

3.3 การประเมินและพัฒนาธุรกิจ

วัฏจักรของธุรกิจจนวัตรกรรมไม่มีจุดสิ้นสุดที่ตายตัว เมื่อธุรกิจเริ่มเข้าสู่ตลาดจริง การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค นโยบายของรัฐ ตลอดจนการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ทำให้องค์กรต้องมีการประเมินและพัฒนาธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับแต่งโมเดลธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และต่อยอดการดำเนินงานให้ได้รับรองมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับระดับสากล

3.3.1 การประเมินโมเดลธุรกิจ

การประเมินสภาพของโมเดลธุรกิจต้องอาศัยเครื่องมือชีวิตที่มีมิติหลากหลาย ครอบคลุมทั้งความเป็นไปได้ทางเศรษฐศาสตร์ ความพึงพอใจของลูกค้า และผลกระทบต่อสังคม เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อธุรกิจสีเขียว ได้แก่

การประเมินคุณค่าด้วย Value Proposition Canvas (VPC) VPC ถูกพัฒนาขึ้นเพื่ออุดช่องโหว่ของการประเมินแบบผิวเผิน โดยมุ่งเน้นการขยายความเข้าใจในสององค์ประกอบหลักของ BMC ได้แก่ กลุ่มลูกค้า (Customer Profile) และแผนผังคุณค่า (Value Map) เครื่องมือนี้ช่วยให้วิศวกรสามารถวิเคราะห์เจาะลึกถึง "งานที่ลูกค้าพยายามทำให้สำเร็จ" (Customer Jobs) วิเคราะห์อุปสรรคหรือความเจ็บปวดที่ขัดขวางความสำเร็จนั้น (Pains) และประโยชน์ที่ลูกค้าคาดหวังจะได้รับ (Gains) จากนั้นจึงทำการตรวจสอบว่า สินค้าและบริการที่องค์กรสร้างขึ้นนั้น มีคุณสมบัติในการช่วยบรรเทาความเจ็บปวด (Pain Relievers) และสร้างความพึงพอใจ (Gain Creators) ได้อย่างตรงจุดหรือไม่ หากสองส่วนนี้มีความสอดคล้องกัน (Fit) องค์กรจะสามารถวางตำแหน่งแบรนด์ (Positioning) ได้อย่างแม่นยำ และจัดสรรทรัพยากรไปสู่การพัฒนาฟีเจอร์ที่ลูกค้าให้คุณค่าอย่างแท้จริง การผสมผสานการประเมินด้วย SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม) เข้าไปในโครงสร้างของ BMC จะยิ่งช่วยให้มองเห็นความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจกระทบต่อโมเดลธุรกิจในระยะยาวได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment - SROI) สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมและธุรกิจสีเขียว การประเมินความสำเร็จทางการเงินแบบดั้งเดิม (ROI) ไม่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริงได้ การประเมิน SROI จึงถูกนำมาใช้เพื่อวัดและแปลงมูลค่าของผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในรูปของตัวเงิน เพื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนการลงทุนเบื้องต้น ยกตัวอย่าง เช่น หากการคำนวณระบุว่า $SROI = 3.5$ ย่อมหมายความว่า การลงทุน 1 บาท สามารถสร้างประโยชน์คืนสู่สังคมและสภาพแวดล้อมได้เทียบเท่ากับ 3.5 บาท การประเมิน SROI อย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนเชิงเทคนิคที่เข้มงวด ดังนี้

ขั้นตอนการประเมิน SROI	รายละเอียดการดำเนินงานและการวิเคราะห์
1. การกำหนดขอบเขตและระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Scope & Stakeholders)	วางกรอบการทำงานให้ชัดเจน และทำแผนผังวิเคราะห์ว่ามีกลุ่มบุคคล ชุมชน หรือภาคส่วนใดบ้างที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ
2. การจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ (Impact Map / Theory of Change)	พัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผ่านกิจกรรม (Activities) จนเกิดเป็นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ระยะยาว (Outcomes)
3. การเก็บข้อมูลและตีมูลค่าผลลัพธ์ (Valuation & Financial Proxies)	การกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) สำหรับผลลัพธ์นามธรรม และใช้ตัวแทนทางการเงิน (Financial Proxies) เช่น วิธีประเมินมูลค่าตามราคาตลาด (Hedonic pricing) เพื่อแปลงคุณค่าให้เป็นสกุลเงิน
4. การปรับค่าด้วยปัจจัยแวดล้อม (Adjusting Values)	เพื่อความโปร่งใสและหลีกเลี่ยงการอ้างผลเกินจริง (Overclaim) ต้องคำนวณหักลบผลลัพธ์ด้วยตัวแปรสำคัญ ได้แก่ Deadweight (สิ่งที่จะเกิดขึ้นอยู่แล้วแม้ไม่มีโครงการ), Attribution (สัดส่วนความสำเร็จที่เกิดจากผู้อื่น), Displacement (การย้ายปัญหาไปยังพื้นที่อื่น) และ Drop-off (การลดลงของผลกระทบเมื่อเวลาผ่านไป)
5. การคำนวณ SROI Ratio	นำมูลค่าผลกระทบสุทธิมาคำนวณเป็นมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value - NPV) และนำมาหารด้วยมูลค่าการลงทุนทั้งหมด เพื่อหาอัตราส่วน SROI ควบคู่กับการทำ Sensitivity Analysis
6. การรายงานและสื่อสารผล (Reporting)	สรุปผลการประเมิน จัดทำรายงานอย่างโปร่งใสเพื่อนำเสนอต่อสาธารณะ ผู้ให้ทุน และนักลงทุนสังคม

3.3.2 การปรับปรุงแผนธุรกิจ

ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ได้รับจากลูกค้า ตัวชี้วัดจาก Lean Startup และรายงานการประเมิน SROI จะต้องถูกนำมาสังเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนธุรกิจอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงในที่นี้อาจแบ่งได้เป็นสองระดับ ระดับแรกคือการปรับแต่งและเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimization) ซึ่งเป็นการแก้ไขกลไกบางอย่างใน BMC เช่น การปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร หรือการลดต้นทุนซัพพลายเชนโดยไม่เปลี่ยนแก่นหลักของธุรกิจ ระดับที่สองคือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างถอนรากถอนโคน (Pivot) ในกรณีที่ประเมินแล้วพบว่าผลิตภัณฑ์หลักไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงทางข้อบังคับ

ด้านสิ่งแวดล้อมระดับมหภาคที่ทำให้โมเดลเดิมไม่สามารถไปต่อได้ นอกเหนือจากนี้ ผู้ประกอบการจะต้องทำการยกระดับนโยบายด้านความยั่งยืนภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อบูรณาการระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนให้มีความลึกซึ้งยิ่งขึ้น เช่น การอัพเกรดระบบเพื่อเตรียมพร้อมสู่มาตรการลดคาร์บอนระดับสากล

3.3.3 การต่อยอดสู่การประกอบอาชีพจริง

เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงและได้รับการยอมรับในวงกว้าง ธุรกิจสีเขียวที่ผ่านการพิสูจน์โมเดลการหารายได้แล้ว จำเป็นต้องยกระดับตนเองเพื่อเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจผ่านการรับรองมาตรฐาน และมาตรการส่งเสริมจากภาครัฐและเอกชน กลไกการต่อยอดที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

การขอรับรองอุตสาหกรรมสีเขียว (Green Industry Certification) สำหรับธุรกิจในการผลิต การดำเนินงานอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะต้องได้รับการรับรองจากกระทรวงอุตสาหกรรม ภายใต้โครงการ "อุตสาหกรรมสีเขียว" ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรับรองถูกแบ่งออกเป็น 5 ระดับขั้นที่มีข้อกำหนดด้านความซับซ้อนเพิ่มขึ้นตามลำดับ ซึ่งช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือในห่วงโซ่อุปทานระดับโลก

ระดับอุตสาหกรรมสีเขียว	นิยามและข้อกำหนดหลัก (Criteria)	อายุการรับรอง
ระดับที่ 1: Green Commitment (ความมุ่งมั่นสีเขียว)	การประกาศนโยบายและแสดงเจตนารมณ์ด้านสิ่งแวดล้อมโดยผู้บริหารระดับสูง พร้อมหลักฐานการสื่อสารสร้างความเข้าใจต่อพนักงานในองค์กร	1 ปี (ต่ออายุไม่ได้)
ระดับที่ 2: Green Activity (ปฏิบัติการสีเขียว)	การดำเนินกิจกรรมหรือโครงการเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามนโยบายที่ตั้งไว้ โดยมีแผนงานและผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม	2 ปี (ต่ออายุได้ ต้องเปลี่ยนกิจกรรม)
ระดับที่ 3: Green System (ระบบสีเขียว)	การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (เช่น เทียบเท่า ISO 14001)	3 ปี (ต่ออายุได้)
ระดับที่ 4: Green Culture (วัฒนธรรมสีเขียว)	การสร้างพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน จนความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมกลายเป็นวัฒนธรรมรากฐานขององค์กร	3 ปี (ต่ออายุได้)

ระดับอุตสาหกรรมสีเขียว	นิยามและข้อกำหนดหลัก (Criteria)	อายุการรับรอง
ระดับที่ 5: Green Network (เครือข่ายสีเขียว)	การขยายขอบเขตความรับผิดชอบไปยังพันธมิตร คู่ค้า และชุมชน สนับสนุนให้เครือข่ายเข้าสู่อุตสาหกรรมสีเขียวตลอดห่วงโซ่อุปทาน	3 ปี (ต่ออายุได้)

การขึ้นทะเบียนและประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbon Footprint Registration) นโยบายลดก๊าซเรือนกระจกเป็นวาระเร่งด่วนของประชาคมโลก ธุรกิจที่ต้องการต่อยอดเชิงพาณิชย์ควรยื่นขอรับรองกับ องค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือ TGO เพื่อประเมินปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร (CFO) และคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ (CFP) การได้รับอนุญาตให้ใช้เครื่องหมายฉลากลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์เศรษฐกิจหมุนเวียน จะเป็นใบเบิกทางที่สำคัญในการเข้าถึงตลาดยุโรปและสหรัฐอเมริกาที่มีมาตรการกีดกันทางการค้าด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ก๊าซเรือนกระจกที่ลดได้ยังสามารถนำไปต่อยอดในการซื้อขายคาร์บอนเครดิตเพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติมได้อีกด้วย

การจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise - SE) หากแกนกลางของ Business Model Canvas วางอยู่บนการแก้ไขปัญหาชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน ธุรกิจสามารถนำแผนธุรกิจเข้าสู่กระบวนการจดแจ้งและจดทะเบียนเป็น "วิสาหกิจเพื่อสังคม" กับ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) ภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 การจดทะเบียนแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ แบบแบ่งปันกำไร และ แบบไม่ประสงค์แบ่งปันกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้น ธุรกิจที่ได้รับการรับรองจะได้รับสิทธิประโยชน์มหาศาล โดยวิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทไม่แบ่งปันกำไรจะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล⁶⁶ นอกจากนี้ นักลงทุนบุคคลธรรมดาที่นำเงินมาลงทุนใน SE ยังสามารถนำใบหักลดหย่อนภาษีได้ ซึ่งเป็นการกระตุ้นเม็ดเงินจากนักลงทุนอิสระ (Angel Investors) ตลอดจนได้รับสิทธิพิเศษในการเข้าถึงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง

การเข้าถึงแหล่งทุนสีเขียว (Green Finance Ecosystem) การเติบโตอย่างก้าวกระโดด (Scaling) ต้องอาศัยการอัดฉีดเม็ดเงินลงทุน ในปัจจุบัน สถาบันการเงินและกองทุนทั้งในและต่างประเทศได้ออกแบบกลไกทางการเงินสีเขียวเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านนี้ ตัวอย่างเช่น ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (SME D Bank) ที่จัดสรรวงเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำผ่านโครงการ Transformation Fund เพื่อสนับสนุนองค์กรในการปรับตัวสู่ธุรกิจคาร์บอนต่ำ นอกจากนี้สินเชื่อโดยตรง การระดมทุนผ่านการออกตราสารหนี้สีเขียว (Green Bonds) และการแสวงหาความร่วมมือกับกองทุนรวมตราสารหนี้สีเขียวระดับโลก เช่น BlackRock's Climate Finance Partnership (CFP) ที่เน้นลงทุนในพลังงานหมุนเวียน จะเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนวิสัยทัศน์สีเขียวในแผนธุรกิจกลายเป็นอาณาจักรทางธุรกิจที่สร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ และส่งมอบคุณค่าอันยั่งยืนต่อมวลมนุษยชาติได้อย่างแท้จริง