เรื่องจากปก >> ภาณุเบศร์ มหาเรือนขวัญ

สำรวจพิกัดแห่ง 'เงินตรา' ในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

สังคมไทยเคยมองเศรษฐกิจพอเพียงว่าเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในภาคเกษตรกรรมและวิถีชีวิตเรียบง่ายในชนบทเท่านั้น

แต่แท้จริงแล้วปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับและทุกสาขา ยิ่งยามเผชิญความผันผวนจากพิษเศรษฐกิจตามแรงเหวี่ยงทุนนิยมด้วยแล้ว ยิ่งพิสูจน์ชัดถึงคุณูปการของแนวพระราชดำรัสเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่าเป็นได้ดั่ง 'เข็มทิศ' ที่สังคมทุกภาคส่วนสามารถนำมาใช้ในการดำเนินกิจการงานต่างๆ ให้ลุล่วงได้อย่างดี ไม่เว้นแม้แต่ภาคธุรกิจ ที่แม้จะต่างขนาดและเงื่อนไขปัจจัย ทว่าท้ายสุดแล้วก็ก้าวข้ามขวากหนามทางเศรษฐกิจได้ด้วยแนวคิดแห่งความ "พอเพียง" อย่างเสมอหน้ากัน ดังประจักษ์ชัดจาก 3 องค์กรธุรกิจ ตั้งแต่เล็กจนถึงใหญ่ อย่าง **เครือซีเมนต์ไทย บริษัทแพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)** และ **บ้านอนุรักษ์กระดาษสา**

เครือซีเมนต์ไทย กับความพอประมาณทางการบริหาร

การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ (restructuring) ให้เหลือเพียง 3 กลุ่มธุรกิจหลัก (core business) ที่มีศักยภาพทั้งกลุ่มซิเมนต์ ปิโตรเคมี และกระดาษและบรรจุภัณฑ์ ควบคู่กับลดทอนหรือถอนตัวออกจากธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญและไม่สร้างมูลค่าเพิ่ม ไม่เพียงจะนำเครือซีเมนต์ไทยผ่านพ้นวิกฤตฟองสบู่แตก พร้อมปลดแอกตัวเองจากหนี้สินต่างประเทศมหาศาลได้ในเวลาไม่นานนัก แต่ยังนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงหลายประการ โดยเฉพาะ 'ความพอประมาณ'

หลังวิกฤตเศรษฐกิจสาดซัด เครือซีเมนต์ไทยให้ความสำคัญยิ่งกับความพอประมาณในการใช้ทรัพยากรบุคคล ด้วยการทำ 'ผนวกผสานงาน' ที่กว้างและลึกขึ้น จนลดอัตรากำลังคนลงได้โดยไม่สูญเสียปริมาณและคุณภาพของงาน ควบคู่กับหยัดยืนในนโยบายการสร้างและใช้ทรัพยากรบุคคลภายในด้วยการจ้างงานระยะยาว ส่งเสริมพนักงานให้มีทักษะที่หลากหลายเพื่อจะทำงานทดแทนกันได้ รวมทั้งยังปลูกฝังจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมแก่พนักงานผ่านโครงการโรงงานสีเขียวและค่ายอาสาพัฒนาเครือซิเมนต์ไทย

ขณะเดียวกันยังรับทรัพยากรบุคคลน้อยเท่าที่จำเป็น จัดคนเข้าทำงานเหมาะสมกับลักษณะงาน โดยมีแผนโยกย้ายในแต่ละวิชาชีพเพื่อเปิดโอกาสพัฒนาและเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ บนฐานการรักษาไว้ซึ่งเทคโนโลยีและความรู้เฉพาะด้านทางธุรกิจ พร้อมกับสร้างความพอประมาณในการบริหารค่าจ้างและสวัสดิการเพื่อยังความสมดุล และการตอบสนองผลประโยชน์ที่เป็นธรรมในการบริหารค่าจ้าง และสวัสดิการแก่ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงาน ให้ได้รับเงินปันผลที่เป็นธรรม สินค้าและบริการที่มีคุณภาพในราคายุติธรรม และผลตอบแทนและการดูแลที่เหมาะสมและเป็นธรรมตามลำดับ

ความโดดเด่นของเครือซีเมนต์ไทยในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างพอประมาณยังเชื่อมโยงสู่กลวิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานบนหลักเกณฑ์ ความมีเหตุมีผลที่เป็นระบบ เน้นรับคนเก่ง ดี มีคุณภาพสูงและซื่อสัตย์ เพื่อคงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเรื่องคุณภาพคู่คุณธรรม ขณะเดียวกับนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงานก็แนบแน่นกับระบบคุณธรรมที่ดูทั้งผลงาน ระดับความสามารถ และ ศักยภาพของพนักงานอย่างแท้จริง

จุดพลิกผันสำคัญยิ่งของเครือซีเมนต์ไทยในการพลิกฟื้นจากวิกฤตและก้าวขึ้นมามั่นคงบนเส้นทางธุรกิจอุตสาหกรรมอีกครา จึงร้อยรัดอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างพอประมาณเป็นปฐมบท จนกระทั่งสามารถยืนหยัดในหลักการ ทำงานอย่างมีผลิตภาพ ปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง และรับผิดชอบต่อชีวิตและสังคมตามแนวนโยบายทางธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แพรนด้า จิวเวลรี่ กับการตลาดใช้หลักเหตุผลเป็นรากแก้ว

ภาพลักษณ์เครื่องประดับอัญมณีแม้จะดูฟุ่มเฟือย ขัดกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในสายตาคนส่วนใหญ่ในสังคม ทว่าถ้าหากองค์กรธุรกิจนั้นมุ่งแสวงหาดอกผลกำไรที่มั่นคงยั่งยืนอย่างแท้จริงย่อมสามารถน้อมนำแนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ 'ความมีเหตุมีผล' ในการวางกลยุทธ์ทางการตลาด ดังความงอกงามในบริษัทแพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) ยักษ์ใหญ่อุตสาหกรรมการผลิตจัดจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณี

กำไรสุทธิ 362 ล้านบาทจากรายได้รวม 3,323 ล้านบาทในปี 2547 และการขยายตัวโดยเฉลี่ย ร้อยละ 17 ต่อปีในช่วงระหว่างปี 2545-2547 นอกจากจะเป็นผลมาจากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเครื่องประดับอัญมณีที่บ่มเพาะมา ตั้งแต่ปี 2516 จนปัจจุบันขยายสู่ธุรกิจข้ามชาติแล้ว ยังงอกงามจากการตลาดที่วางอยู่บนรากฐานความมีเหตุมีผล ไม่มุ่งลงทุนแบบความเสี่ยงสูงเพื่อหวัง ผลประโยชน์ระดับสูงตอบแทนกลับมา (High Risk, High Return) ดังธุรกิจทั่วไป ก่อนหน้าพิษต้มยำกุ้งระบาด แต่เน้นการบริหารจัดการการลงทุนแบบความเสี่ยงปานกลางเพื่อกำไรปกติ (Fair Risk, Normal Profit) ด้วย

การตลาดแบบมีเหตุมีผลยังควบคู่มากับความรู้จักพอประมาณเพื่อสานประโยชน์ที่ยั่งยืนระยะยาวระหว่างบริษัทและพันธมิตรธุรกิจ ไม่หวังกำไรมากเกินควรในระยะสั้นๆ รวมทั้งยังวิวัฒน์เป็นภูมิคุ้มกันที่แข็งแกร่งบนรากฐานความสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง ระหว่างองค์กรและสังคมที่ธุรกิจดำรงอยู่ วางแผนการเติบโตอย่างระมัดระวัง มั่นคงในขั้นตอนกระจายงานผลิตและช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่สมเหตุสมผล และปรับกลยุทธ์การตลาดเป็น differentiated และ branding strategy เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่หลากหลายและการลงทุนได้ทางหนึ่ง

บ้านกระดาษสา กับการสร้างเกราะคุ้มกันทางธุรกิจ

แรงกระแทกจากความผันผวนปรวนแปรทางเศรษฐกิจย่อมนำความสูญเสียมาสู่ภาคธุรกิจในห้วงเวลานั้นๆ มหาศาล พร้อมทั้งยังฝังฝากความรวดร้าวยาวนานหลายปีแก่ธุรกิจเอกชนที่ ปราศจากระบบภูมิคุ้มกัน ดังปัจจุบันหลายบริษัทก็ยังไม่อาจกลับมาโลดแล่นแม้เวลาจะล่วงเลยแล้วเกือบทศวรรษ ทว่าเกราะป้องกันที่บ้านอนุรักษ์กระดาษสา อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ สรรค์สร้างขึ้นมาด้วยตัวเองยาวนานกว่า 4 ทศวรรษนี้ก็สามารถทานความเปลี่ยนแปรทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีศักยภาพยิ่ง

ด้วยปัจจุบันแม้อุตสาหกรรมการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสาจะมีคู่แข่งขันมาก ผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดมีความคล้ายคลึงกันสูง หรือกระทั่งรสนิยมผู้บริโภคที่หันไปใช้ผลิตภัณฑ์อย่างสมุดโน้ต ดอกไม้ประดับ หรือของที่ระลึกอื่นๆ แทนกระดาษสาก็ตามที แต่ด้วยการวางแผนธุรกิจที่สอดผสานกับความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังอย่างยิ่งก็ส่งผลให้บ้านอนุรักษ์กระดาษสาเจริญเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป ก้าวพ้นขวากหนามและสร้างสรรค์สินค้า OTOP ระดับห้าดาวที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเองควบคู่กับผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องมากถึง ร้อยละ 10 ต่อปี ในห้วงทศวรรษล่าสุดนี้

คุณประโยชน์ของภูมิคุ้มกันยังเป็นรากฐานในการจัดการการผลิตที่เชื่อมร้อยเงื่อนไขความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สั่งสมมาตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ไนล่อนแทนผ้ามุ้งกับกรอบช้อนเยื่อสา ใช้สีและสารจากธรรมชาติมากสุดในกระบวนการผลิต รวมทั้งรับออร์เดอร์สินค้าตามกำลังผลิตจริงที่มีของหมู่บ้านมากกว่าจะสนองความต้องการทั้งหมดของลูกค้า ส่วนการจัดการวัตถุดิบจะเน้นการพึ่งพาตนเองด้วยการปลูกต้นสา 400 ไร่ ไว้รองรับความต้องการในอนาคต เนื่องด้วยปัจจุบันต้นสาในธรรมชาติลดน้อยลงมาก

ขณะที่การจัดการผลิตภัณฑ์ บ้านอนุรักษ์กระดาษสาจะเน้นความเป็นธรรมชาติของผลิตภัณฑ์ควบคู่กับความคิดสร้างสรรค์มากสุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติและลดความเสี่ยงทางการตลาดไปในตัวโดยอาศัยฐานข้อมูลจากลูกค้าในการผลิต พร้อมกับทำการตลาดระดับท้องถิ่นและในประเทศก่อนจะขยายสู่ต่างประเทศเนื่องจากควบคุมความเสี่ยงทางธุรกิจได้ง่ายกว่า อีกทั้งยังเน้นสร้างสายสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าผ่านเงื่อนไขคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอารัดเอาเปรียบ กระทั่งปัจจุบันสัดส่วนลูกค้าภายในและนอกประเทศสูงถึง ร้อยละ 20 และ ร้อยละ 80

ส่วนการจัดการสิ่งแวดล้อมนั้นนอกจากจะพยายามลดการใช้สารเคมีในกระบวนการผลิตมากที่สุดแล้ว ยังจัดทำบ่อพักน้ำเสียด้วยเทคโนโลยีง่ายๆ ที่คิดค้นกันเองด้วย ฉะนั้นการคำนึงถึงผลระยะยาวมากกว่ากำไรในระยะสั้นยามผสานกับการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างจริงจัง จึงไม่เพียงเป็นภูมิคุ้มกันสมาชิกบ้านอนุรักษ์กระดาษสาและชุมชนใกล้เคียง 500 ชีวิตให้รอดพ้นจากเงื้อมมือทุนนิยมที่มักผันผวนเป็นนิจเท่านั้น หากทว่ายังนำรายได้เฉลี่ย 3,000-10,000 บาทต่อคนต่อเดือนมาให้ด้วย

การล่มสลายและสูญเสียทางธุรกิจและจิตใจอย่างหนักหน่วงมหาศาลทั่วปริมณฑลไทยในคราวพบเผชิญวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 นับเป็นบทเรียนครั้งสำคัญ และท้าทายให้สังคมไทยทบทวนยุทธศาสตร์แห่งการพัฒนาประเทศ

และในวันนี้ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คือแนวคิดและแนวทางที่ได้ผ่านการพิสูจน์แล้วว่า หากมีการไปประยุกต์ใช้อย่างเคร่งครัดจริงจัง จะนำพาองค์กรไปสู่ผลกำไรที่มั่นคงยั่งยืน และเป็นเกราะป้องกันการเสียสมดุลด้วยแรงเหวี่ยงทุนนิยมที่ทั้งผันผวน ทั้งยากยิ่งต่อการพยากรณ์

เป็นดังเข็มทิศนำทางสู่ธุรกิจที่ยั่งยืน...

ข้อมูลจาก กรณีศึกษาการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน ของคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ