่ซื้อ มาถึงกำไร ทำให้ลูกค้าเบี้ยวหนี้กันเป็นการใหญ่ โดยขณะนี้ สินเชื่อประเภทดังกล่าว นั้นเป็นหนี้เสียไปแล้วประมาณ 13% และน่าจะเป็นหนี้เสียเพิ่มขึ้นเป็น 20% ได้โดยง่าย (เมื่อไทยประสบวิกฤติเศรษฐกิจนั้นธนาคารไทยเผชิญกับหนี้เสียสูงกว่า 40% ของสินเชื่อ) ในขณะนี้สถาบันการเงินของสหรัฐฯ ที่ปล่อยกู้สินเชื่อต่ำกว่าเกณฑ์ 30 แห่ง ต้องปิดตัวลงไปเพราะมีหนี้สินมากกว่าสินทรัพย์ แต่คนอเมริกันก็ยังไม่รู้สึกสะทกสะท้านมากนัก หลายคนยังมองว่าความเสียหายเพียงเท่านั้นจะไม่ลามไปสู่ระบบเศรษฐกิจโดยรวมเพราะสินเชื่อต่ำกว่าเกณฑ์ (sub-prime loan) มีมูลค่าเพียง 650,000 ล้านดอลลาร์ เมื่อเทียบกับสินเชื่อสังหาริมทรัพย์ทั้งหมดที่มีมูลค่ารวม 10 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ กล่าวคือหนี้ต่ำกว่าเกณฑ์นั้นมีสัดส่วนเพียง 6.5% ของสินเชื่อสังหาริมทรัพย์ทั้งหมด นอกจากนั้นสินเชื่อส่วนใหญ่ธนาคารพาณิชย์ได้ขายออกไป แก่นักลงทุนต่างๆ ในรูปของการแปลงสภาพเป็นสินทรัพย์เพื่อการลงทุนของกองทุนต่างๆ หรือที่เรียกว่า Securitization

จะเห็นว่าแม้แต่ประเทศที่ได้ชื่อว่าประเทศขนาดใหญ่ที่พัฒนาแล้วอย่างสหรัฐฯ ก็สามารถเกิดปัญหาจากการลงทุนเกินตัวได้และเชื่อได้ว่าสหรัฐฯ จะเผชิญกับปัญหาในภาคอสังหาริมทรัพย์ต่อไปอีกประมาณ 2 ปี เพราะขณะนี้บ้านที่รอการขาย (แต่ไม่มีคนซื้อ) นั้นมีมากถึง 3.75 ล้านหลัง หรือประมาณครึ่งหนึ่งของยอดขายต่อปี นอกจากนี้สิ้นเชื่อที่ปล่อยกู้ด้วยดอกเบี้ยต่ำเกินจริง (ประมาณ 1%) ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาจะเริ่มถูกคิดดอกเบี้ยจริง (ประมาณ 7-8%) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2008 เป็นต้นไป สิ่งที่จะตามมาในปี ค.ศ. 2008 คือน่าจะมีผู้ซื้อบ้านอีกเป็นล้านรายที่จะไม่สามารถจ่ายดอกเบี้ยที่สูงลี้วดังกล่าวได้ และเนื่องจากราคาบ้านปรับลดลงต่ำกว่ามูลค่าก็จะทำให้ผู้กู้จำเป็นต้องถูกยึดบ้านที่อยู่อาศัยและเมื่อธนาคารบังคับขาย (ซึ่งกระบวนการบังคับขายของอเมริกานั้นรวดเร็วกว่าของไทยมาก) พร้อมๆ กันเป็นล้านหลัง ประกอบกับจำนวนบ้านที่รอขายอยู่อีกเกือบ 4 ล้านหลัง ก็จะไม่ยากที่จะคาดการณ์ได้ว่าราคาบ้านในสหรัฐฯ มีโอกาสที่จะลดลงไปอีก ส่งผลให้ความเสียหายของผู้กู้เงินเพิ่มขึ้นอีก กล่าวคือ นอกจากจะไม่มีบ้านที่อยู่อาศัยแล้วก็ยังจะพบว่าตัวเองยังเป็นหนี้ธนาคารค้างค้ำอีกเป็นแสนเป็นล้านเหรียญ เช่น กรณีของ นาย Serin ที่กล่าวถึงในข้างต้น

ประสบการณ์ของสหรัฐฯ ดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า การใช้สติและวิจรรณญาณในการตัดสินใจ ตลอดจนการตั้งตัวอยู่ในกรอบของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นจะเป็นภูมิคุ้มกันอย่างดีสำหรับผู้ที่ไม่ต้องการที่จะเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่ความเดือดร้อนและความหายนะเช่นที่กำลังจะเกิดขึ้นอยู่ในสหรัฐอเมริกาในขณะนี้ ในความเห็นของผมนั้นการยึดถือเศรษฐกิจพอเพียงคือการตั้งมั่นอยู่ในความสุขุมและไตร่ตรองด้วยเหตุผล ทำให้ไม่หลงไหลกับข้อเสนอหรือเงื่อนไขที่ให้ผลตอบแทนสูงๆ เพราะแม้จะเห็นว่าใครๆ เขาก็ทำกันก็จะมีสติมิให้เกิดความโลภที่จะนำไปสู่ความประมาท แต่เศรษฐกิจพอเพียงจะทำให้เรามีความรอบคอบในการประเมินความเสี่ยงอย่างละเอียดถี่ถ้วน และเมื่อเราได้ใช้เวลาในการพิจารณาความเสี่ยงต่างๆ อย่างครบถ้วน โดยไม่ต้องไปตื่นตาตื่นใจกับผลตอบแทนสูงๆ ที่นำมาล่อใจแล้ว ก็จะทำให้เรามีข้อสรุปและการตัดสินใจที่จะไม่สร้าง ความเดือดร้อนหรือนำไปสู่ความหายนะ

นอกจากนั้นการไม่ตระหนักถึงเศรษฐกิจพอเพียงโดยปล่อยให้ตัวเองเข้าไปสู่การลงทุนที่มีความเสี่ยงมากเกินตัวนั้น เมื่อเกิดภาวะคับขันขึ้นก็อาจจะผลักดันให้

เรากระทำการทุจริตได้เพราะสถานการณ์บีบบังคับ ดังนั้นสำหรับผมการยึดถือเศรษฐกิจพอเพียงนั้นนอกจากจะเป็นปรัชญาที่เป็นประโยชน์ต่อการลงทุนให้ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสมโดยหลีกเลี่ยงความเสี่ยงแล้ว ก็ยังเป็นหลักประกันให้เราสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างซื่อสัตย์สุจริตตลอดไป ประเด็นที่ว่าเศรษฐกิจพอเพียงจะนำไปสู่ความซื่อสัตย์สุจริตนั้น ผมขอให้ติดตามข่าวเกี่ยวกับการล่มสลายของภาคอสังหาริมทรัพย์ของสหรัฐฯ ที่จะเกิดอย่างแพร่หลายใน 1-2 ปีข้างหน้า ผมมั่นใจว่าจะต้องมีข่าวธนาคารและนักลงทุนถูกจับฟ้องขึ้นศาลและจำคุกเพราะการคดโกงทุจริต ทั้งนี้เพราะเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นก็มักจะพยายามปกปิดและกลบเกลื่อนความผิดพลาดของตน แต่จะไม่สามารถทำได้สำเร็จเพราะปัญหาจะบานปลายไม่แตกต่างจากกรณีของนาย Nick Leeson เมื่อประมาณ 10 กว่าปีมาแล้ว นาย Leeson เป็นนักค้าเงินของธนาคาร Barings ที่ถูกกล่าวหาว่าเป็นมนุษย์ทองคำ เพราะเก่งกำไรได้แม่นยำและทำเงินให้กับธนาคารหลายสิบล้านเหรียญต่อปี แม้อายุจะไม่ถึง 30 ปีแต่ในที่สุดนาย Leeson ก็เก่งกำไรผิดพลาดทำให้ธนาคารเสียหาย แต่พยายามปกปิดความสูญเสียที่ตนทำเอาไว้และนำเงินของธนาคารที่เก่งกำไรเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพราะยังเก่งกำไรก็ยิ่งขาดทุน แต่เมื่อต้องการจะ “เอาคืน” ก็ยิ่งต้องลงเงินเพื่อเก่งกำไรมากขึ้น ผลสุดท้ายนาย Leeson ทำให้ธนาคาร Barings ซึ่งเป็นธนาคารอังกฤษเก่าแก่อายุกว่า 100 ปี ต้องล้มละลายและถูกขายไปให้กับธนาคาร ING ในราคาเพียง 1 เหรียญสหรัฐฯ

การลดความเสี่ยงในการลงทุนนั้นทำได้ก็ต่อเมื่อผลตอบแทนต้องลดลงไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และในหลายกรณีก็อาจถูกค้านได้ว่าหากเสี่ยงน้อยและได้ผลตอบแทนน้อยก็จะทำให้เสียเปรียบคู่แข่ง โดยเฉพาะในภาคการผลิตที่แข่งขันกัน โดยการลดต้นทุนและเงื่อนไขกำไรให้เหลือน้อย เพราะต้องการรักษาส่วนแบ่งการตลาด โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เสียเปรียบบริษัทขนาดใหญ่ในหลายๆ ด้านมักจะต้องยอมรับสถานะที่ต้องกู้ยืมเงินเป็นจำนวนมากเพราะมีทุนน้อยจึงอยู่ในสถานะเสี่ยงตลอดเวลา เช่น หากมีทุน 10 บาท และหนี้สิน 90 บาท การมีกำไรจากการขายสินค้า 12 บาท และต้องจ่ายดอกเบี้ย 10 บาท ก็จะมีกำไร 2 บาท ทำให้ได้ผลตอบแทนต่อทุน 20% ซึ่งถือว่าเป็นผลตอบแทนระดับปกติ แต่เป็นสถานะทางเงินที่มีความเสี่ยงสูงเพราะหากกำไรลดลงไปครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นไปได้โดยง่าย

หากเศรษฐกิจชะลอตัว บริษัทก็จะขาดทุนถึง 4 บาท ทำให้ทุนเหลือเพียง 6 บาท หากกำไร 6 บาท ติดต่อกัน 2 ปี ทุนเดิมก็แทบจะหมดลงและธนาคารก็ยกเลิกสินเชื่อที่ปล่อยให้กับบริษัทดังกล่าว แต่หากบริษัทจะเพิ่มทุนให้ปลอดภัยคือมีทุนสัก 50 บาทและหนี้ 50 บาท ก็จะปลอดภัยหากกำไรลดลงเหลือครึ่งหนึ่งเพราะกำไรที่ 6 บาท จากการขายสินค้าจะพอจ่ายดอกเบี้ยทั้งหมดและไม่ขาดทุนหรือหากขาดทุนเล็กน้อยก็จะไม่กระทบต่อสถานะทางการเงินของบริษัทเพราะมีทุนในอัตรา 1 ต่อ 1 เมื่อเทียบกับหนี้สิน ปัญหาคือการมีทุนจำนวนมากดังกล่าวข้างต้นนั้นจะทำให้ผลตอบแทนต่อทุนต่ำ หากมีกำไรหลังจ่ายดอกเบี้ยเพียง 2 บาท ดังกล่าวข้างต้นก็จะทำให้ทุนที่ลงไป 50 บาท นั้นให้ผลตอบแทนเพียง 4% ต่อปี จึงไม่คุ้มค่าเหนื่อย เพราะหากนำมาซื้อพันธบัตรรัฐบาลที่มีความเสี่ยงต่ำมากก็จะได้ผลตอบแทนเท่ากัน

ดังนั้นการจะดำเนินธุรกิจตามแนวของเศรษฐกิจพอเพียง จึงต้องมีวินัยอย่างสูง เพราะจะต้องบริหารธุรกิจให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดจึงจะสามารถทำกำไรให้คุ้มค่าของทุนที่ลงไปจำนวนค่อนข้างมากเพื่อให้เกิดเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งฟังดูแล้วก็มีความยากลำบากยิ่งเพราะผู้ประกอบการทุกๆ คนก็จะแข่งขันกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอยู่แล้ว แต่หากเข้าใจเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะนี้ก็จะเห็นได้ว่าเป็นปรัชญาที่มีได้หันหลังให้กับประสิทธิภาพความจำเป็นที่จะต้องแสวงหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสินค้าบริการอย่างไม่หยุดยั้ง ฯลฯ กล่าวคือในความเห็นของผมนั้นเศรษฐกิจพอเพียงสามารถที่จะนำไปดำเนินธุรกิจและการลงทุนในยุคโลกาภิวัตน์ได้เป็นอย่างดี

หมายเหตุ

¹บทความนี้อ้างอิงงานวิเคราะห์เรื่อง “America’s housing market: Cracks in the façade”, the economist, 22 Mar 2007, special report.

²“Mortgage Malaise–Not Just a Market Event, a Macro Event Too”, David Rosenberg, The Market Economist, 16 Mar 2007, Merrill Lynch

การปรับปรุงประสิทธิภาพในระบบราชการ ด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล*

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นข้อสังเกตในการปรับปรุงประสิทธิภาพในระบบราชการ ซึ่งถือเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ที่ต้องการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานโดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ในการดำเนินการส่วนราชการมีแนวทางการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการใน 2 แนวทางคือ 1. การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติราชการ และ 2. การดำเนินการปรับปรุงระบบตามแนวทางคุณภาพองค์กรรวม และการดำเนินการให้บริการแบบกระชับ ซึ่งการเลือกการดำเนินการดังกล่าวส่วนราชการได้มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการเลือกแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยเน้นความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน ภายใต้การพัฒนาระบบงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมและความรู้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร

* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

1. บทนำ

ในแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ได้มีการกำหนดแผนการพัฒนาระบบราชการใน 7 ด้านคือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน การปรับรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ การทบทวนระบบบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม การสร้างเสริมความทันสมัย และการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานได้มีการกำหนดให้มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงร้อยละ 30-50 โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน โดยได้มีการกำหนดเป็นแผนดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546-2550 ในปี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้คัดเลือกกระบวนการที่มีความสำคัญ 3-5 กระบวนงานนำมาลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการให้ได้ร้อยละ 30-50 และในระยะต่อมา พ.ศ. 2547-2550 ให้ได้มีการดำเนินการขยายผลดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการให้ครบทุกกระบวนการภายในปี พ.ศ. 2550

ในการนี้ได้มีการสำรวจและวิจัยในการลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติราชการโดย [1], [2], [3], [4] และได้มีการตั้งข้อสังเกตและวิเคราะห์เพิ่มเติมประเด็นแนวทางการดำเนินการของส่วนราชการในการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ซึ่งปรากฏผลจากการสังเกต ดังนี้

2. วรรณกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพพบว่าแนวทางหลักที่ได้มีการปรับใช้เป็นที่ Liker [5] ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานแบบญี่ปุ่นพบว่าส่วนใหญ่ดำเนินการในแนวทางการดำเนินการแบบกระชับซึ่งเน้นการลดความสูญเปล่าในการทำงาน Koralik [6] [7] ได้สรุปว่าการปฏิบัติตามแนวทางคุณภาพแบบองค์รวมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการได้และยังสร้างพื้นฐานการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเกิดวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (kaizen)

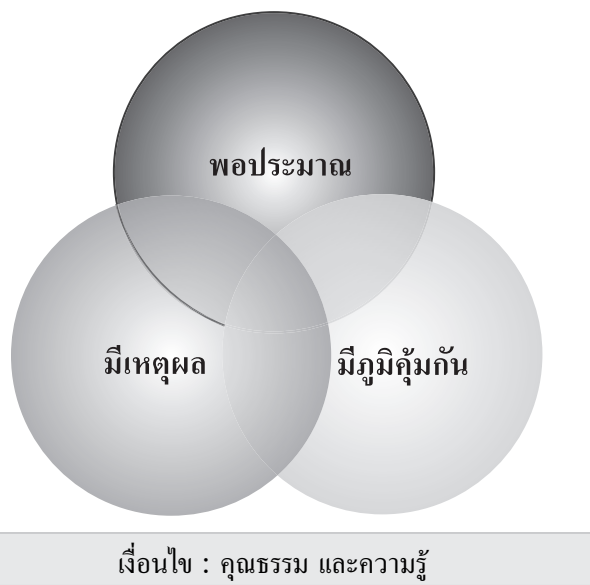
Deming [8] ซึ่งให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นหนทางในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต [9] การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานสามารถลดขั้นตอนการทำงานได้และส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน [10] การเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาวต้องเน้นการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยนวัตกรรมทำให้บริการสามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้านคือ 1. เทคโนโลยี เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทำให้กระบวนการมีความรวดเร็วหรือ 2. การเปลี่ยนแปลงระบบในเรื่องขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานในการบริการ 3. การสร้างสรรค์งานบริการใหม่ที่สามารถสร้างประโยชน์กับประชาชนหรือ 4. การเพิ่มคุณลักษณะกับงานบริการเดิมที่สามารถสร้างความพึงพอใจของประชาชนได้

3. ข้อเสนอแนะทางการดำเนินการของส่วนราชการในการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

จากรายงานรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน [11] [12] [13] [14] และรายงานกระบวนการต้นแบบ [15] [16] พบว่าแนวทางการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้มีการดำเนินการใน 2 แนวทางคือ 1. การประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติราชการ โดยมีการลงทุนในระบบสารสนเทศในการปรับระบบงานและรูปแบบการให้บริการ รวมถึงช่องทางการให้บริการ และ 2. การดำเนินการปรับปรุงระบบโดยการดำเนินการตามแนวทางคุณภาพองค์กรรวม และการดำเนินการให้บริการแบบกระชับ โดยในแนวทางแรกส่วนราชการเน้นการพัฒนาในระบบสารสนเทศในองค์กรเพื่อให้การบริการมีความสะดวกรวดเร็ว ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างแนวทางของกรมสรรพากร ในเรื่อง e-Revenue, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในกระบวนการออกหนังสือรับรอง, กรมการปกครอง ในการทำบัตรประจำตัวประชาชน, กรมการกงสุล การบริการด้านหนังสือเดินทาง, กรมการจัดหางาน ในกระบวนการให้บริการจัดหางานแก่คนหางาน, กรมการขนส่งทางบก ในกระบวนการรับชำระภาษีรถประจำปีตาม พ.ร.บ. รถยนต์ พ.ศ. 2522, กรมการประกันภัย ในกระบวนการ e-Claim, สำนักงานประกันสังคม ในกระบวนการรับชำระเงินสมทบ, กรมที่ดิน กระบวนการจดทะเบียน ส่วนในแนวทางที่สอง

ที่ได้มีการดำเนินการโดยการมุ่งเน้นการลดขั้นตอนตามแนวทางคุณภาพองค์กรรวม และการดำเนินการให้บริการแบบกระชับ โดยมีตัวอย่างของ ร.พ.สันป่าตอง กระบวนการให้บริการผู้ป่วยนอก ร.พ.ศรีรัษฎา การให้บริการผู้ป่วยเดิม ร.พ.ยโสธร การให้บริการผู้ป่วยนอก ร.พ.พระมงกุฎ การตรวจโรคผู้ป่วยนอกกรณีไม่มีหัตถการ ร.พ.รามธิบดี การให้ยาเคมีบำบัด สำนักงานตำรวจสันติบาล การออกหนังสือรับรอง ความประพฤติที่ต้องการเดินทางไปต่างประเทศ ด้านตรวจคนเข้าเมืองพหุยา การต่ออายุหนังสือ Visa เป็นต้น

ทั้งสองแนวทางสามารถให้ผลการพัฒนาการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ แต่ในการดำเนินการเพื่อเลือก แนวทางการดำเนินการในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการดังกล่าว ส่วนราชการได้มีการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยในข้อสังเกตนี้แสดงให้เห็นความสอดคล้องของการวิเคราะห์แนวทางการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการของส่วนราชการกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการนิยามใน 3 ห่วง 2 เงื่อนไข 3 ห่วง คือ พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน บน 2 เงื่อนไขคือ ความรู้และคุณธรรม ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข

จากการศึกษาข้อมูลในการตรวจประเมินที่ได้มีการดำเนินการใน [1][2][3][4] โดยได้มีการใช้วิธีการของการทำ Content Analysis ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการกรองสาระสำคัญที่ได้จากการตอบคำถามจากการประเมินเพื่อสรุปหาประเด็นที่สนใจ พบว่า ส่วนราชการได้มีการดำเนินการศึกษาเลือกแนวทางการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการที่เหมาะสม โดยส่วนราชการได้มีการวิเคราะห์หน่วยงานและกระบวนการของตนเองใน 4 ประเด็น คือ 1. จำนวนประชาชนที่มารับบริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 2. จำนวนบุคลากรและเจ้าหน้าที่ (ที่มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากนโยบายภาครัฐในการลดขนาดให้เหมาะสมตามภารกิจ) 3. งบประมาณในการดำเนินการ โดยเฉพาะงบแผ่นดินและงบรายได้ของหน่วยงาน 4. ผลกระทบจากการปรับปรุงทั้งในเรื่องขั้นตอนและระยะเวลา ความพึงพอใจ การอำนวยความสะดวก และการเรียนรู้พัฒนาของบุคลากร

ในการที่หน่วยงานมีการวิเคราะห์ตนเองใน 4 ประเด็นดังกล่าว ถือเป็น การดำเนินการภายใต้หัวข้อที่ 1 ในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือ การวิเคราะห์ตนในจำนวนประชาชนที่มารับบริการเพื่อทราบภาระงานในการบริการ การวิเคราะห์บุคลากรและงบประมาณเป็นการทราบถึงทรัพยากรภายใน และมองผลกระทบในการปรับปรุงเพื่อหาความคุ้มค่าที่เกิดกับประชาชน ทั้งนี้การวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้สามารถหาความเหมาะสม ความพอดี ความพอประมาณ

จาก [17] [18] ได้เสนอเกณฑ์การให้รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน โดยในเกณฑ์ดังกล่าวมีการพิจารณาใน 4 มิติคือ

1. กระบวนการในการลดขั้นตอนและระยะเวลา
2. การให้ความสำคัญกับประชาชนและการบริการ
3. การอำนวยความสะดวก
4. การส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้บริหารและการเรียนรู้

ในการปฏิบัติตามเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยถือว่าการเปิดโอกาสให้มีการสำรวจและวิเคราะห์ความเห็นของประชาชน รวมถึงมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และมีการวิเคราะห์ผลที่ได้จากข้อสรุปทั้งจากประชาชนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการใช้เหตุผลและตรรกะในการดำเนินการ

ทั้งนี้ได้มีการสำรวจความเข้าใจและการปฏิบัติตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนเพื่อใช้ในการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการพบว่า ส่วนราชการสามารถดำเนินการจนบรรลุผลในเป้าหมายการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการในปี พ.ศ. 2546-2548 เป็นดังตาราง ดังนี้

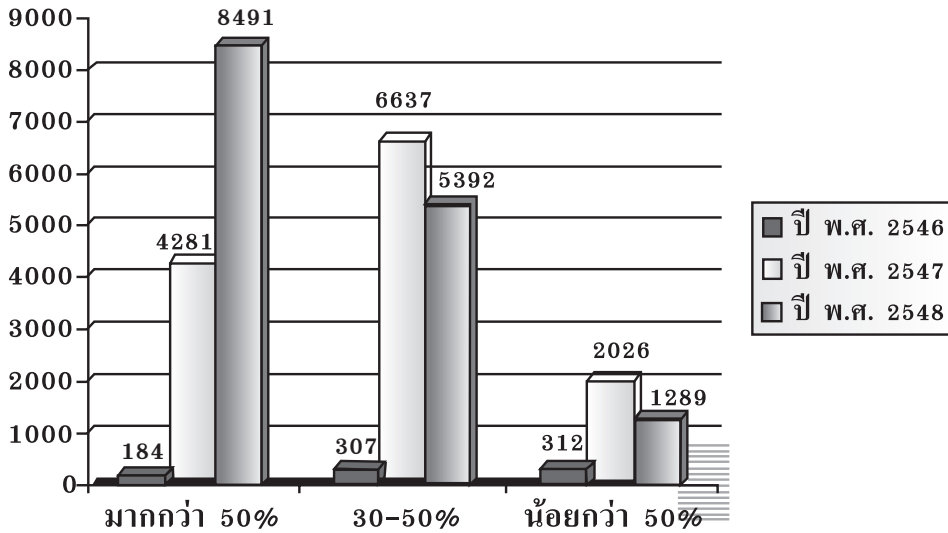
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนกระบวนการและหน่วยงาน

ปีที่ได้มีการดำเนินการลดขั้นตอน	จำนวนกระบวนการที่สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการส่วนราชการ	หน่วยงาน
2546	803	230
2547	12,944	239
2548	15,172	279

โดยมีการกระจายในกระบวนการใน 3 ช่วงคือ น้อยกว่า 30% 30-50% และมากกว่า 50% ดังนี้

ตารางที่ 2 จำแนกกระบวนการตามผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

% การลดขั้นตอน	ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548
มากกว่า 50%	184	4,281	8,491
30-50%	307	6,637	5,392
น้อยกว่า 30%	312	2,026	1,289



รูปที่ 2 แสดงการจำแนกจำนวนกระบวนงานตามผลการลดขั้นตอน

โดยจะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2546 มีกระบวนงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้ 30-50% มีสัดส่วนอยู่ 38.23% สูงกว่าเกณฑ์ 22.91% และต่ำกว่าเกณฑ์ 38.86% และในปี พ.ศ. 2547 มีกระบวนงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้ 30-50% มีสัดส่วนอยู่ 51.28% สูงกว่าเกณฑ์ 33.07% และต่ำกว่าเกณฑ์ 15.65% โดยในปี พ.ศ. 2548 มีกระบวนงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้ 30-50% มีสัดส่วนอยู่ 35.54% สูงกว่าเกณฑ์ 55.96% และต่ำกว่าเกณฑ์ 8.50% โดยพบว่าสัดส่วนในการดำเนินการที่ไม่ได้ตามเป้าหมายมีแนวโน้มลดลงจาก 38.86% ในปี พ.ศ. 2546 ลดลงเหลือ 15.65% ในปี พ.ศ. 2547 และเหลือ 8.5% ในปี พ.ศ. 2548 ตามลำดับ

จะกล่าวได้ว่าการดำเนินการในการปฏิบัติตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนดังกล่าวในการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งความคิดเห็นทั้งของประชาชนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติราชการ รวมถึงการวิเคราะห์ผลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเป็นการใช้

ความมีเหตุมีผล เพราะการใช้ข้อมูลเพื่อเป็นเหตุผลในการตัดสินใจถือเป็นการดำเนินการภายใต้หัวข้อที่ 2 ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือความมีเหตุมีผล อีกทั้งการปฏิบัติตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนดังกล่าวได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการศึกษาและวางแผนการปรับปรุงการทำงานเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินการไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคและภาระให้กับประชาชนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ระบบงานที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงต้องมีการวางแผนรับมือและป้องกันปัญหา อุปสรรค และความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในการดำเนินการและตรงกับหัวข้อที่ 3 ในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการมีภูมิคุ้มกัน

นอกจากนี้ส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้มีการใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ได้มีการออกเป็นพระราชกฤษฎีกาในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดเป็น 6 หลัก ดังนี้

- 1) **หลักนิติธรรม** การใช้กฎ ระเบียบ ที่เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับได้ ไม่ตามกระแสหรืออำนาจตัวบุคคลเสมอภาค
- 2) **หลักคุณธรรม** การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ประพฤติตนเป็นตัวอย่าง แก่สังคมด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน
- 3) **หลักความโปร่งใส** การทำงานโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้
- 4) **หลักความมีส่วนร่วม** การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ เสนอความเห็น
- 5) **หลักความรับผิดชอบ** ตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งแก้ปัญหา กล้ายอมรับผลการกระทำของตน
- 6) **หลักความคุ้มค่า** บริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด

ซึ่งการดำเนินการภายใต้หลักดังกล่าวถือเป็นการใช้คุณธรรมในการทำงาน ซึ่งตรงกับเงื่อนไขของการมีคุณธรรมในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และในการพัฒนาระบบราชการได้มีการกำหนดให้มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่เป็นตัวชี้วัดในหน่วยงาน การเน้นการเรียนรู้ที่ได้จากการดำเนินงาน

ในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ โดยมีการจัดกิจกรรมของการจัดการความรู้ ซึ่งตรงกับเงื่อนไขของการมีความรู้ โดยจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติตามหลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคุณธรรมและความรู้ ซึ่งเป็นเงื่อนไขและพื้นฐานที่สำคัญในหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4. บทสรุป

ส่วนราชการที่ได้มีเลือกแนวทางดำเนินการในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือ ความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของการมีความรู้ และคุณธรรม โดยได้มีการดำเนินการทั้งในส่วนราชการเองและตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน อีกทั้งการดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการได้อยู่บนพื้นฐานของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีความโปร่งใส มีส่วนร่วม ตรวจสอบได้ และการบริหารความรู้ที่เป็นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีพื้นฐานที่สำคัญคือความรู้คู่คุณธรรม

บรรณานุกรม

- [1] โครงการการประเมินผลติดตามการลดระยะเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) พ.ศ. 2546
- [2] โครงการศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบและแนวทางในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) พ.ศ. 2547
- [3] โครงการพัฒนาและขยายผลรูปแบบการพัฒนาการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) พ.ศ. 2548
- [4] โครงการพัฒนาระบบการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) พ.ศ. 2549

- [5] Liker, J. K..2004. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World Greatest Manufacturer**. New York: McGraw-Hill. 1st edition.
- [6] Kolarik, W.J..1999. **Creating Quality Process Design for Results**. New York: Mc Graw-Hill. 1st edition.
- [7] Kolarik, W.J..1995. **Creating Quality Concepts, Systems, Strategies, and Tools**. New York: Mc Graw-Hill. 1st edition.
- [8] Deming, W. E. 1996. **Out of the Crisis**, Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Studies.
- [9] TEC Public Service Innovation Award. 2007. **Criteria**. <http://www.tec.gov.sg/TEC%20Awards/criteria.htm>
- [10] Malaysian Administrative Modernisation and Management Planning Unit (MAMPU). 2007. **Public Service Innovation Award**. <http://www.mampu.gov.my/mampu/bi/program/qawards/awards.htm>
- [11] วิพุธ อ่องสกุล และ รัชชวรรณ กนิษฐ์พงศ์. 2547. ผลงานการติดตามและประเมินผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งแรก. 58 หน้า
- [12] วิพุธ อ่องสกุล กำพล ปัญญาโกเมศ และ สมบัติ อิศรานุรักษ์. 2548. การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนประจำปี 2547 ผลงานการติดตามและประเมินผลการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งแรก. 103 หน้า
- [13] วิพุธ อ่องสกุล. 2548. การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนประจำปี 2548. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งแรก. 62 หน้า

- [14] วิพุธ อ่องสกุล. 2549. การมอบรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน ประจำปี 2549. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งแรก. 49 หน้า
- [15] วิพุธ อ่องสกุล. 2548. ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (Best Practice) ที่ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งแรก. 106 หน้า
- [16] วิพุธ อ่องสกุล. 2548. ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน (Best Practice). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งแรก. 163 หน้า
- [17] วิพุธ อ่องสกุล สมบัติ อิศรานุรักษ์. 2547. แนวทางการดำเนินการ การลด ขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนปี 2547-2550. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งที่สอง. 67 หน้า
- [18] วิพุธ อ่องสกุล. 2548. แนวทางการพิจารณาให้รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนและวิธีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). พิมพ์ครั้งแรก. 85 หน้า

ข้อสังเกต ถึงแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง กับการลงทุนหุ้นในประเทศไทย

รศ.ดร.ไพบูลย์ เสรวิวัฒนา*

บทคัดย่อ

แนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเน้นความพอประมาณมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันภายใต้เงื่อนไขของความรู้และคุณธรรมนั้น เชื่อกันว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกวิถีชีวิตรวมทั้งการลงทุนในหุ้นด้วย รายงานข้อสังเกตนี้ได้ทำการศึกษาถึงการประยุกต์ทฤษฎีการเงินการลงทุนเพื่อนำไปบริหารการลงทุนหุ้นของนักลงทุนในประเทศไทย และศึกษาว่าพฤติกรรมการลงทุนหุ้นในเมืองไทยสอดคล้องตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ รวมทั้งเสนอแนวทางการลงทุนหุ้นที่น่าสอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจะต้องเน้นการนำเฉพาะเงินออมมาลงทุนในหุ้น มีการกระจายการลงทุนหลายประเภทและกระจายลงทุนในหลายหุ้น เน้นการลงทุนระยะยาวหวังผลตอบแทนที่สมเหตุผลตามระดับความเสี่ยงและมีความรู้ มีการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ รวมทั้งอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเช่นกองทุนรวมเป็นตัวกลางลงทุนแทน

* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงกับพฤติกรรมการลงทุนหุ้นในประเทศไทย

แนวคิดเรื่องทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เน้นหลักการสำคัญ คือ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข¹ โดย 3 ห่วงประกอบด้วย ห่วงแรกคือความพอประมาณ มีความเพียงพอในตัว ไม่หวังมากเกินไป ห่วงอย่างสมเหตุสมผลตามการคาดการณ์ที่เป็นไปได้ ห่วงที่สองคือความมีเหตุผลในการกระทำทุกประการ เป็นเหตุผลที่เป็นที่ยอมรับได้ และห่วงที่สามคือการมีภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งรวมถึงภูมิคุ้มกันจากผลกระทบต่างๆ ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ส่วน 2 เงื่อนไขที่ต้องมีประกอบด้วย 3 ห่วงคือ เงื่อนไขของความรู้ความเข้าใจที่เหมาะสมกับสิ่งที่ทำอยู่ปฏิบัติอยู่ เป็นความรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และได้รับการพิสูจน์และยอมรับว่าถูกต้อง และเงื่อนไขที่สองคือความมีจริยธรรม คุณธรรมที่ดีที่ถูกต้อง โดยแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ไปใช้กับแนวทางการบริหารต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งแนวทางในการลงทุนและบริหารเงินลงทุนในหุ้น

ทฤษฎีการเงินที่เป็นพื้นฐานการบริหารเงินลงทุน

กลยุทธ์วิธีการลงทุนหุ้นเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงคุ้มค่ากับการลงทุนนั้นมีความสำคัญและเป็นที่น่าสนใจของผู้มีเงินออมทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ในขณะที่ทฤษฎีการลงทุนในหุ้นได้รับการคิดค้น ทดสอบ นำเสนอทางวิชาการ และวิเคราะห์ประเมินข้อจำกัดในการนำมาใช้จริง รวมทั้งวิธีการในการนำมาใช้ในทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับทฤษฎี ซึ่งกลยุทธ์การลงทุนในหุ้นในทางปฏิบัติส่วนใหญ่อ้างอิงและประยุกต์ทฤษฎีและแนวคิดทางการลงทุนมาใช้ ปรับเป็นวิธีการและขั้นตอนในการลงทุนที่จะให้ผลตามจุดมุ่งหมาย

ทฤษฎีการเงินการลงทุนซึ่งใช้เป็นพื้นฐานและประยุกต์สำหรับการบริหารการลงทุนหุ้นในเมืองไทยนั้นประกอบด้วย² 1. Concept ของ Mean-Variance คือเชื่อว่าการตัดสินใจทางการเงินนั้นอยู่บนพื้นฐาน 2 ประการคือ ผลตอบแทนและความเสี่ยง 2. Concept ของ Diversification ที่เน้นการกระจายด้วยการนำสินทรัพย์ที่มีความสัมพันธ์ของผลตอบแทนที่ต่ำมารวมกันใน Portfolio และ 3. Concept

ของ Market Efficiency ที่เชื่อว่าตลาดการเงินมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรกระจายการลงทุนเพื่อหาระดับผลตอบแทนที่เหมาะสมและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และใช้กลยุทธ์ซื้อและถือยาวเพื่อลดค่าใช้จ่าย (Buy and Hold Strategy) โดยส่วนใหญ่เน้นใช้แนวคิดของ Capital Asset Pricing Model (CAPM) ซึ่งมีความเชื่อว่าตลาดการเงินเป็นตลาดที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การสรุปว่าความเสี่ยงส่วนที่มีส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทางการเงินนั้น นักลงทุนจะคิดเฉพาะส่วนที่ไม่สามารถลดลงได้ด้วยการกระจาย หรือที่เรียกว่า Unsystematic Component หรือ Undiversified Component ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยค่า BETA Coefficient และทฤษฎีนี้เชื่อว่าสามารถประมาณค่าของ BETA ได้ และสามารถนำมาใช้เพื่อการลงทุนได้

ทฤษฎีและแนวคิดในการลงทุนต่างๆ เหล่านี้ได้ถูกนำมาประยุกต์สำหรับการลงทุนในตลาดหุ้นไทย แบ่งแยกวิธีการนำไปใช้ออกได้เป็น 3 กลุ่มหลักๆ ประกอบด้วย³

1. แนวคิดที่เชื่อว่าหากทำการวิเคราะห์ และเลือกลงทุนหุ้นอย่างถูกต้อง จะสามารถได้ผลตอบแทนที่ดีกว่าการลงทุนด้วยการกระจายการลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยแบ่งแยกออกได้เป็นอีก 2 กลุ่มย่อยคือ

1.1 กลุ่มที่เลือกประเมินมูลค่าหุ้นด้วยวิธี Fundamental Analysis ซึ่งคาดการณ์และประเมินมูลค่าหุ้นจากการหามูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ที่หุ้นนั้นๆ สามารถสร้างในอนาคต (Discounted Cash Flow) วิธีการประเมินมูลค่าหุ้นแนวทางนี้ได้รับความนิยมมากที่สุดในเมืองไทย โดยบริษัทหลักทรัพย์ บริษัทหลักทรัพย์จัดการลงทุน และบริษัทหลักทรัพย์ที่ปรึกษาการลงทุน จะใช้เป็นหลักในการประเมินเพื่อเลือกและซื้อขายหุ้นเพื่อการลงทุน และใช้เป็นแนวทางในการออกบทวิเคราะห์เพื่อการแนะนำนักลงทุนหุ้น

1.2 กลุ่มที่ใช้กลยุทธ์การลงทุนในหุ้นคุณค่า (Value Investment)³ โดยการเลือกลงทุนในหุ้นที่มีมูลค่าสูงกว่าราคาในตลาดและมีแนวโน้มที่ดีในระยะยาว เน้นการถือครองระยะยาวเพื่อให้ราคาหุ้นสะท้อนมูลค่า ทั้งนี้จะเชื่อว่า 1) กลยุทธ์การลงทุนที่ดีในระยะยาวจะสามารถสร้างผลตอบแทนให้สูงกว่าตลาดได้ 2) สามารถค้นหาหุ้นที่ความเสี่ยงต่ำและมีแนวโน้มผลตอบแทนที่สูงได้ โดยความเสี่ยงจากการ

ลงทุนในหุ้นสามารถลดลงได้ด้วยการวิเคราะห์และติดตามกิจการนั้น ๆ อย่างใกล้ชิด
3) ประเมินหามูลค่าหุ้นในรูปของ Long Term Value ดังนั้นซื้อแล้วจะลงทุนระยะยาว
ไม่เน้นการซื้อขายเพื่อปรับ Portfolio ตามจังหวะการขึ้นลงของราคาหุ้นที่อาจจะม
ีปัจจัยกระทบในระยะสั้น แต่จะถือหุ้นไว้เป็นระยะเวลานานจนกว่าราคาหุ้นจะสูงกว่า
มูลค่าที่ประเมินไว้ 4) เน้นการลงทุนในหุ้นจำนวนไม่มากบริษัท เพื่อให้สามารถติดตาม
ข่าวสารได้อย่างใกล้ชิด และการรู้ข่าวคราวและติดตามใกล้ชิดนี้จะเป็นการลดความเสี่ยง
จากการลงทุนในหุ้น

2. แนวคิดที่เชื่อว่าตลาดหุ้นเป็นตลาดการเงินที่มีประสิทธิภาพ โดยราคาหุ้น
จะสะท้อนข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่มีผลกระทบต่อราคาในทันที และไม่มีผู้ที่สามารถจะสร้าง
ผลตอบแทนที่สูงอย่างผิดปกติตามระดับความเสี่ยงได้อย่างสม่ำเสมอ (Efficient
Market) ซึ่งการประยุกต์เพื่อใช้ในการลงทุนหุ้นตามแนวคิดนี้แบ่งแยกย่อยออกได้เป็น

2.1 การกระจายการลงทุน (Diversification) เพื่อลดความเสี่ยง โดยเน้น
กระจายการลงทุนในจำนวนหุ้นที่มากพอควร เพื่อลดความผันผวนของผลตอบแทน
ที่อาจจะถูกกระทบด้วยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับหุ้นใดหุ้นหนึ่งเป็นการเฉพาะตัว การ
กระจายความเสี่ยงนั้น ได้รับการแนะนำให้ทำทั้งกับสินทรัพย์หลากหลายประเภท
และในหุ้นหลากหลายอุตสาหกรรม

2.2 การใช้แนวคิดของทฤษฎี CAPM และ BETA⁴ ทำการประเมินหาค่า
BETA หรือความเสี่ยงที่เป็นระบบของตัวหุ้น และนำไปประกอบการพิจารณาเลือก
เพื่อสร้าง Portfolio ที่มีระดับการคาดหวังผลตอบแทนที่ต้องการและระดับความเสี่ยง
ที่รับได้ รวมทั้งนำไปเป็นเครื่องมือในการสร้าง Portfolio ที่มีการขยับขึ้นลงมากน้อย
ตามระดับของ BETA เพื่อใช้เป็นจังหวะในการลงทุนตามภาวะการผันขึ้นลงของ
ตลาดหุ้นและจังหวะในการซื้อขาย

2.3 กระจายการลงทุนเพื่อให้ผลตอบแทนเป็นไปตามผลตอบแทนโดยรวม
ของตลาดหุ้น (Index Fund) โดยเน้นที่การลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้การลงทุนได้ผลเต็มที่
ตามการขึ้นลงของราคาหุ้นโดยรวม ซึ่งในทางปฏิบัติในประเทศไทย แม้ว่าจะมีการใช้
แนวทางนี้ประกอบการลงทุน แต่มักจะเสริมด้วยแนวประยุกต์จากวิเคราะห์เพื่อ
ทำการเลือกหุ้นเพิ่มเติมด้วย ตัวอย่างเช่น กองทุนรวมที่เน้นการกระจายการลงทุน
ในหุ้น SET50 หรือ SET100

การเก็งกำไรในการลงทุนหุ้นในประเทศไทย

นอกเหนือจากการใช้แนวทางในการบริหารเงินลงทุนโดยการประยุกต์ทฤษฎีการเงินการลงทุนทั้ง 3 ประการข้างต้นแล้ว นักลงทุนบางส่วนในประเทศไทยก็มีการลงทุนซื้อขายหุ้นด้วยการใช้สูตรสำเร็จ มีการลงทุนสั้นๆ ถือครองหุ้นไม่นาน และหวังผลตอบแทนจากการขึ้นลงของราคาหุ้นในระยะสั้น ซึ่งแนวทางการลงทุนนี้จะเน้นการหาผลตอบแทนจากการเก็งกำไรในราคาหุ้นที่คาดว่าจะสูงขึ้นระยะสั้นๆ เท่านั้น ไม่หวังผลตอบแทนในระยะยาว

แนวทางนี้ แม้ว่าเป็นแนวทางการลงทุนหุ้นที่ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีการลงทุน แต่ก็ยังมีการใช้กันมากพอควร แบ่งออกได้เป็น 2 วิธีการคือ⁵

1. ลงทุนซื้อขายหุ้นตามแนวคิดของ Technical Analysis โดยการใช้สูตรวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับราคาหุ้นและปริมาณการซื้อขายของหุ้นในอดีตที่ผ่านมาหารูปแบบของการเคลื่อนไหวของราคาหุ้น (Pattern) ด้วยการใช้ Chart หรือสูตรทางสถิติ และคาดการณ์ว่าราคาหุ้นจะมีพฤติกรรมเคลื่อนไหวในอนาคตที่สอดคล้องเป็นไปตามที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ซื้อหรือขายหุ้นโดยมุ่งหวังผลตอบแทนจากราคาหุ้นเป็นหลัก สูตรสำเร็จสำหรับการซื้อขายส่วนใหญ่จะปรับมาจากแนวคิดทางสถิติและพฤติกรรมของนักลงทุนตามทฤษฎีทางจิตวิทยาการลงทุน

2. ซื้อหรือขายหุ้นตามข่าวที่ได้รับมา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข่าวลือหรือข่าววงในที่ไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องแน่นอน อ้างอิงเป็นหลักฐานไม่ได้ ได้รับมาด้วยการบอกกล่าวต่อๆ กันมาในลักษณะของข่าวลือ เป็นการลงทุนในลักษณะของการเก็งกำไร และส่วนใหญ่เป็นนักลงทุนรายย่อยบุคคลธรรมดา

วิธีการลงทุนหุ้นที่สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง

หลักการดำเนินการตามแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงนั้น สามารถประยุกต์มาใช้ในการลงทุนในหุ้นได้ โดยมีหลักการในการลงทุน ดังต่อไปนี้

1. ควรลงทุนในหุ้นด้วยเงินออมระยะยาวที่เป็นเงินเหลือและออมไว้ใช้ในระยะยาวเท่านั้น เนื่องจากเงินลงทุนในหุ้นมีความเสี่ยงมีความไม่แน่นอน ปัจจัยที่จะมากระทบหุ้นมีทั้งปัจจัยบวกและลบ และมีความไม่แน่นอนว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไรอย่างไร

และจะส่งผลกระทบต่อหุ้นแค่ไหน การนำเฉพาะเงินออมมาลงทุนหุ้นเท่านั้น ไม่นำเงินที่เป็นส่วนอื่น เช่น ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เงินเพื่อใช้ในธุรกิจหรือธุรกรรมการเงินอื่น ๆ รวมทั้งการกู้เงินมาลงทุนหุ้น จะสอดคล้องกับหลักการของการบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยที่กระทบ เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันจากผลกระทบต่าง ๆ

หลักปฏิบัติประการนี้ควรครอบคลุมถึงการไม่กู้เงิน (Margin Loans) เพื่อลงทุนในหุ้นด้วย หรือการกู้เงินในลักษณะอื่น ๆ เพื่อนำเงินที่ไม่ใช่เงินออมระยะยาวมาลงทุน

2. ควรมีการกระจายการลงทุนในตราสารทางการเงินหลายๆ ประเภท มีทั้งการลงทุนในหุ้นและตราสารทางการเงินอื่น ๆ รวมถึงเงินฝากและตราสารหนี้ภาครัฐที่มีความเสี่ยงต่ำมา เงินลงทุนในหุ้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเงินออมที่นำมาลงทุนเท่านั้น และเงินลงทุนในหุ้นเองก็ควรมีการกระจายในหุ้นหลายๆ หุ้นหลายๆ กลุ่มหลายๆ อุตสาหกรรมด้วยเช่นกันเพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งวิธีการนี้จะสอดคล้องกับหลักการการบริหารความเสี่ยง เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันจากผลกระทบต่าง ๆ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

3. ควรหวังผลจากการลงทุนหุ้นในระยะยาว ด้วยอัตราผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล ไม่หวังผลระยะสั้น ไม่ใช่วิธีการของการเก็งกำไร และไม่หวังผลตอบแทนที่มากหรือสูงเกินกว่าการลงทุนปกติตามระดับของความเสี่ยงของการลงทุนนั้น ๆ ทั้งนี้เพราะการลงทุนหุ้นนั้นเป็นการลงทุนระยะยาวโดยธรรมชาติ และในระยะยาวจะให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ หลักการนี้จึงสอดคล้องกับหลักการของการมีเหตุมีผลในการคาดการณ์หรือคาดหวัง และสอดคล้องกับหลักแห่งความพอเพียงพอประมาณ ในแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง

4. ควรมีการวิเคราะห์อย่างดีที่สุด และหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างเต็มที่ครบถ้วนก่อนการตัดสินใจเลือกหุ้นที่จะลงทุน การหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจนั้นสามารถทำได้เองหรือหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น การวิเคราะห์ของฝ่ายวิเคราะห์หลักทรัพย์ของบริษัทต่างๆ การศึกษาข้อมูลมหภาคและข้อมูลอุตสาหกรรมของหุ้นนั้นๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมและปัจจัยด้านต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อราคาหุ้น ทั้งนี้หากผู้ลงทุนคิดว่าตนเองมีความรู้ไม่เพียงพอ อาจจะงดเว้นการลงทุนที่ซับซ้อน เช่น การลงทุนในตราสารทางการเงินที่มีความเสี่ยงสูง อาทิเช่น หุ้น Warrants Options หรือ Futures หรืออาจจะให้ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ

ดำเนินการบริหารเงินลงทุนแทน เช่น ลงทุนผ่านกองทุนรวม หรือกองทุนส่วนบุคคล ซึ่งหลักการนี้จะสอดคล้องกับหลักการของการมีเหตุผล มีความพอประมาณ และสอดคล้องกับเงื่อนไขของการมีความรู้ของเศรษฐกิจพอเพียง

5. เลือกลงทุนในสิ่งที่เชื่อว่ามีกำไรนำเงินลงทุนไปใช้อย่างมีจริยธรรม มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ไม่ลงทุนในกิจการที่สร้างมลพิษส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม กิจการที่ลักษณะของธุรกิจส่งผลกระทบต่อส่วนรวมทั้งเศรษฐกิจและสังคม หรือธุรกิจที่ผู้บริหารผู้ถือหุ้นใหญ่มีประวัติที่ไม่ดี ขณะเดียวกันก็เลือกลงทุนในกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีสินค้าและบริการที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม และเป็นธุรกิจที่ไม่เอาัดเอาเปรียบผู้อื่นหรือคู่แข่ง มีธรรมาภิบาล ในลักษณะของการลงทุนที่เรียกกันว่า Social Responsibility Investment⁶ ซึ่งในกรณีนี้จะสอดคล้องกับเงื่อนไขของการมีจริยธรรมมีคุณธรรมในแนวคิดของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง

ทั้งนี้ นอกเหนือจากหลักการลงทุน 5 ประการนี้แล้ว การลงทุนที่เน้นหวังผลกำไรจากราคาหุ้นในระยะสั้น หรือการเก็งกำไรของนักลงทุนในประเทศไทย ที่เน้นการซื้อขายหุ้นอย่างรวดเร็ว ใช้เฉพาะข้อมูลเรื่องราคาหุ้นหรือปริมาณการซื้อขายในอดีต หรือใช้ข่าวลือข่าวที่เชื่อว่าเป็นข่าววงในที่มีผิดกฎหมายนั้น จะพิจารณาเห็นได้ว่า ทั้งกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีการจะไม่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงแต่อย่างใด

สรุป

แนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเน้นความพอประมาณมีเหตุผลและมีภูมิคุ้มกันภายใต้เงื่อนไขของการมีความรู้และคุณธรรมนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกวิถีชีวิตรวมทั้งการลงทุนในหุ้นด้วย รายงานข้อสังเกตนี้ได้สรุปถึงวิธีการประยุกต์ทฤษฎีการลงทุนมาใช้ในการลงทุนหุ้นในประเทศไทย ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลักคือ กลุ่มลงทุนระยะยาว ซึ่งทำการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลทำการศึกษาหาหุ้นที่มีมูลค่าต่ำและทำการลดความเสี่ยงด้วยการกระจายหุ้นและถือหุ้นระยะยาว กับกลุ่มเก็งกำไร หวังผลระยะสั้นจากการเคลื่อนไหวของราคาหุ้น และเสนอแนะแนวทาง

การลงทุนหุ้นที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงที่ควรนำเฉพาะเงินออมระยะยาวมาลงทุน มีการกระจายการลงทุนในตราสารหลายๆ ประเภท และหลายๆ หุ้นหวังผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสมและในระยะยาว ทำการศึกษาวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจลงทุน และลงทุนเฉพาะในกิจการที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งมีธรรมาภิบาล นอกจากนี้แล้วจะเห็นว่า การเก็งกำไรในหุ้นนั้นไม่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง

หมายเหตุ

¹ดูรายละเอียดใน จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา, วารสารเศรษฐกิจและสังคม ปีที่ 42 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2548 หน้า 41-47.

²ดูรายละเอียดใน ไพบูลย์ เสรีวิวัฒนา, “ทฤษฎีการลงทุนกับพฤติกรรมการลงทุนหุ้นในประเทศไทย” วารสารคณะบริหารธุรกิจ นิด้า เล่ม 1 พฤศจิกายน 2549

³ดูรายละเอียดใน นิเวศน์ เหมวชิรवारกร, “การลงทุนและผลตอบแทนการลงทุนแบบ Value Investing ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย,” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, ปีที่ 45 ฉบับพิเศษ 1/2548

⁴ดูรายละเอียด ถึงปัญหาของ Beta Coefficient และการนำไปใช้ในประเทศไทยใน ไพบูลย์ เสรีวิวัฒนา “CAPM และ BETA และการนำไปใช้ในเมืองไทย” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, ปีที่ 45 ฉบับพิเศษ 1/2548

⁵สรุปรวบรวมผลการทำวิจัยรายงานในหัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมนักลงทุนรายย่อย ในวิชาตลาดการเงิน และกลยุทธ์การเงิน ของนักศึกษาโครงการปริญญาโทสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ และนักศึกษาโครงการปริญญาโท Flexible MBA ระหว่างปี 2546-2550

⁶วรัทธร โตรณะเกษม, “BUSINESS & SOCIETY” กรุงเทพธุรกิจ วันศุกร์ที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550

บรรณานุกรม

- ไพบุณย์ เสรีวิวัฒนา “ทฤษฎีการลงทุนกับพฤติกรรมการลงทุนหุ้นในประเทศไทย”
วารสารคณะบริหารธุรกิจ นิด้า เล่ม 1 พฤศจิกายน 2549
- ไพบุณย์ เสรีวิวัฒนา “ตลาดหลักทรัพย์กับลักษณะพิเศษแบบไทยๆ” วารสารสมาคม
เศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 10
- ไพบุณย์ เสรีวิวัฒนา “CAPM และ BETA และการนำไปใช้ในเมืองไทย” วารสาร
พัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 45 ฉบับพิเศษ 1/2548
- นิเวศน์ เหมวชิรวรากร “การลงทุนและผลตอบแทนการลงทุนแบบ Value Investing
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ ปีที่ 45
ฉบับพิเศษ 1/2548
- Edwin J. Elton, Martin J. Gruber, Stephen J. Brown and William N.
Goetzmann, **Modern Portfolio Theory and Investment Analysis**,
6th Edition (John Wiley & Sons, Inc., USA, 2003)
- Jack Bernstein, **The Investor’s Quotient** (John Wiley & Sons, Inc., New
Jersey, USA, 2003)
- Michael M. Pompian, **Behavioral Finance and Wealth Management**
(John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2006)
- Paiboon Sareewiwatthana, “Beta Estimation: Application for Thin
Markets in Less Developed Country,” **Security Industry Review**,
April 1985
- Paiboon Sareewiwatthana and Phil Malone, “Market Behavior and the
Capital Asset Pricing Model in the Securities Exchange of Thailand:
An Empirical Application,” **Journal of Business Finance and
Accounting**, Autumn 1985
- William F. Sharpe, “Capital Asset Prices: A Theory of Market Equili-
brium Under Conditions of Risk,” **Journal of Finance**, September
1964.

ระบบอัตราแลกเปลี่ยนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สำหรับประเทศไทย

ผศ.ดร.ธวัชวรรณ กนิษฐ์พงศ์*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบอัตราแลกเปลี่ยนที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจไทยตลอดระยะเวลาสามสิบปีที่ผ่านมา โดยงานวิจัยนี้ได้สร้างแบบจำลองบนสมมติฐานของระบบอัตราแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกันในช่วงปี ค.ศ. 1980-2005 ซึ่งปี ค.ศ. 1980-1984 ประเทศไทยได้มีการใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ ในปี ค.ศ. 1984-1997 ระบบอัตราแลกเปลี่ยนของไทยถูกเปลี่ยนเป็นระบบตะกร้าเงิน และจากปี ค.ศ. 1997 เป็นต้นมาประเทศไทยได้เปลี่ยนระบบอัตราแลกเปลี่ยนอีกครั้งหนึ่งเป็นระบบลอยตัว โดยคำถามหลักของงานวิจัยนี้คือถ้าประเทศไทยได้มีการใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัวมาก่อนจะทำให้ระบบเศรษฐกิจของไทยมีความมั่นคงเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับการใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบกึ่งคงที่ ซึ่งผลของการศึกษาเชิงประจักษ์พบว่าถ้าประเทศไทยได้มีการใช้อัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัวมาก่อนปี ค.ศ. 1997 จะทำให้ผลผลิตมวลรวมของประเทศมีความผันผวนน้อยกว่าที่ได้เกิดขึ้นในอดีตและการเติบโตทางเศรษฐกิจจะมีเสถียรภาพมากกว่า

* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บทนำ

ตามหลักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์พื้นฐานตามแบบจำลองมันเดลล์-เฟลมมิ่ง นโยบายการเงินของธนาคารกลางจะไม่มีประสิทธิภาพภายใต้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ แต่นโยบายการเงินจะสามารถทำให้เศรษฐกิจของประเทศมีการเติบโตอย่างมั่นคงได้ภายใต้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว แต่ในความเป็นจริงนั้นทุกอย่างมีความซับซ้อนมากกว่าในทฤษฎี ดังนั้นข้อเท็จจริงตามทฤษฎีนำไปสู่คำถามว่าเราจะสามารถหาข้อเหตุผลสนับสนุนในเชิงปริมาณถึงความสำคัญของอัตราแลกเปลี่ยนกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจได้หรือไม่ และผลกระทบของอัตราแลกเปลี่ยนกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจในเชิงประจักษ์นั้นเป็นอย่างไร

งานวิจัยนี้ได้สร้างโมเดลจำลองขึ้นบนสมมติฐานว่ากำหนดให้ตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวถึงในงานวิจัยมีค่าคงที่ โดยโมเดลจำลองนี้จะทดสอบความผันผวนของระบบเศรษฐกิจภายใต้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกันไปในช่วงเวลาระหว่างปี ค.ศ. 1980-2005 ในปี ค.ศ. 1980-1984 ประเทศไทยได้ใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนคงที่โดยผูกค่าเงินไว้กับดอลลาร์สหรัฐฯ เป็นหลัก และได้มีการลดค่าเงินบาทลงในปี ค.ศ. 1984 พร้อมกันนั้นได้เปลี่ยนระบบอัตราแลกเปลี่ยนเป็นแบบตะกร้าเงินโดยส่วนใหญ่ตรึงไว้กับเงินสกุลต่างๆ และในที่สุดได้มีการลดค่าเงินบาทครั้งใหญ่ในเดือนมิถุนายน ค.ศ. 1997 ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนระบบอัตราแลกเปลี่ยนอีกครั้งเป็นแบบลอยตัวเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม ค.ศ. 1997 ซึ่งความผันผวนของระบบเศรษฐกิจภายใต้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนตามจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาจะถูกเปรียบเทียบกับความผันผวนของระบบเศรษฐกิจที่ได้ถูกจำลองขึ้นภายใต้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนลอยตัว และในที่สุดจะได้คำตอบของคำถามที่ว่า ระบบอัตราแลกเปลี่ยนมีความสำคัญต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจอย่างไร มีผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจแตกต่างกันมากน้อยเพียงไร

ผลสรุปของงานวิจัยนี้บ่งชี้ว่าความผันผวนของเศรษฐกิจแบบจำลองของระบบอัตราแลกเปลี่ยนลอยตัวมีน้อยกว่าระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่หรือแบบตะกร้าเงินที่ได้เกิดขึ้นจริงเมื่อปี ค.ศ. 1980-1997 บนสมมติฐานที่ว่านโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยต้องการให้เศรษฐกิจมีความเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ

เนื้อหาในส่วนต่อไปเป็นดังนี้ ส่วนที่ 2 อธิบายที่มาของโมเดล ส่วนที่ 3 อธิบายถึงข้อมูล ส่วนที่ 4 วิธีการศึกษา และนำเสนอผลการศึกษาเพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และส่วนสุดท้ายเป็นบทสรุปที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ที่มาของโมเดล

โมเดลหลักในการศึกษานี้ได้อ้างอิงมาจากงานวิจัยของ Batini and Haldane (1999) Svenson (2000) และ Bergvall (2005) โมเดลนี้มีลักษณะข้อมูลแบบไตรมาส และตัวแปรทุกตัว (ยกเว้นอัตราดอกเบี้ย) อยู่ในรูปของ log linear ที่เบี่ยงเบนไปจาก steady state

โมเดลที่ 1 อุปสงค์รวม (Aggregate Demand) หรือเท่ากับผลผลิตมวลรวมภายในประเทศ ซึ่งจะเป็นตัวแปรที่ใช้เพื่อบ่งบอกถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในระยะเวลา t ถูกกำหนด ดังนี้

$$y_t = \beta rex_{t-s} + \gamma r_{t-s} + \tau y_{t-s} + u \quad (1)$$

ความหมายของตัวแปร

r_t = อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง (Real interest rate)

rex_t = อัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริง (Real exchange rate) ที่คำนวณได้จาก

$$rex_t = e_t + p_t^* - p_t \quad (2)$$

e_t = อัตราแลกเปลี่ยน (Exchange rate)

p_t^* = ระดับราคาในต่างประเทศ (Foreign price level)

p_t = ระดับราคาในประเทศ (Domestic CPI price level)

ดังนั้นอุปสงค์รวมนั้นขึ้นอยู่กับอัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริงซึ่งมี lag time อยู่เท่ากับ s periods เพราะโดยปกติแล้วตัวเลขทางเศรษฐกิจจะปรับตัวอย่างช้าๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของระดับราคา ซึ่งค่า β จะเป็นตัววัดความอ่อนไหวของผลผลิตมวลรวมต่อการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริง (Gottfries, 2002) นอกจากนี้ ค่า γ แสดงถึงความอ่อนไหวของผลผลิตมวลรวมต่ออัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงด้วย lag time เท่ากับ s periods (Bergvall, 2005) ซึ่งเป็นตัวแทนของนโยบายการเงิน

ค่า τ จะแสดงถึงผลกระทบของความมั่นคงทางนโยบายการคลัง ด้านนโยบายการคลังมีความยืดหยุ่นและเป็นอิสระมาก จะทำให้ τ มีค่าน้อย อย่างไรก็ตามความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระของนโยบายการคลังในความเป็นจริงนั้น มักไม่เกิดขึ้นง่ายเพราะผลของนโยบายการคลังนั้นยังขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการตัดสินใจในนโยบาย การโต้เถียงกันทางการเมือง และปัจจัยอื่นๆ อีกมาก ดังนั้นงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงผลกระทบของค่าใช้จ่ายของรัฐบาล (Government expenditure) ดังสมการต่อไปนี้

$$g_t = \hat{\tau}y_{t-s} + \hat{\eta}_t^g \quad (3)$$

g_t คือค่าใช้จ่ายของรัฐบาล (Government Spending) และ $\hat{\eta}_t^g$ คือ vector ของตัวแปรอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อนโยบายการคลัง (เช่น การเลือกตั้ง และนโยบายของแต่ละรัฐบาล) ซึ่งทั้งหมดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าเป็นอิสระจากนโยบายการเงิน ส่วนค่า $\hat{\tau}$ จะวัดความอ่อนไหวของค่าใช้จ่ายของรัฐบาลต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับผลผลิตของประเทศ และในการศึกษานี้ยังตั้งสมมติฐานไว้ว่านโยบายการคลังจะเหมือนกันในทุกระบบอัตราแลกเปลี่ยนของช่วงเวลาต่างๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าค่า $\hat{\tau}$ เป็นค่าการปรับตัวโดยอัตโนมัติของนโยบายการคลัง

โมเดลที่ 2 อธิบายตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่ออัตราแลกเปลี่ยน

$$ex_t = b_0 y_t + b_1 y_t^* + b_2 m_t + b_3 p_t + b_4 i_t + e_t \quad (4)$$

สมการ (4) แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่ออัตราแลกเปลี่ยนไทยบาทเทียบกับเงินดอลลาร์สหรัฐฯ (\$) ปอนด์ (£) และเยน (¥) ซึ่งปัจจัยต่างๆ นั้นประกอบไปด้วยรายได้ในประเทศ (y_t) รายได้ต่างประเทศ (y_t^*) ปริมาณเงินในประเทศ (m_t) อัตราเงินเฟ้อในประเทศ (p_t) และดอกเบี้ยในประเทศ (i_t)

ข้อมูล

งานวิจัยนี้ได้ใช้ข้อมูลเป็นตัวเลขสถิติแบบทุติยภูมิ (Secondary data) ในรูปของ logarithm ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 ไตรมาส 1 ถึงปี ค.ศ. 2005 ไตรมาส 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตมวลรวม (GDP) ระดับราคาภายในประเทศ (CPI price level) อัตราแลกเปลี่ยน และอัตราดอกเบี้ย ได้รวบรวมมาจากเอกสารและเว็บไซต์ของหน่วยงานต่างๆ คือ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ และสำนักงานดัชนีเศรษฐกิจการค้า ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตมวลรวมและระดับราคาของต่างประเทศได้รวบรวมจาก IMF's *International Financial Statistics* CD-ROM

ในสมการที่ (1) อัตราแลกเปลี่ยน (e_t) และอัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริง (rex_t) ได้ถูกคำนวณให้อยู่ในรูปของดัชนี (Exchange rate index) โดยใช้ผลรวมถ่วงน้ำหนักของอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อเงินสกุลอื่นที่เป็นประเทศคู่ค้า 3 ประเทศ ซึ่งครอบคลุมมากกว่าร้อยละ 50 ของมูลค่าการค้าระหว่างประเทศของไทย เช่นเดียวกับระดับราคาต่างประเทศ (p^*) ได้ถูกคำนวณให้อยู่ในรูปของดัชนี (Foreign price index) ด้วยวิธีการเดียวกัน

วิธีการวิจัยและผลการศึกษา

ก่อนที่จะทำการประมาณค่าพารามิเตอร์นั้น ได้ทำการทดสอบความเป็น stationary ของข้อมูลแต่ละตัว เนื่องจากข้อมูลที่ใช้มีลักษณะเป็นรายไตรมาส ดังนั้นจึงอาจมีปัจจัยแนวโน้ม ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการทดสอบ Unit Root โดยใช้ Augmented Dickey-Fuller (ADF) test (Said and Dickey, 1984) ด้วยผลต่างระดับที่ 1 (First difference) ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 1 ซึ่งสรุป

ได้ว่าเราสามารถปฏิเสธข้อสมมติฐานว่าตัวแปรเป็น nonstationary ได้กับตัวแปร
ทุกตัวที่ระดับความเชื่อมั่น 5%

ตารางที่ 1 แสดงค่า ADF Test Statistic

ประเทศ	ex_t	m_t	i_t	y_t	p_t
ไทย		-4.073**	-4.693***	-7.125***	-2.673
ญี่ปุ่น	-7.149***	-4.860***	-5.780***	-4.895***	-4.296**
อังกฤษ	-3.811**	-4.615***	-3.836**	-5.137***	-3.450*
สหรัฐอเมริกา	-9.010***	-4.712***	-3.945**	-1.834	-4.440***

*** Critical value at 1% level, ** Critical value at 5% level, * Critical value at 10% level

ขั้นตอนที่สองได้ทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการ (4) ถดถอยเชิงเส้น
โดยใช้วิธีการกำลังสองน้อยที่สุด (Ordinary Least Squares (OLS) Method)
และค่าที่ประมาณการได้แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าพารามิเตอร์ในสมการอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างบาท/เยน บาท/ปอนด์
และบาท/ดอลลาร์

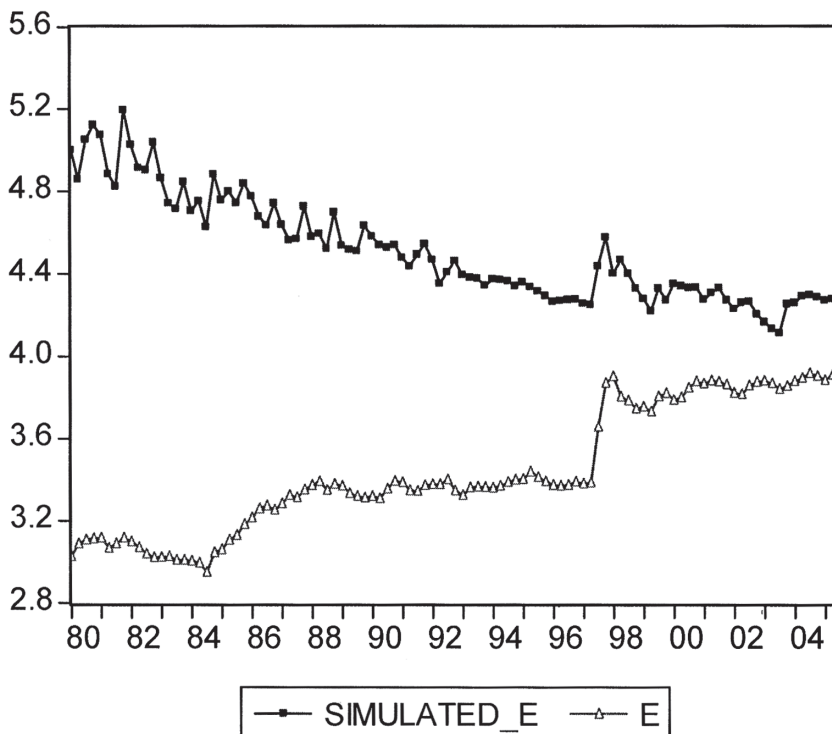
e_t	b_0	b_1	b_2	b_3	b_4	R^2
บาท/100 เยน	0.3775 (2.418)	-0.4525 (-4.010)	-0.774 (-3.305)	0.5148 (2.414)	-0.0970 (-2.798)	0.6062
บาท/ปอนด์	0.1756 (1.927)	-0.4582 (-3.058)	-0.5975 (-3.162)	0.7687 (4.007)	-0.883 (-3.196)	0.7374
บาท/ดอลลาร์	-0.0472 (-1.097)	-0.5638 (-4.611)	-0.9001 (-14.153)	0.6612 (2.597)	-0.0159 (-1.170)	0.9533

หมายเหตุ : ในวงเล็บคือค่า t-stat

ผลของการทำสมการเชิงถดถอยของอัตราแลกเปลี่ยน บาท/100 เยน บาท/ปอนด์ บาท/ดอลลาร์ ค่า t-stat ของตัวแปรเกือบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ความเชื่อมั่นระดับ 95% และเครื่องหมายหน้าตัวแปรอิสระนั้นถูกต้องตามหลัก ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ยกเว้นในสมการอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อดอลลาร์ที่ค่า สัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรรายได้ภายในประเทศมีเครื่องหมายที่ผิดไปจากหลักทฤษฎี และค่า t-stat ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานรายได้ไม่มีอิทธิพลต่ออัตราแลกเปลี่ยน ส่วนค่า R^2 ของทั้ง 3 สมการแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดมีอิทธิพลต่ออัตรา แลกเปลี่ยน 60 เปอร์เซ็นต์ 73 เปอร์เซ็นต์ และ 95 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ

จากค่าทางสถิติที่กล่าวมาสรุปได้ว่าสมการอัตราแลกเปลี่ยนจะสามารถใช้ ในการหาอัตราแลกเปลี่ยนจำลองแบบลอยตัวได้ดีในช่วงเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 ไตรมาส 4 ถึงปี ค.ศ. 1997 ไตรมาส 3

รูปที่ 1 เปรียบเทียบระหว่างดัชนีอัตราแลกเปลี่ยนจริงและดัชนีอัตราแลกเปลี่ยนจำลอง



สุดท้ายนำอัตราแลกเปลี่ยนจำลองไปคำนวณอัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริงจำลองตามสมการ (2) และคำนวณค่าผลผลิตมวลรวมจำลองในสมการ (1) ซึ่งได้ให้ค่า lag ของอัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริง เท่ากับ 4 ไตรมาส เนื่องจากเมื่ออัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริงเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตมวลรวมในเวลาประมาณ 1 ปี ส่วนค่า lag ของตัวแปรอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงนั้นอยู่ที่ 4 ไตรมาส ตามงานวิจัยของธนาคารแห่งประเทศไทย นโยบายการเงินจะส่งผลในระยะเวลาประมาณ 4-8 ไตรมาส และตัวแปรสุดท้าย (y_{t-5}) แสดงถึงผลกระทบของนโยบายการคลังต่อผลผลิตมวลรวมนั้นจะใช้เวลาประมาณ 2 ไตรมาส จึงใช้ค่า lag เท่ากับ 2

ผลของการประมาณค่าสัมประสิทธิ์สมการ (1) ได้ดังนี้

$$y_t = 0.027rex_{t-4} - 1.127r_{t-4} + 0.532y_{t-2} + u$$

(5.636) (-2.059) (4.545)

$$R^2 = 0.859$$

ผลการทำสมการถดถอยกำลังสองน้อยที่สุดของสมการ (1) ได้ค่า β เท่ากับ 0.027 แสดงถึงผลผลิตมวลรวมมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริงน้อย อาจเป็นผลมาจากที่แท้จริงแล้วในช่วงเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 ถึง 1997 ประเทศไทยได้ใช้อัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริงนั้นไม่มีผลกระทบต่อผลผลิตมวลรวมมากนักเพราะนักลงทุนคาดว่าอัตราแลกเปลี่ยนจะไม่เปลี่ยนแปลง

พารามิเตอร์ γ มีค่า -1.127 แสดงว่าผลผลิตมวลรวมมีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงสูงมาก กล่าวได้ว่าหากในช่วงปี ค.ศ. 1980 ถึง 1997 ได้มีการใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัวก็จะทำให้นโยบายการเงินมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นผลเชิงประจักษ์สนับสนุนทฤษฎีพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ตามแบบจำลองมันเดลล์-เฟลมมิง

τ มีค่าเท่ากับ 0.532 แสดงถึงผลกระทบของความมั่นคงทางนโยบายการคลังว่ามีความยืดหยุ่นและเป็นอิสระมากตามข้อสันนิษฐานในส่วนที่มาของโมเดล

จากนั้นจะทำการเปรียบเทียบผลผลิตมวลรวมระหว่างค่าจริงกับค่าจำลอง ด้วยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ตารางที่ 3 และข้อมูลจากกราฟ รูปที่ 2

ตารางที่ 3 แสดงความมั่นคงโดยความเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นเปอร์เซ็นต์

	ข้อมูลจริง (Actual)	ข้อมูลจำลอง (Simulated)	Simulated/Actual
ผลผลิตมวลรวม (Output)	2.06	0.68	0.33
อัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริง (rex)	3.12	4.09	1.31

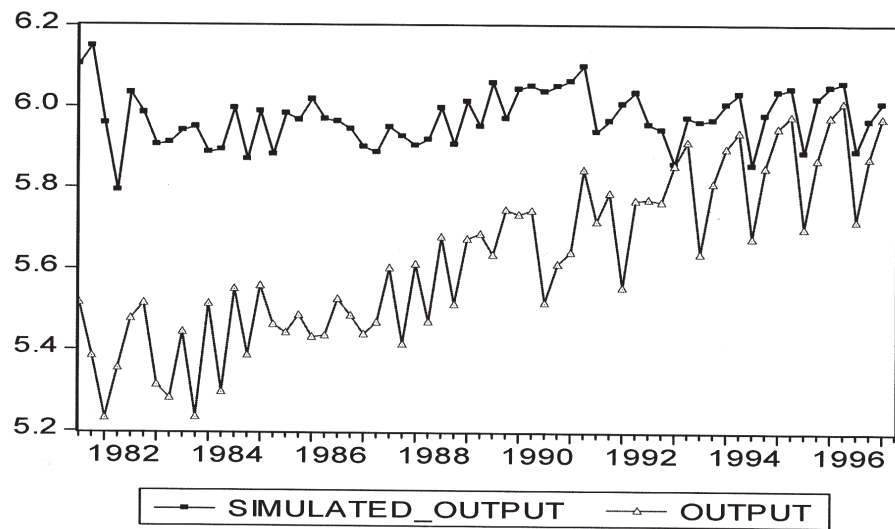
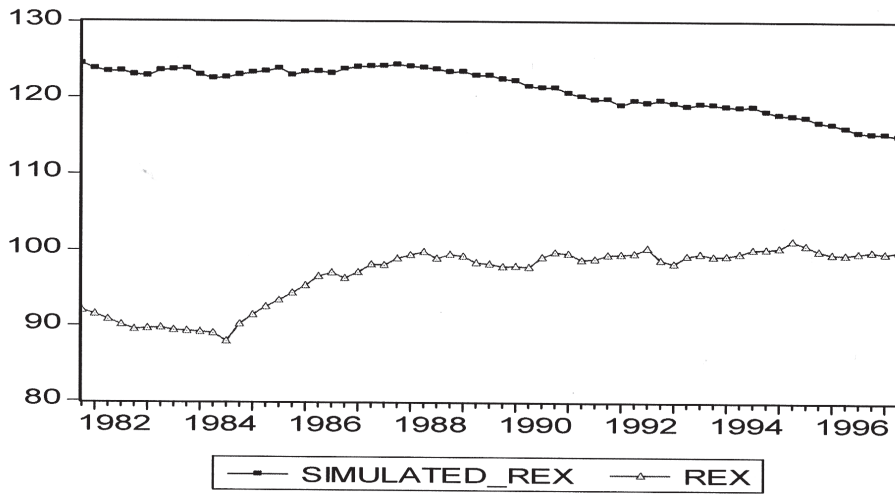
เมื่อเปรียบเทียบค่าจำลองกับค่าจริง สามารถสังเกตเห็นโดยแยกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1) อัตราแลกเปลี่ยนที่แท้จริงของข้อมูลจริงมีความผันผวนน้อยกว่าข้อมูลจำลอง ซึ่งตรงตามความคาดหวังเนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ย่อมมีความผันผวนน้อยกว่าอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว จากข้อมูลจะเห็นว่ามีความผันผวนระหว่างข้อมูลจริงและข้อมูลจำลองต่างกันประมาณ 1 เปอร์เซ็นต์

2) ผลผลิตมวลรวม (output) ของข้อมูลจริงมีความผันผวนมากกว่าข้อมูลจำลองอย่างเห็นได้ชัดเจน นั่นแสดงให้เห็นว่าถ้าไทยได้ใช้ระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัวมาก่อนจะทำให้เศรษฐกิจไทยมีความมั่นคงมากขึ้น และมีแนวโน้มการเติบโตของเศรษฐกิจอย่างมีเสถียรภาพมากกว่าปัจจุบัน



รูปที่ 2 เปรียบเทียบข้อมูลจริง (Actual) และข้อมูลจำลอง (Simulated)



บทสรุป

งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาระดับผลผลิต และอัตราแลกเปลี่ยนของไทยในช่วงปี ค.ศ. 1980-1997 ว่าถ้าประเทศไทยได้มีการใช้นโยบายการเงินที่ต่างไป กล่าวคือ ถ้าในช่วงระยะเวลาดังกล่าว ประเทศไทยได้ใช้อัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว แทนระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่และแบบตะกร้าเงิน ผลสรุปของงานวิจัยนี้บ่งชี้ว่า ความผันผวนของเศรษฐกิจแบบจำลองของระบบอัตราแลกเปลี่ยนลอยตัวมีน้อยกว่าระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่หรือแบบตะกร้าเงินที่เกิดขึ้นจริงในปี ค.ศ. 1980-1997 นอกจากนี้หากประเทศไทยได้มีการใช้อัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัวมาก่อน น่าจะทำให้เศรษฐกิจมีการเจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพเป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายการเงิน ซึ่งเป้าหมายนโยบายการเงินจะบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่ออยู่ในระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัวตามหลักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แบบจำลองมันเดลล์-เฟลมมิ่ง

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้เป็นเพียงทำแบบจำลองอัตราแลกเปลี่ยนในช่วงปี ค.ศ. 1980-1997 ในทางกลับกันการศึกษานี้ยังมีได้มีการทำแบบจำลองของอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาว่าจะได้ผลสรุปตรงกันหรือไม่ ซึ่งจะได้ทำในงานวิจัยต่อไป

บรรณานุกรม

- Ahking, F. and Miller, S. (1987) A comparison of the stochastic processes of structural and time-Series exchange-rate models, **The Review of Economics and Statistics**, Vol.69, No.3, pp.496-502
- Batini, N. and haldane, G. (1999) Forward-looking rules for monetary policy, in J.B. Taylor (ed.), **Monetary Policy Rules**, Chicago University Press, Chicago, IL.
- Bergvall, A. (2005) Exchange rate regimes and macroeconomic stability: the case of Sweden, **Oxford Economic Papers**, 57, pp.422-446.
- Devereux, M. (1997) Real Exchange Rates and Macroeconomics: Evidence and Theory, **The Canadian Journal of Economics**, Vol.30, No.4a, pp.773-808.
- Dornbusch, R. (1982) PPP exchange rate rules and macroeconomic stability, **Journal of Political Economy**, Vol.90, no.11, pp.158-165.
- Edwards, S. (1983) Floating exchange rates in less developed countries: a monetary analysis of the Peruvian experience, 1950-54, **Journal of Money, Credit and Banking**, Vol.15, No.1, pp.73-81.
- Lane, P. (1999) What determines the nominal exchange rate? Some Cross-Sectional Evidence, **The Cannadian Journal of Economics**, Vol.32, No.1, pp.118-138.
- Svensson, L.E.O. (2000) Inflation forecast targeting: implementing and monitoring inflation targets, **European Economic Review**, 41, pp.1111-1146.
- Young, J. (1947) Exchange Rate Determination, **The American Economic Review**, Vol.37, No.4, pp.589-603.

สัญญาเงินปันผลที่สมบูรณ์

รศ.สิริเกียรติ รัชสุสานติ*
ผศ.ดร.รวี ลงานี**

บทคัดย่อ

การตัดสินใจใด ๆ ของผู้บริหารที่เกี่ยวกับการจ่ายเงินปันผลย่อมมีผลกระทบต่อมูลค่ากิจการ ถ้าหากเราทราบว่าเงินปันผลกระทบต่อมูลค่าหรือราคาหลักทรัพย์ในลักษณะใดได้แล้ว การตัดสินใจจ่ายเงินปันผลของฝ่ายบริหารในกิจการจะมีปัจจัยที่พิจารณาได้ครบถ้วนมากขึ้น

งานวิจัยนี้ได้ทดสอบแนวคิดทฤษฎีการส่งสัญญาเงินปันผลด้วยการทดสอบว่าความแตกต่างระหว่างเงินปันผลที่จ่ายจริงกับเงินปันผลที่คาดการณ์โดยนักวิเคราะห์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานในอนาคตของกิจการที่วัดด้วยการเปลี่ยนแปลงกำไรต่อหุ้นของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหรือไม่ ผลการวิเคราะห์พบว่าการจ่ายเงินปันผลที่แตกต่างจากคาดการณ์จากนักวิเคราะห์สามารถที่จะเป็นสัญญาบ่งบอกถึงผลประกอบการในอนาคตของกิจการได้ และยังพบว่าช่วงวันที่มีการประกาศจ่ายเงินปันผลนั้นราคาหลักทรัพย์มีการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงราคาดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางความแตกต่างจากค่าพยากรณ์ การวิจัยนี้จึงได้แสดงให้เห็นว่าสัญญาเงินปันผลที่สมบูรณ์เป็นการจ่ายเงินปันผลที่แตกต่างจากค่าพยากรณ์ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังได้พบลักษณะ “ความอสมมาตรของสัญญาการจ่ายเงินปันผล” ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสัญญาการจ่ายเงินปันผลทางบวกนั้นมีความแรงมากกว่าสัญญาการจ่ายเงินปันผลทางลบ

* คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

บทนำ

ในทางปฏิบัตินั้นกิจการที่กำลังตัดสินใจเกี่ยวกับการจ่ายเงินปันผลมักจะต้องตอบคำถามในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ เช่น กิจการควรจ่ายเงินปันผลหรือไม่ หรือถ้าตัดสินใจจะจ่ายเงินปันผลออกไปแล้ว ควรจะจ่ายเงินปันผลมากหรือน้อย ประเด็นคำถามเหล่านี้เป็นประเด็นที่พบเสมอในการประชุมของผู้ถือหุ้นเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับเงินปันผล คำตอบของประเด็นปัญหาต่างๆ นี้สามารถศึกษาได้จากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้มีการทดสอบวิจัยอย่างต่อเนื่อง ในประเทศไทยนั้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของเงินปันผลยังถือว่ามีน้อยมาก งานวิจัยนี้จึงได้มุ่งศึกษาแนวคิดทฤษฎีทดสอบผลการจ่ายเงินปันผลของกิจการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นการจ่ายเงินปันผลที่สัมพันธ์กับทฤษฎีสัญญาของเงินปันผล

ในปี ค.ศ. 1956 งานวิจัยสำคัญด้านเงินปันผลของ Lintner (1956) ได้เสนอแนวคิดที่เป็นรากฐานของการวิจัยในกลุ่มที่เรียกว่า “การส่งสัญญาณของเงินปันผล (Dividend signaling)” ซึ่งแนวคิดนี้นำเสนอมุมมองของเงินปันผลไว้อย่างน่าสนใจว่าการจ่ายเงินปันผลเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารของกิจการที่จะส่งสัญญาณเพื่อให้นักลงทุนรู้ว่าผลการดำเนินงานของกิจการเป็นอย่างไร

จะเห็นได้ว่าแท้จริงแล้วแนวคิดของ Lintner นั้นเป็นเสมือนการทลายสมมติฐานข้อหนึ่งของ Modigliani and Miller (1961) ที่กำหนดให้นักลงทุนและผู้บริหารภายในกิจการทราบข้อมูลเท่าเทียมกัน การทดสอบของ Lintner (1956) จึงมีนัยว่าผู้บริหารภายในองค์กรนั้นมีข้อมูลบางอย่างเหนือกว่านักลงทุนในตลาด การวิจัยของ Lintner (1956) นั้นได้ผลสรุปตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏว่าการจ่ายเงินปันผลมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในอนาคตของกิจการ และยังได้กล่าวถึงความเหนียว (Sticky) ของเงินปันผลซึ่งสะท้อนมาจากความจริงว่า กิจการมักไม่อยากจะลดเงินปันผลในอนาคตในกรณีที่ผลการดำเนินงานหรือผลกำไรในอนาคตลดต่ำลง ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงมักไม่อยากจะจ่ายเงินปันผลเพิ่มขึ้นถ้าหากไม่แน่ใจว่า ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในปัจจุบันนั้นเกิดขึ้นเป็นการถาวรหรือไม่ ด้วยเหตุนี้จึงพบว่าการจ่ายเงินปันผลจึงค่อนข้างเสถียรหรือมีความเหนียวเมื่อเทียบกับกำไรที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างอิสระตามผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบแนวคิดการส่งสัญญาณเงินปันผลโดยมีวัตถุประสงค์สองประการคือ การทดสอบถึงความสามารถในการเป็นสัญญาณถึงผลประกอบการในอนาคตของกิจการ และการทดสอบถึงการตอบสนองต่อข่าวการจ่ายเงินปันผลในตลาดหลักทรัพย์ ความแตกต่างที่สำคัญจากงานวิจัยที่ผ่านมาคือ การทดสอบแนวคิดการส่งสัญญาณเงินปันผลในงานวิจัยนี้ได้ใช้ความแตกต่างของเงินปันผลที่แตกต่างจากการคาดการณ์เงินปันผล โดยนักวิเคราะห์เป็นสัญญาณแทนการใช้การเปลี่ยนแปลงเงินปันผลเทียบกับอดีตเหมือนในงานวิจัยก่อนหน้านี้

บทความนี้ได้แบ่งการนำเสนอเป็นหกส่วนดังต่อไปนี้ ส่วนที่หนึ่งเป็นบทนำ ส่วนที่สองเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่สามเป็นแนวคิดทฤษฎี ส่วนที่สี่ได้กล่าวถึงข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ ส่วนที่ห้าเป็นผลการวิเคราะห์ และส่วนสุดท้ายเป็นข้อสรุปที่ได้รับจากการศึกษานี้

วรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ตามแนวคิดของ Modigliani and Miller (1961) ซึ่งต้องอาศัยสมมติฐานการเป็นตลาดสมบูรณ์จึงสรุปเป็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ได้ว่านโยบายเงินปันผลนั้นไม่ทำให้มูลค่าหุ้นสามัญในตลาดเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีนี้นโยบายการจ่ายเงินปันผลของธุรกิจจึงไม่ได้เป็นเรื่องสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหาร เพราะไม่ว่าจะตัดสินใจจ่ายเงินปันผลอย่างไร ผู้ถือหุ้นก็จะไม่รู้สึกแตกต่าง และราคาหุ้นของธุรกิจก็จะมี การเปลี่ยนแปลง ในทางปฏิบัตินั้นภาวะของตลาดแตกต่างจากตลาดสมบูรณ์จึงมีแนวคิดหรือทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นมาใหม่จากการคลายสมมติฐานตลาดสมบูรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้จะได้นำเสนอแนวคิดที่พัฒนาจากบทบาทของเงินปันผลที่เป็นสัญญาณให้กับตลาดทุน

การส่งสัญญาณผลการดำเนินงานผ่านนโยบายการจ่ายเงินปันผล

Lintner (1956) ก็ได้เสนอแนวคิดที่เป็นรากฐานของการวิจัยในกลุ่มที่เรียกว่า การส่งสัญญาณของเงินปันผล (Dividend Signaling) ซึ่งเสนอว่าการจ่ายเงินปันผลนั้นเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งสัญญาณให้กับนักลงทุนรู้ว่ากิจการ

มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร แนวคิดของ Lintner (1956) สรุปได้ว่าการจ่ายเงินปันผลนั้นเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในอนาคตของกิจการ และการจ่ายเงินปันผลเพิ่มขึ้นจะสะท้อนให้เห็นถึงการที่กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

แนวความคิดการใช้เงินปันผลเป็นข้อมูลสำคัญของฐานะการเงินธุรกิจได้รับการพัฒนาชัดเจนด้วยการศึกษาของ Miller and Rock (1985) ซึ่งได้สร้างแบบจำลองการส่งสัญญาณด้วยเงินปันผลสุทธิ ถือได้ว่าแบบจำลองนี้เป็นแบบจำลองเริ่มแรก ที่รวมเรื่องของการจ่ายเงินปันผลและการใช้แหล่งเงินทุนภายนอกไว้ด้วยกัน

อย่างไรก็ตามการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ได้ทดสอบตามแนวความคิดการส่งสัญญาณการจ่ายเงินปันผลนั้นมักได้ผลลัพธ์ที่ไม่สอดคล้องกับทฤษฎี เช่น งานวิจัยของ Watts (1973), Gonedes (1978) และ Benartzi, Michaely and Thaler (1997) ที่พบว่าเงินปันผลที่เพิ่มขึ้นนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานในอนาคตของกิจการที่วัดโดยกำไรแต่กลับมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานหรือกำไรในอดีตที่ผ่านมา การทดสอบแนวความคิดการส่งสัญญาณเงินปันผลจึงยังคงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาวิจัยต่อไป การศึกษาครั้งนี้จึงได้นำประเด็นความสามารถการส่งสัญญาณจากเงินปันผลมาทดสอบโดยมีข้อมูลและวิธีการแตกต่างไปจากงานวิจัยที่ผ่านมา

ข้อมูล กรอบแนวคิด และวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ข้อมูลเกี่ยวข้องที่สำคัญคือข้อมูลค่าพยากรณ์เงินปันผล ซึ่งนำมาจากกรณาคาการณ์เฉลี่ย (Consensus) โดยนักวิเคราะห์และถูกรวบรวมไว้ในฐานข้อมูล I/B/E/S รวมทั้งข้อมูลการจ่ายเงินปันผล และข้อมูลกำไรต่อหุ้นก็ได้้นำมาจากฐานข้อมูล I/B/E/S เช่นเดียวกัน ข้อมูลวันที่มีการประกาศจ่ายเงินปันผล เป็นข้อมูลวันที่มีการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อลงมติการจ่ายเงินปันผลรายไตรมาส ได้นำข้อมูลมาจากฐานข้อมูล Set Smart ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่วนข้อมูลเกี่ยวข้องอื่น เช่น ราคาหุ้น ปริมาณการซื้อขาย และข้อมูลที่เกี่ยวข้องของบริษัทจดทะเบียนได้นำมาจากฐานข้อมูล DATASTREAM จากศูนย์การเงินและการลงทุน (ศูนย์ FIC) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ความสามารถของเงินปันผลในการเป็นเครื่องมือการส่งสัญญาณ

ในงานวิจัยครั้งนี้จึงได้มีการทดสอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างจากเงินปันผลจากการคาดการณ์ว่าจะเป็นเครื่องมือในการส่งสัญญาณให้กับตลาดถึงผลการดำเนินงานของบริษัท จึงเขียนเป็นสมการถดถอยเพื่อใช้ในการทดสอบ ดังนี้

$$\Delta EPS_{j,t} = \beta_0 + \beta_1 \Delta DIV_{j,sp} + \beta_2 EYS_{j,t-1} + \varepsilon_{j,t} \quad (1)$$

เมื่อ t

$\Delta EPS_{j,t}$ คือ การเปลี่ยนแปลงของกำไรต่อหุ้นในปีที่ t ของบริษัท j โดยที่ตัวเลขกำไรต่อหุ้นนั้นจะหารด้วยกำไรต่อหุ้นในตอนต้นปีหรือ

$$\Delta EPS_{j,t} = \frac{EPS_{j,t} - EPS_{j,t-1}}{EPS_{j,t-1}} \quad \text{ในที่นี้กำไรต่อหุ้นในปีที่ t จึงหมายถึง}$$

กำไรต่อหุ้นที่รายงานในช่วงสิ้นปี (31 ธันวาคม)

$\Delta DIV_{j,sp}$ คือ ขนาดความแตกต่างของเงินปันผลที่จ่ายจริง (Actual Dividend Forecasted : DIV_{ac}) กับเงินปันผลที่ได้รับการพยากรณ์และปรากฏอยู่ในฐานข้อมูล I/B/E/S (Forecasted Dividend : DIV_{fc}) ซึ่งการคาดการณ์เงินปันผลจะเป็นช่วงเวลาที่เกิดก่อนสิ้นปี (t-1) ของบริษัท j ดังนั้น

$$\text{ขนาดความแตกต่างจึงเท่ากับ } \Delta DIV_{j,t-1} = \frac{DIV_{ac,t-1} - DIV_{fc,t-1}}{DIV_{fc,t-1}}$$

$EYS_{j,t-1}$ หมายถึง ผลตอบแทนจากกำไรต่อหุ้น (Earning Yields) ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา (t-1) ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้กำไรต่อหุ้นของบริษัท j หารด้วยราคาหุ้น

$\varepsilon_{j,t}$ หมายถึง ค่าความผิดพลาดเชิงสุ่มในการทดสอบสมการถดถอยในช่วงเวลา t

$\beta_0, \beta_1, \beta_3$ หมายถึง สัมประสิทธิ์การทดสอบสมการถดถอย

จากการทดสอบสมการถดถอยตามสมการที่ (1) จะสามารถเขียนเป็นสมมติฐานการทดสอบได้ว่าขนาดความแตกต่างจากการคาดการณ์สามารถใช้เป็นเครื่องมือ

ในการส่งสัญญาณให้กับตลาดได้แล้วค่า β_1 จะมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

ปฏิกริยาของตลาดที่มีต่อการจ่ายเงินปันผลต่างจากค่าพยากรณ์

การวัดผลที่นักลงทุนในตลาดตอบสนองต่อข่าวการจ่ายเงินปันผลที่แตกต่างไปจากการคาดการณ์ (Dividend Surprise Announcement) จะสามารถวัดผลด้วยวิธีการศึกษาเหตุการณ์หรือ Event Study โดย Event study ที่ใช้ในครั้งนี้นี้คือวันที่มีการประกาศค่าเงินปันผลออกมา ซึ่งในวันดังกล่าวจะถือว่านักลงทุนประเมินได้แล้วว่าเงินปันผลที่ได้รับนั้นมีความแตกต่างจากคาดการณ์ในทิศทางใดและมีขนาดของผลต่างมากน้อยเพียงใด

ข้อมูลวันที่ประกาศจ่ายเงินปันผล เป็นวันที่ $t = 0$ และได้แบ่งช่วงการศึกษาเป็น 3 ช่วง ช่วงคือช่วงก่อนเหตุการณ์ ($t - 30$ ถึง $t - 2$) ช่วงที่สองคือ ช่วงการเกิดเหตุการณ์ คือ วันที่ $t - 2$ ถึงวันที่ $t + 2$ และวันที่ $t - 1$ ถึงวันที่ $t + 1$ ช่วงที่สามจะเรียกว่าเป็นช่วงหลังเกิดเหตุการณ์ ($t + 2$ ถึง $t + 30$) การวิเคราะห์ผลของเหตุการณ์จะวัดผลตอบแทนโดยคำนวณค่าผลตอบแทนผิดปกติสะสมเฉลี่ยซึ่งเป็นการที่ใช้ในการศึกษาเหตุการณ์ ตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$AR_T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n CAR_i \quad (2)$$

โดยที่ $AR_T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n CAR_i$ หมายถึงค่าเฉลี่ยของผลตอบแทนผิดปกติสะสม และ CAR_i หมายถึงผลตอบแทนผิดปกติสะสมในแต่ละหุ้นที่คำนวณตามวิธีการศึกษาเหตุการณ์

การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของผลตอบแทนผิดปกติจะใช้ค่า t-statistics ซึ่งจะคำนวณได้จาก

$$t = \frac{AR_T}{SE_T} \quad (3)$$

โดยค่า SE_T คือค่า Standard Error ของ AR_T

ผลการวิจัย

ข้อมูลการพยากรณ์การจ่ายเงินปันผลที่มีอยู่ในฐานข้อมูล I/B/E/S มีข้อมูลทั้งหมด 356 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดเท่ากับ 79.29

ตารางที่ 1 เป็นการแจกแจงให้เห็นถึงลักษณะของการจ่ายเงินปันผลของบริษัทที่ได้มีข้อมูลการพยากรณ์เงินปันผลทั้ง 449 บริษัท โดยนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 ถึงปี 2004 จะเห็นได้ว่าจำนวนครั้งของการจ่ายเงินปันผลเกิดขึ้นมากที่สุดในช่วงระยะที่ผ่านมามีการจ่ายเงินปันผล 11 ครั้ง บริษัทที่ไม่มีการจ่ายเงินปันผลมีจำนวนเท่ากับ 93 คิดเป็นร้อยละ 20.71 ส่วนใหญ่แล้วจำนวนบริษัทที่จ่ายเงินปันผลจะจ่ายเงินปันผล 3 ครั้ง ซึ่งมีบริษัททั้งหมดเท่ากับ 123 บริษัท และคิดเป็นร้อยละ 27.29

ตารางที่ 1 สถิติของการจ่ายเงินปันผลที่ผ่านมาของบริษัทจดทะเบียน

ความถี่ หมายถึง ในช่วงเวลาทดสอบ (1994-2004) นั้นมีจำนวนการจ่ายเงินปันผลเป็นกี่ครั้ง จน.บริษัท หมายถึง บริษัทที่มีความถี่ของการจ่ายเงินปันผลดังกล่าว และค่า จน.สะสม หมายถึง ค่าสะสมของจำนวนบริษัทที่มีการจ่ายเงินปันผล ค่าร้อยละ หมายถึง สัดส่วนของบริษัทที่มีการจ่ายเงินปันผลเทียบกับจำนวนบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด 449 ราย

ความถี่	จน.บริษัท	จน.สะสม	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
จ่าย 0 ครั้ง	93	93	20.71	20.71
จ่าย 1 ครั้ง	47	140	10.47	31.18
จ่าย 2 ครั้ง	59	199	13.14	44.32
จ่าย 3 ครั้ง	123	322	27.39	71.71
จ่าย 4 ครั้ง	44	366	9.80	81.51
จ่าย 5 ครั้ง	27	393	6.01	87.52
จ่าย 6 ครั้ง	18	411	4.01	91.53
จ่าย 7 ครั้ง	19	430	4.23	95.76
จ่าย 8 ครั้ง	11	441	2.45	98.21
จ่าย 9 ครั้ง	5	446	1.11	99.32
จ่าย 10 ครั้ง	2	448	0.45	99.77
จ่าย 11 ครั้ง	1	449	0.23	100.00
TOTAL	449	449	100.00	100.00

จากตารางที่ 1 ทำให้เห็นพฤติกรรมการจ่ายเงินปันผลได้ว่าการจ่ายเงินปันผลของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังมีความไม่สม่ำเสมออยู่

ตารางที่ 2 อัตราความแตกต่างระหว่างเงินปันผลที่จ่ายจริงกับค่าพยากรณ์ของเงินปันผล

จากตาราง ค่า Positive Surprise หมายถึง ค่าอัตราความแตกต่างระหว่างเงินปันผลที่จ่ายจริงกับเงินปันผลที่ได้รับการพยากรณ์จากนักวิเคราะห์ $\Delta DIV_{j,t-1} = \frac{DIV_{ac,t-1} - DIV_{fc,t-1}}{DIV_{fc,t-1}}$

ที่มากกว่า 0 Negative Surprise หมายถึง ค่าความแตกต่างระหว่างเงินปันผลที่จ่ายจริงกับเงินปันผลที่ได้รับการพยากรณ์จากนักวิเคราะห์ที่น้อยกว่า 0 FY1, FY2, FY3 และ FY4 หมายถึง การพยากรณ์เงินปันผลไปล่วงหน้า 1 ปี 2 ปี 3 ปี และ 4 ปี ตามลำดับ ค่า Mean หมายถึง ความแตกต่างของการพยากรณ์เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของการพยากรณ์ที่ปรากฏในฐานข้อมูล

Type	Positive Surprise				Negative Surprise			
	Max	Min	Average	SD	Max	Min	Average	SD
FY1 (1-Year Forecast)	1.00	0.00	0.33	0.28	0.00	-16.75	-0.56	1.30
FY2 (2-Years Forecast)	1.00	0.01	0.45	0.31	0.00	-10.00	-0.99	1.46
FY3 (3-Year Forecast)	1.00	0.01	0.53	0.31	-0.01	-9.60	-1.18	1.50
FY4 (4-Year Forecast)	1.00	0.06	0.67	0.30	-0.04	-1.73	-0.57	0.46

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่าอัตราความแตกต่างระหว่างเงินปันผลที่จ่ายจริงกับเงินปันผลที่พยากรณ์ไว้ในฐานข้อมูล I/B/E/S มีค่าแตกต่างกันในแต่ละระดับของการพยากรณ์ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความผิดพลาดในการพยากรณ์ที่เป็นไปในทางบวก (กรณีการเงินปันผลที่จ่ายจริงมากกว่าที่พยากรณ์) เรียกเป็น Positive Surprise ค่าเฉลี่ยของการได้เงินปันผลทางบวกเมื่อพยากรณ์ไปล่วงหน้า 1 ปี (FY1) จะมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.33 ค่าเฉลี่ยของการได้เงินปันผลทางบวกเมื่อพยากรณ์ไปล่วงหน้า 2 ปี (FY2) ปีที่ 3 (FY3) และปีที่ 4 (FY4) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45, 0.53 และ 0.67 บาทตามลำดับ จะเห็นได้ว่าการพยากรณ์ล่วงหน้าไปในปีที่ห่างออกไปจะมีค่าความผิดพลาด (ในทางบวก) สูงมากขึ้นตามลำดับ

ในด้านของการพยากรณ์ค่าเงินปันผลที่มีค่าความแตกต่างในทางลบ (Negative Surprise) นั้น เรียกว่าเป็น Negative Surprise จะเห็นได้ว่าขนาดของความแตกต่างทางลบจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพยากรณ์ออกไปไกลมากขึ้น (ยกเว้นการพยากรณ์ไปอีก 4 ปีในอนาคต)

สิ่งที่น่าสนใจจากการวิเคราะห์ในตารางนี้คือกิจการโดยส่วนใหญ่ที่มีผลการดำเนินงานดีเกินคาดหมายนั้น ระดับเงินปันผลที่เกินความคาดหมายในทางบวกน้อยกว่าระดับเงินปันผลที่ต่ำกว่าความคาดหมายสำหรับกิจการที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าคาดหมาย อาจเรียกปรากฏการณ์ในลักษณะนี้ได้ว่าความอสมมาตรของสัญญาณการจ่ายเงินปันผล (Asymmetric Signaling of Dividend)

การทดสอบแนวทฤษฎีการส่งสัญญาณการจ่ายเงินปันผล

จากข้อมูลเงินปันผลและการพยากรณ์เงินปันผลที่ได้จากฐานข้อมูล I/B/E/S ได้นำไปทดสอบตามแนวทฤษฎีการส่งสัญญาณการจ่ายเงินปันผลตามสมการทดสอบ

การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของการจ่ายเงินปันผลกับผลกำไรในอนาคตได้ทดสอบตามสมการ $\Delta EPS_{j,t} = \beta_0 + \beta_1 \Delta DIV_{j,sp} + \beta_2 EYS_{j,t-1} + \varepsilon_{j,t}$ ซึ่งผลการทดสอบได้นำเสนอในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมการถดถอยเมื่อใช้ผลต่างจากค่าพยากรณ์เงินปันผลเป็นสัญญาณ

สมการถดถอยที่ใช้ในการทดสอบ คือ $\Delta EPS_{j,t} = \beta_0 + \beta_1 \Delta DIV_{j,sp} + \beta_2 EYS_{j,t-1} + \varepsilon_{j,t}$ โดยที่ $\Delta EPS_{j,t}$ คือการเปลี่ยนแปลงของกำไรต่อหุ้นในปีที่ t ของบริษัท j โดยที่ตัวเลขกำไรต่อหุ้นนั้นจะได้อารด้วยกำไรต่อหุ้นในตอนต้นปี $\Delta DIV_{j,sp}$ คือ ขนาดความแตกต่างของเงินปันผลที่จ่ายจริง (Actual Dividend Forecasted : DIV_{ac}) กับเงินปันผลที่ได้รับการพยากรณ์และปรากฏอยู่ในฐานข้อมูล I/B/E/S (Forecasted Dividend : DIV_{fc}) ซึ่งการคาดการณ์เงินปันผลจะเป็นช่วงเวลาที่เกิดก่อนสิ้นปี ($t-1$) ของบริษัท j

ดังนั้นขนาดความแตกต่างจึงเท่ากับ $\Delta DIV_{j,sp} = \frac{DIV_{ac,t-1} - DIV_{fc,t-1}}{|DIV_{fc,t-1}|}$ และ $EYS_{j,t-1}$

หมายถึง ผลตอบแทนจากกำไรต่อหุ้น (Earning Yields) ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา ($t-1$) ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้กำไรต่อหุ้นของบริษัท j หารด้วยราคาหุ้น

VARIABLES	COEFFICIENTS	T-STAT	P-VALUE
Intercepts	-0.56281	-6.48048	1.35E-10
β_1	0.16175	2.410333	0.016095
β_2	0.038962	0.205047	0.837572
R^2	0.005117		
Adjusted R^2	0.003382		
F-value	2.949737		
Number	1150		

หากการจ่ายเงินปันผลที่ต่างจากการพยากรณ์โดยส่วนใหญ่ของนักวิเคราะห์ที่สามารถที่จะเป็นเครื่องชี้หรือสัญญาณผลประกอบการในอนาคตของกิจการได้แล้ว จะได้ว่าค่า $\beta_1 > 0$ ผลการทดสอบได้ค่า β_1 มีค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญเท่ากับ 0.167 (ระดับนัยสำคัญ .05) จึงเป็นการสนับสนุนแนวคิดของเงินปันผลที่เป็นสัญญาณต่อผลประกอบการในอนาคตของกิจการได้ และยังสนับสนุนการใช้การจ่ายเงินปันผลที่ต่างจากการพยากรณ์เป็นสัญญาณอีกด้วย และเพื่อเป็นการยืนยันการใช้ผลต่างจากการพยากรณ์เป็นสัญญาณนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทดสอบโดยใช้อัตรา

การเปลี่ยนแปลงของเงินปันผลแทนการใช้ผลต่างจากค่าพยากรณ์เงินปันผลในสมการถดถอยหรือเขียนเป็นสมการทดสอบได้ว่า

$$\Delta EPS_{j,t} = \lambda_0 + \lambda_1 \Delta DIVL_{j,t} + \lambda_2 EYS_{j,t-1} + \varepsilon_{j,t} \quad (4)$$

โดยที่ในสมการนี้ค่า $\Delta EPS_{j,t}$ และ $EYS_{j,t-1}$ เป็นค่าเดียวกับที่ได้ทดสอบในตารางที่ 3 แต่ตัวแปรที่ใช้แทนสัญญาณการจ่ายเงินปันผลในสมการนี้คือการเปลี่ยนแปลงการจ่ายเงินปันผลเทียบกับปีก่อนหน้า ($\Delta DIVL_{j,t}$) ซึ่งเขียนเป็นสมการ

$$\Delta DIVL_{j,t} = \frac{DIV_{ac,t} - DIV_{ac,t-1}}{DIV_{ac,t-1}}$$

การทดสอบในการวิจัยนี้จึงได้ทดสอบในลักษณะเดียวกันและพบผลการวิจัยในทำนองเดียวกัน (Benartzi, Michaely and Thaler (1997) และ Koch and Sun (2004)) กล่าวคือถ้าหากใช้ความแตกต่างของการจ่ายเงินปันผลกับปีที่ผ่านมาเป็นสัญญาณของการจ่ายเงินปันผลแล้ว จะไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการจ่ายเงินปันผลกับผลการดำเนินงานในอนาคตของกิจการ (จาก (λ_1) มีค่าเท่ากับ 0.00017 และมีค่า t-statistics เท่ากับ -0.59625)

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมการถดถอยเมื่อใช้การเปลี่ยนแปลงเงินปันผลเป็นสัญญาณ

สมการถดถอยที่ใช้ในการทดสอบ คือ $\Delta EPS_{j,t} = \lambda_0 + \lambda_1 \Delta DIVL_{j,sp} + \lambda_2 EYS_{j,t-1} + \varepsilon_{j,t}$ โดยที่ $\Delta EPS_{j,t}$ คือการเปลี่ยนแปลงของกำไรต่อหุ้นในปีที่ t ของบริษัท j โดยที่ตัวเลขกำไรต่อหุ้นนั้นจะได้หารด้วยกำไรต่อหุ้นในตอนต้นปี $\Delta DIVL_{j,sp}$ คือ ขนาดความแตกต่างของเงินปันผลที่จ่ายจริงในปีที่ t กับเงินปันผลที่จ่ายจริงในปีก่อนหน้าหรือปีที่ t-1

$$\Delta DIVL_{j,t} = \frac{DIV_{ac,t} - DIV_{ac,t-1}}{DIV_{ac,t-1}} \text{ และ } EYS_{j,t-1} \text{ หมายถึง ผลตอบแทนจากกำไรต่อหุ้น}$$

(Earning Yields) ที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา (t-1) ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้กำไรต่อหุ้นของบริษัท j หารด้วยราคาหุ้น

VARIABLES	COEFFICIENTS	T-STAT	P-VALUE
λ_0 Intercepts	-0.544	-6.27547	4.93E-10
λ_1	-0.00017	-0.59625	0.551123
λ_2	0.057645	0.302876	0.762039
R^2	0.000388		
Adjusted R^2	-0.00136		
F-value	0.222431		
Number	1150		

ผลการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยทั้งสองตารางนี้ทำให้ได้ข้อสรุปว่าการจ่ายเงินปันผลของกิจการสามารถที่จะเป็นสัญญาณ (signal) ของผลประกอบการในอนาคตได้ตามทฤษฎีการส่งสัญญาณด้วยการจ่ายเงินปันผล และกิจการจะใช้การจ่ายเงินปันผลที่ต่างจากการคาดการณ์ของนักวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการส่งสัญญาณมากกว่าที่จะใช้การเปลี่ยนแปลงการจ่ายเงินปันผลเทียบกับเงินปันผลที่จ่ายในช่วงก่อนหน้า

ผลการประกาศจ่ายเงินปันผลต่อราคาหลักทรัพย์

จากตารางที่ 5 ค่า AR เป็นค่าที่ใช้แทนค่าเฉลี่ยผลตอบแทนแตกต่างจากตลาดในช่วงเวลาการทดสอบต่าง ๆ โดยแบ่งช่วงเวลาการทดสอบเป็นช่วงก่อนเกิดเหตุการณ์ (Pre-event date) และช่วงที่เกิดเหตุการณ์ (Event-date) และช่วงหลังเกิดเหตุการณ์ (Post-event date)

เมื่อได้จำแนกข่าวการจ่ายเงินปันผลออกเป็นสองกลุ่มตามทิศทางของสัญญาณการจ่ายเงินปันผลแล้ว ได้พบว่าผลตอบแทนของข่าวการจ่ายเงินปันผลนั้นมีความสอดคล้องกันกับทิศทางของสัญญาณการจ่ายเงินปันผลอย่างเห็นได้ชัด จากตารางที่ 5 ซึ่งจำแนกข่าวการจ่ายเงินปันผลเป็นสองทิศทางคือ Panel a) เป็นข่าวการจ่ายเงินปันผลที่ให้สัญญาณในทิศทางบวก กล่าวคือเป็นสัญญาณการจ่ายเงินปันผลที่สูงกว่าคาดการณ์เงินปันผล และ Panel b) เป็นข่าวการจ่ายเงินปันผลที่ให้สัญญาณในทิศทางลบคือจ่ายเงินปันผลต่ำกว่าค่าคาดการณ์ของนักวิเคราะห์ จะเห็นได้ว่าในตารางที่ 5 Panel a) นั้นผลตอบแทนในช่วงที่มีการจ่ายเงินปันผลมีค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญในช่วง $t - 2$ ถึง $t + 2$ และในช่วง $t - 1$ ถึง $t + 1$

ตารางที่ 5 ผลตอบแทนเกินปกติในช่วงเกิดเหตุการณ์การประกาศจ่ายเงินปันผล

ตารางแสดงการทดสอบผลตอบแทนสำหรับข่าวการประกาศจ่ายเงินปันผลที่ได้จำแนกเหตุการณ์เป็นสองกลุ่มคือ เหตุการณ์ที่การจ่ายเงินปันผลสูงกว่าค่าพยากรณ์เงินปันผล (Positive Surprise) และเหตุการณ์ที่ค่าเงินปันผลจริงต่ำกว่าค่าพยากรณ์เงินปันผล (Negative Surprise) ค่า AR หมายถึง ค่าเฉลี่ยผลตอบแทนแตกต่างจากตลาดหลักทรัพย์สะสม โดยถือผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงดัชนีตลาดหลักทรัพย์เป็นค่าปกติ (benchmark) ในช่วงทดสอบของเหตุการณ์ต่างๆ Max, Min หมายถึง ค่ามากที่สุดและต่ำสุดของ AR ค่า S.D. หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และในสมมติสุดท้ายเป็นค่า t-statistics n เป็นจำนวนข้อมูลในการทดสอบ

Panel a) กรณีการจ่ายเงินปันผลจริงสูงกว่าค่าพยากรณ์เงินปันผล

Positive Surprise	AR	Max	Min	Median	S.D.	n	t-stat
Pre-event date (day -30 to day -2)	-0.0027	0.7080	-0.4544	-0.0125	0.1158	566	-0.5449
Pre-event date (day -20 to day -2)	-0.0057	0.6543	-0.4386	-0.0179	0.1137	566	-1.1914
Pre-event date (day -10 to day -2)	0.0020	0.2654	-0.3480	0.0031	0.0679	566	0.7076
Pre-event date (day -5 to day -2)	0.0040**	0.1841	-0.2483	0.0056	0.0436	566	2.1813
Event date (day -2 to day +2)	0.0171**	0.3993	-0.3069	0.0159	0.0616	566	6.6211
Event date (day -1 to day +1)	0.0148**	0.3208	-0.1739	0.0133	0.0487	566	7.2477
Post-event date (day +2 to day +5)	0.0048**	0.4162	-0.2471	0.0075	0.0536	566	2.1360
Post-event date (day +2 to day +10)	0.0063	0.5421	-0.2982	-0.0042	0.0877	566	1.7046
Post-event date (day +2 to day +20)	0.0096	1.0619	-0.4839	-0.0012	0.1375	566	1.6634
Post-event date (day +2 to day +30)	0.0092	1.1324	-0.4464	-0.0106	0.1623	566	1.3536

Panel b) กรณีการจ่ายเงินปันผลจริงต่ำกว่าค่าพยากรณ์เงินปันผล

Negative Surprise	AR	Max	Min	Median	S.D.	n	t-stat
Pre-event date (day -30 to day -2)	-0.0084	0.4995	-0.5585	-0.0082	0.1244	555	-1.6007
Pre-event date (day -20 to day -2)	-0.0039	0.6410	-0.5100	-0.0140	0.1205	555	-0.7626
Pre-event date (day -10 to day -2)	-0.0027	0.3059	-0.2582	0.0003	0.0661	555	-0.9459
Pre-event date (day -5 to day -2)	0.0039*	0.2862	-0.3194	0.0055	0.0471	555	1.9641
Event date (day -2 to day +2)	-0.0054**	0.2419	-0.5527	-0.0035	0.0611	555	-2.0835
Event date (day -1 to day +1)	-0.0042**	0.2223	-0.3592	-0.0035	0.0456	555	-2.1783
Post-event date (day +2 to day +5)	-0.0126**	0.4440	-0.5213	-0.0109	0.0698	555	-4.2337
Post-event date (day +2 to day +10)	0.0002	0.9719	-0.5506	-0.0076	0.1159	555	0.0405
Post-event date (day +2 to day +20)	0.0022	1.1799	-0.6272	-0.0049	0.1564	555	0.3256
Post-event date (day +2 to day +30)	-0.0002	1.2287	-0.5859	-0.0049	0.1915	555	-0.0296

** ระดับนัยสำคัญ 0.05

*ระดับนัยสำคัญ 0.10

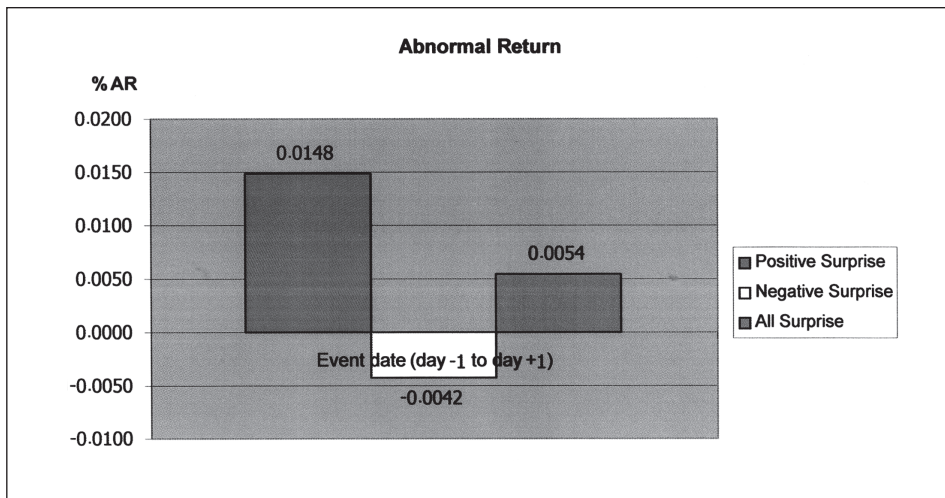
ผลการวิจัยในตารางที่ 5 Panel b) ก็ได้แสดงถึงการปรับตัวของผลตอบแทนที่ตอบสนองต่อข่าวการจ่ายเงินปันผลในทิศทางลบเช่นเดียวกัน

ผลการวิจัยในตารางที่ 5 นี้จึงสนับสนุนการทดสอบสมมติฐาน และสนับสนุนถึงข้อสรุปจากงานวิจัยที่กล่าวว่าสัญญาณเงินปันผลที่สมบูรณ์นั้นเป็นความแตกต่างของเงินปันผลกับคาดการณ์เงินปันผล

รูปที่ 1 ได้แสดงให้เห็นถึงการตอบสนองของตลาดที่มีต่อข่าวการจ่ายเงินปันผลในทิศทางบวกและทิศทางลบ ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่าการตอบสนองดังกล่าวสอดคล้องกับการส่งสัญญาณเงินปันผลตามข้อสรุปข้างต้น

รูปที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยผลตอบแทนที่เกิดขึ้นช่วงประกาศจ่ายเงินปันผล

รูปแสดงผลตอบแทนเฉลี่ยที่เกิดขึ้นช่วงเหตุการณ์การประกาศจ่ายเงินปันผลก่อนและหลัง 1 วัน (-1,+1)



สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้นำเสนอการทดสอบทฤษฎีการจ่ายเงินปันผลของกิจการโดยการเสนอว่ากิจการสามารถใช้การจ่ายเงินปันผลที่แตกต่างจากการคาดการณ์ของนักวิเคราะห์เป็นสัญญาณถึงผลประโยชน์ในอนาคตของกิจการได้ นอกจากนี้ยังได้ทดสอบด้วยว่าในวันที่มีการประกาศจ่ายเงินปันผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าที่ได้คาดการณ์จากนักวิเคราะห์ จะมีผลตอบแทนเกินค่าปกติเป็นเท่าใดด้วย

ผลการวิจัยสนับสนุนแนวความคิดการส่งสัญญาณการจ่ายเงินปันผลด้วยการจ่ายเงินปันผลที่แตกต่างจากการคาดการณ์ โดยพบว่าการจ่ายเงินปันผลที่แตกต่างจากที่คาดการณ์นั้นสามารถใช้บ่งบอกผลการดำเนินงานในอนาคต (ถ้าไรต่อหุ้น) ได้

การวิจัยครั้งนี้ทำให้เห็นได้ว่าสัญญาณเงินปันผลที่สมบูรณ์ (Complete Dividend Signaling) นั้นควรเป็นสัญญาณเงินปันผลที่ได้คำนึงถึงเงื่อนไขหรือภาวะในปัจจุบันของตลาดด้วย สัญญาณเงินปันผลที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างเงินปันผลที่จ่ายจริงกับเงินปันผลที่คาดการณ์โดยนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ถือได้ว่าเป็นตัวแทนของสัญญาณเงินปันผลที่สมบูรณ์

บรรณานุกรม

- Benartzi, S., R. Michaely., and R. Thaler. 1997. Do Changes in Dividends Signal the Futures or the Past? *The Journal of Finance*: 1007-1034.
- Fama, E. 1974. The Empirical Relationships between Dividend and Investment Decisions of Firms. *American Economic Review* : 304-318.
- Gonedes, N. 1978. Corporate Signaling, External Accounting and Capital Market Equilibrium: Evidence on Dividends Income and Extra-ordinary Items. *Journal of Accounting Research*: 26-79.
- Higgins, R. 1972. The Corporate Dividend-Saving Decision. *Journal of Financial and Quantitative Methods*: 1527-1541.
- John, K., and J. Williams, 1985. Dividends, Dilution, and Taxes: A signaling Equilibrium, *Journal of Finance* 40 : 1053-1070.
- Koch, A. S., and A. M. Sun. 2004. Dividend Changes and the Persistence of Past Earnings Changes. *The Journal of Finance* 2093-2116.
- Lintner, J. 1956. Distribution of Incomes of Corporations among Dividends, Retained Earnings, and Taxes. *American Economic Review* 46 : 97-113.
- Litzenberger, R., and K. Ramaswamy. 1979. The Effect of Personal Taxes and Dividends, Retained Earnings and Taxes. *American Economic Review*: 97-113.
- Miller, M., and F. Modigliani. 1961. Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares. *Journal of Business* 34 : 411-433.
- Miller, M., and K. Rock. 1985. Dividend Policy under Asymmetric Information. *Journal of Finance* 40: 1031:1051.
- Modigliani, F., and M. Miller. 1958. The Cost of Capital Corporation Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review* 48: 261-297.
- Rozeff, M. 1982. Growth, Beta and Agency Costs as Determinants of Pay out Ratios. *Journal of Financial Research*: 249-259.
- Watts, R. 1973. The Information Content of Dividends . *Journal of Business* 46: 191-211.

Corporate Social Responsibility : From Initiation to Celebration

Asst. Prof. Maneewan Chat-uthai, Ph.D.*

Abstract

Business for Social Responsibility (BSR) has become the major calls to satisfy the increasing public demands and expectations. At the same time, the notion of ‘good and capable’ business leaders is no longer an option but a mandatory practice. While negative effects of corruption have been also much perceived, efforts to curb the happenings rely on the suppression and punishment.

The article explored definition sources and causes of corruption from a multi-dimensional and global view. Practical ways and wills to prevent the occurrence were suggested adopting human resource management and organizational behavioral approaches including, for instance, psychological construct, social learning, values and norms, etc. Moral reasoning and ethical decision making were prepared to illustrate the enable factors. Strong preventive measure was recommended and the mechanism of building social values promoting individual integrity and professional ethics were the preferred choice. The model of functional citizenry in which six senses must be instilled and enhanced in all Thais. Lastly, the strategy-map was prepared to reflect the ideology of following of the “King’s Footprint” and to identify key variables encompassing capacity building of human capital as the effective mean to the sustainable development.

* *School of Business Administration, National Institute of Development Administration*



As many business forums attempt to address and integrate corporate social responsibility within their business for social responsibility (BSR) practice, the major issue confronting is corruption and bribery that often found the business partners as the prime suspects or inducers. This has made the notion of corporate responsibility not only sounds hypocrite but also less attainable. Public concerns and questions remain: Does the corporate contribute or hurt the society? Can profit coexist with integrity? How can the new notion of ROI will be boosted and understood as Return on Integrity? These are interesting questions but yet no good answers seem to properly fit.

The following article, taken from the full research conducted by the author during 2002-2005, has been especially prepared as a case study for the journal using the organizational behavioral science and human resource management approach to address the cause and curb of corruption. The first part attempts to illustrate common features of the phenomenon and suggests implementation steps to prevent the occurrence. The second part will deal with the wills and ways to curb corruption using HRM approaches. Two models have been prepared, including The Six Senses of a Functional Citizenry and a strategy map to help realize the noble vision of “Follow the King’s Footprints”.

Corruption Scene Investigation

This article begins with the research question: How Organizational behavior and human resource management approaches can be applied to lessen the corruption problems? Before we further embark, a definition of corruption will be first investigated.

In normal term, corruption can be viewed on a cause-arousal and response basis involving key actors--the public and civic officials--with shared benefits/interest. For example, the construction of a new highway provides the opportunity for officials from the Department of Highway’s



Construction Division to award the work to the company that offers ‘under-the-table’ money or luxurious things, such as a car or valuable appliances. In this case, the budget allocation for the new highway generates the opportunity for officials to ask for side benefits. Shared interest is seen from both sides--the giver and the receiver who make profits through collaboration. The official facilitates the bid award, and the bidder gives tangible benefits in return. Similar to hand clapping, it needs two hands to accomplish its mission. In the corruption world, it operates on the no demand, no supply basis. If there is no need to get things done illegally or irregularly (“no demand”), there is no opportunity for people to offer assistance (“no supply”). Then, there is no need to abuse state power.

The Thai public is currently experiencing a paradox of “Corrupted but Capable”. Corruption has become sensational and has captured increasing public interest. Corruption in the new sense has somewhat altered from the traditional sense of shameful disgrace to the creatively organized behaviors used to take away public interest and property. To a certain extent, the public is flexible in accommodating corrupted but capable officers. Their acts are seemingly acceptable as long as they do not swallow all the wealth.

In sum, determinants of corruption include the following:

- A recipient of benefits or gains, either in tangible or non-tangible form, including the gift of goodwill, covering what was received in the past and expected benefits in the future.
- Illegitimate acts that are not consistent with the law, including the intention to violate state rules; abusive use of state power; use of force, threats, and mismanagement for self or group interest; voluntary withholding of state authority to suppress illicit activities; direct involvement in forgery and fraudulence; and shared interest and benefits induced by the use of state power.

- Such gains directly damage public interest and put the national stake in jeopardy.
- The use of state power by responsible state officers to procure self or group interests.

Practical Ways and wills for a remedy

Civil service reform is encouraged to reduce corruption. Patronage work culture should be demolished. It is not to isolate public administration completely from politics but to find ways to mediate the relationship. Today's civil servants are moving away from traditional model. Adamolekun (1993) observes that a professional civil service is political neutral, has security of tenure, is paid a decent salary, is recruited and promoted on merit, and does not have property or business interests that conflict with the fair performance of its duties.

Civil service reform is a pressing issue in many parts of the world. To further illustrate, basics of civil service restructuring include pay reform, conflicts of interest, incentive systems, and the control of corruption in hierarchies. With regard to pay reform, some developing countries have very poorly paid civil servants. When pay is very low, corruption is a survival strategy. A recent cross-country study finds a negative association between civil service wages (relative to private sector wages in manufacturing) and the level of corruption (Van Rijckeghem and Weder, 1997).

Conflicts of interest should be avoided and minimized in the government pay scheme. To insulate career officials from politics adequate salaries should be administered. To prevent government service from becoming a cynical route to easy wealth, all countries need a basic conflict-of-interest program that stresses ethical conduct backed up by legal sanction.

Carrots and sticks Rose-Ackerman (1999) suggested that pay reform, merit recruitment, and controls on outside interests and political involvement are necessary first steps. Reformers can change the nature of the service to reduce corrupt incentives, but this is not always possible. The at-risk groups involve tax collectors, policemen, procurement specialists, and regulatory officials. Thus effective corruption control also requires a credible system of rewards and punishments. Formal legal sanctions provide an important support, but incentives with the bureaucracy can also be used to reduce the incidence of corruption. Both carrots and sticks are needed to encourage efficiency and limit payoffs. Incentives can stress individual performance or provide rewards and punishments tied to group performance.

According to Becker & Stigler (1974), the most obvious deterrent to corruption is a credible, apolitical monitoring system that searches out corrupt officials. If civil service employment is well paid, corrupt officials suffer real pain if they are caught and forced out. One form of sanction is a pension that will be received only if the worker retires under honorable conditions. However, such oversight may not be enough.

According to Rose-Ackerman (1999), loss of a job is a one-time penalty that is not tied to the marginal benefits of individual corrupt deals. Improved pay reduces the value of accepting bribes but may not reduce the value to zero. High pay may simply increase the bribe an official demands in order to overcome the risks of losing what is now a desirable job. Officials may go from being 'lean and mean' to being 'fat and mean'. The incidence of bribery may fall as fewer officials solicit or accept payoffs, but the size of each bribe increases. Thus some rewards and punishments should be tied to the bureaucrat's level of performance.

Changing of public attitudes and public communication should convince the society that tackling corruption is the national agenda. Public awareness and education serves to quench the supply side of corruption. Corruption may be reduced if the bureaucratic services for basic



necessity can be provided at no charge. If the service is not a basic necessity, people may accept the introduction of a user fee to substitute for bribes. A next step is the reform of corrupt systems that permit people to avoid taxes or violate laws with no punishment. In such case, credible reform must start at the top. A crackdown should reach the rich and powerful. For example, if large taxpayers are required to pay their taxes, others may be more willing to go along. Rose-Ackerman (1999) reminds that focusing only on ordinary citizens generate resentment that can undermine the entire effort.

In sum, positive incentives for good performance should be focused and strengthened. It is often the case that civil service systems are managed in a way that undervalues performance. Because of worries about corruption and favoritism, centralized systems control expenditure, employment, and performance reviews. Department administrators have little discretion. On the other hand, with no reward for good performance and if managers were granted greater discretion, they might abuse it by hiring 'unqualified personnel simply to keep politically important clients satisfied' (Reid & Scott, 1994 quoted in PricewaterhouseCoopers, 2004). The right approach is not to exert ever more rigid controls but to apply reforms that emphasize performance and reward the whole organization which achieve the public sector goals.

Mauro (1995) suggested a positive and proactive in rewarding employees. Sometimes bonuses can be tied to the value of the public service provided. Recall that bribery sometimes acts as an incentive fee for bureaucrats. In cases where corruption's only efficiency cost stems from its illegality, the payments could be legalized. The effectiveness of such a strategy depends upon the extent to which the servers 'own' a portion of the payments so that they have an incentive to speed up service. Dual tracks of service may be set up, such as expensive fast tracks for those who value speed and slower track for the rest. A share of 'speed payment' could then be used to reward officials for good performance.

In this approach, moral hazard or side effect may have to be taken into account. This includes the right message that the speed lane signal that speed is the costs to the system to function, not that there are social classes or wealth discrimination among the haves and haves-not.

Comparable wage is also a key to resolve bribes. Incentive systems must be designed with care to avoid giving the bureaucrat monopoly power that they can use to extract increased levels of rents. Group reward may be one of the best solutions. As an alternative to individualized incentive pay systems, rewards can be given to work groups or public agencies based on their overall performance. If the joint efforts are decomposed into individual rewards, the result can be a hostile, adversarial work environment (Mitchell, Lewin & Lawler, 1990). In practice, this should work on both ends...strong enforcement of good conduct or the suppression of misconduct as well as the promotion of incentive-based wage to make the system ticks and works!

Applications of organizational behavior and human resource management

Cross-country empirical work has confirmed the negative impact of corruption on growth and productivity, but little has been addressed on the behavioral modification approach as this research is attempting. This study agrees with Rose-Ackerman (1999) that a study of corruption serves merely a blueprint for reform and a compilation of 'best practices'. Instead, it should suggest "a range of alternatives that reformers must tailor to the conditions in individual countries. Reform should not be limited to the creation of 'integrity systems'. Instead, fundamental changes in the way government does business ought to be at the heart of the reform agenda. The primary goal should be to reduce the underlying incentives to pay and receive bribes, not to tighten systems of ex-post control. Enforcement and monitoring are needed, but they will have little long-



term impact if the basic conditions that encourage payoffs are not reduced. If these incentives remain, the elimination of one set of “bad apples” will soon lead to the creation of a new group of corrupt officials and private bribe payers.”

This section will explore corruption using organizational behavior and human resource management approaches. Discussion will focus mainly on behavioral problems and how to cure them. The themes will cover values and attitude, cognitive dissonance, behavior modification, motivation, ethical decision making, leadership and trust, and the organizational culture. In HRM, discussion will include the recruitment and selection, training and development, and the compensation issues.

Corruption is a violation of the Law. Terry (2002) noted the abuse of executive authority that may violate both the spirit and the letter of the law. Violation of the spirit of the law occur for example when an agency’s activities are unacceptable to the constituents because they are perceived as inconsistent with its reason for existence; and when officials are unenergetic, inattentive, or negligent in carrying out legally mandated responsibilities. Violations of the letter of the law arise when officials of public bureaucracies disregard the primary, ordinary, and plain meaning of the language used in statutory mandates and in other legally binding acts that specify an agency’s field of action, the purpose of its activity, and the type of tasks it is designated to perform. In particular, if the executive authority has coercive power, it is more likely that the bureaucratic leaders might abuse such authority.

□ **Cognitive dissonance** is the perception of incompatibility between two cognitions, which can be defined as any element of knowledge, including attitude, emotion, belief, or behavior. The theory of cognitive dissonance holds that contradicting cognitions serve as a driving force that compels the mind to acquire or invent new thoughts or beliefs, or to modify existing beliefs, so as to reduce the amount of dissonance



(conflict) between cognitions. The theory of cognitive dissonance was first proposed by the psychologist Leon Festinger in 1956. Cognitions which contradict each other are said to be “dissonant”, while cognitions which agree with each other are said to be “consonant”. Cognitions which neither agree nor disagree with each other are said to be “irrelevant”. The introduction of new cognition that is dissonant with a currently held cognition creates a state of “dissonance”, the magnitude of which relates to the relative importance of the involved cognitions. Dissonance can be reduced either by eliminating dissonant cognitions, or by adding new consonant cognitions. The maximum possible dissonance is equal to the resistance to change of the less resistant cognition; therefore, once dissonance reaches a level that overcomes the resistance of one of the cognitions involved, that cognition will be changed or eliminated, and dissonance will be reduced.

This leads some people who feel dissonance to seek information that will reduce dissonance and avoid information that will increase dissonance. People who are involuntarily exposed to information that increases dissonance are likely to discount that information, either by ignoring it, misinterpreting it, or denying it. Implications of the theory of cognitive dissonance help to predict the propensity to engage in attitude and behavioral change. Public conscience campaign to combat corruption and lift-up of good moral principles should be widespread and internalized by the society. Individuals who are required to commit wrong doings either by their own needs or the group pressure to corrupt will find the behavior they are about to engage contradict their personal attitude and belief, they will tend to modify their behavior or choose not to do it in order to maintain the equilibrium or to offset the dissonance. In sum, under the cognitive dissonance situation, individual will have to reduce or seek the compatibility between attitudes and behaviors. However, under this notion, dissonance will be less likely be moderated if the person perceive the issue is of less important, uncontrollable, and high rewards

received under such dissonance. This provides a strong ground for comprehensive moral campaigning using social pressures and the foreseeable national disaster and “lost future” for the younger generation as the threat to collaborate.

□ **Moral Reasoning**

Moral erosion makes corruption easy. It is the time to address misdemeanor applying Kohlberg’s stages of moral development. Lawrence Kohlberg (Crain, 1985) explained the development of moral reasoning. According to Kohlberg, moral reasoning process is constructive and arises through the conscious construction of the actor. This theory holds that moral reasoning, which is the basis for ethical behavior, has developmental stages. He followed the development of moral judgement beyond the ages originally studied by Jean Piaget, expanding considerably on such work. Kohlberg determined that the process of moral development continued throughout the lifespan, and created a model based on six identifiable stages of moral development.

Stages

Kohlberg’s six stages were grouped into three levels: pre-conventional, conventional, and post-conventional. Following Piaget’s requirements for a stage model, it is not possible to regress backwards in stages. It is also not possible to ‘jump’ stages; each stage provides new perspective and is “more comprehensive, differentiated, and integrated than its predecessors”.

Level 1 (Pre-Conventional)

1. Obedience and punishment orientation
2. Self-interest orientation

Level 2 (Conventional)

3. Interpersonal accord and conformity
(a.k.a. *The good boy/good girl attitude*)
4. Authority and social-order maintaining orientation
(a.k.a. *Law and order morality*)

Level 3 (Post-Conventional)

5. Social contract orientation
6. Universal ethical principles
(a.k.a. *Principled conscience*)

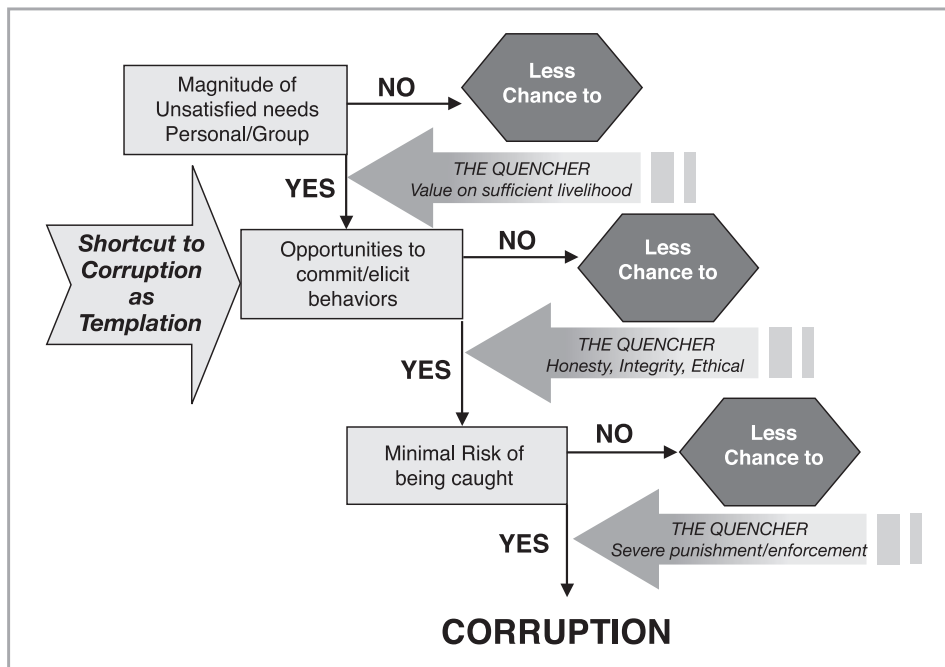
Progress along the stages of development occurs because of the actor's increased competence in both psychologically and socially balancing conflicting value-claims. The name of "*justice operation*" is given to the process which resolves the dispute between conflicting claims and strikes an equilibrium between them. Kohlberg identifies two of these operations in "*equality*" and "*reciprocity*", which respectively involve an impartial regard for persons (i.e., irrespective of who the individual persons are), and a regard for the role of personal merit. For Kohlberg, the most adequate result of both operations is "*reversibility*", where a moral or dutiful act within a particular situation is evaluated in terms of whether or not the act would be satisfactory even if particular persons were to switch roles within the situation (also known colloquially as "*moral musical chairs*").

Knowledge and learning contribute to moral development. Specifically important are the actor's *view of persons* and their *social perspective level*, each of which becomes more complex and mature with each advancing stage. The view of persons can be understood as the actor's grasp of the psychology of other persons; it may be pictured as a spectrum, with stage one having no view of other persons at all, and stage six being

entirely sociocentric. Similarly, the social perspective level involves the understanding of the social universe, differing from the view of persons in that it involves a grasp of norms.

Figure 1 illustrates a decision tree to indicate whether a person is more or less likely to make a corrupt decision. The entry point at which one first begins to think of corruption is motivation to meet self-serving interests and to exclude the organization’s goals. While everyone has some unmet needs, people may act in a corrupt way simply because there is an opportunity to do so or because one is tempted to take a shortcut to wealth. Corruption is further intensified when the risk of being caught is minimal and rewards are assured. The following decision tree rules out the myth of poverty as the primary cause of corruption. Overcoming corruption is possible, as evidenced by prosecuted cases against powerful politicians who ganged up to buy votes in an attempt to hold the majority

Figure 1: Decision Tree for Corruption



of seats in parliament. Even when the magnitude of unsatisfied needs is high, people with integrity and honesty can still make sound ethical decisions in seeking alternatives other than corruption. To break the vicious circle will require minimizing shortcuts and adding in powerful quenchers.

❑ **A Common Path to Willing Bribery: Behavioral Patterns and Enabling Factors**

Corruption is a learned social behavior, similar to what Bandura (1969) referred to as vicarious experience, an imitative behavior as a result of observing certain model and actual consequences. Observational learning explains why certain behaviors are more likely to be repeated by those who witness the act and are pleased with the consequences. This occurs especially when imitative behaviors result in positive rewards or in the removal or prevention of aversive stimuli. As corruption leads to gains and enhancement of self-interests, either tangible or intangible, it is reinforced by its own consequences. The behavior is then likely to be imitated or copied. In many instances, corruption has set an example of how to make an overnight profit, with no hard evidence against the perpetrators. There is also an increasing tendency of acquittal if charges are filed since the public wealth is massive and often goes unnoticed. Without the disclosure of relevant officers, no one can truly tell the magnitude of damage caused by corruption. Vicarious experiences thus affect those who witness the event. When corruption reinforces the ideal of getting rich quickly, there is an increasing tendency for others to follow the trail and do the same.

Corruption still persists despite severe punishments because the embedded practice has become acceptable in the sub-culture. It has become normative to pay ‘hot-tea fees’ to speed up the government service. The pathway to corruption is therefore ranged from voluntary, lured and forced

by both parties. There are cases that government officers are forced to take the bribe as both negative reinforcement avoidance and positive reinforcement seeking. The analogy of ‘eating along the river tide’ is applied in this case whereas the big boss signals the green light to facilitate the request. To stand against the tide simply means being ready to get wiped out of the organization, so negative avoidance applies solidly here. There are motives to abuse the use of state power and wealth since there is no whistle blower in this case for everybody has his/her shares in this one gulp. *Diffusion of responsibility* may be applied in this context to explain why corruption survives well and has become a widespread practice.

Human Resource Strategies to deal with corruption

Anticorruption programs have essentially two strands. First, appropriate administrative, financial, and economic reforms can minimize the opportunities for corruption. Second, capacity building can strengthen the institutions - the media, parliament, watchdog agencies, and the judiciary, among others - that raise public awareness about corrupt behavior and its costs and/or investigate incidences of corruption.

At the working level, reform means improved supervision of civil servants to ensure they are not abusing their positions for personal gain. Awareness campaigns that stress both the importance of public service and the costs of corruption (including punishment for offenders) can also be effective. Another tactic is to limit the discretion available to public servants, so that their behavior - especially when it involves procurement or the granting of licenses and permits - is more subject to established rules and regulations.

Recruitment and Performance Auditing

The recruitment system of staff personnel especially in the risk-prone positions must be revised. Multiple methods using testing measures

to identify moral views and values the individual. A strong morally-strong workplace climate and strict performance audit are more crucial as it is often the case that a good apple may be tarnished and turn bad in a poor environment. It is useless to claim that public offices nowadays have contained a “once used-to-be-good” personnel.

Compensation

Compensation is vital and need to ensure a decent wage for civil servants so that they do not seek to complement their earnings through bribery and extortion. There is little doubt that inadequate pay for public officials contributes to corruption, at least at the petty level if not throughout a system. Developing countries are caught in a vicious, self-perpetuating spiral: low pay leads some officials to appropriate government funds, and the misuse of official funds leaves the government with insufficient resources to increase compensation. Combating corruption is one way of addressing low pay, because it may create the additional wealth required to pay higher salaries. Ensuring livable wages that are competitive with private sector remuneration also helps enable the civil service to attract the best possible pool of qualified people.

Final Words: Can Thailand find a way out of the corruption problems?

The answer is ‘Definitely’. It is not a matter of ‘should we’ but a matter of urgency to create and realize the strong notion of ‘Clean Land Save Thy Land’. **The Follow the King’s Footprints** model has been formulated to summarize the curbing approaches.

Thailand is fortunate and has got so many blessings. The top most blessings is that Thai people have lived under the reign of the Great and beloved King Bhumibol Adulyadej who proclaimed that “I shall reign with righteousness for the happiness and benefit of the Siamese people”. This statement should be echoed loud in everyone, be them the private or public sector.



With great personality of wisdom and empathy, His Majesty has devised countless initiatives and teachings to elevate quality of life of all Thais. In all of the King’s remarks at various occasions, one can learn the goodness of the message that cherishes the value of ‘Goodness for its own virtue’.

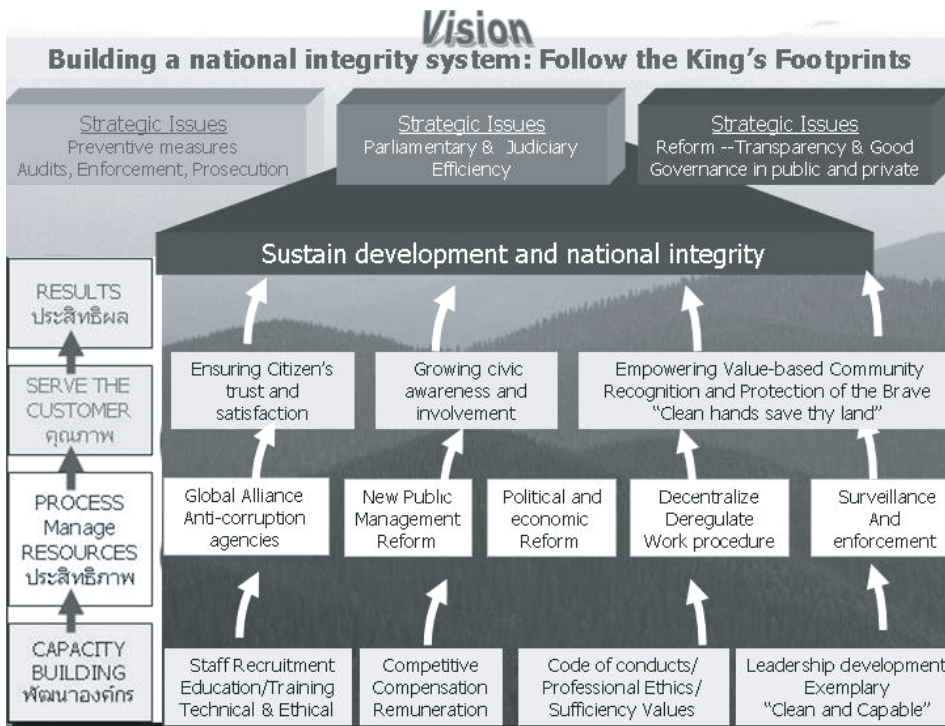
The following and last is the model demonstrate the path to prosperity. It identifies strategic issues and super goal of building a national integrity system that follow His Majesty the King’s Footprints. The model adopted the strategy map of Kaplan and Norton (2001) to demonstrate the causal flow and linkage.

The first strategic issue emphasizes the preventive measures, audits, enforcement and prosecution. As it has often been the case that preventive measures are not efficient and sufficient as it fails to detect the problem and let the wrongdoers go free.

The second strategic issue is to build an efficient parliamentary and judiciary mechanism since these are the backbone policy makers and enforcers.

The third strategic issue is a massive reform in all sectors to create a transparency and good governance. Transparency is a principle that allows those affected by administrative decisions, business transactions or charitable work to know not only the basic facts and figures but also the mechanisms and processes. A clear message should get across all parties that it is the duty of civil servants, managers and trustees to act visibly, predictably and understandable.

To realize and accomplish the goal, the four mechanisms are displayed using a strategy map to identify the task necessities. This map begins the capacity building of human capital, the efficiency of internal process, the concern and satisfaction of key stakeholders, and the expected result.



At the capacity building level, four activities are outlined. As already mentioned, human resource management functions are important covering an area of staff recruitment, education and training, competitive compensation and remuneration, encoding of professional ethics, and the development of new breed of leaders ‘Clean and Capable’ to be a good role model of exemplary administrator.

The next level is the internal process consisting of building a global alliance of anticorruption agencies, launching and accomplishing the new public management reform as well as political and economic reform. Other activities include the decentralization and deregulation of a certain work procedure that stimulate the needs to corrupt.

People satisfaction and trust serves as key performance indicator of the whole process. The public at large play two important roles as the cause or creator of the problems as well as the affected. It is necessary



to grow civic awareness and involvement since this is perhaps the most cost effective in preventing the problem. In a large picture, corruption must become the top national agenda and must be given a continuous value-based campaign under the strong notions of, for instance, “Clean hands save thy land” which should serve as the societal moral conscience. The campaign needs not concentrate nor limit only through the use of media but in all aspects of Thai learning activities and living environments.

The end result of this effort is the creation and realization of the sustainable country development. Despite the fact that corruption is a deep-rooted problem and has won many battles over the years, the society is ready to embark on this long journey following the Footprints of the King.

References

- Adamolekun, L. (1993). *A note on civil service personnel policy reform in sub Saharan Africa*. International Journal of Public Sector Management. 6:38-46.
- Annual report of the National Counter Corruption Commission*. (2000). Bangkok: National Counter Corruption Commission.
- Anti-corruption strategy report*. (2000, September 13-14). Bangkok: National Counter Corruption Commission.
- Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Becker, G & Stigler, G. (1974). *Law enforcement, malfeasance, and compensation of enforcers*. Journal of Legal Studies,3:1-19.
- Crain, W.C. (1985). *Theories of Development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Mauro, P. (1995). *Corruption and growth*. *Quarterly Journal of economics*. 110:681-712.
- Mitchell, D. J.B., Lewin, D. and Lawler, E. III. (1990). *Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity*. In Alan Blinder, editor. PricewaterhouseCoopers (2004). *Pay reform a critical and complex Public Service issue*. www.information@tz.pwc.com
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge University Press.
- Terry, L. D. (2002). *Leadership of public bureaucracies: The administrator as conservator*. London: M. E. Sharpe, Inc.
- Van Rijckeghem, C & Weder, B. (1997). *Corruption and the rate of temptation: Do low wages in the civil service cause corruption?*. Washington, D.C: International Monetary Fund.

Segment Reporting Compliance of The Listed Companies in Thailand

Asst. Prof. Kanoporn Narktabtee, Ph.D.*

Manatip Chankitisakul**

Abstract

The study examines segment reporting practices of the listed company during 1994-2005 by using the TAS No. 24 Segment reporting*** as a benchmark. The study focuses on segment determinations and the segment information disclosed in the notes to financial statements. The results show that the number of firms presenting information by multi-segments is growing and most companies report operating segments by industry lines more than by geographical areas. The results also show that problems of compliance with the existing accounting standard exist. Thai firms define their segments broadly and more than 50 percent of sample firms do not fully disclose accounting information required by the TAS No. 24. The paper discusses the possible explanations of these practices and reflects on implications to parties, listed companies and related regulators.

*School of Business Administration, National Institute of Development Administration

**Faculty of Business Administration, Chiang Mai University and doctoral candidate in Accounting of the Joint Doctoral Program in Business Administration (JDBA).

***Although the Security and Exchange Commission (SEC) have a specific segment reporting requirement for the listed companies, this study uses TAS No. 24 as a benchmark when examining reporting practices of the sample firms. The study takes the board views of segment reporting comparing with the Internal Accounting Standards.

1. Introduction

Segmental reporting standard was officially promulgated in Thailand in 1994 when the Institute of Certified Accountants and Auditors of Thailand (ICAAAT¹) issued the Thai Accounting Standard (TAS) No. 24²: Segment Reporting, which became effective for fiscal years beginning on or after January 1st, 1994. This standard is based on International Accounting Standard (IAS) No. 14 with no substantial difference. The main purpose of segmental disclosure is to allow financial statement users to analyze and understand the business entity's performance in the past as well as its future prospects. In most cases, large corporations have diversified their businesses into various industries, each of which have a different risk exposure to the changes to the environment. Only the company's aggregated earnings information may not be enough for investors to assess the business entities' future performance. Therefore, segmental information classified either by business sectors or by geographical areas is important to help them evaluate deeply on how the businesses have performed, given that different industries or countries have developed their own levels of profit potential, degrees and types of risk, growth opportunities, different rates of returns on investment as well as capital needs. Moreover, the extents of the business sectors and the geographical areas have been proven to be key factors that have a strong influence to determine the Enterprise's future (Haller, 2003). With segmental information, investors can attain a combination of company-specific information, external information, such as information on the relative size, profit contribution, and growth trends of the different industries and different geographical areas where each business unit operates. Eventually, they are expected to have a better assessment of the enterprise in overall.

In spite of the financial statement users can gain advantages from using the segment reports, there are some challenges when applying the

TAS No. 24 to be raised. Some claims that TAS No. 24 allows management to exercise its discretion in segment reporting, consequently, it becomes the loophole for companies to avoid fully reporting their segmental information. The study is a descriptive study that aims to investigate and find empirical evidence of such claims by examining the degree of segment reporting compliance with the TAS No. 24 of the Thai listed companies in terms of (i) the determination of segments and (ii) the accounting information disclosed in segment reports.

The paper is organized as follows: In the next section discusses the segment reporting in Thailand. Section 3 described methodology and sample selection. The findings are presented in Section 4. Section 5 explains the implication and conclusion of the study.

2. Segment Reporting in Thailand

Since 1994, TAS No. 24 has been implemented among enterprises in Thailand having their securities traded publicly and other economically significant entities, including subsidiaries. According to the TAS No. 24: Segment reporting, an entity should report its segmental information classified by industries and (or) by geographical areas. Industry segment is defined as the distinguishable components of an enterprise each engaged in providing a different product or service, or a different group of related products or services, primarily to customers outside the enterprise, which geographical segment is defined as the distinguishable components of an enterprise engaged in operations in individual countries or groups of countries within particular geographical area. TAS No. 24 also provides details of segmental information to be disclosed which are presented in table 1.

Table 1: List of Segmental Information to be Disclosed

List of segmental information
<ul style="list-style-type: none"> ■ a description of the activities of each reported industry segment and an indication of the composition of each reported geographical area, ■ sales and other operating revenues, distinguishing between revenue derived from customers outside the enterprise and revenue derived from other segments ■ segment result ■ segment asset employed, expressed either in money amounts or as percentages of the consolidated totals, ■ the basis of inter-segment pricing ■ reconciliation between the sum of the information on individual segments and the aggregated information in the financial statements ■ changes in identification of segments and changes in accounting practices used in reporting segment information which have a material effect on the segment information

To be in line with the International Accounting Standards, TAS No. 24 closely followed with the IAS 14, segment reporting (which is also consistent with the SFAS 14 issued by the FASB in the US in 1981). The IAS 14 was criticized extensively on various issues but mainly on the ambiguity of the wordings of the Standards, and the guidelines that are too board and give to much room for interpretation (Albrecht and Chaipalkatti, 1998). These circumstances pose some obstacles for a firm attempting to apply this standard in terms of defining its segments.

This study examines segment reporting practices of the listed companies by focusing on how firms define their segments and also on the accounting information items, particularly, segment sales, income and assets.

The next section describes the nature of segmental disclosures and the extent of compliance with the existing segment reporting standard by Thai listed companies. Unless companies comply with segment reporting requirements, segment disclosures will not benefit users to their maximum potential.

3. Methodology and Sample Selection

The sample firms are the listed companies in the Stock Exchange of Thailand during 1994-2005. This study requires financial statement information, in particular the notes to financial statements, which mostly are extracted from the Information Management System (I-SIMS) CDs, Listed Company Info CDs issued by the SET, and <http://www.sec.or.th>. The I-SIMS CDs provide financial data from the year 1994 to the year 1998³; Listed Company Info CDs provide the financial data from the year 1998 to the year 2002; and the <http://www.sec.or.th> provides the financial statement of the year 2003-2005⁴.

The sample excludes the listed companies in the finance and insurance industry because those firms' operations are unique and they are subject to specific rules and regulation. The final sample size is 3,944 firm-years. Table 2 presents the number of listed by year during 1994-2005.

Table 2: The Numbers of Sample Firms

Year	The number of listed companies on December 31 (1)	Firm in Financial Institution Industry (2)	Listed Companies Excluding the Financial Institution Sectors (3)=(1)-(2)	Data are not available (including the incomplete data) (4)	Total listed companies (Final Sample Size) (5)=(3)-(4)
1994	389	78	311	79	232
1995	416	83	333	10	323
1996	454	91	363	11	352
1997	431	66	365	17	348
1998	418	63	355	15	340
1999	392	57	335	10	325
2000	381	57	324	10	314
2001	382	59	323	14	309
2002	389	62	327	18	309
2003	408	64	344	6	338
2004	440	65	375	12	363
2005	468	68	400	9	391
Totals	4,968	813	4,155	211	3,944

To examine how the listed companies disclose segmental information, each financial statement is analyzed by two evaluators⁵. The first evaluator reviewed the financial statements and filled in a data sheet based on (a) how the listed companies identify their segments (i.e. business segments, geographical segments, or both), and on (b) the disclosures of segment accounting information in particularly segment sales, segment margin and segment assets to see how well listed companies comply with the existing accounting standard. Then, the second evaluator review and audited the data sheet.

4. Empirical Results

Table 3 reveals the number of listed companies reporting segment information as a topic in the financial statements during 1994-2005. The results show that the number of firms disclosing segmental information has grown remarkably after the TAS No. 24 was effective in 1994.

Table 3: Disclosure Practices of Sample Companies

Data Set in Year	Segmental Information ¹						Do Not Disclose any Segmental Information ⁴		Totals	
	Multi-Segment Firms ²		Single Segment Firms ³		Totals					
	Numbers of firms	%	Numbers of firms	%	Numbers of firms	%	Numbers of firms	%	Numbers of firms	%
1994	70	30.17	29	12.50	99	42.67	133	57.33	232	100.00
1995	119	36.84	70	21.67	189	58.51	134	41.49	323	100.00
1996	152	43.18	79	22.44	231	65.63	121	34.38	352	100.00
1997	172	49.43	70	20.11	242	69.54	106	30.46	348	100.00
1998	176	51.76	87	25.59	263	77.35	77	22.65	340	100.00
1999	188	57.85	88	27.08	276	84.92	49	15.08	325	100.00
2000	180	57.32	100	31.85	280	89.17	34	10.83	314	100.00
2001	197	63.75	92	29.77	289	93.53	20	6.47	309	100.00
2002	204	66.02	85	27.51	289	93.53	20	6.47	309	100.00
2003	227	67.16	94	27.81	321	94.97	17	5.03	338	100.00
2004	245	67.49	103	28.37	348	95.87	15	4.13	363	100.00
2005	270	69.05	105	26.85	375	95.91	16	4.09	391	100.00
Totals	2,200	55.78	1,002	25.41	3,202	81.19	742	18.81	3,944	100.00

Notes: ¹: Firm reports segment information in a topic of “a summary of significant accounting policy”, a topic of “segment information”, a topic of “disclosure of sectoral operation”, a topic of “data by division”, or a topic that have similar meanings in the notes of financial statement.

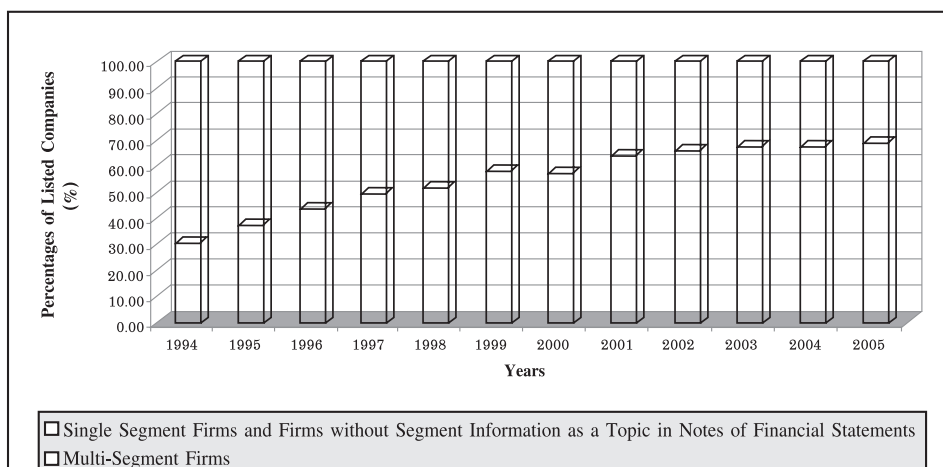
²: The “multi-segment firms” group consists of firms that report their operations having more than one segment (e.g. industry segments, geographical segments, or both industry and geographical segments) and have to disclose financial information (such as sales, segment results, or segment assets employed).

³: The “single segment firms” group consists of firms that reveal their operations having only one segment.

⁴: Firm does not report segment information as a topic in the notes of financial statement.

The proportion of firms that disclose segmental information has increased dramatically from 43 percent in 1994 to approximately 96 percent in 2005. In 2005, out of 391 firms, 270 firms disclose multi-segment information, 105 firms disclose single segment information and 16 firms do not provide any segment information. The major difference between “single segment firms” and “firms that do not disclose any segmental information” is that the first one refers literally to segment reporting or discloses only one segment, while the latter means the group that does not mention anything about segment reporting. It is highly possible that firms that do not disclose any segment information are the entities that operate only in one business or geographical area. For further analysis, this study combines the number of single segment firms with the number of firms not disclosing any segment information as a topic in notes of financial statements and finds that the proportion of listed companies presenting information by multi-segments is increasing each year as presented in Figure 1.

Figure 1: Percentages of Listed Companies Reporting Multi-Segment Information in Notes of Financial Statements (1994-2005)



Source: Table 3



Figure 1 shows that since the year 1998, the percentages of firms which report multi-segmental disclosures have been higher than the percentages of firms which claim to operate in one segment. The results imply two possible explanations. The sample firms have increasingly diversified their operations into different industries, or otherwise the important role of segment reporting has been realized and implemented after being issued for a period of time.

The study further investigates the multi-segment firms and finds that those firms identify their segments using various formats, such as industry (or line of business format), geographical format, and both industry and geographical format. In addition, the results show that some firms report their segment information under the name of its company and subsidiaries especially during the first few years after the TAS No. 24 was promulgated. The results of multi-segment classification are shown in Table 4.

The results in table 4 reveals that the proportion of firms disclosing segment reporting as business segments, geographical segments, and both dimension is quite stable across the year. During 1994-2005, roughly 48-57 percent of firms which disclosed segments in financial statement claimed to operate in more than one business segments. Approximately 22-31 percent disclosed geographical segments and about 11-18 percent disclosed both business segment and geographical segments. These results show that more companies decided to disclose their segmental information by industry lines rather than by geographical areas. The number of those firms which define their segments using the company and subsidiaries decreased continuously from 11.76 percent to 2.22 percent from 1995 to 2005, respectively.

Table 4: The Nature of Segmental Disclosures of Multi-Segment Firms

Data Set in Year	Industry/Line-of-business Format (Firms)		Geographical Format (Firms)		Both Industry and Geographic Format (Firms)		Company Group ¹ (Firms)		Total (Firms)	
	Numbers of firms	%	Numbers of firms	%	Numbers of firms	%	Numbers of firms	%	Numbers of firms	%
1994	35	50.00	19	27.14	11	15.71	5	7.14	70	100.00
1995	63	52.94	26	21.85	16	13.45	14	11.76	119	100.00
1996	78	51.32	43	28.29	16	10.53	15	9.87	152	100.00
1997	90	52.33	48	27.91	20	11.63	14	8.14	172	100.00
1998	95	53.98	47	26.70	20	11.36	14	7.95	176	100.00
1999	104	55.32	50	26.60	23	12.23	11	5.85	188	100.00
2000	103	57.22	47	26.11	24	13.33	6	3.33	180	100.00
2001	106	53.81	62	31.47	24	12.18	5	2.54	197	100.00
2002	104	50.98	61	29.90	32	15.69	7	3.43	204	100.00
2003	108	47.58	70	30.84	40	17.62	9	3.96	227	100.00
2004	120	48.98	77	31.43	42	17.14	6	2.45	245	100.00
2005	140	51.85	81	30.00	43	15.93	6	2.22	270	100.00
Totals	1,146	52.09	631	28.68	311	14.14	112	5.09	2,200	100.00

Notes: 1. Listed companies report segments as companies' name, or business segments plus the group of subsidiary companies. Those companies cannot be exactly classified into which types of segment (business segments, geographical segments, or both).

With respect to geographic segment disclosure, TAS No. 24 defines "geographical segments" as the distinguishable components of an enterprise engaged in operations in individual countries or groups of countries within particular geographical areas as may be determined to be appropriate in an enterprise's particular circumstances. The results of how listed companies report geographical segments are presented in table 5.

Table 5: The Nature of Geographic Reportable Segments

Year	Domestic/In Foreign Countries	Specific Geographic Continent Basis ¹	Specific Geographic Countries	Specific City in Thailand (Bangkok/ other Cities)	Totals ²
1994	28	0	1	1	30
1995	39	0	2	1	42
1996	51	2	3	3	59
1997	58	3	4	3	68
1998	61	1	4	1	67
1999	65	2	4	2	73
2000	62	1	6	2	71
2001	75	2	7	2	86
2002	76	6	9	2	93
2003	92	8	7	3	110
2004	99	9	8	3	119
2005	101	11	9	3	124
Totals	807	45	64	26	942

Notes: ¹: Specific geographic continent basis includes firms identifying segments with a hybrid of Thailand and continent.

²: The data in table 5 combined the number of firms which report segment reporting as geographical formats and that of firms which report based on both geographic area and business format.

Table 5 reports that most companies accounting for 82 percent in 2005 define their geographical segments broadly as “Domestic (in Thailand)” and “in foreign countries” rather than reporting details of countries or specificities. A few listed companies (or 10 percent approximately) identify their segments as individual countries or groups of countries within particular geographical areas”. Only 2 percent in 2005 report segments as city. It is possible that the operation in each specific country is not considered “material” because the size of business is less than the ten percent threshold. Paragraph 14 of the TAS 24 provides

general guidelines that the materiality of the segment could based on ten percent of consolidated revenue, operating profit or total assets. Allowing management to exercise its judgment to choose its 10 percent threshold increases flexibility but it could result in inconsistency in segmental disclosures among firms in the same industry. In addition, paragraph 10 of the TAS No. 24 provides explanation that a firm could disclose domestic sales and foreign sales separately. This leads some firms to minimally disclose geographical segment only as “in countries/ Thailand” and “in foreign countries” rather than disclose sales in individual country. The other possible explanation for such a board disclosure is that managers may want to avoid releasing crucial competitive information (i.e. market or production locations) to the public including competitors. It is questionable that identifying board geographic areas would make segmental information become less meaningful to the financial statement users.

The study also examines whether the sample discloses the accounting items required by the TAS No. 24 by classifying firms into seven groups based on the information that they disclose as follow: (a) only segment sales (or revenues); (b) only segment results (earnings); (c) only segment assets; (d) both segment sales (revenues) and segment results (earnings); (e) both segment sales (revenues) and segment assets; (f) both segment results (earnings) and segment assets; (g) all of three main accounting items required by TAS No. 24. The empirical results are described in Table 6 panel A, B and C depending on each reportable format (i.e. industry/line-of-business format, geographical format, and both respectively).

Table 6: Number of Companies Disclosing the Main Accounting Items (Classification by the Group of Items Required by TAS No. 24)

Panel A: Firms Using Industry/Line-of-Business Format

Item Discloses	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Not fully Comply with Accounting Standard												
a. Only Sales or Revenues	1	1	2	7	7	8	7	5	5	5	6	6
b. Only Segment Results	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c. Only Assets Amount (% Baht)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d. Both of Sales or Revenues and Segment Results	6	15	20	22	22	16	21	26	27	30	34	35
e. Both of Sales or Revenues and Assets Amount (% Baht)	0	0	0	0	0	2	0	1	3	2	5	6
f. Both of Segment Results and Assets Amount (% Baht)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Subtotals (%)	7 (20.00)	17 (26.98)	22 (28.21)	29 (32.22)	29 (30.53)	26 (25.00)	28 (27.18)	32 (30.19)	35 (33.65)	37 (34.26)	45 (37.50)	48 (34.29)
Fully Comply with Accounting Standard												
g. All of Sales or Revenues, Segment Results and Assets Amount (% Baht)	28	46	56	61	66	78	75	74	69	71	75	92
	(80.00)	(73.02)	(71.79)	(67.78)	(69.47)	(75.00)	(72.82)	(69.81)	(66.35)	(65.74)	(62.50)	(65.71)
Totals	35	63	78	90	95	104	103	106	104	108	120	140

Table 6: (Continued)
Panel B: Firms Using Geographical Format

Item Discloses	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Not fully Comply with Accounting Standard												
a. Only Sales or Revenues	7	4	16	20	15	17	17	25	22	27	28	33
b. Only Segment Results	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c. Only Assets Amount (% Baht)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d. Both of Sales or Revenues and Segment Results	4	8	14	16	19	21	19	23	23	24	30	25
e. Both of Sales or Revenues and Assets Amount (% Baht)	0	2	1	1	2	3	0	2	2	3	4	6
f. Both of Segment Results and Assets Amount (% Baht)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotals	12	15	32	37	36	41	36	50	47	54	62	64
(%)	(63.16)	(57.69)	(74.42)	(77.08)	(76.60)	(82.00)	(76.60)	(80.65)	(77.05)	(77.14)	(80.52)	(79.01)
Fully Comply with Accounting Standard												
g. All of Sales or Revenues, Segment Results and Assets Amount (% Baht)	7	11	11	11	11	9	11	12	14	16	15	17
(%)	(36.84)	(42.31)	(25.58)	(22.92)	(23.40)	(18.00)	(23.40)	(19.35)	(22.95)	(22.86)	(19.48)	(20.99)
Totals	19	26	43	48	47	50	47	62	61	70	77	81

Table 6: (Continued)

Panel C: Firms Using Both Industry/Line of Business and Geographical Format

Item Discloses	1994		1995		1996		1997		1998		1999	
	MG	ML	MG	ML	MG	ML	MG	ML	MG	ML	MG	ML
Not fully Comply with Accounting Standard												
a. Only Sales or Revenues	5	0	7	2	8	8	6	2	10	3	14	7
b. Only Segment Results	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
c. Only Assets Amount (% , Baht)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d. Both of Sales or Revenues and Segment Results	2	1	4	3	4	4	8	5	6	6	5	4
e. Both of Sales or Revenues and Assets Amount (% , Baht)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	6
Both of Segment Results and Assets Amount (% , Baht)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Subtotals	7	3	11	6	12	12	14	8	16	9	22	17
(%)	(63.64)	(27.27)	(68.75)	(37.50)	(75.00)	(75.00)	(70.00)	(40.00)	(80.00)	(45.00)	(95.65)	(73.91)
Fully Comply with Accounting Standard												
f. All of Sales Revenues, Segment Results and Assets Amount (% , Baht)	4	8	5	10	4	4	6	12	4	11	1	6
(%)	(36.36)	(72.73)	31.25	62.50	25.00	25.00	30.00	60.00	20.00	55.00	4.35	26.09
Totals	11	11	16	16	16	16	20	20	20	20	23	23

Table 6: (Continued)

Item Discloses	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	MG	ML	MG	ML	MG	ML	MG	ML	MG	ML	MG	ML
Not fully Comply with Accounting Standard												
a. Only Sales Revenues	14	5	14	4	19	5	22	3	20	3	22	3
b. Only Segment Results	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c. Only Assets Amount (% Baht)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d. Both of Sales or Revenues and Segment Results	5	4	3	3	3	4	7	7	8	8	7	10
e. Both of Sales or Revenues and Assets Amount (% Baht)	0	2	1	3	1	3	1	8	3	8	3	8
f. Both of Segment Results and Assets Amount (% Baht)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotals	19	11	18	10	23	12	30	18	31	19	32	21
(%)	(79.17)	(45.83)	(75.00)	(41.67)	(71.88)	(37.50)	(75.00)	(45.00)	(73.81)	(45.24)	(74.42)	(48.84)
Fully Comply with Accounting Standard												
g. All of Sales or Revenues, Segment Results and Assets Amount (% Baht)	5	13	6	14	9	20	10	22	11	23	11	22
(%)	(20.83)	(54.17)	(25.00)	(58.33)	(28.13)	(62.50)	(25.00)	(55.00)	(26.19)	(54.76)	(25.58)	(51.16)
Totals	24	24	24	24	32	32	40	40	42	42	43	43

Notes: ML: companies disclose line-of-business or industry segments in notes of financial statements; and MG: companies disclose geographical segments in notes of financial statements.

Table 6 indicates that the disclosure practices of the entire sample and focuses on three main accounting items: (a) segment sales, (b) segment earnings, and (c) segment assets.

Panel A indicates that approximately 20-38 percent of sample firms disclosing segments by using only industry/line-of-business format fail to fully compliance with TAS No. 24 by not disclosing all three accounting information items. Panel B suggests that roughly 58-82 percent of sample firms disclosing segments by using geographical format fail to fully compliance with accounting standard relating segment reporting. Finally, Panel C of Table 6 presents that a majority of sample firms disclosing segment by using both industry/line-of-business and geographical format, specifically geographic side, fail to fully compliance with accounting standard relating segment reporting.

All three panels show that most firms disclose segmental sales and are not likely to disclose segment profits and segment assets. Although TAS No. 24 requires companies to disclose segment revenue, segment income, segment assets, some companies express their concerns that disclosing segmental income could endanger its business once the trade counter party finds out segment profit margin. Disclosing performance by product line or geographical area may highlight opportunities previously unknown to competitors, thereby undermining a company's competitive advantage. Segment disclosure may also weaken an enterprise's competitive position, if more detailed information is made available to competitors, customers, suppliers, and others. Once too much information is revealed, the company could lose its power of negotiation. This leads management to withhold of certain segment information or to utilize broad, vague segment groupings. For example, a company in the textile sector indicates in its notes to financial statements of 1999 and 2000 that "the company could not disclose net assets and profit from operations according to sectors because this information is of vital importance to the company's business interests."

The problems of reporting segment assets may also result from the fact that a firm employs common assets which are shared by two or more segments. TAS No. 24, paragraph 18 addressed this issue and suggests that these assets should be allocated between or among segment by a reasonable basis. The subjectivity and difficulty of asset allocation could hinder the segment asset disclosure.

Taken as a whole, most listed companies still have poor segment reporting compliance with the TAS No. 24, specifically firms reporting segments by geographical area (as presented in Panel B and C). Regardless the reasons of poor disclosure compliance, the findings of this article should be of concern to both the ICAAT and the SEC.

5. Implication and Conclusion

Though the TAS No. 24 segment reporting standard has been issued for ten years, there is empirical evidence that the Thai companies do not fully comply with the standard. What could be the reasons behind the shortfall practices? What should be done to improve the level of compliance? The situation could be discussed from three perspectives, the standard itself, the companies complying with the standards, and the regulation.

The failure to comply with the TAS No. 24 could due to ambiguous wordings and the firms need to exercise management discretion when applying the standard. With this respect the ICAAT has drafted the TAS No. 50 Segment reporting which hopefully would improve the ambiguity of the standards and provide a clearer guideline to identify segment. However, the TAS No. 50 is based on management approach, risk-rewards approach, which still needs management judgment when defining segments. It is the intention of the International Accounting Standard Board (IASB) to issue the standard that is flexible for different types of business assuming that management should know the best way to assess risk and performance of the company. It is adequate to say that the

issuance of the TAS No. 50 could partly help improve the segment disclosure, but may not eliminate all the problems regarding the interpretation and exercising of judgment on some issues.

The most important party here is company which is subject to comply with segment reporting standard. Given that the finest standard is imposed, if the firms perceive that cost of segment disclosures, both out-of-pocket costs (i.e. preparation cost) and opportunity costs (i.e. cost of losing market share or negotiation advantage etc.) is out weigh the benefits from segment disclosure, the firms would unlikely report segment information.

The regulators including standard setter and policy makers need to assess and prioritize what is really matter to Thai business environment, the acceptance among world community regarding complying with the international standards, the competitive advantages of business in Thailand, or the sake of the financial statement users. Can we achieve all of these somehow? This is the issue to be decided.

The areas that should be further investigated are the motivation of firms to disclose or withhold segment information, and the benefits or the usefulness of the segment information to the financial statement users. The results of the study could help provide guidance on the direction on the segment reporting in Thailand.

Footnotes

¹The ICAAT has been reorganized and renamed the Federation of Accounting Professions (FAP).

²Although the ICAAT issued TAS No. 50, Segment Reporting, to substitute TAS No. 24 in the year 2000, it is appeared that TAS No. 50 is delayed to formally pronounce as one of accounting standard (under the Accountancy Act B.E. 2543, TAS must be approved by the Ministry of Commerce in Thailand (MOC) and placed into law before companies are required to adopt each standard).

³The authors request some notes to financial statements in the year 1994 directly from the listed companies

⁴The names of data sources are difference, but the data are the same kind, because the data are financial statements which listed companies submit to the SET and SEC

⁵The first evaluator is one of the authors and the second evaluator is a certified professional accountant with progressively working experiences more than ten years

References

- Albrecht, D.W. and Chipakatti, N. New Segment Reporting. *The CPA Journal*. 68(5): 46-52
- Coller, M. and Pierce, B.G. The New Segment Information: Is it Any Better? **Journal of Financial Statement Analysis**. 4(2): 65-72
- Emmanuel, C.R. and Gorrod, N. 1987. On the Segment Identification Issue. **Accounting and Business Research**. 17(67): 235-240.
- Emmanuel, C.R. and Gray, S.J. 1977. Segmental Disclosures and the Segment Identification Problem. **Accounting and Business Research**. Winter: 37-50.
- Gray, S. J. 1978. Segment Reporting and the EEC Multinationals. **Journal of Accounting Research**. 16(2): 242-253.
- Gray, S.J. and Radebaugh, Lee H. 1984. International Segment Disclosures by U.S. and U.K. Multinational Enterprises: A Descriptive Study. **Journal of Accounting Research**. 22(1): 351-360.
- The Institute of Certified Accountants and Auditors of Thailand. 1996. **Accounting Standard No. 1-29**. Bangkok: The Institute of Certified Accountants and Auditors of Thailand. (In Thai)
- The International Accounting Standard Board. 2001. **International Accounting Standard**. London: The International Accounting Standard Board.
- Ministry of Commerce, 1999. **Flowchart of Thai Accounting Standards No. 1-48 and the Framework (Summary)**. 3rd ed. Bangkok: Ministry of Commerce. (In Thai)
- Prodhon, Bimal K. 1986. **Multinational Accounting: Segment Disclosure and Risk**. Dover, New Hampshire: Croom Helm.
- Rennie, Elaine D. and Emmanuel, Clive R. 1992. Segment Disclosure Practice: Thirteen Years On. **Accounting and Business Research**. 22(86): 151-159.

Assessment of the Universality of a Model of Individual Creativity and Organizational Innovativeness

Asst. Prof. Nittaya Wongtada, Ph.D.*

Gillian Rice, Ph.D.**

Abstract

Research suggests that workplace social environments affect employee creativity and organizational innovativeness. Most research has been conducted in developed country contexts. This paper reports on studies conducted in two developing nations: Egypt and Thailand. The results lend support to the universality of a model derived from the current literature. This model indicates that organizational atmosphere and organizational support are positively related to both individual creativity and organizational innovativeness.

**School of Business, National Institute of Development Administration*

***Arizona State University*

The objective of this study is to test whether or not primarily U.S.-based theories and empirical findings concerning employee creativity and organizational innovation apply in other cultural settings, in particular, in Egypt and Thailand. Such an investigation is warranted because as globalization and the removal of protective trade barriers proceed, firms in emerging markets must develop expertise and improve their competitiveness. They need to be more creative and innovative if they are to succeed in today's increasingly knowledge-based global economy.

The paper is organized as follows. First, we review the relevant literature and develop a model of individual creativity and organizational innovativeness. Next, we explain the methodology of the Thai and Egyptian studies. We then present details of our statistical analyses, followed by a discussion and conclusion.

Literature Review

Creativity is usually conceptualized as a necessary prerequisite for innovation. Knowledge and learning begin with the individual employee (Gomez and Ranft, 2003) and therefore, in this study, creativity refers to individual employee creativity. Creativity is a function of an individual's domain-relevant skills (factual knowledge and technical skills in a particular knowledge domain) and creativity-related skills (cognitive style and work style) (Amabile, 1996). Amabile and her colleagues (Amabile, 1988, 1996; Amabile et al., 1996) have demonstrated that whatever an individual's competencies in a particular knowledge domain and whatever creative-thinking skills an individual might possess, a person's social-environmental working conditions can significantly detract from or enhance the level of his/her creativity at work.

The context in which an individual employee performs work influences his/her internal motivation, which then, subsequently, influences



creative achievements. The literature suggests that creative work is influenced by two primary groups of contextual factors which we label here, Organizational Atmosphere and Organizational Support.

Organizational Atmosphere: Organizational Atmosphere includes the following features of an organization's social-environmental context: care for employees, employee commitment, a fun and enjoyable atmosphere, risk-orientation, and the openness of communication. Cultures with a quality of "care" facilitate organizational members' communication and sharing of knowledge (Von Krogh, 1998), which can then improve their creative output. Von Krogh et al. (2000) found that creativity was enhanced by organizational atmospheres that reflected trust and a general impression of care. Wheatley's (1999) term "positive affect" refers to the energy that can flow through an organization via healthy relationships: relationships where people listen and speak honestly to one another, work well with diverse members, are trusted with information, and honor collaborative efforts. Positive energy results in increased productivity, personal satisfaction, and creativity. Thus, cohesiveness and cooperation are antecedents to creativity.

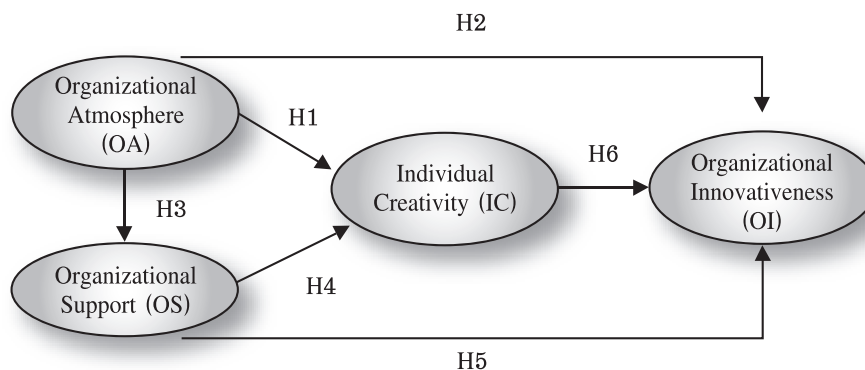
Organizational Support: Organizational Support refers to the emotional and functional support provided by supervisors to their staff, and employees' willingness to share expertise, ideas, and responsibilities in the creative process. Supervisory support and encouragement discriminated between high and low creativity projects (Amabile et al., 1996). Supportive supervisors show concern for an employee's feelings and needs, encourage employees to voice their own concerns, provide positive, primarily informational feedback, and facilitate employee skill development (Deci and Ryan, 1987). As well as supervisors, coworkers possess the potential to impact employee creativity (Woodman et al., 1993). Farmer et al. (2003) found that when Taiwanese employees perceived that coworkers expected them to be creative, their role identities as creative employees were stronger.

Organizational Innovation: The factors that underlie enhanced individual creativity might differ from those that promote organizational innovation. Clearly, individual creativity and organizational innovation are closely interlinked systems, with individual creativity being the most crucial element influencing organizational innovation, but not by itself sufficient (Amabile, 1988). West (2002) cites a study in which goal clarity, a feature of Organizational Support, predicted success at all stages of the innovation process. Organizational cultures that stress a carefully balanced combination of both autonomy and collaboration appear more likely to generate innovative products (Mumford, 2000). Innovativeness requires an organizational culture in which variation is accepted.

Based upon the above evidence from the literature review, we propose the following hypotheses to test a model of individual creativity and organizational innovativeness, as diagrammed in Figure 1:

- H1: Organizational Atmosphere is positively related to Individual Creativity.
- H2: Organizational Atmosphere is positively related to Organizational Innovativeness.
- H3: Organizational Atmosphere is positively related to Organizational Support.
- H4: Organizational Support is positively related to Individual Creativity.
- H5: Organizational Support is positively related to Organizational Innovativeness.
- H6: Individual Creativity is positively related to Organizational Innovativeness.

Figure 1 The Relationship between Organizational Factors, Creativity and Innovativeness



Methodology and Results

The empirical study involved the administration of a self-completion questionnaire to employees at all staff and managerial levels in organizations in Cairo, Egypt (2004) and Bangkok, Thailand (2005). The organizations were purposively selected to represent public and private sector firms and a variety of products and services. In Cairo, the chief executive at each organization was visited and asked to distribute the self-completion questionnaires such that a representation of employees from all departments would be obtained. A total of 240 questionnaires were dropped off and, after 10 days, 202 usable questionnaires were collected, giving a response rate of 84 percent. Departments representing a cross-section of the organizations (including operations, sales, finance, inventory and technical support) were used in this study.

A similar “drop-off, pick-up” process of data collection was employed in Bangkok. Thai managers from the same industries selected for the Egyptian sample and who were enrolled in executive MBA programs at the National Institute of Development Administration (NIDA) in Bangkok, were asked to distribute the questionnaire to their staff and peers until a quota of 202 usable questionnaires (matching the Egyptian sample size) were returned.

Creativity was operationalized as an individual’s perceptions of his/her creativity-related endeavors in the workplace, such as seeking new ideas, trying to be as creative as possible, learning new skills, and being intrinsically motivated to do creative work.

The measure comprised of nine five-point Likert scales. Organizational Atmosphere, Organizational Support, and Organizational Innovativeness were also operationalized as an individual employee’s perceptions of these characteristics of his/her organization, and were measured using a series of scales.

For each country, the questionnaire was translated from English into the Egyptian Arabic dialect or Thai, as appropriate, using a combination of back translation and parallel translation.

Statistical Analyses

The statistical software package, AMOS, was employed to perform confirmatory factor analysis (CFA), which tests the theoretically derived, hypothetical structure of factors.

To establish the conditions necessary for comparing structural equation modeling between these two countries, the measurement method was examined using the procedure developed by Steenkamp and Baumgartner (1998) and Byrne (2001) and adopted by Kilbourne et al. (2004).

The first step in invariance testing is to estimate the model for each group separately. If individual variables in both countries are not correlated with their individual factors, these variables have to be removed (Hair et al., 2006). Next, equality constraints are imposed successively for configural (number of factors), metric (scale of measurement) and scalar invariance (intercept) of the measurement model for both Egypt and Thailand. To assess model fit as well as invariance in the measurement model, we relied on several commonly used model fit criteria to assess the degree to which the structural equations fit the sample data, for example, CMIN/df (chi-square/df) where a value near 2.00 was considered adequate (Arbuckle and Wothke, 1995).

Based on these recommended processes, the final sets of measures are shown in Table 1. The estimates of internal consistency, Cronbach's alpha coefficients, are also provided. The composite factor reliability coefficients shown in Table 1 are close to the traditional acceptable value of 0.70, except for IC (.61 for Egypt and .67 for Thailand) and OS (.66 for Egypt and .67 for Thailand). However, a minimum Cronbach's

alpha of 0.60 is adequate for new measurements and exploratory research (Hair et al., 2006). Consequently, all of the factors were judged as being reliable for this study.

Table 1 Constructs and Composite Reliability

Constructs and Items	Standardized Factor Loading		Construct Reliability	
	Egypt	Thai	Egypt	Thai
Organizational Innovativeness (OI)			0.82	0.80
(OI1) New ideas are always being tried out in my organization.	.722	.806		
(OI2) In my organization, lots of ideas are generated.	.845	.808		
(OI4) Compared to other organizations in my country, my organization is one of the most innovative.	.864	.834		
(OI5) My organization regularly introduces new products/services into the market place	.737	.700		
Individual Creativity (IC)			0.61	0.67
(IC1) I am creative when working in a team.	.612	.716		
(IC2) My boss feels that I am creative in my job.	.737	.673		
(IC3) I experiment with new approaches to doing my job.	.707	.699		
(IC4) I am on the lookout for new ideas from all the people with whom I interact as part of my job.	.657	.740		
Organization Support (OS)			0.66	0.67
(OS1) My supervisor always encourages me to learn new things.	.790	.769		
(OS2) My supervisor frequently consults me to ask for my opinion before making decisions.	.772	.771		
(OS4) In my organization, people don't usually share information with people in other workgroup unless they see an advantage for their own work group. (R)	.440	.436		
(OS5) At work, I feel that I have a responsibility to share my expertise with others.	.763	.801		
Organizational Atmosphere (OA)			0.72	0.69
(OA1) I enjoy doing my work so much that I forget other things.	.463	.588		
(OA4) There is free and open communication in my organization.	.786	.811		
(OA6) In my organization, there is an atmosphere of caring about building up employee's skills and expertise.	.807	.683		
(OA7) The members of my workgroup feel a strong sense of commitment to working for our organization.	.848	.789		

(R) Scale has been reversed for further analysis.

Estimation of the Path Model: In assessing the hypothetical model, we tested whether the same factor model holds for each of the countries. The first test was to allow the causal relations among constructs to be freed but to constrain those results based on the measurement model invariance tests performed earlier. That is, all measured parameters in a constrained model are set to be equal across all groups except for those relaxed (i.e., those allowed to be different) during the prior assessment of measurement model invariance. The subsequent tests constrained all measurements as well as structural relations to be equal in order to determine the extent to which structural relations are different in these two countries.

As the results show in Table 2, the data from both countries fit the proposed model adequately. The fit of the completely constrained model was good. The indices for CMIN/df are close to 2.00. The values of TLI and CFI generally are above 0.8. The RMSEA is less than 0.05. The conceptual model, then, appeared to fit each group well (Kline, 2005). This is strong evidence that the proposed model fits the situation in both countries equally well. In addition, the relationships of all constructs as hypothesized in the model are statistically significant. The t-test results for H1 to H6 are significant, at less than 0.001 (see Table 3). All hypotheses are supported.

Table 2 Overall Fit Indices for the Proposed Conceptual Model

	χ^2	df	CMIN/df	TLI	CFI	RMSEA
Multiple groups:						
Combined measurement weights and measurement intercepts	435.89	224	1.95	.90	.90	.05
Add: Constrained structural weights	437.89	228	1.92	.90	.90	.05
Add: Constrained structural covariances	444.41	229	1.94	.90	.90	.05
Add: Constrained structural residuals	447.00	232	1.93	.90	.90	.05
Add: Constrained measurement residuals	507.97	250	2.03	.90	.88	.05

Table 3 Hypothesis Tests Using the Results from Multiple-group Analysis*

Hypotheses	Relationships	Standardized path coefficient	p-values	Results
H1	Organization Atmosphere → Individual Creativeness	.27	.00	Supported
H2	Organization Atmosphere → Organization Innovativeness	.20	.00	Supported
H3	Organization Atmosphere → Organization Support	.91	.00	Supported
H4	Organization Support → Individual Creativeness	.56	.00	Supported
H5	Organization Support → Organization Innovativeness	.42	.00	Supported
H6	Individual Creativeness → Organization Innovativeness	.33	.00	Supported

* Except those were freed during the test for invariance, all parameters were constrained to be equal for both countries.

Discussion

Our results support previous studies that demonstrate the influence of social environments on individual creativity and innovation. The results confirm the model in Figure 1 which is derived from the extant literature. They suggest that the universality of this model extends to developing country work environments such as those in Egypt and Thailand. For example, in Egypt and Thailand, Organizational Atmosphere and Organizational Support, our constructs represent important aspects of an employee’s work environment, and are positively related to Individual Creativity and Organizational Innovativeness.

The strong influence of OA (care, commitment, fun, risk-taking, open communication) on OS (supervisory support, willingness to share) and the fact that the direct effect of OS on IC is larger than that of OA on IC might be associated with cultural characteristics such as collectivism and power distance in Egyptian and Thai societies and workplaces. Power Distance (the acceptance of inequality of personal power and wealth as normal) (Hofstede, 1991) in both Egypt and Thailand is high, with Egypt, as an Arab country, being even higher in Power Distance than Thailand: subordinates do not challenge their superiors' ideas during the elicitation stage.

In Thailand, for instance, it is expected that the right to make decisions is derived from a person's social position within the company (Sheehan, 1996; Swierczek and Onishi, 2002). Thai employees believe that since their superiors are qualified for the top positions, they possess certain knowledge, wisdom or experience, which goes beyond that of their subordinates (Holmes and Tangtongtavy, 1995).

In Egypt, a "coercive" style of management is common (Bakhtari, 1985) which involves giving clear instructions to subordinates without listening to, or permitting much subordinate input. Because compliance and obedience are expected, Arab firms are usually extremely formalized and bureaucratic. Employees are unlikely to take initiative. Trompenaars and Hampden-Turner (1998) argue that in countries with large power distances, dependence on powerful people is a basic need which can be a real motivator. Egypt and Thailand differ on Hofstede's Masculinity dimension, with Egypt being more masculine and Thailand being more feminine.

Thailand's combination of high Power Distance and Femininity represent authority and tenderness while Egypt's high Power Distance and Masculinity represent inequality and toughness, similar to the "machismo" culture of Latin America (Hofstede, 1991). Thus, we can conclude that the underlying reasons for the reliance on supervisors and respect for their authority, and the expression this authority takes, might



differ between Egypt and Thailand, but the outcome is similar: a positive organizational atmosphere might not be sufficient to promote individual creativity; the support and encouragement and goal direction of supervisors is an essential component.

Conclusion

Organizational innovativeness is created collectively by employees themselves, their superiors and their environment. The results of this research support the universality of a model of individual creativity and organizational innovativeness that is embedded in social-environmental working conditions. In developing countries like Egypt and Thailand, supportive environments especially at the corporate level, will foster innovativeness. The efforts of individuals as well as those of supervisors will have less chance to be successful in the absence of organizational support and a positive organizational atmosphere.

Individuals in these countries are not familiar with the “can-do” attitude of those in developed nations where a person often thinks he/she can change the world. Creativity and innovation might require a “culture” that is very different from one that encourages cohesion and loyalty. For example, given a positive organizational atmosphere, creativity, in the sense of suggesting original ideas, can still be stifled by conformity pressures.

Without this positive atmosphere and organizational support, employee creativity is less likely to boost the innovativeness of the organization. Moreover, the sole effort of immediate supervisors will not automatically lead to organizational innovativeness. Only when their efforts are felt by their subordinates will their impact on organization innovativeness materialize. Supervisors will depend on a signal from the top before they make things happen. Both supervisors and subordinates need strong support from the top management. Otherwise, they will see risks in initiating anything new or will not see any benefit in doing so.

References

- Amabile, T.M. (1988) 'A Model of Creativity and Innovation in Organizations'. *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167.
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in Context. Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, Co: Westview Press.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996) 'Assessing the Work Environment for Creativity', *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- Arbuckle, J.L. and Wothke, W. (1995), *AMOS 4.0 User's Guide*. Chicago, IL: SmallWaters Corporation.
- Bakhtari, H. (1995) 'Cultural Effects on Management Style', *International Studies of Management and Organization*, 25: 97-119.
- Byrne, B.M. (2001) *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E.L., and Ryan, R.M. (1987) 'The support of autonomy and the control of behavior', *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 1024-1037.
- Farmer, S.M., Tierney, P., and Kung-McIntyre, K. (2003) 'Employee Creativity in Taiwan: An application of role identity theory', *Academy of Management Journal*, 46: 618-630.
- Gomez, C., and Ranft, A.L. (2003) 'The influence of organizational variables on the transferability of management practices: an examination of traditional and learning manufacturing environments in Mexico', *Journal of Business Research*, 56: 989-997.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin B.J., Anderson, R.F., and Tatham, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis, Sixth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill International (UK) Ltd.

- Holmes, H. and S. Tangtongtavy (1995) *Working with the Thais*, White Lotus Co., Ltd.: Bangkok, Thailand.
- Kilbourne, W., Duffy J., Duffy M., and Giarchi G. (2004) 'The Applicability of SERVQUAL in Cross-National Measurements of Health-Care Quality', *Journal of Services Marketing*, 7(18): 524-533.
- Kline, R.B. (2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Second Edition, New York: Guilford Press.
- Mumford, M.D. (2000) 'Managing creative people: strategies and tactics for innovation', *Human Resources Management Review*, 10: 313-351.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., and Strange, J.M. (2002) 'Leading creative people: orchestrating expertise and relationships', *The Leadership Quarterly*, 13: 705-750.
- Sheehan, B. (1996) 'Entering into a Business Relationship or Joint Venture in Thailand - A Cultural Perspective', *Management Research News*, 19(8): 49-60.
- Steenkamp, J.-B.E.M. and Baumgartner, H. (1998) 'Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research', *Journal of Consumer Research*, 25:78-90.
- Swierczek, F.W. and Onishi, J. (2002) 'Culture and Conflict: Japanese Managers and Thai Subordinates', *Personnel Review*, 32(1/2): 187-210.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Second Edition, New York: McGraw-Hill
- Von Krogh, G. (1998) 'Care in knowledge creation', *California Management Review*, 40: 133-153.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation*, New York, NY: Oxford University Press, Inc.



- West, M.A. (2002) 'Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrated Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups', *Applied Psychology: An International Review*, 51(3): 355-424.
- Wheatley, M.J. (1999) *Leadership and the New Science*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E, and Griffin, R.W. (1993) 'Toward a theory of organizational creativity', *Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.



ขอขอบคุณ

**สถาบันวิทยาการตลาดทุน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**





NIDA-MBA

Graduate School of Business Administration
National Institute of Development Administration

<http://mba.nida.ac.th>
Master of Business Administration (M.B.A.)

สถาบันที่พัฒนาบริหารศาสตร์

สถาบันที่พัฒนาบริหารศาสตร์ National Institute of Development Administration หรือ NIDA เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาทางวิชาการบริหารและพัฒนา ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก การให้คำแนะนำช่วยเหลือ ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนธุรกิจเอกชน ในด้านการวิจัย การฝึกอบรม การบริการด้านข้อมูลข่าวสาร และเผยแพร่วิชาการ

คณะบริหารธุรกิจ

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันที่พัฒนาบริหารศาสตร์ เป็นแห่งแรกในประเทศไทยที่ให้การศึกษาในระดับปริญญาโททางบริหารธุรกิจ (MBA) นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2509 จนถึงปัจจุบัน คณะฯ ได้ผลิตมหาบัณฑิตบริหารธุรกิจมาแล้วกว่า 6,000 คน ซึ่งมหาบัณฑิตเหล่านี้ได้ออกไปปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาล

ในปัจจุบันคณะบริหารธุรกิจได้เปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาโททางบริหารธุรกิจ 6 โครงการ คือ

1. โครงการ MBA ภาคปกติ
2. โครงการ MBA English Program
3. โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ สำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ (Young Executive MBA Program)
4. โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ สำหรับนักบริหาร (Executive MBA Program)
5. โครงการปริญญาโททางบริหารธุรกิจ ภาคพิเศษ (Flexible MBA Program)
6. โครงการ International MBA Program

ผลงานและรางวัลของนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ

- การแข่งขัน MFC TALENT AWARD รางวัลชนะเลิศ ปี พ.ศ. 2548, 2549, 2550 และ Best Portfolio Performance ปี พ.ศ. 2549

โครงการทุนการศึกษาต่างๆ ของคณะบริหารธุรกิจและสถาบัน

- ทุนผู้ปฏิบัติงานช่วยอาจารย์
- ทุนภายนอกสถาบันจากผู้ประกอบการคุณเพื่อมอบให้นักศึกษา

Master of Business Administration (M.B.A.)

รายการ	R-MBA (ภาคปกติ) (Regular MBA)	Eng-MBA (ภาคปกติ) (English Program MBA)	Y-MBA (ภาคพิเศษ) (Young Executive MBA)	Flex-MBA (ภาคพิเศษ) (Flexible MBA)	EMBA (ภาคพิเศษ) (Executive MBA)	Inter-MBA (ภาคพิเศษ) (International MBA)
1. ชื่อปริญญาและจำนวนหน่วยกิต	(บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บธ.ม.) Master of Business Administration (M.B.A.) 48 หน่วยกิต	Full-Time Program	วันธรรมดา นอกเวลาราชการ (เวลา 18.30-21.30 น.) สัปดาห์ละ 3 วัน ตามตารางสอน	วันเสาร์-อาทิตย์ ตามตารางสอน	วันธรรมดา นอกเวลาราชการ (เวลา 18.00-21.00 น.) สัปดาห์ละ 3 วัน ตามตารางสอน	42 Credits
2. วัน-เวลาเรียน	วันธรรมดา ในเวลาราชการ ตามตารางสอน					Past-Time (Saturday-Sunday)
3. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดหลักสูตร (ประมาณ)	75,500	167,200	355,650	295,050	453,650	496,700
4. วิธีการสอบคัดเลือก	ข้อเขียนและสัมภาษณ์	Written Exam and Interview	ข้อเขียนและสัมภาษณ์	ข้อเขียนและสัมภาษณ์	สัมภาษณ์	Written Exam
5. คุณสมบัติสมัครสอบข้อเขียน	จบปริญญาตรี หรือ ปริญญาตรีที่สุดท้าย	Hold a Bachelor's degree or studying in the last semester	จบปริญญาตรี 25-32 ปี 3 ปี (นับถึงวันเปิดเรียน)	จบปริญญาตรี 1 ปี (นับถึงวันสมัคร)	- - -	Hold a Bachelor's degree - -
2) อายุ (ปี)	-	-	25-32 ปี	-	-	-
3) ประสบการณ์ทำงานหลังจบป.ตรี	-	-	มี GPA 3.00 ขึ้นไป	ได้รับเกียรติคุณ	จบปริญญาตรี	-
6. คุณสมบัติสมัครสอบสัมภาษณ์	-	Graduated with a Bachelor's degree with honors	25-32 ปี 3 ปี (นับถึงวันเปิดเรียน)	1 ปี (นับถึงวันสมัคร)	33 ปีขึ้นไป 10 ปี (นับถึงวันสมัคร)	-
1) การศึกษาจบปริญญาตรี	-					
2) อายุ (ปี)	-					
3) ประสบการณ์ทำงานหลังจบป.ตรี	-					
7. คุณสมบัติผู้มีสิทธิสมัครทุน ค่าธรรมเนียม	GPA 3.00 จบปริญญาตรี หรือปริญญาตรีที่สุดท้าย	Hold & Bachelor's degree and have accumulative G.P.A. of not less than 3.00	-	-	-	-
8. กำหนดการรับสมัคร	ครั้งที่ 1 ต.ค. ครั้งที่ 2 เม.ย.	1st round October 2nd round April	ครั้งที่ 1 ต.ค. ครั้งที่ 2 เม.ย.	ครั้งที่ 1 ต.ค. ครั้งที่ 2 เม.ย.	ครั้งที่ 1 เม.ย. ครั้งที่ 2 ก.ค.	January
9. วิชาที่สอบข้อเขียน	1. ภาษาอังกฤษ 2. วิชาเฉพาะ สาขาบริหารธุรกิจ	1. English Proficiency Test 2. Business Aptitude Test	ความถนัดทางธุรกิจ (คณิตศาสตร์, ภาษาอังกฤษ, วิเคราะห์และเหตุผล)	ความถนัดทางธุรกิจ (คณิตศาสตร์, ภาษาอังกฤษ, วิเคราะห์และเหตุผล)	-	1. English Proficiency Test 2. Business Aptitude Test
10. วิชาเอก (เฉพาะ บ.ศ. R. Eng. Flex MBA เลือกศึกษาได้ไม่มีวิชาเอก หรือ เลือกวิชาเอกได้ 1 หรือ 2 สาขา)	1. การตลาด 2. การเงิน 3. ธุรกิจระหว่างประเทศ 4. การบริหารปฏิบัติการ	1. Marketing 2. Finance	-	1. การตลาด 2. การเงิน 3. การบริหารปฏิบัติการ	-	-



International MBA : Asia-Pacific Business

Course Curriculum

Year 1

Semester 1 (June-September)

- Human Resources Management and Organization Behaviors
- Strategic Marketing Management
- Accounting Issues and Problem Solving

Semester 2 (November-February)

- Business Economics
- Financial Management
- Operations and Technology Management

Summer Session (March-May)

- Business Policy and Strategic Management
- Analysis of Global Setting

Year 2

Semester 1 (June-September)

- Cross Cultural Negotiations
- Economics, Cultural, Political, Legal and Business Structures in the Asia-Pacific Region
- Electives Course 1

Semester 2 (November-February)

- Elective Course 2
- Asia-Pacific Business Project

Program Overview

- Concentrate courses in international business and economics in Asia-Pacific from macro-environmental to corporate levels
- Cultural exposure through international internships and student exchanges with other universities and business in the Asia-pacific region
- 2-week study abroad at partner universities in USA, Canada, Australia, New Zealand, China and Japan
- Classes held on Saturdays and Sundays, daytime
- Download and submit the application <http://mba.nida.ac.th/imba>
- Overseas fieldtrip

INTERESTED IN HAVING A MASTER'S DEGREE, CFA[®] AND FRM[®] SIMULTANEOUSLY?

MSC IN FIRM

MASTER OF SCIENCE IN FINANCIAL INVESTMENT AND RISK MANAGEMENT PROGRAM
BY COMBINING THE KNOWLEDGE BASES OF THE FINANCIAL RISK MANAGER AND CHARTERED FINANCIAL ANALYST DESIGNATIONS, NIDA MSC IN FIRM PROGRAM GIVES THE FIRM GRADUATE THE ABILITY TO DYNAMICALLY MANAGE RISK AS WELL AS KNOWLEDGE OF PORTFOLIO MANAGEMENT AND INVESTMENT ANALYSIS TO EXCEL IN PURSUING A CAREER IN FINANCE FOR THE NEW ERA OF GLOBAL BUSINESS.

PROGRAM CURRICULUM

1ST SEMESTER

AUGUST - DECEMBER

- ETHICS AND PROFESSIONAL STANDARDS WORKSHOP SERIES
- MICROECONOMICS
- MACROECONOMICS
- FINANCIAL STATEMENT ANALYSIS
- QUANTITATIVE ANALYSIS

NIDA FACULTY

- Aekkachai Nittayasetwat, Ph.D., FRM
- Anukal Chiralaksanakul, Ph.D.
- Arthur L. Dryver, Ph.D.
- Kamphol Panyagometh, Ph.D., CFA
- Kanogporn Narktabtee, Ph.D.
- Narumon Saardchom, Ph.D.
- Somjin Sormpisarn, DBA, CFA
- Wiyada Nittayasetwat, DBA, CFA

Practitioners

- Andrew Stotz, CFA
- Artit Serngadichaivit, CFA, FRM
- Bancha Serngadichaivit, CFA, FRM
- Chanitr Chanchainarong, CFA
- Kawee Numpacharoen, CFA, FRM
- Pisit Jeungpraditphan, CFA
- Somjin Sormpisarn, DBA, CFA
- Supreeya Pipatmanomai, Ph.D. CFA

2ND SEMESTER

JANUARY - MAY

- ETHICS AND PROFESSIONAL STANDARDS WORKSHOP SERIES
- SECURITIES ANALYSIS AND PORTFOLIO MANAGEMENT
- FINANCIAL DERIVATIVES
- FINANCIAL MANAGEMENT
- FINANCIAL RISK MANAGEMENT

3RD SEMESTER

AUGUST - DECEMBER

- ETHICS AND PROFESSIONAL STANDARDS WORKSHOP SERIES
- FIXED INCOME AND ALTERNATIVE INVESTMENT
- SEMINAR IN FINANCE
- FINANCIAL REPORTING AND CORPORATE GOVERNANCE
- FINANCIAL ENGINEERING

PROGRAM OVERVIEW

- 18-MONTH BLOCK COURSE
- 2 SEMESTERS PER YEAR
- 16 WEEKS IN EACH SEMESTER
- SATURDAYS AND SUNDAYS CLASSES
- FRM EXAM AFTER THE FIRST SEMESTER
- CFA EXAM AFTER TWO SEMESTERS OF STUDY
- EXAMS SCHOLARSHIP AVAILABLE
- FINANCIAL INSTITUTES STUDY TOUR
- CONTACT msfirm@nida.ac.th or 02 727 3988

**FIRM, your route to financial professional excellence
and achievement.**



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
NATIONAL INSTITUTE OF DEVELOPMENT ADMINISTRATION

<http://mba.nida.ac.th>

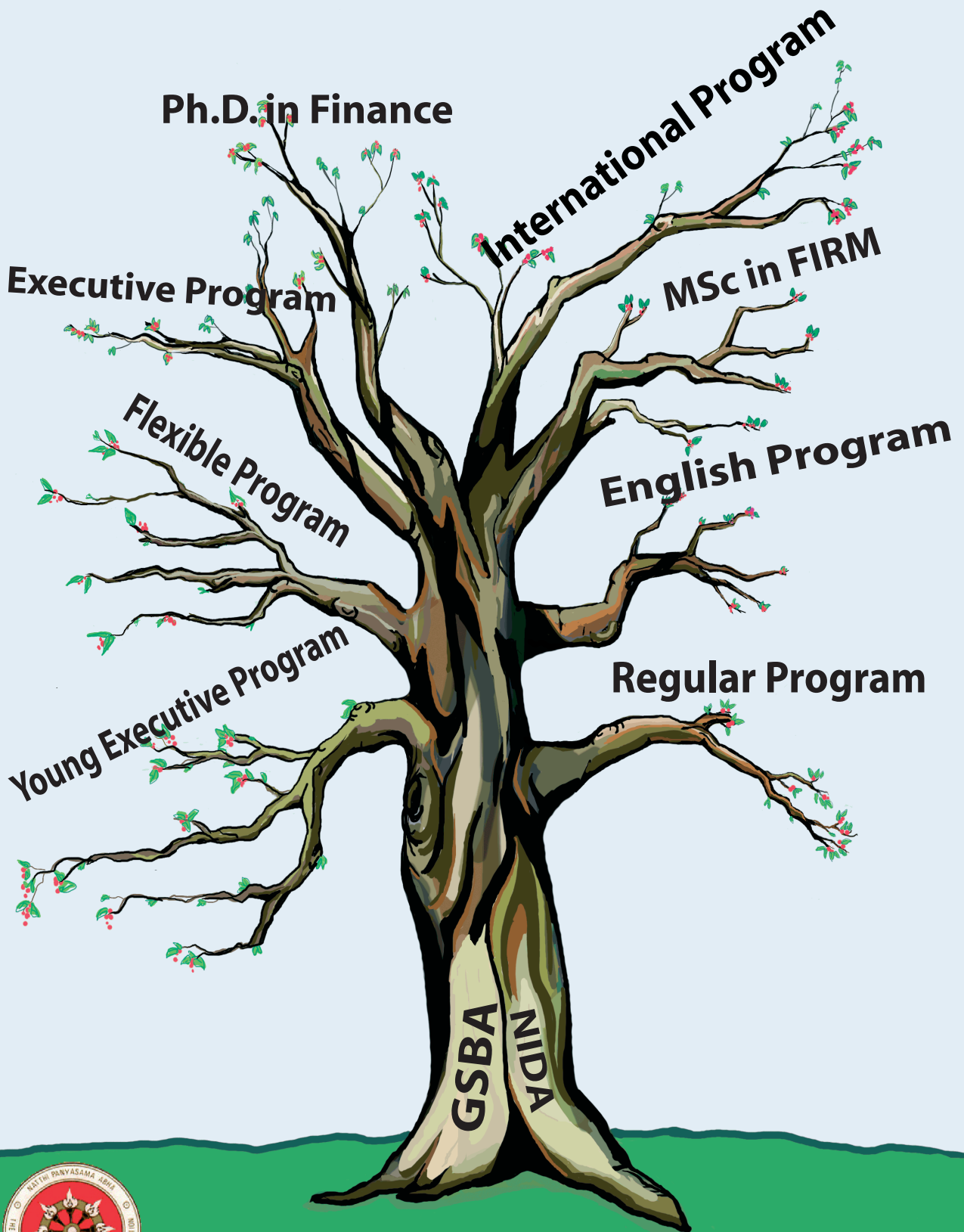
รายชื่ออาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ นิด้า

ลำดับ	ชื่อ	นามสกุล
1	ผศ. ดร.กนกพร	นาคทับที
2	ผศ. ดร.ก้ำพล	ปัญญาโกเมศ
3	อ. ดร.ชัยรัช	หิรัญยะวะสิต
4	ผศ. ดร.ธัชวรรณ	กนิษฐ์พงศ์
5	อ.นราทิพย์	ทับเที่ยง
6	ผศ. ดร.นฤมล	สอาดโคม
7	ผศ. ดร.นิตยา	วงศ์ธาดา
8	รศ. ดร.บุญชัย	หงส์จ่ารุ
9	รศ. ดร.ประดิษฐ์	วรรณรัตน์
10	ผศ. ดร.ประดิษฐ์	วิศิษฐกร
11	รศ. ดร.ปราณี	จิตกรณกิจศิลป์
12	รศ. ดร.ผลิน	ภู่อัฐ
13	รศ. ดร.ไพบุลย์	เสรีวิวัฒนา
14	ผศ. ดร.มณีวรรณ	ฉัตรอุทัย
15	อ. ดร.วรพล	โสคติยานุรักษ์
16	รศ. วัฒนา	ณ ระนอง
17	ผศ. ดร.วิพุธ	อ่องสกุล
18	อ. ดร.อนุกัลยณ์	จิระลักษณ์กุล
19	รศ. ดร.อังครัตน์	เพียบจริยวัฒน์
20	รศ. ดร.เอกชัย	นิตยาเกษตรวัฒน์
21	รศ. ดร.โอรส	ลีลากุลชนิด

ขอขอบคุณ สมาคมศิษย์เก่าคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รายนามคณะกรรมการ ประจำปี 2548-2550

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. คุณณัฐกฤตย์ แก้วไส่วัฒนะ | นายกสมาคม |
| 2. คุณสุพจน์ หนูเนียม | อุปนายกฝ่ายบริหาร |
| 3. คุณอำนาจ กาญจนโกศา | อุปนายกฝ่ายกิจกรรมพิเศษ |
| 4. คุณสุมิตร เพชรภักดิ์ | อุปนายกฝ่ายวิชาการ |
| 5. คุณสิทธิชาติ สิทธิพัฒน์ไพศาล | อุปนายกฝ่ายประชาสัมพันธ์ |
| 6. คุณบุษบา พิบูลชล | อุปนายกฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ |
| 7. คุณกิติภรณ์ รื่นธงชัย | เหรียญฉีก |
| 8. คุณอดิศร ไตรสินสมบุรณ์ | เลขานุการ |
| 9. คุณชลไธเวท พิพัฒพรณวงศ์ | นายทะเบียน |
| 10. คุณทรงเกียรติ วัฒนวิทย์ | รองอุปนายกฝ่ายบริหาร |
| 11. คุณสุริยะ วิทยธรรมโสภณ | รองอุปนายกฝ่ายกิจกรรมพิเศษ |
| 12. คุณชวาล เหมมณฑารพ | รองอุปนายกฝ่ายวิชาการ |
| 13. คุณพิษณุ กองกันภัย | รองอุปนายกฝ่ายประชาสัมพันธ์ / โฆษก |
| 14. คุณนรินทร์ คุรควงศ์สกุล | รองอุปนายกฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ |
| 15. คุณอัฐพล ไชยอนันต์ | กรรมการฝ่ายวิชาการ |
| 16. คุณกิติโรติ ภัคดี | กรรมการฝ่ายกิจกรรมพิเศษ |
| 17. คุณปรีชา ชุนหวาณิชย์ | กรรมการฝ่ายกิจกรรมพิเศษ |
| 18. คุณวิรัช สุขชัย | กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์ |
| 19. คุณเกียรติ วิศวลักษณ์กิจ | กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์ |
| 20. คุณวรารคม ไชยยศ | กรรมการฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ |
| 21. คุณคนัย ฝอยทอง | กรรมการฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ |



Graduate School of Business Administration (GSBA)
National Institute of Development Administration (NIDA)

Tel. (66)2727-3933-46 <http://mba.nida.ac.th>

