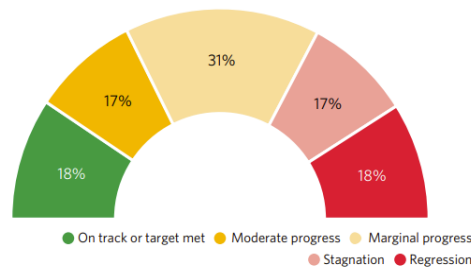


5 สัญญาณอันตราย ที่บอกว่าความยั่งยืนในองค์กรคุณกำลังล้มเหลว

“Countless efforts, yet the goals remain out of reach and becoming worse”

เรากำลังอยู่ในยุคที่ “ความยั่งยืน” ถูกยกระดับให้เป็นวาระเร่งด่วนที่สำคัญของโลก และเป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนต่างเร่งเดินหน้าเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ทว่าผลลัพธ์กลับยังห่างไกลกับสิ่งที่คาดหวัง รายงานของ World Economic Forum ชี้ให้เห็นว่า มีเพียง 18% ของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (SDGs) ที่อยู่บนเส้นทางที่ถูกต้องเท่านั้น ขณะที่เกือบครึ่งคืบหน้าอย่างล่าช้า และเกือบหนึ่งในห้ากลับถอยหลัง¹

Overall progress across targets based on 2015-2025 global aggregate data



ขณะเดียวกันปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โลกกำลังเผชิญกับปีที่ร้อนที่สุด พร้อมกับคลื่นความร้อนในมหาสมุทรที่รุนแรงที่สุดในประวัติศาสตร์ โดยนักวิทยาศาสตร์คาดว่าอุณหภูมิเฉลี่ยทั้งปีจะอยู่ที่ 1.60 องศาเซลเซียส ซึ่งเป็นครั้งแรกที่อุณหภูมิเฉลี่ยทั่วโลกสูงเกิน 1.5 องศาเซลเซียส เหนือช่วงก่อนอุตสาหกรรมระหว่างปี 1850-1900 ทำลายสถิติเดิมของปี 2023 ที่ 1.48 องศาเซลเซียส² ไปจนถึงการใช้ทรัพยากรที่โลกจะสามารถฟื้นฟูได้ภายในหนึ่งปี หดไปภายในไม่กี่เดือน และกำลังดึงทรัพยากรจากอนาคตมาใช้ เกิดเป็นภาวะ “หนี้สิ่งแวดล้อม” (Ecological Overshoot)³ เพื่อผลประโยชน์เชิงพาณิชย์ ที่ทุกฝ่ายต่างแข่งขันและแย่งชิงทรัพยากรทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไม่ยั้งคิด ที่กำลังตอกย้ำระบบทุนนิยมแบบสุดโต่งในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อระบบนิเวศหรือภูมิอากาศเปลี่ยนผ่านเส้นวิกฤติแล้ว จะไม่สามารถย้อนกลับได้ และดึงโลกเข้าสู่ความเสี่ยงเชิงโครงสร้างที่ยากจะฟื้นคืน ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงที่ฝังลึกในระบบเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงกระทบในวงกว้าง และไม่อาจแก้ไขได้ด้วยมาตรการเฉพาะหน้าเพียงอย่างเดียว

ในด้านสังคม ปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำก็รุนแรงไม่แพ้กัน เมื่อคนเพียง 1% ครอบครองความมั่งคั่งกว่า 50% ของทั้งโลก⁴ โดยรายงานของ Oxfam มหาเศรษฐี 26 คนที่รวยที่สุดในโลก มีทรัพย์สินรวมกันเทียบเท่ากับ ประชากรครึ่งโลกที่ยากจนที่สุด (3.8 พันล้านคน) ซึ่งเป็นการเน้นย้ำความเหลื่อมล้ำที่รุนแรงในกลุ่มบนสุดของพีระมิดความมั่งคั่ง สะท้อนความไม่สมดุลเชิงโครงสร้างของทางเศรษฐกิจและสังคม ปัญหาเหล่านี้ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นเมื่อผนวกเข้ากับพลวัตโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลายเป็นวงจรที่ยากจะแก้ไข

¹ World Economic Forum. (2025). Five years to go: Are we on track to meet the Sustainable Development Goals?

² NASA. (2025) Temperatures Rising: NASA Confirms 2024 Warmest Year on Record

³ Earth Overshoot Day. (2025). Country Overshoot Days 2025

⁴ UBS. (2025). Global Wealth Report 2025

“Deliver or Get Cut”

จากปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ไม่มีท่าทีว่าจะดีขึ้น ความยั่งยืนจึงไม่ได้เป็นเพียงแค่ “เทรนด์” อีกต่อไป แต่ได้กลายเป็น “มาตรฐานหลัก” ของการดำเนินธุรกิจในศตวรรษที่ 21 และนี่เป็นทั้งโอกาสและความท้าทายในเวลาเดียวกัน ด้านหนึ่ง นิยามความสำเร็จขององค์กรกำลังจะถูกนิยามใหม่ อีกด้านหนึ่ง องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับมาตรฐานความยั่งยืน ย่อมสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ไปจนถึงการถูกตัดออกจากห่วงโซ่อุปทานระดับโลกที่กำลังถูกจัดเรียงใหม่

ถึงแม้ในปี 2025 จะมีรายงานข่าวหลายแห่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรบางส่วนเริ่มถอนตัวหรือทบทวนแนวทางด้าน ESG และ DEI ภายใต้งบกดดันทางการเมือง กฎหมาย และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ แต่ในอีกด้านหนึ่ง แรงกดดันจากตลาด ผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังคงผลักดันให้ผู้นำองค์กรจำนวนมากมองเห็นโอกาสการเติบโตในระยะยาว และให้ความสำคัญกับการบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับกรอบการดำเนินธุรกิจอย่างจริงจัง ตั้งแต่ระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการปฏิบัติการในทุกมิติขององค์กร อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงประจักษ์ชี้ว่า องค์กรกว่า 98% ทั่วโลกยังไม่สามารถบูรณาการความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵ และจำนวนไม่น้อยล้มเหลวในการเปลี่ยนความยั่งยืนให้เป็นกลไกที่ขับเคลื่อนธุรกิจได้จริง

บทความนี้จึงชวนผู้อ่านมาสำรวจ “สัญญาณเตือน” (Red Alerts) ที่มักปรากฏในองค์กรซึ่งประสบความล้มเหลวในการขับเคลื่อนความยั่งยืน โดยเป็นปัจจัยล้มเหลวที่พบได้บ่อยและมักปรากฏซ้ำ ๆ (Common Failure Factors) จากประสบการณ์ตรงของผู้เขียนในการทำงานด้านกลยุทธ์และการบริหารความยั่งยืนกับทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่

Red Alert 1: ความยั่งยืนเป็นเพียงเรื่องของภาพลักษณ์องค์กร

ผู้นำในหลายองค์กรยังคงมองว่าความยั่งยืนเป็นเพียงเรื่องของสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (Brand Image) ต่อสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้จะไม่ใช้เรื่องที่ผิด แต่การจำกัดมุมมองเพียงด้านเดียวทำให้การขับเคลื่อนความยั่งยืนภายในองค์กรถูกลดทอนให้เหลือแค่งานประชาสัมพันธ์หรืองานการตลาด ผลลัพธ์ที่เห็นคือการดำเนินการแบบกิจกรรมเฉพาะกิจ เช่น การบริจาค เก็บขยะ ปลูกป่า หรือจัดกิจกรรม CSR เพื่อถ่ายภาพแล้วสื่อสารว่า “องค์กรของเรายั่งยืนแล้ว”

ความยั่งยืนในมิติที่แท้จริง คือการพัฒนาความสามารถในการอยู่รอดในระยะยาว (Sustain-Ability) ขององค์กร หมายถึงการฝังความยั่งยืนไว้ใน กลยุทธ์ธุรกิจ และโครงสร้างการดำเนินงาน ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเฉพาะกิจที่ไม่สามารถสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรได้ แต่เป็นการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีบริหาร วิธีการทำงานและการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม เราอาจเห็นตัวอย่างที่ชัดเจนจากองค์กรระดับโลกที่ขับเคลื่อนความยั่งยืนอย่างจริงจัง เช่น Unilever ซึ่งได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำด้านความยั่งยืนในระดับสากล และเป็นตัวอย่างของการบูรณาการเรื่องความยั่งยืนเข้ากับธุรกิจหลักอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ไปจนถึงกระบวนการดำเนินงานในทุกมิติ องค์กรยังต่อยอดความมุ่งมั่น ผ่านการประกาศและการรายงานที่โปร่งใสและต่อเนื่อง⁶ โดยเน้นย้ำว่า การสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อโลกและสังคมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว

⁵ Bain and Company. (2017). Achieving Breakthrough Results in Sustainability

⁶ Unilever. (2025). Annual Report and Accounts 2024

Red Alert 2: การขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร = การทำเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

หลายองค์กรยังเชื่อว่าความยั่งยืนคือการทำเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก ที่มักจะถูกตีความและปฏิบัติในรูปแบบการนำกำไรส่วนหนึ่งไปบริจาคหรือสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งนำไปสู่คำถามสำคัญว่า สิ่งเหล่านี้เพียงพอที่จะทำให้องค์กรก้าวสู่ความยั่งยืนได้จริงหรือไม่? ในเมื่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมักเป็นสถานการณ์ที่มีทั้ง “ผู้ได้” และ “ผู้เสีย” โดยที่คุณค่าที่สร้างขึ้นไม่ได้เชื่อมโยงกับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว หรือการยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เติบโตไปพร้อมกันอย่างแท้จริง

แท้จริงแล้ว “ความยั่งยืนคือกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ไม่ใช่การนำกำไรส่วนหนึ่งขององค์กรมาแบ่งปันให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม” เพราะหัวใจแท้จริงคือ การสร้างกรอบการดำเนินธุรกิจที่ทั้งผลกำไรขององค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมสามารถเติบโตไปพร้อม ๆ กันให้เกิดเป็นคุณค่าร่วมขึ้น (Creating Shared Value: CSV) เช่น Microsoft ลงทุนในการฝึกอบรมทักษะด้านดิจิทัลและการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ซึ่งเป็นการสร้างผู้ใช้และลูกค้าในอนาคต หรือ Discovery Limited บริษัทประกันภัยแห่งนีให้รางวัลแก่ลูกค้าที่รักษาสุขภาพผ่านโปรแกรม Vitality ซึ่งเป็นการ ลดความเสี่ยงด้านสุขภาพของประชากร และส่งผลให้ การเคลมสินไหมสุขภาพของบริษัทลดลงอย่างมาก เมื่อองค์กรออกแบบกลยุทธ์ที่ผสานผลประโยชน์ทางธุรกิจกับคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ความยั่งยืนจึงไม่เพียงทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว แต่ยังกลายเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่นำไปสู่การสร้างผลกำไรและการเติบโตของธุรกิจ ควบคู่ไปกับการผลักดันให้ทั้งระบบนิเวศเติบโตไปข้างหน้าด้วยกัน

Red Alert 3: เป้าหมายใหญ่ แต่ไร้เส้นทางและแผนปฏิบัติ

จากการที่โลกมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกัน (UNSDGs) เป็นเข็มทิศใหญ่ เป้าหมายเหล่านี้ได้ถูกถ่ายทอดและต่อยอดมาสู่ภาคธุรกิจ องค์กรจำนวนมากจึงเร่งเข้ามาจับตามองการประกาศเป้าหมายด้านความยั่งยืน เพื่อแสดงเจตจำนงและความตั้งใจที่จะมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายระดับโลก แต่ในความเป็นจริง สิ่งเหล่านี้ก็กลับกลายเป็นเพียง “คำประกาศที่สวยงาม” เพื่อใช้ในการสื่อสาร มากกว่า “พันธสัญญาที่แท้จริง” หลายองค์กรยังขาดแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม และระบบติดตามที่โปร่งใส ทำให้เป้าหมายนี้กลายเป็นเป้าหมายที่ถูกแขวนไว้บนกระดาน ไม่มีใครขับเคลื่อน ไม่มีใครเป็นเจ้าของ และไม่มีวันที่จะบรรลุได้จริง จากรายงานของ Net Zero Tracker ระบุว่า น้อยกว่า 60% ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีการตั้งเป้าหมาย Net Zero มีการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านที่ชัดเจน หรือมีรายละเอียดในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม⁷

การขับเคลื่อนความยั่งยืนให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกอย่างแท้จริง จำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบและมีกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการฝังความยั่งยืนลงใน Purpose และ DNA ขององค์กร การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์ (Roadmap) ที่ชัดเจน เชื่อมโยงสู่แผนงาน กิจกรรม และโครงการที่สอดคล้องกันในทุกระดับ พร้อมทั้งออกแบบตัวชี้วัดและระบบรายงานผลที่โปร่งใส เพื่อปิดช่องว่างระหว่าง “สิ่งที่องค์กรประกาศ” กับ “สิ่งที่องค์กรทำจริง” และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม ตัวอย่างจากองค์กรระดับโลกอย่าง Google, Microsoft, Unilever รวมถึงองค์กรไทยอย่าง SCG และ PTT Group แสดงให้เห็นแล้วว่า การสร้าง Sustainability Roadmap ที่มี Commitment ชัดเจน พร้อมการรายงานความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง และเชื่อถือได้ คือปัจจัยสำคัญที่ทำให้เป้าหมายไม่ใช่แค่ข้อความบนกระดาน แต่เป็นพันธสัญญาที่ขับเคลื่อนได้จริง และสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรในสายตาสังคม

⁷ Net Zero Tracker. (2024) Net Zero Stocktake 2024

Red Alert 4: ความยั่งยืนขององค์กรถูกขับเคลื่อนโดยแผนกใดแผนกหนึ่งขององค์กร

ที่ผ่านมา เป้าหมายด้านความยั่งยืนที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรมักถูกผลักไปอยู่กับแผนกเล็ก ๆ พร้อมกับงบประมาณก้อนเล็ก ๆ ที่มาพร้อมกับคาดหวังที่ยิ่งใหญ่ การขับเคลื่อนความยั่งยืนภายในองค์กรจึงมักจบลงด้วยงานในระดับผิวเผินที่ไม่อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมหรือโครงการช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ ไปจนถึงการทำรายงานความยั่งยืนที่มีถูกขับเคลื่อนโดยฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายความยั่งยืนโดยเฉพาะก็ตาม

ในความเป็นจริง ความยั่งยืนไม่อาจขับเคลื่อนโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงลำพัง แต่ต้องถูกบูรณาการเข้าสู่แกนกลางของธุรกิจ (Core Business) และการดำเนินงานหลักขององค์กร ทุกหน่วยงานต้องมีส่วนร่วมในการร่วมขับเคลื่อนความยั่งยืนตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้เกิดผลกระทบร่วม (Collective Impact) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน Patagonia เป็นตัวอย่างชัดเจนขององค์กรที่ไม่ได้ปล่อยให้ฝ่ายความยั่งยืนทำงานอย่างโดดเดี่ยว หากแต่ผลักดันให้ความยั่งยืนเป็นแนวปฏิบัติหลักที่บูรณาการเข้าไปในทุกหน่วยธุรกิจขององค์กร ตั้งแต่การออกแบบสินค้า การเลือกใช้วัสดุ กระบวนการผลิต ห่วงโซ่อุปทาน การตลาด ไปจนถึงโมเดลธุรกิจและการสื่อสารกับผู้บริโภค ทุกมิติถูกวางอยู่บนหลักการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคมควบคู่ไปกับความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ Patagonia ไม่เพียงสร้างความแตกต่างในเชิงแบรนด์ แต่ยังพิสูจน์ให้เห็นว่าการผนวกความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าในระยะยาวได้มากกว่าอย่างมีนัยสำคัญ

Red Alert 5: แผนพร้อม แต่คนไม่พร้อม

หลายองค์กรลงทุนอย่างจริงจังในการวางกลยุทธ์และกำหนดเป้าหมายด้านความยั่งยืนไว้อย่างชัดเจน แต่สิ่งที่มีถูกมองข้ามคือหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง นั่นคือ “คนในองค์กร” หากบุคลากรยังคงขาดทัศนคติที่ถูกต้อง เช่น มองว่าความยั่งยืนเป็นเพียงภาระงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้งานซับซ้อนกว่าเดิม หรือมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว ผลลัพธ์คือ ความยั่งยืนจะไม่ถูกยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานจริง อีกทั้งการขาดทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนก็ถือเป็นหนึ่งในตัวกำหนดสำคัญว่ากลยุทธ์ด้านความยั่งยืนจะสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้น ต่อให้องค์กรมีแผนที่ออกแบบไว้อย่างดีเพียงใด แผนนั้นก็จะกลายเป็นเพียงเอกสารเชิงกลยุทธ์ที่ไม่มีใครอยากขับเคลื่อน และไม่มีใครขับเคลื่อนเป็น

การขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องเริ่มจากการปลูกจิตสำนึกและทัศนคติใหม่ที่ถูกต้อง ทำให้พนักงานทุกคนเห็นว่าความยั่งยืนคือปัจจัยที่กำหนดการอยู่รอดขององค์กรและเกี่ยวข้องโดยตรงกับตนเอง ควบคู่ไปกับการต่อยอดด้วยการพัฒนาศักยภาพและทักษะที่เกี่ยวข้องในสายงานเพื่อให้สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ตัวอย่างเช่น IKEA ที่ได้ลงทุนทั้งด้านการอบรมพนักงานในธุรกิจร้านอาหาร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการติดตามและวิเคราะห์การจัดการของเหลือ ทำให้พนักงานสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานได้จริง และช่วยให้องค์กรลด Waste ในร้านอาหารลงได้กว่า 50% กรณีนี้สะท้อนชัดเจนว่า การลงทุนในทัศนคติ คน ความรู้ และเครื่องมือ คือกุญแจสำคัญที่จะทำให้ความยั่งยืนเกิดผลลัพธ์เชิงประจักษ์และจับต้องได้

“Success is Redefined” – For People and Planet, To Profit

องค์กรและภาคธุรกิจกำลังยืนอยู่บนทางแยกสำคัญ นิยามของ “ความสำเร็จ” ในโลกธุรกิจได้ถูกเขียนขึ้นใหม่ จากเดิมที่วัดกัน
ด้วยกำไรระยะสั้นหรือภาพลักษณ์ภายนอก สู่การวัดด้วยความสามารถในการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustain-Ability)
ผ่านการสร้างคุณค่าที่ทำให้องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมก้าวไปข้างหน้าพร้อมกัน

แม้ปัจจุบันจะมีกระแสความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ที่อาจทำให้องค์กรบางส่วนเลือกชะลอหรือลดทอน
การดำเนินงานด้านความยั่งยืน แต่ในความเป็นจริง ความไม่แน่นอนเหล่านี้เองกลับตอกย้ำถึงความจำเป็นในการมองความ
ยั่งยืนอย่างสมดุล ไม่ใช่เพียงภาระหรือต้นทุน แต่คือการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรมีภูมิคุ้มกัน สามารถแข่งขันได้ และ
สร้างคุณค่าร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการเติบโตระยะยาวอย่างแท้จริง