

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน



บ้านอนุรักษกระดาสา
อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่



คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน



บ้านอนุรักษ์กระดาสา
อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่



คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน
บ้านอนุรักษ์กระคายสา
อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

จัดทำโดย

คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ISBN 978-974-9769-64-5

พิมพ์ครั้งที่ ๑ : พฤษภาคม ๒๕๕๐

จำนวน : ๕,๐๐๐ เล่ม

เศรษฐกิจพอเพียง

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทย มาโดยตลอดนานกว่า ๓๐ ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

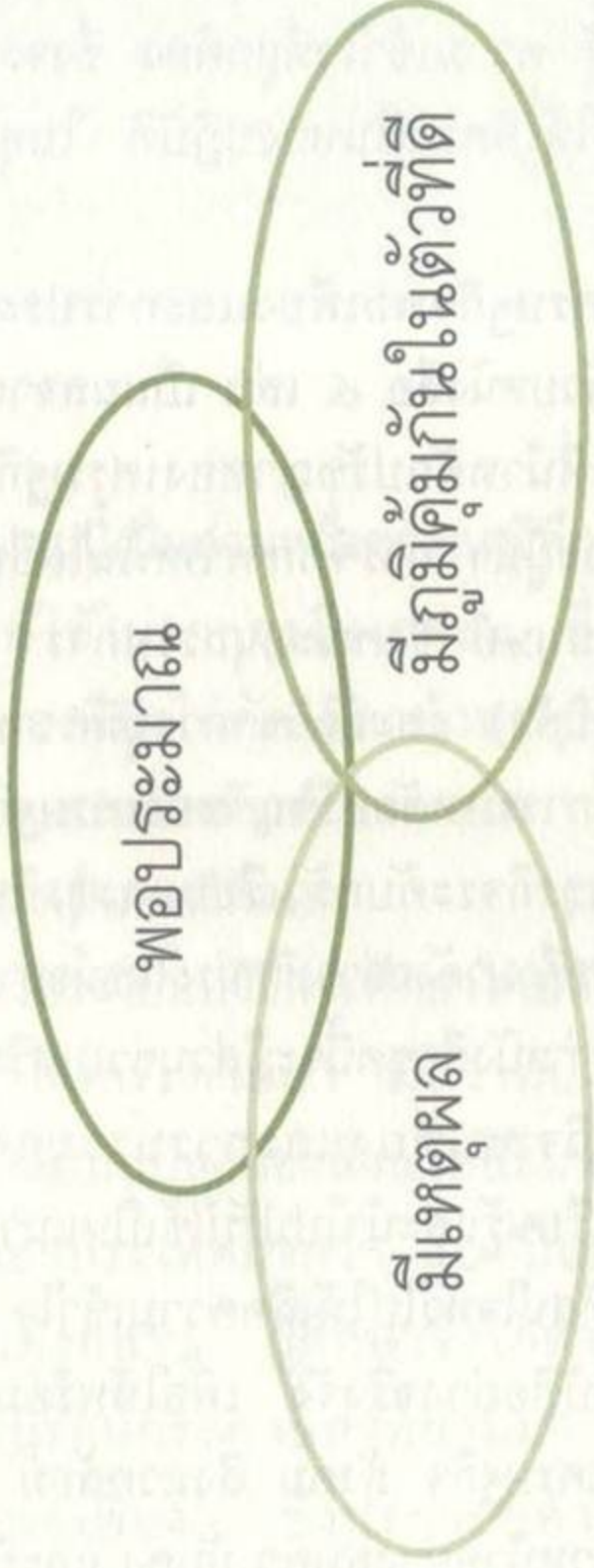
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปใน**ทางสายกลาง** โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ **ความพอเพียง** หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ประมวลและกลั่นกรองจากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพระราชทานในวโรกาสต่างๆ รวมทั้งพระราชดำรัสอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำไปเผยแพร่ เมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๒ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของทุกฝ่ายและประชาชนโดยทั่วไป

สรุปปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ทางสายกลาง



เงื่อนไขความรู้
(รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง)

เงื่อนไขคุณธรรม
(ซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน สติปัญญา แบ่งปัน)

นำไปสู่

ชีวิต/เศรษฐกิจ/สังคม/สิ่งแวดล้อม

ก้าวหน้าอย่างสมดุล/มั่นคง/ยั่งยืน

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง ได้ริเริ่มการสร้างขบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสานต่อความคิดและเชื่อมโยงการขยายผลที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้อย่างหลากหลาย รวมทั้งเพื่อจุกประกายให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับ และการนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ในทุกภาคส่วนของสังคมอย่างจริงจัง

สำหรับชุดหนังสือ **“ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน”** ชุดนี้ ประกอบด้วยหนังสือ ๔ เล่ม เป็นผลจากการศึกษาบริษัทตัวอย่างในองค์กรภาคธุรกิจที่นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในด้านกิจการภาวะผู้นำ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาดและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคณะอนุกรรมการฯ ได้มอบให้สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิคั) และนักวิชาการผู้มีความเชี่ยวชาญในสาขาอาชีพต่างๆ ศึกษาวิเคราะห์การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจทุกระดับ ทั้งธุรกิจระดับครัวเรือนและธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อให้ผลการศึกษาค้นคว้าเกิดประโยชน์อย่างแพร่หลาย

สำนักงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือชุดนี้จะมีส่วนช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ที่เป็นรูปธรรม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจในระดับต่างๆ รวมทั้งผู้ที่สนใจทั่วไปให้เกิดความเข้าใจ เห็นคุณค่า และน้อมนำหลักปรัชญาฯ ไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี อันนำมาซึ่งความก้าวหน้าอย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืนสืบไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พฤษภาคม ๒๕๕๐

กรณีศึกษา บ้านอนุรักษ์กระต๊อ



รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของกรณีศึกษาการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งทางคณะกรรมการขับเคลื่อน เศรษฐกิจพอเพียงได้คัดเลือกบ้านอนุรักษ์กระต๊อ ซึ่งเป็นธุรกิจทำ กระต๊อและผลิตภัณฑ์กระต๊อ ตั้งอยู่ที่อำเภอสันกำแพง จังหวัด เชียงใหม่ มาเป็นกรณีศึกษา

สำหรับระเบียบวิธีการศึกษาโดยสังเขปคือ ผู้ศึกษาได้ตั้งข้อสมมติฐาน ว่าบ้านอนุรักษ์กระต๊อ มีความยั่งยืน เนื่องจากว่าได้ยึดหลักและ ผ่านการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจต่างๆ จากปัจจัยภายใน และภายนอกประเทศมากกว่า 40 ปีแล้วอย่างประสบความสำเร็จ ด้วย สมมติฐานดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้ทำการตรวจสอบกิจกรรมทางธุรกิจ ของบ้านอนุรักษ์กระต๊อที่ผ่านมา โดยอาศัยหลักการแห่งปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง^{1, 2} ซึ่งประกอบด้วยหลักความพอเพียง หลักความ มีเหตุผล หลักภูมิคุ้มกัน รวมถึงเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม เป็นแนวทาง ในการตรวจสอบ เพื่อจะนำมาถึงข้อสรุปที่ว่า การที่บ้านอนุรักษ์กระต๊อ มีความยั่งยืนมาได้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะว่าได้ปฏิบัติกิจกรรมทางธุรกิจอย่าง สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ในส่วนของการเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำโดยการสัมภาษณ์บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของบ้านอนุรักษ์กระต๊อบ การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานภาครัฐ การศึกษากรณีศึกษาต่างๆ ที่ผ่านมานอกคื การตรวจสอบข้อมูลกับทีมงานคณะอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้บันทึกข้อสังเกตการณ์ของผู้ทำการศึกษาเองในขณะที่เยี่ยมชมกิจการของบ้านอนุรักษ์กระต๊อบหลายๆ ครั้ง โดยไม่มีการแจ้งล่วงหน้า

รายงานนี้จะเริ่มจากการบรรยายในระคับมหภาค เพื่อให้เห็นถึงภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตกระต๊อบและผลิตภัณฑ์กระต๊อบ จากนั้นจะกล่าวถึงอุปสรรคและความท้าทายต่างๆ ที่อุตสาหกรรมนี้ต้องเผชิญอยู่และบทบาทขององค์กรภาครัฐและปัจจัยจากภายนอกประเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความผันผวนต่างๆ ที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญและตอบสนองอย่างทันท่วงทีเพื่อความเจริญและอยู่รอดของตนเอง

เนื่องจากในการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะต้องคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ด้วย ดังนั้นรายงานจะกล่าวบรรยายต่อไปในระคับจุลภาคถึงสังคมหมู่บ้านต้นเปา ซึ่งเป็นสังคมที่ธุรกิจบ้านอนุรักษ์กระต๊อบดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร รวมถึงประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของธุรกิจบ้านอนุรักษ์กระต๊อบจากเริ่มแรกจนถึงปัจจุบัน รวมถึงจุดเด่นในการบริหารองค์กรในด้านการจัดการการผลิต การจัดการวัตถุดิบ การจัดการผลิตภัณฑ์ การจัดการลูกค้า การจัดการสิ่งแวดล้อม การบริหารการเงิน และการลงทุน และการจัดการบุคลากร ของบ้านอนุรักษ์กระต๊อบที่ทางผู้ศึกษาค้นพบ

อนึ่ง ผู้ศึกษาได้เปรียบเทียบกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ค้นพบกับทฤษฎี แนวความคิดต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของนักวิชาการจากทั่วโลกตะวันตก เพื่อที่จะชี้ให้เห็นถึงความเป็นสากลของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอีกด้วย

ในบทสรุปของรายงานฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้พยายามนำเอาจุดเด่นของการบริหารองค์กรของบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสามาเชื่อมโยงกับหลักการสามหลักการและเงื่อนไขสองเงื่อนไข แห่งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อชี้ให้เห็นว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร ท้ายที่สุดทางผู้ศึกษาได้ให้คำแนะนำแก่ธุรกิจบ้านอนุรักษ์กระต๊อบในการที่จะสร้างความยั่งยืนอย่างแท้จริง ให้กับธุรกิจของตนเองและสังคมรอบข้างอีกด้วย

ภาวะอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขัน

แหล่งผลิตกระต๊อบในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่อยู่ในเขตภาคเหนือ ลักษณะการประกอบกิจการเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือนที่ทำการสืบต่อกันมาตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษ ส่วนการผลิตกระต๊อบในเชิงอุตสาหกรรมมีประมาณ 6 โรงงาน ที่เหลือส่วนใหญ่จะเป็นการผลิตกระต๊อบในลักษณะเป็นโรงงานขนาดเล็ก ซึ่งมีมากในจังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง และกรุงเทพมหานคร

การผลิตกระต๊อบนั้นมีการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมเทคโนโลยีการผลิตอย่างค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากเป็นงานหัตถกรรมซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้พื้นบ้าน อาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาศัยความชำนาญที่มีการสืบต่อกันมา ภูมิปัญญาสำคัญในการแข่งขันของอุตสาหกรรมประเภทนี้คือ คำนึงในการผลิตที่ต่ำ แบบผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างและมีความสร้างสรรค์สูง และพนักงานที่มีทักษะในการนำมาซึ่งแบบผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องถูกค่า นอกเหนือจากนี้ การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ทำให้สินค้าคงทนและมีสีสัน ในขณะที่ใช้วัตถุดิบในการผลิตจากธรรมชาติก็เป็นภูมิปัญญาอีกประการหนึ่ง

ทางด้านการส่งออกนั้น ยอดการส่งออกจากการผลิตผลิตภัณฑ์กระต๊อบโดยรวมของประเทศไทยนั้นมีปริมาณน้อยมากเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์หัตถกรรมอื่นๆ เช่น ไม้แกะสลัก อัญมณี เครื่องปั้นดินเผา และเซรามิค อย่างไรก็ตาม ยอดการส่งออกผลิตภัณฑ์กระต๊อบยังมีการเติบโต

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นค้ำประกันว่าอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมที่มีอนาคต ตลาดภายในประเทศของผลิตภัณฑ์กระดาษส่วนใหญ่อยู่ในจังหวัดท่องเที่ยวใหญ่ๆ เช่น กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ สงขลา ชลบุรี เป็นต้น ส่วนตลาดหลักในต่างประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา แคนาดา เยอรมนี สวีเดน ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น เกาหลี และไต้หวัน คู่แข่งขันสำคัญในต่างประเทศ ได้แก่ จีน พม่า และลาว

อุปสรรคและความท้าทาย

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ³ พบว่าอุตสาหกรรมการผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษกำลังเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายหลายๆ แบบด้วยกัน ซึ่งทางผู้นำธุรกิจเหล่านี้จะต้องหาทางที่จะเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายอย่างระมัดระวัง เพราะหากพลาดพลั้งอาจจะนำองค์กรของตนไปสู่ความเสียหายหรือไม่มีความสามารถในการแข่งขันในเวทีการค้าโลก

อุตสาหกรรมประเภทนี้มีคู่แข่งมาก เนื่องจากว่าเป็นธุรกิจที่ไม่ได้อาศัยเงินลงทุนสูง (noncapital intensive) แต่มีกำไรเบื้องต้นสูง (high margin) นอกเหนือจากนี้ ยังเป็นธุรกิจซึ่งไม่ได้มีความซับซ้อนมากในการผลิตผลิตภัณฑ์ กระดาษเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตง่าย ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ จึงเป็นธุรกิจที่ไม่ค่อยมีอุปสรรคในการเข้ามาลงทุนของกลุ่มใหม่ๆ (low barrier to entry) นอกเหนือจากนี้ ความท้าทายยังเกี่ยวเนื่องมาจากลักษณะตามธรรมชาติของผลิตภัณฑ์เอง ผลิตภัณฑ์กระดาษเป็นผลิตภัณฑ์สิ้นเปลือง มีอายุการใช้งานสั้น มีการหมุนเวียนใช้เร็ว ความต้องการรูปแบบผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลงเร็ว แต่จากการที่เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตง่าย ไม่ยุ่งยาก จึงทำให้มีการเลียนแบบได้ง่าย ทำให้ผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดนั้นคล้ายกันมาก การสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขัน

ความท้าทายอีกประการหนึ่งที่อุตสาหกรรมนี้เผชิญอยู่คือ การที่มีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ทดแทนอยู่แทบจะทุกประเภทของผลิตภัณฑ์ (substitutes) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์ที่ใช้ทดแทนเหล่านี้มักจะมีคุณภาพที่ดีกว่า ผลิตภัณฑ์กระดาษสาอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นสมุดโน้ต คอกไม้ประดับ กล้อง หรือของที่ระลึกอื่นๆ ดังนั้น ธุรกิจประเภทนี้จึงต้องพยายามที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์ในตนเอง มีประโยชน์ใช้สอยหรือมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกว่าสินค้าที่ใช้ทดแทน จึงจะอยู่รอด

ในส่วนของผู้ค้าวัตถุดิบนั้น วัตถุดิบปอสาส่วนใหญ่ต้องมีการนำเข้าจากประเทศเพื่อนบ้าน ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงเมื่อรวมกับค่านำเข้าสินค้าแล้ว อย่างไรก็ตาม เนื่องจากปอสสามารถปลูกได้ง่าย ประกอบกับผู้ค้าปอสในตลาดมีจำนวนมากและไม่ได้รวมกันเป็นกลุ่ม อำนาจในการต่อรองราคาของผู้ค้าวัตถุดิบจึงไม่มากนัก (low supplier power)

ส่วนอำนาจในการต่อรองราคาของผู้ซื้อค่อนข้างจะมีสูง (high buyer power) เนื่องจากว่าสินค้าเป็นสินค้าในตลาดไม่ค่อยมีความแตกต่างและมีสินค้าทดแทนอยู่หลากหลาย ซึ่งมักจะมีคุณภาพที่ดีกว่า นอกเหนือจากนี้ ผู้ผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสาจำนวนมากทั้งภายในประเทศเองและต่างประเทศ รวมทั้งไม่มีการรวมกลุ่มกันของผู้ผลิตเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรอง ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันกันเองในเชิงราคา

สำหรับสถานการณ์การแข่งขันจากต่างประเทศนั้นมีความรุนแรงขึ้นในทุกขณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประเทศจีนได้เข้าเป็นสมาชิกขององค์การการค้าโลก ซึ่งส่งผลให้ประเทศจีนสามารถส่งสินค้าออกต่างประเทศได้มากขึ้น ทั้งนี้ รวมถึงผลิตภัณฑ์กระดาษสาด้วย ซึ่งสินค้าจากประเทศจีนจะมีต้นทุนต่ำกว่าสินค้าไทยหลายเท่าตัว เพราะค่าแรงงานต่ำกว่าและสินค้าเหล่านี้ยังมีคุณภาพเท่าเทียมกับสินค้าไทยหรือดีกว่า ดังนั้นอุตสาหกรรมกระดาษสาไทยจึงไม่สามารถแข่งขันในเชิงราคาและคุณภาพกับจีนได้ในขณะที่ในประเทศคู่แข่งอื่นๆ ก็กำลังเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์กระดาษเช่นกัน

ความท้าทายอีกประการหนึ่งที่อุตสาหกรรมกระดาษสาไทยกำลังเผชิญอยู่คือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องเนื่องมาจากการผลิตคือ การกำจัดน้ำเสียที่เกิดจากการต้มและย้อมปอสาที่ไม่ถูกต้อง การไม่สามารถรักษาคุณภาพของสีไว้ได้นาน และปัญหาจากความไม่สม่ำเสมอของแผ่นกระดาษ เนื่องจากความสกปรกของแผ่นกระดาษและวัตถุดิบต้นสา มีขนาดแตกต่างกันมาก ในขั้นตอนการผลิตนั้น ไม่ได้ใช้เครื่องจักรซึ่งผลิตได้รวดเร็ว มีความเรียบ มีคุณภาพ และมีความสม่ำเสมอว่า

นอกเหนือจากนี้แล้ว ลูกค้าต่างประเทศยังนิยมสินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบตามธรรมชาติทั้งหมด ซึ่งธุรกิจกระดาษสาในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังใช้สารเคมีและสีสังเคราะห์ในการผลิตผลิตภัณฑ์กระดาษสา ซึ่งบ่อยครั้งพบว่าสารเคมีเหล่านี้ทำลายสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติและสุขภาพของพนักงานเอง

ปัจจุบัน มีการส่งผลิตภัณฑ์ที่ทำจากกระดาษสาออกไปยังต่างประเทศ อุตสาหกรรมกระดาษสาจึงต้องการบุคลากรที่มีความสามารถด้านภาษา เพื่อที่จะสื่อสารกับลูกค้าในต่างประเทศได้ ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจกระดาษสา ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศอยู่มาก ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาทางด้านเทคนิคในการผลิตเป็นไปอย่างล่าช้า รวมทั้งรูปแบบและคุณภาพที่ยังต้องพัฒนาอีกมาก เพื่อให้ได้สินค้าที่มีลักษณะถาวร คงทน และมีสีสดใสจากสารธรรมชาติซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก

อุปสรรคและความท้าทายประการสุดท้ายคือการบริหารองค์กรของธุรกิจใอุตสาหกรรมกระดาษสาที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ส่วนใหญ่ไม่มีหลักการบริหารการจัดการที่เหมาะสม เช่น ไม่มีการกำหนดและสื่อสารทิศทางในอนาคตขององค์กร รูปแบบการบริหารที่รวมอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลาง ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับทิศทางในอนาคตขององค์กร ซึ่งการบริหารงานเช่นนี้นำมาสู่ปัญหามากมายในเชิงการค้า เช่น การผลิตสินค้า

ที่ได้คุณภาพไม่แน่นอน ขบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดต้นทุนในการผลิตที่สูง โดยไม่จำเป็น การขาดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขัน และการขาดการพัฒนาทักษะของพนักงานในทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางในอนาคตขององค์กร ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ กระดาษสาไทยในเวทีการค้าโลก

บทบาทภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงจาก ภายนอกประเทศ

บทบาทของรัฐในการให้ความช่วยเหลือแก่อุตสาหกรรมการผลิต กระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสา จะเป็นในลักษณะของการให้ความรู้ เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงคือ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งให้การสนับสนุน ทางด้านความรู้ การจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำกระดาษสาและผลิตภัณฑ์ จากกระดาษแก่ประชาชนในหมู่บ้านต้นเปา นอกจากนี้ หน่วยงาน ของภาครัฐยังให้การสนับสนุนและช่วยเหลือทางด้านสาธารณูปโภค ซึ่งได้แก่ เทศบาลตำบลต้นเปา ฯลฯ

อุตสาหกรรมผลิตกระดาษสาเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบจาก การเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ จากภายนอกประเทศอย่างมาก เนื่องจาก จากการที่มีการรวมกลุ่มของประเทศต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดนโยบายกีดกัน ทางการค้า เช่น มีการนำประเด็นทางด้านสิ่งแวดล้อม และการใช้แรงงาน เด็ก มาพิจารณาในการนำเข้าสินค้า นโยบายเหล่านี้มีผลกระทบต่อการ ส่งออกผลิตภัณฑ์กระดาษสาไปยังต่างประเทศโดยตรง เพราะว่าธุรกิจผลิต กระดาษสาในประเทศไทยไม่ได้มีการคำนึงถึงผลกระทบของอุตสาหกรรม ต่อสิ่งแวดล้อม เห็นได้จากมีการใช้สารเคมีในกระบวนการผลิตกระดาษ อย่างแพร่หลาย การขจัดน้ำเสียจากอุตสาหกรรมที่ไม่ถูกต้องตามหลักการ

ทำให้ส่งกลิ่นเหม็นในชุมชนใกล้เคียง และส่งผลกระทบต่อสุขภาพของพนักงานและประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนด้วย

นอกเหนือจากนี้ การที่ประเทศไทยเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization) ถึงแม้ว่าจะทำให้สามารถส่งออกสินค้าได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ประเทศไทยยังคงต้องปฏิบัติตามนโยบายการค้าโลก เช่น การที่ต้องเปิดการค้าเสรี ซึ่งทำให้ภาวะการแข่งขันมีความรุนแรงสูงขึ้น ปัจจัยจากภายนอกอีกประการหนึ่งคือ การพัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยีของประเทศคู่แข่ง ทำให้สินค้าผลิตภัณฑ์กระดาษสามมีมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งอุตสาหกรรมกระดาษในประเทศไทยมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในการผลิตค่อนข้างช้า อาจทำให้มีผลกระทบในเชิงลบต่อยอดขายสินค้าในอนาคต

สังคมหมู่บ้านต้นเปาโดยสังเขป

หมู่บ้านต้นเปาตั้งอยู่ที่อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นเมืองศูนย์กลางแห่งหัตถกรรมในภาคเหนือ เพราะเป็นแหล่งผลิตสินค้าพื้นเมืองที่มีชื่อเสียง เช่น การผลิตกระดาษสา การแปรรูปกระดาษสา การทำของที่ระลึกต่างๆ

สังคมและวิถีการดำเนินชีวิตของชาวหมู่บ้านต้นเปามีลักษณะเป็นสังคมเมือง อาชีพหลักของคนในหมู่บ้าน (80%) คือการทำกระดาษ โดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมจากการทำนาข้าวมาเป็นการทำกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ เนื่องจากการทำกระดาษสร้างรายได้ที่ดีกว่าและสม่ำเสมอตลอดทั้งปี ในขณะที่การทำนาข้าวสามารถทำได้เพียงปีละครั้ง เพราะน้ำไม่พอสำหรับการเกษตร ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ประชากรส่วนใหญ่ขายที่ดินทางการเกษตรและหันไปทำกระดาษ

บุคคลที่ประชากรในหมู่บ้านถือว่าเป็นต้นแบบหรือผู้มีความชำนาญในการทำกระดาษของหมู่บ้าน ได้แก่ นายเจริญ และนางฟองคำ หล้าปินตา

ประวัติความเป็นมาของบ้านอนุรักษ์ กระดาษสา

บ้านอนุรักษ์กระดาษสา มีการบริหารจัดการในรูปแบบกลุ่มอาชีพ โดยมีนางฟองคำ หล้าปินตา เป็นเจ้าของและผู้บริหาร นางฟองคำเป็นชาวไทยภูเขาซึ่งอพยพมาอยู่ที่หมู่บ้านคันเปา ในระยะแรกเป็นคนที่ยากจนที่สุดในหมู่บ้าน มีคนมากมายรังเกียจ แต่ก็ไม่เคยท้อแท้ในการที่จะทำมาหากินอย่างสุจริตเพื่อสร้างตนเอง

ในส่วนของประวัติการดำเนินงานนั้น ธุรกิจนี้เริ่มจากการผลิตกระดาษสาในครอบครัวของตนเองก่อน การทำกระดาษสาเป็นกิจกรรมที่สืบทอดจากบรรพบุรุษของชุมชนบ้านคันเปา ซึ่งเป็นแหล่งผลิตกระดาษสาดั้งเดิมของจังหวัดเชียงใหม่ ในอดีตการทำกระดาษสานั้นมีจุดประสงค์เพื่อนำไปใช้ในการผลิตร่มและพัดเท่านั้น กระดาษสายังไม่เป็นที่ต้องการของตลาดมากนัก ซึ่งเป็นผลให้ราษฎรในหมู่บ้านคันเปาเลิกผลิตกระดาษสาและหันไปประกอบอาชีพอื่นกันหมด เพื่อรายได้ที่ดีกว่า การทำกระดาษสาในสมัยนั้นจึงเหลืออยู่แต่ที่ครอบครัวของนางฟองคำ หล้าปินตา เท่านั้น

ต่อมาในระหว่างปี พ.ศ. 2537 - 2538 ทางรัฐบาลได้ส่งเสริมการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสา โดยมีการจัดงานแสดงและจำหน่ายกระดาษสาตลอดจนการฝึกอาชีพการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสา การให้บริการคำปรึกษา แนะนำเทคนิคในการผลิต จึงทำให้ประชาชนหันกลับมาสนใจผลิตภัณฑ์จากกระดาษสากันอย่างจริงจัง

กระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสาจากบ้านอนุรักษ์กระดาษสาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง ดังที่เห็นได้จากการได้รับรางวัลชนะเลิศจากการประกวดหลายประเภทและหลายครั้ง และยังเป็นธุรกิจในกลุ่ม OTOP ประเภทหัตถกรรมซึ่งแสดงถึงคุณภาพของสินค้า จนทำให้ชื่อเสียงของบ้านอนุรักษ์กระดาษสาและบ้านคันเปาเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากขึ้น ดังที่สมาชิกคนหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า

“ในหมู่บ้านคันเปา มีการทำกระดาษสาหลายที่ แต่คุณภาพไม่เหมือนกับป่าฟองคำ ถูกค้าเลยไม่ค่อยมี เรื่องคู่แข่งจึงไม่มีปัญหา งานเราทำมาเรื่อยๆ พยายามพัฒนาให้ทันสมัยตามความนิยม”

ในระยะต่อมา ความต้องการของกระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสาในประเทศไทยเริ่มมีการขยายอย่างต่อเนื่อง และได้ขยายไปยังต่างประเทศด้วยในที่สุด บ้านอนุรักษ์กระดาษสา มีการส่งออกผลิตภัณฑ์กระดาษสาไปสู่ตลาดต่างประเทศมากกว่า 25 ปีแล้ว ปัจจุบันได้ส่งขายไปยังตลาดทั่วโลก

ข้อมูลแสดงการเจริญเติบโตของธุรกิจบ้านอนุรักษ์กระดาษสา (โดยประมาณ)	ปี พ.ศ.							
	ก่อนปี 2534	2534 - 35	2536	2537	2538	2540	2541 - 46	2547
การจ้างพนักงานประจำต่อปี (นอกเหนือจากสมาชิก)			7			15		45
การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อปี (ชิ้น)			100					1,000
ภาษีรายได้แบบเหมาจ่ายต่อปี (บาท)		2,000	4,000			10,000	15,000	20,000
ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบต่อเดือน (บาท)	1,000	3,000	3,000	4,000	4,000			5,000
การขยายโรงงานและร้านค้า	สร้างโรงงานหนึ่งโรงและร้านค้าในปี 2516						สร้างอาคารสามชั้นเพิ่มระหว่างปี 2546 - 47	

ตารางที่ 1 แสดงอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจบ้านอนุรักษ์กระดาษสา

จากตารางที่ 1 ได้แสดงถึงการเจริญเติบโตของธุรกิจบ้านอนุรักษ์กระดาษสาในค่านต่างๆ ซึ่งหากดูโดยรายละเอียดจะพบว่าบ้านอนุรักษ์กระดาษสา สามารถเจริญเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปและมั่นคง ไม่ว่าจะเป็นในด้านการจ้างงาน การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การชำระภาษีรายได้ ซึ่งล้วนเป็นดัชนีบ่งชี้ถึงยอดขายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากพิจารณา

ในแง่ของปริมาณวัตถุดิบแล้วก็จะพบว่ายอดซื้อได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ซึ่งเป็นการแสดงถึงการเจริญเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ บ้านอนุรักษ์ กระดาษสายังมีการขยายโรงงานและอาคารสำนักงานอีกด้วย

จากข้อมูลข้างต้น กล่าวได้ว่าธุรกิจนี้สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจกับตลาดภายในและภายนอกประเทศมาได้อย่างประสบความสำเร็จตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ไม่ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปเร็วอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2541 ที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายในประเทศเป็นจำนวนมากได้พากันล้มละลายไป ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากการลดค่าเงินบาทที่ค่าการณืไ้ล่งหน้าไม้ได้

ในด้านการบริหารงาน บ้านอนุรักษ์กระดาษสาได้เริ่มขยายการผลิต โดยมีญาติพี่น้องของนางฟองคำเข้ามาช่วยในระยะแรก ต่อมาชาวบ้านในชุมชนใกล้เคียงได้ขอเข้าร่วมเป็นสมาชิก บางกลุ่มสมาชิมาผลิตงานที่บ้านอนุรักษ์กระดาษสา บางกลุ่มมารับงานไปทำที่บ้านของตนเองเป็นอาชีพเสริมให้กับครอบครัว นอกจากนี้ ยังมีผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมการทำกระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสาจากบ้านอนุรักษ์กระดาษสาไปตั้งธุรกิจผลิตกระดาษสาของตนเองอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ธุรกิจเหล่านี้ยังผลิตงานให้กับบ้านอนุรักษ์กระดาษสาเองด้วย และยังขอคำแนะนำจากนางฟองคำได้เสมอ

บ้านอนุรักษ์กระดาษสา ได้ดำเนินงานมาแล้ว 40 ปีแล้ว ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมดประมาณ 500 คน จากหมู่บ้านต้นเปาเองและชุมชนใกล้เคียง เช่น คอยสะเก็ด หรือแม้แต่ชุมชนในจังหวัดแม่ฮ่องสอนและเชียงราย ซึ่งปลูกต้นสาและส่งมาให้บ้านอนุรักษ์กระดาษสาเป็นวัตถุดิบในการผลิต สมาชิกเหล่านี้มีรายได้เฉลี่ย 3,000 - 10,000 บาทต่อคนต่อเดือน นอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจแล้ว บ้านอนุรักษ์กระดาษสาที่ยึดมั่นในการช่วยเหลือชุมชนและสังคมที่ธุรกิจตั้งอยู่ โดยนางฟองคำและสามีได้เป็น

วิทยากรพิเศษให้กับสถาบันการศึกษา และองค์กรต่างๆ มากมายและบ้านอนุรักษ์กระต๊ากเองก็ได้เป็นที่ศึกษาดูงานและอบรม จากหน่วยงานต่างๆ อีกด้วย

ลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

บ้านอนุรักษ์กระต๊ากนั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นธุรกิจที่ได้รับการก่อตั้งจากกลุ่มคนเพียงกลุ่มเล็กๆ แต่ยังสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างค่อนข้างราบรื่นและเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป จนสามารถประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้ ไม่ว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจจากภายในและภายนอกประเทศจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม การที่เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนคงกล่าวนี้ แสดงถึงความสามารถในการบริหารงานขององค์กรที่ดีที่สามารถตอบรับต่อปัจจัยเปลี่ยนแปลงต่างๆ และนำองค์กรมาสู่ความสมดุลและยั่งยืนได้

จากความสามารถในการบริหารงานขององค์กรนี้ทำให้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยตั้งคำถามว่าบ้านอนุรักษ์กระต๊ากทำอะไรจึงก่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้ การศึกษาได้ศึกษาการบริหารงานองค์กรใน 7 ด้านด้วยกัน คือ การจัดการการผลิต การจัดการวัตถุดิบ การจัดการผลิตภัณฑ์ การจัดการลูกค้า การจัดการสิ่งแวดล้อม การบริหารการเงินและการลงทุน และการจัดการบุคลากร

รายละเอียดต่อไปนี้คือ จุดเด่นในการบริหารงานองค์กรที่ค้นพบซึ่งทำให้บ้านอนุรักษ์กระต๊ากสามารถดำเนินงานมาได้อย่างประสบความสำเร็จอย่างยาวนานและยั่งยืน สามารถยืนหยัดท่ามกลางสภาวะความไม่แน่นอนของโลกธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ได้เป็นอย่างดี

การจัดการการผลิต

การจัดการการผลิตนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญส่วนหนึ่งในการประกอบธุรกิจ ในอุตสาหกรรมกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ เพราะเป็นกระบวนการ ซึ่งนำมาซึ่งคุณภาพของสินค้า การผลิตผลิตภัณฑ์กระดาษของ บ้านอนุรักษ์กระดาษนั้นเป็นการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งสืบทอดกันมา ตั้งแต่สมัยบรรพบุรุษ จึงทำให้นางฟองคำเองมีความรอบรู้ในกระบวนการ ผลิตกระดาษอย่างถ่องแท้และได้ถ่ายทอดความรู้เหล่านี้ให้กับสมาชิก ของบ้านอนุรักษ์กระดาษ ปัจจุบันนี้นางฟองคำได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตกระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษมาใช้ในการ ผลิตด้วย เทคโนโลยีใหม่ในการผลิตนี้มีอาทิเช่น การประยุกต์ใช้ตาข่าย ไนลอนแทนผ้ามุ้งกับกรอบชั้นเยื่อสา การนำเอาสีจากสารธรรมชาติมาใช้ และการใช้สารจากธรรมชาติในกระบวนการผลิตให้มากที่สุด จึงเป็นการ ผลิตแบบตามธรรมชาติที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากทางบ้านอนุรักษ์ กระดาษตระหนักถึงผลเสียจากการใช้สารเคมีต่างๆ ในการผลิตที่มี ต่อพนักงานและผลิตภัณฑ์ ประกอบกับความต้องการของลูกค้าต่างประเทศ ที่ต้องการผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติด้วย นอกเหนือจากนี้ บ้านอนุรักษ์ กระดาษยังได้มีการวางแผนการผลิตที่ชัดเจน จะไม่มีการรับคำสั่งซื้อ สินค้าจากลูกค้าทั้งหมด แต่จะรับตามกำลังการผลิตของกิจการเท่านั้น ดังคำกล่าวของนางฟองคำที่ว่า

“จะเน้นแต่คนที่ชอบธรรมชาติอย่างเดียวถ้าคนที่ไม่ชอบธรรมชาติ เราจะไม่รับ บางคนมานี่บอกว่าผมจะให้ออเคอร์คุณนี่สองแสน ภายใน เดือนเดียว เราก็จะไม่รับเพราะเขาจะเอาควน ถ้าเกิดมีฝนตกขึ้นมา มันก็ทำไม่ได้ แต่ทำเท่าที่ทำได้ บางคนบอกว่า ป้าวันนี้สั่งกระดาษ สักห้าพันเน้อ อีกสองสามวันมาเอาเน้อ ป้าก็บอกว่าทำเท่าที่ทำได้ อ้าว ทำไมถึงว่างั้นเล่า อ้าวถ้าสั่งวันนี้ แล้วสองวันฝนเกิดตก ทั้งสองวันมันก็ไม่ได้ทำ หน้าฝนนี้ทำได้ แต่ทำได้บ่นัก ได้ครึ่งเดียว”

การจัดการวัตถุดิบ

วัตถุดิบต้นส่าที่ใช้ในการผลิตนั้น รับซื้อมาจากหมู่บ้านที่ตนเองอยู่ชุมชนและจังหวัดใกล้เคียง อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่เพียงพอ ต้นส่าที่ขึ้นตามธรรมชาติในประเทศมีปริมาณลคน้อยลง จึงต้องมีการสั่งซื้อจากลาวด้วย ประกอบกับคนที่จะมาตัดต้นส่าปัจจุบันหายากมากขึ้นและต้นส่าตามธรรมชาติก็หายาก จึงทำไร่ปลูกต้นส่าขึ้นมาที่เขตอำเภอแม่ส่าย จังหวัดเชียงราย และจังหวัดใกล้เคียง เนื้อที่ประมาณ 400 ไร่ โดยจ้างแรงงานท้องถิ่นให้ดูแลเพื่อรองรับการผลิตในวันข้างหน้าเมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น การที่ธุรกิจมีไร่เพื่อปลูกต้นส่าเองนั้น มีส่วนช่วยให้ธุรกิจสามารถควบคุมปริมาณวัตถุดิบได้

ในส่วนของการปฏิบัติต่อคู่ค้าวัตถุดิบนั้น นางฟองคำจะให้ความสำคัญอย่างมากในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อย จึงมีความเห็นใจคู่ค้าเหล่านี้มากถึงกับการขึ้นราคาวัตถุดิบปอสาให้ด้วย นอกเหนือจากนี้ เมื่อมีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์มาจะนำไปจ่ายค่าวัตถุดิบ (และค่าแรง) ก่อนทุกครั้ง นางฟองคำได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องการจัดการวัตถุดิบไว้ว่า

“ป่าคิดไปถึงเมื่อก่อนนี้ กระดาษสาที่คนกลางจะได้เงินดีอย่างเปลือกสาซื้อมาจากที่นู่น พวกไปเก็บเปลือกสานี้ก็แมว อีก็อ มูเซอไปเก็บในป่าบนภูเขา...ใช้เวลากลางคืน ได้สักสิบกิโล กิโลละ 5 บาท ได้แค่ 50 บาท สงสารเป็นก็เลยขึ้นราคาให้อย่างที่เชียงใหม่ สามียะยะแต่ไม่มีคนไปเอา จ้างวันละร้อยยังไม่มีคนทำเลย ป่าก็เลยไปปลูกไว้ทำเอง เป็นที่คอยเป็นประมุลเอา พอปลูกเสร็จก็มีคนมีงานทำตอนหลังใครสั่งออเคอร์เราก็สบาย เพราะว่าเรามีวัตถุดิบแน่นอนแล้ว”

เนื่องจากวัตถุดิบปอสา ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต กระดาษสาเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีราคาและหายากขึ้นทุกที ดังนั้น ทางบ้านอนุรักษ์กระดาษสาจึงใช้วัตถุดิบปอสาอย่างประหยัดและมีการนำเศษ ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบกลับมาใช้ใหม่ โดยนำมาย่อยสลายแล้วนำมา ผสมกับเยื่อสาใหม่เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการการผลิตอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตอีกทางหนึ่ง

การจัดการผลิตภัณฑ์

บ้านอนุรักษ์กระดาษสาจะเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นธรรมชาติ มีการใช้สีและวัตถุดิบจากธรรมชาติเท่าที่เป็นไปได้ เพราะตระหนักถึงความ ต้องการของลูกค้าชาวต่างชาติ นางฟองคำไค้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“บางทีฝรั่งมาบอกว่า นี่สีธรรมชาติเนอะ ใส่เปลือกมันด้วย ใส่อะไรด้วย อย่างนี้มันออกเหลือง มันบ่ค่อยขาว เป็นจ้มาบอกว่าทำไม มันไม่ค่อยขาว ปากก็ว่ามันบ่ได้ มันเป็นธรรมชาติ ผีนกันบ่ได้ มันเป็นงาน ที่สัมพันธ์กับฟ้ากับฝน มันเป็นธรรมชาติแท้ๆ นะ บ่ได้คักแปลง”

ในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น ทางบ้านอนุรักษ์กระดาษสา เลือกผลิตสินค้าที่หลากหลายเพื่อลดความเสี่ยงทางการตลาด พนักงาน ของบ้านอนุรักษ์กระดาษสาเองก็มีความคิดสร้างสรรค์สูงในการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จึงทำให้มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เช่น สมุด ดอกไม้ รูปปั้น ช้าง เสื้อกาที่ใช้แล้วทิ้งในห้อง ICU กระดาษซับของเหลวในโรงพยาบาล กระดาษทำเฝือก จะเห็นได้ว่ามีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ อย่างมากมาย สังเกตได้จากจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในตารางที่ 1 ที่เพิ่มขึ้นจาก 100 ชิ้นต่อปี ในปี 2536 มาเป็น 1,000 ชิ้นต่อปี ในปี 2547 แม้ว่าธุรกิจจะได้รับคำแนะนำด้านการแปรรูปกระดาษจากศูนย์ส่งเสริม

อุตสาหกรรม แต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมด เพราะส่วนหนึ่งมาจากความคิดสร้างสรรค์
ของนางฟองคำและพนักงานเอง บ่อยครั้งก็ได้คำแนะนำจากลูกค้าชาว
ต่างประเทศ จึงผลิตผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งของลูกค้าเป็นส่วนมาก ความคิด
สร้างสรรค์จากลูกค้าจะถูกเก็บไว้เป็นความลับเพราะส่วนมากเป็นข้อมูล
เกี่ยวกับแบบผลิตภัณฑ์ซึ่งลูกค้าเป็นคนออกแบบเอง จึงไม่ให้ลูกค้าซึ่งเป็น
คู่แข่งขั้นรู้และเลียนแบบ

การจัดการลูกค้า

ลูกค้า คือ บุคคลที่เป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการประกอบธุรกิจ
ของบ้านอนุรักษ์กระชายสา นางฟองคำจะให้ความสำคัญกับการรักษา
ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว บ้านอนุรักษ์กระชายสา มีการ
จัดการเกี่ยวกับลูกค้า ดังรายละเอียดต่อไปนี้

บ้านอนุรักษ์กระชายสาให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า
และเข้าใจถึงประโยชน์ในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว เช่น
ถ้าทำสมุด 100 แผ่น ต้องใส่ให้ครบ 100 แผ่น อย่าให้ขาด หรือ
อีกตัวอย่างหนึ่งคือไม่เอาแบบผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าเป็นคนคิด มาให้ลูกค้า
รายอื่นๆ ดู ดังได้กล่าวมาแล้ว

ในด้านการบริหารความเสี่ยงทางการตลาดนั้นบ้านอนุรักษ์กระชายสา
ได้อาศัยข้อมูลจากลูกค้าในการผลิต ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง
ทางการตลาด และในระยะเริ่มต้นของการส่งออกสินค้า ลูกค้าต่างประเทศ
ได้ให้ความช่วยเหลือจัดการและให้ความรู้ในการส่งสินค้าออกนอกประเทศด้วย
เนื่องจากแม่ฟองคำไม่มีความรู้ด้านการส่งออกและภาษาต่างประเทศเพียงพอ
รวมถึงการติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษด้วย แม้แต่ชื่อของกิจการก็ยัง
ได้รับการตั้งชื่อโดยลูกค้าชาวต่างประเทศ

ในส่วนของการขยายฐานลูกค้านั้น การขยายตลาดของบ้านอนุรักษ์
กระชายสานั้นเน้นการตอบสนองความต้องการผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นและ

ในประเทศก่อน หลังจากนั้นจึงมุ่งสู่ตลาดต่างประเทศ ในปัจจุบันนี้อัตราส่วนระหว่างลูกค้าภายในประเทศและภายนอกประเทศคือร้อยละ 20 ต่อร้อยละ 80

การจัดการสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากการผลิตกระดาษจะต้องมีการตัดปอสาและย้อมสา จึงก่อให้เกิดน้ำเสีย แต่บ้านอนุรักษ์กระดาษเป็นเพียงธุรกิจเดียวในหมู่บ้านที่คำนึงถึงผลกระทบของธุรกิจของตนต่อพนักงาน สังคม และสภาพแวดล้อม โดยมีระบบการจัดของเสียอย่างถูกต้องตามหลักการ มีบ่อบำบัดน้ำเสียที่ใช้เทคโนโลยีแบบง่ายๆ ที่คิดขึ้นเอง บ่อบำบัดน้ำเสียชั้นสุดท้ายยังสะอาดมากถึงกับใช้เลี้ยงปลาได้คืออีกด้วย การมีระบบขจัดน้ำเสียดังกล่าวนี้ทำให้ไม่เกิดกลิ่นและความรำคาญต่อชาวบ้านใกล้เคียง รวมถึงสุขภาพของพนักงานของตนด้วย

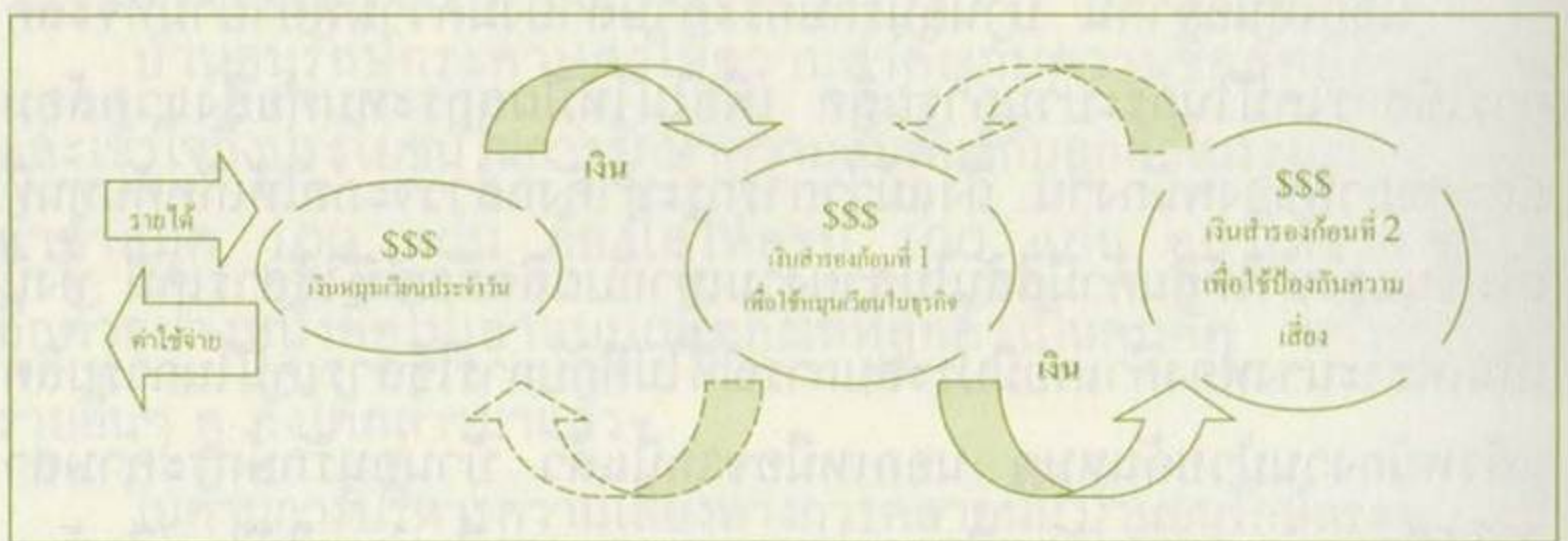
นอกเหนือจากนี้ บ้านอนุรักษ์กระดาษยังมีความพยายามที่จะลดการใช้สารเคมีในกระบวนการผลิต เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของพนักงาน ถึงแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะก่อให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นและทำให้สินค้ามีสีสันทึบไม่สวยงามเท่ากับผลิตภัณฑ์ที่ใช้สารเคมี ทั้งนี้เป็นเพราะนางฟองคำเคยมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับการใช้สารเคมีในการผลิตแล้วพนักงานป่วยกันหมด นอกเหนือจากนี้แล้ว บ้านอนุรักษ์กระดาษยังได้มีการนำเอาเศษวัตถุดิบมาผ่านกระบวนการเพื่อนำมาใช้ใหม่อีกด้วย ซึ่งก็เป็นการรักษาสภาพแวดล้อมเช่นกัน ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ในระยะหลังๆ ทางบ้านอนุรักษ์กระดาษได้มีการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น เช่น สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในการพัฒนาแหล่งพลังงานสำรอง เช่น นำเอาน้ำเสียซึ่งมีแก๊สเป็นองค์ประกอบมาผลิตเป็นพลังงานที่ใช้ในการอบแห้งกระดาษ เป็นต้น

การบริหารการเงินและการลงทุน

นางฟองคำซึ่งเป็นผู้บริหารเงินทุนของบ้านอนุรักษ์กระชายสาได้ใช้หลักความระมัดระวังในการบริหารเงิน การขยายธุรกิจจะทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อมีกำไรเหลือมากพอเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเริ่มแรกที่ดินทางการณ์ทางธุรกิจยังไม่แน่นอน บ้านอนุรักษ์กระชายสาไม่มีการกู้ยืมเงินจากธนาคารเพื่อขยายกิจการเลย ถึงแม้ว่าโอกาสในการขยายกำลังการผลิตมีอยู่เพราะมีคำสั่งซื้อจำนวนมากและธนาคารต่างๆ ก็มานำเสนอเงินกู้ให้ถึงบ้าน

นอกเหนือจากนี้ บ้านอนุรักษ์กระชายสายังมีการออมเงินเพื่อเป็นทุนสำรองไว้เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนในอนาคตอีกด้วย รูปประกอบที่ 1 ข้างล่างนี้แสดงถึงวิธีการบริหารการเงินของบ้านอนุรักษ์กระชายสา



รูปประกอบที่ 1 แสดงการบริหารเงินทุนของบ้านอนุรักษ์กระชายสา

จากรูปประกอบที่ 1 จะเห็นว่า เมื่อธุรกิจมีรายได้จะนำมาใช้เป็นเงินหมุนเวียนประจำวันเพื่อจ่ายค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในแต่ละวัน โดยจะจ่ายให้กับพนักงานและผู้ขายวัตถุดิบก่อน เมื่อมีเงินเหลือจากค่าใช้จ่ายในเงินหมุนเวียนประจำวันแล้ว จะนำเงินมาเก็บเพื่อใช้เป็นเงินสำรองก้อนที่ 1 เงินก้อนนี้จะนำมาใช้เพื่อการหมุนเวียนในธุรกิจ เช่น การขยายธุรกิจ เป็นต้น หลังจากนั้น เมื่อมีเงินเหลือจากเงินสำรองก้อนที่ 1 ก็จะนำมาเก็บไว้เป็นเงินสำรองก้อนที่ 2 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ป้องกันความเสี่ยงและใช้ในการ

ลงทุนระยะยาว เมื่อธุรกิจมีเงินหมุนเวียนในธุรกิจไม่เพียงพอก็สามารถที่จะ
ดึงเงินสำรองก้อนที่ 2 มาใช้ได้ และเงินหมุนเวียนประจำวันก็สามารถดึง
เงินสำรองก้อนที่ 1 มาเพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในกรณีฉุกเฉินได้เช่นกัน การ
บริหารการเงินเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่านางฟองคำมีความระมัดระวังอย่างมาก
และมองการณ์ไกล พยายามสร้างกลไกไม่ให้ธุรกิจประสบปัญหาทางการเงิน

การจัดการบุคลากร

บ้านอนุรักษ์กระดาษสา นั้นเป็นการสร้างงานให้กับคนในท้องถิ่น
โดยจ้างชาวบ้านในท้องถิ่น รวมถึงชาวไทยภูเขาในจังหวัดใกล้เคียงทาง
ภาคเหนือ (แพร่ น่าน ลำปาง) เพื่อปลูกปอสา นอกเหนือจากการปลูก
ปอสาแล้ว ยังใช้แรงงานในหมู่บ้านเพื่อผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์
กระดาษสาอีกด้วย การกระทำดังกล่าวเป็นการสร้างรายได้ให้กับ
คนในท้องถิ่นอีกทางหนึ่ง

นอกจากนี้ นางฟองคำเองยังหมั่นอบรมพนักงานให้มีคุณธรรม
ไม่กั๊กเงินจนเกินตัวหรือทำให้เงินกู้อาจเป็นเงินจม เพราะการกระทำดังกล่าว
จะทำให้พนักงานไม่มีความสุข ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพที่ไม่ดี
ของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นงานฝีมือและอาศัยความคิดสร้างสรรค์สูง
นอกเหนือจากนี้ การที่พนักงานมีความสุขยังส่งเสริมให้มีการออกแบบ
ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อีกด้วย

ในเรื่องของการปฏิบัติต่อพนักงานนั้น นางฟองคำถือหลักความเมตตา
มีความซื่อสัตย์และไม่เอาเปรียบพนักงาน เมื่อมีรายได้จากค่าสินค้ามาจะ
จ่ายค่าแรงให้กับพนักงานก่อนทุกครั้ง ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น นอกจากนี้
นางฟองคำยังให้พนักงานกู้ยืมเงินโดยไม่คิดดอกเบี้ย สอนให้พนักงานมีการ
ออมเงินวันละบาท ถึงแม้ว่านางฟองคำจะให้กู้เงินแต่ในขณะเดียวกันก็สอน
ให้มีการออมเงินด้วยเช่นกัน

แนวทางปฏิบัติอีกประการหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดก็คือ บ้านอนุรักษ์กระดาษสา เป็นธุรกิจที่เน้นการสร้างงาน โดยจะไม่นำเอาเครื่องจักรมาใช้ทดแทนแรงงานคนโดยไม่จำเป็น เพราะการผลิตผลิตภัณฑ์กระดาษสาเป็นงานฝีมือ ที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อน

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภาวะผู้นำแบบ ยั่งยืน แห่งโลกตะวันตก

รายงานในส่วนนี้จะกล่าวถึงการเปรียบเทียบกิจกรรมทางธุรกิจที่ สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งค้นพบที่บ้านอนุรักษ์กระดาษสา กับทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยทางค่านภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของซีกโลกตะวันตกว่ามีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน อย่างไร ทั้งนี้เพื่อแสดงถึงความเป็นสากลของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

แนวความคิดแห่งความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้เป็นเรื่องใหม่สำหรับ องค์กรแถบทวีปยุโรป⁴ แต่สำหรับองค์กรแถบประเทศสหรัฐอเมริกา นั้นเพิ่งเริ่ม ที่จะตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนเมื่อไม่นาน มานี้เอง⁵ หลังจากการล่มสลายขององค์กรใหญ่ๆ หลายองค์กรในประเทศ จากความพยายามในการเสาะแสวงหาวิธีการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนของ นักวิจัยจากโลกตะวันตกพบว่า องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและยังคง ยืนหยัดมาเป็นเวลาหลายทศวรรษ มีกลไกที่สร้างขึ้นมาจากเพื่อที่จะนำเอา ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนมาใช้

งานวิจัยหลักเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในองค์กรธุรกิจ² ที่ได้ศึกษา องค์กรชั้นนำทางโลกตะวันตก 28 องค์กร เช่น Allianz, BMW, Nokia, Porche และ Munich Reinsurance พบว่าองค์กรชั้นนำเหล่านี้ ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลในระยะยาวและยังให้ความสำคัญอย่างมากกับ สมาชิกในองค์กรของตนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ของ องค์กรธุรกิจทั้งหมดอย่างจริงจัง การมองการณ์ไกลและคำนึงถึงผลกระทบ

ในระยะยาวยังรวมถึงการไม่มุ่งหวังผลกำไรในระยะสั้น⁶ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันดีว่าการกระทำดังกล่าวจะส่งผลเชิงลบต่อความยั่งยืนขององค์กรด้วย

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนี้มีขอบเขตที่กว้างมาก เช่น คู่ค้าวัตถุดิบ ลูกจ้าง พนักงาน สมาชิกในชุมชนที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ในสังคมโดยรวมและเด็กๆ หรือคนรุ่นใหม่ๆ และรัฐบาลด้วย ซึ่งความคึกคักดังกล่าวนี้แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับแนวความคิดของการเพิ่มผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (maximization of shareholder value) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เริ่มต้นมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม องค์กรต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาก็ได้เริ่มที่จะยอมรับแนวคิดที่จะคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เนื่องจากการมุ่งหวังแต่กำไรเพียงอย่างเดียวนั้นก่อให้เกิดผลเสียมากมายต่อองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อมของประเทศสหรัฐอเมริกาเอง

สาเหตุที่องค์กรธุรกิจทางประเทศตะวันตกได้เริ่มให้ความสนใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ อีกเหตุผลหนึ่งก็เพราะว่า องค์กรเหล่านี้ต้องการที่จะพัฒนาผลการดำเนินงานของตน⁷ และเชื่อว่าการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายดังกล่าวเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร^{8, 9}

ตัวอย่างองค์กรชั้นนำทางโลกตะวันตกที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจมาอย่างยาวนาน โดยคำนึงถึงและพยายามสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว มี อาทิเช่น BMW, Gore & Associates, Rodenstock และ the Royal Australian Navy⁵

นอกเหนือจากนี้ งานวิจัยหลักทางค่านาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนในองค์กรธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้น² ยังค้นพบว่า องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและยังคงยืนหยัดมาเป็นเวลาหลายทศวรรษมีการคำนึงถึง **จริยธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและมีนวัตกรรมใหม่ๆ** เกิดขึ้นในองค์กรตลอดเวลา

ตัวอย่างแนวปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนแห่งโลกตะวันตกมีอาทิ เช่น บริษัท Gore & Associates⁵ ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายไปทั่วโลก ตั้งแต่สายเคเบิล เนื้อผ้าพิเศษที่ใช้ทำชุดมนุษย์อวกาศและชุดดับเพลิง เครื่องมือทางการแพทย์ สายกีตาร์ และเส้นไหม ทัวความสะอาดพื้น บริษัทนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของตนมาก เริ่มตั้งแต่ระบบการคัดเลือกบุคลากรเพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทยังได้ลงทุนอย่างมหาศาลในการพัฒนาทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เพราะการสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานที่บริษัท พนักงานที่นี่ยังมีอิสระในการเลือกอาชีพและพัฒนาอาชีพตามที่ตนชอบอีกด้วย รวมทั้งมีเงินเดือนประจำที่แน่นอน ส่วนแบ่งกำไรและความเป็นเจ้าของในบริษัทอีกด้วย

อีกตัวอย่างคือ บริษัท BMW² ซึ่งมีความรับผิดชอบที่ไม่ได้ครอบคลุมถึงพนักงานแต่เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย BMW เชื่อว่าคนรุ่นหลังไม่ควรจะใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางปัญหาที่ก่อขึ้นโดยคนรุ่นก่อนๆ ซึ่งเป็นการมองการณ์ไกล เพราะการกระทำดังกล่าวเป็นการรับประกันอนาคตของบริษัทเอง บริษัท BMW ให้ความสำคัญเท่าๆ กันต่อเศรษฐกิจ สังคมและนิเวศวิทยาในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น รถยนต์ของบริษัทจะถูกออกแบบมาให้ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงน้อยลงๆ ในทุกขณะ ในขณะเดียวกัน น้ำที่ใช้ในกระบวนการผลิตรถยนต์ก็ได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากนี้ บริษัทยังพยายามใช้รถไฟในการขนส่งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อเป็นการรักษาสีเขียว ในส่วนของนวัตกรรมใหม่ๆ นั้น BMW ได้พยายามนำเสนอ นวัตกรรมใหม่ๆ ในยานยนต์เสมอ เทคโนโลยีล่าสุดคือ การที่ไฟหน้าสามารถรู้ล่วงหน้าได้ว่าจะมีทางโค้งข้างหน้าแล้วปรับไฟตาม หรือเครื่องมือในการตรวจสอบการติคซ์ของการจราจรล่วงหน้า เป็นต้น

จากการศึกษาถึงข้อมูลที่ได้จากกรณีศึกษาของบ้านอนุรักษกระคาษา โดยอาศัยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการศึกษาพบว่า ปัจจัย

ที่ทำให้องค์กรธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมากกว่า 40 ปี มีความคล้ายคลึงมากกับสิ่งที่พบในกรณีศึกษาของโลกตะวันตก

ประการแรก คือการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลในระยะยาว ไม่หวังผลในระยะสั้น นางฟองคำเองมองการณ์ไกล ไม่ทำธุรกิจเพื่อหวังกำไรในระยะสั้น ที่เห็นได้ชัดคือการบริหารงานลูกค้าและคู่ค้าวัตถุดิบ ซึ่งมุ่งหวังความสัมพันธ์ในระยะยาว ชื่อสัตย์ต่อลูกค้าและคู่ค้าวัตถุดิบเสมอ นอกเหนือจากนี้ จากการศึกษาดังกิจกรรมทางธุรกิจของบ้านอนุรักษ์กระต่ายสา จะพบว่า ทุกกิจกรรมล้วนแต่มุ่งหวังผลในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนมาใช้สารตามธรรมชาติให้มากที่สุดเพื่อทดแทนสารเคมีที่ทำลายสุขภาพของพนักงานและสิ่งแวดล้อมหรือการปลูกปอสาเองเพื่อสำรองวัตถุดิบไว้ในอนาคต

ประการที่สอง คือการให้ความสำคัญอย่างมากกับสมาชิกในองค์กรของตน นางฟองคำเห็นความสำคัญอย่างมากในการดูแลทรัพยากรมนุษย์ของตน การทำให้พนักงานมีความสุขโดยไม่มีหนี้สินท่วมหัว เพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานที่ทำ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในงานนี้เป็นกุญแจสำคัญของการแข่งขันในตลาดโลกของธุรกิจประเภทนี้ มีการส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนสมาชิกในครอบครัวของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานและครอบครัวมีความสุขนั่นเอง

ประการที่สาม คือการให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดอย่างจริงจัง ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจบ้านอนุรักษ์กระต่ายสา คือพนักงาน คู่ค้าวัตถุดิบ สังคมหมู่บ้านคันเปา สังคมอื่นๆ โดยรวม นางฟองคำเองไม่ได้ทำธุรกิจเพื่อมุ่งหวังกำไรให้กับตนเองเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนมาใช้สีธรรมชาติแทนการใช้สารเคมี ถึงแม้ว่าสารธรรมชาติจะให้สีที่ไม่สดใสเท่าที่ควร หรือการให้อิสระแก่พนักงานที่ไม่สามารถมาทำงานประจำที่บ้านอนุรักษ์กระต่ายสาได้นำงานกลับไปทำที่บ้านและนำงานมาส่งเมื่อทำเสร็จแล้ว การพิจารณาเพิ่มผลตอบแทนให้แก่คู่ค้าวัตถุดิบที่มีรายได้น้อย หรือว่าจะเป็นการทำระบบ

ช้จักน้ำเสียเอง เพื่อที่จะให้ไม่มีกลิ่นเหม็นรบกวนชาวบ้านในพื้นที่ นอกจากจะปฏิบัติเองแล้ว ยังพยายามจะสอนธุรกิจแบบเดียวกันในหมู่บ้าน ช้จักน้ำเสียแบบเดียวกันด้วย ถึงแม้ว่าจะไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก การกระทำเช่นนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบในองค์กรชั้นนำทางโลกตะวันตกที่ว่าองค์กรเหล่านี้มีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่คล้ายคลึงกันระหว่างบ้านอนุรักษ์กระต๊อบและองค์กรชั้นนำทางโลกตะวันตกที่ยื่นหยักมาได้หลายทศวรรษคือการมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลา สำหรับบ้านอนุรักษ์กระต๊อบเองมีอัตราการเพิ่มจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อปีถึง 10% ในช่วงสิบปีหลัง ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงทางการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมของผู้บริโภค นอกเหนือจากนี้ยังมีนวัตกรรมใหม่ๆ ในการนำเอาสารธรรมชาติมาใช้เพื่อสร้างสีสันทให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้วย นอกจากนวัตกรรมทางด้านการผลิตแล้ว บ้านอนุรักษ์กระต๊อบยังมีนวัตกรรมทางด้านอื่นๆ เช่น การช้จักน้ำเสีย การคิดค้นที่จะนำเอาน้ำเสียมาใช้เป็นพลังงานในการอบกระต๊อบ โดยร่วมมือกับสถาบันเทคโนโลยีในท้องถิ่นอีกด้วย

การเปรียบเทียบดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พบที่บ้านอนุรักษ์กระต๊อบ มีความคล้ายคลึงอย่างมากกับกิจกรรมที่สอดคล้องกับแนวความคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของโลกตะวันตก อีกทั้งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ล้วนมีจุดประสงค์เดียวกันคือการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั่นเอง ความคล้ายคลึงดังกล่าวนี้ยังได้แสดงถึงความเป็นสากลของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอีกด้วย

บทสรุป

เนื่องจากบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาเป็นธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและผ่านวิกฤตการณ์ต่างๆ มาได้ซึ่งได้แสดงถึงความสมดุลและความพร้อมขององค์กรในการตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกประเทศจากการศึกษาโดยอาศัยหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางพบว่า กิจกรรมในการบริหารต่างๆ ของบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาสอดคล้องกับเศรษฐกิจพอเพียง จึงจะได้อธิบายโดยสรุปดังต่อไปนี้

ประการแรก จะเห็นได้ชัดเจนว่า บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาได้ใช้หลักแห่งความพอประมาณของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ เริ่มจากการขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่ลงทุนสูงเกินตัวขยายเมื่อมีเงินทุนเหลือมากพอ ไม่มีการกู้ยืมเงินเพื่อขยายกิจการเพียงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มแรกของกิจการซึ่งยังมีความไม่แน่นอนและความผันผวนสูง การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าก็ทำตามกำลังการผลิตเท่านั้น ไม่โลภ

ในส่วนของหลักแห่งการมีเหตุผลของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ทางบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาได้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างประหยัด ใช้แรงงาน และวัตถุดิบจากท้องถิ่นใกล้เคียงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อจะได้ไม่ต้องเสียค่าขนส่งมาก

การปฏิบัติตนในส่วนของความพอประมาณและความมีเหตุมีผลของบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสานี้สอดคล้องกับพระราชดำรัสเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา : 4 ธันวาคม 2540 ความว่า

“การลงทุนอย่างมากมายนั้นบอกให้เขาทราบว่า ไม่ค่อยเห็นด้วย เพราะว่าเคยทำโรงงานเล็กๆ ที่ทางภาคเหนือ ใช้เงินสามแสนบาท เพื่อที่จะเอาผลผลิตของชาวบ้านชาวเขามาใส่กระป๋องแล้วขาย ก็ได้ผลเป็นโรงงานเล็กๆ บอกว่าที่เขาลงทุนเป็นล้าน รู้สึกว่าเสี่ยง เขาบอกว่า

ต้องทำอย่างนั้น เขาก็ลงทุน ทำไปทำมา สับปะรดที่อำเภอบ้านบึงทางชลบุรี ก็มีไม่มากพอ เมื่อมีไม่มากพอต้องไปสั่งสับปะรดมาจากปราณบุรี สับปะรดจากปราณบุรีต้องขนส่งมา ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากทำไปทำมาโรงงานก็ล้ม อย่างนี้ก็แสดงให้เห็นว่า ทำโครงการอะไร ก็ต้องนึกถึงขนาดที่เหมาะสมที่เรียกว่าอัตรภาพ หรือกับสิ่งแวดล้อม...ฉะนั้น การที่จะทำโครงการอะไร จะต้องทำด้วยความรอบคอบและอย่าคาโตะเกินไป คือบางคนเห็นว่ามีโอกาสที่จะทำโครงการอย่างโน้นอย่างนี้ และไม่ได้นึกถึงว่าปัจจัยต่างๆ ไม่ครบ ปัจจัยหนึ่งคือขนาดของโรงงาน หรือเครื่องจักรที่สามารถที่จะปฏิบัติได้ แต่ข้อสำคัญที่สุดคือวัตถุดิบ ถ้าไม่สามารถที่จะให้ค่าตอบแทนวัตถุดิบแก่เกษตรกร เกษตรกรก็จะไม่ผลิตยิ่งถ้าวัตถุดิบสำหรับใช้ในโรงงานนั้นเป็นวัตถุดิบที่ต้องนำมาจากระยะไกลหรือก็จะยิ่งยาก เพราะว่าวัตถุดิบที่นำเข้านั้นราคายิ่งแพง”

นอกเหนือจากนี้แล้ว การนำเศษผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบมาใช้ใหม่ เป็นการลดต้นทุนให้แก่สินค้าเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในเชิงราคาในตลาดโลก บ้านอนุรักษ์กระต่ายสายัณห์ตระหนักถึงความขาดแคลนวัตถุดิบปอสา จึงจ้างแรงงานชาวบ้านและชาวไทยภูเขาในท้องที่เพื่อปลูกปอสาเอง เพื่อลดการนำเข้าปอสาจากต่างประเทศเท่าที่จะเป็นไปได้ ความมีเหตุผลอีกประการหนึ่งคือ การที่บ้านอนุรักษ์กระต่ายได้เริ่มขยายตลาดในท้องถิ่นและในประเทศก่อนจึงค่อยเจาะตลาดต่างประเทศ เนื่องจากว่าการกระทำเช่นนี้ช่วยลดความเสี่ยงของธุรกิจ เนื่องจากความต้องการผลิตภัณฑ์ของลูกค้าต่างประเทศและปัจจัยจากต่างประเทศอื่นๆ เป็นสิ่งที่ทราบและควบคุมได้ยากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาถึงความสามารถของนางฟองคำและบ้านอนุรักษ์กระต่าย ณ เวลานั้น

การศึกษายังได้พบว่า บ้านอนุรักษ์กระต่ายมีการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจเองด้วย ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเช่นกัน

อาทิเช่น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมาก เพื่อลดความเสี่ยงในการที่จะผลิตผลิตภัณฑ์เพียงไม่กี่แบบ มีการเน้นการพึ่งพาตนเองโดยการปลูกปอสา เพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบในตลาดภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ การขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่รีบร้อนขยายโดยการกู้ยืมเงินเพียงเพื่อกอบโกยผลประโยชน์ในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความสามารถในการผลิตของตน นอกเหนือจากนี้ ยังมีการออมเงินไว้เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย เนื่องจากพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในเชิงธุรกิจหัตถกรรม ซึ่งต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์สูง บ้านอนุรักษ์กระดาษสาจึงอบรมให้พนักงานมีคุณธรรม ไม่กู้ยืมเงินจนเกินตัวและเคียดแค้นเพราะเมื่อมีภาระหนี้สินมากมาย พนักงานจะไม่มีความสุข เมื่อพนักงานไม่มีความสุข จะส่งผลต่อคุณภาพและความคิดสร้างสรรค์ของผลิตภัณฑ์กระดาษสาซึ่งเป็นหัวใจของการแข่งขัน การกระทำเช่นนี้เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจนั่นเอง

บ้านอนุรักษ์กระดาษสายังได้ทำกิจกรรมทางธุรกิจอย่างสอดคล้องกับเงื่อนไขความรู้แห่งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน โดยการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิตกระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษสา รวมถึงการมีความรู้อย่างถ่องแท้ในกระบวนการผลิตกระดาษสาและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้สีจากธรรมชาติซึ่งเป็นจุดแข็งของบ้านอนุรักษ์กระดาษสา การปฏิบัติตามเงื่อนไขแห่งความรู้ยังรวมไปถึงการวางแผนการผลิตที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกำลังการผลิตและการออมเงินเพื่อการลงทุนและป้องกันความเสี่ยงในอนาคต

ในส่วนของเงื่อนไขคุณธรรมนั้น บ้านอนุรักษ์กระดาษสาก็หลักความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าวัตถุดิบหรือพนักงาน โดยเมื่อได้รายได้มา จะจ่ายค่าแรงงานและค่าวัตถุดิบก่อนทุกครั้ง ปฏิบัติงานต่อพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจหัตถกรรมโดยยึดหลักความเมตตา พิจารณาเพิ่มเงินค่าตอบแทนให้กับลูกค้าวัตถุดิบซึ่งมีรายได้น้อย มีการให้พนักงานยืมเงิน

โดยไม่คิดดอกเบี้ยและมีการออมเงินคนละบาทต่อวัน เน้นการจ้างงานในท้องถิ่นและไม่เอาเครื่องจักรมาใช้ทดแทนแรงงานโดยไม่จำเป็น เพราะจะก่อให้เกิดผลกระทบกับพนักงานและครอบครัว นอกเหนือจากนี้ บ้านอนุรักษ์กระดาษสายังซื้อสัตว์ต่อลูกค้าอีกด้วยเพราะตระหนักถึงความซื้อสัตย์จะช่วยรักษารฐานลูกค้าไว้ได้ยาวนาน บ้านอนุรักษ์กระดาษสายังคำนึงถึงผลกระทบของธุรกิจของตนต่อพนักงาน สิ่งแวดล้อม และชุมชนโดยรวม โดยจัดให้มีการขจัดน้ำเสียอย่างถูกหลัก แม้ว่าจะทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากนี้ ยังเต็มใจในการให้คำแนะนำแก่ธุรกิจกระดาษสาอื่นๆ ในการทำผลิตภัณฑ์กระดาษสาอีกด้วย ถึงแม้ว่าการกระทำเช่นนี้จะก่อให้เกิดคู่แข่งเพิ่มขึ้น

ส่วนตัวของนางฟองคำเองเป็นคนที่มีความเพียรพยายาม หนักเอาเบาสู้ ถึงแม้ว่าจะยากลำบากเพียงใดในช่วงระยะเวลาแรกของการก่อตั้งธุรกิจจากการศึกษาประวัติส่วนตัวของนางฟองคำเองจะทราบว่าเป็นคนมีการศึกษาน้อยและเป็นชาวไทยภูเขา ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างมากในการดำเนินธุรกิจในระยะแรกที่มีสมาชิกในครอบครัวเพียงสามคน คือนางฟองคำสามีและลูกซึ่งยังเป็นเด็กอ่อนอยู่ แต่นางฟองคำก็ไม่ล้มเลิกความตั้งใจและมีความเพียรพยายามที่จะสร้างตนเอง จะสังเกตได้ว่า มีช่วงหนึ่งของสังคมหมู่บ้านต้นเปาที่ชาวบ้านคนอื่นๆ ไล่ละทิ้งอาชีพการทำกระดาษสาไปหมด เนื่องจากกระดาษสาไม่เป็นที่นิยมและการประกอบอาชีพอื่นให้รายได้ที่ดีกว่า ในช่วงนี้จะเหลือแต่นางฟองคำและครอบครัวเท่านั้นที่ยังยืนหยัดประกอบอาชีพการทำกระดาษสาและผลิตภัณฑ์กระดาษอยู่ โดยพยายามพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการกระทำเช่นนี้สอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรมของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเช่นกัน

เนื่องจากบ้านอนุรักษ์กระดาษสาได้ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของตนได้สอดคล้องกับหลักการแห่งความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับการใช้ความรู้และเทคโนโลยีพื้นบ้านในการผลิต

และมีคุณธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถจะอนุมานได้ว่าการกระทำดังกล่าวนี้มีส่วนที่ก่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนขององค์กร ดังจะเห็นได้ดังต่อไปนี้

❖ ไม่ว่าเศรษฐกิจของประเทศและโลกจะเป็นอย่างไร แม้ว่าธุรกิจในประเทศจะอยู่ในช่วงขาลงหรือขาขึ้น บ้านอนุรักษ์กระดาษสายังสามารถดำเนินงานมากกว่า 40 ปี อย่างประสบความสำเร็จ สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของธุรกิจในการปรับตัวกับปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากได้พิจารณาถึงนางฟองคำเอง ซึ่งไม่ได้มีการศึกษามาก แต่สามารถนำพาองค์กรของตนผ่านความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจแห่งยุคโลกาภิวัตน์

❖ มีการสร้างงาน ทำให้ชุมชนที่ธุรกิจดำเนินอยู่ดีขึ้น ประชากรในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน สิ่งนี้ส่งผลต่อทัศนคติที่ดีของคนในชุมชนต่อธุรกิจและเสริมสร้างความศรัทธาในการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นหัวใจในการแข่งขัน

❖ ก่อให้เกิดต้นทุนทางปัญญา เนื่องจากมีการสานต่อความรู้เกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์กระดาษสาไปยังคนรุ่นใหม่ และเป็นการรักษาภูมิปัญญาไทยให้คงอยู่

❖ ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคในต่างประเทศ ซึ่งมีวัฒนธรรมและความชอบต่างกันไป เช่น ลูกคามีคำสั่งให้ผลิตอย่างไร สามารถทำได้ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า เนื่องจากแรงงานมีทักษะและความศรัทธาสูง

❖ มีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของธุรกิจ และมีการหาตลาดใหม่ๆ อยู่เสมอ

ข้อแนะนำ

ถึงแม้ว่าบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาจะดำเนินกิจกรรมหลายอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่ก็ยังสามารถจะทำให้ดียิ่งขึ้นไปอีก เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง คงจะได้อีกเล่าต่อไปนี้

ประการแรก ในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการทำให้ผลิตภัณฑ์กระต๊อบสาที่มีสีสดใสและดูทนทานจากสารธรรมชาติ ทั้งนี้รวมถึงการหาวัตถุดิบอย่างอื่นทดแทนกระต๊อบสาที่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะคล้ายกันหรือดีกว่า นอกเหนือจากนี้ ยังอาจจะพัฒนาระบบการซักรีดของเสื้อจากการผลิตให้ดีกว่าเคมีหรือนำของเสียมมาใช้ใหม่ เช่น การนำเอาน้ำเสียมมาเป็นพลังงานในเตาอบ ซึ่งบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาได้ริเริ่มแล้ว การพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้ ทางบ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาอาจจะขอความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐ รวมถึงสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น เพื่อช่วยกันคว้าและวิจัยด้วย

ประการที่สอง บ้านอนุรักษ์กระต๊อบสาควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถทางด้านการบริหารจัดการและการจัดการในการสานต่อธุรกิจในอนาคต เนื่องจากปัจจุบันนี้ การบริหารส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้จัดการของนางฟองคำและสามี ซึ่งอาจจะเพียงพอในยุคปัจจุบัน แต่ในอนาคตข้างหน้าอาจจะไม่เพียงพอ ทักษะการบริหารและการจัดการเหล่านี้รวมถึงการประเมินอุตสาหกรรมและการแข่งขันอย่างเป็นระบบ การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และการพัฒนาบุคลากรที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและความรู้ที่หลากหลาย (multi-skilled workforce) ซึ่งการที่พนักงานมีทักษะที่หลากหลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร ไม่เพียงแต่

นวัตกรรมใหม่ๆ ในผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่รวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆ ทางด้านการบริหารอื่นๆ เช่น การให้บริการลูกค้า การตลาด การปรับปรุงกระบวนการผลิต เป็นต้น นวัตกรรมเหล่านี้จะเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันในตลาดโลก

ในขณะที่เดียวกันนางฟองคำเองควรจะพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพให้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้มากขึ้น เพราะการกระทำดังกล่าวจะเป็นการสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่องให้กับบ้านอนุรักษ์กระต่ายสา ทั้งนี้เพื่อความต่อเนื่องของธุรกิจในอนาคต ทางบ้านอนุรักษ์กระต่ายสาอาจจะขอความช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะเหล่านี้จากองค์กรภาครัฐ เพื่อจัดการฝึกอบรมแรงงานให้มีทักษะในด้านการบริหารเพิ่มมากขึ้น

ประการที่สาม ถึงแม้ว่าบ้านอนุรักษ์กระต่ายสาจะมีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียงอยู่หลายประการ แต่ทางหมู่บ้านยังมีบางกิจกรรมซึ่งสามารถทำให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในเรื่องของเงื่อนไขความรู้และคุณธรรมได้มากขึ้น เนื่องจากบ้านอนุรักษ์กระต่ายสาสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้ดีมากเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจกระต่ายในหมู่บ้านคันเปา ซึ่งทำให้ลูกค้าต่างประเทศส่วนมากใช้บริการของบ้านอนุรักษ์กระต่ายสาเท่านั้น จึงอาจจะก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจของคนในชุมชนที่มีต่อนางฟองคำและสามีมากขึ้น การปรับตัวให้เข้ากับสังคมบ้านคันเปาจึงอาจจะลำบาก ดังนั้น บ้านอนุรักษ์กระต่ายสาควรจะยื่นมือให้ความช่วยเหลือธุรกิจใกล้เคียงเหล่านี้ในแง่ของการแบ่งปันความรู้และเทคโนโลยีพื้นฐานต่างๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น

ประการที่สี่ หากบ้านอนุรักษ์กระต่ายสาสามารถรวมตัวกันได้คึกกับธุรกิจอื่นๆ ในหมู่บ้านคันเปาแล้ว บ้านอนุรักษ์กระต่ายสาอาจจะรวมกลุ่มกันกับธุรกิจกระต่ายอื่นๆ ในหมู่บ้าน (cluster) เพื่อใช้ประโยชน์ของการยังคงเป็นองค์กรขนาดเล็กแต่สามารถใช้ประโยชน์ของการรวมกลุ่มกันเป็น

ขนาดใหญ่ (stay small, but take advantage of being big) เช่น การรวมตัวกันเพื่อต่อรองราคาวัตถุดิบ การรวมตัวกันเพื่อตั้งราคาสินค้า เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้หลังคมหมู่บ้านต้นเปาเกิดความพอเพียงในวิถีปฏิบัติอย่างแท้จริง ซึ่งถือเป็นความพอเพียงในระดับชุมชนของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแบบก้าวหน้า



เอกสารอ้างอิง

1. National Economic and Social Development Board (NESDB). (2004) *เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร?* Bangkok, Thailand: NESDB.
2. Avery, G.C. (2005) *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
3. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
4. Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
5. Avery, G.C. (2004) *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: Sage
6. Albert, M. (1993) *Capitalism Vs. Capitalism: How America's Obsession with Individual Achievement and Short-term Profits Has Led It to the Brink of Collapse*. New York: Four Walls Eight Windows.
7. Donaldson, T. (1999) "Making Stakeholder Theory Whole", *Academy of Management Review*, 24(2): 237-41.
8. Collins, J. & Porras, J. (1994) *Built to Last*. New York: HarperCollins.
9. Judge, W.Q. (1999) *The Leader's Shadow: Exploring and Developing Executive Character*. Thousand Oaks: Sage.



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่
กลุ่มงานเศรษฐกิจพอเพียง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
๔๖๒ ถนนกรุงเกษม เขตป้อมปราบ กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐
โทรศัพท์ ๐-๒๒๘๐-๔๐๘๕ โทรสาร ๐-๒๒๘๑-๖๑๒๗
website : <http://www.sufficiencyeconomy.org>