

ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ค้นคว้า วิจัยเกี่ยวกับองค์ความรู้
ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการประยุกต์ใช้
ในภาคส่วนต่าง ๆ และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินชีวิต
ของประชาชนในทุกระดับ ให้เน้นการดำเนินชีวิตที่เน้นทางสายกลาง
ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกัน
นอกจากนั้น การดำเนินชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงยังเน้น
ความรอบรู้ รอบคอบ และการยึดหลักคุณธรรมเป็นสำคัญ



ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
โทรศัพท์ 0 2727 3606 โทรสาร 0 2727 3605
<http://cse.nida.ac.th>

ISBN 978-974-231-794-2



9 789742 317942

เศรษฐกิจพอเพียงในองค์การธุรกิจ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุษรรต์ กันตะบุตร



เศรษฐกิจพอเพียงในองค์การธุรกิจ เพื่อความยั่งยืน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุษรรต์ กันตะบุตร

คำนำ

ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้จัดทำเอกสารวิชาการขึ้นเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการต่อผู้ที่สนใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งรวมถึงเอกสารวิจัย ตำรา เพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา และเอกสารเพื่อเผยแพร่ให้กับประชาชนโดยทั่วไป สำหรับเอกสารวิชาการชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงตัวอย่างการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในด้านต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารงานในหลากหลายด้านด้วยกัน โดยตัวอย่างการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงในเอกสารทางวิชาการชุดนี้ประกอบด้วยผลงานทางวิชาการรวม 5 เล่มด้วยกัน ได้แก่

- แนวทางการกำหนดนโยบายสาธารณะ เพื่อความพอเพียง
โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงศ์ ทองภักดี
- เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ เพื่อความยั่งยืน
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชสรรค์ กันตะบุตร
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อความพอเพียง
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี
- การบริหารการเงินบุคคล เพื่อความพอเพียง
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณดา จันทร์สม
- การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ เพื่อความพอเพียง
โดย รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา

ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียงหวังว่าเอกสารวิชาการชุดนี้จะเป็นประโยชน์แก่นักศึกษาและประชาชนทั่วไปที่ประสงค์จะเรียนรู้และเข้าใจปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจากตัวอย่างต่าง ๆ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปทดลองปรับใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเกิดการปรับเปลี่ยนการดำเนินชีวิตที่เน้นทางสายกลางมากขึ้น และทำให้หน่วยงานหรือองค์กรเกิดความสมดุลและยั่งยืนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา

ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ	6
- ความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน	6
บทที่ 3 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	9
กับแนวคิดในการบริหารองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน	
- ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีหลักพิจารณาอยู่ด้วยกัน	10
5 ส่วน	
บทที่ 4 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	13
กับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนในประเทศไทย	
- การศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)	14
- กรณีศึกษา : ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท	16
- กรณีศึกษา : บ้านอนุรักษ์กระต่ายสา	20
- กรณีศึกษา : โรงพยาบาลเทพธารินทร์	28
- กรณีศึกษา : บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)	35
- กรณีศึกษา : บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)	47
- กรณีศึกษา : บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	54
- บทสรุป	62

บทที่ 5 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง **64**

กับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนในต่างประเทศ

- กรณีศึกษา : ห้างสรรพสินค้า Nordstrom 65
- กรณีศึกษา : ธุรกิจผลิตรถยนต์ The BMW Group 67
- กรณีศึกษา : ธุรกิจธนาคาร The Hongkong and 69
Shanghai Banking Corporation (HSBC)
- กรณีศึกษา : ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท Marriott International 71
- แนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ยั่งยืนของโลกตะวันตก 74
และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- บทสรุป 79

บทที่ 6 ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ **81**

และแนวทางปฏิบัติแห่งองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

- แนวทางปฏิบัติที่ 1 83
- แนวทางปฏิบัติที่ 2 88
- แนวทางปฏิบัติที่ 3 93
- แนวทางปฏิบัติที่ 4 98
- แนวทางปฏิบัติที่ 5 103
- แนวทางปฏิบัติที่ 6 106
- แนวทางปฏิบัติที่ 7 109
- แนวทางปฏิบัติที่ 8 112
- แนวทางปฏิบัติที่ 9 117
- แนวทางปฏิบัติที่ 10 122
- บทสรุป 124

บทที่ 7 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเชิงนโยบาย	126
- ประการที่ 1 การพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืน สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย	126
- ประการที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกษตร	127
- ประการที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรการเรียน การสอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ ในประเทศให้ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจควบคู่กับ การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน	128
- ประการที่ 4 การส่งเสริมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ	129
- บทสรุป	130
 บทที่ 8 แนวทางในการวิจัยในอนาคต	 131
- การพัฒนาทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ	131
- การวิจัยเพื่อพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืน สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	135
- บทสรุป	137
 บรรณานุกรม	 138

บทนำ

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานนั้น ประชาชนทุกสาขาอาชีพรวมถึงนักธุรกิจ สามารถที่จะนำเอาปรัชญานี้มาใช้ในการดำรงตน ดำรงชีวิต เพื่อดอบรรบต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ได้เป็นอย่างดี เพื่อให้มีชีวิตและสังคมรอบข้างที่มีความสมดุลและยั่งยืนนั่นเอง เมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์นั้น สำหรับในโลกธุรกิจแล้วจะหมายถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ อาทิ

- การเปิดเขตการค้าเสรี
- การเปลี่ยนแปลงค่าของเงิน
- การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลงในลักษณะของแรงงานและผู้บริโภค
- ลูกค้ามีความต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง กฎหมายและองค์กรคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภค
- การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายระหว่างประเทศ การรวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์ทางการค้า
- การพัฒนาทางการขนส่งและโทรคมนาคม
- ความไม่แน่นอนทางการเมืองและการปกครองทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- การก่อการร้ายข้ามประเทศ และการแพร่ระบาดของโรคภัย

การเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้ต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่นักธุรกิจทุกคนจะต้องตระหนักถึงและพยายามหาวิธีดอบรรบให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีเพื่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจของตนเอง และที่น่าหวาดกลัวยิ่งกว่านั้น

คือ จากการศึกษาของบริษัท IBM (IBM Global CEO Study, 2006) พบว่าสองในสามของ CEOs จำนวน 765 คนทั่วโลก รวมทั้งที่อยู่ในภูมิภาคเอเชีย เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจจะเพิ่มขึ้นอย่างท่วมท้น ในอีกสองปีข้างหน้า การเปลี่ยนแปลงที่ CEOs เหล่านี้ให้ความสำคัญมากคือ การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด เช่น การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น การที่ผู้บริโภคมีความคาดหวังในสินค้าและบริการที่สูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด และการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดแบบหน้ามือเป็นหลังมือ และคาดเดาไม่ได้ นอกเหนือจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงที่ CEOs เหล่านี้ได้กล่าวถึงในลำดับความสำคัญรองลงมาได้แก่ ปัญหาทางด้านแรงงาน การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงของกฎและข้อบังคับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ดังกล่าว มีผลต่อการดำรงอยู่ขององค์กรธุรกิจ นักวิชาการและนักธุรกิจจากหลาย ๆ ส่วนของโลก ต่างพยายามที่จะหาแนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักวิชาการเหล่านี้ (เช่น Avery, 2005; Kantabutra, 2006; Wilson, 2003) ได้วิจารณ์การดำเนินธุรกิจแบบที่ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทในระยะสั้นเท่านั้นว่า การกระทำดังกล่าวไม่ได้สร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรธุรกิจ นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจแบบนั้นยังไม่ได้นำคุณภาพชีวิตที่ดีมาสู่สังคมอีกด้วย เพราะผู้ที่ได้ประโยชน์เป็นเพียงคนกลุ่มน้อย ในขณะที่มีการใช้ทรัพยากรของโลกอย่างไม่ระมัดระวัง และในขณะเดียวกันก็สร้างกระแสบริโภคนิยมให้กับสินค้าหรือบริการของตนเองด้วย คำถามที่เกิดขึ้นคือ วิธีการดำเนินธุรกิจแบบใดที่จะสามารถนำความสำเร็จอย่างยั่งยืนมาสู่องค์กรธุรกิจ ในยุโรปแบบจำลองทุนนิยมไรน์แลนด์ (Rhine-land Capitalism Model) เป็นทางเลือกทางหนึ่ง (Avery, 2005) แบบจำลองทุนนิยมไรน์แลนด์นี้ มีการคำนึงถึงความยั่งยืนในระยะยาวของธุรกิจและความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ของธุรกิจ ไม่ใช่เฉพาะแต่ผู้ถือหุ้นเท่านั้น (Albert, 1993) ในภูมิภาคเอเชียก็มีความพยายาม



**การดำเนินธุรกิจแบบที่ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ
ผู้ถือหุ้นของบริษัทในระยะสั้นเท่านั้น ไม่ได้สร้างความ
สำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรธุรกิจ และไม่ได้นำคุณภาพ
ชีวิตที่ดีมาสู่สังคม เพราะผู้ที่ได้ประโยชน์เป็นเพียงคน
กลุ่มน้อย ในขณะที่มีการใช้ทรัพยากรของโลกอย่าง
ไม่ระมัดระวัง และในขณะเดียวกันก็สร้างกระแสบริโภค
นิยมให้กับสินค้าหรือบริการด้วย**

ที่จะแสวงหาวิธีการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืนเช่นกัน วิธีการบริหารแบบเน้นความ
สำคัญของพนักงานในประเทศญี่ปุ่นก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่คาดว่าจะนำไปสู่ความ
สำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ การกระทำดังกล่าวนั้นทำให้ระบบทุนนิยมของ
ประเทศญี่ปุ่นถือว่ามีความก้าวหน้ามากที่สุดแห่งหนึ่ง (Ozaki, 1991) เพราะว่า
ประเทศญี่ปุ่นนั้นประสบความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจอย่างมาก ถึงแม้ว่า
เมื่อเร็ว ๆ นี้จะมีภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างยาวนานก็ตาม สำหรับประเทศในภูมิภาค
เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก็มีทางเลือกในการบริหารธุรกิจให้ยั่งยืนอีกแบบหนึ่ง ธุรกิจ
ในประเทศต่าง ๆ เหล่านี้มักจะทำงานโดยขึ้นอยู่กับรัฐบาลซึ่งจะทำงานอย่างแข็งขัน
ในการสร้างการจตุรูปแบบ และการเป็นผู้นำทางตลาด รัฐบาลในประเทศทาง
ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มักจะมีการระเบียบให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อ
ชีวิตและความเป็นอยู่ของพนักงาน (Stiglitz, 2002) ประเทศสิงคโปร์เป็นตัวอย่าง
ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงของรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบนี้

หลังจากการล่มสลายของบริษัทยักษ์ใหญ่หลาย ๆ แห่ง เช่น บริษัท Arthur
Andersen บริษัท WorldCom และบริษัท Enron ประชาชนได้ให้ความสำคัญ
สำคัญกับการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนมากขึ้น เนื่องจากการล่มสลายเหล่านั้นไม่ได้

ส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้นและพนักงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงสังคมโดยรวมด้วย โดยในระยะหลังได้มีแนวความคิดใหม่ ๆ เช่น ความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) และ บรรษัทภิบาล (Good Governance) เกิดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน หากแต่ว่าแนวทางทั้งสองดังกล่าวนี้ได้เน้นจุดประสงค์ต่างกัน บรรษัทภิบาลจะเน้นการบริหารงานอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรมเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุน (PricewaterhouseCoopers, 2003) ไม่ใช่เพื่อสร้างสังคมที่มีความสุข จุดประสงค์ของบรรษัทภิบาลจะคล้าย ๆ กันทั่วโลกเพียงแต่แตกต่างกันในข้อกฎหมายและค่านิยมของแต่ละประเทศ ในขณะเดียวกัน ความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคมยังคงมีความหมายไม่ชัดเจนและไม่มีมาตรฐานสากล (Marinetto, 1998) เช่น นักวิชาการบางท่านก็ถกเถียงว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ว่านี้รวมถึงสิ่งแวดล้อมด้วยหรือไม่ ในระยะต่อมาได้มีแนวคิดใหม่ ๆ เช่น การเป็นพลเมืองที่ดีของโลกขององค์กรธุรกิจ (Corporate Citizenship) ออกมาอย่างต่อเนื่อง

เป็นที่น่าเสียดายว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ในประเทศไทยได้รับอิทธิพลจากการดำเนินธุรกิจแบบที่ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทในระยะสั้นเท่านั้น ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจไทยจำนวนมากมาย ล้มละลายไปหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียในปี พ.ศ. 2540 ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ในปี พ.ศ. 2542 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานบทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ให้กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามองค์ความรู้เกี่ยวกับการนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในภาคธุรกิจในช่วงเวลานั้นยังมีน้อยมาก ไม่เหมือนกับภาคเกษตรกรรมที่ทฤษฎีใหม่ได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติใช้อย่างแพร่หลาย คำถามหลักที่เกิดขึ้นในใจของหลาย ๆ คนคือ จะนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืนที่เป็นรูปธรรมได้อย่างไร



**เป็นที่น่าเสียดายว่า ธุรกิจส่วนใหญ่ในประเทศไทยได้รับ
อิทธิพลจากการดำเนินงานแบบที่ส่งเสริมการสร้างมูลค่า
เพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทในระยะสั้นเท่านั้น ซึ่งเป็น
เหตุผลหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจไทยจำนวนมากมายลัมละลายไป
หลังจากวิกฤติเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชียในปี พ.ศ. 2540**

ซึ่งผู้เขียนหวังว่า ผู้อ่านจะได้รับคำตอบจากหนังสือเล่มนี้ ซึ่งจะเริ่มจากคำจำกัด
ความขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน การศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
ในองค์กรธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากว่าปรัชญาของเศรษฐกิจ
พอเพียงเป็นปรัชญาซึ่งผู้ที่เชื่อมั่นและอยากจะนำไปใช้ต้องอาศัยการตีความด้วยตนเอง
ซึ่งบางครั้งอาจจะประสบปัญหาและเห็นภาพไม่ชัดเจนว่าจะนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไร
โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักธุรกิจ ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จะนำเสนอทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง
ในองค์กรธุรกิจ ซึ่งได้สังเคราะห์มาจากแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ยั่งยืน
ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงแนวคิดของนักธุรกิจชั้นนำในประเทศไทยอีกด้วย
จึงเป็นตัวอย่างทฤษฎีที่แสดงให้เห็นว่าทฤษฎีที่ดีนั้นจะต้องนำไปปฏิบัติได้ เนื่องจาก
การพัฒนาทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ต้องใช้เวลาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ดังนั้น
ผู้เขียนจึงได้รวบรวมแนวคิดในการทดสอบและพัฒนาทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง
ในองค์กรธุรกิจอย่างต่อเนื่องในอนาคต สำหรับนักวิจัยที่สนใจจะศึกษาปรัชญาของ
เศรษฐกิจพอเพียง ไว้ในหนังสือเล่มนี้ด้วย

บทที่ 2

ความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ

ความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

สำหรับประชาชนโดยทั่วไป องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน น่าจะหมายถึง องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาเป็นระยะเวลายาวนาน แต่เงื่อนไขของเวลาไม่น่าจะครอบคลุมความเป็นตัวตนขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนได้ทั้งหมด ตัวอย่างหนึ่งคือ สมมุติว่ามีองค์กรธุรกิจหนึ่งซึ่งมีอายุเพียง 20 ปี แต่ทุกปีองค์กรธุรกิจนี้ต้องประสบกับวิกฤติทางการเงินหรือวิกฤติทางสังคมทุกปี แต่ก็สามารถฟื้นฝ่าวิกฤติเหล่านั้นมาได้ คำถามคือองค์กรธุรกิจนี้ถือเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนหรือไม่ ตามความเห็นของผู้เขียนแล้ว น่าจะถือว่าเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนได้เช่นกัน เพราะได้พิสูจน์แล้วถึงความสามารถที่จะสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจมาในระดับหนึ่ง นอกเหนือจากนี้คงไม่มีใครสามารถบอกได้อย่างแท้จริงว่าองค์กรธุรกิจต้องอยู่มายาวนานเท่าไร จึงจะถือว่าเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

ดังนั้น โดยทั่วไปความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ หมายถึง ความสามารถขององค์กรธุรกิจที่จะตอบสนองต่อความต้องการต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้รวมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชน และสังคม โดยที่การตอบสนองดังกล่าวนี้จะต้องไม่ทำให้ความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตลดลงด้วย (Dyllick & Hockerts, 2002) การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งในปัจจุบันและอนาคตนี้เองที่เป็นกุญแจสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ ดังนั้น องค์กรธุรกิจต่าง ๆ จึงต้องรักษาและสร้างการเจริญเติบโตทางด้านทุนเศรษฐกิจ



ทุนสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกันต้องสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนทางด้านการเมืองอีกด้วย สำหรับหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนขอให้คำนิยามองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนว่า คือ องค์กรธุรกิจที่มีเงื่อนไขครบ 3 ประการ ดังนี้

1. มีผลการดำเนินงานดี
2. มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม
3. มีความสามารถที่จะรักษาสถานะความเป็นผู้นำ (คนหนึ่ง) ในอุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ

อนึ่ง เงื่อนไขดังกล่าวได้ปรับปรุงมาจากเงื่อนไขของ Avery (2005) สำหรับเงื่อนไขแรกนั้น เป็นเงื่อนไขที่องค์กรธุรกิจที่ดีต้องมีอยู่แล้ว เพราะแน่นอนว่าการดำเนินธุรกิจย่อมต้องหวังที่จะสร้างผลการดำเนินงานที่ดี เงื่อนไขที่สองคือความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคมนั้น องค์กรธุรกิจใดจะสร้างความสามารถนี้ได้ จะต้องมีการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเงื่อนไขสุดท้ายคือความสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำ (คนหนึ่ง) ของตนในตลาดได้ เงื่อนไขนี้จะเป็นเงื่อนไขที่ดูยากที่สุด เพราะการรักษาสถานะความเป็นผู้นำคนหนึ่งในตลาดนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะองค์กรธุรกิจจะต้องมีนวัตกรรมในสินค้าและบริการสูงมากอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและสภาวะการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาให้ได้

ถึงตอนนี้ผู้อ่านคงจะเริ่มตระหนักแล้วว่า การที่จะดำเนินธุรกิจหรือสร้างองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนที่แท้จริงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก แต่คนไทยโชคดีมากที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไว้ จากการศึกษาองค์กรธุรกิจหลาย ๆ องค์กรจากอุตสาหกรรมที่หลากหลายในประเทศไทย ซึ่งมีตั้งแต่ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

พบว่าองค์กรหลาย ๆ แห่งที่ปฏิบัติตนสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น มีความสามารถทั้งสามประการแห่งองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดในบทที่ 4 ว่าแต่ละองค์กรได้ดำเนินธุรกิจอย่างไร

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ต้องมีเงื่อนไขครบ 3 ประการ คือ

- 1. มีผลการดำเนินงานดี**
- 2. มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม**
- 3. มีความสามารถที่จะรักษาสถานะความเป็นผู้นำ (คนหนึ่ง) ในอุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ**



บทที่ 3

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กับแนวคิดในการบริหารองค์ธุรกิจที่ยั่งยืน

เมื่อปี พ.ศ. 2517 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทเกี่ยวกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไว้ และต่อมาในปี พ.ศ. 2542 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ยังได้พระราชทานบทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ให้กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศ และเพื่อให้ประชาชนทั่วไปใช้ในการดำเนินชีวิต ในช่วงปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้รับความนิยมมากขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เพราะนักวิชาการเห็นว่าแท้จริงแล้วปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นคำตอบของปัญหาที่โลกกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน เช่น ปัญหาโลกร้อน ปัญหาเศรษฐกิจที่มีความผันผวนสูง เป็นต้น บทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีเนื้อหาสาระ ดังต่อไปนี้

“เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน ถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะ

เจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี” (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2546)

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีหลักพิจารณาอยู่ด้วยกัน 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลาและเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีลักษณะพลวัต มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤติ เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

ส่วนที่ 3 คำนิยาม ความพอเพียง (Sufficiency) จะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ พร้อม ๆ กัน ดังนี้

ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดี ที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ



ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับกับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ส่วนที่ 4 เจื่อนใจ การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

เจื่อนใจความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาประยุกต์ใช้ให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

เจื่อนใจคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

ส่วนที่ 5 แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนการใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการตัดสินใจและการกระทำ

สำหรับรูปแบบของเศรษฐกิจพอเพียง เมื่อพิจารณาจากแนวความคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีการพัฒนามาโดยลำดับนั้น อาจสรุปได้ว่า เศรษฐกิจพอเพียงมี 2 รูปแบบ คือ

1. เศรษฐกิจพอเพียงแบบพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน สามารถพึ่งตนเองได้ โดยไม่โลภมากและไม่เบียดเบียนคนอื่น

2. เศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า คือ การแลกเปลี่ยนร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์และนำไปสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมให้เจริญอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง การดำรงชีวิตไม่สามารถดำเนินชีวิตตามเศรษฐกิจพอเพียงแบบใดแบบหนึ่งได้เพียงแบบเดียว ต้องดำเนินไปในลักษณะที่เกื้อกูลกันอย่างสมดุล กล่าวคือ คนในสังคมไม่สามารถดำเนินชีวิตที่เน้นการพึ่งตนเองได้เพียงอย่างเดียว ต้องนำหลักการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ที่มุ่งเน้นการแบ่งปันกัน การร่วมมือกัน การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และการมีไมตรีต่อกันด้วย



บทที่ 4

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กับองค์การธุรกิจที่ยั่งยืนในประเทศไทย

องค์การธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะอย่างไร จะขัดกับหลักทฤษฎีนิยามหรือไม่ จะเห็นภาพได้ชัดเจนในบทนี้ ซึ่งจะกล่าวถึง องค์การธุรกิจประเภทต่าง ๆ ในประเทศไทยที่มีเงื่อนไขแห่งองค์การธุรกิจที่ยั่งยืนครบทั้งสามเงื่อนไข คือ (1) มีผลการดำเนินงานดี (2) มีความสามารถในการทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม โดยได้ผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมมาแล้วอย่างประสบผลสำเร็จ และ (3) เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมของตน จากการศึกษาพบว่า องค์การธุรกิจที่ยั่งยืนเหล่านี้ได้ประกอบกิจกรรมทางธุรกิจที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหลายประการ

โดยเริ่มจากผลการศึกษารัฐกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) จากกลุ่มอุตสาหกรรมหลัก 6 กลุ่มของประเทศไทยที่สามารถผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 มาได้ว่า องค์การธุรกิจเหล่านี้สามารถผ่านพ้นวิกฤตดังกล่าวโดยดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างไร จากนั้นจะกล่าวถึงกรณีศึกษาของธุรกิจ ซึ่งผู้เขียนได้ทำการศึกษาเองหรือได้รวบรวมจากแหล่งอื่น ๆ ได้แก่

ชุมพร คาบาน่า รีส์อ์รด์

บ้านอนุรักษ์กระต๊าก

โรงพยาบาลเทพธารินทร์

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไทยเพรซิเดนทึฟูดส์ จำกัด (มหาชน)

และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



ถึงแม้ว่าธุรกิจต่าง ๆ เหล่านี้จะดำเนินธุรกิจที่ไม่เหมือนกัน มีสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันที่ต่างกัน บางธุรกิจเป็นธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งจะมีแรงกดดันจากผู้ถือหุ้นให้ทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น แต่ก็มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่เหมือน ๆ กันอยู่หลายประการซึ่งสอดคล้องกับแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยอาจจะสรุปได้ว่าแนวทางที่คล้ายคลึงกันนี้ที่ทำให้ธุรกิจเหล่านี้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

การศึกษานี้ถือเป็นการศึกษาขั้นแรกเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ โดย ศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) ได้ทำการศึกษารูขี้อย่างธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 296 แห่ง จากอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (2) อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องหนัง (3) อุตสาหกรรมไม้แปรรูป กระดาษ และสิ่งพิมพ์ (4) อุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์พลาสติก (5) อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ และ (6) อุตสาหกรรมเครื่องจักรและอุปกรณ์ขนส่ง ซึ่งได้สรุปแนวทางการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงไว้ 7 ประการจากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพร้อมทั้งตัวอย่างที่พระราชทานไว้ในที่ต่าง ๆ ดังนี้

1. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม นั่นคือ เทคโนโลยีที่ราคาไม่แพง แต่ถูกต้องหลักวิชาการ
2. มีขนาดการผลิตที่เหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
3. ไม่โลภเกินไป และไม่เน้นกำไรในระยะสั้น
4. ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบกิจการ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคร่างงาน ลูกค้า ตลอดจนผู้จำหน่ายวัตถุดิบ



5. เน้นการกระจายความเสี่ยง โดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ/หรือ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่าย
6. เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อหนี้ จนเกินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
7. เน้นการตอบสนองตลาดทั้งภายในท้องถิ่น ภายในภูมิภาค ตลาดภายในและตลาดต่างประเทศตามลำดับ เป็นหลัก

สมมติฐานหลักของการศึกษา คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผ่านพ้นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 น่าจะมีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวเศรษฐกิจพอเพียง 7 ข้อดังกล่าวข้างต้น จากผลการศึกษาพบว่าในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจอุตสาหกรรมทุกขนาดและทุกประเภท โดยภาพรวมได้คะแนนเฉลี่ยของการปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวของเศรษฐกิจพอเพียง 7 ข้อ ข้างต้นอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ภายหลังจากผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจไปแล้ว อุตสาหกรรมข้างต้น จะมีคะแนนเฉลี่ยลดลง คือ สูงกว่าคะแนนพอใช้เล็กน้อยเท่านั้น ยกเว้นอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่มและเครื่องหนัง ที่ได้คะแนนต่ำกว่าคะแนนพอใช้

ศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) ได้สรุปว่าสาเหตุของความแตกต่างกันที่สำคัญระหว่างช่วงวิกฤติและภายหลังวิกฤติ คือ ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะเน้นการปรับขนาดการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ เน้นความซื่อสัตย์ต่อผู้บริโภค ไม่เอารัดเอาเปรียบแรงงานและลูกค้า ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เนื่องจากต้องการเน้นความอยู่รอดร่วมกันของทุกฝ่าย ส่วนประเด็นที่มีความสำคัญถัดมาคือ เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อหนี้จนเกินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ แต่หลังวิกฤติเศรษฐกิจแล้ว คะแนนเฉลี่ยโดยรวมลดลง เนื่องจากอุตสาหกรรมได้ลดการเน้นเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้บริโภค ไม่เอารัดเอาเปรียบแรงงานและลูกค้า ตลอดจนผู้จำหน่ายวัตถุดิบ แต่เน้นการทำการกำไรเพื่อสะสมทุนหรือขยายตัว ลดการปรับขนาดการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถ



สามารถในการบริหารจัดการ โดยการขยายการผลิตเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย แต่หลักการที่ยังคงมุ่งเน้นในระดับเดียวกันกับช่วงก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ คือ การบริหารความเสี่ยงต่ำโดยเน้นการใช้ทุนภายในเป็นหลัก ดังนั้น ศาสตราจารย์ ดร.อภิชัย และคณะจึงได้สรุปว่า หลักการสำคัญที่ช่วยให้อุตสาหกรรมเหล่านี้อุดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจได้ก็เพราะการเน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ

แม้ว่าไม่มีข้อมูลเรื่องความสามารถในการรักษาความเป็นผู้นำทางการตลาดในธุรกิจที่ทำการศึกษา ซึ่งเป็นเงื่อนไขหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน แต่ก็พอจะสรุปได้ว่าธุรกิจที่รอดพ้นจากวิกฤติมาได้เหล่านี้ น่าจะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจกรรมอยู่ เพราะมีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ล้มละลายไปมากมายในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540

ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ถึงแม้ว่าจะเป็นการสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญมาก แต่ก็ยังไม่ได้ให้ภาพที่ชัดเจนแก่นักธุรกิจเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินธุรกิจตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง เช่น ธุรกิจใดในอุตสาหกรรมเหล่านี้นำใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างไร หรือธุรกิจเหล่านี้นเน้นการกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายอย่างไร หรือมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่ายอย่างไร เป็นต้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาต่อ โดยใช้วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการในการดำเนินธุรกิจเหล่านี้

กรณีศึกษา : ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท

การศึกษาวិธีการบริหารงานของ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท นี้ นำข้อมูลส่วนใหญ่มาจากงานวิจัยของ คุณพันธุ์บุญย์ ทองสังข์ (2550) แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และส่วนที่เหลือมาจากการเก็บข้อมูลของผู้เขียนเอง



ประวัติของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท

ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ได้ถูกก่อตั้งขึ้นมาเมื่อปี พ.ศ. 2525 ณ หาดทุ่งวัวแล่น ตำบลสะพลี อำเภอประทิว จังหวัดชุมพร โดยเริ่มแรกมีเรือนพักเพียง 7 หลังพร้อมศาลาหลังคามุงจากหนึ่งหลัง จำนวนบ้านพักได้เพิ่มขึ้นเป็น 40 หลังเมื่อปี พ.ศ. 2530 ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ทได้จัดกิจกรรมทางทะเลที่นอกเหนือจากการเล่นน้ำที่ชายหาด มีเรือนำเที่ยวทางทะเลเพื่อชมเกาะและดำน้ำดูปะการังอันเป็นกิจกรรมหลักที่มีมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนสอนดำน้ำ ที่เน้นเรื่องการรักษาสภาพแวดล้อม มีการท่องเที่ยวแบบผจญภัยเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การไปชมธรรมชาติที่แท้จริงของ ป่าเขา น้ำตก และถ้ำ กิจกรรมของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท ดำเนินมาได้ด้วยดี ทำให้คุณวริสร รัชพันธุ์ ทายาทซึ่งเข้ามาดำเนินกิจการต่อ ได้ทำการลงทุนสร้างโรงแรมเป็นอาคารสามชั้นเพิ่มขึ้นมาสามหลัง โดยกู้ยืมเงินจากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์แห่งหนึ่งเป็นจำนวนเงินหลายสิบล้านบาท ซึ่งคาดการณ์ว่าจะสามารถชำระหนี้ให้หมดภายในระยะเวลาแปดปี แต่ในปี พ.ศ. 2540 ที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ซึ่งนอกจากจะทำให้ขาดเงินทุนที่จะมาสร้างโรงแรม เนื่องจากบริษัทหลักทรัพย์นั้นได้ถูกปิดลง และหนี้สินก็เพิ่มขึ้นจากการลดค่าของเงินบาทอีกด้วย แต่วิธีการบริหารงานของคุณวริสร ทำให้ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท สามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์นั้นมาได้อย่างประสบความสำเร็จ ปัจจุบันนอกจากจะดำเนินกิจการด้านธุรกิจโรงแรม การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และโรงเรียนสอนดำน้ำแล้ว ยังมีโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้อีกด้วย เช่น ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงและกลีบบัณฑิตธรรมชาติ ‘เพลิน’ เป็นต้น

ความท้าทายของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท

ความท้าทายของชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในส่วนของปัจจัยภายนอกนั้น วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 ทำให้มีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น 30-40% เนื่องจากการที่รัฐบาลประกาศลดค่าเงินบาท การ



ก่อสร้างโรงแรมขึ้นใหม่ที่ดำเนินการไปแล้วกว่า 80% ต้องชะงักลง กิจกรรมก็ขาดสภาพคล่อง ด้วยทั้งสภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาทำให้จำนวนลูกค้าลดลงเป็นจำนวนมาก นอกเหนือจากนี้แล้ว ในเดือนพฤศจิกายนปีเดียวกัน ได้เกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ในจังหวัดชุมพร เป็นการเข้าเต็มสภาวะวิกฤติขององค์กรที่ขาดกระแสเงินสดมาเป็นทุนหมุนเวียนในกิจการ ซึ่งปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เหล่านี้ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท ไม่สามารถควบคุมได้ ในส่วนความท้าทายที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเอง ก็จะมีเรื่องของการขยายกิจการ ซึ่งเป็นการลงทุนจำนวนมากบนพื้นฐานของเงินกู้ นอกจากนี้แล้วยังมีความท้าทายโดยทั่วไปของธุรกิจการท่องเที่ยวก็คือ การที่ต้องมีกิจกรรมที่แปลกใหม่ไม่เหมือนใคร การให้บริการชั้นเยี่ยม และมีธรรมชาติที่สวยงามซึ่งที่อื่น ๆ ไม่มี และยังต้องอาศัยทักษะในการบริหารจัดการการตลาดที่ดี จึงจะดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติให้มาใช้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กรณีศึกษานี้แตกต่างจากกรณีศึกษาอื่น ๆ กล่าวคือ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ทมีความรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอยู่แล้ว และได้นำมาใช้เพื่อแก้วิกฤติของธุรกิจ แต่กรณีศึกษาอื่น ๆ เป็นธุรกิจที่มีความสำเร็จอย่างยั่งยืนตามเงื่อนไขสามประการขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนอยู่แล้ว

ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ทได้นำเอาหลักแห่งความพอประมาณมาใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร โดยยึดหลัก **‘พึ่งพาตนเอง พึ่งพาอาศัย และพึ่งพิงกัน’** พึ่งพาตนเอง โดยการที่องค์กรผลิตสิ่งของบางอย่างขึ้นมาใช้เอง พึ่งพาอาศัย โดยร่วมกับพนักงานและครอบครัวผลิตสิ่งของส่งมาขายให้กับองค์กร โดยไม่มีการให้พนักงานออกในช่วงวิกฤติเลย ในส่วนของการพึ่งพิงกันนั้นได้มีการนำสิ่งที้องค์กรมีอยู่มากและไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ไปแลกเปลี่ยนกับชาวบ้านหรือชุมชน รวมทั้งมีการลงทุนให้ชุมชนผลิตสินค้าให้กับองค์กรและรับซื้อสินค้าบางชนิดจากชุมชน เช่น โครงการเศรษฐกิจพอเพียง จากเดิมที่ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท ต้องซื้อผักสด



และผลไม้มาจากตลาด ซึ่งได้คุณภาพและปริมาณที่ไม่เป็นไปตามความต้องการ จึงคิดโครงการนี้ขึ้น ให้พนักงานนำผักสดและผลไม้มาขายให้กับรีสอร์ต ส่งผลให้รีสอร์ต มีผักและผลไม้สด ใช้ในการปรุงอาหารตลอดเวลา จึงเป็นการพึ่งพาอาศัยกัน ระหว่างธุรกิจกับชุมชน ทำให้เงินทองไม่รั่วไหล แต่อยู่ในกระเป๋าของคนในชุมชนเอง

ในส่วนของความมีเหตุผลนั้น ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ต ได้สร้างระบบการดำเนินงานภายในองค์กร คำนึงถึงความสอดคล้องและเหมาะสมกับภูมิสังคม โดยการใช้พฤติกรรมของพนักงานส่วนใหญ่เป็นแนวทางในการออกแบบระบบงาน นอกจากนี้แล้วยังให้ความสำคัญต่อพนักงาน เพราะรีสอร์ตเป็นธุรกิจการให้บริการ การปกครองคนมีลักษณะแบบพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยออกแบบวิธีการทำงาน ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของพนักงาน สร้างให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน มีส่วนรับผิดชอบโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

นอกจากนี้แล้ว ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ต ยังใช้แนวคิด **‘การระเบิดจากข้างใน’** คือ การสั่งสมความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติหลาย ๆ ครั้ง จนกลายเป็นองค์ความรู้ และนำไปเผยแพร่ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในหลาย ๆ ด้าน เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนระบบงาน การพัฒนาบุคลากร และยังมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการให้บริการใหม่ ๆ เช่น กิจกรรมการดำนาและเกี่ยวข้าวในรีสอร์ต เพื่อให้พนักงานท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการได้สัมผัสถึงวิถีชนบท มีการสร้างอาคารที่เรียกว่า **‘โรงแรมนา’** โดยมีแนวคิดที่ว่า เมื่อออกจากห้องก็จะเห็นนาข้าว ส่วนในน้ำก็มีปลา เป็นต้น

การสร้างภูมิคุ้มกัน นอกจากการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องและเห็นคุณค่าของพนักงานแล้ว ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ต ยังได้ขยายตลาดโดยให้ความใส่ใจกับกลุ่มนักท่องเที่ยวในทุกระดับ เช่น กลุ่มระดับสูง เน้นกิจกรรมการท่องเที่ยวทางทะเล การพักผ่อนตามเกาะต่าง ๆ และการดำน้ำลึก กลุ่มระดับกลาง เน้นการให้บริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การล่องแก่ง เดินป่า และการเรียนรู้



การดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มลูกค้าระดับชาวบ้าน เน้นการเข้ามาศึกษาดูงานต่าง ๆ เช่น การทำนาไร้สารพิษ การทำเกษตรอินทรีย์ และการปลูกยาหรือสัถยาสมุนไพร ส่วนกลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่มข้าราชการและคณะบุคคล จะเน้นการจัดประชุม สัมมนา และการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ในเรื่องของคุณธรรมนั้น จะเห็นได้ว่าในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจนั้น ทางชุมพรคาบาน่า รีสอร์ทไม่ได้ให้พนักงานออก แต่ตรงกันข้ามมีการร่วมมือร่วมใจพนักงานที่มีความมานะอดทนในการฝ่าวิกฤตการณ์นั้นจนประสบความสำเร็จ ยังได้นำแนวคิด *‘our loss is our gain’* มาใช้ด้วย กล่าวคือมองที่จะเป็นผู้ให้มากกว่าการเป็นผู้รับ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนที่จะลงมือดำเนินการ หรือตัดสินใจเรื่องใด ๆ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของคุณงามความดี

การดำเนินธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าว ทำให้ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท สามารถลดต้นทุน และผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 มาได้ และยังได้มีการพัฒนาการให้บริการที่แตกต่างจากที่อื่น ๆ โดยเน้นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งทำให้นักท่องเที่ยวสนใจมาเที่ยวอย่างต่อเนื่อง จึงประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้

กรณีศึกษา : บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสา

ผู้เขียน (สุชสวรรค์ กันตะบุตร, 2547) เป็นผู้ทำการศึกษาบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสา ซึ่งถือเป็นการศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในธุรกิจชุมชนงานแรก โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



ประวัติของบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสา

บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาได้เริ่มกิจการเมื่อปี พ.ศ. 2516 ที่หมู่บ้านต้นเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ มีการบริหารจัดการในรูปแบบกลุ่มอาชีพ โดยมีนางฟองคำ หล้าปินตา เจ้าของและเป็นผู้บริหาร นางฟองคำเป็นชาวไทยภูเขาที่ยากจนในหมู่บ้าน และมีแต่คนรังเกียจ แต่ก็ไม่เคยท้อแท้ในการที่จะทำมาหากินอย่างสุจริตเพื่อสร้างฐานะของตนเอง บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาได้ดำเนินงานมากกว่า 30 ปีแล้ว ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมดประมาณ 400 คน จากหมู่บ้านต้นเปาและชุมชนใกล้เคียง เช่น ดอยสะเก็ด หรือแม้แต่ในชุมชนที่จังหวัดแม่ฮ่องสอนและจังหวัดเชียงราย ซึ่งปลูกต้นสาและส่งขายให้บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสา สมาชิกเหล่านี้มีรายได้เฉลี่ยคนละ 3,000-10,000 บาทต่อเดือน

กระต๊อบสาและผลิตภัณฑ์กระต๊อบสาจากบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เห็นได้จากการได้รับรางวัลชนะเลิศจากการประกวดหลายประเภทและหลายครั้ง และยังเป็นธุรกิจในกลุ่ม OTOP ประเภทหัตถาทำให้อิทธิพลของบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาและบ้านต้นเปาเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากขึ้น ในระยะต่อมา ความต้องการของกระต๊อบสาและผลิตภัณฑ์กระต๊อบสาในประเทศเริ่มมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และได้ขยายไปยังตลาดต่างประเทศมีการส่งออกไปสู่ตลาดต่างประเทศมากกว่า 25 ปีแล้ว จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าธุรกิจนี้สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจทั้งตลาดภายในและภายนอกประเทศได้อย่างประสบความสำเร็จตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ไม่ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาก็สามารถผ่านพ้นวิกฤตินี้มาได้ จึงเป็นที่น่าพอใจว่าบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสามีแนวทางการจัดการอย่างไร จึงสามารถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน



ความท้าทายของบ้านอนุรักษ์กระต๊อบ

จากการศึกษาอุตสาหกรรมกระต๊อบ พบว่าอุตสาหกรรมนี้กำลังเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายหลาย ๆ แบบด้วยกัน ซึ่งผู้นำธุรกิจเหล่านี้จะต้องหาทางที่จะเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายอย่างระมัดระวัง เพราะหากพลาดพลั้งอาจจะนำองค์กรของตนไปสู่ความเสียหาย

เนื่องจากอุตสาหกรรมประเภทนี้มีคู่แข่งชันมาก เป็นธุรกิจที่ไม่ได้อาศัยเงินลงทุนสูง แต่มีกำไรเบื้องต้นสูง ไม่มีความสลับซับซ้อนมากในการผลิต จึงเป็นธุรกิจที่ไม่ค่อยมีอุปสรรคในการเข้ามาลงทุนของคู่แข่งใหม่ ๆ นอกจากนี้ความท้าทายยังเกี่ยวเนื่องมาจากลักษณะตามธรรมชาติของผลิตภัณฑ์เอง ซึ่งเป็นสินค้าสิ้นเปลือง มีอายุการใช้งานสั้น รูปแบบผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว จากการที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตง่าย ไม่ยุ่งยาก จึงทำให้มีการเลียนแบบได้ง่าย ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดนั้นมีความคล้ายคลึงกันมาก ดังนั้นการสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขัน ความท้าทายอีกประการหนึ่งที่อุตสาหกรรมนี้เผชิญอยู่คือ การมีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ทดแทน ที่มีคุณภาพดีกว่าผลิตภัณฑ์กระต๊อบอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นส่มุติโน้ต ดอกไม้ประดับ กล้องหรือของที่ระลึกอื่น ๆ ดังนั้นธุรกิจประเภทนี้จึงต้องพยายามที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์ของตนเอง มีประโยชน์ใช้สอยหรือมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทนจึงจะอยู่รอดได้

ในส่วนของคู่ค้าวัตถุดิบนั้น วัตถุดิบปอสาส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ต้นทุนในการผลิตค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตามปอสาสามารถปลูกได้ง่าย ประกอบกับผู้ค้าปอสาในตลาดมีจำนวนมากและไม่ได้รวมกันเป็นกลุ่ม อำนาจในการต่อรองราคาของผู้ค้าปอสาจึงมีไม่มากนัก เนื่องจากว่าปอสาในตลาดไม่ค่อยมีความแตกต่าง และผู้ผลิตกระต๊อบและผลิตภัณฑ์กระต๊อบมีจำนวนมากทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งไม่มีการรวมกลุ่มกันของผู้ค้าปอสาเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรอง ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันกันเองในเชิงราคา



สำหรับสถานการณ์การแข่งขันกับต่างประเทศนั้นมีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์การค้าโลก ทำให้ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนสามารถส่งสินค้าออกไปยังต่างประเทศได้มากขึ้น ทั้งนี้รวมถึงผลิตภัณฑ์กระดาษสาด้วย ซึ่งสินค้าจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนจะมีต้นทุนต่ำกว่าสินค้าของประเทศไทยหลายเท่า เพราะค่าแรงงานต่ำกว่า และสินค้าเหล่านี้ยังมีความทนทานเท่ากับสินค้าของประเทศไทยหรือดีกว่าด้วย ดังนั้นอุตสาหกรรมกระดาษสาไทยจึงไม่สามารถแข่งขันในเชิงราคาและคุณภาพกับสินค้าจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนได้ ขณะที่ประเทศคู่แข่งอื่น ๆ ก็กำลังเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์กระดาษสาเช่นกัน

ความท้าทายอีกประการหนึ่งที่อุตสาหกรรมกระดาษสาในประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่คือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการผลิต คือการกักตุนน้ำเสียที่เกิดจากการต้มและย้อมปอสา การไม่สามารถรักษาคุณภาพของสีไว้ได้นาน และปัญหาจากความไม่สม่ำเสมอของแผ่นกระดาษสา นอกจากนี้ลูกค้าชาวต่างประเทศยังนิยมสินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบตามธรรมชาติทั้งหมด ซึ่งธุรกิจกระดาษสาในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังใช้สารเคมีและสีสังเคราะห์ในการผลิต ซึ่งบ่อยครั้งพบว่าสารเคมีเหล่านี้ทำลายสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติและสุขภาพของพนักงาน

อุตสาหกรรมผลิตกระดาษสาเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ จากภายนอกประเทศอย่างมาก เนื่องจากการรวมกลุ่มของประเทศต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดนโยบายกีดกันทางการค้า เช่น มีการนำประเด็นทางด้านสิ่งแวดล้อม และการใช้แรงงานเด็ก มาพิจารณาในการนำเข้าสินค้า นโยบายเหล่านี้มีผลกระทบต่อการส่งออกผลิตภัณฑ์กระดาษสาของประเทศไทยไปยังต่างประเทศ เพราะว่าธุรกิจผลิตกระดาษสาของประเทศไทยไม่ได้มีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เห็นได้จากมีการใช้สารเคมีในกระบวนการผลิตกระดาษสาอย่างแพร่หลาย และการกักตุนน้ำเสียที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ทำให้ส่งกลิ่น



หมั่นในชุมชนใกล้เคียง และส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานและประชาชน
ที่อาศัยอยู่ในชุมชนด้วย

ลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

บ้านอนุรักษ์กระตาดสาสน์ ถึงแม้ว่าจะเป็นธุรกิจที่ได้รับการก่อตั้งจาก
กลุ่มคนเพียงกลุ่มเล็ก ๆ แต่ยังสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและเติบโตอย่าง
ค่อยเป็นค่อยไป จนสามารถประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้ ไม่ว่าปัจจัยทาง
เศรษฐกิจจากภายในและภายนอกประเทศจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม ซึ่ง
ได้แสดงถึงความสมดุลและความพร้อมขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
จากทั้งภายในและภายนอกประเทศ จากการศึกษากิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ ของ
บ้านอนุรักษ์กระตาดสาสน์สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังจะได้
อธิบายโดยสรุปดังต่อไปนี้

ประการแรก จะเห็นได้ชัดเจนว่า บ้านอนุรักษ์กระตาดสาสน์ได้ใช้หลักแห่ง
ความพอประมาณของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ
เริ่มจากการขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่ลงทุนสูงเกินตัว ขยายธุรกิจเมื่อมี
เงินทุนเหลือมากพอ ไม่มีการกู้ยืมเงินเพื่อขยายธุรกิจเพียงเพื่อตอบสนองต่อความ
ต้องการของตลาดที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มแรกของธุรกิจซึ่งยังมีความ
ไม่แน่นอนและความผันผวนสูง

ในส่วนหลักแห่งความมีเหตุผลของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ทาง
บ้านอนุรักษ์กระตาดสาสน์ ได้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ใช้แรงงานและ
วัตถุดิบจากท้องถิ่นใกล้เคียงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อจะได้ไม่ต้องเสีย
ค่าขนส่งมาก นอกจากนี้แล้ว การนำเศษผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบมาใช้ใหม่ เป็นการ
ลดต้นทุนในการผลิตให้แก่สินค้า เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในเชิงราคา



ในตลาดโลก บ้านอนุรักษ์กระต่ายสาวยังตระหนักถึงการขาดแคลนวัตถุดิบปอสา จึงจ้างแรงงานชาวบ้านและชาวไทยภูเขาในท้องที่ปลูกปอสา เพื่อลดการนำเข้าปอสาจากต่างประเทศ ความมีเหตุผลอีกประการหนึ่งคือ การที่บ้านอนุรักษ์กระต่ายสาได้เริ่มขยายตลาดในท้องถิ่นและในประเทศก่อน แล้วจึงค่อยขยายสู่ตลาดต่างประเทศ การกระทำเช่นนี้ช่วยลดความเสี่ยงของธุรกิจ เนื่องจากความต้องการผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในต่างประเทศและปัจจัยอื่น ๆ จากต่างประเทศเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาถึงความสามารถของบ้านอนุรักษ์กระต่ายสา ณ เวลานั้น

บ้านอนุรักษ์กระต่ายสา มีการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เช่น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อลดความเสี่ยง มีการเน้นการพึ่งพาตนเองโดยการปลูกปอสา เพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบ การขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่รีบร้อนขยายธุรกิจโดยการกู้ยืมเงินเพียงเพื่อประกอบประโยชน์ระยะสั้นเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงความสามารถในการผลิตของตน นอกจากนี้ยังมีการออมเงินไว้เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย เนื่องจากพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในธุรกิจหัตถกรรมซึ่งต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์สูง บ้านอนุรักษ์กระต่ายสาจึงอบรมให้พนักงานมีคุณธรรม ไม่กู้ยืมเงินจนเกินตัว เพราะเมื่อพนักงานมีภาระหนี้สินมาก พนักงานจะไม่มีความสุข จะส่งผลต่อคุณภาพและความคิดสร้างสรรค์ การกระทำเช่นนี้จึงถือว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจนั่นเอง

บ้านอนุรักษ์กระต่ายสา ยังได้ทำกิจกรรมทางธุรกิจอย่างสอดคล้องกับเงื่อนไขความรู้แห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน โดยการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิตกระต่ายสาและผลิตภัณฑ์กระต่ายสา รวมถึงการมีความรู้อย่างถ่องแท้ในกระบวนการผลิตกระต่ายสาและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้สีกาธรรมชาติซึ่งเป็นจุดแข็งของบ้านอนุรักษ์กระต่ายสา การผลิตเลื้อกาวแบบใช้แล้วทิ้ง



ที่ใช้ในโรงพยาบาล เพราะว่ากระดาษสาไม่มีความคงทนถาวร การปฏิบัติตามเงื่อนไขแห่งความรู้ยังรวมไปถึงการวางแผนการผลิตที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกำลังการผลิต และการออมเงินเพื่อการลงทุนและป้องกันความเสี่ยงในอนาคต

ในส่วนของเงื่อนไขคุณธรรมนั้น บ้านอนุรักษ์กระดาษสายึดหลักความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เมื่อได้รายได้จะจ่ายค่าแรงงานและค่าวัตถุดิบก่อนทุกครั้งปฏิบัติต่อพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจโดยยึดหลักความเมตตา พิจารณาเพิ่มเงินให้กับลูกค้าวัตถุดิบซึ่งมีรายได้น้อย มีการให้พนักงานยืมเงินโดยไม่คิดดอกเบี้ย และมีการออมเงินคนละบาทต่อวัน เน้นการจ้างงานในท้องถิ่นและไม่เอาเครื่องจักรมาใช้ทดแทนแรงงาน นอกจากนี้ ยังซื่อสัตย์ต่อลูกค้าอีกด้วย เพราะตระหนักดีว่าความซื่อสัตย์จะช่วยรักษารฐานลูกค้าไว้ได้ยาวนาน และยังคำนึงถึงผลกระทบของธุรกิจต่อพนักงาน สิ่งแวดล้อม และชุมชน

นอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจแล้ว บ้านอนุรักษ์กระดาษสายังยึดมั่นในการช่วยเหลือชุมชนและสังคม โดยนางฟองคำและสามีได้เป็นวิทยากรพิเศษให้กับสถาบันการศึกษา และองค์กรต่าง ๆ และบ้านอนุรักษ์กระดาษสายังเป็นสถานที่ที่ศึกษาดูงาน และอบรมแก่หน่วยงานต่าง ๆ อีกด้วย โดยไม่สนใจหรือกลัวว่าจะเป็นภาระสร้างคู่แข่งให้กับธุรกิจของตน นางฟองคำและครอบครัวเองเป็นคนที่มีความเพียรพยายาม หนักเอาเบาสู้ ถึงแม้ว่าจะยากลำบากเพียงใดในช่วงแรกของการก่อตั้งธุรกิจ จากการศึกษาประวัติส่วนตัวของนางฟองคำทราบว่า เป็นชาวไทยภูเขาและมีการศึกษาน้อย ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างมากในการดำเนินธุรกิจในระยะแรก ซึ่งมีสมาชิกในครอบครัวเพียงสามคน คือ นางฟองคำ สามี และลูกซึ่งยังเป็นเด็กอ่อนอยู่ แต่นางฟองคำก็ไม่ล้มเลิกความตั้งใจและมีความเพียรพยายามที่จะสร้างตนเองจะสังเกตได้ว่า มีช่วงหนึ่งที่ชาวบ้านหมู่บ้านต้นเปา ได้ละทิ้งอาชีพการผลิตกระดาษสาเนื่องจากกระดาษสาไม่เป็นที่นิยมและเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นที่มีรายได้ที่ดีกว่าในช่วงนั้นจะเหลือแต่ครอบครัวของนางฟองคำเท่านั้นที่ยังยืนหยัดประกอบอาชีพ



การผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์ โดยพยายามพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการกระทำเช่นนี้สอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเช่นกัน

เนื่องจากบ้านอนุรักษ์กระดาษสาได้ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของตน สอดคล้องกับหลักแห่งความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับการใช้ความรู้และเทคโนโลยีพื้นบ้านในการผลิต และมีคุณธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถสรุปได้ว่าการกระทำดังกล่าวนี้มีส่วนที่ก่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนขององค์กร ดังจะเห็นได้จาก ไม่ว่าสภาวะเศรษฐกิจจะเป็นอย่างไร บ้านอนุรักษ์กระดาษสายังสามารถดำเนินงานมากกว่า 30 ปี อย่างประสบความสำเร็จ สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตอบสนองปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ สามารถนำพาธุรกิจของตนผ่านความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจแห่งยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างน่าชื่นชม บ้านอนุรักษ์กระดาษสาได้มีการสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างทัศนคติที่ดีของคนในชุมชนต่อธุรกิจ และเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนรุ่นใหม่ และเป็นการรักษาภูมิปัญญาไทยให้คงอยู่ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของธุรกิจ และมีการหาตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ บ้านอนุรักษ์กระดาษสาจึงสามารถประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้และเป็นผู้นำตลาดทางด้านผลิตภัณฑ์กระดาษสาของประเทศไทย



กรณีศึกษา : โรงพยาบาลเทพารินทร์

โรงพยาบาลเทพารินทร์เป็นอีกกรณีศึกษาที่ผู้เขียนได้ทำการศึกษาเป็นธุรกิจที่น่าสนใจเนื่องจากไม่ใช่เป็น “โรงพยาบาล” แบบที่หลาย ๆ ท่านมีอยู่ในใจ

ประวัติของโรงพยาบาลเทพารินทร์

โรงพยาบาลเทพารินทร์ได้เริ่มจาก “เทพารินทร์ ศูนย์เบาหวานและธัยรอยด์” ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2528 โดยศาสตราจารย์ นพ.เทพหิมะทองคำ ด้วยจุดประสงค์เพื่อต้องการพัฒนาการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานของประเทศไทย โดยให้บุคลากรทางการแพทย์ทำงานกันเป็นทีม และให้ผู้ป่วยได้เรียนรู้และมีส่วนร่วมในการดูแลตนเอง เป็นโรงพยาบาลเอกชนที่มุ่งทำงานเพื่อสาธารณประโยชน์สามสิ่งที่โรงพยาบาลเทพารินทร์ยึดมั่นตลอดมา ได้แก่ **การให้บริการทางการแพทย์ การให้ความรู้ และการวิจัย** สำหรับการให้บริการทางการแพทย์ เมื่อเปิดดำเนินการในปี พ.ศ. 2528 เป็นเพียงคลินิกแพทย์ขนาดใหญ่โตนัก ให้บริการระหว่างเวลา 14.00-20.00 น. เท่านั้น พื้นที่ให้บริการเป็นตึก 4 ชั้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ได้สร้างอาคาร 11 ชั้น เพื่อการขยายตัวจากคลินิกเฉพาะทางออกเป็น โรงพยาบาลขนาด 80 เตียง เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง มีบุคลากรทางการแพทย์ครบทุกสาขา สามารถให้บริการลูกค้าและชุมชนข้างเคียงได้อย่างเต็มที่ ทั้งการพบแพทย์หรือทันตแพทย์ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ การตรวจวินิจฉัยโรค การผ่าตัดหรือการคลอดบุตร การล้างไต และบริการอื่น ๆ อีกมากมาย โรงพยาบาลใช้เวลาเกือบ 20 ปีในการพัฒนาตนเองให้แข็งแรง ด้วยการพัฒนาทีมงานและระบบการทำงาน ปัจจุบันโรงพยาบาลมีอาคารให้บริการใหม่ 20 ชั้น ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพชีวิตและการป้องกันโรค เน้นหนักเรื่องการปรับพฤติกรรม การเลือกรับประทานอาหารและการออกกำลังกาย โดยพยายามสร้างทัศนคติใหม่ว่า โรงพยาบาลไม่ใช่สถานที่ที่คุณมาเมื่อป่วยเท่านั้น แต่เป็นสถานที่ที่คุณมาเพื่อเรียนรู้การป้องกันความเจ็บป่วยด้วย



ความท้าทายของโรงพยาบาลเทพารินทร์

ธุรกิจโรงพยาบาลในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งหลาย ๆ แห่งที่มีขนาดใหญ่กว่า และมีศักยภาพมากกว่า นอกจากนี้ผู้ป่วยหรือลูกค้าในส่วนของโรคทั่วไป มีอำนาจในการต่อรองสูงเพราะมีทางเลือกมากมาย แต่สำหรับกลุ่มโรคเฉพาะบางกลุ่ม ผู้ป่วยหรือลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองน้อย เพราะโรงพยาบาลที่ให้บริการเฉพาะทางมีอยู่ไม่มากนัก คุณภาพการให้บริการเป็นสิ่งที่ผู้ใช้บริการตัดสินใจได้ยาก เนื่องจากการแพทย์เป็นศาสตร์ที่ลึกซึ้ง การสร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการจึงทำได้ง่ายด้วยการประชาสัมพันธ์และการตลาดที่ใช้เงินทุนสูง ดังนั้นโรงพยาบาลที่มีเงินทุนมากจึงได้เปรียบในการสร้างความน่าเชื่อถือ

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ แพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ดังนั้นแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์หลายสาขาจะทำงานแบบ part time ในโรงพยาบาลหลาย ๆ แห่งด้วยกัน จึงทำให้การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้บุคลากรเป็นไปได้ยาก ยิ่งไปกว่านั้นการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนามาตรฐานการให้บริการทางการแพทย์ของโรงพยาบาลแต่ละแห่งก็เป็นไปได้ยากด้วยเช่นกัน เพราะบุคลากรทางการแพทย์ไม่มีความรู้ลึกถึงองค์กรเพียงพอที่จะอุทิศตนให้กับงานพัฒนาได้ โรงพยาบาลหลายแห่งยังขยายบริการทำให้เกิดการดึงตัวบุคลากรด้วยค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ยิ่งไปกว่านั้นบุคลากรทางการแพทย์โดยเฉพาะพยาบาล เลือกที่จะไม่อยู่ในวิชาชีพพยาบาล แต่อยากจะทำอย่างอื่นที่มีรายได้ดีกว่าและสบายกว่า เช่น งานแม่บ้าน งานประกัน หรืองานด้านการขาย ที่สำคัญที่สุด โรงพยาบาลเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมสูง มีกฎระเบียบและข้อบังคับมากมาย รวมถึงจริยธรรมทางการแพทย์ เช่น ไม่ควรมีการโฆษณาทางการแพทย์ ซึ่งกฎระเบียบและข้อบังคับเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการแพทย์ ในบางครั้งผู้ป่วยยังอยากใช้บริการจากแพทย์ที่มีชื่อเสียงบางท่านเท่านั้นอีกด้วย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจและความยั่งยืนแห่งองค์กร ดังนั้นการที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก แต่โรงพยาบาลเทพารินทร์ก็สามารถยืนหยัดอยู่ท่ามกลาง



กระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ จากการศึกษาพบว่ากิจกรรมทางธุรกิจของโรงพยาบาลเทธารินทร์สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอยู่หลายประการ

ลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หลักความพอประมาณ จะเห็นว่าโรงพยาบาลขยายกิจการอย่างค่อยเป็นค่อยไป และไม่มีแผนการนำโรงพยาบาลเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อระดมทุนในการขยายกิจการ ถึงแม้ว่ามีศักยภาพที่จะทำได้ เพราะเกรงว่าเมื่อเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ฯ จะต้องเผชิญกับแรงกดดันจากผู้ถือหุ้นให้กลายเป็นองค์กรที่ “แสวงหากำไร” เพียงอย่างเดียว และต้องมุ่งทำกำไรเพื่อเพิ่มผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลก็ได้ปฏิเสธการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ฯ เสียทีเดียว ในอนาคตเมื่อโรงพยาบาลมีความพร้อม การเข้าเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ฯ ก็อาจเป็นระดมทุนที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมีเหตุผลแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

นอกจากนี้ โรงพยาบาลยังช่วยเหลือในการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ที่ขาดแคลนทางด้านการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวาน โดยการฝึกอบรมให้กับสถาบันทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และการเปิดให้ดูงาน หากโรงพยาบาลต้องการสร้างกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว ก็จะไม่ส่งผ่านองค์ความรู้เฉพาะที่ตนเองมีในการรักษาและป้องกันโรคเบาหวานให้กับคู่แข่งเช่นนี้ ซึ่งผลประโยชน์ของการให้ความรู้กับคู่แข่งดังกล่าวจะตกอยู่กับผู้ป่วย เพราะไม่ว่าผู้ป่วยอยู่ที่ไหนในประเทศไทยก็จะได้รับการรักษาที่ถูกต้อง ไม่จำเป็นต้องเดินทางไกลมารักษาถึงกรุงเทพฯ การทำงานเพื่อสังคมของโรงพยาบาลเทธารินทร์ มุ่งเน้นไปในด้านการผลิตบุคลากรผู้ทำงานกับผู้ป่วยโรคเบาหวาน และการเปิดตนเองเป็นแบบฉบับการให้บริการโรคเบาหวานอย่างครบวงจร บุคลากรของโรงพยาบาลได้รับเชิญไปบรรยายในหัวข้อต่าง ๆ มากมายทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนรวมถึงในต่างประเทศด้วย นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้สถานพยาบาลต่าง ๆ เข้ามาศึกษาดูการทำงานของทีมเบาหวาน เปิดรับนักศึกษาและบุคลากรทางการแพทย์จากสถาบันต่าง ๆ รวมไปถึงแพทย์เฉพาะทางต่อมไร้ท่อจากสมาคมต่อมไร้ท่อของประเทศอินโดนีเซียให้เข้ามาฝึกงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น



นอกจากนั้น โรงพยาบาลยังเป็นแกนนำในการจัดตั้งและดำเนินการของสมาคมผู้ให้ความรู้โรคเบาหวานแห่งประเทศไทยอีกด้วย โรงพยาบาลเชื่อว่าการให้ความช่วยเหลือด้านการผลิตและการฝึกฝนบุคลากร เป็นการทำงานสาธารณประโยชน์ที่จะให้ผลแบบยั่งยืน ส่งผลให้ผู้ป่วยได้รับการให้บริการ ดูแลรักษา และป้องกันโรคเบาหวานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรของโรงพยาบาลพัฒนาไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง หากมองในแง่ของความยั่งยืนแห่งองค์กร การให้ความรู้กับคู่แข่งและสังคมดังกล่าวส่งผลต่อความสามารถในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจที่โรงพยาบาลดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่นั่นเอง นอกจากนี้ โรงพยาบาลยังกำหนดราคาอย่างพอสมควร มีการตรวจสอบการคิดค่าบริการของแพทย์ ซึ่งแพทย์เป็นผู้คิดเองไม่ให้สูงจนเกินไปด้วย และโรงพยาบาลยังปฏิบัติตามจริยธรรมทางการแพทย์อย่างเคร่งครัดโดยไม่มีการทำการตลาดอย่างโจ่งแจ้ง ซึ่งแตกต่างจากโรงพยาบาลอื่นที่มุ่งสร้างกำไรแต่เพียงอย่างเดียว

โรงพยาบาลมีการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างมีเหตุมีผลบนพื้นฐานของความรู้ที่ตนมีอยู่ ได้เน้นในการทำสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด คือกลุ่มของโรคเกี่ยวกับต่อมไร้ท่อ เช่น โรคความดันโลหิตสูง โรคเบาหวาน โรคธัยรอยด์ และโรคไต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และขยายบริการอย่างมีเหตุผลอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ตนรอบรู้ จากแนวโน้มของประชากรที่มีอายุมากขึ้นก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่ง เพราะผู้สูงอายุมีโอกาสเป็นโรคต่อมไร้ท่อได้มากกว่าเด็ก และที่สำคัญมีผลงานวิจัยพิสูจน์ชัดแล้วว่าโรคดังกล่าวนี้ป้องกันได้จริง โรงพยาบาลจึงเปลี่ยนทิศทางในการให้บริการใหม่มาเป็นการป้องกันและได้ขยายการให้บริการ เช่น ธุรกิจ medical fitness และธุรกิจนำเข้าอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น รองเท้าเพื่อสุขภาพสำหรับคนเป็นโรคเบาหวาน เพราะเมื่อทำให้คนรู้จักความสำคัญของรองเท้าเฉพาะสำหรับผู้ป่วยโรคเบาหวานแล้ว จึงมีความต้องการทางการตลาดมากขึ้น การนำเข้าและเป็นผู้จัดจำหน่ายของโรงพยาบาล ทำให้สามารถควบคุมราคาให้พอประมาณ ซึ่งจะทำให้เกิดการใช้ที่แพร่หลายได้ จะเห็นว่าความคิดนี้เป็นความคิดที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับธุรกิจที่มุ่งจะสร้างกำไรสูงสุดเท่านั้น



โรงพยาบาลเทพารินทร์ก็เหมือนกับธุรกิจอื่น ๆ ที่ในช่วงก่อนวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 มีการกู้เงินตราต่างประเทศ (offshore loan) ดังนั้นในปี พ.ศ. 2540 สถานการณ์ทางการเงินของโรงพยาบาลจึงอยู่ในภาวะที่ย่ำแย่ เพราะหนี้สินได้เพิ่มขึ้นเท่าตัวเป็น 600 ล้านบาท ทำให้โรงพยาบาลต้องพยายามลดต้นทุนเพื่อความอยู่รอด อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลก็มีคุณธรรมโดยไม่มีการปลดพนักงาน ผู้บริหารโรงพยาบาลให้เหตุผลว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร เมื่อภาวะเศรษฐกิจดีขึ้น พนักงานเหล่านี้จะช่วยทำให้องค์กรก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น แทนที่จะรับพนักงานใหม่และอบรมกันใหม่ ซึ่งต้นทุนจะสูงมากเป็นพิเศษสำหรับบุคลากรทางการแพทย์เฉพาะทาง โรงพยาบาลจึงใช้วิธีร่วมใจกันลดเงินเดือน และลดค่าใช้จ่าย ผู้บริหารระดับสูงก็ลดเงินเดือนมากกว่าคือ 30% ผู้บริหาร ระดับต่อ ๆ มา ก็ลดเงินเดือนลดหลั่นกันลงมา จนถึงพนักงานระดับล่างซึ่งไม่มีการลดเงินเดือนเลย นอกจากนี้แล้วผู้ให้กู้เงินยังลดหนี้ให้อีกครึ่งหนึ่งด้วยเพราะเห็นว่าโรงพยาบาลมีศักยภาพและใช้บริการอย่างซื่อสัตย์มานาน การลดหนี้ของผู้ให้กู้นี้เป็นคำตอบสำคัญว่าการมีคุณธรรมของนักธุรกิจช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

ในส่วนของการสร้างภูมิคุ้มกันนั้น โรงพยาบาลเทพารินทร์ ได้มีการพัฒนาการให้บริการทางการแพทย์รูปแบบใหม่และหลากหลาย เป็นโรงพยาบาลแห่งแรกในประเทศไทยที่ริเริ่มทำการผ่าตัดต่อเส้นเลือดที่ขา เพื่อช่วยรักษาแผลที่เท้า ได้ริเริ่มการให้บริการคลินิกสุขภาพเท้า การตัดรองเท้า การใช้เครื่องไฮเปอร์แบริก (เครื่องอัดแรงดันออกซิเจน) การใช้เนื้อเยื่อเทียม และวิธีการหรืออุปกรณ์ใหม่ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการรักษาและป้องกันแผลที่เกิดจากโรคเบาหวาน สำหรับโรคภัยร้ายดั้นนั้น โรงพยาบาลได้ริเริ่มการตรวจด้วยวิธี Fine Needle Aspiration และนำวิธีการฉีดแอลกอฮอล์เข้ามาใช้เพื่อเป็นทางเลือกแทนการผ่าตัด นอกจากนี้โรงพยาบาลยังซื่อสัตย์ต่อลูกค้า รวมถึงผู้ป่วยและญาติ เช่น ถึงแม้ว่าในบางครั้งจะสามารถให้การรักษามีราคาแพงกว่าได้ แต่ก็ไม่ทำหากว่ามีทางเลือกที่ถูกกว่าแต่มีประสิทธิภาพ



การกระทำเช่นนี้เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงพยาบาลและลูกค้าในระยะยาว หลังจากได้รับบทเรียนจากการกู้เงินตราต่างประเทศ โรงพยาบาลได้เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการแพทย์หรือการจัดการทั่วไป รวมถึงการขยายธุรกิจ

ในส่วนของความรู้นั้น โรงพยาบาลมีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการรักษาและป้องกันโรคทางด้านต่อมไร้ท่ออย่างต่อเนื่อง มีความพยายามที่จะผลักดันให้บุคลากรการแพทย์สนใจติดตามเรื่องทางด้านวิชาการและมีการแลกเปลี่ยนกันอย่างต่อเนื่อง และได้นำองค์ความรู้ทางการแพทย์จากต่างประเทศมาใช้ในการในประเทศไทย มีการนำผลการวิจัยมาปรับใช้ในการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรม โดยร่วมมือกับโรงเรียนแพทย์ชั้นนำและสถาบันที่เกี่ยวข้องในประเทศ เพื่อผลิตบุคลากรทางการแพทย์ที่ขาดแคลนในส่วนของโรคต่อมไร้ท่อ ทำให้โรงพยาบาลเป็นที่รู้จักในหมู่ผู้เชี่ยวชาญซึ่งก็เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันแบบหนึ่ง ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ สิ่งที่โรงพยาบาลยึดถือเป็นหน้าที่มาโดยตลอด ถึงแม้จะเป็นโรงพยาบาลเอกชนแต่ก็มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อสร้างสรรค์สังคมเคียงคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ จุดมุ่งหมายใหญ่ของโรงพยาบาล คือ การยกระดับมาตรฐานการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคเบาหวานของประเทศไทย สร้างโอกาสให้ผู้ป่วยโรคเบาหวานทั่วประเทศได้รับการดูแลรักษาที่สมบูรณ์และมีคุณภาพ และให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อป้องกันตนเองจากการเป็นโรคนี้ ด้วยประสิทธิภาพและความชำนาญด้านการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่สั่งสมมาเป็นเวลากว่า 20 ปี จึงทำให้ใช้ความสามารถเฉพาะทางด้านนี้ในการทำประโยชน์ให้แก่สังคม โดยการพัฒนาตนเองให้เป็นต้นแบบการให้บริการผู้ป่วยโรคเบาหวานที่ครบวงจร ให้ความสำคัญกับการให้ความรู้แก่ผู้ป่วยเพื่อป้องกันโรคแทรกซ้อน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ป่วย และการป้องกันตนเองจากโรคของญาติผู้ป่วย เมื่อมีต้นแบบให้ดูเป็นตัวอย่างแล้ว สถานพยาบาลอื่น ๆ สามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของโรงพยาบาล เพื่อเป็นทางลัดไปสู่การพัฒนาการให้บริการได้



โรงพยาบาลเทพธารินทร์ ยังมีนวัตกรรมต่าง ๆ มากมายในส่วนของการให้บริการ โดยมีการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนในประเทศไทย เช่น ผู้ให้ความรู้เรื่องโรคเบาหวาน นักโภชนาการ แพทย์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการรักษาเท้า ทั้งนี้เพื่อให้บริการที่ดีขึ้นแก่ผู้ป่วยและญาติซึ่งมีแนวโน้มจะเป็นโรคเกี่ยวกับตอมไ้เท้าในอนาคต ในส่วนของคุณธรรมนั้น นอกจากการแบ่งปันองค์ความรู้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โรงพยาบาลยังทำงานสาธารณประโยชน์โดยเป็น “ตัวเชื่อม” ระหว่างภาครัฐ มหาวิทยาลัย สมาคมวิชาชีพ และภาคอุตสาหกรรมให้เกิดการทำงานร่วมกัน ดึงสิ่งที่แต่ละหน่วยงานเชี่ยวชาญหรือมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเสริมสร้างสุขภาพให้แก่ประชาชน เช่น ร่วมกับสถาบันวิจัยโภชนาการ มหาวิทยาลัยมหิดล ร่างหลักสูตรผลิตนักโภชนาการ ระดับปริญญาโท ร่วมกับคณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่างหลักสูตรผลิตนักโภชนาการ ระดับปริญญาตรี เป็นที่ฝึกงานด้านโภชนาการบำบัดระดับปริญญาตรี และปริญญาโท ให้กับมหาวิทยาลัยมหิดล ร่วมกับคณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และทำโครงการวิจัยเรื่องการออกกำลังกายกับโรคเบาหวาน โดยการสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เป็นต้น ถึงแม้ว่าความรู้ก่อเกิดและสั่งสมในมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก แต่การนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในระดับประชาชนทั่วไปยังมีน้อยมาก เนื่องจากไม่มีเครือข่ายสำหรับการทำงานลงสู่ชุมชน ภาครัฐโดยกระทรวงสาธารณสุขซึ่งมีเครือข่ายการทำงานลงสู่ชุมชนแต่ขาดความรู้และเงินสนับสนุน ภาคอุตสาหกรรมมีงบประมาณและความต้องการทำงานลงสู่ชุมชนเพื่อสาธารณประโยชน์ แต่ไม่มีช่องทางเข้าทำงาน โรงพยาบาลเป็นพันธมิตรกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต่าง ๆ เหล่านี้ และทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของทุกหน่วยงาน มองเห็นโอกาสในการเชื่อมทั้ง 4 กลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อร่วมกันสร้างสรรคงานส่งเสริมสุขภาพให้แก่ประชาชน

นอกจากงานต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในบางกรณีที่มีผู้ป่วยเรื้อรัง และไม่มีคำปรึกษาโรงพยาบาลก็ให้การรักษาเท้าที่จะทำได้ เมื่อเกินความสามารถก็จะทำการส่งผ่านไปองค์กรการกุศลที่เกี่ยวข้องหรือมีการลดราคาให้ในบางกรณี



คุณธรรมอีกประการหนึ่งที่เห็นได้ชัดคือ มีความขยันหมั่นเพียรและมานะอดทน ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ในช่วงแรก ๆ ของการก่อตั้งโรงพยาบาลซึ่งเป็นแนวความคิด ที่คนไทยไม่ได้ให้ความสำคัญและไม่เข้าใจในขณะนั้น เพราะกลุ่มโรคต่อมไทรอยด์เป็นเรื่องใหม่มากเมื่อ 20 กว่าปีที่แล้ว จึงไม่มีทั้ง “supply” คือผู้ให้บริการ และ “demand” คือผู้รับบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษาโรคเบาหวานที่ติดต้องทำงานแบบเป็นทีมซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรหลายวิชาชีพซึ่งคนไทยไม่รู้จักในเวลานั้น จึงต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ทั้งหมดด้วยความมานะอดทน และมีผลประกอบการขาดทุนอยู่กว่าสิบปี แต่ก็ไม่ได้ล้มเลิกความตั้งใจ แต่มุ่งมั่นทำงานอย่างต่อเนื่องจนประสบผลสำเร็จ มีการขยายกิจการอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ที่สำคัญโรงพยาบาลมีความสามารถในการรักษาสถานะความเป็นผู้นำทางด้านโรคต่อมไทรอยด์ในประเทศไทยและแถบเอเชียอาคเนย์ได้เป็นอย่างดี มีชาวต่างประเทศมาขอแต่งงานอยู่เนื่อง ๆ และเมื่อเร็ว ๆ นี้ การบริหารองค์กรธุรกิจ “แบบเทพาภิธรรม” ยังได้รับการยอมรับให้นำเสนอและตีพิมพ์ในเวทีทางวิชาการระดับนานาชาติอีกด้วย (Kantabutra & Avery, 2008).

กรณีศึกษา : บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) นี้ จัดทำขึ้นโดย ดร.กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธิ์ (2547) แห่งสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ประวัติของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)

บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 โดยกลุ่มบริษัท แพรนต้า ดีไซน์ จำกัด และต่อมาเมื่อวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2527



ได้จัดตั้งบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด บริหารงานโดยคุณปริดา เตียสุวรรณ ประธานบริษัท สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 333 หมู่ที่ 11 ซอยรุ่งแสง ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร ธุรกิจหลัก คือ ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีบนตัวเรือนเนื้อเงินและทองคำเป็นผลิตภัณฑ์หลัก เครื่องประดับที่ผลิตได้แก่ แหวน ต่างหู เข็มกลัด จี้ สร้อยคอ และสร้อยข้อมือ ทำให้บริษัทมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีจนสามารถขยายเป็นธุรกิจข้ามชาติ การดำเนินงานของบริษัทได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนสำหรับกิจการผลิตเครื่องประดับอัญมณีเพื่อการส่งออกที่ทำด้วยเนื้อเงินและทองคำ

ตลาดต่างประเทศที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ กลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจยุโรป สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย เอเชียแปซิฟิก และตะวันออกกลาง โดยส่งออกไปยังสหภาพยุโรป คิดเป็นร้อยละ 45 และ สหรัฐอเมริการ้อยละ 35 อย่างไรก็ตามบริษัทได้พยายามที่จะขยายตลาดไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยการเข้าไปทำตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อมในกว่า 40 ประเทศ สำหรับตลาดในประเทศ บริษัทเป็นผู้ผลิตเครื่องประดับทองคำบริสุทธิ์ 99.99% Prima Gold เครื่องประดับเพชรแท้ Prima Diamond และเครื่องประดับเงิน Esse โดยจัดจำหน่ายผ่านบริษัทย่อยคือ บริษัท พรีเม่าโกลด์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด นอกจากนี้ยังมีรายได้จากการรับผลิตสินค้าพิเศษให้กับบริษัท หน่วยงานราชการ และสถาบันต่าง ๆ ที่มีความต้องการสินค้าที่ระลึกหรือวัตถุมงคลที่จัดทำเป็นพิเศษ

บริษัทในกลุ่มทั้งในประเทศและต่างประเทศทั่วโลกทั้งสิ้น 12 บริษัท ประกอบด้วย บริษัทย่อย 9 บริษัท และบริษัทร่วม 2 บริษัท โดยมีฐานการผลิต 5 แห่งใน 4 ประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย เวียดนาม และสาธารณรัฐประชาชนจีน คิดเป็นกำลังการผลิตประมาณ 4.4 ล้านชิ้นต่อปี นอกจากนี้เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและขยายตลาดสินค้า บริษัทได้จัดตั้งบริษัทย่อยอีก 1 บริษัท



เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตเครื่องประดับอัญมณีภายใต้ตราห้อยต่าง ๆ เพื่อจัดจำหน่ายในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยบริษัทถือหุ้น 100% และได้ร่วมมือกับ Home Shopping Shanghai Limited (TVSN) ซึ่งเป็นผู้นำตลาดการค้าปลีกรายใหญ่ของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ขายผ่านช่องทางจัดจำหน่ายอื่น เช่น เครือข่ายโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต แค็ตตาล็อก ห้างสรรพสินค้า และร้านค้าปลีกในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีเป้าหมายที่จะกระจายสินค้าให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย จำนวน 120 ล้านครัวเรือนในเมืองเศรษฐกิจสำคัญต่าง ๆ กว่า 30 เมือง

บริษัทไม่มีข้อจำกัดในแง่กำลังการผลิต เพราะสามารถจ้างโรงงานอื่นมาทำการผลิต เนื่องจากมีผู้ผลิตเครื่องประดับอัญมณีจำนวนมากในประเทศที่เป็นผู้ผลิตในลักษณะผู้รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturer: OEM) หรือบางส่วนเป็นผู้รับจ้างผลิตและออกแบบ (Original Design Manufacturer: ODM) โดยมีเพียงส่วนน้อยที่ดำเนินการผลิตในตราสินค้าของตัวเอง (Original Brand Manufacturer: OBM) อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันในตลาดระดับล่าง บริษัทได้ขยายการผลิตไปยังประเทศอินโดนีเซียและเวียดนาม ในปี พ.ศ. 2545 บริษัทได้เริ่มลงทุนตั้งโรงงานเครื่องประดับอัญมณีในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อขยายกำลังการผลิต ตั้งเป้ากำลังการผลิตเริ่มต้นที่ 60 คน โดยมีเป้าหมายการผลิตจำนวน 120,000 ชิ้น และในปีที่ 9 จะมีกำลังการผลิต 400 คน โดยมีเป้าหมายการผลิตจำนวน 700,000 ชิ้น คาดว่าจะใช้เงินลงทุนทั้งสิ้นกว่า 60 ล้านบาท

ความท้าทายของบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี จำกัด (มหาชน)

ประเทศสหรัฐอเมริกานำเข้าอัญมณีและเครื่องประดับจากประเทศไทย คิดเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่า 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี จากมูลค่าการนำเข้ารวม 28,152.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี พ.ศ. 2546 ประเทศไทยนับเป็นแหล่งนำเข้าสำคัญอันดับ 8 ในตลาดสหรัฐด้วยมูลค่าการนำเข้า 999.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ขยายตัวร้อยละ 11.3



และมีส่วนแบ่งตลาดในสัดส่วนร้อยละ 3.55 โดยประเภทของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่นิยมนำเข้าจากประเทศไทยมากที่สุดคือเครื่องประดับอัญมณีแท้ แม้ว่าการส่งออกของประเทศไทยจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีคู่แข่งสำคัญจากภูมิภาคเอเชีย เช่น ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และอินเดีย กลับมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น

ปัจจุบันอัญมณีและเครื่องประดับของประเทศไทยในตลาดสหรัฐต้องเผชิญกับภาวะความกดดันจากการแข่งขัน เพราะมีสถานะอยู่ตรงกลางระหว่างตลาดบนกับตลาดล่างซึ่งมีการแข่งขันอย่างรุนแรง ในตลาดบนประเทศไทยต้องแข่งขันกับประเทศอิสราเอล เบลเยียม และอิตาลี ที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า ในขณะที่ตลาดล่างนั้นประเทศไทยกำลังสูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและอินเดียเพิ่มมากขึ้น โดยประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนอาศัยความได้เปรียบด้านค่าจ้างแรงงาน รวมถึงได้รับการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีการผลิตจากผู้ประกอบการชาวฮ่องกงที่เข้าไปตั้งโรงงาน ขณะที่ประเทศอินเดียมีการพัฒนาสินค้าเพื่อรองรับตลาดระดับบนด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิต และการเร่งพัฒนาการออกแบบด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจากภาครัฐ รวมทั้งมีการดำเนินนโยบายเชิงรุกบุกตลาดด้วยการขยายศูนย์กระจายสินค้าในตลาดสหรัฐมากขึ้น จนในปี พ.ศ. 2546 เครื่องประดับทองของอินเดียสามารถครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุด แทนอิตาลีที่เคยครองส่วนแบ่งตลาดอันดับหนึ่งมาเป็นเวลานาน

สหภาพยุโรปก็เป็นอีกตลาดที่สำคัญของการค้าเครื่องประดับอัญมณี โดยเฉพาะสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นประเทศที่นำเข้าอัญมณีและเครื่องประดับคิดเป็นอันดับ 2 ของโลก ในช่วงเดือนมกราคมถึงตุลาคมปี พ.ศ. 2547 ประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับที่มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 1.22 ของมูลค่าการนำเข้าสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับทั้งหมดในสหราชอาณาจักร โดยอยู่



ในอันดับที่ 20 ประเภทของสินค้าที่ตลาดสหราชอาณาจักรนิยมนำเข้าจากประเทศไทยมากที่สุด คือ เครื่องประดับอัญมณีแท้ ในด้านการแข่งขัน ผู้ประกอบการของไทยต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันเดียวกับตลาดสหรัฐ โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตอย่างประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและอินเดียที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น รวมถึงการแข่งขันด้านรูปแบบและความนำสมัยกับบรรดาคู่แข่งที่มีทักษะการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างประเทศสหรัฐอเมริกา อิตาลี และฮ่องกง

เห็นได้ว่าผู้ประกอบการเครื่องประดับอัญมณีของไทย กำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างมากในการที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ท่ามกลางการผกผันของปัจจัยต่าง ๆ บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ แนวทางธุรกิจเหล่านี้ มีความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่

ลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เป็นตัวอย่างการจัดการธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือบริษัทบริหารงานด้วยความพอประมาณ โดยยึดหลักการลงทุนแบบความเสี่ยงปานกลางเพื่อกำไรระดับปกติ (Fair Risk, Normal Profit) มากกว่าการลงทุนแบบความเสี่ยงสูงด้วยหวังว่าจะได้ผลประโยชน์ระดับสูงตอบแทนกัน (High Risk, High Return) บริษัทยังดำเนินงานด้วยความมีเหตุผล คำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นด้วยการสร้างระบบภูมิคุ้มกันที่ดีทั้งจากการวางแผนการเติบโตอย่างระมัดระวัง และการกระจายการผลิต กระจายช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่สมเหตุผลส่งผลให้บริษัทดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงสมดุล



การบริหารธุรกิจแบบองค์รวม เป็นกฎแห่งความสำเร็จของบริษัท กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญของบริษัท เริ่มต้นที่ความเข้าใจการพัฒนาธุรกิจแบบองค์รวม บริษัทเล็งเห็นว่าการทำธุรกิจนั้นไม่ได้มีแต่เพียง บริษัท ลูกค้า และคู่แข่งเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึง Stakeholders หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ อาทิ คู่ค้าหรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) ผู้ถือหุ้น (Shareholder) สังคมและสิ่งแวดล้อม (Society and Environment) และโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงาน ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยผลักดันธุรกิจให้ดำเนินไปได้อย่างสมดุลและยั่งยืน เพราะเมื่อผู้บริหารและพนักงานทำงานด้วยความสุขก็จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ แม้แต่ในส่วนของคู่แข่ง คุณปริดา เตียสุวรรณ ประธานบริษัท ย้ำให้เห็นว่า Healthy Competition หรือการแข่งขันที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความมีคุณภาพและความยุติธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบริษัทต้องปรับตัวรับกับสถานการณ์อยู่เสมอและแข่งขันกันเพื่อสรรหาลินค้าและบริการที่สร้างคุณค่าและสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้มากที่สุด การบริหารธุรกิจแบบองค์รวมหรือ Stakeholder Management ตั้งอยู่บนพื้นฐานการสร้างผลประโยชน์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน (Mutual Benefits) การแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องประดับผลักดันให้แต่ละองค์กรต้องพัฒนาตัวเอง ผลิตรายการรูปแบบใหม่ ๆ การพัฒนาดังกล่าวยังประโยชน์ย้อนกลับเป็นยอดขายและผลกำไรของบริษัทและคู่ค้า

สำหรับคู่ค้า บริษัทเน้นการสร้างพันธมิตรธุรกิจระยะยาวด้วยความซื่อสัตย์จริงใจช่วยให้บริษัทสามารถลดต้นทุนอันอาจเกิดขึ้นจากการที่ต้องสรรหาบริษัท Suppliers อยู่เสมอ การคำนึงถึงประโยชน์ต่างตอบแทนโดยไม่ได้มุ่งเพียงประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ สะท้อนความรู้จักพอประมาณเพื่อสานประโยชน์ที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความเข้าใจในธุรกิจสร้าง Win-Win Solution ให้แก่กัน ช่วยให้บริษัทและคู่ค้าสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง เป็นภูมิคุ้มกันที่สำคัญช่วยรับมือกับความผันผวนในยุคโลกาภิวัตน์ พิสูจน์ได้จากวิกฤติ



เศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 บริษัทได้รับผลกระทบจากการไม่สามารถขายหุ้นเพิ่ม และธนาคารไม่ปล่อยสินเชื่อ คู่ค้าที่ทำธุรกิจกับบริษัทมานานต่างก็เข้าใจในสถานการณ์ ยินยอมส่งวัตถุดิบมาให้ก่อนเพื่อบริษัทจะสามารถผลิตและจัดจำหน่ายได้ ส่งผลให้ธุรกิจที่มีร่วมกันสามารถขับเคลื่อนได้ต่อไป ทั้งนี้เกิดขึ้นได้จากความเชื่อมั่นใน คุณธรรมการทำงานแบบเอื้อเพื่อไม่เอาัดเอาเปรียบซึ่งกันและกันกับคู่ค้า

ในส่วนภาระหนี้สิน บริษัทได้รับผลกระทบในปี พ.ศ. 2540 จากการกู้ยืมเงิน โดยไม่ใช้ตราสารอนุพันธ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงค่าเงิน มีผลทำให้บริษัทไม่สามารถชำระหนี้บางส่วนได้ตรงตามกำหนดเวลา ในระหว่าง ปี พ.ศ. 2543 บริษัทได้ลงนามในสัญญาการปรับโครงสร้างหนี้ จากบทเรียนครั้งนั้น บริษัทได้ดำเนินการปรับกลยุทธ์การบริหารการเงินโดยพยายามรักษาสัดส่วนหนี้สินต่อทุนไม่ให้เกิน 2 และป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน โดยการใช้อยู่สัญญาซื้อขายเงินตราล่วงหน้า (Forward Contract) และใช้วิธีทำธุรกรรมในสกุลเงินเดียวกัน (Natural Hedge) ซึ่งสอดคล้องกับหลัก ในการสร้างภูมิคุ้มกันของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

Stakeholder ที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งสำหรับบริษัท คือ สังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัทได้เข้าร่วมกับเครือข่าย Social Venture Network (SVN) เพื่อผลักดันให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนแนวทางการบริหารโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

การบริหารตลาดเป้าหมายก็เป็นอีกแนวทางการบริหารธุรกิจที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บริษัทได้จัดจำหน่ายสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศเป็นหลัก คิดเป็นประมาณร้อยละ 85 ของมูลค่าการดำเนินงานทั้งหมด โดยกลยุทธ์การกำหนดตลาดเป้าหมายมุ่งไปที่การกระจายความเสี่ยงในตลาดส่งออก ไม่ต่ำกว่า 40 ประเทศทั่วโลกครอบคลุมประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มประเทศ ประชาคมเศรษฐกิจยุโรป ประเทศออสเตรเลีย ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และภูมิภาค



ตะวันออกกลาง โดยบริษัทบริหารตลาดเป้าหมายตามกลยุทธ์ Concentrated Strategy เริ่มที่การเลือกเจาะตลาดเพียงแห่งเดียวที่ประเทศอังกฤษ ใช้เวลา 3 ปีทำตลาดจนมั่นใจจึงขยายงานไปที่ตลาดประเทศเยอรมัน และประเทศอื่น ๆ บริษัทมุ่งเน้นการเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและมีขั้นตอน บริษัทปรับกลยุทธ์การบริหารตลาดเป้าหมายเป็น Differentiated Strategy คือ การนำเสนอสินค้าที่แตกต่างกันไปเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น บริษัทมีนโยบายการขยายตลาดและแสวงหาตลาดใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพในทุกปี ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ จัดได้ว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่สำคัญอย่างยิ่งกับสินค้าประเภทเครื่องประดับที่มักได้รับผลกระทบเป็นอันดับต้น ๆ เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำ

นอกเหนือจากนั้น คุณปริดา เตียสุวรรณ ประธานบริษัท ดอกยี่ถั่ง การพิจารณา Core Competency หรือความสามารถหลักของบริษัทเป็นสำคัญ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญของบริษัทในตลาดระดับกลางด้วยจุดยืนการเป็น “World Class Mass Brand Producer” นอกจากนั้นลูกค้าตลาดระดับกลางในประเทศต่าง ๆ ได้รับอิทธิพลแฟชั่นตามแนวโน้มสากลหรือ Global Trend อยู่มาก ทำให้บริษัทยังสามารถรักษาต้นทุนร่วม (Shared Cost) จากรูปแบบสินค้าแฟชั่นที่มีความใกล้เคียงกันและยังสามารถรักษา Economy of Scale ในการผลิตไว้ได้ นอกจากนั้น บริษัทยังเน้นที่การผลิตเพื่อกลุ่มลูกค้าชั้นดีที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายชัดเจนมากกว่าการขยายกำลังการผลิตเพื่อจำหน่ายทั่วไปแสดงให้เห็นถึงความพอประมาณในการผลิตและการรับคำสั่งซื้อสินค้า เจื่อนไขดังกล่าวเหมาะสมกับธุรกิจการค้าเครื่องประดับอัญมณีที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงด้วยความเชื่อถือและความไว้วางใจ

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ของบริษัทก็สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเช่นกัน บริษัทได้ปรับรูปแบบสินค้าอิงตามความต้องการของตลาดระดับกลางซึ่งเป็นฐานลูกค้าที่สำคัญของบริษัท เพราะลูกค้าในกลุ่มนี้ต้องการซื้อเครื่องประดับอัญมณี



ในราคาไม่แพงมากนักและเปลี่ยนได้บ่อยตามสมัยนิยม บริษัทจึงต้องสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ทิศทางและสร้างความยืดหยุ่นในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้กรณีที่เศรษฐกิจตกต่ำ คนมีรายได้ส่วนเกินที่เป็น Disposable Income ลดลง บริษัทปรับตัวเองโดยปรับผลิตภัณฑ์ให้มีขนาดเล็กลง ใช้วัตถุดิบน้อยลง จะเห็นได้ว่าทางบริษัทมีความสามารถในการปรับตัวยืดหยุ่นสอดคล้องกับเหตุปัจจัยรอบด้าน

การวางแผนการตลาดของบริษัทไม่ได้มองเพียงผลในระยะสั้น แต่บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ที่จะสามารถต่อยอดทางธุรกิจและให้ผลในระยะยาวที่ดีกว่า แม้ว่ากลยุทธ์นั้นจะต้องใช้เวลาและความพยายามมากกว่า เช่น การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินธุรกิจด้วยความมีเหตุผล มองภาพรวมระยะยาวในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดและรวมถึงการพยายามสร้างภูมิคุ้มกันจากจุดยืนที่แตกต่างในผลิตภัณฑ์ ช่วยให้บริษัทสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในความผันแปรของเศรษฐกิจและสังคม

ในส่วนกลยุทธ์ราคา โดยเฉพาะแบรนด์ Pranda Jewelry ที่ส่งขายตลาดต่างประเทศ ได้อาศัยหลัก Cost-plus Pricing เป็นตัวตั้งเพราะถือเป็นการสร้างกำไรที่เหมาะสม (Normal Profit) ในตลาดระดับกลาง แต่เมื่อบริษัทมีลู่วางสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนในรูปแบบสินค้า ในกรณีแบรนด์ Prima Gold ในตลาดค่าปลีก บริษัทจึงได้ปรับกลยุทธ์ราคาเป็นการตั้งราคาตามคุณค่าสินค้าในตลาด Value Pricing เพื่อสร้างกำไรเพิ่มเติมที่คุณปริดาเรียกว่าเป็น Super Normal Profit ซึ่งเป็นเสมือนน้ำมันหล่อลื่นให้ธุรกิจได้ วิ่งสลับกับการก้าวเดินไปอย่างมั่นคง แต่การสร้าง Super Normal Profit ไม่ได้เกิดจากการพยายามปั่นราคาให้เกินความเป็นจริง และการกระทำเช่นนั้นก็ไม่มีความมั่นคงเพราะกลไกของตลาดสามารถตรวจสอบได้และจะทำให้ล้มหายไปในที่สุด แต่สิ่งที่บริษัทดำเนินการสร้าง Super Normal Profit โดยผ่านทางตราห้อย Prima Gold คือ การขายสินค้าในตลาดบน โดยลูกค้าได้รับผลตอบแทนในลักษณะของคุณภาพที่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดคุณค่าของ



สินค้าในตลาด ดังเช่นกรณีทองของ Prima Gold ซึ่งแพงกว่าทองตู้แดง แต่ลูกค้าก็ได้รับความพึงพอใจจากสินค้าที่มีการออกแบบสวยงาม ทันสมัย และมีเอกลักษณ์เฉพาะจากช่างฝีมือผู้ชำนาญการ ทั้งนี้เกิดจากหลักคิดที่ว่าทุกคนต้องได้รับประโยชน์ต่างตอบแทน (Win-Win Approach) จึงเกิดการตั้งราคาที่แตกต่างได้

บริษัทมีการขยายตลาดครอบคลุมช่องทางจัดจำหน่ายหลากหลายรูปแบบ เพราะต้องการบริหารความเสี่ยงจากความหลากหลายโดยทำการตลาดในกว่า 40 ประเทศ บริษัทกำหนดเลือกกลุ่มผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการสั่งซื้อได้ตาม Minimum Order ของบริษัท นอกจากนี้ลูกค้าเป้าหมายจะต้องมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงและมีระบบการจัดจำหน่ายที่ทันสมัย การที่บริษัทไม่โลภ รู้จักสร้างความปลอดภัยในการคิดสรรลูกค้าชั้นดีนับเป็นการดำเนินกลยุทธ์ด้วยความรอบคอบตามวิถีปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ด้านกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย กลุ่มบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับ การสื่อสารแบบ Interpersonal คือ เน้นที่การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า เช่น การให้ข้อมูลสินค้า การแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคกับลูกค้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณี ในส่วนการขายปลีกแบรนด์ Prima Gold ได้นำ Relationship Marketing และ Direct Marketing มาใช้ นอกจากนี้ทางบริษัทยังมีการสร้างแรงจูงใจในการขายและการดูแลลูกค้า โดยมีการให้รายได้พิเศษตามยอดขาย (Commission) กับทีมขาย รวมถึงการส่งเสริมการขายตามโอกาสสำคัญ การจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีในตลาดบน (Premium Brand) บริษัทคำนึงถึงการจดจำในตราสินค้าอย่างสม่ำเสมอผ่านการโฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ทางสื่อโทรทัศน์และสื่อออนไลน์ชั้นนำ แต่เนื่องจากค่าใช้จ่ายสูงมาก บริษัทจึงมีนโยบายเลือกใช้สื่ออย่างเจาะจงไปที่กลุ่มเป้าหมาย เช่น การเลือกประเภทนิตยสารสตรีชั้นนำ ขณะเดียวกันบริษัทให้ความสำคัญในการทำ Database Marketing ที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่ำกว่า แต่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้สูง เช่น การส่งจดหมายข่าว รวมทั้งรายการส่งเสริมการขายไปยังลูกค้าที่ลงทะเบียนรายชื่อไว้กับทางบริษัท



กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวคือ การรับประกันคุณภาพสินค้า ทางบริษัทมีนโยบายการรับประกันคุณภาพตลอดอายุของสินค้า คือ ลูกค้าสามารถนำสินค้าของบริษัทมารับการซ่อมแซมได้ โดยไม่มีคิดค่าใช้จ่าย ถ้าสินค้าเกิดความเสียหายจากการใช้งานปกติ นอกจากนี้จะสร้างความประทับใจ และเชื่อมั่นให้กับลูกค้าแล้วยังทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าของบริษัทอีก ผลประโยชน์ที่สำคัญของการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับลูกค้า คือ การพัฒนาธุรกิจแบบสมดุลและยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถสร้างภูมิคุ้มกันจากการแข่งขันด้านราคามั่นคงจากความไว้วางใจของลูกค้า

นอกจากนี้บริษัทยังลงทุนในการสร้างและผลักดันเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Venture Network: SVN) โดยบริษัทเข้าร่วมเป็นสมาชิกหลัก และคุณปริดา เตียสุวรรณ ดำรงตำแหน่งเป็นประธานเครือข่ายภาคพื้นเอเชีย (SVN Asia) เครือข่าย Social Venture Network ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2530 เพื่อส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจและเศรษฐกิจที่ยั่งยืน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความสมดุลระหว่างการดำเนินธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หลักการที่สำคัญขององค์กร SVN คือ การสร้าง Healthy Communities, Human Spirit และ High Return องค์กร SVN มีเครือข่ายนักธุรกิจในภาคพื้นยุโรปและอเมริกา กว่า 2,000 องค์กร ในส่วนของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชีย ได้มีการจัดตั้งกลุ่ม SVN Asia โดยสิทธิประโยชน์สำหรับสมาชิก ได้แก่ การเข้าร่วมกิจกรรม การสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ การเยี่ยมชมกิจการ และสิทธิโอกาสการติดต่อทางการค้าในหมู่สมาชิก SVN ทั่วโลก

การวิเคราะห์กรณีศึกษาบริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ไม่ได้หมายความว่าบริษัทไม่จำเป็นต้องมีการส่งเสริมการขายเลย หรือไม่จำเป็นต้องมีการกระตุ้นเพื่อผลักดันทีมการตลาดหรือทีมขาย ในทางตรงกันข้ามกิจกรรม



ทางการตลาดเหล่านี้ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจทุกประเภท เพียงแต่การบริหารธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงควรนำความรอบรู้มาใช้ในการวิเคราะห์วางแผนอย่างรอบคอบระมัดระวัง มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน แสวงหาผลกำไรด้วยการรู้จักพอประมาณและมีคุณธรรม รู้จักแบ่งปันเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกันอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้เกี่ยวข้องในวงจรธุรกิจทุกฝ่าย

เป็นที่น่าสังเกตว่ากรณีศึกษานี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวอย่างชัดเจน เนื่องจากว่าผลิตภัณฑ์อัญมณีไม่ใช่หนึ่งในปัจจัยสี่ของมนุษย์ ผู้บริโภคที่จะสนใจซื้อหาอัญมณีจะต้องไม่มีความทุกข์หรือความกังวลใจใด ๆ ถ้าหากว่าสังคมที่ดำรงอยู่มีปัญหาต่าง ๆ ที่ทำให้สมาชิกในสังคมนั้น ๆ ไม่มีความสุข ความต้องการซื้อผลิตภัณฑ์อัญมณีก็จะมีน้อยลงหรือไม่มีเลย ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อความยั่งยืนของธุรกิจประเภทนี้ บริษัทจึงได้ให้ความสนใจและลงทุนมากมายในการพัฒนาสังคม โดยแท้จริงแล้วไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใด ไม่สามารถดำเนินการได้หากสังคมรอบข้างไม่มีความสุข กรณีศึกษาบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นชัดว่า ทำไมนักธุรกิจจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างสรรค์สังคมให้น่าอยู่



กรณีศึกษา : บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)

ประวัติของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) มีคุณพิพัฒ พะเนียงเวทย์ เป็นประธานกรรมการ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2515 ด้วยทุนจดทะเบียน 6 ล้านบาท ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่าง บริษัท เพรซิเดนท์ เอ็นเตอร์ไพรส์ ของไต้หวัน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการผลิตและบริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด ซึ่งรับผิดชอบในด้านการตลาดและการจำหน่ายสินค้า มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปภายใต้เครื่องหมายการค้า “มาม่า” โดยมีสำนักงานใหญ่แห่งแรกที่ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ กรุงเทพฯ และเปิดทำการโรงงานแห่งแรกที่เขตหนองแขม กรุงเทพฯ ซึ่งหลังจากการดำเนินธุรกิจปีแรกผ่านไป หุ่นทั้งหมดได้ถูกโอนไปยังผู้ถือหุ้นคนไทยซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่มาจวบจนปัจจุบัน

บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านการผลิตและจัดจำหน่ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป “มาม่า” โดยมีความมุ่งมั่นในการผลิตอาหารเพื่อตอบสนองความพอใจสูงสุดของผู้บริโภค และให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม นอกจากนี้บริษัทได้มีการลงทุนในกลุ่มธุรกิจวัสดุและวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตของบริษัท เพื่อประโยชน์ในการควบคุมราคาและคุณภาพของสินค้า ได้ร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติ เพื่อนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทางด้านการขาย บริษัทได้มีการลงทุนในบริษัทที่มีการประกอบกิจการทางด้านการขายและการจัดส่งเพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในกลุ่มบริษัทและเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค



บริษัทได้ผลิตและจัดจำหน่ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปภายใต้เครื่องหมายการค้า “มาม่า” ซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้บริโภคมานานกว่า 30 ปี โดยครองส่วนแบ่งการตลาดในประเทศมากกว่า 50% รวมทั้งรับจ้างผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปให้กับบริษัทชั้นนำของทวีปยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย โดยมีกำลังการผลิตทั้งสิ้นประมาณ 5 ล้านซองต่อวัน นอกจากนี้ยังได้ผลิตผลิตภัณฑ์ขนมปังกรอบ ภายใต้เครื่องหมายการค้า “บิสชิน” และ “โฮมมี่” บริษัทได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อให้เหมาะสมกับตลาดกลุ่มผู้บริโภคคนไทย โดยแต่ละเครื่องหมายการค้าจะมีผลิตภัณฑ์ทั้งบิสกิต แครกเกอร์ และเวเฟอร์ หลากหลายรสชาติ อาทิ บัตเตอร์ โคลโคนต์ บัตเตอร์โคลโคนต์ครีมส้ม บัตเตอร์โคลโคนต์เคลือบช็อคโกแลต ไส้ลวืทแครกเกอร์ เลมอนเชอร์เบท เวเฟอร์รสโกโก้ เวเฟอร์รสกาแฟ เวเฟอร์มะพร้าว เวเฟอร์สตอเบอร์รี่ เวเฟอร์บลูเบอร์รี่ แบล็คเคอเรนท์ แครกเกอร์รสไก่ เวเฟอร์ชีส และอื่น ๆ

นอกจากนี้ บริษัทได้ทำธุรกิจเกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต เช่น ธุรกิจแป้งสาลี ธุรกิจข้าวสาร ธุรกิจผักอบแห้ง และธุรกิจบรรจุภัณฑ์ นโยบายของบริษัท ไทยเพรซิเดนตีฟูดส์ จำกัด (มหาชน) คือการผลิตสินค้าเครื่องหมายการค้า “มาม่า” เพื่อผู้บริโภคทุกหลังคาเรือนและเป็นอาหารในช่วงเวลาเร่งด่วน จากจุดมุ่งหมายนั้นเอง ทำให้บริษัทต้องทำการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาทั้งทางด้านรสชาติ บรรจุภัณฑ์ และโภชนาการ ซึ่งเป็นผลให้สามารถออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งมีรสชาติหลากหลาย และบรรจุอยู่ในช่องที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ในยุคโลกาภิวัตน์การเดินทางและการสื่อสารเป็นเรื่องที่ง่าย และด้วยอาหารไทยมีรสชาติเฉพาะตัว ดังนั้นคนไทยส่วนใหญ่มักจะนำเอาผลิตภัณฑ์ “มาม่า” ติดตัวไปด้วยเมื่อเดินทางไปต่างประเทศ รสชาติที่นิยม ได้แก่ รสต้มยำ, รสสุปร่ม, รสสุปรัก, รสเปิดพะไล, รสเย็นตาโฟ, รสข้าวซอย และรสผัดซีเม่า เป็นต้น รวมถึงนักท่องเที่ยว นักเรียน-นักศึกษา และครอบครัวที่เดินทางไปต่างประเทศก็ได้นำผลิตภัณฑ์ “มาม่า” ติดตัวไปด้วย ทำให้ในปัจจุบัน “มาม่า” ก้าวเข้าสู่ตลาดโลกอย่างรวดเร็วและเป็นที่ชื่นชอบ



ในปัจจุบัน บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านการผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และติดอันดับหนึ่งในสิบของโลก

ความท้าทายของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)

ความท้าทายของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) มาจากทั้งปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการถึงจุดอิ่มตัวของตลาดในประเทศ และสงครามราคาของคู่แข่งในต่างประเทศที่ “มาม่า” เข้าไปทำตลาด เส้นทางของการขยายตลาดของบริษัทเป็นไปอย่างไม่ง่ายนัก เพราะยังมีปัจจัยการแข่งขันด้านราคาจากคู่แข่งทั้งรายเก่าและรายใหม่ แต่ในฐานะผู้นำตลาด บริษัทต้องพยายามรักษาสถานะตลาดเดิมและคงสภาพความเป็นผู้นำเอาไว้ให้ได้ ซึ่งสิ่งที่ผ่านมามีการลดราคาลงเพื่อสู้ตลาด แต่ก็อยู่ในระดับที่รับได้เพราะเท่ากับลดสัดส่วนกำไรเท่านั้น

แม้ว่าฐานตลาดภายในประเทศจะอิ่มตัว แต่ “มาม่า” ยังคงครองความเป็นผู้นำของบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในอัตราการเติบโตที่ลดลง โดยมี “ไวไว” เข้ามาครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับสอง การที่ส่วนแบ่งตลาดของ “มาม่า” ลดลงนี้เนื่องจากตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในประเทศ มีช่องทางใหม่ ๆ และมีอัตราการบริโภคที่น้อยและจำกัด รวมทั้งมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้ต้องแย่งส่วนแบ่งการตลาดของเจ้าตลาดเดิม

นับตั้งแต่ก่อตั้ง บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) บริษัทได้ผ่านพ้นวิกฤติทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงมากมาย รวมทั้งวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ด้วย ในขณะที่ผู้ประกอบการหลายแห่งประสบปัญหา แต่บริษัทก็สามารถประสบความสำเร็จในธุรกิจได้ ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น และตลาดภายในประเทศที่กำลังจะถึงจุดอิ่มตัว บริษัทมีวิธีการดำเนินธุรกิจอย่างไรจึง



ได้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนเช่นนี้ จากการศึกษาพบว่าแนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทมีความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และแตกต่างจากแนวการดำเนินธุรกิจแบบบริโภคนิยมซึ่งเป็นกระแสหลักอย่างชัดเจน

ลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เริ่มจากความพอประมาณ บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) จะลงทุนในธุรกิจเดิมที่มีอยู่และในธุรกิจใหม่อย่างพอดีและระมัดระวัง โดยจะพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจและการตลาดเป็นหลัก ยกตัวอย่าง หากแนวโน้มตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมีอัตราเติบโต 10% บริษัทจะลงทุนสั่งซื้อเครื่องจักรชนิดเพิ่มความเร็วในการผลิตเป็น 4 แขนงต่อ 8 ชั่วโมงในปีต่อไป แต่หากตลาดมีอัตราการเติบโตเพียง 5% ก็รออีก 2 ปีถึงจะลงทุนสั่งซื้อเครื่องจักรดังกล่าวมาผลิต ความพอประมาณอีกประการหนึ่งที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมของบริษัท คือ ไม่ขึ้นราคาบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป “มาม่า” ประเภทซองมากกว่า 11 ปี ยังคงราคา 5 บาทเหมือนเดิม นอกจากนี้ บริษัทได้ปฏิบัติตามหลักแห่งความพอประมาณและมีเหตุผล เพราะทราบว่าผู้บริโภคนิยมบริโภคเพียงรสหลัก ๆ ที่มีมาอย่างยาวนาน เช่น มาม่ารสต้มยำกุ้ง หรือมาม่ารสหมูสับ จึงมีการลดการออกรสชาติใหม่ ๆ เหลือเพียง 2-3 รสชาติเท่านั้น

ด้วยหลักของความรอบรู้และมีเหตุผล พร้อมกับการสร้างภูมิคุ้มกันในตัว บริษัทยังให้ความสำคัญกับการทำตลาดต่างประเทศในเชิงรุกมากขึ้น เนื่องจากตลาดในประเทศใกล้ถึงจุดอิ่มตัว และแนวโน้มตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปทั่วโลกมีอัตราการเติบโต 10% ส่วนหนึ่งเป็นเพราะพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีความเร่งรีบในการดำเนินชีวิต ดังนั้นบริษัทได้ปรับแผนการตลาดต่างประเทศ จากเดิมทำตลาดในลักษณะตอบสนองความต้องการของตลาด มาเป็นการสร้างความต้องการใหม่ ๆ ให้กับตลาด เน้นเจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะคนท้องถิ่น โดยเริ่มดำเนินการแล้วที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป นอกจากนี้ยังได้เพิ่มช่องทางการ



จัดจำหน่ายสไปเดอร์มาร์เก็ต ในประเทศเยอรมัน แคนาดา ฟินแลนด์ และออสเตรเลีย ตลาดใหม่อื่น ๆ ที่บริษัทได้เข้าไปทำการตลาด ได้แก่ ประเทศอาร์เจนตินา อินเดีย เนปาล และศรีลังกา ทั้งในรูปของการนำสินค้าไปจำหน่ายโดยผ่านตัวแทนจัดจำหน่าย และการเป็นผู้สอนการผลิตและพัฒนาบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปด้วยการขายเทคโนโลยีการผลิตให้กับผู้ประกอบการในประเทศเนปาลและศรีลังกา นอกจากนี้บริษัทยังได้เตรียมลงทุนในประเทศกัมพูชาและพม่า

สำหรับภาวะตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปในประเทศไทยนั้น ในช่วงปี พ.ศ. 2548-2549 ตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมีอัตราการเติบโตที่ดี สาเหตุหลักมาจากพฤติกรรมของผู้บริโภคไทยที่เปลี่ยนแปลงมากกว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจ โดยพบว่าปี พ.ศ. 2548 ตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมีอัตราเติบโตเกือบ 10% และ 7% ในปี พ.ศ. 2549 เมื่อเทียบกับช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาซึ่งตลาดมีอัตราการเติบโตเพียง 2-3% เท่านั้น อย่างไรก็ตามคาดว่าตลาดบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมีแนวโน้มการเติบโตมาจากกระแสสุขภาพ ดังนั้นแนวทางการตลาดปี พ.ศ. 2550 จะเน้นผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปให้มีคุณค่าทางโภชนาการ พร้อมกันนี้ได้เตรียมติดสัญลักษณ์อาหารเพิ่มสารอาหาร หรือ Nutrition seal จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ลงบนบรรจุภัณฑ์ ซึ่งการติดตราสัญลักษณ์ดังกล่าวทำให้บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปของบริษัทสามารถพัฒนาโดยการเติมสารอาหารที่ร่างกายต้องการได้ เท่ากับว่าเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าซึ่งถือว่าเป็นการใช้ความรู้ที่สร้างนวัตกรรมให้กับสินค้า ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นอัตราการบริโภคบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปของคนไทยให้เพิ่มขึ้นจากเฉลี่ยคนละ 30 ช่อต่อปี และรักษาดำแหน่งผู้นำตลาดด้วยการถือครองส่วนแบ่งการตลาดที่ 52%-53% ต่อไป แนวทางในการดำเนินธุรกิจดังกล่าวนี้สอดคล้องกับเงื่อนไขความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังนั่นเอง

ในส่วนของการบริหารต้นทุนนั้น บริษัทได้ใช้หลักการสร้างภูมิคุ้มกัน รอบรู้ และรอบคอบในการประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อรับมือกับราคาวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น



บริษัทจึงได้บริหารต้นทุนโดยการย้ายเครื่องจักรผลิตเวเฟอร์ ที่โรงงานศรีราชา จังหวัดชลบุรีมาไว้ที่โรงงานจังหวัดระยองแทน เนื่องจากโรงงานที่ศรีราชาใช้พลังงานจากไอน้ำที่มีประสิทธิภาพต่ำกว่า ซึ่งช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ถึง 5% ขณะเดียวกันก็ลงทุน 185-200 ล้านบาท ในการสร้างโรงงานผลิตเวเฟอร์และคุกกีใหม่ที่จังหวัดระยอง ซึ่งจะเพิ่มกำลังการผลิตจาก 21 ตันต่อวันเป็น 42 ตันต่อวัน นอกจากนี้ยังได้ลงทุน 100 ล้านบาทสั่งซื้อเครื่องจักรชนิดเพิ่มความเร็วในการผลิตอีกด้วย

นอกจากนี้ ในหลายปีที่ผ่านมา บริษัทได้มีการขยายธุรกิจไปยังกลุ่มผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปเส้นขาว, เบเกอรี่ ตลอดจนถึงกลุ่มขนมขบเคี้ยว บริษัทยังได้ลงทุนไปถึงธุรกิจประเภทวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ เพื่อใช้ในการผลิตของบริษัท ซึ่งนำไปสู่การจัดการและการควบคุมต้นทุน และคุณภาพของสินค้าเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นบริษัทได้ร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยี เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีการผลิต เช่น บริษัท Ayeyadwaddy ของประเทศพม่า และ บริษัท Himalayan Snax Noodle ของประเทศเนปาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งออกให้เทียบเท่าตลาดภายในประเทศ ทั้งนี้บริษัทได้ก่อตั้งบริษัทในเครือขึ้นประกอบกิจการด้านการจัดจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาช่องทางการตลาดสำหรับการจัดจำหน่าย ให้เข้าถึงผู้บริโภคทุกกลุ่มในโลก การขยายธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของความชำนาญขององค์กรเช่นนี้ ทำให้เกิดการกระจายความเสี่ยงของบริษัทไปในผลิตภัณฑ์และตลาดที่หลากหลายซึ่งสอดคล้องกับหลักการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวของบริษัทของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

ความสำเร็จของบริษัทเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน เพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและจากการสนับสนุนของผู้บริโภค ดังนั้นบริษัทได้ให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับแรก โดยในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี



พ.ศ. 2540 ซึ่งบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน แต่ทางบริษัทก็ไม่ได้ให้พนักงานออก เพราะเห็นใจพนักงานและการกระทำดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

บริษัทยังมีนโยบายชัดเจนที่จะคืนประโยชน์สู่สังคมในทุก ๆ ด้าน เท่าที่สามารถทำได้ เริ่มตั้งแต่การคงราคาบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป “มาม่า” ประเภทซองไว้ที่ 5 บาทมากกว่า 11 ปีแล้ว การออกผลิตภัณฑ์ที่มีรสชาติใหม่ ๆ และบรรจุในบรรจุภัณฑ์ที่สะอาด ปลอดภัย และทันสมัย รวมถึงได้มีการเพิ่มธาตุเหล็ก ไอโอดีน และวิตามินเอ ลงในผลิตภัณฑ์ “มาม่า” ทุกรสชาติ สำหรับในเรื่องของการคืนประโยชน์สู่สังคมนั้น ทางบริษัทได้เริ่มทำตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 โดยในแต่ละปี บริษัทได้จัดสรรงบประมาณ เพื่อนำไปบริจาคให้แก่หลาย ๆ โครงการซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ เช่น โครงการบะหมี่สายใจไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี หรือมูลนิธิชัยพัฒนาในพระบรมราชูปถัมภ์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นอกจากนี้ บริษัทยังให้การสนับสนุนสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในโครงการเสริมคุณค่าสารอาหารในบะหมี่ เช่น โครงการบะหมี่โซเดียมต่ำ เป็นต้น ความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทยังรวมถึงการมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยลงทุนในการพัฒนาระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) โดยใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด และฝึกอบรมพนักงานให้มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม

นับตั้งแต่การก่อตั้ง บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ได้ผ่านพ้นวิกฤติทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงมากมาย แต่บริษัทก็สามารถประสบความสำเร็จในธุรกิจได้ เพราะมีความพอประมาณในการลงทุนผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงสุด ผลิตภัณฑ์ที่ได้มีคุณภาพพุดมไปด้วยโภชนาการ ประกอบกับกระบวนการผลิตที่ทันสมัย เพื่อรองรับผู้บริโภคทั่วโลก ขณะเดียวกันก็ไม่เอารัดเอาเปรียบคู่ค้า และการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง เพื่อยกระดับมาตรฐานชีวิตของคนไทยนั่นเอง



กรณีศึกษา : บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ดร.สมบัติ กุศลมาวลี (2547) แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เป็นผู้เริ่มศึกษากรณีศึกษาบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งถือเป็นกรณีศึกษาแรกของการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ประวัติของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ในปี พ.ศ. 2456 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ทรงมีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ ให้ก่อตั้ง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ขึ้นด้วยพระราชประสงค์ที่จะให้ประเทศไทยผลิตปูนซิเมนต์ใช้เอง ลดการพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ และเพื่อจัดสรรการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างคุ้มค่า บริษัทได้มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ตามสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จนเป็น “เครือซิเมนต์ไทย” กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมที่มีเกียรติประวัติยาวนานและใหญ่ที่สุดในประเทศไทย

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจที่สำคัญ 5 กลุ่ม ได้แก่ ปิโตรเคมี กระดาษและบรรจุภัณฑ์ ซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และการจัดจำหน่าย ทุกกลุ่มธุรกิจมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านสินค้า/บริการ กระบวนการทำงานและรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเพื่อยุทธศาสตร์พัฒนาด้านตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในประเทศ และมุ่งสู่ความเป็นผู้นำระดับภูมิภาค และเตรียมพร้อมสำหรับการแข่งขันในระดับโลก ปัจจุบันเครือซิเมนต์ไทยมีบริษัทกว่า 100 บริษัท มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 20,000 คน ทำการผลิตสินค้ากว่า 64,000 รายการ เพื่อจำหน่ายทั้งภายในประเทศและ



ส่งออกไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก นอกจากนี้ บริษัทยังได้รับเชิญจากตลาดหลักทรัพย์ดาวโจนส์ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้ไปรวมกลุ่มอยู่ในกลุ่มบริษัทในดัชนีแห่งความยั่งยืน (Dow Jones Sustainability Index) อีกด้วย บริษัทจึงถือเป็นบริษัทระดับ World Class อย่างแท้จริง

ความท้าทายของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ความท้าทายที่สำคัญของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) สืบเนื่องมาจากวิกฤติทางการเงิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องให้เกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจแก่หลายประเทศในภูมิภาคเอเชีย รวมทั้งประเทศไทยที่ต้องเผชิญกับความไม่เชื่อมั่นในการลงทุน ทำให้ภาคเอกชนต้องปรับระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในขณะนั้นบริษัทได้ลงทุนมากมายมหาศาลทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้กู้เงินลงทุนจากต่างประเทศ ทำให้ได้รับผลกระทบอย่างมาก ทั้งความต้องการสินค้าของเครือซิเมนต์ไทยในประเทศก็ลดลง ขณะที่हींต่างประเทศก็เพิ่มสูงขึ้นหลายเท่าตัว ความท้าทายในครั้งนี้เกือบจะทำให้บริษัทไม่สามารถอยู่รอดมาได้จนถึงปัจจุบันนี้

ในเวลาต่อมา บริษัทได้เผชิญหน้ากับความท้าทายต่าง ๆ อีกดังต่อไปนี้ สำหรับธุรกิจเคมีภัณฑ์นั้น ราคาวัตถุดิบหลักมีราคาผันผวนและเพิ่มขึ้นตามราคาน้ำมันดิบ แม้ว่าความต้องการในสินค้าจะเพิ่มขึ้น แต่กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมนี้ก็เพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้สภาวะการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น ในส่วนธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์นั้น ก็มีความท้าทายจากราคาวัตถุดิบที่ผันผวน ในขณะที่ความต้องการใช้กระดาษในประเทศก็ขยายตัวต่ำ คู่แข่งขันก็มีเพิ่มมากขึ้นจากทั้งภายในประเทศและจากภูมิภาคเอเชีย ในส่วนของธุรกิจซิเมนต์ โดยทั่วไปอุตสาหกรรมนี้ยังมีการผลิตเกินความต้องการในตลาด เนื่องจากความต้องการปูนซิเมนต์ในประเทศยังมีแนวโน้มเติบโตน้อย ในขณะที่ธุรกิจก่อสร้างก็มีการแข่งขันสูงมากเช่นกัน ถึงแม้ว่าตลาดอสังหาริมทรัพย์จะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่จาก



ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง ส่งผลให้ตลาดวัสดุก่อสร้างแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้น สำหรับความท้าทายในธุรกิจการจัดจำหน่ายจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ การจัดตั้งเขตการค้าเสรีที่ทำให้มีสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันมากขึ้น และจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าเองเพิ่มมากขึ้น ในส่วนของธุรกิจกระจายสินค้าและการค้าระหว่างประเทศก็มีการแข่งขันสูงขึ้นทั้งด้านราคาและการบริการ ประกอบกับเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง ทำให้มีการนำเข้าวัตถุดิบลดลง ในขณะที่พลังงานและค่าขนส่งสูงขึ้น

ความท้าทายต่าง ๆ ที่บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เผชิญอยู่ ไม่ได้เป็นเรื่องที่ง่ายเลยที่จะตอบรับได้อย่างทันทั่วทั้งที่ แต่บริษัทก็สามารถตอบรับกับความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างชาญฉลาดและทำให้สามารถยืนหยัดเป็นผู้นำในธุรกิจของตนได้เกือบหนึ่งศตวรรษแล้ว โดยหลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม

ลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อความคล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต โดยยกเลิกทำธุรกิจที่ไม่มีความชำนาญ และเน้นเฉพาะธุรกิจหลักเป็นธุรกิจที่มีความเป็นผู้นำตลาด มีความชำนาญด้านการบริหาร และได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งด้านต้นทุนและเทคโนโลยีการผลิต ซึ่งบริษัทได้มุ่งเน้นธุรกิจ 3 กลุ่มได้แก่ ธุรกิจซิเมนต์ ปิโตรเคมี และกระดาษ การกระทำเช่นนี้สอดคล้องกับหลักแห่งความพอประมาณ หลักของความมีเหตุผล ในขณะที่เดียวกันก็สร้างภูมิคุ้มกันในตัวไปด้วย เพราะว่าทำในสิ่งที่ตนเองมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญ



ในส่วนของเงื่อนไขคุณธรรม บริษัทเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการเติบโต จึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง และถือเป็นอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจข้อหนึ่งคือ “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” บริษัทในเครือฯ ทุกบริษัทล้วนยึดมั่นปฏิบัติสืบต่อกันมานานจนได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ ในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 บริษัทไม่ได้มีการปลดพนักงาน แต่ตรงกันข้ามกลับลงทุนในการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท เริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาผู้ที่เป็นคนเก่งและคนดีเข้ามาร่วมงาน โดยจัดโครงการ “Drawing Your Career with SCG Career Camp” เพื่อจูงใจให้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศให้มาร่วมงานกับบริษัทในเครือฯ ซึ่งถือเป็นการสรรหาบุคลากรในเชิงรุก นอกจากนี้ยังมีโครงการ “Top Ten University Recruitment” เพื่อสรรหาผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ด้านบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัย Top Ten ในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำในยุโรปอีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทถือว่าการพัฒนาบุคลากรคือการลงทุนระยะยาวที่จะส่งผลต่อความสำเร็จและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร จึงได้จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเจริญเติบโตขององค์กรด้วยรูปแบบหลากหลาย อาทิ สนับสนุนให้มีการถ่ายทอด Best Practices ของสาขาวิชาชีพต่าง ๆ โดยจัดกิจกรรมเป็นประจำตลอดทั้งปีและรวบรวมองค์ความรู้เหล่านั้นไว้ในระบบบริหารความรู้ขององค์กร (Knowledge Management) ด้านการฝึกอบรมพนักงานมีการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการให้ทุนการศึกษา เพื่อพัฒนาและสร้างพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ รวมทั้งจัดให้มีการดูงานและการโยกย้ายงานเพื่อพัฒนาความสามารถและนวัตกรรม เป็นต้น นอกจากนี้ เครือซิเมนต์ไทย ยังใช้แนวคิด **‘การบริหารสมรรถนะความสามารถ’** (Competency-



Based Management) เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจนต่อเนื่อง และสนับสนุนความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น รวมทั้งยังมีการสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยระดับโลก เพื่อผลักดันให้บุคลากรของเครือซิเมนต์ไทยมีความรู้ความสามารถในระดับแนวหน้าของอุตสาหกรรมทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค ซึ่งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการแบ่งปันความรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับหลักความมีเหตุผล โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ในตนเอง เพราะในที่สุดแล้วบุคลากรนี้เองที่จะสามารถทำให้บริษัทแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ในระยะยาว

การกำหนดผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรมตามผลสำเร็จของงาน เป็นอีกระบบหนึ่งที่เครือซิเมนต์ไทยให้ความสำคัญ เพราะตระหนักว่าผลตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและส่งผลต่อการรักษาคนเก่งและคนดีให้อยู่ร่วมงาน จึงเข้าร่วมการสำรวจค่าจ้างและผลตอบแทนกับกลุ่มบริษัทชั้นนำเป็นประจำ และนำผลมากำหนดนโยบายค่าจ้างให้เหมาะสมแก่ความสามารถและตลาดแรงงานเครือซิเมนต์ไทยมีระบบการจ่ายโบนัสประจำปีในรูปของ Variable Pay ที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของแต่ละบริษัทและผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน การกระทำเช่นนี้อยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและการใช้ความรอบรู้แห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

การลงทุนอย่างมหาศาลในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในทุกระดับนี้เองเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในโลกแห่งการแข่งขันที่ไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้เครือซิเมนต์ไทยสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากภาวการณ์แข่งขันของธุรกิจมีความรุนแรงขึ้นในทุกขณะ การที่เครือซิเมนต์ไทยจะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ใหม่ ๆ และดีขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ดังนั้นเมื่อใช้หลักการ



เหตุผลดังกล่าว บริษัทจึงมุ่งมั่นเพิ่มศักยภาพในการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าทั้งด้านสินค้าและบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และพัฒนางบลงทุนด้านนี้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า บริษัทกำหนดนโยบายให้ทุกธุรกิจพัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคาส่งผลให้มีสินค้าและบริการใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยังคิดค้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและสังคมให้เติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน เช่น การพัฒนาระบบหลังคาของซีแพคโมเนียที่ช่วยประหยัดพลังงาน จากการลดอุณหภูมิในบ้านประมาณ 1-2 องศาเซลเซียส หรือซิเมนต์ไทยโลจิสติกส์ที่นำแนวคิด Total Customer Experience มาจัดตั้งจุดพักรถสาธารณะที่ อ.แก่งคอย จ.สระบุรี ผู้ขับที่มาใช้บริการนอกจากจะได้พักผ่อนซึ่งปลอดภัยกว่าการจอดพักข้างทางแล้ว ยังเพิ่มโอกาสในการรับงานจากบริษัทอีกด้วย ขณะเดียวกันบริษัทก็ได้แหล่งข้อมูลรถขนส่งและผู้รับเหมารายใหม่ซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันนอกจากผลิตภัณฑ์ใหม่หลายชนิดจะเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานแล้วยังมีการเพิ่มความปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค เช่น เม็ดพลาสติก PE100 สำหรับผลิตท่อทนแรงดันสูง เมื่อนำไปผลิตท่อน้ำเพื่อบริโภคจะเพิ่มความปลอดภัยยิ่งขึ้น โดยไม่มีสารและกลิ่นตกค้าง เป็นต้น การกระทำดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมนั่นเอง

นอกจากนี้ การสร้างนวัตกรรมของเครือซิเมนต์ไทย ไม่ได้เพียงเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่สามารถแข่งขันได้ในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังมองถึงความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อตอบสนองรูปแบบชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป สร้างสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และรองรับกฎเกณฑ์ทางการค้าต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ด้วยการลงทุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยี อาทิ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศในการจัดทำ technology roadmap เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการเติบโตในระยะยาวเหล่านี้ ก็เพื่อเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจในระยะยาวนั่นเองซึ่งบ่อยครั้งนักธุรกิจไม่ได้คำนึงถึงหรือคำนึงถึงแต่ไม่อยากจะลงทุน เพราะทำให้กำไรในระยะสั้นลดลงนั่นเอง



เครือข่ายซิเมนต์ไทย ยังมีจรรยาบรรณทางธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการประกอบธุรกิจ ซึ่งพนักงานของเครือข่ายซิเมนต์ไทยถือปฏิบัติสืบทอดกันมานานหลายทศวรรษ และเมื่อปี พ.ศ. 2530 ได้ทำการรวบรวมข้อพึงปฏิบัติเหล่านั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เรียกว่า “จรรยาบรรณเครือข่ายซิเมนต์ไทย” Code of Ethics ซึ่งระบุว่า พนักงานจะต้องดำรงตนตามแนวจรรยาบรรณที่ทางบริษัทกำหนดเป็นต้นว่า บุคลากรของเครือข่ายซิเมนต์ไทย ต้องให้เป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องทางธุรกิจ ละเว้นการรับหรือให้สินจ้างรางวัลที่ถือได้ว่าเป็นปฏิบัติมิชอบ วางตัวเป็นกลางทางการเมืองไม่ฝักใฝ่พรรคการเมือง หรือผู้มีอำนาจทางการเมือง ปฏิบัติต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่มีอคติต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดที่มีความแตกต่างกับเราในเรื่องสีผิว เพศ เชื้อชาติ และศาสนา ฯลฯ พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณเครือข่ายซิเมนต์ไทยอย่างเคร่งครัด ซึ่งสิ่งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการยึดมั่นใน “คุณภาพและเป็นธรรม” อันเป็นอุดมการณ์หลักของบริษัทที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

เครือข่ายซิเมนต์ไทยยังมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาลอย่างเคร่งครัดและเป็นรูปธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งพยายามส่งเสริมและผลักดันให้บริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทยดำเนินธุรกิจตามหลักดังกล่าวอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ซึ่งตามแนวทางของบรรษัทภิบาล คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน โดยเป็นผู้กำหนดนโยบาย กลไกการบริหารและระบบการกำกับดูแล เพื่อให้ภารกิจของเครือข่ายซิเมนต์ไทย ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่คณะกรรมการกำหนดเป็นไปตามข้อบังคับของบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการทุกท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น โดยมีเจตนารมณ์ร่วมกันที่จะกำกับดูแลให้การดำเนินงานของฝ่ายบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และเที่ยงธรรม คณะกรรมการบริษัทมุ่งพิทักษ์สิทธิ ลดความเสี่ยง ดูแลผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้น รวมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดูแลองค์กร ให้มีความโปร่งใส เปิดเผย



และตรวจสอบได้ เป็นกลไกหลักที่บริษัทเชื่อมั่นว่า ระบบการกำกับดูแลของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะสนับสนุนให้เครือซิเมนต์ไทยมีหลักบรรษัทภิบาลที่แข็งแกร่ง และสามารถดำเนินการใด ๆ ให้สาธารณชนเกิดความศรัทธาเชื่อถือเครือซิเมนต์ไทยได้อย่างมั่นคงอันจะนำไปสู่ประโยชน์ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และความสำเร็จที่ยั่งยืนตลอดไป

ในส่วนของความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมนั้น บริษัทหลาย ๆ แห่งในเครือซิเมนต์ไทยได้รับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9002 การรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 และการรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18000 และส่วนใหญ่ล้วนเป็นบริษัทแรก ๆ ของอุตสาหกรรมประเภทนั้น ๆ ซึ่งนับเป็นสิ่งสร้างความมั่นใจ สำหรับการแข่งขันในระดับสากลให้กับเครือซิเมนต์ไทย การกระทำเช่นนี้อยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและการมองการณ์ไกล เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้ดีขึ้นในอนาคต

นอกจากการดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงแล้ว บริษัทยังมีคุณธรรมโดยตระหนักถึงการกิจสำคัญในการสร้างสรรค์สังคมไทยให้มีคุณภาพ ด้วยการลงทุนมากมายในโครงการอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านการศึกษา กีฬา สิ่งแวดล้อม ชุมชน และสาธารณประโยชน์อีกด้วย ด้วยการบริหารงานอย่างมีสติ โดยใช้เหตุและผล อยู่บนพื้นฐานแห่งความพอประมาณไม่ทำในสิ่งที่ตนไม่มีความรู้ ความชำนาญ ถึงแม้ว่าจะทำให้กำไรระยะสั้นลดลง เช่น การรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการแข่งขันที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ และเตรียมตัวตอบรับอย่างดี โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทรัพยากรมนุษย์นี้เองที่เป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมในสินค้าและการให้บริการ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันในอนาคต การดำเนินธุรกิจอย่างสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวนี้อย่างแท้จริง ทำให้บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความสามารถในการตอบรับต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม และสามารถรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ตนดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ได้มากกว่า 90 ปี



บทสรุป

กรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจที่กล่าวมาทั้งหมดในบทนี้ไม่ได้เป็นธุรกิจที่ไม่มีคำครหาหรือดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงร้อยเปอร์เซ็นต์ อันที่จริงแล้ว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระราชทานพระราชดำรัสเนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2541 มีใจความตอนหนึ่งว่า

“เศรษฐกิจพอเพียงนี้ ให้ปฏิบัติเพียงอย่างเดียว คือ ไม่ต้องทั้งหมดหรือแม้แต่จะเศษหนึ่งส่วนสี่ก็พอ ในคราวนั้น เมื่อปีที่แล้วนี้กว่าเข้าใจกัน แต่เมื่อไม่นาน เดือนที่แล้ว มีผู้ที่ควรจะรู้ เพราะว่าได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนามาช้านานแล้ว มาบอกว่าเศรษฐกิจพอเพียงนี้ดีมาก แล้วก็เข้าใจว่าปฏิบัติเพียงเศษหนึ่งส่วนสี่ก็พอนั้น หมายความว่า ถ้าทำได้ เศษหนึ่งส่วนสี่ของประเทศก็จะพอ ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง และทำได้ เศษหนึ่งส่วนสี่ก็พอนั้น ไม่ได้แปลว่าเศษหนึ่งส่วนสี่ของพื้นที่ แต่เศษหนึ่งส่วนสี่ของการกระทำ”

ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าองค์กรธุรกิจในการณศึกษาเหล่านี้ก็ปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระราชทานอย่างได้ผลเช่นกัน ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงร้อยเปอร์เซ็นต์

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า ธุรกิจในประเทศไทยทุกธุรกิจที่ผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจมาได้ในบทนี้ ตั้งแต่ธุรกิจ SMEs 296 แห่ง ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท บ้านอนุรักษ์กระดาดสา โรงพยาบาลเทพธารินทร์ บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่คล้าย ๆ กัน มีแนวทางที่จะปรับใช้ในธุรกิจ ดังนี้



1. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการ ไม่ได้มุ่งหวังในการสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้นให้ผู้ถือหุ้นเท่านั้น
2. ให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างจริงใจและเห็นคุณค่าของพนักงานเหล่านั้น โดยมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานในยามวิกฤติทางการเงิน
3. มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยแสดงให้เห็นในกิจกรรมทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่อย่างเป็นรูปธรรม ไม่ใช่แค่เฉพาะบริจาคเงินเท่านั้น
4. มีนวัตกรรมในองค์กรสูงมาก ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมในการให้บริการของ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท โรงพยาบาลเทพธารินทร์ หรือนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์กระดาษสาของบ้านอนุรักษ์กระดาษสา เครื่องประดับของบริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท ในเครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

กิจกรรมที่เหมือนกันเหล่านี้จะไม่ถือว่ามีความสำคัญและน่าสนใจเลย ถ้าเป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่นิยมปฏิบัติกันโดยทั่วไป ตรงกันข้ามกิจกรรมเหล่านี้ไม่ใช่เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมขององค์กรธุรกิจทั่วไป ในฐานะนักวิจัย จึงตั้งคำถามต่อไปว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในส่วนอื่น ๆ ของโลก มีแนวทางปฏิบัติเหมือนกับองค์กรธุรกิจ “เศรษฐกิจพอเพียง” ของไทยเหล่านี้หรือไม่ ในบทต่อไปจะกล่าวถึงผลของการศึกษาเปรียบเทียบนี้



บทที่ 5

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กับองค์การธุรกิจที่ยั่งยืนในต่างประเทศ

ในบทที่ 5 จะกล่าวถึงการศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืนของโลกตะวันตก และผลของการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่มีความสำเร็จอย่างยั่งยืนเหล่านั้นว่ามีความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและแนวทางปฏิบัติขององค์กรธุรกิจไทยที่มีความยั่งยืนในบทที่ 4 หรือไม่อย่างไร โดยจะเริ่มจากกรณีศึกษา 4 กรณีซึ่งได้นำข้อมูลจากการศึกษามาจาก ศาสตราจารย์ Gayle C. Avery¹ (2005) ซึ่งถือว่าเป็นปรมาจารย์ทางด้านภาวะผู้นำและองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนคนหนึ่งของโลก และบางกรณี ข้อมูลได้มาจากการสนทนากับศาสตราจารย์ Gayle C. Avery ในโอกาสต่าง ๆ กรณีศึกษาเหล่านี้ คือ ธุรกิจห้างสรรพสินค้า Nordstrom ธุรกิจผลิตรถยนต์ บริษัท BMW ธุรกิจธนาคาร HSBC และธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท Marriott International

นอกจากนี้ ยังจะกล่าวถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกซึ่งกลั่นกรองมาจาก 28 องค์กร โดยศาสตราจารย์ Gayle C. Avery (2005) อีกด้วย โดยที่องค์กรเหล่านี้ล้วนแต่มีความสำเร็จอย่างยั่งยืนตามเงื่อนไข 3 ประการ กล่าวคือ (1) มีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง (2) มีความสามารถทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม และ

¹ ผู้เขียนเขียนดัชนีพันธกิจเรื่องภาวะผู้นำและกลยุทธ์องค์กรกับศาสตราจารย์ Gayle C. Avery ที่ Macquarie Graduate School of Management แห่งนครซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย และได้ร่วมทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน



(3) สามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ โดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางในการดำเนินธุรกิจของโลกตะวันตกเหล่านี้ กับแนวทางตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อที่จะสรุปว่าแท้จริงแล้วปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถอธิบายแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกได้เช่นกัน

กรณีศึกษา : ห้างสรรพสินค้า Nordstrom

ห้างสรรพสินค้า Nordstrom ดำเนินธุรกิจค้าปลีกอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง แต่ห้างสรรพสินค้า Nordstrom ก็ประสบความสำเร็จมากกว่า 100 ปีแล้ว และเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศสหรัฐอเมริกา แนวทางการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปของห้างสรรพสินค้า Nordstrom มีความเป็นเอกลักษณ์ กล่าวคือ ไม่ได้ดำเนินธุรกิจเหมือนธุรกิจส่วนใหญ่อื่นๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และออสเตรเลีย ประการแรก ห้างสรรพสินค้า Nordstrom ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างกำไรสูงสุดเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของธุรกิจ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว และได้ลงทุนเพื่อผลประโยชน์ของสังคมทั้งกับพนักงาน ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ชัดว่าการกระทำเช่นนี้อยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมนั่นเอง

ห้างสรรพสินค้า Nordstrom มีสินค้าที่หลากหลาย และจำหน่ายในราคาที่ยุติธรรม เพื่อกระจายความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างภูมิคุ้มกันของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดเด่นของ ห้างสรรพสินค้า Nordstrom คือการไม่กังวลกับการรายงานผลดำเนินงานทุกไตรมาสกับตลาดหลักทรัพย์ฯ แต่ทำทายนกลงทุนซึ่งมุ่งหวังผลกำไรในระยะสั้น โดยการบริหารงานเพื่อผลตอบแทน



ในระยะยาวมากกว่า การกระทำเช่นนี้ถือว่า มีความพอประมาณ มีเหตุผล รอบคอบ และระมัดระวัง ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีอีกด้วย

จุดเด่นอีกประการหนึ่งของห้างสรรพสินค้า Nordstrom คือการให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างจริงจัง มีการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนให้กับพนักงานมากกว่ามาตรฐานทั่วไป โดยให้ความสำคัญกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดความพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า การอบรมพนักงานขายไม่ได้เพียงแต่บอกว่าให้บริการให้ดีที่สุดเท่านั้น เพราะพนักงานมีคุณภาพจะสามารถให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าแต่ละท่านซึ่งมีความต้องการแตกต่างกันได้ ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมในการให้บริการอย่างหนึ่งที่แตกต่างกันเห็นได้ชัดกับจากการบริหารงานอีกรูปแบบซึ่งมักจะสอนให้พนักงานท่องจำคำกล่าวต้อนรับและให้บริการที่เป็นมาตรฐาน การกระทำเช่นนี้ถือว่าสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเช่นกัน คือการมีเหตุผลในการลงทุนในพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงในชีวิตจะได้มีความตั้งใจที่จะนำองค์ความรู้ที่มีมาปรับใช้กับการให้บริการที่ตอบสนองจริง ๆ ต่อความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่ม เนื่องจากพนักงานทุกคนอยากจะมีคุณเจริญเติบโตในหน้าที่การงานด้วยกันทั้งสิ้น หากไม่ให้โอกาสพนักงานในการเจริญเติบโตก็ถือว่าไม่มีจริยธรรม เนื่องจากห้างสรรพสินค้า Nordstrom มีคุณธรรมและมีเหตุผล จึงมีการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นจากภายในองค์กรเอง ไม่นำบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูง โดยมีเหตุผลว่า คนที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับห้างสรรพสินค้า Nordstrom และความต้องการของลูกค้าทุกฝ่าย ก็คือพนักงานของห้างสรรพสินค้า Nordstrom นั่นเอง เพราะอยู่มานานและได้สะสมองค์ความรู้เฉพาะของบริษัท การนำบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงนั้นจึงไม่มีเหตุผล นอกเสียจากว่า ห้างสรรพสินค้า Nordstrom ต้องการทักษะหรือองค์ความรู้ซึ่งปัจจุบันพนักงานไม่มี สืบเนื่องมาจากการมีเหตุผลและการมีคุณธรรมดังกล่าว ห้างสรรพสินค้า Nordstrom จึงไม่มีการให้พนักงานลาออก เพื่อรักษาองค์ความรู้และวัฒนธรรมแห่งองค์กร แม้แต่ในช่วงสภาวะวิกฤติ การพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องและรักษาองค์ความรู้เฉพาะที่มีอยู่ทำให้ห้างสรรพสินค้า Nordstrom



สามารถตอบรับกับเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม ทางธุรกิจที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้เป็นอย่างดี จึงถือว่าการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีอีกด้วย

ท้ายที่สุด เนื่องจากห้างสรรพสินค้า Nordstrom ไม่ได้มุ่งหวังที่จะสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้นและไม่ได้มุ่งหวังในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนที่ดำเนินธุรกิจอยู่และสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในชุมชน เพราะถ้าพิจารณาอย่างมีเหตุผลแล้ว ชุมชนนั้นก็คือลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต การส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ทำให้พนักงานมีโอกาสร่วมสร้างความสัมพันธ์และเข้าใจถึงความต้องการเฉพาะในการให้บริการของลูกค้าในชุมชน พนักงานจึงมีโอกาสมากมายในการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า จึงถือว่าการใช้สติปัญญาในการบริหารงานอย่างยอดเยี่ยม ห้างสรรพสินค้า Nordstrom จึงสามารถยืนหยัดมากกว่า 100 ปี ท่ามกลางการแข่งขันอย่างรุนแรงมากในธุรกิจค้าปลีกของประเทศสหรัฐอเมริกา

กรณีศึกษา : ธุรกิจผลิตภัณฑ์ The BMW Group

The BMW Group เป็นบริษัทของประเทศเยอรมนีที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจอย่างยั่งยืนมากกว่า 90 ปีแล้ว มีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอยู่หลายประการด้วยกัน ประการแรก บริษัทให้ความสำคัญอย่างมากกับพนักงาน มองการลงทุนในพนักงานเป็นการลงทุนในระยะยาว จึงหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานเท่าที่จะเป็นไปได้ ที่โรงงานที่ Munich พนักงานทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ ในขณะที่โรงงานที่ Regensburg พนักงานสามารถหยุดงานได้ 5 วันติดต่อกัน ทุก ๆ สามสัปดาห์เพื่อที่จะชดเชยกับเวลาทำงานรอบละเก้าชั่วโมง ในเวลาอื่น ๆ ที่บริษัทต้องการ พนักงานบริษัท BMW



ที่ประเทศไทย ได้รับสวัสดิการการประกันชีวิต เงินค่ารักษาพยาบาล มีรถรับ-ส่งในการเดินทางของพนักงาน และมีวัดที่สร้างขึ้นในบริเวณโรงงานด้วย ซึ่งแนวทางปฏิบัติของบริษัท BMW นั้นสอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรม และในขณะเดียวกันก็มีหลักเหตุผลเพราะมนุษย์เท่านั้นที่นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ถ้าพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี ก็จะสามารถอุทิศตนให้กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการได้ในขณะเดียวกันพนักงานที่มีความสุขเท่านั้นที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเห็นได้ชัดว่า บริษัท BMW ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนกับพนักงาน โดยมีนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์สูงมาก ๆ และอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมในส่วนและเทคโนโลยีที่ใช้ในการเคลื่อนที่อย่างยั่งยืน เช่น ดวงไฟหน้ารถที่สามารถปรับตัวและเคลื่อนไหวอัตโนมัติตามส่วนโค้งของถนน เป็นต้น

จุดเด่นอีกประการหนึ่งของบริษัท BMW ซึ่งเหมือน ๆ กันกับแนวทางปฏิบัติของบริษัทในกรณีศึกษาในประเทศไทย เช่น บริษัทในเครือซิเมนต์ไทย และห้างสรรพสินค้า Nordstrom ก็คือ บริษัท BMW แทบจะไม่เคยจ้างผู้บริหารระดับสูงจากภายนอกบริษัทเลยแต่เลือกที่จะพัฒนาพนักงานของตนเองให้เป็นผู้บริหารแนวทางการปฏิบัติเช่นนี้มีเหตุผล เพราะพนักงานของตนรู้ดีที่สุดเกี่ยวกับบริษัทคู่ค้าต่าง ๆ และสิ่งแวดล้อมทางการตลาดของบริษัท

เช่นเดียวกันกับบริษัทต่าง ๆ ในกรณีศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด บริษัท BMW มีการปกป้องสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการกระทำไม่ใช่เพียงแค่บริจาคเงินเพียงอย่างเดียว แต่แสดงออกด้วยวิถีของการดำเนินธุรกิจ เช่น ยุคเริ่มแรก บริษัทได้ตระหนักดีว่าน้ำจะเป็นสิ่งขาดแคลนของมนุษยชาติ จึงได้มีการลงทุนคิดค้นวิธีการที่จะลดปริมาณน้ำที่ใช้ในกระบวนการผลิตตลอดมา นอกเหนือจากนี้ แม้แต่ในปัจจุบัน บริษัท BMW ก็ยังมีการใช้การขนส่งทางรถไฟอยู่ ถึงแม้ว่าจะช้ากว่า แต่ประหยัดพลังงาน และลดมลพิษให้กับสิ่งแวดล้อมได้ ในส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น บริษัท BMW



ได้แสดงให้เห็นในกิจกรรมที่ดำเนินอยู่หลายกิจกรรมด้วยกัน เช่น การลงทุนมหาศาลในการลดเสียงรบกวนแก่ชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงกับโรงงาน การให้โอกาสกับนักศึกษาในการฝึกงาน และจ้างนักศึกษาเหล่านี้เมื่อจบการศึกษา นอกจากนี้ยังมีความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและให้ความสำคัญสูงสุดต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์

จะเห็นว่าบริษัทมีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกันอย่างมากกับกรณีศึกษาอื่นที่กล่าวมาแล้ว คือ ไม่ได้หวังที่จะสร้างกำไรสูงสุดแต่เพียงอย่างเดียว แต่กลับมีความพอประมาณและมีเหตุผลในการใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะทำให้สังคมเกิดความสงบสุข นอกจากนี้ ยังสร้างภูมิคุ้มกันตนเองโดยการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง รักษาองค์ความรู้เฉพาะของบริษัทและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจากพนักงานของบริษัทเอง และยังใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมมากมาย ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินธุรกิจแบบมีคุณธรรมโดยมีความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายนี้ ถือว่าเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของบริษัท จึงไม่น่าแปลกใจว่า The BMW Group สามารถยืนหยัดผ่านร้อนผ่านหนาว และประสบความสำเร็จมายาวนานเกือบศตวรรษ

กรณีศึกษา : ธุรกิจธนาคาร

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC)

ธนาคาร HSBC เป็นสถาบันการเงินที่เก่าแก่ของสหราชอาณาจักรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมาแล้วกว่า 140 ปี แนวทางในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร HSBC คล้ายคลึงกับองค์กรธุรกิจในการณศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด กล่าวคือ ธนาคาร HSBC มีการบริหารจัดการที่มี



ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด มีบทบาทที่สำคัญต่อสังคม คือ การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อให้บริการลูกค้าอย่างดีเลิศให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น สร้างบรรยากาศและสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยให้แก่พนักงาน ภารกิจที่กำหนดไว้ของธนาคาร HSBC คือ เป็นบริษัทที่น่าชื่นชม เพราะว่าชื่อเสียงของการแบ่งปันให้กับชุมชนที่ธนาคาร HSBC ให้บริการอยู่ ไม่ใช่การสร้างกำไรสูงสุด แต่เป็นความรับผิดชอบต่อการให้กลับคืนแก่สังคม “ความรับผิดชอบต่อธุรกิจ” ที่ธนาคาร HSBC หมายถึง ความรับผิดชอบในกิจกรรมทางธุรกิจที่ธนาคาร HSBC กระทำทุก ๆ วัน ไม่ใช่เฉพาะการบริจาคแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกันกับเงื่อนไขคุณธรรมของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

ธนาคาร HSBC ยังมีการบริหารจัดการอย่างมองการณ์ไกล ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขความรู้และการสร้างภูมิคุ้มกันของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือ ธนาคาร HSBC พยายามให้บริการอย่างเอาใจใส่ลูกค้า โดยให้บริการอย่างมืออาชีพ มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความโปร่งใส ซึ่งถือว่าสำคัญมากสำหรับธุรกิจการเงิน เนื่องจากว่าแท้ที่จริงแล้วธนาคาร HSBC นำเอาทรัพย์สินเงินทองของลูกค้ามาดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหากำไรนั่นเอง นอกจากนี้พนักงานของธนาคาร HSBC ยังเข้าใจเป็นอย่างดีว่า การทำงานของตนมีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงใช้เวลา ความสามารถในการทำงานเพื่อส่วนรวมทั้งในเวลาทำการและนอกเวลาทำการ

ธนาคาร HSBC ยังมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม เพราะการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและสังคมที่ดี โดยดูแลอาคารของตน เครื่องมือเครื่องไม้และทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ เช่น การนำกลับมาใช้ใหม่ การซื้อของจากคู่ค้าที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับการรักษาสีสิ่งแวดล้อมให้กับธุรกิจที่มาขอกู้เงิน เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคาร HSBC ยังยึดถือ



หลักจริยธรรมในการให้กู้เงิน ถึงแม้ว่าดอกเบี้ยเงินกู้ถือว่าเป็นแหล่งรายได้หลักของธนาคาร แต่มีจำกัดเงินกู้ที่ให้แก่ธุรกิจที่ผลิตอาวุธ หรือการปฏิเสธการให้กู้เงินแก่ธุรกิจที่ผลิตหรือส่งออกกระเบิด แต่กลับบริจาคเงินช่วยเหลือผู้ที่ได้รับบาดเจ็บจากกระเบิด เป็นต้น

แนวทางการดำเนินธุรกิจ อีกแนวทางหนึ่ง คือ การมีนโยบายที่จะพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจากพนักงานของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับหลักความมีเหตุผล หลักการสร้างภูมิคุ้มกัน เงื่อนไขความรู้และคุณธรรม นอกจากนี้ที่ขาดไม่ได้คือนวัตกรรม เนื่องจากธนาคาร HSBC เป็นธุรกิจการให้บริการ ดังนั้นจึงมีการแบ่งปันความรู้ผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขององค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด และส่วนใดขององค์กร หรือของโลก จะเห็นได้ชัดว่าการแบ่งปันความรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับเงื่อนไขความรู้และคุณธรรมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

**กรณีศึกษา : ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
Marriott International**

Marriott International ดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทมากกว่า 80 ปีแล้ว ปัจจุบันบริหารและจัดการโรงแรมและรีสอร์ทมากกว่า 2,700 แห่งทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่น ๆ อีก 68 ประเทศ โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงวอชิงตันดีซี และมีพนักงานทั้งหมดประมาณ 128,000 คนทั่วโลก Marriott International ถูกจัดลำดับให้เป็นหนึ่งในบริษัทที่น่าทำงานที่สุดโดยนิตยสาร Fortune อย่างสม่ำเสมอ จากการศึกษาคพบว่า Marriott International มีแนวทางในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหลายประการด้วยกัน

ทำไม Marriott International จึงได้ถูกจัดลำดับให้เป็นบริษัทที่น่าทำงานมากที่สุดอย่างสม่ำเสมอ เพราะว่า Marriott International ให้ความสำคัญกับ



พนักงาน เพราะว่าพนักงานคือหัวใจของการให้บริการ โดยมีการลงทุนในพนักงานมากมายและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย ทำให้ Marriott International สามารถปรับตัวได้ทันในช่วงวิกฤติ เช่น ในช่วงวิกฤติใช้หัวหน้ากที่ประเทศฮ่องกง ซึ่งไม่ค่อยมีแขกเข้ามาพัก แม่บ้านได้ถูก reskilled อย่างรวดเร็ว เพื่อทำงานในส่วนของห้องอาหารซึ่งในเวลานั้นห้องอาหารของ Marriott International กลับเป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้หลักให้กับโรงแรม ทำให้มีภูมิคุ้มกันในตัวและเพื่อป้องกันการปลดพนักงาน นอกจากนี้ ผู้นำของ Marriott International ยังให้โอกาสแก่พนักงานในการแสดงความคิดเห็น และให้การสนับสนุนในการนำไปปฏิบัติ จึงมีนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่ยังเน้น Core Hotel Business อยู่ Marriott International จึงมีอัตราการลาออกต่ำมาก

นอกจากพนักงานแล้ว Marriott International ยังให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ เช่น สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่ง Marriott International ลงทุนในกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่วนคู่แข่งซึ่ง Marriott International ให้ความสำคัญโดยการทำงานร่วมกัน แบ่งปันกัน ซึ่งถือเป็น เรื่องที่ “แปลก” ของนักธุรกิจกระแสหลักที่มุ่งหวังกำไรสูงสุดเท่านั้น แต่การคำนึงถึงและแบ่งปันกันกับคู่แข่งนั้นสอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยทำงานกับคู่แข่งผ่านทางองค์กรทางการค้าต่าง ๆ และสร้างสถานที่รับเลี้ยงเด็กร่วมกัน ยิ่งไปกว่านั้น ยังช่วยเหลือคู่แข่งในยามฉุกเฉินอีกด้วย เช่น ในกรณีที่โรงแรมข้างเคียงมีปัญหาเรื่องการให้บริการชั่วคราว Marriott International อนุญาตให้โรงแรมเหล่านั้นมาใช้บริการของตนเองได้ ซึ่งการกระทำเช่นนี้ถือว่าเป็น การยึดสังคมหรือลูกค้าเป็นตัวตั้ง เพราะผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการแบ่งปันดังกล่าวคือประชาชนทั่วไปในสังคมนั่นเอง

เนื่องจาก Marriott International ดำเนินธุรกิจมากกว่า 80 ปี และมีความพยายามในการรักษาพนักงาน องค์กรความรู้ และค่านิยมต่าง ๆ ที่ปลูกฝังอยู่



กับพนักงาน จึงทำให้ Marriott International มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง พนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรม และมีความซื่อสัตย์ซื่อสัตย์ การแบ่งปัน และการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นค่านิยมพื้นฐาน วัฒนธรรมองค์กรที่นี้จะไม่ส่งเสริมการทำงานคนเดียว หรือการทำให้ตัวเองเป็นฮีโร่ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งนี้สำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามวิกฤติ เพราะทุกคนจะถูกยึดเหนี่ยวให้เป็นหนึ่งเดียวการปรับตัวปรับองค์กรจึงรวดเร็ว

จะเห็นได้ว่า แนวทางการดำเนินธุรกิจของ (1) ห้างสรรพสินค้า Nordstrom (2) The BMW Group (3) ธนาคาร HSBC และ (4) Marriott International มีความคล้ายคลึงกันกับองค์กรธุรกิจของไทย ที่ได้กล่าวมาแล้ว ในบทที่ 4 ในฐานะนักวิจัย แนวทางที่มีความคล้ายคลึงเหล่านี้จะไม่น่าสนใจเลย ถ้าเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป แต่ตรงกันข้ามแนวทางดำเนินธุรกิจเหล่านี้มีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับแนวทางบริหารธุรกิจกระแสหลักที่มุ่งเพียงแต่จะสร้างกำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว โดยทั่วไปแล้วธุรกิจต่าง ๆ จะไม่ลงทุนในการรักษาล้างแฉดล้อมหากสามารถหลีกเลี่ยงได้ เพราะไม่ต้องการให้กำไรลดลง นอกจากนี้ เมื่อธุรกิจมีความจำเป็นจะต้องลดต้นทุนงบประมาณเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานจะเป็นสิ่งแรก ๆ ที่ถูกตัดไป หรือไม่ก็อาจจะมีการปลดพนักงาน จึงเป็นที่น่าสังเกตว่า แม้แต่ธุรกิจน้ำมันยักษ์ใหญ่ของประเทศไทยยังขึ้นราคาน้ำมันอย่างต่อเนื่อง โดยอ้างกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรืออ้างว่าแบกรับภาระต้นทุนไม่ไหว แต่เมื่อถึงเวลารายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ถือหุ้นกลับรายงานผลกำไรเป็นแสนล้านบาท แนวทางเหล่านี้เป็นแนวทางกระแสหลักที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไป ซึ่งไม่ส่งผลดีในระยะยาวต่อองค์กรธุรกิจและสังคมแต่ประการใด

ในตอนต่อไปนี้จะแสดงผลการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีความยั่งยืนแห่งโลกตะวันตก ซึ่งกลั่นกรองมาจาก



28 องค์กร (เช่น Allianz, Munich Reinsurance, Nokia, Novartis และ Porsche รวมถึงกรณีธุรกิจทั้งสี่ที่กล่าวมาแล้วด้วย) โดยศาสตราจารย์ Gayle C. Avery โดยองค์กรเหล่านี้มีเงื่อนไขแห่งองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนครบทั้ง 3 ประการ การศึกษาเปรียบเทียบในครั้งนี้ มีจุดประสงค์หลักที่จะตอบคำถามว่า แท้จริงแล้วการดำเนินธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคล้ายคลึงกับแนวทางการดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืนของโลกตะวันตกหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งคือ แนวทางการดำเนินธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะส่งผลให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ไม่ว่าองค์กรธุรกิจนั้นจะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ส่วนไหนของโลก

แนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

แนวทางหนึ่งในการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกที่ศาสตราจารย์ Gayle C. Avery ค้นพบ คือ การที่ผู้นำขององค์กร (CEO) ไม่ค่อยแสดงตนว่าเป็นฮีโร่ และการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้จัดการเท่านั้น การตัดสินใจมาจากบุคลากรหลายระดับด้วยกัน ซึ่งมีเหตุผลมาจากสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อนมากและต้องการความรู้ความสามารถที่หลากหลายในการตอบรับการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นการตัดสินใจทุกอย่างที่เกิดจากผู้นำองค์กรหรือทีมผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียวจึงมีความเสี่ยงสูง อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย การตัดสินใจแบบองค์กรที่ยั่งยืนทางตะวันตกเหล่านี้มีความสอดคล้องกับหลักการสร้างภูมิคุ้มกันและเงื่อนไขความรู้แห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้การที่ผู้นำองค์กรไม่แสดงตัวก็ถือว่าสอดคล้องกับหลักคุณธรรมเช่นกัน เพราะแท้จริงแล้วความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากบุคคลเพียงบุคคลเดียว แต่เกิดจากพนักงานทุกคน



แนวทางในการดำเนินธุรกิจประการที่สอง คือ องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกเหล่านี้ มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม เป็นค่านิยมหลักที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่คำพูดหรือสโลแกนสวยหรู จริยธรรมฝังรากลึกอยู่ในกิจกรรมทางธุรกิจที่บริษัทเหล่านี้ดำเนินการ เช่น การมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สิ่งแวดล้อม และสังคมของบริษัท BMW ที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ พฤติกรรมที่มีจริยธรรมเหล่านี้ก็สามารถพบได้ในกรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจไทยในบทที่ 4 เช่นกัน จึงสามารถสรุปได้ว่าแนวทางปฏิบัติที่สองนี้สอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

องค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มักจะเผชิญกับแรงกดดันจากผู้ถือหุ้นให้ทำกำไรสูงสุด องค์กรธุรกิจเหล่านี้ส่วนมากจะดำเนินธุรกิจตามแรงกดดันนั้น โดยพยายามหากำไรสูงสุดในระยะสั้น ซึ่งนำมาซึ่งการค้ำกำไรเกินควร การสร้างความต้องการในสินค้าหรือบริการของตนในตลาดจนเกินความจำเป็น บอกแต่ข้อดีของผลิตภัณฑ์ แต่ใจบอกรักไม่หมดหรือไม่ชัดเจนเกี่ยวกับข้อเสีย เพื่อสร้างยอดขาย หรือแม้แต่การตกแต่งบัญชี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นำไปสู่ความหายนะขององค์กรธุรกิจมานานักต่อนัก สำหรับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกกลับปฏิบัติตรงกันข้าม กล่าวคือไม่คล้อยตามแรงกดดันจากผู้ถือหุ้น แต่กลับทำทานักลงทุนให้มองการณ์ไกล ไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างกำไรสูงสุดแต่เพียงอย่างเดียว แต่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงส่วนรวมอย่างพอประมาณและมีคุณธรรม จะเห็นได้จากกรณีศึกษาทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ ที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 และบทนี้ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นตัวอย่างที่ดีตัวอย่างหนึ่ง คือ ยินดีที่จะให้กำไรลดลง หากว่าการจ่ายเงินในไตรมาสสั้น ๆ มีความจำเป็นเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ห้างสรรพสินค้า Nordstorm ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น แต่มองการณ์ไกล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัททั้งหมดเป็นหลัก สำหรับกรณีศึกษาอีกกรณีหนึ่งของศาสตราจารย์ Gayle C. Avery ที่ค่อนข้างชัดเจน คือ บริษัทผลิต



รถยนต์ Porsche ซึ่งไม่เห็นด้วยกับการรายงานผลการปฏิบัติงานในระยะสั้น
ทุก ๆ ไตรมาสและได้ถอนตัวออกจากตลาดหลักทรัพย์ เพราะให้เหตุผลว่า ถ้าหาก
บริษัทล้อยตามแรงกดดันของตลาดหลักทรัพย์ อาจจะส่งผลไม่ดีต่อผู้ถือหุ้น เนื่องจาก
การกระทำดังกล่าวจะขัดแย้งกับการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนในระยะยาวนั่นเอง
จึงได้ตัดสินใจถอนตัวออกจากตลาดหลักทรัพย์ทั้งที่ประเทศเยอรมนีและประเทศ
สหรัฐอเมริกา

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรที่มีความยั่งยืนของโลกตะวันตก
คือ การมีนวัตกรรมสูงมาก ทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ เนื่องจาก
นวัตกรรมมีส่วนสำคัญมากต่อการสร้างความยั่งยืนและสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่องค์กรธุรกิจ
เพราะสามารถทำให้องค์กรธุรกิจนำหน้าคู่แข่งอยู่เสมอตลอดเวลา และสามารถรักษา
ความเป็นผู้นำในตลาดของตนได้ ตัวอย่างของนวัตกรรมนี้มีให้เห็นอยู่ในทุกกรณี
ศึกษาที่กล่าวมา ตั้งแต่นวัตกรรมในสินค้าของบ้านอนุรักษ์กระดาศา
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท BMW หรือนวัตกรรมในการให้
บริการของซูมพร คาบาน่า รีสอร์ท โรงพยาบาลเทพธารินทร์ หรือนวัตกรรมการให้
บริการที่เฉพาะเจาะจงของห้างสรรพสินค้า Nordstrom นวัตกรรมเหล่านี้ทำให
องค์กรธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เพราะไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้
ง่าย ๆ นอกจากนี้บริษัทที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกยังมีการแบ่งปันความรู้กันในองค์กร
อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขของความรู้และคุณธรรมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจ
พอเพียง เรื่องของการแบ่งปันกันขององค์กรธุรกิจหลาย ๆ แห่งนั้น มีขอบเขต
กว้างกว่าภายในองค์กรเอง เช่น โรงแรม Marriott International ที่ช่วยเหลือคู่แข่ง
ในยามที่การให้บริการซักรีดของคู่แข่งเหล่านี้มีปัญหา หรือโรงพยาบาลเทพธารินทร์
ที่เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการรักษาและป้องกันโรคเบาหวานให้กับโรงพยาบาลและ
หน่วยงานสาธารณสุขอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

จุดเด่นอีกประการหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืนของโลกตะวันตก คือ
การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจากพนักงานของตนเอง ไม่นิยมที่จะนำบุคลากร



จากที่อื่น ๆ มาเป็นผู้บริหาร จึงมีการลงทุนในการพัฒนาพนักงานในทุกระดับ
ทั้งองค์กรในประเทศไทยและองค์กรต่างประเทศที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น
บริษัท BMW ธนาคาร HSBC หรือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพราะ
ถ้าคิดด้วยหลักเหตุผล บุคลากรของบริษัทเป็นผู้ที่รู้จริงเกี่ยวกับการดำเนินงานและ
สภาวะแวดล้อมของธุรกิจเป็นอย่างดี นอกจากนี้พนักงานเหล่านี้ยังมีองค์ความรู้
เฉพาะเกี่ยวกับคุณค่าของธุรกิจ ซึ่งไม่สามารถหาได้จากที่อื่น ๆ และยังสามารถ
ปรับตัวได้เร็วกว่าพนักงานใหม่ ในยามที่เงื่อนไขของตลาดหรือการแข่งขัน
เปลี่ยนแปลงไป การมีความยุติธรรมในการสนับสนุนคนดีและคนเก่งขององค์กร
การพัฒนาผู้บริหารยังเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้เกี่ยว
กับธุรกิจอีกด้วย

จุดเด่นอีกประการหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืนของโลกตะวันตก คือ
การที่มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สืบเนื่องมา โดยส่วนใหญ่วัฒนธรรมองค์กรนี้จะส่งเสริม
การปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม
องค์กรเช่นนี้มิให้เห็นได้ชัดเจนในบริษัท BMW ที่มีค่านิยมในการพัฒนาสินค้าที่มี
คุณภาพสูง หรือ Porsche ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เพียงแต่ให้คุณค่าแก่นวัตกรรม
ในยานยนต์ แต่ Porsche ขยาย “ความสำราญใจ” ในการขับรถยนต์จากจุดหนึ่ง
ไปยังอีกจุดหนึ่ง ซึ่งปรัชญานี้ได้มาจาก Dr. Ferdinand Porsche ผู้ก่อตั้งบริษัท
Porsche นั่นเอง วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ สามารถพบได้ในกรณีศึกษาของธุรกิจไทย
เช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือโรงพยาบาลเทพธารินทร์
ที่พนักงานมีจิตสำนึกสาธารณะ ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งคือ การที่องค์กรเหล่านี้
สามารถสร้างวัฒนธรรมได้ เพราะองค์กรเหล่านี้มองการณ์ไกลอย่างมีเหตุผลและ
มีคุณธรรม โดยพยายามรักษาพนักงานของตนไว้ ซึ่งพนักงานที่อยู่มานานเหล่านี้เอง
ที่เป็นส่วนสำคัญในการสั่งสมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งนั่นเอง



แนวทางการดำเนินธุรกิจอีกแนวทางหนึ่ง คือ การที่สหภาพแรงงานของบริษัทมีความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้บริหารของบริษัท ซึ่งจะแตกต่างจากองค์กรธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือแม้แต่องค์กรธุรกิจของไทย กล่าวคือ พนักงานสหภาพแรงงานและผู้บริหารใช้อำนาจร่วมกัน ในบริษัทใหญ่ ๆ ตัวแทนพนักงานจะเป็นสมาชิกของคณะกรรมการบริษัทด้วย แนวทางปฏิบัติเช่นนี้ยังหาได้ยากในองค์กรธุรกิจของไทย แต่อย่างไรก็ตามแนวทางนี้สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอนาคตของบริษัท ถือว่าใช้ความรู้ รอบคอบในการบริหาร เนื่องจากพนักงานโดยเฉพาอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติการมีข้อมูลเกี่ยวกับข้อบกพร่อง หรือปัญหาขององค์กรซึ่งทำให้การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรมีความชัดเจนและรอบคอบมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากนี้ยังมีคุณธรรม คือ มีความรับผิดชอบต่อนักงานอย่างจริงจัง การมีตัวแทนพนักงานอยู่ในกลุ่มผู้บริหารนั้น ถือว่าเป็นการปกป้องผลประโยชน์ของพนักงานโดยตรง ตัวอย่างขององค์กรในโลกตะวันตก คือ บริษัท Allianz ของประเทศเยอรมนี ซึ่งสมาชิกหลายท่านของคณะกรรมการบริษัท (Supervisory Board) เป็นพนักงานบริษัท รวมถึงนักการภารโรง จึงไม่น่าแปลกใจที่บริษัท Allianz ได้ประสบความสำเร็จและอยู่รอดปลอดภัยมากกว่า 117 ปี

แนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตก ประการสุดท้าย คือ องค์กรธุรกิจเหล่านี้มีการบริหารจัดการความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่แก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาเท่านั้น เช่น บริษัท Munich Reinsurance ได้ทำการ “transform” บริษัทจนกลายเป็นบริษัทที่ให้บริการทางการเงินที่หลากหลาย รวมถึงการขายบริการแบบข้ามกลุ่มของสินค้า เช่น ขายบริการเกี่ยวกับธนาคารต่าง ๆ ไปพร้อมกับการให้บริการประกันต่าง ๆ แก่ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้ถูกขับเคลื่อนโดยการคาดการณ์สภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในตลาด ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความพยายามในการลดต้นทุน บริษัท Munich



Reinsurance จึงประสบความสำเร็จมากกว่า 127 ปี เห็นได้ชัดว่าแนวทางในการดำเนินธุรกิจเช่นนี้สอดคล้องกับการสร้างภูมิคุ้มกันให้ตนเองโดยอยู่บนพื้นฐานแห่งความรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง สำหรับกรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจของไทยก็มีแนวทางปฏิบัติเช่นเดียวกัน เช่น บริษัท แพรนต้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการกระจายความเสี่ยงทางการตลาด โดยเน้นในตลาดระดับกลางและพยายามสร้างตลาดให้มีความหลากหลาย หรือ โรงพยาบาลเทพารินทร์ที่ได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการรักษามาเป็นการป้องกันโรคเกี่ยวกับต่อมไทรอยด์เพราะทราบถึงแนวโน้มที่จะมีประชากรที่สูงวัยมากขึ้นในอนาคต เป็นต้น จะเห็นว่าความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรธุรกิจเหล่านี้ ได้มีการคาดการณ์และบริหารอย่างเป็นระบบ

unสรุป

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่า แนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกมีความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนในประเทศไทยที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 4 ความคล้ายคลึงดังกล่าวนี้มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งในฐานะนักวิจัย ด้วยเหตุผลสองประการด้วยกัน **ประการแรก** คือ แนวทางการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกันดังกล่าวนี้ ไม่ใช่เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระแสหลัก หรือสามารถพบเห็นได้โดยทั่วไป ที่มักจะแสวงหากำไรสูงสุดในระยะสั้น เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นซึ่งบ่อยครั้งคือตัวผู้บริหารเองด้วย **ประการที่สอง** คือ องค์กรธุรกิจที่มีแนวทางการบริหารธุรกิจที่คล้ายคลึงกันเหล่านี้ อยู่ในคนละส่วนของโลก มีทีมผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีสถานะแวดล้อมทางธุรกิจและภาวะการแข่งขันที่ต่างกัน แต่กลับมีสิ่งที่เหมือนกันคือ ดำเนินธุรกิจอย่างสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีผลการดำเนินงานดี มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม และสามารถรักษาสถานะความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ตนดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ได้เป็นอย่างดี จึงพอจะกล่าวโดยสรุปจากงานวิจัยที่มีอยู่



ในขณะนี้ได้ว่า ไม่ว่าองค์กรธุรกิจจะดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทใด ไม่ว่าขนาดขององค์กรธุรกิจจะเล็กหรือใหญ่เพียงใด ไม่ว่าการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจนั้นจะอยู่ในซีกใดของโลก ถ้าหากว่าแนวทางในการดำเนินธุรกิจนั้นสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว องค์กรธุรกิจนั้น ๆ ก็น่าจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งจากการศึกษาขององค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืนทั้งในประเทศและต่างประเทศเหล่านี้ คือ องค์กรธุรกิจเหล่านี้มีนวัตกรรมสูงมากทั่วทั้งองค์กรทั้งในส่วนของการผลิตภัณฑ์ การให้บริการและกระบวนการทางธุรกิจซึ่งทำให้ยากแก่การเลียนแบบ องค์กรเหล่านี้ยังมีต้นทุนที่ซ่อนเร้นเกี่ยวกับบุคลากรต่ำ เช่น บุคลากรไม่ตั้งใจทำงานจึงมีผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ไม่ได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอและเป็นการสูญเสียเปล่ามาก หรือการที่ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ในช่วงเศรษฐกิจเริ่มดีขึ้น หลังจากที่ปลดพนักงานเก่าในช่วงวิกฤติทางการเงิน เป็นต้น ข้อสังเกตสุดท้ายคือ องค์กรเหล่านี้มีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างทันท่วงทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจไทยในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลกทั้งสิ้น

ในบทต่อไป จะได้สรุปแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน ระหว่างธุรกิจที่มีความยั่งยืนในประเทศไทย และแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนในโลกตะวันตก (โดยใช้ Grounded Theory Approach) เพื่อมาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



บทที่ 6

ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ และแนวทางปฏิบัติแห่งองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

“Nothing is as practical as a good theory”

Kurt Lewin

จากคำกล่าวของ ศาสตราจารย์ Kurt Lewin ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาแห่ง Modern Social Psychology ของโลกและเป็นผู้บุกเบิกการใช้ทฤษฎี โดยทำการทดลองเพื่อทดสอบสมมุติฐานต่าง ๆ ได้กล่าวว่าทฤษฎีที่ดีต้องนำไปปฏิบัติได้จริง แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดในสังคมไทยที่มักจะคิดว่าทฤษฎีนั้นไม่มีความสำคัญเพราะนำไปปฏิบัติจริงไม่ได้ ดังนั้นการนำเสนอทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจฉบับนี้ โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้จริงโดยการอ้างอิงการศึกษาขององค์กรต่าง ๆ ในบทที่ผ่านมา รวมถึงแนวทางปฏิบัติขององค์กรธุรกิจอื่น ๆ (สุขสรณ์ ก้นตะบุตร และคณะ, 2551) และแนวความคิดที่สอดคล้องกันของนักธุรกิจชั้นนำในประเทศไทย (หอการค้าไทย, 2550) ซึ่งถือเป็นผู้ปฏิบัติ

จากการได้ศึกษาแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีความยั่งยืนหลากหลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่คล้าย ๆ กันอยู่ 10 ประการ ซึ่งขอเรียกแนวทางที่คล้าย ๆ กันเหล่านี้ว่า “ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ” (A Business Theory of Sufficiency Economy) เนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ องค์กรธุรกิจใดก็ตามหากมีการดำเนินธุรกิจตามแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Practices) 10 แนวทางต่อไปนี้จะสามารถสร้างความสำเร็จและความสมดุลอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจได้



แนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในบทนี้อาจจะถูกปฏิเสธทันทีทันใด เพราะแนวทางเหล่านี้ถูกมองว่าอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการคิดแบบดั้งเดิมของนักธุรกิจในระบบทุนนิยมอเมริกันที่มุ่งแต่จะสร้างกำไรสูงสุดเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นเท่านั้น หรือไม่สอดคล้องกับประเพณีนิยมที่นักธุรกิจได้รับการศึกษาจากโรงเรียนบริหารธุรกิจที่ดีที่สุดในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ยึดถือปฏิบัติกันมา

ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ (A Business Theory of Sufficiency Economy) มีแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ 10 แนวทาง ได้แก่

1. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
2. ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออกแม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ
3. จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด (stakeholders) รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต
4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แต่ในเฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียว
5. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ใช้ และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทย ๆ หรือพื้นบ้าน



7. ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการสำหรับสินค้าหรือบริการในตลาดสูง
8. ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความจริง
9. แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีเพื่อการพัฒนาตลาดเพื่อผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
10. สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งและมีจริยธรรม ความอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน

แนวทางปฏิบัติที่ 1: มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว

“ถึงแม้ว่าธุรกิจนี้ใช้ต้นทุนเริ่มต้นในการประกอบการสูงมาก เพราะต้องลงทุนระบบการออกอากาศด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย...(แต่เรา)พยายามบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงเพื่อลดค่าใช้จ่าย เราเริ่มให้บริการในปี พ.ศ. 2538 และกำลังไปได้ดีมาก็มาประสบปัญหาเรื่องค่าเงินบาทตกต่ำมากในกลางปี พ.ศ. 2540 และส่งผลกระทบมาอีกหลายปี ในช่วงเศรษฐกิจวิกฤตนั้น หากเราลดภาระต้นทุนที่เพิ่มให้กับผู้บริโภคทั้งหมด ค่าสมาชิกรายเดือนก็ต้องปรับสูงขึ้นมาก เราเลือกวิธีที่ยอมรับการขาดทุนไว้ส่วนหนึ่งและปรับค่าบริการขึ้นส่วนหนึ่ง ทำให้เราสามารถเพิ่มฐานสมาชิกได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหมายความว่าเรามีรายได้มากขึ้น สามารถเปลี่ยนจากสภาพการขาดทุนเป็นกำไรได้ในที่สุด”

สมพันธ์ จารุมิลินท

รองประธานกรรมการบริหาร บริษัท ทู วิชั่น จำกัด (มหาชน)



จากการศึกษาที่กล่าวถึงมาแล้วทั้งหมดจะเห็นว่าองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนเหล่านี้มองการณ์ไกลมาก ในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบายต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้มีความรอบคอบระมัดระวังอย่างมาก ในการดำเนินธุรกิจคำนึงถึงผลกระทบต่อบริษัทในระยะยาว เช่น บริษัท BMW มีการคำนึงถึงทรัพยากรน้ำที่มีความจำเป็นต่อประชากรของโลกในอนาคต บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้กลับมาเน้นในการทำธุรกิจหลักของตน หลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ถึงแม้ว่าในเวลาต่อมา บริษัทจะมีขนาดเล็กลง แต่ก็ไม่ได้ทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่แยลงเลย ตรงกันข้ามกลับดีขึ้นเสียอีก บริษัท BMW และ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนที่มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการ ไม่ได้มุ่งหวังในการสร้างกำไรในระยะสั้น ซึ่งการมองการณ์ไกลนี้ก็สอดคล้องกับหลักแห่งความพอประมาณ หลักแห่งความมีเหตุผล และหลักการสร้างภูมิคุ้มกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้รอบคอบ และระมัดระวังนั่นเอง

ตัวอย่างอื่น ๆ ของแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการมองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว มีดังนี้

ผู้บริหารของ**เครือซิเมนต์ไทย** ตัดสินใจลงทุนโดยไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่มีการพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย โดยได้กำหนดเป้าหมายที่จะเป็น Regional Player ของอาเซียนในอีก 10 ปีข้างหน้า ดังนั้นเครือซิเมนต์ไทยจึงตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างฐานะการเงินที่เข้มแข็ง ความสามารถด้านการดำเนินงาน และศักยภาพการบริหารที่สามารถแข่งขันในระดับโลก การบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบายเกี่ยวกับการขยายธุรกิจไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนนั้น มีการดำเนินการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล โดยพิจารณาจากอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศกับสัดส่วนความต้องการสินค้าในแต่ละประเทศ



ธนาคารกสิกรไทยผ่านพ้นวิกฤติต่าง ๆ มาได้ด้วยหลักการสำคัญของผู้บริหาร คือ การมองการณ์ไกลและปรับตัวตามอยู่เสมอ นายบัณฑิต ล่ำซำ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของธนาคารกสิกรไทยให้ความสำคัญในเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยนำแนวคิดการรื้อปรับระบบปริเอ็นจิเนียริง (Re-Engineering) มาใช้ในธนาคาร เป็นครั้งแรกในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2537 ซึ่งเป็นช่วงเวลาก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 การเปลี่ยนแปลงนี้ มีต้นกำเนิดมาจากการทำวิจัยและวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงสาขา ขั้นตอนการดำเนินการ ระบบการทำธุรกิจ รวมถึงการวางโครงสร้างภายในและบุคลิกลักษณะสาขา การปรับโครงสร้างพื้นฐานในองค์กร ด้วยการรื้อปรับระบบปริเอ็นจิเนียริง (Re-Engineering) ทำให้ธนาคารมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงการมีนโยบายไม่ปลดบุคลากรเพื่อลดต้นทุนในช่วงปริเอ็นจิเนียริงอีกด้วย

บริษัท แพนเอเชียฟูดแวร์ จำกัด (มหาชน) ก็มีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องเช่นกัน กล่าวคือตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา บริษัท แพนเอเชียฟูดแวร์ จำกัด (มหาชน) มุ่งรับคำสั่งผลิตที่เป็น Premium Product เท่านั้น แทนที่จะรับคำสั่งผลิตทุกอย่างเพื่อสร้างกำไรในระยะสั้น การรับแต่ Premium Product ซึ่งมีคู่แข่งขันในการผลิตน้อย ทำให้บริษัทสามารถต่อรองและได้ราคาต่อหน่วยสูงขึ้น ขณะเดียวกันบริษัทได้ลงทุนดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงขึ้น กว่าคู่แข่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยเฉลี่ยลดลง ซึ่งส่งผลให้อยู่ในฐานะที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งจากต่างประเทศได้ และได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า

บริษัท ทิปปโกฟูดส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้อง พบว่า บริษัทมีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยี เมื่อปี พ.ศ. 2546 ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม ISO 9002 เป็นแห่งแรกของโลกในด้านการผลิตสับปะรดกระป๋อง และจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บริษัทได้ปรับปรุงเป็นมาตรฐาน ISO 9001 Version



2000 ในปีเดียวกัน และในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2547 บริษัทได้รับมาตรฐาน IFS (International Food Standard) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ผู้ค้าปลีกในประเทศเยอรมนี และฝรั่งเศสได้ร่วมกันจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผู้ผลิตอาหารที่ส่งผลิตภัณฑ์เข้าสู่ประเทศแถบยุโรป จนกระทั่งปัจจุบันบริษัทได้รับมาตรฐาน ISO 22000 โดยเป็นบริษัทผู้ผลิตสับประรดกระป๋องแห่งแรกของโลกที่ได้รับการรับรองมาตรฐานนี้ โดยการรับรองมาตรฐานต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตทั้งสิ้น บริษัท ทิปโก้ฟู้ดส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ยังมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องในด้านการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการการผลิต มีการลงทุนเครื่องจักรในโรงงาน เครื่องดื่มแห่งที่สอง ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 204 ล้านบาท และการลงทุนในโรงงานน้ำแร่ ที่อำเภอแรมริม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 215 ล้านบาท โดยการลงทุนทั้งสองแห่งก็เพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวทางธุรกิจของบริษัทและตลาดที่เติบโตมากขึ้น

บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ย้อนไปตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เมื่อ Telecom Asia (ชื่อเดิมของบริษัท ทู) มีการรีแบรนด์เป็น Orange และเมื่อ Orange จะถูกซื้อโดย Orange France ทูจึงตัดสินใจซื้อหุ้นคืนและลงทุนในการรีแบรนด์ตัวเองอีกครั้งหนึ่งภายใต้ชื่อ True Move งบประมาณในการรีแบรนด์ทั้งสิ้นกว่า 100 ล้านบาท จากการรีแบรนด์ไม่เพียงแต่สร้างภาพลักษณ์ใหม่เท่านั้น แต่ยังเป็นตัวอย่างของการมองการณ์ไกลไม่หวังผลกำไรในระยะสั้นอีกด้วย โดยเฉพาะการรีแบรนด์ครั้งที่สองมาเป็น True Move นั้นเป็นการเปลี่ยนโฉมจากหน้ามือเป็นหลังมือ ที่เน้นเอาใจกลุ่มคนรุ่นใหม่ และสามารถหนีจากการเป็นแบรนด์ที่เป็น Technology Driven มาเป็น Emotion Driven ได้อย่างเต็มตัว ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้าได้อย่างหลากหลายรูปแบบมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต



“ภารกิจสำคัญขององค์กร คือ การเดินหน้าสร้างตรามาลีให้ได้รับการยอมรับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในตลาดไทยและต่างประเทศ...การมีตราสินค้าซึ่งได้รับการยอมรับในกลุ่มผู้บริโภคจึงถือเป็นการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งและมั่นคง...การสร้างตราสินค้ามีค่าใช้จ่ายแต่เป็นการลงทุน แม้จะทำให้เสมือน “ขาดทุน” ในระยะสั้น แต่ถือเป็นการลงทุนเพื่อสร้างอนาคต”

ฉัตรชัย บุญรัตน์

ประธานกรรมการ บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)

ในฐานะนักวิจัย เคยตั้งคำถามว่า ทำไมผู้บริหารองค์กรธุรกิจจึงพยายามที่จะสร้างกำไรในระยะสั้นเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่ทราบดีว่าการลงทุนเพื่ออนาคตนั้นเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กรโดยรวม ถึงแม้ว่าจะทำให้กำไรในระยะสั้นลดลงจากผลของการลงทุนนั้น ผลจากการวิเคราะห์ พบว่า หลาย ๆ ครั้งโดยเฉพาะผู้บริหารบริษัทในตลาดหลักทรัพย์จะถูกแรงกดดันจากการที่ต้องรายงานผลการดำเนินงานทุก ๆ ไตรมาส ซึ่งถือว่าเป็นการวัดผลการทำงานของผู้บริหารเองด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารเหล่านี้ยังได้หุ้นที่มีเงื่อนไขในระยะสั้น (short-term stock options) เป็นผลตอบแทน เมื่อพิจารณาเช่นนี้แล้วจึงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจในระยะสั้นจะกล้าจะมองการณ์ไกล ศาสตราจารย์ Warren Bennis (2003) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำคนหนึ่งของโลก ได้อธิบายไว้ว่า การเน้นเฉพาะผลการดำเนินงานในระยะสั้นนั้น สะเพร่าและนำไปสู่การโกหกหลอกลวงและเหตุการณ์อื้อฉาว ในขณะที่ ศาสตราจารย์ Gayle C. Avery (2005) ได้กล่าวไว้ว่า ความพยายามที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว นั้นไม่ถูกต้อง เพราะเป็นการวาง “ระเบิด” ให้กับองค์กรธุรกิจ ซึ่งจะเห็นได้จากเหตุการณ์ของบริษัท Arthur Andersen บริษัท Enron และบริษัท WorldCom ในประเทศสหรัฐอเมริกา



สำหรับแนวทางในการป้องกันการคิดแบบสั้น ๆ นี้ องค์กรธุรกิจของไทยสามารถทำได้คือ แทนที่จะให้รางวัลกับผู้บริหารเป็นหุ้นที่มีเงื่อนไขในระยะสั้น (short-term stock options) ก็เปลี่ยนเป็นหุ้นที่มีเงื่อนไขในระยะยาว (long-term stock options) ซึ่งอาจจะต้องทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของบริษัทของตนเองกับนักลงทุนว่า ธุรกิจของตนไม่ได้พยายามที่สร้างกำไรในระยะสั้น แต่ต้องการที่จะสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว จึงมีความเสี่ยงไม่สูง ผู้บริหารก็จะต้องตกอยู่ภายใต้แรงกดดันจากผู้ถือหุ้น

แนวทางปฏิบัติที่ 2: ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจังและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออกแม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ

“การสร้างธุรกิจให้มั่นคงนั้นต้องไม่ละเลยเรื่องคน เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่า...อย่าลืมบุญคุณพนักงานแม้ยามแก่เฒ่าเพราะเขาคือผู้ร่วมสร้างบริษัท คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของธุรกิจ เป็นทั้งเหตุและผลในการพัฒนาทุกระดับ ทำให้เกิดความยั่งยืน”

บุญชัย โชควัฒนา

กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ดังจะเห็นได้จากกรณีศึกษาทั้งหมดที่กล่าวมา ซึ่งมีการหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออกในช่วงที่ธุรกิจประสบวิกฤติทางเศรษฐกิจ ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวทางปฏิบัติทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งการให้พนักงานออกเป็นเรื่องปกติ เพราะเหตุใด การรักษานักงานไว้ จึงมีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ Bergsteiner และ Avery (2007) แสดงให้เห็นอย่างเป็นระบบว่า หากจะต้องการทำลายองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนแล้ว เพียงแค่ปลด



พนักงาน 1 ใน 10 ขององค์กรเท่านั้น ส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบที่ทำให้ องค์กรธุรกิจยั่งยืน เช่น นวัตกรรม ความเชื่อมั่น ความกล้าในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ การบริหารจัดการโดยตัวพนักงานเอง และการร่วมมือกันในการทำงานก็จะถูก ทำลายลง ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายมากเพราะระบบเหล่านี้ไม่ได้สร้างกันมาได้ง่าย ๆ ในระยะเวลาอันสั้น

“แนวคิดสำคัญอย่างหนึ่ง...ทำให้เราพลิกฟื้นฟื้นผาอุปสรรคจากยุคแรกๆ จนเติบโตขึ้นมาได้ก็คือ เรื่องของบุคลากร เพราะบริษัทประกันภัยมีทรัพยากร ที่สำคัญคือมนุษย์ เราขายอุดมการณ์ ขายอนาคต...เราจึงเริ่มการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการให้ทุนนักศึกษาที่จบปริญญาตรีและมีผลการเรียนดีให้ไปเรียนวิชาประกันภัยที่ สหรัฐอเมริกาแล้วกลับมาทำงานให้บริษัทอย่างน้อย 3 ปี เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร”

โพธิพงษ์ ล่ำซำ

ประธานกรรมการ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

สิ่งที่สำคัญมากต่อองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนและจะหายไป หากมีการปลด พนักงานออก คือ องค์ความรู้เฉพาะของบริษัชนั้นเอง องค์ความรู้เฉพาะนี้คือ ความรู้และทักษะเฉพาะเกี่ยวกับลูกค้าทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าขององค์กร พนักงานที่ทำงานมานาน ย่อมจะทราบดีว่าลูกค้าแต่ละท่าน มีความชอบหรือไม่ชอบ อย่างไรในรายละเอียด เพราะฉะนั้นพนักงานเหล่านี้จึง **“รู้ใจ”** ลูกค้า นอกเหนือจากองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับลูกค้าแล้ว ยังมีองค์ความรู้เกี่ยวกับตลาด ที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ด้วย เช่น เงื่อนไขเกี่ยวกับราคา เงื่อนไขเกี่ยวกับ ผู้ขายวัตถุดิบ หรือพฤติกรรมของตลาด เป็นต้น ซึ่งองค์ความรู้เฉพาะของพนักงาน เกี่ยวกับตลาดนี้เองที่จะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถตอบรับได้อย่างทันท่วงทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสำคัญขององค์ความรู้เหล่านี้จะเด่นชัด หลังจากที่เราสภาวะการณ์ถดถอยทางเศรษฐกิจหายไป และเมื่อเศรษฐกิจกลับมาสู่ขาขึ้นเช่นเดิม หากองค์กรธุรกิจให้พนักงานออกในช่วงวิกฤติแล้วจะอย่างไร



เมื่อเศรษฐกิจกลับมาเจริญรุ่งเรืองตามเดิม ตามวัฏจักรทางเศรษฐกิจที่เมื่อมีลงแล้วก็ต้องมีขึ้นตามมา สิ่งที่เราเห็นกันบ่อย ๆ คือ การระดมจ้างพนักงานใหม่เข้ามาในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น บริษัทจึงต้องลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานอย่างมาก ถึงแม้ว่าจะลงทุนไปมากในการพัฒนาพนักงานใหม่ แต่ก็ยังไม่สามารถให้บริการได้ดีเท่าที่พนักงานเก่าสามารถทำได้ เนื่องจากการที่จะ **“รู้ใจลูกค้า”** นั้น ต้องใช้เวลาหลายปี ยิ่งไปกว่านั้นคือหากองค์กรธุรกิจเกิดต้องเผชิญกับวิกฤติขึ้นมาทันทีทันใดผู้บริหารใหม่หรือพนักงานใหม่เหล่านี้ จะไม่สามารถตอบรับต่อวิกฤติต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะไม่มีองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจ จึงอาจจะนำองค์กรธุรกิจไปสู่หายนะได้ในที่สุด

“องค์กรของเราให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการเตรียมความพร้อม เพราะดิฉันมีความเชื่อมั่นว่า การให้อิสระและการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำธุรกิจ เพราะหากมีปัญหาหรือเกิดภาวะเศรษฐกิจขึ้น ถ้าคนของเรามีความรู้และศักยภาพเพียงพอ ก็จะสามารถปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้และมีทางออกในการจัดการกับปัญหา”

สงวนศรี สุทธิพงษ์ชัย

กรรมการบริหาร บริษัท เวสเทอร์น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

โรงพยาบาลเทพธารินทร์ มีการพัฒนาวิชาชีพใหม่ ๆ ในการให้บริการมากมาย เช่น นักโภชนาการ ผู้ให้ความรู้เกี่ยวกับโรคเบาหวาน ผู้เชี่ยวชาญในการรักษาเท้า เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งเป็นองค์ความรู้เฉพาะจริง ๆ สำหรับโรงพยาบาลเทพธารินทร์ การรักษาพนักงานไว้และพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะอยู่ในยามวิกฤติทางเศรษฐกิจมีส่วนทำให้องค์กรธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ การมองพนักงานเป็นสินทรัพย์หลักที่พัฒนาได้เช่นนี้ สอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล หลักการสร้างภูมิคุ้มกัน ซึ่งอยู่บนเงื่อนไขของความรู้และเงื่อนไขคุณธรรมนั่นเอง



ตัวอย่างอื่น ๆ ของแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออก แม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ มีดังนี้

เครือซิเมนต์ไทยให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากตระหนักอยู่เสมอว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังจะเห็นได้ว่าในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 เครือซิเมนต์ไทยไม่ได้ปลดพนักงาน รวมไปถึงไม่ลดกิจกรรมด้านการพัฒนาพนักงาน เพราะเชื่อมั่นว่าการพัฒนาพนักงานเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตของเครือซิเมนต์ไทยในอนาคต ในช่วงเวลาดังกล่าว เครือซิเมนต์ไทยยังคงพัฒนาลงทุนในพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบจาก “การฝึกอบรมในห้องเรียน” (Class room based Learning) ไปเป็น “การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ” (Action learning) “การเรียนรู้ด้วยตนเอง” (Self-managed learning) และการสร้าง “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning organization) รวมถึงการสร้างมหาวิทยาลัยในบริษัท (Corporate university) ด้วย

ธนาคารกสิกรไทยไม่มีนโยบายในการปลดพนักงานออกในช่วงรีเอ็นจิเนียริง และให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างมาก เพราะเล็งเห็นว่าบุคลากรที่ดีมีฝีมือถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจธนาคาร ธนาคารกสิกรไทยมีงบประมาณในการเพิ่มจำนวนบุคลากรเพื่อให้สามารถดูแลลูกค้าได้ทั่วถึง โดยในปี พ.ศ. 2551 ธนาคารกสิกรไทยได้เพิ่มบุคลากรอีก 2,000 คน จาก 1,000 คน ในปี พ.ศ. 2550 ส่วนการดูแลบุคลากรนั้น ธนาคารกสิกรไทยไม่ลดจำนวนพนักงานโดยการไล่ออกเพื่อลดต้นทุน แต่คำนึงถึงว่า จะต้องให้พนักงานอยู่ได้ มีรายได้ที่เทียบเคียงกับบริษัทชั้นนำ โดยที่พนักงานจะต้องมีความสามารถในการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานที่มีคุณภาพด้วย



บริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีการลงทุนในการพัฒนาพนักงานอย่างมากเช่นกัน โดยในปี พ.ศ. 2548 มีการพัฒนาระบบการบำรุงรักษาทรัพย์สินซึ่งเป็นระบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคน เครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้งาน ก่อให้เกิดผลดีต่อบริษัท อีกทั้งยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของสินค้า โดยลงทุนในการพัฒนาและปรับปรุงระบบความชำนาญในการผลิตเพื่อสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจาก บริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) ตระหนักในคุณค่าของพนักงานและได้ลงทุนมากมายในพนักงาน ดังนั้นในช่วงหลังของปี พ.ศ. 2550 ที่ค่าเงินบาทแข็งตัว และมีโรงงานผลิตรองเท้าอื่นทั้งขนาดเล็กและใหญ่ ๆ มากมายที่ประกาศเลิกกิจการ แต่บริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) ไม่มีนโยบายในการให้ลดพนักงานแต่อย่างใด

ในสถานการณ์คล้าย ๆ กัน **บริษัท ทิปโก้ฟุตส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)** ไม่มีนโยบายในการให้พนักงานออกเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ โดยมีการเอาใจใส่และดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน มีนโยบายในการดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างใกล้ชิด ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบ้านพักพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานโดยให้โอกาสอย่างทั่วถึง พนักงานในทุกระดับจะต้องมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เน้นย้ำให้พนักงานเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและบทบาทของพนักงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของจรรยาบรรณทั้งองค์กร โดยจะเห็นได้จากการที่บริษัทมีโครงการ **“Smart Goal: ก่อ-กัน-แก้”** หมายถึง ก่อสร้างใหม่ ป้องกันและแก้ไข ซึ่งโครงการนี้เป็นการผลักดันให้พนักงานในทุกระดับต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ และไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเอง



แนวทางปฏิบัติที่ 3: จริใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด (stakeholders) รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต

“ถ้าไรไม่ใช้เป้าหมายสูงสุด เราเน้นความลงตัวในความพอใจของบริษัท ผู้ถือหุ้น พนักงาน และลูกค้า และต้องสามารถนำเสนอต่อลูกค้าได้ด้วยความรู้ความเข้าใจ...เราพยายามอนุรักษ์ธรรมชาติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเราเน้นหลักธรรมชาติเป็นเกณฑ์ในการออกแบบและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม รมัตถะวังเรื่องมลพิษและการกำจัดสิ่งปฏิกูล พยายามรักษาดินไม้และปลูกป่าให้มากที่สุด”

สงกรานต์ อีสระ

กรรมการผู้จัดการ บริษัท ช่างอีสระ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทยขณะนี้คือ ทุกองค์กรธุรกิจต่างอ้างว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อพนักงาน ลูกค้า สังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยกันทั้งสิ้น แต่ในทางปฏิบัติแล้วยังเกิดคำถามอยู่มากมาย เช่น ทำไมไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมบริโภคนิยมในหมู่นักเรียนนักศึกษาซึ่งทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองเดือดร้อน หรือทำไมไม่มีการโฆษณาโดยตั้งใจไม่ให้ผู้บริโภคได้รับรู้ข้อเท็จจริงทั้งหมด เช่น บอกคำเตือนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของตน โดยใช้ตัวอักษรตัวเล็กและพูดเร็วมากจนฟังไม่ทัน ทำไมบริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่ของประเทศไทยซึ่งมีโฆษณามากมายว่ารับผิดชอบต่อสังคม จึงไม่รับภาระ “กำไรน้อยลง” ในยามที่ราคาน้ำมันในตลาดโลกสูงขึ้นโดยยอมที่จะขาดทุนกำไรเพื่อประโยชน์โดยรวมของสังคม เนื่องจากน้ำมันเป็นต้นทุนของสินค้ามากมาย แต่กลับอ้างว่าแบกรับต้นทุนไม่ไหวแล้วจึงขอขึ้นราคา พอถึงฤดูกาลประกาศเงินปันผล บริษัทที่อ้างว่าแบกรับต้นทุนไม่ไหวกลับรายงานว่ามีกำไรเป็นแสนล้านบาทให้กับผู้ถือหุ้น คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ ยังมีให้เห็นอยู่ทุกวันซึ่งทำให้สังคมไม่แน่ใจว่า ธุรกิจเหล่านี้แท้จริงแล้วมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างทีกล่าวอ้างหรือไม่ นอกจากความจริงใจของนักธุรกิจแล้วขอบเขตในการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนนั้นกว้างมาก ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงพนักงาน ลูกค้า และผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ยังรวมถึง ชุมชน สังคม



สิ่งแวดลอม และประชากรในอนาคตอีกด้วย **ธนาคาร HSBC** เป็นตัวอย่างองค์กรธุรกิจที่จริงจังและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจอย่างแท้จริง โดยผ่านทางกรกระทำ เช่น จำกัดการให้เงินกู้ แก่ธุรกิจผลิตอาวุธ หรือไม่ให้เงินกู้กับธุรกิจที่ผลิตหรือส่งออกกระเบิด หรือ **บริษัท BMW** ที่ลงทุนในการทำให้โรงงานไม่ส่งเสียงรบกวนต่อชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง หรือแม้กระทั่ง **บริษัท Alliance** ที่สมาชิกหลายท่านของคณะกรรมการบริษัท (Supervisory Board) เป็นพนักงานบริษัท รวมถึงนักการภารโรงด้วย เพื่อแสดงความจริงจังในการบริหารงานที่มีให้กับพนักงานนั่นเอง

“เห็นได้ชัดในช่วงหลังที่เกิดเหตุระเบิดโดยผู้ก่อการร้ายที่บาห์ลี ครั้งแรกมีคนตาย 199 คน เป็นนักท่องเที่ยวจำนวนมาก...ทว่าร้ายไปมากจนแทบจะไม่เหลือ แต่หกเดือนหลังจากนั้นกิจการก็ฟื้นตัว ลูกค้าเข้ามาที่ร้านเพื่อมาซื้อของเราเหมือนเดิม ช่วงที่สองเกิดเหตุห่างจากห่างของเราแค่ 100 เมตร ครั้งนั้นจะมีผลกระทบมาก แต่กิจการเราไม่ขาดทุน ก็เป็นเรื่องแปลก เราคิดว่าคุณธรรมในการค้าขายกลายเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีสำหรับกิจการของเรา คิดว่าเพราะเรามีลูกค้าเก่าที่ให้ความเชื่อใจ ลูกค้าจะบอกต่อว่าร้านนี้ดี ขายของไม่แพง ไม่เอาเปรียบลูกค้า และไว้วางใจได้”

แฟรมาดซ์ บุซบง

กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท มายัง จำกัด

การมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของบริษัทจะช่วยให้บริษัทมีความยั่งยืนได้อย่างไร คำตอบที่เห็นได้ชัดคือ ในกรณีศึกษาหลาย ๆ กรณีที่บริษัทไม่มีการให้พนักงานออกในยามเศรษฐกิจถดถอย เพราะจะเกิดผลกระทบที่ไม่ดีต่อครอบครัวของพนักงาน ในที่สุดแล้วพนักงานเหล่านี้เองที่เป็นกลไกสำคัญในการทำให้องค์กรธุรกิจกลับมาขึ้นอยู่แถวหน้าได้อย่างรวดเร็วตามที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้น นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างของ**บริษัท แฟรนต้าจิวเวลรี่**



จำกัด (มหาชน) ซึ่งลูกค้าไม่ทอดทิ้งในยามวิกฤติ และคู่ค้าวัตถุดิบส่งวัตถุดิบมาให้ใช้ก่อนโดยเชื่อมั่นว่าบริษัทจะสามารถชำระเงินได้ภายหลัง อีกกรณีคือกรณีของ **โรงพยาบาลเทพธารินทร์** ที่ผู้ให้กู้ยอมลดหนี้เงินกู้ให้ครึ่งหนึ่ง หลังการลดค่าเงินบาท ในปี พ.ศ. 2540 เพราะโรงพยาบาลได้ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบมาโดยตลอด ดังนั้นองค์กรธุรกิจที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งหมดอย่างจริงจัง จะมีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคมได้นั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในขณะเดียวกัน ก็เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจไปด้วย

“การเจริญเติบโตของกลุ่มมิตรผลดำเนินมาอย่างต่อเนื่องภายใต้แนวคิด “ร่วมอยู่ ร่วมเจริญ” นั้นหมายถึง การมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานทุก ๆ ด้านไปพร้อมกันกับทุกฝ่าย ทั้งชาวไร่ไถ่ รัฐบาล สถาบันการเงิน ลูกค้า พนักงาน รวมถึงการใส่ใจในการดูแลสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม เพราะเราเชื่อมั่นว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเกิดการมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเจริญงอกงามและมีความยั่งยืนไปพร้อม ๆ กัน”

อิสระ ว่องกุศลกิจ
กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด

ตัวอย่างอื่น ๆ ของแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการมีความจริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด (stakeholders) รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต มีดังนี้

เครือซิเมนต์ไทย ดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งบริษัทตั้งปณิธานที่จะเป็นผู้นำที่มีความสมดุล ซึ่งหมายถึงการดำเนินธุรกิจที่ไม่ใช่การทำการกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องตอบแทนสังคมและชุมชนด้วย



โดยมีการดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบ มุ่งให้ผลตอบแทนที่มั่นคงในระยะยาว แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย การทำธุรกิจจะมองชุมชนเป็นหลัก เพราะจะต้องดำเนินธุรกิจในระยะยาวและพิจารณาถึงแนวทางในการพัฒนาชุมชนว่า จะทำอย่างไรธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทยจึงจะอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืนและตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการทำเหมืองแร่ของเครือซิเมนต์ไทย ที่มีการวางแผนอย่างดีและการรักษาสภาพแวดล้อมให้ดีเสมอ ซึ่งแตกต่างจากการทำเหมืองแบบระเบิดที่ง่ายและต้นทุนต่ำกว่าเป็นเท่าตัว

ธนาคารกลีกรไทยก็เช่นเดียวกัน โดยธนาคารให้ความร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนในการประกอบกิจกรรมและโครงการเพื่อสังคมมากมาย เช่น โครงการ “ช่วยหนูด้วย” โครงการ “ช่วยหนูและช้างด้วย” และเป็นศูนย์กลางในการระดมเงินเพื่อช่วยเหลือ 10 มูลนิธิที่ทำงานช่วยเหลือคนตาบอด ในจังหวัดนครราชสีมา การจัดงานวิ่งการกุศล การฝึกอบรมกีฬาและศิลปศึกษา เป็นต้น อีกทั้งยังส่งเสริมกิจกรรมการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปกรรม และส่งเสริมการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในส่วนการฟื้นฟูและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ธนาคารกลีกรไทยได้ร่วมกับสมาคมธนาคารไทยในโครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ โครงการ “น้ำใสทั่วไทย ดูน้ำพระทัยพระราชินี” เป็นต้น

ในส่วนของบริษัท **แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน)** นั้น ผู้ด้อยโอกาสในสังคมก็ถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทเช่นกัน มีการก่อตั้งกองทุนวันละบาทเพื่อช่วยผู้ด้อยโอกาสตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เป็นต้นมา ตามแนวนโยบายของ ดร.ณรงค์ โชควัฒนา ประธานที่ปรึกษา ที่ต้องการปลูกฝังให้เพื่อนพนักงานได้ร่วมกันทำบุญและทำประโยชน์ให้กับสังคม ตามกำลังความสามารถรวมถึงเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนจากสภาพความเป็นอยู่ เช่น ผู้ยากไร้ที่ถูกทิ้ง ผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนจากอุบัติเหตุร้ายแรงทุกประเภท และผู้ที่สมควรจะได้รับความช่วยเหลือตามมติของคณะกรรมการกองทุนฯ ในส่วนของความจริงใจที่มีต่อพนักงานและ



ผู้ถือหุ้นเสียงข้างน้อยซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกสองกลุ่มของบริษัทนั้น บริษัทแพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) ได้มีนโยบายให้มีตัวแทนของพนักงานที่ไม่ใช่ผู้บริหาร และกรรมการอิสระอยู่ในคณะกรรมการบริษัทด้วย เช่น โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทฯ รวมทั้งสิ้น 17 คน ในปี พ.ศ. 2549 ประกอบด้วย กรรมการผู้บริหาร 5 คน กรรมการไม่ได้เป็นผู้บริหาร 8 คน และกรรมการอิสระ 4 คน และยังมีนโยบายจะเพิ่มกรรมการอิสระเป็น 1 ใน 3 ของทั้งหมด ซึ่งกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร และกรรมการตรวจสอบรวมทั้งสิ้น 12 คนมีความเป็นอิสระจากกรรมการบริหาร และถ่วงดุลซึ่งกันและกัน เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของบริษัท พนักงาน ผู้ถือหุ้น รายย่อย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ

บริษัท ทิปโก้ฟุตส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ได้จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ โดยเริ่มตั้งแต่กลุ่มลูกค้าภายนอก ความคิดเห็นของชุมชน และความคิดเห็นของเกษตรกรและผู้จำหน่ายสินค้า สำหรับภายในได้จัดให้พนักงานสายงานอื่นได้มีการประเมินความพึงพอใจการให้บริการซึ่งกันและกัน และบริษัทได้จัดกิจกรรมการไปเยี่ยมเยียน หรือบริการลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อที่จะได้มีส่วนร่วมและมีโอกาสเรียนรู้ในงานด้านให้บริการตลอดจนได้รับฟังความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้อย่างใกล้ชิด โดยกิจกรรมทั้งหมดที่บริษัทดำเนินการก็เพื่อเป็นการนำเสนอปรับปรุงให้สินค้าและการบริการมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ดียิ่งขึ้น

บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการจัดโครงการปลูกปัญญา คือการให้ความรู้สู่นักตักกับเด็กนักเรียนในต่างจังหวัดทั่วประเทศ โดยช่วงแรกจะคัดเลือกโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ทุรกันดารจำนวน 800 แห่งจาก 19,000 แห่ง ซึ่งทางบริษัทจะติดตั้งอุปกรณ์รับสัญญาณดาวเทียม ชุดอุปกรณ์โทรทัศน์และป้อนรายการที่เน้นวิชาความรู้ผ่านโทรทัศน์ ในส่วนของความจริงจังที่มีต่อพนักงานและ



ผู้ถือหุ้นเสียชำน้อยซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสองกลุ่มของบริษัทนั้น บริษัท
ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้มีนโยบายให้มีตัวแทนของพนักงานที่ไม่ใช่
ผู้บริหารและกรรมการอิสระ อยู่ในคณะกรรมการบริษัทด้วย เช่น โครงสร้างคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งสิ้น 18 คน ในปี พ.ศ. 2549 ประกอบด้วย กรรมการ
ผู้บริหาร 4 คน และกรรมการไม่ได้เป็นผู้บริหาร 14 คน (กรรมการอิสระ 4 คน
และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน) ซึ่งไม่เกี่ยวข้องในการบริหารงานประจำ
ซึ่งรวมถึงตัวแทนของกลุ่มเจ้าหน้าที่และผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทำหน้าที่กำกับดูแลการเข้า
ทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของบริษัท
พนักงาน ผู้ถือหุ้นรายย่อย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ

แนวทางปฏิบัติที่ 4: ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่ แต่เฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียว

โดยทั่วไปนวัตกรรม คือ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ เท่านั้น ซึ่งส่วน
มากได้จากห้องทดลอง (Radical innovation) ซึ่งแน่นอนว่ามีความสำคัญต่อ
ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ เพราะตราใบที่ธุรกิจสามารถที่จะนำเสนอ
สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นออกสู่ตลาด ธุรกิจก็จะสามารถดำเนินต่อไปได้
หากแต่ว่ายั่งยืนนวัตกรรมอีกประเภทหนึ่งซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่า นั่นคือ นวัตกรรม
สะสม (Incremental innovation) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์กร
ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรธุรกิจมีพนักงานที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสามารถ
และความตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับการทำงานเท่านั้น นวัตกรรมที่สะสมในองค์กร
เหล่านี้จะทำให้องค์กรธุรกิจมีความเป็นตัวของตัวเองและไม่สามารถลอกเลียนแบบ
ได้ง่าย ๆ ถึงแม้ว่าจะมีเงินทุนมากมาย

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ ตัวอย่างของ **ห้างสรรพสินค้า Nordstrom**
ที่ไม่มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีการให้บริการแบบเป็นมาตรฐานเดียวกัน



เหมือนอย่างที่ธุรกิจหลาย ๆ แห่งในประเทศไทยทำ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือวิธีการกล่าวต้อนรับลูกค้าของบริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทย ซึ่งพนักงานจะถูกสอนมาให้กล่าวต้อนรับแบบเดียวกันหมดลูกค้าทราบว่าได้ตั้งใจจะต้อนรับจริง แต่ทำเพราะถูกสอนมาให้ทำ ซึ่งไม่น่าประทับใจ แต่ที่ห้างสรรพสินค้า Nordstrom จะไม่มีมาตรฐานในการต้อนรับลูกค้า แต่พนักงานจะถูกสอนที่จะให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าเท่านั้น ดังนั้นจึงเกิดนวัตกรรมสะสมในการให้บริการมากมาย ลูกค้าที่เข้ามาแต่ละท่าน ก็จะได้รับบริการที่ไม่เหมือนกัน แล้วแต่เงื่อนไขของลูกค้าที่พนักงานทราบ เช่น อาจจะมีการทักทายถึงสามีหรือภรรยาที่ไม่ได้มาด้วยในครั้งนี้ หรือหากมาเป็นครอบครัวก็จะนำเอาของเด็กเล่นมาให้เด็ก ๆ หรือมีการเอาหนังสือแมกกาซีนที่รู้ว่าลูกค้าชอบอ่านมาให้อ่านระหว่างนั่งรอสมาชิกคนอื่นของครอบครัวอย่างนี้เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น เนื่องจากห้างสรรพสินค้า Nordstrom สนับสนุนให้พนักงานทำงานพัฒนาชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง ดังนั้นโอกาสที่พนักงานเหล่านี้จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ครอบครัวของลูกค้า หรือแม้แต่ญาติสนิทมิตรสหายของลูกค้าก็จะมีมากขึ้น และพนักงานก็จะมีข้อมูลมากมายในการให้บริการที่ “รู้ใจ” ลูกค้าแต่ละรายนั่นเอง ตัวอย่างนี้เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดถึงนวัตกรรมแบบสะสมที่ลอกเลียนแบบได้ยากมาก ถึงแม้ว่าจะมีเงินทุนมากมายก็ตาม

นวัตกรรมทั้ง 2 แบบที่กล่าวมาแล้ว มีส่วนสำคัญมากต่อองค์กรธุรกิจของไทยและเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจของไทยสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลก เนื่องจากว่าธุรกิจของไทยไม่สามารถแข่งขันทางด้านต้นทุนหรือราคาได้ เพราะต้นทุนในการผลิตโดยปกติแล้วจะสูงกว่าต้นทุนการผลิตของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เวียดนาม หรืออินเดีย หลายเท่าตัว นอกจากนั้น ปัจจัยต้นทุนยังเป็นปัจจัยที่นักธุรกิจไทยควบคุมไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนทางด้านค่าจ้างแรงงาน และค่าน้ำมัน เป็นต้น เพราะฉะนั้นธุรกิจของไทยจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่ไม่เหมือนใคร ถึงแม้ราคาจะสูงกว่า แต่ถ้ามีคุณภาพที่ดี และตรงกับความต้องการในตลาดโลกได้ แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับนวัตกรรมนี้



จึงสอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล หลักการสร้างภูมิคุ้มกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้
แห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

ตัวอย่างอื่น ๆ ของแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการให้ความสำคัญกับ
การพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่ในเฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ
เพียงอย่างเดียว มีดังนี้

เครือซิเมนต์ไทยมุ่งสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งทางด้านสินค้า บริการ กระบวนการ
ทำงาน และรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และพยายาม
พัฒนานตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อรักษาความเป็นผู้นำและระดับความสามารถใน
การแข่งขัน โดยจัดให้มีโครงการต่าง ๆ เช่น SCG Power of Innovation Award
และ IDEA PLUS Award เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
โดยให้พนักงานในเครือซิเมนต์ไทยแข่งขันกันคิด โดยมีเงินรางวัล 1 ล้านบาท และ
นำนวัตกรรมนั้นมาใช้ในองค์กรต่อไป

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา โปรแกรมยุทธศาสตร์ของ
ธนาคารกสิกรไทยมุ่งตอบสนองการพัฒนานวัตกรรม ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และ
สารสนเทศ เช่น การนำเสนอความเป็นดิจิทัลแบงก์ ผ่านการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว
ตอบสนองไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ โดยเป็นพันธมิตรกับดีแทคในการให้บริการ
“K-mAlert” ซึ่งเป็นการส่ง SMS แจ้งเตือนไปยังลูกค้าทุกครั้งที่มีการใช้จ่ายผ่าน
บัตรเพื่อให้ทราบความคืบหน้าในการใช้จ่ายเงินโดยไม่คิดค่าบริการ ซึ่งมีลูกค้า
เข้ามาใช้บริการจำนวนมาก เพราะประหยัดเงินและเวลาในการตรวจสอบยอดกับธนาคาร
 อีกทั้งยังเปิดบริการ “สบาย เปย์” (Sabai Pay) รับชำระค่าโทรศัพท์มือถือ
รายเดือนซึ่งสามารถตัดรอบบิลได้แบบเรียลไทม์ (Real-time) โดยระบบจะแจ้งไปยัง
ดีแทคได้ทันทีว่าลูกค้าชำระเงินแล้ว ซึ่งระบบสามารถรองรับการทำงานได้ตลอดเวลา
นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ลูกค้ามีความสะดวกรวดเร็วใน



การทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเอง เช่น การชำระค่าบริการต่าง ๆ ผ่านตู้เอทีเอ็ม ตู้รับฝากเงิน ตู้ฝากเงินสดบัญชี และการรับบัตรคิวจากเครื่องอัตโนมัติ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น การนำกลยุทธ์ Coffee Banking มาใช้ การเปิดสาขาทามไลฟ์สไตล์ของลูกค้า เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าว เพื่อเป็นการสร้างคุณภาพสูงสุดในการให้บริการ แม้จะมีต้นทุนการจัดการที่เพิ่มขึ้นก็ตาม

บริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) มีการลงทุนอย่างมากมาย ในด้านการวิจัยและพัฒนา R&D กับหลายบริษัทในเครือ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ทันตามความต้องการของตลาดต่างประเทศซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีการลงทุนในบริษัท บ้านแพนรีเลิร์ช แลบบอราทอรี จำกัด ซึ่งก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2531 ที่กรุงเทพฯ เพื่อทำการทดลองค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตรองเท้าในอนาคต นอกจากนี้ บริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) ยังลงทุนกับบริษัท แพนเทค อาร์แอนด์ดี จำกัด ซึ่งก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2534 เพื่อทำการวิจัยและพัฒนาการทำรองเท้าต้นแบบ รองเท้าตัวอย่างให้มีคุณภาพ โดยลงทุนในการนำระบบ CAD-CAM มาใช้ในการออกแบบและควบคุมการผลิตรองเท้า ซึ่งจะช่วยให้การออกแบบรองเท้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว และช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบรองเท้าได้แปลกใหม่ รวมถึงการลงทุนอีกกว่า 300 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2545 ก่อตั้งโครงการแพนบ่อย่าง เพื่อเป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาออกแบบรองเท้าต้นแบบสำหรับบริษัทผู้ผลิตรายใหญ่ ตั้งอยู่ที่ตำบลหนองขาม อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี บนเนื้อที่ 30 ไร่ ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกับผู้ผลิตต่างประเทศ ดังที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นว่าในส่วนกระบวนการผลิตนั้น บริษัท ได้พยายามลดระยะเวลาในกระบวนการผลิตโดยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ได้ใช้กระบวนการ Self inspection ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Toyota Manufacturing System (TMS) มาประยุกต์ใช้ในการผลิตร่วมกับระบบ Nike Operation System (NOS) ของ



ลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการผลิต การทำงานให้กระชับ รวดเร็ว ยืดหยุ่น มีคุณภาพและลดต้นทุนเพื่อเพิ่มนวัตกรรมในกระบวนการผลิต (Incremental innovation) เพราะพนักงานแต่ละคนมีโอกาที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น

บริษัท ทิปโก้ฟูดส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ก็เช่นกัน มีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการสนองนโยบายที่จะเพิ่มผลิตภัณ์อย่างน้อยปีละหนึ่งผลิตภัณ์ที่ได้เริ่มใช้นโยบายดังกล่าวมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน บริษัทได้ลงทุนมากกว่า 300 ล้านบาท สำหรับบรรจุภัณฑ์แบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยระบบการบรรจุแบบปลอดเชื้อในบรรจุภัณฑ์ขวด PET ซึ่งเป็นระบบการบรรจุที่ทันสมัยที่สุดในอุตสาหกรรมน้ำผลไม้ในประเทศไทยขณะนี้ ด้วยความแตกต่างนี้จึงทำให้สินค้าที่บรรจุแบบปลอดเชื้อมีคุณภาพดีกว่ามีการสูญเสียสารอาหารน้อยกว่า เนื่องจากระยะเวลาการสัมผัสความร้อนลดลง

ตัวอย่างที่น่าสนใจอีกกรณีศึกษาซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมในการให้บริการ คือ การดำเนินการตามกลยุทธ์ Convergence ของ**บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)** ซึ่งจำเป็นต้องมีการลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรมในธุรกิจหลักทั้ง 5 ของบริษัท ได้แก่ ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ภายใต้ชื่อ True Move ธุรกิจออนไลน์ ภายใต้ชื่อ True On-line ธุรกิจโทรทัศน์ระบบบอกรับเป็นสมาชิก ภายใต้ชื่อ True Visions ธุรกิจดิจิตอลคอมเมอร์ซ ภายใต้ชื่อ True Money และธุรกิจดิจิตอลคอนเทนท์ ภายใต้ชื่อ True Life นวัตกรรมเหล่านี้เป็นทั้งแบบ Radical และ Incremental โดยในส่วนของ Radical นั้นส่วนใหญ่เกิดจากวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทต้องพัฒนานวัตกรรมของบริษัทอยู่เสมอ ส่วน Incremental นั้นเกิดจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้บริโภคและได้ให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรม



แนวทางปฏิบัติที่ 5: ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

“เรามีโครงการสีเขียว ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้สอยทรัพยากรธรรมชาติอย่างประหยัด การปกป้องพื้นที่ป่าและสัตว์ การประหยัดพลังงานและน้ำ การกำจัดขยะและการนำกลับมาใช้ใหม่”

สายสิริ สุนตระกูล

กรรมการผู้จัดการ โรงแรมบ้านทองทราย

การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น เป็นหลักการทำธุรกิจที่ดี โดยปกติเมื่อต้นทุนลดลง ถ้าไรก็จะเพิ่มขึ้น แต่นักธุรกิจไม่ได้คิดอย่างรอบคอบ จึงทำให้ในบางกรณีการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเท่าที่ควร องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนนั้นมีความระมัดระวังมากในการใช้ทรัพยากร เช่น **บ้านอนุรักษ์กระดาสา** ที่คำนึงว่าเยื่อกระดาษเป็นสิ่งสำคัญและต้องนำเข้ามาจากประเทศเพื่อนบ้าน จึงมีความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำเอาเศษชิ้นส่วนของกระดาษผ่านกระบวนการง่าย ๆ เพื่อนำไปใช้ใหม่อีกครั้งหนึ่ง หรือการที่**โรงพยาบาลเทพารินทร์** ไม่ลงทุนในเครื่องมือทางการแพทย์โดยไม่จำเป็นตามกระแส แต่จะลงทุนก็ต่อเมื่อเครื่องมือทางการแพทย์ที่มีอยู่นั้นไม่มีประสิทธิภาพในการใช้งานแล้วเท่านั้น การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนี้สอดคล้องกับหลักการมีเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ อย่างรอบคอบและระมัดระวังนั่นเอง

“ในสายผลิตเราใช้ระบบการผลิตสินค้าแบบพอดีเวลา...ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด ลดการสูญเสียทั้งวัตถุดิบและเวลา เราจะผลิตเฉพาะสิ่งที่จำเป็นตามจำนวนที่จำเป็น ในเวลาที่จำเป็น ตามความต้องการจริงของลูกค้า ทำให้ไม่ต้องมีสินค้าคงคลัง ไม่ต้องมีคลังสินค้า ลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลตอบแทน”

อภิชาติ จุฬางกูร

ประธานบริหาร บริษัท ชัมมิท โอโตซีที อินดัสตรี จำกัด



ตัวอย่างอื่น ๆ ของแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังนี้

เครือข่ายซิเมนต์ไทยถือว่าทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อการผลิตที่มีปริมาณจำกัด ทางเครือข่ายซิเมนต์ไทยมีการจัดการการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดความพอเพียงและตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ ในขณะเดียวกันยังคงรักษาความสมดุลของธรรมชาติโดยได้ใช้นโยบายจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เน้น 3R ได้แก่ **Reduce** คือการลดการนำทรัพยากรมาใช้งาน โดยลดการใช้พลังงานและวัตถุดิบ **Reuse และ Recycle** คือการนำของที่ใช้แล้ว หรือของเสียกลับมาใช้ซ้ำหรือใช้ใหม่ โดย Reuse จะเป็นการนำมาใช้ในสภาพเดิม ส่วน Recycle จะต้องผ่านกระบวนการจัดการก่อนนำกลับมาใช้ซ้ำและ **Replenish** คือการทำให้ทรัพยากรมีใช้อย่างเพียงพอ ด้วยการฟื้นฟูหรือหาทางเลือกใหม่ที่จะไม่ส่งผลกระทบ หรือส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยลง

เนื่องจากเป็นธุรกิจให้บริการ ทรัพยากรที่ธนาคารกสิกรไทยให้ความสำคัญสูงสุดคือ ทรัพยากรบุคคล โดยธนาคารได้เร่งพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ด้วยการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในหลายด้าน ทั้งนี้ พนักงานหนึ่งคนสามารถรับการจัดการเรียนรู้ได้หลายหลักสูตรในระหว่างปี เพื่อให้มีทักษะและความรู้รอบด้าน นอกจากการทำงานตามหน้าที่ ธนาคารยังมุ่งพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าตามกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก มีการฝึกทักษะพนักงานเพื่อให้สามารถเป็นผู้แนะนำและแก้ปัญหาให้ลูกค้าปัจจุบัน**ธนาคารกสิกรไทย** มีการจัดบริการ “ทีมผู้ชำนาญการ” ซึ่งจะเป็นเหมือน “ที่ปรึกษาส่วนตัว” ในการทำธุรกรรมระหว่างประเทศให้แก่ลูกค้าอีกด้วย



บริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น ได้จัดตั้งโครงการลดปริมาณการใช้วัตถุดิบที่ผ่านกระบวนการเคลือบผิวและกลบด้วยกระดาษ คือ การนำชิ้นงานของวัตถุดิบเปล่ามาสเปย์ตัวเองก่อนการติดบนชิ้นงานอื่นและวิธีการนี้ไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ได้ดำเนินการในส่วน of วัตถุดิบประเภท Generic lining ไปแล้ว ซึ่งมีผลทำให้ลดของเสียในระบบได้ และยังมีโครงการเลือกใช้วัตถุดิบในการผลิตที่สามารถนำไปรีไซเคิลได้ โครงการนี้เป็น การตกลงกันระหว่างลูกค้ากับ Supplier ที่ขายวัตถุดิบให้กับบริษัท โดยเศษวัตถุดิบที่เกิดจากกระบวนการผลิตสามารถส่งกลับคืนไปรีไซเคิลได้ และมีแผนในการลดการใช้ทรัพยากรที่ฟุ่มเฟือยในกระบวนการผลิต และการนำกลับมาใช้ใหม่ให้เกิดประโยชน์อีกครั้ง ทั้งนี้มีโครงการเปลี่ยนแปลงการใช้อุปกรณ์ทากาวจากเดิมใช้แปรงสีฟันมาเป็นเศษฟองน้ำที่เหลือจากกระบวนการผลิตแทน ในเฉพาะบางรุ่นที่เหมาะสมกับการทำงานและไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ที่ท้ายที่สุด บริษัทยังมีแผนการลดปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าขององค์กร เพื่อเป็นการอนุรักษ์พลังงานตลอดจนทรัพยากรที่เป็นปัจจัยในการผลิต โดยมีโครงการปรับปรุงเครื่องจักรในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสามารถลดการสูญเสียพลังงานลงได้ และโครงการรณรงค์ประหยัดพลังงานไฟฟ้าภายในองค์กร อีกด้วย

ในปี พ.ศ. 2549 **บริษัท ทิปปิฟุตส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)** ได้มีการปรับปรุงระบบการจัดการผลิต มีการประสานงานในสายงานที่เกี่ยวข้องภายในโรงงานตลอดจนการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการค้นหารูปแบบการผลิตใหม่เพื่อเพิ่มอัตราผลผลิตในการผลิต (Production Recovery) ส่งผลให้สามารถผลิตได้ Yield/Ton-Recovery สูงสุด โดยใช้แรงงานต่อตันน้อยที่สุด ตั้งแต่เปิดดำเนินการมา จะเห็นได้ว่า บริษัทมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นมีการบริหารวัตถุดิบอย่างเป็นระบบ



แม้ในยามที่ราคาของวัตถุดิบสูงขึ้น เช่น การไม่ทิ้งในสิ่งที่ตนเองไม่ได้ใช้ เช่น เปลือกของสับปะรด แต่ได้นำไปคั้นน้ำและขายต่อให้กับโรงงานผลิตแยมผลไม้เพื่อประโยชน์อีกต่อหนึ่ง จะเห็นได้ว่าบริษัทมีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างเต็มที่ ในส่วนของการใช้พลังงานมีการจัดการลดปริมาณของเสียและวัสดุเหลือใช้จากกระบวนการผลิต มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลเรื่อง คัดแยกวัสดุ/ของเสียเหลือใช้จากกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นทางเพื่อนำกลับไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

แนวทางปฏิบัติที่ 6: ใช้ และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทย ๆ หรือพื้นบ้าน

“ผมเริ่มต้นด้วยการนำความรู้ด้านวิศวกรรมของตนเองมาพัฒนา เสาะหาหม้อต้มสุกี้ไฟฟ้ามาใช้ในร้าน ต่อมาจึงเพิ่มความทันสมัยเข้าไป เช่น ระบบโลจิสติกส์ นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย เรานำความรู้ทางโภชนาการมาสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอาหาร บอกให้ผู้บริโภคทราบว่าสิ่งที่รับประทานนั้นให้พลังงานกี่แคลอรี”

ฤทธิ์ ธีระโกเมน

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ จำกัด

การที่องค์กรธุรกิจของไทยจะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลกต้องมีนวัตกรรมในสินค้าหรือการให้บริการ การที่องค์กรธุรกิจจะมีนวัตกรรมได้นั้น เงื่อนไขหนึ่งก็คือการที่พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขเป็นพื้นฐานก่อน จึงจะมีเวลามาศึกษาพัฒนาในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ให้กับบริษัท เงื่อนไขอีกประการหนึ่งก็คือ ถ้าหากธุรกิจของไทยยังคงใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศอยู่ตลอดเวลา การที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับสินค้าหรือบริการของไทยในตลาดโลกคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นภูมิปัญญาไทยหรือความรู้พื้นบ้านนี่เองที่จะทำให้ธุรกิจของไทยสามารถที่จะสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการได้เป็นอย่างดี



ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ **บ้านอนุรักษ์กระดาดสา**ที่ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการสร้างสรรค์สินค้าธรรมชาติที่ใช้ในกระบวนการผลิตและการสร้างระบบกำจัดน้ำเสียเองโดยใช้วัสดุพื้นบ้าน การกระทำเช่นนี้เป็นการลดต้นทุนในการสั่งซื้อหรือติดตั้งระบบกำจัดน้ำเสียจากต่างประเทศได้เป็นอย่างดี เมื่อควบคุมต้นทุนได้ ก็สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้นวัตกรรมของสินค้าธรรมชาติใหม่ ๆ ทำให้สินค้าแตกต่างในตลาดโลกและลอกเลียนแบบได้ยาก การใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูงเช่นนี้ สอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล โดยอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้นั่นเอง

“จนในที่สุดเราเริ่มขยับเข้าไปสู่ธุรกิจใกล้เคียงในเรื่องของเอทานอล คือ นำสินค้าทางด้านเกษตรมาแปรรูปเป็นสินค้าที่เขาเรียกว่าใช้ได้ทันที...ประเทศไทยส่งออกมันสำปะหลังอยู่ แต่สืบเนื่องจากเกิดวิกฤติทางด้านพลังงาน เรามองว่าธุรกิจนี้เอทานอลมีความสำคัญกับประเทศไทย บริษัทของเราทำได้ไหม ความรู้ที่เราเรามีอยู่เพียงพอไหมและเราจะช่วยอะไร สังคมได้บ้าง จึงได้เริ่มพัฒนาเทคโนโลยีนี้โดยร่วมมือกับต่างชาติชื่อ Know How เข้ามา”

แสงชัย โชติช่วงซั่วवाल

รองประธานกรรมการบริหาร บริษัท พัฒน์กล จำกัด (มหาชน)

เทคโนโลยีพื้นบ้านที่มีอยู่ก็ไม่ดีพอที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจของไทยบางอุตสาหกรรมได้ ดังนั้นองค์กรธุรกิจของไทยจึงต้องขอความร่วมมือจากองค์กรธุรกิจของไทยด้วยกันเอง หรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่มีนักวิชาการที่มีความรู้ความชำนาญ ในการที่จะค้นคว้าและทดลองเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านเหล่านั้นต่อไป การร่วมมือกันนี้สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้านั่นเอง



ตัวอย่างอื่น ๆ ของแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการใช้ และ/หรือ พัฒนา เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทย ๆ หรือ พื้นบ้าน มีดังนี้

เครือข่ายซิเมนต์ไทยตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและถือว่าเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่จะนำธุรกิจให้ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แต่การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ดังนั้น เครือข่ายซิเมนต์ไทยจึงได้ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์เทคโนโลยีและพัฒนาต่อยอด มีการจัดทำแผนที่นำทางการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Roadmaps) เป็นครั้งแรกของประเทศไทย โดยพิจารณาแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ให้ สอดคล้องกับแผนธุรกิจ Medium Term Plan ซึ่งมีการวิเคราะห์ตลาดครอบคลุม ระยะเวลา 3-5 ปี และมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อปรับปรุงแผนและ จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ในส่วนของ **บริษัท แพนเอเชียฟู้ดแวร์ จำกัด (มหาชน)** นั้น บริษัทได้ ร่วมกับบริษัทในเครือ เช่น บริษัท แพนเทค อาร์แอนดดี จำกัด และบริษัท บ้านแพน รีเสิร์ชแลบอราทอรี จำกัด รวมถึงหน่วยงานราชการต่าง ๆ เช่น ศูนย์เทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) นำความรู้ที่สะสมมาของ แต่ละภาคส่วนมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ตลอดจนปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตรวมถึงลดต้นทุนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัทได้ร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) เพื่อผลิตเครื่องเย็บรองเท้าอัตโนมัติซึ่งสามารถ ลดต้นทุนการนำเข้าได้มากกว่า 50%



แนวทางปฏิบัติที่ 7: ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการ สำหรับสินค้าหรือบริการในตลาดสูง

“ผมเป็นทายาทรุ่นสามของตระกูลจิราธิวัฒน์ เราทำธุรกิจห้างสรรพสินค้า มาจนครบ 60 ปีในปี...จากธุรกิจเล็ก ๆ จนกระทั่งทุกวันนี้เรามีธุรกิจหลายอย่าง ทั้งห้างสรรพสินค้า โรงแรม และธุรกิจอื่น ๆ...ครอบครัวของผมจะเน้นเสมอเรื่อง ความรอบคอบ ความละเอียด และความขยันขันแข็ง...ก่อนจะลงทุนอะไรก็ตาม ก็จะต้องอย่างละเอียด”

กอบชัย จิราธิวัฒน์

กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

การใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจอีกประการหนึ่งคือ การมีความพอประมาณ และอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบ และ ระมัดระวังนั่นเอง ถึงแม้ว่าดูเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งควรจะต้องปฏิบัติกันโดยทั่วไป แต่ในความเป็นจริงกลับไม่เป็นเช่นนั้น ธุรกิจหลายแห่งขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว บนพื้นฐานของเงินกู้ เพียงเพราะว่ามีคำสั่งซื้อสินค้ามากมาย การกระทำเช่นนี้มีความ เสี่ยงสูงมาก เช่น อาจจะผลิตสินค้าหรือบริการได้ไม่ทันตามที่สัญญาไว้ หรืออาจ จะผลิตสินค้าทันเวลา แต่อาจจะไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนด หลาย ๆ ครั้งผู้สั่งซื้อ สินค้าจากทวีปยุโรปส่งสินค้าคืน หรือไม่ส่งคืนแต่ต้องการจะจ่ายค่าสินค้าในราคา ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจของไทยโดยตรง

บ้านอนุรักษ์กระดาดสา เป็นตัวอย่างที่ดีมากสำหรับกรณีนี้ กล่าวคือ ถึงแม้ว่าจะ มีคำสั่งซื้อมากมาย แต่กลับรับผลิตสินค้าเท่าที่ตนเองสามารถผลิตได้ดีเท่านั้น โดยให้เหตุผลว่า สินค้าที่ต้องขึ้นอยู่กับการดูแล ลม และความชื้นในอากาศ ตามธรรมชาติ ปัจจุบันเหล่านี้ทางบ้านอนุรักษ์กระดาดสาไม่สามารถควบคุมได้ จึง อาจส่งสินค้าให้ทันเวลาแต่สินค้าที่ได้ก็อาจจะไม่มีคุณภาพ จึงปฏิเสธการรับคำสั่ง



ซื้อที่เกินความสามารถในการผลิต หากจะใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ

นักธุรกิจไทยจะต้องพิจารณาให้รอบคอบในการรับคำสั่งซื้อ ประการหนึ่งคือ ต้องพิจารณาว่า เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตมีความสามารถเพียงพอที่จะรองรับคำสั่งซื้อหรือไม่ ประการที่สองคือ ต้องพิจารณาว่าพนักงานมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะผลิตสินค้าเหล่านั้นหรือไม่ ประการที่สามคือ ต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนถึงปัจจัยอื่นๆ ที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตนั้น ๆ

ในการขยายธุรกิจโดยทั่วไปก็เช่นกัน ต้องตรวจสอบตลาดและภาวะการแข่งขันเป็นอย่างดีว่าสมควรที่จะขยายธุรกิจหรือไม่ การขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านนี้ สอดคล้องกับหลักความพอประมาณ หลักมีเหตุผล และหลักการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวนั่นเอง โดยอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง

“การขยายตัวทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์สำคัญที่เราต้องพิจารณาควบคู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ความเพียงพอของทุน ระบบเครือข่ายสาขา และบุคลากร รวมทั้งอาจกำหนดกลยุทธ์พิเศษขึ้นเฉพาะ เช่น การเพิ่มพันธมิตรทางธุรกิจ การขยายตัวของธนาคารจึงต้องพิจารณาให้มีความสมดุลกัน ทั้งทางด้านสินทรัพย์และหนี้สินและระดับความเสี่ยงที่รับได้ การสร้างภูมิคุ้มกันและหลักประกันความเสี่ยงของธนาคารจึงเป็นสิ่งจำเป็น”

ชัยวัฒน์ อุทัยวรรณ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวอย่างอื่น ๆ ของแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการสำหรับสินค้าหรือบริการในตลาดสูง มีดังนี้



เครือซิเมนต์ไทยให้ความสำคัญที่จะตอบสนองตลาดในประเทศเป็นอันดับแรก ก่อนขยายสู่ตลาดภูมิภาค จากบทเรียนวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทำให้เครือซิเมนต์ไทยเน้นการดำเนินธุรกิจเฉพาะในส่วนของบริษัทที่มีความสามารถในระดับสูง ทำให้มีความระมัดระวังในการลงทุนมากขึ้น การตัดสินใจลงทุนในต่างประเทศจึงมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการทดลองตลาดและสร้างการตอบรับของผลิตภัณฑ์ ก่อนที่จะลงทุนสร้างโรงงานใหม่ ตัวอย่างเช่น การลงทุนเปิดตลาดและตั้งโรงงานผลิตกระเบื้องคอนกรีตหลังคาในประเทศกัมพูชา เป็นต้น

ธนาคารกสิกรไทยก็เช่นกัน แม้จะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้บริหารของธนาคารมีแนวคิดในการบริหารองค์กรให้มีการขยายตัวแบบไม่เกินตัว พบว่าธนาคารได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทาง โดยการวางยุทธศาสตร์เรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อรักษาการเติบโตและคุณภาพของสินทรัพย์ เนื่องจากธุรกิจการเงินต้องเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านเครดิต รวมทั้งพยายามปรับเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและกลุ่มลูกค้า

บริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) ในปี พ.ศ. 2546 แม้แบรนด์ระดับโลกอย่าง Nike ที่ต้องการกระจายความเสี่ยงในการผลิต โดยการให้คำสั่งผลิตแก่ประเทศผู้ผลิต เช่น ประเทศจีน อินโดนีเซีย ไทย และเวียดนาม แต่ละประเทศไม่เกิน 25% โดยที่ในเวลาดังกล่าวประเทศไทยมีส่วนแบ่งคำสั่งผลิตอยู่เพียง 11% ซึ่งคำสั่งผลิตของ Nike ให้แก่ประเทศไทยก็ตกอยู่กับบริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) เป็นส่วนใหญ่ โดยที่คำสั่งผลิตของ Nike ในประเทศไทยดังกล่าวยังสามารถเติบโตได้อีกถึง 14% แต่บริษัทก็ไม่ได้รับขยายธุรกิจเพื่อรองรับคำสั่งผลิตดังกล่าว แสดงว่าบริษัทอาจจะตระหนักถึงการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป รวมถึงยังให้ความสำคัญของการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ดังนั้นจึงไม่มีการเร่งขยายโรงงานเพื่อรองรับคำสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้น



บริษัท ทิปป็อพด์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เริ่มจากการดำเนินธุรกิจลับประตกระป๋อง แล้วจึงขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป มาสู่ธุรกิจน้ำผลไม้และน้ำผักเพื่อสุขภาพ ชาเขียว และเครื่องดื่มธัญญาหาร ซึ่งล้วนแต่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ จวบจนปัจจุบันบริษัทได้พันธมิตรใหม่จากประเทศญี่ปุ่น เข้ามาช่วยเสริมศักยภาพในการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นในตลาดเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ก็จะได้เห็นว่า บริษัทยังคงระมัดระวังในการขยายธุรกิจโดยการหาพันธมิตรที่มีความพร้อมในทุกด้าน เข้ามาช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง ในส่วนของการลงทุนเพื่อขยายฐานการผลิต บริษัทซื้อโรงงานผลิตเครื่องดื่มที่จังหวัดเชียงใหม่ มูลค่า 215 ล้านบาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มจำนวนสินค้าและขยายกำลังการผลิต โรงงานผลิตดังกล่าวประกอบด้วยสินทรัพย์คือ ที่ดิน อาคาร คลังสินค้า เครื่องจักร และเฟอร์นิเจอร์ โดยในการลงทุนในครั้งนั้น บริษัทได้ใช้ทุนหมุนเวียน คิดเป็นเพียง 7.92 ของสินทรัพย์รวม ซึ่งในขณะนั้น บริษัทมีสินทรัพย์รวมอยู่ประมาณ 2,713 ล้านบาท การดำเนินงานดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการขยายกิจการของบริษัทที่คำนึงถึงผลกระทบในด้านการเงินของบริษัท และยิ่งกว่านั้นการขยายโรงงานในครั้งนี้ เป็นการขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับคำสั่งซื้อที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยได้คำนึงถึงความพร้อมในหลายด้านก่อนที่จะลงทุน อาทิ ด้านการเงิน และด้านการเติบโตของตลาดในอนาคต

แนวทางปฏิบัติที่ 8: ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความจริง

“ถ้าบริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ ซึ่งทำธุรกิจผลิตรายการ เน้นผลิตรายการเป็นจำนวนมาก ตรงนั้นอาจจะก่อให้เกิดปัญหาได้ เราจะดูจำนวนรายการให้เหมาะสม นำสภาวะของเศรษฐกิจมาพิจารณาว่าจะได้เม็ดเงินโฆษณาต่าง ๆ มาเพียงพอรายการแค่ไหน มากหรือน้อยสมดุลกับรายการหรือไม่”

ชาลอต โทณวนิก

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท มีเดีย ออฟ มีเดียส์ จำกัด (มหาชน)



แนวความคิดในการบริหารความเสี่ยงที่แพร่หลายในปัจจุบัน สอดคล้องกับการสร้างภูมิคุ้มกันแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีตลาดที่หลากหลายนั้น ทำให้ธุรกิจมั่นใจได้ว่าถ้าหากผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งขายไม่ได้ หรือตลาดใดตลาดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ธุรกิจจะสามารถดำเนินต่อไปได้ เพราะยังมีผลิตภัณฑ์และตลาดอื่นรองรับการกระจายความเสี่ยงในการลงทุนก็เช่นกัน หากลงทุนในแหล่งเดียวแล้วเกิดปัญหาขึ้น ธุรกิจก็จะแย่ แต่หากลงทุนที่หลากหลายแล้ว ความเสี่ยงในการลงทุนนั้นก็จะลดลง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนสำหรับแนวทางปฏิบัตินี้ คือ **บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)** ซึ่งมีการกระจายความเสี่ยงในทางการตลาดอย่างชัดเจน โดยการมีตลาดที่หลากหลาย อยู่ในหลายส่วนของโลก และมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เมื่อเศรษฐกิจในประเทศทางยุโรปไม่ดี บริษัทก็ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เพราะยังมีตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือตลาดในเอเชียรองรับ ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็ยังมีการกระจายความเสี่ยงทางผลิตภัณฑ์โดยการที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายอีกด้วย

อนึ่งในการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายนั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความชำนาญและความรู้ขององค์กรธุรกิจด้วย ไม่ใช่พยายามที่จะมีผลิตภัณฑ์มากมายแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยความรู้ความชำนาญของธุรกิจ หากธุรกิจต้องการหรือมีความจำเป็นต้องขยายธุรกิจไปในสิ่งที่ตนไม่มีความชำนาญ ก็ต้องศึกษาให้รอบคอบตามเงื่อนไขความรู้ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

“ปัจจุบันเราขยายตัวไปเป็น 3 ธุรกิจหลัก คือ รถยนต์ รถจักรยานยนต์ และไฟแนนซ์รถยนต์และจักรยานยนต์ เป็นการกระจายความเสี่ยง”

ชุมพล พรประภา
ประธานกรรมการ บริษัท เอส.พี. ซูซูกิ จำกัด (มหาชน)



ตัวอย่างอื่น ๆ ของแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้จริง มีดังนี้

เครือซิเมนต์ไทยมีการดำเนินนโยบายกระจายความเสี่ยงผ่าน Portfolio ของกลุ่มธุรกิจที่มีสินค้าและบริการแตกต่างกัน ทุกกลุ่มธุรกิจมุ่งขยายตลาดให้กว้างขึ้นในระดับสากลทั้งในและต่างประเทศ กลุ่มธุรกิจเหล่านี้ประกอบด้วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมหลายสาขา เช่น กระดาษ เคมีภัณฑ์ ซีเมนต์ ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง รวมถึงธุรกิจจัดจำหน่าย ซึ่งมีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไป เป็นการกระจายความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพบว่า รายได้รวมของเครือซิเมนต์ไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าในบางปีบางกลุ่มธุรกิจจะมีรายได้ลดลงหรือมีการชะลอการเติบโต แต่จะถูกชดเชยด้วยการเติบโตของธุรกิจอื่น ยกตัวอย่างเช่น ช่วงเวลาที่กลุ่มธุรกิจซิเมนต์มีการชะลอตัว แต่กลุ่มธุรกิจเคมีภัณฑ์มีการเจริญเติบโต นับว่าเป็นการบริหารความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

เช่นเดียวกัน **ธนาคารกสิกรไทย**ที่มีผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลายจากบริษัทในเครือทั้ง 6 แห่ง ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (2) บริษัท แพคตอริงกสิกรไทย จำกัด (3) บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุนกสิกรไทย จำกัด (4) บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด (5) บริษัท หลักทรัพย์กสิกรไทย จำกัด และ (6) บริษัท ลิซซิงกสิกรไทย จำกัด ภายใต้สัญลักษณ์ “K Excellence” เพื่อให้บริการทางการเงินอย่างเต็มรูปแบบและครบวงจรมากที่สุด โดยทั้ง 6 บริษัทเชื่อมโยงกันผ่านการบริหารความรู้ ทั้งที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้นธนาคารกสิกรไทยยังมีการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ โดยมีสาขาและสำนักงานตัวแทนต่างประเทศ จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ (1) สาขาลอสแอนเจลิส (2) สาขาฮ่องกง (3) สาขาหมู่เกาะเคย์แมน (4) สาขาเซินเจิ้น (5) สำนักงานตัวแทนกรุงปักกิ่ง (6) สำนักงานตัวแทนนครเซี่ยงไฮ้



และ (7) สำนักงานตัวแทนเมืองคุนหมิง สาขาและสำนักงานตัวแทนในต่างประเทศเหล่านี้ให้บริการและส่งเสริมความสะดวกต่าง ๆ ในด้านการค้า การเงิน ระหว่างประเทศไทยและประเทศคู่ค้าทั่วโลก และยังเป็นช่องทางให้เกิดการรับทราบ แลกเปลี่ยนข้อมูลในตลาดต่างประเทศ เพื่อสามารถคาดการณ์และวางแผนรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยในรอบปีที่ผ่านมา ธนาคารกสิกรไทยมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีนโยบายให้บริการกลุ่มเป้าหมายหลัก 3 กลุ่ม คือ นักธุรกิจจีนที่ต้องการทำธุรกิจในประเทศไทย นักธุรกิจไทยที่ต้องการทำธุรกิจในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน และการให้กู้ยืมกับกลุ่ม SME ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนถือว่าเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจของโลกประเทศต่อไป ดังนั้นการที่ธนาคารกสิกรไทยเน้นการบุกเบิกตลาดในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จึงถือว่าเป็นการขยายธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด

ในส่วนของบริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) นั้น พบว่าบริษัท รับคำสั่งผลิตจาก Nike เป็น 96.5% 98.4% และ 99.8% ของยอดผลิตทั้งหมดในปี พ.ศ. 2547 2548 และ 2549 ตามลำดับ จึงมีความเสี่ยงทางการตลาดที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากการมีลูกค้ารายใหญ่เพียงรายเดียว ดังนั้นบริษัทจึงได้มีความพยายามที่จะกระจายความเสี่ยงด้วยการสร้างความพร้อมในการปรับกระบวนการผลิตเพื่อผลิตรองเท้าอื่น ๆ ได้ด้วย เช่น “Marks & Spencer” และ “Timberland” และมีความพยายามในการสร้างผลิตภัณฑ์ของบริษัทเอง คือ “Tripper” ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทเองจะไม่ประสบความสำเร็จมากนักในตลาด ในส่วนของวัตถุดิบมีความพยายามที่จะลดความเสี่ยงจากการพึ่งพิงต่างประเทศ โดยมีการใช้วัตถุดิบภายในประเทศมากขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2549 มีสัดส่วนของวัตถุดิบภายในประเทศถึง 73% ของวัตถุดิบทั้งหมด วัตถุดิบสำคัญที่ใช้ผลิตรองเท้าและชิ้นส่วนเหล่านี้ ประกอบด้วยวัตถุดิบที่ใช้ผลิตส่วนบนของรองเท้าและพื้นรองเท้า เช่น หนังแท้ หนังเทียม ยางสังเคราะห์และพลาสติก และวัสดุประกอบ เช่น กาว ด้าย และเคมีภัณฑ์ เนื่องจากบริษัทเป็นธุรกิจที่ส่งออก จึงต้องมีมาตรการบริหาร



ความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพด้วย โดยได้ใช้วิธีการทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Exchange Contract) ตามความเหมาะสม

บริษัท ทิปโก้ฟู้ดส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีการจัดการบริหารความเสี่ยงในตัวผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งบริษัทมีความรู้ความชำนาญ บริษัทจึงมีสินค้าที่ครอบคลุมทั่วถึงในทุกกลุ่มผู้บริโภค ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีถึง 6 สายผลิตภัณฑ์ และโดยเฉพาะผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มน้ำผักและผลไม้ก็มีสายผลิตภัณฑ์ย่อยเพื่อให้ครอบคลุมไปในทุกกลุ่มของผู้บริโภค และในส่วนของผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจของตลาดโลกรวมทั้งความไม่แน่นอนในเรื่องการเมืองในประเทศนั้น บริษัทมีวิธีบริหารจัดการอย่างระมัดระวัง เช่น ช่วงวิกฤตการณ์ ปี พ.ศ. 2540 บริษัทขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจำนวนกว่า 862 ล้านบาท ทีมผู้บริหารเริ่มแก้ปัญหาโดยการพิจารณาความสามารถของบริษัท ซึ่งในขณะนั้นนอกจากธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำผักและผลไม้ บริษัทยังมีบริษัทผลิตยางมะตอย ซึ่งภายหลังจากวิกฤตการณ์ ปี พ.ศ. 2540 บริษัทได้ตัดสินใจขาย บริษัท ทิปโก้ แอสฟัลต์ จำกัด ซึ่งผลิตยางมะตอยให้กับ Callas บริษัทยักษ์ใหญ่ของฝรั่งเศส และเก็บผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทไว้

บริษัท ทูรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันเช่นกันโดยมีการให้บริการและผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายในตลาด เพื่อลดอัตราความเสี่ยงในรูปของธุรกิจ ประกอบกับแผนการตลาดของกลุ่มบริษัท ทูรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ต้องการจะเป็นผู้ให้บริการแบบครบวงจร (Convergence) บริษัทเชื่อว่า Convergence สามารถตอบโจทย์ในเรื่องของความต้องการใช้ชีวิตที่สะดวกสบายของลูกค้าในอนาคตได้ ดังนั้นไม่ว่าการออกโปรโมชันที่หลากหลายของระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่เพื่อตอบสนองความความต้องการของลูกค้า หรือแม้กระทั่งการคิด Campaign ร่วมกันของ True Move, True Vision, True On-line, True Money และ True Life เองก็ตาม ก็ยังสามารถ



ที่จะช่วยบริษัทกระจายความเสี่ยงของธุรกิจ รวมถึงการเป็นผู้นำการให้บริการครบวงจรที่สมบูรณ์แบบที่สุดอันดับหนึ่งของประเทศไทยได้อีกด้วย

แนวทางปฏิบัติที่ 9: แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีเพื่อการพัฒนาตลาด เพื่อผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม

“ปรัชญาชีวิตของนักธุรกิจท่านหนึ่งที่ผมชอบมาก คือ ดร.เทียม โชควัฒนา ท่านพูดบ่อย ๆ ว่า “ถ้าผลล้นน้ำออกไปน้ำก็จะกลับมาหาเรามากขึ้น” เพราะทุกวันนี้เราอยู่ในสังคม เราปลูกฝังพนักงานทุกระดับว่าต้องเป็นผู้ที่รู้จักการให้และเราต้องให้โดยไม่คิดจะมีข้อแลกเปลี่ยน นอกจากการเป็นพนักงานที่ดีแล้ว เราต้องเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมด้วย”

ชาคริต ศึกษากิจ

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เวชธานี จำกัด (มหาชน)

แนวทางปฏิบัติที่เห็นได้ชัดขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน คือ การแบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างพนักงานด้วยกันเอง หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ความรู้นี้อาจจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือความรู้เกี่ยวกับการให้บริการก็ได้ หากคิดตามหลักเหตุผลแล้ว การแบ่งปันความรู้ระหว่างธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้บริโภคหรือสังคมโดยรวม เนื่องจากจะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ และยังเป็นการสร้างระบบให้องค์กรธุรกิจต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพราะเมื่อได้แบ่งปันความรู้ไปแล้ว ก็ต้องคิดหาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ ๆ เพื่อที่จะอยู่หน้าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา จึงไม่น่าแปลกใจว่าองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติตนสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำคนหนึ่งของตลาดได้ตลอดเวลา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ โรงพยาบาลเทพธารินทร์ที่ไม่



เก็บองค์ความรู้ในการป้องกันและดูแลรักษาผู้ป่วยโรคเบาหวานแต่เพียงผู้เดียว แต่กลับทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อกระจายองค์ความรู้นั้นไปทั่วประเทศ ผู้ป่วยที่อยู่ต่างจังหวัดก็ไม่ต้องเสียเงินในการเดินทางมารักษาที่โรงพยาบาลเทพธารินทร์ที่กรุงเทพฯ อีกต่อไป ในขณะที่เดียวกันในการสอนและแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงพยาบาลเทพธารินทร์ได้พบกรณีผู้ป่วยที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้มีความรู้มากขึ้นที่จะพัฒนาวิธีการรักษาผู้ป่วย ไม่ว่าจะเป็นอยู่ในเงื่อนไขใดก็ตาม จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำทางด้านนี้

นอกเหนือจากนั้นแล้ว การแบ่งปันความรู้ยังมีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอีกด้วย ปัญหาที่สำคัญในปัจจุบันที่ทำให้ธุรกิจเหล่านี้แข่งขันไม่ได้ในตลาดโลก หรือไม่มีนักลงทุนต่างประเทศ (Venture capitalists) มาสนใจลงทุนก็เพราะว่า ไม่มีนวัตกรรม เพราะเหตุใดจึงไม่มีนวัตกรรม คำตอบประการหนึ่งคือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้ไม่มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมนั่นเอง ต่างคนต่างทำ จึงทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการไม่ดีเท่าที่ควร เพราะผู้ดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้ไม่เชื่อถือกันเอง โดยเกรงว่าจะทำให้มีการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดของตนไปซึ่งไม่น่าจะถูกต้อง เพราะหากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้ยังไม่ทำงานร่วมกัน ไม่มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันแล้ว ธุรกิจเหล่านี้จะไม่มีวันที่จะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลก และอาจจะถูกกลืนหายไปได้



ความคิดในการแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างคู่แข่งชั้นนี้ ยังมีนักธุรกิจอีกมากมายที่ไม่เชื่อว่าจะทำได้จริงในทางปฏิบัติ แต่หากคิดให้รอบคอบแล้ว การแบ่งปันความรู้ก็ต้องอยู่บนพื้นฐานของความมีเหตุผลด้วย หากองค์กรธุรกิจแบ่งปันความรู้หนึ่งไปแล้ว จะทำให้ธุรกิจของตนเองประสบกับปัญหาในเชิงการแข่งขันก็ควรจะรอไว้ก่อน หากพร้อมจึงค่อยแบ่งปันความรู้ เพราะคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่า การแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคู่แข่งชั้นนั้น ช่วยในการพัฒนาตลาด และสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับผู้บริโภคนั่นเอง

ตัวอย่างอื่น ๆ ของแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับการแบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีเพื่อการพัฒนาตลาดเพื่อผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคมมีดังต่อไปนี้

เครือซิเมนต์ไทย มีนโยบายในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งผลลัพธ์ในการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่โดยผ่านระบบ E-learning มีการถ่ายทอด Best Practices ของกลุ่มสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ในองค์กร และรวบรวมองค์ความรู้เหล่านั้นไว้ในระบบการบริหารความรู้ มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างแต่ละกลุ่มสินค้า นอกจากนี้ เครือซิเมนต์ไทยได้เริ่มดำเนินการวิจัยร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยมีการดำเนินกิจกรรมโครงการอื่นๆ เช่น การจัดทำหลักสูตรทวิภาคี โดยรับนักศึกษาระดับ ปวช. หรือเทียบเท่า ม.6 เข้าศึกษาต่อในหลักสูตร ปวส. สาขารัฐกิจค้าปลีกเฉพาะอย่าง (ร้านค้าในเครือข่ายธุรกิจจัดจำหน่าย) ซึ่งบริษัทจะออกค่าใช้จ่ายให้ประมาณ 100,000



บาทต่อคน ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกต้องมาศึกษาที่วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ เพื่อให้เกิดกระบวนการ HR Network สำหรับร้าน Home Mart ใช้เวลาเรียน 1 ปี และอีก 1 ปีฝึกงานในร้าน Home Mart ในส่วนของคู่ค้าธุรกิจ ทางเครือข่ายเมเน็ทไทยเล็งเห็นความสำคัญของคู่ค้าธุรกิจซึ่งเป็นผู้ที่ช่วยสนับสนุนให้เครือข่ายเมเน็ทไทยสามารถเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เครือข่ายเมเน็ทไทยจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคู่ค้าธุรกิจ โดยนอกจากการมีข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและแนวปฏิบัติของเครือข่ายเมเน็ทไทยแล้ว ยังมุ่งเน้นการให้ความรู้และพัฒนาคู่ค้าธุรกิจให้มีศักยภาพที่ดีขึ้น ด้วยแนวทางการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้าน

ธนาคารกสิกรไทยก็มีการบริหารและแบ่งปันความรู้เช่นกัน จากผลการวิจัยความต้องการของลูกค้าพบว่า สิ่งที่ลูกค้าต้องการจากธนาคารมากที่สุด คือ การเป็นผู้แนะนำทางการเงิน เพราะลูกค้าไม่รู้ไม่มีข้อมูล หรือไม่มั่นใจในการวางแผนและบริหารการเงิน ธนาคารกสิกรไทยจึงได้ร่วมมือกับสถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุนพัฒนาโปรแกรมการวางแผนทางการเงินส่วนบุคคล ตามรายได้และแผนการดำเนินชีวิตที่แต่ละคนสามารถเลือกออกแบบและกำหนดอนาคตการเงินตนเองได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ การวางแผนทางการเงินเพื่อการศึกษาของลูกค้า การวางแผนทางการเงินเพื่อใช้ชีวิตในแบบที่ต้องการ และการวางแผนทางการเงินเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับชีวิตวัยเกษียณ โปรแกรมดังกล่าวนับเป็นการแบ่งปันองค์ความรู้กับลูกค้าและสถาบันที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์สูงสุดกับผู้บริโภคและช่วยสร้างความมั่นคงในสังคมที่รู้จักการวางแผนทางการเงิน

บริษัท แพนเอเชียฟู้ดแวร์ จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งปันความรู้และทำงานร่วมกันกับคู่แข่งซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่มักจะถูกมองข้ามหรือมองเป็นคู่แข่งที่ต้องเอาชนะกัน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลของบริษัท ซึ่งกล่าวถึงการร่วมมือกับบริษัทผลิตรองเท้าอื่น ๆ ในประเทศ คือ บริษัท รามาซูส์ อินดัสทรีส์ จำกัด และบริษัท ยูเนี่ยนฟู้ดแวร์ จำกัด (ซึ่งปิดกิจการลงในปี พ.ศ. 2550



ที่ผ่านมา) โดยบริษัทมองว่าธุรกิจผลิตรองเท้าในประเทศไทยไม่ได้เป็นคู่แข่งกัน แต่ควรจะร่วมกันทำงานเพื่อสร้าง Economic Performance ของประเทศไทยให้ดีขึ้น ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า แม้แต่ Nike ก็ยังอยากจะเพิ่มปริมาณคำสั่งผลิตให้แก่ประเทศไทยเพื่อบริหารความเสี่ยงในการผลิตสินค้าของตน ซึ่งสามารถเพิ่มคำสั่งผลิตให้ประเทศไทยได้อีกถึง 14% ของยอดคำสั่งผลิตทั้งหมดของ Nike แต่ปัญหาคือธุรกิจของไทยที่มีศักยภาพพอในการรองรับคำสั่งซื้อของ Nike มีเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้น บริษัท แพนเอเชียฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) จึงเห็นว่าธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมผลิตรองเท้าของประเทศไทย น่าจะช่วยกันในการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมนี้ เพื่อช่วงชิงคำสั่งผลิตรองเท้าในตลาดโลกโดยเฉพาะจาก Nike มาสู่ประเทศไทย

บริษัท ทิปโก้ฟุตส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรผ่านทาง การส่งเสริมค่านิยมร่วม โดยหนึ่งในค่านิยมร่วมของบริษัท คือ *O-Openness to learn and share (ใฝ่รู้ แบ่งปัน)* ซึ่งเป็นการเน้นและส่งเสริมให้พนักงานรู้จักการพัฒนาดตนเอง และใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเองโดยการ **“เปิดใจ”** เรียนรู้ รับฟัง แบ่งปัน และนำไปปฏิบัติ ในปัจจุบันบริษัทเป็นผู้นำในตลาดเครื่องตีเสื้อคุณภาพของประเทศไทยและมีการร่วมทุนกับบริษัท ชันโฮว์กรุ๊ป ซึ่งเป็นผู้นำในการผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องตีเสื้อคุณภาพของประเทศไทยด้วย หากมองในมุมของเวทีการค้าโลกก็เปรียบได้ว่าทั้งสองบริษัทต่างก็เป็นคู่แข่งกัน แต่มาวันนี้ทั้งสองบริษัทได้หันมาจับมือกันเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ และมีการรับและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมุ่งเน้นการผลิตสินค้าเพื่อสุขภาพเป็นหลัก โดยจุดแข็งของกลุ่มชันโฮว์คือ ความแข็งแกร่งในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งยังมีจุดแข็งในด้านเงินทุน เครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ซึ่งในจุดนี้ก็จะเป็นตัวเสริมให้ บริษัท ทิปโก้ฟุตส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องตีได้กว้างขวางและดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพได้อย่างเต็มที่และหลากหลายยิ่งขึ้น



แนวทางปฏิบัติที่ 10: สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งและมีจริยธรรม ความอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน

แนวทางปฏิบัติประการสุดท้าย คือ องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนเหล่านี้นั้น มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง มีจริยธรรม ความอดทนและขยันหมั่นเพียร เป็นค่านิยมพื้นฐาน ในส่วนของจริยธรรมนั้น เช่น การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของธุรกิจ หรือการไม่ปลดพนักงานออกเมื่อยามวิกฤติ เป็นต้น คุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน คือการมีความขยันหมั่นเพียรและมานะอดทน มีตัวอย่างให้เห็นในหลาย ๆ องค์กร นับตั้งแต่ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท ที่ต้องขยันอดทน เพื่อที่จะฝ่าวิกฤตการณ์ทางการเงินให้ได้ บ้านอนุรักษ์กระต๊ากซึ่งเจ้าของธุรกิจเคยเป็นคนยากจนที่สุดในหมู่บ้าน แต่กลับมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร จนประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้ หรือโรงพยาบาลเทพารินทร์ ที่ช่วงแรกของการก่อตั้งไม่มีทั้งบุคลากรทางการแพทย์เกี่ยวกับโรคต่อมไทรอยด์และไม่มี “ลูกค้า” เพราะประชาชนทั่วไปไม่รู้จักรโรคเกี่ยวกับต่อมไทรอยด์ จึงมีผลการดำเนินงานแบบขาดทุนอยู่หลายปี แต่ก็ไม่ล้มเลิกความตั้งใจ และมีมานะอดทนฝ่าวิกฤติทางเศรษฐกิจมาได้ จนประสบความสำเร็จในทุกวันนี้ ความอดทนและขยันหมั่นเพียรนี้ถือว่าเป็นคุณธรรมแบบไทย ๆ อย่างแท้จริง เพราะไม่มีโรงเรียนบริหารธุรกิจของโลกตะวันตกที่ไหน ที่จะสอนให้นักธุรกิจมีความอดทนและขยันหมั่นเพียร

ความอดทนและขยันหมั่นเพียรนี้ถือว่าเป็นคุณธรรมแบบไทย ๆ อย่างแท้จริง เพราะไม่มีโรงเรียนบริหารธุรกิจของโลกตะวันตกที่ไหน ที่จะสอนให้นักธุรกิจมีความอดทนและขยันหมั่นเพียร



เห็นว่าหากองค์กรธุรกิจเหล่านี้ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกขององค์กรไว้ด้วยกันในยามวิกฤติแล้ว ปรากฏการณ์ต่าง ๆ เช่น การร่วมมือกันลดเงินเดือนเพื่อรักษาองค์กรไว้ หรือยอมทำงานเพื่อสู้ต่อโดยมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเพื่อที่จะรักษาองค์กร จะไม่เกิดขึ้น

“การทำธุรกิจนั้นบางครั้งก็ประสบกับปัญหาและอุปสรรค แต่ก็สามารถฝ่าฟันมาได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน เช่นในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 ผมยึดหลักคุณธรรมที่คุณพ่อสอนในเรื่องของความซื่อสัตย์ ประหยัด มีคุณธรรม”

ชุมพล พรประภา

ประธานกรรมการ บริษัท เอส.พี. ซูชิ จำกัด (มหาชน)

หากนักธุรกิจคนใดต้องการจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ความมานะอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นพื้นฐานแล้ว ขอแนะนำให้เริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรโดยจะต้องเลือกพนักงานที่มีค่านิยมดังกล่าว นอกจากนั้น ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรขององค์กรจะต้องมีเงื่อนไขจริยธรรม มีความมานะอดทน และความขยันหมั่นเพียร โดยจะต้องส่งเสริมพนักงานที่มีค่านิยมและประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยมเหล่านี้ด้วย เมื่อระยะเวลาผ่านไปหลาย ๆ ปี พนักงานที่ไม่ได้รับการส่งเสริมก็จะลาออกไป หรือไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร ในขณะเดียวกันพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ ก็จะมีจริยธรรม มีความอดทนและขยันหมั่นเพียรด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นวัฒนธรรมขององค์กรที่ได้ก็จะสะท้อนค่านิยมที่เป็นที่ต้องการเหล่านี้



**หากนักธุรกิจคนใด ต้องการจะสร้างวัฒนธรรมองค์กร
ที่มีจริยธรรม ความมานะอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็น
พื้นฐานแล้ว ขอแนะนำให้เริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือก
พนักงานใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร โดยจะต้อง
เลือกพนักงานที่มีค่านิยมดังกล่าว นอกจากนั้น ในการ
ประเมินผลการทำงานของบุคลากรขององค์กร จะต้องมิ
เจือปน จริยธรรม มีความมานะอดทน และความขยัน
หมั่นเพียร**

unสรุป

แนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 10 แนวทางดังที่กล่าวมานั้น เป็นองค์ประกอบของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ (A Business Theory of Sufficiency Economy) และได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเท่าที่มีอยู่และมีข้อจำกัด เช่น องค์กรธุรกิจในประเทศไทยหลายองค์กรยังมีอายุไม่มากและผ่านการบริหารงานโดยคน generation หนึ่งเท่านั้น จึงผ่านการทดสอบความยั่งยืนได้ระดับหนึ่ง แนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 10 แนวทางนี้ จึงเป็นเพียงแนวทางที่สำนักงานวิจัยในประเทศไทยสนับสนุนเท่านั้น แต่หากองค์กรธุรกิจใดนำแนวทาง 10 แนวทางนี้ไปเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของตน ก็น่าจะนำมาซึ่งความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจนั้นได้ กล่าวคือ มีผลการดำเนินงานดี มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม และมีความสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำคนหนึ่งในอุตสาหกรรมที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่ได้ อย่างไรก็ตามความเชื่อมั่นนี้เกิดจากองค์ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กร



ธุรกิจที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น นักธุรกิจซึ่งอยากรจะนำเอาแนวทางในการดำเนินธุรกิจ 10 แนวทางนี้ไปใช้จึงต้องใช้เหตุผลและปรับใช้ตามเงื่อนไขของธุรกิจของตน ในขณะเดียวกันนักวิจัยก็ต้องดำเนินงานวิจัยต่อไปเพื่อปรับปรุงแนวทางเหล่านี้ เพื่อพัฒนาทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ (A Business Theory of Sufficiency Economy) อย่างต่อเนื่องต่อไป เพราะการพัฒนาทฤษฎีต้องมีจุดเริ่มต้นนั่นเอง

ในหลาย ๆ ครั้ง คนไทยเต็มใจที่จะนำเอาองค์ความรู้จากประเทศตะวันตกมาใช้ โดยไม่ได้ทดสอบก่อนว่าองค์ความรู้นั้น ๆ เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทยหรือไม่เพียงใด เห็นได้จากการที่ครูบาอาจารย์ทางด้านการบริหารธุรกิจในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เปิดหนังสือของผู้เขียนชาวต่างประเทศ และพรั่สอนนักศึกษาตามหนังสือนั้น ๆ โดยไม่ได้ตรวจสอบอย่างเป็นระบบก่อนว่าเหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทยหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการองค์กรเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดตัวอย่างหนึ่ง คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร หนังสือการบริหารจัดการที่มาจากประเทศสหรัฐอเมริกา (เช่น Locke et al., 1991) จะใช้การลงโทษเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสังคมออสตรเลีย เพราะวิธีการดังกล่าวอาจจะใช้ไม่ได้ผล เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจของชาวออสตรเลียนั้นขึ้นอยู่กับมิตรภาพ หรือ “mateship” (Den Hartog et al., 1999) เช่นกันสำหรับสังคมไทย การสร้างแรงจูงใจโดยการลงโทษนั้นไม่น่าจะมีประสิทธิภาพนัก เพราะงานวิจัยบ่งชี้ว่าวิธีการสร้างแรงจูงใจของคนไทยที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งคือการได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่มิอำนาจในองค์กร (Watcharinpan & Speece, 1998) การตั้งข้อสงสัยเช่นนี้ ก็เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าแท้จริงแล้วแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 10 แนวทางในบทนี้ดีกว่าแนวคิดจากต่างประเทศ และเหมาะสมกับ “ภูมิสังคม” ในประเทศไทย เนื่องจากมีงานวิจัยในองค์กรธุรกิจของประเทศไทยรองรับแล้วนั่นเอง



บทที่ 7

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเชิงนโยบายในบทนี้ มีความสำคัญอย่างมาก ในการสร้างความสมดุลและยั่งยืนให้กับภาคธุรกิจและระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะหากองค์กรธุรกิจดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแต่เพียงฝ่ายเดียว ก็อาจเกิดความยากลำบากในการสร้างความสมดุลและยั่งยืน เพราะว่าจะมีโอกาสจะเกิดผลกระทบที่เกิดจากองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเชิงนโยบายในบทนี้ ซึ่งมีอยู่ 4 ประการด้วยกัน

ประการที่ 1 การพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืน (Composite Sustainability Index) สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นี้ เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญมาก ที่จะทำให้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมีความระมัดระวังและมองการณ์ไกลในการดำเนินธุรกิจ ไม่มุ่งหวังที่จะสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้นเพื่อผู้ถือหุ้นโดยอยู่บนความเดือดร้อนของสังคม หากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้พัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืนให้แต่ละบริษัทจดทะเบียน และส่งเสริมให้นักลงทุนลงทุนในบริษัทที่มีคะแนนดัชนีดี ๆ เพราะเชื่อว่าจะทำให้พฤติกรรมในการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์เปลี่ยนไปในทางที่ยั่งยืนขึ้น กล่าวคือ นักลงทุนจะไม่ลงทุนในบริษัทที่สร้างกำไรในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว เพราะมีความเสี่ยงสูงและไม่ยั่งยืน ดังนั้น บริษัทที่มุ่งหวังที่จะสร้างกำไรในระยะยาวและไม่ทำความเดือดร้อนให้กับสังคม จะได้รับการสนับสนุนจากนักลงทุน

สำหรับแนวทางในการพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืนนี้ ในเบื้องต้น มีแนวคิดว่าจะเริ่มให้คะแนนที่เกี่ยวกับการพัฒนาทุน 4 ทุน คือ ทุนทางกายภาพ



ทุนทางสังคม ทุนทางสิ่งแวดล้อม และทุนทางมนุษย์ เพราะองค์การธุรกิจที่ยั่งยืนจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนทั้ง 4 ประเภทไปพร้อม ๆ กัน ไม่ใช่เน้นเฉพาะการพัฒนาทุนทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว ในขั้นตอนต่อไป ตลาดหลักทรัพย์อาจพิจารณาประเมินคะแนนในกลุ่มของนวัตกรรมในองค์กรและคะแนนในกลุ่มของการบริหารจัดการภายในเข้ากับคะแนนทุนทั้ง 4 ประเภทก็ได้ โดยขอเสนอให้ตั้งชื่อดัชนีแห่งความยั่งยืนนี้ว่า “ดัชนีเศรษฐกิจพอเพียง” หรือ Sufficiency Economy Index ด้วย

ประการที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกษตร

ข้อเสนอแนะข้อนี้ให้กับองค์กรภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนเห็นว่าหากจะพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกษตรต้องเป็นธุรกิจที่ได้รับการส่งเสริมมากที่สุด เพราะหากพิจารณาตามหลักการมีเหตุผล หลักการสร้างภูมิคุ้มกัน และอยู่บนเงื่อนไขของความรู้แล้ว สิ่งที่คนไทยทำได้ดีที่สุดและรู้ดีกว่าหลาย ๆ ประเทศในโลก คือ เกษตรกรรม การเน้นการพัฒนาไปที่อุตสาหกรรมเกษตรและธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากจะเป็นการใช้สติปัญญาในการบริหารจัดการและสร้างภูมิคุ้มกันให้กับระบบเศรษฐกิจของประเทศแล้ว ยังเป็นการช่วยเหลือประชากรส่วนใหญ่ของประเทศและลดช่องว่างระหว่างสังคมที่ใหญ่มากขึ้นในทุกขณะ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการพัฒนาประเทศไทยอยู่เรื่อยมา การส่งเสริมที่สำคัญที่สุดสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย คือการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจนั่นเอง นอกเหนือจากนี้ยังอาจจะต้องส่งเสริมในด้านอื่น ๆ เช่น นโยบายภาษีที่ส่งเสริมผู้ที่ดำเนินธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งประชากรส่วนใหญ่ของประเทศมีความสามารถในการที่จะเริ่มทำธุรกิจด้วยตนเอง ธนาคารหรือสถาบันการเงินอื่น ๆ ก็ควรจะมีนโยบายส่งเสริมธุรกิจประเภทนี้เช่นกัน



ประการที่ 3 การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจในประเทศให้ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจควบคู่กับการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

ในฐานะนักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจ จึงสังเกตว่าหลักสูตรการเรียนการสอนบริหารธุรกิจในประเทศไทยขณะนี้ ยังไม่ได้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืนมากนัก เรื่องที่ขาดแคลนอย่างมาก คือเรื่องของคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ นักธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้ ยังมีความเห็นแก่ตัวอยู่สูงมาก เนื่องมาจากหลักสูตรการเรียนการสอนและคณาจารย์ในประเทศที่ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดแบบทุนนิยมอเมริกัน ตัวอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดคือ ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศที่ปล่อยมลพิษเข้าสู่ชั้นบรรยากาศมากที่สุดของโลก ไม่ยอมที่จะเซ็นสัญญาในการลดมลพิษเหล่านี้เลย เพราะเกรงว่าอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศของตนจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก ถึงแม้ว่าภาวะวิกฤตการณ์โลกร้อนได้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดขึ้นทุกที ๆ ประเทศออสเตรเลียก็เป็นอีกประเทศหนึ่งที่ใช้ระบบทุนนิยมอเมริกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในสองประเทศที่พัฒนาแล้วที่ไม่ยอมลงนามในสนธิสัญญาในการลดมลพิษเหล่านี้ จนเมื่อไม่นานมานี้ได้ตัดสินใจลงนามเพราะมีการเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ การไม่ยอมลงนามนี้คือการเห็นแก่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ไม่ได้สนใจผลกระทบที่จะเกิดต่อสังคมโลก

นอกเหนือจากนี้แล้วยังมีแนวคิดแบบทุนนิยมอเมริกันอีกหลายประการที่ไม่ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน คือ การเสี่ยงสูง ๆ เท่านั้นจะนำมาซึ่งกำไรสูงสุด (high risk, high return) การ “downsizing” หรือการปลดพนักงาน การทำประโยชน์ให้กับสังคมของบริษัทเป็นเครื่องมือทางการตลาดซึ่งมิให้เห็นอยู่อย่างแพร่หลาย หรือการไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาหรือใช้เทคโนโลยีแบบไทย มีนักวิชาการทางด้านการบริหารธุรกิจชั้นนำของโลกที่มีความเห็นทำนองเดียวกัน คือ ศาสตราจารย์ Henry Mintzberg (2004) แห่งมหาวิทยาลัย McGill ในประเทศ



แคนาดา ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่และมีชื่อเสียงแห่งหนึ่งของโลก ได้กล่าวว่า นักบริหารธุรกิจที่ได้รับการศึกษามาจากโปรแกรม MBA ทั่วไปของประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น ไม่มีความรู้สึกถึงความเป็นมนุษย์และผลกระทบของการดำเนินธุรกิจของตนต่อสังคม ศาสตราจารย์ Gayle C. Avery (2005) แห่ง Macquarie Graduate School of Management ซึ่งเป็นโรงเรียนทางด้านการบริหารจัดการที่เก่าแก่ของประเทศออสเตรเลียและมีชื่อเสียงในระดับโลก ก็มีความเห็นเช่นเดียวกับศาสตราจารย์ Henry Mintzberg โดย ศาสตราจารย์ Gayle C. Avery กล่าวว่า หากเราทราบถึงข้อเสียต่าง ๆ ของการดำเนินธุรกิจตามแบบทุนนิยมอเมริกันเหล่านี้แล้ว เราก็ควรจะปรับปรุงแก้ไขวิธีการดำเนินธุรกิจให้เกิดความยั่งยืนเสีย และไม่มีประโยชน์อะไรเลยที่จะดำเนินธุรกิจแบบผิด ๆ อีกต่อไป ดังนั้นมหาวิทยาลัยและโรงเรียนบริหารธุรกิจในประเทศไทย ควรจะนำข้อเสนอแนะนี้ไปพิจารณาและปรับปรุงหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับแนวทางในการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืน

ประการที่ 4 การส่งเสริมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ

เนื่องจากองค์ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจยังมีอยู่อย่างจำกัด และยังมีคำถามในการวิจัยอีกหลายคำถามที่ยังต้องการคำตอบ เช่น องค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงจะอยู่รอดหรือไม่ ท่ามกลางการแข่งขันแบบ cut-throat หรือธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จะสามารถนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ได้หรือไม่ อย่างไร หรือหากว่าในภาคธุรกิจที่การคอร์รัปชันเป็นสิ่งที่ยอมรับได้และปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไป ธุรกิจที่ดำเนินตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดปลอดภัยได้หรือไม่ เหล่านี้ เป็นต้น งานวิจัยเพื่อที่จะตรวจสอบการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น สถาบันการศึกษาระดับสูงต่าง ๆ จึงควรส่งเสริมให้



คณาจารย์และนักศึกษาทำการวิจัยในเรื่องดังกล่าว และองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนก็ควรจะส่งเสริมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชนด้วย

บทสรุป

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติเชิงนโยบาย 4 ประการที่ได้จากการศึกษา คือ การพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกษตร การตรวจสอบและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจในประเทศให้ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจและสังคมอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ ผู้เขียนหวังว่าองค์กรที่เกี่ยวข้องจะนำไปพิจารณาในการกำหนดนโยบายของตน ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศให้เป็นไปตามวิถีทางแห่งความสมดุลและยั่งยืนนั่นเอง

ในบทต่อไปซึ่งเป็นบทสุดท้ายเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับนักวิจัยที่เชื่อมั่นในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงว่าเป็นทางออกของปัญหาที่โลกกำลังเผชิญอยู่ จะดำเนินงานวิจัยเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และความเข้าใจของเราเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต่อไป



บทที่ 8

แนวทางในการวิจัยในอนาคต

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวทางในการวิจัยอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ ด้วยความหวังว่า นักวิจัยไทยจะร่วมกันพัฒนาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริงทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติต่อไป แนวทางในการวิจัยต่อไปนี้เป็นแนวทางกว้าง ๆ และเป็นเพียงข้อเสนอแนะของผู้เขียนเท่านั้นยังมีแนวทางในการวิจัยอีกหลากหลายแนวทางซึ่งก็เป็นประโยชน์เช่นกัน

การพัฒนาทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ (A Business Theory of Sufficiency Economy)

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 6 ว่าทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ ในหนังสือเล่มนี้เป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้นเท่านั้น เพราะได้สังเคราะห์มาจากองค์กรธุรกิจจำนวนหนึ่งเท่านั้น และยังต้องการพัฒนาอีกมากจนกว่าจะได้ตัวตนของทฤษฎีจริง ๆ ซึ่ง “เป็นจริง” ในทุกสถานที่ ดังนั้นนักวิจัยยังจะต้องดำเนินการวิจัยต่อไป เพื่อทดสอบและปรับปรุงทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยแนวทางในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ 10 แนวทาง ดังนี้

1. มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว
2. ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงใจและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออก แม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ
3. จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด (stakeholders) รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต
4. ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แต่เฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียว



5. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ใช้ และ/หรือ พัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูงโดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทย ๆ หรือพื้นบ้าน
7. ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการสำหรับสินค้าหรือบริการในตลาดสูง
8. ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความจริง
9. แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีเพื่อการพัฒนาตลาดเพื่อผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
10. สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งและมีจริยธรรม ความอดทน และขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน

โดยสมมุติฐานหลัก คือองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจตามทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยแนวทาง 10 แนวทางดังกล่าว จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยจะมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. มีผลการดำเนินงานดี
2. มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม
3. มีความสามารถที่จะรักษาสถานะความเป็นผู้นำ (คนหนึ่ง) ในอุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ

นักวิจัยอาจจะทำการตรวจสอบองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนในประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันหลากหลายขนาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเภทธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ธุรกิจโทรคมนาคม ธุรกิจการเงิน หรือธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตรวจสอบดูว่าธุรกิจเหล่านี้มีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวทาง 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจหรือไม่อย่างไร นอกเหนือจากทดสอบปัจจัยดังกล่าวแล้ว สิ่งที่



น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ ขบวนการที่แต่ละแนวทางก่อให้เกิดความยั่งยืนแก่องค์กรธุรกิจ ซึ่งส่วนของขบวนการนี้เองที่จะทำให้ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจมีความสมบูรณ์

ในความเป็นจริง แต่ละแนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจคงจะมีส่วนที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรไม่เท่ากัน บางแนวทางอาจจะมีความสำคัญมากกว่า บางแนวทางอาจจะมีความสำคัญน้อยกว่า ดังนั้น หากนักวิจัยสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของแนวทางทั้ง 10 แนวทางได้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อนักธุรกิจที่จะนำเอาทฤษฎีนี้ไปปฏิบัติ เพราะนักธุรกิจมีงบประมาณและทรัพยากรที่จำกัด ต้องจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเหล่านี้ให้กับกิจกรรมต่าง ๆ มากน้อยต่างกันไปตามลำดับความสำคัญ ตามความคิดเห็นของผู้เขียนแล้ว การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ รวมถึงสังคมรอบข้าง น่าจะมีความสำคัญในระดับต้น ๆ ในการที่จะนำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนที่แท้จริง

นอกเหนือจากการตรวจสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติ 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจกับผลการดำเนินงานต่าง ๆ แล้วนักวิจัยอาจจะตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติทั้ง 10 แนวทางด้วยกันเอง (Reciprocal relationships) อีกด้วย เพราะว่าองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์เหล่านี้ยังมีน้อยมาก เช่น การให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจังและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออกแม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรหรือไม่อย่างไร สมมุติฐานโดยทั่วไปก็คือ หากองค์กรธุรกิจดูแลพนักงานเป็นอย่างดี จนพนักงานรู้สึก “พอ” แล้วพนักงานก็จะมีความสุขและอุทิศตนให้กับองค์กร เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่า ความคิดใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมจะเกิดมาจากพนักงานที่มีความสุขเท่านั้น หากพนักงานมีปัญหาเรื่องปากท้องของตนเองและครอบครัวอยู่ หรือมีหนี้สินมาก ก็คงไม่มีจิตใจ



จะมาคิดค้นอะไรใหม่ ๆ ให้กับองค์กรธุรกิจได้ ดังนั้นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับพนักงานจะมีนวัตกรรมมากกว่า หรืออีกสมมุติฐานหนึ่งคือ การแบ่งปันกันโดยเฉพาะการแบ่งปันความรู้กับคู่แข่งมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมในองค์กรหรือไม่อย่างไร สมมุติฐานคือองค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้กับคู่แข่งจะมีนวัตกรรมมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้กระทำการดังกล่าว

แนวทางอีกหนึ่งแนวทางในการตรวจสอบและพัฒนาทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจแต่ต้องอาศัยระยะเวลา (Longitudinal study) คือ การให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ นำเอาแนวทางปฏิบัติ 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจของตน ซึ่งนักวิจัยจะต้องทำการสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อตรวจสอบดูว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยอย่างไร ที่การปฏิบัติตามทฤษฎีนี้จะนำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ปัจจัยใดบ้างไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง นอกเหนือจากนั้นอาจจะทำการสังเกตว่า การดำเนินธุรกิจตามทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจนั้นทำให้มีผลการดำเนินงานดี มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม และมีความสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำคนหนึ่งในประเภทธุรกิจของตนได้จริงหรือไม่อย่างไร

นอกเหนือจากนี้แล้ว งานวิจัยที่น่าสนใจอีกงานหนึ่ง คือการตรวจสอบว่าองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจตามแนวทางปฏิบัติ 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจนั้น มีความสามารถที่จะให้ผลการดำเนินงานในระยะยาวที่ดีกว่าองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้ปฏิบัติตามทฤษฎี ผลการดำเนินงานอาจจะวัดโดยใช้ตัววัดทางการเงินต่าง ๆ ที่มีใช้กันอยู่โดยทั่วไป เช่น ผลกำไรสุทธิ ผลตอบแทนการลงทุนต่าง ๆ หรืออาจจะรวมถึงการวัดด้านอื่น ๆ เข้าไปด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบวนการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เป็นต้น หากทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจนั้นมีความถูกต้อง องค์กร



ที่ดำเนินธุรกิจตามแนวทางปฏิบัติ 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจก็น่าจะนำมาซึ่งผลดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้ที่ดีกว่าในระยะยาว

หากมองในแง่ภูมิของความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในระยะยาว ก็อาจจะตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจตามแนวทางปฏิบัติ 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจกับปัจจัย 3 ปัจจัยแห่งการแข่งขันในตลาดโลกของธุรกิจไทย คือ ต้นทุน คุณภาพของสินค้าและบริการที่สูงอย่างสม่ำเสมอ และนวัตกรรม โดยสมมุติฐาน คือ องค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจตามแนวทางปฏิบัติ 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจจะนำมาซึ่งต้นทุนที่ต่ำกว่า ผลผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงอย่างสม่ำเสมอ และมีนวัตกรรมมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ดำเนินธุรกิจตามแนวทางปฏิบัติ 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจ แนวทางในการวิจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเพียงแนวทางที่ผู้เขียนแนะนำเท่านั้น แต่เชื่อว่ายังมีแนวทางในการวิจัยอื่นอีกมากมายซึ่งนักวิจัยสามารถคิดและดำเนินงานวิจัยได้เอง อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยที่ได้จากการวิจัยแนวทางต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักธุรกิจเองและสังคมโดยรวม

การวิจัยเพื่อพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืน (Sufficiency Economy Index) สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 7 เกี่ยวกับการพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืน (Composite Sustainability Index) สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญมากที่จะทำให้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมีความระมัดระวังและมองการณ์ไกลในการดำเนินธุรกิจ โดยให้สังคมเป็นศูนย์กลาง แทนที่จะเอาผลกำไรทางธุรกิจเป็นศูนย์กลาง ซึ่งการพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืนดังกล่าวต้องการการวิจัยเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ดัชนีที่



มีความเชื่อถือทางสถิติสูง สำหรับแนวทางในการพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืนนี้ ในเบื้องต้นคิดว่า น่าจะเริ่มกำหนดตัววัดและให้คะแนนที่เกี่ยวกับการสะสมทุน 4 ทุน คือ ทุนทางกายภาพ ทุนทางสังคม ทุนทางสิ่งแวดล้อม และทุนทางมนุษย์ เพราะองค์การธุรกิจที่ยั่งยืนจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนทั้ง 4 ประเภทไปพร้อม ๆ กัน ไม่ใช่เน้นเฉพาะการพัฒนาทุนทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว โดยนักวิจัยจะต้องกำหนดตัววัดที่มีความน่าเชื่อถือทางสถิติสูงสำหรับทุนทั้ง 4 ประเภท แล้วจึงรวมคะแนนให้กับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ทั้งหมด

สำหรับอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืนนั้น คือการใช้แนวทางปฏิบัติ 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์การธุรกิจเป็นฐานในการให้คะแนน ซึ่งนักวิจัยจะต้องกำหนดตัววัดของแต่ละปัจจัยเอง เช่น การมองการณ์ไกลในการบริหารจัดการ โดยไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้นซึ่งเป็นปัจจัยแรก มีตัววัดอะไรบ้าง หรือการขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการในตลาดสูง จะมีวิธีหรือใช้ตัววัดอย่างไร เป็นต้น หากนักวิจัยสามารถหาตัววัดต่าง ๆ ที่มีความน่าเชื่อถือทางสถิติสูงให้กับแนวทางปฏิบัติทั้ง 10 แนวทางของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์การธุรกิจได้ ก็สามารถที่จะพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืนให้กับธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์ได้โดยมีการรวมคะแนนเช่นเดียวกับทุนทั้ง 4 ประเภทที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น

อนึ่ง ในการให้คะแนนแก่แนวทางปฏิบัติ 10 แนวทางดังกล่าว อาจจะมีการให้น้ำหนักแก่แต่ละแนวทางไม่เท่ากัน โดยแนวทางไหนที่มีความสำคัญมากกว่า ก็อาจจะให้น้ำหนักมากกว่า การที่จะทราบว่าแนวทางไหนมีความสำคัญมากกว่า ก็ต้องนำเอาผลงานวิจัยที่ได้จากข้อเสนอแนะในการวิจัยในข้อที่ 1 มาเป็นตัวกำหนดน้ำหนัก โดยส่วนตัวเชื่อว่า แนวทางที่สองคือ การให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจังและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออกแม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ และแนวทางที่สาม คือ การมีความจริงใจและหวังดีต่อผู้มี



ส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด (stakeholders) รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต น่าจะมีความสำคัญมากกว่าแนวทางอื่น ๆ ไม่ว่าจะมีการคิดคะแนนให้กับดัชนีแห่งความยั่งยืนนี้อย่างไรผู้เขียนขอเสนอให้ตั้งชื่อดัชนีแห่งความยั่งยืนนี้ว่า “ดัชนีเศรษฐกิจพอเพียง” หรือ Sufficiency Economy Index ด้วย

บทสรุป

บทนี้ซึ่งเป็นบทสุดท้ายได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะในการวิจัยเพื่อพัฒนา ทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ในธุรกิจที่มีขนาดหลากหลาย และอยู่ในประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกันไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อ ประโยชน์ของนักธุรกิจเองและสังคมโดยรวม เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทฤษฎี นักธุรกิจหรือนักปฏิบัติอาจจะไม่ให้ความสำคัญนัก เพราะมีความเข้าใจผิดมานาน ในสังคมไทยว่าทฤษฎีนั้นนำไปปฏิบัติไม่ได้ แต่ความจริงแล้วทฤษฎีที่ดีนั้น จะต้อง นำไปปฏิบัติได้ด้วย ดังที่ท่านคงจะเห็นชัดแล้วจากการอ่านหนังสือเล่มนี้ นอกเหนือ จากบทนี้จะกล่าวถึงแนวทางในการวิจัยทางทฤษฎีแล้ว ยังได้รวมแนวคิดในการ วิจัยเพื่อพัฒนาดัชนีแห่งความยั่งยืนหรือดัชนีเศรษฐกิจพอเพียงให้กับบริษัทใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอีกด้วย



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กฤตินี ณัฏฐวุฒิวิสิทธิ์. (2547). *กรณีศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ: บริษัท แพรนด้าจีเวลรี่ จำกัด (มหาชน)*. คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง. (2546). *เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร?*.

กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

พันบุณย์ ทองสังข์. (2550). *หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับกลยุทธ์การจัดการองค์การในสภาวะวิกฤต* กรณีศึกษา: ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท. สารนิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

หอการค้าไทย. (2550). *เศรษฐกิจพอเพียงปรัชญาใหม่ในยุคโลกาภิวัตน์*.

กรุงเทพฯ: หอการค้าไทย.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2547). *กรณีศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ: บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สุขสรรค์ กันตะบุตร, วิชิตา รักธรรม, กฤตินี ณัฏฐวุฒิวิสิทธิ์, ณัฐลธิ เกิดศรี, พรเกษม กันตามระ และธันยามัย เจียรกุล. (2551). *รายงานผลการดำเนินงาน 6 เดือนแรกของการศึกษาพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย.

สุขสรรค์ กันตะบุตร. (2547). *กรณีศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ: บัณฑิตวิทยาลัยกระดาศา*. คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

อภิชัย พันธเสน, สรวิชัย เปรมชื่น และพิเชษฐ์ เกียรติเดชปัญญา. (2546). *การประยุกต์พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.



ภาษาอังกฤษ

- Albert, M. (1993). *Capitalism vs. capitalism: How America's obsession with individual achievement and short-term profit has led it to the brink of collapse*. New York: Four Walls Eight Windows.
- Avery, G.C. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Bennis, W. (2003). Flight of the phoenix: Authentic leaders find a way to fly. *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5): 2-5.
- Bergsteiner, H. & Avery, G.C. (2007). How to kill a sustainable enterprise: A not so fictional case, *International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, 2(3): 95-106.
- Den Hartog, D. N., House, R., Hanges, P. & Ruiz-Quintanilla, S. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2): 219-256.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11: 130-141.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Publishing.
- IBM Global CEO Study. (2006). *Expanding the Innovation Horizon Global CEO Study 2006*.
- Kantabutra, S. (2006). Relating vision-based leadership to sustainable business performance: A Thai perspective. *Kravis Leadership Institute Leadership Review*, 6(Spring): 37-53.



- Kantabutra, S. & Avery, G.C. (2008). *Sustainable Enterprise? A Thai Healthcare Service Provider*, Paper in Conference Proceedings: The 2008 European Applied Business Research Conference, Rothenburg, Germany.
- Laughlin, R.C. (1995). Empirical research in accounting: Alternative approaches and a case for “middle-range” thinking. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(1): 63-87.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J. K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K. & Chah, D. O. (1991). *The Essence of Leadership*. New York: Lexington Books.
- Marinetto, M. (1998). *Corporate social involvement: Social, political and environmental issues in Britain and Italy*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Ozaki, R. (1991). *Human capitalism: The Japanese model of market economies*. New York: Kodansha.
- PricewaterhouseCoopers. (2003). *A comparison of the King Report 2002 and the Sarbanes-Oxley Act of 2002*. South Africa: Institute of Directors.
- Stiglitz, J. (2002). *Globalization and its discontents*. London: Penguin.
- Watcharinpan, N. & Speece, M. (1998). Tactics to influence subordinates among Thai managers. *Journal of Managerial Psychology*, 13(5/6): 343-358.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal Online*, March.





พิมพ์ที่: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2553
โทรศัพท์ 0-2564-3105 ถึง 11 โทรสาร 0-2564-3119
<http://www.tu.ac.th/org/tuprint>
ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา: นางอรุณศรี วิโรจน์บุญ

