



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและกระบวนการ
มาตรฐานในการประเมินองค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของ
เศรษฐกิจพอเพียง

Sufficiency Economy Business Standard (SEBS)
เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติ ในมหามงคลวโรกาสที่
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา
ครบ 84 พรรษา

โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุขสรรค์ กันตะบุตร และคณะ

กันยายน พ.ศ.2554

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์
โครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและกระบวนการ
มาตรฐานในการประเมินองค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของ
เศรษฐกิจพอเพียง
Sufficiency Economy Business Standard (SEBS)
เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติ ในมหามงคลวโรกาสที่
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา
ครบ 84 พรรษา

คณะผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุขสรรค์ กันตะบุตร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตา รักธรรม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

ดร.มฤดี สระฐาน

ดร.พลิศ รุ่งเรือง

ดร.พัลลภา ปิติสันต์

ดร.พรเกษม กันตามระ

ชุดโครงการ เศรษฐกิจพอเพียง

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

สารบัญ

สารบัญ	i
สารบัญรูป	v
สารบัญตาราง	vii
บทที่ 1	1
บทนำ	1
บทที่ 2	5
การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง	5
บทที่ 3	13
ระเบียบวิธีวิจัย	13
บทที่ 4	17
การพัฒนาแบบจำลององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงขั้นที่ 1	17
4.1. ภาวะผู้นำ (Leadership)	20
4.2. การพัฒนาบุคลากร (People Management)	20
4.3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	21
4.4. การจัดการการตลาด (Marketing Management)	22
4.5. การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Management)	23
4.6. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)	25
4.7. การบริหารการเงิน (Financial Management)	26
4.8. การจัดการกระบวนการทำงาน (Operations and Resources Management)	27
4.9. การพัฒนาสังคม (Social Development)	28
4.10. การจัดการและการพัฒนาสิ่งแวดล้อม (Environmental Development)	29
บทที่ 5	33
การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง ขั้นที่ 2	33
5.1. ความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน	33
5.2. ปัจจัยที่นำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน	37
5.2.1. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยมีคุณธรรม (คุณงามความดีต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร มานะอดทน การแบ่งปัน) เป็นค่านิยมพื้นฐาน	37
5.2.2. การให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อสมาชิกในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	41

5.2.3. การให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม	47
5.3. สรุปคำนิยามขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน	55
5.4. สรุปปัจจัยที่นำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน	55
บทที่ 6	59
การทดสอบแบบสอบถามและผลของการศึกษานำร่อง	59
6.1. ผลการวิเคราะห์ Factor Analysis	59
6.2. การปรับแบบจำลองและกำหนดสมมุติฐาน	63
6.3. ผลการวิเคราะห์ Regression Analyses	66
บทที่ 7	69
การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นสุดท้าย	69
7.1. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	69
7.2. ผลการวิเคราะห์ Factor Analyses เพื่อทดสอบ Construct Validity ของกลุ่มตัวแปร	70
7.3. การปรับแบบจำลองและกำหนดสมมุติฐาน	76
7.4. การทดสอบสมมุติฐาน	78
7.5. ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงในวิสัยทัศน์ขององค์กร	82
บทที่ 8	85
การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง	85
บทที่ 9	91
กระบวนการในการประเมินองค์กรธุรกิจตามมาตรฐานเศรษฐกิจพอเพียง	91
ภาคผนวก	95
ภาคผนวก 1	97
แบบสอบถามการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและกระบวนการมาตรฐานในการประเมินองค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	97
ภาคผนวก 2	111
เอกสารแบบประเมินมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง	111
ภาคผนวก 3	119
เกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงขององค์กรธุรกิจ ที่ได้รับรางวัลพระราชทานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง (องค์กรขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก)	119
ภาคผนวก 4	127
เกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง (องค์กรขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก)	127

ภาคผนวก 5	135
การจัดการองค์ความรู้: บทสัมภาษณ์องค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง	135
1. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	137
2. บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	144
3. บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด	159
4. บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด	184
5. บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด	195
เอกสารอ้างอิง	215

สารบัญรูป

รูปที่ 1 กระบวนการในการพัฒนามาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวม	2
รูปที่ 2 ระเบียบวิธีในการวิจัยโดยรวม	13
รูปที่ 3 กระบวนการทำ Knowledge Management เพื่อพัฒนามาตรฐานขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Standard)	14
รูปที่ 4 แบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงในขั้นที่ 1	19
รูปที่ 5 ภาวะผู้นำแบบเศรษฐกิจพอเพียง	20
รูปที่ 6 การบริหารคนแบบเศรษฐกิจพอเพียง	21
รูปที่ 7 วัฒนธรรมองค์กรแบบเศรษฐกิจพอเพียง	22
รูปที่ 8 การจัดการการตลาดแบบเศรษฐกิจพอเพียง	23
รูปที่ 9 การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบเศรษฐกิจพอเพียง	25
รูปที่ 10 การจัดการองค์ความรู้แบบเศรษฐกิจพอเพียง	26
รูปที่ 11 การบริหารจัดการทางการเงินแบบเศรษฐกิจพอเพียง	27
รูปที่ 12 การจัดการกระบวนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรแบบเศรษฐกิจพอเพียง	28
รูปที่ 13 การพัฒนาสังคมแบบเศรษฐกิจพอเพียง	29
รูปที่ 14 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมแบบเศรษฐกิจพอเพียง	30
รูปที่ 15 แบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงในขั้นที่ 2 ที่ได้รับการปรับแล้ว	56
รูปที่ 16 แบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการปรับจากผลการทดสอบ Factor Analysis	64
รูปที่ 17 แบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง (Structural Model) ที่ได้รับการปรับจากผลการทดสอบ Factor Analysis	76
รูปที่ 18 แผนภูมิใยแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดใหญ่	86
รูปที่ 19 แผนภูมิใยแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดกลาง	86
รูปที่ 20 แผนภูมิใยแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดเล็ก	87
รูปที่ 21 แผนภูมิใยแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดใหญ่	88

รูปที่ 22 แผนภูมิใบแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง ขนาดกลาง	88
รูปที่ 23 แผนภูมิใบแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและแผนภูมิใบแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์ อ้างอิงมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดเล็ก	89
รูปที่ 24 แผนผังกระบวนการประเมินองค์กรธุรกิจเพื่อรับรองมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง	94

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมด้านการพัฒนาสังคม	60
ตารางที่ 2 . กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมด้านการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ	61
ตารางที่ 3 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมความเพียร	61
ตารางที่ 4 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมความพอประมาณ	62
ตารางที่ 5 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมการสร้างภูมิคุ้มกัน	62
ตารางที่ 6 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง	63
ตารางที่ 7 Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่ แข่งขันได้	66
ตารางที่ 8 Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทาง เศรษฐกิจและสังคม	66
ตารางที่ 9 Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการรักษาสถานภาพความ เป็นผู้นำหนึ่งในตลาด	67
ตารางที่ 10 ประเภทธุรกิจหลัก	70
ตารางที่ 11 ค่าความน่าเชื่อถือของกลุ่มตัวแปรต้น	71
ตารางที่ 12 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านการสร้างภูมิคุ้มกัน	71
ตารางที่ 13 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านความเพียร	72
ตารางที่ 14 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านความพอประมาณ	72
ตารางที่ 15 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านการแบ่งปัน	72
ตารางที่ 16 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านจริยธรรม	72
ตารางที่ 17 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านการพัฒนาภูมิสังคม	73
ตารางที่ 18 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ หลากหลาย	73
ตารางที่ 19 ค่าความน่าเชื่อถือของกลุ่มตัวแปรตาม	74
ตารางที่ 20 ตัวชี้วัดย่อยของแต่ละกลุ่มตัวแปรตามที่ได้จากการทำ Factor Analyses	75
ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการให้ผล การดำเนินงานที่แข็งแกร่ง	79
ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการฝ่าฟัน วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม	79

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการฝ่าฟัน วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม (ไม่มีค่านิยมร่วมภูมิคุ้มกัน)	80
ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการสร้าง ประโยชน์สุข.....	81
ตารางที่ 25 ผลการประเมินเนื้อหาวิสัยทัศน์.....	83
ตารางที่ 26 จำนวนประเด็นหลักเนื้อหาวิสัยทัศน์	84

บทที่ 1

บทนำ

การขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืนนั้น ยังมีอุปสรรคอยู่มากเนื่องจากยังขาดแนวทางที่ชัดเจนรวมถึงตัวชี้วัดว่าองค์กรธุรกิจใดดำเนินธุรกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ซึ่งได้ขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเช่นกัน ได้ริเริ่มให้มีการจัดการประกวดผลงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมา เพื่อเผยแพร่พระปรีชาสามารถและพระมหากรุณาธิคุณในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่ได้พระราชทานความช่วยเหลือและบรรเทาความทุกข์ยากของพสกนิกรชาวไทยมาตลอดระยะเวลาแห่งการครองสิริราชสมบัติ หากแต่การจัดประกวดในภาคธุรกิจของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) นั้น ยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนที่จะช่วยยกระดับจากการประกวดเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจได้อย่างแท้จริง ในขณะเดียวกันการรับรองมาตรฐานรูปแบบต่าง ๆ ที่มีหลากหลายในภาคธุรกิจ ก็ยังไม่มีมาตรฐานใดที่กำหนดตัวชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรธุรกิจได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว โครงการวิจัยนี้จึงเกิดขึ้นเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและกระบวนการมาตรฐานเพื่อใช้ในการประเมินองค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Standard หรือ SEBS) ให้แก่สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) เพื่อให้สังคมไทยได้ตระหนักรู้อย่างชัดเจนถึงจังหวะก้าวอย่างในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชนของประเทศเพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจะทรงเจริญพระชนมพรรษา ครบ 84 พรรษาในปี พ.ศ.2554

นอกจากสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จะสามารถนำเอาตัวชี้วัดและกระบวนการมาตรฐานที่ได้พัฒนาขึ้นจากโครงการนี้ไปใช้แล้ว หน่วยงานอื่น ๆ ก็ยังสามารถนำตัวชี้วัดและกระบวนการมาตรฐานที่ได้ ไปปรับใช้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนเช่นกัน เช่น ธนาคารเอกชน อาจจะนำเอาไปปรับใช้ในการพิจารณาให้ดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำเป็นพิเศษแก่การทำธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กระทรวงการคลัง อาจจะนำไปปรับใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจโดยการกำหนดผลประโยชน์ทางด้านภาษีอากรแก่องค์กรธุรกิจเหล่านี้ หรือสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน อาจจะนำเอาไปปรับใช้เพื่อให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ แก่การทำธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเหล่านี้เป็นต้น หากมีการนำไปปรับใช้ต่อจริงโดยหน่วยงานต่าง ๆ ในที่สุดแล้ว ตัวชี้วัดและกระบวนการ

มาตรฐานที่ได้จากโครงการนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมหาศาลต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ดังที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้ทรงทำให้เห็นเป็นตัวอย่างมาโดยตลอด

Overall SEBS Development Process



รูปที่ 1 กระบวนการในการพัฒนามาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวม

รายงานฉบับนี้จะเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่มีมาทั้งหมดเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจในบทที่ 2 เพื่อที่จะตอบคำถามในการวิจัยว่า องค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะอย่างไร บทที่ 3 จะกล่าวถึง ระเบียบวิธีในการวิจัยเพื่อที่จะกำหนดตัวชี้วัดของความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าว ซึ่งรวมถึงการบวนการเก็บ การสังเคราะห์ และการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

บทที่ 4 จะกล่าวถึงการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงในขั้นที่ 1 คือการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ที่ผ่านมา เพื่อพัฒนาเป็นแบบจำลองธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อที่จะทำการปรับปรุงต่อไปให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการใช้เป็นมาตรฐาน โดยการปรับปรุงดังกล่าวจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์สมาชิกขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง 5 องค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่ผ่านมา โดยข้อมูลที่ได้นี้จะนำมาประกอบในการพิจารณากำหนดความหมายขององค์กรที่ยั่งยืน และลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จแบบยั่งยืนดังกล่าว เพื่อนำไปสู่แบบจำลององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงใหม่ที่มีความเหมาะสมกับการเป็นมาตรฐานในการใช้งานจริง

บทที่ 5 นั้น จะแสดงให้เห็นถึงแบบจำลองธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการปรับปรุงจากการสังเคราะห์ (Coding) คำให้สัมภาษณ์จากสมาชิกขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง 5 องค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทั้งหมด เพื่อหากลุ่มของข้อมูลที่ปรากฏขึ้น (Emerging themes) ของความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนและปัจจัยที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยเน้นการวัดค่านิยมร่วมแห่งองค์กรตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งได้ผ่านการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านเศรษฐกิจพอเพียง 2 ท่าน ว่าแบบจำลองธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงนี้มีความสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ จริง

การพัฒนามาตรฐานธุรกิจโดยทั่วไปมักจะหยุดอยู่ที่การระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ในการพัฒนามาตรฐานธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยต้องการจะได้ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพจริง ดังนั้น ในบทที่ 6 จึงจะกล่าวถึงการทดสอบแบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้นจากแบบจำลองมาตรฐานธุรกิจ ในบทที่ 5 โดยชุดคำถามเหล่านี้สามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้สองกลุ่มคือ กลุ่มตัวแปรต้น และกลุ่มตัวแปรตาม เนื่องจากแบบจำลองมาตรฐานธุรกิจนี้ถือว่าเป็นงานต้นแบบ (Original) จึงต้องมีการทดสอบในเบื้องต้นว่าความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในแบบจำลองมีข้อมูลสนับสนุนจริง ดังนั้นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นนี้จะใช้ในการศึกษานำร่อง (Pilot Test) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในแบบจำลองนั้นว่ามีข้อมูลสนับสนุนจริงโดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นระดับผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจ โดยผู้วิจัยจะนำเอาความเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามมาปรับปรุงแบบสอบถามที่จะใช้ในขั้นตอนต่อไป ซึ่งเป็นการตอบแบบสอบถามโดยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร

บทที่ 7 จะเป็นการรายงานผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในแบบจำลองธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงและความยั่งยืนแห่งองค์กร ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือแบบจำลองธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้พัฒนาขึ้นสามารถนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนแห่งองค์กรได้จริง โดยจะทำการทดสอบสมมติฐานนี้กับองค์กรธุรกิจในประเทศไทย โดยได้รับความร่วมมือจากหอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่มีประสิทธิภาพจริง

ขั้นตอนต่อไปหลังจากที่ได้ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพแล้ว คือการพัฒนาระบวนการในการประเมินองค์กรธุรกิจโดยสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินำตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้ในการประเมิน และจัดหาเจ้าภาพร่วมเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจด้วยมาตรฐานดังกล่าวต่อไป ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวในบทที่ 8 และบทที่ 9

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง

ในปี พ.ศ.2542 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานคำจำกัดความของ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ให้กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศ และประชาชนทั่วไปเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิต โดยมีเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

“เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัวระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปใน ทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี” (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2546)

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักพิจารณาอยู่ด้วยกัน 5 ส่วน ดังนี้

- 1) กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลาและเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีลักษณะพลวัต มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤต เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา
- 2) คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนา อย่างเป็นขั้นตอน
- 3) คำนิยาม ความพอเพียง (Sufficiency) จะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ พร้อม ๆ กัน ดังนี้

- 3.1) ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดี ที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ
- 3.2) ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ
- 3.3) การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล
- 4) เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ
 - 4.1) เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันเพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ
 - 4.2) เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้าง ประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต
- 5) แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือการพัฒนาที่สมดุลและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และ ความรู้และเทคโนโลยี

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการตัดสินใจ และการกระทำ

สำหรับรูปแบบของเศรษฐกิจพอเพียง เมื่อพิจารณาจากแนวความคิดดังกล่าว ซึ่งมีการพัฒนามาโดยลำดับนั้น อาจสรุปได้ว่า มี 2 ลักษณะ คือ

- 1) เศรษฐกิจพอเพียงแบบพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน สามารถพึ่งตนเองได้ โดยไม่โลภมากและไม่เบียดเบียนคนอื่น

- 2) เศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า คือ การแลกเปลี่ยนร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ส่วนรวมได้รับประโยชน์และนำไปสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมให้เจริญอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง การดำรงชีวิตไม่สามารถดำเนินชีวิตตามเศรษฐกิจพอเพียงแบบใดแบบหนึ่งได้เพียงแบบเดียว ต้องดำเนินไปในลักษณะที่เกื้อกูลกันอย่างสมดุล กล่าวคือ คนในสังคมไม่สามารถดำเนินชีวิตที่เน้นการพึ่งตนเองได้เพียงอย่างเดียว ต้องนำหลักการดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า ที่มุ่งเน้นเสริมหลักแห่งการแบ่งปันกัน และร่วมมือกัน อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีไมตรีต่อกันด้วย

ในภาคธุรกิจนั้น หากองค์กรธุรกิจนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ ก็สามารถกล่าวได้ว่า องค์กรธุรกิจนั้น ๆ จะมีความสมดุล สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างประสบความสำเร็จท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ หรือกล่าวสั้น ๆ ว่าองค์กรธุรกิจนั้น ๆ จะเป็นองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างสมดุลและยั่งยืนนั่นเอง แต่การนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจนั้น ยังมีคำถามในเชิงวิชาการอยู่หลายคำถามด้วยกัน คำถามหลักคือ “องค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะอย่างไร?”

จากการศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 296 ธุรกิจที่ผ่านวิกฤตการณ์ในปี พ.ศ.2540 มาได้อย่างประสบความสำเร็จ จากอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย 6 อุตสาหกรรมด้วยกัน ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมไม้ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ อุตสาหกรรมยางและพลาสติก อุตสาหกรรมโลหะและอโลหะ อุตสาหกรรมเครื่องจักรและอุปกรณ์การขนส่งของไทย (อภิชัย พันธเสน และคณะ, 2546) พบว่าองค์กรธุรกิจเหล่านี้ดำเนินธุรกิจสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และทำได้ดีเป็นพิเศษในช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 กล่าวคือธุรกิจเหล่านี้

- 1) ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม นั่นคือ เทคโนโลยีที่ราคาไม่แพง แต่ถูกหลักวิชาการ
- 2) มีขนาดการผลิตที่เหมาะสม สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ
- 3) ไม่โลภเกินไปและไม่เน้นกำไรระยะสั้น
- 4) ซื่อสัตย์สุจริตในการประกอบการ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้บริโภคและไม่เอารัดเอาเปรียบแรงงานหรือลูกค้า ตลอดจนไม่เอารัดเอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
- 5) เน้นการกระจายความเสี่ยงจากการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย และ/หรือ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนผลผลิตได้ง่าย

- 6) เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อหนี้เกินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
- 7) เน้นการตอบสนองตลาดภายในท้องถิ่น ภูมิภาค ตลาดภายในและตลาดต่างประเทศตามลำดับเป็นหลัก

นอกเหนือจากการศึกษาองค์กรธุรกิจในประเทศไทย (อภิชัย พันธเสน และคณะ, 2546; สุขสรณ์ กันตะบุตร, 2553) ได้ทำการศึกษาองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตก 28 องค์กรด้วยกัน เช่น ธุรกิจห้างสรรพสินค้า Nordstrom ธุรกิจผลิตรถยนต์ BMW และ ธุรกิจธนาคาร HSBC พบว่ากิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรธุรกิจเหล่านี้สามารถอธิบายอย่างมีนัยสำคัญได้ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเช่นกัน กล่าวคือแนวทางในการดำเนินธุรกิจแรกขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกคือ การที่ผู้นำขององค์กร (CEO) ไม่ค่อยแสดงตนว่าเป็นผู้นำเดี่ยว การตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้จัดการเท่านั้น การตัดสินใจเกิดขึ้นจากบุคลากรในหลายระดับด้วยกัน ซึ่งมีเหตุผล เนื่องจากว่าสถานะแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนมาก และต้องการความรู้ความสามารถที่หลากหลายในการตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เพราะการตัดสินใจทุกอย่างที่เกิดจากผู้นำองค์กรหรือทีมผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียวย่อมมีความเสี่ยงสูง เพราะอาจผิดพลาดได้ง่าย การตัดสินใจแบบองค์กรที่ยั่งยืนทางตะวันตกเหล่านี้ก็สอดคล้องกับหลักแห่งการสร้างภูมิคุ้มกันและเงื่อนไขความรู้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง นอกเหนือจากนี้แล้วการที่ผู้นำองค์กรไม่แสดงตัวก็ถือว่าสอดคล้องกับหลักคุณธรรมเช่นกันเพราะแท้จริงแล้วความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากบุคคลเพียงบุคคลเดียว แต่เกิดจากพนักงานทุกคน

แนวทางในการดำเนินธุรกิจประการที่สอง คือองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกเหล่านี้ มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม กล่าวคือ จริยธรรมเป็นค่านิยมหลักที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่คำพูดหรือสโลแกนสวยหรู จริยธรรมฝังรากลึกอยู่ในกิจกรรมทางธุรกิจที่บริษัทเหล่านี้ทำ เช่น การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมของ BMW ต่อชุมชนที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่ พฤติกรรมที่มีจริยธรรมเหล่านี้ก็สามารถพบได้ในกรณีศึกษาองค์กรธุรกิจไทยเช่นกัน จึงสามารถกล่าวสรุปได้ว่าแนวทางปฏิบัติที่สองนี้ สอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

องค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มักจะเผชิญกับแรงกดดันจากผู้ถือหุ้นให้ทำกำไรสูงสุด องค์กรธุรกิจเหล่านี้ส่วนมากจะดำเนินแนวธุรกิจตามแรงกดดันนั้น โดยพยายามหาทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น ซึ่งนำมาซึ่งการกำไรเกินควร การสร้างความต้องการในสินค้าหรือบริการของตนในตลาดจนเกินความจำเป็น บอกแต่ข้อดีของผลิตภัณฑ์แต่ใจบอกไม่หมดหรือไม่ชัดเจนเกี่ยวกับข้อเสีย เพื่อสร้างยอดขายหรือแม้แต่การตกแต่งบัญชี ทั้งสิ้นทั้งปวงเหล่านี้นำไปสู่ความหายนะขององค์กรธุรกิจมานานักต่อนัก สำหรับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนในโลกตะวันตกเหล่านี้ กลับปฏิบัติตรงกันข้าม กล่าวคือไม่คล้อยตามแรงกดดันจากผู้ถือหุ้น แต่กลับทำทายนักลงทุนให้มองการณ์ไกล ไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างกำไรสูงสุดแต่เพียงอย่าง

เดียว แต่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงส่วนรวม อย่างพอประมาณและมีคุณธรรม Nordstorm ก็เป็นบริษัทหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น แต่มองการณ์ไกล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัททั้งหมดเป็นหลัก บริษัท Porsche ซึ่งไม่เห็นด้วยกับการรายงานในระยะสั้นทุกไตรมาสและได้ถอนตัวออกจากตลาดหลักทรัพย์ เพราะให้เหตุผลว่าถ้าหากบริษัทล้อยตามแรงกดดันของตลาดหลักทรัพย์ จะส่งผลไม่ดีต่อผู้ถือหุ้นเนื่องจากการกะทำดังกล่าวจะขัดแย้งกับการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนในระยะยาว นั่นเอง จึงถอนตัวออกจากตลาดหลักทรัพย์ทั้งที่ประเทศเยอรมันนีและประเทศสหรัฐอเมริกา

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรที่มีความยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกคือ การมีนวัตกรรมสูงมาก ทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ นวัตกรรมมีส่วนสำคัญมากต่อการสร้างความยั่งยืนและสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่องค์กรธุรกิจ เพราะสามารถที่จะทำให้องค์กรธุรกิจอยู่หน้าคู่แข่งจนอยู่ตลอดเวลา และสามารถรักษาความเป็นผู้นำในตลาดของตนได้ นอกจากนี้บริษัทที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตก ยังมีการแบ่งปันความรู้กันในองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขของความรู้และคุณธรรมแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

จุดเด่นอีกประการหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืนแห่งโลกตะวันตก คือการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจากพนักงานของตนเอง ไม่นิยมที่จะเอาบุคลากรจากที่อื่น ๆ มาเป็นผู้บริหาร จึงมีการลงทุนในการพัฒนาพนักงานของตนในทุกระดับสูงมาก ซึ่งมีให้เห็นอยู่ในบริษัท เช่น BMW หรือ HSBC เพราะว่าถ้ามีเหตุผลแล้ว บุคลากรของตนเองจะเป็นผู้ที่รู้จริงเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจ และสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจของตน นอกเหนือจากนี้พนักงานเหล่านี้ยังมีองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับลูกค้าของธุรกิจของตน ซึ่งไม่สามารถหาได้จากที่อื่น ๆ อีกด้วย นอกเหนือจากการมีความยุติธรรมในการสนับสนุนคนดีและเก่งขององค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการรู้จริงเกี่ยวกับธุรกิจของตนอีกด้วย

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกเหล่านี้ มีวัฒนธรรมขององค์กรที่สืบเนื่องมาจากประวัติศาสตร์ขององค์กร โดยส่วนมากแล้ววัฒนธรรมองค์กรนี้จะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้มิให้เห็นได้ชัดเจนใน BMW ที่มีค่านิยมในการพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพสูง หรือ Porsche ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เพียงแต่ให้คุณค่าแก่นวัตกรรมในยานยนต์ แต่ Porsche ขาย “ความสำราญใจ” ในการขับรถยนต์จากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ซึ่งปรัชญานี้ได้มาจาก Dr.Ferdinand Porsche ผู้ก่อตั้งบริษัท Porsche นั่นเอง การที่องค์กรเหล่านี้สามารถสร้างวัฒนธรรมได้ เพราะองค์กรเหล่านี้มองการณ์ไกลอย่างมีเหตุผลและมีคุณธรรม โดยพยายามรักษานักงานของตนไว้ ซึ่งพนักงานที่อยู่มานานานเหล่านี้เองที่เป็นส่วนสำคัญในการสั่งสมค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

แนวทางการดำเนินธุรกิจอีกแนวทางหนึ่งขององค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกเหล่านี้ คือ การที่สหภาพแรงงานของบริษัทมีความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้บริหารของบริษัท ซึ่งจะแตกต่างจาก

องค์กรธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือแม้แต่องค์กรธุรกิจของไทยเอง กล่าวคือ พนักงาน สหภาพแรงงาน และผู้บริหารใช้อำนาจร่วมกัน ในบริษัทใหญ่ ๆ ตัวแทนพนักงานจะเป็นสมาชิกของคณะกรรมการบริษัทด้วย แนวทางปฏิบัติเช่นนี้สอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอนาคตของบริษัทถือว่าใช้ความรอบรู้ รอบคอบในการบริหาร เนื่องจากพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติการทราบข้อมูลดีที่สุด รวมทั้งทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับข้อบกพร่องหรือปัญหาขององค์กร ซึ่งทำให้การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรมีความรอบคอบมากขึ้น นอกเหนือจากนี้ยังมีคุณธรรม คือมีความรับผิดชอบต่อนักงานอย่างจริงจัง การมีตัวแทนพนักงานอยู่ในกลุ่มผู้บริหารนั้น ถือว่าเป็นการปกป้องผลประโยชน์ของพนักงานโดยตรง ตัวอย่างขององค์กรนี้ในโลกตะวันตกคือ บริษัทการเงิน Allianz ของประเทศเยอรมันนี ซึ่งสมาชิกหลายท่านของคณะกรรมการบริษัท (Supervisory Board) เป็นพนักงานบริษัท รวมถึงนักการภารโรง ไม่น่าแปลกใจว่า Allianz ได้ประสบความสำเร็จและอยู่รอดปลอดภัยมากกว่า 117 ปี

แนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนของโลกตะวันตกประการสุดท้าย คือองค์กรธุรกิจเหล่านี้ มีการบริหารจัดการความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่แก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาเท่านั้น เช่น บริษัท Munich Reinsurance ได้ทำการ “transform” บริษัท จนกลายเป็นบริษัทที่ให้บริการทางการเงินที่หลากหลาย รวมถึงการขายบริการแบบข้ามกลุ่มของสินค้า เช่นขายบริการเกี่ยวกับธนาคารต่าง ๆ ไปพร้อมกับบริการให้บริการประกันต่าง ๆ แก่ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้ถูกขับเคลื่อนโดยการคาดคะเนสถานะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในตลาด ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความพยายามในการลดต้นทุน บริษัท Munich Reinsurance จึงประสบความสำเร็จมากกว่า 127 ปี เห็นได้ชัดว่าแนวทางในการดำเนินธุรกิจเช่นนี้ สอดคล้องกับการสร้างภูมิคุ้มกันให้ตนเองโดยอยู่บนพื้นฐานแห่งความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

การศึกษาต่อยอดจากอภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) โดย สุขสรรค์ กันตะบุตร และคณะ (2553) ได้ทำการศึกษาธุรกิจขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ห้าองค์กรด้วยกันคือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), บริษัท กสิกรไทย จำกัด (มหาชน), บริษัท ทูรคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), บริษัท ทิปโก้ฟูดส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน), บริษัท แพนเอเชียฟู้ดแวร์ จำกัด (มหาชน) เพื่อทดสอบกิจกรรมทางธุรกิจของธุรกิจเหล่านี้ว่าสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ พบว่าธุรกิจเหล่านี้ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคล้ายกันอยู่ 10 แนวทางด้วยกัน คือ

- 1) มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว แต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว โดยรวมถึงการคาดการณ์ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และลงทุนในการเตรียมองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

- 2) ให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการรักษาและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง แม้ในยามวิกฤต นอกเหนือจากนี้แล้วยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจากภายในองค์กรอีกด้วย
- 3) ให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึง ประชากรและสังคมในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม ถึงแม้ว่าในบางกรณีการรักษาผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นก็ตาม
- 4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทุกมิติขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดอยู่เพียง นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เกิดจากหน่วยงาน Research & Development แต่เพียงอย่างเดียว
- 5) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตหรือให้บริการที่มีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะ เทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาไทย
- 7) ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วเท่านั้น ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะจำกัดโอกาสในการสร้างกำไรระยะสั้นขององค์กรก็ตาม
- 8) บริหารความเสี่ยงโดยการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความจริง
- 9) แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีกับคู่แข่งหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนา ตลาดและผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
- 10) มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยมีจริยธรรม ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และ นวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมพื้นฐาน

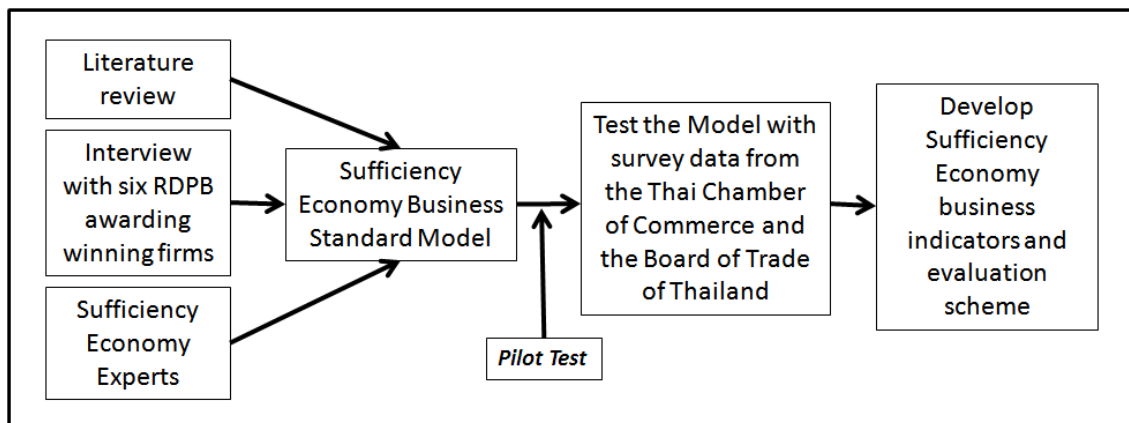
กล่าวโดยสรุป การศึกษาในภาคธุรกิจที่มีมาเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจอย่างสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จะมีความสามารถในการให้ผลตอบแทนที่ดี ตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี และสามารถรักษาความเป็นองค์กรธุรกิจชั้นนำองค์กรหนึ่งในอุตสาหกรรมของตน ในเชิงธุรกิจนั้น นักธุรกิจซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติย่อมอยากจะทราบว่า การเป็นธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงนั้นสามารถวัดได้อย่างไร หรืออีกนัยหนึ่งคือแนวทางในการดำเนินธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 10 ประการจะสามารถวัดได้อย่างไร ซึ่งเป็นคำถามหลักของการวิจัยในครั้งนี้

บทถัดไปจะกล่าวถึง ระเบียบวิธีในการวิจัยเพื่อที่จะกำหนดตัวชี้วัดของความเป็นองค์กรธุรกิจแบบ
เศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าว

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

บทนี้จะกล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการศึกษาเพื่อตอบคำถามหลักในการวิจัยในครั้งนี้ว่าองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงจะสามารถวัดได้อย่างไร พร้อมทั้งการพัฒนามาตรฐานธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งประกอบไปด้วยตัวชี้วัดและกระบวนการในการประเมินองค์กรธุรกิจ ซึ่งมีขั้นตอนดังแสดงในรูปที่ 2



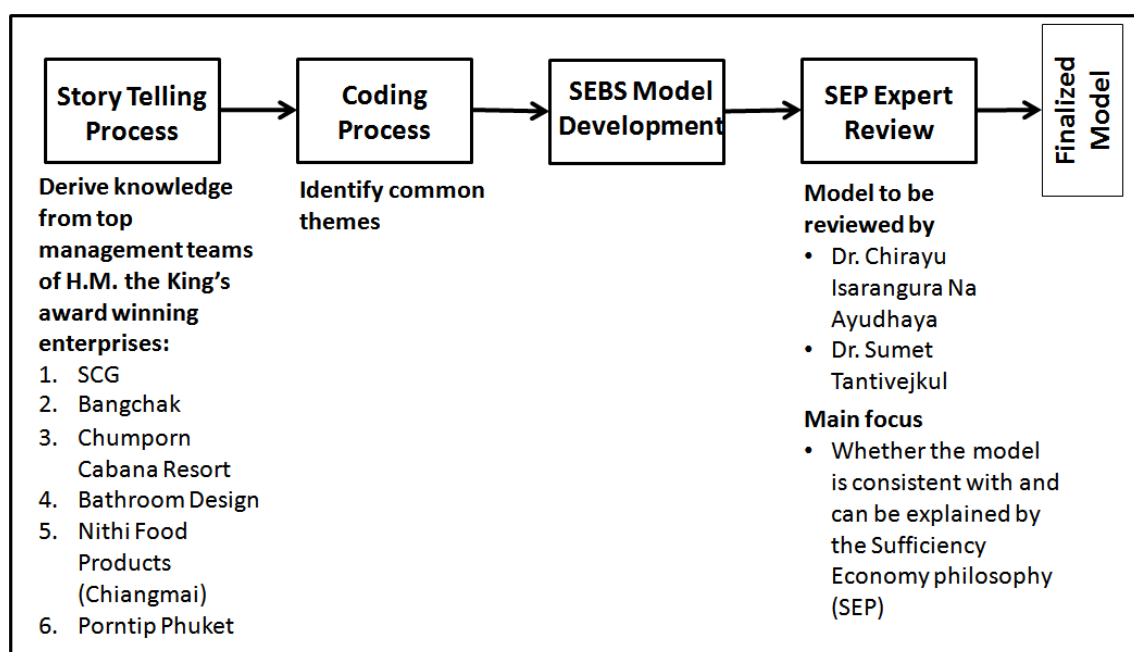
รูปที่ 2 ระเบียบวิธีในการวิจัยโดยรวม

การวิจัยเพื่อพัฒนาในครั้งนี้ เริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจและองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 โดยคำถามหลักที่ใช้ในการนำการทบทวนวรรณกรรมคือ องค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีลักษณะอย่างไร และสามารถวัดได้อย่างไร รวมถึงความหมายและการวัดความเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนอีกด้วย ขั้นตอนนี้จะนำมาซึ่งโครงร่างแรกของแบบจำลององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งจะมีความครอบคลุมมากในแง่ของเนื้อหาสาระ

นอกเหนือจากนี้แล้ว คณะผู้วิจัยยังได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จำนวน 5 องค์กรด้วยกัน คือ เอสซีจี บางจากปิโตรเลียม บารูมดีไฮด์ นิธิฟู๊ดส์ และพรทิพย์ภูเก็ต โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า Knowledge Management เพื่อที่จะตอบโจทย์ว่า องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนคืออะไร และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรเหล่านี้คืออะไร โดยในระหว่างการสัมภาษณ์จะใช้ Story Telling Technique (Shaw & McGregor, 2010; Ferneley & Sobreperez, 2009) เพื่อเก็บข้อมูลทั้งหมด แล้วใช้ Open Coding Technique (Jackson & Trochim, 2002; Binder & Edwards, 2010) เพื่อหากลุ่มของข้อมูลที่ปรากฏ

ขึ้น (Emerging themes) ของข้อมูลที่ได้จากองค์กรทั้งห้า กลุ่มของข้อมูลที่ปรากฏขึ้น (Emerging themes) ที่ได้มานำมาใช้ปรับปรุงแบบจำลององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในขั้นตอนแรก

หลังจากที่ได้แบบจำลององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว คณะผู้วิจัยได้ขอความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านเศรษฐกิจพอเพียงสองท่านด้วยกันคือ ดร. จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และ ดร. สุเมธ ตันติเวชกุล เพื่อทำการสรุปว่ามาตรฐานขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Standard) นั้นควรมีลักษณะอย่างไร โดยกระบวนการ Knowledge Management ดังกล่าวมาทั้งหมดข้างต้นมีรายละเอียดดังแสดงในรูปที่ 3



รูปที่ 3 กระบวนการทำ Knowledge Management เพื่อพัฒนามาตรฐานขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Standard)

การพัฒนามาตรฐานขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Standard) ในขั้นต่อไป เป็นการศึกษาที่เน้นในเชิงปริมาณ โดยจะนำแบบสอบถามที่ได้จากแบบจำลององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวไปทดสอบนำร่อง (Pilot Test) กับนักธุรกิจระดับผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจ เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามต่าง ๆ เป็นที่เข้าใจและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในแบบจำลองได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลจริง

หลังจากนั้นจะทำการทดสอบแบบจำลององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการปรับปรุงแล้วกับข้อมูลจากองค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ว่ามาตรฐานองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้ สามารถเพิ่มศักยภาพในการเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนอย่าง

มีนัยสำคัญได้จริงหรือไม่ โดยจะทำการสำรวจทัศนคติของผู้บริหารสูงสุด (CEO) ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย หรือผู้บริหารที่ถูกมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุดของแต่ละองค์กรให้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการศึกษานี้ โดยจะใช้แบบสำรวจทัศนคติ (Questionnaire Survey) (López-Sáez, Navas-Lópe, Martín-de-Castro, & Cruz-González, 2010; Lynn & Erens, 2010) ที่เป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากหอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย โดยสมมุติฐานหลัก (Main Proposition) ที่จะทดสอบคือ

P: มาตรฐานขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Standard) สามารถเพิ่มความสามารถขององค์กรธุรกิจในการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

การพัฒนาแบบสำรวจทัศนคติ (Questionnaire Survey) จะมีคำถามทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะถาม CEOs เพื่อขอความเห็นว่ามีด้วยมากน้อยเพียงไร โดยใช้ Likert Ordinal Scale 1 – 6 (Carr, Powell, Knezovic, Munro, & MacLachlan, 1996; Simonetti, Beh, & D'Ambra, 2010) จาก (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด ถึง (6) เห็นด้วยมากที่สุด โดยชุดคำถามแรกจะถามข้อมูลทั่วไปขององค์กรธุรกิจ ชุดที่สองจะถามเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจว่าสอดคล้องมาตรฐานขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Standard) มากน้อยเพียงไร ซึ่งเป็นชุดคำถามเกี่ยวกับตัวแปรต้น

ชุดคำถามที่สามจะถามถึงความคิดเห็นของ CEOs เกี่ยวกับความเป็นองค์กรที่ยั่งยืนขององค์กรธุรกิจของตน (ตัวแปรตาม) ซึ่งประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์องค์กรธุรกิจ 6 องค์กรที่ได้รับรางวัลชนะเลิศพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ โดยใช้ Likert Ordinal Scale 1 - 6 จาก (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด ถึง (6) เห็นด้วยมากที่สุด

ในแต่ละชุดคำถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม จะมีที่ว่างให้ผู้ตอบแสดงความเห็นโดยอิสระด้วย เพื่อนำมาวิเคราะห์ (Content Analysis) (Krippendorff, 2004; Taylor & Taylor, 2009) ต่อไป

หลังจากที่ได้ข้อมูลมาแล้ว คณะผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญของตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังกล่าว โดยใช้ Regression Technique (Camelo, Fernández-Alles, & Hernández, 2010; Goia, May, & Fusai, 2010) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีการทดสอบ Construct Validity (Berg, 2004; Stone-Romero & Rosapa, 2010) และ Scale Reliability (Berg, 2004; Babbie, 2010) ของข้อมูลที่ได้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจะใช้วิธีการทางสถิติในการทดสอบสมมุติฐาน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($p < 0.05$) และใช้เทคนิค Content Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เมื่อได้ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวแล้ว คณะผู้วิจัยจะทำการพัฒนากระบวนการในการประเมิน
องค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงต่อไป

บทที่ 4

การพัฒนาแบบจำลององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงขั้นที่ 1

บทนี้จะกล่าวถึงการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ที่ผ่านมา

จากองค์ความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจที่ผ่านมา พบว่าองค์กรธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจคล้ายกันอยู่ 10 แนวทางคือ

- 1) มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบาย ไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว แต่คิดถึงผลกระทบในระยะยาว โดยรวมถึงการคาดการณ์ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และลงทุนในการเตรียมองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 2) ให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการรักษาและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง แม้ในยามวิกฤต นอกเหนือจากนี้แล้วยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงจากภายในองค์กรอีกด้วย
- 3) ให้ความสำคัญกับการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม ถึงแม้ว่าในบางกรณีการรักษาผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นก็ตาม
- 4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมทุกมิติขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดอยู่เพียงนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เกิดจากหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development) แต่เพียงอย่างเดียว
- 5) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) พัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตหรือให้บริการที่มีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกิดจากภูมิปัญญาไทย
- 7) ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วเท่านั้น ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะจำกัดโอกาสในการสร้างกำไรระยะสั้นขององค์กรก็ตาม

- 8) บริหารความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลาย และการลงทุนที่หลากหลาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้จริง
- 9) แบ่งปัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ที่มีกับคู่แข่งหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตลาดและผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม
- 10) มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยมีจริยธรรม ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมพื้นฐาน

การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงในครั้งนี้ จะอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ดังกล่าว โดยในการศึกษาครั้งนี้จะจัดกลุ่มแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนดังกล่าวใหม่ ตามขอบเขตงานทั่วไปของธุรกิจ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการกำหนดตัวชี้วัด ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) การจัดการบุคลากร (People Management)
- 3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
- 4) การจัดการตลาด (Marketing Management)
- 5) การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Management)
- 6) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 7) การจัดการการเงิน (Financial Management)
- 8) การจัดการกระบวนการทำงาน (Operations and Resources Management)
- 9) การพัฒนาสิ่งแวดล้อม (Environmental Development)
- 10) การพัฒนาสังคม (Social Development)

โดยมีสมมุติฐานหลักคือ หากองค์กรธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามแนวทางเหล่านี้ (ตัวแปรต้น) องค์กรธุรกิจนั้น ๆ จะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (ตัวแปรตาม) ตามคำจำกัดความของ Avery (2005) ซึ่งหมายความว่าถึง

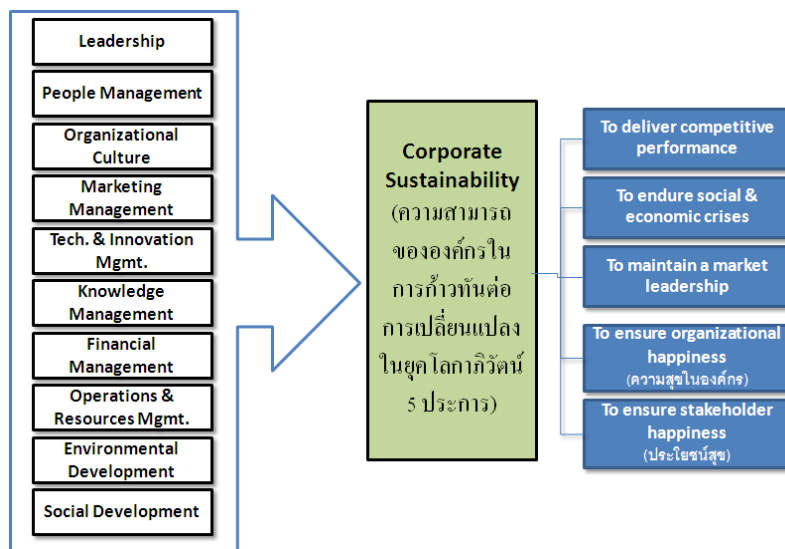
- 1) ความสามารถในการให้ผลตอบแทนที่ดีที่แข่งขันได้

- 2) ความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางสังคมและเศรษฐกิจ
- 3) ความสามารถในการรักษาสถานะความเป็นผู้นำในตลาด (ผู้หนึ่ง) ที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ได้

นอกเหนือจากนี้แล้ว ศาสตราจารย์ ดร. อภิชัย พันธเสน ยังได้เสนอว่าเงื่อนไขของความเป็นตัวตนแห่งองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนควรจะครอบคลุมถึง

- 4) ความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่พนักงานในองค์กร และ
- 5) ความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่สังคม หรือประโยชน์สุข

แบบจำลองธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในขั้นแรกนี้ สามารถแสดงได้ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 แบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงในขั้นที่ 1

ต่อไปของบทนี้จะกล่าวถึงตัวชี้วัดของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นไปได้ทั้งหมด (Comprehensive List) จากการทบทวนวรรณกรรมของตัวแปรต้นทั้ง 10 ตัวแปร (*Leadership, People Management, Organizational Culture, Marketing Management, Technology and Innovation Management, Knowledge Management, Financial Management, Operations and Resources Management, Social Development and Environmental Development*) และตัวแปรตามอีก 5 ตัวแปร (*Organizational capacity to deliver competitive performance, to endure social and economic crises, to maintain a market leadership, to ensure organizational happiness and to ensure stakeholder happiness*) ด้วยกัน ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดดังนี้

4.1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าผู้นำแห่งองค์กรที่ยั่งยืนจะกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Development) (Avery, 2005) ทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision Communication) สร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้แก่สมาชิกในองค์กรให้ทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ในขณะเดียวกันยังปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Organizational Alignment) โดยให้อำนาจในการตัดสินใจแก่สมาชิกในองค์กรมากขึ้น และมีการฝึกอบรมไปพร้อม ๆ กัน (Empowerment) (Kantabutra & Avery, 2007; Kantabutra, 2008) ดังนั้นตัวชี้วัดของภาวะผู้นำตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถแสดงดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 ภาวะผู้นำแบบเศรษฐกิจพอเพียง

โดยวิสัยทัศน์ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ต้องมีการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

4.2. การพัฒนาบุคลากร (People Management)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าองค์กรที่ยั่งยืนให้ความสำคัญกับการบริหารคนเป็นอย่างมาก (Epstein & Roy, 2001; Kantabutra, 2007) โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคนและคัดเลือกคน (Recruitment & Selection) ซึ่งจะพิจารณาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ บุคลิกลักษณะ ค่านิยม และมีศักยภาพที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรยั่งยืน หลังจากการสรรหาและคัดเลือกคนแล้ว (สมบัติ กุสุมาวลี, 2552) ในองค์กรที่ยั่งยืนยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง (Continuous Employee Development) โดยมีการจัด

ฝึกอบรมด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และทักษะของตน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน (Avery, 2005; สุขสรรค์ กันตะบุตร และคณะ, 2553) นอกจากนั้นอีกปัจจัยหนึ่งขององค์กรที่ยั่งยืนได้แก่ ระบบการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมและโปร่งใส (สมบัติ กุสุมาวลี, 2552; Winstanley & Stuart-Smith, 1996) มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ และหลังจากการประเมินแล้วก็ยังมีการแนะนำและหาแนวทางเพื่อช่วยให้บุคลากรปรับปรุงการทำงานของตน (Performance Development) มีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้รุ่นต่อไปสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ และแนวความคิด จากรุ่นสู่รุ่น ในองค์กรที่ยั่งยืนมีระบบการให้รางวัล (Reward) ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ยุติธรรม (สมบัติ กุสุมาวลี, 2552) และสนับสนุนการสร้างคนเก่งและคนดี นอกจากนั้นบุคลากรยังมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากภายในองค์กร (Promotion from within) (Avery, 2005; สุขสรรค์ กันตะบุตร และคณะ, 2553) ทำให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตน ตัวชี้วัดของการบริหารคนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถแสดงดังรูปที่ 6

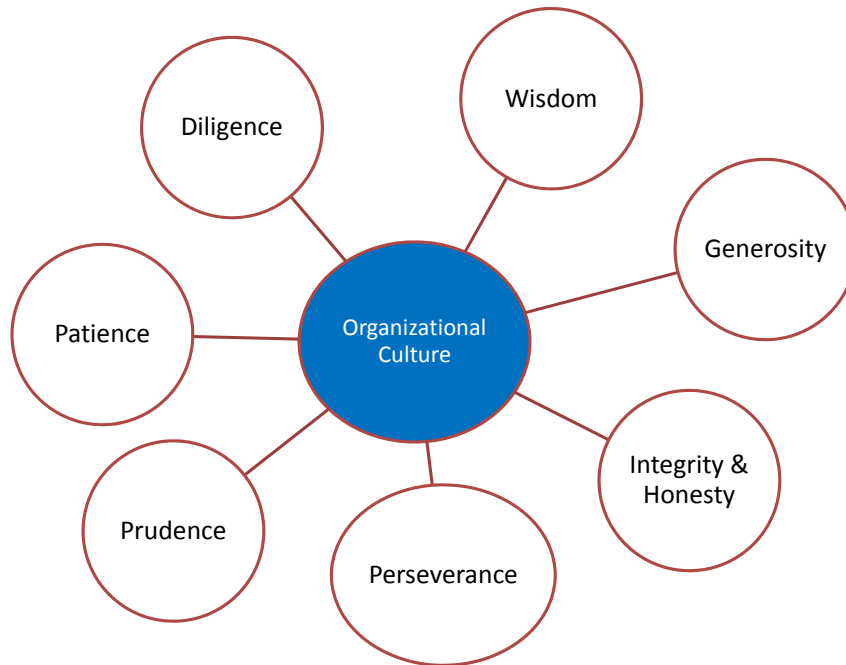


รูปที่ 6 การบริหารคนแบบเศรษฐกิจพอเพียง

4.3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าวัฒนธรรมขององค์กรแบบเศรษฐกิจพอเพียงจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ความรอบรู้ (Wisdom) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Generosity) ความอดทน (Patience) ความขยัน (Diligence) (สุขสรรค์ กันตะบุตรและคณะ, 2553) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity & Honesty) (Dietz & Den Hartog, 2006; Peterson & Seligman, 2004) ความเพียร/อดสาหัส (Perseverance) (Duckworth,

Peterson, Matthews, & Kelly, 2007; MacCann, Duckworth, & Roberts, 2009; Peterson & Seligman, 2004) และ ความรอบคอบ (Prudence) (Hogan & Rybicki, 1998; Peterson & Seligman, 2004) ดังนั้นตัวชี้วัดของ วัฒนธรรมองค์กรตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถแสดงดังรูปที่ 7



รูปที่ 7 วัฒนธรรมองค์กรแบบเศรษฐกิจพอเพียง

4.4. การจัดการการตลาด (Marketing Management)

จากตัวชี้วัดของการจัดการการตลาดแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่แสดงในรูปที่ 8 นั้น องค์กรที่ยั่งยืนจะขยายตลาดโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคและสังคม (Socially Concerned Market Expansion) (สุขสรณ์ กัณตะบุตร และคณะ, 2553) อีกทั้งยังขยายตลาดอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Expansion) (สุขสรณ์ กัณตะบุตร และคณะ, 2553) และคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหลัก (Customer Oriented Design) ในขณะเดียวกันควรมีผลิตภัณฑ์ หรือบริการ และตลาดที่หลากหลาย เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงทางการตลาด (Marketing Risk Management) (สุขสรณ์ กัณตะบุตร และคณะ, 2553) และส่งเสริมการขายสินค้าหรือบริการที่เน้นการทำกำไรในระยะยาว (Ethical Promotion) (สุขสรณ์ กัณตะบุตร และคณะ, 2553) โดยมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่เป็นจริงและครบถ้วน (Product Information Disclosure) เน้นคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมกับราคาขาย (Fair Pricing) (สุขสรณ์ กัณตะบุตร และคณะ, 2553) และประการสุดท้าย องค์กรควรมีนโยบายรับประกันสินค้าที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ (Warranty Policy) เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภค



รูปที่ 8 การจัดการการตลาดแบบเศรษฐกิจพอเพียง

4.5. การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation Management)

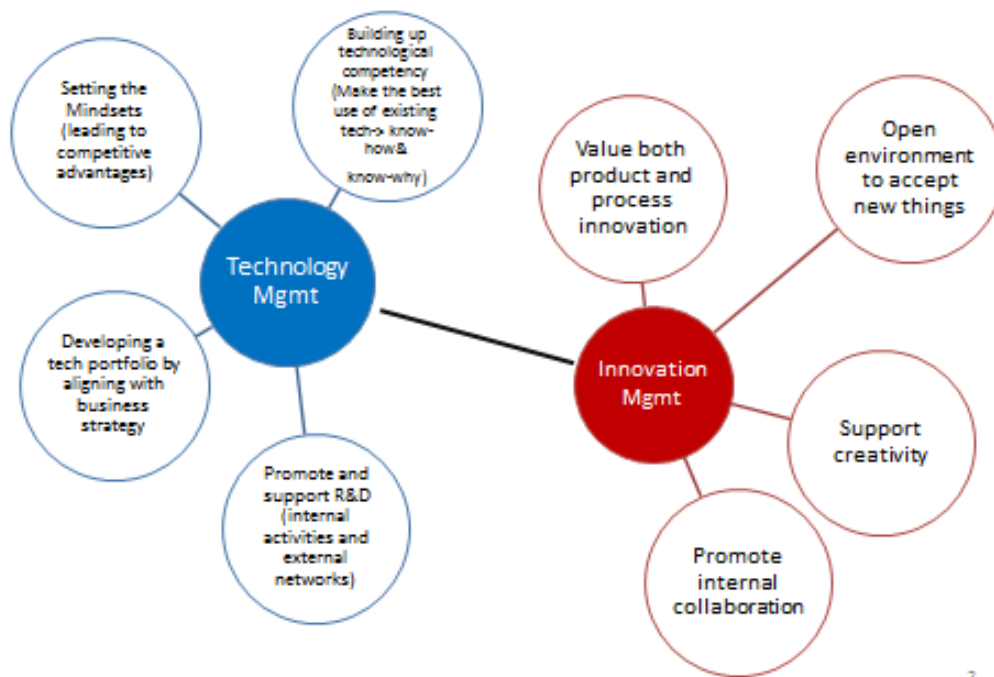
จากการศึกษาของคณะวิจัย มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ (Cambridge University) (Paramanathan, 2004) ได้ทำการรวบรวมประเด็นสำคัญสำหรับการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งการพิจารณาดังกล่าวได้ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน และการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) จากรายงานการศึกษาของ European Commission (Phaal, 1999) ได้เน้นถึงการบริหารจัดการเทคโนโลยีว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาคการผลิต (Production – based organizations) (Porter, 1985; Metz, 1996; Quinn, 1997) ได้ระบุถึงความจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การศึกษาของมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ได้สรุปแนวทางการบริหารจัดการเทคโนโลยีสำหรับองค์กรที่ยั่งยืนไว้ 4 ด้านดังนี้

- 1) องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อรองรับเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ผ่านกระบวนการศึกษาอย่างเป็นระบบเช่น กระบวนการ technology foresight, scenario analysis, Delphi study เป็นต้น

- 2) องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการประเมินเทคโนโลยีทั้งด้านคุณสมบัติเชิงเทคนิคและด้านมูลค่าทางการเงิน ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจลงทุนและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร
- 3) องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของ “คุณภาพ (Quality)” เป็นสำคัญ ซึ่งองค์กรควรพิจารณานำเอากระบวนการอย่างเช่น total quality management (TQM), quality functional development (QFD) มาประยุกต์ใช้
- 4) องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการที่เชื่อมโยงกันระหว่างกระบวนการและขั้นตอนการบริหารการจัดการเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการบุคลากร ทรัพยากร และองค์ความรู้

กระบวนการจัดการนวัตกรรมถือเป็นขั้นตอนที่เชื่อมต่อจากการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งต่อยอดไปสู่กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริหารจัดการเชิงพาณิชย์ (Hippel, 2005) การจัดการนวัตกรรมได้รับความสำคัญอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยองค์กรมีการกำหนดขั้นตอนและแนวทางที่ชัดเจนในการส่งเสริมนวัตกรรมภายในองค์กร องค์กรอย่าง 3M ได้รับการยอมรับเป็นองค์กรตัวอย่างในด้านการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ และได้ปลูกฝังแนวคิดในด้านนี้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหลักขององค์กร ซึ่งนักวิชาการถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กร 3M เติบโตอย่างต่อเนื่องจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งเป็นระยะเวลากว่า 100 ปี (Coyne, 2001; Figueroa & Conceicao, 2000)

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ได้กำหนดปัจจัยและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม ดังแสดงในรูปที่ 9



รูปที่ 9 การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบเศรษฐกิจพอเพียง

4.6. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

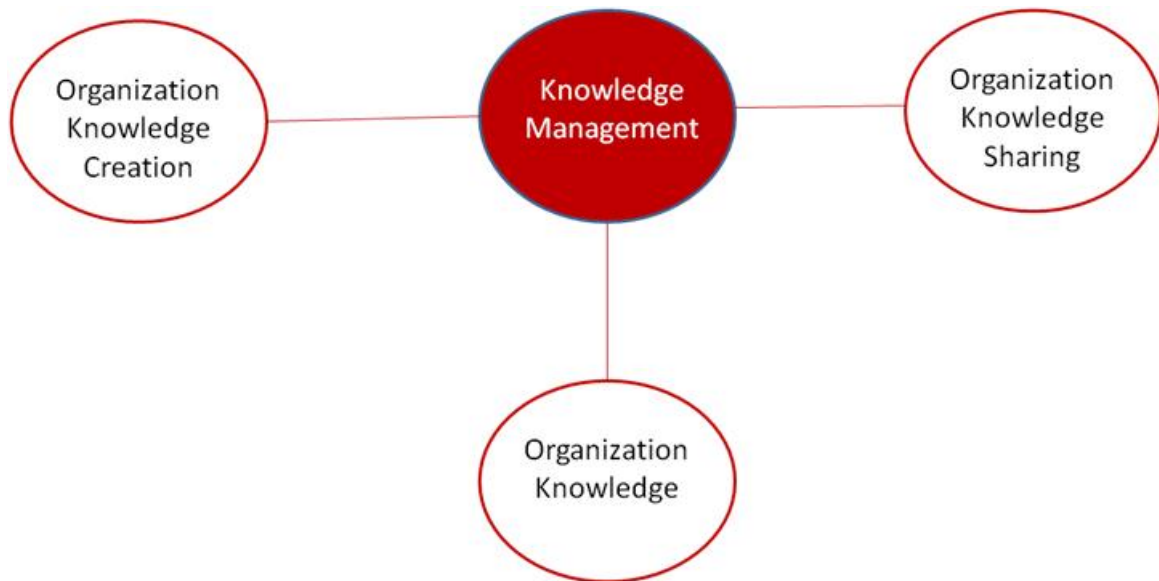
จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การบริหารจัดการความรู้เริ่มต้นจากความเข้าใจความรู้ที่มีในองค์กรนั้น บุคลากรทั้งผู้นำและพนักงานต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความรู้ที่ตนมี เพื่อที่จะสามารถนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนได้ (Alavi & Leidner, 2001; Nonaka, 2007) หลักใหญ่ในการบริหารจัดการความรู้มีอยู่ด้วยกันสองประการ คือ การสร้างความรู้ และการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร (Skyrme, 1998)

กระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร คือกระบวนการที่บุคคล กลุ่มคน ในองค์กร มีส่วนร่วมและพร้อมที่จะสนับสนุนการพัฒนาความคิด หลักเกณฑ์ เพื่อทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการใหม่ที่สามารถจับต้องได้ โดยเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร และทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในองค์กรรวม (Nonaka & Takeuchi, 1995; Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000)

งานวิจัยหลายชิ้นได้ผลสรุปว่าการบริหารจัดการความรู้ล้มเหลว เนื่องจากการมองข้ามการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ รวมถึงความเข้าใจถึงความรู้ที่มีความจำเป็นในกระบวนการแบ่งปันนั้น (Kankanhalli, Tan, & Wei, 2005; Pfeffer & Sutton, 1999) การแบ่งปันความรู้ คือพฤติกรรมที่บุคคลหนึ่งกระจายความรู้ที่มีอยู่ไปยังบุคคลอื่น โดยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีส่วน

เกี่ยวข้องกับกระบวนการได้มาของความรู้ (Ryu, Ho, & Han, 2003; Usoro, Sharratt, Tsui, & Shekhar, 2007) ในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรนั้น พนักงานควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ (Davenport & Prusak, 1998) โดยสามารถกระทำได้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Nonaka & Takeuchi, 1995) และการสังเกตการณ์โดยผ่านการทดลองหรือปฏิบัติจริง (Leonard & Swap, 2004)

ดังนั้น ตัวชี้วัดของการบริหารจัดการความรู้ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถแสดงดังรูปที่ 10



รูปที่ 10 การจัดการองค์ความรู้แบบเศรษฐกิจพอเพียง

4.7. การบริหารการเงิน (Financial Management)

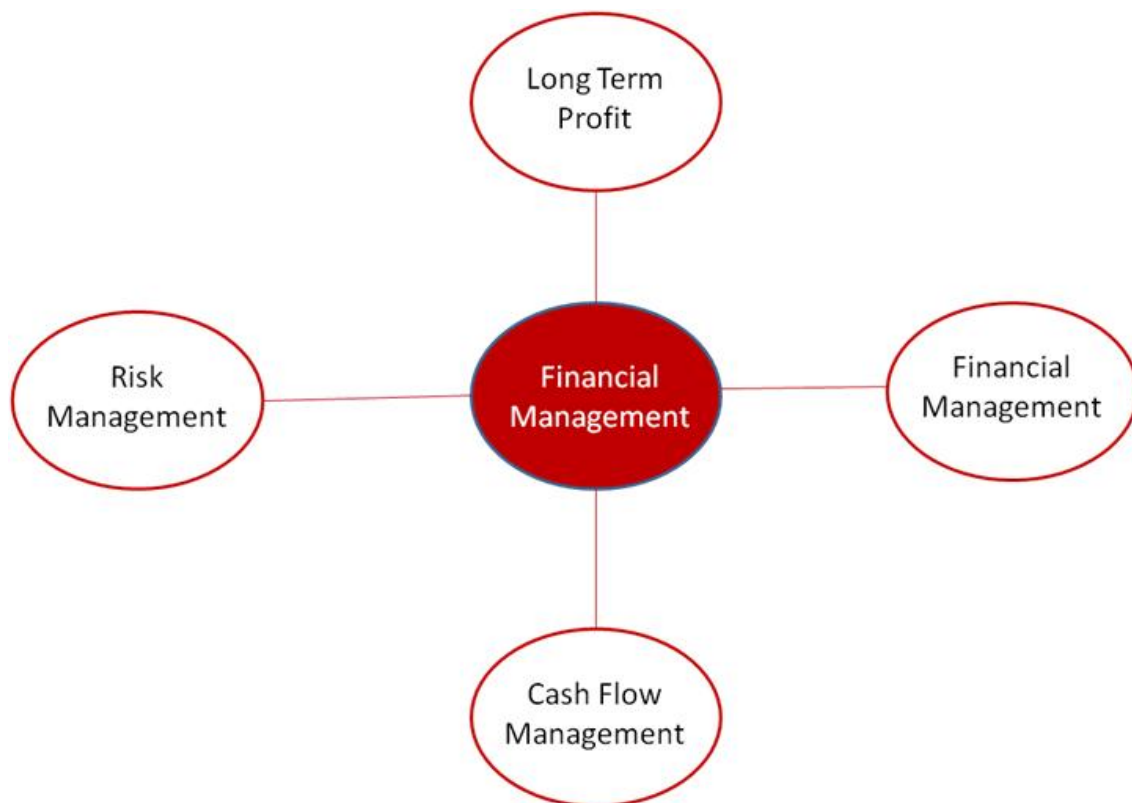
ในการทำธุรกิจ การบริหารจัดการการเงินเป็นหนึ่งในตัวแปรที่บ่งชี้ได้ถึงความยั่งยืนในองค์กร จาก การทบทวนวรรณกรรมพบว่า เสถียรภาพทางการเงินในการนำไปสู่ความยั่งยืน มีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) มีการวางแผนและความสามารถในการดำเนินการทางการเงินตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้สำเร็จในระยะยาว
- 2) มีระบบบริหารจัดการทางการเงินที่เข้มแข็ง โดยมีนโยบาย ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง เพียงพอ และตรวจสอบได้ ทั้งยังสามารถนำไปสู่การวางแผนทางกลยุทธ์ขององค์กร (Koleda & Lace, 2009; Pittman & Wilhelm, 2007)

3) มีระบบทางการบัญชีที่ถูกต้อง เป็นระเบียบแบบแผน (Koleda & Lace, 2009; Pittman & Wilhelm, 2007)

4) มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยองค์กรมีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุนใหม่ และกระจายความเสี่ยงไปยังแหล่งเงินทุนได้ (Adrien & Lusthaus, 1999)

ดังนั้น ตัวชี้วัดของการบริหารจัดการทางการเงินตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถแสดงดังรูปที่ 11



รูปที่ 11 การบริหารจัดการทางการเงินแบบเศรษฐกิจพอเพียง

4.8. การจัดการกระบวนการทำงาน (Operations and Resources Management)

ขอบเขตของการจัดการกระบวนการดำเนินงานครอบคลุมทั้งขั้นตอนการผลิตและการบริการ (Sprague, 2007) โดยองค์กรจะต้องพิจารณาถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายพื้นฐานทางธุรกิจ คือความสามารถในการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดด้านราคา คุณภาพ และเวลาการส่งมอบ และเพื่อรักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ให้มีความคล่องตัว ลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น รวมไปถึงการ

ดำเนินการเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล (Stevenson, 2007)

นอกจากนี้องค์กรจะต้องพิจารณาถึงแนวทางการใช้ทรัพยากรทั้งวัตถุดิบ พลังงาน น้ำ และแรงงาน ให้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและธุรกิจ แนวคิดของการจัดการ ทรัพยากรไม่ได้จำกัดเพียงแค่การลดปริมาณการใช้ (Reduce) แต่รวมไปถึงแนวทางการนำกลับมาใช้ใหม่ (Reuse) และการฟื้นฟูให้ทรัพยากรกลับมาอยู่ในสภาพสมบูรณ์หลังการใช้ (Replenish) ซึ่งจากแนวคิดทั้ง 3 ถูกนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่เรียกว่า 3R สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรในปัจจุบัน

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ได้กำหนดปัจจัยและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดังแสดงในรูปที่ 12

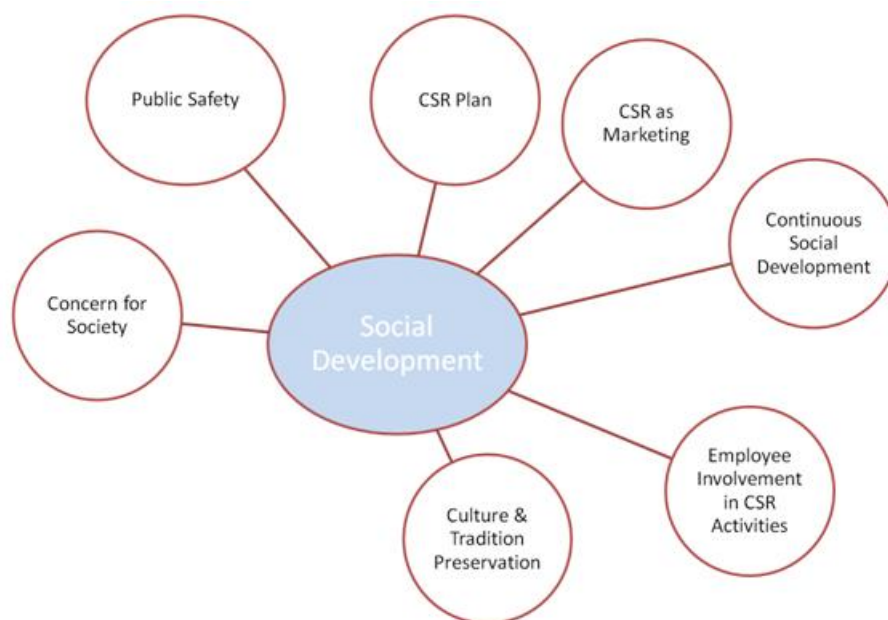


รูปที่ 12 การจัดการกระบวนการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรแบบเศรษฐกิจพอเพียง

4.9. การพัฒนาสังคม (Social Development)

จากตัวชี้วัดของการพัฒนาสังคมแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่แสดงให้เห็นในรูปที่ 13 นั้น องค์กรที่ยั่งยืนจะให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาสังคมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Social Development) (สุขสรณ์ ก้นตะบุตร และคณะ, 2553) โดยมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นรูปธรรม (CSR Plan) (สุขสรณ์ ก้นตะบุตร และคณะ, 2553) และเน้นการส่งเสริมกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ใช่เพื่อสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร (CSR as

Marketing) (สุษรรค์ กันตะบุตร และคณะ, 2553) ไปพร้อม ๆ กับกิจกรรมที่แสดงออกถึงชนบธรรมนี้ม ประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม (Cultural & Traditional Preservation) (สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, 2546) ซึ่งก่อนหน้านั้นองค์กรควร ศึกษาถึงผลกระทบที่แผนงานและกิจกรรมเหล่านั้นจะมีต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ (Concern for Society) ในขณะเดียวกันองค์กรต้องไม่ลืมคำนึงถึงผลกระทบด้านความปลอดภัยของ สาธารณชน ที่อาจจะเกิดจากผลิตภัณฑ์ การให้บริการและการดำเนินงานของบริษัท (Public Safety) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, 2546) นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปช่วยพัฒนาชุมชน อย่างเป็นรูปธรรม (Employee Involvement in CSR Activities) (สุษรรค์ กันตะบุตร และคณะ, 2553) เพื่อให้แผนงานและกิจกรรมเหล่านั้นประสบความสำเร็จและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 13 การพัฒนาสังคมแบบเศรษฐกิจพอเพียง

4.10. การจัดการและการพัฒนาสิ่งแวดล้อม (Environmental Development)

จากตัวชี้วัดของการพัฒนาสิ่งแวดล้อมแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่แสดงดังรูปที่ 14 นั้น องค์กรจะให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective and Efficient Use of Natural Resources) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, 2546) โดยมีแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (Environment Development Plan) และแสดงให้เห็นว่าองค์กรคำนึงถึงการแก้ไขและป้องกันปัญหามลพิษ

(Treatment and Prevention Mechanism) ซึ่งเน้นไปที่การนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่ (Re-use of Natural Resources) (สุขสรณ์ กัณตะบุตร และคณะ, 2553) และมีการตรวจสอบและลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Monitoring and Reducing of Environmental Impact) อีกทั้งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในการผลิตหรือการให้บริการ (Alternative Energy) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, 2546) เพื่อเป็นการสงวนรักษาทุนทางธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต (Natural Capital Preservation) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย, 2546) ซึ่งองค์กรสามารถทำได้โดยการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Promotion of Environmental Preservation) และส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรทำการปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (Employee Involvement in Environmental Development Activities) (สุขสรณ์ กัณตะบุตร และคณะ, 2553)



รูปที่ 14 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมแบบเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัดของตัวแปรต้นที่ได้ตามขอบเขตงานทั่วไปของธุรกิจทั้ง 10 กลุ่มข้างต้นจะถูกนำไปใช้ประกอบในการพัฒนาแบบจำลองในขั้นต่อไป ในส่วนของตัวชี้วัดของตัวแปรตามทั้ง 5 กลุ่มนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ดังต่อไปนี้ ในส่วนของความสามารถสามข้อแรกนั้น ตัวชี้วัดได้นำมาจากการศึกษาก่อนหน้านี้ โดย Avery (2005) และสุขสรณ์ กัณตะบุตร และคณะ (2553) ดังต่อไปนี้

ความสามารถในการให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดที่แข่งขันได้ จะวัดจากต้นทุนของสินค้า และ/หรือบริการ คุณภาพของสินค้า และ/หรือบริการ นวัตกรรม ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ส่วนความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางสังคมและเศรษฐกิจนั้น จะวัดจากความสามารถแห่งองค์กรในการผ่านพ้นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม และความสามารถในการเตรียมพร้อมต่อวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าขององค์กร

ความสามารถในการรักษาสถานะความเป็นผู้นำในตลาด (ผู้หนึ่ง) ที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ได้ โดยจะวัดจากการยอมรับจากลูกค้าและคู่แข่งว่าเป็นผู้นำ ส่วนแบ่งทางการตลาด การกำหนดแนวโน้มของตลาด ความสามารถในการแนะนำสินค้า และ/หรือ บริการใหม่สู่ตลาด หรือการที่คู่แข่งชอบลอกเลียนแบบสินค้า และ/หรือ บริการของบริษัท

นอกเหนือจากนี้แล้ว ศาสตราจารย์ ดร. อภิชัย พันธเสน ยังได้เสนอว่าเงื่อนไขของความเป็นตัวตนแห่งองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนควรจะครอบคลุมถึง ความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่พนักงานในองค์กร และความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่สังคม หรือประโยชน์สุข ซึ่งตัวชี้วัดของเงื่อนไขทั้ง 2 ประการนี้มาจากการศึกษาก่อนหน้านี้ของ อภิชัย พันธเสน และคณะ (2546) และสุขสรรค์ กันตะบุตร และคณะ (2553) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่พนักงานในองค์กร จะวัดจากอัตราการหมุนเวียนของสมาชิกในองค์กร และความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรเป็นหลัก ส่วนความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่สังคม หรือประโยชน์สุขนั้น จะวัดจากความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่หลากหลาย เช่นลูกค้าต่าง ๆ ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

หลังจากการนำเสนอแบบจำลองธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงรวมถึงตัวชี้วัดต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ซึ่งมีความเห็นว่าตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ได้กำหนดจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นมีมากจนเกินไป และไม่เหมาะที่จะใช้ในการประเมินจริง คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยจึงเสนอว่า ควรจะตรวจสอบจากประสบการณ์จริงในการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว แล้วนำมาพิจารณาประกอบกับแบบจำลองธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงและตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ได้ในบทนี้ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) โดยในการตรวจสอบจากประสบการณ์จริงจะใช้กระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Management หรือ KM ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดในบทต่อไป

บทที่ 5

การพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง ขั้นที่ 2

จะเห็นได้ว่าแบบจำลองมาตรฐานขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้จากบทที่ 4 มีความซับซ้อนและไม่เหมาะสมสำหรับการเป็นมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินธุรกิจจริง บทนี้จึงจะกล่าวถึงกระบวนการในการกำหนดความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนและปัจจัยที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในภาคผนวก 5 ขององค์กรธุรกิจ 5 องค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาปรับแบบจำลองในบทที่ 4 ให้มีความเหมาะสมในการใช้เป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น

การศึกษานี้จะใช้วิธีการที่เรียกว่า Coding ในการกำหนดความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนและปัจจัยที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนจากข้อมูลเชิงคุณภาพจำนวนมากที่ได้มาดังกล่าวข้างต้น Coding เป็นเทคนิคที่ใช้ในการจัดกลุ่มข้อมูลอย่างมีความหมายและนัยสำคัญ แต่ละกลุ่มของข้อมูลจะถูกตั้งชื่อที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยจะมีการพิจารณาถึงความเหมือน ความแตกต่าง และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นด้วย

5.1. ความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

จากข้อมูลในภาคผนวก 5 ที่ได้ทำการสังเคราะห์ พบว่ามีกลุ่มของข้อมูลที่ปรากฏขึ้น (Emerging themes) และสามารถสรุปเป็นความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนดังนี้ คือ

“องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนคือองค์กรที่มีความสามารถในการสานต่อความสำเร็จขององค์กร แม้นายมที่องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม”

กลุ่มของข้อมูลที่ได้จากองค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ ที่สนับสนุนความหมายนี้มีดังต่อไปนี้

“ธุรกิจที่ยั่งยืนผมคิดว่าส่วนหนึ่ง คือเราก็พูดถึงพนักงาน แต่พนักงานจริง ๆ แล้วก็มี limitation นะครับที่อยู่ตรงองค์กรเหมือนกัน คนหนึ่งก็อยู่ได้อย่างมากก็คือ 30 กว่าปี 40 ปี ก็คือแค่ generation หนึ่ง จะทำอย่างไรถึงจะให้มันมี value หรือมี Culture ใน

องค์กรที่สามารถที่จะทำให้คนที่เข้ามาอยู่แล้วสามารถที่จะ keep on improving องค์กร หรือ keep on improving environment ในองค์กรให้ไปได้อยู่เสมอ ผมก็ว่าเป็นเรื่องที่ เป็นข้อน่าสังเกต ซึ่งผมเชื่อว่าส่วนหนึ่งก็ต้องเกิดมาจากความที่มีความรัก ก่อน เรารักลูกเราก็อยากจะให้ลูกเราดี ถ้ามี system ที่มาช่วย ที่ให้รักลูกให้ลูกวิถีทาง ด้วย ก็จะยิ่งดีใหญ่ จะทำอะไรที่จะให้มี structure ตรงนั้นขึ้นมา นี่คือสิ่งที่เราก็ค พยายามที่จะปรับพยายามที่จะทำอะไรต่าง ๆ อย่างนี้เสมอมา”

คุณรุ่งโรจน์ รังสิโยภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

“เพราะฉะนั้นผมคิดว่าพอประมาณช่วงกลางปี 2009 เราก็เริ่มบอกพนักงาน บอกว่า เราต้องชมเชยพวกเรา ตัวเองนะ ว่าเรามาถึงจุดตรงนี้เราก็กังไม่วางใจนะ แต่เราคิดว่า บริษัทมีความพร้อมมาก ๆ เลย ต่อไปเราก็กังกันนะบอกว่าถ้ามัน double dip recession ขึ้นมานะครับ หรือมันตัวดับเบิ้ลยูเป็นอะไรอย่างนี้นะครับ อีกสองสาม ดับเบิ้ลยูเราก็กังพออยู่ได้ด้วย strategy ในลักษณะอย่างนี้”

คุณรุ่งโรจน์ รังสิโยภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

“คือถ้าถามผมว่าองค์กรที่ยั่งยืนนี้ ก็จะบอกว่าเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจนี้ก็คือก็ต้องมี ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น มาเป็นอันดับหนึ่งนะครับ ก็ไม่ใช่เป็นผลตอบแทนที่มาก อะไร แต่ว่าต้อง reasonable ขณะเดียวกัน เราก็กังต้องมีประโยชน์กับคนอื่นด้วย โดยเฉพาะที่เราพูดถึงเสมออย่างบางจากนี้ มีชุมชนรอบข้างที่อยู่รอบ ๆ เรากับประชาชน ที่อยู่รอบ ๆ เรา เรามองว่าสังคมไทยเราถ้าเราจะเติบโตอย่างยั่งยืน เราก็กังคำนึงถึงที่ เราพูดถึงทั้งมูลค่าและคุณค่า ทำไมเขาทำกำไรเขาทำธุรกิจและมาบอกว่าไม่มีกำไร เลย ก็เป็นองค์กรมูลนิธิ เราก็กังไม่ใช่ ยิ่งเราอยู่ในตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทมหาชน เราก็กังจำเป็นต้องมีผลตอบแทนให้นักลงทุน เพราะไม่อย่างนั้นเราก็กังไม่สามารถไปที่ ตลาดทุน เพื่อขยายธุรกิจหรือกิจการของเราได้ ขณะเดียวกันเราจะอยู่รอดเราก็กังต้อง เป็นประโยชน์กับผู้อื่นด้วยนะครับ เพราะฉะนั้นบางจากเราก็กังมองนะครับว่าถ้าเป็น องค์กรที่ยั่งยืนต้องทำเรื่องพวกนี้ควบคู่กันไปไม่ใช่ทำข้างใดข้างหนึ่ง”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมნวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“ปี 40 ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทบางจากเกือบจะล้มไปแล้ว คือเราขาดทุน เจ๊งเลยนะครับ คือเราก็เจอปัญหาแบบธุรกิจอื่น ๆ เหมือนกันอย่างไทยออยล์เองนั้นยังไม่มีเงินจ่ายค่าน้ำมันเลยนะครับ ตอนนั้นต้อง hair cut บางจากนี้ไม่ hair cut ซักบาท เราหนีสินมีอย่างไรก็เขามาตอนนั้น ก็สหกรณ์ด้วย สหกรณ์จะไปตัด hair cut เขาอย่างไร ไม่มีก็จ่ายเขาเต็มที่ แต่เราเองจะอย่างไรให้เราดูแลองค์กรที่เป็นลักษณะนี้ เพราะฉะนั้นตอนนั้นเราเรียนว่าเงินก็ไม่มี พนักงานก็ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน แต่สิ่งหนึ่งที่เรามีอยู่ในใจคือความเป็นประโยชน์ เราไม่มีเงิน แต่เรามีโรงกลั่นน้ำมัน เรามีสถานีบริการ มีคลังน้ำมัน สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งเรียนรู้ได้หมดเลย เราใช้สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งเรียนรู้”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“ผมเชื่อมั่นกระแสนี้ให้เกิดความยั่งยืนในใจเรา ถึงแม้ว่าเราไม่มีเงิน แต่เรามีน้ำใจที่เราสามารถแบ่งปันและเสียสละให้คนอื่น ถ้าคนอื่นเขามาเห็นสิ่งที่เราทำ สิ่งที่มีมันได้ตอบแทนความดีที่เราทำนี้ เราสามารถปรับโครงสร้างการเงินได้ เริ่มเป็นปัญหาบริษัทอาจจะล้มได้ การที่เราเป็นคนดีนี้ ทางรัฐบาล กระทรวงการคลัง คนข้างนอกเองตอนนั้นก็ชมรมคนรักบางจาก จะปล่อยให้บางจากล้มหายตายจากไปได้อย่างไร มันทำแต่สิ่งที่ดี ๆ อะไรอย่างนี้นะครับ”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“การที่เรานำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความพอดี พอประมาณนี้ มันทำให้เรามีความระมัดระวังในเรื่องการ invest มาก เรามีนโยบายทางการเงินที่เรากำหนดไว้ D/E ของเราไม่เกินหนึ่ง”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“แนวทางของท่านที่เน้นเรื่องทางสายกลาง ตอนแรกนี้ก็ว่ามันเกี่ยวกับศาสนา มัชฌิมาปฏิปทา ไป ๆ มา ๆ ทางสายกลางมันไม่ใช่ มันเป็นแนวทางปฏิบัติสากลเลย คือเรื่องความสมดุล ทางสายกลางคือไม่เอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง ไม่สุดโต่งด้านใด

ด้านหนึ่ง เพราะอย่างนั้นความสมดุล มองย้อนกลับไปทุกศาสนามีหัวใจหลักคล้าย ๆ กัน อะไรก็ตามที่ไม่สมดุลมันก็จะไม่มั่นคง สักพักมันก็ล้มไปเอง แต่ถ้าอะไรมันคง มันก็จะมั่นคง เหมือนเก้าอี้ตัวนี้ แล้วระยะยาวมันก็จะอยู่ยั่งยืน”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บาธรูม ดีไซน์ จำกัด-

“คือองค์กรมั่นใจว่า ในอนาคตไกลไกล เราก็ยังอยู่ได้ ความเสี่ยงมันมากับธุรกิจ ถูกจัดการและจัดการอย่างถูกต้องกับมัน ถ้าเอาใจใส่มัน ตั้งใจก็แก้ปัญหาไปได้”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

“ก็บังเอิญว่าสิ่งที่ทางบริษัทได้ดำเนินธุรกิจมานี้ คือมันเข้าไปในกรอบของกติกาเงื่อนไขด้วย แต่ว่าก่อนหน้านี้ ผมเองที่เคยทราบมาบ้างของการนำปรัชญาของในหลวงท่านมาดำเนินธุรกิจแล้วจะทำให้ยั่งยืน และก็มีแรงกระตุ้นจากที่ผมเองนี้ ประสบกับตัวเองในช่วงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ครั้งแรกนะครับ พระองค์ท่านทำให้เรามีกำลังใจมากขึ้น ก็เลยได้ใช้มา แต่ว่าใช้มาในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ไม่ได้มาเป็นรูปแบบ ปรับไปเรื่อย ๆ ก็ดำเนินธุรกิจไป แล้วก็ปรับรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจในแนวของในหลวงท่านมาโดยตลอดครับ”

คุณวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“เผอิญว่าคณะกรรมการทุกท่านให้มา ก็ถือว่าเป็นเกียรติแก่บริษัท และทุก ๆ คนที่ได้รับ หลายคนภายในองค์กรรู้สึกดีใจนะครับ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่บริษัทพยายามที่จะให้สร้างคนในองค์กรให้มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอด ให้อยู่กับพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจด้วยความมั่นคง แล้วก็ทำอย่างไรให้ทุกคนสามารถอยู่ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน สามารถเดินด้วยกันได้ตลอดไป แต่เราก็ค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป”

คุณวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“ปรัชญาของท่านสามารถจะช่วยให้หลาย ๆ องค์กรเท่าที่ผมได้สัมผัสได้เรียนรู้ว่า ท่านแค่ไม่ได้ใช้ผ่านพ้นไปวัน แต่ท่านปูฐานระยะยาว ทำให้ทุกองค์กรโลกไหนก็แล้วแต่ ถ้านำปรัชญานี้มาใช้แล้วนี้ ก็สามารถที่จะอยู่ได้อย่างยั่งยืนแล้วอยู่ได้”

คุณวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

5.2. ปัจจัยที่นำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากข้อมูลที่ได้ทำการสังเคราะห์ พบว่ามีกลุ่มของข้อมูลที่ปรากฏขึ้น (Emerging themes) และกลุ่มข้อมูลสนับสนุน ซึ่งแสดงถึงปัจจัยในการนำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนดังต่อไปนี้

5.2.1. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยมีคุณธรรม (คุณงามความดีต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นกันเอง การแบ่งปัน) เป็นค่านิยมพื้นฐาน

“แต่ทำให้มันเกิดขึ้นจากตรงนั้นมันเป็นเรื่องของพนักงานถูกไหมครับ ที่เขาร่วมแรงร่วมใจกันทำจริง ๆ จัง ๆ ได้ อันนี้มันก็น่าแปลกนะครับว่าด้วยวัฒนธรรมของเราเอง ด้วยความรู้สึกที่พวกเราเองก็มีความรู้สึกว่าเป็นของเราทุกคนนะครับ ไม่ได้คิดว่ามันมีความเคืองร้อนอะไร พุคจริง ๆ ก็ไม่ได้กังวลว่าจะตักงานหรือว่าอะไรนะครับ ไม่ได้คิดไปแฉะอย่างนั้น คิดว่าทำให้มันดีที่สุดตรงนี้”

คุณรุ่งโรจน์ รัสสิโยภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

“อีกส่วนหนึ่งก็อาจจะเป็นเพราะว่าอยู่กันมานาน ส่วนใหญ่ก็เป็น อย่างผมเองอย่างน้องเองหลาย ๆ คน ทุก ๆ คนนะ ส่วนใหญ่เป็น culture ที่เรียกว่าอยู่กันมาตั้งแต่จบเรียนหนังสือจบก็มาทำงาน หรือหลังจากจบไม่กี่ปีก็มาทำงานที่นี่ เพราะฉะนั้นก็มีความรักความผูกพัน แล้วก็เราก็เป็นองค์กรที่เรียกว่าก็บอกตรง ๆ บอกว่า situation มันเป็นแบบนี้ครับ ถึงตรงนี้เราคงต้องเดินไปแบบนี้ มีความ fair พอสมควร ทุกคนก็ทำหมดนะครับ”

คุณรุ่งโรจน์ รัสสิโยภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

“บริษัทตั้งมาตั้งแต่ปี 2528 ตอนนั้นก็มิคุณ โสภณ สุภาพงศ์นะครับ เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ คุณ โสภณก็ตั้งวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาว่าจะเป็นค่านิยมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อม แล้วก็มีวัฒนธรรมที่เป็นคนดี มีความรู้ และเป็นประโยชน์ สิ่งที่คุณ โสภณ ได้ตั้งมา 25 ปีจนถึงปัจจุบันนี้เราไม่เคยเปลี่ยน เพราะเราถือว่าอันนี้คือใช้คือบางจากคือสิ่งเหล่านี้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ต่อ ๆ กันมานี้เราก็ใช้ สิ่งเหล่านี้ วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ ทำให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม พวกผมอยู่กันมา 25 ปีตัวเราทุกคน ทำงาน 25 ปีตั้งแต่หนุ่มจนแก่ ผมว่าอยู่ในสายเลือดอยู่ในใจครับ มันเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในความรู้สึก ว่าเราทำอะไรก็ตามเราไม่ได้มองเพียงแค่ว่า คุณจะต้องกำไรมาก จะต้องอะไรนะ เราทำอะไรก็ตามมันเป็นประโยชน์กับคนอื่น”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวตั้งของเรา คืออย่างที่ผมบอกตั้งแต่วันแรกที่มาทำงานกับบางจาก เป็นคนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์กับผู้อื่น”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“นอกจากเรามีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้แล้วนะ วัฒนธรรมพนักงานเป็นแบบนี้ แต่ขณะเดียวกันมาอยู่กับเรา เราก็ต้องปลูกฝังสิ่งเหล่านี้ไปเรื่อย ๆ ตั้งแต่วันแรกที่เข้ามา เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมมาก่อน คนก็ต้องตามหลักขององค์กร ฉะนั้นอย่างเราเนี่ยเราสนใจมาก นอกจากกระบวนการทำงาน ธุรกิจขายของ ยังมีสองเรื่องที่เราให้ความสำคัญมากคือ good governance เรื่องธรรมาภิบาลเพราะฉะนั้นเราจะมีคู่มือของพนักงานในการปฏิบัติตัวว่าจะดูแลอย่างไร ควรทำตัวอย่างไร จะมีคู่มือมีหมด คณะกรรมการต้องมีหน้าที่อย่างไร ผู้บริหารทุกคนต้องมีหมดแล้วก็ต้องเซ็นด์รับนะครับ นั่นเรื่อง good governance นั่นเป็นเรื่องสำคัญ เราจะต้องบอกเขาตั้งแต่วันแรกที่เขามาอยู่กับเรา อย่างเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตนี้เราให้ความสำคัญเยอะมาก เพราะบริษัทเราอดขายปีหนึ่งแสนกว่าล้าน เราทำธุรกิจนี้คนเดียว สตางค์ สองสตางค์ต่อลิตรนี้ 70-80 ล้าน นั่นเงินมันเยอะมาก ถ้าคนของเราทุจริตคิดไม่ดี เราจับไม่ได้ บางที่เราจับไม่ได้เนี่ย แต่ถ้าคนของเราได้ถูกปลูกฝังในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต อันนี้เป็นตัวอย่างที่ทำให้ทุกคนพยายามช่วยกันดูแล ให้องค์กรไม่เกิดสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น แล้วการที่เรามีสิ่งเหล่านี้ที่ดีขึ้น ที่สำคัญด้วย การที่องค์กรให้หลักสำคัญ

ตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน ทุกคนในบางจากไม่มี ผู้รับเหมาเวลา
เขามาประมาณบริษัทบางจากนี้ ใครจะมาคิด 10 เปอร์เซ็นต์ 5 เปอร์เซ็นต์ไม่มี คุณ
ไม่ต้องมาเลย คุณลดราคาอย่างเดียว ทำให้ถูกต้องมาตรฐานอย่างเดียว อันนี้มันก็
เป็นความภาคภูมิใจที่บริษัทเรามี”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิ่มนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“ธุรกิจที่จะต้องเรียนรู้ที่จะเป็นประโยชน์ เป็นที่พึ่งให้คนอื่น อันนี้เป็นมิติที่สำคัญ
ธุรกิจส่วนใหญ่ลืมมองไป ฉันมีกำไรสูงสุดก็พอละ ฉันมีความสามารถแข่งขัน
Maximize Profit ก็พอละ แต่ลืมมองย้อนลงไปว่าธุรกิจมีหน้าที่ที่จะต้องเกื้อหนุน
ธุรกิจได้ไ้เพราะ Stakeholder ไม่ใช่ได้เพราะเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้นอย่างเดียว
เพราะฉะนั้น ทำอย่างไรเราถึงจะปฏิบัติต่อพนักงานดี ถ้าเขาปฏิบัติพนักงานเหมือนพี่
เหมือนน้อง พนักงานก็จะเกื้อหนุน เขาก็จะยิ่ง support องค์กรก็จะยิ่งโตขึ้น ถ้าเขา
support ถ้าเขาดูแลลูกค้า เหมือนคุณพ่อ คุณแม่ ลูกคำก็ประทับใจ ไม่ใช่แค่ซื้อของ
อย่างเดียวนะ แต่มีความประทับใจให้มา หลังดำเนินธุรกิจ หลังซื้อสินค้าเขาไปแล้ว
ลูกค้าก็จะซื้อต่อและบอกต่ออย่างต่อเนื่อง มัน Support กัน ชุมชนก็เหมือนกัน ถ้า
ดูแลชุมชนเหมือนเป็นคนบ้านใกล้เรือนเคียง ธุรกิจจะทำอะไรชุมชนก็เกื้อหนุนนะ
ครับ สังคม สิ่งแวดล้อมก็เช่นเดียวกัน”

คุณวัชรมงคล เบญจธนะนันต์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“คุณธรรมเปรียบเหมือนพวงมาลัยนะครับ คนส่วนใหญ่มีความรู้ก็ใช้ความรู้หา
ผลประโยชน์ของตนเอง อาจเอาเปรียบคนอื่นสุดท้ายก็ได้มากขึ้น ๆ และคนอื่นก็จะ
โดนเอาเปรียบโดยเฉพาะคนที่ด้อยโอกาส แต่ความรู้ในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
คุณธรรม หรือคุณธรรมที่คู่กัน ก็คือคุณธรรมที่ใช้ความรู้เพื่อหาประโยชน์เพื่อตนเอง
ด้วย เพื่อคนอื่นด้วย อย่างสมดุล”

คุณวัชรมงคล เบญจธนะนันต์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีมุมมองส่วนใหญ่ที่ยังขาดความสมดุลในตัวเอง นี่ผมมองไม่ใช่ธุรกิจนะ เพราะผู้ประกอบการ เจ้าของธุรกิจสำคัญมากในการที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สมดุลในมิติไหนผมลอง apply ในทศ 6 ในพระพุทธศาสนา คนส่วนใหญ่มองตัวเอง นักธุรกิจเอง ส่วนใหญ่ลืมตัวเอง ลืมมองตัวเอง ก็คือเรื่องของการพักผ่อน เรื่องของการใส่ใจเรื่องสุขภาพ เรื่องกีฬา เรื่องการออกกำลังกายต่าง ๆ นักธุรกิจส่วนใหญ่ก็มีปัญหาเรื่องสุขภาพเยอะมาก อายุสั้นกว่าคนในต่างจังหวัด ดังนั้นการที่องค์กรจะสมดุลได้ เจ้าของเองต้องสมดุลก่อน ในเรื่องร่างกายกับการงาน ชีวิตงานกับชีวิตส่วนตัว นี่คือมิดิกลาง”

คุณวัชรมงคล เบญจธนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“ข้อสัจย์ ถ้าไม่ข้อสัจย์มันทำลำบาก ขยัน ถ้าไม่ขยันไม่ต้องมาทำงานแล้วอยู่บ้านดีกว่า เอื้อเพื่อ คุณไม่ได้มาทำงานคนเดียว ถ้าไม่มีน้ำใจ สังคมการทำงานมันไม่มีความสุขหรอก นี่คือพื้นฐาน ถ้าไม่มีไม่ต้องเดินเข้ารั้วมา สิ่งเหล่านี้ผ่านการเน้นย้ำ ผู้ใหญ่ให้ก่อน ผู้มีมากให้ผู้มีน้อยก่อน อะไรเราให้ได้ให้ก่อน ไม่ได้คาดหวังว่าพนักงานต้องแลกด้วยอะไร บางทีมีโอกาสก็เอื้อเพื่อไปให้เขา”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

“ภูมิคุ้มกันนี้เรามีอยู่แล้ว คือหนึ่งไม่พินคนแน่นอน คือคนของเราเนี่ย เมื่อคนของเรามีความรักในองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของที่นี่และมีความตั้งใจในการทำงาน ที่นี้คนของบริษัทเองนี้สามารถที่จะทำงานโดยไม่ต้องสั่ง เขาคิดของเขาเอง เขาสามารถตัดสินใจด้วยตัวของเขาเองในบางเรื่อง เพราะฉะนั้นอย่างน้อยก็มีบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งจะเป็นปัจจัยขององค์กรในเรื่องภูมิคุ้มกัน”

คุณวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“ก็ไม่มีอะไรมาตรงนี้ที่ว่าวัฒนธรรมของเรา คนในองค์กรของเราเนี่ย เรามีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ที่จะทำอะไรออกมาแล้วนี้ ให้ลูกค้าหรือคนที่เข้ามาในพรทิพย์ภูเก็ตนี้มีความรู้สึกประทับใจออกไปนะครับ ความประทับใจเหล่านี้เมื่อเราเห็นและรับรู้ด้วย

คำพูด รับรู้ด้วยสีหน้ากิริยาจากคนที่มานี้ที่แล้วเขามีความสุขออกไป แล้วนี้พวกเราทุกคนจะรู้สึกมีความสุขมากกว่าคนที่เขาเข้ามามีความสุขเสียอีก นี่ก็ส่วนหนึ่งนะครับ ละก็เราเองพยายามทำให้พรทิพย์เกิดตรงนี้เปรียบเสมือนห้องรับแขกเปรียบเสมือนที่รับรองแขกของคนภูเก็ต”

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

5.2.2. การให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อสมาชิกในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

“อีกส่วนหนึ่งก็คือเราก็เอาเรื่องค่าใช้จ่ายมานั่งวิเคราะห์ว่าค่าใช้จ่ายมันมีส่วนไหนที่เราคิดว่าจะตัดได้ไหม เสร็จแล้วก็พูดคุยกันนานแล้วก็ตกลงกันบอกว่าโอเคเรื่องค่าใช้จ่ายพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการ *training* ยังให้คงไว้อยู่”

คุณรุ่งโรจน์ รังสีโยภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

“แต่เราก็ *spell* ออกมาชัดเจนเลยว่า หลังจากที่คุณทุกอย่างแล้ว ถ้าทุกอย่างเป็นไปได้ตามแผน ไม่มีความจำเป็นที่จะต้อง *cut* ในเรื่องของพนักงาน แล้วเรายังคิดตรงข้ามกันด้วยว่า เรื่องของ *investment* ในเรื่องคนยังคงอยู่ เพียงแต่ว่าแน่นอนแหละผมก็ให้โอเคเดียว บางเรื่องที่เราสามารถที่จะ *shorter* หรือทำให้มีประสิทธิภาพได้ คือ *nice to know* จะพักไว้ก่อน *need to know* อย่างไม่ก็ต้องทำ และทำให้เข้มแข็งกว่าเดิมด้วย อันนี้คือสิ่งหนึ่งที่ผมคิดว่าทำให้เราผ่านช่วงนั้นขึ้นมาได้ เพราะถ้าไม่ได้บริษัทก็คงถึงภาวะที่ค่อนข้างแย่มากพอสมควรทีเดียว”

คุณรุ่งโรจน์ รังสีโยภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

“คือ 90 เปอร์เซ็นต์มาจากพนักงานข้างในเกือบหมดเลย คือ *priority* เราจะให้คนของเรา คือเรามี *succession plan* บางจากเราจะทำอันหนึ่ง อย่างผมนี่ก็จะมีคุณวิเชียร คุณวัฒนา ก็จะเป็น *candidate* ที่จะมาแทนผม นอกจากไม่ทันจริง ๆ ออกกะทันหัน ผู้บริหารอะไรอย่างนี้ เรามีตั้งแต่ระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“เรามองเลยว่าใครจะมี *potential* ที่จะป็น ระดับที่จะเติบโตเป็นผู้จัดการนี้ ระดับนี้ต้องมาทำงานกับผม ผมก็จะมีกิจกรรมที่ทำกับผมนะครับ ซึ่งเขาก็จะเข้ามาแสดงความสามารถให้ผมเห็น ก็จะแบ่งเป็นกลุ่มๆ กลุ่มละ 10 – 20 คน จุดประสงค์เรามีสองเรื่อง ทำให้เขารู้จักเรามากขึ้น เขามานี้ *function* ไม่เหมือนกัน อย่างเขามาเป็นนักบัญชี อาจไม่เข้าใจธุรกิจค้าขายที่เราทำอะไรอยู่ หรือโรงกลั่นไม่รู้เรื่องตลาดเขาทำอะไรกัน หรือผู้ใช้น้ำมันผ่านปั๊มก็อาจจะมาทำกิจกรรมร่วมกัน แล้วก็ต้องมา *present* ผลงาน เขาก็จะต้องแสดงออกในเรื่องความรู้ความสามารถ การพูดการจาซึ่งผมต้องเห็น ก็ถือเป็นการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาลักษณะนี้การประเมินผลตามสถิติที่เรามีอยู่แล้ว มันก็จะแสดงให้เห็นว่าใครมี *potential* ใครไม่มี”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“กับพนักงานนี้มีความสำคัญ เราไม่อยากให้ออก คือเราบอกคุณจะไปไหน จากวันแรกจนเกษียณอยู่ได้ แล้วก็อยู่แบบครอบครัว มีความมั่นคงแน่นอน ไม่ย้ายที่ทำงานที่ไหนเลย อยู่อย่างมีความสุขด้วย เพราะฉะนั้นตรงนี้เราก็คงว่าอะไรที่เราต้องพยายามมา *improve* พนักงานยังมีความห่วงใยอะไรอย่างไร ทำให้หมด บริษัทจะพยายามทำที่เราพยายามพัฒนาในเรื่องของการคุยกับพนักงานประจำ เราทำทุกไตรมาส คุยกับคณะกรรมการ ลูกจ้าง บริษัทบางจาก มีสหภาพนะ สหภาพไม่ *active* ก็เป็นศูนย์ คือมันไม่มี แต่เรามีกรรมการลูกจ้างตามกฎหมาย คือความหมายก็คือเหมือนกับว่ากรรมการลูกจ้างนี้ผมบอกเขานี้เชื่อไหม คุณไม่ต้องมาขออะไรผมเลย เพราะผมคิดให้แทนหมด คือบางจากผู้บริหารคิดแทนให้หมด พนักงานไม่ต้องขอทำให้หมด ทำจนพนักงานบอกทำให้เยอะกว่าคาดหวัง”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“สมมุติด้วยการให้ความรัก ไม่ใช่ให้เงินอย่างเดียว แล้วสุดท้ายยังให้มันก็ยังย้อนกลับมาเป็นทวีคูณ อันนี้เราสามารถที่จะสัมผัส และสามารถเอามาใช้ในชีวิตเรา และใช้กับธุรกิจได้ง่าย ๆ อันนี้เราให้พนักงานเต็มที่ด้วยความรัก ด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่เพื่อเงินอย่างเดียว ด้วยความเอาใจใส่ ผมมองว่าอาจไม่ได้ใช้เวลาเพียงแค่ 1 - 2 ปี แต่ระยะเวลาหนึ่ง เขาย่อมรู้สึกดี เขาย่อมรู้สึกว่าเขาอยู่ในองค์กรที่เป็นที่พึ่งให้เขาได้ เขาพร้อมที่จะทุ่มเทให้มากกว่าเงินที่เราจ่าย เช่นเดียวกัน turnover ต่าง ๆ ก็จะลดลงอย่างแน่นอน”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“การที่จะดูว่าพนักงานรักองค์กรดูง่ายที่สุดเลยครับ นั่นคือทำมากกว่าเงินที่ให้ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานทีม CSR ของผมนี้ไป 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ไปด้วยกัน ไปทำงานเพื่อสังคม เพราะฉะนั้นไป 5 วันเขาไม่เคยบ่น ไปถึงเขาก็นอน 5 หูม ตื่น ตี 5 กลุ่มพวกนี้แล้วมันจะขยับเข้าใกล้คำว่าน้อง ไม่ใช่พนักงานอย่างเดียวนะ เป็นห่วงเป็นใย เป็นอะไรเขาก็จะช่วยสอดส่องดูแล โดยเฉพาะในจุดรั่วไหล จุดอะไรต่าง ๆ นี้ จากที่เคยเป็นพนักงาน แต่ถามว่าสิ่งตรงนี้เป็นสิ่งที่เราต้องให้ก่อน ให้ไม่ใช่เงินนะ เงินไม่สามารถซื้อน้องได้ แต่ให้ใจให้ความรัก ผมว่าเจ้าของบริษัททุกคนอยากจะได้น้องเพิ่มขึ้น ไม่ใช่สิ่งที่เกิดตามสายเลือด อยากจะได้น้องที่คุณดูแลและห่วงใย และผมก็ไม่ได้หวังให้เขารักองค์กรอย่างเดียวนะ รักองค์กรดูเหมือนจะเห็นแก่ตัว ต้องรักกันเองด้วยนะ รักซึ่งกันและกัน อย่างที่สองจะต้องรักคนรอบข้างด้วย รักคนในชุมชน หรือรักผู้ด้อยโอกาส”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“กิจกรรมการพึ่งพาตัวเอง การช่วยเหลือเกื้อกูล อย่างเช่น การทำนาด้วยกัน การปลูกผัก ปลูกเห็ดด้วยกัน การทำปุ๋ยชีวภาพ การแปรรูปสินค้าร่วมกันที่ไม่ใช่งานนะ หรือแม้การทำอาหารกลางวันด้วยกัน ทำในสิ่งที่บางทีไม่ใช่งานอย่างเดียว ให้ความรู้สึกไปว่า บางอย่างมันก็ไม่ใช่ว่างานในโรงงานอย่างเดียว”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“เศรษฐกิจพอเพียง ผู้นำต้องเข้าใจและต้องเริ่ม แต่พอเริ่มแล้วต้องให้โอกาสเขาในการต่อยอด ชุมชนอิสลาม หรือชมรมสวดพระเครื่อง ชมรมหมากรุก หมาขอสอะไรอย่างนี้ต่าง ๆ กลายเป็นว่าเขาต่อยอดได้ การเพาะเห็ดนี้ เขาเพาะแล้วไม่พอ เขาก็จะส่งเสริมอาชีพให้เขาเพาะเห็ด เพาะแล้วไม่พอ เขาก็จะบอกลูกหลานของพนักงานให้รู้จักเพาะเห็ด เอาไปทำอะไรต่าง ๆ อย่างนี้ เพียงแต่ว่าเราจุดประกายให้เขาคิด ให้เขาทำ แล้วต่อยอด”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“โดยให้อย่างน้อยกิจกรรมเขาต้องพึ่งพาตัวเองได้ อย่างเช่นเพาะเห็ด อะไรต่าง ๆ เขาก็เก็บ ๆ แล้วก็ขายในราคาพิเศษให้พนักงาน นั่นก็คือเงินก้อนที่เขาจะเอามาเพาะเห็ดต่อไป แต่ก็คือเงินทุน 2 ใน 3 เราก็จะลงทุนให้เพื่อให้พนักงานเอาไปทำที่บ้าน มันเป็นเงินเราไม่เป็นไร แต่เขาต้องมี record นะ ว่าเขาเก็บได้เท่าไร เป็นประโยชน์อะไรบ้าง เช่น ลูกเขาคืนมาต้องเพาะเห็ด แทนที่ลูกคืนมาล้างตากไปโรงเรียน แต่ต้องกลับมาดูแล กิจกรรมพวกนี้จะทำให้เกิดประโยชน์แก่ครอบครัวเขาด้วย บางทีเราอย่ามองแค่ตัวพนักงานอย่างเดียว เรามองไปถึงว่าเราจะพัฒนาลูกค้าอย่างไร ลูกพนักงานเราให้ทุนการศึกษา ลูกพนักงานเรามี day care เล็ก ๆ ใครไม่มีคนเลี้ยง วันเสาร์ไม่มีใครดูแลเอามาฝากไว้”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“พนักงานออกแบบเราบางคน ลูกป่วยเป็นโรคมะเร็ง ซึ่งประกันไม่รับ เพราะหาหมอบางที่ออกเงินเป็นหมื่นแต่ละครั้ง แต่บริษัทเราดูแล เบิกได้หมด เพราะว่าเขาเหมือนหลานเรา พอคิดอย่างนี้เรามันมากกว่านั้น มันมากกว่าพนักงาน เพราะอย่างนั้นถามว่าถ้าเราทำอย่างนี้เราเสียหรือเปล่า ถ้าพูดถึงเสียเงิน เสีย เวลาเราจ่ายค่าดูแลหลานเรา ค่ารักษาหลานเรา เราไม่คิดว่าเราเสียนะ เราไม่คิดว่าเราเสีย มันก็เป็นส่วนหนึ่งที่ย้อนกลับมา เวลาคิดอะไร พร้อมทั้งจะ create อะไรนี้เต็มที่อยู่อย่างสนุกสนาน แล้วก็กระจายงานกันได้อย่างพอสมควร”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“พนักงานคนไหนเสียชีวิต ผมก็ให้ทุนบุตร คือหลานของผมนี่แหละ เดือนละสองพันบาท เป็นข้อตกลงกัน ให้เด็กจนจบปริญญาตรี ถ้าจบแล้วอยากจะเรียนต่อ อยากทำงาน เราก็ให้สิทธิมาทำงานที่เราก่อนได้”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“ผมนั่งขับรถกับคุณวิเชียร ผู้จัดการโรงงาน ขับไปดู Supplier เห็นคนงานขับมอเตอร์ไซด์มา ผมถามคุณวิเชียรพนักงานที่ขับรถเข้าไปในเมืองมีประกันหรือเปล่า แล้วก็คุยกัน ผมรู้สึกที่เราให้เขาไปทำงานที่มีความเสี่ยง แล้วเราไม่ได้ทำให้เขามั่นใจ กลับไปก็ทำ ทำประกันให้ปีละ 1,000 บาท เป็นเบี้ยที่เราออกให้ เพื่อความอุ่นใจของเขา เป็นหลักประกันให้ที่บ้าน อยู่ ๆ คิดได้ก็ทำให้ เป็นอะไรก็มอบให้ก่อน บางทีก็ทำให้ก่อน ผู้มีกำลังมากทำให้ผู้มีกำลังน้อยจนเขามีกำลังใจ”

คุณสมิต ทวีเลิศนิติ กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

“ในส่วนของการบริหารการจัดการของบริษัทพรทิพย์ ก็ตั้งแต่ที่ร้านเดิมจนถึงปัจจุบันก็ใช้ในส่วนบริหารงานที่ใช้รูปแบบครัวเรือน มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับรูปแบบขององค์กรมากยิ่งขึ้น เน้นการบริหารรูปแบบของการติดตามด้วย คือนำรูปแบบของครัวเรือนตรงนี้ด้วยมาประยุกต์ก้งหน้งงาน โดยก่อนที่จะเริ่มขึ้น เพราะฉะนั้นเราต้องมีกฎเกณฑ์ในตัวมาผลักดันในส่วนของก้งหน้งงานด้วยนะครับในเรื่องในส่วนของการคิดหรือว่าแต่ละคนแสดงความคิดได้ โดยที่ไม่ได้ปิดกั้น และก็เหมือนกันว่าสร้างให้ทุกคนมีความตระหนักในส่วนของการบริหารงานรวมกัน”

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“ดังนั้นกิจกรรมของเราด้วย ที่จะเน้นให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรของเราเป็นปึกแผ่นนะครับ ซึ่งเราได้จัดงานวันเกิดให้กับพนักงานด้วยในส่วนนี้ก็จะเป็ภาพประกอบที่เราได้นำมา ที่เป็นครบรอบวันเกิดของผู้จัดการร่วมกัน แล้วก็จะเป็การจัดแบบสาขาร่วมด้วยกัน การส่งพนักงาน

ออกไปอบรมต่าง ๆ เพื่อสร้างเสริมให้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนะครับทุกฝ่ายทุกแผนกนะครับ เพื่อจะได้พัฒนาให้มีการพัฒนารูปแบบของในการทำงานมากยิ่งขึ้นด้วย แล้วมีการให้วิทยากรเข้ามาเพื่อจะได้อบรมพนักงานในองค์กรด้วย เพื่อจะมีตัวแทนการพัฒนาาร่วมกันสองด้านในอนาคต ที่เป็นรูปแบบการฝาก ก็จะปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น”

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“พนักงานเราไม่ได้ทอดทิ้ง เราไม่ได้ให้เขาลาออก เลิกจ้างออก ต้องรักษาเขาไว้แต่รายได้ที่เราได้กำไรมาเราก็จ่ายออกไปเรื่อย ๆ ซึ่งวิธีการที่มองว่า เผอิญว่าผมโชคดีตรงที่ว่าพนักงาน เริ่มรู้ เริ่มเข้าใจว่า รอบ ๆ ข้างเรามีการปลดพนักงาน มีการจ้างออก มีการให้ทำงานครึ่งเดือนบ้างอะไรบ้าง ก็เริ่มมีการพูดคุยกันว่า อยากให้บริษัทเดินได้ อยู่ได้ อย่างนั้นเรามาพูดคุยกันว่าอย่างนี้เราจะทำไง คือเรื่องของการเพิ่มช่องทางไปหาแหล่งช่องทางจำหน่ายนอกพื้นที่ ในช่วงนั้นก็เลยเข้าไปส่วนกลางของประเทศ ไปออกงานแฟร์ต่าง ๆ บ้าง แล้วก็พนักงานที่นี้เอง ก็ประหยัดพลังงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ช่วยกันดูแล อะไรที่ประหยัดได้แล้วจะประหยัดกัน แล้วก็ก็มีช่วงหนึ่งพนักงานเราเองได้เสนอว่า บริษัทได้รายได้ไม่ดี พนักงานขอลดเงินเดือนลงมาซัก 15% เขาเอง 15% ถ้าดีเมื่อไหร่ค่อยกลับคืนมา พอเป็นแบบนี้ปั๊บ เราก็ลดไป 15% ให้เวลา 2 เดือน แล้วเราจะกลับมาเหมือนเดิม”

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“แล้วมีบางพวกบางจังหวัดที่เขาจะนำเรื่องของครอบครัวมาเข้ามาคุยในที่ประชุมของแต่ละหน่วย แต่ละฝ่ายเขา ซึ่งหัวหน้าหน่วยแต่ละหน่วยฝ่ายเขา จะรับทราบแล้วจะเอามาคุยกับผมอีกครั้งหนึ่งว่า คนนี้มีปัญหาอย่างนี้ พอช่วยหาแนวทางช่วยเขาได้ไหม หาทางออกให้เขาอย่างไรได้บ้าง แล้วก็มีการแลกเปลี่ยนสองทาง ก็คือลองจนกระทั่ง ณ วันนี้ ผู้นำทุกคนนี้ จะมีความรู้สึกของตัวเองเป็นเจ้าของเป็นส่วนหนึ่งของที่นี่ ผู้ที่มานี่หรือลูกค้าที่มานี่เขาจะคิดตลอดเลยว่าเขาจะอย่างไร ให้เขามีความสุขกลับไป”

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“ซึ่งปัจจัยทั้งปวงมันก็ต้องมีคนขององค์กรเรา คนเห็นทิศทาง มีทิศทางร่วมกัน มีแนวทางร่วมกัน แล้วก็เข้าใจในเรื่องของการอยู่ร่วมกัน อยู่อย่างไรแล้วให้มีความสุข อยู่อย่างไรแล้วให้องค์กรสามารถเติบโตด้วยกันได้ ซึ่งเดินไปข้างนอก เราจะเจอพนักงานเราที่หน้าตาเบิกบานแจ่มใสตลอดเวลา ซึ่งที่เรามืออะไรก็แล้วแต่ แทบจะสัมผัสได้เลยนะครับ แล้วก็จุดนี้เอง มันสะท้อนให้เห็นในสิ่งที่ผมพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วม มันเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ และเป็นไปอย่างดีมาก ๆ ถ้าทุกคนไม่มีส่วนร่วม เราคิดที่จะทำ แต่ทุกคนไม่ให้ความร่วมมือ มันไม่สามารถทำได้ คือถึงทำได้ก็ไม่เต็ม 100 เพราะว่าทำมาจากใจ เราค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป ไม่ได้ใส่ข้อมูลแบบว่า คุณต้องทำแบบนี้ คุณต้องเป็นแบบนี้มันไม่ใช่ ในที่สุดผู้จัดการฝ่ายเขาต้องเข้าถึงพนักงาน ต้องมีความเป็นกันเองให้กับพนักงาน รับฟังพนักงาน ต้องหาทางออกให้กับพนักงานในบางเรื่อง ต้องเป็นที่ปรึกษาให้พนักงานในบางครั้ง แล้วก็สวัสดิการในพนักงานเอง ต้องดีพร้อม ต้องชัดเจน สวัสดิการที่ให้พนักงานมีอะไรบ้าง ที่เขาควรจะได้รับ ซึ่งทางบริษัทเองให้สวัสดิการพนักงานทุกสิ่งทุกอย่างสมบูรณ์แบบ หรือว่าเราให้ทุกอย่างทุกทิศทาง รัฐบาลให้ ทางกฎหมายให้ ให้อย่างนั้น แต่บางเรื่องบางอย่างเราให้มากกว่า สิ่งที่เราให้มากกว่า ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง สันทนาการต่าง ๆ ในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การนำความรู้มาให้พนักงานตั้งภายใน และมีการสร้างสันทนาการเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึก กระตุ้นในการทำงานมากขึ้น หรือมีความผูกพันกับองค์กรต่าง ๆ”

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

5.2.3. การให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม

“ปรกติเราจะมีตอนเดือน November ค่ะ November ปีนั้นเราก็ต้องไปขอโทษทางโรงแรมนะครับ โรงแรมเขาก็คืนนะครับ ผมก็บอกกับเขาอย่างนี้ ผมบอกเขาว่าผมยังไม่ได้ใช้เลยนะ ไม่ได้ไปเลยนะ ผมรู้เขามีกาใช้จ่าย เขาเสียโอกาส ผมยินดีที่จะจ่ายเงินให้เขาเท่าที่เขาอยากจะได้เก็บ คือเรายังไม่ได้ใช้ เราก็ไม่รู้จะคืนว่าจะเก็บ 100% ของตรงนั้น หรือจะเก็บก็เปอร์เซ็นต์ หรือจะเก็บ 10% 20% เราไม่รู้ นี่ก็คือเรือ

คุณดิฉันครับ ดีมากเลยครับ ผมก็บอกว่า ผมเดานะ ผมก็ยังคุย บอกว่าเขาคงเก็บส่วน
หนึ่ง ผมคิดว่าเขาคงเก็บประมาณครึ่งหนึ่งนะครับ โดยไม่มีเงื่อนไข”

คุณรุ่งโรจน์ รั้งวิภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

“นอกเหนือจากนั้นเรายังช่วยเหลือในเรื่องของสินค้าชุมชนจะเห็นว่าสินค้าชุมชน
มีปัญหาอะไร บางจากไปหมดเลยนะครับ ไปปรับมาที่ศูนย์ที่นี้เพราะว่าอย่างที่เรายาย
ในช่วงนี้คือขบวนการรอบนี้ก็ 2,500 ครัวเรือนที่ได้ประโยชน์ อันนี้เราช่วยมา 90 ต้น
ก่อนหน้านี้เราก็ไปช่วยในเรื่องของลูกหยีกวนที่ภาคใต้ ปีหนึ่งก็ประมาณ 90 ต้นที่เรา
ทำอยู่ อย่างภาคใต้ผมไปเองที่ปัตตานีลูกน้องบอกอย่าไปเลย ดร. เคียวเป็นอะไรไป
ผมไปเสียบ ๆ ไม่เป็นไร แต่สิ่งที่เราไปเห็นมา ผมไปกับคุณเต๋นนี่แหละ เราไปเห็นมา
คือคนที่ทำลูกหยีกวนจะเป็นผู้หญิงอิสลามอายุมาก ๆ ที่เขาไม่มีงานทำกับเด็ก ๆ
ส่วนผู้ชายไม่ค่อยทำ ก็กวนทำอะไรต่ออะไรเราก็บอก อย่างนี้ถ้าเราไปช่วยเขาทุก
ปีทุกปี 90 - 100 ต้นชาวบ้านคนแถวนี้ก็จะมียาได้อย่างน้อยก็ช่วยเขาได้อีกระดับ
หนึ่ง เราก็ช่วย อีกอันหนึ่งที่ชอบคือเรื่องกระเทียมที่ภาคเหนือ ถูกกระเทียมจีนมาตี
ตลาดเราก็เอากระเทียมนี้ มาเติมน้ำมันเราแจกกระเทียมสามหัวครกหนึ่งพоди ก็ช่วย
ได้เป็น 100 ต้นนะ ก็ตรงนี้เราทำอย่างมีความสุข สิ่งเหล่านี้บางจากสามารถยื่นมือเข้า
ไปได้เมื่อก่อนก็ทำเรื่องมะนาวใช้ไหม ใช่ แม้กระทั่งรัฐธรรมูณก็ยังแจกเลย”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมნวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“บางจากทำอีกเรื่องหนึ่ง เป็นบริษัทแรกแห่งประเทศไทยก็คือเราเปิดเผย เราไปตั้ง
เป็นศูนย์เรื่องสิ่งแวดล้อมที่ศูนย์การค้าปิยะมณีนี ซึ่งอยู่ใกล้ ๆ เรา ในศูนย์การค้าเป็น
คอมมูนิตี้มอลล์ ในศูนย์การค้าเราจะมี display ขนาดใหญ่มาก display ของเราก็จะ
บอกถึงเรื่องคุณภาพสิ่งแวดล้อม เราตรวจวัด online หมดในบริษัทเราคือเป็น online
ดีไม่ตีบอกฟ้องประชาชน เรามั่นใจว่าเราดีไม่มีปัญหา ขณะเดียวกันที่นั่นยังเป็นศูนย์
กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประชาชนจะมาทำร่วมกับบางจากได้ เรามีกิจกรรมอะไรต่ออะไร
คือเราคิดว่าสิ่งเหล่านี้ในการที่เราจะอยู่ร่วมกันได้ โปร่งใส เปิดเผยได้”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“เราตัดสินใจไปสร้างโรงงานไฟฟ้าพลังงานแสงแดด เราก็จะเสร็จเป็นโรงแรกเลย ผมบอกเสร็จเลยก็ยังไม่พอนะ ที่นี้ต้องทำให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้วยคือไปเที่ยวอุทยาน มาที่นี่มาแวะเที่ยว sola farm บางจาก 500 ไร่ นะ จะทำเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่ดีเลย อะไรต่ออะไรนี่นะ ได้ประโยชน์มากเลย ซึ่งเราเชื่อว่าอันนี้นั้นอยู่ใกล้ทางด่วนลงทางด่วนบางปะอินมาลงไปปุ๊บนี่อยู่ทางซ้ายถึงแล้ว ตรงนี้ก็แหล่งเรียนรู้วันนี้เราใช้เงินจำนวนมากมาทำในเรื่องพลังงานทดแทน อย่างโรงไฟฟ้าพลังงานแสงแดด เราจะทำถึง 120 เมกะวัตต์ ต้องใช้เงินกว่า 15,000 ล้านบาท แต่เราค่อย ๆ ทำนะ ไม่ใช่เอาเงินมาใส่ ไม่มีเงินนะเพราะเรามี D/E ตรงนี้อยู่ แต่ผมเรียนว่าอันนี้นั้นทำให้เราเติบโตช้าหน่อยแต่ยั่งยืน แต่การเติบโตของเราอย่างแสงแดดนี้เรามองว่า แสงแดดมันเป็นวัตถุดิบที่มาจากฟ้าฟรีอยู่แล้ว สองมันไม่ก่อมลพิษอะไรเมื่อเราสร้างโรงไฟฟ้าไม่ก่อมลพิษนี้ ปัญหาสุขภาพประชาชนก็ไม่มี สร้างโรงไฟฟ้านี้มันแพงนะแต่ผมก็ถามกลับไป สร้างโรงไฟฟ้าถ่านหิน โรงไฟฟ้าอย่างอื่นนี้ มันก่อมลพิษไป ต้นทุนมันอาจจะแพงกว่าเราได้ take in to account เรื่องผลกระทบเรื่องสิ่งแวดล้อม เราได้ประโยชน์ในเรื่องสุขภาพ บางจากนี้เราคิดตรงนี้เสมอว่า คนอื่นอาจจะมองว่าเป็น intangible ไม่สามารถวัดได้ แต่เราเรียกว่า environmental economic เช่นตรงนี้นี่นี้ผมเองก็สนใจนะครับ โรงไฟฟ้าพลังงานแสงแดดถ้าเทียบกับถ่านหินมันดีกว่าอย่างไรในเชิงของสุขภาพเพราะเราต้องเอามาวกนะครับ ตัวนั้นมันมีค่าใช้จ่ายสุขภาพที่ประชาชนเป็นคนเสีย แต่โรงไฟฟ้าแสงแดดไม่มี ตรงนี้นั้นเป็นตัวที่เราจะสนใจแล้วก็ทำเยอะมากนะครับ”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมნวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“แล้วก็อย่างที่เรากำลังคุยเมื่อกี้นี้ปลูกป่าลมที่รังสิต สวนส้มร้างที่รังสิตก็มีแสนสองแสนไร่ มาพัฒนามาปลูกป่าลม แต่ถ้าปลูกข้าวได้ก็ปลูก มาปลูกป่าลมก็ได้เพราะเราจะเป็นผู้รับซื้อป่าลมน้ำมัน แต่สิ่งที่ได้รับเป็นเรื่องที่ดีเกษตรกรที่เป็นหนี้ ธกส.จะมีรายได้ดีขึ้นจะแก้หนี้หนี้ไปเพราะเรารับซื้อ สองการปลูกป่าลมทำให้เกิดความขึ้นสภาพแวดล้อมดีมีคุณค่า CO2 ด้วยในอากาศ ป่าลมนั้นช่วยแก้ปัญหาหน้าท่วม”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิมนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“เราไปออกทริปกับเขา เราไปร่วม นอกจากเราไปร่วมบริจาค พนักงานของเรามีเสื้อ มูลนิธิสืบนาค ให้ทุกคนสนับสนุนเท่าไรก็ได้แต่บริษัทจะช่วยผ่อนจ่ายให้ ก็ทุกคนช่วยจ่ายคนละยี่สิบ สามสิบบาท พนักงานจะทำกล่องรับบริจาค พนักงานฝ่ายการตลาดนี้ก็ไปช่วยขอพื้นที่ Exhibition ให้มูลนิธิไปวาง ฝ่ายกราฟฟิกออกแบบป้าย ออกแบบ โลโก้ ออกแบบสมุด ออกแบบ leaflet ให้ ขณะเดียวกันเวลามีงานมี กิจกรรมคุยกับหน่วยงานใหญ่ ๆ เวลาขอสนับสนุนเงิน ล่าสุดผมก็ได้มีโอกาสขอทุน จากไทยพาณิชย์ ยื่น โปรเจกต์ปีหนึ่งละ ล่าสุดเพิ่งอนุมัติมา ให้งบเรา 5 ปี ปีละ 4 ล้านบาท ซึ่งให้เราต้องทำร่วมกับ โครงการปิดทองหลังพระ ซึ่งคล้าย ๆ กันเลย โดยผมจะต้องเข้าไปร่วม โดยเอาโครงการปิดทองหลังพระ โครงการในพระราชดำริไปประยุกต์”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะนัฏร์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“เพราะฉะนั้นเราเป็นองค์กรที่ไม่เหมือนที่อื่น ที่อยู่ดี ๆ เอาเงินไปบริจาค เราไปขอ งานเขาทำ จนกระทั่งเขาให้ผมเป็นที่ปรึกษาเมื่อสองปีที่แล้ว ปัจจุบันเป็น กรรมการบริหารประชุม สามสี่ทุ่มก็บริหารอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องดูงบประมาณ บริหารมากมาย งบรายรับรายจ่ายทั้งหมด ให้องค์กรมันอยู่ได้ถึงรุ่นหลานเรา ทำอย่างไร”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะนัฏร์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“ซึ่งในแต่ละปีผมจะมี schedule ว่าผมต้องทำอะไร อันนี้จบทุนประถม อันนี้จบทุน ปริญญาตรีไปละ เดือนนี้จะเป็นการ Present ทุนประถม เดือนหน้าจะเป็นการ Present ทุนมัธยม ซึ่งจะมีองคมนตรีด้วย ซึ่งเราจะต้องจัดเตรียมข้อมูล Presentation ทั้งหมดให้ละเอียดคนละ VDO ถ่ายไว้เกือบ 10 ชั่วโมง และก็ต้องมาตัดต่อกันเอง เพราะเด็กทุนปีหนึ่งก็ 60 – 100 คน ทุนอุดมศึกษานะ และส่วนหนึ่งก็มาจากพนักงาน พนักงานก็จะมีบริจาคคนละเท่าไรก็ได้ บริษัทจะเพิ่มให้ 1 เท่า เงินก้อนนี้ก็จะ เป็นทุนการศึกษาของเขา รวมทั้งเงินที่ผมได้จากการบรรยาย เป็นวิทยากรเรื่อง เศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ปีหนึ่งผมได้หลายแสน เป็นทุน ๆ ละ 3 หมื่น ๆ หมดเลย

เพราะฉะนั้นตรงนี้ มันสามารถที่จะมาร่วมกันได้นะ แล้วพนักงานก็รับความรู้สึก
องค์กรเราไม่ใช่มองแค่ต่อสู้แข่งขันทำไปอย่างเดียวนะ”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“เรามีนโยบายดูแลลูกค้าเหมือนคุณพ่อ คุณแม่ ตอนนี้อยู่ดัดปีกและให้เขาท้องต่อไป
เป็นสโลแกนก่อนออกไปบริการ วันนี้ต้องเทคแคร์ลูกค้าเหมือนคุณพ่อ คุณแม่ ถ้า
เป็นอย่างนี้ไป นโยบายมันออกมาจากข้างในของแต่ละคนนะ ทำอย่างไรให้บริการ
คุณพ่อ คุณแม่ คุณต้องสุขภาพเรียบร้อย รอบคอบ ระมัดระวังทุกอย่าง และ
ขณะเดียวกันผมก็มีนโยบายลูกค้าซื้อไปแล้วนี้ ทุก 6 เดือนผมจะไปดูแลให้เขาฟรี ไป
ตรวจสอบ check โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ลูกค้าบางคนนี้ เขาก็แนะนำลูกค้าต่อเนื่องมาให้
ประจำ การการันตีนี้ คนอื่นรับประกัน 1 ปี ผมรับประกัน 3 ปี คนอื่น 3 ปี ผม 5 ปี”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“เรื่อง recycle นี้ก็จะมีการใช้ทรัพยากรให้มีคุณค่าสูงสุด อะไรที่จะทิ้งเราจะนำมาใช้
ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างเช่นพวกวัสดุที่เหลือใช้ในโรงงานนะครับ แทนที่เรา
จะเอาไปทิ้งให้เกิดมลภาวะ เราก็นำกลับมาใช้นะครับ อย่างเช่นแผ่นอะคริลิกที่เราตัด
เป็นเศษ ๆ เราก็มาทำเป็นตู้วางรองเท้า ตู้วางซีดี รวมไปถึงมูลนิธิสืบนาคะขำ
กล่อง เราก็ทำไปบริจาคให้ นะครับ ตรงนั้นก็คือการ reuse การ recycle นะครับ ส่วน
การประหยัดทรัพยากร จริง ๆ เราก็มีการเข้าโครงการกับบางมด มีอาจารย์ช่วยมา
สอนให้ มีการประหยัดทรัพยากรไฟฟ้า น้ำ อะไรอย่างนี้ มีการตั้งคณะกรรมการ
ขึ้นมา มีการวัดผลว่าหลังจากทำพวกนี้แล้วค่าไฟลดลงไหม ค่าน้ำลดลงไหม ซึ่งมี
ตัวเลขวัดซึ่งเราลดไปประมาณ 15 – 20 % นะครับ ในการลดไปประมาณปีหนึ่ง”

คุณวัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

“ต้องมีความโปร่งใสในการทำงาน บัญชีปีคงสมดุลทุกเดือน แล้วใช้จ่ายอย่างประหยัด เพื่อการพินเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น ไม่ใช่สุรุ่ยสุร่าย อุปกรณ์ใช้เมื่อจำเป็น ถ้ายังใช้ได้ก็ใช้ไป โต๊ะเก้าอี้ตั้งแต่โรงงานเก่ายังใช้กันอยู่ยังไม่เสีย แต่บางที่อุปกรณ์บางตัวจากโรงงานเก่า เราก็หยิบมาใช้ ก็ยังใช้กันอยู่ ถ้ายังพอใช้ได้ก็ใช้ไปก่อนประหยัด”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

“มองว่าเราไม่ได้อยากเอาเปรียบกัน ถ้าทุกคนมองว่าจะอยู่ร่วมกันในระยะยาวจะกำไรขาดทุนมากน้อย ถ้าปีนี้มีกำไรมากน้อยก็ดีไป ถ้าปีหน้ากำไรน้อยหรือขาดทุนหนักหน่อยก็ค่อยดูกันไป มองด้านที่เราเอื้อเพื่อกัน บางครั้งเราได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า 1 ปี หรือครึ่งปี แล้วต้องใช้วัตถุดิบที่ต้องรวบรวม 4 เดือน ถามว่าถ้าเราคุยกับลูกค้า เราจะขอซื้อสินค้าตัวนี้ราคาเดียวทั้งฤดูนะ แล้วปลายฤดูราคามันขึ้น ถ้าเขาอยากทำกำไร เขาก็เบียดเรา ไม่มีของให้ละ ไปหาซื้อที่อื่นมันก็ลำบากะ คือพวกรวบรวมที่คุยกับชาวไร่ชาวนา บางทีเราก็มักมีการเปิด PO ใหญ่สำหรับ 2 - 3 เดือน ปริมาณเยอะพอปริมาณเยอะราคาตลาดมันก็ขึ้น ต้องวัดใจกัน ที่เราทำงานมา 7 - 8 ปีกับลูกค้า นี่เราวัดใจกันจนถึงจุดที่รู้ใจที่จะไม่เบียดกัน ปีที่แล้วกระเทียมแกว่งตัว 30 - 50 บาท เขาก็ส่งเราที่ราคา 30 บาทจนหมดฤดู”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

“เรามีกำไรเหลือเราก็เอามาช่วยคนในชุมชนเราก่อน เรามีการบริจาคเงินเพื่อการศึกษาให้กับโรงเรียนในชุมชน และก็มีโรงเรียนทุ่งฟ้าหม่นวิทยาคม ก็มอบทุนการศึกษาให้นักเรียนที่เรียนดี ทุนอาหารกลางวันให้นักเรียนทุก ๆ ปี แล้วก็ให้เงินถึงแม้ไม่ได้เยอะอะไรเราก็ให้ทุกปี มีโอกาสที่เราช่วยได้ก็ช่วย ที่ทำได้เราก็ทำให้ คือนั่นชุมชนเราก่อน วันอาทิตย์มีงานเราก็ไปร่วม หวังว่าเขาพึ่งเรา เราพึ่งเขา เราทำงานศึกษาให้นักเรียน นักเรียนก็คือลูกหลานของพนักงานของเราเช่นกัน รู้สึกภูมิใจ บางครั้งอุปกรณ์โรงงานที่มันเหลือใช้ไม่ได้ เช่นถาดอาหารสแตนเลส ใช้ไป 6 - 7 ปี มันก็เก่า ไม่ได้คิดขายเอากำไร ก็ยกให้โรงเรียนไป ของที่เราใช้ไม่ได้หรือคิดว่าไม่อยากจะใช้อาจเป็นของที่ดีของคนอื่นได้ อุปกรณ์โฟม อุปกรณ์อะไรก็ไม่รู้ พอเราทำ 5 ส

จะทิ้งก็เป็นภาระ ก็จะไปดูว่าโรงเรียนไหนต้องการก็เรียกมา พยายามเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน พยายามร่วมงาน มีอะไรก็ช่วยเหลือ”

คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

“กิจกรรมที่ส่งเสริมทางการตลาด ก็มีการพัฒนารูปแบบของอาหารด้วยนะครับ เรามีการนำตัวผลิตภัณฑ์ของเราไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อที่จะให้แม่บ้านได้รับทราบว่าผลิตภัณฑ์สามารถนำไปประยุกต์หรือทำอาหารอะไรได้บ้าง กิจกรรมที่เป็นกิจกรรมเสริมที่เราได้จัดขึ้นทุกปีนะครับ ก็เป็นการดองแห้ง ก็ทางพรทิพย์ได้ย้ายมา ณ ที่นี้นะครับ ในปี 2545 ในวันที่ 12 สิงหาคม 2545 ซึ่งรายได้วันนั้นในการจำหน่ายต่าง ๆ ก็ได้รวบรวมให้กับศูนย์วัฒนธรรมไทย ทำให้ทุกปีในวันที่ 12 สิงหาคม เราจะได้มีจัดกิจกรรมการดองแห้ง เพื่อที่จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้กับครอบครัวด้วย แล้วก็คือกิจกรรมระหว่างคุณแม่ลูกด้วยนะครับ

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“ก็ไม่ได้ทำธุรกิจแบบหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว เรายังมีการตอบแทนสังคม ก็อย่างช่วยสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเราเนะครับ ตรงนี้สังคมรอบข้างที่เราได้ตอบแทน เราจะได้เน้นการเอื้อกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการ ผู้ที่ขายวัสดุ ตรงนี้เราจะซื้อวัสดุจากชาวประมงต่าง ๆ นำมาแปรรูปนะครับ แล้วมีการพัฒนานะครับ จากบุคลากรที่อยู่ละแวกกลุ่มของเราเนะครับ จากคนที่ท้องถิ่นด้วย เป็นการสร้างรายได้ให้กับคนท้องถิ่น และนอกจากนั้นแล้วเรายังมีการให้มีการศึกษาดูงานด้วยนะครับ ให้แต่ละคณะ ไม่ว่าจะเป็นนักเรียน นักศึกษา ผู้ประกอบการ กลุ่มแม่บ้านเนะครับ อบต. อบจ. ทั้งแนวร่วมใกล้เคียงและภายในประเทศให้เข้ามาศึกษาดูงานด้วย”

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“ผมมองว่าเราได้ในเรื่องของการมีส่วนร่วมของสังคม ชุมชนและสังคม กิจกรรมทางสังคมนี้มันเปิดเผยหรือแสดงให้เห็นว่ามาจากทรัพย์สิน หรือแสดงให้เห็นว่าเราสนับสนุน เราทำมาโดยตลอดในด้านสังคม ไม่ว่าจะเป็นการให้ทุนการศึกษา การบริจาคในเรื่องอุปกรณ์การแพทย์ การบริจาคในเรื่องของอุปกรณ์การศึกษา อะไรต่าง ๆ มากมายที่เกิดขึ้นนี้ กับศาสนาเราก็ทำให้ เราเดินไปพร้อม ๆ กัน ด้านการกีฬา ด้านเยาวชนเรามีหมัด มีครบ ใครขอมาเราให้ได้เราให้ตลอด ทุกปีนี่จะมีจดหมายขอสπονเซอร์ ขอการสนับสนุนต่าง ๆ จากโรงเรียน จากองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือเอกชนด้วยกันเองนี้ขอไม่ต่ำกว่า 200 กว่ารายการ ที่เราช่วยไปและรายการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากนี้เราก็ทำ ทำโดยตลอด ซึ่งเราตั้งบไว้ประมาณ 10 - 15% จากรายได้ที่ต้องให้ตรงนี้อยู่แล้ว”

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

“เพราะเรามองว่า ต่อให้เราให้ไปเท่าไรนี้ถ้าบุคลากรหรือนักเรียนที่เข้ามาเรียนรู้ไม่เอาไปปฏิบัติ คือเขารู้ รู้แล้วว่าความลับของบริษัทนี้ใส่อะไรให้ร้อย ใส่ตัวไหน น้ำพริกถึงอร่อย ใส่ตัวไหนแกงไตปลาถึงน่ากิน แต่เขาไม่ไปทำ ไม่ได้ไปปรุง ไม่ได้ไปทำแบบที่เราบอกเขาไป มันก็ไม่มีประโยชน์กับเขา แต่ถ้ามีเจ้าใหม่ผลิตขึ้นมาในตลาด ถามว่าเขามาตัดเราหรือเปล่า ผมก็ไม่ได้ตัดสินใจ แต่ผมว่าการส่งเสริมให้คนในประเทศได้รับรู้ ว่ามีสินค้าตัวนี้แกงไตปลา นี่เป็นสินค้าของท้องถิ่นภูเก็ต เป็นสินค้าของภาคใต้ มันคือแกงไตปลานะ เมื่อก่อนส้มตำมีทั่วประเทศ ส้มตำภาคอีสานมีลาบ อะไรก็แล้วแต่ที่เป็นวัฒนธรรมท้องถิ่นของคนอีสาน แต่ถามว่าแกงไตปลา น้ำพริกกุ้งเสียบ ถามว่าคนทั่วประเทศรู้จักไหม บางคนไม่รู้จัก กินยังไม่เป็นเลยครับ แต่พอมีคนมาทำแบบนี้เยอะ ๆ มาส่งเสริมให้คนรู้จักมากขึ้น ถูกต้องไหมครับ แทนที่จะขายได้น้อยลง ผมคิดว่ากลับขายได้มากขึ้นนะ”

นายวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

5.3. สรุปคำนิยามขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 3 และการสังเคราะห์ข้อมูลที่ปรากฏขึ้น (Emerging themes) ในหัวข้อที่ 5.1 ข้างต้น สามารถสรุปเป็นความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนดังนี้ องค์กรที่ยั่งยืนคือองค์กรที่ประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ 5 ประการด้วยกันคือ

- 1) ความสามารถในการให้ผลตอบแทนที่ดีแข่งขันได้
- 2) ความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางสังคมและเศรษฐกิจ
- 3) ความสามารถในการรักษาสถานะความเป็นผู้นำในตลาดที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ได้ (Avery, 2005)

นอกเหนือจากนี้แล้ว ศาสตราจารย์ ดร. อภิชัย พันธเสน ยังได้เสนอว่าเงื่อนไขของความเป็นองค์กรธุรกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงควรจะครอบคลุมถึง

- 4) ความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่พนักงานในองค์กร และ
- 5) ความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่สังคม หรือประโยชน์สุข

5.4. สรุปปัจจัยที่นำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

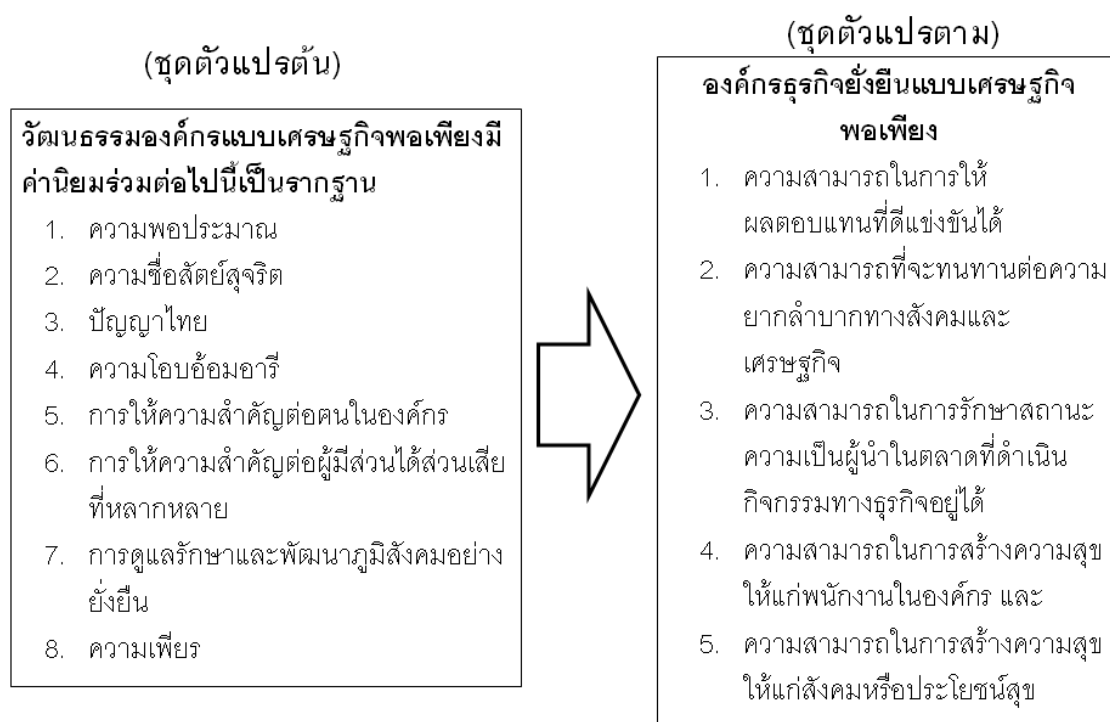
จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และบทสัมภาษณ์องค์กรเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับรางวัลพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ ปัจจัยที่นำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนมีอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน แต่ที่เป็นปัจจัยหลักที่ได้รับการเน้นย้ำได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยมแบบเศรษฐกิจพอเพียงเป็นค่านิยมร่วมพื้นฐานนั่นเอง เพราะค่านิยมร่วมเหล่านี้เป็นตัวผลักดันกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมด (เช่น การตลาด การผลิต การเงิน การบริหารเทคโนโลยี) ขององค์กรนั้น ซึ่งจริง ๆ แล้วก็สอดคล้องกับหลักการทรงงาน “ระเบิดจากข้างใน”

การใช้วัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมแห่งองค์กรเป็นมาตรฐานในการประเมินองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีข้อดีและความเหมาะสมในการเป็นมาตรฐานดังต่อไปนี้

- ใช้ได้สำหรับธุรกิจทุกประเภท ทุกอุตสาหกรรม และทุกขนาด

- สามารถเป็น Lead Indicator ได้เพราะวัฒนธรรมแห่งองค์กรกำหนดแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจในอนาคตแห่งองค์กรด้วย หลาย ๆ ครั้งเราไม่ค่อยมั่นใจว่าธุรกิจนี้จะเป็นอย่างไรในอนาคตหากใช้ Lag indicators เช่น ตัวเลขต่าง ๆ ทางการเงินในปัจจุบันหรืออดีต หรือกิจกรรมทาง CSR ที่ทำอยู่ในปัจจุบันหรืออดีต เป็นต้น
- มาตรฐานธุรกิจต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเน้นการทำเอกสาร หลาย ๆ ครั้งเราทราบกันดีว่ามีการทำ “ผักชีโรยหน้า” เพราะการกระทำได้กล่าวไม่ได้เกิดมาจาก “ใจ” ของพนักงาน แต่ถ้ามาตรฐานธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงใช้ค่านิยมร่วมแล้ว ถึงอย่างไรก็ทำผักชีโรยหน้าไม่ได้ เพราะจะต้อง “ระเบิดจากข้างใน” ทำให้มาตรฐานนี้มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือมากกว่า
- สะดวกในการประเมินองค์กรธุรกิจ เพราะธุรกิจไม่มีความจำเป็นจะต้องปกปิดข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมร่วมแห่งองค์กร ไม่เหมือนข้อมูลทางการเงินหรือข้อมูลทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งผู้ประเมินอาจไม่ได้รับข้อมูล หรือได้รับแต่เป็นข้อมูลที่ผ่านการตกแต่งแล้ว

ค่านิยมร่วมที่พบในองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีรายละเอียดดังแสดงในรูปที่ 15



รูปที่ 15 แบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงในขั้นที่ 2 ที่ได้รับการปรับแล้ว

สมมุติฐานหลักจากแบบจำลองดังกล่าวข้างต้น คือ องค์กรธุรกิจใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่านิยมร่วมทั้ง 8 ประการดังกล่าว (ตัวแปรต้น) จะสามารถนำองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ กล่าวคือ

องค์กรนั้นจะมีความสามารถในการให้ผลตอบแทนที่ดี แข่งขันได้ ทนทานต่อความยากลำบากทางสังคม และเศรษฐกิจ สามารถรักษาสถานะความเป็นผู้นำในตลาดที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ได้ สร้างความสุขให้แก่พนักงานในองค์กรและสังคม หรือสร้างประโยชน์สุขนั่นเอง

ดังนั้นแบบสอบถามได้ถูกสร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่สะท้อนค่านิยมและความสำเร็จอย่างยั่งยืนดังกล่าว เพื่อทำการทดสอบสมมุติฐานหลักต่อไป โดยข้อคำถามในแต่ละหัวข้อของค่านิยมรวมทั้ง 8 ประการและลักษณะขององค์กรธุรกิจยั่งยืนแบบเศรษฐกิจพอเพียงทั้ง 5 ประการ จะมาจากตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อพัฒนาแบบจำลองธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงในขั้นตอนแรกในบทที่ 4 นั่นเอง

บทต่อไปจะกล่าวถึงการทดสอบแบบสอบถาม (Pilot Test) แบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้ใหม่นี้ เพื่อทดสอบว่าคำถามต่าง ๆ เป็นที่เข้าใจตามที่ผู้วิจัยต้องการถาม (Face Validity) และเนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่เป็นต้นแบบ (Original Research) จึงยังไม่เคยมีการทดสอบความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่อยู่ในแบบจำลองมาก่อน การทดสอบแบบสอบถามนี้จึงมีวัตถุประสงค์อีกประการหนึ่งเพื่อที่จะทดสอบว่าความสัมพันธ์ต่าง ๆ นั้นมีข้อมูลสนับสนุนจริง ก่อนที่จะทำการเก็บข้อมูลจริงในขั้นตอนต่อไป

บทที่ 6

การทดสอบแบบสอบถามและผลของการศึกษานำร่อง

การทดสอบแบบสอบถามนี้มี 2 ขั้นตอนด้วยวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจทั้ง 2 ครั้ง คือขั้นตอนที่ 1 ทำเพื่อทดสอบ Face Validity ของแบบสอบถามว่าผู้ตอบมีความเข้าใจในคำถามแบบเดียวกับที่ผู้วิจัยเข้าใจหรือเปล่า โดยทดสอบกับผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจ 40 ท่านด้วยกัน โดยได้นำความเห็นมาปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อใช้ในการทดสอบขั้นตอนที่ 2 ซึ่งได้ทำการทดสอบแบบสอบถามกับผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจอีกจำนวน 112 คน เพื่อที่จะทดสอบว่าข้อมูลที่เก็บได้มีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับสมมุติฐานหลักหรือไม่ โดยได้ผลดังต่อไปนี้

6.1. ผลการวิเคราะห์ Factor Analysis

ผลของการทำ Factor Analysis ของข้อมูลตัวแปรต้น (กระบวนการดำเนินธุรกิจที่สะท้อนค่านิยมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง) จากผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจจำนวน 112 คน (Pilot Test) โดยคัดข้อคำถามที่มี Factor Loading ไม่ถึง 0.5 ออก พบว่ามีการเกาะกลุ่มกันของข้อมูลเป็นจำนวน 5 กลุ่มดังแสดงในตารางที่ 1 - ตารางที่ 5

ตารางที่ 1 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมด้านการพัฒนาสังคม

กลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (independent domain variables) หรือกระบวนการในการ ดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง		ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain)
1	การพัฒนาภูมิสังคม (Geosocial Development)	sha1	2	24	บริษัทยินดีที่จะสละคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น
		sha6	2	29	ทำนยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน
		se3	2	53	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม
		se4	2	54	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนา สิ่งแวดล้อม
		se5	2	55	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทที่มีความ รับผิดชอบต่อสังคม
		se6	2	56	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทที่มีความ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
		se7	2	57	บริษัทยอมลงทุนเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสังคม ถึงแม้ว่าการลงทุนนั้นจะ ทำให้ต้นทุนสูงกว่าคู่แข่งเป็นเท่าตัว
		se8	2	58	บริษัทดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการพัฒนาสังคมอย่างต่อเนื่อง
		se9	2	59	บริษัทมีการจัดวางงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคม อย่างเป็นระบบ
		se11	2	61	บริษัทมีการบูรณาการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ
		se12	2	62	บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดี งามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ
		se14	2	64	บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง
		se15	2	65	บริษัทพยายามสงวนรักษาทรัพยากรทางธรรมชาติไว้สำหรับประชากรใน อนาคต
		se16	2	66	บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ
		se20	2	70	บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่างต่อเนื่อง
		peo15	4	10	บริษัทมีการฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะชีวิตที่พนักงานสามารถนำไปใช้ในชีวิต ส่วนตัวได้ด้วย เช่น การทำสมาธิ การบริหารเงินออม การบริหารความเครียด และการบริหารเวลา
		peo16	4	11	บริษัทสนับสนุนให้พนักงานฝึกฝนทักษะชีวิตในที่ทำงานอย่างเป็นรูปธรรม
		se21	4	13	บริษัทเลือกเฉพาะผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าร่วมงาน
		tha17	4	15	บริษัทเลือกเฉพาะผู้ที่เห็นคุณค่าของ "ความเป็นไทย" เข้าร่วมงาน
		peo23	4	35	พนักงานยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัท

ตารางที่ 2 . กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมด้านการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ

กลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (independent domain variables) หรือกระบวนการในการ ดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง		ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain)
2	การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่ หลากหลายอย่างจริงจัง (Stakeholder Focus)	sha4	2	27	คู่แข่งไม่ควรแบ่งปันองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน (reversed item)
		sta3	2	46	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทคือ ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ เท่านั้น (reversed item)
		sta4	2	47	ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของของบริษัทคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด ซึ่ง ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามให้ผลตอบแทนสูงสุดและเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (reversed item)
		se2	2	52	บริษัทขนาดเล็กไม่สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR)ได้มากนัก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเงินทุน (reversed item)
		se10	2	60	วัตถุประสงค์หลักของการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของ บริษัท คือการนำมาซึ่งกำไรที่เพิ่มขึ้นในอนาคต (reversed item)
		eth9	4	4	พนักงานมักจะปิดความผิดของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ
		pe28	4	30	พนักงานไม่ได้ใช้เวลาและความพยายามอย่างเต็มที่ในเวลางาน
		sta8	4	31	พนักงานของท่านลงมือปฏิบัติโดยมิได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะตามมา เสมอ

ตารางที่ 3 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมความเพียร

กลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (independent domain variables) หรือกระบวนการในการ ดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง		ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain)
3	ความเพียร (Perseverance)	pe8	2	78	บริษัทมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท
		pe12	2	82	บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้
		pe17	2	19	พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง
		pe18	4	20	พนักงานพยายามแก้ไขปัญหาของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที
		pe19	4	21	พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ มอบหมาย
		pe20	4	22	พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด
		pe27	4	29	พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน

ตารางที่ 4 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมความพอประมาณ

กลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (independent domain variables) หรือกระบวนการในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง		ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain)
4 ความพอประมาณ (Moderation)		mod3	2	3	บริษัทมีเป้าหมายในการทำธุรกิจคือ การขยายธุรกิจตลอดเวลา (reversed item)
		mod4	2	4	การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่บริษัทของท่านเป็นการลงทุนในการสร้างภาพลักษณ์ทางการตลาดแก่บริษัท (reversed item)
		mod5	2	5	ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด (reversed item)
		mod8	2	8	บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น (reversed item)
		mod9	2	9	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น (reversed item)
		mod10	2	10	การขยายตลาดเป็นสิ่งสมควรทำตลอดเวลา ยิ่งขยายตลาดได้มากยิ่งดี (reversed item)
		eth4	2	15	การที่บริษัทประชาสัมพันธ์ และ/หรือ โฆษณา สินค้า และ/หรือ บริการ โดยบอกความจริงเพียงบางส่วนเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เพราะถือเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย (reversed item)
		peo3	2	33	การปลดพนักงานเป็นวิธีการประหยัดและลดต้นทุนที่มีประสิทธิภาพที่สุด ในยามที่บริษัทเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางการเงิน (reversed item)

ตารางที่ 5 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมการสร้างภูมิคุ้มกัน

กลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (independent domain variables) หรือกระบวนการในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง		ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain)
5 การสร้างภูมิคุ้มกัน (Resilience)		se17	2	67	บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพนักงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ
		se18	2	68	บริษัทมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต และ/หรือ การให้บริการ อย่างต่อเนื่องเพื่อลดความสูญเสียของทรัพยากร
		pe2	2	72	บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท
		pe6	2	76	บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน ล่วงหน้า
		pe9	2	79	บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นได้รับความนิยมสำเร็จในเชิงพาณิชย์

ผลของการทำ Factor Analysis ของข้อมูลตัวแปรตาม (ลักษณะความเป็นธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง) จากกลุ่มผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจจำนวน 112 คน (Pilot Test) โดยคัดข้อคำถามที่มี Factor Loading ไม่ถึง 0.5 ออก พบว่ามีการเกาะกลุ่มกันของข้อมูลเป็นจำนวน 3 กลุ่มดังแสดงในตารางที่ 6

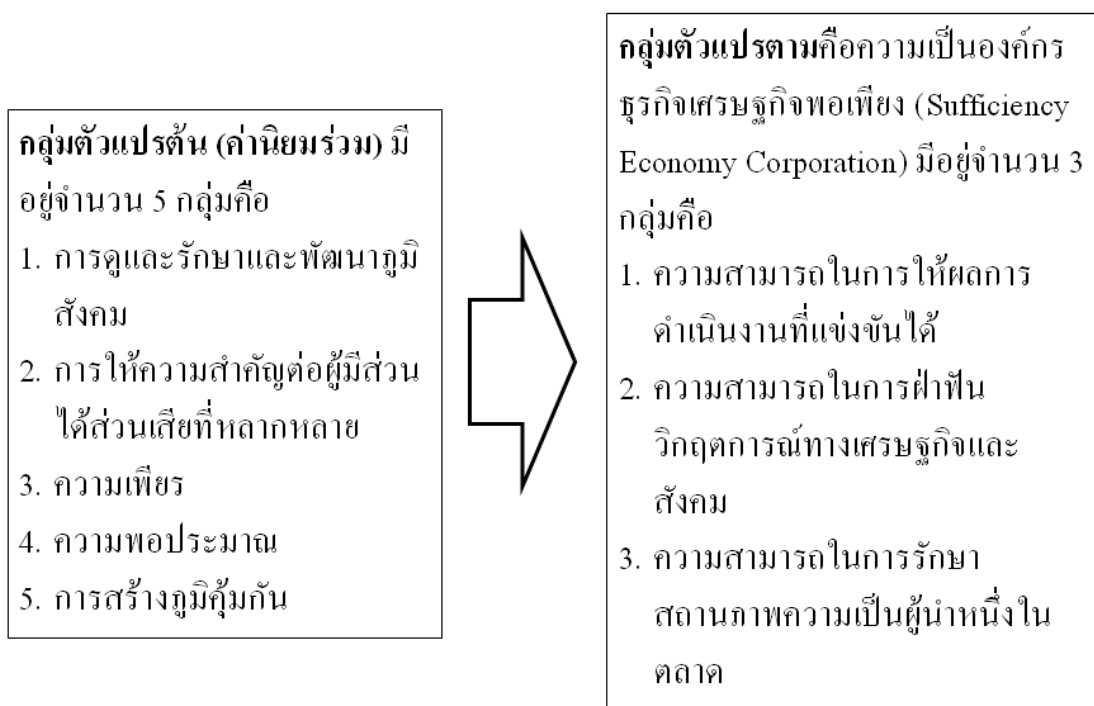
ตารางที่ 6 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง

กลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรตาม (dependent domain variables) หรือลักษณะของความเป็นธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง		ชื่อ ข้อ ตัวแปร	แบบ สอบถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรตาม (sub-variables for each dependent domain)
1	ความสามารถแห่งองค์กรที่จะฝ่าฟันวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคม	cr1	3	11	บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันได้เป็นปกติอย่างรวดเร็ว หลังจากผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และ/หรือ ทางสังคม
		cr7	3	23	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา
					บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดเดา
		cr9	3	25	ได้ล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา
		cr12	3	28	ลูกค้า เช่น ลูกค้าวัดถ้ำผา ไม่เคยทอดทิ้งบริษัทของท่านแม้ในยามวิกฤต
		cr13	3	29	ลูกค้า ไม่เคยทอดทิ้งบริษัทของท่านแม้ในยามวิกฤต
		cr14	3	30	บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ
2	ความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้แห่งองค์กร	sp1	3	1	บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่
		sp2	3	2	บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของท่าน
		sp6	3	6	โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้นำตลาดบริษัทหนึ่ง
		sp7	3	7	ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่
		ha3	3	18	บริษัทประเมินภายนอกต่างๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม)
3	ความสามารถแห่งองค์กรในการรักษาความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาด				นวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน ของบริษัทของท่าน
		sp8	3	8	สามารถแข่งขันได้
		sp9	3	9	คุณภาพของสินค้า และ/หรือ บริการ โดยรวมของบริษัทของท่านสามารถแข่งขันได้
		cr2	3	12	ลูกค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน
		cr5	3	15	บริษัทมีลูกค้าที่เป็น "เจ้าประจำ" มากกว่าครึ่งหนึ่งของลูกค้าทั้งหมด

จากนั้นตัวชี้วัดของแต่ละกลุ่มได้ถูกนำมารวมกันเพื่อหาค่า Cronbach's Alpha เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability Values) ของข้อมูลแต่ละกลุ่ม ซึ่งพบว่ามีความน่าเชื่อถือที่สูงมาก เพราะ Cronbach's Alphas ทั้งหมดมีค่าใกล้เคียงกับ 0.8 หรือมากกว่า จึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามชุดนี้มีความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้ ในการทำการวิเคราะห์ Regression Analysis ในขั้นตอนถัดไป

6.2. การปรับแบบจำลองและกำหนดสมมุติฐาน

ในการวิเคราะห์ Regression Analysis ในขั้นตอนนี้ ได้ทำขึ้นอยู่บนพื้นฐานของแบบจำลองใหม่ที่ได้ผ่านการปรับแล้วจากผลของการทำ Factor Analyses ที่กล่าวมาในขั้นต้น โดยแบบจำลองจะมีลักษณะดังรูปที่ 16 โดยมีข้อสมมุติฐานที่ได้จากแบบจำลองนี้จำนวน 15 ชุดด้วยกัน เพื่อทำการทดสอบหาความสัมพันธ์โดยใช้ Regression Analysis ต่อไป



รูปที่ 16 แบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้รับการปรับจากผลการทดสอบ Factor Analysis

H₁: ค่านิยมร่วมในการดูแลรักษาและพัฒนาภูมิสังคมทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้โดยตรง

H₂: ค่านิยมร่วมเรื่องการให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้โดยตรง

H₃: ค่านิยมร่วมเรื่องความเพียรทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้โดยตรง

H₄: ค่านิยมร่วมเรื่องความพอประมาณทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้โดยตรง

H₅: ค่านิยมร่วมเรื่องการสร้างภูมิคุ้มกันทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้โดยตรง

H₆: ค่านิยมร่วมในการดูแลรักษาและพัฒนาภูมิสังคมทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง

- H₇: ค่านิยมร่วมเรื่องการให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง
- H₈: ค่านิยมร่วมเรื่องความเพียรทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง
- H₉: ค่านิยมร่วมเรื่องความพอประมาณทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง
- H₁₀: ค่านิยมร่วมเรื่องการสร้างภูมิคุ้มกันทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง
- H₁₁: ค่านิยมร่วมในการดูแลรักษาและพัฒนาภูมิสังคมทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาด
- H₁₂: ค่านิยมร่วมเรื่องการให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาด
- H₁₃: ค่านิยมร่วมเรื่องความเพียรทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาด
- H₁₄: ค่านิยมร่วมเรื่องความพอประมาณทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาด
- H₁₅: ค่านิยมร่วมเรื่องการสร้างภูมิคุ้มกันทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาด

6.3. ผลการวิเคราะห์ Regression Analyses

จากผลการวิเคราะห์ Regression Analyses (ตารางที่ 7) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ $p < 0.05$ พบว่า H1, H2, H3, H8 และ H13 เป็นจริง ส่วนสมมุติฐานอื่นไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 7 Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-.837	3.350		.250
	Geosocial	.066	.022	.303	2.989
	Stakeholder	.102	.048	.189	2.145
	Perseverance	.583	.074	.672	7.928
	Moderation	.034	.046	.056	.735
	Resilience	-.191	.103	-.175	-1.847

a. Dependent Variable: Competitiveness

ตารางที่ 8 Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	8.607	3.699		2.326
	Geosocial	.027	.024	.125	1.092
	Stakeholder	.054	.053	.102	1.022
	Perseverance	.451	.081	.532	5.553
	Moderation	.052	.051	.089	1.026
	Resilience	.005	.114	.004	.040

a. Dependent Variable: CrisisEndurance

ตารางที่ 9 Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำ
หนึ่งในตลาด

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.977	2.404		3.318	.001
	Geosocial	-.010	.016	-.069	-.603	.548
	Stakeholder	.015	.034	.045	.449	.654
	Perseverance	.324	.053	.587	6.131	.000
	Moderation	.028	.033	.072	.833	.407
	Resilience	.034	.074	.049	.455	.650

a. Dependent Variable: MKTLeadership

จากผลการวิเคราะห์ Regression Analyses ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า

1. ค่านิยมร่วมในการพัฒนาภูมิสังคม การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่หลากหลายอย่างจริงจัง และเรื่องความเพียร ทำให้องค์กรธุรกิจมีความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้สูงขึ้น
2. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความเพียร ทำให้องค์กรธุรกิจมีความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคม และในการรักษาสถานะความเป็นผู้นำในตลาด
3. ค่านิยมร่วมเรื่องความเพียรมีความสำคัญที่สุดเพราะเป็น direct predictor ของความสามารถที่สูงขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้ ในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม และในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาดขององค์กรธุรกิจ

นอกเหนือจากนี้ผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่า ค่านิยมร่วมเรื่องภูมิคุ้มกันและความพอประมาณเป็น indirect predictors ของความสามารถที่สูงขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้ขององค์กรธุรกิจ ค่านิยมร่วมเรื่องการพัฒนาภูมิสังคม การให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ความพอประมาณและภูมิคุ้มกันเป็น indirect predictor ของความสามารถที่ดีขึ้นขององค์กรธุรกิจในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ค่านิยมร่วมเรื่องการพัฒนาภูมิสังคม ความพอประมาณ และภูมิคุ้มกันเป็น indirect predictor ของความสามารถที่ดีขึ้นขององค์กรธุรกิจในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาด

จากผลการศึกษานำร่อง (Pilot Test) สามารถสรุปได้ว่า ค่านิยมร่วมแห่งองค์กรตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทำให้องค์กรธุรกิจมีความสามารถดังต่อไปนี้ที่ดีขึ้น

1. ความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้
2. ความสามารถในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม
3. ความสามารถในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาด

ดังนั้นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจึงสนับสนุนหลักการนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในองค์กรธุรกิจและมีความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะนำไปใช้ในการทดสอบขั้นต่อไปกับผู้บริหารองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งจะกล่าวถึงในบทที่ 7 ต่อไป

บทที่ 7

การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นสุดท้าย

บทนี้จะกล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว (ภาคผนวก 1) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุดจำนวน 298 คนจากทั่วประเทศ เพื่อหาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยจะกล่าวถึงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ Construct Validity โดยใช้วิธี Factor Analysis แล้วจึงหาความน่าเชื่อถือของตัวแปรแต่ละตัวแปร จากนั้นจึงตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว แล้วจึงทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้วิธี Regression Analysis

อนึ่งคณะผู้วิจัยได้พิจารณาที่จะใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงสถิติที่มีความซับซ้อนกว่า Regression Analysis เช่น Structural Equation Modeling หรือการวิเคราะห์ Path Analysis แต่เนื่องจากต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนอย่างน้อย 500 ตัวอย่าง ประกอบกับรูปแบบจำลอง (Structural Model) สำหรับการศึกษาที่มีความซับซ้อน กล่าวคือ มีจำนวน Constructs ถึงสิบตัวด้วยกัน และ Construct หลายตัวมีตัวชี้วัด (Measured Items) มากกว่าสามตัว (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010). และทางคณะผู้วิจัยไม่สามารถเพิ่มจำนวนตัวอย่างได้ ดังนั้น Regression Analysis จึงเหมาะสมที่สุดในการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้

7.1. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้คือผู้บริหารสูงสุดหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุดจำนวน 298 คนจากองค์กรธุรกิจทั่วประเทศ ซึ่งโดยสรุปจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

องค์กรธุรกิจทั้งหมดเป็นธุรกิจสัญชาติไทย และ 89.3% เป็นธุรกิจที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อเปรียบเทียบกับขนาดกับคู่แข่งภายในประเทศ 55.3% เป็นธุรกิจขนาดเล็ก 38.2% เป็นธุรกิจขนาดกลาง และ 6.5% เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ 89% ทำการค้าอยู่ภายในประเทศ องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ (20.6%) ดำเนินธุรกิจระหว่าง 16 - 20 ปี โดยมีประเภทหลักของธุรกิจดังที่แสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ประเภทธุรกิจหลัก

	ประเภทธุรกิจหลัก	จำนวนเปอร์เซ็นต์
1	กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	12.5
2	กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค	17.2
3	กลุ่มธุรกิจการเงิน	2.2
4	กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม	10.4
5	กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	15.4
6	กลุ่มทรัพยากร	1.4
7	กลุ่มบริการ	27.2
8	กลุ่มเทคโนโลยี	4.3
9	อื่น ๆ	9.3

89.9% ของจำนวนผู้บริหารสูงสุดทั้งหมดขององค์กรเหล่านี้เป็นคนไทย โดยระยะเวลาเฉลี่ยในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดคือ 13 (± 9) ปี 80% บ่งชี้ว่ามีความเข้าใจปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 88% เชื่อว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาใช้ได้ในการบริหารองค์กรธุรกิจ โดยที่ 69% ของกลุ่มตัวอย่างไม่เคยปลดพนักงานเลย

7.2. ผลการวิเคราะห์ Factor Analyses เพื่อทดสอบ Construct Validity ของกลุ่มตัวแปร

ผลของการทำ Factor Analyses ของข้อมูลตัวแปรต้น (ค่านิยมร่วมที่แสดงออกในกระบวนการดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง) จากผู้บริหารสูงสุดหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุดจำนวน 298 คนจากทั่วประเทศ โดยคัดข้อคำถาม (Measured Items) ที่มี Factor Loading ไม่ถึง 0.5 ออก พบว่ามีการเกาะกลุ่มกันของข้อมูลเป็นจำนวน 7 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการสร้างภูมิคุ้มกัน (Resilience value)
2. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความเพียร (Perseverance value)
3. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความพอประมาณ (Moderation value)
4. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการแบ่งปัน (Sharing value)
5. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับจริยธรรม (Ethics value)
6. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาภูมิสังคม (Geosocial development value)

7. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Stakeholder focus value)

โดยกลุ่มข้อมูลดังกล่าวมีค่าความน่าเชื่อถือ (α) สูงกว่า 0.7 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าความน่าเชื่อถือของกลุ่มตัวแปรต้น

No.	กลุ่มตัวแปรต้น (Dependent Domain Variables)	α
1	ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการสร้างภูมิคุ้มกัน (Resilience value)	0.94
2	ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความเพียร (Perseverance value)	0.92
3	ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความพอประมาณ (Moderation value)	0.8
4	ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการแบ่งปัน (Sharing value)	0.72
5	ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับจริยธรรม (Ethics value)	0.73
6	ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาภูมิสังคม (Geosocial development value)	0.92
7	ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Stakeholder focus value)	0.89

ตารางที่ 12 - ตารางที่ 18 แสดงตัวชี้วัดย่อยของแต่ละกลุ่มตัวแปรต้นที่ได้จากการทำ Factor Analyses

ตารางที่ 12 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านการสร้างภูมิคุ้มกัน

กลุ่มตัวชี้วัดตัวแปรต้น (independent domain variables)	Loading	ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain variable)
1 ภูมิคุ้มกัน (Resilience)	0.743	pe7	2	76	บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน
	0.736	pe8	2	77	บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท
	0.732	pe2	2	71	บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท
	0.715	pe10	2	79	บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
	0.715	pe1	2	70	บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
	0.713	pe5	2	74	บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับบริษัท
	0.694	pe11	2	80	บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด
	0.691	pe12	2	81	บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้
	0.677	pe3	2	72	บริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ภายในบริษัทเอง
	0.664	pe6	2	75	บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า
	0.663	pe9	2	78	บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นได้รับความนิยมในเชิงพาณิชย์
	0.663	pe16	2	85	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ
	0.656	pe14	2	83	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ
	0.605	pe15	2	84	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ
	0.598	sha2	2	24	บริษัทมีการจัดการเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบภายในบริษัท

ตารางที่ 13 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านความเพียร

กลุ่มตัวชี้วัดตัวแปรต้น (independent domain variables)	Loading	ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain variable)
2 ความเพียร (Perseverance)	0.781	pe22	4	24	พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย
	0.745	pe19	4	21	พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
	0.741	pe20	4	22	พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด
	0.729	pe21	4	21	พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด
	0.695	pe24	4	26	พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่างๆเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
	0.689	pe23	4	25	พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไวจนเสร็จสิ้น
	0.650	pe18	4	20	พนักงานพยายามแก้ไขปัญหาของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที
	0.631	pe27	4	29	พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน
	0.618	pe17	4	19	พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 14 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านความพอประมาณ

กลุ่มตัวชี้วัดตัวแปรต้น (independent domain variables)	Loading	ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain variable)
3 ความพอประมาณ (Moderation)	0.880	mod9	2	9	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำกำไรสูงสุดระยะสั้น
	0.863	mod8	2	8	บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น
	0.726	mod5	2	5	ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด

ตารางที่ 15 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านการแบ่งปัน

กลุ่มตัวชี้วัดตัวแปรต้น (independent domain variables)	Loading	ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain variable)
4 การแบ่งปัน (Sharing)	0.782	sha6	2	28	ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน
	0.772	sha1	2	23	บริษัทยินดีที่จะเสนอคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น
	0.733	sha7	2	29	บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง

ตารางที่ 16 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านจริยธรรม

กลุ่มตัวชี้วัดตัวแปรต้น (independent domain variables)	Loading	ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain variable)
5 การมีจริยธรรม (Ethics)	0.827	eth12	4	7	พนักงานของท่านหลีกเลี่ยงการพูดความจริงเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจากปัญหาเสมอ
	0.790	eth9	4	4	พนักงานมักจะบิดความรับผิดชอบของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ

ตารางที่ 17 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านการพัฒนาภูมิสังคม

กลุ่มตัวชี้วัดตัวแปรต้น (independent domain variables)	Loading	ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain variable)
6 การพัฒนาภูมิสังคม (Geosocial Development)	0.784	se11	2	60	บริษัทมีการบูรณาการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ
	0.783	se9	2	58	บริษัทมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ
	0.765	se16	2	65	บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ
	0.762	se14	2	63	บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
	0.717	se3	2	52	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม
	0.713	se12	2	61	บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อชนบทนิยมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ
	0.706	se4	2	53	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
	0.701	se20	2	69	บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้อย่างต่อเนื่อง
	0.656	se17	2	66	บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงานในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ
	0.594	se15	2	64	บริษัทพยายามส่งเสริมรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต

ตารางที่ 18 กลุ่มคำถามตัวชี้วัดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย

กลุ่มตัวชี้วัดตัวแปรต้น (independent domain variables)	Loading	ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบ ถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวแปรต้น (sub-variables for each independent domain variable)
7 การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่หลากหลายอย่างจริงจัง (Stakeholder Focus)	0.816	peo10	2	39	การพัฒนาศักยภาพของพนักงานถือเป็นการลงทุนระยะยาวของบริษัท
	0.779	sta5	2	47	บริษัทคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ
	0.760	peo13	2	42	พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ของบริษัท
	0.745	sta7	2	49	บริษัทคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านความปลอดภัยของสาธารณชน ที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท
	0.660	peo9	2	38	บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
	0.652	sta6	2	48	ในการทำแผนงานและโครงการในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ท่านได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบของแผนงานและโครงการเหล่านั้นต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ
	0.641	se5	2	54	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

ผลของการทำ Factor Analysis ของข้อมูลตัวแปรตาม (ลักษณะความเป็นธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง) จากผู้บริหารสูงสุดหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุดจำนวน 298 คนจากทั่วประเทศ โดยคัดข้อคำถาม (Measured Items) ที่มี Factor Loading ไม่ถึง 0.5 ออก พบว่ามีการเกาะกลุ่มกันของข้อมูลเป็นจำนวน 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. ความสามารถขององค์กรในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง (firm's capacity to deliver strong performance)

2. ความสามารถแห่งองค์กรในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม (firm's capacity to endure social and economic crises)
3. ความสามารถแห่งองค์กรในการสร้างประโยชน์สุข (firm's capacity to bring public benefits and happiness)

โดยกลุ่มข้อมูลดังกล่าวข้างต้น มีค่าความน่าเชื่อถือ (α) สูงกว่า 0.7 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าความน่าเชื่อถือของกลุ่มตัวแปรตาม

No.	กลุ่มตัวแปรตาม (Independent Domain Variables)	α
1	ความสามารถแห่งองค์กรในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง (firm's capacity to deliver strong performance)	0.88
2	ความสามารถแห่งองค์กรในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม (firm's capacity to endure social and economic crises)	0.87
3	ความสามารถแห่งองค์กรในการสร้างประโยชน์สุข (firm's capacity to bring public benefits and happiness)	0.87

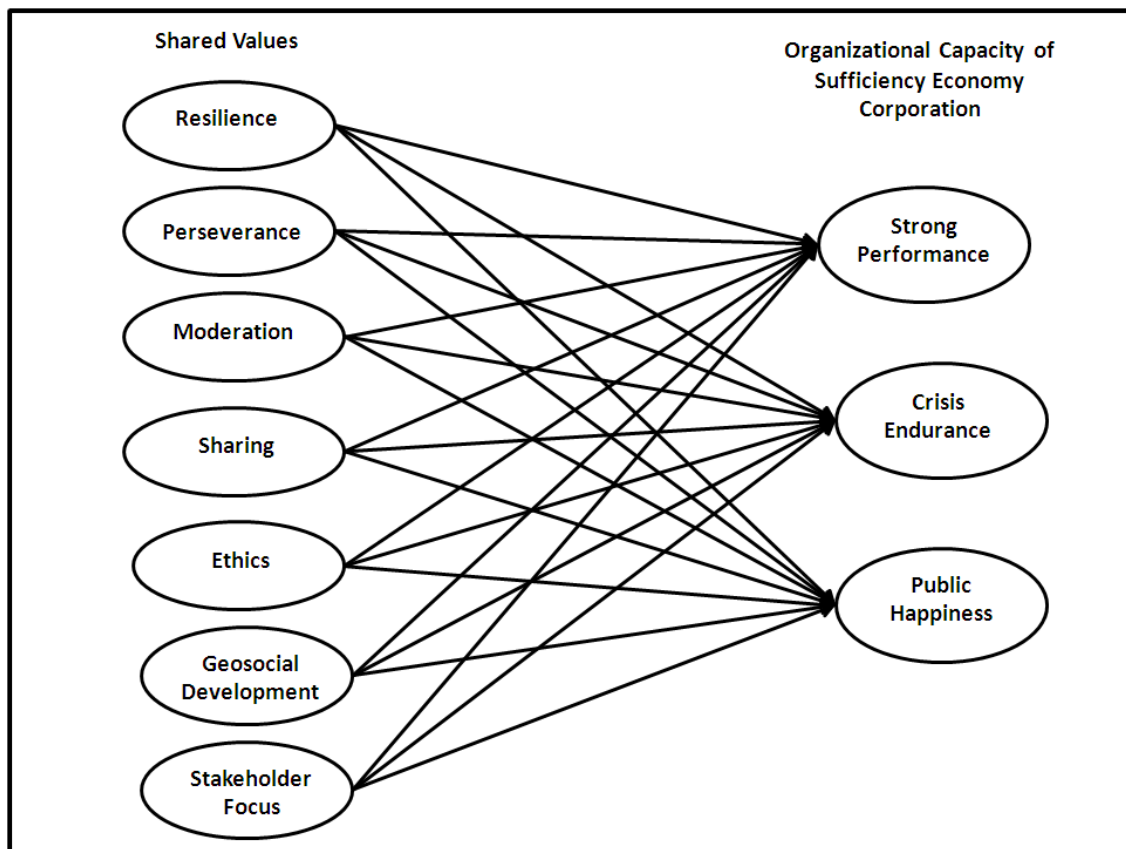
ตารางที่ 20 ตัวชี้วัดย่อยของแต่ละกลุ่มตัวแปรตามที่ได้จากการทำ Factor Analyses

กลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรตาม (dependent domain variables)	Loading	ชื่อ ย่อ ตัว แปร	แบบ สอบถาม ส่วน ที่	คำถาม ข้อที่	ตัวชี้วัดของกลุ่มตัวชี้วัดของตัวแปรตาม (sub-variables for each dependent domain variable)
1 ความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้ แห่งองค์กร (Capacity to deliver strong performance)	0.807	sp6	3	6	โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้นำตลาดบริษัทหนึ่ง
	0.749	sp5	3	5	คู่แข่งมักลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของท่าน
	0.742	sp2	3	2	บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
	0.682	sp3	3	3	โดยทั่วไปแล้ว บริษัทของท่านกำหนดแนวโน้มของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่
	0.647	sp7	3	7	ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่
	0.593	sp1	3	1	บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่
	0.586	sp13	3	13	บริษัทมีคู่ค้าที่เป็น "เจ้าประจำ" มากกว่าครึ่งหนึ่งของคู่ค้าทั้งหมด
	0.545	sp12	3	12	คู่ค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน
2 ความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางสังคมและเศรษฐกิจ (Capacity to endure social and economic crises)	0.781	ha2	3	17	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีคดีความฟ้องร้องกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง
	0.753	cr2	3	23	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา
	0.741	ha1	3	16	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีปัญหากับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง
	0.734	cr1	3	22	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดีตลอดมา
	0.557	sp10	3	10	ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้า และ/หรือ บริการ ของบริษัทของท่านเป็นอย่างมาก
	0.537	cr4	3	25	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา
	0.515	cr9	3	30	บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ
	0.503	cr5	3	26	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และ/หรือ การรวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา
3 ความสามารถในการสร้างประโยชน์สุข (Capacity to deliver stakeholder benefits and happiness)	0.817	ha4	3	19	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
	0.803	ha5	3	20	คนทั่วไปคิดถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
	0.747	ha3	3	18	องค์กรประเมินภายนอกต่างๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม) ประเมินบริษัทว่ามีการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี

จากการทำ Factor Analyses ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรต้นและตัวแปรตามอันประกอบไปด้วยตัวชี้วัด 68 ตัว ที่ได้จากข้อมูลชุดนี้ มี Construct Validity และค่าความน่าเชื่อถือเพียงพอสำหรับการทำ Regression Analysis ในขั้นตอนถัดไป

7.3. การปรับแบบจำลองและกำหนดสมมุติฐาน

ในการวิเคราะห์ Regression Analysis ในขั้นตอนนี้ ได้ทำขึ้นอยู่บนพื้นฐานของแบบจำลองใหม่ที่ได้ผ่านปรับแล้วจากผลของการทำ Factor Analysis ในขั้นต้น โดยแบบจำลองจะมีลักษณะดังแสดงในรูปที่ 17



รูปที่ 17 แบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง (Structural Model) ที่ได้รับการปรับจากผลการทดสอบ Factor Analysis

แบบจำลองนี้ประกอบไปด้วยข้อสมมุติฐานจำนวน 21 ชุดด้วยกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

H_1 : ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับภูมิคุ้มกันทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งได้โดยตรง

H_2 : ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับภูมิคุ้มกันทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง

H_3 : ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับภูมิคุ้มกันทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการสร้างประโยชน์สุขได้โดยตรง

- H₄: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความเพียรทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งได้โดยตรง
- H₅: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความเพียรทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง
- H₆: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความเพียรทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการสร้างประโยชน์สุขได้โดยตรง
- H₇: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความพอประมาณทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งได้โดยตรง
- H₈: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความพอประมาณทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง
- H₉: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความพอประมาณทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการสร้างประโยชน์สุขได้โดยตรง
- H₁₀: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการแบ่งปันทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งได้โดยตรง
- H₁₁: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการแบ่งปันทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง
- H₁₂: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการแบ่งปันทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการสร้างประโยชน์สุขได้โดยตรง
- H₁₃: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับจริยธรรมทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งได้โดยตรง
- H₁₄: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับจริยธรรมทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง
- H₁₅: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับจริยธรรมทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการสร้างประโยชน์สุขได้โดยตรง

H₁₆: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาภูมิสังคมทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งได้โดยตรง

H₁₇: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาภูมิสังคมทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง

H₁₈: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาภูมิสังคมทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการสร้างประโยชน์สุขได้โดยตรง

H₁₉: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งได้โดยตรง

H₂₀: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง

H₂₁: ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทำให้เกิดความสามารถที่ดีขึ้นในการสร้างประโยชน์สุขได้โดยตรง

7.4. การทดสอบสมมุติฐาน

จากผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถแห่งองค์กรในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง โดยใช้ Regression Analyses (ตารางที่ 21) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ $p < 0.05$ พบว่า H1 และ H4 เป็นจริง

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	5.553	2.109		.009
	Resilience	.313	.045	.569	.000
	Perseverance	.136	.052	.156	.009
	Moderation	.083	.092	.040	.365
	Sharing	-.016	.102	-.007	.874
	Ethics	-.163	.132	-.055	.219
	GeosocialDev	-.006	.053	-.008	.912
	StakeholderFocus	.097	.078	.079	.214

a. Dependent Variable: StrongPerformance

จากผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถแห่งองค์กรในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้ Regression Analyses (ตารางที่ 22) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ $p < 0.05$ พบว่า H2, H5, H8 และ H20 เป็นจริง แต่มีข้อสังเกตว่า H17 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติแต่เป็นไปในเชิงลบ

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3.780	1.917		.050
	Resilience	.246	.041	.464	.000
	Perseverance	.133	.047	.159	.005
	Moderation	.218	.083	.109	.009
	Sharing	.040	.093	.018	.667
	Ethics	.056	.120	.020	.641
	GeosocialDev	-.153	.048	-.211	.002
	StakeholderFocus	.442	.071	.375	.000

a. Dependent Variable: CrisisEndurance

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถแห่งองค์กรในการฝ่าฟัน
วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยไม่มีตัวแปรค่านิยมร่วมด้านการสร้างภูมิคุ้มกัน ดังตารางที่ 23
พบว่า H5, H8 และ H20 เท่านั้นที่เป็นจริง

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการฝ่าฟัน
วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม (ไม่มีค่านิยมร่วมภูมิคุ้มกัน)

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	4.342	2.025		.033
	Moderation	.206	.088	.103	.020
	Sharing	.005	.098	.002	.957
	Ethics	.077	.127	.027	.545
	GeosocialDev	-.013	.045	-.019	.763
	StakeholderFocus	.635	.066	.538	.000
	Perseverance	.235	.046	.279	.000

a. Dependent Variable: CrisisEndurance

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถแห่งองค์กรในการสร้าง
ประโยชน์สุข โดยใช้ Regression Analyses (ตารางที่ 24) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ $p < 0.05$ พบว่า H3 และ H18
เป็นจริง

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ Regression Analysis ระหว่างค่านิยมร่วมและความสามารถในการสร้างประโยชน์สุข

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-.336	1.084		.757
	Resilience	.104	.023	.391	.000
	Perseverance	.038	.027	.092	.148
	Moderation	.027	.047	.027	.564
	Sharing	-.029	.052	-.027	.575
	Ethics	.013	.068	.009	.851
	GeosocialDev	.075	.027	.206	.007
	StakeholderFocus	.045	.040	.076	.261

a. Dependent Variable: PublicHappiness

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมร่วมทั้งเจ็ดประการกับความสามารถแห่งองค์กร ทั้งสามประการขององค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความเพียรและภูมิคุ้มกันมีความสำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นตัวแปรต้นที่ทำให้ความสามารถสองในสามประการแห่งองค์กรยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดีขึ้น กล่าวคือค่านิยมร่วมเรื่องความเพียรสามารถพยากรณ์ความสามารถที่ดีขึ้นแห่งองค์กรในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง (firm's capacity to deliver strong performance) และความสามารถแห่งองค์กรที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม (firm's capacity to endure social and economic crises) ส่วนค่านิยมร่วมด้านภูมิคุ้มกันนั้น สามารถพยากรณ์ความสามารถที่ดีขึ้นแห่งองค์กรในการให้ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง และความสามารถที่ดีขึ้นแห่งองค์กรในการสร้างประโยชน์สุข (firm's capacity to bring public benefits and happiness)

ในขณะที่ค่านิยมร่วมเรื่องการพัฒนาภูมิสังคมสามารถพยากรณ์ความสามารถที่ดีขึ้นแห่งองค์กรในการสร้างประโยชน์สุข และค่านิยมร่วมเรื่องความพอประมาณและค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายมีส่วนสำคัญโดยตรงที่ทำให้ความสามารถในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมแห่งองค์กรดีขึ้น

จากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยใช้ Regression Analysis ไม่พบว่าค่านิยมร่วมเกี่ยวกับจริยธรรมและการแบ่งปันมีความสัมพันธ์โดยตรงอย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติกับความสามารถทั้งสามประการแห่งองค์กรยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าค่านิยมร่วมทั้งสองดังกล่าวไม่มีความสำคัญ แต่อาจจะเป็นตัวแปรที่มีผลแต่ไม่โดยตรงก็ได้ ซึ่งต้องการการศึกษาต่อไป เพราะทั้งจริยธรรม

และการแบ่งปันกันถือเป็นเงื่อนไขสำคัญของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และจากการศึกษาหลายองค์กรในอดีต (สุขสรรค์ ก้นตะบุตร, 2553; สุขสรรค์ ก้นตะบุตรและคณะ, 2553) ก็พบว่ามีผลสำคัญต่อความยั่งยืนแห่งองค์กรธุรกิจจริง

กล่าวโดยสรุปคือ ตัวแปรทั้งหมดทั้ง 7 ตัวแปรล้วนมีส่วนสำคัญต่อความเป็นองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม บทต่อไปจะกล่าวถึงการนำเอาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพต่าง ๆ ที่ค้นพบในบทนี้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการมาตรฐานในการประเมินองค์กรธุรกิจ โดยจะนำเสนอรูปแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่จะต้องนำไปใช้ในการประเมินต่อไป

7.5. ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงในวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้คือผู้บริหารสูงสุดหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุดจำนวน 298 คน มีวิสัยทัศน์จำนวน 143 วิสัยทัศน์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้กรอกมา ในการวิเคราะห์เนื้อหาของวิสัยทัศน์ คณะผู้วิจัยพิจารณาว่าวิสัยทัศน์มีเนื้อหาสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ เช่น การมีจริยธรรม การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่หลากหลาย ความพอประมาณ การพัฒนาสังคม และความยั่งยืน เป็นต้น นอกจากนั้นยังพิจารณาเนื้อหาอื่น ๆ ที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยตรง เช่น การเป็นผู้นำในตลาด การบรรลุมาตรฐาน การทำงานอย่างมืออาชีพ เป็นต้น

การประเมินเนื้อหาของวิสัยทัศน์นั้นคณะผู้วิจัยพิจารณาวิสัยทัศน์ที่กรอกมาในแบบสอบถามเพื่อดูว่ามีประเด็นหลักใดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงหรือประเด็นหลักอื่น ๆ อยู่ในวิสัยทัศน์นั้นบ้าง โดยสามารถรายละเอียดเกี่ยวกับผลการประเมินเนื้อหาวิสัยทัศน์ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ผลการประเมินเนื้อหาวิสัยทัศน์

ประเด็นหลักของเนื้อหาวิสัยทัศน์	ร้อยละ
การบรรลุมมาตรฐาน	16
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	15
ลูกค้า	15
การเป็นผู้นำในตลาดและการแข่งขัน	14
การเติบโตของธุรกิจ	12
การพัฒนาสังคม	11
บุคลากรในองค์กร	10
จริยธรรม	9
ความพอประมาณ	6
การขยายไปยังต่างประเทศ	6
การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่หลากหลายอย่างจริงจัง	5
นวัตกรรม	5
อื่น ๆ	5
ความยั่งยืน	3
ความเพียร	3
การพัฒนาสิ่งแวดล้อม	2
กำไร	2
ความเป็นมืออาชีพ	1
การเป็นศูนย์กลาง	1
รอบคอบระมัดระวัง	1
ภูมิคุ้มกัน	1
ต้นทุน	1

จากตารางที่ 25 จะเห็นว่าเนื้อหาของวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะเนื้อหาอื่น ๆ ที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยตรง เช่น การบรรลุมมาตรฐาน ลูกค้า การเป็นผู้นำในตลาดและการแข่งขัน การเติบโตของธุรกิจ เป็นเนื้อหาที่พบบ่อยในวิสัยทัศน์ (12% - 16%) ในขณะที่เนื้อหาของวิสัยทัศน์ ที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การพัฒนาสังคม บุคลากรในองค์กร จริยธรรม ความ

พอประมาณ เป็นเนื้อหาที่พบบ่อยรองลงมา (6% - 11%) ยกเว้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเนื้อหาที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นเนื้อหาที่พบบ่อยถึง 15%

ในขณะที่วิสัยทัศน์ของ 6 ตัวอย่างองค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียงมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในบางประเด็นถึง 83% (โดยเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับความยั่งยืน 50% สิ่งแวดล้อม 33% จริยธรรม 33% และนวัตกรรม 33%) และอีก 50% ขององค์กรมีคำว่า “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยตรงในวิสัยทัศน์ การที่องค์กรมีการใช้คำนี้โดยตรงในวิสัยทัศน์อาจเป็นการแสดงถึงความตั้งใจจริงและการประกาศเจตนารมณ์ของผู้บริหารองค์กรในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจของตนให้แก่บุคลากรของตนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ ได้รับทราบ

ในส่วนของจำนวนประเด็นหลักเนื้อหาวิสัยทัศน์ องค์กรส่วนใหญ่มี 1 ประเด็นหลัก (64%) โดยสามารถดูรายละเอียดในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 จำนวนประเด็นหลักเนื้อหาวิสัยทัศน์

จำนวนประเด็นหลักเนื้อหาวิสัยทัศน์	ร้อยละ
1 ประเด็นหลัก	64
2 ประเด็นหลัก	29
3 ประเด็นหลัก	6
4-6 ประเด็นหลัก	1

ในขณะที่วิสัยทัศน์ของตัวอย่างองค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง 83% มีจำนวนประเด็นหลักของเนื้อหาวิสัยทัศน์ 3 - 6 ประเด็น การที่องค์กรเหล่านี้มีประเด็นหลักของเนื้อหาวิสัยทัศน์หลายประเด็น แสดงถึงการที่องค์กรดำเนินธุรกิจของตนโดยมีการมองหลายด้านและต้องการรักษาสมดุลเป็นการดำเนินงานอย่างรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง ซึ่งเป็นค่านิยมหลักในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนั้นเป็นที่น่าสังเกตว่าประเด็นหลักเหล่านี้เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทั้งสิ้นถึง 80% โดยมีการกล่าวถึงธุรกิจของตนเองโดยตรงในวิสัยทัศน์ค่อนข้างน้อย

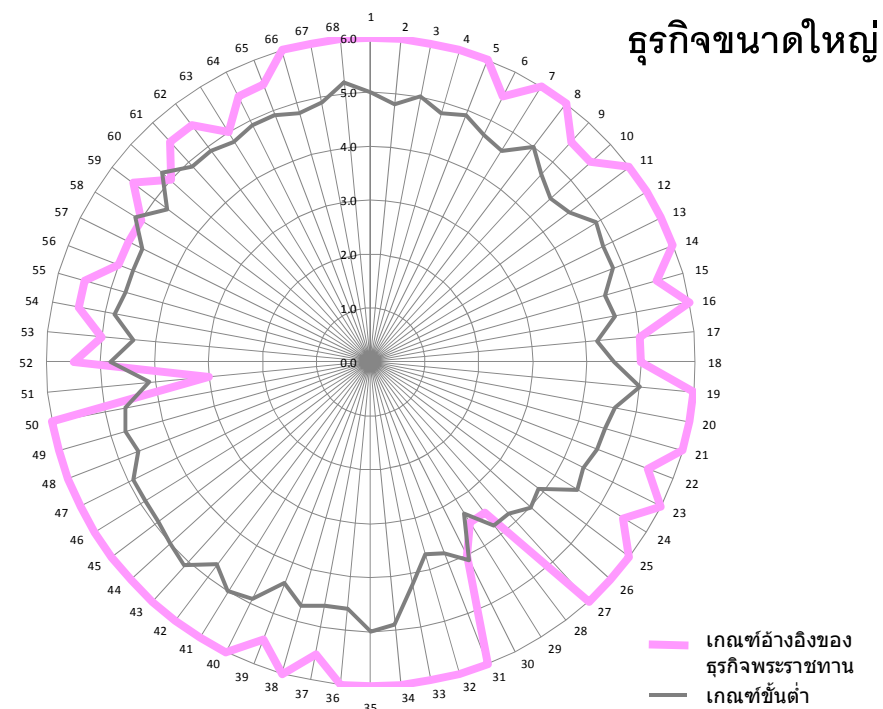
บทที่ 8

การพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง

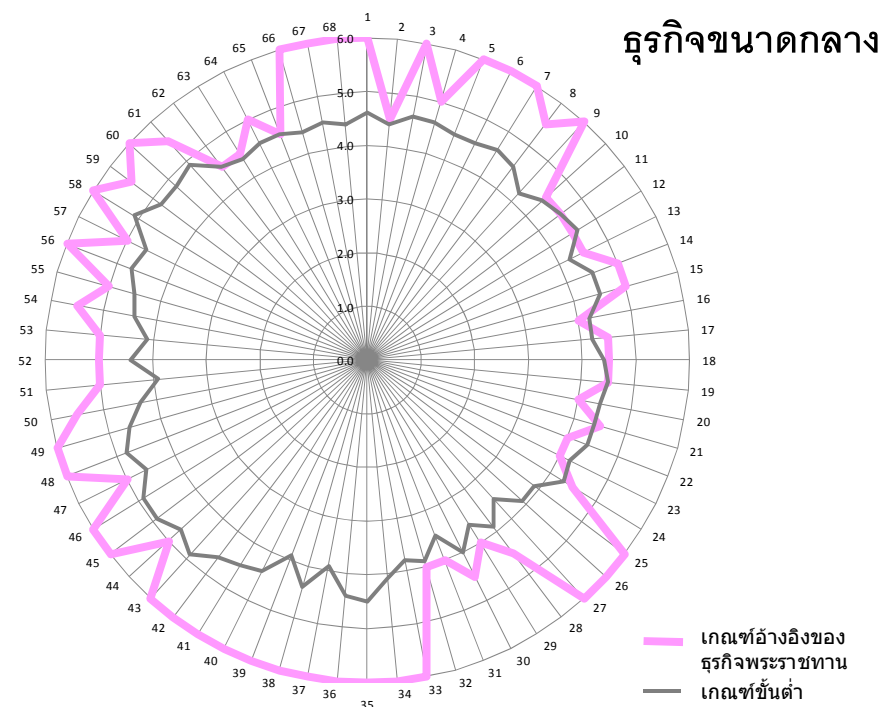
บทนี้จะกล่าวถึงการพัฒนาคะแนนตัวชี้วัดต่าง ๆ ของมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งคำนวณจากคะแนนขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ และคะแนนขององค์กรในการศึกษานี้ทั้งหมด

เกณฑ์อ้างอิงขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ คือค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดย่อยทั้งหมดของธุรกิจขนาดเดียวกันที่ได้รับรางวัลพระราชทานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนเกณฑ์ขั้นต่ำค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดย่อยทั้งหมดของธุรกิจขนาดเดียวกันที่ตอบแบบสอบถามของคณะผู้วิจัย

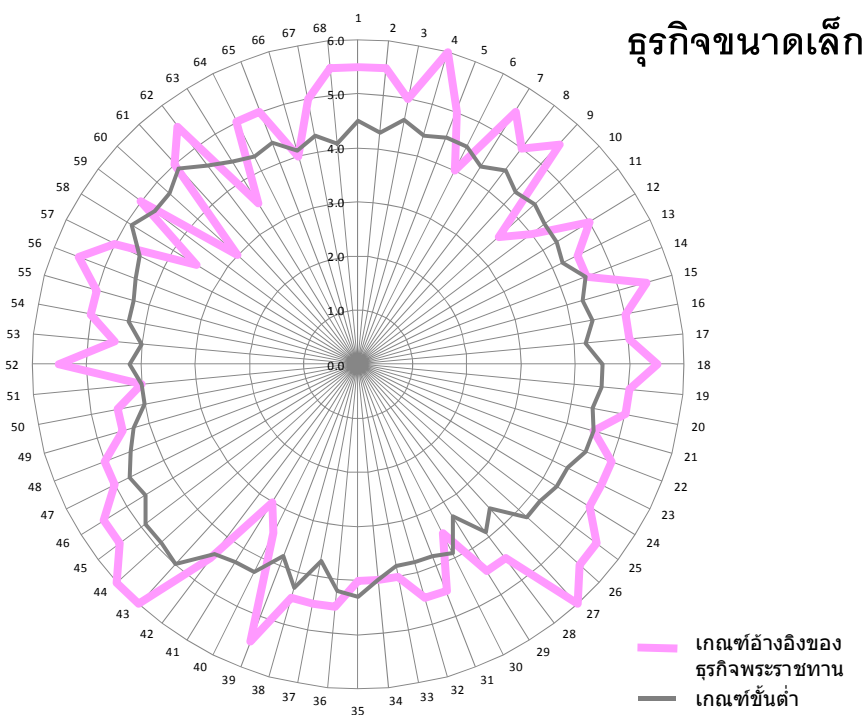
ส่วนผลการประเมินที่ระบุถึงระดับการเป็นมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงจะแสดงในลักษณะของแผนภูมิใบแมงมุม (Radar Chart) ของธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก (รูปที่ 18 - รูปที่ 20) โดยที่ในแผนภูมิใบแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงของธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่กำหนดไว้ทั้ง 68 ตัวชี้วัด ดังแสดงตามวงแหวนรอบในและรอบนอกตามลำดับ (รูปที่ 19 - รูปที่ 20)



รูปที่ 18 แผนภูมิใบเมฆมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
ธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดใหญ่

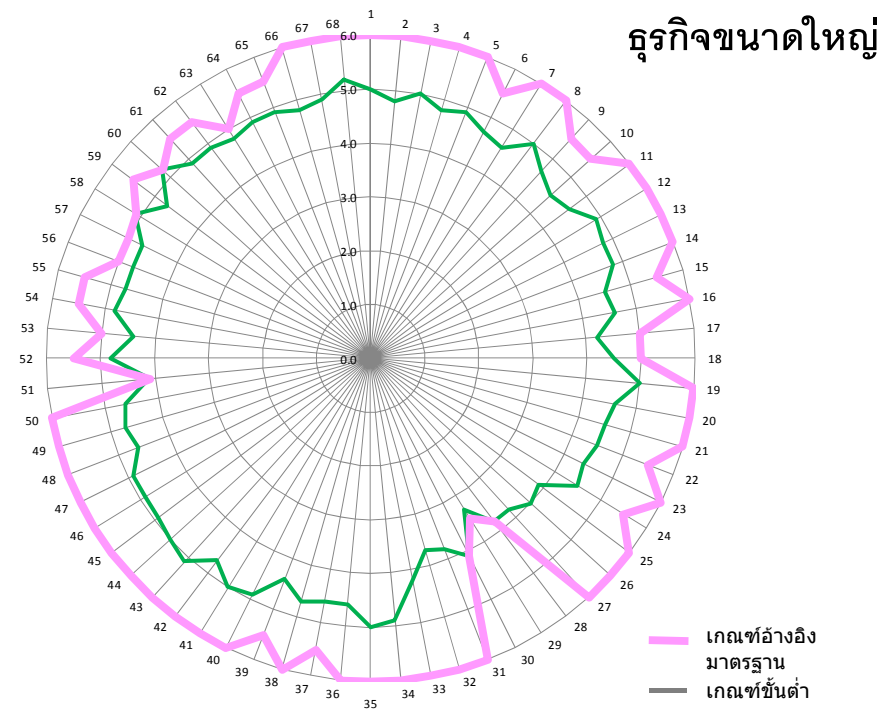


รูปที่ 19 แผนภูมิใบเมฆมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
ธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดกลาง

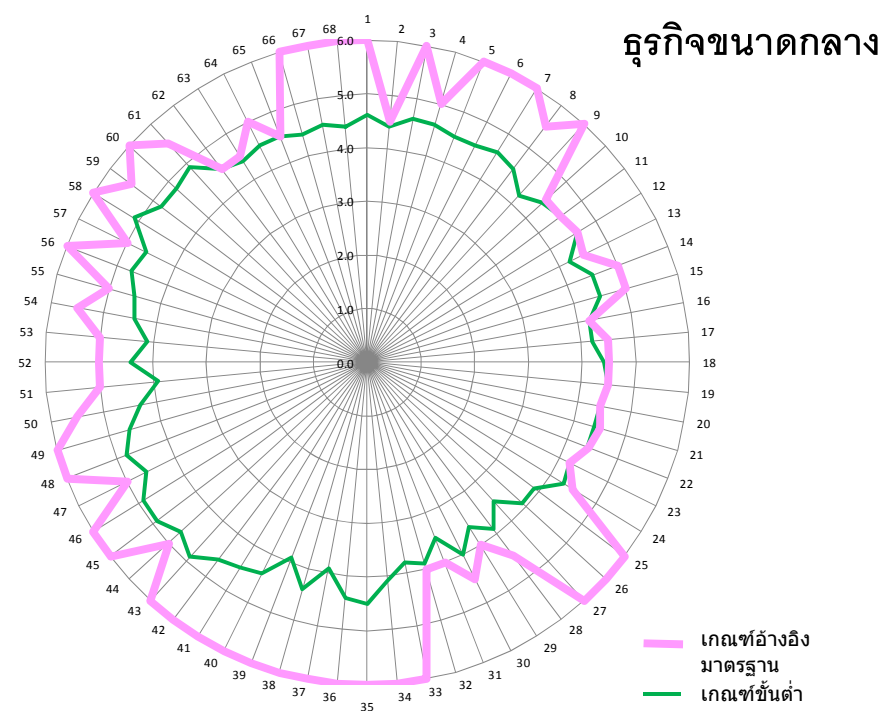


รูปที่ 20 แผนภูมิใบแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทาน
ธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดเล็ก

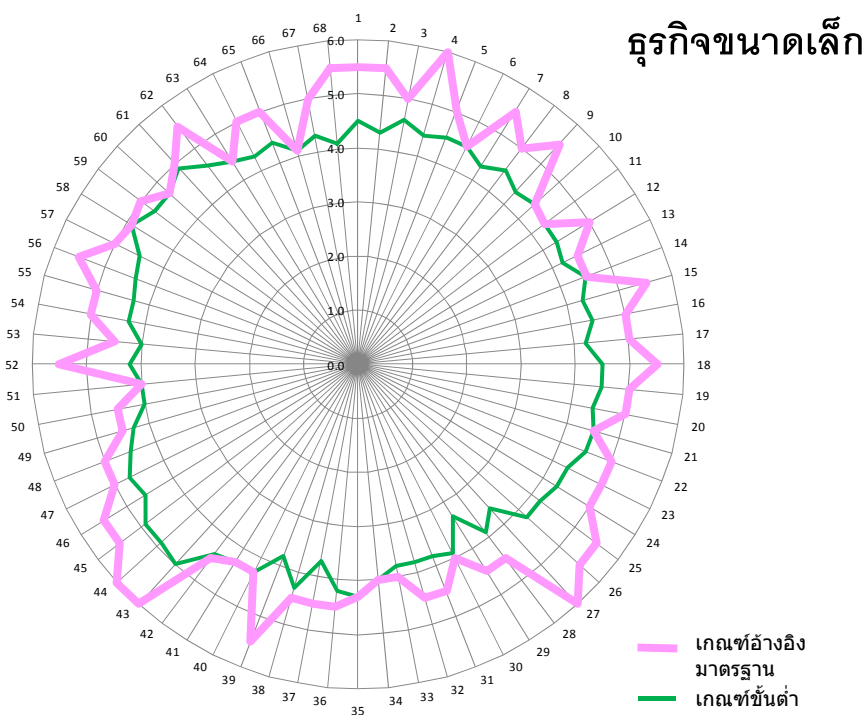
จากแผนภูมิใบแมงมุมรูปที่ 18 - รูปที่ 20 จะเห็นว่าสำหรับตัวชี้วัดบางตัวนั้น องค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดนั้น ๆ ขององค์กรธุรกิจทั้งหมดในการศึกษานี้ ซึ่งกรณีเช่นนี้จะทำให้เกิดปัญหาในการประเมินองค์กรธุรกิจ ดังนั้นในการสร้างตัวชี้วัดและคะแนนมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง คณะผู้วิจัยจึงได้ปรับคะแนนตัวชี้วัดขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่ต่ำกว่าให้มีค่าเท่ากับค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดนั้น ๆ ขององค์กรธุรกิจทั้งหมดในการศึกษานี้ ดังจะเห็นได้จากแผนภูมิใบแมงมุม (Radar Chart) ของธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ที่ทำการปรับแล้วดังแสดงในรูปที่ 21 - รูปที่ 23



รูปที่ 21 แผนภูมิใบแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดใหญ่



รูปที่ 22 แผนภูมิใบแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดกลาง



รูปที่ 23 แผนภูมิใบแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและแผนภูมิใบแมงมุมระบุถึงเกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิง
มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดเล็ก

ในขั้นตอนนี้ คะแนนตัวชี้วัดต่าง ๆ ตามมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงได้ถูกกำหนดขึ้น ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งจะเห็นว่าใบแมงมุมทั้งสามจะมีลักษณะกว้างออกไปพร้อม ๆ กันทุกด้าน ซึ่งก็ตรงตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุลตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ไม่เน้นการเจริญเติบโตเพียงด้านใดด้านหนึ่งนั่นเอง บทต่อไปจะกล่าวถึงกระบวนการในการประเมินองค์กรธุรกิจตามมาตรฐานเศรษฐกิจพอเพียงในรายละเอียด

บทที่ 9

กระบวนการในการประเมินองค์กรธุรกิจตามมาตรฐานเศรษฐกิจพอเพียง

ในการรับรองมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เพื่อให้เป็นระเบียบแบบแผนและเป็นที่ยอมรับ จำเป็นต้องมีกระบวนการในการประเมินที่ชัดเจนและเป็นระบบ สามารถนำไปปฏิบัติและตรวจสอบได้จริง โดยพิจารณากำหนดกรอบแนวคิดการประเมินให้สอดคล้องกับแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเน้นที่ “เข้าข่าย” “เข้าใจ” และ “เข้าถึง”

กลุ่มเข้าข่าย – เป็นองค์กรธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมโดยยังให้ความสำคัญกับการแสวงหากำไร แต่แทนที่จะมองผลประโยชน์เฉพาะหน้าและผลตอบแทนในระยะสั้น ซึ่งมักจะมาพร้อมกับความเสี่ยงที่สูง ธุรกิจเหล่านี้จะพยายามสร้างภูมิคุ้มกันในรูปแบบต่าง ๆ

กลุ่มเข้าใจ – เป็นองค์กรธุรกิจที่ผ่านขั้นตอนการเข้าข่ายมาก่อน โดยธุรกิจเหล่านี้มีความเข้าใจต่อความสำคัญของการพัฒนาทุนทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มเข้าถึง – เป็นองค์กรธุรกิจที่ผ่านขั้นตอนการเข้าข่ายและเข้าใจมาก่อน โดยธุรกิจเหล่านี้ได้ตระหนักถึงเป้าหมายของการทำธุรกิจที่แท้จริง ซึ่งอยู่ที่ความสุขในชีวิตและการให้ที่เป็นประโยชน์

ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงได้กำหนดกระบวนการในการประเมินองค์กรธุรกิจเพื่อรับรองมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงดังนี้

กระบวนการนี้เริ่มจากธุรกิจหรือองค์กรที่สนใจเข้าร่วมเพื่อการรับรองมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงต้องกรอกและส่งแบบประเมินในเอกสารแบบประเมินมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง (ภาคผนวก 2) ที่ใช้ในการประเมินมายังคณะกรรมการพิจารณารับรองมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง ภายในระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละปี เมื่อทางคณะกรรมการฯ ได้รับแบบประเมินแล้วจะดำเนินการพิจารณาคุณสมบัติเทียบกับเงื่อนไขเบื้องต้นเป็นอันดับแรก โดยใช้ข้อมูลจากส่วนที่ 2 ของเอกสารแบบประเมิน ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. การดำเนินธุรกิจต้องสอดคล้องกับศักยภาพ สติปัญญา และความสามารถขององค์กร
2. ธุรกิจต้องมีความพร้อมของทุนกายภาพ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม และทุนสิ่งแวดล้อม
3. ธุรกิจต้องรักษาสัมพันธภาพกับคนในที่อยู่คู่กัน
4. ธุรกิจต้องมีการสร้างภูมิคุ้มกัน

5. ธุรกิจจะต้องมีการสร้างค่านิยมให้คนในองค์กรมีความเพียร

หากคุณสมบัติด้านใดด้านหนึ่งไม่อยู่ในข่ายเงื่อนไขเบื้องต้นของการดำเนินธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงทางคณะกรรมการฯ จะพิจารณาคัดธุรกิจหรือองค์กรดังกล่าวออก สำหรับธุรกิจหรือองค์กรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเงื่อนไขเบื้องต้น ทางคณะกรรมการฯ จะนำมาประเมินตามมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงโดยพิจารณาวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กรจากส่วนที่ 3 ของเอกสารแบบประเมินซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติดังนี้

1. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการสร้างภูมิคุ้มกัน (Resilience value)
2. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความเพียร (Perseverance value)
3. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความพอประมาณ (Moderation value)
4. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการแบ่งปัน (Sharing value)
5. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับจริยธรรม (Ethics value)
6. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาภูมิสังคม (Geosocial development value)
7. ค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Stakeholder focus value)

ซึ่งคุณลักษณะความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ มีดังต่อไปนี้

1. ความสามารถขององค์กรในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้ (firm's capacity to deliver strong performance)
2. ความสามารถขององค์กรในการทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม (firm's capacity to endure social and economic crises)
3. ความสามารถขององค์กรในการสร้างประโยชน์สุข (firm's capacity to deliver public benefits and happiness)

ในการประเมินระดับมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับธุรกิจที่ผ่านการพิจารณาเงื่อนไขเบื้องต้น ทางคณะกรรมการฯ จะเริ่มจากการพิจารณาผลการประเมินตนเองของธุรกิจหรือองค์กรตามข้อมูลในแบบประเมินของเอกสารแบบประเมินที่ส่งเข้ามาขอรับการรับรองมาตรฐาน โดยคณะกรรมการฯ จะวิเคราะห์ผลและเปรียบเทียบคะแนนตัวชี้วัดต่าง ๆ กับเกณฑ์ขั้นต่ำซึ่งพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของกลุ่มธุรกิจที่

กำหนดไว้ตามขนาดของธุรกิจ คือ ใหญ่ กลาง และเล็ก (ภาคผนวก 4) หากพบว่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่กำหนด ทางคณะกรรมการฯ จะพิจารณาธุรกิจเหล่านี้ให้อยู่ในกลุ่ม “เข้าข่าย”

สำหรับธุรกิจที่มีผลการประเมินเทียบเท่าหรือสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำดังกล่าว ทางคณะกรรมการฯ จะดำเนินการขอเข้าเยี่ยมชมธุรกิจนั้น ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ธุรกิจหรือองค์กรส่งเข้ามากับการดำเนินการจริงของธุรกิจหรือองค์กรนั้น ๆ ก่อนนำไปพิจารณาในขั้นตอนต่อไป โดยระหว่างการเยี่ยมชม คณะกรรมการจะกรอกแบบประเมินในเอกสารแบบประเมินเช่นเดียวกับผู้สมัคร

หลังจากการเยี่ยมชมธุรกิจแล้ว หากคณะกรรมการฯ พบว่ามีความแตกต่างกันของข้อมูลในแบบประเมินที่ผู้สมัครกรอกมา กับข้อมูลที่ทางคณะกรรมการฯ ได้รับในขณะเยี่ยมชม ทางคณะกรรมการฯ จะมีการพิจารณาว่าข้อมูลที่แตกต่างกันนั้นมีความผิดพลาดจากสาเหตุประการใด หากความผิดพลาดไม่อยู่ในวิสัยที่ทางคณะกรรมการฯ ยอมรับได้ ทางคณะกรรมการฯ จะพิจารณาคัดธุรกิจหรือองค์กรนั้นออก ในทางกลับกันหากความผิดพลาดดังกล่าวอยู่ในวิสัยที่ทางคณะกรรมการฯ ยอมรับได้ ทางคณะกรรมการฯ จะดำเนินการพิจารณาในกระบวนการต่อไป โดยใช้ข้อมูลใหม่ที่ได้ประเมินจากการเยี่ยมชมในการพิจารณา สำหรับในกรณีที่ข้อมูลจากการเข้าเยี่ยมชมธุรกิจหรือองค์กรตรงกันกับข้อมูลในแบบสอบถามที่ธุรกิจหรือองค์กรส่งเข้ามา ทางคณะกรรมการฯ จะได้นำข้อมูลดังกล่าวนี้มาใช้ในการพิจารณาในระดับต่อไปเช่นกัน

เมื่อคณะกรรมการฯ ได้ข้อมูลที่ต้องการและเที่ยงตรงจากทั้งแบบประเมินและการเยี่ยมชมธุรกิจ คณะกรรมการฯ จะนำผลการประเมินจากข้อมูลที่ได้รับมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดเล็ก กลางหรือใหญ่ (ภาคผนวก 4) หากธุรกิจนั้น ๆ มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง ทางคณะกรรมการฯ จะพิจารณารับรองธุรกิจหรือองค์กรนั้นให้อยู่ใน “มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงระดับเข้าใจ (Silver Level)”

แต่หากคณะกรรมการฯ พิจารณาแล้วพบว่าคะแนนขององค์กรธุรกิจเทียบเท่าหรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง คณะกรรมการฯ จะพิจารณารับรองธุรกิจหรือองค์กรนั้นให้อยู่ใน “มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงระดับเข้าถึง (Gold Level)” ซึ่งแผนผังกระบวนการการประเมินองค์กรธุรกิจเพื่อรับรองมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง แสดงในรูปที่ 24

กระบวนการประเมินองค์ธุรกิจเพื่อรองรับมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง



รูปที่ 24 แผนผังกระบวนการประเมินองค์กรธุรกิจเพื่อรับรองมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

**แบบสอบถามการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและกระบวนการมาตรฐานในการประเมิน
องค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**

ส่วนที่1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาตอบคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ที่ท่านต้องการเลือก

1. บริษัทของท่านมีอัตราส่วน โดยประมาณ ระหว่างตลาดภายในและตลาดต่างประเทศเท่าไร

ภายในประเทศ _____ % ต่างประเทศ _____ %

2. ขนาดของบริษัท เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในประเทศ

☐ ขนาดเล็ก ☐ ขนาดกลาง ☐ ขนาดใหญ่

ซึ่งมีทุนจดทะเบียน _____ บาท และมีจำนวนพนักงานเต็มเวลาทั้งสิ้น _____ คน

มีมูลค่าทรัพย์สินทั้งสิ้น (ไม่รวมที่ดิน) _____ บาท

3. อายุของธุรกิจตั้งแต่เริ่มดำเนินการ

☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ 16-20 ปี ☐ 21-25 ปี ☐ 26-30 ปี

☐ 31-35 ปี ☐ 36-40 ปี ☐ 41-45 ปี ☐ 46-50 ปี ☐ 51-55 ปี ☐ 56-60 ปี

☐ 61-65 ปี ☐ 66-70 ปี ☐ 71-75 ปี ☐ 76-80 ปี ☐ 81-85 ปี ☐ 86-90 ปี

☐ 91-95 ปี ☐ 96-100 ปี ☐ มากกว่า 100 ปี

4. บริษัทของท่านมีลักษณะการเป็นเจ้าของแบบใด

☐ บริษัทสัญชาติไทย ☐ บริษัทต่างด้าว ☐ บริษัทข้ามชาติ

(อาจมีต่างชาติถือหุ้นตั้งแต่ < 49%) (ต่างชาติถือหุ้น > 49%) (มีธุรกิจเดียวกันในต่างประเทศไม่น้อยกว่า 3 ประเทศ)

5. บริษัทของท่านจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศหรือต่างประเทศหรือไม่

☐ จดทะเบียน ☐ ไม่ได้จดทะเบียน

6. ประเภทของธุรกิจหลัก

☐ กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ☐ กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค

☐ กลุ่มธุรกิจการเงิน ☐ กลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม

☐ กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ☐ กลุ่มทรัพยากร

☐ กลุ่มบริการ ☐ กลุ่มเทคโนโลยี

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ) _____

7. ระยะเวลาที่ท่านดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของบริษัทนี้ _____ ปี

8. ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทเป็นคนไทย หรือไม่

☐ ใช่

☐ ไม่ใช่

9. ท่านมีความเข้าใจในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแค่ไหน

☐ เข้าใจ

☐ ไม่เข้าใจ

☐ ไม่แน่ใจ

10. ท่านคิดว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจของท่านได้หรือไม่

☐ ได้

☐ ไม่ได้

☐ ไม่แน่ใจ

11. ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในอนาคต ขององค์กรหรือไม่

☐ ไม่มี

☐ มี (กรุณาอธิบายวิสัยทัศน์ของท่าน)

.....

.....

.....

และ โปรดระบุว่าท่านสื่อสารวิสัยทัศน์ของท่าน
กับสมาชิกในองค์กรบ่อยแค่ไหน (ครั้ง/ปี)

ไม่เคย									สม่ำเสมอ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

12. บริษัทของท่านมีการลงทุนในเรื่องต่างๆต่อไปนี้เป็นที่เปอร์เซ็นต์ ของกำไรสุทธิ โดยประมาณ

1. การวิจัยและพัฒนา (R&D) ☐ < 1% ☐ 1 – 3 % ☐ 4 – 5% ☐ >5%

2. การพัฒนาพนักงาน ☐ < 1% ☐ 1 – 3 % ☐ 4 – 5% ☐ >5%

3. การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ☐ < 1% ☐ 1 – 3 % ☐ 4 – 5% ☐ >5%

13. บริษัทของท่านเคยมีการปลดพนักงานเนื่องจากปัญหาทางธุรกิจหรือปัญหาทางเศรษฐกิจหรือไม่ ตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมา

☐ ไม่เคย

☐ เคยปลดจำนวน

1	2	3	4	5	6	7	8	9	≥ 10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

ครั้ง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่บริษัทของท่าน

กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านต่างๆ ต่อไปนี้โดย ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านต้องการเลือกจาก (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด ถึง (6) เห็นด้วยที่สุด

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
1 บริษัทสร้างความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ในกลุ่มลูกค้าเก่าตลอดเวลา	1	2	3	4	5	6
2 บริษัทสร้างความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ในกลุ่มลูกค้าใหม่ตลอดเวลา	1	2	3	4	5	6
3 บริษัทมีเป้าหมายในการทำธุรกิจคือ การขยายธุรกิจตลอดเวลา	1	2	3	4	5	6
4 การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่บริษัทของท่านเป็นการลงทุนในการสร้างภาพลักษณ์ทางการตลาดแก่บริษัท	1	2	3	4	5	6
5 ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด	1	2	3	4	5	6
6 บริษัทขยายตลาดโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคและสังคม	1	2	3	4	5	6
7 บริษัทขยายตลาดอย่างค่อยเป็นค่อยไป ถึงแม้ว่าจะมีความต้องการใน สินค้า และ/หรือ บริการของบริษัทอยู่สูงในตลาด	1	2	3	4	5	6
8 บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น	1	2	3	4	5	6
9 บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังในการทำกำไรสูงสุดระยะสั้น	1	2	3	4	5	6
10 การขยายตลาดเป็นสิ่งที่ควรทำตลอดเวลา ยิ่งขยายตลาดได้มากยิ่งดี	1	2	3	4	5	6
11 การขยายตลาดอยู่ตลอดเวลาทำให้พนักงานเหนื่อยและไม่มีความสุข	1	2	3	4	5	6
12 ท่านสื่อสารกับพนักงานอยู่เสมอว่าอยากเห็นบริษัทได้รับการยอมรับจากสาธารณชนว่าเป็นธุรกิจที่มีจริยธรรม	1	2	3	4	5	6
13 หากพบความจริงว่าพนักงานในบริษัทของท่านทุจริตต่อบริษัทหรือลูกค้า พนักงานคนนั้นจะถูกไล่ออกทันที	1	2	3	4	5	6
14 บริษัทเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ สินค้า และ/หรือ บริการ ที่เป็นจริงและครบถ้วนแก่ผู้บริโภคเสมอมา	1	2	3	4	5	6
15 การที่บริษัทประชาสัมพันธ์ และ/หรือ โฆษณา สินค้า และ/หรือ บริการ โดยบอกความจริงเพียงบางส่วน เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เพราะถือเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย	1	2	3	4	5	6
16 บริษัทของท่านรักษาสัญญากับคู่ค้าทางธุรกิจเสมอ แม้การกระทำดังกล่าวจะทำให้ท่านเสียเปรียบหรือเสียผลประโยชน์	1	2	3	4	5	6
17 บริษัทให้ความสำคัญกับการใช้ภูมิปัญญาไทย* ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท	1	2	3	4	5	6

* ภูมิปัญญาไทย หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ วิธีการ ผลงาน ที่คนไทยหรือคนในองค์กรได้ค้นคว้า รวบรวม และจัดเป็นความรู้ ถ่ายทอด ปรับปรุง จากคนรุ่นหนึ่งมาสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง อย่างสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยและองค์กรไทย

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
18 บริษัทให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทยอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
19 บริษัทนำภูมิปัญญาไทยมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1	2	3	4	5	6
20 ภูมิปัญญาไทยไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้ ทั้งในระยะยาวและระยะสั้นในตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4	5	6
21 บริษัทให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้วัสดุในท้องถิ่นเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ	1	2	3	4	5	6
22 บริษัทมีศักยภาพในการคิดค้นวิจัยเพื่อพัฒนา สินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน ด้วยตนเอง โดยไม่พึ่งเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่างชาติ	1	2	3	4	5	6
23 บริษัทยินดีที่จะสอนคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น	1	2	3	4	5	6
24 บริษัทมีการจัดการเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบภายในบริษัท	1	2	3	4	5	6
25 บริษัทมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ กับคู่ค้า	1	2	3	4	5	6
26 คู่แข่งไม่ควรแบ่งปันองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน	1	2	3	4	5	6
27 การแบ่งปันความรู้กันระหว่างคู่แข่ง ทำให้ สินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของท่าน มีคุณภาพสูงขึ้น	1	2	3	4	5	6
28 ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน	1	2	3	4	5	6
29 บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง	1	2	3	4	5	6
30 บริษัทลงทุนในการพัฒนานักงานอย่างต่อเนื่อง แม้ในยามที่ประสบวิกฤตทางการเงิน	1	2	3	4	5	6
31 การแก้ปัญหาการลาออกบ่อยๆ ของพนักงานระดับล่างไม่ใช่เรื่องสำคัญของบริษัท	1	2	3	4	5	6
32 การปลดพนักงานเป็นวิธีการประหยัดและลดต้นทุนที่มีประสิทธิภาพที่สุด ในยามที่บริษัทเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางการเงิน	1	2	3	4	5	6
33 บริษัทหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน แม้ในยามที่ประสบวิกฤตทางการเงิน	1	2	3	4	5	6
34 การคัดเลือกพนักงานใหม่ของบริษัทมีการนำค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรมมาประกอบการตัดสินใจ เช่น ความมานะอดทน ความซื่อสัตย์ ความพึงพาได้ ความมีน้ำใจ การเป็นคนดี มีความประหยัด มัธยัสถ์ เป็นต้น	1	2	3	4	5	6
35 การประเมินผลงานของพนักงานมีการนำเอาค่านิยมเกี่ยวกับคุณธรรมมาประกอบการตัดสินใจ	1	2	3	4	5	6

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
36 บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาและแต่งตั้งผู้บริหารจากพนักงานภายในบริษัท	1	2	3	4	5	6
37 บริษัทมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน	1	2	3	4	5	6
38 บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
39 การพัฒนาศักยภาพของพนักงานถือเป็นการลงทุนระยะยาวของบริษัท	1	2	3	4	5	6
40 เวลาในการฝึกอบรมของพนักงานถือว่าเป็นเวลาทำงานของบริษัท	1	2	3	4	5	6
41 บริษัทมีการจัดการเรื่องการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
42 พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ของบริษัท	1	2	3	4	5	6
43 บริษัทช่วยเหลือคนด้อยโอกาสในสังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5	6
44 บริษัทลงทุนในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยมีการพิจารณาถึงผลตอบแทนจากการลงทุนในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) นั้นอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
45 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทคือ ลูกค้า พนักงาน และ ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ เท่านั้น	1	2	3	4	5	6
46 ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของของบริษัทคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องพยายามให้ผลตอบแทนสูงสุดและเพิ่มขึ้นทุกรอบของการจ่ายเงินปันผล	1	2	3	4	5	6
47 บริษัทคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ	1	2	3	4	5	6
48 ในการทำแผนงานและกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ท่านได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบของแผนงานและกิจกรรมเหล่านั้นต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ	1	2	3	4	5	6
49 บริษัทคำนึงถึงผลกระทบด้านความปลอดภัยของสาธารณชน ที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท	1	2	3	4	5	6
50 บริษัทมุ่งเน้นที่จะลดการสูญเสียทรัพยากรในการปฏิบัติการ (lean operation)	1	2	3	4	5	6
51 บริษัทขนาดเล็กไม่สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR)ได้มากนัก เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเงินทุน	1	2	3	4	5	6
52 บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม	1	2	3	4	5	6
53 บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4	5	6

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
54 ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม(CSR)	1	2	3	4	5	6
55 ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4	5	6
56 บริษัทยอมลงทุนเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมและสังคม ถึงแม้ว่าการลงทุนนั้นจะทำให้ต้นทุนสูงกว่าคู่แข่งเป็นเท่าตัว	1	2	3	4	5	6
57 บริษัทดำเนินธุรกิจไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาสังคมอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6
58 บริษัทมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
59 วัตถุประสงค์หลักของการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของบริษัท คือการนำมาซึ่งกำไรที่เพิ่มขึ้นในอนาคต	1	2	3	4	5	6
60 บริษัทมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
61 บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5	6
62 บริษัทนำทรัพยากรต่างๆ ของบริษัทกลับมาใช้ใหม่เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	1	2	3	4	5	6
63 บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6
64 บริษัทพยายามสงวนรักษาทรัพยากรทางธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต	1	2	3	4	5	6
65 บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
66 บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ	1	2	3	4	5	6
67 บริษัทมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต และ/หรือ การให้บริการ อย่างต่อเนื่องเพื่อลดความสูญเสียของทรัพยากร	1	2	3	4	5	6
68 บริษัทมีการนำทรัพยากรต่างๆ กลับมาใช้ใหม่และใช้ซ้ำ (recycle และ reuse)	1	2	3	4	5	6
69 บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6
70 บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
71 บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท	1	2	3	4	5	6

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
72 บริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ ภายในบริษัทเอง	1	2	3	4	5	6
73 บริษัทให้ความสำคัญกับการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ ผ่านเครือข่ายภายนอกบริษัท	1	2	3	4	5	6
74 บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	1	2	3	4	5	6
75 บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน ล่วงหน้า	1	2	3	4	5	6
76 บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน	1	2	3	4	5	6
77 บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท	1	2	3	4	5	6
78 บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์	1	2	3	4	5	6
79 บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1	2	3	4	5	6
80 บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	1	2	3	4	5	6
81 บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	1	2	3	4	5	6
82 “กันไว้ดีกว่าแก้” เป็นค่านิยมหนึ่งของบริษัท	1	2	3	4	5	6
83 บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านการตลาดอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
84 บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
85 บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านกระบวนการทำงานอย่าง เป็นระบบ	1	2	3	4	5	6

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับผลของการดำเนินธุรกิจของบริษัทของท่าน

กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านต่างๆ ต่อไปนี้โดย ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านต้องการเลือกจาก (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด ถึง (6) เห็นด้วยที่สุด

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
1 บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4	5	6
2 บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของท่าน	1	2	3	4	5	6
3 โดยทั่วไปแล้ว บริษัทของท่านกำหนดแนวโน้มของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4	5	6
4 บริษัทแนะนำสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ (หรือลักษณะใหม่ของสินค้าและการบริการเดิม) สู่ตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่อย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5	6
5 คู่แข่งมักลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของบริษัท	1	2	3	4	5	6
6 โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้นำตลาดบริษัทหนึ่ง	1	2	3	4	5	6
7 ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่	1	2	3	4	5	6
8 นวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน ของบริษัทของท่านสามารถแข่งขันได้	1	2	3	4	5	6
9 คุณภาพของสินค้า และ/หรือ บริการ โดยรวมของบริษัทของท่านสามารถแข่งขันได้	1	2	3	4	5	6
10 ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้า และ/หรือ บริการ ของบริษัทของท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5	6
11 บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันได้เป็นปกติอย่างรวดเร็ว หลังจากผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และ/หรือ ทางสังคม	1	2	3	4	5	6
12 คู่ค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน	1	2	3	4	5	6
13 บริษัทมีคู่ค้าที่เป็น “เจ้าประจำ” มากกว่าครึ่งหนึ่งของคู่ค้าทั้งหมด	1	2	3	4	5	6
14 ลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำธุรกรรมต่าง ๆ กับบริษัทของท่าน	1	2	3	4	5	6
15 บริษัทมีลูกค้าที่เป็น “เจ้าประจำ” มากกว่าครึ่งหนึ่งของลูกค้าทั้งหมด	1	2	3	4	5	6
16 บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีปัญหากับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5	6
17 บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีคดีความฟ้องร้องกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5	6

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
18 บริษัทประเมินภายนอกต่าง ๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม) ประเมินบริษัทว่ามีการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6
19 คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4	5	6
20 คนทั่วไปคิดถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	1	2	3	4	5	6
21 บริษัทไม่เคยถูกศาลสั่งให้ชำระค่าเสียหายให้แก่ผู้เสียหายเลย	1	2	3	4	5	6
22 บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
23 บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
24 บริษัทตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
25 บริษัทตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
26 บริษัทตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และ/หรือ การรวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
27 บริษัทตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
28 คู่ค้า ไม่เคยทอดทิ้งบริษัทของท่านแม้ในยามวิกฤต	1	2	3	4	5	6
29 ลูกค้า ไม่เคยทอดทิ้งบริษัทของท่านแม้ในยามวิกฤต	1	2	3	4	5	6
30 บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ	1	2	3	4	5	6
31 บริษัทไม่เคยมีปัญหาทางการเงินที่รุนแรงจนเกือบล้มละลาย	1	2	3	4	5	6
32 สถาบันทางการเงิน ไม่เคยทอดทิ้งบริษัทของท่านแม้ในยามวิกฤต	1	2	3	4	5	6

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานในบริษัทท่าน

กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านต่างๆ ต่อไปนี้โดย ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านต้องการเลือกจาก (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด ถึง (6) เห็นด้วยที่สุด

* หากท่านไม่แน่ใจในคำถามกรุณาขอคำแนะนำจากแผนกทรัพยากรบุคคล

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
1 พนักงานในบริษัทของท่านคิดว่า “การกระทำที่ไม่สุจริตบ้างบางครั้ง หากมีเหตุจำเป็น” เป็นเรื่องที่ยอมรับได้	1	2	3	4	5	6
2 พนักงานของท่านเป็นคนรักษาสัญญา	1	2	3	4	5	6
3 คำพูดและการกระทำของพนักงานของท่านสอดคล้องกันเสมอ	1	2	3	4	5	6
4 พนักงานมักจะปิดความผิดของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ	1	2	3	4	5	6
5 พนักงานในบริษัทเชื่อว่าความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานของการไว้วางใจ	1	2	3	4	5	6
6 พนักงานไม่ลังเลที่จะแสดงความรู้สึกที่แท้จริงในเรื่องที่สำคัญ	1	2	3	4	5	6
7 พนักงานของท่านหลีกเลี่ยงการพูดความจริงเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจากปัญหาเสมอ	1	2	3	4	5	6
8 พนักงานมักพูดเกินความจริงเกี่ยวกับปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของพวกเขาเสมอ	1	2	3	4	5	6
9 บริษัทตรวจสอบประวัติการทำงานของผู้สมัครงานเสมอว่าเขาเคยทำสิ่งใดบ้าง ที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมของบริษัทของท่าน	1	2	3	4	5	6
10 บริษัทมีการฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะชีวิตที่พนักงานสามารถนำไปใช้ในชีวิตส่วนตัวได้ด้วย เช่น การทำสมาธิ การบริหารเงินออม การบริหารความเครียด และการบริหารเวลา	1	2	3	4	5	6
11 บริษัทสนับสนุนให้พนักงานฝึกฝนทักษะชีวิตในที่ทำงานอย่างเป็นรูปธรรม	1	2	3	4	5	6
12 บริษัทเลือกเฉพาะผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตเข้าร่วมงาน	1	2	3	4	5	6
13 บริษัทเลือกเฉพาะผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าร่วมงาน	1	2	3	4	5	6
14 บริษัทเลือกเฉพาะผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเข้าร่วมงาน	1	2	3	4	5	6
15 บริษัทเลือกเฉพาะผู้ที่เห็นคุณค่าของ “ความเป็นไทย” เข้าร่วมงาน	1	2	3	4	5	6
16 บริษัทเลือกเฉพาะผู้ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้เข้าร่วมงาน	1	2	3	4	5	6

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
17 บริษัทเลือกเฉพาะผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้ดี	1	2	3	4	5	6
18 บริษัทมีกระบวนการประเมินผลการทำงานและระบบการให้รางวัลซึ่งส่งเสริมคน “เก่งและดี”	1	2	3	4	5	6
19 พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6
20 พนักงานพยายามแก้ไขปัญหของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช่ทำแบบขอไปที	1	2	3	4	5	6
21 พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5	6
22 พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด	1	2	3	4	5	6
23 พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นเสมอ	1	2	3	4	5	6
24 พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5	6
25 พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไวจนเสร็จสิ้น	1	2	3	4	5	6
26 พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	1	2	3	4	5	6
27 พนักงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้เวลาทำนานกว่าที่กำหนด	1	2	3	4	5	6
28 พนักงานขยันและทำงานหนัก	1	2	3	4	5	6
29 พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน	1	2	3	4	5	6
30 พนักงานไม่ได้ใช้เวลาและความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน	1	2	3	4	5	6
31 พนักงานของท่านลงมือปฏิบัติการโดยมิได้พิจารณาหรือคำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะตามมาเสมอ	1	2	3	4	5	6
32 อัตราการลาออกของคนในบริษัทของท่านต่ำกว่าอัตราเฉลี่ยของตลาด	1	2	3	4	5	6
33 พนักงานมักจะแนะนำญาติพี่น้องเพื่อนฝูงให้มาทำงานกับบริษัทของท่าน	1	2	3	4	5	6
34 พนักงานมักถูกทาบถามให้ไปทำงานกับบริษัทคู่แข่ง	1	2	3	4	5	6

	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
35 พนักงานยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัท	1	2	3	4	5	6
36 พนักงานมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับบุคคลภายนอกว่าทำงานที่บริษัทของท่าน	1	2	3	4	5	6
37 พนักงานอดทนและฝ่าฟันความยากลำบากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบริษัทได้เป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6

ภาคผนวก 2

เอกสารแบบประเมินมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง

เอกสารแบบประเมิน
มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

กรุณากรอกข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจหรือองค์กรของท่านตามรายละเอียดต่อไปนี้

ชื่อธุรกิจ/องค์กร.....

ที่อยู่.....

ขนาดธุรกิจ

☐ ขนาดย่อม (ขนาดทรัพย์สิน ไม่รวมค่าที่ดิน มีมูลค่าไม่เกิน 50 ล้านบาท หรือมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน รวมถึงกลุ่มอาชีพผู้ประกอบการธุรกิจ ร้านค้า ห้างหุ้นส่วน บริษัท วิชากิจชุมชนและสหกรณ์)

☐ ขนาดกลาง (ขนาดสินทรัพย์ ไม่รวมค่าที่ดิน มีมูลค่ามากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท หรือมีจำนวนพนักงานมากกว่า 50 คน ขึ้นไป แต่ไม่เกิน 200 คน)

☐ ขนาดใหญ่ (ขนาดสินทรัพย์ ไม่รวมค่าที่ดิน มีมูลค่ามากกว่า 200 ล้านบาท หรือมีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน ขึ้นไป)

ประเภทธุรกิจ

จำนวนปีที่ดำเนินธุรกิจปี

ทุนจดทะเบียนบาท

ขนาดทรัพย์สิน (ไม่รวมที่ดิน)บาท

จำนวนเงินกู้ ณ ปัจจุบันบาท

จำนวนพนักงานคน

วิสัยทัศน์ขององค์กรท่าน

คือ.....

.....

จำนวนปีที่องค์กรได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินธุรกิจปี

กรุณาอธิบายรายละเอียดว่าองค์กรของท่านได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจของตนเองอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2: กรุณาทำเครื่องหมายในช่องที่อธิบายการดำเนินธุรกิจขององค์กรของท่าน โดยสามารถเลือกได้มากกว่าหนึ่งข้อ

2.1 การดำเนินธุรกิจขององค์กร

บางครั้งดำเนินธุรกิจในลักษณะดังต่อไปนี้ เช่น ขยายตลาดหรือธุรกิจตลอดเวลา ยิ่งขยายได้มากยิ่งดี หรือมุ่งหวังทำกำไรสูงสุดในระยะสั้นเมื่อมีโอกาส	☐
องค์กรดำเนินธุรกิจโดยพิจารณาตลอดเวลาว่าสอดคล้องกับศักยภาพ สติปัญญา และความสามารถขององค์กร	☐
บ่อยครั้งที่องค์กรดำเนินธุรกิจโดยพิจารณาศักยภาพ สติปัญญา และความสามารถขององค์กรเป็นหลัก มากกว่าคำนึงถึงโอกาสในการทำกำไรหรือขยายธุรกิจ	☐

กรุณาขกตัวอย่างประกอบระดับที่ท่านได้เลือก

.....

.....

.....

.....

2.2 ความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ

การลงทุนขององค์กรส่วนใหญ่เป็นไปในด้านกายภาพ เช่น โรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักร ที่ดิน เป็นต้น	☐
องค์กรลงทุนในการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง และหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน แม้ในยามประสบวิกฤตเศรษฐกิจ	☐
องค์กรให้ความสนใจและลงทุนในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม เช่น มีงบประมาณ แผนการดำเนินงาน และกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานออกไปพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	☐

กรุณาขกตัวอย่างประกอบระดับที่ท่านได้เลือก

.....

.....

.....

.....

2.3 การรักษาองค์กรกับคนให้อยู่คู่กัน

องค์กรดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับองค์กรมากกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ เช่น พนักงาน คู่ค้า ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน ฯลฯ	☐
องค์กรดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เช่น พนักงาน คู่ค้า ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน ฯลฯ มากกว่าองค์กรเอง	☐
องค์กรดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญที่เท่าเทียมกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ เช่น พนักงาน คู่ค้า ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน ฯลฯ	☐

กรุณาขกตัวอย่างประกอบระดับที่ท่านได้เลือก

.....

.....

.....

.....

2.4. การสร้างภูมิคุ้มกัน

องค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน การลงทุน และการตลาดอย่างเป็นระบบ	☐
องค์กรมีการวางแผน คาดการณ์ และเตรียมรับมือสำหรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	☐
องค์กรให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ	☐

กรุณายกตัวอย่างประกอบระดับที่ท่านได้เลือก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 ความเพียร

พนักงานพยายามทำดีที่สุด โดยทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	☐
พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญความยากลำบากในงาน	☐
พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาขององค์กร	☐

กรุณายกตัวอย่างประกอบระดับที่ท่านได้เลือก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3: กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคำนิยามร่วมในการดำเนินธุรกิจขององค์กรของท่าน โดยทำเครื่องหมายในช่องที่ท่านต้องการเลือก จาก (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด ถึง (6) เห็นด้วยที่สุด

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1 การสร้างภูมิคุ้มกัน	บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1	2	3	4	5	6
	บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ภายในบริษัทเอง	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นได้รับความนิยมในเชิงพาณิชย์	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านตลาดอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการจัดการเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบภายในบริษัท	1	2	3	4	5	6
2 ความเพียร	พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5	6
	พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4	5	6
	พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด	1	2	3	4	5	6
	พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด	1	2	3	4	5	6
	พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	1	2	3	4	5	6
	พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไวจนเสร็จสิ้น	1	2	3	4	5	6
	พนักงานพยายามแก้ไขปัญหของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที	1	2	3	4	5	6
	พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน	1	2	3	4	5	6
	พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6
3 ความพอประมาณ	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำการค้าสูงสุดระยะสั้น	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น	1	2	3	4	5	6
	ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด	1	2	3	4	5	6
4 การแบ่งปัน	ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน	1	2	3	4	5	6
	บริษัทยินดีที่จะสอนคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น	1	2	3	4	5	6
	บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง	1	2	3	4	5	6
5 การมีจริยธรรม	พนักงานของท่านหลีกเลี่ยงการพูดความจริงเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจากปัญหาเสมอ	1	2	3	4	5	6
	พนักงานมักจะบิดความรับผิดชอบของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ	1	2	3	4	5	6

	ตัวชี้วัดกระบวนการในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
6 การพัฒนาภูมิสังคม	บริษัทมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม	1	2	3	4	5	6
	บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	5	6
	บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทพยายามสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต	1	2	3	4	5	6
7 การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ	การพัฒนาศักยภาพของพนักงานถือเป็นการลงทุนระยะยาวของบริษัท	1	2	3	4	5	6
	บริษัทคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ	1	2	3	4	5	6
	พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ของบริษัท	1	2	3	4	5	6
	บริษัทคำนึงถึงผลกระทบด้านความปลอดภัยของสาธารณชน ที่อาจจะเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท	1	2	3	4	5	6
	บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	ในการทำแผนงานและกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ท่านได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบของแผนงานและกิจกรรมเหล่านั้นต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ	1	2	3	4	5	6
	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	1	2	3	4	5	6

ส่วนที่ 4: กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรของท่าน โดยทำเครื่องหมายในช่องที่ท่านต้องการเลือก จาก (1) ไม่เห็นด้วยที่สุด ถึง (6) เห็นด้วยที่สุด

	ตัวชี้วัดกระบวนการในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1. ความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้แห่งองค์กร	โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้นำตลาดบริษัทหนึ่ง	1	2	3	4	5	6
	คู่แข่งมักลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของท่าน	1	2	3	4	5	6
	บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของท่าน	1	2	3	4	5	6
	โดยทั่วไปแล้ว บริษัทของท่านกำหนดแนวโน้มของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4	5	6
	ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่	1	2	3	4	5	6
	บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีลูกค้าที่เป็น "เจ้าประจำ" มากกว่าครึ่งหนึ่งของลูกค้าทั้งหมด	1	2	3	4	5	6
	ลูกค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน	1	2	3	4	5	6
2. ความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางสังคมและเศรษฐกิจ	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีคดีความฟ้องร้องกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีปัญหากับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
	ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้า และ/หรือ บริการ ของบริษัทของท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	4	5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
	บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และ/หรือ การรวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4	5	6
3. ความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่สังคมหรือประโยชน์สุข	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	1	2	3	4	5	6
	คนทั่วไปคิดถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	1	2	3	4	5	6
	องค์กรประเมินภายนอกต่าง ๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม) ประเมินบริษัทว่ามีการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5	6

ภาคผนวก 3

เกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงขององค์กรธุรกิจ

ที่ได้รับรางวัลพระราชทานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง (องค์กรขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก)

องค์กรขนาดใหญ่

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
1 การสร้างภูมิคุ้มกัน	บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน	1	2	3	4.9	5.5	6
	บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท	1	2	3	4.7	5.5	6
	บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท	1	2	3	4.9	5	6
	บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1	2	3	4.7	5	6
	บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	1	2	3	4.6	5.5	6
	บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	1	2	3	4.9	5	6
	บริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ภายในบริษัทเอง	1	2	3	4.6	5.5	6
	บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า	1	2	3	4.4	5.5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้น ได้รับความสำเร็จในเชิงพาณิชย์	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านตลาดอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.7	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.7	5	6
	บริษัทมีการจัดการเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบภายในบริษัท	1	2	3	4.4	5.5	6
2 ความเพียร	พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4.2	5	6
	พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด	1	2	3	4.9	5	6
	พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	1	2	3	4.5	5	6
	พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไวจนเสร็จสิ้น	1	2	3	4.3	5	6
	พนักงานพยายามแก้ไขปัญหของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที	1	2	3	4.4	5.5	6
	พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน	1	2	3	4.3	5	6
	พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4.4	5.5	6
3 ความพอประมาณ	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำการกำไรสูงสุดในระยะสั้น (R)	1	2	3.7	4	5	6
	บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น (R)	1	2	3.8	4	5	6
	ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด (R)	1	2	3.6	4	5	6
4 การแบ่งปัน	ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน	1	2	3.5 3.9	4	5	6
	บริษัทยินดีที่จะสอนคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น	1	2	3.2 3.5	4	5	6
	บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง	1	2	3	4 4.1	5	6
5 การมีจริยธรรม	พนักงานของท่านหลีกเลี่ยงการพูดความจริงเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจากปัญหาเสมอ (R)	1	2	3.6	4	5	6
	พนักงานมักจะบิดความรับผิดชอบของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ (R)	1	2	3.4	4	5	6
6 การพัฒนาภูมิสังคม	บริษัทมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.1	5	6
	บริษัทมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.9	5	6
	บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1	2	3	4.4	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม	1	2	3	4.6	5.5	6

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
	บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อชนบทธรรมนิยมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4.3	5.5	6
	บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ	1	2	3	4.9	5	6
	บริษัทพยายามสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต	1	2	3	4.6	5	6
7 การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่หลากหลายอย่างจริงจัง	การพัฒนาศักยภาพของพนักงานถือเป็นการลงทุนระยะยาวของบริษัท	1	2	3	4	5.1	6
	บริษัทคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ	1	2	3	4.9	5	6
	พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ของบริษัท	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทคำนึงถึงผลกระทบด้านความปลอดภัยของสาธารณชน ที่อาจจะเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	2	3	4.8	5	6
	ในการทำแผนงานและกิจการมในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ท่านได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบของแผนงานและกิจการมเหล่านั้นต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ	1	2	3	4.4	5	6
	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	1	2	3	4.6	5	6

	ตัวชี้วัดคุณลักษณะความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรของท่าน	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1 ความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้แก่องค์กร	โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้นำตลาดบริษัทหนึ่ง	1	2	3	4.5	5	6
	คู่แข่งมักลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของท่าน	1	2	3	4.2	5	6
	บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของท่าน	1	2	3	4.8	5.5	6
	โดยทั่วไปแล้ว บริษัทของท่านกำหนดแนวโน้มของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4.3	5	6
	ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่	1	2	3	4.8	5.5	6
	บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4.7	5.5	6
	บริษัทมีคู่ค้าที่เป็น "เจ้าประจำ" มากกว่าครึ่งหนึ่งของคู่ค้าทั้งหมด	1	2	3	4.7	5	6
	คู่ค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน	1	2	3	4.7	5	6
2 ความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางสังคมและเศรษฐกิจ	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีคดีความฟ้องร้องกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5.1	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.6	5.5	6
	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีปัญหากับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5.2	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.9	5.5	6
	ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้า และ/หรือ บริการ ของบริษัทของท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	4.9	5.5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ	1	2	3	4.8	5.5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และ/หรือ การรวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.8	5.5	6
3 ความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่สังคมหรือประโยชน์สุข	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4.7	5	6
	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	1	2	3	4.8	5	6
	องค์กรประเมินภายนอกต่างๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม) ประเมินบริษัทว่ามีการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5.2	6

หมายเหตุ: ค่าที่ขีดเส้นใต้ คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่กรอกแบบสอบถามทั้งหมด
ค่าที่แรเงาสีเทา คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง
R = Reverse

องค์กรขนาดกลาง

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1 การสร้างภูมิคุ้มกัน	บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท	1	2	3	4.4 4.5	5	6
	บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	1	2	3	4.4	5.5	6
	บริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ภายในบริษัทเอง	1	2	3	4.2	5	6
	บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า	1	2	3	4.4	5.5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นได้รับความนิยมในเชิงพาณิชย์	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5 4.6	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการตลาดอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.2 4.5	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการจัดการเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบภายในบริษัท	1	2	3	4.4	5	6
2 ความเพียร	พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4 4.2	5	6
	พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4.2 4.5	5	6
	พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด	1	2	3	4.4 4.5	5	6
	พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด	1	2	3	4.5	5	6
	พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	1	2	3	4 4.4	5	6
	พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไวจนเสร็จสิ้น	1	2	3	4.4 4.5	5	6
	พนักงานพยายามแก้ไขปัญหของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที	1	2	3	4 4.4	5	6
	พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน	1	2	3	4 4.2	5	6
	พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4.3 4.5	5	6
3 ความพอประมาณ	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำกำไรสูงสุดระยะสั้น (R)	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น (R)	1	2	3.9	4	5	6
	ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด (R)	1	2	3.4	4	5	6
4 การแบ่งปัน	ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน	1	2	3.9	4.5	5	6
	บริษัทยินดีที่จะสอนคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น	1	2	3.6	4	5	6
	บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง	1	2	3	4 4.5	5	6
5 การมีจริยธรรม	พนักงานของท่านหลีกเลี่ยงการพูดความจริงเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจากปัญหาเสมอ (R)	1	2	3.5	4	5	6
	พนักงานมักจะบิดความรับผิดชอบของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ (R)	1	2	3.9	4	5	6
6 การพัฒนาภูมิสังคม	บริษัทมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทมีการจัดทำงานประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.1	5	6
	บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องแลพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
	บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1	2	3	4.3	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อชนบทธรรมนิยมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของ สังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4.4	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่าง ต่อเนื่อง	1	2	3	4.4	5	6
	บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการ ผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทพยายามสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต	1	2	3	4.6	5	6
7	การดูแลผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของ ธุรกิจที่ หลากหลาย อย่างจริงจัง	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ	1	2	3	4.7	5	6
	พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ของบริษัท	1	2	3	4.9	5	6
	บริษัทคำนึงถึงผลกระทบด้านความปลอดภัยของสาธารณชน ที่อาจจะเกิดจากการ ดำเนินงานของบริษัท	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	2	3	4.6	5	6
	ในการทำแผนงานและกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ท่านได้มีการพิจารณาถึง ผลกระทบของแผนงานและกิจการเหล่านั้นต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ	1	2	3	4.8	5	6
	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความ รับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	1	2	3	4.6	5	6

	ตัวชี้วัดคุณลักษณะความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง ขององค์กรของท่าน	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1	โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้ตลาดบริษัทหนึ่ง	1	2	3	4.2	5.5	6
	คู่แข่งมักลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของท่าน	1	2	3.9	4	5	6
	บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของท่าน	1	2	3	4.4	5	6
	โดยทั่วไปแล้ว บริษัทของท่านกำหนดแนวโน้มของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4.1	5	6
	ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนิน กิจกรรมทางธุรกิจอยู่	1	2	3	4.4	5.5	6
	บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีคู่ค้าที่เป็น "เจ้าประจำ" มากกว่าครึ่งหนึ่งของคู่ค้าทั้งหมด	1	2	3	4.6	5	6
2	คู่ค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีความพึงพอใจกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5.1	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.7	5.5	6
	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีปัญหาเกี่ยวกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.9	5.5	6
	ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้า และ/หรือ บริการ ของบริษัทของท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้ เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.4 4.5	5	6
3	บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และ/หรือ การรวมกลุ่มกันเพื่อ ผลประโยชน์ทางการค้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.5	5	6
	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4.4	5	6
	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	1	2	3	4.5	5	6
	องค์กรประเมินภายนอกต่างๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม) ประเมินบริษัท ว่ามีการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี	1	2	3	4.4	5	6

หมายเหตุ: ค่าที่ขีดเส้นใต้ คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่กรอกแบบสอบถามทั้งหมด
ค่าที่แรเงาสีเทา คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง
R = Reverse

องค์กรขนาดเล็ก

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
1 การสร้างภูมิคุ้มกัน	บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนาวัฒนธรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน	1	2	3	4.5	5.5	6
	บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท	1	2	3	4.3	5.5	6
	บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1	2	3	4.4	5	6
	บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	1	2	3	4 4.5	5	6
	บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	1	2	3	4.3	5.5	6
	บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ภายในบริษัทเอง	1	2	3	4.3	5.5	6
	บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า	1	2	3.5	4.4	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นได้รับความนิยมในเชิงพาณิชย์	1	2	3	4 4.3	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.3	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการตลาดอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.3 4.5	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการจัดการเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบภายในบริษัท	1	2	3	4.3	5.5	6
2 ความเพียร	พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4.2	5	6
	พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด	1	2	3	4.5	5.5	6
	พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไวจนเสร็จสิ้น	1	2	3	4.5	5	6
	พนักงานพยายามแก้ไขปัญหของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที	1	2	3	4.5	5	6
	พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน	1	2	3	4.3	5	6
	พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4.3	5	6
3 ความพอประมาณ	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำการสูงสุดระยะสั้น (R)	1	2	3	4.2	5.5	6
	บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น (R)	1	2	3	4.2	5.5	6
	ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด (R)	1	2	3.6	4	5	6
4 การแบ่งปัน	ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน	1	2	3.9	4.5	5	6
	บริษัทยินดีที่จะสอนคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น	1	2	3.3	4.5	5	6
	บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง	1	2	3.5 3.9	4	5	6
5 การมีจริยธรรม	พนักงานของท่านหลีกเลี่ยงการพูดความจริงเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจากปัญหาเสมอ (R)	1	2	3.8	4.5	5	6
	พนักงานมักจะบิดความรับผิดชอบของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ (R)	1	2	3.7	4.5	5	6
6 การพัฒนาภูมิสังคม	บริษัทมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องแลพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4 4.3	5	6
	บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1	2	3	4.2 4.5	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม	1	2	3.7	4.5	5	6

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
	บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมบนธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	<u>4.3</u> 4.5	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1	2	<u>3.8</u>	4	5.5	6
	บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่างต่อเนื่อง	1	2	<u>3.5</u>	<u>4.4</u>	5	6
	บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ	1	2	<u>3</u>	<u>4.3</u>	5	6
	บริษัทพยายามสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต	1	2	3	<u>4.4</u> 4.5	5	6
7	การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่หลากหลายอย่างจริงจัง	1	2	3	4	<u>5</u>	6
	บริษัทคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ	1	2	3	<u>4.9</u>	5	6
	พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ของบริษัท	1	2	3	<u>4.9</u>	5.5	6
	บริษัทคำนึงถึงผลกระทบต่อความปลอดภัยของสาธารณชน ที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท	1	2	3	<u>4.6</u>	5.5	6
	บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	2	3	<u>4.7</u>	5	6
	ในการทำแผนงานและกิจการในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ท่านได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบต่อแผนงานและกิจการเหล่านั้นต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ	1	2	3	<u>4.5</u>	5	6
	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	1	2	3	<u>4.3</u> 4.5	5	6

	ตัวชี้วัดคุณลักษณะความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง ขององค์กรของท่าน	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
1	โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้นำตลาดบริษัทหนึ่ง	1	2	3	<u>4</u> 4.5	5	6
	คู่แข่งมักลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของท่าน	1	2	3	<u>4</u>	5	6
	บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของท่าน	1	2	3	<u>4.2</u>	5.5	6
	โดยทั่วไปแล้ว บริษัทของท่านกำหนดแนวโน้มของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	<u>4</u> 4.5	5	6
	ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	บริษัทมีคู่ค้าที่เป็น "เจ้าประจำ" มากกว่าครึ่งหนึ่งของคู่ค้าทั้งหมด	1	2	3	<u>4.4</u>	5.5	6
	คู่ค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน	1	2	3	<u>4.5</u>	5	6
2	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีความพึงรอกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	<u>3.5</u>	<u>4.9</u>	5	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	<u>4.7</u>	5	6
	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีปัญหากับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	<u>3</u>	<u>4.7</u>	5	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	<u>4.9</u>	5	6
	ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้า และ/หรือ บริการ ของบริษัทของท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	<u>4.6</u>	5.5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	<u>3.5</u>	<u>4.4</u>	5	6
	บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และ/หรือ การรวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	<u>4.4</u>	5	6
3	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	1	2	3	<u>4</u> 4.1	5	6
	คนทั่วไปคิดถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	องค์กรประเมินภายนอกต่างๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม) ประเมินบริษัทว่ามีการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี	1	2	3	<u>4.1</u>	5.5	6

หมายเหตุ: ค่าที่ขีดเส้นใต้ คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่กรอกแบบสอบถามทั้งหมด
ค่าที่แรเงาสีเทา คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง
R = Reverse

ภาคผนวก 4

**เกณฑ์ขั้นต่ำและเกณฑ์อ้างอิงมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง
(องค์กรขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก)**

องค์กรขนาดใหญ่

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1 การสร้างภูมิคุ้มกัน	บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน	1	2	3	<u>4.9</u>	5.5	6
	บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท	1	2	3	<u>4.7</u>	5.5	6
	บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท	1	2	3	<u>4.9</u>	5	6
	บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1	2	3	<u>4.7</u>	5	6
	บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	<u>4.8</u>	5	6
	บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	1	2	3	<u>4.6</u>	5.5	6
	บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	1	2	3	<u>4.5</u>	5	6
	บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	1	2	3	<u>4.9</u>	5	6
	บริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ภายในบริษัทเอง	1	2	3	<u>4.6</u>	5.5	6
	บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า	1	2	3	<u>4.4</u>	5.5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้น ได้รับความสำเร็จในเชิงพาณิชย์	1	2	3	<u>4.5</u>	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ	1	2	3	<u>4.8</u>	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านตลาดอย่างเป็นระบบ	1	2	3	<u>4.7</u>	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	<u>4.7</u>	5	6
	บริษัทมีการจัดการเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบภายในบริษัท	1	2	3	<u>4.4</u>	5.5	6
2 ความเพียร	พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	<u>4.4</u>	5	6
	พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	<u>4.2</u>	5	6
	พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด	1	2	3	<u>4.4</u>	5	6
	พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด	1	2	3	<u>4.9</u>	5	6
	พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	1	2	3	<u>4.5</u>	5	6
	พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไว้วางใจเร็วขึ้น	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	พนักงานพยายามแก้ไขปัญหของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที	1	2	3	<u>4.4</u>	5.5	6
	พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	<u>4.4</u>	5.5	6
3 ความพอประมาณ	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำการค้าสูงสุดในระยะสั้น (R)	1	2	<u>3.7</u>	4	5	6
	บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น (R)	1	2	<u>3.8</u>	4	5	6
	ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด (R)	1	2	<u>3.6</u>	4	5	6
4 การแบ่งปัน	ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน	1	2	<u>3.9</u>	4	5	6
	บริษัทยินดีที่จะสอนคู่แข่งให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น	1	2	<u>3.2</u> 3.5	4	5	6
	บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง	1	2	3	<u>4.1</u>	5	6
5 การมีจริยธรรม	พนักงานของท่านหลีกเลี่ยงการพูดความจริงเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจากปัญหาเสมอ (R)	1	2	<u>3.6</u>	4	5	6
	พนักงานมักจะปิดความรับผิดชอบของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ (R)	1	2	<u>3.4</u>	4	5	6
6 การพัฒนาภูมิสังคม	บริษัทมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	<u>4.1</u>	5	6
	บริษัทมีการจัดตั้งงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	<u>4.8</u>	5	6
	บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	<u>4.9</u>	5	6
	บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1	2	3	<u>4.4</u>	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม	1	2	3	<u>4.6</u>	5.5	6

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
	บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อชนบทธรรมนิยมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4.3	5.5	6
	บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ	1	2	3	4.9	5	6
	บริษัทพยายามสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต	1	2	3	4.6	5	6
7 การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่หลากหลายอย่างจริงจัง	การพัฒนาศักยภาพของพนักงานถือเป็นการลงทุนระยะยาวของบริษัท	1	2	3	4	5.1	6
	บริษัทคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ	1	2	3	4.9	5	6
	พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ของบริษัท	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทคำนึงถึงผลกระทบด้านความปลอดภัยของสาธารณชน ที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	2	3	4.8	5	6
	ในการทำแผนงานและกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ท่านได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบของแผนงานและกิจกรรมเหล่านั้นต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ	1	2	3	4.4	5	6
	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	1	2	3	4.6	5	6

	ตัวชี้วัดคุณลักษณะความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรของท่าน	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1 ความสามารถในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้แห่งองค์กร	โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้นำตลาดบริษัทหนึ่ง	1	2	3	4.5	5	6
	คู่แข่งมักลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของท่าน	1	2	3	4.2	5	6
	บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของท่าน	1	2	3	4.8	5.5	6
	โดยทั่วไปแล้ว บริษัทของท่านกำหนดแนวโน้มของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4.3	5	6
	ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่	1	2	3	4.8	5.5	6
	บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4.7	5.5	6
	บริษัทมีคู่ค้าที่เป็น "เจ้าประจำ" มากกว่าครึ่งหนึ่งของคู่ค้าทั้งหมด	1	2	3	4.7	5	6
	คู่ค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน	1	2	3	4.7	5	6
2.ความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางสังคมและเศรษฐกิจ	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีคดีความฟ้องร้องกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5.1	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.6	5.5	6
	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีปัญหาเกี่ยวกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5.2	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.9	5.5	6
	ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้า และ/หรือ บริการ ของบริษัทของท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	4.9	5.5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ	1	2	3	4.8	5.5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และ/หรือ การรวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.8	5.5	6
3. ความสามารถในการสร้างความสุขให้แก่สังคมหรือประโยชน์สุข	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4.7	5	6
	คนทั่วไปคิดถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	1	2	3	4.8	5	6
	องค์กรประเมินภายนอกต่างๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม) ประเมินบริษัทว่ามีการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี	1	2	3	4	5.2	6

หมายเหตุ: ค่าที่ขีดเส้นใต้ คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่กรอกแบบสอบถามทั้งหมด
ค่าที่แรเงาสีเทา คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง
R = Reverse

องค์กรขนาดกลาง

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1 การสร้างภูมิคุ้มกัน	บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท	1	2	3	4.4 4.5	5	6
	บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	1	2	3	4.4	5.5	6
	บริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ภายในบริษัทเอง	1	2	3	4.2	5	6
	บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า	1	2	3	4.4	5.5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นได้รับความนิยมในเชิงพาณิชย์	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านการตลาดอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.2 4.5	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการจัดการเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบภายในบริษัท	1	2	3	4.4	5	6
2 ความเพียร	พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4.2	5	6
	พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4.2 4.5	5	6
	พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด	1	2	3	4.4 4.5	5	6
	พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด	1	2	3	4.5	5	6
	พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไวจนเสร็จสิ้น	1	2	3	4.4 4.5	5	6
	พนักงานพยายามแก้ไขปัญหของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน	1	2	3	4.2	5	6
	พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4.3 4.5	5	6
3 ความพอประมาณ	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำการค้าสูงสุดระยะสั้น (R)	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น (R)	1	2	3.9	4	5	6
	ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด (R)	1	2	3.4	4	5	6
4 การแบ่งปัน	ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน	1	2	3.9	4.5	5	6
	บริษัทยินดีที่จะสอนคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น	1	2	3.6	4	5	6
	บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง	1	2	3	4 4.5	5	6
5 การมีจริยธรรม	พนักงานของท่านหลีกเลี่ยงการพูดความจริงเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจากปัญหาเสมอ (R)	1	2	3.5	4	5	6
	พนักงานมักจะบิดความรับผิดชอบของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ (R)	1	2	3.9	4	5	6
6 การพัฒนาภูมิสังคม	บริษัทมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.1	5	6
	บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
	บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1	2	3	4.3	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อชนบทธรรมนิยมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของ สังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	4.4	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่าง ต่อเนื่อง	1	2	3	4.4	5	6
	บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการ ผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทพยายามสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต	1	2	3	4.6	5	6
7	การดูแลผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของ ธุรกิจที่ หลากหลาย อย่างจริงจัง	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ	1	2	3	4.7	5	6
	พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ของบริษัท	1	2	3	4.9	5	6
	บริษัทคำนึงถึงผลกระทบด้านความปลอดภัยของสาธารณชน ที่อาจจะเกิดจากการ ดำเนินงานของบริษัท	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	2	3	4.6	5	6
	ในการทำแผนงานและกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ท่านได้มีการพิจารณาถึง ผลกระทบของแผนงานและกิจการเหล่านั้นต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ	1	2	3	4.8	5	6
	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความ รับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	1	2	3	4.6	5	6

	ตัวชี้วัดคุณลักษณะความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง ขององค์กรของท่าน	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1	โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้ตลาดบริษัทหนึ่ง	1	2	3	4.2	5.5	6
	คู่แข่งมักลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของท่าน	1	2	3.9	4	5	6
	บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของท่าน	1	2	3	4.4	5	6
	โดยทั่วไปแล้ว บริษัทของท่านกำหนดแนวโน้มของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4.1	5	6
	ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนิน กิจกรรมทางธุรกิจอยู่	1	2	3	4.4	5.5	6
	บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีคู่ค้าที่เป็น "เจ้าประจำ" มากกว่าครึ่งหนึ่งของคู่ค้าทั้งหมด	1	2	3	4.6	5	6
2	คู่ค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีความพึงพอใจกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4	5.1	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.7	5.5	6
	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีปัญหาเกี่ยวกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	4.8	5	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.9	5.5	6
	ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้า และ/หรือ บริการ ของบริษัทของท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้ เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.4 4.5	5	6
3	บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และ/หรือ การรวมกลุ่มกันเพื่อ ผลประโยชน์ทางการค้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	4.5	5	6
	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	1	2	3	4.4	5	6
	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	1	2	3	4.5	5	6
	องค์กรประเมินภายนอกต่างๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม) ประเมินบริษัทว่ามีการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี	1	2	3	4.4	5	6

หมายเหตุ: ค่าที่ขีดเส้นใต้ คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่กรอกแบบสอบถามทั้งหมด
ค่าที่แรเงาสีเทา คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง
R = Reverse

องค์กรขนาดเล็ก

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด – เห็นด้วยที่สุด					
1 การสร้างภูมิคุ้มกัน	บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน	1	2	3	4.5	5.5	6
	บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท	1	2	3	4.3	5.5	6
	บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท	1	2	3	4.6	5	6
	บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล	1	2	3	4.4	5	6
	บริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด	1	2	3	4.3	5.5	6
	บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการคิดค้นสินค้า และ/หรือ บริการใหม่ภายในบริษัทเอง	1	2	3	4.3	5.5	6
	บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า	1	2	3.5	4.4	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นได้รับความนิยมในเชิงพาณิชย์	1	2	3	4.3	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.3	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการตลาดอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.3 4.5	5	6
	บริษัทมีการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินและการลงทุนอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.5	5	6
	บริษัทมีการจัดการเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างกว้างขวางและเป็นระบบภายในบริษัท	1	2	3	4.3	5.5	6
2 ความเพียร	พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	2	3	4.2	5	6
	พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด	1	2	3	4.5	5.5	6
	พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	1	2	3	4.4	5	6
	พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไวจนเสร็จสิ้น	1	2	3	4.5	5	6
	พนักงานพยายามแก้ไขปัญหของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที	1	2	3	4.5	5	6
	พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน	1	2	3	4.3	5	6
	พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4.3	5	6
3 ความพอประมาณ	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำการค้าสูงสุดระยะสั้น (R)	1	2	3	4.2	5.5	6
	บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น (R)	1	2	3	4.2	5.5	6
	ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือ ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุด (R)	1	2	3.6	4	5	6
4 การแบ่งปัน	ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน	1	2	3.9	4.5	5	6
	บริษัทยินดีที่จะสอนคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น	1	2	3.3	4.5	5	6
	บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง	1	2	3.9	4	5	6
5 การมีจริยธรรม	พนักงานของท่านหลีกเลี่ยงการพูดความจริงเพื่อให้ตนเองหลุดพ้นจากปัญหาเสมอ (R)	1	2	3.8	4.5	5	6
	พนักงานมักจะบิดความรับผิดชอบของตนเองให้ผู้อื่นเสมอ (R)	1	2	3.7	4.5	5	6
6 การพัฒนาภูมิสังคม	บริษัทมีกระบวนการส่งเสริมพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ	1	2	3.8	4	5	6
	บริษัทมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4	5	6
	บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	1	2	3	4.3	5	6
	บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	1	2	3	4.2 4.5	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม	1	2	3.7	4.5	5	6

	ตัวชี้วัดค่านิยมร่วมในการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
	บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมบนธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3	<u>4.3</u> 4.5	5	6
	บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1	2	<u>3.8</u>	4	5.5	6
	บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่างต่อเนื่อง	1	2	3	<u>4.4</u>	5	6
	บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	บริษัทพยายามสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต	1	2	3	<u>4.4</u> 4.5	5	6
7	การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่หลากหลายอย่างจริงจัง	1	2	3	4	<u>5</u>	6
	บริษัทคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ	1	2	3	<u>4.9</u>	5	6
	พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่พัฒนาได้ของบริษัท	1	2	3	<u>4.9</u>	5.5	6
	บริษัทคำนึงถึงผลกระทบต่อความปลอดภัยของสาธารณชน ที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท	1	2	3	<u>4.6</u>	5.5	6
	บริษัทส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ระหว่างพนักงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	2	3	<u>4.7</u>	5	6
	ในการทำแผนงานและกิจการในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ท่านได้มีการพิจารณาถึงผลกระทบต่อแผนงานและกิจการเหล่านั้นต่อชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างรอบคอบ	1	2	3	<u>4.5</u>	5	6
	ท่านหวังว่าบริษัทจะได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนในฐานะบริษัทธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	1	2	3	<u>4.3</u> 4.5	5	6

	ตัวชี้วัดคุณลักษณะความเป็นองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรของท่าน	ไม่เห็นด้วยที่สุด - เห็นด้วยที่สุด					
1	โดยทั่วไป คู่แข่งขันถือว่าบริษัทของท่านเป็นผู้นำตลาดบริษัทหนึ่ง	1	2	3	<u>4</u> 4.5	5	6
	คู่แข่งมักลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของท่าน	1	2	3	<u>4</u>	5	6
	บริษัทถือว่ามีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งของท่าน	1	2	3	<u>4.2</u>	5.5	6
	โดยทั่วไปแล้ว บริษัทของท่านกำหนดแนวโน้มของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	<u>4</u> 4.5	5	6
	ผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทสามารถแข่งขันได้ภายในตลาดที่ท่านดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	บริษัทได้รับการยอมรับจากลูกค้าว่าเป็นหนึ่งในผู้นำของตลาดที่ท่านดำเนินธุรกิจอยู่	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	บริษัทมีคู่ค้าที่เป็น "เจ้าประจำ" มากกว่าครึ่งหนึ่งของคู่ค้าทั้งหมด	1	2	3	<u>4.4</u>	5.5	6
	คู่ค้า มีความพึงพอใจในระดับสูงในการทำงานกับบริษัทของท่าน	1	2	3	<u>4.5</u>	5	6
2	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีความพึงรอกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	<u>4.9</u>	5	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	<u>4.7</u>	5	6
	บริษัท และ/หรือ โรงงาน ของท่านไม่มีปัญหากับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง	1	2	3	<u>4.7</u>	5	6
	บริษัทผ่านวิกฤตการณ์ทางสังคมได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	<u>4.9</u>	5	6
	ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อสินค้า และ/หรือ บริการ ของบริษัทของท่านเป็นอย่างมาก	1	2	3	<u>4.6</u>	5.5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3.5	<u>4.4</u>	5	6
	บริษัทมีตลาดเพื่อรองรับ สินค้า และ/หรือ บริการ อยู่เสมอ	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	บริษัทตอบรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และ/หรือ การรวมกลุ่มกันเพื่อผลประโยชน์ทางการค้าได้เป็นอย่างดีตลอดมา	1	2	3	<u>4.4</u>	5	6
3	คนทั่วไปนึกถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	1	2	3	<u>4.1</u>	5	6
	คนทั่วไปคิดถึงบริษัทของท่านในฐานะที่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	1	2	3	<u>4.3</u>	5	6
	องค์กรประเมินภายนอกต่างๆ (เช่น ISO หรือ กรมโรงงานอุตสาหกรรม) ประเมินบริษัทว่ามีการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี	1	2	3	<u>4.1</u>	5.5	6

หมายเหตุ: ค่าที่ขีดเส้นใต้ คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่กรอกแบบสอบถามทั้งหมด
ค่าที่แรเงาสีเทา คือ ค่าเฉลี่ยขององค์กรที่ได้รับรางวัลพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง
R = Reverse

ภาคผนวก 5

การจัดการองค์ความรู้: บทสัมภาษณ์องค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง

บทนี้จะกล่าวถึงวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า Knowledge Management หรือ KM ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดหรือตัวแทน โดยใช้คำถามแบบเปิดกว้าง เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้เล่าให้ฟังอย่างอิสระถึงประสบการณ์ของแต่ละองค์กรว่า

- 1) องค์กรยังยืนในความหมายของแต่ละองค์กรคืออะไร มีลักษณะอย่างไร
- 2) ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จดังกล่าว

ในการทำ Knowledge Management ในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการหาปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งมีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกันระหว่างองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อที่จะนำมาประกอบในการปรับแบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงและตัวชี้วัดที่ได้ในบทที่ 4 เพื่อให้แบบจำลองดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ไม่ซับซ้อนจนเกินไป และสะดวกแก่ผู้ทำการประเมินองค์กรธุรกิจ

โดยองค์กรที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้ได้แก่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด และบริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ทางคณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ คุณรุ่งโรจน์ รั้งทิวาภิบาล ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์ดังนี้

“ไม่แน่ใจนะว่าเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงขนาดไหน ลองดูว่ามันมีประเด็นที่สอดคล้องกัน ผมยกตัวอย่างให้ฟัง จริงก็เป็นเรื่องที่ไม่ยาวนานนักนะครับ ตอนนี้อะไรก็พอพอที่จะส่วนหนึ่ง คือเมื่อซักเกือบ ๆ 2 ปีที่แล้ว วิกฤตเศรษฐกิจเกิดขึ้นในระดับโลก ตอนนั้นผมเข้าใจว่าประมาณซักเดือนกันยายน จำได้ค่อนข้างดีเพราะปีนั้นผมขออนุญาตไปเข้าคอร์สอบรมที่เมืองนอก ก็เรามีการวางแผนที่เรียกว่า long length shining เราเรียกว่า medium term จริง ๆ แล้วก็คือ long length shining มีเสถียรก็บอกว่าจะต้องอย่างนี้ ธุรกิจจะโตไปอย่างนี้ อะไรต่าง ๆ ก็ผมก็หายไป 2 อาทิตย์ พอกลับมาก็มีข่าวที่

อเมริกาทำอะไรจะค่อนข้างแย่ จริง ๆ มันมีข่าวมาตั้งแต่ตอนช่วงประมาณซักระหว่างปีที่แล้ว วันนั้นเข้าใจว่าบริษัทหนึ่งชื่อ “Blaster” ก็รู้สึกพูดถึง 3 -4 เหรียญไม่รู้จะครับ ขายไปสตางค์ 2 สตางค์ อะไรอย่างนี้นะครับ แล้วก็พอถึงประมาณซักระหว่างกันยายน วันที่หกของ Lehman Brother ถ้าเกิดอาจารย์ตามเรื่อง ในแวดวงทางการเงิน ก็พูดคุยกันนะครับตอนนั้นก็ไม่ว่าสถานการณ์ว่าจะเป็นอย่างไร ตอนแรกไม่รู้ก่อนด้วยว่ามันจะ develops ไปเป็นอย่างไร ผมกลับมา ผมก็จำได้ว่ากลับมาวันเสาร์หรืออย่างไรวันอาทิตย์กลับมาที่บ้านก็ยังงง ๆ อยู่ครับ วันจันทร์ก็มาเจอคุณกานต์ ก็พูดคุยกันว่าสงสัยแผนที่วางกันไว้เดือนสิงหาคมจะต้องกลับมานั่งทบทวนอีกที ผมก็มีข้อมูลพอสมควร ผมไปเรียนหนังสือครับ มันก็มีข้อมูลมาเรื่องเกี่ยวกับ management เรื่องอะไรทั้งหลาย แล้วก็คุณกานต์อยู่ที่นั่นก็ได้ข้อมูลอะไรมาบ้างพอสมควร ก็บอกว่าโอเค ให้เวลาผมซัก 4-5 วันแล้วก็มาพูดคุยกัน ตอนนั้นก็วิเคราะห์กันว่าแล้วตอนนั้นทุกคนบอกว่ามันจะเกิด ทั่วโลกจะเกิด depression นะครับ อเมริกาคงเรียกว่าเจ๊งไปแล้ว คนตกงานว่างงาน ไม่รู้ที่ร้อยล้านคนหรืออะไรอย่างนี้นะครับ แล้วก็เศรษฐกิจทั้งโลกคงล่มสลายหมด ไม่รู้จะทำอย่างไร ก็ไปวิเคราะห์มา วิเคราะห์ห่อออกมาโดยสรุปรวม ๆ ก็บอกสองสามเรื่อง เรื่องแรกก็คือว่าวิกฤตหนักไหม ตอนนั้นมีความรู้สึกว่าหนัก เพราะว่าอย่างที่ว่าอเมริกาและที่คราวนี้มันเกิดในลักษณะของช็อกในรูปของสถาบันการเงิน ผลกระทบกับเราตอนนั้นเองในแง่ของเมืองไทยตอนนั้นก็ยังเงียบ ๆ อยู่ เราก็ไม่รู้จะครับว่าในแง่ของภาคการเงินของเมืองไทยจะมี exposure ซักเท่าไรนะครับกับ exposure ในอเมริกา แต่เท่าที่ได้เช็คข้อมูลมาอาทิตย์หนึ่งก็รู้สึกว่าไม่เยอะมากนัก ผลกระทบในแง่ของการส่งออกตอนนั้นเข้าใจว่าอเมริกาอยู่ประมาณซัก 15 – 20% ของยอดส่งออกของไทย ก็เยอะพอสมควร แต่ก็คิดว่าอาจจะไม่มากถ้าวิเคราะห์เป็นราย sector แล้ว แต่ผลกระทบในแง่ธุรกิจรู้สึกกลัว เพราะว่าธุรกิจของเราหลายอย่าง ๆ เป็นธุรกิจที่ค้าขายทั่วโลก อย่างเช่นธุรกิจปิโตรเคมีอย่างนี้ demand ของตลาดอเมริกัน 30% ของตลาดโลก เพราะฉะนั้นถ้าอเมริกาพลบไปเหลือซักครึ่งหนึ่งอย่างนี้ หลาย ๆ ธุรกิจของเราก็ก๊ว ก็เลยตกลงใจกันบอกว่าเราจะทำ buffer plan เป็น emergency plan ก็ภายในประมาณซักระหว่างกันทีเดียว หลังจากนั้นก็พูดถึงหลาย ๆ เรื่อง เรื่องแรกที่พูดถึงคือในเชิงธุรกิจจะครับว่าเอาหะพวกสินค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าของที่เรายขายอยู่ราคามันคงลดลงค่อนข้างมากเพราะว่าได้รับผลกระทบจากเรื่อง demand shock คิดง่าย ๆ คืออย่างราคาน้ำมันนี่นะครับจาก 150 170 เหรียญต่อบาเรล ลงมาเหลือประมาณ 40 ไซ้ใหม่ครับอาจารย์ถ้าพอจำได้ คือมันก็ขึ้นไปจนคนบอกว่าเดี๋ยวต้องไป 200 จำได้เมื่อซักเดือนที่แล้วเดือนสิงหาคม ตอนนั้นนะครับยังคุยกันถึงบอกว่า 200 on price มันจะเป็นอย่างไร จะอยู่กันได้ไหมในโลก ถึงแป๊ะเดียวมันเหลือ 40 พันที่ เราก็บอกโอเคมันคงมีผลทำให้เราอาจจะถึงภาวะที่ต้องขาดทุน เพราะเรามีพวก inventory ที่เป็นสินค้าที่ link กับราคาของ global price นี่ค่อนข้างเยอะ นี่ก็จะเป็นประเด็นหนึ่ง คำนี้ค่อนข้างเยอะ นี่ก็จะเป็นประเด็นหนึ่ง คำถามก็คือทำอย่างไร เราก็บอกว่าให้เราต้อง aggressively ในการลดในเรื่องของ inventory ของเราอย่างมากใช้ความพยายามอย่างมาก นี่ก็เป็นเรื่องแรก เรื่องที่สองวันนั้นอย่างที่คุณบอกว่าเรารู้ว่าเมืองไทยจะ

เป็นอย่างไร ตอนนั้นเรื่องการเมืองยังไม่ค่อยเท่าไรนะครับ ก็จริง ๆ ก็รัฐบาลคุณอภิสิทธิ์ก็เพิ่งหกละเจ็ดเดือนนะครับ ก็ยังไม่รู้ว่าจะออกหัวออกจ่าเป็นลักษณะไหนอย่างไร แต่ก็รู้สึกว่าจะอย่างไรก็ตามเราก็ต้องดูเรื่องของตลาดการส่งออกอย่างใกล้ชิด ที่เรากำลังกังวล 2 เรื่อง นะครับ กังวลว่าถ้า demand ของตลาดที่เราส่งออกไปอยู่ปัจจุบันจะลดลงไปขนาดไหน อันที่สองกลุ่มลูกค้าที่เราขายอยู่จะมีปัญหาจ่ายเงินให้เราหรือเปล่า นี่ก็เป็นประเด็นที่สอง ประเด็นที่สามที่เราดูกันคือเรากำลังกังวลในเรื่องของ liquidity เพราะพอ bank ล้มอย่างที่เราคุ้นเคยกันอยู่ ณ ครับ bank ล้ม bank ก็ต้องเรียกเงินกู้ที่คืนได้มาทั้งหมดก่อน กู้ใหม่ไม่ต้องไปคิดนะครับ ของเดิมเอามาก่อนนะครับ ซึ่ง bank ที่อยู่ในอเมริกาตอนนั้นก็จะเห็นเลขชัดเจนนะครับว่าเขาต้อง recapitalize ต้องทุกอย่างเพื่อที่จะ reserve ตัว cash ของเขา หรือ liquidity ให้มากที่สุด เราก็ไม่รู้ว่าเมืองไทยจะเป็นอย่างไร เราก็คุยกันบอกว่าเราคงต้อง aggressively ในการที่จะ make sure ว่า liquidity ของ SCG มีเหลือเพื่อที่จะรับภาวะวิกฤตนี้ให้ได้ ก็คุยกันถึงตัวเลข 30,000 ล้านเป็น target ตอนนั้นเรามีอยู่ประมาณ 7,000 ล้าน เราต้อง build liquidity ขึ้นไปได้ให้ถึงประมาณซัก 30,000 ล้าน ข้อสุดท้ายที่คุยกันก็คือเราก็บอกบอกว่าเราต้องรัดเข็มขัดนะ เพราะว่าถ้ารู้สึกมันจะเกิดวิกฤตแล้วนะครับ รัดไว้ก่อนดีกว่า ให้พอมก่อนดีกว่า รัดเข็มขัดก็คงต้องทำ 2 เรื่อง เรื่องหนึ่งก็คงเรื่องของเงินลงทุนที่คาดว่าจะมีการขยายการลงทุน คงต้องเลิกหมดที่คิดว่ายังไม่ได้ลงเลิกให้หมด อะไรที่ลงไปแล้วก็ต้องไปนั่งพิจารณากันดูนะครับว่าจะทำต่อหรือไม่ทำต่อ ซึ่งเรื่องนี้เราก็ take action ทันทีเลย ก็คือเปลี่ยนโหมดเลย เมื่อประมาณซักเดือนสิงหาคม ยังคุยกันอยู่ว่าโครงการเหล่านี้คิดว่าจะลงทุนได้ ก็ไม่ได้เลิกไป ก็เปลี่ยนมาใช้โหมดที่เราเรียกว่า worst case ทันทีนะครับ ก็คือ preserve cash ให้มากที่สุด อีกส่วนหนึ่งก็คือเราก็อาเรื่องค่าใช้จ่ายมานั่งวิเคราะห์ว่าค่าใช้จ่ายมันมีส่วนไหนที่เราคิดว่าจะตัดได้ไหม เสร็จแล้วก็พูดคุยกันนานแล้วก็ตกลงกันบอกว่าโอเคเรื่องค่าใช้จ่ายพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของการ training ยังให้คงไว้อยู่แต่ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่นค่าใช้จ่ายในการเดินทาง แต่ก่อนเดินทางถ้าเป็นพวกระดับบริหารหน่อยหนึ่งก็เดินทางก็เป็น business class ก็ต้องลดนะ เดินทางในประเทศแต่ก่อนบินการบินไทยก็ต้องไปบินนกแอร์นะ อะไรอย่างนี้นะครับ เดินทางไกลขนาดไหนเรียกว่าต้องระมัดระวัง และถ้าเป็นการเดินทางในลักษณะของการประชุมกันภายในบริษัทเองก็จะพักไว้ก่อน ใช้วิธีโทรศัพท์หรืออะไรต่าง ๆ ก็ดีกว่า อันนี้ก็เป็นหลัก ๆ ก็เป็น 4 เรื่องที่เราคิดว่าจะทำ เราก็ค่อนข้าง ผมเองผมคิดว่า 4 เรื่องนี้ถ้าไปดูทุก ๆ บริษัทนะครับก็จะเป็น 4 เรื่องที่ทุกคนก็มี บริษัทออกมาเหมือนกันหมด เราอาจจะทำได้ดีกว่าคนอื่นตรงที่เราไปสั่งได้เร็วกว่าคนอื่นนะครับ แต่ว่าอีกอันหนึ่งที่ผมเป็นข้อสังเกตเห็นเลยก็คือว่าในบางเรื่องนอกเหนือจากมีใบสั่งออกมาได้เร็วอยู่แล้ว เราสามารถ implement ได้เร็ว อันนี้อีกอันที่ผมคิดว่าคนเรียกว่า เรียกว่าคือพร้อมใจกัน พร้อมใจกัน เพราะว่าพอจากนั้นเรามี measurement ตรงนี้ออกไปประมาณซักกลางกันยายน ก็ปลายกันยายนเราก็ประชุมบอร์ด emergency meeting แล้วเราก็ออกอันนี้ออกไป 4 เรื่องนี้นะครับ แทบจะทุกเรื่องเลย พนักงานเรียกว่าร่วมมือพร้อมใจกันอย่างดีมาก ยกตัวอย่างอย่างเช่นเรื่องของการลด inventory ให้อีโค่

คนเรียกว่าลดจริง ๆ เลยนะครับ ของอะไรต่าง ๆ มา turn inventory เป็น cash เรื่องของการส่งออก โอ้โหแต่เดิมเราก็ขายไปตามที่ขายนะครับ หลังจากนั้นอาทิตย์เดียวเราก็เริ่มมี report ออกมาเลยว่าขาย ให้ใครบ้าง คนละเท่าไร เกรดเกรดดีของลูกค้าแต่ละคนเป็นอย่างไร เริ่มเข้า approach ตลาดประกัน ลูกค้า ซึ่งตอนนั้นตลาดนี้จะเป็นเรียกว่าราคาค่อนข้างถูกอยู่ export credit insurance ก่อนข้างถูกอยู่ เพราะว่าหลายคนยังไม่ได้ react เรื่องนี้ เราก็สามารถที่จะเข้าไปทำได้ในราคาที่ถูกลง อย่างเรื่องแรกที่เมื่อ สักครูเรียนไว้นะครับ เช่นเรื่องของลด inventory เราลดลงได้ภายในช่วง 6 เดือน 1 ใน 3 ของ inventory level ของเราก็เรียกว่าทำได้ค่อนข้างดี ส่งออกเราก็ diversify ตลาดออกไป แล้วก็ limit ลูกค้าที่อยู่ในตลาดที่มีความเสี่ยงสูงทั้งหมดเลย เชื่อว่าประมาณซักเดือนหนึ่งเรียกว่าดีเลยทีเดียว แล้ว มันก็โชคดียอย่างหนึ่งก็คือว่าหลาย ๆ บริษัทยัง react ไม่ได้ ด้วยสาเหตุว่าอาจจะยังคิดว่ายังไม่รุนแรง ประเด็นที่สองถึงแม้ว่าเขาจะรู้ว่ารุนแรงเขาก็ไม่สามารถทำอะไรได้มาก เพราะว่า short ในเรื่องของ credit facility จากในประเทศนั้น ๆ อยู่ เพราะทุก bank ก็ไม่ให้หมด ในขณะที่เราเองก็ยังโชคดียอยู่อย่าง หนึ่งว่าเมืองไทยผลกระทบไม่มาก แล้วเราก็สามารถที่จะ raise fund เพิ่มขึ้นได้ ตอนนั้นเรา raise fund เพิ่มขึ้นไปในปีนั้นนะประมาณ 10,000 ล้าน จริง ๆ เรามีอยู่ 7,000 เราอยากจะเป็น 30,000 เราก็ขาดอยู่ 20,000 กว่า 10,000 หนึ่งเรา raise ขึ้นได้จากการที่ลด inventory 10,000 หนึ่งคือการ raise fund จาก ตลาด bond แล้วเรา save cost ได้อีกประมาณ 5,000 ล้าน จากค่าใช้จ่ายทั้งหมดเลย เพราะฉะนั้นเราก็ สามารถ build cash ของเราจากประมาณ 7,000 ขึ้นไปถึงประมาณ 29,000 3,000 กว่าล้านได้ใน ช่วงเวลาประมาณ 6 เดือนนะครับ ก็ผมคิดว่าในแง่ของ teamwork นะครับ แล้วก็ความที่มีความรู้สึก ว่า บริษัทอยู่ในภาวะที่ไม่รู้จะเป็นอย่างไรนะครับ ความร่วมแรงร่วมใจของเราทำได้ค่อนข้างดี

ก็อาจจะเป็นอย่างนั้นลึก ๆ นะครับ ผมก็คิดว่าส่วนหนึ่ง แต่ผมก็คิดอีกส่วนหนึ่งก็คือว่าคือทุกคนก็มีความรักบริษัท แล้วก็เห็นว่าเรื่องที่ทำนี้เป็นเรื่องที่ทำให้องค์กรมันสามารถที่จะยั่งยืนอยู่ได้ อยู่ต่อไปได้ แล้วก็เป็นที่ศรัทธา คือมีความรักอยากจะเห็นบริษัทไปได้ดี แล้วก็ มี Emerging objective ตรงนั้น แล้วเขาก็มีความเข้าใจ เราก็บอกชัดเจนนะบอกว่า อันนี้เรื่องนี้เราคุยกันนานอย่าง เรื่องของพนักงาน อย่าง บางบริษัทตอนนั้นเริ่มมีข่าวเหมือนกันนะอย่างเช่น บริษัทเรื่องรถยนต์ เรื่องอะไรต่าง ๆ พวกนี้ที่ รถชนกัน บางบริษัทก็ลดเงินเดือนนะครับให้ทำงานน้อยลง ลดเงินเดือน ลด 20% ลด 30% ตอนนั้น พอทำได้นะครับ มีออกไปประท้วงเยอะแยะ แล้วเราก็ยังออกมาบ่นกันเลขนะครับ บอกว่าในแง่ของ บริษัทเองเขาก็เดือนร้อนนะ เพราะว่ายอดขายรถยนต์หายไป 30% นะครับ จะไป expect ว่าจะจ่าย โบนัสเหมือนเดิมอะไรต่าง ๆ เหมือนเดิมมันคงไม่ได้หรอกนะครับ แต่พวกพนักงานก็ไม่เข้าใจตรงนี้ แต่เราก็ spell ออกมาชัดเจนเลยว่า หลังจากที่ได้ทุกอย่างแล้ว ถ้าทุกอย่างเป็นไปได้ตามแผน ไม่มีความ จำเป็นที่จะต้อง cut ในเรื่องของพนักงาน แล้วเรายังจะคิดตรงข้ามกันด้วยว่า เรื่องของ investment ใน เรื่องคนยังคงอยู่ เพียงแต่ว่าแน่นอนแหละผมก็ให้อำนาจว่า บางเรื่องที่เราสามารถที่จะ shorter หรือทำ

ให้มีประสิทธิภาพได้ คือ nice to know จะพักไว้ก่อน need to know อย่างไรก็ตาม และทำให้เข้มแข็งกว่าเดิมด้วย อันนี้คือสิ่งหนึ่งสิ่งหนึ่งที่ผมคิดว่าคิดว่าทำให้เราผ่านช่วงนั้นขึ้นมาได้ เพราะถ้าไม่ได้มันก็บริษัทมันก็จะถึงภาวะที่ค่อนข้างแย่พอสมควรทีเดียว

ก็ค่อนข้างมากนะครับคือพอตั้งเป้าอย่างนี้ใช่ไหมครับ แล้วก็เราก็ expose เป้านี้ให้กับพนักงานทุกคนนะครับ ค่อนข้าง ๆ เละนะครับ 7,000 ล้าน ขึ้นมาเป็น 20,000 ล้าน คราวนี้คือไอ้ 30,000 ล้าน อันนี้คือสิ่งที่เราคิดว่าเราอยากจะได้ ใช่ไหมครับ ก็พอช่วงผ่านไปได้ซักประมาณกลางปีเราก็มาบอกแล้วบอกว่า ทุกอย่างมันก็ไม่รู้ว่าคงหรือเปล่าจะครับ หรือว่าความสามารถของพวกเราส่วนหนึ่งด้วย แต่มันก็มีถึงจุดที่เรียกว่าเราก็คิด all the target ของเราภายในประมาณซักจริง ๆ ก็กว่า 6 เดือนนะครับ ประมาณซัก 6 เดือน บางเรื่องก็ได้ก่อนหน้านั้นนะครับ อย่างเช่นเรื่อง inventory ลดได้เร็วมากนะครับ เรื่องของ export ทำได้ค่อนข้างดีมากในเรื่องของการวางรากฐาน เรื่องของ cost saving ทำได้ทันทีเลย เรื่องของ liquidity ก็ build ไปตามในสามสี่เรื่องที่ว่าที่ทำได้ไปวันนั้น เพราะฉะนั้นผมคิดว่าพอประมาณซักกลางปี 2009 เราก็เริ่มบอกพนักงานบอกว่าเราต้องชมเชยพวกเรา ตัวเองนะ ว่าเรามมาถึงจุดตรงนี้เราก็ยังไม่วางใจนะ แต่เราคิดว่าบริษัทมีความพร้อมมาก ๆ เลย ต่อไปเราก็ยังคุยกันนะบอกว่าถ้ามัน double dip recession ขึ้นมานะครับหรือมันตัวดับเบิ้ลยูเป็นอะไรอย่างนี้นะครับ อีกสองสามดับเบิ้ลยูเราก็คงพออยู่ได้ ด้วย strategy ในลักษณะอย่างนี้

ผมคิดว่าก็ต้องย้อนกลับไปนั่งดูนะครับบอกว่าไอ้เขียนแผนออกมานะครับ ผมจะให้ ผมอุตสาหะมาให้ดูนะครับ อันนี้คือตอนที่ผมประชุมกรรมการตรวจสอบ ประชุมกรรมการชุดใหญ่ คือทำแค่นี้ครับทำมาสองสามอาทิตย์นะครับ สองอัน อันแรกก็อันที่ใช้คุยกับคุณกานต์ นี่คือหลังจากที่คุยกับคุณกานต์แล้ว อันนี้ก็เสนอกรรมการ ก็มี background นะครับ U.S. financial crisis นะครับ facing U.S. crisis September 2008 นะครับ U.S. financial crisis อันนี้คือ background เล่าให้กรรมการฟัง impact to the rest of the world นะครับ ไทยแลนด์เป็นอย่างไร SCG เป็นอย่างไรนะครับ แล้วอันนี้คือแผนที่เราจะทำ ครับ จริง ๆ ไอ้แผนอย่างนี้ผมคิดว่าใครก็ทำได้ครับ นักเรียน MBA ทุกคนก็ลองทำอันนี้ได้ด้วยการที่เปิด Google ผมก็ทำแบบเดียวกันนะครับ พอเปิด Google เช็กไปเรื่อย ๆ โทรไปถามเพื่อน โทรไปอะไรต่าง ๆ พวกนี้ ของพวกนี้ก็ถามอย่างนี้ แต่ทำให้มันเกิดขึ้นจากตรงนี้นั้นเป็นเรื่องของพนักงานถูกไหมครับ ที่เขาร่วมแรงร่วมใจกันทำจริง ๆ จัง ๆ ได้ อันนี้มันก็น่าแปลกนะครับว่าด้วยวัฒนธรรมของเราเอง ด้วยความรู้สึกที่พวกเราเองก็มีความรู้สึกว่าเป็นของเราทุกคนนะครับ ไม่ได้คิดว่ามันมีความเดือนร้อนอะไร พูดยัง ๆ ก็ไม่ได้กังวลว่าจะตกงานหรือว่าอะไรนะครับ ไม่ได้คิดไปแง่ร้ายอย่างนั้น คิดว่าทำให้มันดีที่สุดตรงนี้ แล้วก็พูดกันอยู่สมอนะครับว่าทำในสิ่งที่เราคิดว่าทำได้ คือเรื่องของอนาคตหลาย ๆ เรื่องเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถที่จะควบคุมได้ แต่เรื่องที่เรา

ควบคุมชะตาชีวิตของเราได้เราก็ทำตรงนั้นนะให้มันดีที่สุด แล้วก็ไปว่ากันนะครับ เราเองค่อนข้างคิดว่าถ้าทำได้อย่างนี้บริษัทก็คงไปได้ นี่คือสิ่งที่เรา เราตอบพนักงานไป พนักงานก็ บางคนมีคนเดาเหมือนกันบอกว่าอือพอหรือ ใช่มั้ยครับ เราบอกว่าถ้าทำอย่างนี้ทั้งหมด ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน มันก็จะทำได้ ก็ด้วยวัฒนธรรมหลัก ๆ ผมคิดว่าความรักมันก็มีหลายส่วน รักมันก็ต้องเป็น เพราะว่าบริษัทรักเขาด้วย บริษัท treat เขาดีด้วย บริษัทให้เขามีส่วนร่วมด้วย อีกส่วนหนึ่งก็อาจจะเป็น เพราะว่าอยู่กันมานาน ส่วนใหญ่ก็เป็น อย่างผมเองอย่างน้องเองหลาย ๆ คน ทุก ๆ คนนะส่วนใหญ่จะเป็น culture ที่เรียกว่าอยู่กันมาตั้งแต่จบ เรียนหนังสือจบก็มาทำงาน หรือหลังจากจบไม่กี่ปีก็มาทำงานที่นี่ เพราะฉะนั้นก็มีความรักความผูกพัน แล้วก็เราก็เป็นองค์กรที่เรียกว่าก็บอกตรง ๆ บอกว่า situation มันเป็นแบบนี้ครับ ถึงตรงนี้เราคงต้องเดินไปแบบนี้ มีความ fair พอสมควร ทุกคนก็ทำหมดนะ ครับ ทุก ๆ ปีเราจะมี management outing นะครับ ก็เป็นลักษณะคล้าย ๆ ว่าขอบคุณนะครับที่ management เหนื่อยมาทั้งปี ส่วนใหญ่ก็จะไปไม่พ่ายที่หัวหินสลับกันไปปีต่อปีนะครับ แล้วก็ 3 วัน 2 คืน ก็ครั้งหนึ่งสนุกอีกครั้งหนึ่งไปนั่ง train ในเรื่องใหม่ ๆ ปีนั้นเราก็ยกเลิก ประกติเราจะมีเดือนเดือน November ต้น November ปีนั้นเราก็ต้องไปขอโทษทางโรงแรมนะครับ โรงแรมเขาก็ดีนะครับ เขาก็บอกบอกว่า เขาเราก็บอก ผมก็บอกกับเขาอย่างนี้ เอาอย่างนี้ ผมบอกเขาว่าผมยังไม่ได้ใช้เลยนะ ไม่ได้ไปเลยนะ ผมรู้เขามาค่าใช้จ่าย เขาเสียโอกาส ผมยินดีที่จะจ่ายเงินให้เขาเท่าที่เขาอยากจะเก็บ คือคือเรายังไม่ได้ใช้ เราก็ไม่รู้จะครับว่าจะเก็บ 100 เปอร์เซ็นต์ ของตรงนั้น หรือจะเก็บก็เปอร์เซ็นต์ หรือจะเก็บ 10 เปอร์เซ็นต์ 20 เปอร์เซ็นต์ เราไม่รู้ นี่คือเครื่องดูดีนะครับ ดีมากเลยครับ ผมก็บอกว่า ผมเดาว่าผมก็ยังคุย บอกว่าเขาเก็บส่วนหนึ่ง ผมคิดว่าเขาเก็บประมาณครึ่งหนึ่งนะครับ โดยไม่มีเงื่อนไข ผมก็บอกบอกว่าสำหรับเราไม่ใช่เรื่องเงินหรอก เงินสำหรับจัด outing ให้กับพนักงานแค่นี้มันก็เป็นส่วนหนึ่ง คือไม่เสียได้มันก็คงดีอะนะครับ แต่อีกส่วนหนึ่งมันเป็นคล้าย symbolic ที่บอกพนักงานว่า เฮ้ยถ้ามีปัญหาทุกคนก็ต้องเลิกที่จะไม่สนุกด้วยกัน ต้องนั่งก้มหน้าก้มตาทำงานด้วยกัน เขาดีมากเขาไม่เก็บเลย ไม่เก็บเลย ศูนย์เลย อันนี้ก็ต้องโฆษณาเขา นะครับ เขาบอกอย่างนี้ เขาบอกเขาขออย่างเดียว แล้วก็ ถ้าคุณอยากจะจัดครั้งหน้าเมื่อไร เมื่อไรก็ได้นะขอให้มาที่นี่ เราไม่ได้จัดมา 2 ปี ปีนี้เราจัด เราก็ต้องไปที่เขา เขาดีมากเลยนะครับ ผมยังรู้สึกผมว่าเขา เขาช่วยเราเหมือนกัน เราก็รู้ข้อมูลว่าโดน cancel ไม่รู้เท่าไร จริง ๆ เลยนะผมยังรู้สึกเลยนะ ผมก็ยังคุยกับเพื่อน ผมบอกเขาบอกว่า คือคุยกับลูกน้องที่ทำบอกว่า อันแรกห้ามเราไปต่อเขา นะ เพราะเขาเดือนร้อน เขาจะต้องเดือนร้อนจริง ๆ ห้ามไปต่อเด็ดขาดนะ ให้ไปบอกเขาเหมือนอย่างที่ผมบอก จะเท่าไรก็ได้แล้วแต่เขา ให้เขาเลือก เขาก็ดีมาก เขาตอบกลับมาเร็วเลย เขาบอกว่า ผมบอกเขาอย่างนี้แน่ใจหรือเปล่านะ เราไม่ได้ขู่ ไม่ได้อะไรเลยนะครับ ไม่มีอะไรเลยนะ ก็บอกเขาตรง ๆ อย่างนี้ เขาก็บอกว่าเขาขออย่างเดียวเท่านั้นเอง โอโหอย่างนี้ดีเลย ดีเลยมาก ๆ เลย ผมก็เลยรักกันมาจนถึงวันนี้ ก็เป็นอันที่ดีจริง ๆ ก็ไม่รู้เพราะอะไรนะครับ เราไม่ได้โทรไปหา

ผู้ใหญ่เลย เราก็บอกผู้จัดการเขาไปตรง ๆ บอกว่าอย่างนี้เราต้องเลิก แล้วก็บอกเขาตุลาคมจะจัดเดือน November อยู่แล้ว เขาก็เสียเสียประโยชน์ไปเยอะนะครับ

ผมมองว่าคืออาจจะไม่เชิงตรงนักนะครับในเรื่องของ process ในเรื่องของการทำงาน แต่สิ่งหนึ่งที่ที่เราเริ่มคิดมา ที่ต้องยกเครดิตให้กับคุณกานต์นะครับ ซึ่งใช้เวลามากในเรื่องของการพัฒนาส่วนบุคคล แต่สิ่งหนึ่งที่เราเองเราก็ไม่ได้พูดให้กับ public รู้ นะครับ คือเราเองเราก็มองเหมือนกันว่า วัฒนธรรมของเราที่เรามีอยู่นั้นะครับ เรื่องของความรักที่เป็นที่เป็นนอangkanมีอะไรต่าง ๆ กัน มันก็มีบางเรื่องที่เป็นเรื่องที่ดี บางเรื่องก็อาจจะเป็นเรื่องที่เหมาะสมในยุคสมัยในยุคนี้ นั่นคือเราคุยกันถึงเสมอว่า อย่างพนักงานที่เข้ามาใหม่ ที่เข้ามาอยู่ SCG เพราะอะไร สิ่งที่เขาต้องการ ที่เขามองมีความรู้สึกว่าเขาจะมีความรักในองค์กร เขารักองค์กรเพราะอะไร เพราะเป็นองค์กรที่ใหญ่มั่นคง หรือเป็นองค์กรที่มีอย่างอื่นให้เขาด้วย สิ่งหนึ่งที่เราใช้เวลาเยอะในการพยายามทำ คือการเปลี่ยนทัศนคติของ management จาก management ที่เดิมก็คือมีหน้าที่ manage manage ก็คือว่ามี business decision ก็ต้องตัดสินใจตัดสินใจเสร็จปุ๊บก็ make sure นะครับว่ามีการ implement แล้วก็ take a leadership role ในการ implement เราก็มีความรู้สึกเหมือนกันว่า model ของการจัดการในลักษณะนี้กับคนรุ่นใหม่ ๆ อาจจะเป็นอย่างที่เขาเองอาจจะไม่มี freedom ในการคิดหรือ freedom ในการที่ทำงานอย่างที่เขามี expectation มา อันนี้คือสิ่งหนึ่งที่เรายกมาที่จะเปลี่ยน concept ในการ manage ของเรา จาก leadership role มาเป็น facilitating role คือมองพนักงานเหมือนกับเราเป็น coach เขาเป็น player มากกว่าที่เราบอกว่าเราเป็นนะครับหัวหน้าทีม เราทำงานให้เขา นี่เป็นสิ่งที่ผมคิดว่าถ้า management ก็หวังว่า management รุ่นถัดไปจะคิดอย่างนี้ได้ เพราะว่าผมเชื่อว่าสถานการณ์เรื่องพวกนี้ culture หรือ expectation ของคน หรือ value ของคนมันมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสังคมตลอด ผมเชื่อว่าอีก 5 ปี 10 ปี มันก็คงเปลี่ยนไปอีกแบบหนึ่ง ครั้งหนึ่งก็จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะอย่างนี้ แต่มีความรู้สึกเท่าที่เห็นนะครับเด็กรุ่นใหม่ ๆ ในยุคที่ผ่านมา 5 ปีมีการเปลี่ยนที่เป็น big jump จริง ๆ การแสดงออกทางความเห็น การแสดงออกในทุก ๆ เรื่องมีมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งเราก็มองว่า management style นี่แต่เดิมนี่คงไม่ work แล้วเราคงไม่สามารถที่จะ keep คนที่มีความสามารถเอาไว้ได้ถ้าเราใช้ management style หรือ management culture ในลักษณะเดิมนั้น สิ่งหนึ่งที่ผมเห็นแล้วก็เป็นข้อสังเกตก็คือว่า คือ willingness ของ management ในการที่จะลุกขึ้นมาบอกว่า แบบเดิมอาจจะไม่ work แล้วนะ เราจะต้องเปลี่ยนนะ แล้วสิ่งที่ต้องเปลี่ยนคือตัวเรา ไม่ใช่เปลี่ยนคนที่มาทำงานกับเรา ให้ทำงานอย่างที่เราอย่างจะให้ เป็น อันนี้เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเพราะมันเป็นเรื่องที่จะเกิดขึ้นได้มันต้อง management ต้องมี commitment แต่ commitment ในการเหมือนการอดบู้หรืออย่างนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เลยนะครับ ถ้าสมมุติสูบติดต่อกันมานานแล้วนะครับ แต่ management ของเรานี้บางทีก็ทำงานกันมา 20 ปี ผม 20 กว่าปีแล้วนี้ มันก็มีความคุ้นกับ management style ที่เราบริหารงานมาจน successful

ขึ้นมาได้ถึงระดับหนึ่ง แต่การที่จะเปลี่ยน concept ในเรื่องของการ manage ตรงนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็เป็นสิ่งหนึ่งที่เรารู้ว่าในช่วง 2-3 ปี 3-4 ปีที่ผ่านมาเราทำตรงนี้ค่อนข้างเยอะ ได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ไหม คงไม่ใช่หรอกครับ แต่ว่าผมคิดว่าอย่างน้อยนี้ 50 – 60% นี่มันเป็นสิ่งที่เราเห็นผล มีบางคนที่ไม่ได้เปลี่ยนไม่ได้ มีแต่ก็มีหลาย ๆ คน แต่ที่สำคัญที่สุดคือแทบจะทุกคนมีความตั้งใจที่จะทำ ต้องเข้า course ต้องมีการ test กันเอง ต้องมี peer coaching แล้วก็ใช้เวลาในการที่จะระมัดระวังตรงนี้หรือเปลี่ยนตรงนี้อย่าง อดุสาหะ อันนี้จะมีข้อหนึ่งในเรื่องของ innovative leader นะครับก็คือเรื่องของเป็น leader as a facilitator อันนี้ผมคิดว่าเป็นเรื่องหนึ่งที่ SCG คิดว่าน่าจะมาถูกทาง แต่เป็นสิ่งที่เราใช้เวลาในตรง นี้เยอะมาก แต่เป็นสิ่งที่เราก่อนข้างจะพูดตรงนี้ออกไป

ธุรกิจที่ยั่งยืนผมคิดว่าส่วนหนึ่ง คือเราก็พูดถึงพนักงาน แต่พนักงานจริง ๆ แล้วก็มี limitation นะครับที่อยู่ตรงองค์กรเหมือนกัน คนหนึ่งก็อยู่ได้อย่างมากก็คือ 30 กว่าปี 40 ปี ก็คือแค่ generation หนึ่ง จะทำอย่างไรถึงจะให้มันมี value หรือมี Culture ในองค์กรที่สามารถที่จะทำให้คนที่เข้ามาอยู่ แล้วสามารถที่จะ keep on improving องค์กร หรือ keep on improving environment ในองค์กรให้ไป ได้อยู่เสมอ ผมถือว่าเป็นเรื่องที่เป็นข้อน่าสังเกต ซึ่งผมเชื่อว่าส่วนหนึ่งก็ต้องเกิดมาจากความที่มีความรักก่อน เรารักลูกเราก็คืออยากจะให้ลูกเราดี ถ้ามี system ที่มาช่วยทำให้รักลูกให้ถูกวิถีทางด้วย ก็ยังดี ใหญ่ จะทำอย่างไรที่จะให้มี structure ตรงนั้นขึ้นมา นี่คือนั่นที่เราพยายามที่จะปรับเปลี่ยนที่จะทำ อะไรต่าง ๆ อย่างนี้เสมอมา”

2. บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ทางคณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.อนุสรณ์ แสงนิ่มนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ คุณวิเชียร อุษณาโชติ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจน้ำมัน และคุณวัฒนา โอภาณนท์อมตะ รอง กรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดของการ สัมภาษณ์ดังนี้

“คือถ้าถามผมว่าองค์กรที่ยั่งยืนนี้ ก็จะบอกว่าก็เป็นองค์กรที่ ทำธุรกิจนี้นะคือก็ต้องมี ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น มาเป็นอันดับหนึ่งนะครับก็ไม่ใช่เป็นผลตอบแทนที่มากอะไร แต่ว่าต้อง reasonable ขณะเดียวกัน เราก็ต้องมีประโยชน์กับคนอื่นด้วยโดยเฉพาะที่เราพูดถึงเสมออย่างบางจากนี้ มีชุมชนรอบข้างที่อยู่รอบ ๆ เรากับประชาชนที่อยู่รอบ ๆ เรา เรามองว่าสังคมไทยเราถ้าเราจะเติบโต อย่างยั่งยืน เราก็ต้องคำนึงถึงที่เราพูดถึงทั้งมูลค่าและคุณค่า ทำไมเขาทำกำไรเขาทำธุรกิจและมาบอกว่าไม่มีกำไรเลยก็เป็นองค์กรมูลนิธิ เราก็ไม่ใช่ยังเราอยู่ในตลาดหลักทรัพย์เป็นบริษัทมหาชน เราก็

จำเป็นต้องมีผลตอบแทนให้นักลงทุน เพราะไม่อย่างนั้นเราก็ไม่สามารถไปที่ตลาดทุน เพื่อขายธุรกิจหรือกิจการของเราได้ ขณะเดียวกันเราจะอยู่รอดเราก็ต้องเป็นประโยชน์กับผู้อื่นด้วยนะครับ เพราะฉะนั้นบางจากเราก็ มองนะครับว่าถ้าเป็นองค์กรที่ยั่งยืนต้องทำเรื่องพวกนี้ควบคู่กันไปไม่ใช่ทำข้างใดข้างหนึ่ง

เช่นผลตอบแทนนี้ของของเรา เราพูดถึงกำไรต่อหุ้นมากกว่า เราก็น่าจะมีกำไรต่อหุ้นในระดับที่มี อาจจะอยู่ใกล้เคียงกับ industry อย่างผมพูดถึงนี่ก็เป็นน้ำมัน อย่างเราถ้าไปดูบริษัทใหญ่ ๆ อย่าง ปตท. ไทยออย ใหญ่กว่าเรามากนะครับอย่างนั้นก็ผลตอบแทนสูง ผมเองไม่ได้คิดอย่างนั้น แต่ก็ น่าจะอยู่ในกลุ่มพลังงานในเฟียร์ที่เป็น น่าจะอยู่ใกล้ ๆ กัน ไม่ต่ำกว่าเฟียร์น่าจะอยู่กลาง ๆ เพราะฉะนั้น ถ้าถามผม บริษัทที่มีเป้าหมาย ผลตอบแทนของเราก็น่าจะไม่ต่ำกว่าบาทหนึ่ง แล้วก็บางช่วงเวลาถ้าเราทำดี ก็เป็นสองบาทต่อหุ้น ก็ไม่ได้เยอะอะไรถ้ามองในมุมมองนักลงทุนก็จะมองว่าบางจากเป็นบริษัทน้ำมันที่ไม่หิวหว่า คือมาลงทุนได้แต่ไม่ได้ capital gain คือเขาจะมองเราว่าเป็นองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม แล้วก็ไม่ได้ทำลายสิ่งแวดล้อม เขาจะมองเราว่า บริษัทนี้มีธรรมาภิบาล มี Good governance มีการเติบโตซึ่งการเติบโตนี้ค่อย ๆ เติบโต ไม่หิวหว่าแต่การเติบโตของบางจาก นักลงทุนที่มาลงทุนกับเราเขาจะหวังสองเรื่องด้วยกัน เรื่องที่หนึ่งนักลงทุนส่วนใหญ่จะมอง capital gain แต่มาลงทุนกับบางจากนี้ไม่คิดมากเพราะเขามองว่าเราเป็นหุ้นเต่า ตัวนี้เขาก็ไม่ได้มองปัจจัยตัวนั้นเป็นใหญ่ แต่อันหนึ่งที่เขามองก็คือบางจากมี dividend ให้เขาอย่างสม่ำเสมอ ก็มีผลตอบแทนให้นักลงทุนก็ดีกว่าเอาเงินไปฝากแบงค์ แล้วก็การที่เขาเชื่อเราเป็นบริษัทที่มี good governance มีธรรมาภิบาล มีการดูแลทางสังคมเป็นอย่างดีเขาก็มี ความเชื่อมั่นผมไปคุยกับนักลงทุนในต่างประเทศ นักลงทุนในต่างประเทศส่วนใหญ่แล้วเขาจะมองหุ้นที่ลงทุนแล้วจะมีโอกาสได้ capital gain เยอะ มีนักลงทุนอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความสนใจบริษัทที่มี good governance แล้วก็บริษัทที่มี green energy อย่างบางกองทุนเน้นลงทุนระยะยาวไม่ใช่ลงทุนแล้วก็ไปนะครับ เพราะฉะนั้นการที่เราเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ยอดขาย แล่นกว่าล้านตันก็เป็นบริษัทที่มันก็ต้องมีกำไรระดับหนึ่งนะครับคือถ้าไปเทียบกับคนอื่น ๆ เรายังน้อยกว่าคนอื่น ๆ เยอะครับผมพูดตรง ๆ นะครับมันเลยทำให้บริษัทบางจากดูไม่ค่อยน่าสนใจนักแต่ก็จะมี นักลงทุนกลุ่มหนึ่งที่สนใจเรา ดังนั้นผมเรียนว่าการที่เราเป็นบริษัทความมั่นคงและความยั่งยืนของเราก็คือประชาชนคนไทย ที่เป็นพี่น้องคนไทยโดยเฉพาะลูกค้าเราก็คือยังเป็นลูกค้าที่มี royalty นะครับก็ใช้บริการสถานีบริการอย่างสม่ำเสมอเราก็มีลูกค้าจำนวนมากขึ้นแต่ละปี ยอดขายเราตอนนี้ก็อยู่อันดับสามของสถานีบริการ

แต่ว่าอีกประเด็นที่เป็นประโยชน์ ลูกค้ารายใหญ่ก็คือกลุ่มพี่น้องเกษตรกรพี่น้องป้าชุมชนซึ่งเรามีด้วยกัน 550 แห่งหลายครอบครัวประมาณสี่พันคน กลุ่มเหล่านี้เป็นพื้นฐานหลักของเรา แล้ววันนี้

บางจากคิดสารพัดจะคิดเลยว่า จะทำอะไรให้กลุ่มนี้แข็งแกร่งขึ้น เราแม้แต่จะทำกิจกรรมหนึ่งคือปลูก
ปาล์มที่รังสิตเราจะไปเช่าที่ปลูกปาล์มพันสองร้อยกว่าไร่ แต่ที่ตรงนั้นนี้เป็นสวนส้มร้างมีเนื้อที่กว่า
สองแสนไร่ เราก็มองว่าอะบางจากเรามีโรงงานไปโอเคเซลเอาก็อยากจะ encourage เกษตรกรแถวนั้น
ถ้ายังไม่มีทางเลือกอื่นนะครับหันมาปลูกปาล์มน้ำมัน

การมาปลูกปาล์มน้ำมันนี้เราจะรับซื้อทั้งหมดซึ่งเราคิดว่าการทำสิ่งเหล่านี้ให้พี่น้องเกษตรกร
ที่เป็นหนี้เป็นสินที่มีอยู่เยอะแยะไปหมดเลยได้ประโยชน์ ซึ่งถามว่าเราได้อะไรได้ประโยชน์ไหมถ้า
คิดเป็นเงินนิดเดียว แต่ว่าไอ้สิ่งที่เราจะทำนั้นมันจะทำให้เป็น Catteries ที่ใหญ่มาก คือสิ่งที่เราทำบาง
โครงการนี้ไม่มากแต่สิ่งที่ได้ประโยชน์ เช่นบริษัทบางจากนี้อาจมองมุมมองที่พูดถึงตัวมูลค่านี้
แน่นอนมันก็ต้องมีกำไร ต้องเป็นระดับที่ไม่ดีเลิศ แต่ถือว่าไม่ต่ำเกินไปเพื่อนักลงทุนให้เขามาลงทุน
กับเรา แล้วที่สำคัญก็คือเขาเข้าใจว่าเราทำประโยชน์

มาตั้งแต่ตั้งบริษัท บริษัทตั้งมาตั้งแต่ปี 2528 ซึ่งตอนนั้นก็มีการแข่งขันกันสูง พลเอกเปรม
ท่านเป็นนายกนะครับ แล้วตอนนั้นก็มีการแข่งขันสูง สุภาพงศ์นะครับ เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่คุณ
โสภณก็ตั้งวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาว่าจะเป็นการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อม แล้วก็มี
วัฒนธรรมที่เป็นคนดี มีความรู้ และเป็นประโยชน์ สิ่งที่คุณโสภณได้ตั้งมา 25 ปีจนถึงปัจจุบันนี้เราไม่
เคยเปลี่ยนเพราะเราถือว่าอันนี้คือ ไข่คือบางจากคือสิ่งเหล่านี้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ต่อๆกันมานี้เราก็
ใช้ สิ่งเหล่านี้วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ ทำให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม พวกผมอยู่กันมา 25 ปีตัวเรา
ทุกคน ทำงาน 25 ปีตั้งแต่หนุ่มจนแก่ ผมว่าอยู่ในสายเลือดอยู่ในใจ ครับมันเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ใน
ความรู้สึก ว่าเราทำอะไรก็ตามเราไม่ได้มองเพียงแค่ว่า ยูจะต้องทำอะไรมาก จะต้องอะไรนะเราทำอะไรก็
ตามนะมันเป็นประโยชน์กับคนอื่นหรือเปล่า เอาเปรียบคนอื่นเขาหรือเปล่าเพราะฉะนั้นนะครับ ผมก็
เลยพูดหลายๆมว่าบางที่เราขายน้ำมัน บางที่ประชาชนจะ บริษัทน้ำมันมันชอบเอาเปรียบ เวลาลง
ทำไมลงช้าเวลาขึ้นทำไมขึ้นเร็ว แต่ผมเรียนตรง ๆ นะครับถ้าคนดูทุกวัน เราจะอยู่ในตัวเลขที่
สมเหตุสมผลมากเราจะอยู่ในตัวเลขที่ ไม่เคยเอาเปรียบใครเราบอกเลยเราไม่เคยเอาเปรียบประชาชน
เราบอกผู้ถือหุ้นเลยว่า เราจะบอกเลยว่าถ้าเราจะขึ้นราคาเราจะบอกส่วนใหญ่เราบอกล่วงหน้าคนก็จะ
ว่า ทำไมบางจากมันชอบมาบอก ยกตัวอย่างอย่างเช่นพุงนี้เราจะลดราคาน้ำมัน เราบอกทำไมครับ
เพราะพุงนี้คนจะได้ไปเติม เติมพุงนี้ดีกว่า เราไม่ค่อยเก็บเราจะบอกครับ วันนั้นเราอาจจะขายของได้
น้อยลงก็ไม่ใช่ไร แต่ไอ้ผมเรียนว่าเราอยู่บนพื้นฐานที่ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่ตั้งบริษัทจนถึงวันนี้ มีอยู่
อย่างพวกผมอยู่กันมา 25 ปีเราก็ถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ไปสู่พนักงานของเราตั้งแต่วันแรกที่เขาก้าวเข้ามา
แล้วถ้าคุณทำงานกับบางจากคุณต้องเข้าใจตรงนี้นะ มีสิ่งเหล่านี้ ถ้าคุณอยากจะได้เงินเยอะได้เยอะ
มากคุณไม่ควรมาทำงานกับบางจาก แต่ถ้าคุณทำงานกับบางจากคุณจะมีรายได้อยู่ได้ทั้งครอบครัวเลย

อย่างมี security ที่ดีเลย ขณะเดียวกันคุณก็จะมีความสุขอีกเยอะได้ทำสิ่งที่เป็ประโยชน์กับคนที่ด้อยกว่าเรามาก อันนี้เราจะปลูกฝังเป็นสายเลือดตั้งแต่วันแรก แล้วเราสัมภาษณ์นั้นะ คอยแล้วไม่กล้าไปชุมชน ไปกินข้าวในชุมชนแออัดอย่ามาทำกับเราเลย เราไม่บอกว่าเขาไม่เหมาะกับเรา แต่เราไม่เหมาะกับเขา

ตอนนี้ร้อยละมากหลายครึ่งปีหนึ่ง 2-3% คือคนมาอยู่ที่นี่ต้องเรียนว่า ถ้าพูดถึงสมัยผมจบใหม่ๆ มัน high class มันจ้างแพงวันนี้บริษัทน้ำมันก็ยังเป็น high class อยู่ อัตราจ้างค่าจ้างเราจะสูงกว่า Industry อื่น นั่นคนก็อยากเข้ามาทำงานในธุรกิจนี้มาก บางจากนี้วันนี้เรามีคนมาสมัครงานเต็มเลย good quality ปริญญาตรี โท เอก ปริญญาเอกนี้ก็เยอะ ดร.เยอะผมก็รับเยอะครับ ดร. ก็เราให้ความสำคัญนะครับ เราให้ความสำคัญตรงนี้ คนที่จะมาทำงานกับเรา เราคอยเยอะ ออกน้อยแม้กระทั่งคุณจะได้เรียนต่อนี้ เราก็บอกถ้าน้องอยากจะเรียนต่อไปเรียนมาก่อนแล้วก็กลับมาทำงานกับเรา แต่ก็มีบางคนมาทำงานกับเรา แล้วออกก่อนนะ ไปเรียนแต่ว่า เป็นคนเก่งเราบอกไปเรียนแล้วกลับมาอยู่กับเราเขาก็กลับมาอยู่กับเรา จบ ดร. ได้ทุนไปเรียน กลับมาอยู่กับเรา

ฉะนั้นวันนี้คนที่เข้ามาทำงานเราคุย เขา match กับเราหรือเรา match กับเขา เราคุยมันก็เลยทำให้วันนี้คนไม่ค่อยออกกะครับออกน้อยมาก

คือเก้าสิบเปอร์เซ็นต์ มาจากพนักงานจ้างในเกือบหมดเลย คือ priority เราจะให้คนของเราคือเรามี succession plan บางจากเราจะทำอันหนึ่ง อย่างผมนี้ก็จะมีความวิเชียร คุณวัฒนา ก็จะเป็น candidate ที่จะมาแทนผม นอกจากมันไม่ทันจริง ๆ มันออกกะทันหันผู้บริหารอะไรอย่างนี้ เรามีตั้งแต่ระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ

เรามองเลยว่าใครจะมี potential ที่จะเป็น ระดับที่จะเติบโตเป็นผู้จัดการนี้ ระดับนี้ต้องมาทำงานกับผม ผมก็จะมีกิจกรรมที่ทำกับผมนะครับซึ่งเขาก็จะเข้ามาแสดงความสามารภให้ผมเห็น ก็จะแบ่งเป็นกลุ่มๆ กลุ่มละสิบยี่สิบคน จุดประสงค์เรามีสองเรื่อง ทำให้เขารู้จักเรามากขึ้น เขามาใน function ไม่เหมือนกันอย่างเขามาเป็นนักบัญชี อาจไม่เข้าใจธุรกิจค้าขายว่าเราทำอะไรอยู่ หรือโรงกลั่นมารู้เลยตลาดเขาทำอะไรกัน หรือผู้ใช้น้ำมันผ่านปั๊มก็อาจจะมาทำกิจกรรมร่วมกัน แล้วก็ต้องมา present ผลงาน เขาก็จะต้องแสดงออกในเรื่องความรู้ความสามารถ การพูดการจาซึ่งผมต้องเห็น ก็ถือเป็นการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาลักษณะนี้การประเมินผลตามสถิติที่เรามีอยู่แล้ว มันก็จะแสดงให้เห็นว่าใครมี potential ใครไม่มี ใครที่จะเป็น young challenge ของเราที่จะมี career หน้อยเราก็ทำอยู่นะครับของบางจากนี้เราไม่เหมือนข้าราชการตรงที่ว่าบริษัทเรานี้เราดูที่ความสามารถอายุน้อยเก่งก็เติบโตได้

เร็ว มีผู้จัดการอายุน้อย ๆ สามสิบกว่า เช่นอันนี้ก็ไม่จำเป็น คนเป็นรุ่นพี่วันหนึ่งเคยเป็นนายก็อาจเป็นลูกน้องก็ได้ถ้าลูกน้องมันเก่ง มันมีความรู้ความสามารถ

ขอพูดในเรื่อง succession plan ก่อน succession plan ก็จะมีเราเรียก talent management / talent management นี่ก็ในกระบวนการของเรา จะมีการ demonstrate เพื่อที่จะ clean ขึ้นมามากขึ้นว่าใครมี potential ก็จะเชื่อมต่อในเรื่อง succession กระบวนการก็มีหลายขั้นตอนอยู่

ที่เราทำที่เราทำ เรามีการวัดผลที่เราเรียกว่า engagement นอกจาก competency ว่ามี gap เราก็พยายามปิด gap อันหนึ่งที่เรให้ความสำคัญมากก็คือเรื่อง engagement นะครับว่าพนักงานมี loyalty กับเรามากแค่ไหนตอนนี้เราก็ใช้ระบบมาตรฐานอะไรต่ออะไร gallop ซึ่งเราก็เริ่มต้นก็เปอร์เซ็นต์ไทด์ที่ 20% 10 กว่า วันนี้เรา 50% หกสิบแล้วซึ่งเราทำมาสามปี การวัด loyalty หรือ engagement กับพนักงานนี้มีความสำคัญ เราไม่อยากให้ออกคือเราบอกคุณจะไปไหน จากวันแรกจนเกษียณอยู่ได้แล้วก็อยู่แบบครอบครัวมีความมั่นคงแน่นอน ไม่ย้ายที่ทำงานที่ไหนเลย อยู่อย่างมีความสุขด้วย เพราะฉะนั้นตรงนี้เราก็คิดว่าอะไรที่เราต้องพยายามมา improve พนักงานยังมีความห่วงใยอะไรอย่างไร ทำให้หมดบริษัทจะพยายามทำ ที่เราพยายามพัฒนาในเรื่องของการคุยกับพนักงานประจำ เราทำทุกไตรมาส คุยกับคณะกรรมการลูกจ้าง บริษัทบางจาก มีสหภาพนะ สหภาพไม่ active คือเป็นศูนย์ คือมันไม่มีแต่เรามีกรรมการลูกจ้างตามกฎหมาย คือความหมายก็คือเหมือนกับว่า กรรมการลูกจ้างนี้ผมบอกเขานี้ เชื่อไหม คุณไม่ต้องมาขออะไรผมเลยเพราะผมคิดให้แทนหมด คือบางจากผู้บริหารคิดแทนให้หมด พนักงานไม่ต้องขอทำให้หมด ทำจนพนักงานบอกทำให้เยอะกว่าคาดหวัง มันเหมือนกับเรากำลังตลาดนี้หลักการก็คือทำอย่างไร ให้ลูกค้าได้มากกว่าที่หวัง เช่นเดียวกับพนักงานเราก็ต้องทำอย่างนั้นผู้บริหารก็ต้องคิดพนักงานคิดอย่างไร อยากได้อย่างไร แต่อะไรทำได้ทำไม่ได้สิ่งที่ทำไม่ได้ก็ต้องบอกว่ามันมีอย่างนี้ อย่างนี้อยู่นะ เราก็ต้องบอก มันมาจากองค์การ สิ่งที่เราพยายามเรียนรู้จากพนักงานอย่างผมเอง คุณพัฒนาเองเราพยายามเรียนรู้ ใช่ว่าเราเรียกพนักงานมาคุยมาถาม แม้กระทั่งเราต้องมาอ่าน web board ของเราเอง เรามีระบบ intranet คือพนักงานก็จะมาเขียน เรื่องนั้นนี้ ก็ได้มาเช็คว่าเขาคิดอะไรอย่างไร คือเราทำนะครับ ทำแบบ อย่างผมเองต้องเรียนเลยว่า ต้องลงไปขนาดนี้ถึงจะได้ใจเขามากขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวตั้งของเรา คืออย่างที่ผมบอกเรียนว่าตั้งแต่วันแรกที่มาทำงานกับบางจาก เป็นคนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์กับผู้อื่นนี้ กิจกรรมทางสังคมนี้ในแต่ละปีเรามีเยอะมาก พนักงานเข้ามา involve แล้วก็มี KPI ว่า เขาควรจะเข้ามาทำปีละกี่ครั้ง ผมถือว่าเป็นการเสียสละ การเสียสละก็คือทำวันหยุด วันหยุดเขาแทนที่เขาจะได้อยู่กับครอบครัววันที่เขาจะพักผ่อนแต่เขาต้องมาเสียสละเพื่อสังคม ก็ถือว่าเป็นเรื่องเสียสละเพราะฉะนั้นในเรื่องวัฒนธรรม พนักงานนี้เราจะบอกเขา

ว่านอกจากเรามีวัฒนธรรมองค์กร แบบนี้แล้ววัฒนธรรมพนักงานเป็นแบบนี้ แต่ขณะเดียวกันมาอยู่กับเรา เราก็ต้องปลูกฝังสิ่งเหล่านี้ไปเรื่อยๆตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาเพราะฉะนั้น วัฒนธรรมมาก่อน คนก็ต้องตามหลักขององค์กร ฉะนั้นอย่างเราเนี่ยเราสนใจมากนอกจากระบวนการทำงาน ธุรกิจขายของ ยังมีสองเรื่องที่เราให้ความสำคัญมากคือ good governance เรื่องธรรมาภิบาลเพราะฉะนั้นเราจะมีคู่มือของพนักงานในการปฏิบัติตัวว่าควรจะต้องทำอะไร ควรทำตัวอย่างไร จะมีคู่มือมีหมดอะ คณะกรรมการต้องมีหน้าที่อย่างไร ผู้บริหารตัวนี้ทุกคนต้องมีหมดแล้วก็ต้องเซ็นรับนะครับ นั่นเรื่อง good governance นั้นเป็นเรื่องสำคัญเราจะต้องบอกเขาตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาอยู่กับเรา อย่างเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตนี้เราให้ความสำคัญเยอะมากเพราะบริษัทเรายอดขายปีหนึ่งแสนกว่าล้านเราทำธุรกิจนี้คนเดียว คุณวิเชียรสตางค์ สองสตางค์ต่อลิตรนี้ 70-80 ล้าน นั้นเงินมันเยอะมากถ้าคนของเราทุจริตคิดไม่ดี เราจับไม่ได้ บางทีเราจับไม่ได้เนี่ย แต่ถ้าคนของเราได้ถูกปลูกฝังในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต อันนี้เป็นตัวอย่างที่ทำให้ทุกคนพยายามช่วยกันดูแล ให้องค์กรไม่เกิดสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น แล้วการที่เรามีสิ่งเหล่านี้ที่ดีขึ้น ที่สำคัญด้วยการที่องค์กรให้หลักสำคัญตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงานทุกคนในบางจากไม่มี ผู้รับเหมาเวลาเขามาประมูลงานบริษัทบางจากนี้ ใครจะมาคิด 10% 5% ไม่มี ยูไม่ต้องมาเลย ยุทธราดาอย่างเดียว ทำให้ถูกตามมาตรฐานอย่างเดียว อันนี้มันก็เป็นความภาคภูมิใจที่บริษัทเรามี

แล้วก็อีกเรื่องหนึ่งที่เรากุมใจที่เราพยายามปลูกฝังคนคือเรื่อง การทำกิจกรรม บริษัทบางจากปีหนึ่งเราทำกิจกรรมต่าง ๆ กับคนเยอะ ตั้งแต่ประชาชนรอบ ๆ โรงกลั่นและในเชิงของประเทศ เราไม่ได้จ้าง Agency บริษัทที่เราทำสิ่งที่เราทำ เราให้พนักงานลงมาทำเองเพราะเราพูดถึง คนดีมีความรู้ และเป็นประโยชน์ และเสียสละ ก็ต้องมีหน้าที่ทำ อย่างบางกิจกรรมเรามีพนักงานที่ทำ อย่างเช่นเราทำเรื่องประกวดแผนเยาวชนพลังงานทดแทนเราทำมาสี่ปีก็มีนักเรียนเข้าร่วมประมาณ สองล้านคนแต่การที่ทำทั้งประเทศลองคิดว่าใช้ effort ขนาดไหนในการที่จะทำสิ่งเหล่านี้ะครับ ซึ่งเราต้องทำเป็นรายภาคก่อนที่จะทำทั้งหมดนี้ เราต้องใช้คนของเราลงไปทำเรื่องพวกนี้เยอะเพราะฉะนั้น ก็ต้องอยากจะเรียนว่าวัฒนธรรมเรามาก่อน คนของเราเนี่ย พยายามฝึกพัฒนาเขาให้สอดคล้องคือเราเชื่อว่าบริษัทมีคนที่มีความธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับ good governance คนนั้นนั่นน้ามาทำงานได้มาพัฒนาได้อย่างไม่มีปัญหา คนเก่งแต่มันโงะนี่ไม่เอา คนที่อาจไม่ได้เก่งมากแต่เป็นคนดีนี้เราเอา

คือคนถือหุ้นใหญ่ของเรานี้ตามโครงสร้างเราเลยก็มี ปตท. แล้วมีกระทรวงการคลังถือหุ้น แต่ว่าเรามีหุ้นส่วนหนึ่งที่ Trade อยู่ในตลาด ค้าประกันโดยกระทรวงการคลังนั่นก็คือเหมือนกระทรวงการคลังดูแลเรา แต่ว่าเนื่องจากเราเป็นบริษัทพลังงานก็จะเป็นบริษัทพลังงานที่สังกัดกระทรวงพลังงาน แต่ถึงแม้ว่ากระทรวงการคลังจะดูแลมีหุ้นด้วยแล้วก็ค้าประกันราคาหุ้น ซึ่ง

โครงสร้างของบริษัทเราเป็นแห่งเดียวในประเทศไทยที่เป็นอย่างนั้นเหตุผลก็คือบางจาก เราไม่ได้เป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องเรียนว่าเริ่มต้นมาเราเป็นรัฐวิสาหกิจหลังจากนั้นเราเข้ามาในตลาดหลักทรัพย์ เราก็เปลี่ยนแต่ว่ารัฐก็เป็นเจ้าของอยู่ต่อมาเราก็มีปรับโครงสร้างของผู้ถือหุ้น เพิ่มทุนอะไรต่ออะไรเราก็เลยมี ปตท. เข้ามาถือหุ้น กระทั่งการคลังเดิมคือถือถึง 60 ตอนนี้อยู่เหลือ 11 แต่กระทรวงการคลังไปถือทางอ้อม ไปค้าประกันราคาหุ้นทางอ้อมซึ่งตรงนี้เป็นวิธีการที่ไม่เกิดเป็นหนี้สาธารณะ ทำแบบนี้ไม่ถือว่าเป็นหนี้ ครัวเรือนถือว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร นี่เรายังบริหารแบบธุรกิจเอกชน ในเรื่องของประสิทธิภาพเราก็ทำได้ดี เพราะรัฐวิสาหกิจมันจะมีขั้นตอนแต่เราเป็นเอกชน ก่อนข้างจะอิสระในวิธีการ การตัดสินใจ อะไรต่าง ๆ คือเขาทำให้เราสามารถแข่งขันได้ เพราะธุรกิจน้ำมันเปลี่ยนแปลงเร็วมาก

งานที่ผ่านมาคือเราไม่มีการเมืองเข้ามาแทรก จะไม่มีคุณขอมา ตัววัฒนธรรมที่มันชัดเจนอยู่แล้ว เขาก็รู้ว่าเขากันไม่ได้

เราก็มีระเบียบมีขั้นตอนของเรา เราก็ต้องลำบากนะครับก็ต้องว่าไปตามกติกา ซึ่งตรงนี้เป็นสิ่งที่เราทำมา 15 ปีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคณะกรรมการบริษัทที่ผ่านมาได้มีการที่ดีมาโดยตลอดซึ่งเรามีกรรมการอิสระก่อนข้างเยอะ กรรมการอิสระนี้ก็มีคนเก่งก่อนข้างมาก กรรมการอิสระนี้คนเก่ง ๆ ก็เข้ามาช่วยเราทำนั่นทำนี่ก็จะเห็นว่าตอนนี้ brand ของเราไปอยู่ใน hall of flam แล้วนะคือเราได้รางวัลเยอะเหลือเกินจนกระทั่งบอกไม่ต้องแข่งแล้ว

จริง ๆ แล้วกิจกรรม CSR จริง ๆ แล้วเป็นกิจกรรมที่เราพยายามพัฒนามาใช้กับพนักงานของบริษัทเอง เราจะมี work shop CSR โดยเฉพาะเหมือนเราทำ work shop ยุทธศาสตร์ธุรกิจเรื่องอะไรเราก็มียุทธศาสตร์เรื่อง CSR เราแบ่งเป็นสองกลุ่มด้วยกัน กลุ่มหนึ่งคือชาวบ้านรอบคลังน้ำมัน อีกกลุ่มคือระดับประเทศเพราะฉะนั้นกิจกรรมที่เกี่ยวกับทั้งสองกลุ่ม นั้นพนักงานก็จะช่วยกันคิด มีอะไรบ้างจะทำอะไรบ้าง แล้วก็ถ้าทำแล้วมา convinces มาคุยกันว่ามันดีนะ ยังอยู่ในหลักการทิศทางของเราอยู่ ผมยกตัวอย่างเช่น ถ้าเป็นกิจกรรมระดับประเทศเราให้ความสำคัญอยู่สองถึงสามเรื่อง เรื่องที่หนึ่งเยาวชน อย่างที่ผมเรียนมาแล้วเราทำมา 4 ปี ทำไมเราสนใจเยาวชนเพราะว่าเด็ก ๆ เราสามารถปลูกฝังความเข้าใจบางเรื่องได้ อย่างเช่นเราเอาเรื่องพลังงานทดแทนมา ว่าพลังงานทดแทนมันมีประโยชน์ต่อประเทศเราอย่างไร มันคืออย่างไรมันได้ประโยชน์ต่อพี่น้องเกษตรกรแล้วก็ใครเป็นบิดาของพลังงานทดแทน พระเจ้าอยู่หัวของเราทำเรื่องนี้มานานขนาดไหนสิ่งเหล่านี้ เราพยายามปลูกฝังเพราะคนเหล่านี้คือ potential คือคนใช้น้ำมันถ้าเขามีความรู้สึกว่าพลังงานทดแทน เอสเทนออร์ไบโอดีเซลมันไม่เป็นปัญหาเขาเติบโตมาเป็นผู้ใช้ เขาก็จะไม่กลัวขณะเดียวกันถ้าเขาเข้าใจเขาก็จะทำให้พ่อ แม่ ญาติพี่น้อง เข้าใจไปด้วยเขาก็จะช่วยเรา นั้นเราก็จะเล่นมันมาก เรื่องที่สองที่เราทำก็จะเป็นเรื่องของ

กลุ่มเกษตรกร เพราะว่าบางจากอย่างที่เรียน เรามีปื้มชุมชน 550 แห่งเกษตรกรอยู่ล้นรอบครัว
ครอบครัวหนึ่ง 4 คนก็สี่ล้านคนที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของเราอยู่เราก็คิดอยู่เสมอว่า ทำอะไรแล้วให้ชุมชนได้
ประโยชน์ขึ้น อันนั้นก็เห็นเหตุผลที่เราผลักดันเรื่องพลังงานทดแทน E20 E85 คนมาถามผมนี่บางจาก
ทำเรื่องนี้ไม่มี impact เหนือในต่างประเทศรู้เปล่ามันเป็น conflict บริษัทน้ำมันไม่ทำนะ ผมบอกใช้บาง
จากก็เป็นแต่ว่าไอ้สิ่งที่เป็ผลกระทบนี้เราแบกเอาไว้ ประโยชน์โดยรวมเกษตรกรประชาชนไทยได้
ประโยชน์มากกว่า หน้าทีของเราคือส่งเสริมแต่เดิมทีมา บริษัทน้ำมันบางบริษัทไม่ยอมทำเลยนะ
ครับค้านตลอดเลยแต่ บริษัทบางจากก็ไม่สนใจว่าจะทำซึ่งวันนี้ทุกคนก็มาทำตามผมอันนี้เรามองว่า
ประโยชน์จริง ๆ คือเกษตรกรได้จากพืชพรรณทางการเกษตรที่เขาได้ราคาแพงขึ้น สองชุมชนเราขาย
น้ำมันพลังงานทดแทน รัฐบาลให้ intensive ได้ราคาถูกกว่าราคาน้ำมันปกติ แล้วเป็นน้ำมันที่โอเคอะ
ใช้ได้อยู่แล้วมันทำไมไม่ให้ใช้ เกษตรกรได้ใช้ของถูกต้นทุนการผลิตต่ำแล้วก็ทำให้พืชพรรณทาง
การเกษตรได้ราคาดีด้วย นอกเหนือจากนั้นเรายังช่วยเหลือในเรื่องของสินค้าชุมชนจะเห็นว่าสินค้า
ชุมชน มีปัญหาอะไรนี้บางจากไปหมดเลยนะครับไปปรับมาที่ศูนย์นี้เพราะว่าอย่างที่เราขายในช่วงนี้คือ
ขุ่นกรอบนี้ก็ 2,500 ครัวเรือนที่ได้ประโยชน์อันนี้เราช่วยมา 90 ต้น ก่อนหน้านี้เราก็ไปช่วยในเรื่อง
ของลูกหยิกวนที่ภาคใต้ ปีหนึ่งก็ประมาณ 90 ต้นที่เราทำอยู่ อย่างภาคใต้ผมไปเองที่ปัตตานีลูกน้อง
บอกอย่าไปเลย ดร. เดี่ยวเป็นไรอ้าวไปเจียบ ๆ ไม่เป็นไร แต่สิ่งที่เราไปเห็นมา ผมไปกับคุณเด็นนี่แหละ
เราไปเห็นมาคือคนที่ทำลูกหยิกวนจะเป็นผู้หญิงอิสลามอายุมาก ๆ ที่เขาไม่มีงานทำกับเด็ก ๆ ส่วน
ผู้ชายไม่ค่อยทำ ก็กวนทำอะไรต่ออะไรเราก็บอก อย่างนั้นถ้าเราไปช่วยเขาทุกปีทุกปีนี้ 90-100 ต้น
ชาวบ้านคนแถวนี้ก็จะมียาได้อย่างน้อยก็ช่วยเขาได้อีกระดับหนึ่ง เราก็ช่วย อีกอันหนึ่งที่ชอบคือเรื่อง
กระเทียม ที่ภาคเหนือ ถูกกระเทียมจีนมาตีตลาดเราก็เอากระเทียมนี้ มาเดิมน้ำมันเราแจกกระเทียมสาม
หัวครกหนึ่งพอดิ ก็ช่วยได้เป็น 100 ต้นนะก็ตรงนี้เราทำอย่างมีความสุข มีความสุขสิ่งเหล่านี้บางจาก
สามารถยื่นมือเข้าไปได้เมื่อก่อนก็ทำเรื่องมะนาวไซ้ไหม ไซ้ แม้กระทั่งรัฐธรรมนูญก็ยังแจกเลย ก็อบาง
จากผมเรียนว่าไอ้สิ่งเหล่านี้มัน อย่างที่ผมเรียกมันอยู่ในสายเลือดเรานะ คนบางจากไม่ว่ายุคไหน ยุค
ไหน เพราะเราสร้างคนขึ้นมาด้วย style แบบนี้หมดไม่ว่ายุคไหนก็จะเป็นแบบนี้เพราะเราทำเรื่องแบบนี้
จนมีความรู้ดีกว่า ทำแล้วเกิดความสุขด้วยนะ

โปรแกรมอื่น โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับชุมชนรอบโรงกลั่นนะ อีกส่วนหนึ่งเราทำ focus group นำ
อาจารย์ หัวหน้าชุมชน มาคุยกันเอาคนข้างนอกมา ดูสิว่าเขาคิดต้องการอะไรปัญหาของชุมชนแต่ละที่มี
อะไรแล้วเขาคิดว่าอยากจะให้ บางจากเข้าไปช่วยเหลืออะไร หลังจากนั้นเราก็เอาข้อมูลพวกนั้นมาดูมา
ศึกษาแล้วคิด program เพื่อสนองต่อชุมชนโดยตรง นอกเหนือจากโครงการที่ตัวพนักงานเราก็คิดขึ้น
มานะครับ ก็จะมีการทำ focus group อยู่เรื่อย ๆ

อย่างที่คุณวิเชิรว่าเรามองอย่างนี้ครับว่า พนักงานรอบโรงกลั่นเรามีหลายแบบ หนึ่งเป็นชาวบ้านอยู่ในชุมชนแออัด สองอยู่บ้านหลังๆ สามอยู่ตึก สี่อยู่คอนโดแพงๆ The Rent/The room อะไรนี้ คือจะมีกลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีความต้องการไม่เหมือนกันเราก็ทำ focus group ว่าแต่ละกลุ่มเขาต้องการอะไรคุยกับเราเลยว่าอย่างไรบริษัทเรานี้มีกิจกรรมเยอะแยะบางคนชอบนะอย่างเช่น โยคะ อะไรอย่างนี้ ปลุกผัก สวนลอยฟ้า คุณทำอะไรอย่างนี้นะครับ ไอ้สิ่งเหล่านี้ว่าเขาต้องการอะไรแล้วก็วันนี้บางจากทำอีกเรื่องหนึ่ง เป็นบริษัทแรกแห่งประเทศไทยก็คือเราเปิดเผยเราไปตั้งเป็นศูนย์เรื่องสิ่งแวดล้อมที่ศูนย์การค้า ปิยะมณีนั่งอยู่ใกล้ๆ เรา ในศูนย์การค้าเป็นคอมมูนิตี้มอลล์ ในศูนย์การค้าเราจะมี display ขนาดใหญ่มาก display ของเราก็จะบอกถึงเรื่องคุณภาพสิ่งแวดล้อม เราตรวจวัด online หมดในบริษัทเราคือเป็น online ดีไม่ดีกว่าคือบอกประชาชน เรามั่นใจว่าเราดีไม่มีปัญหา ขณะเดียวกันที่นั่นยังเป็ศูนย์กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประชาชนจะมาทำร่วมกับบางจากได้เรามี กิจกรรมอะไรต่ออะไร คือเราคิดว่าสิ่งเหล่านี้ในการที่เราจะอยู่ร่วมกันได้ โปร่งใส เปิดเผยได้ และตรวจสอบ เราเชื่อสิ่งเหล่านี้ เพราะฉะนั้นในเรื่องคุณภาพสิ่งแวดล้อมเราคิดกับชุมชนใน community mall นี้ยังไม่พอนะครับคุณวิเชิรยังไปติดในชุมชนอีก ชุมชนก็จะเห็นทั้งหมดว่าเราทำอะไรเราบอกเขาหมดนะ คือจริง ๆ อย่างมาตาพูดนี้ อย่างที่ผมบอกเพื่อน ๆ นี่คิดคุณะถ้าจริงใจ ยูมีอะไรบอกเขาเลยก็ต้องกล้าเปิดเผยเขา ถ้าเราทำดีนี้เราไม่ต้องกลัวแต่เราต้องมี commitment มี accountability เมื่อคุณมีความรับผิดชอบ มี commitment ว่าจะไม่ทำความเดือดร้อนให้เขาจะไม่ปล่อยอะไร เป็นพิษต่อเขาถ้ามี accountability อยู่ในใจ เราจะไม่ทำอย่างผมนี้เกิดปัญหาโรงงานมันมี upset ได้ นะครับ ต้อง shutdown โรงงานก่อน shutdown ที่คุณวิเชิรหมดไป 70 ล้าน แต่เราต้อง shutdown ครับเพราะถ้าเรามองว่ามันแก้ปัญหาก็ได้ ปัญหาอาจก่อให้เกิดมลพิษเราหยุดโรงงานเราเลยดีกว่าเพราะฉะนั้นถ้าเรามี commitment อย่างนี้ ที่พูดถึง accountability มันก็จะไม่เกิด ความไม่มีไปกระทบกระเทือนกับชาวบ้านครับ

ผมมองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวหลักผู้บริหารคณะกรรมการทำเรื่องเหล่านี้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราทำกิจกรรมทางสังคมที่เป็นประโยชน์โดยรวม เป็นกิจกรรมที่มันมาจากวัฒนธรรมองค์กร เราต้องพัฒนาคนให้มีสายเลือดตรงนี้อยู่

คือกระบวนการทำงานวันนี้เราก็พยายามไปสู่ TQA คุณวัฒนา กำลังทำอยู่ แต่ผมพูดถึงปัจจัยที่ทำให้สำเร็จนอกจากตรงนี้แล้วก็คือคนข้างนอก ประชาชนคนไทยที่อยู่เคียงข้างเรา support เราไอ้สิ่งที่เราทำมาทำนั้น ทำนี้มาบางทีได้กำลังใจเล็กๆน้อยๆชาวบ้านประชาชน อะไรต่ออะไรเจอเราก็บางจากทำดี หรือว่ามีลูกค้าที่มี loyalty กับเรามากเลย มาเติมน้ำมันบางจากหาปั้มบางจากไม่ได้แต่ไม่เติมที่อื่น เติมน้ำมันบางจากอยู่เพราะชอบบางจากเราทำนี้ เราทำ questionnaire ว่าคนมาเติมน้ำมันเราด้วยเหตุผลอะไร แต่เชื่อไหมครับเป็นเพราะว่า บางจากเป็นบริษัทที่ดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อม แล้วก็ดูแลสังคมไ้ตรง

นี่เยอะเลย ผมไปนี้ไปต่างจังหวัดเจอพี่น้องเกษตรกรเราจัดงานประจำปีนี้ก็ ปัมชุมชนมีคนมาสองสาม พันคน คนก็จะบอกขอบคุณนะครับบางจากวันนี้ผมได้มันราคาดีฟังผมก็ดีใจ เพราะฉะนั้นมันเป็น กำลังใจพอมีกำลังใจ ไม่ได้เจอคนเดียวคนอื่นก็ได้สัมผัสด้วยกันนะครับ ก็มีความรู้สึกที่ว่าเมื่อเรามี กำลังใจที่ดีก็มีความรู้สึกอยากทำให้ดียิ่งขึ้น ยิ่งขึ้นแล้วความอยากของเราก็ไม่เคยหยุดนิ่ง คือมัน dynamic มากคือคิดตลอดเวลาว่าจะทำอะไรทำอะไรให้สังคมให้ประชาชน คือไม่ได้คิดแต่จะให้ กำไรอย่างเดียว คืออันนั้นมันก็ต้องคิดละครับแล้วในขณะที่เดียวกันก็ต้องคิดว่าแล้วอะไรอีกละครับ ที่ จะทำให้เป็นประโยชน์อย่างวันนี้อันหนึ่งที่บางจากก็ได้รับความไว้วางใจอย่างผมเองเป็นประธานนัก ธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมไทย SCSD ภายใต้ WSD แต่ที่สำคัญก็คือเรามีสมาชิก 38 บริษัทอยู่ทั่วประเทศ แล้วเป็นบริษัทชั้นนำของประเทศอย่าง ปตท. อีเกศ ใหญ่ๆทั้งนั้นเลยที่เป็นสมาชิก เราก็คงอยากจะทำ เรื่องที่ดีที่เป็นประโยชน์นะครับเรื่องแรกก็จะเป็นเรื่องของ low carbon society จะลดแก๊สเรือน กระจกอย่างไร ต้องมี carbon footprint ของตัวเองว่าจะลดอย่างไร เรื่องที่สองก็เป็นในเรื่อง water security เราจะมั่นใจได้อย่างไรว่ารุ่นลูกรุ่นหลานเราจะมีน้ำสะอาดใช้ เราจะมีส่วนรวมอย่างไรเรื่องที่ สามก็เป็นเรื่อง natural disaster ว่าเราน่าจะมีส่วนร่วมวันนี้เราก็คงออกเงินออกทอง ทั้งกำลังทรัพย์ manpower สิ่งของ ช่วยกันที่จังหวัดน่านเพราะว่าน่านตอนนี้ที่แม่น้ำ เชื่อนมันพัง ผังมันพังมาก เราก็คง เข้าไปช่วยกันคือสิ่งเหล่านี้ผมพูดตรงนี้ เขามีความเชื่อมั่นบริษัทบางจากเขาเลยชวนให้ผมมาดูตรงนี้ แต่ความเชื่อมั่นของเรา เราก็คงชวนให้เพื่อนสมาชิกให้มาช่วยกันเพื่อเป็นประโยชน์โดยรวมมากยิ่งขึ้น พยายามไปกระตุ้นเขาพูดจา วันนี้เราจะพบว่าบริษัทใหญ่ ๆ จะลงมาทำเรื่องพวกนี้เยอะ

ตัวนี้เรามีมานานแล้วสถาบันเพื่อสิ่งแวดล้อม เดิมทีมีนายกอนันต์เป็น chairman ท่านก็เป็นอยู่นานมากจนเมื่อสองปีก่อนท่านก็บอกอนุสรณ์มาทำน้อย เห็นบางจาก active นะก็มาทำ

มีสองอย่างสมมุติในเรื่องเกี่ยวกับ operation ทาง โรงกลั่นมันกลั่นตลอด 24 ชม. ไม่มีหยุดปกติ แล้วเราก็คงพยายามใช้ตัว capacity ให้เกิดประโยชน์ที่สุด แต่ในบางครั้งมันเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ plant นี้ upset ขึ้นมาพอ upset จะทำให้เกิด pollution กับสิ่งแวดล้อมที่เกินกฎหมายกำหนด มีอันตรายต่อ ชุมชนเราอาจจะต้อง ปิดหน่วยกลั่นลงมาทั้งหมดเพื่อจะซ่อมมัน บางที่ซ่อมไประหว่างกลั่นไปได้แต่ บางทีถ้าเราดูแล้ว ซ่อมไปด้วยกลั่นไปด้วยอาจจะทำให้มลพิษเกินข้อกำหนดเยอะเราก็คงต้องหยุด clear ให้เรียบร้อย ถึงจะเริ่มหน่วยขึ้นมาใหม่ การหยุดแต่ละครั้งมันทำให้เราเสียโอกาสในการทำกำไร ประมาณ หกสิบล้านบาทต่อครั้งหนึ่งจะนั่นข้อสำคัญก็คือ พยายามอย่าทำให้มันเกิดเหตุ

มาพูดถึงคำว่า accountability อันนี้ มันจะมารู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ ผู้บริหารนี้รู้อยู่ถ้า ถ้าผู้บริหารมี accountability เมื่อเรามี commitment กับชาวบ้านอย่างนี้เราก็คงไม่ทำ ไม่ทำก็ต้องหยุดผมก็เลยบอกว่าไม่ได้เนอะอย่างไรก็ต้องหยุดเราจะไม่เหมือนที่อื่นที่แก้ไปคอยปรับจนไปแต่ไม่ยอมทำ บาง

จาก เพราะฉะนั้นเราก็อาจเป็นอะไรที่ที่ถือว่ามีความสำคัญ นี่พูดถึงบริหารความเสี่ยง พูดถึงภูมิคุ้มกันของเรานี้เราทำเรื่องบริหารความเสี่ยงเยอะมากนะครับ ในเรื่องราคาน้ำมัน ในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนอะไรต่ออะไร ซึ่งจริงวัตถุประสงค์เรา เราถือว่าอันนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของธุรกิจเราที่มีความผันผวน

ผมพิจารณาว่าอันนี้คือเล่า คืออันนี้ผมก็บอกว่าผมอยู่กันมานานเรื่องเหล่านี้สามารถเล่าให้น้องๆ ฟังได้ คือบางจากนี้เป็นบริษัทคนจน คนอาจจะมองว่าเราเป็นบริษัทน้ำมัน ยอดขายเยอะเลยอะไรอย่างนี้บริษัทคนจนคือเราอยู่ด้วยความยากลำบากมาโดยตลอดตั้งแต่ต้นจนถึงวันนี้ คนอาจมองว่ามันมีการแข่งขันสูงมากแล้วเราก็มี capacity ต่างๆสู้คนอื่นเขาไม่ได้ โรงกลั่นก็เล็กกว่า capacity ก็น้อยกว่าคนอื่นเขา การแข่งขันสูงนั้นความเหนื่อยยากของเรามันทำให้เราเป็นนักต่อสู้ ขณะเดียวกันอีกข้างหนึ่งก็ต้องทำเกี่ยวกับคุณภาพความดีด้วย เพราะมันเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์นะครับในปี 40 ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทบางจากเกือบจะล้มไปแล้วคือเราขาดทุนเจ็ดแสนกว่าบาท คือเราก็เจอปัญหาแบบธุรกิจอื่นๆเหมือนกันอย่างไทยออยล์เองนั้นยังไม่มีเงินจ่ายค่าน้ำมันเลยนะครับตอนนั้นต้อง hair cut บ้างจากนี้ไม่ hair cut ชักบาทเราหนี้สินมีอย่างไรรู้ไหมมาตอนนั้นกู้สหกรณ์ด้วย สหกรณ์จะไปตัด hair cut เขาอย่างไรไม่มีก็จ่ายเขาเต็มที่เราเองจะทำอย่างไรให้เราดูแลองค์กรที่เป็นลักษณะนี้เพราะฉะนั้นตอนนั้นเราเรียนว่าดังก์ก็ไม่มีพนักงานก็ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน แต่สิ่งหนึ่งที่เรามีอยู่ในใจคือความเป็นประโยชน์เราไม่คลั่งแต่เรามีโรงกลั่นน้ำมัน เรามีสถานบริการ มีคลังน้ำมันสิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งเรียนรู้ได้หมดเลย เราใช้สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งเรียนรู้ ปริญญาตรี โท เอก มาทำวิจัยอะไรกับเรา นะครับมาช่วยเราเราทำโครงการสนุกกับวิทยาศาสตร์กับน้ำมันบางจาก เป็นแหล่งเรียนรู้สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เราทำ ผมเชื่อว่ามันกระตุ้นให้เกิดความยั่งยืนในใจเรา ถึงแม้ว่าเราไม่มีดังก์แต่เรามีน้ำใจที่เราสามารถแบ่งปันและเสียสละให้คนอื่นเหล่านี้ ถ้าคนอื่นเขาามาเขาามาเห็นสิ่งที่เราทำ สิ่งที่ยั่งยืนได้ตอบแทนความดีที่เราทำนี้ เราสามารถปรับโครงสร้างการเงินได้ เริ่มเป็นปัญหาบริษัทอาจจะล้มได้ การที่เราเป็นคนดีนี้ทางรัฐบาลทางอะไรเอง กระทรวงการคลังคนข้างนอกเองตอนนั้นก็ชมรมคนรักบางจาก จะปล่อยให้บางจากล้มหายตายจากไปได้อย่างไรมันทำแต่สิ่งที่ดี ๆ อะไรอย่างนี้นะครับมันก็เลยทำให้เรามองว่ามีคน support เรา ว่าเราจะปรับโครงสร้างทางการเงินอย่างไร ก็เลยเป็นที่มาว่ามีการปรับโครงสร้างทางการเงิน ออกหุ้นใหม่ หุ้นกู้ มี ปตท. เข้ามาถือกระทรวงการคลังรับประกัน DR1 ก็ทำให้เราเริ่มแข็งแกร่งขึ้นจากวันนั้นมา 13 14 ปี เติบโตขึ้นแล้วสิ่งที่เรายึดถือ แนวปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงของพระเจ้าอยู่หัวที่เราเข้าไปเรียนรู้มันก็คล้ายๆสิ่งที่เราทำ สิ่งเหล่านี้เอามาประยุกต์ให้เข้ากับสภาวะยิ่งการแข่งขันสูงมากเราก็นำสิ่งเหล่านี้ มาใช้ในการทำงานของเราวันนี้เรายังยึดถือสิ่งเหล่านี้อยู่ ผมก็มีคนมาบอกเอื้อคุณปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระเจ้าอยู่หัวนี้มันจะมาใช้กับเราได้หรือ องค์กรบริษัทน้ำมันขนาดใหญ่ขนาดนี้ นี่ที่ผม ความพอดี พอประมาณ มีเหตุมีผล ภูมิคุ้มกันของเราก็คือ risk management ที่เรามีเราเรียก enterprise risk management ERM ที่เราทำ นอกจากมีการดูแลเรื่องราคา

น้ำมัน อัตราแลกเปลี่ยน แล้วนี่เรายังมีอันหนึ่งที่เรารู้จัก คุณวิเชษฐ์นี่พูดกันน้อยก็คือเรื่อง crisis management ก็คือในเรื่องกรอบอะไรที่มันมีผลกระทบ ข้างเคียงกับเราแล้วการที่เราไปรักษา เศรษฐกิจพอเพียง ความพอดี พอประมาณนี้ มันทำให้เราชะมัดระวังในเรื่องการ invest มากเรามี นโยบายทางการเงินที่เรากำหนดไว้ D/E ของเราไม่เกินหนึ่ง เรากำหนดเลยคุณจะไปก่อนนี้สินอะไร อย่างนี้บางแห่งนี่ หนี้คุณเยอะมากเลยแต่เราไม่เกินหนึ่ง เพราะเราไม่เติบโตไปกว่าแต่ไม่ใช่เอารวย ใส่เงินแต่ทำให้ก่อนนี้สินกับเรา เราก็ไม่ทำเพราะงั้นเราอาจจะเติบโตอย่างช้าหน่อยแต่ผมคิดว่ามันมีความยั่งยืน งั้นสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เรานำมาผสมผสานกับการบริหารกับการบริหารสมัยใหม่ของเรา แต่ ก็ต้องเรียนว่า ถ้ามองถึงความยั่งยืนปี 40 เป็นปีที่เราเจอปัญหามากแต่ปีนั้นทำให้เราเป็นนักสู้มากขึ้น เพราะเราสู้ทุกรูปแบบ จนมาถึงวันนี้ได้เพราะฉะนั้นแต่เดิมทีมาเราตั้งบริษัทเราเคยขาดทุนนะครับ พอ คุณโสภณเข้ามาทำอะไรเลย แต่ทำอะไรเลยนี้แต่ขณะเดียวกันการแข่งขันก็สูงแล้วเราน้อยอยู่ในสภาวะที่ แข่งขันลำบากเจอวิกฤตเข้าไปทีเดียวเราหลุดเลย แต่วันนี้ด้วยสิ่งที่เรากำหนดเป็นนโยบายทางการเงิน อะไรไว้เจอแบบ 40 อีกเราก็จะไม่หลุดแบบนั้น ผมยังเชื่อว่าจากนี้ไปอีกห้าปี สิบปีบางจากจะแข็งแรง มากขึ้นเพราะสิ่งที่เรากำลังจะทำนี้เราก็เปลี่ยนสัดส่วนจากธุรกิจน้ำมันนะครับ ตอนนี้ก็ธุรกิจน้ำมัน 100% ต่อจากนี้จะลดสัดส่วนลงไปจะมีธุรกิจอื่นเข้ามาเป้าหมายจะอยู่ 30-40% เป็นธุรกิจอื่น ถ้าเป็น อย่างนั้นก็ถ้าเราเจอวิกฤตอีก เราได้รายได้จากธุรกิจอื่นมาเสริมก็จะทำให้เราแข็งแรง ซึ่งเราตัดสินใจ ไปสร้างโรงงานไฟฟ้าพลังงานแสงแดดเราก็จะเสร็จเป็นโรงแรกเลย ผมบอกเสร็จเลยก็ยังไม่พอนะ ที่นี้ต้องทำให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้วยคือไปเที่ยวอุทยานมานี้มาแวะเที่ยว sola farm บางจาก 500 ไร่จะ จะทำเป็นศูนย์การเรียนรู้อย่างดีเลยอะไร ต่ออะไรนี้จะได้ประโยชน์มากมายซึ่งเราเชื่อว่า อันนี้มันอยู่ใกล้ ทางด่วนลงทางด่วนบางปะอินมาลงไปปุ๊บนี่อยู่ทางซ้ายถึงแล้ว ตรงนี้ก็แหล่งเรียนรู้วันนี้เราใช้ เงินจำนวนมากมาทำในเรื่องพลังงานทดแทน อย่างโรงไฟฟ้าพลังงานแสงแดดเราได้ เราจะทำถึง 120 เมกะวัตต์ ต้องใช้เงินกว่า 15,000 ล้าน แต่เราค่อย ๆ ทำนะไม่ใช่เอาเงินมาใส่ใส่ ไม่มีตั้งคั่นนะเพราะเรามี D/E ตรงนี้อยู่แต่ผมเรียนว่าอันนี้มันทำให้เราเติบโตช้าหน่อยแต่ยั่งยืน แต่การเติบโตของเราอย่าง แสงแดดนี้เรามองว่า แสงแดดมันเป็นวัตถุดิบที่มาจากฟ้าฟรีอยู่แล้ว สองมันไม่ก่อมลพิษอะไรเมื่อเรา สร้างโรงไฟฟ้าไม่ก่อมลพิษนี้ ปัญหาสุขภาพประชาชนก็ไม่มี สร้างโรงไฟฟ้านี้มันแพงนะแต่ผมก็ถาม กลับไป สร้างโรงไฟฟ้าถ่านหิน โรงไฟฟ้าอย่างอื่นนี้ มันก่อมลพิษไง ต้นทุนมันอาจจะแพงกว่าเราได้ take in to account เรื่องผลกระทบเรื่องสิ่งแวดล้อม เราได้ประโยชน์ในเรื่องสุขภาพ บางจากนี้เราคิด ตรงนี้เสมอว่า คนอื่นอาจจะมองว่าเป็น intangible ไม่สามารถวัดได้แต่เราเรียกว่า environmental economic เช่นตรงนี้นี่วันนี้ผมเองก็สนใจนะครับ โรงไฟฟ้าพลังงานแสงแดดถ้าเทียบกับถ่านหินมันดี กว่าอย่างไรในเชิงของสุขภาพเพราะเราต้องเอามาทดลองนะครับ ไอ้ตัวนั้นมันมีค่าใช้จ่ายสุขภาพที่ ประชาชนเป็นคนเสีย แต่โรงไฟฟ้าแสงแดดไม่มี ตรงนี้มันเป็นตัวที่เราจะสนใจแล้วก็ทำเยอะมากนะ ครับ แล้วก็อย่างที่เรากำลังคุยเมื่อกี้นี้ปลูกปาล์มที่รังสิต สวนส้มร้างที่รังสิตก็มีแสนสองแสนไร่ มา

พัฒนาปลูกปาล์ม แต่ถ้าปลูกข้าวได้ก็ปลูก มาปลูกปาล์มก็ได้ เพราะเราจะเป็นผู้รับซื้อปาล์มน้ำมัน แต่สิ่งที่ได้รับเป็นเรื่องที่ดี เกษตรกรที่เป็นหนี้ ชกส จะมีรายได้ดีขึ้น จะแก้หนี้หนี้ไปเพราะเราซื้อสองการปลูกปาล์มทำให้เกิดความขึ้น สภาพแวดล้อมมันดูด CO2 ด้วยในอากาศ ปาล์มมันช่วยแก้ปัญหาหน้าท่วม หน้าน้ำนี้น้ำมาจากป่าสัก มันไหลมาบางที่ก็ท่วม มันไหลมานี้ถ้าเราปลูกปาล์มมันจะดูดซึมน้ำนะครับ ก็มันักวิจัยที่เขาทำผู้เชี่ยวชาญเขาบอกถ้าเราสามารถปลูกปาล์มล้านไร่ นั่นนะครับ น้ำจะไม่ท่วมเลยเพราะปาล์มมันจะดึงน้ำเช่นในตรงนี้เรามองว่าน่าจะเป็นประโยชน์โดยรวม แต่ตัวเราอาจจะไม่ได้อะไร แต่ได้เยอะเลยในเชิงของประเทศนะครับ แต่ต้องคุยกับหลายฝ่ายจะเหนื่อย ก็เหมือนกับทำ ethanol หรือ biodiesel เดิมที่ทำงานก็ถูกเจ้าหน้าที่ต่อว่าคุณหลอกลวงประชาชน ผมก็โดนซะไม่มีดี แต่มันก็ทำมาประสบความสำเร็จเรื่องนี้ก็เช่นเดียวกันอย่างที่คุณวิเชียรว่า แต่มันก็จะเหนื่อยใส่ effort เข้าไปประเทศชาติ ได้ประโยชน์ประชาชนได้ประโยชน์ มันก็ควรจะทำ

เรื่องนวัตกรรมเราพยายาม encourage ให้พนักงานคิดเรื่องอะไรใหม่ แต่จริงๆแล้วมันไม่ได้มี conflict อะไรเลยเราจะต้องมีเวทีให้พนักงานคิดผมถึงบอกว่า กิจกรรมทางสังคมนี้ไม่ใช่ top down ไม่ใช่ นายอยากทำอย่างนี้สั่งลูกน้อง มาทำด้วยกันมาคิดด้วยกันถ้าเกิดมีเรื่องอะไรใหม่ๆดีดี เราก็ยินดีที่จะมาทำกันเพราะฉะนั้นเราค่อนข้างจะเปิดตรงนี้ค่อนข้างมาก เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้เราถือว่าองค์กรบางจาก ก็พยายามให้มีเวที อย่าคุณวัฒนา ก็จะมีเวทีเปิดให้พนักงานเยอะเลยหลายรูปแบบเนื่องจากระบบของเราเรื่อง communication ค่อนข้างดีโดยเฉพาะเรื่องระบบ intranet ของเรา พนักงานสามารถ feedback อะไรต่างๆได้ค่อนข้างรวดเร็วแม้กระทั่งวันนี้เองเรามีป้ายอัจฉริยะ เรามามีการติดอะไรในป้ายอยู่แล้วคือพนักงานดูป้ายของเรา คือเราใช้ IT ค่อนข้างมากก็ทำให้พนักงานสื่อสารกับเราได้

ขบวนการที่เราใช้ ที่ทำให้พนักงานได้เกิดการแลกเปลี่ยน คิดว่าตรงนี้นั้นเป็นการ อย่างเช่นเรามีเรื่อง COP ของแต่ละกลุ่มของพนักงานแต่ละกลุ่ม กลุ่มที่เขาชอบในสิ่งเดียวกัน หรือทำงานในลักษณะเดียวกันอย่างเช่นคนทำงานด้าน planning หรือนักวิเคราะห์ ในทุกที่ทุกองค์กรทั้งหมดถ้ามาร่วมกันเป็น community of practice คือเขาสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานของเขาได้ในจุดต่างๆ ของในองค์กร พนักงานนี้เวลาทำงานอาจเกิดปัญหา หรือเจอความคิดดีๆ คิดเทคนิคในเรื่องการวิเคราะห์การอะไรนี้ เขาสามารถจะแชร์กันได้ด้วยขบวนการอย่างนี้มันก็มีการแลกเปลี่ยนกัน มันก็เป็นพื้นฐานในเรื่องของ innovation คำว่า innovation ใน concept ของเรามันไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นเรื่องใหญ่ๆเสมอไป เรื่องเล็กๆเรื่อง improve ในกระบวนการทำงานของเขา อันนั้นก็คือว่าเมื่อไหร่ก็ตามที่เขาไม่ได้ทำแบบเดิม เขาคิดอะไรใหม่ๆเราก็ถือว่าเป็น innovation ของการ improve กระบวนการทำงาน อันนี้พูดถึง community of practice มันเป็นกระบวนการของการสื่อสารคือเดิมนี้เรามีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นในตัวองค์กรก่อนใช้ไหมครับเป็นกระดาด ปัญหาของมันก็คือว่าเวลาติดกระดาด

ไปแล้วก็มีข้อมูลอะไรใหม่ๆไป พนักงานก็ไม่ว่าว่าเป็นข้อมูลใหม่ หรือพนักงานเดินไปเดินมาก็มาได้สนใจมากนักเราก็ก่อเป็นจอ LCD ขนาดใหญ่ด้วยนโยบายของ president ในเรื่องประหยัดกระดาษด้วย เรื่องอะไรด้วย เพราะฉะนั้นในแง่พนักงานเองเรารู้สึกว่ามันทันสมัยก็ไปดูข้อมูลต่างๆ และข้อมูลเหล่านั้นมันสามารถ เป็นลักษณะของภาพเคลื่อนไหวได้ด้วย มันก็ทำให้รูปแบบการสื่อสารข้อมูลชัดเจนในหลายรูปแบบ และก็ เป็นลักษณะของ interactive มากขึ้นอันนี้เราก็เลยเรียกว่าป้ายอัจฉริยะ ใช้ LCD มาแทนบอร์ดที่เราใช้กระดาษมาติดเท่านั้นเอง อีกอันหนึ่งก็เรียก คัสเซต ที่พูดถึงว่าให้พนักงานมารวมกันแล้วก็มีโจทย์ให้ไปแต่ละกลุ่มแต่ละกลุ่ม ให้พนักงานของแต่ละกลุ่มซึ่งทำงานอยู่ต่างที่มีการรวมกลุ่มกันโดยที่พนักงานทั้งหมดของบริษัทเป็นลักษณะของ cross function แล้วเขาก็มาจับกลุ่มกันเป็นกลุ่ม ๆ

เริ่มต้นเรากำหนดให้ เพียงแต่ว่าประโยชน์ใน cross function นี้มันทำให้ประโยชน์ต่างๆ การที่เขาจะคิดอะไรในการแก้ปัญหา มันมีหลายมิติ คือแทนที่เป็นกลุ่มโรงกลั่นเป็นกลุ่มโรงงานอย่างเดียว อาจจะมีมุมมองอย่างอื่นที่เข้ามาทำให้ดีกว่า ตรงนั้นก็ทำหลายที่ก็ได้โอเค หลายอย่างที่สุดท้ายกลับมาใช้ในเชิงธุรกิจนะครับ

อีกอันหนึ่ง ที่เป็นลูกน้องคุณวิเชียรมันมีในเรื่องของการให้ operator เป็นกลุ่ม ๆ นี้ ก็ไปคิดในเรื่องของ innovation improvement ในโรงกลั่นว่าเขาจะทำอะไร อย่างไร เรื่องปกติแล้วคนที่ เป็น operator อยู่กับ panel อยู่ใน field อาจจะมีน้อยเพราะเขามองว่า engineer เป็นคนทำ แล้ววันนี้คุณวิเชียรก็เปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้ เขารวมกลุ่มกันแล้วก็ทำเรื่องเสนอเข้ามา โอเคถ้าดีดีเราก็มีรางวัลให้ พบก็คือเขามีความคิดต่างๆค่อนข้างเยอะ อีกสิ่งหนึ่งคือสิ่งที่เราพยายามเสริม ความท้าทายอย่างผมพยายามพูดถึงใหม่ๆ รู้ไหมว่าเดี๋ยวนี้มันมี innovation ใหม่ คุณรู้ไหมว่าญี่ปุ่นจะไปผลิตไฟฟ้า ในอวกาศหรือว่าญี่ปุ่นจะไปสร้างโรงงานไฟฟ้าในทะเล นี่รู้ไหมไอ้โรงงานแสงแดด แทนที่จะเป็น solar cell มันมีวิธีการอื่น ๆ นะใช้กระจกอะไรนี่ หรือว่าโรงไฟฟ้าจากว่า พุดเรื่องใหม่ๆญี่ปุ่นมันก็เกิดการกระตุ้น อยู่แบบนี้อย่างเดิมไหน โรงกลั่นเราควรจะมีอะไร หรือบริษัทเราควรจะทำอะไร ใหม่ไหม มันทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา แล้วก็อีกอันหนึ่งที่เรากำลังกิจกรรมเสริม เชิญคนที่เกี่ยวกับนวัตกรรม มาพูดคุยกับเราบ้าง เขาทำสำเร็จอย่างไร เขาคิดอย่างไร องค์กรของบางจากเราต้องเรียนว่าเรากระตุ้นมากเลย กระตุ้นเยอะเลย บอร์ดผมก็มีคนหนึ่งชื่อคุณพิชัย คนเก่งมากเดี๋ยวก็มีอะไรมาเล่าใหม่ ๆ ที่วันนี้ก็อีกแล้วเรื่องปุ๋ยอะไร ฟังเขาเล่าก็โอ้องค์กรแบบเรามันมีเกษตรกรเยอะมากก็ปัมชุมชนเราเนี่ย เติมน้ำมันบางจากแล้วแถมปุ๋ยอะไรอย่างนี้ อันนี้ก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างเช่นตอนนี้เราทำเรื่อง ปุ๋ยนี้มันผลิตมาจากสาหร่าย สาหร่ายมันทำน้ำมันได้ แต่ไอ้กากมันนี้อาจทำเป็นอาหารสัตว์ หรือไปทำปุ๋ยหรือเป็นเชื้อเพลิงในโรงงานไฟฟ้า แล้วก็การเลี้ยงสาหร่ายมันก็ใช้แก๊ส

คาร์บอนไดออกไซด์ ซึ่งเป็นแก๊สเรือนกระจกซึ่งก็ใช้อยู่ น้ำที่เลี้ยงสาหร่ายก็อาจเป็นน้ำทิ้งจากโรงกลั่นน้ำมัน จากโรงไฟฟ้า เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใหม่ ๆ เป็นนวัตกรรม วันนี้เราก็พยายามเข้าไปทำไปจับเรื่องเหล่านี้ เพราะบริษัทผมเรามี ดร. เยอะ ทำเรื่องพวกนี้คิดเรื่องใหม่ ๆ อะไรต่าง ๆ

ผมคิดว่าตัววัฒนธรรมองค์กรของบางจากที่เน้นเรื่องการมีประโยชน์ต่อผู้อื่น มีประโยชน์ต่อสังคม หรือเรื่องสิ่งแวดล้อมนี้ จริง ๆ เราไม่ได้นึกถึงการตลาดสมัยใหม่หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่นี้จากประสบการณ์ะครับ มันทำให้พนักงานเราการที่เขาจะคิดอย่างหนึ่งนั้นจะรับอย่างน้อยเขาต้องคิดให้มีประโยชน์สองด้านไม่เฉพาะเรื่องธุรกิจอย่างเดียว อย่างไรก็ตามแน่นอนแหละมันทำให้เขาคิดเรื่องค้าขายมันต้องคิดให้ครบมากกว่าปกติ มันต้องพยายามหาว่าต้องทำอะไร ผ่านกระบวนการอย่างนี้ให้เป็นประโยชน์อย่างอื่นด้วย ในเรื่องนี้ให้มองถึง modern trade หรือ modern marketing มันก็บอกว่าทำอะไร จริง ๆ แล้วมันพูดถึงประโยชน์ต่อผู้ใช้ ถ้าเราเป็น customer centric ะอย่าง สุดท้ายแล้วนี้ไอ้ตัวสินค้ามันขายได้ วัฒนธรรมของบางจากที่ผ่านมามันค่อนข้างจะสอดคล้องกับตัวไอ้ modern marketing มากเพราะเราไม่ได้มุ่งทำอะไรให้บางจากอย่างเดียวการเป็นประโยชน์ตอนนี้อัตราการก็มุ่งไปทางนั้นนะครับ ลูกค้าต้องการอะไร ทำให้ลูกค้า ตัว marketing มันมาเองลูกค้ามาเอง ผมคิดว่าตัววัฒนธรรมตรงนี้นั้นมันไม่ได้เป็นตัวที่จะปิดกั้นในเรื่องของ innovation

ผมอยากให้มองอย่างนี้ก็คือด้วยวัฒนธรรม หลักที่พูดถึงพนักงานนี้ มันเป็น message ที่เราสื่อให้ทุกคนในองค์กร อันนั้นเป็นสิ่งที่บริษัทต้องการจากทุกคน กระบวนการที่เรา implement วัฒนธรรมตรงนี้นั้นมันไม่ได้ไปปิดกั้นในเรื่องของ innovation เราพูดถึงประเด็นความรู้นี้ อยากให้ทุกคนเข้าใจว่าโลกเป็นโลกของการแข่งขันเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญที่เราจะแข่งขันได้นั้นคือเป็นสิ่งที่เราพยายามให้ นโยบายที่ว่าพนักงานรักการเรียนรู้ด้วยตัวเอง นี่เป็นนโยบายที่ president ได้บอกว่าทำอะไรให้ พนักงานเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองให้เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองไม่จำเป็นต้องรอบริษัทตลอด นั้นนโยบายการเรียนรู้ด้วยตัวเองนี้เราก็ต้องมาพัฒนาระบบของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง knowledge management การใช้ IT เข้ามาช่วย ทำให้เขาสามารถ access เข้ามาในบริษัทได้ตลอด ไม่ว่าเขาจะอยู่บ้าน วันหยุด มันสามารถจะเข้าได้ ตรงนั้นเองมันก็เป็นกระบวนการที่ทำให้เขาสร้าง innovation ได้ แล้วเขาก็สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เกิด socialization process สร้างกระบวนการบางอย่างให้เข้าถึงได้ มี web board อะไรต่าง ๆ ให้เขาได้เข้าถึงกัน ผมยังเคยเข้าไปดูใน web board ทำที่เหมือนกับว่าเขาก็โยนโจทย์เข้ามา แล้วก็นี่เขาได้รับคำถามมาจากหัวหน้า เขาคิดไม่ออกก็โยนลงมาใน board มันก็เท่ากับว่าเป็นการสร้างกระบวนการให้คนทั้งบริษัท ถึงแม้ว่าผมจะไม่ได้ทำงานใน area นั้นก็ตาม มีโอเคอะไรก็บอกเขามา มันเป็นจุดเริ่มต้นของการเอาไปต่อยอด ในการที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างมันดีขึ้น นั่นก็ทำให้วัฒนธรรมเขามีผลตอบ innovation หรือเปล่าผมว่าบาง

จากนี้ถ้าเป็นกระบวนการที่เราใช้ผมว่าไม่ใช่ มันอาจจะเห็นว่าจุดแข็งของวัฒนธรรมที่เรามีอยู่นี้ เรื่องการเป็นคนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เราทำภายในให้มัน support เรื่อง innovation ได้ ครับ”

3. บริษัท บารูม ดีไซน์ จำกัด

ทางคณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ดร.วัชรมงคล เบญจชนะฉัตร ประธานกรรมการบริหาร และคุณเชษฐพล หุตากร กรรมการผู้จัดการ โดยมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์ดังนี้

“เดิมผมก็เข้าใจเหมือนคนอื่นที่เข้าใจคือเห็นทฤษฎี แนวทางเกี่ยวกับเกษตรกร ย้อนไปยังเกษตรกร หรือธุรกิจเกี่ยวกับเกษตร แต่พอผมศึกษาจริงๆ ไป ๆ มา ๆ มันไม่ใช่ มันเป็นเรื่องที่มหัศจรรย์มาก แนวทางของท่านนี่ที่เน้นเรื่องทางสายกลาง ตอนแรกนี่กว่ามันเกี่ยวกับศาสนา มัชฌิมาปฏิปทา ไป ๆ มา ๆ ทางสายกลางนี่มันไม่ใช่ มันเป็นแนวทางปฏิบัติสากลเลยคือเรื่องความสมดุล ทางสายกลางคือไม่เอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง ไม่สุดโต่งด้านใดด้านหนึ่ง เพราะฉะนั้นความสมดุลนี้ มองย้อนกลับไปทุกศาสนามีหัวใจหลักคล้ายๆกัน อะไรก็ตามที่ไม่สมดุลมันก็จะไม่มั่นคง สักพักมันก็ล้มไปเอง แต่ถ้าอะไรมันคงนี้มันก็จะมั่นคง เหมือนเก้าอี้ตัวนี้ แล้วระยะยาวมันก็จะอยู่ยั่งยืน เพราะฉะนั้นการจัดการเพื่อความยั่งยืนนี้บางทีมันจะลอยๆไป บางทีมันอาศัยเงื่อนไขเวลาเยอะไป แต่ถ้าย้อนกลับไปแล้วมันต้องมั่นคง มันต้องสมดุล เพราะฉะนั้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในความหมายของผม ณ วันนี้ คือ การพัฒนาอย่างสมดุล คือใช้คำว่าสมดุลเป็นคีย์เวิร์ดของทั้งหมดคนละครับ ในความสมดุลนี้ ถ้าวิเคราะห์ลงไป และการลงมือปฏิบัติ ผมมองไปเป็น 4 มิติ ของความสมดุลที่ธุรกิจสามารถเอาไป เอาไปทดลองคิด และเอาไปใช้ได้ไม่ยาก

สมดุลแรกนี่คือ สามห่วง สามห่วงง่ายๆคือ พอประมาณ มีเหตุมีผล มีภูมิคุ้มกัน ในทางธุรกิจผมเคยศึกษาคำราพีชัยสงคราม คือสมดุลสามอย่างคือ รู้เรา รู้เขา รู้โลก

รู้เราก็คือพอประมาณ เราเก่งอะไร เราจะพัฒนาตัวเองอย่างไร

รู้เขาคือ Stakeholder เราจะปฏิบัติกับเขาอย่างไร ก็ต้องปฏิบัติอย่างสมดุลนะ และอย่างสุดท้ายคือ มีภูมิคุ้มกัน คือ รู้โลกที่เปลี่ยนแปลง เราต้องปรับตัว แข่งขันได้อย่างไรกับธุรกิจ

แต่ถ้าถอดออกมาง่าย ๆ ธุรกิจต้องเรียนรู้ที่จะพึ่งพาตัวเองได้ ธุรกิจส่วนใหญ่มองไปข้างหน้าอย่างเดียว เรานำเข้าอย่างเดียวก็ได้นะ เรานำเข้าสินค้าเงินตอนนี้สินค้าเงินราคาถูก สุดท้ายอนาคตเราจะไม่สามารถพึ่งพาตัวเองได้เลย นะครับ แต่ถ้ามองย้อนในมิติแรกที่พระองค์ท่านแนะก็คือธุรกิจต้องเรียนรู้ที่จะพึ่งพาตัวเองได้

มิติที่สองธุรกิจเรียนรู้ที่จะปรับตัวแข่งขันได้คือ ต้องพึ่งพาตัวเองได้ มีภูมิคุ้มกัน อย่างการสร้างแบรนด์ การสร้าง Creative Economy หรือการจัดหน่วยงานตรวจสอบความเสี่ยง หรือหน่วยงาน Audit ต่าง ๆ อย่างนี้นะครับ

มิติที่สาม สมดุลที่สาม ธุรกิจที่จะต้องเรียนรู้ที่จะเป็นที่จะเป็นประโยชน์ เป็นพึ่งให้คนอื่น อันนี้เป็นมิติที่สำคัญ ธุรกิจส่วนใหญ่ลืมมองไป ฉันมีกำไรสูงสุดก็พอละ ฉันมีความสามารถแข่งขัน Maximize Profit ก็พอละ แต่ลืมมองย้อนลงไปว่าธุรกิจมีหน้าที่ที่จะต้องเกื้อหนุน ธุรกิจโตได้เพราะ Stakeholder ไม่ใช่โตได้เพราะเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้นอย่างเดียว เพราะฉะนั้น ทำอย่างไรเราถึงจะปฏิบัติต่อพนักงานดี ถ้าเขาปฏิบัติพนักงานเหมือนพี่เหมือนน้อง พนักงานก็จะเกื้อหนุนเขา ก็จะยิ่ง support องค์กรก็จะยิ่งโตขึ้น ถ้าเขา support ถ้าเขาดูแลลูกค้า เหมือนคุณพ่อ คุณแม่ ลูกค้าก็ประทับใจ ไม่ใช่แค่ซื้อของอย่างเดียวนะ แต่มีความประทับใจให้มา หลังดำเนินธุรกิจ หลังซื้อสินค้าเขาไปแล้ว ลูกค้าก็จะซื้อต่อและบอกต่ออย่างต่อเนื่อง มัน Support กัน ชุมชนก็เหมือนกัน ถ้าดูแลชุมชนเหมือนเป็นคนบ้านใกล้เรือนเคียงนี้ ธุรกิจจะทำอะไรชุมชนก็เกื้อหนุนนะครับ สังคม สิ่งแวดล้อมก็เช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นนี้ มิติสมดุลมิติแรกนี้คือพึ่งพาตัวเองได้ นะครับ สามารถปรับตัวแข่งขันได้ นะครับ และรวมถึงเป็นที่พึ่ง เป็นประโยชน์ให้คนอื่นได้ คือมีเหตุผล

สมดุลในกลุ่มที่สองนี้ ผมมองคือ สมดุลในเรื่องของความรู้กับคุณธรรมนะครับ ประเทศ หรือโลกที่มีปัญหานี้ เพราะคนที่มีความรู้ องค์กรที่มีความรู้อย่างเดียว ความรู้เปรียบเสมือนเครื่องยนต์นะ คุณธรรมเปรียบเหมือนพวงมาลัยนะครับ คนส่วนใหญ่มีความรู้ก็ใช้ความรู้หาผลประโยชน์ของตนเอง อาจเอาเปรียบคนอื่นสุดท้ายก็ได้มากขึ้น ๆ และคนอื่นก็จะโดนเอาเปรียบโดยเฉพาะคนที่ด้อยโอกาส แต่ความรู้ในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงนี้ คุณธรรมนี้ หรือคุณธรรมที่คู่กัน ก็คือคุณธรรมที่ใช้ความรู้เพื่อหาประโยชน์เพื่อตนเองด้วย เพื่อคนอื่นด้วย อย่างสมดุล คือไม่ใช่มองว่ามีความรู้มากแล้วเอาเปรียบคนอื่น แล้วก็เพื่อตัวเองได้มากกว่า ดังนั้นองค์กร business ทุกองค์กรก็อยากติดต่อกับองค์กรธุรกิจที่ซื่อสัตย์ ที่มีคุณธรรม แต่เขาลืมมองตัวเอง ว่าตัวอยู่นี้แนวทางเรื่องคุณธรรมมากน้อยแค่ไหน มีสมดุลมากน้อยแค่ไหน ทั้งองค์กร ทั้งพนักงานในองค์กร ทั้งกิจกรรม ทั้งวิสัยทัศน์ต่างๆ มันจะต้องมาคู่กัน

สมดุลที่สามนี้ ผมมองว่าเป็นเรื่องของ Stakeholder คนส่วนใหญ่มองเศรษฐกิจพอเพียง มองคล้ายๆกับ CSR ในมิติหนึ่ง คือการที่จะทำดีต่อสังคม แต่ในการทำบางอย่างนี้บางทีก็เป็นการทำแค่ PR นะครับ คือการกระจายประโยชน์องค์กรไม่สมดุล คือการเก็บไว้ให้แค่ผู้ถือหุ้น เก็บไว้ให้ผู้บริหาร พนักงานเยอะน้อย สุดท้ายชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมก็ไม่ได้เลย บางคนทำ CSR ก็เพื่อนทำ PR ชะส่วนใหญ่ แล้วก็ยังไม่ยั่งยืน คือการไปบริจาคของ การไปปลูกป่าปลูกต้นไม้ เสร็จแล้วนี้ พอเขาเกินของที่

เราบริจาคหมด ใช้ของที่เราริจาคหมดไป เขาก็ไม่สามารถหามาทดแทนได้ มันก็เป็นการให้ที่สูญเปล่า นะครับ ทำอย่างไรถึงจะย้อนออกไปว่า ทำอย่างไรถึงเป็นการให้ที่พึ่งพาตัวเองได้ คือการให้อย่างสมดุลแก่ Stakeholder เป็นมิติที่ต้องพิจารณา

มิติสมดุลในแบบที่สามผมแบ่งเป็นสองอย่างคือ มิติใน Stakeholder ในองค์กรธุรกิจ ในมิติสมดุลแบบที่สามอย่างที่สองนี้คือ มิติของผู้ประกอบการ เราปฏิเสธไม่ได้ว่าองค์กรขนาดกลาง หรือขนาดเล็กนี้ ผู้ประกอบการปฏิเสธไม่ได้ว่าเรื่องการทำ CRS ต้องเข้าใจนะ และต้องเข้าใจแล้วนำมาปฏิบัติ เจ้าของนี้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ก็มีมุมมองส่วนใหญ่ยังขาดความสมดุลในตัวเอง นี่ผมมองไม่ใช่ธุรกิจนะ เพราะผู้ประกอบการ เจ้าของธุรกิจสำคัญมากในการที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สมดุลในมิติไหนผมลอง apply ในทศ 6 ในพระพุทธศาสนา คนส่วนใหญ่มองตัวเอง นักธุรกิจเองส่วนใหญ่ลืมตัวเอง ลืมมองตัวเอง ก็คือเรื่องของการพักผ่อน เรื่องของการใส่ใจเรื่องสุขภาพ เรื่องกีฬา เรื่องการออกกำลังกายต่าง ๆ นักธุรกิจส่วนใหญ่ก็มีปัญหาเรื่องสุขภาพเยอะมาก อายุสั้นกว่าคนในต่างจังหวัด ดังนั้น การที่องค์กรจะสมดุลได้ เจ้าของเองต้องสมดุลก่อน ในเรื่องร่างกายกับการงาน ชีวิตงานกับชีวิตส่วนตัว นี่คือมิดิกลาง

ส่วนทศทั้ง 6 ในทศแรกที่เขาจะลืม และก็พอลืมแล้วก็จะเกิดปัญหาสังคมเลย ก็คือ พ่อ แม่ บุพการี นักธุรกิจส่วนใหญ่ก็จะทำงานมูมานะ จนลืมการดูแลเอาใจใส่พ่อแม่ มัวแต่หวังกำไรสูงสุดของตัวเองจนจมอยู่ในค้นหา แล้วพอเสียท่านไปแล้วนี่ บางทีเราเลี้ยงอาหารมือละหมื่นท่านก็ไม่ได้รับ หรือก มิติแรกบางทีคนลืม

มิติที่สองความสมดุลก็คือทิศเบื้องหลัง ภรรยาสามี บุตร บางทีนักธุรกิจให้ลูก เอาทีวีให้ลูก เอาเงินให้ลูกครับ ไม่มีเวลาให้ภรรยากับบุตร ตรงนี้ มิตินี้เจ้าของธุรกิจควรต้องหันมามองมิตินี้

มิติที่สาม ทิศด้านขวา ครู บารอาจารย์ ผู้มีพระคุณ การที่เขาจะเติบโตมาได้ไม่ใช่มาเฉยๆนะ ครู บารอาจารย์ตั้งแต่ประถม มัธยม ปริญญาตรี ปริญญาโท เขาให้ความสำคัญกับอาจารย์มากแค่ไหน บางทีจบออกไปไม่เคยเจอเลย เขาควรต้องมีเวลานะ เช่น ส่งการ์ดเข้าไป ไปปรึกษาพูดคุย วันเกิดอาจารย์ วันปีใหม่ คุณคิดถึงครูบาอาจารย์หรือเปล่า

นักธุรกิจควรคำนึงถึงทิศที่สี่ก็คือ มิตร สหาย เคยเห็นมั๊ยครับบางทีนักธุรกิจพอเจริญเติบโตขึ้นก็มีแต่มิตรที่คบกันแต่เรื่องผลประโยชน์ มิตรสมัยเรียน สมัยร่วมห้วจมน้ำด้วยกันบางทีก็ลืม ตรงนี้เป็นส่วนที่เกื้อหนุนตัวเขาเอง

ทิศที่ห้าคือทิศเบื้องล่าง คือผู้ได้บังคับบัญชา นักธุรกิจส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มองเห็นนะ ก็เห็นในอีก level หนึ่ง คือไม่ได้ไปร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเขา รวมถึงผู้ด้อยโอกาสในสังคมนะ ประเทศไทยยังมีผู้ด้อยโอกาสอีกเยอะ บางทีนักธุรกิจก็เหมือนยืนอยู่บนหอคอยไม่ได้สัมผัส

ทิศเบื้องบนสำคัญสุด บางทีนักธุรกิจไม่มอง เขามองว่าธุรกิจเจริญเติบโตได้ก็พอละ คือทิศเบื้องบนคือชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ คนส่วนใหญ่ลืมคำว่าทดแทนบุญคุณแผ่นดิน เขาเกิดในแผ่นดินไทย บางที ถ้าไปเกิดบนแผ่นดินที่รบกันอย่างกะเหรี่ยง หรือบางประเทศในเขตชายแดนเขา อาจไม่มีวันนี้ เขาเคยคิดทดแทนพระคุณพระศาสนาที่เขาอยู่หรือเปล่า บางคนไม่เคยเข้าวัดไม่เคยทำบุญ บำรุงศาสนา คนศาสนาอิสลามบางทีเขายังมีนะ บางทีต้องเข้าโบสถ์ เข้าสุเหร่าทุกวันศุกร์ ต้องมีละหมาดต่าง ๆ ก็มี และที่สำคัญที่สุดคือพระมหากษัตริย์ พระเจ้าอยู่หัว คนส่วนใหญ่รักแค่ปาก ทำอย่างไรเราถึงจะนำคำสอนพอมานะใช้

ดังนั้นทิศทั้งหกนี้เป็นสิ่งที่ทำให้นักธุรกิจเกิดความสมดุลต่อตัวเอง และต่อ Stakeholder และสมดุลสุดท้ายก็คือ สมดุลในเป้าหมายของทุกชีวิต พระเจ้าอยู่หัวบอกเลยว่าถ้าเกิดสิ่งนี้จะเกิดสิ่งที่ว่าเกิดประโยชน์สุขต่อทุกคน ประโยชน์สุขก็ต้องสมดุล ประโยชน์ก็คือสิ่งที่เปื้อนมูลค่าวัดได้ ยกตัวอย่างเช่น นักธุรกิจก็วัดการเติบโตทางธุรกิจ Market Share ผลกำไร นะครับ อัตราสัดส่วนหนี้สินต่อทุน แต่จำนวนตัวเลข จำนวนเงิน ก็ไม่ได้หมายถึงจะทำให้เขามีความสุข เงินมากก็อาจทุกข์มากก็ได้ ทำอย่างไรถึงจะเกิดความสุขที่สมดุล สุขจากความพอใจที่พระเจ้าอยู่หัวแนะ สุขไม่ได้เกิดจากการได้มากที่สุด แต่เกิดจากความพึงพอใจที่สุด และก็เหลือความสุขจากการให้ จากการทำประโยชน์ให้คนอื่น ถ้านักธุรกิจเห็นประโยชน์จากความสุข จากความพอใจ เขาจะไม่สุดโต่งมากมาย และเขาจะรู้สึกมีความสุขจากการแบ่งปันคนรอบข้าง เพราะฉะนั้นนักธุรกิจจะรักษาสมดุลในสัมปติ เพราะฉะนั้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือปรัชญาแห่งความสมดุลทั้งต่อตนเอง ทั้งในใจ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ทั้งหมด

ผมมองว่าถ้ามองย้อนกลับไปนะ คือว่าคำว่ายั่งยืนของเราวัดเป็นตัวเลขนี้ก็ปี วัดเป็นตัวเลขอะไร ไม่มีใครกำหนด สุดท้ายความยั่งยืนก็คือความไม่ยั่งยืน เชื้อมัยยะ เหมือนกับความแน่นอนก็คือความไม่แน่นอน ธรรมชาติของธรรมชาติคือการเปลี่ยนแปลง เราสามารถจะทำให้มันไม่เปลี่ยนแปลงในระดับหนึ่งนะ ถึงจุด ๆ หนึ่งมันก็ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่แน่นอน ถ้าเราจะบอกว่าเป็นองค์กร 100 ปี ตายไปเรายังไม่รู้เลย เพียงแต่เราดู Case Study จากองค์กรในอดีตได้แค่นั้นเอง อันที่สองผมมองว่า คำว่ายั่งยืนมันต้องผ่านระยะเวลา แห่งความสมดุลระยะเวลาหนึ่ง

สมดุลตรงลักษณะไหน ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจสามารถพึ่งพาตัวเองได้หรือเปล่า พึ่งพาตัวเองได้หรือเปล่า อันนี้เป็นประเด็นที่วัดได้ อันนี้ต้องไปพึ่งต่างประเทศมากแค่ไหน พื้นฐานองค์ความรู้ พื้นฐานบุคลากร พื้นฐานเน็ทเวิร์คของคุณต่างๆคุณสามารถยืนบนลำแข้งตัวเองได้แค่ไหน นี่เป็นระดับพื้นฐาน

มิติที่สองก็คือองค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกาภิวัตน์ได้แค่ไหน ถ้าองค์กรไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่มีหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนได้ง่าย หรือเป็นหน่วยงานที่ยังจมอยู่ในเรื่องความสำเร็จในอดีต สมดุลนี้ก็จะจมหายไป แล้วพอเกิดการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว อันนี้มันก็จะปรับตัวลำบาก

สุดท้ายขององค์กรสมดุลในหลายมิติ ถ้าองค์กรไม่ค่อยแบ่งปัน หรือไม่ค่อยทำประโยชน์ให้กับ Stakeholder อื่นเลย องค์กรนี้ก็จะมีโอกาสที่จะล่มสลายได้ง่าย เพราะอะไร เพราะพนักงานทำงานในองค์กรก็ต้องการเงิน ต้องการปัจจัย ถ้าเกิดเขามีช่องทางที่ดีกว่าเขาก็ไป มันไม่ได้อยู่กันด้วยความรัก แต่แนวทางที่สาม ความสมดุลที่สามนี้ สมดุลด้วยการให้ความรัก ไม่ใช่ให้เงินอย่างเดียว แล้วสุดท้ายยิ่งให้มันก็ยังย้อนกลับมาเป็นทวิคูณ อันนี้เราสามารถที่จะสัมผัส และสามารถเอามาใช้ในชีวิตเรา และใช้กับธุรกิจได้ง่าย ๆ อันนี้เราให้พนักงานเต็มที่ด้วยความรัก ด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่เพื่อเงินอย่างเดียวด้วยความเอาใจใส่ ผมมองว่าอาจไม่ได้ใช้เวลาเพียงแค่ปีสองปี แต่ระยะเวลาหนึ่งเขาจะรู้สึกดี เขาจะรู้สึกว่าเขาอยู่ในองค์กรที่เป็นที่พึ่งให้เขาได้ เขาพร้อมที่จะทุ่มเทให้มากกว่าเงินที่เราจ่าย เช่นเดียวกัน turnover ต่างๆก็จะลดลง อย่างแน่นอน เช่นเดียวกับลูกค้า ถ้าเราปฏิบัติเขาเช่นเดียวกับพ่อแม่ ไม่ใช่ปฏิบัติแบบลูกค้านะ สุดท้ายเขาจะมองเห็นว่าเราแตกต่างจากที่อื่น สุดท้ายก็จะเกิดการเกื้อหนุนกลับมา ชุมชนอย่างที่เห็นธุรกิจส่วนใหญ่มองชุมชนเป็นเรื่องเล็ก อย่างวิสาหกิจขนาดใหญ่แค่จ่ายค่าจ้างจ่ายส่วนกลางเขาก็ไม่ต้องแคร์ละ แต่สุดท้ายถ้าเขาเข้าใจว่า เอ๊ะ ถ้าบ้านพ่อแม่เขาอยู่ติดนิคมอุตสาหกรรมละ เขาอยากให้นิคมเป็นอย่างนั้นหรือเปล่า เอาจัลักษณ์ว่าถ้าบ้านพ่อแม่เขาอยู่ตรงนั้น หรือบ้านเขาอยู่ตรงนั้น นะครับก็จะอยู่อย่างไร

เอาเป็นว่ามีมิติที่สามที่จะเอาความรักเข้ามาจับ ไม่ใช่ตัวเลขละ เพราะฉะนั้นสิ่งตรงนี้ทางตะวันตกวัดได้มัย ก็ได้ระดับหนึ่ง ในบางทีศาสตร์ของเราเราเรียนมาทางตะวันตก แต่ก่อนที่ตะวันตกจะรุ่งเรืองตะวันออกรุ่งเรืองมาก่อน นะครับ ผมมองว่าถ้าเราประสานกันได้อย่างกลมกลืน ให้เขาเห็นว่าสมดุลสามมิตินี้ มันจะเกิดทำให้องค์กรเขาเกิดมาได้ พึ่งพาตัวเองได้ เวลาเศรษฐกิจเปลี่ยนนี้ เขาตอบรับได้ ลักษณะเดียวกัน คนอื่นก็จะเกื้อหนุนเขาละ ผมยังมองความสมดุลนี้มันจะนำไปให้เกิดความสมดุล และยังยืน ไม่ใช่ว่าธุรกิจปัจจุบัน Maximize Profit นะครับ Return on share ยังยืน จริง ๆ แล้วไม่ใช่มันเป็นแค่สิ่งที่เราเห็น มันจะเป็นภาพลวงตาเราก็เป็นได้ ธุรกิจที่เราเห็น ภาพธุรกิจที่เราเห็น ถ้าใครเอะ

เขาอาจ make ตัวเลข ก็เป็นไปได้ เหมือนในบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นะครับ เพราะฉะนั้น ผมมองว่าแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางที่เราอาจไม่ได้ตามกันตะวันตก อย่างไม่ลืมหูลืมตา เพราะฉะนั้นความยั่งยืนก็คือความสมดุล

แต่ผมว่า จริง ๆ เราเอาไปทำพร้อม ๆ กันได้ แต่อาจจริง ๆ สมดุลแรกสำคัญสุด องค์กรเรียนรู้ จะที่พึ่งตัวเองได้มัย บางทีเรื่องพึ่งพาตัวเอง เขา review ตัวเองเขาจะเจอปัญหา ตรงนี้ก็แย่ ตรงนั้นก็แย่ list ปัญหาออกมาก่อน นะครับ องค์กรต้องพึ่งพิงอะไรบ้าง แล้วพื้นฐานแน่นแค่ไหน SME ส่วนใหญ่ พื้นฐานต้องแน่น อันไหนที่สำคัญที่สุด อันไหนที่เก่งที่สุด แล้วก็ใช้ความเก่ง ความถนัดให้เป็นประโยชน์หรือเปล่า ไม่ใช่ทำธุรกิจที่กำไรสูงสุด แต่ทำธุรกิจที่เรารัก และถนัด ชำนาญที่สุดมากกว่า เพราะฉะนั้นมิติแรกสำคัญขององค์กรพึ่งพาตัวเองได้แค่ไหน

อันที่สองมิติที่มีการปรับเปลี่ยนในกระแสโลกาภิวัตน์ ผมว่าอันนี้มหาวิทยาลัยต่างๆสอนอยู่ แล้วนะครับ เรื่องของ Branding Marketing เรื่องของ Globalization เรื่องของ International Business เรื่องอย่างนี้เขาสอนอยู่แล้ว ใ้มิติที่ขาดคือมิติแรกกับมิติที่สาม มิติที่สามจะมาได้ไม่ยากเลย ถ้าเรามองว่าคนทุกคนถ้าเขาอยู่ที่นี่ เป็นพี่น้องกัน เป็นพี่น้องกัน ทุกคนมีพ่อคนเดียวกัน นั่นคือพระเจ้าอยู่หัว ถ้าเราคิดแบบนี้ ผมว่าเวลาเกิดปัญหาเราจะให้อภัย แล้วเราก็อยากจะเกื้อหนุนแนวทางตรงนี้นี่ เป็นแนวทางที่สมเด็จย่า และพระเจ้าอยู่หัวทรงเน้นมากคือ พรหมวิหารธรรม 4 นะครับ การช่วยคนไม่ใช่เอาเงินไปให้อย่างเดียว เรื่องของความเมตตา การเห็นเขาสุขแล้วเราสุขด้วย กรุณา เห็นเขาพ้นทุกข์แล้วเราสุข มุทิตา เมื่อเขาได้ดีเรายินดี แต่สมเด็จย่าทรงเน้นและสอนพระเจ้าอยู่หัวเรื่อยมาเรื่อง อุเบกขา เป็นหัวใจหลักของทศพิธราชธรรม คือ เมื่อช่วยใครแล้วเขาไม่เป็นอย่างที่เราคาดหวัง ต้องวางใจเป็นกลาง สุดท้ายพอวางใจเป็นกลางแล้วเราจะเห็นว่าเออ มันเป็นหัวใจของเศรษฐกิจพอเพียง นั่นคือ ทางสายกลางนั่นเอง มันคือทางสายกลางนั่นเอง เพราะฉะนั้น ผมมองว่าความรักผู้อื่นสำคัญที่สุด มันจะทำให้ตัวมิติที่สาม สมดุลที่สาม สมดุลที่แบ่งปันผู้อื่น กลายเป็นให้เพราะโดนบังคับ CSR ให้เพราะโดนบังคับ ISO 20006 ให้เพราะต้องการส่งออก ธรรมเนียมมาให้เพราะ อาจทำเพราะตลาดหลักทรัพย์บังคับ Corporate Governance ต่างๆ แต่เศรษฐกิจพอเพียง ไม่ใช่ ต้องการแบ่งปันให้ เพราะให้แล้วสุข ให้แล้วมีความรู้สึกสุขอยากจะให้ มันออกมาจากข้างใน แล้วนโยบายต่าง ๆ มันจะค่อย ๆ ออกมา ไม่ใช่เอานโยบายตะวันตกออกมาแล้วดัดๆ ว่าอันนี้ทำได้ อันนี้ทำไม่ได้ แต่วางสร้างภาพเอาแล้วกัน แต่ถ้าเราออกมาจากข้างใน เอ้ เราจะให้น้องเราอย่างไร เดียวมันจะค่อยๆมา ค่อยๆเฟดมา

อย่างเมื่อเช้าเราคุยว่าเราจะตั้งชมรมอิสลาม กรณีนุมนุ่มพุทธ มีนะคนมุสลิมในบริษัทผม มีซัก 6-7 คน เราก็คุยให้เขาตั้งชมรมขึ้นมา ชมรมอิสลามต้องโอบกัชมรมพุทธ เพราะหัวใจทุกศาสนาสอนเหมือนกันให้รักผู้อื่น คนเรารักกันจะไม่เห็นแก่ตัว พอไม่เห็นแก่ตัวก็ออกมาจากหลักนี้แหละ เราจะมี

ห้องละหมาด เราจะมีห้องละหมาดให้ สี่โมงครึ่ง สี่โมงถึงสี่โมงครึ่ง เราจะมีวันหยุด benefitry หลัง รอมฎอน นะครับ เหมือนวันหยุดมาฆบูชา แต่บางทีคนอิสลามก็ไม่ได้โอกาสหยุดนี้ เราจะมีให้เขา ถ้า ใครทำงานครบ 5 ปี ผลงานดี เราก็จะมีให้เขาลาพักไปเดือนหนึ่ง ไปทำพิธีฮัจญ์ที่ซาอุฯ เราทำอย่างนี้ เพราะเรามีสวัสดิการให้พนักงานบวชได้ คนอิสลามเขาก็อยากจะไปพิธีฮัจญ์เราก็ควรจะมีให้ เขาก็จะมีการเผยแพร่ศาสนาให้คนพุทธของเราด้วย นะครับ เพราะฉะนั้นกลายเป็นว่าเราก็คือ ถ้าเราเข้าใจหลักของแต่ละศาสนา และเราเห็นคุณค่าของเขา แล้วโรงงานก็จะไม่ได้เป็นแค่โรงงาน โรงงานมันจะเหมือน บ้านและครอบครัวต่างหาก

จริง ๆ แล้วตามที่คุณเตือนพูด เราอยู่กันแบบพี่น้อง มีอะไรก็ช่วยเหลือกัน ตามที่คุณสี่พูดนะ ครับ เราก็ให้พนักงานคิดว่าเหมือนครอบครัวเดียวกัน เราก็ปลูกฝังกับพนักงานอย่างนี้มาตลอดอยู่แล้ว นี่ มีอะไรเราก็มีการแบ่งปันภายในองค์กรอยู่แล้ว มีอะไรพนักงานก็รู้สึกว่ามันคือบ้าน มันคือบ้านของเรา ไม่ใช่สถานที่ทำงาน แต่มันคือบ้านของเรา นะครับ เขาก็มีความสุขความรักที่จะมาทำงาน เราเน้น เรื่องความรักและความสุข นั่นคือเป้าหมาย ดังนั้นนโยบายนี้พนักงานทุกคนก็จะรับทราบผ่านกิจกรรม ต่างๆ สวัสดิการต่าง ๆ

ผมกำลังมองถึงความรัก ความสุขเป็นอะไรที่รู้สึกได้ แต่มันเป็นสิ่งที่แต่ละคนไม่เหมือนกัน และก็ไม่ได้วัดเป็นตัวเลข และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในชีวิตนะ

อย่างที่ผมบอกคือดูที่ KPI และที่ดูที่ Turnover management ละ ก็ดูที่ absent rate turnover rate ก็มีการวัดผลว่า absent rate มันลดลงอย่างไร Turn over สำหรับพนักงานที่พ้นไปเรื่อยๆ แล้วนะ ครับ มันต้องจะต้องน้อยมาก ๆ จนเข้าใกล้ศูนย์ เขาจะรู้สึกว่ามีสุขกับครอบครัวของเขา นะครับ แต่ ok ต้องบอกว่าบางทีก็มีการดึงตัวพนักงานของเราไป โดยที่ใช้เงินเป็นตัวล่อที่จะให้ผลประโยชน์ ผลตอบแทนที่มากกว่า แต่ก็มีเหมือนกันที่พนักงานบางท่านก็รักในองค์กร พร้อมทั้งจะอยู่กับองค์กร ต่อไป

ง่ายที่สุดเลยนะครับ นั่นคือทำมากกว่าเงินที่ให้ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานทีม CSR ของผมนี้ไป 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ไปด้วยกัน ไปทำงานเพื่อสังคม เพราะฉะนั้นไป 5 วันเขาไม่เคยบ่น ไปถึงนี้ เขาก็นอน 5 หุ่มนี่ 5 กลุ่มพวกนี้แล้วมันจะขยับเข้าใกล้คำว่าน้อง ไม่ใช่พนักงานอย่างเดียวนะ เป็นห่วงเป็นใย เป็นอะไรเขาก็จะช่วยสวดส่งดูแล โดยเฉพาะในจุดที่ลำบาก จุดอะไรต่าง ๆ นี้ จากที่เคยเป็นพนักงาน แต่ถามว่าสิ่งตรงนี้เป็นสิ่งที่เราต้องให้ก่อน ให้ไม่ใช่เงินนะ เงินไม่สามารถซื้อน้องได้ แต่ให้ใจให้ความรัก ผมว่าเจ้าของบริษัททุกคนอยากจะได้น้องเพิ่มขึ้น ไม่ใช่พี่น้องที่เกิดตามสายเลือด อยากจะได้น้องที่ดูแลและห่วงใย และผมก็ไม่ได้หวังให้เขารักองค์กรอย่างเดียวนะ รักองค์กรดูเหมือน

จะเห็นแก่ตัว ต้องรักกันเองด้วยนะ รักซึ่งกันและกัน อย่างที่สองจะต้องรักคนรอบข้างด้วยนะ รักคนในชุมชน หรือรักผู้ด้อยโอกาส บางทีเราเห็นผู้ด้อยโอกาสนี้บอกว่าเราจะให้ทุนการศึกษาเด็กสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ละ เราก็เห็นทุกคนอยากมาช่วยเหลือกัน เราบอกว่าเราจะไปสร้างโรงเรียนบนดอยนะใครจะมีของอะไรไปฝาก นี่มาเต็มเลย กลายเป็นว่าความรักมันไม่ได้จำกัดแค่ในองค์กร ความรักนี้ไม่ได้จำกัดแค่ในองค์กร ความรักนี่คือความอยากแบ่งปันให้คนอื่น มากกว่าที่รักแล้วอยากจะได้เข้ามาเพื่อตัวเอง ตรงนี้ถามว่าคนปกติรักเพื่ออยากจะได้เข้ามา องค์กรมีหน้าที่เป็นโรงเรียนโรงเรียนหนึ่ง ถ้ามีกิจกรรมให้เขาเกิดความรู้สึกว่าอยากแบ่งปันความรัก ไม่ใช่ได้รับอย่างเดียว ทุกคนต้องได้รับแต่มันจะไม่สมดุลถ้าทุกคนได้รับและเก็บเอาไว้กับตัวอย่างเดียว ไอ้กิจกรรมทุกวันพุธที่เราจะส่งพนักงานออกไปช่วยเหลือสังคมนี้ ไปบ้านเด็กกำพร้า ไปบ้านพักคนชรา ส่วนหนึ่งที่ส่งคนไปทำดีโรงเรียน ทาสีมูลนิธิ การรับบริจาคโต๊ะ เก้าอี้ของโรงเรียนยากจนมาทาสี แล้วแบ่งปัน การที่เราส่งพนักงานไปเรียนรู้ธรรมชาติทุกวันศุกร์ เสาร์ อาทิตย์ต่าง ๆ นะครับ กิจกรรมการพึ่งพาตัวเอง การช่วยเหลือเกื้อกูล อย่างเช่น การทำนาด้วยกัน การปลูกผัก ปลูกเห็ดด้วยกัน การทำปุ๋ยชีวภาพ การแปรรูปสินค้าร่วมกันที่ไม่ใช่งานนะ หรือแม้กระทั่งทำอาหารกลางวันด้วยกัน ทำในสิ่งที่บางทีไม่ใช่งานอย่างเดียว ให้ความรู้สึกไปว่า นะ บางอย่างมันก็ไม่ใช่งานในโรงงานอย่างเดียว เพราะฉะนั้นถ้าทำอย่างนี้ องค์กรชั่วระยะเวลาหนึ่งนะมันไม่ใช่ใช้เวลา 6 เดือน ปีหนึ่งมันทำไม่ได้นะ แต่ต้องต่อเนื่อง 3 ปี 5 ปี 7 ปี 10 ปี แล้ว มันจะหล่อหลอม มันอาจไม่ได้ทุกคน เหมือนแนวทางพระเจ้าอยู่หัว ไม่สามารถทำให้ทุกคนเข้าใจปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงหรือใช้มันได้ พระเจ้าอยู่หัวต้องการแค่ 1 ใน 4 ใช่ไหม บริษัทก็เช่นเดียวกัน ผมไม่ต้องการให้พนักงานของผมต้องเป็นคนดี ต้องเป็นคนเก่งทุกคน ขอแค่ 1 ใน 4 ผมก็พอใจแล้ว โดยพื้นฐานทุกคนเติบโตมาพื้นฐานครอบครัวก็ไม่เหมือนกัน แค่ว่าบางคนไม่ทุจริตก็เก่งละหาวิธีไม่ให้ทุจริต องค์กรไหนก็มีทุจริตไข่ม้อยครับ มันจะเกิดขึ้นได้เมื่อเงินผ่านมือ คนไม่เคยทุจริตผ่านบ่อย ๆ แล้วไม่มีการตรวจสอบ เขาจะเปลี่ยน และคนที่บาปคือเรา ทำอย่างไร เพราะฉะนั้นค่อย ๆ ปรับแล้วเมื่อไหร่เขาทำ แล้วเรารู้สึกว่าทำด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ เราก็เออ ให้โอกาส แต่ถ้าเกิดรู้เท่าทันวางแผนอย่างดี อันนั้นก็อยู่ในองค์กรร่วมกันลำบากนะ ไม่งั้นคนอื่นก็ทำตามอย่างนี้หมด

เบื้องต้นผมเป็นคนเริ่ม องค์กรทั่วไปถ้าผู้นำไม่นำนี้ เขาก็ทำของเขาไป เพราะฉะนั้นแนวทางทั้งแนว CSR ธรรมนูญ หรือเศรษฐกิจพอเพียงนี้ ผู้นำต้องเข้าใจและต้องเริ่ม แต่พอเริ่มแล้วต้องให้โอกาสเขาในการต่อยอด ชุมรมอิสลาม หรือชมรมส่องพระเครื่อง นะ ชมรมหมากรุก หมากรอส อะไรอย่างนี้ต่างๆ กลายเป็นว่าเขาต่อยอดได้ การเพาะเห็ดนี้ เขาเพาะแล้วไม่พอ เขาก็จะส่งเสริมอาชีพให้เขาเพาะเห็ด เพาะแล้วไม่พอ เขาก็จะบอกลูกหลานของพนักงานให้รู้จักเพาะเห็ด เอาไปทำอะไรต่างๆอย่างนี้ นี่ เพียงแค่เราจุดประกายให้เขาคิด ให้เขาทำ แล้วต่อยอด

ก็มีทั้งเวลา และตัวเงินอย่างเช่นที่กองหน้า 16.30 น. เราก็มาทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น ปลุกผัก
โรงเพาะเห็ด เขาก็จะแบ่งเป็นแผนๆ แล้วก็ทำกิจกรรมร่วมกัน

เป็นเหมือนโรงเรียน เขาต้องเลือกเอง ไม่ได้บังคับ แล้วก็เราก็จะมีเงินสนับสนุนก้อนแรกไป
ให้ แล้วให้เขามีการจัดการแบบพอเพียง แบบเราเอาเงินก้อนแรกให้ เขาจะต้อง manage เงินก้อนแรก
โดยไม่หวังผลกำไร แล้วต้องดำเนินการอย่างไร

โดยให้อย่างน้อยกิจกรรมเขาต้องพึ่งพาตัวเองได้ อย่างเช่นเพาะเห็ด อะไรต่างๆเขาก็เก็บๆแล้ว
ก็ขายในราคาพิเศษให้พนักงาน นั่นก็คือเงินก้อนที่เขาจะเอามาเพาะเห็ดต่อไป แต่ก็คือเงินทุน 2 ใน 3
เราก็จะลงทุนให้เพื่อให้พนักงานเอาไปทำที่บ้าน อันนี้ เป็นเงินเราไม่เป็นไร แต่เขาต้องมี record นะ ว่า
เขาเก็บได้เท่าไร เป็นประโยชน์อะไรบ้าง เช่น ลูกเขาคืนมาต้องเพาะเห็ด แทนที่ลูกคืนมาล้างตาปุ๊บ
ก็ไปโรงเรียน แต่ต้องกลับมาดูแล กิจกรรมพวกนี้ก็จะทำให้เกิดประโยชน์แก่ครอบครัวเขาด้วย บางทีเรา
อย่ามองแค่ตัวพนักงานอย่างเดียว เรามองไปถึงว่าเราจะพัฒนาลูกค้าอย่างไร ลูกพนักงานเราให้
ทุนการศึกษา ลูกพนักงานเรามี day care เล็ก ๆ ใครไม่มีคนเลี้ยง วันเสาร์ ไม่มีใครดูแลเอามาฝากไว้ทุก
วัน เราจะมีสถานที่ มีแม่บ้านดูแล มีนม มีขนมให้กิน

พนักงานคนไหนเสียชีวิต ผมก็ให้ทุนบุตร คือหลานของผมนี่แหละ เดือนละสองพันบาท เป็น
ข้อตกลงกัน ให้เด็กจนจบปริญญาตรี ถ้าจบแล้วอยากจะเรียนต่อ อยากทำงาน เราก็ให้สิทธิ์มาทำงานที่
เราก่อนได้

จริง ๆ รางวัลนวัตกรรมมันไม่ได้เกี่ยวกับตรงนี้เลย ส่วนใหญ่รางวัลนวัตกรรมผมจะเกี่ยวกับ
Product ที่ไม่ได้พิจารณาจากตรงนี้ แต่รางวัลนวัตกรรมมันเกิดเป็นผลพลอยได้ อย่างเช่นเจ้าหน้าที่ฝ่าย
ออกแบบผม turnover แทบจะเป็นศูนย์ จริง ๆ ฝ่ายออกแบบนี้เป็นฝ่ายที่จะอยู่ไม่ทน เพราะว่า artist
ด้วยความที่เป็น artist สูง เราก็ใช้หลักลองผิดลองถูกตั้งแต่การรับพนักงานนี้ ต้องเป็นพนักงานที่มาจาก
พื้นฐานระดับกลางถึงล่าง มาจากครอบครัวที่ไม่ได้ร่ำรวย มาจากต่างจังหวัด ไม่ค่อยมีคนกรุงเทพฯ
มาจากต่างจังหวัด พื้นฐานต่างจังหวัดเลยแหละ แต่เขามีพรสวรรค์ รักในการครีเอท เด็กกลุ่มนี้นี่พ่อแม่
ก็จะไม่ได้ร่ำรวยนะ เขาจะผ่านปัญหามาเยอะนะ ขณะเดียวกันเราให้ เราให้ความรักแล้วเขาจะรู้สึกดี
ตรงกันข้ามนี้ เด็กที่รับจาก U ดังๆ ต่างประเทศมาปั๊บ เขามาเพื่อเป็นทางผ่าน เขามาเหมือนแก้วน้ำที่
เต็มแล้ว ให้อะไรไปฉันทก็โอ้จ้ด ฉันทต้องแบบนี้แหละ แต่พนักงานออกแบบผมไม่ใช่ ไม่มีใครต้อง
แบบนี้ ไม่มีนะ ไม่มีเลยนะครับ เพราะฉะนั้นเราทำงานเป็นทีม อย่างผม เวลาผมเสนอแนะไอเดียเขาก็
จะช่วยกันทำ ปั่นจนกระทั่งเรานึกไม่ถึงเลย ในขณะที่เดียวกันเขาบอกว่าไม่เวิร์คนะไอเดียผม ผมก็โอเค
เปลี่ยนไอเดียใหม่ แล้วก็พนักงานออกแบบเราบางคน ลูกป่วยเป็นโรคมะเร็งแพ้ยั้ง ประกันไม่รับ เพราะ

หาหมอบางที่ออกเงินเป็นหมื่นแต่ละครั้ง แต่บริษัทเราดูแล เบิกได้หมด เพราะว่าเขาเหมือนหลานเรา พอคิดอย่างนี้เรามั่นมากกว่านั้น มันมากกว่าพนักงาน เพราะงั้นถามว่าถ้าเราทำอย่างนี้เราเสียหรือเปล่า ถ้าพูดถึงเสียเงิน เสีย เวลาเราจ่ายค่าดูแลหลานเรา ค่ารักษาหลานเรา เราไม่คิดว่าเราเสียนะ เราไม่คิดว่าเราเสีย มันก็เป็นส่วนหนึ่งที่ย้อนกลับมา เวลาคิดอะไรนี้ พร้อมทั้งจะ create อะไรนี้เต็มที่อยู่กันอย่างสนุกสนาน แล้วก็กระจายงานกันได้อย่างพอสมควร

อันนี้ไม่อยาก แต่ไม่อยากให้ใช้คำว่าขี้ขลาดเลยครับ มันมากกว่าคำว่าความสุข ความสุขจับต้องได้ ผมว่าทุกคนในตอนนี้มีความสุขนะ ตราบที่ทุกคนไม่โลภ กินอิ่ม ตอนนี้อยู่ในภาวะนิพพานชั่วคราว จริงนะผมใช้คำนี้ แต่จะอย่างไรเราถึงจะรักษาภาวะนิพพานให้อยู่ตลอดเวลา เวลาเจออารมณ์ที่ไม่ได้ตั้งใจแค่นั้นเอง พระอรหันต์รักษาอารมณ์ได้นานแค่นั้นเอง มันไม่ได้ต่างอะไรแค่สถานะจิตที่ว่างเพราะว่านิพพานนี้ แต่ถ้าย้อนกลับไปถึงเรื่องพนักงาน การจะ support เรื่องพนักงานมันจะต้องมีหลักเรื่องความรู้ ทุกวันเสาร์ผมจะมีการประชุมกัน เราเรียก Creative Saturday วันเสาร์สร้างสรรค์ ทุกคนจะโชว์ไอเดียด้วยกัน โดย main เป็นฝ่ายครีเอทีฟ เขาก็จะมีการนำเสนอ อย่างในโรงงานก็จะมีการนำเสนอนวัตกรรมลดต้นทุน นวัตกรรมทำให้สินค้ามีประสิทธิภาพดีขึ้น นวัตกรรมการ recycle reuse นวัตกรรมของเหลือใช้อะไรต่าง ๆ ไปด้วย

เราเปิดโอกาสให้พนักงานเรานำเสนอเรื่องไคเซ็น เพื่อเอามาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง แล้วทุกคนมีส่วนร่วมด้วย ก็เป็นตัว KPI ที่เราตั้งไว้เหมือนกัน แต่ของพนักงานเรานี้ทุกวันเสาร์จะสนุกมาก คือเราจะมีการรับหนังสือแมกกาซีนออกแบบโดยเฉพาะห้องน้ำทั่วโลกแล้วเอามาเวียนกันดู เราก็จะมาดูว่าอันนี้ที่กำลังนำ trend ของโลก ตัวไหนที่ใหม่ ๆ นะครับ มีเว็บไซต์ต่าง ๆ มีโบรชัวร์คู่แข่งในตลาดเมืองไทย หรือแม้แต่ในตลาดโลกมานั่งคุยกัน อันนี้เป็นพื้นฐาน แล้วมีข้อมูลจาก source อื่น ๆ ในขณะเดียวกันก็คือ สิ่งที่ไม่เคยมีในตลาด โดยส่วนใหญ่เราจะ cross กัน นวัตกรรม มันจะมีอยู่ 6 มิติของเรา เราจะ present ในรูปของ design ที่รูปฟอร์มที่แตกต่าง ไม่ใช่หลุดโลกนะ แตกต่างนี่อย่าเช่นทรง geometric form ที่ดูแล้วสวยเท่าเหมือนกันทั่วโลก ทรง organic form ตรงนี้ต้อง keep เอาไว้ แต่จะทำอย่างนี้ทำอย่างไรให้มันสิ้นเปลืองและแตกต่างกว่า เหมือนมีลายเซ็นของเรา จริงๆแล้วนี้ถ้าเราเห็น designer บางคนระดับโลกนะ เขาดีไซน์แบบ ฟังก์ชัน สต้าฟนะครับ หรือว่าหลาย ๆ คน มูซ่า ฮาดิส มาร์ค เนลสัน นี่ เราจะเห็นว่า เห็นแล้วรู้ได้เลยว่าคนนี้ออกแบบ ฮาริม ราชิด นี่เราเห็นรู้เลยว่าคนนี้ออกแบบ ถามว่าจะรู้ได้อย่างไรก็ติดตามผลงานเขาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าเขาจะออกแบบรถยนต์ ออกแบบตึก มาออกแบบโต๊ะ เก้าอี้ ของเล่น มันใช่ มันคือคนนี้ เหมือนกัน เหมือน Bathroom Design ถ้าเริ่มติดตามดี ๆ นี่ เราจะเริ่มมีลายเซ็นของตัวเอง

Bathroom Design Team ผมกำลังมองว่าผมคนเดียว จริง ๆ ไม่ใช่ผมคนเดียว ผมเป็นหัวหน้าทีม แต่ผมมีที่ปรึกษาทางด้านการออกแบบที่เวิร์คกับเรามาแล้ว 10 กว่าปีละ ซึ่ง ก็ไม่ได้อาจารย์สอนทั่วไปหรอกนะ ก็โชคดีที่ไปเจอท่าน ท่านจบลาดกระบังนะ แล้วก็ทำงานร่วมกับเรามาตลอด เป็นคนดีคนหนึ่งเลย และก็มีอาจารย์จากธรรมศาสตร์นะ เป็นผู้ใหญ่ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งก็มาช่วยต่อ ยอดความฝันของพวกเรา เรามีไอเดียแบบนี้แบบนี้ ท่านก็บอกว่าเป็นไปได้นะ แต่ว่าต้องอย่างนี้ อย่างนี้ อย่างนี้ นะครับ อย่างนั้นนี้ ทีมคนหนุ่มก็จะคิดไปไกล คิดหลากหลาย ทีมที่ปรึกษาจะเข้ามาในโลกแห่งความเป็นจริงมากขึ้น ดีไซน์ ฟังก์ชัน ต้องโดดเด่น ฟังก์ชันบางอย่างเช่น ก๊อกน้ำที่ตัดได้ ที่เพิ่งได้รับรางวัลเมื่อปลายปี จริง ๆ ตอนนี้ผมมีรางวัล GM Award ที่ทำเนียบ แต่ว่าให้ MD ไปละ แต่ว่าอาจารย์ผมสำคัญกว่า เชื้อไหมครับว่ารางวัลนี้เขาให้ 3 รางวัล ที่หนึ่ง ที่สอง ที่สาม เราได้ทั้งสามรางวัลหมดเลย ที่หนึ่งก็เป็นก๊อกน้ำที่ตัดได้ ก็เราใช้คอนเซ็ปต์ทำไมก๊อกน้ำมันต้องแข็งแรงอะไรไหม แล้วมันมีปัญหาเรื่องสารตะกั่ว ก๊อกทั่วไปตอนนี้จะมีเรื่อง มอก. เรื่องสารตะกั่ว เราก็เลยใช้วัสดุที่ไม่ใช่โลหะ แล้วก็ตัดได้ แล้วก็เปิดปิดที่ปลายก๊อกได้

อันนี้ยังไม่เคยเห็นนะ คาดว่าจะ launch ต้นปีหน้า อันนี้ต้นทุนก็ถูกกว่าก๊อกทั่วไป การเปิดปิดที่ปลายก๊อกน้ำ ตัวแกนเปลี่ยนสีได้หมด ตัวจับสามารถออกจากผนังก็ได้ และคิดดูแม่บ้านชอบมาก เวลาซึ่งคร่ำ ทำไม่ต้องจำกัดจากเข้าไปล้างไปรอง อันนี้มันจะยาวอย่างนี้ แล้วก็ไปล้างไปตรงไหนตรงไหนได้หมด เด็กก็ชอบเวลาล้างหน้าแปรงฟัน เปลี่ยนสีสวย ๆ ได้ด้วย อาจมีลายคิดดี อะไรในอนาคตก็ได้ ซึ่งมันอาจเกิดได้ในอนาคต ซึ่งมันเป็นคอนเซ็ปต์ที่เกิดจากฟังก์ชันที่แตกต่างนะครับ และก็พวกเราจับในห้องน้ำซึ่ง วัสดุนี้มันแล้วกันสิ้น ล่าสุดอย่าง Land and House บ้านใหม่ ๆ ก็จะใช้ นะครับ รวมถึงโรงพยาบาลหลายโรงพยาบาล รวมถึงที่จุฬาฯ เขามีวิจัยเรื่องคนสูงอายุ เขาจะเอาไปใช้ที่สวนคนเฒ่า ที่เขาสร้างตึกใหญ่ เขาก็วิจัย ตอนนี้เรากำลังทำ Product เกี่ยวกับ anti-age ตัว aging society นะ เยอะเลย รวมถึง anti-aging ด้วย นะในห้องน้ำ แต่ขออุบไว้ก่อน เป็น Product ใหม่ที่จะ launch เดือนพฤศจิกายน เรื่อง anti-aging นะครับ

จริง ๆ นี่ แต่ก่อน เรื่องการตลาดคือบริษัทผมก็โตมาจากคนแค่สองคน คือผมค่อยเรียนรู้ ก็อย่างอื่นก็จะพลาด เพราะเราไม่ได้จ้างนักการตลาดขนาดใหญ่ ผมไม่มีการจ้างเอเจนซี่ ทุกอย่างต้องคุยกันเองทำกันเอง โดยส่วนใหญ่เราได้จากลูกค้า ความต้องการของลูกค้า เวลาไปติดตั้งสินค้าอะไรเขาก็จะมีคอมเมนต์ มีแนะนำ ทางคุณเดินก็จะมีการเก็บคำแนะนำของลูกค้า

เป็น Marketing Research จะมีแบบฟอร์ม เช็กได้ บางทีไอเดียก็เกิดขึ้นได้ในงานโครงการเจ้าของโครงการเพียงแค่เสนอแนะเราก็กลับมาทำ

อย่างรวบจับนี้เราได้จาก Land & House เขาต้องการรวบจับที่ไม่เซย ไม่เป็นโลหะ ต้องปรับเปลี่ยนง่าย คุณแล้วหุหรานะ รวมถึงการลัมในห้องน้ำแล้วมีสัญญาณเตือนภัยนี้ เราก็ได้จากอุบัติเหตุที่เกิดในห้องน้ำเยอะมาก ทำอย่างไรถึงจะเตือนภัยให้ลูกหลาน sms ให้รู้ว่าคุณปู่คุณย่าลัมในห้องน้ำ เราก็เอาไอเดียจากปัญหาทั้งหมดมาตอบให้ แล้วแทนที่มันแพงมันเป็นโมชัน elector เราก็เป็นปุ่มกระตุกในทุกจุด มันก็ถูกลงราคาไม่กี่ร้อยบาท เวลาเข้าไปในห้องน้ำเวลานั่งสุขภณณ์นี้ เวียนหัวสามารถเตะ หรือกระตุกปุ่มตรงไหนได้นะ นั่งตรงห้อง shower หรือ เบซิน หรือในอ่างอาบน้ำ มันลึกลับกันหมดได้ ปลดล็อกห้องน้ำอัตโนมัติ หรือเตือนภัยลูกหลานที่อยู่ในห้องนอนต่างๆ ตอนกลางคืนได้ ไอ้ตรงจุดนี้มันก็เป็นจุดตัดปัญหาที่เกิด แล้วก็ที่เกิดจากลูกค้าขายปลีก กับลูกค้างานโครงการ อย่างหมู่บ้านพฤษภา ล่าสุดปลายปีนี้เขาจะเปลี่ยนก๊อกน้ำมาใช้ของเราหมด ถามว่าเพราะอะไร เพราะ Product ที่เรา design ไว้ แบรนค์ใหม่คือ “บาเธโร” (Bathero) นี่มันคือวัสดุ AVS ซึ่งเป็นอะคริลิกขาว ๆ นะ เป็นชั้นวางของ และก็มีวาล์วน้ำอยู่ด้วย เชื่อมต่อกับฝักบัว ซึ่งตรงนี้นี้ เวลาลูกค้าเอาไปจะต่อได้ สามชั้น สี่ชั้น อ่างน้ำด้วย วางของด้วย แล้วเข้ามูมก็ได้ ดัดพนักก็ได้ ในราคาแค่พันกว่าบาท คือมันตอบโจทย์ด้านราคา คือผมสร้างแบรนค์ใหม่ เพื่อให้ได้มาตอบโจทย์ Mass กับ Medium to Low Market ขณะเดียวกันนี้พฤษภาซึ่งครั้งนี้เป็นจิ๊กซอร์เพราะต้องง่าย พฤษภานี่คือปัญหาของพฤษภาคือบ้าน 45 วันต้องขายได้ ต้นทุนทุกอย่างจะลดลง อนาคตบ้านจะ 45 วันหมดนะ แม้แต่ Land & House ก็เตรียมหมดละ อีกหน่อยจะยกไปวางบล็อก ๆ หมดละ ใครทำปีหนึ่งจะสู้เขาไม่ได้ละ จะเป็นอย่างนั้นหมดละปีหน้านี้ เพราะฉะนั้น 45 วันห้องน้ำมันจะต้องคลิกคลิกได้หมด เพราะงานการมานั่งปุกระเบื่อง แล้วก็การมาดีเล้าจวาล์วน้ำ แล้วก็กระเบื่องไม่เรียบร้อย แต่ก่อนเห็นวาล์วเป็นวงกลมนี้ เคลือบแล้วไม่เรียบร้อย เขาแก้หน้างานที่ต้องทุบกระเบื่องเอา แต่ไม่ต้อง คุณเอาสินค้าเราไปไม่เรียบร้อยอย่างไรตัดปุ๊ปเรียบร้อยเลย จบเลย พันกว่าบาท ซึ่งอาจตอบโจทย์เขาลดต้นทุนได้ด้วย อะไรประมาณนี้ มันก็ได้ไอเดีย นิว Product อะไรอย่างนี้

ผมว่าราคาถูกกับแพงนี้ไม่มีในโลก ขึ้นอยู่กับว่าเขามองคุณค่าผลงานนี้แค่ไหน อ่างอาบน้ำผมอันละแสนนี้ยังขายได้ มันขายได้ดีด้วย แต่มันก็เป็นระดับคนใช้นะ เพราะฉะนั้นนี้แบบเขาพอใจ กับสิ่งตรงนี้นะครับ แล้วอีกอย่างไม่มีใครทำได้ในโลก ตรงนี้เราขายแล้วเราเล่นได้ แต่ขณะเดียวกันไอ้ที่พันกว่าบาท ผมกำลังมองว่าวาล์วน้ำตัวหนึ่ง ก็หักเจ็ดร้อยแล้ว หัวฝักบัวหัวหนึ่งนี้ เจ็ดแปดร้อยแล้ว นะครับ อันนี้ไม่รวมชั้นวางของ ซึ่งราคาประมาณแปดเก้าร้อย พอรวมกันแล้วนี้ประมาณสองสามพันบาท เราขายพันกว่าบาท ซึ่งมันถูกมากในตลาด

สำหรับเรื่องบาเธโร ผมจะจับเรื่องราคาเป็นหลัก คือราคาต้อง Competitive สามารถจะตลาดได้ทุกอำเภอ และก็อาเชียนเราจะไปทุกอำเภอ ทุกจังหวัด ต้องเป็นอะไรที่ตอบโจทย์คือราคาได้ แต่ถ้า

เป็น Bathroom Design ต้องอธิบาย ต้อง Educate ถ้าเขาเข้าใจก็โอเค มันคุ้ม เพราะฉะนั้นตลาดต้องคุย การตลาด ของ Bathroom ถ้า PC ออก ไอ้โห การจะ train PC ใหม่ เรียนรู้มันได้แต่มันต้องใช้เวลา เพราะงาน POP จำเป็น มาขึ้นอยู่กับหน้าสินค้า มันต้องตอบโจทย์ต่อบุคลิกแทนโชว์ต่าง ๆ รวมถึง สินค้าผมนี้ถ้าบางร้านเขาไม่ให้โชว์น้ำผมทำ TV โชว์ให้เห็นเลยว่าน้ำมันไหลอย่างไร มีควั่นอย่างไร นะครับ

คู่แข่งด้วย แต่คู่แข่งเขาเห็นแล้วก็ copy ตามมันง่ายใจ เราต้องคิด ถ้าไม่มีใครคิดก็ไม่มีใครนำ ใจ เพราะเขาตามเราเลยเป็นผู้นำ

มันคงต้องเริ่มจากผู้นำนะครับ ผู้นำนี้ต้องต้องทั้งเก่งและดี ผู้นำนี้ถ้าเก่งอย่างเดียวมันน่ากลัว เผลอเราโชคดีที่มีผู้นำทั้งเก่งและดี แล้วนโยบายพวกนี้ผู้นำทำตัวอย่างที่ดี มีแนวคิดที่ดี มีนโยบายที่ดี แล้วเราสามารถ deploy ไปสู่การปฏิบัติได้ มันก็เป็น factor หนึ่งที่ได้รับรางวัลอะไรต่าง ๆ มากมาย

ผมมองว่าพนักงาน คือพนักงานเขาเห็นด้วย คือผู้บริหารเรา MD เป็นคนดี MD มันจะมี 3 ส่วนแบ่ง คือ MD คู่มือการส่งออกจะเป็นคุณนิตยา อีกคนหนึ่งกองหน้า ที่วันนี้ไปรับรางวัลคือคุณชัย ประวี และ MD ในส่วนของ supporting ทั้งหมดทั้งองค์กรคือคุณเต็น ทุกคนเป็นคนที่มีธรรมชาติไม่ หมนะ เป็นคนที่ พอมีกิจกรรมก็เห็นด้วยหมด แล้วไป join ด้วยหมด ต่างกันนะถ้าผู้นำคิดปุ๊บแล้ว ผู้บริหารไม่เอาด้วยนี้ไปไม่ได้ แล้วพอผู้บริหารคิดด้วยปั๊บคนข้างล่างไม่ทำไม่ได้ แล้วถามว่าระดับ ล่างๆไม่ไปมีมัย มี บางคน anti เลยทำไมต้องไปปฏิบัติธรรม เขาก็หาเหตุผลต่างๆนาๆ แต่ถ้าใครไม่ไป ต้องเขียนจดหมายถึงผมคนเดียวนะ ผมมีสิทธิ์เซ็นคนเดียวว่าไม่ไป เพราะไม่งั้นมันก็ไม่ไปกันหมด ใช่มั้ย เหมือนเราให้เด็กเลือกนะว่าจะไปวัดหรือจะไปห้างสรรพสินค้า เขาก็ไปห้างสรรพสินค้าหมด เพราะฉะนั้นเราดูแลเขาเราต้องให้แนวทางอีกแนวทางแก่เขา แต่บางคนก็มาขอบคุณผมนะ เขาบอกว่า เขาเคย anti เข้าวัดมากเลย ไปปฏิบัติธรรม แต่พอเขาไปเขาบอกว่าชีวิตเขาดีขึ้นมากๆเลย เขาได้เห็น ความสุขที่เขาไม่เคยเห็นมาก่อนนะครับ บางคนพาลูกเข้าวัดทุกวันอาทิตย์ จนลูกบ่นว่าไม่เคยไปห้าง เลยแม่ แม่พาหนูไปวัดตลอด

มันเป็น factor ตั้งแต่ผู้นำ ผู้บริหาร และลูกน้อง ทุกอย่างก็ประกอบกัน จะขาดปัจจัยหนึ่ง ปัจจัยใดไปไม่ได้

ที่ประสบผลสำเร็จที่สุดเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง ก็คงเป็นโครงการที่ลดรายจ่ายพนักงาน ตั้งแต่อาหารกลางวัน โครงการปลูกผัก เพาะเห็ด มันก็เป็นการลดรายจ่ายพนักงาน คือผมมองว่า ตัวนี้ มันเห็นเป็นรูปธรรม สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ คือเราไม่สามารถช่วยเพิ่มรายรับ ในช่วยเศรษฐกิจ อย่างนี้ได้มากเท่าไร แต่เราจะลดรายจ่ายอย่างไร ดังนั้นตัวนี้ ผมมองว่ามันเป็นตัวลดรายจ่าย

พนักงานน่ะครับ ดังนั้นเมื่อพนักงานลดรายจ่าย มันก็คือรายรับที่เพิ่มขึ้น แล้วก็พนักงานเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกัน เขาก็เกิดมีความสุข ความรักซึ่งกันและกัน โครงการนี้ทำไปเรื่อย ๆ ไม่มีบอกว่าจะต้องหมดเท่านี้ ๆ

อย่างที่บอกเราจะมีกิจกรรมชมรมนี้ ๆ กิจกรรมนี้ ๆ แล้วเราก็จะมีประธานผู้ดูแลน่ะครับ ซึ่งเป็นตัวแทนพนักงานมาดูแลชมรมนี้ กิจกรรมนี้ คนนั้นก็จะ manage ชมรมตัวเองไป แล้วให้มันทำอย่างต่อเนื่อง

จริง ๆ ผมว่า ในภาพรวมน่ะครับ ผมภูมิใจทั้งหมด ภูมิใจว่าองค์กรนี้ควรจะเป็นต้นแบบเล็กๆ ให้กับบริษัทรุ่นหลัง ๆ ว่าธุรกิจคุณไม่จำเป็นต้องทำให้เกิดกำไรสูงสุดนะ ต้องไปแข่งขันในตลาดโลกนะ ลืมมองคนรอบข้างคุณน่ะครับ คุณสามารถที่จะแข่งขันได้ โดยองค์กรคุณสามารถเป็นประโยชน์ไม่แพ้ NGO เลยก็ได้ บางคนเห็นงานที่เราทำบาง NGO เขาทำน้อยกว่านี้ ทั้งที่เราไม่ต้องอาศัยเงินบริจาค เราอาศัยเงินจากการบริหารองค์กรนี้ เราไม่มีเงินเยอะมาก เราเข้าไปช่วยบริหารมูลนิธิ หลายมูลนิธิน่ะครับ อย่างที่บอกว่ามูลนิธิสืบ นาคะเสถียรนี้ ก็ฝากประชาสัมพันธ์ ฝากมหิดลช่วยประชาสัมพันธ์ วันที่ 1 ที่จะถึงนี้จะครบรอบการจากไปของคุณสืบ นาคะเสถียร ก็จะมีการจัดงาน 20 วัน 20 เดือน 20 ปี ของการจากไปของคุณสืบ นาคะเสถียร ที่หอศิลป์กรุงเทพ แล้วก็ทำอนันต์ที่จะมาเปิดด้วย แล้วก็ท่านอาจารย์เสกสรรค์ ประเสริฐกุลก็จะไปปาฐกถาด้วย แล้ววันที่ 9 ก็จะมีคอนเสิร์ตของคาราบาว ของคุณหงา คาราวาน แล้วก็จะมียุทธพร ศุภกาญจน์ เนาวรัตน์ พงษ์ไพบูลย์ มาร่วมรำลึก ในขณะเดียวกันที่เราประทับใจก็คือที่เราเข้าไป 4 ปีที่ผ่านมา เราเข้าไปถึงจากที่เราไม่รู้จักเขาเลย จากที่คุณสืบเป็นฮีโร่ของผม เสียสละแม้แต่ชีวิตที่รักที่สุด เพื่ออนุรักษ์บางอย่างให้กับคนอื่น เข้าไปศึกษา จนกระทั่งเราพอจำชื่อหมู่บ้านทั้งร้อยหมู่บ้านในนั้นได้แล้ว เราไปออกทริปกับเขา เราไปร่วม นอกจากเราไปร่วมบริจาค พนักงานของเราเมื่อมูลนิธิสืบหมด ให้ทุกคนสนับสนุนเท่าไรก็ได้แต่บริษัทจะช่วยผ่อนจ่ายให้ คือทุกคนช่วยจ่ายคนละยี่สิบ สามสิบบาท พนักงานจะทำกล่องรับบริจาค พนักงานฝ่ายการตลาดนี้ก็ไปช่วยขอพื้นที่ Exhibition ให้มูลนิธิไปวาง ฝ่ายกราฟฟิกออกแบบป้าย ออกแบบโลโก้ ออกแบบสมุด ออกแบบ leaflet ให้ ขณะเดียวกันเวลาทีมงานมีกิจกรรมนี้คุยกับหน่วยงานใหญ่ๆ เวลาขอสนับสนุนเงิน ล่าสุดผมก็ได้มีโอกาสขอทุนจากไทยพาณิชย์ ยื่นโปรเจกต์ปีหนึ่งละ ล่าสุดเพิ่งอนุมัติมา ให้งบเรา 5 ปี ปีหนึ่ง 4 ล้านบาทบาท ซึ่งให้เราต้องทำร่วมกับโครงการปิดทองหลังพระ ซึ่งคล้าย ๆ กันเลย โดยผมจะต้องเข้าไป โดยเอาโครงการปิดทองหลังพระ โครงการในพระราชดำรินี้ไปประยุกต์ แล้วก็เอาไปใช้ในป่าตะวันตก ผมบอกผมจะเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ ซึ่งจะเอาไปใช้กับป่ารอบๆ ก็เป็นป่าที่เป็น มุมบัพเพอร์ ซึ่งเป็นป่ากันชนทั้งหมด ซึ่งตอนนี้เป็นไร่ข้าวโพดหมดละ ตั้งแต่ห้วยขาแข้งลงมา จนถึงกาญจนบุรีจนถึงเขื่อน เป็นไร่ข้าวโพดหมดละ ทำอย่างไรถึงจากไร่

ข้าวโพดถึงจะเจอป่า ไม่ใช่จากไร่ข้าวโพดไปเจอป่าเลย ต้องมีป่าชุมชนนะครับ มีการที่จะแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เขาก็ต้อง manage กันเอง ตรงนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ๆ เลย ซึ่งก็เป็นงานใหญ่ ประมาณ 200 กว่าชุมชนรอบ ๆ ป่า ถ้าในป่านี้เขาเศรษฐกิจพอเพียงโดยกำเนิด เขาปลูกข้าว ข้าวโพด พริก แพง แตงกวา พริก อยู่ในไร่เดียวกัน ครอบครัวยุคใหม่สองไร่ ทุกอย่างโตพร้อมกัน อันไหนเสร็จ อันไหนสุก ก่อนก็เก็บกินก่อน เมล็ดพันธุ์ก็เก็บไว้ในบ้าน เวลาหุงข้าวเตาก็ทำให้เมล็ดพันธุ์ไม่ให้ขึ้นเชื้อรา พอถึงฤดูเขาก็ปลูกนะครับ เขาไม่ต้องใช้เงิน ตรงนี้แหละที่เป็นเศรษฐกิจพอเพียงขั้นพื้นฐาน ซึ่งเขาพึ่งพาตัวเองได้อยู่แล้ว แต่อย่าให้วิถีชีวิตเขาเปลี่ยนแค่นั้นเอง ทำอย่างไร เพราะงั้น ตรงนี้เราได้เกิดประโยชน์และทำให้มูลนิธิสืบได้รู้จักสปอนเซอร์รายใหญ่ ไม่งั้นตอนนี้มูลนิธิสืบเกิดปัญหาเรื่องเงิน เพราะว่าเคยได้รับการ support จากมูลนิธิของรัฐบาลเดนมาร์กปีหนึ่ง 5 – 10 ล้าน อย่างตอนนี้ผมได้ support จากไทยพาณิชย์ 20 ล้าน แล้วก็ ปตท. ก็ได้จะเข้ามาแต่ว่าคนละโปรเจกต์นะ ถามว่าเราเข้าไปทำอะไร เราเข้าไปช่วย ช่วยในการวางระบบนะครับ การจัดหาทุนต่างๆ วางระบบในการประสาน เอาคนเมืองได้ไปเรียนรู้ในการที่ว่ามันจะไฟมาได้เพราะป่านะ ถ้าไม่มีตรงนั้นธุรกิจอยู่ไม่ได้เหมือนกัน ทำอย่างไรถึงจะเกิดการแลกเปลี่ยน เพราะฉะนั้นเราเป็นองค์กรที่ไม่เหมือนที่อื่น ที่อยู่ดี ๆ เอาเงินไปบริจาค เราไปขอเงินเขาทำ จนกระทั่งเขาให้ผมเป็นที่ปรึกษาเมื่อสองปีที่แล้ว ปัจจุบันเป็นกรรมการบริหารประชุม สามสี่ทุ่มก็บริหารอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต้องดูงบประมาณบริหารมากมาย งบรายรับรายจ่ายทั้งหมด ให้องค์กรมันอยู่ได้ถึงรุ่นหลานเรา ทำอย่างไร

จริง ๆ ผมว่ามันแลกเปลี่ยนกันได้แน่นอน การที่เขาลงไป ปลายปีนี้พฤศจิกายนนี้ผมจะพาผู้บริหารไปด้วย ไปที่นั่น ไปเฉลิมพระเกียรติ ไปสร้างโรงเรียนไว้ แล้วเราจะไปสร้างห้องน้ำก่อนกะเดินไฟฟ้าก่อน เราจะเดินขึ้นคอย ถนนเข้าไม่ถึง พา MD ไปเดิน แล้วครูที่นี้ได้รางวัลครูเจ้าฟ้าของสมเด็จพระพี่นาง ซึ่งบริษัทเราก็ได้ organize รางวัลนี้เมื่อ 3 ปีที่แล้ว คือ เห็นว่าครูเสียสละดี ๆ อยู่เยอะ แต่ว่าไม่มีคน recognize ไม่มีคนยกย่อง ผมก็ไปคุยกับผู้ใหญ่ที่โครงการ เขาบอกว่าไม่มีทีมงานทำ ผมบอกว่าไม่เป็นไรผมมีทีมบริษัททำ สปอนเซอร์ไทยพาณิชย์ให้หมดนะ ให้ประกันชีวิตประกันสุขภาพด้วย ผมได้ประสานกับ ดชด. โรงเรียนตำรวจชายแดนทั่วประเทศ กศน. การศึกษานอกโรงเรียนที่อยู่บนคอย และสปฐ. ที่มีโรงเรียนอยู่มากในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ หลายหน่วยงานส่งให้ผมหน่วยงานละ 10 คน แล้วเราจะคัด screen เหลือ 6 แล้วก็สัมภาษณ์รอบสุดท้าย ถ่ายทำข้อมูลมาให้กรรมการชุดใหญ่ แล้วล่าสุดอาจารย์หมอมะกักรับเป็นประธาน ช่วยดูแลอยู่ ซึ่งตรงนี้เราก็คงจะไปพร้อมกับทุนการศึกษาเด็กตั้งแต่เด็กมัธยม จนกระทั่งเด็กอุดมศึกษา ซึ่งในแต่ละปีผมจะมี schedule ว่าผมต้องทำอะไร อันนี้จับทุนประถม อันนี้จับทุนปริญญาตรีไปละ เดือนนี้จะเป็นการ Present ทุนประถม เดือนหน้าจะเป็นการ Present ทุนมัธยม ซึ่งจะมีองคมนตรีด้วย ซึ่งเราจะต้องจัดเตรียมข้อมูล Presentation ทั้งหมดให้ละเอียดนะครับ VDO ถ่ายไว้เกือบ 10 ชั่วโมง ละก็ต้องมาตัดต่อกันเอง เพราะ

เด็กทุนปีหนึ่งก็ 60 – 100 คนนะ ทุนอุดมศึกษานะ และส่วนหนึ่งก็มาจากพนักงาน พนักงานนี้ก็จะมีการบริจาคคนละเท่าไรก็ได้ บริษัทจะเพิ่มให้ 1 เท่า เงินก้อนนี้ก็จะเป็ทุนการศึกษาของเขา รวมทั้งเงินที่ผมได้จากการบรรยาย เป็นวิทยากรเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจ ปีหนึ่งผมได้หลายแสน เป็นทุน ๆ ละ 3 หมื่น ๆ หมดเลย เพราะฉะนั้นนี้ตรงนี้ มันสามารถที่จะมาโคกันได้นะ แล้วพนักงานก็รับความรู้สึก เอ๊ะองค์กรเราไม่ใช่มองแค่ต่อสู้แข่งขันกำไรอย่างเดียวนะ

ผมได้ทีมบริหารดี ทีมบริหารผมวางใจได้นะ ในช่วงเปลี่ยนคนขับเมื่อปี 50 มีปัญหานิดหนึ่งจากที่ผมเคยขับแล้วรู้ทุกอย่าง แล้วทำทุกอย่างตั้งแต่ต้น นำเข้า ส่งออก ดูการตลาด แต่พอเปลี่ยนทุกคนต้องเรียนรู้ อย่างน้อยใช้เวลา 3-5 ปี แล้วต่อไปองค์กรมันจะดีกว่าผมทำอีก เพราะฉะนั้นผมต้องยอม ถ้าเราไม่รู้จักพอ ถ้าเราไม่ปล่อยให้คนอื่นทำ คลื่นลูกหลังย่อมแซงคลื่นลูกหน้าเสมอ ถ้าเราคิดอย่างนี้ละ ผมคิดว่าผมสามารถทำประโยชน์ให้สังคมได้มากกว่าทำให้ธุรกิจตัวเอง เพราะงั้นผมสมดุลเวลาตัวเอง 3 ส่วน อย่างนี้ คือ 1 ใน 3 ร้อยกว่าวันผมจะนั่งประชุม นั่งคุยฝ่ายออกแบบ 1 ใน 3 ผมจะทำงานช่วยมูลนิธิหลายมูลนิธิ แม้กระทั่งหอการค้า สมาอุตสาหกรรมที่ผมช่วยงานอยู่ด้วย และก็ตลาดหลักทรัพย์ เราก็ร่วมงานกันเป็นคณะกรรมการ CSR อยู่ และก็สุดท้ายอีกร้อยกว่าวันที่งานเข้าเยอะมากก็งานบรรยาย ปีหนึ่งร้อยกว่าวันทั่วประเทศแล้วร้อยกว่าวันนี้บางครั้งไปเดินทางไปเป็นวัน บรรยายอาจซัก 2 ชั่วโมงกลับ อย่างนี้ก็ ผมคิดว่าบางทีผมก็เหนื่อยนะ แต่คิดว่าพระเจ้าอยู่หัวทำงานมา 60 ปี มีแต่คนบอกรักท่าน แต่ไม่มีใครออกมาบอกว่ารักแล้วทำด้วย อย่างน้อยเราอาจเป็นต้นแบบบ้างนะครับ ผมก็คิดว่าจำเป็น เหนื่อยไม่ตายหรอก ถ้าเรา balance 1 ใน 3 นี้ คิดว่านะมันก็จะมากระจายความรู้ ไม่ใช่เราทำก็ไม่มีความรู้เลย อย่างน้อยเราทำนักธุรกิจก็อีเมลล์ต่อมาเขาอยากจะทำบ้าง มีเยอะนะ เขาอยากจะช่วยเหลือมูลนิธิบ้างเขาจะทำอย่างไร บางที่เป็นโรงงานจักรยาน บางโรงงานทำปลาแห้ง บางโรงงานทำของเด็กเล่น เวลาเราไปอย่างนี้เขาจะฝากเราไปด้วย เขาอยากจะไปทำให้ฟรี เขาอยากจะไปช่วยแต่เขาไม่มีเวลาอย่างนี้ ก็ดี ไทยพาณิชย์เขาอยากทำแต่เขาให้เราทำ เวลาเรามีโปรเจกอะไรเขาก็ร่วมสนับสนุนเต็มที่ ธนาคารกรุงไทย TMB เขาเห็น เขาอยากจะทำร่วม กลายเป็นว่าเราสร้าง Network เวลาเราอยู่บูธที่เราไปคุยกับบริษัท องค์กรธุรกิจที่เราทำ เขาก็อยากให้เราไปร่วม support ด้วย มันก็เป็นการเชื่อมโยง support ด้วยนะครับ

คือผมจะอยู่ในองค์กรมากกว่าใครๆ ถามว่าเราช่วยกันไหม เราช่วยกัน คือทางคุณสินี เขาก็มีเวลาที่จะช่วยงาน ส่วนตัวผมเองเวลาที่จะไปกับเขานี้มันน้อย เพราะว่าเราเน้นเรื่องการบริหาร แต่เรามีความสุขที่ได้ทำ เมื่อเราทำดีแล้วส่วนหนึ่งเขาก็จะมีเวลาออกไปช่วยคนอื่นนะครับ แต่ถ้าเราทำไม่ได้แน่นอนเขาก็ไม่สามารถจะออกไปช่วยคนอื่นได้ เพราะฉะนั้นผมก็จะ concentrate องค์กรให้ดีที่สุด ภายใต้อัฒตปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ใช้ในการบริหาร

คือพูดง่ายๆพวกเราศรัทธาในปรัชญาของพระองค์ท่าน พอคนเราศรัทธาฉัน้ผมมองว่าทุกอย่าง
มาเอง

ผมมองว่าคนดีนี้ พระเจ้าอยู่หัวมีพระราชดำรัสตลอดเวลา อย่างเช่นเมื่อ 5 ธันวาคมนี้ คือคนดีคือ
คนที่ปฏิบัติหน้าที่ตัวเองให้ดีที่สุด เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผมมองว่ามีแค่
สามข้อ ถ้าเกิดคนที่เป็นครูทำหน้าที่ครูมากที่สุดเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน คน
นี้ก็เป็นครูที่ดี เราจะเห็นเลยว่าคนที่ทำหน้าที่ตัวเองนี้ น้อยลง คนส่วนใหญ่จะกลายเป็นพ่อค้ากันหมด
ข้าราชการแทนที่จะทำข้าราชการก็อยากจะเป็นพ่อค้า ถ้าไม่ให้เงินเขาก็จะไม่ทำจำนวนมากนะ หมอก็
เหมือนกันหมอนี้ปกติมีหน้าที่ต้องรักษาคณป่วยในโรงพยาบาล แต่หมอนี้กลับไปเปิดคลินิก แล้วเอา
เวลาราชการเอามาเปิดคลินิก แล้วไม่ได้รักษาคณป่วย หมอก็กลายเป็นพ่อค้า ตอนนี้หมอจะกลายเป็น
พ่อค้าหมดละ หมอโรงพยาบาลต่างจังหวัดไปทำงาน 5 โมงเช้า 11 โมง ปลอ่ยให้คณป่วยไปรอตั้งดี 5
บางทีคณป่วยหกโมงเย็นหมดคิว เขาต้องเดินขึ้นคอยไปและกลับลงมาใหม่ ถามว่าความผิดอยู่ที่ใคร
เพราะทุกคนนื้ออยากเป็นพ่อค้าหมด เพราะทุกคนมองความสุขเกิดจากการได้ดังใจ ได้มากที่สุดก็จะสุข
ที่สุด เสพสุข เสพสุด สุขสุด ทุกคนคิดแบบนี้ก็จะกลายเป็นพ่อค้าหมด อนาคตจะไม่มีครูที่เป็นครูที่
แท้จริง ไม่มีหมอ ไม่มีพยาบาล ทุกคนจะเป็นนักธุรกิจหมด แต่แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงจะทำให้ทุก
คน เป็นคนที่ทำหน้าที่ให้ตัวเองดีที่สุด คนกวาดถนน เทศกิจ ถ้าคุณทำหน้าที่ของตัวเองโดยไม่หวัง
ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนอื่น ผมว่าทุกคนเป็นคนดีได้หมด ไม่จำเป็นต้องเป็นนักธุรกิจหรือ
เป็นอาชีพอะไร

การทำดีที่สุดมันไม่ได้วัดจากผลงาน ว่าเป็นครูต้องสอนได้ดีคน ลูกศิษย์ต้องได้ดี แต่เพื่อ
ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน อันนี้สำคัญกว่า แล้วคุณทำแล้วเพื่อลูกศิษย์หรือเพื่อตัว
เรา สมมตินะ ถ้าลูกศิษย์ได้ดีแล้วเรามีความสุขด้วย หรือเพราะว่าเขาให้ค่า lecture เราสูง สมมตินะแล้ว
เราไปสอนอีกเรื่องหนึ่ง เราจะเห็นว่าสังคมมันอยู่ได้เพราะความสมดุลของคนที่ทำประโยชน์ส่วนรวม
มากกว่าประโยชน์ส่วนตนยังมี ยังมีในสังคม แต่ในสังคมเมืองอาจน้อย แต่สังคมชนบทอาจเยอะ เรา
ยังเห็นครูนะ ที่เดินเท้าสองสามวัน เขาเป็นมาลาเรียมาเย่ลืบกว่าครึ่ง พอเราเห็นแล้วเราก็ตึงมาก แล้วพอ
ไปสอนคนเดียว เขาก็ทำทุกอย่างในหมู่บ้าน เป็นหมอด้วยเป็นพยาบาลนะ พาชาวบ้านลงมาอำเภอ ครู
กลุ่มนี้ยังเขอะนะกริบ ทำไปถึงจะเชิดชู ไปให้กำลังใจ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ธุรกิจควรจะ เพราะอย่างนี้เราถึงจะ
บอกว่า หนึ่งธุรกิจหนึ่งหมู่บ้าน หรือหนึ่งธุรกิจหนึ่งโรงเรียน ธุรกิจจะช่วย ธุรกิจเอา resource ไม่เอา
เงิน เอาความรู้ คำแนะนำ ความรัก เอาไปช่วย ผมว่ามันจะทำให้ประเทศไทยเกิดปฏิสัมพันธ์ความรัก
กันมากขึ้น จะทำให้เข้าใจกันมากขึ้น คนเมืองจะเข้าใจคนชนบท คนชนบทจะเข้าใจคนเมือง ปัญหา
ต่างๆมันจะค่อย ๆ ลดลง เพราะเราใช้เงินเป็นตัวตั้งเป็นตัวแก่ มันแก้ไม่ได้

เรื่องการเงิน ที่เกี่ยวกับความพอประมาณ debt equity ต้องไม่เกิน 1 พยายามรักษาสัดส่วนหนี้สินไม่เกินทุน ก็พยายามใช้เงินกู้ให้น้อยที่สุดนะครับ รายรับต้องมากกว่ารายจ่าย Cash in flow ต้องมากกว่า Cash out flow การลงทุนต้องลงทุนอย่างพอเพียง เราคงไม่กู้หนี้ยืมสินจำนวนมากมา แต่เราเอากำไรสะสมเอามาขยายตรงนี้ ในการลงทุน นี่คือมิติทางด้านการเงินนะครับ

ตอนนี้เราเป็นทีมบอร์ดบริหาร คุณสี่พยายามกระจายการตัดสินใจนี้ ออกเป็นทีม ตอนนี้เรา set บอร์ดบริหารขึ้นมา ดังนั้นในการลงทุนเราพยายามให้ทุกคนช่วยในการตัดสินใจ

เรื่องของ recycle ก่อนละกันนะครับ เวลาที่คุณสี่ไปบรรยายก็จะมีเรื่องนี้เหมือนกัน เรื่อง recycle นี่ก็จะมีการใช้ทรัพยากรให้มีคุณค่าสูงสุด อะไรที่จะทิ้งเราจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างเช่นพวกวัสดุคิปที่เหลือใช้ในโรงงานนะครับ แทนที่เราจะเอาไปทิ้งให้เกิดมลภาวะ เราก็นำกลับมาใช้นะครับ อย่างเช่นแผ่นอะคริลิกที่เราตัดเป็นเศษๆ เราก็มาทำเป็นตัววางรองเท้า ตัววางซีดี รวมไปถึงมูลนิธิสืบนาคะขำที่ขอบริจาคกล่อง เราก็ทำไปบริจาคให้คนอื่นนะครับ ตรงนั้นก็ถือการ reuse การ recycle นะครับ ส่วนการประหยัดทรัพยากรนี้ จริงๆเราก็มีการเข้าโครงการกับบางมด มีอาจารย์ช่วยมาสอนให้ มีการประหยัดทรัพยากรไฟฟ้า น้ำ อะไรอย่างนี้ มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมา มีการวัดผลว่าหลังจากทำพวกนี้แล้วค่าไฟลดลงมั้ย ค่าน้ำลดลงมั้ย ซึ่งมีตัวเลขวัดซึ่งเราลดไปประมาณ 15 - 20 % นะครับ ในการลดไปประมาณปีหนึ่ง

ตอนนี้ไม่แล้วครับ ตอนนี้ปล่อยหมดแล้ว ปลายก็ได้เลี้ยงแล้ว ปล่อยในบ่อหมด ตอนนี้เราทำเห็ดแทน พอกวักมือมันโคดหาเลย ก็เลยฆ่ามันไม่ได้ มันจะไปไหนก็ไป

คณะกรรมการจัดการ 5 ส. ที่เป็นการจัดการทั่วไปที่หลายโรงงานก็มี

เป็นทีมบริหารโรงงานนะครับ ตั้งแต่ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ก็จะเข้ามาเป็นคณะกรรมการ

เราเองงบประมาณนี้ค่อนข้างน้อย แต่เราใช้ PR ค่อนข้างเยอะ เป็นผลดีจากรางวัลที่เราได้ปีหนึ่งเราได้มากกว่า 10 รางวัล ล่าสุดเราได้รับจดหมาย ได้รับรางวัลไทยสร้างสรรค์ คือเขาคัดเลือก เป็นรางวัลของสมเด็จพระเทพรัตนสยามบรมราชกุมารี ของ OKMD เราได้ที่ 1 ในหมวดของการออกแบบ Product อันนี้เขาก็จะให้เราโชว์สินค้าฟรีทั่วประเทศ เป็นของรัฐอะนะอะ ตั้งแต่หอศิลป์กรุงเทพฯ ไปโน่นไปนี่ ขอนแก่น ลงหนังสือให้ฟรี มีทีวีมาถ่ายนะครับ พู้งี้ก็มีรายการเจาะใจมาถ่ายของ OKMD นั้นแหละ ที่มาถ่ายที่นี้ที่นู่น แล้วก็รางวัลอย่างของ DEmark Design Excellent Award รางวัล Red Dot ก็ได้มีการตีพิมพ์ publish ทั่วโลก แล้วปีล่าสุดเขาเลือกรูป Product ผมหน้าปกด้วย แล้วเราก็ตกใจ

เหมือนกัน ตัวราวจับได้ลงหน้าปกเลย พอลงหน้าปกนี้ นิตยสารแต่ละประเทศก็เอาไปลงกัน แต่เราไม่รู้ เราไม่มีทางรู้ว่าบราซิล โปรตุเกส อาร์เจนติน่า อะไรอย่างนี้ แต่เขาจะได้ recognize ว่าประเทศไทยก็ยังมินะ แต่ผมหวัง หวังว่า 10 ปีจะใช้การมันได้ ค่อยๆบ่มเพาะไปก่อน มันอาศัยระยะเวลาหนึ่ง

ในประเทศไทยก็ยอมรับอยู่แล้ว มองในตลาดอาเซียน ในตลาดโลก Bathroom Design ต้องค่อย ๆ ผมมองว่ามันไม่ค่อย เราไม่มีสื่อเยอะแยะขนาดนั้น แต่เมืองไทยโอเค เราอยู่มา 15 ปีนะ ต่างประเทศผมเพิ่งส่งออกเมื่อปี 47 นี่เอง แล้วการส่งออกของเรานี้ เราไม่ได้ OEM เราไม่รับ OEM โอกาสเจริญเติบโตรวดเร็วขึ้น มีบริษัทใหญ่ๆนะ ผมไม่บอกชื่อแล้วกัน เขาอยากได้สินค้าอ่างอาบน้ำ ผมแต่คิดโลโก้เขาจะขายทั่วโลกเลย ถ้าเราโลโกมากเราจะเอาแล้วนะ แต่ผมไม่เอา เราเอาดำเนินแนวทางของพระเจ้าอยู่หัวเรา ค่อยเป็นค่อยไปดีกว่า เพราะว่าเมื่อไหร่ให้ทาง technology ไปปีปปีแรก order เยอะแยะเลย หลายร้อยล้าน ปีต่อมาเงินเขามีโรงงาน เงินเขาทำได้ เวียดนามทำได้ เสร็จเลย แต่ผมบอกถ้าจะต้อง co-brand นั้น โอเค co-brand เขาตัดสินใจเยอะหน่อย เพราะว่าแบรนด์เขา 100 ปีของโลก แบรนด์เราเป็นที่ไหน แต่ผมก็ไม่ mind นะ เพราะธุรกิจผมค่อยๆโต เราไม่ได้ need อะไรเยอะแยะนี้ ตอนนี้เราก็คือเป็นประโยชน์เยอะแยะละ เราไม่ต้องการโตไวขนาดบริษัทขนาดนั้น

เหมือนเราปลูกต้นไม้ ปลูกต้นไม้ช่วงนี้ เราอยากจะกินผลมันปีแรก เราก็อ้างแผนหน่อย เอาเมล็ดพันธุ์ที่ดี เอาพันธุ์ที่ดี เอาปุ๋ยเยอะๆเลย เอาปุ๋ยใส่ รดน้ำเยอะๆเลย มีทางร่มกางอะไร จินตนาการผ่านไปปีหนึ่งบางทีไม่ได้กินลูก บางทีต้นไม้ตายก่อน โตตามธรรมชาติ เราดูแลมันอย่างพอเพียง พอสมควร ปีที่สามมันเริ่มออกผล ปีที่ห้ามันจะออกโดยที่เราไม่นึกอยากจะกินมันก็ออก ปีที่สิบมันออกมาเยอะแยะละ ผมมองธุรกิจผมเหมือนกับต้นไม้ปีแรก ถ้าเราไปเร่งมันนะ โรงงานผมขนาดนี้มีคนงานไม่กี่ร้อยคน แล้วผมต้องรับงานขนาดนี้ ผมต้องขยายโรงงานเยอะแยะเลย แล้ว Brand ก็ต้องใช้ Brand ของเขา เกิดปีหน้าเขายกเลิกทำอย่างไรละ ผมก็เบงกัมมายังผ่อนไม่หมดเลย เพราะงั้นไม่เอาดีกว่า คือไม่ทำด้วยความโลภ แต่ทำด้วยความรัก รอบคอบ ระวังระวังมากกว่า

เรามีนโยบายดูแลลูกค้าเหมือนคุณพ่อ คุณแม่ ตอนนี้คิดป้ายละให้เขาท้องต่อไป ไปสโตนก่อนออกไปบริการ วันนี้ต้องเทคแคร์ลูกค้าเหมือนคุณพ่อ คุณแม่ ถ้าเป็นอย่างนี้ปั๊มนโยบายมันออกมาจากข้างในของแต่ละคนนะ ทำอย่างไรให้บริการคุณพ่อ คุณแม่ คุณต้องสุภาพเรียบร้อย รอบคอบ ระวังระวังทุกอย่าง และขณะเดียวกันผมก็มีนโยบายลูกค้าซื้อไปแล้วนี้ ทุก 6 เดือนผมจะไปดูแลให้เขาฟรี ไปตรวจสอบ check โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ลูกค้าบ้างคนนี้ เขาก็แนะนำลูกค้าต่อเนื่องมาให้ประจำ การรันตินี้ คนอื่นรับประกัน 1 ปี ผมรับประกัน 3 ปี คนอื่น 3 ผม 5 ปี

เพราะลูกค้าเหมือนคุณพ่อ คุณแม่ เราต้องให้เขาดีที่สุด ถ้าดีเฉยๆมันไม่ใช่ให้คุณพ่อคุณแม่มาตรฐาน ISO มาตรฐานยุโรปดี ๆ เราก็ต้องพยายามพัฒนา ต้องการพัฒนามาตรฐานให้ดีที่สุด แต่ไม่ใช่ว่าทำทีเดียวนะ ค่อยๆ ปีนี้ทำมาตรฐานตรงนี้ แต่ทุกปีไ้ตรงนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การจะขายสินค้านี้ถ้าทำให้มันโตรยะยาว มันจำเป็นจะต้องมีสินค้าที่มาตรฐานระดับโลกเลย อย่างต่อเนื่อง ของเราผมทำอย่างลูกทุ่ง ผมเอาเด็กที่จบแค่ ม. 3 แล้วผมกับน้องผมมานั่งทำประกอบเอง ไม่มีเงินจ้าง engineer แต่พอทำซักระยะหนึ่งค่อยๆ absorb ค่อยมีภูมิความรู้ บางคนไม่ใช่คนจบ engineer จบแค่ ม. 3 ทำมาสิบกว่าปี ทำเก่งกว่าด้วย เขารู้ หมดเลย ดังนั้นเราเลยพัฒนาทีมแบบค่อยเป็นค่อยไปนะ เราจะไม่ว่างๆซื้อเทคโนโลยีมา บางบริษัทปีแรกเขาจะขายเทคโนโลยี จะส่งคนมาเทรด จะขายลิขสิทธิ์จะอะไรอย่างนี้ให้แต่แพงมาก หลายล้านบาท ผมขอเรียนรู้เองดีกว่า พอทำไป ๓ เดือนนี้เราเหนือกว่าเขาอีก เราไปโชว์ที่เยอรมัน เขาจะขอซื้อระบบเรา ระบบ i-spa ระบบอะไร ถ้าผมโลกมากผมก็ขายละ ผมไม่โลกมาก ถ้าคุณซื้อ คุณต้องซื้อทั้งอ่าง และ Brand ผมด้วย ไม่ mind ผมบอกโอเค มันอาจเร็วไปที่ผมไปยุโรปเมื่อสองปีที่แล้ว เพราะว่าการยอมรับและอยู่ในช่วงวิกฤตด้วยทำให้เรามองว่าสินค้าจากประเทศไทยหรือ เขา made in Switzerland เอาของ made in Thailand มาขาย มันจะขายได้หรือ เพราะฉะนั้นผมค่อยเปลี่ยนพฤติกรรม ชนระวางวัลประเทศคุณยังได้เลย คิดต่อกันมาซักสิบปีแล้ว Product เยอะแยะเลย หยิบตัวนี้ไปขายก็ได้ ตัวนั้นไปขายก็ได้ ลักษณะที่ต้องเรียนรู้ในการลด Cost อย่างต่อเนื่อง ในตอนนี้คุณเดินก็พยายามลดต้นทุน จาก Yield นี้ จากแต่ก่อน Yield 50% เก่งละ ก่อตั้งบริษัทโรงงาน ตอนนี้เขาให้ Yield ขึ้นเป็น 80% กว่า ซึ่ง Yield เขามีกันนี้ไม่ใช่ง่ายๆนะ ใช้เวลาผาหนึ่งวันกว่าจะมาเจอกันอีกที แล้วหนึ่งวันพันกว่าองศา มันต้องมีวบบ้าง แคลกบ้าง แล้วเครื่องเราไม่ได้ซื้อจากเมืองนอก ประกอบกันเอง ต้นทุนต่ำกว่าเขาหลายเท่า เพราะฉะนั้นเราก็ก้าว กลัวว่าคุณภาพไม่ได้แต่พอทุกคนมารวมใจกันแล้ว ผมว่า Yield ดีกว่าผลิตจากต่างประเทศอีก

เอาเศรษฐกิจพอเพียงมาวางเหมือนขอบเขตให้ การเติบโตอย่างเศรษฐกิจพอเพียงคือการปรับความคิดเห็น ผมไม่อยู่คนเดียวอยู่

เราจะปรับองค์กรเป็น SBU ย่อยๆ แล้ว SBU แต่ละ SBU เขาก็จะเป็นเจ้าของ SBU นั้นๆ Profit ก็จะถูกแบ่งปัน ทุกคนอยากจะเป็นเจ้าของ ผมก็บอกว่าผมจะเป็นแค่ผู้ก่อตั้ง Bathroom Design ต่อไปนี่คนที่ดูแลทุกคนจะต้องเป็นเจ้าของหมดนะครับ เราก็มียอเดียว 30% ก็แบ่งปันกันนะ อีก 40% ผู้บริหารแต่ละ SBU นั้นไปแบ่งกัน อีก 10% เอามาแบ่งปันช่วยเหลือสังคม ที่เหลืออีก 55% เอามาเป็นกองทุน หรือเอามาขยายธุรกิจ

ก็จัดกิจกรรมเหล่านี้ที่ทุกคนมาร่วมกันหมด ลักษณะเดียวกันแต่ละ SBU มันแยกขาดจากกัน SBU ของผมนี้ส่วนใหญ่แล้วขายต่างประเทศมันก็ไม่ค่อยต่างกันเท่าไร ขายต่างจังหวัด ขายกรุงเทพ

ขายงานโครงการ เพราะฉะนั้นมันจะเกี่ยวพันกันด้วยเข้าไป SBU แบ่งตามตลาด อย่างกรุงเทพฯ ได้ผล ต่างจังหวัดก็นำไปใช้ ในประเทศถ้าใช้ได้ผล ต่างประเทศก็นำไปใช้ ไทย ลาว เขมร เวียดนาม อะไรอย่างนี้มันใกล้ๆกัน เราก็สามารถแชร์ด้วยกัน ขณะเดียวกันเราทำอะไรนี้ เราก็ทำเป็น pool รวมต้องการภาษาจีน ภาษาอินเดีย ก็เอามาจากตรงนี้ ค่อย ๆ ปรับ ทำเป็นโบรชัวร์ ทำเป็นส่งเสริมการขาย ให้เขาได้

การบริหารความรู้นี้ ก็ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายออกแบบเราเวลาเขาประชุมคุยกันนี้ เขาก็จะมีการเขียนบอร์ดถ่ายภาพ แล้วเก็บไฟล์ทั้งหมด ข้อมูล product ที่คิดแล้วไม่ได้ ออก ก็เก็บข้อมูลนั้นหมดเสร็จแล้วพอสิ้นปีก็มา review ค้นหาว่าอะไรที่จะนำมาต่อยอดได้ อันนี้คือแนวคอนเซ็ปต์ใหม่ ๆ องค์ความรู้ของฝ่ายขายก็เอามาในฝ่ายออกแบบ ว่าสินค้าตัวไหนดีไม่ดียังไง ตอนนี้ฝ่ายออกแบบผมนี้ดูแลจนกลายเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาดละ เพราะว่าเราต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน แล้วคนที่ทำการตลาดต้องรู้ product อนาคตคนที่ขึ้นมาผู้นำบริษัทต้องมีหัวนวัตกรรม ต้องมีหัวครีเอทีฟด้าน product อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันนี้ คนที่เคยเป็น designer ปกติทำการตลาดไม่ได้หรอก แต่พอเขาเริ่มทำเขาก็ทำได้ ช่วงแรกอาจทำยังไม่คล่อง แต่ค่อยๆเปิด career path ให้เขา นะครับ ขณะเดียวกันคนที่ MD ดูการตลาดด้วยก็มาดูออกแบบด้วย กลายเป็นว่าเขาก็สามารถเชื่อมโยงการออกแบบมาใช้ในการขายในการต่อสู้ได้ นี่คือการพยายามสร้างองค์กรให้มีการ rotate งานกันไม่จำเป็นต้องอย่างเดียว อย่างคุณเดินแต่ก่อนดูการเงิน ก็ต้องกลับมาดูโรงงานทั้งที่เขาก็ไม่ได้เป็น engineer มาดู HR มาดูเรื่องของ Audit อะไรต่างๆ ทุกคนสามารถปรับได้

เสร็จแล้วก็จะมีคนภายนอกเข้ามาช่วยด้วย อย่างอาจารย์ที่ปรึกษาที่เราเชิญเขามารวมถึงโครงการต่างๆของรัฐ เราก็ได้ความรู้ KM จากตรงนี้เป็นความรู้ที่เราจะต่อยอด

องค์กรผมไม่ได้โตมาจากสายการผลิต เพราะฉะนั้นการผลิตยาก เราไม่มีใครจบมาทาง engineer แล้วมาเป็นผู้บริหาร

เราจะ rotate คนที่เป็น expert ก่อน สมมุติคนคนที่อยู่ไปแบบผม ไม่ใช่อยู่ดีๆต้อง rotate ทุกคนไม่ใช่ บางคนแบบเขาคงฝึกกะช่วงนี้แล้วเขามีหัว create เรื่องการตลาดด้วย ล่าสุดเขาจบ MBA มาจากต่างประเทศ แล้วเราก็ส่ง train หลักสูตรหลายหลักสูตรล่าสุดเราก็ส่ง KSME care ไปเรียนรู้ได้รู้จักอะไร ก็จะมองภาพ Business ไม่ใช่มองแค่ Design นะครับ แล้วอีกอย่างหนึ่งก็คือคนที่เป็นเบอร์สองเขานี้ เราก็จะให้ออกตลาดด้วย ไปกับเซลล์ โดยเฉพาะงานโครงการ เวลางานโครงการเขาเจอ Designer เขาจะ happy มากเลย เพราะว่าส่วนใหญ่คนไปนำเสนอก็เฉพาะ Product กับ โบรชัวร์มันไม่ก็ Product ที่นำเข้าจากจีน มันไม่ได้ serve needs เขา ก็ต้องการอะไรที่พิเศษต่างจากคู่แข่ง ไม่มีใครทำ

เราทำ แต่เรามี designer เก่ง ๆ เข้าไปร่วมทำ ฟรีด้วย ออกแบบให้ฟรี อันนี้เขา happy อันนี้ก็ทำให้ฝ่าย
ออกแบบเรารู้ตลาดนะ ต่อไปแทนที่จะตั้งต้นจาก idea นวัตกรรม ความฝัน ขอไปตั้งต้นจากโครงการ
ได้ไหม พอทำเสร็จแล้วมันมีตลาดเลย พอขายเสร็จแล้วนี้ เราค่อยเอาของไปอยู่ใน leaflet ในโบรชัวร์
ขายปลีก คิมบี้ อันนี้เป็นไอเดียจากเขานะ ตรงนี้ผมไม่เคยมีไอเดียอะไรอย่างนี้

จริงๆผมดูหนังอย่างงาน สองผลงานเขาในช่วงที่ผ่านมา อย่างเช่นคนที่เป็รอง MD เราที่เป็นฝ่ายออกแบบนี้ อยู่กับเรามาเกือบ 10 ปี เป็นพวกออกแบบคนแรกของเราที่สร้างบริษัทมา เพราะงั้นนี้เรารู้จักมาสิบปีเราต้องรู้ว่าเขาเป็นคนอย่างไร เขาเป็นคนที่ดีด้วย ไว้วางใจได้ เป็นคนที่ครีเอทีฟ สร้างอะไรใหม่ๆ ตลอดเวลา เขาควรจะ fade ตัวเองไปด้านการตลาด เขาควรจะมึมมมมมมมมมมด้านการตลาด เขาก็จบ MBA จากเมืองนอกมา ถ้าไม่มีพื้นฐานก็ต้องปูพื้นให้เขาหน่อย อย่างเช่นเวลาประชุมขาย ก็ต้องมีฝ่ายออกแบบมาด้วย ฝ่ายออกแบบจะรู้ยอดขาย จะรู้โมเดลการขาย ว่าอันไหนดีไม่ดี แต่ก่อนเราเคยให้แยกกันไม่เวิร์กเลย เขาก็จะออกแบบทางหนึ่ง ขายทางหนึ่ง แต่พอมา merge กันมาประชุมร่วมกันเห็นใจซึ่งกันและกัน ทุกอย่างจะ flow ได้ดีขึ้น

แน่นอน อย่างน้อยเซลล์ก็ต้องรู้ยอดขายของเขาอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นผมคิดว่าต้องเปิดเผย แต่ก็ไม่ได้เปิดเผยทั้งหมด อย่างเช่น margin ก็ไม่ขนาดนั้น แต่ margin แต่ก่อนผมรู้อยู่คนเดียว แต่หลังๆนี้เป็น board รู้หมด ดังนั้นจะทำให้ทุกคนเวลามองนี้แต่ก่อนยังขาดมุมมองด้านต้นทุน เวลาขายงาน โครงการนี้ ถ้าเป็นเมื่อก่อนถ้าแก่เขาก็ไปขายเอง เราจะรู้เขาไม่ได้ เพราะเขารู้หมด แต่ของผมไม่ใช่ ผมอยู่บนดอยอย่างนี้ ผมก็ให้ทีมงานเข้าไป ตอนนี้ผมก็ให้น้องสาวเข้าไปดู ผู้บริหารโครงการระดับสูงแล้ว คุณเดินก็เข้าไปด้วย แล้วกลายเป็นว่าผู้บริหารระดับสูงงานโครงการ โครงสร้างต้นทุน แล้วไม่เฉพาะเท่านั้นเราก็มีฝ่ายออกแบบไปด้วย กลายเป็นว่าถ้าแก่ทางนั้นไม่มีหัวด้านออกแบบ เราได้เปรียบ เรามีสองเรามีสาม เราเข้าไปเป็นทีม แล้วคุณเดินก็จะมองว่า Product นี้จะถอยได้เท่าไร จะ mark up ไปโปะตรงไหน เขาก็จะมี paradigm ซึ่งเขาคงต้องกว่าผมละ ผมรู้เขาไม่ได้ละ

เครื่อง MD กับเป็น MD แล้วก็กรรมการบริหาร ก็คือน้องผมสามคน อย่างน้อยก็ให้เขามาเรียนรู้ด้วย มันก็ฝึกไปด้วย แต่น้องผมนี้จะไม่ได้เป็น line โดยตรง line โดยตรงนี้เป็น MD แต่เขาจะ support กิจกรรมที่ขอความช่วยเหลือ หรือเป็นกิจกรรมที่เราต้องไปโป๊กส

กรรมการบริหารคือผู้ถือหุ้นครับ ผมใช้คำว่าผู้ถือหุ้น แต่ board บริหารคือ 8 คนนี้ เพราะฉะนั้น
เวลากำหนดนโยบายก็ต้อง 8 คน กำหนดร่วมกัน อันไหนที่สำคัญก็ต้องฟังกันให้ชัด

ต้องมอว่าน้องไม่เป็นน้อง ก็คือน้องก็คือคนที่เป็นผู้บริหารคนหนึ่งเขาต้องอยู่ under กฎระเบียบต่างๆ ยกตัวอย่างเช่นน้องสาวผมคนสุดท้าย ท้องทุกอย่างต้อง under MD ตามนโยบาย น้องชาย

ผมดูบริการก็ต้องอยู่กับคุณเดิน ส่วนน้องสาวอีกคนแต่ก่อนทำการเงิน ตอนนี้ส่งไปทำการขายที่ภูมิภาค ไปเรียนรู้การขายภูมิภาค ก็ต้องเรียนรู้ อย่างน้องผมก็อยากจะให้ rotate ให้เรียนรู้หลายๆด้าน เพราะฉะนั้นทุกคนเวลามองจะได้ไม่มองมุมแคบๆ แล้วทุกคนสำคัญต้องมีมุมมองเรื่องต้นทุนนะครับ margin ถ้าใคร ขายไม่ใช่ขายขาดทุน ขายได้เยอะแยะเลยอย่างนี้ก็ไม่ถูก แต่ก่อนผมคิดไม่ได้มองมิตินี้เท่าไร องค์กรผมแต่ก่อนไม่ได้มองในแง่ของ maximize profit สมัยก่อนไม่ได้ดูกำไรที่ต้งมาก ดูยอดขาย ดูอัตราการเจริญเติบโต แล้วผมเองผมก็รู้ profit ด้วยตัวเองว่าเราตั้งราคาเอง แต่พอการเปลี่ยนแปลง เราต้องมีโครงสร้าง profit ว่า margin ต่อ cost margin ต่อ sell price ต่าง ๆ แล้วพยายาม control คุณเดินก็พยายาม control ว่า cost of raw material ต้องไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ ๆ แล้วต้องลดลงปีละเท่าไร cost ของการขายต้องลดลงเท่าไร ลักษณะเดียวกัน margin ต่อต้นทุนต้องขยายเพิ่มเท่าไร บาง product อาจน้อยเพราะเราเข้าตลาดใหม่ต้องยอม บาง product เราเป็น cash cow อย่างอ่างน้ำวนเราก็ต่อยอดได้ ก็กำไรจากส่วนนั้นมากหน่อยเราก็จะบูรณาการรวมกัน ซึ่งแต่ก่อนเราก็มัวจะอ่อนในเรื่องตัวนี้ แต่ตอนนี้เรานำเขามาละ ได้ผล

ถ้าเราลงโทษน้องมากแม่ก็จะเตือนเรา เพราะฉะนั้นการทำงานกับน้องนี้มันยากที่สุด แต่เราจะต้องประสานให้กลมกลืนกัน เพราะน้องก็มีจุดเด่นบางอย่าง ผู้บริหารก็มีจุดเด่นบางอย่าง ให้ร่วมกันได้ แต่น้องผมไม่มีปัญหาไม่เรียกเรื่องอะไร ถ้างั้นก็โชคดี

จริงๆต้องพัฒนานวัตกรรมต่อเนื่อง สุดท้ายก็ต้องไปหาสิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้ ขวัญแข่งมาร้องคาราโอเกะเพลงที่เราแต่ง เขาร้องสู้เราไม่ได้ อย่างเช่นอ่างน้ำวน ทำอย่างไรที่จะทำให้ลูกค้านี้ซื้ออ่างแล้วต้องคิดถึงเรื่องสุขภาพ เรื่องเทคโนโลยีที่เหนือกว่า เรื่องของระบบการไฮยีนต่าง ๆ ซึ่งคู่แข่งไม่มีนะ ซึ่งเราก็พยายาม เหมือนศูนย์บริการคู่แข่งมีแห่งเดียว แต่เรามี 11 แห่ง ให้เขาเห็นเรื่องการบริการก็พยายามดึงจุดนี้ เป็น differentiate ขึ้นมา ขณะเดียวกัน เราก็พยายามทำ model ที่ variated สูง ๆ นะครับ แนนอนตลาดแม้กระทั่งอ่างน้ำวนก็ต้องรู้ราคา บางราย 29,000 เรายังสู้เขาไม่ได้เลย ในประเทศนี้เราขายถูกสุด 30,000 – 40,000 บาท แต่ของเขามี แต่โอเคให้เขาเห็นว่ามันต่างกันจริงๆ อย่างการรับประกันเขาประกันปีเดียว ไม่มีใบรับประกันด้วย แต่ของเราประกัน 5 ปี แล้วตรวจเช็คฟรี แล้วอย่างนี้เราไม่มีรับประกันได้มัย จะได้ลดราคา อย่างนี้เราไม่ทำ อย่างนี้ก็เหมือนเราไปเดินตามเกมเขาเราขอตรงนี้ดีกว่า segment ทั้งตลาด เราไม่สามารถจับปลาตรงนี้ทั้งหมดได้คนเดียว แบ่งกัน สุดท้ายคู่แข่งอยู่ได้นะ ถ้าเราทำให้คู่แข่งอยู่ไม่ได้มันผิดปกติ มัน monopoly นะ สุดท้ายเขาต้องคืนรนจนได้แหละ โตไปด้วยกัน ขยายตลาด โดยรวมแต่ก่อนอ่างอาบน้ำตลาดจะตายนะ Cotto เขาจะไม่ทำละตลาดอ่างอาบน้ำตาย เขาไปทำตู้อาบน้ำ แต่เรามาปลูกจนกระทั่งตลาดอ่างอาบน้ำโต เพราะฉะนั้นผมมองว่าสร้างสีสันให้มันได้ แต่ขณะเดียวกันตู้อาบน้ำเป็นตลาดที่กำลังโต แต่ตู้อาบน้ำที่ทำ margin นี่ก็คือผู้

อาบน้ำที่ made to order คือผลิตตามขนาด เพราะฉะนั้นถ้าผลิตตามขนาดจีนจะไม่ได้ เพราะฉะนั้นเราจะผลิตที่จีนมาไม่ได้ ผลิตตามขนาดแป๊ะ รวมถึงปัจจุบันเรากำลังขยายการผลิตหินเทียม เรากำลังเริ่ม study หินเทียม หินเทียมคือหินที่จะมาทดแทนหินจริง แล้วหินที่ทำโค้งมน ทำรูปทรงต่างๆ หินจริงทำไม่ได้ สีมันทำได้ทั้งหมด ตัวนี้มันเป็นตลาดแบบ customize ซึ่งเป็นตลาดที่คู่แข่งผมทำอยู่คนเดียว ซึ่งตลาดเขาใหญ่มากหลายร้อยล้าน ซึ่งเราไม่เคยเจอ แต่พอกลับมานั่งทบทวนเราต้องทำนะ แล้วพอศึกษานี้ลงทุนไม่เยอะ นะครับแล้วบุคลากรเราก็มี ผู้จัดการโรงงานผมเคยทำอยู่ เราก็เลยลองทดลองดูนะครับ อันนี้เพิ่งเริ่ม กว่าที่จะ launch ก็ปลายปี

ฝ่ายการตลาดเขาไปหาตัวเลขของกลุ่มแข่งมาบริษัทที่เขาทำ product มาอะไรอย่างนี้หลายร้อยล้านเชียะ ทั้งที่เราเนี่ยไม่ค่อยได้เข้าไปเลยแล้วเราโดนคู่แข่งบีบมาตลอด เอ้ ทำไมเขาขายดีจังงานโครงการ ไปดู อ้อ product ตรงนี้ ลูกค้าเวลาซื้ออ่างเขาจะซื้อตัวหินเทียมด้วย แล้วก็ซื้อตู้อาบน้ำด้วย แล้วเวลา product เราเอาไปแข่ง เราขายตัวนี้ แล้วกลายเป็นว่า designer ชอบอะไรที่แตกต่าง เขาไม่ต้องการอะไรที่ซ้ำ project เก่า หรืออะไรที่ซ้ำกับแบบของกลุ่มแข่ง พอออกแบบอะไรที่แตกต่าง สินค้า customize นี้ พอบริษัทผมคิดอะไรที่เด่น แต่ product เค้น designer โครงการไม่ชอบ เพราะไปเด่นกว่างาน design เขา อันนี้ เป็นจุดปัญหา มันเลยได้รางวัลไป product มันเด่น แต่ product เค้นๆ designer มักจะไม่ชอบ เพราะต้องการ product ที่ simple เรียบๆต้องการให้ design ของ interior เขาเด่น กลายเป็นว่า ของเรามันความคิดหลงทาง มันไม่หลงทางมันทำให้บริษัทโตได้ระดับหนึ่ง แต่การจะ step ขึ้นอีกระดับหนึ่ง มันต้องทำตัวที่ตอบรับ ในการ deal งานโครงการแต่ก่อนผมก็ไม่เข้ามา เราขายปลีกชะเยอะ ยังไม่มีบุคลากร ตอนนี้เรากลับมาดู พอลงมาดูแล้วเขามีพรสวรรค์ แล้วเขาสามารถเข้ากับคนได้ เขามีความรู้ด้านการตลาด เขาเคยดูด้านการตลาดมาก่อน พอลงมาตรงนี้ง่ายละ เรามี designer ของเราช่วย กลายเป็นว่าในสามสี่เดือนผลิตภาพเลย มี order กะ pending order เข้ามาจำนวนมาก เพราะงั้นมันจะบู๊ฟื้นขึ้นไปอีกรอบหนึ่ง

ผมฟังตรงนี้มาเยอะเลยนะ เป็นคำถามประจำ ผมก็เลยบอกว่าอันนี้ก็เป็น paradigm หนึ่งนะ สมมติว่าเราทำธุรกิจบอกว่าเราจะขายสินค้าที่ไม่ได้สร้างกิเลส ผมก็นึกไม่ออกนะว่าจะเป็นสินค้าอะไร อย่างจะเป็นสินค้าข้าว ปลูกข้าว ขายข้าว สุดท้ายสินค้าเหล่านี้จะเป็น commodity เสียส่วนใหญ่ แล้วถามว่าไม่ใช่บริษัทเราอย่างเดียว แล้วประเทศเราละ ต้นทุนอาจสู้ประเทศบางประเทศไม่ได้ สินค้าธุรกิจก็ไม่เกิด พอไม่เกิดทุกอย่างจบ แต่ย้อนกลับไปสินค้าที่สร้างความต้องการนะครับ เพื่อสร้างจุดยืนในตลาดให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยเฉพาะประเทศไทยต้องทำในสิ่งที่ประเทศจีนทำไม่ได้ มันก็ย้อนกลับไปเป็นตลาด customize ตลาดนวัตกรรมใหม่ๆ ตลาด handycraft ไอ้ที่เห็นี่จะตอบโจทย์ความสวยงาม อยากจะซื้อ แต่คนที่ซื้อต้องมีกำลังซื้อพอสมควร สินค้าผมคนส่วนใหญ่ ถ้า

เงินเดือนหมื่นสองหมื่นอาจไม่ได้ซื้อ อาจต้องเป็นแสนอัพ อ่างน้ำวนใบเป็นแสน เพราะฉะนั้นก็เป็นกลุ่มที่พวกเขามีตั้งคั้งซื้ออยู่แล้ว ถ้าเขาไม่ซื้อเราเขาก็อาจไปซื้อยุโรปซึ่งแพงว่า แสดงว่าสินค้าเราทำให้เขาลดราคาค่าใช้จ่ายนะ อย่าง designer เขา spec อ่างน้ำวนนี้ ถ้าเป็นยุโรป 3 แสน แต่ของเราแสนกว่าบาทสวกว่าด้วย ดีกว่าด้วย บริการนานกว่า รับประกันอยู่ตลอดระยะยาว ไอ้ตรงนี้นั่นมันกลับทำให้ช่วยเป็น value ที่ทำให้เขาคุ่มค่ามากขึ้น ย้อนกลับไปว่าถ้าบริษัทเราโตอย่างนี้ตลอดเวลาผมว่ามันอาจไม่ fair ทำแต่อ่างน้ำวน ทำแต่สินค้า luxury ผมเลยตั้งแบรนด์ใหม่ มี product ที่เข้าไปช่วยเรื่อง aging society product ที่เข้าไปช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อม ลดน้ำ ลดไฟ อะไรต่างๆ แล้วกลายเป็นว่าเราเอานวัตกรรมเรามาทำ business เพิ่มเติมเพื่อให้มัน balance กัน แต่ Pajero ต้องใช้มันทั้ง 5 ปี มันถึงจะโตขึ้นมาได้ แต่ตอนนี้เราเปิดมาได้ประมาณปีหนึ่ง ผมว่ามันอยู่ในช่วงตั้งฐาน จะได้ไม่รีบ จะได้ให้มันโตอย่างธรรมชาติ

ต้องถามคนคนนั้น อยากทำเพราะอะไร เพราะตัวของเขาเองหรือเปล่า หรือว่าเพราะแฟน ถ้าอยากทำเพราะตัวของเขาเองนี่ แน่แน่นอนเขาก็เป็นแบบอย่างที่ดีอยู่แล้ว เพราะว่าเขาเริ่มเห็นตัวเขาเอง แต่บางคนทำเพื่อที่จะ PR อะไรอย่างนี้ ก็มันยากที่จะสำเร็จ แต่ถ้าทำด้วยใจตัวเองแล้วทำแล้วมีความสุขที่ได้ทำ สุขที่ได้ให้ ตรงนั้นเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะประสบความสำเร็จได้

ไม่อยากเลย ศึกษาแนวทางของพ่อเยอะ ๆ นะครับ แล้วเราจะรู้เลยชีวิตของเราไม่สมดุลเลยในปัจจุบัน แล้วเรารู้เลยว่าชีวิตเราไม่สมดุลในทุกมิติเลย เราจะหาความสมดุลให้มันสมดุลในมิติของความสุข คนที่มีเงินเยอะ ความสุขยังมีได้ยากขึ้น ความทุกข์ยังมีได้ง่ายขึ้น ลองสังเกตนะ แต่ก่อนเราไม่มีเงินเยอะขนาดนี้ พอโตขึ้นความสุขยิ่งยากขึ้น ความทุกข์ยิ่งเกิดง่ายขึ้น ตัวตนยิ่งมากขึ้น อะไรไม่ได้ตั้งใจนิดหน่อย ตอนที่เราเป็นเด็กเล็ก ๆ เข้ามาเป็นอาจารย์ใหม่ แต่เมื่อไหร่เราเป็นอาจารย์ อาจารย์ใหม่เข้ามาไม่ได้ตั้งใจ ลูกศิษย์ไม่ได้ตั้งใจเป็นเรื่อง แล้วเป็นเรื่องมันเผาเรา แต่สังเกตวันๆเราโดน ไอ้สิ่งที่เราเรียกว่าความสุขมันเผาเรา เกือบทั้งวันนะ แล้วมันเผาอย่างเช่นสิ่งที่เราต้องการให้ได้ตั้งใจ แต่ไม่มีอะไรให้ได้ตั้งใจนะ ทุกสิ่งมันไม่มีอะไรได้ตั้งใจ ทุกสิ่งมันเป็นไปตามธรรมชาติหมด ที่เราเห็นนี่มันเป็นไปตามธรรมชาติ แต่เราต้องการให้มันได้ตั้งใจเราเท่านั้น ถ้าใจเราก้านกับมัน ความทุกข์เกิดขึ้น มันเผาใจเรา พอเผาใจเราไม่เท่าไหร่นะ คนที่มีบารมีหรือมีอำนาจเยอะมันจะเผาคนรอบข้าง มันเผาคนรอบข้าง มันเผาอวดวาทะหมด แล้วคนจะไม่ค่อยกล้าอยู่ใกล้คนคนนั้น เวลาเขาโกรธมาที่ ต้องหนีไกลๆ เป็นคนทุกคน แต่พอเข้าใจแนวทางพระเจ้าอยู่หัว เขาสอนให้รู้จักการพอใจ พอดีพอเพียง ลองสังเกตสิ ความสุขไม่ได้อยู่ที่เร็วที่สุด มันอยู่รอบ ๆ ตัว ความสุขมันอยู่รอบๆตัวสำคัญที่สุด คนเรากลืมมอง ความสุขคือความปรกติ ไอ้ความไม่ปรกติที่เราไขว่ขว้านนี้ นั่นแหละมันเผาเราน้ำเปล่านี้มีประโยชน์ที่สุด แต่ทำไมเราไขว่คว้าหาเครื่องดื่มอะไรมาทาน เป็นพัน ไวน์แก้วหนึ่ง

เท่าไหร่ ขวดเท่าไหร่ สุดท้ายต้องมาคิมน้ำบริสุทธิ์อยู่ เราไม่สามารถกินไวน์ได้ทั้งชีวิต เราต้องกินน้ำเปล่า อากาศเราต้องการกลิ่นหอม น้ำหอม ผู้หญิงชอบขวดหนึ่งหลายพันบาท แต่สุดท้ายเรายู่กับน้ำหอมทั้งวันมันไม่ได้ เราต้องการอากาศ fresh air เราต้องการอากาศบริสุทธิ์ นะครับ เช่นเดียวกัน สุดท้ายเราต้องการความปรกติ แต่มนุษย์ชอบหาสิ่งที่ไม่ปรกติ จิตสำนึกที่สุดคือจิตว่างไม่ใช่จิตวุ่น แต่เราชอบเติมความวุ่นให้มันตลอดเวลา แล้วเราเข้าใจจริงๆว่าแนวทางของพระเจ้าอยู่หัวจริงๆคือแนวทางของธรรมะ เรื่องของศาสนา พอเราเข้าใจศาสนา เราก็อ้อ ท่านผ่านอะไรมาหมดละ สุดท้ายพอเราไม่ได้ตั้งใจท่านก็แนะนำว่า ช่างมัน เช่นนั่นเอง ตถตา ทุกสิ่งเป็นของคู่กันมาโดยตลอดที่ท่านบอกสมเด็จพระเทพฯ มีความมืดมีความสว่าง ความคิดความชั่ว ถ้าให้คนเลือกคนจะเลือกแต่ความดี คนเลือกบวกไม่อยากจะลบ แต่ทำอะไรในชีวิตมันมีทั้งบวกและลบ พอเจอสิ่งที่ลบ เอ้อเข้าใจ มันเป็นเรื่องธรรมดาของธรรมชาติ อ้อ ช่างมัน เช่นนั่นเอง เพราะฉะนั้นนี้เราเลือกไม่ได้ที่มันมีบวกเยอะ แต่เราอยู่ในโลกนี้มันต้องมีบวกลบ เราต้องเลือกอยู่ในโลกแห่งบวกลบอย่างไม่เป็นทุกข์ แล้วก็ส่งเสริมให้คนอื่นนี้เข้าใจแนวนี้ครับ แล้วก็ทำให้เกิดแนวนี้ ความเข้าใจนี้ ถ้าใครเข้าใจว่าบวกกับลบเป็นเรื่องธรรมดาละ เขาจะไม่สุดโต่งเขาจะไม่บวกล้วนนะ ชักวันหนึ่งเขาลบเขาจะลบล้วนนะ แค่ว่าบวกบวกบวกบวกก็พอใจ แต่ไม่เฉื่อยแน่นอน มันจะทำให้ทำอะไรด้วยความรัก ไม่ใช่ความโลภ ไอ้คำว่าเฉื่อยในที่นี้คนที่ทำด้วยความโลภเฉื่อย ทำให้โลกเฉื่อยไปด้วย เมื่อโลกไม่ได้ตั้งใจก็จะดึงโลกเฉื่อยไปด้วย ให้เป็นไปตามใจเขา สังเกตไหม สุดท้ายมันย้อนอยู่เรื่องเดียว ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป ไม่เที่ยง”

4. บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

ทางคณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์คุณสมิต ทวีเลิศนิธิ กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด โดยมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์ดังนี้

“เริ่มต้นมีคนถามว่าทำไงถึงได้รับรางวัลเศรษฐกิจพอเพียง เรื่องของการนำมาใช้ในแต่ละระดับ พอได้เข้ามารับตำแหน่งในปี 2009 ทำงานอยู่ได้ครึ่งปีกว่าๆ คือเราเริ่มธุรกิจมา 12 ปี ตั้งแต่ปี 2003 เริ่มต้นด้วยการร่วมทุนของครอบครัวคุณพ่อ กับพี่น้องคือ คุณอา แล้วก็อาม่า มองเห็นว่ามีโอกาสทำธุรกิจ คือโรงงานก่อนหน้านี้นี้ ทำของจำพวกสินค้าเกษตร อบเครื่องเทศ แปรรูป และก็มีลูกค้าเพิ่มขึ้นจนขยายไม่ไหว จึงได้เริ่มบริษัท นิธิฟู๊ดส์ โดยคุณอาทรงพล มาเป็นผู้บริหารก่อตั้ง ตั้งแต่วางรากฐานขึ้นไป ที่ว่าเรานำ เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ตั้งแต่เมื่อไหร่ ผมว่าเราทำของเราอยู่แล้วโดยแนวคิดของผู้บริหาร คุณ สุรพล คือเราไม่รู้หรือกว่าเราทำมาอยู่เรื่อยๆ พอถึงปี 2551 มีการประกวด ก็

มีการแนะนำชักชวนจากกรมโรงงานอุตสาหกรรมว่า นิธิฟู๊ดส์ ลองสมัครดู ลองศึกษาว่า แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมี 3+2 เงื่อนไข ก็มาเขียนรายงาน จับสิ่งที่เราทำ จับผลลัพธ์ที่ได้ ปรากฏว่ามันชี้แสดงว่า ผลลัพธ์มันได้ทำให้เราเติบโตยั่งยืนขึ้นมา ก็คิดว่า นี่แหละเป็นสิ่งที่ทำให้เราได้รับรางวัล ถามว่าเราทำอะไรมาบ้าง คือ การเริ่มธุรกิจมีความเสี่ยงทุกครั้ง ถ้าเราเริ่มธุรกิจแบบเอาค่าอะไร หรือ เห็นโอกาสแล้วรีบๆทำเอาค่าอะไรระยะสั้นเป็นที่ตั้ง เราคงไม่ได้มาถึงทุกวันนี้ และเราก็บอกว่าการรอบคอบในการลงทุนธุรกิจ ธุรกิจเริ่มต้นเสี่ยง ถ้าไม่มีลูกค้ามาก่อน สร้างโรงงานขึ้นมา วิจัย ขายไปก็อาจลำบาก แต่สิ่งที่เราจะโชคดีคือเรามีลูกค้าให้การขอหรือมีคำสั่งซื้อรออยู่แล้ว คือพร้อมเมื่อไหร่ก็ขาย มีความเสี่ยงด้านการตลาดน้อย มันเป็นจุดที่เราลงทุนขึ้นมา การร่วมทุนก็ไม่ได้เยอะอะไร เริ่มที่ 12.5 ล้านบาท พี่น้องร่วมกัน 6-7 คน มาช่วยกัน การเริ่มธุรกิจต้องใช้ที่ คุณพ่อเลยยินดีให้ใช้ฟรีโดยจะได้ไม่เป็นภาระในการใช้เงินซื้อพื้นที่ก่อนใหญ่ ถ้าต้องซื้อที่ 8 ล้านก็หมดไปละ ไม่สามารถทำอะไรได้ ไม่มีใครอยากเห็นมันล้ม อยากให้มันสำเร็จ คนหนึ่งมีพื้นที่ คนหนึ่งอยู่ในตลาดการเกษตรมา 20 ปี คนหนึ่งเป็นคุณอาสุรพล ซึ่งอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารมาก่อน มีเทคนิคการจัดการ เป็นจุดแข็ง คุณอาอีกคนก็ทำการตลาดอยู่ที่กรุงเทพ ก็รู้จักลูกค้าในตลาด จากสิ่งเหล่านี้ทำให้เราสามารถเริ่มต้น ด้วยความพอประมาณเราไม่ได้ลงทุนเยอะหรือเกินกำลัง ลูกค้าต้องการสินค้าแค่นี้ เราก็ทำแค่นี้ก่อน เราไม่ขายไปซื้อที่แปลงสวยๆ เราพอประมาณ ผู้ถือหุ้นก็ไม่ได้ต้องการเงินสดเยอะๆ หลังๆพอเราขยายเราก็เพิ่มทุนจาก 12.5 ล้านเป็น 17 ล้านโดยใช้จากภายใน โดยการสะสมและก็มีการบินผลซึ่งการทำแบบนี้แสดงว่า เราเอื้อเพื่อธุรกิจมาตั้งแต่ต้น ในปีแรกโดยการพอประมาณไม่ได้มูมมามนี่คือเรื่องของการเริ่มต้น

คราวนี้เราเริ่มต้นโดยการมีพื้นที่ที่ประหยัดใช้ฟรีได้แล้วจะทำให้สำเร็จซะทีเดียว มันมาจากหนึ่ง แนวคิดในการบริหารของคุณ สุรพล ที่ตั้งรากฐานขึ้นมา บอกว่าโรงงาน SME สมัย 12 ปีที่แล้วจะมี GMP ถือว่าน้อยแล้วยังจะมี HCCP ยิ่งน้อยไปอีก นั่นคือความคิดสมัยก่อนว่าเราจะเริ่มต้นขายอะไรให้ลูกค้า ลูกค้าเป็นใคร เป็นโรงงานอุตสาหกรรมใหญ่ในประเทศ แสดงว่าต้องการความปลอดภัยของอาหารเป็นที่ตั้ง โดยการที่เรามี HCCP รับรองตั้งแต่ปี.... เข้าใจว่าไม่กี่ปีเราก็ได้รับ..... เป็นโรงงานแรกๆที่เริ่มทำ ก็เป็นแนวคิดหนึ่งของคุณสุรพล ว่า ถ้าจะทำอะไรเรามีเหตุผลในการทำหรือไม่ เรารู้ดีหรือไม่ ถ้าเราทำโดยไม่มีหลักการ อาจผิดพลาด มีความเสี่ยง ลูกค้ามีปัญหาสินค้ามี Reject ถ้าเรานำหลักการที่ได้พิสูจน์แล้วและสากลยอมรับจะช่วยให้เราสร้างกรอบในการเดินให้ถูก ใช้ความรู้และเหตุผลในการสร้างกรอบการทำงาน พอมีระบบลงปับนี้ ทุกอย่างมันก็รู้ว่าจะอะไรจะต้องวิเคราะห์อะไรจะต้องทำ GMP โปรแกรมที่ถูกพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องสถานประกอบการ กัน นก แผลง หนู การแต่งกายของบุคคลากร ว่าใครต้องใส่อะไร การล้างมือเป็นหลักการที่เรานำมาปฏิบัติ นี่เป็นส่วนหนึ่งที่

เรานำความมีเหตุผลมาใช้ปฏิบัติ ถ้าเราค่อยๆ ไปเสี่ยง เราจะไม่รู้ หรือทำครั้งเดียว เพราะเรามีหลักการทำให้เราเริ่มต้นได้เร็ว ความผิดพลาดก็น้อยลง

สมมุติว่าเราขายอยู่เช่น พริกไทยเคยขายอยู่กิโลละ 100 บาทวันนี้ 150 บาทกำไรเพิ่มขึ้น 150% ถามว่าถ้าเราต้องการกำไรเยอะ ๆ เราอาจใช้แป้งผสมรีเปล่า คือลูกค้าก็ 모르 โดยที่ไม่ได้ใช้ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน เราไม่ทำอย่างนั้น เรามอบลูกค้าเท่าไรเท่านั้น ในกระแสของการเกษตรมีการเก็งกำไรสินค้ากันมากขึ้น ซื้อต้นฤดู เก็บให้ผ่านกลาง ฤดู มาขายปลาย ฤดูหรือ นอก ฤดู ในราคาแพงๆ มันก็มีโอกาสจะทำกำไรระยะสั้นได้เลย ที่เป็นตัวอย่างนี้ เราไม่เคยทำเรื่องพวกนี้อยู่แล้ว เป็นตัวอย่างชัดเจนของความพอประมาณว่า ถ้าเรานำเงินมาใช้ตั้งแต่ต้นปี เพื่อหวังว่า ราคามันจะแพง และเก็งกำไรระยะสั้น นั่นคือการที่เราบอกว่ามันเสี่ยง กับการพนันอย่างหนึ่ง ถ้ามีอะไรไม่ตรงกับที่เราตั้งไว้ เช่น ค่าเงินบาทตก ทำให้เราคิดไว้ไม่เกิดขึ้น เรานำเงินสะสมมาละลายกับพวกนี้ได้ หลายธุรกิจนำเงินสะสมไปเก็งกำไร จะมองว่าผู้บริหารกับผู้ที่ถือหุ้นมองต่าง ผู้บริหารจะมองเป็นการลงทุนใช้เงิน โดยผู้ถือหุ้นไม่รู้เลยว่าเราเอาเงินของเขาไปเสี่ยงโดยไม่เคยคุยกันมาก่อน ถ้าเจ๊งเราก็พูดไม่ออกเหมือนกัน อะไรที่เป็นความเสี่ยงและไม่ใช่วิธีของเรา เราไม่ทำ ถ้าไม่มี Order เราก็ไม่ซื้อของเข้ามาดูเพื่อเก็งกำไร การซื้อวัตถุดิบเข้ามาเพื่อให้สามารถผันระยะในฤดูกาลที่เราขายได้ก็พอ สรุปคือ ถ้าเราไปเก็งกำไร โชคดี ก็ดีไป โชคร้ายเราก็เจ๊ง ไม่ใช่เราเจ๊งคนเดียว ผู้ถือหุ้นก็เจ็บด้วย พนักงานก็เจ็บถ้าธุรกิจต้องปิดตัว เขาจะทำงานที่ไหน คนที่เป็นลูกค้าเราเขาซื้อ พริกไทย ซื้อกระเทียมจากเราที่มีอยู่พอเราปิดโรงงานจากการที่เราไปเก็งกำไรผิด ไม่ใช่จุดประสงค์ของธุรกิจเรา เราไม่ได้อยากจะเกิดความเสี่ยงไปในทางที่เราไม่อยากให้เกิด

อันหนึ่งเลยก็คือ เรื่องของการปฏิบัติต่อพนักงาน บริษัทหรือโรงงานที่มีแต่ครุภัณฑ์ หรือเครื่องจักร วันนี้นักเปลี่ยนไป สิ้นเชิง ที่ทำให้เราขึ้นอยู่กับคือ Software หรือคนที่เข้ามาปฏิบัติการทำงาน เราก็ดูแลด้านพนักงานอย่างดี ดีกว่าที่อื่นอีก เรื่องของสวัสดิการ เรื่องผลตอบแทน เราก็ไม่ได้ต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำหรือที่อื่นๆเลย ค่าช่วยเหลืออื่นๆ เช่น ค่าน้ำมันมันแพงขึ้นไป เขาจะอยู่กินกันอย่างไร เราก็ต้องมีการเติมเงินตรงนี้เข้าไป ให้เขามีเงินใช้จ่ายได้ ถือว่าช่วยเขา จุดหนึ่งคือว่าพนักงานจะปฏิบัติงานได้เต็มที่ มันต้องออกจากภายใน จากบ้าน ถ้าบ้านจะถกยึดเขาจนไม่มีความสุขที่จะมาทำงาน ใจคิดถึงแต่ปัญหาที่บ้าน เขาจะไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ก็จะทำงานได้ไม่เต็มที่ อะไรที่พอจะช่วยเขาได้ก็ช่วยตามกำลัง หรือสวัสดิการอื่นๆ เช่น กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินกู้เพื่อการศึกษาให้กับบุตรพนักงาน การกู้ยืมระบบไม่ใช่เรื่องที่จะให้เขาไปเสี่ยง เราปล่อยเงินกู้ไป 3-5000 บาทแล้วค่อยๆ หักไป 4 เดือน หนึ่งหนี้ก็ไม่สูญ สองไม่โดนดอกเบี้ยแพง และช่วยเป็นที่พึ่งพิง อีกเรื่องหนึ่งที่แตกต่างจากที่อื่นเลยคือ โรงอาหาร พนักงานกว่าห้าหมื่นคน แต่มีโรงอาหารที่จุดหนึ่งเราบอกว่า

พนักงานแต่ละคนก็เอาอาหาร จากบ้านมากินกัน มีข้าวเหนียว น้ำจิ้ม และสังเกตว่ามันก็ไม่ค่อยมีเนื้อ มีหนัง กินไม่ดี เพราะทุกคนอยากประหยัด อะไรซื้อก็แพง ถ้ามีคน 50 คน แล้วเราทำอาหารให้กิน พอทำเยอะ ๆ มันก็ประหยัด จ้างแม่ครัวมาทำให้กิน ถูกสุขลักษณะหรือเปล่า อร่อยหรือเปล่า แล้วก็มีนโยบายที่ว่าอยากให้อาหารกลางวัน แต่ไม่ฟรี พนักงานออก 12 บาท โรงงานออก 13 บาท ต้นทุน 25 บาทต่อคน ทุกวันพนักงานจ่าย 12 บาทแล้วกินเท่าไรก็กินไป ข้าวกับกับอีก 2 อย่าง อย่างน้อยข้าวก็ตักเท่าไรก็ได้ แล้วก็กินผลไม้ และส่งเสริมการกินผลไม้เพื่อสุขภาพประโยชน์มันก็มี อยากให้พนักงานได้กินอาหารที่เต็มอิ่มขึ้น ไม่ใช่ช่วงนี้ผ่อนจักรยาน ก็กินข้าวกับน้ำพริก แล้วก็ไม่มีแรง นอกจากนั้น กิน 12 บาท ก็กินไปทุกวัน อาหารก็ปลอดภัยสะอาด เพราะเราก็สามารถดูแลแม่ครัวได้ ให้ทำให้คน 50 คนกิน เอาหลักของ HCCP กับ EDP ไปใช้กับแม่ครัวแล้วไปตรวจสอบแม่บ้านว่าปรุงดีหรือเปล่า ไม่ดีก็ปรับปรุง อีกเรื่องคือว่า พนักงานไม่ต้องออกไปนอกโรงงานเพื่อหาอาหารกิน เพราะการออกไปมีความเสี่ยงในการจับรถมอเตอร์ไซด์ ปีนึงขับไปกลับ 2-300 เทียว ก็มีสิทธิที่จะเกิดอุบัติเหตุได้ การที่ประหยัดไม่ต้องออกไปข้างนอกนั้น ก็ทำให้เขาปลอดภัย โรงงานเองก็ได้ประโยชน์ พนักงานก็กลับมาทำงานตรงเวลามากขึ้น มีเวลาเหลือในการคุยกัน หรือทำสนทนากาในโรงงาน หรือเราเอาเสื้อผ้าไปตากฝุ่นข้างนอก แล้วเอาฝุ่นมาในโรงงาน ถ้าเราทำได้มันก็ไม่ได้อะไรที่จะมอบอาหารกลางวันให้กับคนที่ทำงานด้วยกัน

มีเยอะนะครับ 6 คน ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น สิ่งแวดล้อม ชุมชน Supplier ที่เราต้องดูแล ลูกค้าเราก็ต้องดูแล เช่น คุณภาพของสินค้าที่ดี ราคาประหยัด แข่งขันได้ที่สำคัญคือมีของให้ทั้งปีนี่คือหลักใหญ่ๆ เอาลูกค้าเป็นที่ตั้งก่อน ทำให้ลูกค้ามีคุณภาพดีขึ้น วิจัยพัฒนากันไป อันที่สองคือพนักงาน การสื่อสาร การสร้างสมความรู้ อบรมพัฒนา เพื่อให้เขาทำงานได้ดี และให้ผลตอบแทนที่ดีแก่เขา ละดูแลในเรื่องชีวิตของเขาด้วย สามคือผู้ถือหุ้น ต้องมีความโปร่งใสในการทำงาน บัญชีปีงบดุลทุกเดือน แล้วใช้จ่ายอย่างประหยัด เพื่อเคารพในเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นไม่ใช่สุรุ่ยสุร่าย อุปกรณ์ ใช้เมื่อจำเป็น ถ้ายังใช้ได้ก็ใช้ไป โต๊ะเก้าอี้ตั้งแต่โรงงานเก่ายังใช้กันอยู่ยังไม่เสีย

12 ปี แต่บางทีอุปกรณ์บางตัวจากโรงงานเก่า เราก็หยิบมาใช้ ก็ยังใช้กันอยู่คิดว่าเรื่องเกาะสนิมเป็นเรื่องที่หลัง ถ้ายังพอใช้ได้ก็ใช้ไปก่อน ประหยัด ต่อไปคือลูกค้า หรือ Supplier มองว่าเราไม่ได้อยากเอาเปรียบกัน ถ้าทุกคนมองว่าจะอยู่ร่วมกันในระยะยาวจะกำไร ขาดทุนมากน้อย ถ้าปีนี้มีกำไรมากหน้อยก็ดีไป ถ้าปีหน้ากำไรน้อยหรือขาดทุนหนักหน้อยก็ค่อยๆกันไป มองด้านที่เราเอื้อเพื่อกัน บางครั้งเราได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า 1 ปี หรือครึ่งปี แล้วต้องใช้วัตถุดิบที่ต้องรวบรวม 4 เดือน ถามว่าถ้าเราคุยกับ คู่ค้า เราจะขอซื้อสินค้าตัวนี้ราคาเดียวทั้ง ฤดูนะ แล้วปลาย ฤดู ราคามันขึ้น ถ้าเขาอยากทำกำไร เขาก็เบียดเรา ไม่มีของให้ละ ไปหาซื้อที่อื่นมันก็ลำบากละ

คือพวกรวบรวมที่คุยกับชาวไร่ชาวนา บางทีเราก็มีการเปิด PO ใหญ่สำหรับ 2-3 เดือน ปริมาณเยอะ พอปริมาณเยอะราคาลดลงมันก็ขึ้น ต้องวัดใจกัน ที่เราทำงานมา 7-8 ปีกับลูกค้า นี่เราวัดใจกันจนถึงจุดที่รู้ใจที่จะไม่เบี่ยงกัน ปีที่แล้ว กระเทียมแฉ่งตัว 30-50 บาท เขาก็ส่งเราที่ราคา 30 บาทจนหมด ฤดู ก็แสดงให้เห็นว่าเราก็พัฒนาเขาจนเขายืนเพื่อเรา เพราะอะไร เพราะเราเองก็เคยช่วยเขา ไปพัฒนากระบวนการให้เขาไปสอน จะจัดการอย่างไร จะคัดอย่างไร จะแคะอย่างไร กระบวนการต่าง ๆ คือเรามีการแลกเปลี่ยนความรู้และการพัฒนากันไป ไปเยี่ยมชมทุกปี ปีละครั้ง สองครั้ง สื่อสารกันบ่อยๆ เรื่องของการชำระหนี้ ถ้าเขามีปัญหาถ้าต้องชำระเร็วขึ้น ก็ต้องเร็วขึ้นให้ได้ เรามองว่าต้องเอื้อเฟื้อต่อกัน เรียกได้ว่ามีใครทำอะไรสูงปี้ ไม่มีใครอยากรวบปีเดียวเล็ก เราอยากโตไปกับลูกค้าของเรา ลูกค้านี่ของเรา ถ้ามีอะไรเราก็แลกเปลี่ยนกัน มีอะไรช่วยเราก็ช่วย เราขอความช่วยเหลือต่อกัน เขาก็ชอบเรา ช่วยกันเดินไปทุกคน เดินไปข้างหน้าพร้อมๆ กัน ไม่มีใครมองว่าจ้างจะเอาเปรียบคนอื่นก่อน ที่นี้ไม่ได้ทำกัน ที่ทำมาบางคน 10 ปี บางคน 7-8 ปี เราหวังว่าเขาเป็นคนที่สำคัญกับเรา คนที่ห้าคือสิ่งแวดล้อมของเรา เรา โรงงานไม่จำเป็นต้องมี ISO 14000 ก็ทำตามกฎหมายของโรงงานกันไป กรมควบคุมมลพิษ แต่เรามองว่าน่าจะมีกระบวนการที่ชัดเจนในการบังคับให้เรารักษาสีสิ่งแวดล้อมในการดูแลตามโครงการอย่างมีหลักการ แล้วเราก็ไปเริ่มรับรอง ISO 14000ด้านสิ่งแวดล้อมคือ หนึ่งบังคับเรา สองทำให้เราทำอะไรได้อย่างถูกต้อง น้ำเสียเราทำอะไร การทิ้งขยะทำอะไร การเก็บทำลายทำอย่างไร การดูแลสภาพแวดล้อมในโรงงานทำอย่างไร โรงงานเป็นอย่างไร ทำให้เราถูกต้องมากขึ้นเราก็กุมใจว่าเราไม่ได้เป็นภาระให้กับสังคม มีการร้องเรียนว่ากลิ่นมาจากไหน เราต้องรับรู้และแก้ไขปัญหานะ ตรงนี้มันต้องมองในการทำงานแก้กันไป มันมีการอยู่ร่วมกันกับชุมชน ถ้ามองว่าเราเป็นโรงงานรื้อสูง ออกจากรื้อเราก็เรื่องของชุมชน มันคงไม่ใช่สิ่งที่เรายึดถือและปฏิบัติ มีอะไรคุยกับเขา อะไรไม่ดิบอก อาจไม่มั่นใจ แต่ก็ช่วยกันพัฒนาต่อไป อันสุดท้ายคือชุมชนของเรา เราก็เป็นแหล่งที่พนักงาน 4-50 คนสร้างงาน สร้างรายได้ เรามองว่าเมื่อเรามีอะไรเหลือ เช่นเรามีกำไรเหลือเราก็เอาไปช่วยคนในชุมชนเราก่อน เรามีการบริจาคเงินเพื่อการศึกษาให้กับโรงเรียนในชุมชน และก็มีโรงเรียนทุ่งฟ้าหม่นวิทยาคม ก็ก๊อปปี้ทุนการศึกษาให้นักเรียนที่เรียนดี ทุนอาหารกลางวันให้นักเรียนทุก ๆ ปี แล้วก็ให้เงิน ถึงแม้ไม่ได้เยอะอะไร เราก็ให้ทุกปี มีโอกาสที่เราช่วยได้ก็ช่วย ที่ทำได้เราก็ทำให้ คือ เน้นชุมชนเราก่อน วันอาทิตย์มีงานเราก็ไปร่วม หวังว่าเขาพึ่งเรา เราพึ่งเขา เราทำงานศึกษาให้นักเรียนนักเรียนก็คือลูกหลานของพนักงานของเราเช่นกัน รู้สึกภูมิใจ บางครั้งอุปกรณ์โรงงานที่มันเหลือ ใช้ไม่ได้เช่น ถาดอาหารสเตนเลส ใช้ไป 6-7 ปีมันก็เก่า ไม่ได้คิดขายเอากำไร ก็ยกให้ตรงเรียนไป ของที่เราใช้ไม่ได้หรือคิดว่าไม่อยากจะใช้จะเป็นของที่ดีของคนอื่นได้ อุปกรณ์โฟม อุปกรณ์อะไรก็ไม่มีรู้ พอเราทำ 5 ส จะทิ้งก็เป็นการทิ้งก็จะไปดูว่าโรงเรียนไหนต้องการก็เรียกมา พยายามเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน พยายามร่วมงาน มีอะไรก็ช่วยเหลือ

บางครั้งก็มี คือตลาดที่เราใช้เครื่องปรุงสินค้า ที่เราใช้ก็คือ กระเทียม พริกไทย กระเทียมเจียว เป็นสินค้าอุตสาหกรรม แล้วไปผสมกับของเขอีกทีหนึ่ง

มีครับ ตอนที่เรามา เราก็ไปเข้าโครงการ MTIC ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ประมาณซัก 4-5 ปีที่แล้ว ดูหมดทุกด้าน การตลาด โรงงาน อันหนึ่งซึ่งได้รับการวิเคราะห์คือ โรงงานเรานี้มันผูกอยู่กับลูกค้าอุตสาหกรรมเกิน 80-90% 100% คืออุตสาหกรรมล้วนๆ แล้วมากกว่า 70% เป็นลูกค้าสั่ง ถ้ารายใดรายหนึ่งไม่ซื้อ เราจะทำอย่างไร ก็เป็นความเสี่ยงที่อยู่ๆ ก็โผล่ขึ้นมา เราวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นคราวนี้จะทำอย่างไร มันก็มี 2 แนวคิด ตายกับฐานมันผูกอยู่ 2 คน ต้องไปกระจายฐาน ถ้าฐานนั้นกระจาย ก็ต้องทำให้ฐานแน่นขึ้นนี่คือเป็นหลักที่เราต้องทำทั้ง 2 อย่าง อันแรกคือ พัฒนาโรงงานให้มีคุณภาพ สิ่งที่เคย reject หรือ Complain ก็ดูว่าแก้ไขได้ไหม ลูกค้าอยู่กับเราถ้าเราดีกับลูกค้า สินค้าคุณภาพดี ราคาเหมาะสม และสามารถแข่งขันได้ เวลาเรียกเราก็ไปช่วย ผมว่าเหมือนเสือเราก็จับได้ คือเราก็ออยู่กับลูกค้าที่ใหญ่มาจนพอสมควร เราว่าถ้าเราทำได้ดี ไม่ได้ผิดพลาดแบบ ประมาทเลินเล่อ หรือละเลยคุณภาพมันก็อยู่กันไปต่อได้ และอีกอันหนึ่งคือทำอย่างไรให้มันขยายฐาน เราก็มองว่าเราเป็นโรงงานอบแห้ง ทำงานกับการเกษตร ผัก เครื่องเทศ ก็คุยกันอาจมีความสามารถผลิตสินค้าใน Brand ของตัวเองหรือเปล่า เราคุยกันว่าจะทำอะไร ไปลงตัวที่สินค้า ผักอบพร้อมปรุง เป็นผักนานาชนิดรวมกันอบแห้งเช่น พริกทอง ถั่วลิสงเตา ข้าวโพด เผือก เห็ดหอม หรือ ลูกเดือย รวมกับข้าว เพราะเราเชื่อว่าคนปัจจุบันทานผักกันน้อย ผักเป็นเรื่องยุ่งยาก ต้องซื้อสด ซึ่งประจำต้องเดินทางไปซื้อ เก็บได้ไม่นาน เก็บกับตู้เย็น ปัจจุบันครอบครัวเล็กลง ซื้อผักที่คนขายก็ไม่ได้ขายที่ละน้อย ขายที่เป็น กิโลกรัม ครึ่งกิโลกรัม ครอบครัวยิ่งเล็กลงทานไม่ทัน เหลือทิ้ง ก็ยังมีตลาดอยู่ในการใช้ในการใช้ผักสดขึ้นมาก็เลยออกผลิตภัณฑ์ชื่อ Urban Farm ก็คือ Brand Name ก็คือเอาผักที่มันไม่เคยสะดวกมาก่อน เตรียมคัดเลือก ตัดแต่ง อบแห้งให้ เพื่อให้เก็บได้ระยะยาวขึ้นโดยไม่ต้องเก็บในตู้เย็น จาก 7 วันเป็น 18 เดือนขายใน Supermarket ในกทมและต่างจังหวัด ใช้หุงกับข้าว เวลาหุงก็ใส่ข้าวใส่น้ำตามลงไป กวนๆ แล้วกดปุ่มพอสุกจะเอาผักออกก็ได้ ใส่หมูสับ ใส่วุ้นเส้น ใส่น้ำ ทำขนมก็ได้ ข้าวไข่เจียวก็ได้ อะไรว่ากันไป

มันก็มีเสียไปบ้าง จะบอกว่าคุณค่าทางอาหารของผักมี 3 ลักษณะ คือ หนึ่ง Fiber เส้นใย ถ้ากินผักก็ได้อلياف สองคือเกลือแร่ สามคือวิตามิน ทั้งที่ละลายในน้ำและละลายในน้ำมัน ตัวที่ละลายในน้ำอาจเสียไปบ้าง ตัวที่ละลายในน้ำมันก็จะคงอยู่ เช่นกันกับการปรุงอาหารทั่วไปเราก็สูญเสียกับความร้อนที่ใช้ในการปรุงเช่นกัน มันไม่ได้ 100% เหมือนกินผักสด แต่มันยังดีกว่าไม่กินเพราะกินไม่สะดวก และเป็นทางเลือก อย่างน้อยสะดวกคงไม่ได้ทดแทน แต่เมื่อจุดที่เหมาะสมในการใช้มีให้ใช้น่าจะดีกว่า มองว่าเป็นทางเลือก

จริงๆแล้วอยู่ที่การวิจัยว่าผักแบบไหนที่ผสมกลมกลืนกันแล้วสืออกมาสมดุลย์ และลักษณะการแปรรูปไม่เข้ากัน ทำอย่างไรให้มันอยู่รวมกันได้ ในช่อง กลิ่นเหม็นเขียวทำอย่างไร เทคนิคเรื่องการอบแห้ง บางอย่างเราทำไม่ได้เช่น Freeze Dry ก็ไปหาคนที่ทำได้

คือองค์กรมันใจว่า ในอนาคตไกลไกล เราก็ยังอยู่ได้ ความเสี่ยงมันมากับธุรกิจ ถูกจัดการ และจัดการอย่างถูกต้องกับมัน ถ้าเอาใจใส่มัน ตั้งใจก็แก้ปัญหาไปได้

แต่ก่อนการทำกระเทียมผงก็เอากระเทียมมาอบแห้ง ปั่นเป็นผง ฉายรังสีเพื่อให้ปลอดเชื้อแต่นั้นเมื่อ 10 ปีที่แล้ว คนยังยอมรับได้ ของจะเน่าเสีย ฉายรังสี จุลินทรีย์ก็ตายหมดไม่ได้เป็นข้อระวังซักเท่าไร ถึงจุดหนึ่งลูกค้าบอกว่าไม่ยอมรับการฉายรังสี คุณต้องทำกระเทียมผงและพริกที่ไม่ฉายรังสี พอทำไป Reject หมดเพราะเชื่อมหาศาล แต่ก่อนเราไม่เคยคำนึงว่าต้องปรับปรุงอะไรบ้าง เราต้องเข้าไปศึกษาว่า มาตรฐานมันเท่าไร ไม่เกิน 100k ต่อกรัม ทำไงให้ลดลง เชื้ออยู่ตรงไหนก็เอาออก ศึกษาจนเข้าใจ ลูกค้าจะเอาของ มันไม่ได้นาน พอถึงจุดนั้นก็ก้าวข้ามมาได้

มันไม่ได้ไปด้วยกัน อาจติดด้วยซ้ำ อาจเคยได้ยินชื่อ ดัชนี มามา มามาจะขายดีเมื่อเศรษฐกิจตกต่ำ เช่นกัน ตอนที่เริ่มโรงงานไทยกำลังมีวิกฤต เราก็เติบโตมาได้ คนประหยัด ใช้อาหารทำเองมากขึ้น ประหยัดอาหาร มันทำให้เขาประหยัดขึ้น กินข้าวนอกบ้านน้อยลง พวกภัยแล้วต่างหาก FTA หรือการค้าต่างประเทศคือปัญหา

การที่เราจัดการโดยใช้หัวใจเป็นหลัก แล้วทำงานไม่เหมือนคนอื่น เช่น ที่อื่นทำงาน 6 วัน 8 ชั่วโมง เพื่อการเจริญกระเทียมนี้ กว้าน้ำมันจะร้อนจะเย็นนี้ใช้เวลานานมาก แลยลองมาทำวันละ 9 ชั่วโมง 5 วันพอ ทำให้ 1 วันเราสามารถบริหารการผลิตได้ยาวขึ้น แล้ว ฤดู ที่ไม่ได้ผลดีมาก พนักงานก็มีเวลามากขึ้นในการดูแลครอบครัวเป็นสิ่งที่เราทำมาตั้งนานละ เรื่องของการทำไม่เหมือนใคร เรื่องของการสื่อสาร เช่น พนักงานเข้ามาดอบัตรเข้าโรงงานเลย เครื่องใครเครื่องมัน เรามองว่า เราดอบัตรเสร็จ เจอกันที่โรงอาหารก่อน 7.30 มี Morning Talk สรุปปัญหางานกัน ทุกวันได้เจอกับพนักงาน 15-20 นาทีเพื่อให้เราได้เข้าใจกันมากขึ้น คือรู้ว่าเราต้องทำอะไร สองการที่ฝ่ายจัดการจะเกิด Silent Effect คือทุกคนรู้แต่งงานของตัวเองเพราะไปเจอจากต่างประเทศ ให้มาคุยกันทุกวันจันทร์ อย่างน้อยจะได้รู้ว่าเราทำอะไรอยู่และมีผลกระทบอะไรกับคนอื่นบ้าง แล้วเขาช่วยอะไรเราได้บ้าง วันอังคาร 10 โมง ถึง 10 โมง 40 เราเจอกันคุยกัน เราสามารถถ่ายทอดคำสั่งที่พบเจอ ให้รู้ หรือ วาระแห่งชาติที่ทุกคนต้องรู้ร่วมกัน แล้วเขาจะช่วยกัน เราพยายามละลายความเป็น Silo ออกจากกัน

สิ่งที่เหมือนคือคุณสุรพลเป็นนักวิชาการ ใช้หลักการและเหตุผล หนังสือที่มอบให้ในตู้ อยากอ่านเหมือนกัน คือใช้ความรู้ในการบริหารไม่ใช่แค่ลุ่มเท่าที่สังเกตดูนี้ ถ้าเขาไม่ถนัดการตลาดก็จะเอาที่

ปรึกษามาทำ เรื่องวิสาขะที่ถนัดก็ทำเอง เราใช้ความสามารถที่แกร่งของคนมา แล้วยอมรับในส่วนที่ไม่แกร่ง หากคน ช่วย สิ่งที่เหมือนกันคือวัย คุณสุรพลอายุมาก ทุกคนให้ความเกรงใจ พอคนที่อายุเท่ากัน เข้ามาก็มีปัญหาเรื่อง Command ไม่สามารถสั่งการได้ ลองถ้ามองในมุมที่ดี เรามีช่องว่างระหว่างวัย 37-38 ถ้าเราเข้าใจลักษณะชีวิตของเขา น่าจะช่วยให้เราลดช่องว่างเวลาคุยกันได้ ทำให้รู้สึกดีและมีความสุขในการทำงาน

ที่ข้างฝาคือสิ่งที่คาดหวังในอนาคต แต่ที่เราไม่ได้ปะเข้าไปคือ เราอยากเป็นผู้ผลิตเครื่องเทศ ที่หนึ่งในใจลูกค้า เดินตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืน หัวใจคือ หนึ่ง เราอยากเป็นอะไรที่เราเคย คุยกันว่าอยากมีรายได้สูงสุดไหม พนักงานมากที่สุดไหม เราอยากเป็นอะไร เราอยากเป็นทีหนึ่งในใจ มีอะไรมาถามเรา ถามนิติฟูด ให้เราช่วยแก้ไขให้ ให้ลูกค้าติดใจอยู่ที่เรา ที่ทำให้เราอยู่มาถึง 10 กว่าปี นี่ละใช่ มิฉะนั้น ถ้าลูกค้ามีปัญหาอะไรก็จะเป็นคนที่ลูกค้าคิดถึงอันดับหนึ่ง การที่ลูกค้าซื้อของเราเป็น หลายๆปีไม่มีปัญหา ฉะนั้นเมื่อมีสินค้าใหม่ในอนาคตก็จะถามเรา ถ้าทำอย่างนั้นได้ก็พอใจ แล้วก็เดิน ตามเศรษฐกิจพอเพียง เราศึกษาเพราะหลักนี้ทำให้เราก้าวมาถึงจุดนี้ เราก็คงนำจุดนี้ไปใช้ต่อไป ก็ กลายเป็นวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับผู้ร่วมงาน ทุกคนคือผู้ร่วมงานวันที่เขาจะหายไป เพราะเราบริหารผิดพลาดจะไม่เกิด ความยั่งยืน มั่นคงและยั่งยืน

ก็ยังมีบ้างอะครับเช่น เวลาเราทำอะไรล่าช้าไปบ้าง อาจมีการเกิดกลิ่นได้ เวลาหมักอาจเป็น ช่วงจุลินทรีย์ ดายไปบ้าง ก็เกิดส่งกลิ่นเหม็น เราก็ไปดูว่ามันเกิดอะไรขึ้น ก็ไปปรับปรุงเปลี่ยนเชื้อให้ ให้เหมาะสม เราก็ไปแก้ไขหรือส่งเสริมสิ่งแวดล้อม

เราก็กำหนด Spec สินค้าอะไรที่เรา Care นั้นเป็นเรื่องที่อะไรไม่ต้องการ ก็ไปพัฒนาเขาแล้วก็ มีการตรวจ ถ้ามีบ้างเราก็เอาคืนไป นอกจากทดสอบแล้วเราก็มีการทวนสอบทุกๆ พวกนี้ตรวจทุกวัน ไม่ได้หยอก ก็บางทีเราอยากรู้เองหรือไม่ลูกค้าจะเอาไปรับรองว่ามียา ฆ่าแมลง โลหะหนักเกินกำหนด รีเปล่า เราทำทุกปี

คือเราไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อนโดยตรงเลย แต่แค่เป็นผู้รวบรวม หรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น มันทำได้ด้วยตัวเรา

ในส่วนของภาครัฐนี้เราก็มีการรับความช่วยเหลืออยู่หลายโครงการ เช่นกับ สวทช กับ กรม ส่งเสริมอุตสาหกรรมบ้าง เช่น เรื่องการทำโรงบำบัดน้ำเสียของเราซึ่งได้รับทุนจาก สวทช โดยการ ออกทุนให้ครึ่งหนึ่ง การบริหารจัดการบางอย่างเราก็มีที่ปรึกษาจาก สวทช มาช่วยเราในการทำเรื่อง การประหยัดพลังงาน ในงานดูแลวิชาการบางอย่าง โครงการระบบ ERP ในโรงงานเป็นหนึ่งใน บทเรียน คือเราลงทุนทำไปได้ 2-3 ปี แต่ทำไม่ไหว ไม่เหมาะกับเรา หรืออาจผิดที่เราเลือกเทคโนโลยีที่

ผิด ไม่ได้ลงทุนต่อเนื่อง ทำไปทำมาแล้วยังไม่ตรงจุด รวมแล้วกว่าบาทได้มั้ง ใช้ได้ 15% ของที่เหลือ
ต้องทำซ้ำสอง ต้องทำทั้งใน ERP บัญชี เราก็มองว่าจะยืดต่อไปได้ไหมหรือจะหยุดแล้วทำงานให้
ถูกต้อง ก็ลองเล็กเหมือนเลกยาเสพติด อย่าไปหักดิบเดี๋ยวมันกลับมาไม่ได้ พอถึงจุดหนึ่งเราดูแลด้วย
Excel ได้ ดูแลด้วยรายงานบางอย่างได้ทำให้ไม่ต้องมี 2 ฐานข้อมูลละ ตกลงรายได้หรือการผลิต ส่ง
ของไปเท่าไร ยิ่งระบบบัญชีดีกว่ามีทีเดียว ก็เป็นการตัดสินใจที่จะเลิกอะไรบางอย่างซึ่งบางทีมันไม่
เวิร์ก

วัฒนธรรมองค์กรของเราคุยกันเยอะ มีอะไรก็คุยกัน ประชุมย่อย บางทีมีปัญหาโทรเรียกมาคุย
กัน มาร่วมๆกัน ไม่ใช่สั่งแล้วผิด มีวัตถุประสงค์ต้องซื้อแต่ลืมนาม QC มันก็กลายเป็นภาระที่กลืนไม่เข้า
กลายไม่ออก ก็คือประชุมย่อยกันบอกนโยบายว่าทำอย่างนี้ได้ไหม ต้องกังวลเรื่องความเสี่ยงอะไรบ้าง
หรือการที่ประชุมหลากหลายคือการที่เราคิดว่าการประชุม ถ้ามองจริงๆมันคือ Waste นั่งรวมกันจด
ทำรายงานแล้วก็จบไป ก่อนที่ผมจะเข้ามาประชุมทุกคน เดือนละหลายๆแผนก อย่างน้อยทุกเดือนได้
เจอกัน บางอันผมว่าประชุมถี่ไป บางอันประชุมช้าไป เรื่องการผลิตแต่ก่อนเดือนละครั้ง ปัญหาเกิด
วันนี้พรุ่งนี้จะรอรายงานได้อย่างไร ปัญหาเริ่มยาวละ เดือนละครั้งนี่ ประชุม 4-5 ชั่วโมงไม่จบ
ชั่วโมงที่ 3 ผู้คนก็เริ่มล้าก็ไปต่อไม่ไหว เรื่องการผลิต การตลาดจะเป็นหัวใจที่แต่ก่อนประชุมเดือนละ
ครั้ง ปีหนึ่ง 12 ครั้งไม่ไหว ที่สำคัญเราอยากให้ประชุมการตลาดอาทิตย์ละครั้ง โรงงานอาทิตย์ละครั้ง
ลดต้นทุนการประชุมลงไปให้หมด ไม่มีรายงานการประชุม ไม่มีสารการประชุมมาตามงานกัน วัน
พฤหัสบดี บ่ายโมงครึ่งถึงสามโมงครึ่ง เป็นเรื่องของฝ่ายโรงงาน ทุกคนจะต้องกันเวลา ไม่ไปนัดอะไร
ช่วงนั้น เอาคนที่ตัดสินใจการผลิตมา การจัดซื้อมา วิศวกรรมมา QC มา การตลาดมา Supply Chain มา
มีปัญหาปุ๊บ Check ๆ ๆ โอเคทำได้ไหมการตัดสินใจไปได้เร็วกว่าการที่เราทำเดือนละครั้ง ความ
เสี่ยงเยอะ เราถือเวลาร่วมกัน 2 ชั่วโมงถึงมีความหมาย เราลดต้นทุนในการประชุม จดได้ก็ดี ไม่จดก็
ไม่เป็นไร แต่อย่างน้อยงานออก การตลาดก็เช่นกัน ถ้าปีหนึ่งประชุม 12 ครั้งนี้จะตอบสนองโจทย์
ถูกคำไม่ได้มาก เราก็มาช่วยประชุมวันจันทร์ 10 โมงถึงเที่ยง เรื่องจะออกตลาดอยู่ในวงตรงนี้ 2
ชั่วโมงไม่เคยพอ จะเลยไปถึงเที่ยงอยู่บ่อยๆ การตามงานก็ค่อนข้างได้อย่างชัดเจน วางแผนได้ทันที
อะไรก็สื่อได้

บางคนอาจบอกว่าบ่อยทำให้ต้นทุนการประชุมมันน้อยนี้ ก็ไม่ต้องเตรียมตัวเยอะ ผมว่าเกิน
กว่าอาทิตย์ละครั้งถือว่าบ่อยละ อย่างบางเรื่องอาทิตย์ละครั้งอาจบ่อยเกินไป เช่น บัญชีการเงิน บุคคล
หรือ Food Safety หรือ ISO 18000

คำนึงที่อยากได้ก็เขียนลงไป ขยัน ซื่อสัตย์ เอาเพื่อ 3 สิ่งอย่าง เพิ่มไฟความรู้ ว่ากันไป แต่ไอ้
3 อย่างนี้ต้องมาก่อน ซื่อสัตย์ ถ้าไม่ซื่อสัตย์มันทำลำบาก ขยัน ถ้าไม่ขยันไม่ต้องมาทำงานแล้วอยู่บ้าน

ดีกว่า เอื้อเพื่อ คุณไม่ได้มาทำงานคนเดียว ถ้าไม่มีน้ำใจสังคมการทำงานมันไม่มีความสุขหรอก นี่คือพื้นฐาน ถ้าไม่มีไม่ต้องเดินเข้าริ้วมา

อาจหายากนะรับการสัมภาษณ์คนให้ได้ วิธีอย่างที่เราสร้างค่านิยม เช่น ขยัน เราว่าคุณมาทำงานบ่อยๆ ขาดงานน้อย ไม่ใช่วันนี้ตื่นสายก็ไม่มา กลัวโดนว่า หรือวันนี้มีงานสังสรรค์ในหมู่บ้าน เห็นสังสรรค์ดีกว่างาน ซื่อสัตย์ อยู่ที่ว่าเราปฏิบัติตัวอย่างไร กลับบ้านเราเอาของกลับบ้านหรือเปล่า การใช้สิ่งของๆ โรงงานเพื่อการส่วนตัวมีมากแค่ไหน พักเหนื่อยเราไม่ว่ากัน ถ้าทำเป็นกิจวัตรก็ไม่เหมาะสม มีน้ำใจ ถ้าทุกคนทำแต่ของตัวเอง ขอความร่วมมือไม่เคยให้ ก็ทำงานด้วยกันลำบาก ส่วนเรื่องการให้ความรู้ เติมให้เราโตขึ้น ถ้าเราทำแล้วไม่รู้มากขึ้นกว่าเมื่อก่อน เราก็ไม่ได้พัฒนาตัวเอง ซื่อสัตย์ เอาใจใส่ เอาใจ ใส่เรียนรู้ เอาใจใส่มันตรงๆ ถ้าไอนี้มันหกละเออะ เผลอเหยียบเดินมันไปเรื่อยๆ วัตถุดิบไม่ใช่ของฉัน คือไม่เอาใจใส่ รวมถึงเวลางานเตากำลังทอดอยู่ 10 โมงต้องพัก ก็เดินลงจากแท่นทอดเพื่อต้องพัก 15 นาทีแล้วปล่อยให้วัตถุดิบไหม้ เรียกว่าเอาใจใส่หรือเปล่า

มันอยู่ที่วิธีทำได้รับเปล่า ทุกคนอยากได้เหมือนกันหมด คือ ถ้าเอาหลักการมาใช้ละก็พวกนี้คือคุณธรรม ผ่านการเน้นย้ำ ผู้ใหญ่ให้ก่อน ผู้มีมากให้ผู้มีน้อยก่อน อะไรเราให้ได้ให้ก่อน ไม่ได้คาดหวังว่าพนักงานต้องแลกด้วยอะไร บางทีมีโอกาสก็เอื้อเพื่อไปให้เขา บางทีทำมาครึ่งปีทุกคนดูเหนื่อยๆ ก็พากันไปปิดร้านหมูกระทะ กินกัน ไม่มีเหตุผล เพื่อขอบคุณพนักงานทุกคนที่ทำงาน ทุกคนก็ดีใจ ถ้ามเมื่อไหร่จะทำอีก เดียวเชอโปรซ์ ว่ากันไป เป็นการปฏิบัติ อีกตัวอย่าง สมมติขับรถกับคุณวิเชียร ผู้จัดการโรงงาน ขับไปดู Supplier เห็นคนงานขับมอเตอร์ไซด์มา พนักงานที่ขับรถเข้าไปในเมืองมีประกันหรือไม่ แล้วก็คุยกัน ผมรู้สึกที่เราให้เขาไปทำงานที่มีความเสี่ยง แล้วเราไม่ได้ทำให้เขามั่นใจ กลับไปก็ทำ ทำประกันให้ปีละ 1000 บาท เป็นเบี้ยที่เราออกให้ เพื่อความอุ่นใจของเขา เป็นหลักประกันให้ที่บ้าน อยู่ๆคิดได้ก็ทำให้ เป็นอะไรก็มอบให้ก่อน บางทีก็ทำให้ก่อน ผู้มีกำลังมากทำให้ผู้มีกำลังน้อยจนเขามีกำลังใจ

ก็ไม่มีอะไรใหญ่โต นิดหน่อย บางคนหยุดงานได้ค่าชดเชยบ้าง ไม่ได้บ้าง ก็มาคุยกัน

ไม่แน่ สิ่งที่ไม่แน่เพราะมันใหญ่ขึ้น เราฟังคน คนมันน้อยเรารุยกันได้ พอใหญ่ขึ้น คนที่เราจะหามาเป็นตัวอย่างได้มันก็ยากขึ้น ฉะนั้นจุดที่จะทำให้มันถ่ายทอดไปได้คือการที่หาคนที่ดี เข้ามาร่วมงานเยอะๆ แล้วเขาจะรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง ถ้ามุ่งเน้นแต่การผลิต แต่คนไม่เต็มมันก็ไปไม่ได้ การหาคน การเลือกคนงาน ให้เขาอยู่กับเราด้วยความยั่งยืน ทำให้เขามีค่านิยมเดียวกับเราอยู่ด้วยความพอใจ

เราไม่ได้อยู่บนบ่อน้ำมัน เราพึ่งพาคนทุกคนที่ทำได้ แต่ทำไงให้มีปัญหาน้อยที่สุด ให้ลูกค้าผลิตแล้วประหยัดที่สุดให้กับลูกค้า อีกอันคือการจิกจิกและการพัฒนาเครื่องจักรด้วยตัวเองชะเยอะ

เนื่องจากคุณอาเป็นวิศวกร เครื่องจักรเราส่วนใหญ่ พัฒนากันเอง ซื่ออุปกรณ์ง่ายๆในประเทศบ้าง ต่างประเทศบ้างมาประกอบให้เหมาะสมกับเราซะมากกว่า คือเราไม่ได้มีเครื่องจักรตัวเดียว 25 ล้าน จากต่างประเทศมา แล้วต้องจ้างคนญี่ปุ่นมาดูแล แบบนั้นมันก็ไม่ไหว ลองผิคลองถูกไปเรื่อยปรับกันไป

เราให้ความรู้เขาผ่านการอบรม เชียงใหม่ค่อนข้างเสียเปรียบที่ไม่มีการอบรมมากเท่าที่ กทม วางแผนไม่ค่อยจะได้ สมมุติว่ามี 10 Course ที่กรุงเทพ เชียงใหม่จะมี Course เดียว เมื่อมีเราก็ต้องไป งานค่อยมาทีหลัง หา Course ดิๆยาก เลยใช้แบบถ่ายทอดภายใน คนรู้มากถ่ายทอดให้คนรู้น้อย ทุกคน เป็น Expert ในเรื่องของตัวเองกันทั้งนั้น ผมไม่รู้การวิเคราะห์เชื้อ ก็ต้องไปถามคุณประกิต ว่ามันเกิด อะไรขึ้นมันเป็นอย่างไร สอนผมหน่อย การเรียนบ่อยๆ Cross Function คนที่อยู่ในโต๊ะก็จะรู้ว่าอะไร มาก่อน เราคุยให้ฟัง ตัดสินใจให้ฟังบ้าง อาจเรียนรู้จากการที่เราทำให้ดู คือ อบรมผ่านการเรียนซึ่ง แตกต่างจากผ่านโอกาสของการทำงาน ทำจริงถ้าอยากรู้ก็ต้องทำ โครงการเล็กโครงการใหญ่ก็เขียน ขึ้นมา เน้นส่งเสริมการทำโครงการเล็กๆ จะคิดบ้างไม่เป็นไร แต่อย่าถึงกับไม่ทำเลย

ไม่เคยตั้ง ระดับ สองแสนถึง สามแสน คือจำไม่ได้ว่าเราเอาไปหักค่าอบรมสองเท่าตอนไหน แต่ในเรื่องอื่นๆมันมากกว่านั้น

ใน line กันเองเราก็มีการอบรมทางไกลคนละ 1000 บาทส่งหนังสือมา ส่งข้อสอบมาทำไป เรื่อยๆ ก่อนจบมีการเขียนโครงการกันใหญ่ ส่วนใหญ่ก็ช่วยกันโกด จากหัวหน้าฝ่ายผลิต ผมอ่านดูก็ เห็นความคิดดีๆ หลายอย่าง บางอันเกินตัวไป บางอย่างไม่เหมาะสม แต่เราจะได้ว่าพนักงานคิดเป็น เขามาแล้วก้าวข้ามไปมองปัญหา ผมไปเปิดดูหนังสือที่เขาเรียนนี้ เป็นการลดการสูญเสีย เป็นหลักการ เดียวกับที่ผมเรียนปริญญาตรี ต่างคนจบ ม.6 บ้าง ปวช บ้าง ปวส บ้าง เขาก็ได้เรียนไป หลักการที่น่า ภูมิใจและทำออกมาได้ดี เดี่ยวนี้ชอบมากมือบรมทางไกลเมื่อไหร่ส่งเลย VCD VDO ซื่อมาหลายอัน และยังไม่มีโอกาสได้เปิด เราซื้อกล่อง VDO มาตัวหนึ่ง บอกว่า traininer คือคน คือ คนในโรงงานเรา นี่แหละ Train ไปสมมุติมีคน 50 คน Train มี 3 คนขาด เราก็อัด VDO ตัดใส่ Folder share แล้วเรียนรู้ จากองค์ความรู้ ปีหน้าไม่ต้องเมื่อเปิดให้ดูแล้วคอยตอบคำถามเอา คือใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ เวลาว่างจากภายนอกมาก็ไปถ่ายไว้ ไม่ต้องจรมีเสียงมีภาพ แล้วดูซ้ำทำให้เห็นได้ดีกว่า

มีครบก็กู้บ้าง ตั้งแต่ตอนแรกมาเป็นกระแสมุน กู้ซื้อเครื่องจักรบ้างว่ากันไป สองสร้าง อาคาร โกดังสาม เริ่มเล็กละ เราก็ต้องกู้เงินมาทำคลังสินค้า ส่วนใหญ่เราไม่ค่อยกู้เงินมาลงทุนด้าน เทคโนโลยี เช่นเครื่องจักรเครื่องนี้สวย ซื่อมาก่อนแล้วหาตลาด ไม่ได้กู้เงินมา 2 ปีละเพิ่งจะเริ่มได้ใช้ เพราะวัตถุดิบมีราคาแพง ใช้เงินซื้อ คือถ้าไม่มั่นใจก็ไม่อยากกู้ ถ้าทำแล้วไม่ได้ขาย ถ้าใช้ out source

ได้ก็ out source จนเรามั่นใจว่าทำเองคุ้มค่ายทำ ก่อนสร้างโกดังเราเอาของไปฝากข้างนอกพอสมควร เพราะพอสร้างไปไม่มี Order ก็ไม่รู้จะสร้างไปทำไม เปล่าประโยชน์”

5. บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด

ทางคณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์คุณวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัฒน์กุล ประธานกรรมการ บริษัท พรทิพย์ (ภูเก็ต) จำกัด โดยมีรายละเอียดของการสัมภาษณ์ดังนี้

“หลังจากผลิตภัณฑ์ของโคราช ได้ทำข้อมูลทำให้เรารู้ทางคอมพิวเตอร์เช็ล แล้วก็ได้มีการพิจารณาผลิตภัณฑ์อาหารชนิดอื่นนะครับ พร้อมธุรกิจอื่นควบคู่กันไปด้วย โดยเรื่องแรกเราจะทำเป็นธุรกิจไนครวเรือน แล้วก็เอาเป็นที่ป็นน้องมาช่วยกันทำ ช่วยกันขายกัน ภายในครวเรือน ซึ่งหลังจากที่ได้มีการตรวจตามครั้งนั้นแล้วนะครับก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ทั้งแขกที่ต่างประเทศ และก็แขกของเรา ที่เข้ามาท่องเที่ยวในภูเก็ตนะครับ ทำให้ผมว่า ณ ตรงนั้น คับแคบไปสำหรับที่สองคูหาเล็ก ๆ ทำให้ พ.ศ.2545 ใช้เวลาประมาณ 10 ปีนะครับ ในการขยายขยาย แล้วก็มองหาพื้นที่ใหม่ ก็ได้มาตั้งที่นี่นะครับ แล้วก็เปิดเป็นบริษัท พรทิพย์ซิสโตร์ เป็นที่แรก โดยมีเงินหมุนเวียนเพียง 1 ล้านบาท แล้วก็มีการขยายส่วนของร้านจากพื้นที่ที่เป็นแค่สองคูหาเล็กๆ ก็ขยายมาตั้งเป็นอาคาร โรงงานนะครับพร้อมที่จะผลิตสินค้า แล้วก็มีการทำเป็นโซว์รูมจัดจำหน่ายขายสินค้าด้านหน้าโรงงานนะครับ โดยมีการจัดโซนออกเป็นสองส่วนด้วยกัน โดยส่วนของผลิตภัณฑ์อาหารทะเล และอีกส่วนเป็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์โอท็อป เพราะว่าเราได้จัดตั้งเป็นศูนย์โอท็อปด้วย สำหรับในปี 2546 นะครับ ก็ได้มีการพัฒนาในส่วนของโรงงาน จากเดิมที่เป็นแค่กลุ่มแม่บ้านและแค่นครวเรือนก็มีการพัฒนาให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น โดยรับเครื่องสารเคมีเข้ามาเป็นครั้งแรกเพื่อที่จะพัฒนารูปแบบของโรงงานให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น แล้วก็พร้อมกันนั้นได้มีการเริ่มที่จะขยายขยายในส่วนของการตลาดด้วยครับ ใน 2547 นะครับที่ภูเก็ต ถือว่าเจอกับเกี่ยวกับธุรกิจการเมืองที่ว่าส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมากเนื่องจากสึนามินะครับ ทำให้บริการตกลงไปครึ่งหนึ่งหรือว่าธุรกิจอื่นเช่นเดียวกัน แต่ที่นี้เราก็มองวิกฤตที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสนะครับ ก็มองดูทางตรงนี้ใหม่โดยการมีการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการตลาดหรือว่าช่องทางในการตลาดเพิ่มขึ้น เข้าไปหาในส่วนหน่วยงานภาครัฐที่จะเข้ามาทำประโยชน์ตรงนี้ แล้วก็ส่งบุคลากรเข้าไปหาความรู้เพิ่มเติมนะครับ เพื่อที่จะมาพัฒนาและก็มองหาช่องทางใหม่ๆ แทนที่จะเป็นแค่เปิดรับของฝ่ายเพียงที่เดียว ให้ลูกค้าเดินเข้าหาเรา เราก็เลยมองหาช่องทางอื่นโดยการมองหาในส่วนของการตลาดงานแฟร์นะครับ และก็ในส่วนตลาดส่งออก ไม่ว่าจะเป็นในส่วนหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับการส่งออกทั้งจังหวัด พัฒนาชุมชน เพื่อที่จะหาข้อมูลและก็เตรียมพร้อม

สำหรับการส่งออกด้วย ทำให้ในปี 2548 ต้นปีเราได้รับการส่งออกหรือได้รับออเดอร์แรกจากต่างประเทศเข้ามา ก็จะมีจากฮ่องกง จากนั้นก็ในส่วนของตลาดงานแฟร์ที่เป็นห้างชั้นนำของประเทศ ไทย ได้มีการขยายขยายในส่วนของตลาดเข้าไป ไม่ว่าจะเป็นสยามพารากอน เดอะมอลล์ เอ็มโพเรียม แล้วก็พวกร้านอาหารเพื่อสุขภาพต่างๆ ด้วย เราจัดเพิ่มช่องทางให้กับคนที่ใช้ช่องทางเดียวครับ ผม ในปี 2549 เราก็มีการพัฒนาขึ้นมาเรื่อยๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของโรงงาน เริ่มแรกเราใช้ตัวระบบสารเคมีเข้ามา หลังจากนั้นเราได้มีการขยายไปเรื่อยๆ พัฒนาในส่วนของการอาหารมากขึ้น โดยการพัฒนารูปแบบมาตรฐานก็คือเกี่ยวกับการพร้อมส่งสินค้าไปต่างประเทศด้วย แล้วก็ในส่วนของตัวเองผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ต่างๆ ที่เราได้รางวัลต่างๆ เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้เรามากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นรางวัล Food design Award แล้วก็ในปี 2552 เราได้มีการจัดเปิดตัวโปรเจกต์ บริษัทจากเดิมที่มีชื่อบริษัทพรทิพย์ ซิลิโคนเปลี่ยนมาเป็นบริษัทพรทิพย์ภูเก็ต และเนื่องจากสื่อให้กับลูกค้า หรือว่าแขกที่เข้ามาในภูเก็ตได้รู้จักพรทิพย์มากยิ่งขึ้น พอท่านได้เข้าเสร็จแล้วท่าน ท่านก็มาพรทิพย์ภูเก็ต แล้วก็สื่อให้เห็นว่าพรทิพย์ ที่นี้ที่ภูเก็ต สำหรับรางวัลต่อมาที่เราได้รับในปี 2552 ก็รางวัล Chinese design Award หรือว่าเป็นอวอร์ด ให้ผู้ส่งออกและบริการผู้ผลิตและบริการดีเด่น สำหรับในปี 2553 แล้วรางวัลที่เราได้รับก็เป็นรางวัล พิธีชานเนลอวอร์ดนะครับ ก็รางวัลของผู้แข่งขันติดตามสร้างแบรนด์เพราะว่ารางวัลเป็นของสร้างแบรนด์เพื่อที่จะต้องการลูกค้ารู้จักกับเรามากยิ่งขึ้นด้วย อีกรางวัลหนึ่งจะเป็นรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประจำปีนี้แล้วก็ได้รับการประกาศนะครับว่าเป็นรางวัลที่ทางสถานที่นี้ แล้วก็รางวัลฝึกงานตามเศรษฐกิจพอเพียงประเภทธุรกิจขนาดย่อม ที่ทางพรทิพย์ร่วมกับทางรถไฟกันครับผม แล้วนี่ก็เป็นภาพประมวลเก่าที่ให้ทางทีมงานได้รับชมกัน แต่ก่อนจะเป็นแค่ร้านสองคูหาเล็กๆ นะครับ ก็ให้เห็นหน้า ก็ได้มีการพัฒนาเรื่อยๆ โดยพัฒนาจากว่าธุรกิจในครัวเรือน ก็ขยาย แล้วก็นำสินค้าในท้องถิ่นเข้ามาที่จะมาพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ด้วย รูปแบบของผลิตภัณฑ์ด้วย โดยในส่วนของตัวเองดิब्ในท้องถิ่นของเรามาแล้วก็มีมีการตั้งค่าประมูลขึ้น และนี่คือร้าน ณ ปัจจุบัน ในส่วนของพรทิพย์จะตั้งในส่วนของการอาหารของไทย เพื่อจะทำให้ความเป็นไทยมากยิ่งขึ้น จะประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นชาวไทยของเรา และลูกค้าชาวต่างชาติที่เข้ามา ให้เกิดแบบว่าเป็นตราของความเป็นไทยด้วย สำหรับตัวอาหารที่เรายึดถึงความเป็นไทย ครับ เมื่อมีการขยายมาถึงที่นี่ ทำให้รูปแบบในการบริหารงานจากเดิมที่เป็นแค่ครัวเรือน เป็นพี่เป็นน้อง เปลี่ยนมาเป็นรูปแบบของบริษัท ทำให้เราต้องมีฟังก์ชันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการบริหารหน่วยงานแต่ละหน่วยงานที่เป็นสัดส่วน ชัดเจนเพื่อที่จะบริหารควบคุมกับตัว ตอนนี้ผู้บริหารประธานคือคุณวิวัฒน์ แจ่มจุลติกุลแล้วก็กรรมการผู้จัดการก็จะเป็นคุณพรทิพย์ แจ่มจุลติกุล แล้วก็ร้านสำรองก็จะตั้งชื่อให้เป็นชื่อของคุณพรทิพย์เลยนะครับ กับชื่อร้านพรทิพย์ครับผม แล้วก็ในส่วนของการประชาสัมพันธ์ก็จะมีทั้งหมด 6 หน่วยด้วยกัน ในส่วนของฝ่ายโรงงาน ฝ่ายการตลาด ส่งออกสินค้าส่ง การท่องเที่ยว ฝ่ายโชว์รูมจัดแสดงสินค้า ฝ่ายการเงิน และก็

ฝ่ายบุคคลนะครับ ในแต่ละฝ่ายก็จะมีผู้จัดการในแต่ละฝ่ายคอยจัดการดูแล หลังจากนั้นจะมีหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกที่จะประสานงาน หรือจัดงานให้แผนกให้มีประสิทธิภาพ

ในส่วนของการบริหารจัดการของบริษัทพริก ก็ตั้งแต่ที่ร้านเดิมจนถึงปัจจุบันก็ใช้ในส่วนบริหารงานที่ใช้รูปแบบครัวเรือน มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับรูปแบบขององค์กรมากยิ่งขึ้น เน้นการบริหารรูปแบบของการติดตามด้วยคือ นำรูปแบบของครัวเรือนตรงนี้ด้วยมาประยุกต์ทั้งงานโดยก่อนที่จะเริ่มขึ้น เพราะฉะนั้นเราต้องมีกฎเกณฑ์ในตัวมาผลักดันในส่วนของก้งงานด้วยนะครับในเรื่องในส่วนของการคิดหรือว่าแต่ละคนแสดงความคิดได้ โดยที่ไม่ได้ปิดกั้นและก็เป็นเหมือนกับว่าสร้างให้ทุกคนมีความตระหนักในส่วนของการบริหารงานรวมกัน ในส่วนของทุกหน่วย ทุกฝ่ายทุกแผนกด้วย ในส่วนของการพัฒนาตัวบรรจุภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ต่างๆ เราเน้นเรื่องของการเสริมสร้างภูมิปัญญา อนุรักษ์ภูมิปัญญาไทยแล้วก็ ขอมรับในการพัฒนาตัวของรูปแบบผลิตภัณฑ์สินค้า วัตถุดิบต่างๆ ที่เรามีอยู่ให้ดูมีค่ามากยิ่งขึ้นก็เพื่อที่จะปรับปรุง ก็ถูกแบ่งออกในส่วนผู้ประกอบการ ผู้ที่ผลิตวัตถุดิบเข้ามา แล้วก็การใช้วัตถุดิบที่เป็นของตัวเอง ให้ดูเป็นผลกับคนรอบข้างด้วย สำหรับในส่วนนโยบายการบริหารงานของทางพริกนะครับ ก็เน้นมุ่งมั่นคือสินค้าที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล สนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า แล้วก็พัฒนาอย่างต่อเนื่องครับ ตัวนี้จะเป็นตัวใช้ในนโยบายในการทำงานของพริก ซึ่งเห็นภาพอะไรมากยิ่งขึ้น หลังจากพี่เส็งครับ ที่พริกได้รับความรู้สึกว่าเป็นสุดยอดพ่อครัวของร้านในส่วนของผลิตภัณฑ์ เป็นผู้นำด้านการผลิตและพัฒนาอาหารที่เกี่ยวกับอาหารของภาคใต้ให้ก้าวไปสู่ต่างประเทศ หรือก้าวไปสู่ระบบสากล ก็ตอนนี้เราก็ใกล้จะประสบผลแล้วว่าเราได้มีการขยายในส่วนของฐานตลาดไปยังต่างประเทศแล้วด้วยครับ แล้วในที่ที่เราได้ส่งออกตรงเรายังได้ส่งออกไปยังสิงคโปร์ ไปยังออสเตรเลีย จีนนะครับ แล้วก็ในส่วนของตลาดในประเทศก็ได้มีการขยายขยายในแต่ละส่วนที่เพิ่มขึ้นด้วย สำหรับภาพต่างๆที่เราได้รับรางวัลที่ว่าได้ไปประกวดนะครับ ไปแถลงข่าวนะครับ แล้วก็จะมาเป็นภาพประกาศผล สำหรับรางวัลล่าสุด ในส่วนตรงจะเป็นภาพอุตสาหกรรมดีเด่น และรางวัลผู้ส่งออกและบริการดีเด่น ตรงนี้จะเป็นในส่วนเรียนห้องเด่นติดดาว แล้วในส่วนของผลงานของบ.พริกนะครับ เราจะหาให้เด็กบริโภคสินค้าอาหารเป็นหลักทางบ.พริกก็ได้รับการรับรองระบบอาหารต่างๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นฟิวอด รางวัลที่จะเป็นตัวการันตีด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ออกจากเรา ซึ่งจะได้รับจากสถาบันอาหารของประเทศอังกฤษให้เป็นอาหารปลอดภัย และในส่วนของผลิตภัณฑ์ของทางพริกนะครับ ก็จะมี ตัวแรกจะเป็นน้ำพริกกุ้งเสียบ เนื่องจากว่า ตัวกุ้งเสียบจะเป็นวัตถุดิบหลักที่มีมากในทางภาคใต้ เราได้นำวัตถุดิบหลักมาทำให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยกุ้งเสียบจะได้มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ ก็มีน้ำพริกกุ้งเสียบนะครับ ที่แบบตั้งกลมนะครับ และก็เป็นแบบที่ที่เป็นขวดแก้วที่ผ่านการสเตอริไลต์ที่สามารถเก็บได้นานยิ่งขึ้นพร้อมที่จะส่งออกได้ด้วย แล้วก็อีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่มีการกุ้งเสียบชนิดมานำเสริมแต่งให้เป็น

รสชาติต่างๆ แล้วก็ให้มีความหลากหลายด้วย แล้วก็เพิ่มค่าด้วย แล้วก็พัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ ให้ดูแล้วสะดุดตาด้วย แล้วก็ยังส่งออกไปขายต่างประเทศด้วย ซึ่งจะเห็นว่าบรรจุภัณฑ์แตกต่างกัน ออกไป อยู่ี่การพัฒนาเรื่อยๆ

ซึ่งตัวที่เราได้มีการพัฒนาก็เป็นตัวปลาเข้าข่าย ซึ่งตัวปลาเข้าข่ายจะเป็นตัวพรีซซิชั่นหรือตัวที่ คุณค่าทางโภชนาการที่สูงมาก ถ้าเรานำปลาตัวนี้แล้วก็พัฒนาให้มีรสชาติแตกต่างกันออกไป ไม่ว่ามี การแปลงเป็นรสชาติ ก็มีการพัฒนารสชาติเป็นที่ไทยๆ เช่นต้มยำ ปูรุกรสให้เป็นเผ็ดๆ หวานๆนะครับ แล้วก็จะมีส่วนรสที่จะมีฝักรวมมาชนิดหนึ่ง เพื่อที่จะให้ครอบคลุมกับกลุ่มตลาดหรือลูกค้าที่เป็นเท รนด์ใหม่ๆ เข้ามา ในส่วนของโชว์รูมนะครับ ซึ่งตอนนี้มีทั้งโรงงานอาหารแล้วก็เค็กๆที่มีโชว์รูมเท่าๆ ทำให้เรามีฐานลูกค้าที่สามารถที่จะเข้าใจได้ว่าให้เรา ให้รู้ว่าลูกค้าของเราเป็นกลุ่มไหนบ้าง ลูกค้า ต้องการอะไรบ้าง ซึ่งในโชว์รูมของทางพรีทียก็จะมีส่วนของกิจกรรมด้วย แล้วก็มีส่วนยี่ห้อสาธิต ต่างๆ เข้ามาครับ ที่จะประชาสัมพันธ์ ตอนนี้คนที่ได้รับคัดเลือกจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ให้เป็นสื่อ โททอปจังหวัดภูเก็ตด้วย เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์โอทอปทั่วทั้งภูมิภาคเข้ามาจัดแสดง ณ ที่นั้นะครับ ก็ใน เร็วๆ นี้พรีทียได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มป๊อบโอทอปนะครับ ที่จะเป็นได้เป็นโครงการของภาครัฐที่ จะมาตัดสินแล้วก็รวบรวมผลิตภัณฑ์โอทอปจากทั่วประเทศเข้ามาจัดแสดง ณ ที่นี้ด้วย ก็จะมีกิจกรรม ต่างๆ ที่เราจัดไว้ในส่วนโอทอปของเรา ในส่วนโชว์รูม ไม่ว่าจะเป็นการปักลูกปัด ก็คือการปักจาก ภาคลได้ การออกแบบประติมากรรม การปั้นผ้าบาติก แล้วก็เครื่องประดับจากเปลือกหอย เปลือกหอยที่มีอยู่ บ้านซึ่งมีค่า ซึ่งในส่วนของบริษัทเรา เราจะเน้นในบรรยากาศร้านที่ดูแล้วประทับใจ เข้ามาแล้ว ที่มีคุณภาพหรือว่า ดูแล้วเป็นบรรยากาศที่ดีนะครับ ส่วนช่องทางทางการตลาดนะครับพรีทียได้มี ช่องทางในการตลาดสองส่วน ตลาดในประเทศแล้วก็ตลาดต่างประเทศ ภายในประเทศของเราจะมี ณ ที่นี้ แล้วก็พรีทียพรีเมียม ซึ่งเราได้ทำการเปิดสาขาไปอยู่ในส่วนของ บีเอ็ม ปตท. ซึ่งสาขาแรกที่เปิด ไปก็คือบีเอ็ม ปตท. แก่งคอย สระบุรีนะครับ เนื่องจากการจำลองโชว์รูม ณ ที่นี้เข้าไป แล้วก็จะมี ผลิตภัณฑ์โอทอปทั่วภูมิภาค มาจัดแสดงด้วยแล้วก็ผลิตภัณฑ์พรีทียด้วย สำหรับในส่วนอาหารเพื่อ สุขภาพและโกเด้นฟิช ร้านค้อยคำ ร้านเบตเตอร์ฟิลด์ แล้วก็สยามพารากอน ท็อป คาร์ฟู แล้วก็การเข้า ในงานตลาดนัดในสินค้าต่างๆ มาประชาสัมพันธ์ของในทางร้าน ซึ่งมันเป็นการจัดจำหน่ายที่เราได้ วางสินค้าทั้งไว้ ตรงนี้จะเป็นในส่วนโกเด้นชัย ในสยามพารากอน ที่ของพรีทียอยู่ประมาณ 15-20 เปอร์เซนต์ แล้วนี่ก็เป็นค่าของ คอนเซ็ปพรีเมียมอีกด้วย การออกงานโดยงานผลิตเข้าผลิตภัณฑ์ ของการ ประชาสัมพันธ์ ได้เข้าร่วมในเทศกาลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเทศกาลอาหารโลก ตัวโฆษณา ตัวโฆษณาผม ว่าได้เห็นด้วย ไม่ว่าจะเป็นตลาดค้าส่ง ในส่วนของช่องทางการตลาดต่างประเทศนะครับ ตรงนี้ที่เรา ได้มีการขยายการตลาดออกไปก็คือ ประเทศสิงคโปร์ ฮองกง ออสเตรเลียและจีน ที่มีการก้าวออกไป ไป ในภาคส่วนของการกระจายสินค้านะครับ สำหรับกิจกรรมนะครับ กิจกรรมที่ส่งเสริมทางการตลาด ก็

มีการพัฒนารูปแบบของอาหารด้วยนะครับ เรามีการนำตัวผลิตภัณฑ์ของเราไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อที่จะให้แม่บ้านได้รับทราบว่า ผลิตภัณฑ์สามารถนำไปประยุกต์หรือทำอาหารอะไรได้บ้าง กิจกรรมที่เป็นกิจกรรมเสริมที่เราได้จัดขึ้นทุกปีนะครับ ก็เป็นการคอนแทก ก็ทางพรทิพย์ได้เข้ามา ณ ที่นี้ะครับ ในปี 2545 ในวันที่ 12 สิงหาคม 2545 ซึ่งรายได้วันนั้นในการจำหน่ายต่างๆ ก็ได้รวบรวม ให้กับศูนย์วัฒนธรรมไทย ทำให้ทุกปีในวันที่ 12 สิงหาคม เราจะได้มีจัดกิจกรรมการคอนแทก เพื่อที่จะ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้กับครอบครัวด้วย แล้วก็กิจกรรมระหว่างกลุ่มแม่ลูกด้วยนะครับ ก็ปีนี้อย่าง เข้าสูปีที่ 8 แล้ว แล้วโฆษณาที่เป็นตัวโฆษณาต่างๆ นะครับ เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ ได้เกี่ยวกับ ในองค์การ ได้เกี่ยวกับทุกภาค แล้วก็ได้เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ เพื่อรักษาเกี่ยวกับภาวะโลกร้อน ด้วย เนื่องจากพรทิพย์ทำธุรกิจแล้ว ก็ไม่ได้ทำธุรกิจแบบหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว เรายังมีการตอบแทนสังคม ก็อย่าง ช่วยสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเรานะครับ ตรงนี้สังคมรอบข้างที่เราได้ตอบแทน เราจะ เน้นการเอื้อกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ประกาศ ผู้ที่ขายวัสดุ ตรงนี้เราจะซื้อวัสดุจากชาวประมงต่างๆ นำมาแปรรูปนะครับ แล้วมีการพัฒนานะครับ จากบุคลากรที่อยู่ระแวกกลุ่มของเรานะครับ จากคนที่ท้องถิ่นด้วย เป็นการสร้างรายได้ให้กับคนท้องถิ่น และนอกจากนั้นแล้วเรายังมีการให้มีการศึกษาดูงานด้วยนะครับ ให้แต่ละคณะ ไม่ว่าจะเป็นนักเรียน นักศึกษา ผู้ประกอบการ กลุ่มแม่บ้านนะครับ อบต. อบจ. ทั้งแนวร่วมใกล้เคียงและภายในประเทศให้เข้ามาศึกษาดูงานด้วย ที่เขาจะแต่ละคณะเข้ามาดูงานในส่วน ของระบบการทำอะไรได้เลยนะครับ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการและการตลาดด้วย แล้วเราจะมีบุคลากรที่มีความรู้ตรงนี้คอยให้คำแนะนำครับ ด้วยเป็นฝ่ายเป็นคณะนะครับ ของบุคคลเลยนะครับ ที่เข้ามาศึกษา ดูงาน การจัดการด้วยนะครับ ไม่ว่าจะเป็นส่วนของ อบต.ต่างๆ นักเรียนที่เข้ามาศึกษาดูงาน บางครั้งจะมีในส่วนของแม่บ้านนะครับ ที่เข้ามาตรงนี้จะมียุทธศาสตร์ที่คอยให้ความรู้ ไม่ว่าแต่ละส่วน ไม่ว่าแต่ละ คณะที่เข้ามาต้องการดูได้เลย ว่าต้องการดูส่วนไหน เราก็จะจัดบุคลากรเป็นทีมที่เข้ามาให้ความรู้ ก็จะมีทั้งคณะที่เป็นนักเรียนด้วย แล้วก็จะมีคณะที่เข้ามาจากต่างประเทศด้วย หรือผู้ประกอบการที่จะเข้ามา เรียนรู้ะครับ นักศึกษาฝึกงานตรงนี้จะเข้ามาฝึกงานในส่วนหน่วยงานนะครับ เพื่อที่จะนำไป ประยุกต์ใช้กับงานด้วยนะครับ แล้วก็จะมีนักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาศึกษาดูงานด้วย คณะรัฐบาล จากต่างประเทศด้วยนะครับ แล้วก็จะมีในส่วนของประเทศกิจกรรมด้วยที่เราได้จัดขึ้นร่วมกับสังคมที่ เข้ามาเป็นตัวช่วย แล้วก็กลุ่มแม่บ้านต่างๆ ที่เข้าศึกษาดูงาน ก็จะมีหัวหน้านำด้วยนะครับ คณะ นักศึกษาจากต่างประเทศที่เข้าศึกษาดูงาน ก็เป็นคณะรัฐบาลจากเพื่อนบ้านของเราเอง ฟิลิปปินส์นะ ครับที่เข้ามาขอ ดูงาน ก็จะมีแขกที่ขอเข้ามาดูงานในครั้งนั้นด้วยนะครับ อันนี้จะเป็นชาวยุโรปด้านรัฐกับ ปะ ที่พระองค์ได้มาเยี่ยมชม แล้วนี่ก็รัฐบาลจากอินโดนีเซีย ที่เข้ามาดูในส่วนของการจัดการสินค้า ประเภทโอท็อป ในส่วนของการผลิต การขาย และการบริการนำไปประยุกต์ใช้ในกังหันงานใน ประเทศของเขา นี่ก็กริยาของผู้บัญชาการกองทหารราบนะครับ แล้วก็บุคคลต่างๆ ที่ให้เกียรติเข้ามา เยี่ยมชมกิจกรรมต่างๆ ที่เราได้จัดทำขึ้นนะครับ เพื่อที่จะช่วยและตอบแทนต่อสังคมด้วยนะครับ แล้ว

นี่ก็เป็นคณะกรรมการนาระครับที่ได้เข้ามาพิจารณาด้วยนาระครับ แล้วนี่จะเป็นผู้จัดการกระทรวงพาณิชย์ที่เราได้จัดทำกิจกรรมทุกปีแล้วอย่างนี้ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนา เพราะฉะนั้นทุกคนคือส่วนสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดสันติภาพ ก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ดังนั้นกิจกรรมของเราด้วย ที่จะเน้นให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน กิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรของเราเป็นปึกแผ่นนาระครับ ซึ่งเราได้จัดงานวันเกิดให้กับพนักงานด้วยในส่วนนี้ก็จะเป็ภาพประกอบที่เราได้นำมา ที่เป็นครบรอบวันเกิดของผู้จัดการร่วมกัน แล้วก็จะเป็นการจัดแบบสาขาร่วมด้วยกัน การส่งพนักงานออกไปอบรมต่างๆ เพื่อสร้างเสริมให้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนาระครับทุกฝ่ายทุกแผนกนาระครับ เพื่อจะได้พัฒนาให้มีการพัฒนารูปแบบของในการทำงานมากยิ่งขึ้นด้วย แล้วมีการให้วิทยากรเข้ามาเพื่อจะได้อบรมพนักงานในองค์กรด้วย เพื่อจะมีตัวแทนการพัฒนาร่วมกันสองด้านในอนาคต ที่เป็นรูปแบบการฝาก ก็จะปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ข้างต้นที่เราได้พูดมาเพื่อเป็นการเกิดพระเกียรติของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ท่านได้เป็นกำลังใจในการบริหารงาน เป็นการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ให้มีความยั่งยืนส่วนต่างต่อไป โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อตอบแทนทุกคนภายในองค์กร ชุณชน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ขอบคุณครับ

มีหนังสือมาถึงบริษัทครับ ก็เห็นด้วยในส่วนของทีวีก็มีนาระครับ ก็เพิ่งทราบนี้ ตอนหลังเท่าที่ทราบก็ก็ว่าจะมีหน่วยงานภาครัฐที่จะต้องส่งในกลุ่มของชุมชน กลุ่มบุคคลใช้ไหมฮะ คือเจ้าของธุรกิจนี้ เขาได้ส่งไปใช้ไหมครับ เลยได้รับเอกสารมาด้วย ส่วนกลางเป็นของ สสว. เป็นของอะไรสักอย่างจำไม่ได้ 2 แห่ง ก็เลยตัดสินใจส่งลงประกวดดู ก็ไม่คิดว่าจะได้อะครับ ก็บังเอิญว่าสิ่งที่ทางบริษัทได้ดำเนินธุรกิจมานี้ คือมันเข้าในกรอบของกติกาเงื่อนไขด้วย แต่ว่าก่อนหน้านั้น ผมเองก็เคยทราบมาบ้างของการนำปรัชญาของในหลวงท่านนี้มาดำเนินธุรกิจแล้วจะทำให้ยั่งยืน และก็มีแรงกระตุ้นจากที่ผมเองนี้ ประสบกับตัวเองในช่วงของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ครั้งแรกนะฮะ พระองค์ท่านทำให้เรามีกำลังใจมากขึ้น ก็เลยได้ใช้มา แต่ว่าใช้มาในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ไม่ได้มาเป็นรูปแบบปรับไปเรื่อย ๆ ก็ดำเนินธุรกิจไป แล้วก็ปรับรูปแบบบริหารจัดการจัดการธุรกิจในแนวของในหลวงท่านมาโดยตลอดครับ ก็อาจจะเป็ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ได้ชนะเลิศการประกวดนี้ ก็มีองค์ประกอบหลายๆตัวด้วยอาครับ ไม่ใช่เพราะว่าผู้บริหารอย่างเดียวที่ทำให้เรานี้ได้รางวัลขึ้นมา แต่ว่าพนักงานก็มีส่วนร่วมว่า ณ ตรงนั้นนี้ โดยที่เขาไม่รู้ตัวหรือกว่าเขาอยู่ในเงื่อนไขตรงนั้น เพราะว่าทางบริษัทเองนี้ ก็ได้พยายามให้ทุกคนได้ใช้ชีวิต สวัสดิการเดินคู่กับบริษัทให้เติบโตอย่างมั่นคง เพราะฉะนั้นก็มารู้ทีหลังว่ากฎกติกาที่จะได้รับมานี้ ก็เข้ากรอบ แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะชนะเลิศ เพราะว่ามึหลายๆแห่งที่เขามีศักยภาพ แล้วก็ได้ปฏิบัติตามที่ในหลวงท่านประทานให้เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ค่อนข้างเยอะมากมาย แต่เราเป็นแค่องค์ประกอบที่ไม่ใช่ว่ามันต้องได้รับรางวัลนี้ แค่ว่าเราทำดีใจแล้ว เผอิญว่า

คณะกรรมการทุกท่านให้มาก็ถือว่าเป็นเกียรติแก่บริษัท และทุกๆ คนที่ได้รับหลาย คนภายในองค์กร รู้สึกดีใจนะครับ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่บริษัทพยายามที่จะให้สร้างคนในองค์กรให้มีการพัฒนาตัวเองอยู่ ตลอดให้อยู่กับพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจด้วยความมั่นคง แล้วก็ทำอย่างไรให้ทุกคนสามารถอยู่ใน องค์กรได้อย่างยั่งยืน สามารถเดินด้วยกันได้ตลอดไป แต่เราก็ค่อยๆ เป็น ค่อยๆ ไป ในลักษณะที่ว่า บางครั้งใจผู้บริหารเองก็อยากที่จะทำอะไรที่มันมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ว่าองค์ประกอบที่ผ่านมัน ก็สะท้อนถึงประสบการณ์ในการที่เราได้พบอยู่ตลอดเวลา เพราะว่าช่วงเวลาที่ผ่านมา ประเทศไทยเรา ได้มีปัจจัยในการทำให้อุปสรรคต่างๆ เกิดขึ้น การดำเนินธุรกิจของคนในประเทศมันประสบปัญหาใน ด้านการดำเนินงาน การวางแผน การจัดการ การวางแผนในด้านการตลาดมันสามารถทำได้ไม่ดี เท่าที่ควร เพราะว่าเหตุการณ์บ้านเมืองบ้าง เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกบ้างที่กระทบ เพราะฉะนั้นมันก็กลายเป็นว่าทำให้ความชัดเจนของปรัชญาเศรษฐกิจชุมชนของท่านที่ว่า สามารถที่จะ เข้ามาช่วยตรงนี้ แล้วเข้ามาอยู่ในยุคของท่านได้เลย เหมือนท่านรู้เลยว่าจะมีเหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้น อนาคตข้างหน้า โลกจะมีอะไรหลาย ๆ อย่างที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วแล้วขึ้น ๆ ลง ๆ ก็คือเราก็ ปรับตัว สิ่งที่ท่านคิดมา สร้างขึ้นมาให้พวกเราทุกคน คนไทยทุกคนในโลกนี้ได้ใช้ ปรัชญาของท่าน สามารถจะช่วยให้หลายๆ องค์กรเท่าที่ผมได้สัมผัสได้เรียนรู้ว่า ท่านแล้วว่าไม่ใช่ผ่านพ้นไปวัน แต่ท่าน ปลูกฐานระยะยาว ทำให้ทุกองค์กรโลก ไหนก็แล้วแต่เนี่ย ถ้านำปรัชญานี้มาใช้แล้วเนี่ย ก็สามารที่จะอยู่ได้ อย่างยั่งยืนแล้วอยู่ได้ตลอดไป อย่างของบริษัทเอง ก็อย่างช่วงในวิกฤตล่าสุดที่เกี่ยวกับสินามิ สินามิ มาเลย เหตุการณ์สินามิตรงช่วงนั้น เป็นวิกฤตที่บริษัทเองกำลังเติบโต เป็นกราฟขึ้นมีกลุ่มนักท่องเที่ยว ลูกค้าเข้ามาแบบมากกว่าทุกปี แล้วการดำเนินธุรกิจก็กำลังดำเนินไปด้วยดีอย่างมาก แล้วในตอนนั้น เราเองก็มองว่าจะต้องมีการเพิ่ม เพิ่มช่องทางต่างๆ หาวิธีการต่างๆ ที่เพิ่มยอดขายให้ได้มากที่สุด ไม่ได้ มองว่าจะมีเหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้นนี้ พอเหตุการณ์เกิดขึ้นปั๊บ อนาคตที่เราคาดคิดว่าเราต้องเป็น แบบนั้นต้องเป็นแบบนี้มันก็ไม่สามารถที่จะดำเนินต่อไปได้ เมื่อเข้าสู่จุดนั้นแล้วมันก็มีช่วงต่อ ต่อจาก นี้ไปว่า อยู่ในห้องจัดการเดินไปได้ให้ลูกค้าสามารถเดินเข้ามาได้ต่อเนื่อง พวกท่านเหล่านั้นหายไป หายไปหมดนะฮะ หายไปหมด ตอนนั้นท่านในองค์กรของเรานี้ มีอยู่ประมาณ 50 ชีวิตเนี่ย เราเองก็ รับปากเขาไว้ ว่าเขาเป็นบุคคลในองค์กรที่เราจะต้องดูแลเขา ทั้งๆ ที่รอบๆ ข้างเรา ไม่ว่าจะเป็นที่ไหนก็ แล้วแต่ ร้อยละ 80 – 90 เปอร์เซนต์ เขาจะให้พนักงานออก ให้ลูกจ้างออกบ้าง ให้เงินเดือนครึ่งหนึ่ง บ้าง อะไรต่างๆ แต่ทางผมมองว่า เรามองภาพบวกว่าในสภาวะวิกฤตตรงนั้น ช่วงภัยธรรมชาติไม่ นานหรอก มันก็จะกลับเข้ามาสู่สภาพปกติ เราต้องย้าอีก 1 ปีที่เราต้องแบกภาระนั้นไปนี้ ปรากฏว่ามัน ไม่ได้เป็นอย่างที่เราคิด ซึ่งมันจะมีช่วงหนึ่งในช่วงเดือนมีนาคมปีถัดไป ได้ข่าวว่าสินามิจะเข้ามาเป็น ลูกที่ 2 ที่ภูเก็ต รู้สึกว่าในวันที่ 28 มีนาคม จำได้ก็คือว่า รอดถึงวันนั้น ลูกค้าที่ซื้อทัวร์เข้ามาภูเก็ตกำลัง เติบโตเข้ามาเรื่อยๆ ใกล้ถึงสภาวะปกตินี้ พอได้ข่าวนี้นี้ปั๊บเขา Cancel ไม่มาภูเก็ตกันเขากลับแล้วเรื่อง นี้ คราวนี้ลูกค้ากลับหายไปอีก พอถึงวันจริงเหตุการณ์ที่ว่าไม่ได้เกิดขึ้น พอไม่เกิดขึ้นปั๊บ ลูกค้าหายไป

แล้ว ก็เป็นว่าโอกาสที่เราจะกลับมาเป็นเหมือนเดิมก็ไม่ใช่ว่าต้องเดินหน้าต่อไป รอดต่อไป ที่ว่าเรา รออะ ต้องใช้เวลา 2 ปี ถือว่าเร็วที่สุดละ ก็ให้ไป 2 ปี แต่ปรากฏว่ากราฟมันไต่ระดับช้ามาก แต่ว่า รายจ่ายเรามีอย่างต่อเนื่อง พนักงานเราไม่ได้ทอดทิ้ง เราไม่ได้เขลาออก เลิกจ้างออก ต้องรักษาเขาไว้ แต่รายได้ที่เราได้กำไรมา เราก็จ่ายออกไปเรื่อยๆ ซึ่งวิธีการที่มองว่า เผอิญว่าผมโชคดีตรงที่ว่า พนักงานนี้ เริ่มรู้ เริ่มเข้าใจว่า รอบๆข้างเรา มีการปลดพนักงาน มีการจ้างออก มีการให้ทำงานครึ่ง เดือนบ้างอะไรบ้าง ก็เริ่มมีการพูดคุยกันว่า อยากให้บริษัทเดินได้อยู่ได้ จั๊นเรามาพูดคุยกันว่า อย่างเงีเรา จะทำไง คือเรื่องของการเพิ่มช่องทางไปหาแหล่งช่องทางจำหน่าย นอกพื้นที่ ในช่วงนั้นก็เลยเข้าไป ส่วนกลางของประเทศ ไปออกงานแฟร์ต่างๆ บ้าง แล้วก็พนักงานที่นี้เองนี้ ก็ประหยัดพลังงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ช่วยกันดูแล อะไรที่ประหยัดได้แล้วจะประหยัดกัน แล้วก็ก็มีช่วงหนึ่ง พนักงานเราเองได้เสนอว่า บริษัทได้รายได้ไม่ดี พนักงานขอลดเงินเดือนลงมาซัก 15 เปอร์เซ็นต์ เขาขอเอง 15 เปอร์เซ็นต์ ถ้าดีเมื่อไหร่ค่อยกลับคืนมา พอเป็นแบบนี้ปุ๊บ เรานี้ก็ลดไป 15 เปอร์เซ็นต์ให้เวลา 2 เดือน แล้วเราจะกลับมาเหมือนเดิม เพราะว่าลูกค้าเริ่มเข้ามาแหละ เราไม่อยากจะพนักงานมาแบกรับภาระ นี่ก็สิ่งหนึ่งที่เราได้ใจจากพนักงาน เพราะว่าพนักงานรู้และเห็นอย่างที่เราเห็น โดยที่เรา ไม่ได้ไปบอกเขาเลยว่า เราเดือนร้อนนะ เรามีปัญหาแบบนี้ะเพียงบอกพนักงานว่า ลูกค้าน้อยอยู่ อย่างไรก็ช่วยๆ กันประหยัดค่าใช้จ่าย ลดลงมาอะไรช่วยกันประหยัดได้ประหยัดไป เพราะว่าข้างๆ เรา มีการปลดคนงาน ปลดพนักงานออก ทุกคนรู้ว่าข้างนอกเป็นแบบนี้ แต่เราไม่ได้มีปฏิกิริยา พนักงานไม่กดดันนี้ เขาก็มาช่วย ทุกคนมาช่วยกัน พนักงานเองก็ขอช่วยบริษัทดีกว่า เป็นน้ำใจที่พนักงานจะให้กับบริษัท ก็เลยมีความรู้สึกที่เราเหมือนกับพี่กับน้อง จากนั้นมานี้ เราก็มีการพูดคุยกันมาโดยตลอดจนทุกวันนี้ นี่ ทุกๆอย่างก่อนที่ผมเองนี้เป็นผู้บริหารตัดสินใจเองทุกอย่าง เราก็เริ่มมีการพูดคุยกันกับหัวหน้าแต่ละฝ่าย ออกไอเดีย ออกความคิดแลกเปลี่ยนปัญหาระหว่างฝ่ายจากฝ่าย เราควรบริหารจัดการอย่างไร หาช่องทางจำหน่ายกันอย่างไร ที่ทำให้บริษัทเดินได้อยู่ได้ กลายเป็นว่าผมที่เคยทำงานคนเดียวก็กลายเป็นว่าบริษัทความมั่นคงมีความเหนียวแน่นกันมากขึ้น มีการใส่ใจมีความคล่องตัวมากขึ้น มากยิ่งขึ้น เริ่มมาได้ยังไร ก็ถือว่าในเรื่องของการตัดสินใจเมื่อก่อนนี้ เวลามีปัญหา หรือมีเหตุการณ์อะไรต่าง ๆ แล้วแต่ ผมเองเป็นคนตัดสินใจคนเดียว จนกระทั่งตอนหลังผมมองว่า เมื่อมีเหตุการณ์วันที่พนักงานคิดว่าจะทำอะไรจึงจะให้บริษัทอยู่ได้ จึงมาบอกบริษัทว่าขอให้เราลดเงินเดือนลงมา เพื่อให้บริษัทเดินได้อยู่ได้ พอถึงจุดๆนั้นปุ๊บนี้ มันเริ่มเป็นการพูดคุยกันระหว่างผมเอง กับหัวหน้าฝ่ายพนักงานทุกคน มีการประชุมกันมีการแลกเปลี่ยนกัน จากวันนั้นจนมาถึงวันนี้ กลายเป็นว่าผมจะทำอะไรก็แล้วแต่เนี่ย ผมจะไม่ตัดสินใจคนเดียวละ ทุกคนทุกส่วนจะต้องมาช่วยกันคิด

เขาต้องมีส่วนร่วมเลยเพราะว่าไปรับรู้ในเรื่องเล็กๆ ปัญหาเล็กๆ ในหน่วยงานในแต่ละหน่วยงานได้ หัวหน้าเขาจะรู้ว่าพนักงานของเขามีปัญหาอะไร จะอยู่ได้อย่างไร ทำงานกันแบบไหน

และอุปสรรคปัญหาที่จะต้องแก้ไขคืออะไร แล้วอะไรที่จะสามารถเพิ่มยอดขายได้ ตัว Product ที่น่าสนใจก็ได้ เขาจะค่อยเอามาพูดคุยนำเสนอแลกเปลี่ยนกัน แล้วมีบ้างพวกบ้างจังหวัดที่เขาจะนำเรื่องของครอบครัวมาเข้ามาคุยในที่ประชุมของแต่ละหน่วย แต่ละฝ่ายเขา ซึ่งหัวหน้าหน่วยแต่ละหน่วยละฝ่ายเขา จะรับทราบ แล้วจะเอามาคุยกับผมอีกครั้งหนึ่งว่า คนนี้มีปัญหาอย่างนี้ พอช่วยหาแนวทางช่วยเขาได้ไหม หาทางออกให้เขาอย่างไรได้บ้าง แล้วก็มีการแลกเปลี่ยน สองทาง ก็คือลง จนกระทั่ง ณ วันนี้ ผู้นำทุกคนนี้ จะมีความรู้สึกของตัวเองเป็นเจ้าของเป็นส่วนหนึ่งของที่นี่ ผู้ที่มาที่นี่หรือลูกค้าที่มาที่นี่เขาจะคิดตลอดเลยว่าเขาจะอย่างไร ให้เขามีความสุขกลับไป มีความรู้สึกที่ดีกลับไปให้ได้มากที่สุด เพราะว่าเขาอยู่ที่นี่ ใช้เวลา 8 – 9 ชั่วโมงในการทำงานอยู่ที่นี่มากกว่าอยู่ที่บ้าน อยู่ที่นี่มากกว่าอยู่ที่พักแล้วก็ต้องอยู่อย่างมีความสุข แล้วมีความสุขในการทำงานเขาก็ไม่ยอมไปไหนละ เขาอยากจะทำงาน เขาไม่ยอมหยุดงาน ถ้าเขาหยุดงานอยู่ที่บ้านนี้ เขาก็ไม่มีอะไรทำ มาที่นี่มีเพื่อนที่สามารถคุยกันได้แลกเปลี่ยน มีปัญหาอะไรก็พูดคุยกันได้ แล้วก็เขาสนุกกับการทำงาน นี่สิ่งหนึ่งที่ดี ผมโชคดีที่ว่า หัวหน้าฝ่ายและพนักงานองค์กรส่วนใหญ่นี้ จะมีความผูกพันในการทำงานและจะตั้งใจทำงาน และก็ในเรื่องของการปัญหาต่างๆ ในองค์กรนี้ก็ทำเป็นขั้นเป็นตอน เป็นเกณฑ์ประมวล ถ้าเกณฑ์ประมวลแล้วว่า ฝ่ายโซว์รูม ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโรงงานนะฮะ ซึ่งแต่ละฝ่ายนี้จะมีผู้จัดการฝ่ายที่ต้องดูแลในฝ่ายนั้นๆ นี้ ในระหว่างฝ่ายนั้นเอง ก็ได้มีการพูดคุยมีการแลกเปลี่ยน ว่าสิ่งไหนบ้างที่เขาจะเพิ่มยอดขาย อย่างโซว์รูมนี้ เขาจะมีไอเดียคิดนี้ให้เลย เมื่อก่อนนี้ผมต้องมีนี่ ต้องมีนี่นะ ให้คุยกับลูกค้า ลูกค้าถามว่าตัวนี้คืออะไรหรือ ตัวนี้คืออะไร ความที่เขาได้ข้อมูลจากลูกค้านี้ เขาจะมาพูดคุยด้วยว่าทำไมไม่นำเสนอในที่ประชุม ว่าการเพิ่มป้าย การบอกกล่าวว่าเป็นอะไร เพิ่มตัวสินค้าที่ลูกค้าถามหาแล้วสินค้าตัวไหนที่ขายไม่ดีนี่ก็เอาออกไปซะ อย่าเอาไว้ให้มันเปลืองเนื้อที่ต่างๆ ซึ่งมันเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่เรามองว่าเขาคิดเอง ทำเอง โดยที่เราไม่ต้องไปบอกเลยว่า ต้องทำไอนี้ละ ทำไอนี้ละ ซึ่งเมื่อเราออกมาขึ้นข้างนอกแล้วมองกลับไปข้างใน เปรียบเทียบกับที่อื่นแล้วนี้ เราค่อนข้างที่จะดีนะ โดยที่เราไม่ต้องไปเหนื่อยมากเกินไป ไม่ต้องไปกระตุ้นเขา จนแบบอย่างที่เขาตั้งเป้ายอดขายไว้เลย ให้พนักงานเป็นอย่างไร แบบไหน แต่ของเรานี้ด้วยลักษณะ ด้วยใจรัก และมีความมุ่งมั่น ในการที่ให้องค์กรตัวนี้สามารถที่จะให้เติบโตไปได้ ซึ่งปัจจัยทั้งปวงมันก็ต้องมีคนขององค์กรเราคน เห็นทิศทาง มีทิศทางร่วมกัน มีแนวทางร่วมกัน แล้วก็เข้าใจในเรื่องของการอยู่ร่วมกัน อยู่อย่างไรแล้วให้มีความสุข อยู่อย่างไรแล้วให้องค์กรสามารถเติบโตด้วยกันได้ ซึ่งเดินข้างไปข้างนอกนี้ เราจะเจอพนักงานเราที่หน้าตาเบิกบาน แจ่มใสตลอดเวลา ซึ่งที่เราจะมีอะไรก็แล้วแต่เนี่ย แถบจะสัมผัสได้เลยนะครับ แล้วก็จุดนี้เองนี้ มันสะท้อนให้เห็นในสิ่งที่ผมพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วม มันเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ และเป็นไปอย่างดีมาก ๆ ถ้าทุกคนไม่มีส่วนร่วม เราคิดที่จะทำ แต่ทุกคนไม่ให้ความร่วมมือ มันไม่สามารถทำได้ คือถึงทำได้ก็ไม่เต็ม 100 เพราะว่าทำมาจากใจ เราค่อยๆ เป็น ค่อยๆ ไป ไม่ได้ใส่ข้อมูลแบบว่า คุณต้องทำแบบนี้ คุณต้องเป็นแบบนี้มันไม่ใช่ ในที่สุดผู้จัดการฝ่ายนี้ เขาต้องเข้าถึง

พนักงาน ต้องมีความเป็นกันเองให้กับพนักงาน รับฟังพนักงาน ต้องหาทางออกให้กับพนักงานในบางเรื่อง ต้องเป็นที่ปรึกษาให้พนักงานในบางครั้ง แล้วก็สวัสดิการในพนักงานเองนี้ ต้องดีพร้อม ต้องชัดเจน สวัสดิการที่ให้พนักงานมีอะไรบ้าง ที่เขาควรจะได้รับ ซึ่งทางบริษัทเองให้สวัสดิการพนักงานทุกสิ่งทุกอย่างสมบูรณ์แบบ หรือว่าเราให้ทุกอย่างทุกทิศทาง รัฐบาลให้ ทางกฎหมายให้ ให้อย่างนั้น แต่บางเรื่องบางอย่างเราให้มากกว่า สิ่งที่เราให้มากกว่านี้ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องสันตนาการต่างๆ ในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การนำความรู้นี้มาให้พนักงานตั้งภายใน และมีการสร้างสันตนาเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึก กระตุ้น ในการทำงานมากขึ้น หรือมีความผูกพันกับองค์กรต่างๆ ซึ่งมีปัจจัยหลายๆ ส่วน พยายามส่งเสริมเข้าไป ซึ่งตอนนี้เราไม่ได้หยุดนิ่ง เราคิดหาอะไรใหม่ๆ ให้กับพนักงานนี้ได้ส่วนร่วมกันภายในกิจกรรมให้มีความสุข ทำอะไรให้พนักงานมีความสุขมากที่สุดก่อนที่จะให้ลูกค้ามีความสุข พนักงานเราต้องมีความสุขด้วย ก่อนให้เขามีความสุขทางใจก่อนทางกาย ก่อนว่าเขาได้ความสุขทั้งสองอย่างครบแล้วนี้ เขาทำอะไรออกมาแล้วเขาจะทำได้ออย่างดี นี่คือปลื้มย่อยๆ ที่เรียนให้ทราบ

ในเรื่องของการช่วงวิกฤตต้มยำกุ้งตอนนั้นนี้ มันมีก่อนหน้านั้น แต่ไม่ได้หนักสำหรับผมมาก เพราะว่าในช่วงนั้นนี้ มีไหม มีครับ ตอนปี 40 นี้ ตอนนั้นเองผมยังไม่ได้เปิดที่นี่ เปิดที่เดิมในเมือง ตอนนั้นผมมีพนักงานอยู่ประมาณ 10 คนได้ ในปีนั้นผมก็เดินทางไปหาดใหญ่ ไปเปิดขายขนมฉะก๊วย ที่หาดใหญ่ พอดีที่สาวขายที่นี่ มาทำอะไรที่เหมือนเขา พี่เขาขายที่นี่คืออยู่แล้วเราก็ไปหาดใหญ่ แต่เปิดที่หาดใหญ่นี้ ช่วงนั้นนี้ เรามีพนักงานช่วยกันทำ แล้วช่วงนั้นคือสองคูหาที่เห็นเมื่อสักครู่นี้ เราก็ทำธุรกิจมันคล่องตัวในช่วงนั้นอ่ะนะ พอมีปัญหาตรงนั้นขึ้นมานิดหนึ่ง ถามว่าตรงนั้นมันหนักไหม มันก็หนักไม่มาก เพียงแต่ว่ายอดขายเราหายไป แต่เราพออยู่ได้ แต่ด้วยความที่เราเป็นคนที่ ไม่อยากอยู่เฉยๆ ไม่อยากทำอะไรที่ต้องรอคอย ไม่ต้องการอย่างนั้นอะ ก็เลยไปที่หาดใหญ่ ไปเปิดร้านขนมฉะก๊วย ก็ทำอยู่ประมาณ 2 ปี ช่วงนั้นนี้ มันเป็นช่วงที่ ที่เห็นภาพสุดท้ายของในหลวงที่ยืนมืออา เป็นภาพที่ผมเองเป็นแรงกระตุ้นใจ เป็นแรงกระตุ้นที่ช่วงหนึ่งนี้ ผมท้อตรงที่ว่า ทำไมผมต้องอยู่หาดใหญ่ด้วย เพราะภรรยาผมก็อยู่ที่นี่ ลูกผมก็อยู่ที่นี่ ตัวผมต้องไปอยู่หาดใหญ่ ก็ถามว่าจะมาอยู่ทำไม อยู่ดีๆ ก็ขึ้นรถมา เพราะว่าใจเราอยู่กับที่ไม่ได้ เพราะว่าอยู่เฉยๆ มันก็เบื่อ มันไม่มีอะไรที่แบบ อาจจะเหมือนคนอื่นเขาตรงที่ว่า ผมไม่เป็นคนที่รอ จะไม่รออะไร คือ เป็นคนคิดได้ทำได้ก็จะทำ เพราะเราเป็นคนสนุกกับการทำงาน ก็เลยอยากหารายได้เพิ่มเลยมาหาดใหญ่นี้แหละ ถ้าถามว่ามันเหนื่อยไหม ไปนวดหล้าฉะก๊วย อยู่ข้างหลังร้าน มีเตาใหญ่แล้วก็มีไฟร้อนๆ อบเกือบจะเท่าห้องเลย เหมือนกรรมกรจับกังซัดๆเลย เหนื่อยมากกับการที่ไม่เคยทำงานที่มันนานๆ ช่วงเวลาปี กว่าๆ แล้วเราก็ทำ มีช่วงหนึ่งเหนื่อยมาก ก็นอนพักนี้ มีภาพในหลวงอยู่ติดผนัง ก็นอน มองไปที่ในหลวง ขนาดในหลวงเป็นถึงพระมหากษัตริย์ท่านเหนื่อยขนาดนี้เลย แต่เรานิดเดียวแค่นี้ เราเลยถามว่าทำไมเราต้องเหนื่อย

เราไม่ต้องเหนื่อยก็ได้ ขนาดพระองค์เหนื่อยขนาด เราจะเหนื่อยนิดเดียว เลยเป็นแรงกระตุ้นว่าแล้วกลับมาคิดว่าสิ่งที่เราทำตอนนี้ ทำไปดีกว่า ทำได้แค่ไหนก็ทำไปแค่นั้น สุดท้ายก็มองว่า เมื่อเรามาหาโครงการก็ขอกลับดีกว่า กลับมาอยู่ภูเก็ตที่เดิมที่ร้านสองห้อง พอกลับมาช่วงนั้นเศรษฐกิจก็ดีขึ้นแล้วพอเรากลับมาแล้วมันก็ดีขึ้นมาอีก ปิดร้านหาดใหญ่ไป เพราะว่าไม่มีคนดูแล พอกลับมาประมาณ 5 วันน้ำท่วมหาดใหญ่ไปเลย ดึกที่ผมเข้านอนอยู่น้ำท่วมสูงถึงเพดานเลยครับ ผมโชคดีมากเลย ถ้าผมไม่กลับมาภายใน 5 วันนะ ผมคงหมดทุกอย่างเหมือนกัน ทรัพย์สินที่ผมทำไว้ที่หาดใหญ่ ดิที่ผมกลับมา ก่อนถือว่าเป็นความโชคดี หลังพอลกลับมาภูเก็ตต่อมาขยาย ก็เป็นกำลังใจในการต่อสู้มาเรื่อยๆ ที่ทำให้สู้จนถึงมีธุรกิจมาจนถึงบัดนี้ผมนึกถึงตลอดเวลา สิ่งที่เราได้ยึดถือ สิ่งที่เราเหนื่อยทุกวันนี้ไม่ได้เหนื่อยเท่ากับพระองค์ท่าน แล้วสิ่งที่ท่านได้สร้างเศรษฐกิจพอเพียงขึ้นมาเนี่ย หลายๆ คนก็ยังไม่ว่าเศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร แล้วบางคนก็ไม่รู้ว่าเศรษฐกิจพอเพียงทำอะไร ผมเองก็ไม่เข้าใจหรอก ว่าเศรษฐกิจพอเพียงมันใช้กับธุรกิจได้ เข้าใจแล้วว่าประชาชนที่ทำการเกษตร ประชาชนที่อยู่บ้านนอกเท่านั้น มาดูตอนที่ท่านได้ฟรีเซนต์ตลอดเวลาว่า เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร แต่ความหมายไม่ได้เข้าใจแล้วผมก็ได้เข้าใจเศรษฐกิจพอเพียงก็เหมือนเราเอามาใช้ แต่บางคนบอกว่าเศรษฐกิจพอเพียงคือ การอยู่เฉยๆ การไม่ต้องทำอะไรเลย มีแค่นั้นใช้แค่นั้น มีแค่นี้ใช้แค่นี้ แต่ดร.บอกไม่ใช่อย่างนั้น คือสิ่งที่เรามีอยู่นี้ทำอะไรก็ได้ที่ได้ให้มันมีค่าเพิ่มขึ้น พัฒนาตัวนั้นให้ดีขึ้น ค่อยๆ อยู่ค่อยๆ เป็น ค่อยๆ ไปพัฒนาไปเรื่อยๆ จะทำให้ไม่ก้าวกระโดดขึ้นจากที่ ที่ผมทราบได้เอามาใช้ในธุรกิจได้เอามาใช้ ธุรกิจจะสามารถก้าวกระโดดผมสามารถที่จะกู้เงิน 40 – 50 ล้านบาท มาเพื่อจะพัฒนาให้บริษัทโตได้ ทำสุหร่าให้กระจายออกมาทั่วประเทศได้มาก แต่เราไม่ได้มองไว้มันไม่ใช่ ถ้าเราทำๆ ได้ก็จริง แต่เรามีความรู้จริงๆ หรือเปล่า เรามีประสบการณ์จริงหรือป่าว ไม่มีประสบการณ์ไม่มีความรู้เนี่ย ถ้ามันได้ก็ดีไป แต่ถ้าไม่ได้เนี่ยมันจะสาหัส สิ่งที่สามารถทำได้ค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป สิ่งไหนที่เราสามารถทำได้ ในตัวเราเราก็ทำแค่นั้น ในบริษัท 10 ปีที่ผ่านมา เราก็ค่อยๆ เดิน เราไม่ได้ก้าวกระโดด เราค่อยๆ เติบโต เคยเห็น Product ของเราบ้างไหมครับ เราไม่ได้หือหาว เราค่อยๆ เป็น ค่อยๆ ไป ก็คือเป็นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนำเอามาใช้ เหตุผลที่ไปเป็นของทุกองค์กรก็คือคน คือคนเท่านั้นๆ คุณจะเติบโตแค่ไหน คุณจะประสบความสำเร็จแค่ไหน คนของคุณไม่พัฒนาหรือไม่มีใจให้กับองค์กรไม่เกิดขึ้นแน่นอน เราเดินคนเดียวไม่ได้เราต้องช่วยกัน เพื่อให้ความยั่งยืนเกิดขึ้นจริง ให้มันมั่นคงและยั่งยืนจริงๆ วันนี้ยั่งยืนวันนี้ แล้ววันหน้าเรามองไม่เห็น อันนี้คือคนนะ

ยั่งยืนก็คืออย่างไรมันก็เกี่ยวกับคนแน่นอน ความยั่งยืนหมายถึงว่าการที่พอเพียงแล้วก็อยู่อย่างยั่งยืนได้มันก็มีการคือ 1.คือคน คือบุคลากรเขาจะต้องอยู่กับเราเขาจะมีการพัฒนาขึ้น ไม่ใช่อยู่ในแค่ที่ตรงนั้นๆ นั้นๆ เขาต้องมีความคิด ต้องมีการเติบโตที่ดีขึ้น พัฒนาดนเองขึ้น ในเรื่องของทิศทางของบริษัทเรา ต้องกำหนดตนเองว่า จะทำอะไรให้บริษัทให้อยู่ในธุรกิจให้อยู่ยั่งยืน เมื่อคนที่เรามี เรา

พัฒนาคนเหล่านี้ ในส่วนของเนื้อหาใหม่ๆ เข้ามาช่วย พัฒนาในเรื่องกติกา พัฒนาในเรื่องของ Product พัฒนาทิศทางการตลาด มันก็ต้องสอดคล้องแล้วไปกันได้ แล้วสิ่งที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์กรคือว่า เรามีการเติบโตอย่างค่อยๆ เป็น ค่อยๆ ไปบนพื้นฐานของ สังคมที่เราทำบริษัทที่เราตั้งใจทำที่ภูเก็ตนี้ Product ไหนที่เราทำอยู่ Product ที่เกี่ยวกับอาหารทะเลแปรรูป มันมาจากไหน มันมาจากท้องถิ่น ท้องถิ่นในชุมชนคือใคร คือคนที่อยู่ในชุมชนตอนนี้ โดยที่เราจะต้องเข้าไปเอาสินค้าหรือวัตถุดิบของ เขาตัวนี้ จากชุมชน จากกลุ่มชาวเล มาสู่โรงงานของเรา มาผลิตแปรรูป แล้วเราเองก็อยู่ควบคู่กับ ซับ พลายเออร์ แบ่งตัวโปรดัก ให้อยู่ในตัวของเราได้ เป็นตัววัตถุดิบที่จะป้อนให้กับเราได้ ในส่วนของ ลูกค้านะนี้ เราก็มีการที่จะรักษา หาวิธีการทำอย่างไรที่ทำให้เราจะเพิ่มยอดขาย ให้เป็นผู้ค้ากับเราได้ ตลอด ซึ่งมันต้องมีการแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลระหว่างซึ่งและกัน การเปลี่ยนแปลงทิศของโลจะ เปลี่ยนไปทุก ปีสองปีนี่ ติดตามข้อมูลข่าวสารให้รับว่า ตอนนี้มีการบริโภคโปรดักไปในทิศทาง ไหน เราต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับโปรดักด้วย ซึ่งทั้งหมดทั้งปวงก็ย้อนกลับมาที่บุคลากร ต้องมีส่วนร่วมในการช่วยกันคิด ช่วยกันทำ สามารถตัดสินใจในเรื่องบ้างได้ โดยไม่ต้องผ่านเรา โดยที่ เขาจะเป็นสร้าง แบบที่เราเคยสร้าง ทิศทางแนวทางความคิดในการที่จะสร้างโปรดัก แนวคิดที่จะ พัฒนาโดยที่องค์กรที่สามารถจะเดินไปข้างหน้าได้ ทุกส่วนโดยที่องค์กรของเราจะต้องเดินไปกับ สังคม คนในองค์กรจะต้องสอดคล้องกันอีกด้วยกับเราเราก็จะต้องเห็นด้วยกับเขา ทั้งสองฝ่ายต้องฟัง ซึ่งกันและกันและคุยกันต้องจับมือกันเพื่อสร้างตรงนี้ให้เกิดขึ้น อันนี้ก็คือความยั่งยืนที่เกิดขึ้นจากคน ในองค์กรคนรอบๆข้างในสังคมต้องยอมรับในสิ่งที่เราทำด้วย ไม่ใช่เราผลิตสินค้าตัวไหนไปทำให้ คนรอบข้างเขาเดือดร้อนบ้าง ทำให้คนอื่นเขามีปัญหาบ้าง เหมือนกับว่าเสียงดังออกไปมีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม มีผลกระทบต่อสังคมอะไรต่างๆ อันนี้เราต้องดูทั้งภายในและภายนอกเป็นหลักให้ สอดคล้องกันไป

ไม่มีครับ ไม่มี ส่วนใหญ่ก็จะมีเล็กๆน้อยๆเกี่ยวกับตัวโปรดัก เอาไปแล้วอาจจะเสีย เอาไป แล้วอาจจะมึมติดไปหน่อยหรืออะไรสักอย่างที่เกิดขึ้น ที่ไหนมันก็มี ก็ก็ต้องแก้ไขนะครับ ก็คือสิ่ง หนึ่งที่ผมบอกว่าคุณยั่งยืนเกิดขึ้นโดยเอาคนในองค์กรของเราเป็นหลักและสะท้อนไปถึงสังคมรอบ ข้าง

เราก่อนข้างโชคดีครับ ตรงที่ว่าหน่วยงานภาครัฐนี้ให้ความสนใจด้านกลุ่ม SME เป็นหลัก เรา จะมีการประสานมายังบริษัทแรกให้ส่งคนไปอบรมในส่วนกลาง ไปอบรมในต่างจังหวัด อบรมใน เขตซึ่งในรอบหนึ่งอาทิตย์นี้อาจจะมีสักสองที่สามที่ แต่เราจะเลือกส่ง เราไม่ไปส่ง / ก่อนข้างเยอะครับ ก่อนข้างเยอะ มีเขาเรียกว่าเป็นของพาณิชย์ เขาเรียกว่าเป็นสภาอุตสาหกรรมของหอการค้ามีมาเยอะ มาก นี่ก็คือความโชคดีที่เราได้รับแล้วก็บุคลากรภายนอกเราก็จะมีเข้ามาตลอดนะครับ ซึ่งตรงนี้ก็

เหมือนกับเราทำธุรกิจไปด้วยละก็พัฒนาตนเองไปด้วยก็พยายามพัฒนาตนเอง ไม่ได้หมายถึงว่าพัฒนาช่องทางการตลาด ไม่ได้พัฒนาเรื่องของการจัดการอย่างเดียว แต่เราพัฒนาเรื่องของคนด้วย บุคลากรของเราสำคัญที่สุดเลย ที่ผมมองว่าเราสำเร็จได้เพราะว่าบุคลากร คนในองค์กรนี่คือหัวใจของบริษัท

อ้อครับ ก็ไม่มีอะไรมาตรงนี้ที่ว่าวัฒนธรรมของเรา คนในองค์กรของเราเนี่ย เรามีความมุ่งมั่นตั้งใจ ที่จะทำอะไรออกมาแล้วเนี่ย ให้ลูกค้าหรือคนที่เข้ามาในพรีทิพย์ภูเก็ตรู้สึกประทับใจออกไปนะครับ ความประทับใจเหล่านี้เนี่ยเมื่อเราเห็นและรับรู้ด้วยคำพูด รับรู้ด้วยสีหน้ากิริยาจากคนที่มาที่นี่แล้วเนี่ยเขามีความสุขออกไปแล้วเนี่ย พวกเราทุกคนจะรู้สึกมีความสุขมากกว่าคนที่เขาเข้ามามีความสุขเสียอีก นี่เป็นส่วนหนึ่งนะครับ ละก็เราเองพยายามทำให้พรีทิพย์ภูเก็ตรู้สึกตรงเนี่ย เปรียบเสมือนห้องรับแขก เปรียบเสมือนที่รับรองแขกของคนภูเก็ตรู้สึก คือเราไม่ได้มองว่าที่ตรงเนี่ยนี้เป็นที่ขายของ เราจะมองว่าเราจะทำที่ตรงเนี่ยให้เหมือนกับที่ที่เข้ามาพักผ่อนหย่อนใจ มาริแลกซ์ มาดูอะไรที่ที่อื่นไม่มีแต่เรามี นะครับ เราพยายามสร้างตรงเนี่ย คือเรามีโครงการแล้วว่าเราจะจัดทัศนียภาพของร้าน จัดโครงสร้างของร้านนี้ให้เป็นร้านที่เข้ามาแล้วรู้สึกไม่เหมือนกับร้านขายของแต่มีวัฒนธรรมที่สาธารณะ เหมือนกับว่าใครเข้ามาแล้วจะมาเข้าห้องน้ำ จะมาเข้ามาดูวิถีชีวิตของคนภูเก็ตรู้สึกว่ามีอะไรบ้าง วัฒนธรรมวิถีชีวิต วัฒนธรรมการแต่งกาย วัฒนธรรมการกิน วัฒนธรรมการพูดอะไรต่างๆตรงเนี่ยนะครับที่เราจะสร้างตรงเนี่ยขึ้นมา เราก็เริ่มมีมาบ้างแล้วในการที่เราสินค้าวัฒนธรรมท้องถิ่นอาหารภูเก็ตรู้สึกเข้ามาเป็นโปรดัคที่จะเข้ามาส่งเสริมภาพลักษณ์ของพรีทิพย์ภูเก็ตรู้สึกว่ามีวัฒนธรรมอาหารเป็นอย่างไร นะครับ ละก็วัฒนธรรมการดำเนินชีวิตของคนภูเก็ตรู้สึกว่ามีอะไรบ้างนะครับ ซึ่งเราก็ค่อยๆเดิน ค่อยๆเป็นๆ ค่อยๆปรับ ค่อยๆไปนะครับ

ไม่มีนะ คือจะมีอยู่ก่อนเดียวที่เราคือกู้ยืมของ SME Bank กู้แค่สามล้านเพื่อเป็นคอลเล็กชันในการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ของร้านแค่นั้นเอง

ครับก็ไม่เกินสองเดือนหน้าเราจะไปอเมริกา เข้าอเมริกาเพราะตอนนี้เราทำประมงเข้าอเมริกาไปลงเองเจออิส ชานฟรานซิสโก ตลาดเรามีคนที่มาเป็นเจ้าของแวร์เฮ้าส์อยู่ที่อเมริกาเขาก็ตอบรับมาแล้วเพียงแต่เราทำตรงเนี่ยให้เรียบร้อยแล้วเราจะนำสินค้าเข้าไปวางจำหน่ายที่นั่นครับ

ครับ ภูมิคุ้มกันเนี่ยเรามีอยู่แล้วคือหนึ่งเนี่ยไม่พันคนแน่นอน คือคนของเราเนี่ย เมื่อคนของเรามีความรักในองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของที่นี่และมีความตั้งใจในการทำงาน ที่นี้คนของบริษัทเองเนี่ยสามารถที่จะทำงานโดยที่ไม่ต้องสั่ง เขาคิดของเขาเอง เขาสามารถตัดสินใจด้วยตัวของเขาเองในบางเรื่อง เพราะฉะนั้นอย่างน้อยก็มีบุคลากรที่เป็นส่วนหนึ่งจะเป็นปัจจัยขององค์กรในเรื่องภูมิคุ้มกัน สอง

โปรดักที่เราผลิตนี้เป็นโปรดักของท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นน้ำพริกกุ้งเสียบ แกงไตปลา ปลากระตักแปรรูป ตัวโปรดักเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมท้องถิ่นของเรา เป็นภูมิปัญญาของคนภูเก็ต คนพังงา คนฝั่งอันดามัน นี่ทานกันมาโดยตลอด ตั้งแต่สมัยไหนสมัยไหนแล้วนะ แกงไตปลา น้ำพริกกุ้งเสียบ ซึ่งมันเป็น วัฒนธรรมการกินที่ไม่สามารถที่จะไปห้ามให้เขากินได้ เพราะอย่างไรเขาก็ต้องกินถูกต้องไหมครับ นี่ คือโปรดักที่นำมาจากภูมิสังคมจนกลายเป็นภูมิคุ้มกัน วันใดเราผลิตเราก็ขายได้ ไม่ผลิตเราก็ไม่ได้ ขายเพราะฉะนั้นผลิตแล้วต้องผลิตให้ดีและผลิตอย่างไรให้น่าซื้อ ผลิตอย่างไรแล้วขายได้มันก็คือ กรอบของภูมิคุ้มกันตรงนั้นนะครับเพื่อปลูกสังคม ซึ่งมีคน โปรดักละก็อีกส่วนก็คือกระบวนการ บริหารจัดการที่มีวางนโยบาย ผมมีความคิดในแบบของผมคือ ถ้าผมจะประสบความสำเร็จได้ ทุกคน ในองค์กรก็ต้องประสบความสำเร็จก่อนที่ผมจะประสบความสำเร็จ ความสำเร็จของคนในองค์กรก็คือ เขาจะต้องสร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากเบื้องต้น ไปสู่สู่ทางกระบวนการการจำหน่ายสู่ผู้บริโภค ก็เลย เป็นว่าย้อนกลับไปกลับมาว่าผู้บริโภคพึงพอใจ พอเขาขายได้เขาก็ผลิต อันนี้คือโอเคไม่ต้องมีนโยบาย ที่จะต้องควบคุมดูแลให้การดำเนินงาน การทำองค์กรให้ไปได้ในรูปแบบนี้ ในปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงเงี้ยให้ตลอด แล้วคือกรอบคร่าวนี้คือภริยาที่มาร่วมงานด้วยกันสองคน ก็รับรู้ถึงกัน เข้าใจกัน เข้าใจแนวทางแล้วอนาคตลูกผมซึ่งไปเรียนอยู่ที่เขาได้มาเห็นตลอดเวลาว่าพ่อแม่ทำอะไร ได้มาสัมผัส ทุกคน ได้รู้ว่าพ่อแม่ทำอะไรแล้วมีการปฏิสัมพันธ์กับพนักงานอย่างไร ได้มีการพูดคุยกับพนักงาน แบบไหน มีการสัมพันธ์กับลูกน้องแบบไหนอะไรอย่างนี้นะครับเพราะฉะนั้นเขาเรียนรู้แล้วครั้งหนึ่ง ว่าพ่อแม่ทำแบบนี้ เพราะงั้นนี่เขาอาจจะมาทำหรือไม่ทำ อะไรอย่างเงี้ย อันนี้เราไม่ว่า แต่ถ้าหาก เขามาทำนี้เขาได้นำแนวทางนี้ไปใช้แน่นอนเพราะนี่คือสิ่งที่ประสบความสำเร็จแล้วอาจจะได้มาต่อ ยอดมากกว่า แต่ถ้าเขาไม่มาทำ ตัดลูกออกไป แต่ผมครอบครัวและภริยาก็ยังอยู่ คนที่จะเข้ามาทำงาน กับเราจะมาดูแลต่อและคนอื่นที่จะมาร่วมงานกับเรานี้เขาต้องมีความคิดให้เหมือนเรา เราถึงจะ ร่วมงานกับเขา นี่คือภูมิคุ้มกันที่เกิดขึ้นแน่นอนครับ

ผมมองว่าเราได้ในเรื่องของการมีส่วนร่วมของสังคม ชุมชนและสังคม กิจกรรมทางสังคมนี้ มันเปิดเผยหรือแสดงให้เห็นว่ามาจากพรทิพย์หรือแสดงให้เห็นว่าเราสนับสนุน เราทำมาโดยตลอดใน ด้านสังคม ไม่ว่าจะเป็นการให้ทุนการศึกษา การบริจาคในเรื่องอุปกรณ์การแพทย์ การบริจาคในเรื่อง ของอุปกรณ์การศึกษาอะไรต่าง ๆ มากมายที่เกิดขึ้นนี้ กับศาสนาเราก็ทำให้ เราเดินไปพร้อม ๆ กัน ด้าน การกีฬาด้านเยาวชนเรามีหมด มีครบ ใครขอมาเราให้ได้เราให้ตลอด ทุกปีนี่จะมีจดหมายของ สปอนเซอร์ ขอการสนับสนุนต่างๆจากโรงเรียน จากองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนหรือเอกชนด้วยตนเอง นี่ขอ ไม่ต่ำกว่า 200 กว่ารายการที่เราช่วยไปและรายการอื่นๆที่นอกเหนือจากนี้เราก็ทำ ทำโดยตลอด ซึ่งเราตั้งงบไว้ประมาณ 10-15% จากรายได้ที่ต้องให้ตรงนี้อยู่แล้ว แต่ว่าคนในองค์กรเราเองนี่เราก็ต้อง ให้เขาด้วย ไม่ใช่ทำให้แต่ข้างนอกแต่ข้างในเราไม่ได้มองเลยก็ไม่ได้ ก็ต้องให้เขาละครับ ก็นี่คือส่วน

หนึ่งที่มองคือคนในชุมชนและสังคมก็มีส่วนร่วมรับรู้ว่าพรทิตยทำอะไร พรทิตยทำธุรกิจแล้วพรทิตยให้อะไรกับสังคมบ้าง พรทิตยช่วยอะไรกับสังคมบ้าง มีส่วนร่วมกับสังคมอย่างไร ซึ่งตรงนี้เราทำเราทำเสมอเราทำตลอดนะครับ

ถ้าส่วนตัวเอง ทั้งของบริษัท เยอะนะ นี่ก็ภายนอกนะครับ ก่อนข้างเยอะแต่ส่วนใหญ่แล้วนี้ด้านการกีฬา ด้านการศึกษา ด้านสาธารณะสุข ด้านศาสนา ด้านสิ่งแวดล้อม หมายความว่าหลายด้าน และที่สำคัญที่สุดคือภายใน หมายถึงว่ามาเรียนรู้กระบวนการการผลิต กลุ่มแม่บ้านกลุ่มนักศึกษา มาเรียนรู้ช่องทางการจำหน่าย ถ้าจะบอกตรงๆก็คือว่าองค์กรนักศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชนเวลาไปดูงานที่ต่างๆ ในประเทศไทยนี้ถามว่าที่ไหนให้เขาเล็ก ในการผลิตสินค้า ผลิตอะไร ผลิตอย่างไรใส่ อะไรแบบไหนที่ไหนเปิดเผยบ้าง กระบวนการจัดการนี้ในเชิงลึกนี้ ที่ไหนกล้าเปิดเผยบ้าง ผมว่าไม่มีนะ แต่พรทิตยเรามีให้ที่เราให้เราให้เพราะอะไรครับ เพราะเรามองว่า ต่อให้เราให้ไปเท่าไรนี้ถ้าบุคลากรหรือบุคคลที่เข้ามาเรียนรู้ไม่เอาไปปฏิบัติ คือเข้ามารู้ รู้แล้วความลับของบริษัทนี้ใส่อะไรให้หรือใส่ตัวไหนน้ำพริกถึงอร่อย ใส่ตัวไหนแกงไตปลาถึงน่ากิน แต่เขาไม่ไปทำ ไม่ได้ไปปรุง ไม่ได้ไปทำแบบที่เราบอกเขาไป มันก็ไม่มีประโยชน์กับเขาแต่ถ้ามีเจ้าใหม่ผลิตขึ้นมาในตลาด ถามว่าเขามาตัดเราหรือเปล่า ผมก็ไม่ได้คิดนะ แต่ผมว่าการส่งเสริมให้คนในประเทศได้รับรู้อะ ว่ามีสินค้าตัวนี้ยะแกงไตปลา นี่ว่าเป็นสินค้าของท้องถิ่นภูเก็ต ว่าเป็นสินค้าของภาคใต้ นี่มันคือแกงไตปลานะ เมื่อก่อนนี้ส้มตำมีทั่วประเทศ ส้มตำภาคอีสาน มีลาบ อะไรก็แล้วแต่ที่เป็นวัฒนธรรมท้องถิ่นของคนอีสาน แต่ถามว่าแกงไตปลา น้ำพริกกุ้งเสียบ ถามว่าคนทั้งประเทศรู้จักไหม บางคนไม่รู้จัก กินยังไม่เป็นเลยครับแต่พอมีคนมาทำแบบนี้เยอะๆ มาส่งเสริมให้คนรู้จักมากขึ้น ถูกต้องไหมครับ แทนที่จะขายได้น้อยลง ผมคิดว่ากลับขายได้มากขึ้นนะ ก็คนกินเป็นอะ ตลาดมันกว้างมากที่นี้ก็ในทั้งในประเทศต่างประเทศก็ขายได้ และทุกวันนี้คนต่างประเทศอะ คนจีน คนฮ่องกง คนมาเลย์เมื่อก่อนเขากินเผ็ดไม่เป็น ตอนนี้กินเผ็ดแล้วครับ เริ่มรู้วัฒนธรรมความเป็นไทยและกินอาหารไทยเป็น กินเผ็ดได้ละ อาหารก็ยิ่งขายได้มากขึ้น นี่ก็สิ่งที่เราไม่เหมือนคนอื่นเขา เราให้มาดูว่าแนวคิดในการผลิตอาหารตัวนี้ยะ โปรดักตัวนี้ยะ ผลิตอย่างไรแล้วตัวแพ็คเกจจิ้งที่ธรรมชาติสดดีก็เอามาใส่เป็นตลับเป็นอะไรอย่างเงี้ย พูดย่อยๆว่าเราพลิกแพลงให้มันดูดีขึ้น คือต้นทุนไม่ได้เพิ่มขึ้นเท่าไรเลย แนวคิดการดีไซน์ต่างๆก็สามารถกลับไปดูในแต่ละจังหวัดก็จะมีอุตสาหกรรมของแต่ละจังหวัดอยู่ เราก็ไปปรึกษาก็ได้ เราออกแบบแพ็คเกจจิ้งต่างๆเขาก็ทำให้ได้ แคมีไอเดียมีต้นแบบจากเราไปเขาก็ทำได้ละ คือเราเปิดหมด ถ้าอย่างนักศึกษาฝึกงานเข้าไปฝึกงานในโรงงานใหญ่ๆอย่างโรงงานปลากระป๋องนี้เขาจะให้อยู่ไลน์ไหน ไลน์สายพานก็สายพานอย่างเดียว ถามว่ากระบวนการผลิตทั้งหมดนักศึกษาเรียนรู้ไหม ไม่รู้ รู้แต่ว่ากระบวนการการจัดงาน กระบวนการวางแผนต่างๆ ในไลน์อาหารตรงนั้น แคตรงนั้นแต่เรารู้ทุกจุดเลย ตั้งแต่กระบวนการแหล่งที่มา กระบวนการผลิต กระบวนการบริหารจัดการ

การตลาดกลับบ้านไปทำสินค้าได้เลย ที่อื่นให้ไม่ได้แต่เราให้อยู่ ทุกวันนี้เราก็ให้อยู่ ก็คือสิ่งที่เราพยายามตอบแทนคืนสังคม ไม่ว่าหน่วยงานไหนเราให้หมดครับ เราไม่ได้กลัวเลย ไม่ได้กลัวว่าคุณจะมาทำเลียนแบบเรา ไม่ได้กลัวเพราะว่าในประเทศไทยตลาดกว้างเพียงแต่ถ้าคุณทำได้นี้ จะเป็นการส่งเสริมอาหารท้องถิ่นทางด้านอันดามัน ภูเก็ต ทางภาคใต้ให้คนได้รู้จักมากขึ้น บางคนไม่เคยทานน้ำพริกภูเก็ต ไม่เคยทานหรือทานไม่เป็น ไม่เคยทานแกงไตปลา บอกว่าเผ็ดสิมันจ๋า ไม่อร่อยแน่ ถ้าได้ลองทานอาจเปลี่ยนใจ ทานเป็น มันเพิ่มยอดขายสำคัญให้กับเราได้เข้าไป พอผมมองกลับกันเรามองบวกครับไม่มองลบ ผมไม่กลัวใครมาเลียนแบบ ยิ่งมาเลียนแบบยิ่งดี ทำให้เราต้องพัฒนาตนเองมากขึ้นเพราะถ้าเราัวแต่ห่วงว่าเราต้องคิดคนเดียว ต้องเด่นที่สุด ต้องดังกว่าเพื่อน สุดท้ายมันก็ไม่ดีเพราะถ้าสังคมไม่เติบโตไปไกลเราก็คงไม่เป็นอย่างที่เกาหลีเป็น ญี่ปุ่นเป็น จีนเป็น เพราะว่าเขาพัฒนาในทุกระดับไง เพราะถ้าจะพัฒนาประเทศให้เติบโต เราต้องพัฒนาทุกระดับไปพร้อมๆกัน จะให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมันหล่นมากเกินไปมันก็ไม่ดี จะมีผลกระทบอย่างแน่นอน มันต้องไปด้วยกันละก็ไปอย่างค่อยๆไป ประเทศไทยของเรามีทรัพยากรธรรมชาติที่มากที่สุดและก็มีวัฒนธรรมที่ดีของคนไทยและก็มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในความเป็นคนไทยที่เราจะมีอะไรหลายๆอย่างแต่เราไม่เอามาใช้เพราะเราใช้ไม่เป็น เรานำเสนอไม่เป็น เราเอาออกมาใช้ได้ไม่เต็มที่ แต่อย่างฝรั่งหรือต่างชาตินี้เขารู้ว่าเรามีของดีก็เอาของเราไปใช้ เขาสามารถที่จะพรีเซนต์ประชาสัมพันธ์ ทำให้มันมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าเราแต่เรามีของดีแต่มูลค่าเพิ่มเราทำไม่เป็น ขออนุญาตคิดหนึ่งแต่สิ่งที่เราเก่งกว่าคนอื่นเขา กอปปีเก่ง เรา กอปปีของเขาได้เก่ง เก่ง เก่งมาก แต่ของเราแหละครับ ให้ดีไม่เป็น ไม่มีความเป็นคนไทย แต่ผมเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้ มันถูกค้ามีสินค้าอยู่เหมือนกัน เราก็บอกว่าเราอยากขายซื้อให้กับเพื่อน เพื่อให้เพื่อนได้สิ่งที่ดีที่สุดกลับไป เพื่อนบอกว่าลูกค้าคือประจวบสร้างสรรค์กับหน้าแข้ง แต่เราต้องมาแข่งกับตัวเราเอง ว่าสิ่งที่เรามีอยู่ทำไงให้ลูกค้านี้พึงพอใจมากที่สุด ทำอย่างไรให้คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมับเรามากที่สุด ทำอย่างไรให้โปรดักของเรานั้นเป็นที่ตอบรับ แล้วทำให้คนในองค์กรของเราให้ได้มีคุณภาพด้วยเกิดคุณภาพได้มากที่สุด เท่านั้นนี้ก็หมายถึงว่า ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงมักเป็นเหมือนกับฝาชีครอบอาหาร ในอาหารเหล่านั้นนี้ มันจะถูกฝาชีปกป้อง ไม่ให้หนอนไม่ให้แมลง แมลงวันเข้าไปสามารถที่จะทานได้อีกในมือต่อไป แต่ถ้าทานในมือเย็นนี้ มันคือฝาชีที่ครอบให้สิ่งเหล่านั้นอยู่ได้ปกป้องดูแลสิ่งที่ช่วย

ง่าย ๆ ไม่มีอะไรมาก ไม่อยากพูดภาษาที่เป็นวิชาการมันฟังยาก เอาภาษาแบบชาวบ้านๆ เพราะว่าที่ผ่านมานักวิชาการบางคนตีความ ตีความแบบวิชาการมากทำให้ชาวบ้านฟังไม่รู้เรื่อง แม้แต่ผู้ประกอบการ นักธุรกิจยังฟังไม่รู้เรื่องเลย ว่าเศรษฐกิจพอเพียงคือการนำของที่มีอยู่ไปใช้ ใช้กิน แลกเปลี่ยนกัน แลกเปลี่ยนกันแค่นั้น แต่จริงๆไม่ใช่ มันมีความพัฒนาอยู่เหมือนกัน มีเหตุผล มีข้อมูล มีความคิด มีไอเดีย มีความคิดสร้างสรรค์แต่อยู่ในกรอบของความเป็นจริง ถ้าผู้ประกอบการรู้ข้อมูล

ตัวเอง ตัวเองทำอะไร ทำอย่างไร ทำกับใคร ที่ไหน ต้องยอมรับความเป็นจริงของตัวเองตรงนี้ ที่เราเอา ความเป็นตัวเอื่อนี้มาใช้ในกรอบตรงนี้ ให้ดีที่สุดแล้วค่อยๆ โตคิดว่า ไม่ใช่เรียนรู้ตัวเอง ว่าตัวเองคือ ใคร ตัวเองทำอะไรอยู่ มีศักยภาพแค่ไหน ภาพโตเกินแต่ตัวเองมีอยู่แค่นี้ยะ คือไม่รู้ตัวเอง งั้นก็ไม่ต้อง กรอบของเศรษฐกิจพอเพียง ไม่มีปัญหาครับ ช่วงก่อนก่อนข้างมีปัญหาเพราะเราไม่เข้าใจ กับต้นไม่ มีปัญหาเรารู้แหล่งที่มา แหล่งผลิตแล้วพร้อมว่าช่วงไหน เดือนไหน ให้มีการวางแผน ให้มีการตอบ แทนเอาไว้ เพื่อใช้ในช่วงที่ขาด มันก็มีการพัฒนารูปแบบในการแปรรูป มันต้องใช้แดด ถ้าไม่มีแดด เราจะทำไงให้ทำงานได้โดยไม่มีแดด และมีการพัฒนาการอีกว่ามีการค้นหาเครื่องมือ เครื่องใช้ใน องค์การสามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในช่วงดำเนินการ

เมื่อสามสี่ปีที่ผ่านมา เราจะออกปีละสามตัว สองตัว กระทั่งเมื่อออกมาปีละสองตัว สามตัวนี้ มีการสั่งซื้อที่มาก มากจนเราไม่สามารถผลิตได้ทัน เราก็อเลยหยุด พัฒนาตัวเดิมให้ดีขึ้นในช่วงปีที่ผ่านมา ในปีที่แล้วเราได้หยุด พัฒนาตัวเดิมให้ดีขึ้น ลดขนาด สี สัน รสชาติ แล้วก็สรรพคุณ ออกแบบแพ็คเกจ จิงค์ให้ดูสวยงาม น่าซื้อ น่าสนใจนะ และก็ในช่วงปีที่เราจะใช้ลักษณะเอเจนต์ เรามีเอเจนต์บ้างอยู่แล้ว ให้กลุ่มแม่บ้านเขาได้มีงานทำ แต่เราจะเอเจนต์อีกเพื่อที่จะลดต้นทุนลดต้นทุนของกำลังที่ค่อนข้างจะ หายากในปัจจุบัน และก็เพิ่มกำลังการผลิต ทั้งที่เราผลิตเองและก็มีเอเจนต์มากขึ้นให้ทันกับกลุ่ม ผู้บริโภคหรือกลุ่มลูกค้าที่ได้สั่งเข้ามาจะ ในเรื่องของตัวโปรดักที่จะออกใหม่นี้ซึ่งบริษัทวางแผนว่า อย่างน้อยต้องออกมาหนึ่งตัว ปีละหนึ่งตัว ไม่ควรเกินปีละหนึ่งตัวเพราะว่าตัวโปรดักที่เรามีอยู่แล้วนี้ มันก็ตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคได้จิงจนเราผลิตไม่ทันอยู่แล้ว แต่ถ้าเราไม่มีออกมาเลย ไม่มีการเพิ่มอะไร ใหม่ๆออกมาเลยในแต่ละปีนี้ ด้วยการเป็นผู้บริโภคอย่างเงี้ยมันเหมือนแพชั่นที่ต้องมีอะไรออกมา ใหม่ๆเพื่อกระตุ้นความรู้สึกว่าเฮ้ย ปีนี้ออกอันนี้อีกละ มีตัวนี้ออกมาแล้วปีหน้าจะออกอะไร แต่ถ้าเรานิ่งอยู่เฉยแบบเดิม ออกแบบเดิม ซื้อมืออะไรก็ได้ อันนี้คือจุดหนึ่งที่ต้องทำ

ในเรื่องของคนที่เรารู้จักใช้แล้ว เพราะว่าพนักงานใช้ในเรื่องของวัฒนธรรมการไหว้ การพูด ออกมาให้กับนักท่องเที่ยวหรือทั้งกับคนในประเทศและต่างประเทศนะครับ ในเรื่องของความเป็น ท้องถิ่นภูเก็ตราก็จะเอาในเรื่องของรูปแบบวัฒนธรรมเรียกว่าตึกชิโน โปรตุกิสที่มีอยู่นั้นะครับมาเป็น ตัวป้ายต้อนรับเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เห็นว่าถ้ามาอยู่แบล็กกราวนด์ข้างหลังตรงนั้นนี่ก็จะเป็นการ สอดแทรกวัฒนธรรม อย่างภูเก็ท (ด้วยจอจาน) เขาถามว่าทำไมภูเก็ทใช้ตัวนี้เราก็บอกว่า อ้อ เมื่อก่อน มันเป็นโปรเจกต์ที่ภูเก็ทใช้ ตอนหลังการเขียนราชการ ก็เป็น ต เต่า เป็นการสอดแทรกให้นึกถึงความ เป็นภูเก็ทในอดีตว่าภูเก็ทเมื่อก่อนนี้ได้รับอิทธิพลจากตะวันตก อิทธิพลจากจีน ชิโนโปรตุกิสอะไรต่างๆ เป็นต้น

คือ ผมมองว่าแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของพระองค์ท่านนี้ แนวทางในการนำไปใช้ให้ถูกวิธี ละก็มันคืออะไรละ มันใช้อย่างไร ความหมายมันหมายถึงอะไร มันให้อะไรและสุดท้ายต้องเจ็ดของค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวให้มากที่สุดเพราะว่าท่านได้ทำไว้ให้คนไทย เศรษฐกิจพอเพียงนี้ทั้งโลก ให้คนทั้งโลกได้ใช้ คือเราไม่ค่อยได้ใช้ คนอื่นเขาเห็นหมด เขาเข้าใจ แต่เรามองแล้วเราไม่ค่อยเข้าใจ แต่ถ้าเราได้เข้าใจว่าความหมายมันคืออะไร แล้วนำไปใช้อย่างไร สองอย่าง

เข้ากรอบเลขครึ่ง ยิ่งช่วงนี้นวัตกรรมยิ่งเข้ากรอบเลข เทคโนโลยีและนวัตกรรมมันคือการ พัฒนาในครึ่ง ในหลวงท่านบอกให้พัฒนา อันนี้ใช่เลย ผมไม่เห็นจะแตกต่างตรงไหนเลย / ไม่ครึ่ง คือ อันนี้ผมจะบอกว่า ไข่ครึ่ง คอมพิวเตอร์เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มันแปลกๆ อันนี้คือการพัฒนาเหมือนที่ในหลวงท่านบอก อันนี้ใช่เลยแต่ว่าคณะ ครม ไม่ได้สื่อให้เห็น หน่วยงาน ราชงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้สื่อให้เห็น มันคือตัวนี้แหละ พัฒนาก็คือตัวนี้แหละ การพัฒนาก็คืออุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เราใช้อยู่ในปัจจุบัน เรามีไอทีแน่นอน เรามีเครื่องแซด รีโมท มีระบบข้อมูล ระบบ เก็บข้อมูลการค้า เหล่านี้คือการพัฒนาในการเก็บข้อมูลลูกค้าต่างๆ ที่มันอยู่ตรงนี้ เพราะฉะนั้นมันคือการ พัฒนาอยู่แล้ว มันคือกรอบการพัฒนาเหมือนที่ในหลวงท่านบอก และก็ในเรื่องของอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ ในเครื่องของอุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ เราก็ใช้อยู่ ไม่ได้บอกว่าคุณอย่าใช้นะ ห้ามใช้ อันนี้ไม่ใช่ มันไม่ได้แตกต่างอะไรเลยครึ่ง ไม่ได้แตกต่างเลย คือตรงนี้แหละครึ่งการพัฒนาเรื่องของ วัตถุ แต่การพัฒนาอีกเรื่องคือแนวคิด คิดอย่างไรให้องค์กรมีการทำงานอย่างไรให้เติบโต ให้เข้มแข็ง รู้ มากขึ้น รู้เทคนิคต่างๆมากขึ้น ฉลาดขึ้นอะไรอย่างเงี้ย ก็คือเราพัฒนา พัฒนาในเรื่องวัตถุ พัฒนา แนวความคิด แล้วท่านคิดอย่างไรครับ พัฒนาของท่าน ผมอยากรู้เหมือนกันครับว่าคิดอย่างไรครับ คิด แบบไหน

ครับ ต้องทำ ต้องเดิน แล้วมันแตกต่างกันตรงไหนหะครับ ไข่ครึ่ง ไข่หมด ถ้าพูดตรงๆ ใน หลวงเป็นนักพัฒนาใหม่ละ ท่านพัฒนานะคือเป็นเทคโนโลยีเป็นนวัตกรรมนะครึ่ง อันนี้ใช่ ท่าน แสดงให้เห็นแล้วว่าท่านทำอยู่ แก้มลิงที่ท่านคิดและทำอยู่ นั่นแหละคือการพัฒนา / ไข่ไข่ คือการให้ ข้อมูล ให้ความหมายก็เพิ่มจากความหมายที่ให้มาในหนังสือหรือในสื่อต่างๆนี้ให้เพิ่มเข้าไปด้วย ควร จะให้เพิ่มด้วยว่ามันหมายถึงตรงนี้ มันมีตรงนี้ด้วยนะ มันต่อยอดมาอย่างนี้แต่ว่าต่อยอดในส่วนของ ความเป็นไปแล้วต้องใช้นะ ไม่ใช่ต่อยอดเพื่อความเท่ ความเก๋ ความทันสมัยไม่ใช่ นะ ต่อยอดเพื่อให้ คุณใช้จริง อันนี้คือการพัฒนารับ แต่ว่าควบคู่กับการพัฒนาความคิดและจิตใจคนด้วยนะ ไม่ใช่ พัฒนาแต่เทคโนโลยี แต่ใจคนไม่ดีอะ ไม่มีจริยธรรม ไม่มีคุณธรรม คุณพัฒนาไปคุณก็ได้ส่วนนี้แหละแต่ พอคุณได้เครื่องจักรเครื่องมือที่ดีใช้แล้ว คนของคุณก็ไม่พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสุดท้ายมันก็ไปไม่ รอด มันต้องคู่กัน ก็เหมือนคนดีสร้างของดีแต่ทุกคนก็บอกว่าตนเองเป็นคนดี เอาอะไรเป็นที่วัดไม่ได้

คนไม่ยอมรับกัน คนที่ไม่ดีก็บอกว่าตัวเองมีคุณธรรมแต่ว่าพอมิที่วัดก็อดรับไม่ได้ว่ามันไม่ใช่ส่วนนั้น แล้วคนส่วนใหญ่ก็ไม่เข้าใจ

ยากครับ ไม่มีใครบอกว่าตัวเองไม่ดี ไม่มีใครยอมรับตัวเองแล้วแต่ส่วนใหญ่คนจะมองว่าคนอื่นมันเป็นอย่างนี้ มันเป็นอย่างนี้แหละแล้วก็มองตัวเองว่าฉันชนะดีแล้ว ฉันโอเคแล้ว ฉันจะเป็นอย่างนี้ ฉันดีแล้ว ละก็อีกอันหนึ่ง เมื่อถูกเขามอง พอถูกเขามองแล้วนี้ตัวเองก็รับไม่ได้ ไม่ใช่ ฉันไม่ได้เป็นอย่างนั้น คือการไม่ยอมรับความเป็นจริง รับรู้จากที่เป็นของฉัน รอบคอบ รอบรู้มีคุณธรรมจริยธรรม เงื่อนไขความรู้ เงื่อนไขคุณธรรม นี่คือเงื่อนไขคุณธรรมนี้เขาไม่รับ รอบรู้ รอบคอบเขาทำได้แต่ เงื่อนไขคุณธรรมนี้ยากมาก เป็นเรื่องละเอียดถ้าบอกทางพุทธศาสนาก็ถือเป็นกุศลกรรมของแต่ละคน

ผมให้โอกาสคนนะ คือ อยากจะให้คนทุกคนได้ทำงาน คือพนักงานของผมนี้ คนที่อาจจะด้อย โอกาสหรืออาจจะไม่เก่ง เราก็ต้องให้โอกาสเขาได้ทำงานก็คือว่าทำงานในส่วนที่ความถนัดของเขาเขาถนัดอะไร ถ้ามก่อนเขาอยากทำอะไร เขาอยากทำตรงนั้นนี่เขาชอบไหม ถ้าเขาชอบนี่ก็ต้องให้เขาทำ เมื่อเขามาครั้งแรกแต่ถามว่าจะปฏิเสธเขา ที่นี้จะไม่ปฏิเสธคือเราคิดว่าสิ่งที่เราช่วยสังคม ถ้าเราไม่ให้ออกาสคน แสดงว่าเราไปปฏิเสธเขา นี่ตรงนี้นี่เหมือนว่าเราลอกตัวเอง ส่วนใหญ่เราอยู่พื้นฐานของความเป็นจริง ณ วันนี้คนส่วนใหญ่เลิกงาน เลิกงานที่คิดว่าเอารายได้เป็นหลักก่อน ที่ไหนรายได้เยอะก็ตัดสินใจรับงาน ตัดสินใจรับงานทันทีแต่ที่ไหนรายได้พอประมาณ งานหนักนิดหนึ่งคงเป็นทางเลือกข้อสุดท้ายของเขา แต่ส่วนใหญ่ของผมนี้จะบอกฝ่ายบุคคลไว้เลยว่า อันไหนเหมาะสำหรับเขา นี่ สมมติถ้าเขามาสมัครฝ่ายโชว์รูม แต่ดูไม่เหมาะกับเขา นี่บอกเขาว่าอยู่ฝ่ายโรงงานไหม เรามีตัวเลือกให้เขาหลายๆตัวเลือก อยู่ฝ่ายดูแลลูกค้าข้างนอกไหม อยู่ฝ่ายต้อนรับไหม อยู่ฝ่ายสโตร์ไหม หรืออยู่ฝ่ายการตลาดไหม เรามีตัวเลือกให้เขาเลือกให้เขาไปหลายๆช่อง หรือโอกาสที่เข้ามาทำงานกับเรานี้คุณไม่ชอบ อยากเปลี่ยนนะพี่ ผมให้คุณเปลี่ยนนะ เปลี่ยนได้ ก็ส่วนใหญ่แล้วนี่เรื่องการรับคนเข้านี้เราไม่มีปัญหา เรามีปัญหาตรงที่ว่าคุณเลิกงานแล้วมาสาย เราให้งานคุณแล้วคุณไม่มาที่อื่นเขาเรียกคือเราต้องยอมรับว่าเขาสมัครงานหลายๆที่เพื่อรอเรียก อันไหนน่าจะดีสำหรับเขาเขาก็ต้องไป แต่ส่วนใหญ่ของเราเราทั้งหมด / นานครับ คนที่อยู่นานที่สุด ท่านลงเดาสีทีปี เกือบ 18-19 ปีแล้วครับ ยังอยู่เลยครับ เขามีความสุขดีครับ อยู่ทำงาน มีความสุขตรงนั้นของเขา หลายๆคนนี่ สิบกว่าคนนะเป็นคนเก่า แล้วคนใหม่ก็ห้าปีหกปี

ครับ ผมรู้แล้ว อันนี้จะเป็นเชิงธุรกิจมากกว่าแต่อาจจะไม่สำเร็จในเชิงประสบการณ์เพราะว่าในเชิงธุรกิจเขาอาจจะเปลี่ยนคนได้ตลอด หมุนเวียนได้ตลอดแต่ธุรกิจเขาเดินได้ดีมาก ขายของได้ตลอดแต่อาจจะไม่ได้รวมทั้งหมดในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง องค์กรวม ธุรกิจประสบความสำเร็จ คนในองค์กรประสบความสำเร็จและคนในสังคมยอมรับ มันสมบูรณ์กว่านะครับอาจารย์แต่นั้นเขา

ประสบความสำเร็จนี้ ขายได้เยอะ ขายได้มาก คนรอบข้างจะว่าอย่างไรไม่สน จะกลั่นแกล้งส่งเสียงดังอย่างไรเขาไม่สน คนในองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่รู้แน่ผมเดาว่าอย่างนั้นนะ ผมคิดว่าอย่างนั้นนะ / ผมเป็นอย่างนี้ครับ การเติบโตของคน การเติบโตของช่องทางการตลาดและการยอมรับของคนในสังคมที่ยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ ถ้าเราโตแล้วคนไม่โตกับเราด้วยไม่ยอมรับกับเราด้วย โอโห กดดันนะกดดัน เอาคนในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ

ทำอย่างไร ง่ายมากเลย คุณต้องรักเขาก่อน ต้องเมตตาเขาก่อน ต้องมีใจให้เขาก่อน ไม่ใช่ว่าคุณมองคนนี้หน้าตาไม่ดี พูดจาไม่เพราะ คุณก็ไม่ชอบเขาละคุณก็เกลียดเขาละ แต่คุณไม่ไปแกล้งเขา และเปลี่ยนพฤติกรรมเขา แค่ง่ายๆครับเราให้ความรักเขา เราก็ต้องให้เขาจริง ไม่ใช่เสแสร้งที่จะให้เขาแบบแสดงละคร ต้องให้ความรักเขา ต้องจริงใจด้วย

ครับ ได้ครับ ผมมีสองเรื่อง เรื่องที่หนึ่งก็คือแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ อยากจะให้ประชาชนคนไทยไม่ว่าจะเป็นภาครัฐเองหรือภาคธุรกิจให้อามาใช้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด พยายามใช้ให้ต่อเนื่องให้ตลอด เมื่อใช้แล้วนี้ผมเชื่อมั่นว่าองค์กรแต่ละองค์กรนี้จะประสบความสำเร็จทั้งในและนอกองค์กรและองค์กรจะมั่นคงอย่างยั่งยืนอย่างแน่นอน เพราะว่าความคิดที่ได้รับตรงนี้ และในส่วนในเรื่องที่สอง อยากบอกว่าคนไทยโชคดี คนไทยมีบุญ ที่เรามีองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ท่านเป็นเทพ เป็นเหมือนเทพที่อยู่เคียงข้างอยู่กับเรา ให้ทุกอย่าง ให้ทุกอย่างกับคนไทยและชาวโลก ซึ่งถือว่าเป็นบารมี เป็นบุญที่เราได้อยู่ภายใต้พระบรมโพธิสมภารของท่าน ซึ่งตรงนี้ขอให้พวกเราจึงน้อมนำและน้อมรับในสิ่งที่ท่านได้ให้เราไปเป็นมงคลอย่างสูงสุดของชีวิต ละก็ขอให้พวกเรารักในหลวงมากนะครับ เพราะจากนี้ไปเราก็ไม่รู้ว่าจะมีสิ่งไหนที่มาทดแทนได้อีกแล้ว แสดงความรักกันท่านให้มากๆ ไม่ว่าทางใดให้แสดงออก อย่าเก็บไว้เพราะถ้าท่านเก็บไว้เนิ่นนานไม่ได้ช่วยให้ท่านรู้สึกว่าคุณยังมีค่าสำหรับคนไทยและชาวโลก ไม่ใช่แค่คนไทยนะแต่ชาวโลกด้วย”

ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในบทต่อไปจะกล่าวถึงการพัฒนาแบบจำลองธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงในขั้นที่ 2 โดยจะกำหนดความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ปัจจัยที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า Coding.

เอกสารอ้างอิง

- Adrien, M., & Lusthaus, C. (1999). *Enhancing organizational performance*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly.
- Avery, G. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social research*. Belmont, CA: Wadsworth CENGAGE Learning.
- Berg, B. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Science (5th ed)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Binder, M., & Edwards, J. (2010). Using grounded theory method for theory building in operations management research: A study on inter-firm relationship governance. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(3) , 232-259.
- Camelo, C., Fernández-Alles, M., & Hernández, A. (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 31 , 6.
- Carr, S., Powell, V., Knezovic, M., Munro, D., & MacLachlan, M. (1996). Measuring motivational gravity: Likert or scenario scaling? *Journal of Managerial Psychology*, 11 , 5.
- Coyne, W. E. (2001). How 3M Innovates for Long-term Growth. *Research Technology Management*, Vol. 44(2) , 21-24.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35 , 557-588.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9 , 1087-1101.
- Epstein, M. J., & Roy, M. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34 , 585–604.

- Ferneley, E., & Sobrepeze, P. (2009). An investigation into extracting and analyzing stories. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(2) , 121-138.
- Figueroa, E., & Conceicao, P. (2000). Rethinking the Innovation Process in Large Organizations: A Case Study of 3M. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 17(1) , 93-109.
- Goia, A., May, C., & Fusai, G. (2010). Functional clustering and linear regression for peak load forecasting. *International Journal of Forecasting*, Amsterdam, 26, 4 , 700.
- Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MIT Press.
- Hogan, J., & Rybicki, S. (1998). *Performance improvement characteristics job analysis manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- J.F. Hair Jr., W.C. Black, B.J. Babin, and R.E. Anderson. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- J.F. Hair Jr., W.C. Black, B.J. Babin, and R.E. Anderson. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Jackson, K., & Trochim, W. (2002). Concept mapping as an alternative approach for the analysis of open-ended survey responses. *Organizational Research Methods*. Thousand Oaks, 5(4) , 307-337.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1) , 113-143.
- Kantabutra, S. (2007). *Sufficiency Economy Philosophy: SME Experience in Baker, C. (Ed.) Thailand Human Development Report 2007: Sufficiency Economy and Human Development*. Bangkok: United Nation Development Programme.
- Kantabutra, S. (2008). Vision effects in Thai retail stores: Practical implications. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 36(4) , 323-342.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction: An empirical investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(3) , 209-229.
- Koleda, N., & Lace, N. (2009). Analysis of Financial Viability in the context of company's sustainability. *Scientific proceeding of RTU: Economics & Business*, Dec 2009, Vol 19 , 1-11.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its Methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Leonard, D., & Swap, W. (2004). *Deep smarts*. Harvard Business Review.

- López-Sáez, P., Navas-Lópe, J., Martín-de-Castro, G., & Cruz-González, J. (2010). External knowledge acquisition processes in knowledge-intensive clusters. *Journal of Knowledge Management. Kempston*, 14 , 690.
- Lynn, P., & Erens, B. (2010). The ESRC Survey Resources Network: Opportunities for the advancement of survey methods. *International Journal of Market Research, Henley-on-Thames*, 52 , 295.
- MacCann, C., Duckworth, A. L., & Roberts, R. D. (2009). Empirical identification of the major facets of Conscientiousness. *Learning and Individual Differences*, 19 , 451-458.
- Metz, P. D. (1996). Integrating /technology planning with business planning. *Research Technology Management, Vol. 39(3)* , 19-22.
- Nonaka, I. (2007). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Paramanathan, S. e. (2004). Implementing industrial sustainability: the research issues in technology management. *R&D Management, Vol. 34(5)* , 527-537.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: APA Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (1999). Knowledge “What” to do is not enough: Turning Knowledge into Action. *California Management Review*, 42(1) , 83-108.
- Phaal, R. e. (1999). *Management of Knowledge and Technology for Sustainable Production, Final Report for DG XII*. European Commission.
- Pittman, J., & Wilhelm, K. (2007). New Economic and financial indicators of sustainability. *New Directions for Institutional Research, Summer2007, Vol. 2007 Issue 134* , 55-69.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quinn, J. B. (1997). *Managing Strategic Innovation and Change*. Oxford University Press.
- Ryu, S., Ho, S. H., & Han, I. (2003). Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1) , 113-122.
- Shaw, D., & McGregor, G. (2010). Making memories available: a framework for preserving rural heritage through community knowledge management (cKM). *Knowledge Management Research & Practice, Houndmills*, 8 , 121-135.

- Simonetti, B., Beh, E., & D'Ambra, L. (2010). The analysis of dependence for three ways contingency tables with ordinal variables: A case study of patient satisfaction data. *Journal of Applied Statistics, Abingdon*, 37 , 91.
- Skyrme, D. J. (1998, January). Developing a Knowledge Strategy. *Strategy* .
- Sprague, L. (2007). Evolution of the Field of Operations Management. *Journal of Operations Management, Vol. 25(2)* , 219-238.
- Stevenson, W. (2007). *Operations Management*. McGraw-Hill.
- Stone-Romero, E., & Rosapa, P. (2010). Research design options for testing mediation models and their implications for facets of validity. *Journal of Managerial Psychology, Bradford*, 25 , 697.
- Taylor, A., & Taylor, M. (2009). Operations management research: contemporary themes, trends and potential future directions. *International Journal of Operations & Production Management, Bradford*, 29 , 1316.
- Uso, A., Sharratt, M. W., Tsui, E., & Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge management research & Practice*, 5(3) , 199-212.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Winstanley, D., & Stuart-Smith, K. (1996). Policing performance: the ethics of performance management. *Personnel Review*, 25, 6 , 66-84.
- คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง. (2546). *เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร?* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สมบัติ กุสุมาวดี. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย. (30 มิถุนายน 2546). *การประชุมประจำปี 2546 เรื่อง "การพัฒนาที่ยั่งยืน"*. เรียกใช้เมื่อ 2553 จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ:
<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=125>
- สุพรรณศักดิ์ กันตะบุตร. (2553). *เศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุขสรรค์ กันตะบุตร, วิชิตา รัทธธรรม, ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิตฺธิ์, พรเกษม กันตามระ และ
ชั้นมัย เลียรกุล . (2553). การพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญา
ของเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อภิชัย พันธเสน, สรวิชญ์ เปรมชื่น, พิเชษฐ์ เกียรติเดชปัญญา. (2546). การประยุกต์พระราชดำริ
เศรษฐกิจพอเพียงกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุน
สนับสนุนการวิจัย.