



กรณีศึกษาเพื่อใช้ในการสอน

บริษัท ไทย อีสเทิร์น กรุป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)
จากดีเอ็นเอความยั่งยืนสู่แนวทางความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์:
บทบาทของการกำกับดูแลภายใต้กรอบ ESG

ผู้เขียน

รศ. ดร. เคลลาซ์ ไชร์เออร์

ผศ. ดร. อีชาเบล เมดาลโฮ เพอไรรา รอดริเกส และ

ผศ. ดร. เบญจลักษณ์ ศกุนะสิงห์

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผลงานชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ“การเปลี่ยนแปลงทางความยั่งยืนในธุรกิจ”
ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมพัฒนาตลาดทุน (CMDP 0084-2566)



สารบัญ

	หน้า
กรณีศึกษา เพื่อใช้ในการสอน (ฉบับแปลเป็นภาษาไทย)	
เรื่องย่อ	3
บทนำ	4
ประวัติและภาพรวมของบริษัทฯ	5
วิวัฒนาการของธรรมาภิบาลองค์กรและแนวทางการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	11
ทางเลือกที่ท้าทาย	15
บทสรุป	17
กิตติกรรมประกาศ และแหล่งเงินทุน	18
คำถามสำหรับกรณีศึกษา	18
บรรณานุกรม	19

English Version:

Schreier, C., Rodrigues, I.M.P., & Sakunasingha, B. (2025). "From Sustainability DNA to a Strategically Sustainability Approach: The Role of Governance within an ESG Framework". Asian Case Research Journal. Vol. 29 Issue 2, pp. 179-202.

DOI: <https://doi.org/10.1142/S0218927525500087>



กรณีศึกษาเพื่อใช้ในการสอน

กรณีศึกษาจัดทำโดย รศ.ดร. เคลาส์ ไชร์เออร์, ผศ.ดร. อีซาเบล เมตาลโฮ เพอไรร์ รอดริเกส และ ผศ.ดร. เบญจลักษณ์ ศกุนะสิงห์ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกองทุนส่งเสริมพัฒนาตลาดทุน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนและการอภิปรายในชั้นเรียน และได้มุ่งหมายเพื่อแสดงถึงการจัดการว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรือการบริหารแต่อย่างใด

บริษัทไทย อีสเทิร์น กรุป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) จากดีเอ็นเอความยั่งยืนสู่แนวทางความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์: บทบาทของการกำกับดูแลภายใต้กรอบ ESG

เรื่องย่อ

กรณีศึกษาจากกลุ่มบริษัทไทย อีสเทิร์น กรุป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (TEGH) พิจารณาถึงความท้าทายของบริษัท ซึ่งเป็นกิจการของครอบครัวที่กำลังเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นบริษัทมหาชนข้ามชาติ ว่าควรดำรงและสืบทอดเจตนารมณ์ด้านความยั่งยืนหรือไม่และอย่างไร ขณะที่ต้องปรับให้เข้ากับความต้องการของผู้ถือหุ้นที่หลากหลายและตลาดโลก กรณีศึกษานี้เน้นย้ำถึงวิวัฒนาการของธุรกิจการเกษตรที่เริ่มต้นจากกิจการท้องถิ่นของครอบครัว ซึ่งได้ผนวกการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเข้าไว้กระบวนการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติและสะท้อนถึงแนวคิดด้านความยั่งยืนที่ฝังลึกอยู่ในดีเอ็นเอขององค์กร มากกว่าเพียงการกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ การดำเนินงานจากเนื้อแท้ภายในของบริษัทเช่นนี้ได้ นำพาบริษัทฯ สามารถปรับแนวทางให้สอดคล้องกับหลักการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) อย่างเป็นทางการได้ในที่สุด เมื่อธุรกิจขยายตัวสู่การเป็นผู้เล่นในระดับโลกและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เริ่มได้รับอิทธิพลจากข้อกำหนดด้านธรรมาภิบาล องค์กรที่เป็นทางการมากขึ้นรวมถึงความต้องการที่หลากหลายของผู้ถือหุ้นซึ่งอาจเน้นผลตอบแทนในระยะสั้นมากขึ้น จึงเกิดความเสี่ยงต่อแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนที่ฝังรากลึกอาจถูกลดทอนลง บริษัท TEGH เป็นธุรกิจครอบครัวสัญชาติไทย ที่นำโดยคุณสินีนาฏ โกกนุทาภรณ์จึงตั้งคำถามว่าควรจะรักษาค่านิยมของธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์ของ องค์กรไว้หรือไม่และควรทำอย่างไร กรณีศึกษานี้กระตุ้นให้เกิดการพิจารณาเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีที่กรอบ ESG โดยเฉพาะใน มิติของธรรมาภิบาลอาจเป็นแนวทางในการตอบโจทย์ความกังวลของเจ้าของธุรกิจครอบครัว ได้แก่ การทำให้กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นี้สามารถสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของตลาดโลกและผู้ถือหุ้นที่หลากหลาย ส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และขณะเดียวกันก็ยังสามารถรักษาค่านิยมดั้งเดิมและเป้าหมายด้านความยั่งยืนที่มีมาอย่างยาวนานไว้ได้

บทนำ

ณ จังหวัดชลบุรี ซึ่งตั้งอยู่ใจกลางพื้นที่พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย (EEC) และห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางตะวันออกเฉียงใต้ไม่ถึง 150 กิโลเมตร คุณสินีนาฏ โกกนุทาภรณ์ กำลังมองออกไปนอกหน้าต่างห้องทำงานที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทไทย อีสเทิร์น กรุป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (TEGH) นอกจากคุณสินีนาฏจะดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการแล้ว เธอยังเป็นกรรมการบริษัทและกรรมการบริหารของกลุ่มธุรกิจนี้ด้วย เธอเพิ่งเสร็จสิ้นการประชุมประจำสัปดาห์กับพี่น้องของเธอซึ่งรับหน้าที่บริหารร่วมกัน ในการพบปะที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้พี่น้องตระกูลโกกนุทาภรณ์ มักหารือแนวคิดเกี่ยวกับความท้าทายที่ธุรกิจครอบครัวของพวกเขากำลังเผชิญ และมองหาแนวทางที่เป็นไปได้ในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้นก่อนที่จะทำการวิเคราะห์เชิงลึกต่อไปเพื่อนำเสนอแก่คณะกรรมการฯ ประเด็นที่หยิบยกมาส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และความมั่งคั่งและการเติบโตของธุรกิจ รวมถึงผลกระทบจากการตัดสินใจทางเลือกต่างๆ ที่มีต่อครอบครัว บริษัท และชุมชนที่พวกเขาดำเนินธุรกิจอยู่ ในช่วงต้นของไตรมาสสุดท้ายของปี พ.ศ. 2565 กลุ่มบริษัทฯ ได้เปิดตัวเสนอขายหุ้นแก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก (IPO) และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) หลังจากที่ครอบครัวเป็นเจ้าของและบริหารกิจการมาหลายทศวรรษ การเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ นำมาซึ่งความท้าทายใหม่ ๆ เช่น การต้องพิจารณาว่าระบบใหม่ในการกำกับดูแลกิจการอย่างเป็นทางการควรผนวกรวมเอาค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ธุรกิจครอบครัวมีมาอย่างยาวนานเข้าไว้ด้วยอย่างชัดเจนหรือไม่ หากสมควรแล้วบริษัทฯ จะออกแบบระบบการกำกับดูแลนี้อย่างไรเพื่อให้สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สร้างสมดุลระหว่างมรดกด้านความยั่งยืน และการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจโดยภาพรวมและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ในวงกว้าง

ประวัติและภาพรวมของบริษัทฯ

ระยะก่อตั้ง – มรดกที่สืบทอด

ประวัติของบริษัท TEGH เริ่มต้นขึ้นเมื่อหลายทศวรรษที่ผ่านมา ย้อนไปเมื่อปี พ.ศ. 2505 คุณสมชาย โกกนุทาภรณ์ (บิดา) และภรรยาเริ่มทำเกษตรกรรมขนาดเล็ก ทั้งสองทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงาน ครอบครัว และผู้คนที่มาร่วมปลูกพืชตามฤดูกาลในแต่ละปี เช่น อ้อย มันสำปะหลัง งา และผลผลิตทางการเกษตรอื่น ๆ คุณสินีนาฏ โกกนุทาภรณ์ ลูกสาวของทั้งคู่ยังจดจำช่วงเวลาทำงานหนักและยาวนานได้เป็นอย่างดี ซึ่งในขณะนั้นบิดามารดาของเธอไม่เพียงทำการเกษตรเท่านั้น แต่ยังดูแลให้แน่ใจว่าลูกจ้างมีอาหาร น้ำ และสิ่งของจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง พวกเขาหวังว่าแรงงานเหล่านี้จะไม่มาทำงานเพียงแค่ชั่วคราว แต่สามารถอยู่ได้นานกว่า 5-6 เดือนต่อปี เพื่อให้มีที่พักที่มั่นคงมากขึ้น แต่ฤดูกาลเพาะปลูกที่เปลี่ยนไปตามธรรมชาติกลับไม่เอื้อให้เป็นเช่นนั้น

ธรรมชาติเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการปลูกและการเก็บเกี่ยว ทั้งอุณหภูมิ แสงแดด และที่สำคัญที่สุดคือ น้ำ ล้วนเป็นตัวแปรหลักในการเพิ่มผลผลิตในแต่ละฤดูกาล คุณสินีนาฏยังจำได้ดีถึงความมุ่งมั่นของคุณสมชาย ผู้เป็นบิดาที่เป็นผู้คิดค้นวิธีเก็บน้ำและใช้น้ำอย่างชาญฉลาด เพื่อไม่ต้องพึ่งพาน้ำฝนซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้

หลังจากเผชิญความท้าทายจากการทำเกษตรตามฤดูกาลมาหลายปี คุณสมชายและภรรยาตัดสินใจเปลี่ยนมาปลูกพืชทางเศรษฐกิจที่ให้ผลผลิตคงที่และต่อเนื่อง เช่น ยางพาราในรูปของน้ำยาง และปาล์มน้ำมัน โดยมีเป้าหมายคือการสร้างความมั่นคงและต่อเนื่องให้กับการเพาะปลูก เพื่อให้สามารถวางแผนและใช้ทรัพยากรได้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ครอบครัวมีความมั่งคั่งมากขึ้น และผู้ทำงานร่วมกับพวกเขาก็มีความเป็นอยู่ดีขึ้นตามไปด้วย ในปี พ.ศ. 2534 คุณสมชายได้ก่อตั้งโรงงานน้ำมันปาล์มดิบแห่งแรกในภาคตะวันออกของประเทศไทย และในอีกสามปีต่อมาเขายังได้ก่อตั้งโรงงานผลิตน้ำยางพาราเข้มข้นด้วยอีกแห่งหนึ่ง

ระยะพี่น้อง - จุดเริ่มต้นใหม่ในปี พ.ศ. 2539

หลายปีต่อมาเมื่อคุณสินีนาฏและพี่น้องของเธอซึ่งเป็นรุ่นที่สองของครอบครัวโกกนุทาภรณ์ เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในธุรกิจ พวกเขาก็มีทรัพยากรที่มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่ดินและความยอมรับนับถือทางสังคม ในเวลานั้นความท้าทายสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่เหล่านี้อยู่ที่การกำหนดทิศทางอนาคตของธุรกิจว่าจะเดินตามเส้นทางเดิมที่คุณสมชายผู้เป็นบิดาได้วางเอาไว้หรือจะสร้างเส้นทางใหม่?

คำตอบมาถึงโดยไม่คาดคิด ในปี พ.ศ. 2539 ขณะนั้นคุณสินีนาฏเพิ่งจบการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกาและกลับมาประเทศไทย หลังจากกลับมาประเทศไทยได้ไม่นานเธอก็ได้มีโอกาสเดินทางไปประเทศเกาหลีใต้พร้อมกับสมาคมยางพาราไทย ในการเดินทางครั้งนั้นเธอสังเกตเห็นว่ามีลูกค้าเพียงไม่กี่รายที่สนใจน้ำยางเข้มข้นที่เธอนำเสนอ ขณะที่กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่มุ่งไปที่สินค้ายางพาราชนิดอื่น ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน (RSS) และยางที่ผลิตโดยระบุคุณภาพมาตรฐานหรือยางแท่ง (TSR)

เมื่อกลับมาประเทศไทย คุณสินีฯได้แบ่งปันข้อสังเกตและความกังวลของเธอกับพ่อและพี่ชาย แม้ความต้องการน้ำยางเข้มข้นจะยังมีความคงที่ เนื่องจากใช้กันมากโดยเฉพาะในการผลิตยางอนามัยและถุงมือที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันโรค HIV-AIDS ทั้งสามรู้ดีว่าการตัดสินใจของตนแม้จะต้องเอาชนะความท้าทายระดับโลกและช่วยพัฒนาสุขภาพของประชาชน ซึ่งในช่วงเวลาปี 1996 เพียงแค่ปีเดียวนี้มีจำนวนผู้เสียชีวิตด้วยโรค HIV-AIDS จากทั่วโลกรวมๆแล้วมากเกินกว่าหนึ่งล้านคน (Roser and Ritchie, 2023) และตลาดโลกยังมีความต้องการน้ำยางเข้มข้นและพวกเขาที่กำลังผลิตอยู่ในขณะนั้น

ส่วนในอีกด้านหนึ่ง พวกเขาทราบดีว่าความต้องการน้ำยางเข้มข้นนั้นมีน้อยกว่าความต้องการยางธรรมชาติในอุตสาหกรรมยานยนต์ นอกจากนี้ผู้ผลิตยางอนามัยและถุงมือชั้นปฐมภูมิส่วนใหญ่อยู่ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งทำให้ผู้ผลิตในภาคใต้ของไทยได้เปรียบในด้านต้นทุนการขนส่งที่ต่ำกว่า ในฐานะผู้ผลิตที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกของประเทศ ไทย พวกเขาารู้สึกว่าหากยังคงดำเนินธุรกิจตามปกติต่อไป ธุรกิจของพวกเขาอาจจะค่อยๆ เล็กลงและไม่อาจสามารถอยู่รอดได้ การเติบโตระยะยาวของธุรกิจครอบครัวจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง คุณสินีฯจำได้ว่าในช่วงเวลานั้นพวกเขายังไม่มีแผนธุรกิจที่ชัดเจนเพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่เมื่อครอบครัวเริ่มขยายตัวและมีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกครอบครัวรุ่นที่สามเข้ามา พวกเขามั่นใจว่าถึงเวลาแล้วที่จะต้องเริ่มแสวงหาโอกาสใหม่ๆ

ทั้งสามคนทราบดีว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยได้เริ่มพัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษ 1960 และเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงปลายทศวรรษ 1980 และภายในปี พ.ศ. 2539 มีข้อมูลการผลิตรถยนต์ใหม่ในประเทศไทยทะลุ 540,000 คัน (Terdudomtham et al., 2002) อุตสาหกรรมยานยนต์ต้องการยางรถยนต์ที่ผลิตจากยางธรรมชาติ และครอบครัวก็รู้จักกับผู้ผลิตยางรถยนต์อยู่บ้าง พี่น้องทั้งสองจึงมองหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ และทางเลือกอื่น ๆ ที่สามารถเป็นไปได้ ทางเลือกแรกคือการผลิตยางแผ่นรมควัน (RSS) ซึ่งใช้แรงงานมากและต้องใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน แม้จะใช้เงินลงทุนน้อยกว่าแต่ก็ต้องพึ่งพาแรงงานที่มีทักษะในการคัดแยกและจัดเกรดอย่างแม่นยำ ส่วนอีกทางเลือกคือการผลิตยางที่ระบุคุณภาพมาตรฐานหรือยางแท่ง (TSR) ซึ่งต้องมีเงินลงทุนสูงกว่าในการใช้เครื่องจักรและห้องปฏิบัติการแต่ใช้แรงงานน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการผลิตยางแผ่นรมควัน และการผลิตยางแท่งนี้สามารถควบคุมคุณภาพผ่านการทดสอบในห้องปฏิบัติการได้ แม้ทางเลือกที่สองจะดูมีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าในอนาคตเนื่องจากสามารถขยายขนาดการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพอุตสาหกรรมได้ แต่พวกเขายังไม่แน่ใจว่าจะมีความรู้และเครือข่ายที่จำเป็นเพียงพอที่จะพัฒนาขีดความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและเงินทุนที่ใช้ในการเปลี่ยนผ่านเช่นนี้หรือไม่

บิดาของคุณสินีฯได้ให้ความมั่นใจแก่ทายาททั้งสอง ด้วยความรู้ด้านเครื่องจักร จิตวิญญาณของผู้ประกอบการ และทักษะด้านวิศวกรรม บิดาและพี่ชายของคุณสินีฯได้ลงทุนและใช้เวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการผลิตยางแท่ง (TSR) ในขณะที่คุณสินีฯใช้ความรู้ทางการเงินเพื่อติดต่อกับธนาคารและสถาบันการเงินเพื่อขอรับการสนับสนุนเงินทุน ด้วยทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่พวกเขามีอยู่ พวกเขาจึงติดต่อกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไว้วางใจได้และกล้าที่จะเดินทางสู่ธุรกิจใหม่ที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนไปพร้อมกัน

การผลิตยางแท่งจึงเริ่มต้นด้วยการผลิตในขนาดย่อมๆก่อน โดยมุ่งเป้าหมายไปยังผู้ผลิตยางรถยนต์ที่ละราย เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวังได้ ในช่วงแรกนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกและอยู่ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้และมีกลไกการควบคุมโดยได้รับการสนับสนุนจากคู่ค้า แม้ว่าผลลัพธ์ที่

คาดหวังอาจต้องใช้เวลานานกว่าที่ประเมินไว้ แต่ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นก็ยังอยู่ในระดับที่สามารถรับได้โดยไม่ทำให้บริษัททั้งบริษัทตกอยู่ในความเสี่ยง ความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความมั่นใจและความไว้วางใจจากลูกค้าแต่ละราย และด้วยแนวทางนี้ธุรกิจจึงสามารถขยายตัวได้และสามารถดึงดูดผู้ผลิตยางรถยนต์ข้ามชาติรายใหญ่ให้กลายมาเป็นลูกค้าได้ในที่สุด

ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจเอเชีย พ.ศ. 2540-2541

ลูกค้าต่างชาติกลายเป็นกันชนสำคัญที่ช่วยลดผลกระทบอย่างรุนแรงจากวิกฤตการณ์การเงินในเอเชียช่วงปี 2540-2541 ซึ่งมักถูกเรียกกันว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2540 ประเทศไทยได้ยกเลิกอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่ ณ อัตรา 25 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ และประเทศไทยขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ส่งผลให้ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงอย่างรวดเร็ว และนั่นก็เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของวิกฤตการณ์ทางการเงินที่สร้างความเสียหายอย่างรุนแรงต่อเศรษฐกิจไทย และลุกลามไปยังประเทศอื่น ๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Bank of Thailand, 2023) ธุรกิจของครอบครัวคุณสินินุได้รับผลกระทบอย่างหนักเช่นเดียวกับบริษัทอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามด้วยความมุ่งมั่นในการทำการตลาดต่างประเทศและการส่งออก ช่วยให้บริษัทมีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศเข้ามาอย่างต่อเนื่องและทำให้ธุรกิจยังคงได้รับการตอบรับที่ดีจากสถาบันการเงิน

ด้วยแนวทางเช่นนี้วิกฤตจึงกลายเป็นโอกาสให้ครอบครัวของคุณสินินุสามารถฝ่าวิกฤตต้มยำกุ้งมาได้และยังสามารถขยายธุรกิจได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศอีกด้วย ในปี พ.ศ. 2543 ได้มีการก่อตั้งบริษัท EQ Rubber Co., Ltd ซึ่งเป็นโรงงานผลิตยางแท่งแห่งแรกในจังหวัดชลบุรี โดยใช้เครื่องจักรนำเข้าจากประเทศมาเลเซียและจ้างผู้เชี่ยวชาญจากมาเลเซียมาควบคุมการผลิตและถ่ายทอดความรู้ (Thai Eastern Group Holdings Pcl, 2022a) และนี่เป็นก้าวสำคัญของการเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจท้องถิ่นสู่ธุรกิจระดับโลก โดยขยายขอบเขตไปสู่ระดับสากลซึ่งมาจากการสะสมประสบการณ์ในการบริหารความสัมพันธ์ทางธุรกิจข้ามวัฒนธรรม บริษัท TEGH เริ่มต้นจากการทำงานร่วมกับประเทศเพื่อนบ้านในกระบวนการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในตลาดที่หลากหลาย และปูทางไปสู่อนาคตในการมีส่วนร่วมกับนักลงทุนทั่วโลกและสร้างพันธมิตรข้ามชาติ

หนึ่งทศวรรษต่อมาเมื่อโลกเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจอีกครั้งหนึ่ง เครือข่ายระดับนานาชาติก็ยังคงเป็นโอกาสอีกครั้งสำหรับธุรกิจของครอบครัว ในช่วงวิกฤตนั้น ตลาดยางธรรมชาติเผชิญกับภาวะขาดแคลนและราคาร่วงลงถึง 200 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งนับได้ว่าเป็นราคาที่สูงเป็นประวัติการณ์ (Singapore Commodity Exchange, 2024) และสำหรับผู้ผลิตยางรถยนต์แล้วย่อมหมายถึงต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก จึงทำให้พวกเขาหันมามองหาความร่วมมือกับผู้ผลิตต้นน้ำในห่วงโซ่อุปทานของตน ธุรกิจของครอบครัวคุณสินินุจึงคว้าโอกาสนี้ไว้โดยร่วมทุนกับบริษัท Sumitomo Rubber Industries ผู้ผลิตยางรถยนต์ชั้นนำของญี่ปุ่น จัดตั้งกิจการร่วมค้าเพื่อปลูกยางพาราและตั้งโรงงานผลิตยางแท่งเกรดพรีเมียมเพื่อใช้ในโรงงานของบริษัท Sumitomo ที่ตั้งอยู่ทั่วโลก

DNA แห่งความยั่งยืนและวิธีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของครอบครัว

ในขณะที่กำลังขยายกิจการพี่น้องทั้งสองซึ่งเป็นผู้ประกอบการตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จของธุรกิจกับคุณค่าที่สามารถส่งมอบให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมในวงกว้าง เนื่องจากธุรกิจของบริษัทฯ อยู่ในภาคเกษตรกรรมโดยเฉพาะการผลิตยางธรรมชาติและน้ำมันปาล์ม พวกเขารู้ดีว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้ลูกค้าเกี่ยวพันโดยตรงกับคุณภาพของวัตถุดิบเบื้องต้นที่ได้รับจากเกษตรกรซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ การขยายกิจการให้ครอบคลุมไปยังต้นน้ำเริ่มด้วยการมีส่วนร่วมทางพาราและสวนปาล์มและมีเทคนิคการเพาะปลูกที่เป็นของธุรกิจเองจึงทำให้สามารถควบคุมคุณภาพได้ดียิ่งขึ้น เพิ่มผลผลิตและผลตอบแทนได้ดี อีกทั้งยังทำให้เข้าใจปัญหาที่เกษตรกรต้นน้ำเผชิญได้อย่างลึกซึ้ง ทำให้ธุรกิจของครอบครัวสามารถช่วยเหลือเกษตรกรเหล่านี้ได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านการถ่ายทอดความรู้หรือการขนส่งลำเลียง เช่น การจัดให้มีรถบรรทุกขนาดเล็กเข้าไปรับวัตถุดิบถึงที่สวน ช่วยให้เกษตรกรลดต้นทุนการขนส่งได้

สำหรับครอบครัวของคุณสินีนาฏแล้ว การมีพนักงานที่มีกำลังใจดีและมีอัตราการขาดงานต่ำถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งและด้วยความคาดหวังของลูกค้าในเรื่องคุณภาพสูง ยิ่งจำเป็นต้องมีพนักงานที่ชำนาญและมีความสามารถในการควบคุมคุณภาพและป้องกันการปนเปื้อนระหว่างกระบวนการผลิต นอกจากระบบค่าตอบแทนและการฝึกอบรมแล้วในช่วงขยายธุรกิจคุณสินีนาฏได้โน้มน้าวให้พี่น้องของเธอลงทุนพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทั้งการจัดหาที่พัก น้ำสะอาด และอาหาร ซึ่งในตอนแรกพวกเขายังไม่มั่นใจถึงผลตอบแทนของการลงทุนดังกล่าว จึงดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปโดยเริ่มก่อสร้างอาคารที่พักทีละหลัง และเมื่อโครงการแล้วเสร็จทั้งหมดจึงเห็นได้ชัดถึงผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นต่อพนักงานและธุรกิจ

ผู้ประกอบการในภาคเกษตรกรรมยังตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรร่วมทางธรรมชาติ โดยเฉพาะน้ำซึ่งเป็นทรัพยากรหลักในกระบวนการผลิต เมื่อมีการขยายกำลังการผลิตก็เกิดความต้องการใช้น้ำเพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และปริมาณน้ำเสียก็เพิ่มขึ้นตามมาด้วยซึ่งส่งผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ ในระยะแรกธุรกิจเน้นที่การใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดการใช้น้ำลงโดยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต แต่เมื่อธุรกิจเติบโตมากขึ้นก็เห็นได้ชัดว่าเพียงแค่เพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำนั้นไม่เพียงพอ ธุรกิจจึงเริ่มพัฒนาระบบบำบัดน้ำเสียด้วยตนเองเพื่อนำน้ำที่ผ่านการบำบัดกลับมาใช้ใหม่และนำกากของเสียจากกระบวนการไปใช้ในแปลงเกษตรกรรม ด้วยวิธีการจัดการนี้สามารถมั่นใจได้ว่ามีน้ำเพียงพอต่อการใช้งานแต่ปัญหากลิ่นรบกวนยังคงมีอยู่ ครอบครัวคุณสินีนาฏจึงเริ่มกระบวนการจัดการของเสีย โดยนำน้ำเสียจากโรงงานน้ำมันปาล์มและโรงงานยางธรรมชาติไปผลิตเป็นก๊าซชีวภาพ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโรงงานน้ำมันปาล์มดิบได้ใช้กากชีวมวลเพื่อผลิตพลังงานของตนเองอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องใช้ก๊าซชีวภาพและต้องเผาทิ้ง ส่วนน้ำเสียจากโรงงานยางพาราธรรมชาติก็ให้ผลิตก๊าซชีวภาพในระดับต่ำซึ่งไม่คุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ในปีพ.ศ. 2556 ด้วยความร่วมมือด้านวิจัยและพัฒนา กับหน่วยงานพลังงานของรัฐและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทางครอบครัวจึงก่อตั้งบริษัท ไทยอีสเทิร์นไบโอเเพาเวอร์ จำกัด (TEBP) ซึ่งเป็นโมเดลเศรษฐกิจหมุนเวียนแบบพึ่งพาอาศัยกัน แนวคิดนี้ได้รวมระบบบำบัดน้ำเสียของทั้งสองโรงงานเข้าด้วยกันเพื่อผลิตก๊าซชีวภาพในปริมาณที่เพียงพอ ทำให้เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและลดปัญหากลิ่น โดยในกระบวนการอบแห้งยางนั้นก๊าซชีวภาพสามารถนำมาใช้เพื่อทดแทนก๊าซ LPG ได้ถึง 80% ซึ่งความสำเร็จของโมเดลชีวภาพหมุนเวียน "Thai Eastern Symbiosis" ทำให้ครอบครัวโกกนุทาภรณ์ได้ขยายแนวคิดนี้ไปสู่ธุรกิจการเกษตรรายอื่นๆ ผ่านข้อตกลงความร่วมมือกับพันธมิตร

สำหรับคุณสินีนาฏ เส้นทางเติบโตของธุรกิจครอบครัวโกกนุทาภรณ์เกิดขึ้นจากความทุ่มเทของสมาชิกทุกคน ซึ่งนำทักษะและความรู้ที่หลากหลายทั้งด้านวิศวกรรม เครื่องจักร พลังงาน การเงิน การตลาด และเกษตรกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ แม้ว่าโชคชะตาและจังหวะโอกาสที่เข้ามาจะมีบทบาทสำคัญแต่สำหรับผู้ประกอบการในครอบครัวอุปสรรคแต่ละอย่างคือโอกาสในการคิดค้นแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ ด้วยการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของพันธมิตรและลูกค้าที่ไว้วางใจที่จะนำพาธุรกิจให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง แนวทางของทั้งสองพี่น้องในครอบครัวโกกนุทาภรณ์เลือกเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คือการตระหนักถึงข้อจำกัดของทรัพยากร และยังคงต้องลงทุนและขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องแต่อยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้ คุณสินีนาฏเชื่อว่าความรอบคอบในการใช้ทรัพยากร และความสำคัญของการต่อยอดความสำเร็จด้วยการอยู่ร่วมอย่างสันติกับชุมชนเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ 9 (Chaipattana Foundation, 2017)

มุมมองของอุตสาหกรรมร่วมสมัย

สำหรับธุรกิจครอบครัวโกกนุทาภรณ์แล้ว การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ. 2539 ได้นำไปสู่การจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้งในปีพ.ศ. 2550 ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ยางธรรมชาติ 2) น้ำมันปาล์มดิบ และ 3) พลังงานหมุนเวียนและการจัดการของเสียอินทรีย์ ภายในปีพ.ศ. 2565 รายได้ของกลุ่มบริษัทมาจากธุรกิจยางธรรมชาติถึง 77% ตามมาด้วยรายได้จากน้ำมันปาล์ม 22% แม้ธุรกิจพลังงานหมุนเวียนและการจัดการของเสียอินทรีย์จะมีอัตรากำไรสูง แต่ยังมีสัดส่วนรายได้รวมเพียงเล็กน้อย เนื่องจากพลังงานชีวภาพที่ผลิตได้ส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในธุรกิจเพื่อลดต้นทุน (InfoQuest, 2023)

สินค้าหลักของกลุ่มธุรกิจครอบครัวโกกนุทาภรณ์ ได้แก่ 1) ยางแท่ง (TSR) หรือยางแปรรูปเทคนิค ซึ่งใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับยางรถยนต์ คิดเป็น 92% ของฐานลูกค้าภายในปี 2565 และ 2) น้ำมันข้น ซึ่งใช้ผลิตฟีนอล กุญแจอนามัย และถุงมือยาง คิดเป็น 6% ของฐานลูกค้าภายในปีเดียวกัน (SET, 2023) ในปีพ.ศ. 2565 มากกว่าครึ่ง (54%) ของยอดขายยางทั้งหมดเป็นการส่งออก และมากกว่า 40% ถูกส่งไปยังสหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ตลาดต่างประเทศอื่น ๆ ได้แก่ จีน อินเดีย และเกาหลีใต้ กลุ่มธุรกิจยังได้ลงทุนในห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำของยางธรรมชาติโดยมีส่วนยางของธุรกิจเองในจังหวัดหนองบัวลำภู ประเทศไทย จากประวัติของการผลิตสินค้าจากน้ำยางที่มีคุณภาพสูงและเป็นที่ประจักษ์ กลุ่มบริษัทฯ ได้รับการรับรองเป็นซัพพลายเออร์ของผู้ผลิตรายรถยนต์ชั้นนำที่มีชื่อเสียง เช่น Michelin, Pirelli, Continental, Goodyear, Bridgestone, Sumitomo, Hankook, Apollo, Firestone, Ceat, Zhongce, Linglong และ Sentury

ในปีพ.ศ. 2565 ประเทศไทยเป็นผู้ผลิตยางแปรรูป TSR ที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับสองของโลกรองจากอินโดนีเซีย และเป็นผู้ผลิตยางธรรมชาติรายใหญ่ที่สุดของโลก โดยที่ประเทศผู้ผลิตยาง 10 อันดับแรกทั่วโลกล้วนอยู่ในเอเชียและต่างก็ส่งออกผลผลิตส่วนใหญ่ของตนเอง ทำให้การแข่งขันในตลาดโลกเข้มข้นรุนแรง (Krungrsri Research, 2023a) นอกจากนี้ในช่วงปีพ.ศ. 2549–2555 ประเทศจีนยังได้ลงทุนทำสวนยางพาราในกลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมา และเวียดนาม) ส่งผลให้มีอุปทานยางเพิ่มขึ้นและราคาลดลงในช่วงปีพ.ศ. 2561–2565 อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมยางรถยนต์ยังคงเติบโตต่อเนื่องซึ่งมาจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า

ยางสังเคราะห์ซึ่งสามารถใช้ทดแทนยางธรรมชาตินับเป็นภัยคุกคามต่อตลาดยางพารา เนื่องจากยางสังเคราะห์มีความทนทานต่อความร้อน แสง น้ำมัน และสารเคมีได้ดีกว่าและควบคุมคุณภาพได้ง่ายกว่า อย่างไรก็ตามการผลิตยางสังเคราะห์ต้องพึ่งพาปิโตรเลียม มีกระบวนการผลิตที่ใช้พลังงานสูง และก่อให้เกิดของเสียอันตรายหลายชนิด จึงถูกมองว่าเป็นหนึ่งในตัวการหลักของมลพิษทางสิ่งแวดล้อม ในยุคที่ประชาคมนานาชาติเรียกร้องการกระทำที่ยึดถือคุณธรรมในระบบนิเวศต่าง ๆ และแก้ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เช่น ข้อตกลง *Glasgow Climate Pact* จาก UNFCCC (2021) ทำให้ตลาดต่างประเทศเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับวัสดุที่มีคาร์บอนต่ำมากขึ้น สำหรับธุรกิจของครอบครัวโกกนุทาภรณ์แล้ว แนวโน้มที่มุ่งเน้นการจัดหาทรัพยากรอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมนี้ (eco-sourcing) ย่อมหมายถึงการผลิตยางธรรมชาติของพวกเขาจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดโลกซึ่งได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากระบบเศรษฐกิจชีวภาพหมุนเวียนและระบบการจัดการของเสียที่พวกเขากำลังเริ่มพัฒนา วิธีการแก้ปัญหาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ธุรกิจของครอบครัวนี้นำเสนอในตลาดโลกอาจกลายเป็นช่องทางในการเข้าถึงของนักลงทุนต่างชาติที่กำลังมองหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งเน้นความยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาธุรกิจต่อไปได้ ความได้เปรียบของยางธรรมชาติอาจเชื่อมโยงกับความนิยมที่เพิ่มขึ้นของผู้ผลิตยานยนต์จำนวนมากที่กำลังมองหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจากซัพพลายเออร์ที่มีการปล่อยคาร์บอนต่ำ และสำหรับธุรกิจของครอบครัวแล้ว แนวโน้มการจัดหาทรัพยากรอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงการลงทุนของพวกเขาในระบบเศรษฐกิจชีวภาพหมุนเวียนและการจัดการของเสีย อาจเป็นโอกาสสำคัญที่ควรจะไขว่คว้าเอาไว้

สำหรับธุรกิจปาล์มน้ำมัน สินค้าหลักได้แก่ น้ำมันปาล์มดิบ และน้ำมันเมล็ดในปาล์มดิบ ซึ่งจำหน่ายให้กับโรงกลั่น โรงงานผลิตไบโอดีเซลและโรงงานผลิตอาหารสัตว์ เช่นเดียวกันกับผู้ผลิตรายใหญ่อื่น ๆ ธุรกิจครอบครัวของคุณสินุชในปี พ.ศ. 2565 ได้รับผลกระทบจากราคาที่ผันผวนและมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากสภาพอากาศที่ดีและเทคนิคการเพาะปลูกที่ดีขึ้นในธุรกิจต้นน้ำทำให้ผลผลิตปาล์มเพิ่มขึ้น ประกอบกับความต้องการน้ำมันปาล์มที่ใช้ทำอาหารเพิ่มขึ้นซึ่งอาจดูเหมือนเป็นข่าวดี แต่ในทางกลับกันความต้องการจากโรงงานผู้ผลิตปลายน้ำอย่างไบโอดีเซลกลับลดลงและน้ำมันปาล์มดิบจำนวนมากยังคงค้างในสต็อก แม้จะเผชิญความท้าทายต่างๆ กลุ่มบริษัท TEGH ก็ยังมีแผนจะเพิ่มผลผลิตในธุรกิจนี้ด้วยการปรับปรุงเครื่องจักรให้ทันสมัยยิ่งขึ้น (InfoQuest, 2023; Krungsri Research, 2023b; SET, 2023) จึงทำให้มีความต้องการเงินทุนเพิ่มขึ้นด้วย ในช่วงปี พ.ศ. 2561–2563 บริษัทฯ มีภาระหนี้ในสัดส่วนที่สูงอยู่แล้วในโครงสร้างเงินทุนซึ่งก่อให้เกิดความกังวลเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนสำหรับเครื่องจักรใหม่ในอนาคต ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 โครงสร้างเงินทุนของบริษัทฯ ปี พ.ศ. 2561-2563

Period of 12 months ending on	31-Dec-18		31-Dec-19		31-Dec-20	
	Thousands USD	%	Thousands USD	%	Thousands USD	%
Total Common Equity	41,080.79	27.1%	47,062.7	27.6%	47,910.29	28.7%
Total Debt	110,581.45	72.9%	123,116.36	72.3%	119,105.82	71.3%
Total Minority Interest	33.20	0.0%	35.75	0.0%	37.73	0.0%
Total Capital	151,695.45	100.0%	170,214.80	100.0%	167,053.84	100.0%

แหล่งที่มา: เรียบเรียงโดยผู้เขียน โดยอ้างอิงจาก S&P Capital IQ (2568)

ภายใต้บริบททั้งในประเทศและต่างประเทศเช่นนี้ เป้าหมายของคุณสินีนาฏและพี่น้องของเธอคือการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่นให้กับกิจการของครอบครัว พร้อมกับส่งเสริมการเติบโตเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่กำลังจะทวีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

วิวัฒนาการของธรรมาภิบาลองค์กรและแนวทางการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจครอบครัวซึ่งขณะนั้นยังเป็นกิจการเกษตรกรรมขนาดเล็กในท้องถิ่น การตัดสินใจทุกอย่างขึ้นอยู่กับบุคคลเดียวคือคุณสมชายผู้เป็นบิดาของคุณสินีนาฏ แต่ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างอนาคตที่ดีขึ้นให้ครอบครัว เขาใช้ความรู้และทักษะด้านเกษตรกรรมและเครื่องจักรผสมผสานกับสิ่งที่ธรรมชาติมอบให้กับเครื่องมือเท่าที่มีอยู่เพื่อประกอบการตัดสินใจด้านเทคนิค พร้อมกับจ้างแรงงานเมื่อมีความต้องการ ด้วยความตระหนักว่าคุณภาพของผลผลิตทางเกษตรขึ้นอยู่กับทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะดินและน้ำ บิดาของคุณสินีนาฏจึงให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

แม้คุณสมชายจะไม่มีโอกาสได้ศึกษาเล่าเรียนในระดับอุดมศึกษา แต่เขาเข้าใจดีว่าการส่งลูก ๆ ไปเรียนต่อในระดับสูงจะทำให้พวกเขาได้รับความรู้และทักษะที่มีค่า ถึงแม้ว่าโอกาสทางการศึกษาจะมีค่าใช้จ่ายที่สูง คุณสมชายและภรรยาก็ส่งให้คุณสินีนาฏและพี่ชายของเธอไปศึกษาระดับปริญญาโทในสหรัฐอเมริกา เมื่อพวกเขากลับมายังประเทศไทยในปีพ.ศ. 2539 ก็เริ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการธุรกิจของครอบครัวอย่างแข็งขัน คนรุ่นที่สองนี้เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริหารและนำประสบการณ์และทักษะที่หลากหลายเข้ามาโดยมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างอนาคตที่มั่นคงให้กับครอบครัว พร้อมด้วยความมุ่งมั่นด้านสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม

ตั้งแต่ช่วงปลายทศวรรษ 1990 (ระหว่างพ.ศ. 2533-2542) การตัดสินใจทั้งเชิงกลยุทธ์ระยะยาวและการดำเนินงานประจำวันล้วนดำเนินการภายในกลุ่มเล็กๆ ของบุคคล 3 คน ได้แก่ คุณสินีนาฏ คุณสมชายผู้เป็นบิดาและพี่ชายของเธอ ทั้งสามคนมักร่วมกันพิจารณาความท้าทาย ความเสี่ยง และโอกาสใหม่ ๆ และเมื่อ TEGH ค่อย ๆ ขยายเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ พวกเขาก็ต้องเผชิญกับความซับซ้อนของธุรกิจข้ามวัฒนธรรม กฎระเบียบที่หลากหลาย และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้การเติบโตของธุรกิจระหว่างประเทศเป็นการเพิ่มความซับซ้อนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ความมั่นใจของผู้ก่อตั้งกิจการเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญโดยอาศัยทรัพยากรที่มีและได้แรงสนับสนุนจากเครือข่ายพันธมิตรที่ไว้วางใจ และแทนที่จะจำกัดการดำเนินงานไว้เฉพาะเพียงกับสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ พวกเขากำหนดแนวทางใหม่ตามคติของครอบครัวว่า **“ลงมือทำเลย ไม่ต้องรอ”**

ในปีพ.ศ. 2543 พวกเขาเข้าสู่ธุรกิจการผลิตยางแท่ง (TSR) ภายใต้ชื่อ E.Q. Rubber Co., Ltd. ซึ่งย่อมาจาก *Excellent Quality Rubber* โดยมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการผลิตยางแท่งคุณภาพสูงให้แก่บริษัทผู้ผลิตรายยนต์ชั้นนำในระดับนานาชาติ แม้บริษัทฯ จะได้รับการยอมรับและความไว้วางใจอย่างรวดเร็วแต่เส้นทางนี้ก็ไม่ได้ปราศจากความท้าทายเสียทีเดียว ด้วยความที่ยางธรรมชาติเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ พี่น้องผู้บริหารธุรกิจของครอบครัวจึงต้องเผชิญกับความจริงเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรซึ่งนำไปสู่การพัฒนาโมเดล "Thai Eastern Symbiosis" ซึ่งเป็นผลจากการตัดสินใจเชิงกล

ยุทธ์ที่มีความมุ่งมั่นที่มากกว่าเพียงผลกำไร โดยครอบคลุมถึงการลงทุนเพื่อสวัสดิการของพนักงาน การพัฒนาชุมชน และการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ

ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548 เป็นต้นมา เมื่อพี่น้องทั้ง 4 คนเข้ารับหน้าที่ในการบริหาร พวกเขาตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้าและส่งเสริมความรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดทำผังโครงสร้างองค์กร การกำหนดบทบาทหน้าที่งาน และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผ่านการลงคะแนนเสียงข้างมากโดยเคารพความรู้และประสบการณ์ของพี่น้องแต่ละคน การประชุมประจำปีเป็นเวทีที่พวกเขาจะหารือทิศทางธุรกิจและการจัดสรรงบประมาณ โดยยังยึดมั่นในเป้าหมายเพื่อขยายกิจการ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ รักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมถูกหลอมรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางธุรกิจตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ดำเนินภายใต้แนวคิด “จำกัดการขาดทุน” (Stop-loss) คือ ธุรกิจยอมรับความเสี่ยงได้บ้างตราบเท่าที่ความเสี่ยงนั้นไม่กระทบต่อความต่อเนื่องของธุรกิจในกรณีที่เกิดปัญหาความท้าทายอย่างไม่คาดคิด

ในปี พ.ศ. 2550 ธุรกิจของครอบครัวโกกนุทาภรณ์ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทโฮลดิ้งภายใต้ชื่อ “ไทยอีสเทิร์น กรุ๊ป โฮลดิ้งส์” หรือ TEGH นับเป็นการก้าวสู่ยุคใหม่ การขยายสู่ตลาดต่างประเทศมีความสำคัญมากขึ้นและแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลจะต้องมีความเป็นระบบและเป็นทางการมากขึ้น ภายใต้การนำของคุณสินินุชซึ่งให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการควบคุมทางการเงิน ครอบครัวโกกนุทาภรณ์จึงเริ่มปรับโครงสร้างกระบวนการตัดสินใจ โดยผสมผสานการเรียนรู้ของตนเองในรูปแบบใหม่ของธรรมาภิบาล พร้อมขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกเมื่อต้องการ มาตรการใหม่ๆ ที่นำมาใช้ ได้แก่: การจัดทำรายงานทางการเงินรายเดือน การตรวจสอบภายใน และการร่าง “ธรรมนูญครอบครัว TEGH” และเมื่อครอบครัวโกกนุทาภรณ์ก้าวเข้าสู่รุ่นที่ 3 ธรรมนูญนี้จะยังเป็นเอกสารที่ยั่งยืนสะท้อนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และค่านิยมหลักของครอบครัวในการดำเนินธุรกิจและความเกี่ยวข้องของสมาชิกแต่ละคน โดยภาพรวมแล้ว กรอบธรรมาภิบาลแบบกึ่งทางการนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการลดความขัดแย้งภายในที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ผู้นำของครอบครัวสามารถมุ่งเน้นที่การบริหารกิจการได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยแสดงความมุ่งมั่นด้านความยั่งยืน ความรับผิดชอบ และความโปร่งใสต่อพันธมิตรด้วย

ช่วงเวลาระหว่างปี พ.ศ. 2552-2561 บริษัท TEGH ขยายกิจการอย่างรวดเร็วผ่านการร่วมทุนกับลูกค้าและความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ขับเคลื่อนธุรกิจให้รุดหน้าไปมากและได้เปิดมุมมองใหม่เกี่ยวกับการเติบโตในอนาคตที่เชื่อมโยงกับความต้องการระดับโลกเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งกลุ่มบริษัท TEGH สามารถส่งมอบได้และเพื่อรักษาการเติบโตนี้ไว้จึงจำเป็นต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมและพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับแหล่งเงินทุน ก่อนหน้านั้นกลุ่มบริษัท TEGH พึ่งพาสินเชื่อจากธนาคารเป็นหลักและเมื่อสิ้นทศวรรษบริษัทฯ มีสัดส่วนเงินทุนที่มาจากกองทุนมากกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นและต้นทุนที่เกี่ยวข้องจากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนที่สูงขึ้นก็ยิ่งขึ้นทำให้ผู้นำของ TEGH ต้องพิจารณาทางเลือกใหม่ที่เป็นไปได้ นั่นคือ การเพิ่มทุนผ่านการระดมทุนโดยเสนอขายหุ้นต่อประชาชนเป็นครั้งแรก (IPO)

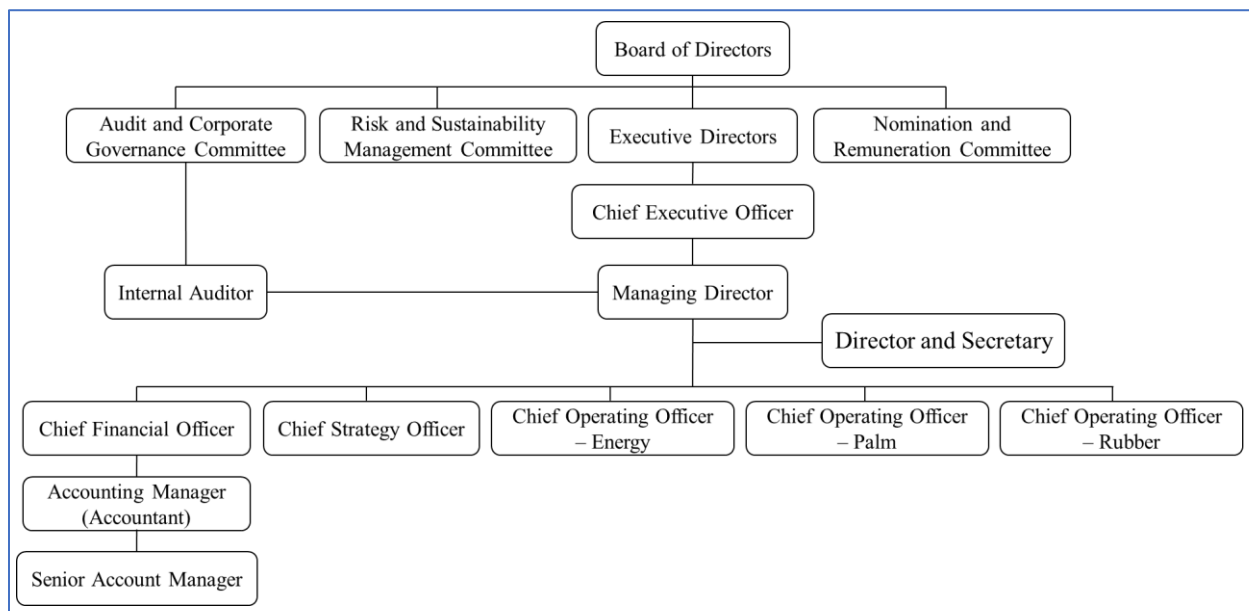
คุณสินุยังจำได้ถึงการประชุมหลายครั้งภายในครอบครัวระหว่างพี่น้องๆทั้ง 4 คนและบิดามารดาเกี่ยวกับการตัดสินใจว่า TEGH ควรจะเดินหน้าเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์หรือไม่ ในด้านหนึ่งการระดมทุนผ่านวิธีเสนอขายหุ้นสามัญจะช่วยให้สามารถนำเงินทุนนี้ไปลงทุนเพิ่มเติมและเร่งเส้นทางการเติบโตในระดับสากลได้ แต่อีกด้านหนึ่งการระดมเงินทุนจากภายนอกจะนำมาซึ่งการที่นักลงทุนจากภายนอกจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจลดบทบาทของครอบครัวโกกนุทาภรณ์ในการควบคุมทิศทางเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ ในที่สุดครอบครัวโกกนุทาภรณ์ก็บรรลุฉันทมติร่วมกันว่า บริษัทในเครือทั้งหมดที่อยู่ภายใต้กลุ่มธุรกิจ TEGH จะถูกควรรวมและนำเข้าสู่การเสนอขายหุ้นครั้งแรก (IPO) และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ในขณะที่ท้องค้ประกอบของกลุ่มบริษัทที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับทรัพย์สินของครอบครัว เช่น ที่ดิน จะถูกแยกออกมาและอยู่ภายใต้การดูแลของธรรมนูญครอบครัว (Thai Eastern Industrial Land, n.d.)

ตลอดกระบวนการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ประโยชน์ที่ประเมินค่าไม่ได้อีกประการหนึ่งที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลดีในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญก็คือการจัดตั้งระบบการกำกับดูแลภายในอย่างเป็นรูปธรรมและให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ซึ่งไม่เพียงแต่รักษาผลประโยชน์และตอบสนองความต้องการของครอบครัวโกกนุทาภรณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอีกด้วย คุณสินุเชื่อมั่นในความมุ่งมั่นด้านธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลภายในที่ดี (หรือเรียกว่าธรรมาภิบาล) ที่เพิ่มขึ้นนี้จะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความสำเร็จในระยะยาวของธุรกิจโดยยึดโยงความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจเข้ากับ ความยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ระบบการกำกับดูแลภายในยังช่วยวางโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน โดยชักนำผู้เชี่ยวชาญเข้ามาสนับสนุนการขยายธุรกิจสู่ระดับสากล พร้อมทั้งช่วยลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวในตลาดโลกอีกด้วย

ในช่วงหลายปีก่อนการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การปรับโครงสร้างระบบการกำกับดูแลภายในได้รวมถึงการจัดตั้งระบบคณะกรรมการแบบสองชั้น ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) ที่มาจากการเลือกตั้ง และคณะกรรมการบริหาร (Executive Board of Directors) รวมถึงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ซึ่งมีบทบาทแยกออกจากคณะกรรมการ และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะด้าน ได้แก่ คณะกรรมการด้านความเสี่ยงและความยั่งยืน คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาตอบแทน และคณะกรรมการตรวจสอบและการกำกับดูแล เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายด้านความยั่งยืนและการการกำกับดูแลภายในสอดคล้องกัน ภาพที่ 1 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรโดยรวมของระบบธรรมาภิบาลดังกล่าว

เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2565 TEGH ได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนฯและเริ่มซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใต้หมวดเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯส่งผลให้บริษัทมีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 1,080 ล้านบาท (ประมาณ 30 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) และมีมูลค่าตลาดตามราคา IPO อยู่ที่ 5,185 ล้านบาท (มากกว่า 140 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) เงินทุนที่ระดมทุนได้จากตลาดทุนนี้ได้นำไปใช้ลงทุนเพิ่มเติม ชำระหนี้ และปรับอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนให้สมดุลมากขึ้น (ปลายปีพ.ศ. 2565 สินทรัพย์ของธุรกิจมีสัดส่วนหนี้และทุนเท่า ๆ กัน)

ภาพที่ 1: แผนผังโครงสร้างธรรมาภิบาลของกลุ่มบริษัท



แหล่งที่มา: เรียบเรียงโดยผู้เขียน โดยอ้างอิงจาก บริษัท ไทยอีสเทิร์น กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (2565b)

การเข้าถึงตลาดทุนยังช่วยพัฒนาโครงสร้างกรรมการฯให้มีความหลากหลายและเป็นมืออาชีพมากขึ้น ซึ่งในขณะนั้นคณะกรรมการบริหารฯของ TEGH มีสมาชิก 9 คน ซึ่ง 5 คนเป็นกรรมการอิสระและอีก 4 คนเป็นพนักงานในตระกูลโกกนุทาภรณ์ คณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่ในระบบการกำกับดูแลภายในและกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่น การอนุมัติการลงทุนด้านการเงิน การปฏิบัติขั้นตอนตามกฎหมาย และการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการขยายธุรกิจระหว่างประเทศ การตัดสินใจต่างๆ นั้นมีพื้นฐานมาจากข้อมูลที่จัดเตรียมโดยกรรมการผู้จัดการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ซึ่งทั้ง 2 ตำแหน่งนี้มาจากสมาชิกในครอบครัวและได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารฯมาก่อน ส่วนในคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งมีสมาชิกที่มาจากคนในครอบครัว 6 คนจากคณะกรรมการทั้งหมดรวม 9 คน ซึ่งช่วยให้ครอบครัวมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจหลักและกำหนดทิศทางรวมถึงการบริหารจัดการของธุรกิจได้ อย่างไรก็ตามการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีบทบาทในพื้นที่ที่เคยเป็นเฉพาะของครอบครัวนับเป็นการตัดสินใจที่ประสบความสำเร็จ เพราะด้วยชื่อเสียงที่มั่นคงของทั้งบริษัทฯและครอบครัวโกกนุทาภรณ์ พวกเขาสามารถดึงดูดกรรมการหลายท่านที่มาจากภายนอก ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานธุรกิจครอบครัวมาก่อนทำให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น

การยกระดับความเป็นมืออาชีพและการฟื้นฟูบทบาทของคณะกรรมการบริษัทนั้นเป็นมากกว่าเพียงการเพิ่มบุคลากรใหม่ๆ เพราะการจัดองค์ประกอบของทั้งสองคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะที่หลากหลาย มีพื้นเพและมุมมองที่แตกต่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม การกำกับดูแลที่มีจริยธรรม และความเชี่ยวชาญในธุรกิจระหว่างประเทศเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการรับมือกับความท้าทายที่หลากหลายในการเชื่อมโยงมิติต่างๆ

เข้าด้วยกัน สำหรับคุณสินีฯแล้วเป็นเรื่องที่ชัดเจนอย่างยิ่งว่าสิ่งที่จะสามารถบรรลุเกณฑ์ของการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดทุนได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาระบบการกำกับดูแลภายในที่ดี มีนโยบายในการตัดสินใจและการแก้ไขความขัดแย้งอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม นอกจากนี้ กฎระเบียบและกระบวนการที่จำเป็นต้องนำมาใช้นั้นก็ไม่ได้เป็นภาระหากแต่เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญแห่งความสำเร็จทางธุรกิจเพราะสิ่งเหล่านี้เป็นกลไกซึ่ง 1) ทำให้มั่นใจว่าทุกการดำเนินงานสอดคล้องกับค่านิยมและพันธสัญญาด้านความยั่งยืนของครอบครัว 2) เพื่อสร้างหลักประกันเพิ่มเติมและความโปร่งใสให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มความไว้วางใจซึ่งเป็นต้นทุนที่สำคัญในการดึงดูดนักลงทุนและพันธมิตรทางธุรกิจจากนานาชาติด้วยเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อบริษัทฯ และ 3) สนับสนุนการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการสร้างกลไกที่บูรณาการประเด็นสำคัญและข้อเสนอแนะและนำเข้าสู่กลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการเป็นที่รู้จักและการยอมรับนับถือบริษัทมากยิ่งขึ้น ด้วยวิธีนี้บริบททางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ธุรกิจดำเนินการอยู่จะสามารถถูกนำมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างครอบคลุม ทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทจะยังคงดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและตลาด สำหรับ TEGH แล้วตลาดทุนจึงไม่ได้เป็นเพียงแหล่งที่ช่วยให้บริษัทสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือเปิดทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจในระยะถัดไป

ทางเลือกที่ท้าทาย

เป้าหมายของครอบครัวและนอกครอบครัว: บทบาทของ “ความยั่งยืน”

คุณสินีฯและพี่น้องของเธอมองว่าความมุ่งมั่นด้านความยั่งยืนไม่ใช่หัวข้อที่จะมาถกเถียงกัน หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์ภายในของธุรกิจมาโดยตลอด สำหรับพวกเขาแล้วปรัชญาความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมของกลุ่มบริษัท TEGH ถือเป็นการสืบทอดจากเจตนารมณ์ของบิดา และสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของไทย ซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติและวางรากฐานให้กับธุรกิจครอบครัวมาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม คำถามสำคัญคือ ปรัชญาดังกล่าวจะยังคงมีความเหมาะสมอยู่หรือไม่ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน? ปรัชญานี้จะยังคงเป็นศูนย์กลางของทิศทางในอนาคตสำหรับธุรกิจหรือไม่? เมื่อเผชิญกับความท้าทายในการรักษามาตรฐานคุณภาพที่สูงขึ้น การแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น แรงกดดันด้านราคาที่สูงขึ้น และความคาดหวังที่สูงขึ้นในการบริหารจัดการความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่อุปทาน บริษัทจะยังสร้างการเติบโตต่อไปได้อย่างไร? สำหรับครอบครัวโกกนุทาภรณ์แนวคิดด้านความยั่งยืนถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความอยู่รอดในระยะยาวของธุรกิจและมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน แต่แนวทางนี้จะยังคงมีบทบาทสำคัญต่ออนาคตของธุรกิจหรือไม่? หรือจะต้องขึ้นอยู่กับว่าบุคคลในครอบครัวจะยังคงสืบทอดบทบาทความเป็นผู้นำในธุรกิจต่อไปหรือไม่? และถ้าหากบุคคลภายนอกเข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการบริหารกลุ่มบริษัทฯ คนกลุ่มนี้จะยินดีที่จะยึดมั่นในแนวทางความยั่งยืนนี้ต่อไปหรือไม่? ในการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนทั่วไปเป็น

ครั้งแรก (IPO) มุมมองของผู้ถือหุ้นจะเข้ามามีอิทธิพลเหนือแนวคิดความยั่งยืนที่เป็นเสมือน "หัวใจและจิตวิญญาณ" ของธุรกิจครอบครัวในระยะยาวหรือไม่?

เมื่อบริษัทมีการขยายธุรกิจระหว่างประเทศมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการมีคณะกรรมการกำกับดูแลที่มากด้วยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เพิ่มขึ้น การมีฐานผู้ถือหุ้นจากต่างประเทศก็มีบทบาทสำคัญมากขึ้นเช่นกัน คำถามที่มีเพิ่มขึ้นคือ แล้วผู้ถือหุ้นเหล่านี้จะยินดีสนับสนุนแนวทางความยั่งยืนของบริษัทหรือไม่? แม้ว่าผู้ถือหุ้นบางรายอาจให้ความสำคัญกับผลกำไรทางธุรกิจมากกว่าความพยายามด้านความยั่งยืนแต่ในขณะเดียวกันก็อาจมีผู้ถือหุ้นบางส่วนที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพันธสัญญาด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG) ของบริษัทฯ และคณะกรรมการบริหารของ TEGH จะสร้างสมดุลนี้อย่างไรเพื่อให้ความยั่งยืนระยะยาวยังคงเป็นเป้าหมายหลักของบริษัทฯ ในขณะเดียวกันก็ต้องตอบสนองความคาดหวังของนักลงทุนที่มีจำนวนมากขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้น?

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์: สัญชาตญาณและการค้นพบ

เรื่องราวการเติบโตของกลุ่มบริษัทฯ เป็นผลลัพธ์จากการร้อยเรียงการตัดสินใจในหลายๆ เรื่องจากผู้นำ ในแต่ละจุดเปลี่ยนอาจมีทางเลือกหลากหลายที่สามารถเลือกเดินได้ คุณสินินุชมักมองว่าความสำเร็จของกลุ่มบริษัท TEGH เป็นผลมาจากการผสมผสานอย่างลงตัวของความเฉียบแหลมในการประกอบการ สัญชาตญาณเชิงกลยุทธ์และโชคช่วย ผู้นำในครอบครัวได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการนำพาธุรกิจฝ่าฟันวิกฤตและความผันผวนทางตลาดได้หลายต่อหลายครั้ง โดยมองเห็นอุปสรรคเป็นโอกาสใหม่ที่สามารถคว้าไว้ได้ พวกเขาขับเคลื่อนธุรกิจด้วยแนวทางที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อครอบครัวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง โดยไม่เคยละทิ้งเป้าหมายระยะยาวในเรื่องความสำเร็จและความยั่งยืน

เมื่อธุรกิจยังคงขยายตัวต่อเนื่องและเริ่มมีคนจากภายนอกเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น คุณสินินุชจึงตั้งข้อสงสัยว่าการใช้สัญชาตญาณและการค้นพบโอกาสใหม่ ๆ ร่วมกับการวิเคราะห์ จะยังคงเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต่อไปหรือไม่ การเติบโตของธุรกิจจะสามารถสอดคล้องกับความบังเอิญและโอกาสที่ค้นพบได้หรือไม่ หรือจะถูกบังคับให้ต้องตัดสินใจอย่างเป็นระบบด้วยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและใช้เวลานานขึ้น โดยจะต้องเลือกแนวทางที่คาดว่าจะให้ผลตอบแทนที่คาดหวังแก่ผู้ถือหุ้นสูงขึ้น? และรูปแบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะต้องขึ้นอยู่กับบทบาทของสมาชิกในครอบครัวหรือคนจากภายนอกกว่าใครที่จะเป็นผู้นำธุรกิจหรือไม่?

ธรรมาภิบาลองค์กร: รากฐานแห่งความยั่งยืนและความสำเร็จ

ตลอดเส้นทางการดำเนินธุรกิจ TEGH ได้พัฒนากฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติ และกระบวนการต่าง ๆ ที่วางโครงสร้างในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และวิธีการทำงานขององค์กร จากจุดเริ่มต้นที่เป็นเพียงธุรกิจการเกษตรขนาดเล็กในท้องถิ่น ซึ่งการตัดสินใจต่าง ๆ ดำเนินการโดยหัวหน้าครอบครัวคือบิดาของคุณสินินุช การเติบโตของธุรกิจได้ทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่มีโครงสร้างและการจัดการที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น รวมถึงการมีบทบาทและการทำหน้าที่อย่างแข็งขันของพี่น้องในตระกูลโกนุกุลภรณ์

เมื่อมองย้อนกลับไปยังประวัติศาสตร์ของกลุ่มบริษัท TEGH จะเห็นได้ชัดว่ามีความสอดคล้องระหว่างความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และกระบวนการกำกับดูแล ซึ่งมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อวิวัฒนาการของธุรกิจ ความ

สอดคล้องดังกล่าวยังเป็นแนวทางที่พวกเขาใช้ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ระยะยาวเพื่อความสำเร็จของครอบครัวอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ความสอดคล้องนี้จะยังคงอยู่ได้นานแค่ไหนและจะมีวิธีใดบ้างที่จะส่งเสริมให้คงอยู่ต่อไปได้? คุณสินินุขจึงต้องการค้นหาว่าธุรกิจควรมีแนวทางอย่างไรเพื่อรักษามรดกแห่ง "DNA ความยั่งยืน" เอาไว้ โดยไม่ละเลยเป้าหมายของความสำเร็จทางเศรษฐกิจในระยะยาวของธุรกิจ เธอเริ่มคาดการณ์ไว้แล้วว่าคำตอบจะขึ้นอยู่กับการมีระบบกำกับดูแลที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะส่งเสริมให้ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมกลายเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจในระยะยาว ปัจจัย G (Governance-ระบบการกำกับดูแล) จะเป็นงานหรือปัจจัยที่สนับสนุนและขับเคลื่อน ปัจจัย E (Environmental-สิ่งแวดล้อม) และปัจจัย S (Social-สังคม) ควบคู่กับความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ แต่ทว่าระบบกำกับดูแลที่แข็งแกร่งเช่นนี้ควรจะเป็นอย่างไร?

บทสรุป

ขณะที่คุณสินินุขทอดสายตามองออกไปจากห้องทำงาน ณ สำนักงานใหญ่ของกลุ่มบริษัท TEGH และหวนคิดถึงเส้นทางที่ธุรกิจได้ก้าวผ่านมา ทุกอย่างเริ่มต้นจากกิจการขนาดเล็กของครอบครัวที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรมและได้หยั่งรากเติบโตอยู่ในชุมชนท้องถิ่น ด้วยการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างรับผิดชอบ และสร้างรากฐานความไว้วางใจร่วมกับเกษตรกร ลูกค้า และเพื่อนบ้าน เมื่อธุรกิจขยายตัวและทายาทรุ่นที่สองของครอบครัวเข้ามาเป็นผู้นำ ธุรกิจก็ได้เปลี่ยนผ่านสู่การเป็นแบรนด์คุณภาพสูงระดับนานาชาติ ในด้านยางพารา น้ำมันปาล์ม และพลังงานชีวภาพ ในอดีตผู้นำในครอบครัวมักต้องผลักดันแนวคิดเรื่องความยั่งยืนด้วยตนเอง แต่ในปัจจุบันกระบวนทัศน์นี้ได้เปลี่ยนไป โดยมีพันธมิตรทางธุรกิจระดับสากล มีหน่วยงานกำกับดูแลและมีนักลงทุนซึ่งล้วนเป็นกลุ่มพันธมิตรที่แสวงหาแนวปฏิบัติอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินธุรกิจและสนับสนุนการผนวกรวมแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับ DNA ของธุรกิจครอบครัว เมื่อธุรกิจเข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและมีผู้ถือหุ้นรายใหม่ที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน ความท้าทายของผู้นำรุ่นที่สองคือจะสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ “รักษามรดกแห่งความยั่งยืน” ของครอบครัวเอาไว้ได้อย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการ “เปิดทางสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์” ที่สามารถพาธุรกิจให้เติบโตและรุ่งเรืองต่อไปได้ และท้ายที่สุดที่สำคัญไม่แพ้กัน ก็คือ ต้องค้นหาว่าอะไรคือความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ผู้สืบทอดในรุ่นที่สาม ซึ่งธุรกิจจะเป็นในลักษณะ “กลุ่มเครือญาติ” จะต้องเผชิญข้างหน้า?

กิตติกรรมประกาศ

กรณีศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ “การเปลี่ยนแปลงทางความยั่งยืนในธุรกิจ” ซึ่งได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกลุ่มบริษัทไทย อีสเทิร์น กรุป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) (TEGH) ผู้เขียนขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมทุกท่านจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและกลุ่มบริษัท TEGH ที่ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมให้งานชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้เขียนขอขอบคุณ รศ. อมรรัตน์ ท้วมรุ่งโรจน์ และ รศ. โอลิเปีย ราเซลลา ที่ให้คำแนะนำในการเขียนกรณีศึกษานี้และขอขอบคุณ รศ. ศุภรา คณะสุวรรณ ซึ่งเป็นผู้ตรวจงานแปลในรอบสุดท้าย

แหล่งเงินทุน

ผลงานนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากจากกองทุนส่งเสริมพัฒนาตลาดทุน (#CMDP-0084_2566)

คำถามสำหรับกรณีศึกษา

1. จากประสบการณ์ของ TEGH จงอธิบายว่าด้วยเหตุใดธุรกิจครอบครัวมักให้ความสำคัญกับเป้าหมายที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น เป้าหมายด้านความยั่งยืนที่อาจส่งผลต่อชุมชนและภาพลักษณ์ มากกว่าเป้าหมายทางการเงินในระยะสั้น
2. จงอธิบายแนวทางการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของ TEGH ก่อนที่จะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และอธิบายว่าแนวทางดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อบริษัทเปลี่ยนสถานะเป็นบริษัทมหาชน และนำโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่เป็นทางการเข้ามาใช้
3. คุณสินุชแสดงความกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจครอบครัวไปสู่การเป็นบริษัทมหาชน และการมีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่เป็นทางการมากขึ้นว่าอาจส่งผลกระทบต่อมรดกด้านความยั่งยืนของบริษัทได้ จงอธิบายว่าเป้าหมายด้านความยั่งยืนและแนวปฏิบัติทางธุรกิจของ TEGH เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้างในช่วงเวลาการเปลี่ยนผ่าน และอธิบายว่าโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการอย่างเป็นทางการที่มาพร้อมกับกระบวนการการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนเป็นครั้งแรก (IPO) นำไปสู่การนำวัตถุประสงค์ด้านความยั่งยืนผนวกเข้าไว้ในระบบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัทอย่างไร
4. ระบบการกำกับดูแลกิจการในระดับมีอาชีพที่บูรณาการ ESG เข้ามาด้วยนั้น ควรมีคุณลักษณะอย่างไรเพื่อสร้างสมดุลระหว่างค่านิยมของธุรกิจครอบครัวกับเงื่อนไขของตลาดโลกและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นของบริษัทจดทะเบียนฯ ในวงกว้าง? จงเชื่อมโยงการอธิบายนี้ให้เข้ากับทฤษฎีกำกับดูแลกิจการสมัยใหม่
5. ระบบการกำกับดูแลกิจการอย่างมืออาชีพและบูรณาการ ESG จะส่งผลกระทบต่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ระหว่างสมาชิกครอบครัวกับกรรมการภายนอกได้อย่างไร? จงอธิบายองค์ประกอบหลักของระบบการกำกับดูแลกิจการดังกล่าว รวมถึงข้อได้เปรียบและความท้าทายที่สมาชิกครอบครัวและบุคคลภายนอกอาจเผชิญในการปฏิบัติหน้าที่ของตนภายใต้ระบบนี้

บรรณานุกรม

- Bank of Thailand. (2023) “*Lessons learnt from the Asian Financial Crisis*”. Retrieved on 7 February 2024 from <https://www.bot.or.th/en/our-roles/special-measures/Tom-Yum-Kung-lesson.html>
- Chaipattana Foundation. (2017) “*Philosophy of Sufficiency Economy*”. Retrieved on 7 February from <https://www.chaipat.or.th/eng/concepts-theories/sufficiency-economy-new-theory.html>
- InfoQuest. (2023) “TRIS Rating Assigns Company Rating to TEGH at BBB- with stable outlook”. RYT9.COM website, 21 April 2023. Retrieved on 7 February 2024 from <https://www.ryt9.com/en/trsn/267413>
- Krungsri Research. (2023a) “Thailand Industry Outlook 2023-25: Rubber Processing”. Bank of Ayudhya PCL, 22 August 2023. Retrieved on 7 February 2024 from <https://www.krungsri.com/en/research/industry/industry-outlook/agriculture/rubber/io>
- Krungsri Research. (2023b) “Thailand Industry Outlook 2024-26: Palm Oil Industry”. Bank of Ayudhya PCL, 22 November 2023. Retrieved on 7 February 2024 from <https://www.krungsri.com/en/research/industry/industry-outlook/agriculture/palm-oil/io>
- Roser, M. and H. Ritchie. (2023). “HIV / AIDS”. Published online at OurWorldInData.org. Retrieved on 7 February 2024 from <https://ourworldindata.org/hiv-aids>
- Singapore Commodity Exchange. (2024) “Rubber monthly price – US Dollars per kilogram”. SICOM website, retrieved on 7 February 2024 from <https://www.sgx.com/derivatives/products/sicom-rubber>
- Stock Exchange of Thailand. (2023) “TEGH Opportunity Day Year End/2022”. SET 9 March 2023. Retrieved on 7 February 2024 from <https://www.set.or.th/en/market/product/stock/quote/TEGH/company-profile/opofday-company-snapshot>
- S&P Capital IQ. (2025). Thai Eastern Group Holdings Public Company Limited: Financials. Retrieved on 11 March 2025 from <https://www.capitaliq.com/>
- Terdudomtham, T., Techakanont, K., and Charoenporn, P. (2002). The changes in the automobile industry in Thailand. In *Japanese Foreign Direct Investment and the East Asian Industrial System: Case Studies from the Automobile and Electronics Industries* (pp. 203-224). Springer Japan.
- Thai Eastern Group Holdings PCL. (2022a). “*TEGH: Our important steps*”. TEGH webpage, retrieved on 7 February 2024 from <https://www.thaieasterngroup.com/thaieastern/milestone.php>

Thai Eastern Group Holdings PCL. (2022b). “*TEGH: Organizational Chart*”. TEGH webpage, retrieved on 7 February 2024 from <https://www.thaieasterngroup.com/thaieastern/management.php>

Thai Eastern Industrial Land. (n.d.) “*TEIL: About us*”. Retrieved on 7 February 2024 from <https://www.thaieastern-industrialland.com/vissionandmission/#customize-55253> .

UNFCCC – United Nations Framework Convention on Climate Change, 2021, “*Glasgow Climate Pact*” in “Report of the Conference of the Parties serving as the meeting of the Parties to the Paris Agreement on its third session, held in Glasgow from 31 October to 13 November 2021”, FCCC/PA/CMA/2021/10/Add.1 Retrieved on 10 March 2025 from https://unfccc.int/sites/default/files/resource/cma2021_10_add1_adv.pdf