

ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ โดยให้คะแนนเฉลี่ย (B+) เนื่องจากต้องการเน้นความอยู่รอดร่วมกันทุกฝ่าย ส่วนประเด็นที่มีความสำคัญลำดับสามก็คือ เน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่ก่อหนี้จนเกินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

หลังวิกฤติทางเศรษฐกิจแล้ว คะแนนเฉลี่ยลดลงเป็น C+ เนื่องจากอุตสาหกรรมลดการเน้นเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้บริโภค ไม่เอาไรด์เอาเปรียบแรงงานและลูกค้า ตลอดจนไม่เอาไรด์เอาเปรียบผู้จำหน่ายวัตถุดิบ โดยเน้นการทำกำไรเพื่อสะสมทุนหรือขยายตัวลดหลักการในเรื่องปรับขนาดการผลิตให้สอดคล้องกับความสามารถในการบริหารจัดการ โดยการขยายการผลิตเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย แต่หลักการที่เน้นในระดับเดิมจนกลายเป็นหลักการที่เด่นที่สุด (คะแนน B) ก็คือ การบริหารความเสี่ยงต่ำโดยเน้นการใช้ทุนภายในเป็นหลัก จึงทำให้อาจสรุปได้ว่า **หลักการสำคัญที่ช่วยให้อุตสาหกรรมเหล่านี้รอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจได้ ก็เพราะการเน้นการบริหารความเสี่ยงต่ำนั่นเอง** ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของธุรกิจได้กลายเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ส่วนใหญ่เกิดจากการใช้ทุนจากภายนอกมากเกินไป เป็นทุนระยะสั้นดอกเบี้ยสูง นอกจากนั้นยังใช้ทุนดังกล่าวไปในทางที่ผิดวัตถุประสงค์ เช่น นำไปซื้อทรัพย์สินเพื่อเก็งกำไรหรือเอาไปซื้อหรือขยายที่อยู่อาศัย

ประเด็นสำคัญที่ควรตั้งไว้เป็นข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ อุตสาหกรรมที่เน้นการส่งออกหรือมีส่วนหนึ่งของตลาดต่างประเทศสูง จะมีคะแนนตามเกณฑ์ของเศรษฐกิจพอเพียงต่ำลง ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า หลักการเศรษฐกิจพอเพียงอาจจะประยุกต์ใช้ได้ไม่ดัดนักกับอุตสาหกรรมที่เน้นการส่งออกเป็นสำคัญ อย่างเช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องหนัง เป็นต้น

ข้อสังเกตที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เศรษฐกิจพอเพียงนั้นได้ครอบคลุมหลักการของบริษัทภิบาล (good corporate governance) ที่เน้นในเรื่องความเป็นธรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (equality) ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ (transparency) และความรับผิดชอบอย่างมีคุณธรรม (accountability) แต่เศรษฐกิจพอเพียงนั้นได้ก้าวไปไกลกว่าที่เน้นการบริหารจัดการอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุด และเน้นความไม่โลภพร้อมกันด้วย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมและของประเทศโดยส่วนรวม ดังนั้นในกรณีของประเทศไทยจึงควรเน้นการดำเนินธุรกิจในแนวเศรษฐกิจพอเพียงแทนที่จะตามแนวคิดบริษัทภิบาลซึ่งเป็นแนวคิดที่มีรากฐานจากอารยธรรมตะวันตก

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยที่ควรจะทำต่อไปก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้อุตสาหกรรมที่เน้นการส่งออกมีวิธีการปรับตัวให้มากขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเสียหลักการของเศรษฐกิจพอเพียง อย่างเช่น ข้อเสนอของสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรม-

ราชูปถัมภ์) ที่เสนอให้มีการจัดตั้งบริษัทลูกโดยร่วมมือทุนกับต่างประเทศ (venture capital) หรือหาพันธมิตรในทางยุทธศาสตร์ (strategic partner) เพื่อสามารถแข่งขันกับธุรกิจข้ามชาติได้ โดยไม่จำเป็นต้องเสียหลักการของเศรษฐกิจพอเพียง

ข้อเสนอที่สำคัญอีกข้อหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรจึงจะนำเอาการประยุกต์ใช้ทฤษฎีใหม่ ร่วมกับการประยุกต์ทางเศรษฐกิจพอเพียงในภาคอุตสาหกรรมเพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบาย และทิศทางในการพัฒนาประเทศตามที่ปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 10 จะตามมาต่อไป เพื่อปรับทิศทางการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นไปตามแนวทางพระราชดำรัสเศรษฐกิจพอเพียงอย่างแท้จริง

3. การศึกษาแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรที่มีความยั่งยืนหลากหลาย องค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ของสุชสวัสดิ์ กันตะบุตร (2553 : 7) พบว่า เศรษฐกิจพอเพียงกับองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ต้องมีเงื่อนไขครบ 3 ประการ คือ

- 1) มีผลการดำเนินงานดี
- 2) มีความสามารถที่จะทนทานต่อความยากลำบากทางเศรษฐกิจและสังคม
- 3) มีความสามารถที่จะรักษาสถานะความเป็นผู้นำ (คนหนึ่ง) ในอุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ และองค์กรธุรกิจใดก็ตามหากมีการดำเนินธุรกิจตามแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Business Practices) 10 แนวทางต่อไปนี้ ก็จะสามารถสร้างความสำเร็จและความสมดุลอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจได้ (สุชสวัสดิ์ กันตะบุตร, 2553 : 81-124)

แนวทางปฏิบัติที่ 1 : มองการณ์ไกลในการบริหารจัดการและตัดสินใจในเชิงนโยบายไม่มุ่งหวังกำไรในระยะสั้น แต่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว

ตัวอย่างบริษัททิปโก้ฟู้ดส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีเมื่อปี พ.ศ.2546 ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม ISO 9002 เป็นแห่งแรกของโลกในด้านการผลิตสับปะรดกระป๋อง และจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บริษัทได้ปรับปรุงเป็นมาตรฐาน ISO 9001 Version 2000 ในปีเดียวกัน และในเดือนธันวาคม พ.ศ.2547 บริษัทได้รับมาตรฐาน IFS (International Food Standard) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ผู้ค้าปลีกในประเทศเยอรมนีและฝรั่งเศสได้ร่วมกันจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผู้ผลิตอาหารที่ส่งผลิตภัณฑ์เข้าสู่ประเทศแถบยุโรป จนกระทั่งปัจจุบันบริษัทได้รับมาตรฐาน ISO 22000 โดยเป็นบริษัทผู้ผลิตสับปะรดกระป๋องแห่งแรกของโลกที่ได้รับการรับรองมาตรฐานนี้ โดยการรับรองมาตรฐานต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และยัง

มีการลงทุนเครื่องจักรในโรงงานเครื่องตีแม่เหล็กที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 204 ล้านบาท และการลงทุนในโรงงานน้ำแร่ที่อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 215 ล้านบาท ในการลงทุนทั้งสองแห่งก็เพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวทางธุรกิจของบริษัท และตลาดที่เติบโตมากขึ้น

แนวทางปฏิบัติที่ 2 : ให้คุณค่าแก่พนักงานอย่างจริงจัง และพัฒนาพนักงานอย่างกว้างขวาง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออก แม้แต่ในยามทุกข์ยากทางเศรษฐกิจ

บริษัททิปโก้ฟูดส์ ไม่นิยมโยกย้ายในการให้พนักงานออกเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ โดยมีการเอาใจใส่และดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน มีนโยบายในการดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างใกล้ชิด ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบ้านพักพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานโดยให้โอกาสอย่างทั่วถึง พนักงานในทุกระดับจะต้องมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เน้นย้ำให้พนักงานเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและบทบาทของพนักงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของจรรยาบรรณทั้งองค์กร โดยจะเห็นได้จากการที่บริษัทมีโครงการ “Smart Goal : ก่อ-กัน-แก่” หมายถึง ก่อสร้างใหม่ ป้องกัน และแก้ไข ซึ่งโครงการนี้เป็นการผลักดันให้พนักงานในทุกระดับต้องมีความกระตือรือร้น อยู่เสมอ และไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเอง

แนวทางปฏิบัติที่ 3 : จริงใจและหวังดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจทั้งหมด (stakeholders) รวมถึงประชากรและสังคมในอนาคต

บริษัททิปโก้ฟูดส์ ได้จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ โดยเริ่มตั้งแต่กลุ่มลูกค้าภายนอก ความคิดเห็นของชุมชน และความคิดเห็นของเกษตรกรและผู้จำหน่ายสินค้า สำหรับภายในได้จัดให้พนักงานสายงานอื่นได้มีการประเมินความพึงพอใจการให้บริการซึ่งกันและกัน และบริษัทได้จัดกิจกรรมการไปเยี่ยมเยียน หรือบริการลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อจะได้มีส่วนร่วมและมีโอกาสเรียนรู้ในงานด้านให้บริการตลอดจนได้รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เป็นอย่างดี โดยกิจกรรมทั้งหมดที่บริษัทดำเนินการก็เพื่อเป็นการนำเสนอปรับปรุงให้สินค้าและบริการมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ดียิ่งขึ้น

แนวทางปฏิบัติที่ 4 : ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่เฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเพียงอย่างเดียว

บริษัททิปโก้ฟูดส์ ก็เช่นกัน มีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการสนองนโยบายที่จะเพิ่มผลิตภัณฑ์อย่างน้อยปีละหนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยได้เริ่มใช้นโยบายดังกล่าว

มาแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 จนถึงปัจจุบัน บริษัทได้ลงทุนมากกว่า 300 ล้านบาท สำหรับบรรจุภัณฑ์แบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยระบบการบรรจุแบบปลอดเชื้อในบรรจุภัณฑ์ขวด PET ซึ่งเป็นระบบการบรรจุที่ทันสมัยที่สุดในอุตสาหกรรมน้ำผลไม้ในประเทศไทย ขณะนี้ด้วยความแตกต่างนี้จึงทำให้สินค้าที่บรรจุแบบปลอดเชื้อมีคุณภาพดีกว่าที่มีการสูญเสียสารอาหารน้อยกว่า เนื่องจากระยะเวลาการสัมผัสความร้อนลดลง

แนวทางปฏิบัติที่ 5 : ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในปี พ.ศ.2549 บริษัททิปโก้ฟู้ดส์ ได้มีการปรับปรุงระบบการจัดการการผลิต มีการประสานงานในสายงานที่เกี่ยวข้องภายในโรงงาน ตลอดจนการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการค้นหารูปแบบการผลิตใหม่เพื่อเพิ่มอัตราผลผลิตในการผลิต (production recovery) ส่งผลให้สามารถผลิตได้ yield/ton-recovery สูงสุด โดยใช้แรงงานต่อตันน้อยที่สุด ตั้งแต่เปิดดำเนินการมา จะเห็นได้ว่า บริษัทมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้มีการบริหารวัตถุดิบอย่างเป็นระบบ แม้ในยามที่ราคาของวัตถุดิบสูงขึ้น เช่น การไม่ทิ้งในสิ่งที่ตนเองไม่ได้ใช้ เช่น เปลือกของสับปะรด แต่ได้นำไปคั้นน้ำและขายต่อให้กับโรงงานผลิตแยมผลไม้เพื่อประโยชน์อีกต่อหนึ่ง จะเห็นได้ว่าบริษัทมีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ ในส่วนของการใช้พลังงานมีการจัดการลดปริมาณของเสียและวัสดุเหลือใช้จากกระบวนการผลิต มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลเรื่องคัดแยกวัสดุ/ของเสียเหลือใช้จากกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นทางเพื่อนำกลับไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

แนวทางปฏิบัติที่ 6 : ใช้และ / หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ แต่ราคาไม่สูง โดยเฉพาะเทคโนโลยีแบบไทยๆ หรือพื้นบ้าน

การที่องค์กรธุรกิจของไทยจะสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในตลาดโลกต้องมีนวัตกรรมในสินค้าหรือการให้บริการที่องค์กรธุรกิจจะมีนวัตกรรมได้นั้น เงื่อนไขหนึ่งก็คือการที่พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขเป็นพื้นฐานก่อน จึงจะมีเวลามาอุทิศตนในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ให้กับบริษัท เงื่อนไขอีกประการหนึ่งคือ ถ้าหากธุรกิจของไทยยังคงใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศอยู่ตลอดเวลา การที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับสินค้าหรือบริการของไทยในตลาดโลกคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นภูมิปัญญาไทยหรือความรู้พื้นฐานนี้เองที่จะทำให้ธุรกิจของไทยสามารถที่จะสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการได้อย่างดี

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ บ้านอนุรักษ์กระต่ายสาที่ใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านในการสร้างสรรค์สีจากธรรมชาติที่ใช้ในกระบวนการผลิตและการสร้างระบบกำจัดน้ำเสียเองโดยใช้

วัสดุพื้นบ้าน การกระทำเช่นนี้เป็นการลดต้นทุนในการสั่งซื้อหรือติดตั้งระบบกำจัดน้ำเสียจากต่างประเทศได้เป็นอย่างดี เมื่อควบคุมต้นทุนได้ก็สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้นวัตกรรมของสีจากธรรมชาติใหม่ๆ ทำให้สินค้าดูแตกต่างในตลาดโลกและลอกเลียนแบบได้ยาก การใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพแต่ราคาไม่สูงเช่นนี้สอดคล้องกับหลักการมีเหตุผล โดยอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้นั่นเอง

แนวทางปฏิบัติที่ 7 : ขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านเท่านั้น ไม่ได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วเพียงเพราะมีความต้องการสำหรับสินค้าหรือบริการในตลาดสูง

การใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรธุรกิจอีกประการหนึ่งคือ การมีความพอประมาณ และอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวังนั่นเอง ถึงแม้ว่าดูเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งควรปฏิบัติกันโดยทั่วไป แต่ในความเป็นจริงกลับไม่เป็นเช่นนั้น ธุรกิจหลายแห่งขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของเงินกู้ เพียงเพราะว่ามีคำสั่งซื้อสินค้ามากมาย การกระทำเช่นนี้มีความเสี่ยงสูงมาก เช่น อาจจะมีผลผลิตสินค้าหรือบริการได้ไม่ทันตามที่ต้องการ วัสดุ หรืออาจจะผลผลิตสินค้าทันเวลา แต่อาจจะไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนด หลายๆครั้งผู้สั่งซื้อสินค้าจากทวีปยุโรปส่งสินค้าคืน หรือไม่ส่งคืนแต่ต้องการจะจ่ายค่าสินค้าในราคาต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจของบริษัทไทยโดยตรง บ้านอนุรักษ์กระต่ายสา เป็นตัวอย่างที่ดีมากสำหรับกรณีนี้ กล่าวคือ ถึงแม้ว่าจะมีคำสั่งซื้อมากมาย แต่กลับรับผลผลิตสินค้าเท่าที่ตนเองสามารถผลิตได้ดีเท่านั้น โดยให้เหตุผลว่า สินค้าที่ทำต้องขึ้นอยู่กับแสงแดด ลม และความชื้นในอากาศตามธรรมชาติ ปัจจัยเหล่านี้ทางบ้านอนุรักษ์กระต่ายสาไม่สามารถควบคุมได้ จึงอาจส่งสินค้าให้ทันเวลา แต่สินค้าที่ได้ก็อาจจะไม่มีคุณภาพ จึงปฏิเสธการรับคำสั่งซื้อที่เกินความสามารถในการผลิต หากจะใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ

นักธุรกิจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบในการรับคำสั่งซื้อ ประการหนึ่งคือ ต้องพิจารณาว่า เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตมีความสามารถเพียงพอที่จะรองรับคำสั่งซื้อหรือไม่ ประการที่สองคือ ต้องพิจารณาว่าพนักงานมีทักษะและความรู้เพียงพอที่จะผลิตรายงานเหล่านั้นหรือไม่ ประการที่สามคือ ต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนถึงปัจจัยอื่นๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตนั้นๆ ในการขยายธุรกิจโดยทั่วไปก็เช่นกัน ต้องตรวจสอบตลาดและภาวะการแข่งขันเป็นอย่างดีว่าสมควรที่จะขยายธุรกิจหรือไม่ การขยายธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อพร้อมทุกด้านนี้ สอดคล้องกับหลักความพอประมาณ หลักมีเหตุผล และหลักการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวนั่นเอง โดยอยู่บนพื้นฐานของความรอบรู้ รอบคอบ และระมัดระวัง

แนวทางปฏิบัติที่ 8 : ลดความเสี่ยงโดยการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตลาดที่หลากหลายและการลงทุนที่หลากหลายโดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้จริง

แนวความคิดในการบริหารความเสี่ยงที่แพร่หลายในปัจจุบัน สอดคล้องกับการสร้างภูมิคุ้มกันแห่งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การกระจายความเสี่ยงโดยมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย มีตลาดที่หลากหลายนั้นทำให้ธุรกิจมั่นใจได้ว่าถ้าหากผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งขายไม่ได้ หรือตลาดใดตลาดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ธุรกิจจะสามารถดำเนินต่อไปได้ เพราะยังมีผลิตภัณฑ์และตลาดอื่นรองรับการกระจายความเสี่ยงในการลงทุนก็เช่นกัน หากลงทุนในแหล่งเดียวแล้วเกิดปัญหาขึ้น ธุรกิจก็จะแย่ แต่หากลงทุนที่หลากหลายแล้วความเสี่ยงในการลงทุนนั้นก็ลดลง

บริษัท ทีบีโกฟูดส์ มีการจัดการบริหารความเสี่ยงในตัวผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มอาหารเพื่อสุขภาพ ซึ่งบริษัทมีความรู้ความชำนาญ บริษัทจึงมีสินค้าที่ครอบคลุมทั่วถึงในกลุ่มผู้บริโภค ในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีถึง 6 สายผลิตภัณฑ์ และโดยเฉพาะผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มน้ำผักและผลไม้ก็มีสายผลิตภัณฑ์ย่อยเพื่อให้ครอบคลุมไปในทุกกลุ่มของผู้บริโภค และในส่วนของผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจของตลาดโลก รวมทั้งความไม่แน่นอนในเรื่องการเมืองในประเทศนั้น บริษัทมีวิธีบริหารจัดการอย่างระมัดระวัง เช่น ช่วงวิกฤตการณ์ปี พ.ศ. 2540 บริษัทขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินจำนวนกว่า 862 ล้านบาท ทีมผู้บริหารเริ่มแก้ปัญหาโดยการพิจารณาความสามารถของบริษัท ซึ่งในขณะนั้นนอกจากธุรกิจผลิตและจำหน่ายน้ำผักและผลไม้ บริษัทยังมีบริษัทผลิตยางมะตอย ซึ่งภายหลังจากวิกฤตการณ์ปี พ.ศ.2540 บริษัทได้ตัดสินใจขาย บริษัททีบีโก แอสฟัลต์ จำกัด ซึ่งผลิตยางมะตอยให้กับ Callas บริษัทยักษ์ใหญ่ของฝรั่งเศสและเก็บผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทไว้

แนวทางปฏิบัติที่ 9 : แบ่งปันรวมถึงการแบ่งปันความรู้ที่มีเพื่อการพัฒนาตลาดเพื่อผลประโยชน์ที่ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม

แนวทางปฏิบัติที่เห็นได้ชัดขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน คือ การแบ่งปันรวมถึงการแบ่งปันความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างพนักงานด้วยกันเอง หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ความรู้นี้อาจจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือความรู้เกี่ยวกับการให้บริการก็ได้ หากคิดตามหลักเหตุผลแล้วการแบ่งปันความรู้ระหว่างธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้บริโภคหรือสังคมโดยรวม เนื่องจากจะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และยังเป็นการสร้างระบบให้องค์กรธุรกิจต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพราะเมื่อได้แบ่งปันความรู้ไปแล้วก็ต้องคิดหาผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ๆ เพื่อที่จะอยู่หน้าหน้าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา จึงไม่น่าแปลกใจว่าองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติตนสอดคล้อง

กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงสามารถที่จะรักษาความเป็นผู้นำคนหนึ่งของตลาดได้ตลอดเวลา

บริษัททิปโกฟูดส์ มีการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรผ่านทาง การส่งเสริมค่านิยมร่วม โดยหนึ่งในค่านิยมร่วมของบริษัท คือ O-openness to learn and share (ใฝ่รู้แบ่งปัน) ซึ่งเป็นการเน้นและส่งเสริมให้พนักงานรู้จักการพัฒนาตนเอง และใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการ “เปิดใจ” เรียนรู้ รับฟัง แบ่งปัน และนำไปปฏิบัติ ในปัจจุบันบริษัทเป็นผู้นำในตลาดเครื่องดื่มสุขภาพของประเทศไทยและมีการร่วมทุนกับบริษัทชั้นนำที่รู้จักกันดีซึ่งเป็นผู้ดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพของประเทศญี่ปุ่นด้วย หากมองในมุมของเวทีการค้าโลกก็เปรียบได้ว่าทั้งสองบริษัทต่างก็เป็นคู่แข่งกัน แต่มาวันนี้ทั้งสองบริษัทได้หันมาจับมือกันเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ และมีการรับและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมุ่งเน้นการผลิตสินค้าเพื่อสุขภาพเป็นหลัก โดยจุดแข็งของกลุ่มชั้นนำคือ ความแข็งแกร่งในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมทั้งยังมีจุดแข็งในด้านเงินทุน เครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ซึ่งในจุดนี้ก็จะเป็นตัวเสริมให้บริษัท ทิปโกฟูดส์ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มได้กว้างขวางและดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพได้อย่างเต็มที่และหลากหลายยิ่งขึ้น

แนวทางปฏิบัติที่ 10 : สร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งและมีจริยธรรม ความอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน

แนวทางปฏิบัติประการสุดท้าย คือ องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนเหล่านั้นมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง มีจริยธรรม ความอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นค่านิยมพื้นฐาน ในส่วนของจริยธรรมนั้น เช่น การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญอีกประการหนึ่งขององค์กรที่ยั่งยืน คือ การมีความขยันหมั่นเพียรและมานะอดทน มีตัวอย่างให้เห็นในหลายๆ องค์กร นับตั้งแต่ ชุมพร คาบาน่า รีสอร์ท ที่ต้องขยันอดทน เพื่อที่จะฝ่าวิกฤตการณ์ทางการเงินให้ได้บ้านอนุรักษ์กระต๊อบซึ่งเจ้าของธุรกิจเคยเป็นคนยากจนที่สุดในหมู่บ้าน แต่กลับมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร จนประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้หรือโรงพยาบาลเทพธารินทร์ ที่ช่วงแรกของการก่อตั้งไม่มีทั้งบุคลากรทางการแพทย์เกี่ยวกับโรคต่อมไร้ท่อและไม่มี “ลูกค้ำ” เพราะประชาชนทั่วไปไม่รู้จักโรคเกี่ยวกับต่อมไร้ท่อ จึงมีผลการดำเนินงานแบบขาดทุนอยู่หลายปี แต่ก็ไม่ล้มเลิกความตั้งใจ และมีมานะอดทนฝ่าวิกฤติทางเศรษฐกิจมาได้ จนประสบความสำเร็จในทุกวันนี้ ความอดทนและขยันหมั่นเพียรนี้ถือว่าเป็นคุณธรรมแบบไทยๆ อย่างแท้จริง เพราะไม่มีโรงเรียนบริหารธุรกิจของโลกตะวันตกที่ไหน ที่จะสอนให้นักธุรกิจมีความอดทนและขยันหมั่นเพียร

4. การน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติกับธุรกิจเอกชน

4.1 สำหรับภาคธุรกิจเอกชนยังไม่มีการศึกษาในเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ แต่จากงานวิจัยของอภิชัย พันธเสน และคณะ (2546 : 35-36) ได้พบว่า อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่รอดพ้นวิกฤตเศรษฐกิจมาได้ 8,000 กว่าแห่ง ล้วนแต่ดำเนินการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงทุกองค์ประกอบ ที่สำคัญที่สุดก็คือการมีภูมิคุ้มกันโดยการบริหารความเสี่ยงต่ำ จากการใช้ทุนภายในเป็นหลัก ทำให้ไม่มีความจำเป็นต้องกู้เงินจากต่างประเทศที่ทำให้เกิดปัญหา นอกจากนี้ยังมีความพอประมาณคือ ลดการผลิตให้อยู่ในระดับที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ชะลอการซื้อเครื่องจักรใหม่และตัดแปลงเครื่องจักรที่มีอยู่แล้วให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า เน้นความมีเหตุผล คือ ไม่เน้นกำไรระยะสั้นเป็นหลัก และไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้บริโภค ผู้ใช้แรงงาน และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพราะเห็นว่าประสบชะตากรรมเดียวกันจำเป็นต้องช่วยเหลือกัน แต่ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจผ่านไป สิ่งที่อุตสาหกรรมเหล่านี้ยังยึดมั่นคือ การบริหารความเสี่ยงต่ำ โดยใช้ทุนภายในเป็นหลัก ความพอประมาณลดลง เพราะต้องขยายการผลิตเพิ่มขึ้น ส่วนความมีเหตุผลก็ลดลง เพราะเน้นกำไรระยะสั้นเพื่อไปขยายกิจการให้เร็วขึ้น ความคิดที่จะไม่เอาर्डเอาเปรียบกันลดลง เพราะมุ่งเน้นการแข่งขันมากกว่า ซึ่งเป็นการดำเนินการคล้ายๆกับนโยบายของรัฐบาลทักษิณ ชินวัตร (2) เช่นกัน

ดังนั้น จึงเป็นการพิสูจน์พระราชดำริของพระเจ้าอยู่หัวว่า เศรษฐกิจพอเพียงสามารถช่วยให้ภาคธุรกิจเอกชนปลอดภัยจากภัยพิบัติทางเศรษฐกิจได้ แต่เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัว บริบทของเศรษฐกิจทุนนิยมที่ครอบงำอยู่ทำให้ความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของภาคธุรกิจเอกชนลดถอยลงไป แต่ถึงกระนั้น จากงานเรื่อง “เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาคน” ของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทย (2550) ก็ได้แสดงถึงตัวอย่างธุรกิจทุกขนาดที่ยังใช้เศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจ อาทิเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย แพรนต้าจีเวลลี่ ธุรกิจน้ำมันพืชของคุณวิสุทธิ วิทญานกรณ เป็นต้น ในความจริงคงจะมีธุรกิจเอกชนจำนวนมากดำเนินการตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) นอกจากนี้ ในโอกาสที่คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริได้จัดให้วิสาหกิจสามขนาด คือ เล็ก กลาง และใหญ่ เสนอตัวเองว่าได้ดำเนินการธุรกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เพราะขอรับถ้วยพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้มีธุรกิจเอกชนขนาดต่างๆ เสนอชื่อครั้งนี้ วิสาหกิจขนาด เล็ก 25 แห่ง ขนาดกลาง 49 แห่ง และขนาดใหญ่ 71 แห่ง ซึ่งก็ได้หมายความว่าธุรกิจเหล่านี้ทั้งหมดดำเนินธุรกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง แต่อย่างน้อยก็มีความชัดเจนเพิ่มขึ้นว่า得有วิสาหกิจในปี 2550 จำนวนพอสมควรที่ดำเนินธุรกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ตรงนี้

จึงเป็นการยืนยันได้ว่ามีธุรกิจเอกชนจำนวนหนึ่งที่ยึดดำเนินธุรกิจตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง อยู่แล้ว และน่าที่จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต เพราะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดผลดีแก่ธุรกิจ เหล่านั้นเองในระยะยาว

4.2 คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงได้ร่วมกับสถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551 : 121-126) ศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับธุรกิจเอกชน โดยได้ ทำการศึกษาในธุรกิจที่แตกต่างกัน 4 ลักษณะ คือ ธุรกิจชุมชน บ้านอนุรักษ์กระต่ายสา อำเภอล้านกาแพง จังหวัดเชียงใหม่ ธุรกิจขนาดเล็ก ที่เรียกกันว่า SME บริษัท ชี้อไทยดอตคอม บริษัท จดทะเบียน บริษัทแพรรนต้าจีเวลรี่ จำกัด (มหาชน) และกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ คือ เครือซีเมนต์ไทย เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาเบื้องต้นพบว่า หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของธุรกิจได้ ดังนี้

4.2.1 ความพอประมาณ...มุ่งผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

หลัก “ความพอประมาณ” ของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญ คือ ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไปโดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เมื่อเทียบกับการ ดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การมีจุดมุ่งหมายที่มุ่งหวังได้รับผลประโยชน์หรือผลกำไรสุทธิระยะยาว มากกว่าระยะสั้นนั่นเอง โดยการประยุกต์ใช้หลักความพอประมาณในทางธุรกิจ มีลักษณะการ ดำเนินงานที่สำคัญๆ คือ

- 1) การผลิต เน้นการผลิตเพื่อลูกค้าบางกลุ่มมากกว่าการผลิตเพื่อขายทั่วไป
- 2) การรับคำสั่ง รับคำสั่งเฉพาะที่จะทำได้ตามกำลังที่มีอยู่เพื่อรักษาคุณภาพให้อยู่ในระดับสูง
- 3) การแสวงหากำไร ยึดถือหลักการแบ่งปัน ไม่เบียดเบียนคู่ค้าให้ ร่วมกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระยะยาวและเกิดความไว้วางใจ รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการ จ่ายเงินให้แก่พนักงานและผู้จำหน่ายสินค้า (suppllier) อย่างรวดเร็ว ตลอดจนกันกำไรส่วนหนึ่ง สำหรับพัฒนาความรู้และกิจกรรมสังคม
- 4) การกอบนี้และขยายการลงทุนในธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป เมื่อ กำไรมากพอ ไม่กู้ยืมเงิน และเน้นเฉพาะสาขาธุรกิจที่ตนเชี่ยวชาญ รวมทั้งรักษาอัตราส่วน หนี้สินต่อทุนให้เหมาะสม การแข่งขันด้วยความยุติธรรมเพื่อสร้างพันธมิตรธุรกิจ โดยมี เครือข่ายผู้ผลิตที่เล็กกว่าที่จะจัดส่งงานบางส่วนให้ รวมทั้งมีการฝึกอบรมให้คำแนะนำอย่าง ต่อเนื่อง

4.2.2 ความมีเหตุมีผล...ต้องรู้จักตัวเอง ลูกค้า ตลาด และคู่แข่ง

ส่วนการประยุกต์ใช้ “หลักความมีเหตุมีผล” ของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการดำเนินธุรกิจ คือ การรู้จักลูกค้า รู้จักตลาด รู้จักคู่แข่ง และรู้จักตัวเอง โดยการบริหารธุรกิจควรมีลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

1) เข้าใจในธุรกิจของตน และตลาดที่ตนแข่งขันอยู่อย่างถ่องแท้ ซึ่งจำเป็น ต้องสร้างเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้ต่างจากคู่แข่งและมีนวัตกรรมใหม่ๆ มีการวิจัยตลาดอย่างถ่องแท้ และเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้เป็นผู้นำตลาด รวมทั้งเข้าใจถึงความสามารถหลักขององค์กร (core competency) และเน้นการผลิตที่ตรงกับความสามารถขององค์กร ตลอดจนตรวจสอบผลการดำเนินงานของตนกับบริษัทคู่แข่งอย่างสม่ำเสมอ (benchmarking)

2) เข้าใจถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (key success factors) โดยพยายามไม่ให้นักงาามีหนี้สินและความกังวล ซึ่งจะกระทบต่องานศิลปะที่ต้องใช้ความประณีต รวมทั้งมีการรักษากระบวนการผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดต่างประเทศ เช่น การรักษากระบวนการผลิตให้เป็นธรรมชาติที่สุด

3) ธุรกิจที่อิงกับเทคโนโลยีต้องพัฒนาความรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และต้องเน้นที่การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ ตลอดจนมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจน และมีความยืดหยุ่นในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มในช่วงเวลาต่างๆ

4) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระจายการผลิตบางส่วนไปในประเทศที่มีแรงงานถูกกว่า เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน และคิดค้นกระบวนการที่จะนำวัตถุดิบที่มีต้นทุนสูงหรือหายากกลับมาใช้ใหม่

5) รับผิดชอบต่อระดับที่เหมาะสม โดยใช้หลักบริหารการตลาดแบบที่ต้องใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ (concentrated strategy) เพื่อให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าให้ชัดเจนก่อนที่จะขยายตลาดไปที่อื่น และให้สิทธิการจำกัดจำหน่ายในตลาดใหม่ๆ แทนการลงทุนเจาะตลาดด้วยตนเอง

4.2.3 สร้างภูมิคุ้มกัน...เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในการดำเนินธุรกิจ คือ จะต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดย

1) กระจายผลิตภัณฑ์และตลาดเพื่อลดความเสี่ยง โดยการปรับผลิตภัณฑ์จากสินค้าฟุ่มเฟือยมาเป็นสินค้าที่ลูกค้าใช้ประจำ และกระจายตลาดในหลายประเทศ เพื่อลดผลกระทบจากวัฏจักรเศรษฐกิจต่อสินค้าฟุ่มเฟือย

2) ควบคุมกระบวนการจัดหาวัตถุดิบให้ต่อเนื่อง โดยลงทุนในแหล่งวัตถุดิบของตนเอง รักษาอัตราการหมุนเวียนของพนักงานให้อยู่ในระดับต่ำ ให้ราคาแก่ตัวแทนจำหน่าย (supplier) อย่างเหมาะสมเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว และลดต้นทุนของการหาตัวแทนจำหน่ายใหม่ๆ (switching costs)

3) สะสมเงินออม โดยมีระบบการแบ่งเงินที่เหลือจากเงินหมุนเวียนเป็นเงินออมระยะยาว และมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลที่เหมาะสมกับการสะสมเงินไว้สำหรับการลงทุนใหม่

4) ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ โดยมีนโยบายและกำหนดเวลาที่ต้องประเมินความเสี่ยงอย่างชัดเจน มีการสร้างระบบเตือนภัยล่วงหน้า และป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนด้วยสัญญาซื้อขายล่วงหน้า รวมทั้งพยายามสร้างความสมดุลด้านรายรับและรายจ่ายในเงินสกุลต่างประเทศแต่ละสกุล

4.2.4 ส่งเสริมความรู้และคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง

นอกจากการประยุกต์ใช้หลักความพอประมาณ การมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันที่ดี ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องมี “ความรู้และคุณธรรม” เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจด้วย

1) ธุรกิจต่างๆ จะต้องมีการสร้างฐานความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และใช้ความรู้ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง โดย

1.1) สร้างเสริมให้พนักงานได้รับความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตอย่างสม่ำเสมอ

1.2) ร่วมกับผู้ประกอบการอื่นๆ ในการพัฒนาความรู้และมาตรฐานของธุรกิจ โดยเครือข่ายการลงทุนทางสังคม (social venture network) และกลุ่มพันธมิตรผู้ให้บริการเว็บไซต์ภาษาไทย

2) ส่วนทางด้านคุณธรรมนั้น ต้องมีการสร้างความตระหนักและให้ยึดมั่นในคุณธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในด้านความเพียร ความอดทน และความซื่อสัตย์ โดย

- 2.1) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง
- 2.2) มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า โดยรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และรักษาความลับของลูกค้าอย่างเคร่งครัด
- 2.3) มีคุณธรรมกับสังคมรอบข้าง โดยการป้องกันผลกระทบต่อสถานะแวดล้อมและจัดทำโครงการเพื่อสังคม
- 2.4) ส่งเสริมคุณธรรมให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยปกครองพนักงานด้วยหลักความเมตตา และการให้สิทธิลาเพื่อไปนั่งสมาธิ รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านทรัพย์สินทางปัญญาอย่างเคร่งครัด และยอมรับผลกระทบที่เกิดขึ้นในช่วงวิกฤต

4.2.5 เศรษฐกิจพอเพียง.....หลักในการบริหารความเสี่ยงของภาคธุรกิจ

สิ่งที่น่าทึ่งเกี่ยวกับประเด็นนี้ก็คือว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความเป็นสากลและทันสมัย เพราะว่าหลักการของการมีภูมิคุ้มกันที่ดี หรือห่วงที่สาม คือ การบริหารความเสี่ยง หรือที่ศัพท์เทคนิค เรียกว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง (risk management) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในการบริหารจัดการสมัยใหม่ แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ธุรกิจเอกชนควรจะนำมาใช้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่หนึ่ง ต้องมีการวิเคราะห์และบ่งชี้ว่า อะไรคือความเสี่ยง โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหน และกระทบธุรกิจของเราอย่างไร

ขั้นที่สอง ต้องประเมินว่า ผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นรุนแรงแค่ไหน ธุรกิจมีขีดความสามารถจะรับได้เพียงใด

ขั้นที่สาม ต้องกำหนดกรอบในการดูแลความเสี่ยง ซึ่งมีหลายวิธี เช่น ถ้ายาโดนออกไป ของบางอย่างเราไม่ถนัด เราก็อย่าทำเอง ใช้จ้างคนอื่นทำ หรือใช้บริการ ประกันความเสี่ยง ซึ่งอาจจะต้องเสียเงินนิดหน่อยแต่คุ้ม หรืออีกวิธีหนึ่งคือ ทุเลาความเสี่ยง มีผลกระทบอะไรก็มีมาตรการมารองรับให้ทุเลาผลกระทบน้อยลงไป หรือถ้าจำเป็นจริงๆ ก็อาจจะหลีกเลี่ยงไปเลย ว่า อย่าไปเสี่ยงทำในธุรกิจหรือกิจกรรมนั้น เพราะว่าเรารับไม่ได้

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้ เป็นหลักที่ใช้ในการกำหนดการดำเนินงานของธุรกิจเอกชนได้ ซึ่งความสอดคล้องทั้งหมดนี้จึงสรุปได้ว่า มีความสอดคล้องกันในทุกระดับและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กรเอกชนที่สมบูรณ์ทุกด้าน ได้แก่

ประการที่หนึ่ง หลักในการที่จะต้องมีความพอประมาณและความมีเหตุมีผล หมายถึงว่าการทำแผนธุรกิจขององค์กรต่างๆ ต้องทำอย่างเหมาะสม คำนึงถึงศักยภาพ คำนึงถึงความพร้อม แต่ว่าแผนธุรกิจจะเกิดผลก็ต่อเมื่อมีการปฏิบัติอย่างเหมาะสม ถ้าเราใช้

หลักของความรอบรู้ รอบคอบ ซื่อสัตย์ ซын ก็จะทำให้ผลที่เกิดจากการปฏิบัติจากแผนนั้นตรงตามที่เราต้องการ

ประการที่สอง หลักภูมิคุ้มกัน นี้คือหลักในการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จะต้องทำทั้งองค์กร ถ้ามีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานต่างๆ รวมกันแล้ว ก็จะทำให้ทั้งองค์กรดูแลความเสี่ยงได้ เปรียบเสมือนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ถ้าประชาชนทุกคน ทุกองค์กร ทุกหน่วยงาน ช่วยกันนำหลักมาใช้ ทั้งประเทศก็จะมี ความพอเพียงด้วย

ประการที่สาม คือ เงื่อนไขด้านความรู้ โดยที่ธุรกิจต่างๆ จะต้องพิจารณาศักยภาพของตนเองและหาทางพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ

ประการสุดท้าย คือ เงื่อนไขด้านคุณธรรม นับเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้ องค์กรดำเนินต่อไปได้ เรียกหลักนี้ว่า “บรรษัทภิบาล” (corporate governance) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า จะต้องทำทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุป ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักที่ใช้ได้ทั้งในด้านการบริหารองค์กร และการบริหารประเทศ รวมทั้งใช้ในการกำกับวิถีชีวิตของบุคคลและชุมชน ซึ่งหมายความว่า การใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเหมาะสมอย่างมีความเข้าใจ ก็จะทำให้เราสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมั่นคง องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า ในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน