

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ" เป็นการศึกษาโดยใช้การศึกษาแบบการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ควบคู่กับการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) โดยแบ่งเป็นการวิจัยในกลุ่มองค์กร ได้แก่

1. บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด
2. บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด
4. บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด
5. ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์
6. บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด

และสื่อมวลชนที่ทำการศึกษ ได้แก่

1. หนังสือพิมพ์มติชน
2. หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์
3. หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ
4. นิตยสารโพสซิชั่นนิง
5. นิตยสารแบรนด์เอย

ผลการวิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อมูลจากเอกสารที่ผู้วิจัยรวบรวมได้นำมาเรียบเรียงและนำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มได้แก่ กลุ่มองค์กรที่ทำการศึกษาและกลุ่มสื่อมวลชนที่ทำการศึกษา โดยทั้งสองกลุ่มได้รายงานผลการวิจัยโดยออกเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

### กลุ่มองค์กรที่ทำการศึกษา

1. การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR Management) ของแต่ละองค์กรซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบภาพแวดล้อม การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตาม และการประเมินผล ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้เป็นกลไกสำคัญที่นักประชาสัมพันธ์ยุคใหม่ จะต้องศึกษาเพื่อทำความเข้าใจ เพื่อปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ทางด้านการจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั่วไปในยุคปัจจุบัน

2. แนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย อันเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะศึกษาถึงพัฒนาการและการให้ความสำคัญขององค์กรต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอนาคต ซึ่งกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกลายเป็นสิ่งที่ "ต้องทำ" แทนที่จะเป็นสิ่งที่ "จำเป็น" สำหรับการบริหารงานองค์กรในปัจจุบัน

### กลุ่มสื่อมวลชนที่ทำการศึกษา

1. การรายงานข่าวเกี่ยวกับการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Strategic CSR Management) ของแต่ละสำนักพิมพ์ การเลือกประเด็นในการเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์ ประเด็นสำคัญ ซึ่งการรายงานข่าวสารของสื่อมวลชนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับนักประชาสัมพันธ์ในการวางแผนการสื่อสารองค์กรต่อไปในอนาคต

2. สถานการณ์และแนวโน้มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งเป็นส่วนที่จะต้องศึกษาเพื่อตรวจสอบดูว่าสื่อมวลชนมีความคิดเห็นอย่างไรการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจและคาดการณ์แนวโน้มต่อสถานการณ์นี้ไว้อย่างไร เพื่อนักประชาสัมพันธ์จะได้นำไปคาดการณ์เพื่อประกอบการวางแผนการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อไปในอนาคต

## ส่วนที่ 1 กลุ่มองค์กรที่ทำการศึกษ

### ผลการวิเคราะห์

#### บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด

#### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

#### ประวัติความเป็นมา

ตำนานของสตาร์บัคส์เริ่มต้นเมื่อ 36 ปีก่อน จาก 3 สหายชาวซีแอตเทิล ประกอบด้วย Jerry Baldwin, Zev Siegel และ Gordon Bowker ด้วยความรักและสนใจในธุรกิจกาแฟและชา ประกอบกับแรงบันดาลใจจาก Peet's Coffee & Tea ร้านกาแฟเล็กๆ ในเบิร์กลีย์และซานฟรานซิสโก ของ Alfred Peet ผู้บุกเบิกธุรกิจนี้ ทำให้ทั้ง 3 หุ้นส่วนก่อตั้งบริษัท Starbucks Coffee, Tea & Spice ขึ้นที่เมืองซีแอตเทิล โดยหวังจะให้ซีแอตเทิลมีเมล็ดกาแฟ ชา และเครื่องดื่มที่ดีที่สุด Starbucks Coffee, Tea & Spice เติบโตอย่างช้า ๆ

10 ปีต่อมา How and Schultz พนักงานจำหน่ายผลิตภัณฑ์ครัวเรือนจากสวีเดน เกิดสงสัยว่าทำไม Starbucks Coffee, Tea & Spice ซื้อเครื่องต้มกาแฟคุณภาพสูงจากบางประเทศเท่านั้นเพื่อค้นหาคำตอบ Schultz จึงเข้าพบ Baldwin และในที่สุดเขาได้ร่วมงานกับ Starbucks Coffee, Tea & Spice ในฝ่ายการตลาด จากนั้นเขาจึงถูกส่งไปดูงานที่อิตาลีซึ่งเป็นเมืองกาแฟ เมื่อ Schultz กลับมาที่ซีแอตเทิล เขาพยายามขายไอเดียร้านกาแฟ "Espresso Bar" ควบคู่กับจำหน่ายเมล็ดกาแฟและชา กับ Baldwin และ หุ้นส่วน Schultz; ให้ความพยายามอยู่เป็นปี ในที่สุด Baldwin ก็ยอมให้สตาร์บัคส์ขายกาแฟเป็นแก้วได้คอนเซ็ปต์โดนใจคอกาแฟในซีแอตเทิลซึ่งส่งผลให้มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการถึงวันละ 800 คนและทำรายได้สูงกว่าการขายเมล็ดกาแฟเสียอีก

Schultz ต้องการให้ Baldwin ขยายสาขาแต่เขากลับไม่เห็นด้วย เนื่องจากการขายกาแฟสำเร็จเช่นนั้น เป็นการตีวัตถุประสงค์หลักของบริษัทที่ต้องการจำหน่ายเมล็ดกาแฟ อย่างไรก็ตาม Baldwin ให้ความช่วยเหลือด้านการลงทุนให้กับ Schultz ในการเปิดร้านกาแฟของตัวเอง โดย Baldwin ตั้งชื่อบริษัทใหม่ให้ว่า Il Giornale เปิดสาขาแรกในเดือนเมษายน 1986 ในซีแอตเทิล

จากนั้นเพียง 6 เดือนเขาก็เปิดสาขาที่ 2 ในย่านดาวนทาวน์ เมืองซีแอตเทิล และในปีถัดมาเปิดสาขาที่ 3 ในแวนคูเวอร์ แคนาดา โดย Il Giornale ใช้เมล็ดกาแฟที่ดีที่สุดจากสตาร์บัคส์

ต่อมาในปี 1984 Baldwin กับ Bowker เข้าซื้อกิจการ Peet's Coffee และประกาศขาย Starbucks Coffee, Tea & Spice ในปี 1987 ซึ่งเป็นช่วงที่ Il Giornale ของ Schultz กำลังไปได้ดี และต้องการขยายสาขาให้มากขึ้น Schultz จึงไม่ปล่อยให้โอกาสของนี้หลุดมือไป เขาเข้าซื้อกิจการของสตาร์บัคส์และเปลี่ยนชื่อเป็น Starbucks Coffee Company พร้อมเปลี่ยนชื่อสาขา Il Giornale ที่มีอยู่เป็นสตาร์บัคส์ทั้งหมด และในปี 1992 สตาร์บัคส์เข้าจดทะเบียนในตลาด NASDAQ ต่อมาสตาร์บัคส์เปิดสาขาแรกนอกอเมริกาเหนือในปี 1996 ที่นครโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ปัจจุบันจากตัวเลขล่าสุดของเดือนพฤษภาคม ปีพ.ศ. 2550 ในเขตอเมริกาเหนือ สตาร์บัคส์มีสาขาที่บริษัทดำเนินการเองถึง 6,281 สาขา และมีสาขาที่ดำเนินการผ่านใบอนุญาตทั้งสิ้นจำนวน 3,533 สาขา ส่วนในต่างประเทศ มีสาขาที่บริษัทดำเนินการเอง 1,553 สาขา และสาขาที่ร่วมทุนและดำเนินการผ่านใบอนุญาต จำนวน 2,361 สาขา

ผลิตภัณฑ์ของสตาร์บัคส์ประกอบด้วยประเภทกาแฟผสมและไม่ผสมมากกว่า 30 ชนิด ประเภทเครื่องดื่มปรุงสด กาแฟ ชา ทั้งร้อนและเย็น ประเภทผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มกาแฟ Starbucks Barista ถ้วยกาแฟ ช็อกโกแลตและอื่นๆ ประเภทขนมอบ แชนดิวชและสลัด ประเภทสื่อบันเทิง ประเภทสินค้าระดับตลาดโลก ได้แก่ เครื่องดื่ม "Starbucks Frappuccino" ในขวดแก้ว "Discoveries Coffee Drink" เฉพาะในญี่ปุ่นและไต้หวัน และอื่นๆ อีกมากมาย ประเภทบัตรสตาร์บัคส์ซึ่งสามารถเติมเงินได้ ซึ่งในประเทศไทยก็มีบริการนี้แล้ว

นอกจากนี้สตาร์บัคส์ยังเป็นเจ้าของและให้บริการสินค้าแบรนด์เนมต่อไปนี้ ได้แก่ แแบรนด์ Starbucks Entertainment แแบรนด์ Starbucks Hear Music ชา Tazo น้ำดื่มบริสุทธิ์ Ethos แแบรนด์ Seattle's Best Coffee และ แแบรนด์ Torrefazione Italia Coffee

สัญลักษณ์สตาร์บัคส์ ที่เป็นรูปร่างไม้ที่สิงสถิตอยู่ตามริมแม่น้ำหรือบางคนก็เข้าใจว่าเป็นนางเงือกที่มีสองหาง อีกทั้งชื่อสตาร์บัคส์นั้นไม่เกี่ยวข้องกับกาแฟแต่อย่างใด เป็นเพียงชื่อที่มาจากตัวละครในนวนิยายเรื่อง Moby-Dick หรือ The Whale ของ Herman Melville ซึ่งเป็นนวนิยายเรื่องโปรดของหนึ่งในผู้ก่อตั้งดั้งเดิม ("ความเป็นมาของสตาร์บัคส์," ผู้จัดการรายเดือน (ตุลาคม 2550): 141)



ภาพที่ 4 สัญลักษณ์ของสตาร์บัคส์ในปัจจุบัน หลังจากเปลี่ยนมาแล้วถึง 2 ครั้ง

### สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ ในประเทศไทย

ร้านสตาร์บัคส์ คอฟฟี่ได้เปิดตัวครั้งแรกในประเทศไทย เมื่อเดือนกรกฎาคม 2541 ณ ห้างเซ็นทรัลชิดลม โดยบริษัท คอฟฟี่ พาร์ทเนอร์ส จำกัด อันเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ จำกัด และบริษัทเซ็นทรัลพัฒนาซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนะนำสตาร์บัคส์ให้แก่ลูกค้าชาวไทย

ในเดือนกรกฎาคม 2543 บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ จำกัด ได้เข้ามาถือสิทธิ์กิจการทั้งหมดของบริษัท คอฟฟี่ พาร์ทเนอร์ส จำกัด ทำให้สตาร์บัคส์ในประเทศไทยดำเนินงานโดยบริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ไทยแลนด์) จำกัด นับจากนั้นเป็นต้นมา

ในเดือนมกราคม 2545 บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ จำกัด เมืองซีแอตเติล มลรัฐวอชิงตัน ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มอบหมายให้ มร. แอนดรูว์ เน็ธัน ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ไทยแลนด์) จำกัด จนกระทั่งถึงเดือนกรกฎาคม 2549 จากนั้น สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ อินเตอร์เนชันแนล โดยได้มอบหมายให้ มร.ฟิลิกซ์ เดวาคูมารัน ไมเคิล ผู้ซึ่งคร่ำหวอดในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม โดยเคยร่วมงานกับกลุ่มบริษัท เค เอฟ ซี โฮลดิ้ง ประจำประเทศมาเลเซียมานานถึง 19 ปี เข้ามารับตำแหน่งตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2549 เป็นต้นมา โดย มร.แอนดรูว์ เน็ธันได้ย้ายไปดำรงตำแหน่ง Regional Director ประจำมหานครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา



ภาพที่ 5 บรรยากาศภายในร้านของสตาร์บัคส์ในประเทศไทย

ผลิตภัณฑ์ในร้านสตาร์บัคส์ คอฟฟี่

ผลิตภัณฑ์ที่มีขายในร้าน สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ ประกอบด้วย 5 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. กลุ่มเครื่องดื่ม (Beverage)
  - 1.2 เครื่องดื่มกาแฟ อันได้แก่ เอสเพรสโซ่, ลาเต้, คาปูชิโน่
  - 1.2 เครื่องดื่มปั่นสูตรพิเศษ (แฟรบปูชิโน่) ประกอบด้วยกาแฟปั่นสูตรพิเศษ คริมปั่นสูตรพิเศษและ ชาผลไม้ปั่นสูตรพิเศษ
  - 1.3 เครื่องดื่มอื่นๆ อันได้แก่ ชา, ช็อคโกแลต, นม และน้ำผลไม้
2. กลุ่มอาหาร (Food): ขนมอบ แซนวิช เค้ก และช็อคโกแลตนาชานิด
3. กลุ่มเมล็ดกาแฟ (Whole Bean): เมล็ดกาแฟนาชานิดจากทั่วทุกมุมโลก
4. กลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องใช้เกี่ยวกับกาแฟ (Merchandise): ถ้วยกาแฟ เครื่องชงกาแฟ และอุปกรณ์เครื่องใช้เกี่ยวกับกาแฟต่างๆ
5. กลุ่มบัตรสตาร์บัคส์การ์ด  
(สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย), 2550

## การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเชิงกลยุทธ์

### 1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

#### ภายในองค์กร

##### วัฒนธรรมองค์กร

จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าบริษัทให้ความสำคัญในรายละเอียดของบุคลากรภายในองค์กร เรียกว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารองค์กรแบบธรรมดาแต่ให้ความหมายลึกซึ้งต่อพนักงานสร้างมาตรฐานในการทำงานอันดีเยี่ยมด้วยหลักการทั้ง 6 ประการ ได้แก่

1. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนด้วยความเคารพ
2. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ
3. การประกอบธุรกิจในการสั่งซื้อ การควักกาแฟ และการปรุงกาแฟ เป็นพิเศษเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคน
4. การทำงานด้วยความกระตือรือร้นเพื่อส่งเสริมให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจในอย่างสูงสุดตลอดเวลา
5. ช่วยเหลือและสนับสนุนในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม
6. ตระหนักว่าการมีผลกำไรเป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จในอนาคตของเรา

แนวคิดเหล่านี้ทำให้สตาร์บัคส์มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานร่วมกันขององค์กร และส่งผลให้มีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ชื่นชอบของทั้งพนักงานภายในองค์กรและลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในร้านกาแฟสตาร์บัคส์

“เราเป็นมากกว่าแค่กาแฟแก้วเดียว แต่เบื้องหลังราคากาแฟของสตาร์บัคส์ที่แพงกว่ากาแฟแบรนด์อื่นๆ ถูกนำไปใช้เพื่อบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ ที่ลูกค้าจะได้สัมผัสกับแบรนด์ซึ่งทั้งหมดนี้หล่อหลอมรวมเป็นสิ่งที่เรียกว่า “ประสบการณ์สตาร์บัคส์” ซึ่งครั้งแรกลูกค้า

อาจเข้ามาเพื่อกาแฟดีๆ ครั้งที่สองเขาอาจมาเพราะบรรยากาศภายในร้าน แต่ลูกค้ากลับมาอีกหลายครั้งเพราะ Human Connection ที่มีต่อพาร์ทเนอร์”

“ประสบการณ์สตาร์บัคส์ไม่ใช่ตัวร้าน ไม่ใช่ตัวตึก ท้ายสุด มันเป็นเรื่องของกาแฟพาร์ทเนอร์ และ Human Connection แต่เครื่องดื่มก็เป็นแค่สะพาน สิ่งสำคัญที่สุดคือพาร์ทเนอร์ที่จะสานสัมพันธ์กับลูกค้า ถ้าขาดสายสัมพันธ์ตรงนี้แล้ว คิดว่าสตาร์บัคส์ก็คงไม่เปิดร้านขายกาแฟ แต่แค่มีเงินอย่างเดียวไม่มีทางทำให้พาร์ทเนอร์มี passion ในแบรนด์ได้เหมือนที่พาร์ทเนอร์สตาร์บัคส์มีต่อแบรนด์สตาร์บัคส์” (สุนนพิณท์ โชติตะพุกกะณะ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2551)

ฟิลิกซ์ เดวาคูมารัน ไมเคิล กรรมการผู้จัดการ สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวถึงแนวทางการสร้างความสุขภายในให้กับคนสตาร์บัคส์ว่า “แนวคิดหลักของบริษัทอยู่ที่การพยายามสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เป็นเสมือนบ้านของพนักงานทุกคนภายใต้กรอบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 6 ประการ แต่การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกของการคัดเลือกบุคลากรที่เข้ามาทำงาน สำหรับพนักงานของสตาร์บัคส์นั้นจะต้องมีการอบรมขั้นพื้นฐานเพื่อสร้างบุคลิกการทำงานในร้านและการใช้ชีวิตร่วมกับคนอื่นในบริษัท จากนั้นต้องค้นหาการบริการที่เป็นสไตล์ของตนเองเพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นธรรมชาติของแต่ละบุคคลซึ่งทำอย่างมีความสุขและสร้างความพอใจให้ลูกค้าได้ด้วย ยิ่งกว่านั้น ยังจูงใจให้พนักงานปฏิบัติด้วยการให้รางวัลแทนวัฒนธรรมองค์กร 6 ประการเพื่อให้พนักงานทุกระดับเขียนชื่นชมหากพบคนที่มีบุคลิกลักษณะสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ผู้รับรู้สึกภูมิใจ แต่ไม่มีผลต่อการให้รางวัลหรือการขึ้นเงินเดือน แม้ว่าในวัฒนธรรมไทยอาจจะมองการให้รางวัลเป็นเรื่องเล็ก แต่ในระดับสากลเป็นสิ่งที่มีความตั้งใจ และเป็นวิธีชื่นชมและให้กำลังใจกับคนทำงานที่ง่ายและลงทุนน้อยที่สุด ซึ่งสตาร์บัคส์ในประเทศไทยก็นำมาใช้ได้อย่างได้ผล”

“หนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรคือการดูแลซึ่งกันและกันโดยบริษัทจะให้กาแฟแก่พนักงานทุกคนๆ ละ 1 ถ้วยเป็นประจำทุกเดือนและสามารถดื่มกาแฟของทางร้านได้วันละ 2 แก้ว แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย แต่เป็นอีกแนวทางที่จะปลูกฝังให้พนักงานซึมซับถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการจะหล่อหลอมให้เป็นหนึ่งเดียว” มร.ฟิลิกซ์ กล่าว (ข่าวไวซ์โนว์(ออนไลน์), 2551)

สตาร์บัคส์เชื่อว่าพาร์ทเนอร์ที่มีความสุข มีความรู้สึกดี และมี Passion ในกาแฟในงาน และในแบรนด์เท่านั้นที่จะทำให้ “ประสบการณ์สตาร์บัคส์” ถูกส่งมอบไปยังลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ เหมือนกับที่สตาร์บัคส์คาดหวังจะให้พาร์ทเนอร์มอบ “บริการที่เกิดความคาดหวังของ



ลูกค้า” ให้แก่ลูกค้า องค์กรก็ต้องทำหน้าที่มอบความรู้สึกดี ๆ และสิ่งดี ๆ ที่เหนือความคาดหวังของ พาร์ทเนอร์ให้กับพวกเขาเสียก่อน

สิ่งที่จะทำให้พาร์ทเนอร์มีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความรัก และทุ่มเทให้กับองค์กร ปัจจัยพื้นฐานขั้นแรกก็คือรายได้ และสวัสดิการที่ดี จึงไม่น่าแปลกใจที่ การตลาดของสตาร์บัคส์จะน้อยกว่าบางของฝ่าย Partners Resource ซึ่งเป็นการเน้นที่ “คนก่อน กำไรทีหลัง” หรือ “People first, Profit Last” อีกทั้งยึดมั่นในสโลแกนที่ว่า “ความสำเร็จของเราขึ้นอยู่กับความสำเร็จของคุณ” (ปีนทพ ตั้งศรีวงศ์, บรรณาธิการ, 2550: 102)

**จุดแข็ง (Strengths) จุดแข็งของบริษัทสตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้**

1. **ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ** สตาร์บัคส์มีปรัชญาสำคัญข้อหนึ่งนั่นก็คือการซื้อเมล็ดกาแฟที่ดีที่สุดที่มีในโลก และการให้ความสำคัญกับคุณภาพของเครื่องดื่มและอาหารภายในร้านซึ่งเป็นจุดแข็งที่ทำให้สตาร์บัคส์แตกต่างจากร้านกาแฟอื่นๆ และสามารถครองใจลูกค้าให้จดจำในรสชาติของเครื่องดื่มและอาหารภายในร้านได้อย่างไม่รู้ลืม

“สตาร์บัคส์มีปรัชญาในการดำเนินงานที่ว่า “การซื้อเมล็ดกาแฟที่ดีที่สุดที่มีในโลก” จึงทำให้เราพิถีพิถันในการเลือกเมล็ดพันธุ์กาแฟ เพราะเราต้องการมอบประสบการณ์การดื่มกาแฟที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าและสามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าแต่ละคนได้อย่างสมบูรณ์แบบ เช่น การเลือกซื้อกาแฟจากอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นดินแดนที่นิยมปลูกกาแฟพันธุ์โรบัสต้า แต่สตาร์บัคส์ก็ยังอุตสาหะเดินทางไปค้นเจอกาแฟพันธุ์อะราบิกาบนเกาะสุมาตราและสุราเวสี ซึ่งชาวไร่ปลูกกันหลังบ้านเป็นอุตสาหกรรมครัวเรือน เป็นต้น ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบของสตาร์บัคส์ หรือ กาแฟ “ม่วนใจ๋” ของประเทศไทย ซึ่งต้องใช้เวลาร่วม 2 ปี กว่าที่จะพัฒนาคุณภาพกาแฟจนได้คุณภาพตามมาตรฐานของสตาร์บัคส์ และโดยเฉพาะกาแฟ Black Apron ที่ถือเป็นกาแฟที่ดีที่สุดที่ผ่านการประกวดมาแล้ว ถูหนึ่งหนักเพียง 250 กรัม แต่ราคาถึง 995 บาท ทว่าลูกค้าจำนวนไม่น้อยที่ต้องลงชื่อจองเป็นสัปดาห์จนลูกค้าบางคนต้องกำชับให้พาร์ทเนอร์โทรบอกทุกครั้งทีกาแฟ Black Apron วางขายเพราะกาแฟพิเศษนี้อาจไม่กลับมาในปีนี้ ปีหน้า หรือ 10 ปีข้างหน้า” (พระวิ สุระมน, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2551)

ถ้าพูดถึงสตาร์บัคส์ เราจะนึกถึงกาแฟ เรามั่นใจว่าเขาเลือกสรรคุณภาพที่ดีที่สุดมาให้แล้ว เราก็แค่เดินเข้ามารับสิ่งที่ดีที่สุดจากเขา ซึ่งลูกค้าสตาร์บัคส์หลายคนที่ไม่เพียงแค่มักร้าน แต่ยังซื้อเมล็ดกาแฟ ซื้อเครื่องชงและเครื่องบดกลับไปทำเอง แล้วยังเผยแพร่ความเป็นสาวกสตาร์บัคส์ไปยังเพื่อนฝูงพี่น้องด้วย นอกจากนี้สตาร์บัคส์ยังเพิ่มเสน่ห์และคุณค่าให้กับกาแฟ ด้วยการเติมเรื่องเล่าใส่กาแฟแต่ละถุงจากแต่ละดินแดน รวมถึงแถมบปหน้าถุงเพื่อเป็นบทเริ่มการสนทนาและความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและพาร์ตเนอร์

สำหรับเครื่องดื่มขงเสริจ แม้สตาร์บัคส์จะมีเมนูหลากหลายอยู่แล้ว แต่ก็ยังมี Option ให้ลูกค้าสั่งในเครื่องดื่มของตนเอง เช่น ใส่นมถั่วเหลือง นมไขมันต่ำ กาแฟคาเฟอีนต่ำ เพิ่มเจลลี่ราดชอสคาราเมล เพิ่ม short กาแฟ เพิ่มน้ำเชื่อมมอคค่า ราดช็อกโกแลต ใส่วิปครีม หรืออยากได้กาแฟเอสเพรสโซ่ short กาแฟไม่ผสมบูรณก็สั่งได้ (ปัญชพ ดั่งศรีวงศ์, บรรณาธิการ, 2550: 102)

นอกจากเครื่องดื่ม คุณภาพอาหารก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่สตาร์บัคส์ให้ความสำคัญ เพราะเชื่อว่าหากเลือกขนมที่เข้ากับกาแฟก็จะยิ่งทำให้กาแฟรสชาติดีขึ้น สตาร์บัคส์เลือกใช้ขนมจากหลายร้านที่ขึ้นชื่อด้านนี้ เช่น เค้กจากแมริออท บิสคอตติ ขนมปังกรอบอบ 2 ครั้งสูตรอิตาเลียจาก Cafe Buongiorno และล่าสุด Coffee Bean by Dao เค้กโฮมเมดที่มีชื่อด้านความสดอร่อยด้วยวัตถุดิบนำเข้า

“กว่าจะได้นำเค้กจากร้านคอฟฟี่บีนฯ มาวางขายในร้านสตาร์บัคส์ เราต้องใช้เวลาในการติดตามและพัฒนาถึง 3 ปี ไม่ว่าจะเป็นด้านการขนส่งให้มีประสิทธิภาพคงความสดใหม่และรูปร่างของเค้กนุ่มครีมเหล่านี้ให้ได้” (สุนนพินท์ โชติกะพุกกะณะ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2551)

2. การให้บริการที่เป็นเลิศแบบฉบับ “ประสบการณ์สตาร์บัคส์” นับเป็นจุดแข็งอีกหนึ่งประการของสตาร์บัคส์ที่สร้างสรรคการให้บริการในแบบฉบับของตัวเองขึ้นมา สร้างประสบการณ์ที่เรียกว่า “ประสบการณ์สตาร์บัคส์” ที่ถ่ายทอดไปยังทุกๆ กิจกรรมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ การดำเนินกิจกรรมประชาสัมพันธ์และการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

การสร้างประสบการณ์สตาร์บัคส์ หรือ "The Starbucks Experiences" ที่ดีต่อลูกค้าเป็นภารกิจสำคัญอันดับหนึ่งของกลยุทธ์นี้เริ่มตั้งแต่การต้อนรับลูกค้าเดินเข้าร้านด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี สร้างความรู้สึกที่ดีแก่ลูกค้าต่อแบรนด์ ทำให้พวกเขาอยากกลับมาใช้บริการอีก หลังจากพาร์ทเนอร์ "ได้รับการฝึกอบรม "การสร้างประสบการณ์สตาร์บัคส์" และนำมาปฏิบัติใช้ในวงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทก้าวกระโดดจาก 84 สาขา ในปี 1990 เป็น 6,281 สาขาที่บริษัทดำเนินการเอง และ 3,533 สาขา แพรนไชส์ทั่วอเมริกาเหนือ และอีก 1,553 สาขาที่บริษัทดำเนินการเอง และ 2,361 สาขา แพรนไชส์ ในต่างประเทศทั้งเอเชียและยุโรป (บัณฑิต ตั้งศรีวงศ์, บรรณาธิการ, 2550: 102)

ประสบการณ์สตาร์บัคส์ ที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งถ่ายทอดผ่านการสัมภาษณ์ Jessica Stowell "พาร์ทเนอร์"ของสตาร์บัคส์ กล่าวถึงประสบการณ์สตาร์บัคส์ดังนี้

Jessica Stowell เป็นตัวอย่างหนึ่งของหนุ่มสาวอเมริกันที่ต้องการรายได้พิเศษเพิ่มขึ้นนอกจากงานประจำ Jess จบการศึกษาระดับปริญญาโท จากคณะภูมิศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ธเวิร์น อิลลินอยส์ (NIU) เธอมีงานประจำที่บริษัทผลิตและจำหน่ายแผนที่ชื่อดัง Rand McNally ซึ่งมีออฟฟิศอยู่ในชิคาโก เธอไม่อยากจะปล่อยให้สูญเปล่าในช่วงสุดสัปดาห์ เธอจึงสมัครเข้าทำงานพาร์ทไทม์ที่ร้านสตาร์บัคส์แห่งหนึ่งในชิคาโก

"ฉันเลือกทำงานที่สตาร์เพราะต้องการรายได้พิเศษ และต้องเป็นงานที่มีเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น และที่สำคัญ ฉันชอบกาแฟที่มีคุณภาพดี ๆ และที่นี่เป็นที่ที่สนุกในการทำงาน" Jess กล่าวถึงที่มาของการเข้าไปเป็น "Baristas" สาวของสตาร์บัคส์

"Baristas" อ่านว่า "บาริสต้า" เป็นภาษาอิตาลี หมายถึง "บาร์เทนเดอร์" หรือ "ผู้ปรุง" หรือ "ผู้ผสม" ซึ่งกลายมาเป็นคำเรียกพนักงานปรุงกาแฟเอสเปรสโซในอเมริกา "Baristas" ของสตาร์บัคส์ มีหน้าที่ปรุงเครื่องดื่มทุกชนิดทั้งร้อนและเย็น หลังเคาน์เตอร์ตามลูกค้าสั่ง

สำหรับขั้นตอนการสมัครเข้าทำงานนั้นไม่ยุ่งยากซับซ้อน หลังจากเธอส่งใบสมัครและ Resume ข้อมูลของเธอเข้าตากรรมการ ซึ่งการสรรหาบุคลากรของสตาร์บัคส์จะขึ้นอยู่กับผู้จัดการร้านที่มีประสบการณ์ของแต่ละสาขา โดยผู้จัดการจะมีคัมภีร์คำถามจากฝ่ายบุคคลที่สามารถใช้คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพได้ตามตำแหน่งที่ต้องการ โดยคำถามส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับทักษะการให้บริการลูกค้า การจัดการสถานการณ์เฉพาะหน้า การควบคุมอารมณ์

ขณะที่ร้านยุ่ง หากผู้สมัครสามารถตอบคำถามได้จนเป็นที่พอใจ ก็จะได้รับการทำงานทันทีที่ไม่ต้องมีการสอบข้อเขียนอื่นๆ ซึ่ง Jess ผ่านด่านสัมภาษณ์ได้อย่างง่ายดายด้วยความที่เธอเป็นคนที่มีความอดทน อดทนต่อความเครียดหรือวัน 'ไฟแรง' และมีทักษะดีเยี่ยมในการสื่อสาร

“ฉันต้องสอบสัมภาษณ์กับผู้จัดการสาขาที่ฉันต้องการทำงานก่อนเป็นด้านแรก จากนั้นถูกส่งไปสัมภาษณ์กับผู้จัดการสาขาอื่นเป็นด้านต่อไป โดยการสัมภาษณ์ทั้ง 2 ครั้ง เน้นในเรื่องของการให้บริการและการบริหารอารมณ์” Jess เล่าถึงขั้นตอนการสัมภาษณ์

สำหรับอัตราค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ นั้นจะเป็นแพ็คเกจที่แตกต่างกันไปเรียกว่า “Your Special Blend” หรือ “U.S. Total Pay” ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน Full-Time หรือ Part-Time ที่ต้องมีเวลาทำงานอย่างน้อย 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ จึงจะสามารถรับผลประโยชน์ได้ โดยแต่ละคนสามารถเลือกได้ตามต้องการในขอบข่ายของตน โดยผลประโยชน์จะมีตั้งแต่หุ้นของสตาร์บัคส์ ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ ประกันทันตกรรม ประกันจักษุกรรม และเงินฝากสะสมสำหรับการเกษียณอายุ นอกจากนี้ ในทุกสัปดาห์ “พาร์ทเนอร์” ทุกคนจะได้กาแฟสตาร์บัคส์และชา Tazo กลับบ้านอย่างละ 1 ห่อ

เรื่องราวของ Jessica Stowell เป็นอย่างหนึ่งที่สะท้อนความเป็นจริงที่ว่า การร่วมงานกับสตาร์บัคส์นั้นไม่ใช่เรื่องยาก หากหนุ่มสาวผู้นั้นมีไฟในการทำงานและมีใจรักงานบริการ (บัณฑิต ตั้งศรีวงศ์, บรรณาธิการ, 2550: 102)

“การตลาดของสตาร์บัคส์ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาสินค้าใหม่ การจัดเตรียม “tool” ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้พาร์ทเนอร์ทำงานได้ง่ายและดีที่สุด เป็น Internal Marketing ที่มี audience เป็นเหล่าพาร์ทเนอร์ที่ต้องทำหน้าที่เป็น “สื่อกลาง” ถ่ายทอดข้อมูลจากฝ่ายการตลาดไปยังผู้บริโภค ส่วน External Marketing ที่สำคัญคือ การทำงานของพาร์ทเนอร์ทุกคนในร้านเป็นการทำงานแบบ “One connection is one advertising shot” เพราะหากร้านทุกร้านเปรียบเป็นสื่อโฆษณา พาร์ทเนอร์ทุกคนก็คือฟรีเซนเตอร์ หรือ “ดารา” ของโฆษณาทุกข้อต่อที่เกิดขึ้นในร้าน แต่กว่าที่สตาร์บัคส์จะปลุกปั้นพาร์ทเนอร์น้องใหม่แต่ละคนให้ขึ้นมาสวมบท “ดาราน้ำ” แห่งร้านสตาร์บัคส์ สวมบท “ผู้ส่งมอบความรู้สึกดีผ่านกาแฟ” หรือ “ผู้เชี่ยวชาญด้านกาแฟ” ให้สมบทบาทได้นั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย” (กรระวี ทรัพย์มณี, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2551)

จุดอ่อน (Weakness) จุดอ่อนของบริษัทสตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

1. ราคา เนื่องด้วยสตาร์บัคส์เป็นกาแฟระดับพรีเมียม ฉะนั้นจึงทำให้มีราคาที่สูงกว่าคู่แข่งอื่นๆ ในตลาด ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่อาจจะทำให้ลูกค้าหันไปบริโภคกาแฟแบรนด์อื่นๆ

“แม้สตาร์บัคส์จะได้รับความนิยมชมชอบจากกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาจับ “ประสบการณ์สตาร์บัคส์” เป็นอย่างดี แต่ในด้านของผลิตภัณฑ์ร้านกาแฟสตาร์บัคส์ถือได้ว่ามีราคาที่ค่อนข้างสูงกว่าคู่แข่งในท้องตลาด จึงทำให้ลูกค้าหลายคนยังไม่กล้าเข้ามาใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเผชิญกับสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในปัจจุบัน ปัญหาด้านราคาจึงกลายเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สตาร์บัคส์ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้” (สุมนพินท์ โชติกะพุกคณะ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2551)

“สตาร์บัคส์มีราคาที่สูงกว่าคู่แข่งลูกค้าหลายๆ คนที่ยังไม่ใช่คอกาแฟอาจจะคิดว่าราคาของสตาร์บัคส์สูงไปหรือเปล่า จึงทำให้เขาลังเลที่จะเข้ามาใช้บริการในร้านของเราได้ หรือแม้กระทั่ง คอกาแฟเองที่อาจจะลดปริมาณการดื่มกาแฟของสตาร์บัคส์ต่ออาทิตย์ลง แล้วหันไปบริโภคกาแฟแบรนด์อื่นๆ เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน” (พระระวี สุระমন, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2551)

#### ภายนอกองค์กร

1. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร กระแสเรื่อง The Third Place หรือ “ที่พักแห่งที่ 3” ของลูกค้า ถือเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารงานธุรกิจในร้านกาแฟ ที่ทำให้สตาร์บัคส์ดำเนินถึงเป็นอย่างมากในการปรับกลยุทธ์ในด้านการบริหารงาน และการให้บริการ

สุมนพินท์ โชติกะพุกคณะ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์กร บริษัทสตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ให้สัมภาษณ์กับหนังสือพิมพ์บิสิเนสไทย ว่า “กิจกรรมการตลาดในไทยมุ่งสร้างให้ แบรินด์ได้ใกล้ชิดกับคนไทยมากขึ้น อาทิ สร้างประสบการณ์ร่วมกับลูกค้าในร้านแต่ละโลกเช่นกัน และกิจกรรมการตลาดเพื่อสังคม สำหรับการแข่งขันนั้นแม้จะมีเจ้าอื่นหันมาทำการตลาดมากขึ้น มองว่าเป็นสีส้ม เรายังยึดจุดยืนของเรา คือการเป็นกาแฟพรีเมียมที่มีเอกลักษณ์

ทั้งแบรนด์กาแฟและบริการ ให้ความสำคัญกับรายละเอียดในการออกแบบตกแต่งร้าน คือเน้นให้บรรยากาศที่ดีในการดื่มกาแฟ ซึ่งเราได้สร้างให้ร้านกาแฟสตาร์บัคส์มีรูปแบบเป็นส่วนตัวสร้างให้เป็น The Third Place หรือแหล่งพำนักที่ 3 ระหว่างบ้านและที่ทำงานสำหรับลูกค้าเพื่อพบปะเพื่อนฝูงเน้นการสร้าง "ประสบการณ์สตาร์บัคส์" เป็นสำคัญ ซึ่งแผนการขยายสาขาในอนาคตจะเข้าไปใกล้กับชีวิตประจำวัน หรือไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคมากขึ้น อาทิ โรงพยาบาล โรงภาพยนตร์ ธนาคาร แหล่งช้อปปิ้งต่างๆ (สตาร์บัคส์เร่งประสบการณ์ร่วม, 2547: 24)

สตาร์บัคส์ มีตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน คือเป็น The Third Place ภายใต้แนวความคิด Home Work & Play แม้จะมีร้านกาแฟแบรนด์อื่นเกิดขึ้นมาก สำหรับ "สตาร์บัคส์" แล้ว สตาร์บัคส์คือ ร้านแรกของถนนแต่ละสายและไม่คิดว่าใครคือคู่แข่งคนสำคัญ เพราะถึงอย่างไรไม่ว่าสตาร์บัคส์เปิดสาขาตรงไหน ก็มีลูกค้าเข้ามาดื่มกาแฟแก้วพิเศษเสมอ นี่คือการสร้าง The Third Place ตามเจตนารมณ์ในการก่อตั้งสตาร์บัคส์ ซึ่งไม่ใช่เพราะสตาร์บัคส์ต้องการเงินที่จะเพิ่มขึ้นจากการเปิดสาขา แต่ต้องการสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า สร้าง Human Touch ที่หากวันหนึ่งลูกค้ารู้สึกเป็นวันที่เลวร้าย เขาสามารถเข้ามาที่สตาร์บัคส์ที่ใกล้ที่สุดแล้วรู้สึกผ่อนคลาย มีความสุข จากวิธีนี้ทำให้สตาร์บัคส์หลายสาขามีลูกค้าประจำ สิ่งที่ยังบอกความเป็นประจำ คือแก้วกาแฟส่วนตัว ที่ฝากไว้ที่สตาร์บัคส์ หลายแก้วมีชื่อติดไว้ แต่หลายแก้วไม่มีชื่อกำกับแต่พาร์ทเนอร์ก็ไม่เสิร์ฟผิดแก้ว (สุกรี แมนชัยนิมิต, 2551)

2. ด้านเศรษฐกิจ ซึ่งสภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปีที่ผ่านมา ผลกระทบจากราคาน้ำมัน ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภคประสบปัญหาค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่งผลต่อกำลังซื้อและการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคที่ถดถอยลงไปด้วย จึงทำให้สตาร์บัคส์จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ด้านดำเนินงานเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ภาวะลูกค้าหด ยอดขายลดวูบเป็นเหตุผลใหญ่ที่ทำให้ผู้บริหารของเซ่นร้านกาแฟชื่อดังจากเมืองซีแอตเติลอย่าง "สตาร์บัคส์" ตัดสินใจประกาศปิดร้านสาขาที่ไม่ทำกำไรลงเป็นจำนวนมากเมื่อเร็วๆ นี้ และไม่กี่เดือนหลังนำมาตรการการหยุดเลือดที่ไหลโกรกมาใช้ได้ระยะหนึ่ง ล่าสุดสตาร์บัคส์ได้ประกาศกลยุทธ์เพิ่มยอดขายและดึงลูกค้าเข้าร้านมากขึ้น ด้วยการปรับปรุงเมนูอาหารเข้าไปเข้ากับแนวอาหารเพื่อสุขภาพมากกว่าเดิม ซึ่งหมายถึงมีคุณค่าทางโภชนาการให้แคลอรีต่ำ เพิ่มโปรตีน เพิ่มเส้นใยอาหาร และผลไม้ นอกจากนี้สตาร์บัคส์ยังมีแผนที่จะปรับปรุงเมนูอาหารมื้อกลางวันและมื้อเย็น ซึ่งจะเริ่มเข้าตลาดในปี 2552 โดยเป้าหมายหลักของแผนการดังกล่าวก็เพื่อดึงลูกค้ากลุ่มที่เข้าร้านสตาร์บัคส์น้อยลงให้กลับมาใช้บริการบ่อยขึ้น และ

ขณะเดียวกันก็ต้องการให้ลูกค้าใช้จ่ายเงินภายในร้านให้มากขึ้นด้วย (บันเนนุสุขภาพ กลยุทธ์สู่ศึกจากร้านสตาร์บัคส์, 2551: 28)

นางสุนนพินท์ โชติกะพุกกะณะ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์กร บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด "ถึงแม้ว่าจะมีปัจจัยลบทางธุรกิจ แต่ภาพรวมของธุรกิจ ร้านกาแฟ ในปี 2550 มีแนวโน้มดีกว่าปีที่ผ่านมา เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคคนรุ่นใหม่ ที่ตอบรับร้านกาแฟมากขึ้น ดังนั้นในปีนี้ บริษัทยังเดินหน้าเปิดสาขาเพิ่มอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยอยู่ที่เดือนละ 2 แห่ง เน้นในพื้นที่ต่างจังหวัดมากกว่ากรุงเทพฯ มีสาขาทั้งสิ้นรวม 96 สาขาในปัจจุบัน แบ่งเป็นในกรุงเทพฯ 80% และต่างจังหวัด 20% ล่าสุดบริษัท ได้เปิดตัวเครื่องดื่มครีมปั่นสูตรใหม่ อาชีกิ แฟรปปูชิโนมีส่วนผสมของซอสถั่วแดงสไตล์ญี่ปุ่น และจะเปิดตัวพร้อมกันทั่วเอเชีย"(สตาร์บัคส์ขยายสาขาเพิ่ม, 2550: 19)

## 2. การจัดทำกลยุทธ์

### พันธกิจและนโยบายการดำเนินงานของสตาร์บัคส์

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสตาร์บัคส์ที่ได้ให้คำมั่นสัญญาต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมเอาไว้ นั้น เป็นผลมาจากการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับสัญญาโลกขององค์การสหประชาชาติที่ได้ประกาศไว้เมื่อปี พ.ศ.2547 โดยนำมาปรับใช้ให้ กับองค์กร ทั้งในด้านมาตรฐานการทำงานของสตาร์บัคส์ การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน การปฏิบัติต่อชาวไร่กาแฟ หรือแม้กระทั่งการสรรหาเมล็ดพันธุ์กาแฟที่ดีที่สุดให้กับผู้บริโภค (Starbucks Coffee, 2007)

สตาร์บัคส์เป็นดังผู้เสาะแสวงหาเมล็ดกาแฟที่ดีที่สุดจากทั่วทุกมุมโลก ในขณะที่เราเจริญเติบโต เรายังคงรักษากรอบอย่างเคร่งครัดในการคงไว้ซึ่งคุณภาพ และมาตรฐานอันดีเยี่ยม หลักการทั้ง 6 ข้อนี้เป็นสิ่งช่วยวัดความเหมาะสมในการตัดสินใจของสตาร์บัคส์

1. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนด้วยความเคารพ
2. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

3. การประกอบธุรกิจในการสั่งซื้อ การควักกาแฟ และการปรุงกาแฟเป็นพิเศษเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคน
4. การทำงานด้วยความกระตือรือร้นเพื่อส่งเสริมให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจอย่างสูงสุดตลอดเวลา
5. ช่วยเหลือและสนับสนุนในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมของเรา
6. ตระหนักว่าการมีผลกำไรเป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จในอนาคตของ

(สตาร์บัคส์ประเทศไทย(ออนไลน์), 2551)

นิตยสารจุดประกายวรรณกรรม ฉบับวันที่ 13 เมษายน 2551 รายงานถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของสตาร์บัคส์ว่า “สุมนพินท์” ก็มองเรื่องนี้ว่า เพราะแบรนด์กับองค์กรมันแยกกันไม่ออก เพราะองค์กรเราชื่อสตาร์บัคส์ แแบรนด์เราชื่อสตาร์บัคส์ แต่หนึ่งในวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ เราต้องช่วยชุมชน พอกลับมาเรื่องแบรนด์ เราก็มีการถ่ายทอดมาจนถึงการตลาดว่าในพันธกิจของบริษัทข้อหนึ่ง ทุกคนรู้จักเราในฐานะกาแฟคุณภาพเยี่ยม ราคาสูง ฉะนั้นเราจะทำอะไรให้ลูกค้ารู้สึกว่ามันคุ้มค่า เบื้องหลังกาแฟถ้วยนี้ เป็นเบื้องหลังว่าการตลาดเราต้องทำเรื่องรับผิดชอบต่อสังคมหรือไปช่วยชุมชน”

(ถอดรหัสสร้างแบรนด์ให้ยั่งยืนด้วยซีเอสอาร์, 2551: 13)

สตาร์บัคส์ มุ่งมั่นที่จะมอบ ประสบการณ์สตาร์บัคส์ ให้กับลูกค้าในประเทศไทย ขณะเดียวกัน ก็มุ่งมั่นในการให้ความช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมบริเวณแหล่งปลูกกาแฟ พร้อมทั้งชาวไร่กาแฟและครอบครัวชาวไร่กาแฟชาวไทยภูเขาทางภาคเหนือ และการส่งออกมันไจ้ เบลนด์ (เมล็ดกาแฟจากประเทศไทย) สตาร์บัคส์ มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์เครื่องดื่มพิเศษเฉพาะบุคคลเพื่อมอบบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า พาร์ทเนอร์สตาร์บัคส์ พร้อมทั้งจะแบ่งปันความรู้ ความชำนาญในด้านกาแฟของสตาร์บัคส์ ให้กับลูกค้าทุกคน ด้วยการเตรียมเครื่องดื่มแบบพิเศษเฉพาะบุคคล (สตาร์บัคส์ประเทศไทย, 2551)

#### การกำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

การคืนกำไรกลับสู่ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเคารพและการให้บริการกาแฟคุณภาพเยี่ยมในทุกๆ วัน เป็นสิ่งที่สตาร์บัคส์เชื่อมั่นและปฏิบัติตามแนวทางและนโยบายการดำเนินงานเสมอมา ซึ่งในการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ



ต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือ "ซีเอสอาร์" ของสตาร์บัคส์นั้นได้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานตามแนวทางการดำเนินธุรกิจดังกล่าวอันมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีแนวทางกลยุทธ์ดังนี้

### 1. Good Coffee, Doing Good

เพราะด้วยคำมั่นสัญญาต่อแหล่งเพาะปลูก สตาร์บัคส์สนับสนุนการผลิตกาแฟคุณภาพเยี่ยม และสนับสนุนชาวไร่กาแฟให้สามารถจำหน่ายผลผลิตสู่ตลาดโลกได้ในราคายุติธรรม เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของครอบครัวชาวไร่ กาแฟให้สามารถจำหน่ายผลผลิตสู่ตลาดโลกได้ในราคายุติธรรม เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของครอบครัวชาวไร่ กาแฟ ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

### 2. นโยบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

ด้วยคำมั่นสัญญาต่อสิ่งแวดล้อม สตาร์บัคส์สนับสนุนการเพาะปลูกกาแฟที่ไม่ทำลายสภาวะแวดล้อม พร้อมจัดตั้งโครงการ Green Teams ซึ่งเป็นการรณรงค์การใช้วัสดุรีไซเคิลในร้านสตาร์บัคส์

### 3. นโยบายเกี่ยวกับชุมชน

สตาร์บัคส์พยายามอย่างต่อเนื่องในการมีส่วนร่วมช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนที่พาร์ทเนอร์และลูกค้าของสตาร์บัคส์อาศัย หรือทำงานอยู่ จึงได้ดำเนินกิจกรรมมากมายภายใต้โครงการคำมั่นสัญญาต่อชุมชน

### 4. นโยบายเกี่ยวกับพาร์ทเนอร์

สตาร์บัคส์เชื่อมั่นในการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเคารพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเพื่อนร่วมงานของสตาร์บัคส์หรือพาร์ทเนอร์ สตาร์บัคส์จึงพยายามที่จะสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเพื่อเป็นหนึ่งคำมั่นสัญญาที่สตาร์บัคส์มีต่อพาร์ทเนอร์ทุกคน (สตาร์บัคส์ประเทศไทย (ออนไลน์), 2551)

สตาร์บัคส์มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่น่าสนใจที่ว่า "ไม่ว่าจะไปที่ไหนในโลก เราไม่เคยละทิ้งชุมชน" (ข่าวไวซินิวส์(ออนไลน์), 2551)

ลองศึกษาวิเคราะห์ดูจะเห็นได้ว่า สตาร์บัคส์จะเน้นถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) กับสังคมและกับลูกค้าเป็นหลัก ครั้งหนึ่งสตาร์บัคส์เคยมี ปัญหาในการขยายร้านเข้าไปในชุมชนแห่งหนึ่ง เพราะคนในชุมชนเหล่านั้นมีความรู้สึกที่ไม่ดีนัก กับเหล่าบริษัทใหญ่ ทีมงานของสตาร์บัคส์จึงทำการค้นคว้าหาว่า ชุมชนแห่งนี้ต้องการหรือขาด เหลืออะไรบ้าง ซึ่งท้ายสุดสตาร์บัคส์ก็สามารถขยายร้านเข้าไปในชุมชนนี้ได้ หลังให้การช่วยเหลือ สนับสนุนการพัฒนาาระบบการศึกษาของชุมชนแห่งนี้ให้ดีขึ้น (กรุงเทพธุรกิจ (ออนไลน์), 2550)

สตาร์บัคส์ ถือว่าเป็นแบรนด์กาแฟระดับพรีเมียม ที่สร้างความแตกต่างจากธุรกิจกาแฟแบบ ธรรมดาอื่นๆ ด้วยความเป็นพรีเมียมในทุกๆ ส่วนไม่ว่าจะเป็นรสชาติ หรือการบริการ ขณะเดียวกันก็ ไม่ได้ละเลยที่จะดำเนินธุรกิจที่ก่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และชุมชน โดยนับ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา สตาร์บัคส์ได้ริเริ่มและมุ่งมั่นปลูกฝังค่านิยมด้านการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมให้กับพาร์ทเนอร์ ซึ่งการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของสตาร์บัคส์แบ่งออกเป็น 3 เรื่อง ได้แก่ 1.แหล่งวัตถุดิบ ทั้งกาแฟ ชา กระดาษ 2. การเดินทางขนส่ง และ 3. การตกแต่งและการดำเนิน ธุรกิจภายในร้าน เช่น การประหยัดพลังงานไฟฟ้า น้ำ การรีไซเคิล และการลดขยะ (อนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมแนวสตาร์บัคส์, 2550: 17)

"เราไม่ได้มองเรื่องตัวเลขเพียงอย่างเดียวแต่เรามองเรื่องความมั่นคงและความยั่งยืนของ ธุรกิจ ลูกค้าและชุมชน ยิ่งเมื่อเราบอกว่าเราเป็น The Third Place เราจึงต้องยิ่งเกี่ยวข้องกับชุมชน และสังคมมากขึ้นและเล็งเห็นว่าเรื่องชุมชนและสังคมเป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของสตาร์บัคส์ และเราพยายามสร้างสตาร์บัคส์ให้เติมเต็มในชีวิตประจำวันได้ในทุกวัน แทนที่จะต้องเติมชีวิตด้วยการ หนีพักไปสปา แต่ที่สตาร์บัคส์สามารถเติมเต็มชีวิตในแต่ละวันได้ ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าไป ดื่มกาแฟได้ทุกวันที่ การเข้าไปกินกาแฟในร้านสตาร์บัคส์ไม่ใช่แค่กินกาแฟ แต่ได้รับการทักทายจาก พาร์ทเนอร์ เรื่องซีเอสอาร์ก็จะเข้ามาเชื่อมโยงกับเรื่องพวกนี้" (สุนนพินท์ โชติตะทุกกะณะ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2551)

### 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ / กิจกรรมและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรธุรกิจ

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ หรือ "ซีเอสอาร์" ของสตาร์ บัคส์แบ่งออกเป็น 4 แนวทางตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยในแต่ละแนวทางสตาร์บัคส์ได้ดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่น่าสนใจ โดยสุนนพินท์ โชติตะทุกกะณะ

ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์กร บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวในเวทีสัมมนา “การสร้างแบรนด์ให้ยั่งยืนด้วยซีเอสอาร์” เมื่อวันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2551 ณ อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยว่า “สตาร์บัคส์เริ่มเข้ามาดำเนินธุรกิจในไทยเมื่อ 9 ปีก่อน ในช่วงแรกอยู่ในช่วงก่อตั้ง จึงเริ่มต้นทำ CSR มาเมื่อ 4 ปีที่แล้ว โดยหนึ่งในคุณค่าหลัก (core value) ขององค์กรคือการทำประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม และลูกค้า ซึ่งถือเป็นเรื่องที่คุณค่าหลัก (core value) ขององค์กรให้ความสำคัญตั้งแต่ 30 กว่าปีก่อนเมื่อเริ่มต้นธุรกิจ เมื่อมาลงทุนในไทย สิ่งที่คุณค่าหลักของบริษัทเลือกทำ CSR โดยเข้าไปช่วยชุมชนชาวไร่ทางภาคเหนือของไทย และกลายมาเป็นแบรนด์กาแฟหวานใจที่ปัจจุบันจำหน่ายอยู่ในหลายประเทศ โดยไม่เพียงเข้าไปส่งเสริม รับซื้อกาแฟ ยังเข้าไปช่วยพัฒนาชีวิตของคนในชุมชน โดยให้พนักงานหรือพาร์ทเนอร์เข้าไปมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการสร้างจิตสำนึกและสามารถนำมาถ่ายทอดต่อลูกค้าขณะเดียวกันยังสนับสนุนให้พนักงานได้คิดสร้างสรรค์กิจกรรมที่จะดำเนินการในชุมชนเพื่อตอบใจทย้องค์กร เช่น สาขาเวสต์เทรคเซ็นเตอร์พาร์ทเนอร์เสนอโครงการอ่านหนังสือให้กับผู้พิการทางสายตา เป็นต้น”

(สุมนพินท์ โชติกะพุกกะณะ, บรรยาย, 16 สิงหาคม 2551)

สุมนพินท์ โชติกะพุกกะณะ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารการตลาด บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด ให้สัมภาษณ์ในนิตยสารเอ็มบีเอ ฉบับเดือนสิงหาคม 2549 เกี่ยวกับแนวคิดซีเอสอาร์พันธกิจหลักของสตาร์บัคส์ในไทยที่ยึดตามหลักบริษัทแม่ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญสามด้านหลักคือสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม (ไรเชส แก้วสกุล, 2549: 75)

จากคำมั่นสัญญาของบริษัท มาถึงการนำนโยบายมาประยุกต์ใช้ในสังคมไทย ในฐานะที่เป็นผู้ดำเนินธุรกิจในประเทศ สิ่งที่ “สตาร์บัคส์” ในไทยให้ความสำคัญ ประกอบด้วย การช่วยเหลือชุมชนชาวไร่กาแฟ การดูแลสิ่งแวดล้อม การสนับสนุนการศึกษาและร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน (ประสบการณ์สตาร์บัคส์, 2550: 33)

ในส่วนแรกคือแหล่งเพาะปลูกหรือชาวไร่กาแฟ นับเป็นสิ่งสำคัญที่สตาร์บัคส์ถือเป็นนโยบายหลักขององค์กร นั่นคือโครงการคำมั่นสัญญาต่อแหล่งเพาะปลูก เนื่องจากเมล็ดกาแฟเป็นวัตถุดิบสำคัญต่อการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจสตาร์บัคส์ ชุมชนชาวไร่กาแฟ เสมอเหมือนลมหายใจของการพัฒนาธุรกิจ การเอาใจใส่ดูแลต่อชุมชนชาวไร่กาแฟจึงเป็นพันธะสัญญาที่สตาร์บัคส์ยึดถือมาตลอด ซึ่งไม่ว่าสตาร์บัคส์จะไปเปิดตลาดที่ประเทศใดก็ตาม จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับชาวไร่กาแฟของท้องถิ่นนั้น เพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งเพาะปลูก รวมถึงคุณภาพชีวิตของชาวไร่กาแฟ ซึ่งเป็นผลประโยชน์ต่างตอบแทน

“ถ้าเราไม่มีเขาก็อยู่ไม่ได้เราจึงให้ราคาที่เป็นธรรมกับชาวไร่ ให้เงินกู้กับชาวไร่กาแฟและช่วยพัฒนาชุมชนให้คุณภาพชีวิตของชาวไร่กาแฟดีขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้ง Farmer support center ที่อเมริกาใต้ คอยช่วยเหลือเทคนิคการอบรมให้ปลูกกาแฟให้ได้คุณภาพ เนื่องจากการที่จะให้ชาวไร่ผลิตกาแฟให้ได้จำนวนมากๆ อย่างต่อเนื่องเป็นปัญหา จึงมีการเซ็นสัญญาระยะยาวเพื่อพัฒนาความรู้ในการปลูกกาแฟคุณภาพดีว่าเป็นอย่างไร” สุมณพินท์ กล่าว (วิศเรศ แก้วสกุล, 2549)

### 1) โครงการช่วยเหลือชาวไร่กาแฟ

สตาร์บัคส์ตระหนักดีว่าการสนับสนุนคุณภาพชีวิตของชาวไร่กาแฟให้ดีขึ้นและการป้องกันสภาพแวดล้อมของพื้นที่เพาะปลูกเมล็ดกาแฟเป็นสิ่งสำคัญ สตาร์บัคส์ศึกษาปัญหาต่างๆ ที่ชาวไร่กาแฟประสบ อาทิ ปัญหาทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมของพื้นที่เพาะปลูก คำมั่นสัญญาที่มีต่อแหล่งเพาะปลูกของสตาร์บัคส์เป็นโครงการสนับสนุนและช่วยเหลือชาวไร่กาแฟที่ประสบปัญหาให้สามารถเพาะปลูกเมล็ดกาแฟคุณภาพเยี่ยมตามมาตรฐานสตาร์บัคส์ และในขณะเดียวกันก็รักษาสภาพแวดล้อมของแหล่งเพาะปลูกด้วย

#### แนวทางปฏิบัติในการรับซื้อเมล็ดกาแฟ

เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2001 สตาร์บัคส์ได้ริเริ่มกำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับซื้อเมล็ดกาแฟ เพื่อสนับสนุนการเพาะปลูกเมล็ดกาแฟคุณภาพเยี่ยมอย่างต่อเนื่อง ด้วยความช่วยเหลือจากองค์กรอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนานาชาติ (Conservation International - CI) ทำให้โครงการการสั่งซื้อเมล็ดกาแฟของสตาร์บัคส์ก่อประโยชน์ทั้งกับชาวไร่กาแฟ และผู้จัดส่งกาแฟที่เพาะปลูกกาแฟตามมาตรฐาน ทั้งในแง่ของคุณภาพเมล็ดกาแฟ การป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ด้วยผลตอบแทนที่น่าพอใจ พร้อมการเลือกส่งกาแฟในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ผู้จัดส่งกาแฟทุกรายจะต้องกรอกใบสมัครเพื่อเข้าร่วมโครงการดังกล่าว ทั้งนี้ ใบสมัครจะต้องได้รับการรับรองด้วยว่าผู้จัดส่งกาแฟรายนั้นมีมาตรฐานตามที่กำหนดในนโยบายและสามารถตรวจสอบได้

## โครงการกาแฟสตาร์บัคส์ ม่วนใจ๋ เบลนด์

กาแฟสตาร์บัคส์ ม่วนใจ๋ เบลนด์ เป็นกาแฟชนิดแรกที่ผสมผสานเมล็ดกาแฟจากประเทศไทย และนำออกวางจำหน่ายในร้านสตาร์บัคส์เป็นครั้งแรก เมื่อปี 2546 และได้รับการตอบรับอย่างดีจากลูกค้าชาวไทยจนกระทั่งปัจจุบันนี้

ย้อนกลับไปเมื่อสี่ปีที่แล้วที่สตาร์บัคส์ได้เข้าไปสำรวจภาคเหนือของไทยเพื่อเสาะหาเมล็ดกาแฟอาราบิก้าชั้นเยี่ยมตามมาตรฐานสตาร์บัคส์ และได้ตกลงรับซื้อเมล็ดกาแฟจากชาวไร่ชาวไทยภูเขา หมู่บ้านแม่ลาน้อย จ.แม่ฮ่องสอน ม่วนใจ๋ เบลนด์ เป็นกาแฟที่เพาะปลูกโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่มีการใช้สารเคมี และเพาะปลูกได้ร่มเงาต้นไม้ใหญ่ โดยสตาร์บัคส์ได้เข้าไปรับซื้อโดยตรงจากชาวไร่กาแฟในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด ตามแนวทางของ C.A.F.E. Practices (Coffee and Farmer Equity Practices) ซึ่งเป็นแนวทางในการรับซื้อเมล็ดกาแฟที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมที่สตาร์บัคส์ถือปฏิบัติในการรับซื้อเมล็ดกาแฟจากชาวไร่กาแฟทั่วโลก นอกจากนี้สตาร์บัคส์ยังเข้าไปให้การช่วยเหลือโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชาวไร่กาแฟ ครอบคลุมไปถึงชุมชนของพวกเขาเพื่อที่พวกเขาจะสามารถพึ่งตนเองได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

กาแฟม่วนใจ๋ เบลนด์ เป็นภาษาท้องถิ่นภาคเหนือ มีความหมายว่า "ความสุขอย่างเต็มเปี่ยม" ซึ่งได้มาจากแรงบันดาลใจของพาร์ทเนอร์ สตาร์บัคส์ ประเทศไทย กาแฟสตาร์บัคส์ ม่วนใจ๋ เบลนด์ เป็นการผสมผสานระหว่างเมล็ดกาแฟอาราบิก้าชั้นดีจากประเทศไทยและหมู่เกาะอื่นๆ ในแถบเอเชียแปซิฟิก ให้รสชาติหนักแน่น นุ่มลึก และสัมผัสถึงความอบอุ่นและกลิ่นไอดินธรรมชาติตลอดระยะเวลาสี่ปีของการจำหน่ายกาแฟม่วนใจ๋ ทุกครั้งที่ดื่มกาแฟม่วนใจ๋ เบลนด์ นอกจากความรื่นรมย์ของกาแฟแล้ว ลูกค้ายังได้มีส่วนช่วยในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของชาวไร่กาแฟและสิ่งแวดล้อมบริเวณแหล่งเพาะปลูกอีกด้วย โดย สตาร์บัคส์ ได้นำรายได้ 5% จากการจำหน่ายกาแฟม่วนใจ๋ เบลนด์ ในประเทศไทย ไปปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนชาวไร่กาแฟทางภาคเหนือของไทยผู้เพาะปลูกกาแฟม่วนใจ๋ เบลนด์ ในปี 2547 สตาร์บัคส์ ได้สร้างระบบชลประทานและซ่อมแซมศูนย์พัฒนาเด็ก ของหมู่บ้านห้อยห้อม จ.แม่ฮ่องสอน และล่าสุดเมื่อปี 2549 ที่ผ่านมา สตาร์บัคส์ได้สร้างระบบประปาภูเขาให้กับหมู่บ้านห้วยส้มป่อย อ.จอมทอง จ. เชียงใหม่ เพื่อให้ชุมชนชาวไร่ที่นั่นมีน้ำสะอาดถูกสุขลักษณะไว้ใช้เพื่อการอุปโภคและบริโภค

ปัจจุบันมี พาร์ทเนอร์ (พนักงาน) ของสตาร์บัคส์ จำนวน 150 คน ได้มีโอกาสเดินทางไปสัมผัสวิถีชีวิตชาวไร่กาแฟ ร่วมพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับชาวไร่ผู้เป็นต้นกำเนิดกาแฟม่วนใจ๋ เบลนด์ และได้มีโอกาสนำเรื่องราวที่งดงามของกาแฟม่วนใจ๋ เบลนด์ มาบอกเล่าต่อให้กับลูกค้าได้รับรู้ถึงวิถีชีวิตของชาวไร่กาแฟไทยที่เข้มแข็ง อย่างภาคภูมิใจ (รัชเรศ แก้วสกุล, 2549: 75)

กาแฟม่วนใจ๋ เบลนด์ เป็นกาแฟผสมระหว่างกาแฟจากชาวเขาทางภาคเหนือของไทยกับกาแฟจากแหล่งอื่นในหมู่เกาะแปซิฟิก วางขายอยู่บนชั้นขายกาแฟของสตาร์บัคส์มาร่วม 4 ปีแล้วในประเทศไทย “ม่วนใจ๋” ถูกจัดวางอย่างสง่างามเทียบศักดิ์ศรีกาแฟคุณภาพดีที่สตาร์บัคส์คัดเลือกมาจากหลายภูมิภาคทั่วโลก เพราะต่างก็อยู่บน “Mission statement” ข้อสามที่ว่า “การปฏิบัติตามมาตรฐานสูงสุดทั้งในด้านการซื้อเมล็ดกาแฟ การคั่วเมล็ดกาแฟ และการให้บริการกาแฟคุณภาพเยี่ยม” (ปิ่นทพ ตั้งศรีวงศ์, บรรณาธิการ, 2550: 120)

ข่าวประชาสัมพันธ์จากฝ่ายสื่อสารการตลาดของ บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2546 รายงานถึงโครงการกาแฟม่วนใจ๋ เบลนด์ ว่า “เป็นกาแฟจากโครงการค้ำมั่นสัญญาต่อแหล่งเพาะปลูก คือกาแฟที่ช่วยสนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบริเวณแหล่งเพาะปลูก การปลูกกาแฟที่ปราศจากสารเคมี และการสนับสนุนความเป็นอยู่และความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับชาวไร่กาแฟและครอบครัว (สตาร์บัคส์ประเทศไทย, 2546)

“การเปิดตัวกาแฟสตาร์บัคส์ ม่วนใจ๋ เบลนด์ แสดงให้เห็นว่า การให้บริการกาแฟคุณภาพเยี่ยมกับความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินควบคู่กันไปได้” มร.แอนดรูว์ เนธัน กรรมการผู้จัดการ บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ไทยแลนด์) จำกัดกล่าว

ม่วนใจ๋ เบลนด์ เป็นกาแฟที่สั่งซื้อโดยตรงจากชาวไร่กาแฟ ตามราคาที่ตั้งกลางกัน แนวทางดังกล่าวทำให้มั่นใจได้ว่า ชาวไร่กาแฟสามารถจำหน่ายเมล็ดกาแฟได้ในราคาที่เป็นธรรมในขณะที่เดียวกันสตาร์บัคส์ก็ได้กาแฟคุณภาพสูงตามมาตรฐาน

นอกเหนือไปจากการสนับสนุนและช่วยเหลือชุมชนชาวไร่กาแฟแล้ว สตาร์บัคส์จะนำรายได้ส่วนหนึ่งที่ได้จากการจำหน่ายกาแฟชนิดนี้ไปใช้ในการปรับปรุงการชลประทานและโรงเรียนในหมู่บ้านห้วยห้อม จังหวัดแม่ฮ่องสอนด้วย

วิธีการเพาะปลูกดั้งเดิมนั้นนอกจากจะไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมแล้วก็ยังช่วยรักษาสุขภาพของแหล่งน้ำใต้ดินและยังช่วยส่งเสริมผลทำให้ผลผลิตเมล็ดกาแฟมีคุณภาพดีขึ้นอีกด้วย

นอกจากนี้ความรื่นรมย์ที่ได้รับจากการดื่มกาแฟแล้วคุณยังมีส่วนช่วยในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของชาวไร่กาแฟและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบริเวณแหล่งเพาะปลูกอีกด้วย

แหล่งกำเนิดของกาแฟมวนใจ นี้มาจากจังหวัดเชียงใหม่และแม่ฮ่องสอน ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทย เมื่อได้ก็ตามที่คุณรื่นรมย์กับการดื่มมวนใจ เบลนด์ จะชวนให้คุณนึกถึงกลิ่นไอดินธรรมชาติ และทิวเขาเขียวขจีทางภาคเหนือของไทยที่ซึ่งทุกคนยังคงดำรงชีวิตอยู่อย่างเรียบง่ายและใกล้ชิดกับธรรมชาติ



ภาพที่ 6 กาแฟมวนใจ เบลนด์ ผลผลิตจากโครงการค้ำประกันสัญญาต่อแหล่งเพาะปลูกของสตาร์บัคส์

"กว่าที่เราจะเริ่มต้นทำ CSR ก็ต้องผ่านการสร้างรากฐานที่ดีของธุรกิจ โดยเฉพาะการเตรียมพร้อมพนักงานเพราะการทำ CSR ต้องใช้ความพร้อมของพนักงานเป็นหลัก เพราะเราต้องการทำไม่เฉพาะแต่ในระดับประเทศแต่ต้องลงไปถึงความเข้าใจในระดับร้านในแต่ละสาขา ใน 3 ปีแรกเรายังไม่ได้ทำอะไรมากนักเนื่องจากอยู่ในช่วงของการวางรากฐานทางธุรกิจ จากนั้นเราก็มามองว่าเรา จะทำอะไรที่มีความหมายกับชุมชนในไทยเนื่องจากขายกาแฟเป็นหลัก เราพยายามดูว่ามีแหล่งเพาะปลูกหรือไม่ เราก็พบในภาคเหนือ และได้พัฒนากาแฟมวนใจ โดยรับซื้อกาแฟจากชาวไร่ในไทย กลับไปผ่านกระบวนการคั่วยังสหรัฐอเมริกาและนำกลับมาขายในร้านสตาร์บัคส์ทั่วประเทศ โดยรายได้ 5% จากยอดขายก็นำกลับไปพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของชาวไร่

ให้ดีขึ้น โดยปัจจุบันมุ่งเน้นเป็นกาแฟที่มียอดขายเป็นอันดับ 3 ของการจำหน่ายเมล็ดกาแฟในสตาร์บัคส์"(สุมนพินท์ โชติกะทุกกะณะ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2551)

## 2) โครงการดูแลสิ่งแวดล้อม

คำมั่นสัญญาของสตาร์บัคส์ต่อสิ่งแวดล้อมเริ่มขึ้นตั้งแต่ปี 1992 โดยสตาร์บัคส์เชื่อมั่นว่าการลดจำนวนขยะในขั้นตอนการผลิต การจำหน่ายกาแฟ และการรีไซเคิล จะช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม ในโลกของเราและช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตของสิ่งมีชีวิตได้

### นโยบายต่อสิ่งแวดล้อม

สตาร์บัคส์มุ่งมั่นในฐานะผู้นำในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เราสนองนโยบายคำมั่นสัญญาของเราด้วยการปฏิบัติดังนี้เข้าใจปัญหาสิ่งแวดล้อม และปรึกษากับพาร์ทเนอร์ (พนักงาน) ของเรา เสนอวิธีแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

1. พยายามซื้อ จำหน่าย และเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม
2. ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อด้านการเงินของบริษัทที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
3. ประเมินผลและตรวจวัดการดำเนินโครงการ
4. สนับสนุนและส่งเสริมให้พาร์ทเนอร์ทุกคนร่วมแบ่งปันหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมร่วมกัน

(สตาร์บัคส์ประเทศไทย(ออนไลน์), 2551)

"ในด้านสิ่งแวดล้อม สตาร์บัคส์ใช้วิธีการลดปริมาณขยะในร้านและนำกลับมาใช้ประโยชน์ด้วยการแจกกาแฟ ซึ่งเป็นขยะส่วนใหญ่ของร้านให้แก่ลูกค้าและชุมชนนำไปเป็นปุ๋ยสำหรับต้นไม้" (พระวี สุระมน, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2551)

"ในแต่ละวันสตาร์บัคส์มีกาแฟเป็นขยะร้อยละ 95 จึงคิดโครงการรณรงค์เก็บกาแฟแยกขยะและสนับสนุนให้พนักงาน และลูกค้าได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ด้วยการแจกกาแฟบดที่ใช้แล้วมาใช้เป็นปุ๋ยสำหรับปลูกต้นไม้รวมถึงมีการนำกาแฟบริจาคให้สวนรถไฟ และบริจาคกาแฟให้สวนลุมพินีเพื่อนำไปเป็นปุ๋ย ถือเป็นโครงการที่ช่วยลดขยะ



ภายในร้านด้วยเช่นกัน จากแนวคิดรณรงค์เล็กๆ น้อยๆ จึงกลายเป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ให้ประโยชน์ทั้งกับชุมชน สิ่งแวดล้อม รวมถึงช่วยประหยัดให้กับองค์กร” (สุนนพิณท์ ไซติกะพุททะณะ , สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2551)



ภาพที่ 7 กาแฟบดที่สตาร์บัคส์แจกให้ลูกค้าไปทำเป็นปุ๋ยสำหรับต้นไม้

ขณะที่วันสิ่งแวดล้อมโลกที่จะถึงนี้ สตาร์บัคส์ ก็ได้ร่วมรณรงค์ให้ช่วยลดปริมาณขยะ ด้วยการหันมาใช้แก้วส่วนตัว แทนการใช้แก้วกระดาษ ซึ่งลูกค้าจะได้รับส่วนลด 5 บาท ทุกครั้งที่ซื้อเครื่องดื่มที่ร้านสตาร์บัคส์ ทุกสาขา พร้อมกับจัดเวิร์คช็อป ออกแบบลายแก้วส่วนตัวให้กับลูกค้าที่สนใจภายใต้ธีม "Earth Day Celebration 2007"

การนำแก้วส่วนตัวมาใช้ซื้อเครื่องดื่มนี้ ถือเป็นหนึ่งวิธีในการช่วยลดปริมาณแก้วกระดาษที่ใช้แล้วถูกทิ้งเป็นขยะในแต่ละวัน ซึ่งปริมาณขยะจากแก้วกระดาษนั้นมีประมาณ 9% ของขยะทั้งหมดภายในร้านสตาร์บัคส์ หากการรณรงค์ให้ลูกค้าหันมาใช้แก้วส่วนตัวมากขึ้นก็จะช่วยลดปริมาณขยะและการตัดต้นไม้มาใช้ลงไปได้มาก ซึ่งปัจจุบันมีลูกค้าที่นำแก้วส่วนตัวมาซื้อเครื่องดื่มนั้น มีประมาณ 2,100 แก้วต่อเดือน (อนุรักษสิ่งแวดล้อม แนวสตาร์บัคส์, 2550: 17)



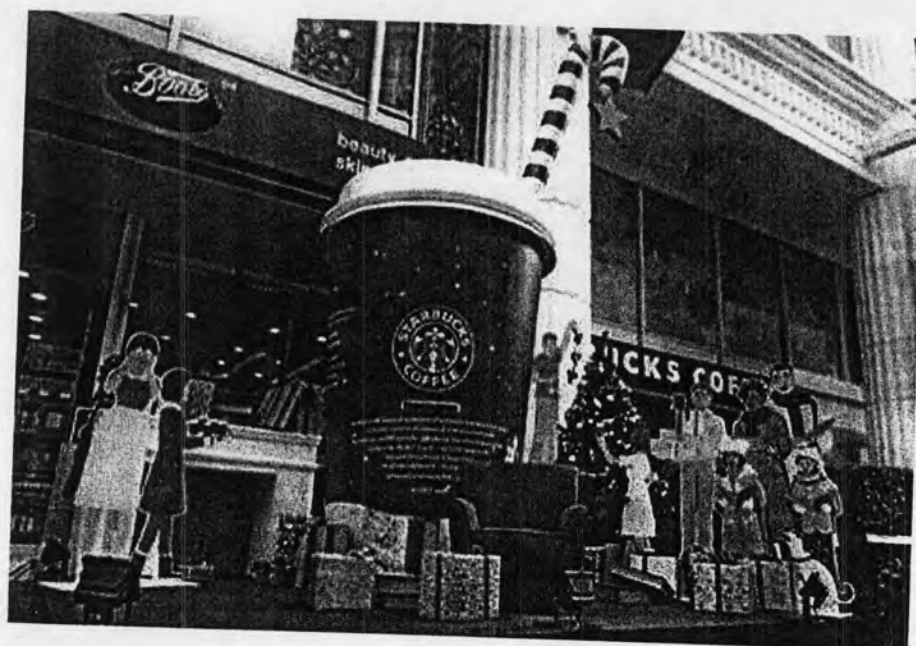
ภาพที่ 8 โครงการนำแก้วส่วนตัวมาใช้ซื้อเครื่องดื่มของสตาร์บัคส์ภายใต้แนวคิด  
Earth Day Celebration 2007

### 3) โครงการสนับสนุนการศึกษา

ด้านการศึกษาสตาร์บัคส์ได้เข้าไปร่วมมือกับมูลนิธิหนังสือเพื่อเด็ก โดยการบริจาคหนังสือในร้านสตาร์บัคส์ทั่วประเทศ ในปีแรกเราทำบริจาคหนังสือผ่านแก้วยักษ์ เพื่อส่งหนังสือไปช่วยภาคใต้ได้จำนวน 4,500 เล่ม ปีที่ผ่านมามูลนิธิทำโครงการห้องสมุดครอบครัวทางภาคเหนือ โดยมองว่าการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านต้องเริ่มจากที่บ้าน เพียงเวลา 2-3 เดือนสามารถระดมหนังสือบริจาคเพิ่มขึ้นเท่าตัว และได้มากกว่า 9,500 เล่ม (ประสบการณ์สตาร์บัคส์, 2550: 33)

สตาร์บัคส์เนรมิตแก้วยักษ์สีแดงสดใสสูงถึง 3 เมตร เชิญชวนทุกคนมีส่วนร่วมในการมอบสิ่งดีๆ ให้แก่กัน ในช่วงเทศกาลแห่งความสุขนี้ ด้วยการร่วมบริจาคหนังสือ ผ่านแก้วสตาร์บัคส์สีแดง สัญลักษณ์แห่งการแบ่งปันและการเริ่มต้นขึ้นแล้วของเทศกาลแห่งการเฉลิมฉลองช่วงเวลาที่แก้ว สตาร์บัคส์จะเปลี่ยนจากสีขาวกลายเป็นสีแดง โดยจะหนังสือนำไปมอบให้กับ โครงการ "ห้องสมุดครอบครัว" ของมูลนิธิหนังสือเพื่อเด็ก โดยแก้วสตาร์บัคส์ขนาดยักษ์จะตั้งรอรับการบริจาคตลอด 24 ชั่วโมง ด้านหน้าศูนย์การค้าอัมรินทร์ พลาซ่า ไปจนถึงวันที่ 5 มกราคม 51 โดยทุกศุกร์และเสาร์ ระหว่างเวลา 18.00-19.00 น. ตลอดเดือน (กิจกรรมดีๆ, 2550: 38)





ภาพที่ 9 แก้วสตาร์บัคส์คริสต์มาส ขนาดยักษ์ สำหรับเป็นกล่องรับบริจาคหนังสือในโครงการห้องสมุดครอบครัว ณ บริเวณด้านหน้าศูนย์การค้าอัมรินทร์พลาซ่า

#### 4) การร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

สมณพินทุ์ โชติพุกกณะ ผู้อำนวยการ กล่าวว่า "เราพยายามสร้างสตาร์บัคส์ให้เต็มเต็มในชีวิตประจำวันได้ในทุกวัน แทนที่จะต้องเติมชีวิตด้วยการหยุดพักร้อน ไปสปา แต่ที่สตาร์บัคส์สามารถเติมเต็มชีวิตในแต่ละวันได้ ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าไปดื่มกาแฟได้ ทุกวัน การเข้าไปกินกาแฟในร้านสตาร์บัคส์ไม่ใช่แค่กินกาแฟ แต่การได้รับการพักหายใจจากพาร์ทเนอร์ (พนักงาน) เรื่อง CSR ก็จะเข้ามาเชื่อมโยงกับเรื่องพวกนี้"

"ซีเอสอาร์ของ "สตาร์บัคส์" สร้างการผูกพันและมีส่วนร่วมระหว่างลูกค้า พาร์ทเนอร์และชุมชนผ่านกิจกรรมเพื่อสังคมตามแบบฉบับของแบรนด์และนับเป็นก้าวต่อไปที่ "สตาร์บัคส์" จะนำมาใช้ในการพัฒนากิจกรรมซีเอสอาร์ไปอีกระดับ ที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดโครงการเพื่อสังคมสำหรับชุมชนในบริเวณที่สาขานั้นๆ ตั้งอยู่โดยให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งสตาร์บัคส์จะเป็นผู้ส่งมอบความรู้เรื่องซีเอสอาร์ ไปยังพาร์ทเนอร์ของสตาร์บัคส์ทั่วประเทศ จากนั้นพาร์ทเนอร์ก็จะเป็นคนคิดโครงการที่จะทำในชุมชนนั้น และชักชวนลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม เมื่อทำอย่างนี้ความภูมิใจก็จะเกิดกับพาร์ทเนอร์ที่ได้ทำอะไรๆ มากกว่าการขายกาแฟ ขณะเดียวกันลูกค้าก็เกิดความผูกพันกับมายสตาร์บัคส์ของตน"

ซีเอสอาร์ ยังจะช่วยให้ "มายสตาร์บัคส์" ไปถึงฝั่งฝัน ด้วยการเชื่อมโยงและมีส่วนร่วมกับชุมชนมากขึ้น ซึ่งหมายความว่าลูกค้าที่มาใช้บริการประจำในแต่ละสาขานั้นจะเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคม ฉะนั้นซีเอสอาร์ของสตาร์บัคส์ จึงสร้างการผูกพันและมีส่วนร่วมระหว่างลูกค้าพาร์ทเนอร์ และชุมชน ผ่านกิจกรรมเพื่อสังคมตามแบบฉบับ ของแบรนด์และนับเป็นก้าวต่อไปที่ "สตาร์บัคส์" จะนำมาใช้ในการพัฒนากิจกรรมซีเอสอาร์ไปอีกระดับ ที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดโครงการเพื่อสังคมสำหรับชุมชนในบริเวณที่สาขานั้นๆ ตั้งอยู่โดยให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม

"เราจะเป็นผู้ส่งมอบความรู้เรื่องซีเอสอาร์ ไปยังพาร์ทเนอร์ของสตาร์บัคส์ทั่วประเทศ จากนั้นพาร์ทเนอร์ก็จะเป็นคนคิดโครงการที่จะทำในชุมชนนั้น และชักชวนลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อทำอย่างนี้ความภูมิใจก็จะเกิดกับพาร์ทเนอร์ที่ได้ทำอะไรๆ มากกว่าการขายกาแฟ ขณะเดียวกันลูกค้าก็เกิดความผูกพันกับมายสตาร์บัคส์ของตน" (ประสบการณ์สตาร์บัคส์, 2550: 33)

เป็นวิสัยทัศน์ตั้งแต่แรกแล้วที่สตาร์บัคส์ไม่ได้มองตัวเองว่าเป็น Coffee Company แต่เป็นบริษัทที่ใช้คนบริการกาแฟ หรือ People Business serving coffee not coffee business serving by people โดยถือวาทะรยากาศในเรื่องของ Human Connection มีความสำคัญมากสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะพาร์ทเนอร์กับลูกค้าหรือลูกค้ากับลูกค้าที่แลกเปลี่ยนสัมพันธภาพระหว่างกันแต่บรรยากาศความเป็นกันเองเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดพาร์ทเนอร์ที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพ สตาร์บัคส์ขึ้นชื่อว่าเข้มงวดต่อการคัดเลือกพนักงานด้วยเชื่อว่า Great people จะสามารถทำงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรในแบบที่สตาร์บัคส์ต้องการให้เป็นได้ง่ายขึ้น วัฒนธรรมที่สตาร์บัคส์พยายามสร้างมาตลอดนั่นก็คือ Just Say Yes Culture ก็คือการให้อิสระแก่พาร์ทเนอร์ในการตัดสินใจต่างๆ เพื่อมอบการบริการที่ดีที่สุด (แบรนด์เอจ (ออนไลน์), 2551)

#### 4. การประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการประเมินผลด้านการดำเนินงานของสตาร์บัคส์ ได้มีการจัดทำรายงานการดำเนินงานด้านการรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเพื่อรายงานผลความคืบหน้าด้านการดำเนินงานในด้านนี้ ซึ่งจะจัดทำขึ้นเป็นประจำทุกๆ ปี โดยมีการแบ่งหมวดหมู่การดำเนินงานเอาไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นด้านสินค้าของสตาร์บัคส์ สิ่งแวดล้อม สังคม สถานที่ทำงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

“จริงๆ แล้วในทุกองค์กรจะต้องมีการจัดทำ Annual Report เพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร แต่ที่สตาร์บัคส์เรามีการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสตาร์บัคส์จะเรียกว่า Starbucks Corporation Social Responsibility Annual Report โดยเราจะรายงานความสำเร็จ ความคืบหน้า และกิจกรรมที่จะทำต่อไปในอนาคตอย่างชัดเจน โดยจะเป็น Global Trend ที่วัดความสำเร็จของธุรกิจระดับ Global Brand ที่มุ่งมั่นพัฒนาอย่างยั่งยืน” (สุมนพินท์ โชติกะพุกกะณะ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2551)

“สำหรับในส่วนของการประชาสัมพันธ์การประเมินผลจะยังคงเน้นการวัดจำนวน และเนื้อที่ของข่าวสารที่ได้รับการเผยแพร่ลงในสื่อต่างๆ แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเป็นรายเดือน รายปี เพื่อดูว่าเราประสบความสำเร็จในด้านการสื่อสารมากน้อยแค่ไหน โดยการนับจำนวนข่าวประชาสัมพันธ์นั้นเราจะแบ่งแยกเป็น รูปแบบของสารที่น่าเสนอ สื่อที่ได้รับการเผยแพร่ อารมณ์ของข่าวว่าเป็นลบหรือเป็นบวก จำนวนข่าวและมูลค่าของข่าวเปรียบเทียบกับมูลค่าของโฆษณา” (พระวี สุระมน, สัมภาษณ์, 21 กรกฎาคม 2551)

#### แนวโน้มด้านการดำเนินด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของสตาร์บัคส์

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสตาร์บัคส์ที่ผ่านมาสร้างคุณประโยชน์ให้กับแบรนด์สตาร์บัคส์ได้เป็นอย่างดีและส่งผลกระทบต่อสภาพลักษณะของสตาร์บัคส์เป็นแบรนด์ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมซึ่งช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจของสตาร์บัคส์เป็นไปในเชิงบวกมาโดยตลอด สำหรับแนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสตาร์บัคส์ในอนาคต สตาร์บัคส์เน้นการดำเนินงานจากแผนแม่บทจากบริษัทแม่ในอเมริกาเป็นหลัก แต่จะยังคงเน้นด้านชุมชน สิ่งแวดล้อม และการศึกษาเป็นหลัก โดยจะเน้นการสื่อสารแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรผ่านการมีส่วนร่วมของพาร์ทเนอร์ของสตาร์บัคส์เหมือนเคย

ในช่วงที่ผ่านมาสตาร์บัคส์จะเน้นหนักไปที่ชาวไร่กาแฟ และ Corporate แต่ในปีนี้สตาร์บัคส์จะเน้นการอบรมพนักงานในเรื่อง Community Connection คือการเชื่อมโยงกับชุมชนในสังคมผ่านเรื่องสิ่งแวดล้อมและการศึกษา (พยุงค์ดี วิริยะบัณฑิตกุล, 2550: 144)

“การทำ Community Connection เพื่อสร้างความแตกต่างในแต่ละร้าน เพราะไปกินกาแฟสตาร์บัคส์ร้านไหนก็เหมือนกันแต่บรรยากาศร้านอาจจะต่าง Key Success Factor คือเรื่อง

คน พนักงานในร้าน เขาจะแสดงความเก่งในการชงกาแฟอย่างเดียวหรือบริการดีด้วย หรือทำ Community Connection ดีด้วย ซึ่งอันนี้คือ บวก บวก บวก”

“ปัจจุบันสตาร์บัคส์มี 91 สาขาแบ่งออกเป็น 10 District แต่เราเชื่อว่าไม่ว่าจะโตไปเท่าไร เราจะ Staying Small while Growing Big คือถ้าพื้นฐานใน Small Community ของเราแน่น ทุกคนมี Partnership กับคนในชุมชนที่ดี มี Connection กับคนในชุมชนที่ดี มันจะเป็นฐานที่แข็งแกร่งที่ทำให้สตาร์บัคส์ทั้งโลกเป็น Unity” (สุนนพินท์ โชติกะพุกกะณะ, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2551)

นอกจากนี้แล้วแผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสตาร์บัคส์ในอนาคตอันใกล้นี้ก็จะมีมุ่งเน้นให้ความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก โดยได้กำหนดพันธะสัญญาระยะยาวต่อสิ่งแวดล้อมในด้านต่างๆ เอาไว้ อาทิ การปรับเปลี่ยนร้านสตาร์บัคส์ให้เป็นร้านประหยัดพลังงาน โดยการลดการใช้พลังงานในร้านกาแฟสตาร์บัคส์ลงทั้งสิ้น 25% การใช้แก้วกาแฟที่ไม่สร้างมลภาวะได้ โดยจากรายงานประจำปี บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด (2550) กล่าวไว้ว่า

สตาร์บัคส์มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรคร้านกาแฟที่ใช้พลังงานที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้

- สตาร์บัคส์มุ่งมั่นที่จะสร้างร้านกาแฟต้นแบบที่ใช้พลังงานที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้ทั้งพลังงานไฟฟ้าและพลังงานในหลากหลายภูมิภาคทั่วโลก ภายในปี 2550-2551
- ภายในปี 2553 สตาร์บัคส์มุ่งมั่นที่จะลดการใช้พลังงานภายในร้านของสตาร์บัคส์ทั่วโลกลงถึง 25%
- ภายในปี 2553 สตาร์บัคส์ตั้งใจที่จะใช้พลังงานที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้เข้ามาใช้ในร้านให้ได้มากถึง 50%

สตาร์บัคส์มุ่งมั่นที่ปรับเปลี่ยนร้านกาแฟสตาร์บัคส์ให้เป็นร้านกาแฟสีเขียว

- สตาร์บัคส์มีแผนที่จะสร้างร้านกาแฟสีเขียวในสหรัฐอเมริกาในให้เสร็จสิ้นภายในปี 2552
- สตาร์บัคส์มีแผนที่จะสร้างร้านกาแฟสีเขียวทั่วโลกในให้เสร็จสิ้นภายในปี 2553

### สตาร์บัคส์มุ่งมั่นที่จะปรับเปลี่ยนแก้วกาแฟไปสู่ “แก้วกาแฟที่ไม่สร้างขยะ”

- สตาร์บัคส์ได้เตรียมการรณำแก้วกาแฟเซรามิกมาใช้แทนแก้วพลาสติกภายในปี 2553
- สตาร์บัคส์เตรียมแผนการกระตุ้นให้ลูกค้านำแก้วของตนเองมาใช้ได้ภายในปี 2553
- สำหรับแก้วกระดาษ สตาร์บัคส์ได้เตรียมแผนงานที่จะลดการใช้เยื่อกระดาษที่ใช้ในการผลิตลง 10%
- สตาร์บัคส์ได้พัฒนารูปแบบการวิจัยที่จะสามารถนำแก้วกาแฟแบบร้อนและแบบเย็นให้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้

## บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

#### ประวัติความเป็นมา

บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ชื่อเดิม คือ บริษัท ชิว-เนชั่นแนล เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ผู้แทนจำหน่ายสินค้ายี่ห้อพานาโซนิค ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2513 โดยร่วมทุนระหว่างบริษัท ชิว จำกัด และ บริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริก อินดัสเตรียล จำกัด ประเทศญี่ปุ่น ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท สำนักงานแห่งแรกตั้งอยู่ที่ถนนมหาไชย แขวงวังบูรพาภิรมย์ กรุงเทพมหานคร โดยจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ เช่น วิทยุ เครื่องเล่นจานเสียง เครื่องขยายเสียง และเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าอย่างเป็นทางการของบริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริก อินดัสเตรียล จำกัด ประเทศญี่ปุ่น

ต่อมาในปี 2523 กิจการของบริษัทขยายตัว เจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 30 ล้านบาท จำนวนพนักงานก็เพิ่มมากขึ้น ทำให้สถานที่ทำการเดิมคับแคบไป จึงได้ย้ายสำนักงานมาที่ 2152-2154 ถนนลาดพร้าว แขวงวังทองหลาง เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร จากนั้นในปี 2534 ได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท ชิว เนชั่นแนล จำกัด

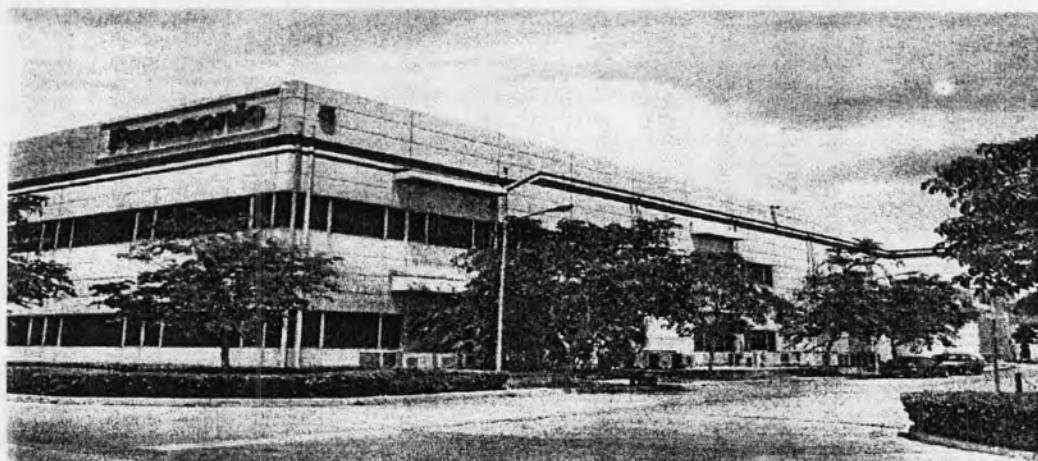
บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนมากกว่าร้อยล้านบาท และมีจำนวนพนักงานกว่าห้าร้อยคน ณ ที่ทำการแห่งใหม่ บนเนื้อที่ 20 ไร่ เลขที่ 75 ถนนเสรีไทย แขวงคันนายาว เขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ปี 2540 จนถึงปัจจุบัน

และนับจากปี 2547 เป็นต้นมา บริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริก อินดัสเตรียล จำกัด ประเทศญี่ปุ่นได้ประกาศรวมแบรนด์ Panasonic และ National เพื่อความแข็งแกร่งและเป็นหนึ่งเดียวในการทำการตลาดทั่วโลก โดยให้ National ยังคงมีขายเป็น Traditional Brand ในญี่ปุ่นเท่านั้น

ด้วยทุนจดทะเบียน 120 ล้านบาท และมีสินทรัพย์มากกว่า 2,500 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ก้าวสู่การเป็นผู้นำในวงการธุรกิจเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร ผลิตภัณฑ์ด้านภาพและเสียง อุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติ



ถ่านไฟฉาย หลอดไฟ และผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ อีกมากมายตลอดจนการให้บริการหลังการขาย และศูนย์บริการทั่วประเทศ (พานาโซนิค(ออนไลน์), 2551)



ภาพที่ 10 บริษัท พานาโซนิค ซิว เซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด ในปัจจุบัน

### การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเชิงกลยุทธ์

#### 1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

##### ภายในองค์กร

##### วัฒนธรรมองค์กร

บริษัท พานาโซนิค ซิว เซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด เน้นย้ำเรื่องความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน โดยจากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า บริษัทได้มีการจัดอบรม และปลูกฝัง ให้พนักงานในบริษัทมีพื้นฐานความคิดร่วมกัน มีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะช่วยผลักดันให้พนักงานแต่ละคนในองค์กรมีความพยายามและความร่วมมือซึ่งกันและกัน ตลอดจนกระทั่งมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้องค์กรบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

“ด้วยความที่เราเป็นบริษัทแบบญี่ปุ่น ลักษณะการบริหารงานของเราจึงเน้นไปในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารคนเป็นส่วนมาก และพานาโซนิคได้ให้ความสำคัญในจุดนี้มาก เพราะหากพนักงานรักและผูกพันกับองค์กรมากเท่าไร ความก้าวหน้า

และการเติบโตของบริษัทจะเพิ่มขึ้นเท่านั้น เราเชื่อว่า ความก้าวหน้าและพัฒนาการต่างๆ เกิดขึ้นได้จากความพยายามร่วมกันและความร่วมมือซึ่งกันและกันของพนักงานในบริษัท ด้วยจิตใจที่รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกคนปฏิญาณว่า จะปฏิบัติหน้าที่ของเราในบริษัทด้วยความขยันขันแข็ง และด้วยความซื่อสัตย์” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

นายโดโซ อโตะ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวว่า “การนำเทคนิคการบริหารจัดการมาใช้ ย่อมต้องมีการปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและวิถีชีวิตของกลุ่มคนในแต่ละประเทศเป็นสิ่งที่ทีมผู้บริหารบริษัทในสาขาต่างๆต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ เพื่อที่จะนำมาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กรที่ตนบริหารงานอยู่ และการมีเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน มีส่วนอย่างยิ่งต่อการบริหารการจัดการของสาขาในแต่ละประเทศ รวมถึงประเทศไทยด้วย สำหรับบริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริก อินดัสเตรียล จำกัด ภายใต้การนำของนายฟูมิโอะ โอชิโอะ ประธานบริษัทฯ จะมีนโยบายการบริหารหรือแผนธุรกิจออกมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาเป็นการดำเนินงานภายใต้แผน Leap Ahead 21 ซึ่งแผนงานดังกล่าวจะสิ้นสุดลง ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550 นี้แล้ว โดยแผนงานดังกล่าว มุ่งเน้นเพื่อความอยู่รอดในการแข่งขันในระดับโลก นอกจากนี้ยังมีการปฏิรูปองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทได้มีการจัดตั้งระบบ Job Qualification ส่วนงาน Corporate Diversity Promotion และระบบ Skills Evaluation ขึ้นมาด้วย” (เปิดตัว GP3 กลยุทธ์สร้างความสำเร็จของกลุ่มพานาโซนิค, 2550: 29)

**จุดแข็ง (Strengths) จุดแข็งของบริษัทพานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด**

1. ความหลากหลายของสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง ซึ่งถือได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท พานาโซนิค ซึ่งพานาโซนิคได้ทำการสื่อสารการตลาดอย่างครอบคลุม อาทิ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับทราบถึงข่าวสารเกี่ยวกับความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และจูงใจให้ผู้บริโภคใช้สินค้าพานาโซนิค

นายสมชาย นันต์นวัตกุล รองผู้จัดการส่วนงานขาย บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวว่า “สำหรับการร่วมงานแพาเวอร์บายเอ็กซ์โป ในครั้งนี้พานาโซนิคไม่ได้นำสินค้าใหม่ๆ มาร่วมงานแต่พานาโซนิค จะใช้ความหลากหลายของสินค้าที่มีอยู่ในทุกกลุ่มมาเป็นจุดดึงดูดลูกค้ามากกว่า โดยสินค้าที่เป็นตัวไฮท์ไลท์และช่วยดันยอดขายในช่วงเดือน

เมษายนถึงมิถุนายนจึงเน้นไปที่กลุ่มจอภาพ ทั้งพลาสมาทีวี (เวียร์) ขนาด 65 นิ้ว และแอลซีดีเวียร์”(ศึกเครื่องใช้ไฟฟ้าปี 50, 2550: 22)

พานาโซนิค หนึ่งในผู้นำด้านตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทย และผู้สร้างสรรค์สุดยอดนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อชีวิต ด้วยสโลแกน “Panasonic – Ideas for Life” ประกาศเดินหน้าบุกตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในไทย สร้างสีสันในชีวิตให้แก่ผู้บริโภคด้วยผลิตภัณฑ์แห่งนวัตกรรมหลายรุ่น ครอบคลุมตั้งแต่หมวดผลิตภัณฑ์ภาพและเสียง ชีสเต็มและถ่านไฟฉาย ไปจนถึงหมวดผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าทันสมัยภายในบ้าน สนองตอบทุกความต้องการของสมาชิกทุกคนในครอบครัว (ข่าวประชาสัมพันธ์ (ออนไลน์), 2550)

2. จุดแข็งด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์พานาโซนิค ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและมีคุณภาพการใช้งานที่มีประสิทธิภาพ อันเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จของพานาโซนิคในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในประเทศไทย

พานาโซนิค พลาสมา เวียร์ และแอลซีดี ทีวี ยังได้รับรางวัลทองคำในฐานะสุดยอดแบรนด์ประจำปี 2549 จากรีดเดอร์ ไดเจสต์ เอเชีย (Reader's Digest Asia Trusted Brands 2006) สำหรับ โทรทัศน์สีจอแบน พานาโซนิค ก็ได้รับรางวัลยอดเยี่ยมอันดับ 1 ประจำปี 2006 (GFK Asia Award for No.1 Brands in 2006) จากการสำรวจของ GFK ความเชื่อมั่นและไว้วางใจอย่างต่อเนื่องในแบรนด์พานาโซนิคจึงเป็นข้อพิสูจน์ได้เป็นอย่างดีถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และแสดงให้เห็นว่าพานาโซนิคยังคงเป็นทางเลือกสำหรับผู้บริโภค และเป็นแบรนด์ที่ได้รับความเชื่อถืออย่างต่อเนื่อง (ไทยแลนด์อินดัสทรี(ออนไลน์), 255)



ภาพที่ 11 ภาพแสดงผลผลิตภัณฑ์พานาโซนิคที่ได้รับรางวัลด้านคุณภาพจาก ริดเดอร์ ไดเจสต์ เอเชีย

นางสาวเพลินพิศ เจริญพานิชสันติ ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ตู้เย็น ฝ่ายการตลาด กล่าวว่า “ปีนี้พานาโซนิคมั่นใจเป็นอันดับ 1 ในผลิตภัณฑ์ตู้เย็น และนวัตกรรมอัจฉริยะแห่งอนาคตนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาตู้เย็นที่เปี่ยมประสิทธิภาพมากที่สุดในยุคนี้ เริ่มจากพานาโซนิคเป็นเจ้าของแรกที่กลับช่องแช่เย็นไว้ด้านบน ช่องแช่แข็งไว้ด้านล่าง เพื่อตอบสนองการใช้งาน และมั่นใจว่าตู้เย็นพานาโซนิคจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่พร้อมที่จะรุกตลาดได้อย่างแน่นอนด้วยมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยคุณสมบัติ ตรวจจับอุณหภูมิอัจฉริยะไมโครโปรเซสเซอร์เพื่อปรับเปลี่ยนอุณหภูมิภายในตู้ให้สมดุลย์และคงที่ พร้อมด้วยระบบคอมเพรสเซอร์ อินเวอร์เตอร์ อันเป็นหัวใจของการปรับความเย็นอย่างสมดุลย์ ซึ่งจะเพิ่มหรือลดจำนวนรอบการทำงานตามความเหมาะสม ทำให้ประหยัดพลังงานไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ด้วยน้ำยา R 134A ให้ความเย็นคงที่ ดีไซน์ที่ทันสมัยเหมาะสมต่อการใช้งาน ตู้เย็นพานาโซนิคระบบนี้ยังได้รับสิทธิบัตรการันตีประสิทธิภาพจากนานาประเทศ อาทิ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา ยุโรปและสิงคโปร์”(รู้จัก 3G เทคโนโลยีคลื่นลูกที่ 3, 2550: 39)

3. การพัฒนาสินค้าภายใต้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย และคำนึงถึงผลกระทบต่อทางสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

สำหรับปี 2550 บริษัทยังนำเสนอสินค้าที่มีความล้ำหน้าทางเทคโนโลยีสู่ตลาดเน้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความหลากหลายประเภท ตามแนวคิด Idea for Life เพื่อเป็นการสร้างสีสันให้แก่ผู้บริโภค โดยผลิตภัณฑ์จะครอบคลุมตั้งแต่หมวดภาพ และเสียง ชีสเต็ม ถ่านไฟฉาย ไป

จนถึงผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน ซึ่งถือเป็นการตอบสนองความต้องการของสมาชิกทุกคนในครอบครัว (ศึกเครื่องใช้ไฟฟ้าปี 50, 2550: 22)

“ผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท บริษัทให้ความสำคัญในเรื่องของความล้ำหน้าทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ อีกทั้งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง นอกจากนี้บริษัทจะยังคงเน้นหนักในเรื่องของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะโฟกัสไปที่การใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการนำผลิตภัณฑ์กลับมาใช้ใหม่ (Re-used)” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

ทิศทางในปีหน้ากลุ่ม HA (Home Appliance) จะเน้นโปรโมทผลิตภัณฑ์ที่ประหยัดพลังงาน (Energy Saving) เพราะเรื่อง Environmental Protection เป็นนโยบายการดำเนินงานของพานาโซนิคทั่วโลก ยกตัวอย่าง Inverter Technology ที่เน้นการประหยัดพลังงานทั้งในสินค้าตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ และไมโครเวฟ ซึ่งพานาโซนิคเป็นบริษัทเดียวที่มีคอนเซ็ปต์นี้ครบในกลุ่ม HA (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

จุดอ่อน (Weakness) จุดแข็งของบริษัทพานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ถึงแม้พานาโซนิคจะเป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในตลาด และมีสินค้าหลากหลายกลุ่มผลิตภัณฑ์ พร้อมด้วยเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย แต่จุดหนึ่งที่เราเรียกว่าเป็นจุดอ่อนของแบรนด์พานาโซนิคก็คือเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่ดึงดูดใจผู้บริโภค และยังคงตามหลังคู่แข่งกันอย่างชัดเจน และ แอลจี ดังนั้น พานาโซนิคจึงได้พยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์เพื่อเน้นให้ใช้งานง่าย ในขณะที่เดียวกันก็มีความสวยงาม

ในภาพรวมของกลุ่ม HA แม้พานาโซนิคจะเป็นผู้นำเทคโนโลยี แต่ในบริการแข่งขันปัจจุบัน เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอในการดึงดูดลูกค้า เพราะดีไซน์เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อในรูปแบบของ Emotional Benefit

มร.ชิ่งโมริ รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท พานาโซนิค เอ.พี.เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ยอมรับว่า “ในเรื่องดีไซน์ เรายังตามหลังแอลจี และซัมซุง แต่เราพยายามเน้น Product Design มากขึ้น พานาโซนิคจะแนะนำสินค้าที่มีดีไซน์เป็นของตัวเอง บนแนวคิด Universal Design ซึ่งนอกจากดีไซน์จะสวยงามแล้วผู้บริโภคยังใช้งานได้ง่ายในรูปแบบ User Friendly อาทิ

ตู้เย็น Magic Top ที่กลับตู้แช่เย็นไว้ด้านบน เพราะผู้บริโภคต้องใช้งานตู้แช่เย็นถึง 70% แต่ใช้ตู้แช่แข็งเพียง 30% และหม้อหุงข้าวที่มีปุ่มกดเหลืองสำหรับคนตาบอดสี เป็นต้น”

(พานาโซนิคซูสินค้าไอพลัสมุ่งลบลจุดอ่อนเรื่องดีไซน์, 2551: 22)

“พานาโซนิคได้ขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่องในด้านพัฒนาสินค้าใหม่ให้มีการออกแบบในลักษณะ Universal Design เน้นความทันสมัย สวยงาม ตอบโจทย์ความต้องการผู้บริโภคส่วนใหญ่ บนพื้นฐานการประหยัดพลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

### ภายนอกองค์กร

1. สภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปีที่ผ่านมา ผลกระทบจากราคาน้ำมันเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภคประสบปัญหาค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่งผลต่อกำลังซื้อ และการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคที่ลดน้อยลงตามไปด้วย ตลอดจนปัญหาเงินบาทที่แข็งค่าของประเทศไทยทำให้ส่งผลกระทบในการทำธุรกิจของบริษัท จึงทำให้บริษัทต้องพิจารณาในการลดต้นทุนในด้านต่าง ๆ

“ด้านปัญหาเงินบาทที่แข็งค่าตั้งแต่ช่วงปีที่ผ่านมา ส่งผลต่อการทำธุรกิจของบริษัทอย่างมาก โดยเฉพาะเป็นการสร้างความกังวลให้กับบริษัทแม่ เนื่องจากยอดการส่งออกของบริษัทเฉลี่ยอยู่ที่ 70% ของรายได้รวม ทั้งนี้ บริษัทได้พยายามที่จะลดต้นทุนทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการขนส่งลง 15% โดยสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ประมาณ 12-13%”

(แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

ปัจจุบันผู้บริโภคประสบปัญหาจากสภาพเศรษฐกิจโดยรวม เนื่องจากผลกระทบจากราคาน้ำมัน ที่ส่งผลตรงถึงค่าไฟฟ้าที่สูงขึ้น ดังนั้น การออกแบบสินค้าที่มีนวัตกรรมประหยัดพลังงานเป็นแนวทางหลักที่พานาโซนิคให้ความสำคัญ โดยในปีนี้จะนำเสนอนวัตกรรม “Intelligent Inverter” เทคโนโลยีประหยัดพลังงานสำหรับเครื่องปรับอากาศและตู้เย็น โดยในส่วนของเครื่องปรับอากาศพานาโซนิคจะใช้ไฟฟ้าเพียงครึ่งหนึ่งของเครื่องปรับอากาศทั่วไปในตลาด (งานแถลงข่าว)

2. กระแสภาวะโลกร้อนและการประหยัดพลังงานเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่สำคัญและพานาโซนิคในฐานะผู้นำด้านตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทย และผู้สร้างสรรค์สุดยอดนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อชีวิต จึงต้องคำนึงเป็นอย่างยิ่งในการปรับกระบวนการผลิต

และการออกแบบ เพราะในปัจจุบันสภาวะโลกร้อนและการประหยัดพลังงานนี้ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป โดยจะคำนึงถึงผลกระทบของสินค้าที่เป็นสาเหตุของภาวะโลกร้อนด้วย

นายโมโตยูกิ ชิเงโมริ รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท พานาโซนิค เอ.พี.เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวว่า "จากการสำรวจ พฤติกรรมของผู้บริโภคคนไทย พบว่า ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้า มีประเด็นเกี่ยวกับการประหยัดพลังงานเข้ามาเป็นอันดับ 1 เนื่องจากกระแสของสภาวะโลกร้อนและการประหยัดค่าครองชีพ" ("โค้งแรก HA เดือดพล่าน พานาโซนิคชมขวัญเขย่าบัลลังก์ 2 สนามใหญ่, 2551: 27)

"การตื่นตัวเรื่องสิ่งแวดล้อมในตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในเมืองไทย เป็นไปตามกระแสโลกที่มีการตื่นตัวเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเข้ามาปรับใช้เป็นกลยุทธ์การตลาดของกลุ่มพานาโซนิคในช่วงที่ผ่านมา โดยพานาโซนิคได้หยิบยกกลยุทธ์เพื่อสิ่งแวดล้อมเข้ามาเป็น Theme การตลาดภายใต้แนวคิด Tree หรือ "ต้นกล้าเติบโตใหญ่ สายใยไม่สิ้นสุด" อันหมายถึงการทำตลาดด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและตัวแทนจำหน่าย จนมาถึงแคมเปญล่าสุดคือ "นาวา พานาโซนิค" โดยมีสินค้าแบรนด์พานาโซนิคเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์"

(กรีน โปรดักส์ สินค้าพิทักษ์โลก, 2551: 11)

"สินค้าทุกกลุ่มของบริษัทจะเน้นเรื่องการประหยัดพลังงานและสิ่งแวดล้อม (Green Product) ผลิตภัณฑ์เครื่องปรับอากาศพลาสมา และแอลซีดี จะถูกออกแบบและพัฒนาจากวัตถุดิบที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน พร้อมกับให้ความสำคัญกับดีไซน์" (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)



ภาพที่ 12 ไคไซ อิตะ ไซวันวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อมของพานาโซนิค

## 2. การจัดทำกลยุทธ์

### พันธกิจและนโยบายการดำเนินงานของพานาโซนิค

พานาโซนิคมุ่งหวังที่จะเป็นบริษัทชั้นนำของโลกภายในปี 2553 โดยปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ซึ่งตระหนักถึงเครือข่ายของสังคมที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งและการอยู่ร่วมกันกับสิ่งแวดล้อมของโลกผ่านทางเทคโนโลยีชั้นนำ

### วัตถุประสงค์เบื้องต้นในการบริหารงาน (Basic Management Objective)

พานาโซนิคได้ระบุวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการทำงานเพื่อให้ทราบถึงทิศทางและแนวโน้มในการทำงานโดยระบุไว้ทั้งในคู่มือพนักงานเพื่อให้พนักงานได้รับทราบและปฏิบัติตาม และระบุไว้ใน Website ของบริษัทเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบถึงการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงาน ตลอดจนความรับผิดชอบต่อในฐานะที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่ส่งผลกระทบต่อโลกโดยรวม

“ในคู่มือพนักงาน ฉบับ พ.ศ. 2545 ระบุว่า จากการที่เราระหนักถึงภาระความรับผิดชอบต่อเราในฐานะที่เป็นนักอุตสาหกรรม เราจึงจะอุทิศตนให้กับความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาการของสังคม ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน โดยผ่านไปทางกิจกรรมด้านธุรกิจของเรา ซึ่งโดยวิธีการนี้จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทั่วโลกให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงาน



ทุกคนได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและปฏิบัติตาม” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

### ปรัชญาในการทำงาน (Philosophy)

ปรัชญาในการทำงานของพานาโซนิคได้ดำเนินขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรดังนี้

“เราทำการผลิตด้วยรอยยิ้มเพื่อต้องการเห็นรอยยิ้มจากผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ของเรา เราจะตั้งใจผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เพื่อหวังว่าผลิตภัณฑ์ของเราจะสามารถสร้างรอยยิ้มให้กับผู้ใช้ในขณะที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของเรา” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

การวางกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพานาโซนิค ได้มุ่งเน้นการดำเนินงานใน 3 แนวทางหลักอันได้แก่ สินค้าภายใต้แบรนด์พานาโซนิคต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและลูกค้า โรงงานผลิตต้องให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และการคืนกำไรและตอบแทนในสังคมที่อยู่ โดยจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพานาโซนิคในประเทศไทยก็ดำเนินตามกลยุทธ์ดังกล่าวทั้ง 3 ประการเช่นเดียวกัน (กรีน โปรดักส์ สินค้าพิทักษ์โลก, 2551: 11)

### แนวทางปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม

#### ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและลูกค้า

##### การจัดการการใช้สารอันตรายบางประเภท

เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบสหภาพยุโรป ว่าด้วยการจำกัดการใช้สาร ที่เป็นอันตรายบางประเภทในเครื่องมือเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (DROHS: Directive on the restriction of the use of certain hazardous substances in electrical and electronic equipment) โดยเน้นการจำกัดการใช้สารอันตรายที่ต้นเหตุ โดยให้ผู้ผลิตใช้สารอื่นแทนสารตะกั่ว ปรอท แคดเมียม โครเมียม โพลีโบรมิเนทไบฟีนิล และ โพลีโบรมิเนทไดฟีนิลอีเทอร์ ในเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ภายในวันที่ 1 กรกฎาคม 2549 โดยครอบคลุมผลิตภัณฑ์เดียวกับ WEEE (Waste Electrical and electronic equipment)

“จากข้อกำหนดตามมาตรฐาน RoHS ที่กำหนดให้มีการยกเลิกการใช้สารพิษที่เป็นอันตรายที่ได้กำหนดออกมา พานาโซนิคจึงได้ออกนโยบายในการยกเลิกการใช้สารตะกั่ว สารปรอท และสารแคดเมียม จากการผลิต รวมทั้งแผนการที่จะเลิกใช้สาร BFR และ PVC ออกจากการผลิตทั้งหมด” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

นอกจากนั้นนโยบายในการผลิตของพานาโซนิคนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าภายใต้เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย และคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อให้ใช้งานง่าย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง โดยบริษัท พานาโซนิค ได้จัดตั้งพานาโซนิค เซ็นเตอร์ ที่กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น เพื่อเป็นการสื่อสารขององค์กรระดับโลกโดยจัดเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมสินค้าเพื่อให้เห็นถึงแนวคิดในการผลิตสินค้าต่างๆ ที่ผสมผสานเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้งานง่าย และรักษาสิ่งแวดล้อมด้วย

### โรงงานที่ผลิตให้มีความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม

#### นโยบายในการนำสินค้ากลับมาใช้อีก เมื่อสินค้าถูกใช้จนหมดสภาพแล้ว

เนื่องด้วยกฎระเบียบเกี่ยวกับเศษเหลือทิ้งของเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (DWEEE: Directive on Waste Electrical and Electronic Equipment) บริษัทพานาโซนิค ได้มีแนวคิดที่จะบริหารจัดการสินค้าที่หมดอายุการใช้งานแล้วของตนเอง โดยในประเทศไทย ญี่ปุ่นได้จัดตั้งโรงงานต่างๆ เพื่อที่จะนำวัสดุที่ได้จากผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุการใช้งานมาแยกส่วน และนำวัสดุมาใช้ใหม่และบางส่วนจะถูกนำมารีไซเคิล โดยมีรายละเอียดโรงงานต่างๆ ดังนี้

The Matsushita Eco Technology Center หรือ METEC ณ เมืองกาโต เป็นโรงงานที่ถูกก่อสร้างขึ้นเมื่อปี 2543 ด้วยการลงทุนสูงถึง 2,000 ล้านบาท โดยมีนโยบายการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด “ผลิตภัณฑ์เพื่อผลิตภัณฑ์” ทำหน้าที่เป็นโรงงานรีไซเคิลและทดลองผลิตภัณฑ์จากวัสดุที่ใช้แล้ว ภายใต้แบรนด์เนชั่นแนลและพานาโซนิค มาทำการรีไซเคิลเป็นสินค้าใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าจากวัสดุที่ใช้แล้วในประเทศไทย ญี่ปุ่น สินค้าที่โรงงาน METEC สามารถทำการรีไซเคิลได้นั้นได้แก่ โทรทัศน์ ตู้เย็น เครื่องซักผ้า และเครื่องปรับอากาศ หรือคิดเป็นปริมาณ 680,000 - 700,000 เครื่องต่อปี ขณะที่กำลังความสามารถในการรีไซเคิลโดยรวม ทั้งโรงงานสูงถึง 1 ล้านเครื่องต่อปี โดยแหล่งที่มาสำหรับสินค้าที่ไม่ใช่แล้วนั้นจะมาจากทั้งผู้ใช้ที่ต้องการทิ้งสินค้า แต่กฎหมายในญี่ปุ่นไม่สามารถทำได้ ดังนั้นการทิ้ง

เครื่องใช้ไฟฟ้าเก่าจึงต้องจ่ายค่ารีไซเคิลให้กับผู้รับซื้อ ซึ่งผู้รับซื้อจะนำมาจำหน่ายต่อบริษัทรีไซเคิล และจ่ายค่ารีไซเคิลให้กับโรงงานเป็นลำดับต่อไป อย่างไรก็ตาม สิ่งที่มี METEC ต้องการมุ่งเน้นพัฒนาต่อไปคือ การรีไซเคิลผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากปัจจุบันการรีไซเคิลยังไม่สามารถดำเนินการได้หมด เช่น เครื่องปรับอากาศวัสดุที่ไม่สามารถรีไซเคิลได้คิดเป็นสัดส่วน 60% โทรทัศน์ 55% ตู้เย็น 50% และเครื่องซักผ้า 50% (ย่านแดนพานาโซนิก เมืองปลาติบ ชม นวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2550: 20)

### แนวทางปฏิบัติด้านการคืนกำไรและตอบแทนสังคมที่มีอยู่

แนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพานาโซนิก นอกจากจะมุ่งเน้นไปในทิศทางด้านสิ่งแวดล้อมเพียงอย่างเดียวแล้ว พานาโซนิก ยังได้จัดทำโครงการเพื่อชุมชนและสังคมมากมาย โดยมุ่งเน้นไปที่การจัดกิจกรรมโครงการสำหรับเยาวชนมากมายเพื่อปลูกฝังให้เยาวชนไทยกล้าคิด กล้าแสดงออก และส่งเสริมศักยภาพภายในของเยาวชน

“ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาพานาโซนิกจัดทำโครงการเพื่อสังคมมากมาย แต่ที่เราทำเป็นประจำต่อเนื่องทุกปีก็จะเป็นโครงการเกี่ยวกับเด็กและเยาวชน เพื่อที่จะร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างศักยภาพของเด็กไทยให้พัฒนามากยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นการตอบใจต่อสังคมของพานาโซนิกไปในตัวที่มุ่งเน้นการขยายกลุ่มผู้บริโภคไปยังกลุ่มเด็กและเยาวชนให้มากขึ้น” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

### 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์/กิจกรรมและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

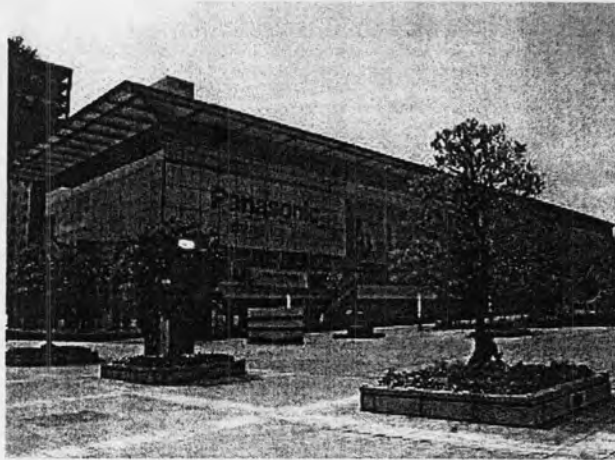
ไดโซ อีโตะ ซีอีโอ กลุ่มบริษัทพานาโซนิก กล่าวว่า “ซีเอสอาร์ เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของบริษัทนับตั้งแต่ก่อตั้งพานาโซนิกมา 90 ปี ผู้บริหารได้กำหนดให้พานาโซนิกเป็นองค์กรของสาธารณชน นั่นคือธุรกิจจะเติบโตได้ พนักงาน คู่ค้า ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม รวมถึงสิ่งแวดล้อมจะต้องเติบโตไปพร้อมๆ กัน” (พานาโซนิก-โตชิบา ชูสำนึกต่อสังคมยกระดับองค์กร, 2551: 35)

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ หรือ “ซีเอสอาร์” ของพานาโซนิกในประเทศไทยนั้นได้ดำเนินนโยบายดังกล่าวมานานกว่า 15 ปี แบ่งออกเป็น 3 แนวทางตาม

กลยุทธ์ที่วางไว้ โดยในแต่ละแนวทางสตาร์บัคส์ได้ดำเนินงานในกิจกรรมและโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจได้อย่างน่าสนใจดังนี้

### โครงการ “พานาโซนิค เซ็นเตอร์”

พานาโซนิค เซ็นเตอร์ จัดเป็นศูนย์กลางการสื่อสารองค์กรระดับโลกของเครือมัตสึชิตะ มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ 2 ประการ คือ การสร้างสังคมเครือข่าย และการอยู่ร่วมกันกับสิ่งแวดล้อมอย่างกลมกลืน การออกแบบพานาโซนิค เซ็นเตอร์นั้นใช้พลังงานลดลงเกือบ 30% เมื่อเทียบกับสถานที่ที่ใช้แสดงสินค้าในขนาดที่เท่ากัน ภายในศูนย์แห่งนี้จัดแสดงสินค้านวัตกรรมใหม่ๆ ของพานาโซนิค ทั้งในอดีตจนถึงอนาคต เช่น ทีวีอนาคตที่ใช้ฝาผนังด้านใดด้านหนึ่งของห้องเป็นจอภาพได้เลย ตู้เก็บพลังงาน หม้อหุงข้าวที่ออกแบบสำหรับผู้มีปัญหาด้านสายตา เป็นต้น ขณะที่บริเวณเดียวกับพานาโซนิค เซ็นเตอร์ ยังได้มีการจำลองบ้าน Eco&UD (Universal Design) ที่อยู่อาศัยที่เกิดขึ้นในปี 2553 ภายใต้การออกแบบมุ่งเน้นการรักษาสิ่งแวดล้อมและออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ผสมผสานเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้งานง่าย เหมาะกับคนทุกเพศทุกวัย โดยผู้ที่มาเยือนจะได้สัมผัสถึงประสบการณ์ที่ทันสมัย เริ่มจากประตูทางเข้าที่มีระบบสแกนม่านตาเพื่อความปลอดภัย การเก็บพลังงานของบ้านโดยใช้น้ำที่ใช้ภายในบ้านทั้งหมดมาผลิตกระแสไฟฟ้า จึงช่วยให้เจ้าของบ้านประหยัดค่าไฟฟ้าได้ถึง 20% ห้องน้ำที่สามารถปรับบรรยากาศให้เข้ากับแต่ละบุคคล เช่น แม่บ้าน บรรยากาศในห้องน้ำจะเป็นสีฟ้า ความแรงของน้ำในอ่างน้ำจะเป็นระบบนวดเบาๆ แต่ถ้าเป็นพ่อบ้านระดับน้ำจะแรงเพื่อกระตุ้นและช่วยให้กระดูกเปราะมากขึ้น ห้องครัวที่ถูกออกแบบให้ใช้งานง่ายและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ห้องทำงานส่วนตัวที่สามารถทำงานจากที่บ้านได้ แม้กระทั่งการประชุมร่วมกับเจ้านาย ผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องปรับอากาศที่มีระบบการทำงานให้ตัวเอง ตู้เย็นที่ไม่ใช้สารไฮโดร-ฟลูโอคาร์บอน เครื่องซักผ้าถึงเตียง การใช้ไฟแอลอีดี ที่มีอายุการใช้งานยาวนาน (ย่านแดนพานาโซนิคเมืองปลาติบ ชมนวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม, 2550: 20)



ภาพที่ 13 บริเวณด้านหน้าของพนาโซนิก เซ็นเตอร์



ภาพที่ 14 ภายในของพนาโซนิก เซ็นเตอร์

#### โครงการ Eco Ideas ผลิตภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม

แนวคิด Eco Ideas เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่พนาโซนิกนำมาใช้เพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม และในขณะเดียวกันเพื่อเพิ่มยอดขายทางการตลาดและขยายการเติบโตขององค์กร ด้วยการปรับปรุง หรือดัดแปลงผลิตภัณฑ์ เพื่อดึงดูดใจลูกค้า ซึ่งการพัฒนาสินค้าภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ถือเป็นจุดเด่น และจุดขายที่สำคัญขององค์กร

“กระแสโลกร้อนเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคตระหนัก แต่ในการจะทำให้ผู้บริโภคยอมจ่ายแพงกว่าเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์สีเขียวเหล่านี้ ก็ต้องนำเสนอที่เจอร์ที่ผู้บริโภคพอใจ การตลาดสีเขียวในวันนี้นอกจากจะต้อง Save Earth แล้วยังจำเป็นที่จะต้อง Save Energy และ Save Money ให้ผู้บริโภคด้วยจึงจะประสบความสำเร็จ ขณะที่ราคาขายที่ถูกกว่ากลายเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคเริ่ม

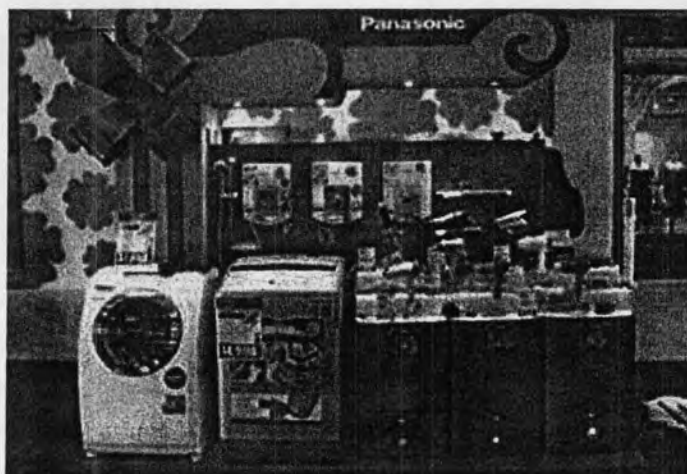
มองข้าม เมื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่าที่เพิ่มขึ้นจากการประหยัดค่าไฟของผลิตภัณฑ์สีเขียว นี่จึงเป็นที่มาของแนวคิด *Eco Ideas* ของเรา” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

*Eco Ideas* คือแนวคิดในการทำการตลาดของพานาโซนิคในปีนี้โดยยืนอยู่บนหลักการ 3 ข้อ คือ 1 การประหยัดพลังงาน 2 วัตถุประสงค์ในการผลิตต้องไม่มีสารพิษต้องห้าม 6 ชนิด ตามมาตรฐาน RoHS ซึ่งได้แก่ปรอท, ตะกั่ว, แคดเมียม, โครเมียม, โพลีโบรมิเนต ไบฟีนิล และ โพลีโบรมิเนต ไดอเทออร์ ซึ่งหากผู้ผลิตรายใดไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน RoHS ก็จะไม่สามารถส่งสินค้าเข้าไปจำหน่ายในยุโรปได้ และ 3 ทุกโรงงานของพานาโซนิคจะต้องได้มาตรฐาน ISO 14001 ซึ่งเป็นมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (พานาโซนิค I Plus, Save Energy Save Money, 2551: B2)

สุพัฒน์ สุระวิชัย (2550) รายงานว่า “ไม่เพียงแต่การพัฒนาสินค้าที่ตอบโจทย์ด้าน *Rational, Emotional* และ *Security* เท่านั้น ทาง *Panasonic* ยังใส่ใจสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เรื่อง *Global Warming* ยังไม่เป็นประเด็นที่ประชาคมโลกกล่าวถึงอย่างเช่นทุกวันนี้ โดยทาง *Panasonic* จะใช้คำว่า *Eco Ideas* ที่จะให้ความสำคัญต่อระบบการผลิต และวัสดุที่ใช้ รวมถึงการประหยัดพลังงานซึ่งโรงงานของ *Matsushita group* ทั่วโลกจะได้รับการรับรองมาตรฐานสิ่งแวดล้อม *ISO14001*”



ภาพที่ 15 ผู้บริหารพานาโซนิคแสดงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ตามแนวคิด *Eco Ideas*



ภาพที่ 16 ผลิตภัณฑ์พานาโซนิคที่ผลิตตามแนวคิด Eco Ideas

“สำหรับในประเทศไทย พานาโซนิคยังมีผลิตภัณฑ์ลดโลกร้อน เช่น การพัฒนาพลาสติกที่ให้ความร้อนที่หน้าจอลดน้อยลงซึ่งนอกจากลดการใช้พลังงานไฟฟ้าของหน้าจอแล้วยังช่วยให้อุณหภูมิห้องไม่สูงจนกระทบต่อการทำงานของเครื่องปรับอากาศ รวมถึงกระบวนการผลิตหน้าจอที่ไม่มีการใช้สารตะกั่วและปรอทให้เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม, กล้องวิดีโอดิจิทัลที่มีสายชาร์จแบตเตอรี่ปราศจากพีวีซี, โทรศัพท์ไร้สายที่ไม่มีสารเคมีต้องห้ามเป็นส่วนผสม เช่น ปรอท ตะกั่ว แคดเมียม ไปรีน ส่วนเครื่องปรับอากาศและตู้เย็นระบบอินเวอร์เตอร์มีระบบประหยัดไฟสำหรับเครื่องซักผ้าถึงเอียงก็ช่วยประหยัดน้ำที่ใช้ซักผ้า” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

โครงการสร้างสรรค์ จลาคคิด ผลิตข่าวกับพานาโซนิค หรือ Panasonic kid witness news

โครงการ “สร้างสรรค์ จลาคคิด ผลิตข่าว กับพานาโซนิค” ได้จัดตั้งขึ้นครั้งแรกในประเทศไทยสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1988 ภายใต้การสนับสนุนของ Panasonic ด้วยความสำเร็จของโครงการนี้ จึงได้มีการขยาย โครงการไปทั่วโลก จนกระทั่งเข้ามาในประเทศไทยเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 2004 และได้ดำเนินงานมาเป็นปีที่ 5 แล้ว ซึ่งโครงการนี้เป็นกิจกรรมที่เล็งเห็นความสำคัญของเยาวชนกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนเป็นการเปิดโอกาสให้เยาวชน ได้แสดงความรู้ความสามารถ ในทางสร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนแนวความคิด เผยแพร่ความรู้นำเสนอออกมาในรูปแบบของข่าวหรือสารคดีเชิงข่าว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันและสร้างกระแสให้กลุ่มเยาวชนทั่วไปหันมาให้ความสนใจด้านการถ่ายภาพ และวิดีโอมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เยาวชนหันมาให้

ความสำคัญกับการนำเสนอข่าวสารของสื่อมวลชนในปัจจุบันนี้มากยิ่งขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้กับกลุ่มเยาวชนได้มีเวทีในการแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเองอย่างสร้างสรรค์

โครงการ “สร้างสรรค์ ฉลาดคิด ผลิตข่าวกับพานาโซนิค” เป็นโครงการต่อเนื่องก้าวสู่ปีที่ 5 ของพานาโซนิค นอกจากเป็น 1 ในกิจกรรมสำหรับเด็กและเยาวชนแล้ว โครงการนี้ยังตอบโจทย์ของแบรนด์ พานาโซนิคที่ต้องการเข้าถึงและใกล้ชิดกับกลุ่มทาร์เก็ตมัธยมศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยรูปแบบของการคัดเลือกเด็กระดับมัธยมปลายจากโรงเรียนทั่วประเทศเข้ามาร่วมประกวดผลิตรายการโทรทัศน์ ที่เป็นข่าวและสารคดี ซึ่งแต่ละทีม จะได้ใช้สินค้าของพานาโซนิค อาทิ กล้องบันทึกเครื่องเล่นดีวีดีตัดต่อ และไมโครโฟน เป็นต้น โดยที่ร้านค้าดีสเลอร์พานาโซนิค ทั่วประเทศก็จะเข้ามามีส่วนร่วมในแง่ของการเป็นจุดโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจกรรมนี้ (เคล็ดลับแม่ทัพพานาโซนิค สร้างแบรนด์ครองใจเด็ก, 2551: 25)

อิโรทาเกะ มูราคามิ หัวหน้าเรือใหญ่ของกลุ่มบริษัท พานาโซนิคในประเทศไทย บอกว่า “โครงการ “สร้างสรรค์ ฉลาดคิด ผลิตข่าว กับ พานาโซนิค” ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากตั้งแต่เริ่มแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี 2531 จึงได้มีการขยายโครงการออกไปทั่วโลก ซึ่งปัจจุบันนี้มีประเทศเข้าร่วมโครงการมากกว่า 21 ประเทศ โดยประเทศไทยได้เข้าร่วมโครงการดังกล่าวเป็นครั้งแรกในปี 2547 และได้ดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง จนถึงปีนี้เป็นที่ 5” (ฉลาดคิดผลิตข่าวกับพานาโซนิค, 2551: 17)

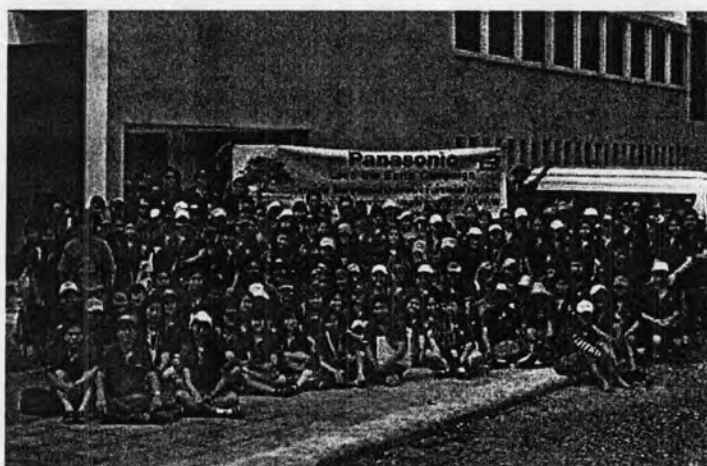


ภาพที่ 17 ผู้บริหารพานาโซนิคจัดงานแถลงข่าวโครงการสร้างสรรค์ ฉลาดคิด ผลิตข่าวกับพานาโซนิค



## โครงการ Panasonic Love Earth

พานาโซนิคได้จัดกิจกรรมในโครงการ Panasonic Love Earth ร่วมอนุรักษ์ป่าชายเลนโดยนำคณะผู้บริหารและพนักงาน 200 คน จาก 20 บริษัทกลุ่มพานาโซนิคในประเทศไทย เพื่อ  
 ๕ ปี  
 น  
 การป้องกันการกัดเซาะพื้นที่ชายฝั่งทะเลซึ่งเป็นผลมาจากภาวะโลกร้อน ณ บ้านโคกขาม ต.พันท้ายนร  
 สรังค์ จ.สมุทรสาคร เมื่อวันที่ 8 มีนาคม 2551 (พานาโซนิค(ออนไลน์), 2551)

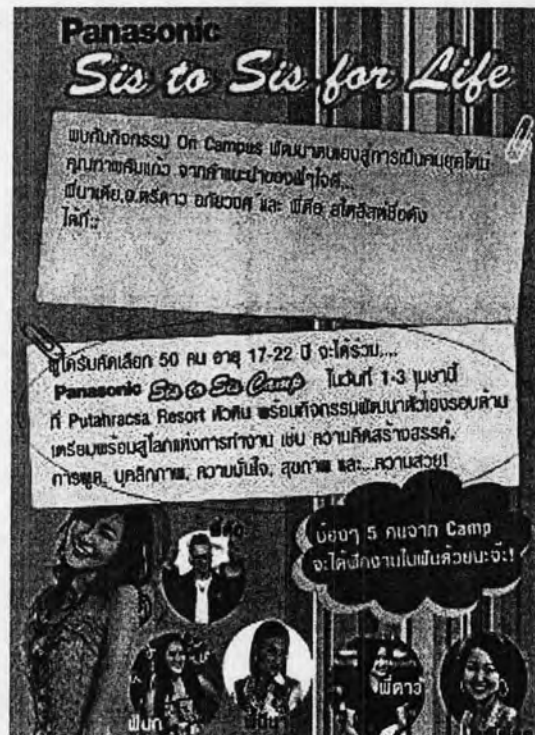


ภาพที่ 18 กิจกรรมรักษ่าชายเลนในโครงการ Love Earth

## โครงการพานาโซนิค ซิส ทู ซิส ฟอว์ โลฟ (Panasonic Sis to Sis for Life)

มร. ไคโซ อิโตะ ซีอีโอ ของกลุ่มบริษัทพานาโซนิค ประเทศไทย กล่าวว่า "โครงการ Panasonic Sis to Sis For Life เป็นโครงการที่มีจุดประสงค์ในการพัฒนาเยาวชนในทุกๆ ด้าน เพื่อสร้างเสริมให้เป็นคนที่มีคุณภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคม และโลกของเราต่อไป ซึ่งทางพานาโซนิคเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างคุณภาพชีวิตด้วยการพัฒนา สร้างสรรค์ และคิดค้น ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้กับผู้บริโภคเพื่อตอบสนอง Lifestyle ที่มีคุณภาพมาโดยตลอด และเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร นอกจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวันแล้ว การที่จะเป็นบุคคลที่มีความสุขต้องมีการพัฒนาทางด้านจิตใจด้วยมั่นใจว่า Panasonic Sis to Sis for Life จะสร้างประโยชน์และแรงบันดาลใจให้กับเยาวชนอย่างมาก เพื่อชีวิตที่มีคุณภาพและอนาคตที่สดใส สมกับ สโลแกนของโครงการที่ว่า Ideas for Life, Ideas for the Future" (รวมข่าวประชาสัมพันธ์(ออนไลน์), 2550)

พานาโซนิค ผุดโครงการ Panasonic Sis to Sis for Life หรือ "พี่สาวสอนน้องสาว" ร่วมกับดาราสาว นาเดีย นิมิตวานิช เพื่อคัดเลือกสาวอายุ 17 - 22 ปีจำนวน 50 คน เข้าร่วมโครงการภายใต้คอนเซ็ปต์ Ideas for Life, Ideas for the Future ระหว่างวันที่ 1-3 เมษายนนี้ โดยเป็นรูปแบบของการทำซัมเมอร์แคมป์ เพื่อพัฒนาคุณภาพเยาวชนซึ่งสอดคล้องกับสโลแกนของแบรนด์ที่ว่า Ideas for Life ซึ่งเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสามารถตอบสนองไลฟ์สไตล์และอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริโภค โดยแคมเปญดังกล่าวได้เพิ่มกิจกรรมพิเศษ คือการเฟ้นหาคนเก่ง Rising Star เพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการที่เก่งที่สุด 5 คนไปฝึกงานกับบริษัท และจะเป็นตัวแทนของแบรนด์ในการบอกต่อเทคโนโลยีไปสู่เพื่อนหญิงซึ่งปกติจะเป็นกลุ่มที่ไม่ค่อยรู้เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีมากนักจึงถูกโน้มน้าวโดยพนักงานชาย หรือแคมเปญส่งเสริมการขายต่างๆ ของคู่แข่งได้ง่าย แต่กิจกรรมดังกล่าวของพานาโซนิคเป็นการสร้างความผูกพันกับแบรนด์ทำให้เป็นแบรนด์แรกที่ผู้เข้าร่วมโครงการจะนึกถึงเวลาซื้อเครื่องไฟฟ้าและจะเป็นแบรนด์แรกในการบอกต่อไปสู่เพื่อนหรือคนรู้จัก (พานาฯ ซัมเมอร์แคมป์ สร้างสาวสาวรุ่นเยาว์, 2550: B3)



ภาพที่ 19 โปสเตอร์รับสมัครเข้าร่วมกิจกรรม Panasonic Sis to Sis for Life



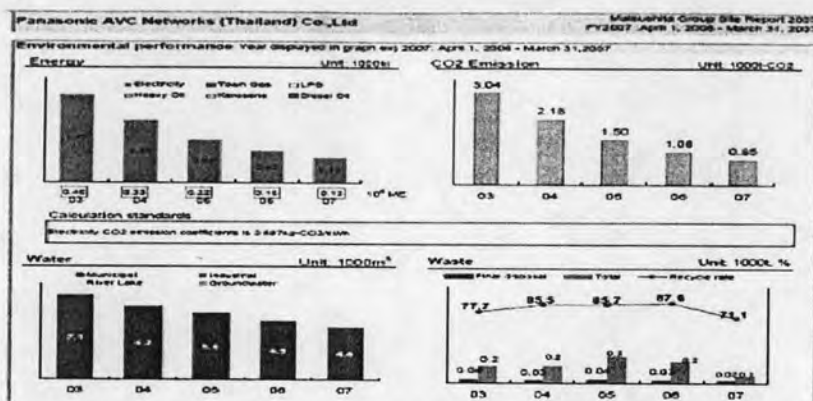
ภาพที่ 20 กิจกรรมรักษ์ Panasonic Sis to Sis for Life

#### 4. การประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการประเมินผลด้านการดำเนินงานของพานาโซนิค มีการประเมินผลการดำเนินงาน ในเฉพาะการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมเท่านั้น ซึ่งจะเรียกว่า Environmental Performance Data ซึ่งจัดทำขึ้นเป็นประจำทุกๆ ปี เพื่อศึกษาดูว่ามีการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ ในการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและลูกค้า ตลอดจนกระทั่งเพื่อศึกษาดูว่าโรงงานของพานาโซนิคมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของพานาโซนิคมากน้อยเพียงใด

สำหรับส่วนของรูปแบบกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนโครงการอื่นๆ จะมีการวัดประเมินผลเป็นรายกิจกรรม เช่น วัดจากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ ความต่อเนื่องของโครงการ ผลการตอบรับจากกลุ่มลูกค้า และการรายงานข่าวประชาสัมพันธ์ที่ได้รับการเผยแพร่ในสื่อต่างๆ

“พานาโซนิคมีการจัดทำรายงานที่เรียกว่า Environmental Performance Data ขึ้นเป็นประจำทุกๆ ปีเพื่อส่งไปรายงานถึงผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและการผลิตของโรงงานในประเทศไทยไปยังเมืองนอกเพื่อทำการตรวจสอบดูว่าทำได้สำเร็จตามเป้าหมายน้อยเพียงไร แต่ในส่วนของโครงการซีเอสอาร์อื่นๆ จะวัดผลเป็นรายกิจกรรมเสียมากกว่า” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)



ภาพที่ 21 ตัวอย่างรายงาน Environment Performance Data

### แนวโน้มด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของพานาโซนิค

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของพานาโซนิคนอกจากจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้กับแบรนด์และสินค้าของพานาโซนิคแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มยอดขายและผลประกอบการให้กับบริษัทอีกทางหนึ่งด้วย โดยนับแต่นี้เป็นต้นไป พานาโซนิค จะใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นปัจจัยหลักสำคัญอีกประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และยังได้เพิ่มงบประมาณสำหรับดำเนินงานในด้านนี้โดยเฉพาะอีกด้วย

“พานาโซนิคต้องการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศทุกๆ ด้าน อีกทั้งยังต้องการให้แบรนด์พานาโซนิคมีความแข็งแกร่งในประเทศไทย โดยจะมีการเปิดตัวสินค้าใหม่ภายใต้วัฒนธรรมที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และสิ่งสำคัญที่สุดคือเรื่องของการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) หรือความรับผิดชอบต่อสังคมที่ผู้บริหารคนใหม่ให้ความสำคัญ และจะดำเนินการอย่างจริงจังต่อไป เพราะเชื่อว่ากลยุทธ์ CSR เป็นการสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน” (แสงจันทร์ เจริญศึกษา, สัมภาษณ์, 18 มีนาคม 2551)

นายอโตะ กล่าวว่า “โดยปกติพานาโซนิคจะใช้งบการตลาดอยู่ที่ 10% ของยอดขาย มาในปีที่พานาโซนิคมีการเพิ่มงบประมาณใหม่ในส่วนของการตอบแทนสังคมหรือซีเอสอาร์อีก 30 ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพานาโซนิคเป็นผู้ประกอบการรายหนึ่งที่ยังมั่นใจในพื้นฐานเศรษฐกิจเมืองไทยและต้องการช่วยผลักดันให้บรรยากาศธุรกิจของไทยเป็นไปในทางที่ดี แม้ว่าสถานการณ์เศรษฐกิจการเมืองไทยจะอยู่ในภาวะอึมครึม การลงทุนใช้เม็ดเงินต่อเนื่องนี้เพราะว่า พานาโซนิคได้เตรียมการรับมือสถานการณ์ของเศรษฐกิจไว้เป็นอย่างดีและมีทีมงานที่กระตือรือร้นอย่างมาก” (รวมพลคนไม่เอาถุง, 2550: 1)

## บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด

### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

#### ประวัติความเป็นมา

บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2534 และเริ่มปฏิบัติอุตสาหกรรมของเล่นในประเทศไทย โดยการแนะนำคอนเซ็ปต์ใหม่ Play Safe หรือ “เล่นสนุก...ปลอดภัย...ได้ความรู้” ซึ่งเป็นการรวบรวมความคิดและเริ่มต้นเปลี่ยนทัศนคติของพ่อแม่และผู้ปกครองที่มีต่อของเล่นว่าเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนาการที่ถูกต้องและปลอดภัย และในฐานะผู้ริเริ่มธุรกิจของเล่น คอนเซ็ปต์ใหม่ นิซิเวิร์ล จึงเป็นบริษัทนำเข้า และจัดจำหน่ายสินค้าของเล่นเด็กจากต่างประเทศที่บริหารงานและดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบ ดังนั้นตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในการดำเนินธุรกิจ จนกระทั่งสามารถขยายขอบเขตดำเนินงาน โดยมีบริษัทในเครือทั้งสิ้น 4 กลุ่มบริษัท ได้แก่

1. บริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2528 เป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของเล่นที่ทำมาจากไม้



ภาพที่ 22 โลโก้ของบริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด

2. บริษัท นิชิเวิร์ล จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2534 เป็นบริษัทนำเข้า และจัดจำหน่ายสินค้าของเล่นเด็กจากต่างประเทศ



ภาพที่ 23 โลโก้ของบริษัท นิชิเวิร์ล จำกัด

3. สำนักพิมพ์ปาเจรา ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2543 เป็นบริษัทผู้ผลิต และจัดจำหน่ายหนังสือห้องสมุด หนังสือประกอบการเรียน และหนังสือทั่วไป



ภาพที่ 24 โลโก้ของสำนักพิมพ์ปาเจรา

4. บริษัท วิชันเนเรียม จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2547 เป็นบริษัทผู้ผลิต และจัดจำหน่ายเครื่องเล่นสนาม อุปกรณ์ออกกำลังกายของเด็ก และสื่อการเรียนการสอนทุกชนิด



ภาพที่ 25 โลโก้ของบริษัท วิชันเนเรียม จำกัด

## การพัฒนาธุรกิจในประเทศ

ปัจจุบันนิซิเวิร์ลนำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของเล่นภายในประเทศไทย จำนวนกว่า 12 แบรินด์ ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มของเล่นสำหรับเด็กผู้ชาย และกลุ่มของเล่นสำหรับเด็กผู้หญิง อาทิเช่น บาร์บี้ พอลลี่พ็อคเก็ตเมก้าบล็อก (Mega Bloks) วาววี (Wowwee) โคนามิ (Konami) ซิลเวอร์ลิท (Silverlit) ทีเคเคโทโฮ (TKK Toho) ไวคิงทอยส์ (Vikingtoys), เรก้า (Reka) เป็นต้น และด้วยประสบการณ์ในการดำเนินงานในตลาดของเล่นที่แข็งแกร่งและประสบความสำเร็จมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ทำให้ในปัจจุบัน นิซิเวิร์ล ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าแม่เทล ในกลุ่มผลิตภัณฑ์บาร์บี้ พอลลี่พ็อคเก็ต รถฮอตวีล (Hot Wheels) และกลุ่มผลิตภัณฑ์เกมต่างๆ อาทิ สแครบเบิ้ล อูโน (UNO) และพิกชันนารี (Pictionary) เป็นต้น

## การพัฒนาธุรกิจในต่างประเทศ

นิซิเวิร์ล ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วในต่างประเทศ ซึ่งดำเนินการบริหารงานภายใต้ บริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด โดยจัดจำหน่ายสินค้า 2 กลุ่ม คือ *กลุ่มผลิตภัณฑ์ของเล่นไม้เพื่อการเรียนรู้* สำหรับเด็กอายุ 0 - 5 ปี และ *กลุ่มผลิตภัณฑ์ของเล่นไม้และผ้า* สำหรับเด็กอายุ 0 - 3 ปี ขึ้นไป โดยได้ส่งออกและจัดจำหน่ายไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกา ประเทศเดนมาร์ก สหราชอาณาจักร ประเทศญี่ปุ่น สหพันธ์รัฐเยอรมนี และกลุ่มประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชีย ซึ่งสามารถแสดงศักยภาพของชาวไทยบนเวทีการค้าในระดับโลกได้อย่างภาคภูมิใจ และยังสามารถคว้ารางวัลดีเด่นจากประเทศต่างๆ มากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณภาพและมีมือของผลิตภัณฑ์และสินค้าจากประเทศไทยได้อย่างชัดเจน ปัจจุบัน วันเดอร์เวิร์ล จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของเล่น ครอบคลุมกว่า 44 ประเทศ ทั่วโลกและกำลังสร้างกระแส “เล่นสนุก...ปลอดภัย...ได้ความรู้” ให้เกิดขึ้นทั่วโลก

## รางวัลและความสำเร็จ

นิซิเวิร์ล ได้รับรางวัลมากมายที่เป็นเครื่องพิสูจน์ได้ถึงความสำเร็จของธุรกิจและความเป็นผู้นำบุกเบิกในปีพ.ศ. 2549 วันเดอร์เวิร์ลคว้ารางวัลชนะเลิศ จาก Toy Innovation Award 2006 ในงาน Spielwaremesse International Toy Fair Numberg จากสหพันธ์รัฐเยอรมัน และอีกหลายรางวัลทั้งจากในประเทศ และต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็น สหรัฐอเมริกา, สหราชอาณาจักร, ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น (นิซิเวิร์ล, 2550)

## การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเชิงกลยุทธ์

### 1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

#### ภายในองค์กร

##### วัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาบริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด ทั้งรูปแบบการสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเอกสารพบว่า นิซิเวิร์ลเป็นบริษัทที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมาโดยตลอด ด้วยระยะเวลายาวนานถึง 15 ปี จึงทำให้นิซิเวิร์ลมีลักษณะการบริหารองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบของการคืนกำไรให้กับสังคม มุ่งเน้นทั้งในด้านการผลิตสินค้า พนักงาน ลูกค้า และสิ่งแวดล้อม จึงทำให้อวัฒนธรรมองค์กรของนิซิเวิร์ลมีลักษณะการทำงานเหมือนครอบครัว เน้นการพึ่งพาอาศัยเป็นหลัก และดำเนินงานโดยการยึดหลักตามแนวทางเศรษฐกิจแบบพอเพียง

“ที่นิซิเวิร์ล เราทำงานกันแบบครอบครัว มีลักษณะการทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันภายในบริษัท โดยแนวคิดในการบริหารงานของบริษัทเป็นไปในลักษณะที่มาจากการทำงานด้านซีเอสอาร์ โดยเราจะมุ่งเน้นความสุขทั้งทางกายและทางใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ควบคู่กับการดำเนินรอยตามแนวคิดเศรษฐกิจแบบพอเพียงในการบริหารงานองค์กร และคุณสุทธิชัย กรรมการผู้จัดการของเรามีประโยคที่มักจะพูดให้ได้ยินอยู่เสมอว่า เราจะไม่มีความสุข ถ้าพนักงานของเราไม่มีความสุข” (ศิริพรรณ แจ่มศรี, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2551)

สมคิด เอนกพิพัฒน์ (2549) รายงานว่า สุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการบริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด เป็นคนหนึ่งที่เห็นปัญหาจากความ “ไม่พอเพียง” อย่างชัดเจนจากลูกน้องจำนวนมากในหลายปีหลังนี้ จากปัญหานั้นออกระบบ ใช้คืนไม่ไหว ถูกตามเร่งรัดจนเครียด ทำให้ปัญหาทุกด้านรุมเร้า คุณสุทธิชัยจึงจัดโครงการ ให้พนักงานทุกคนให้ข้อมูลหนี้สินกับฝ่ายบัญชีตามความเป็นจริง จากนั้นลงทุน “ซื้อหนี้” ให้พนักงานทุกคนที่มีปัญหานี้หยุดก่อนนี้เพิ่มก่อน จากนั้นบริษัทก็ควักเงินสดคืนนี้ให้ทุกคนกลายเป็นลูกหนี้บริษัท

ทางด้าน สนิพร มฤคพิทักษ์ (2549: 24) ได้สัมภาษณ์คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2549 ว่า “ผมบอกว่าถ้าจะเตรียมรับมาตรฐานแรงงาน ควรเริ่มต้นจาก ‘ความสุข’ ใช้มาตรฐานความสุขในการทำงาน ถ้าคุณคิดว่าทำงานแล้วมีความสุข สุขที่ได้เห็นทุกๆ



ด้านการทำงานมันดี คุณเข้าใกล้มาตรฐานมากแล้ว คุณมีความสุขไม่ได้ ถ้าคนทำงานอยู่ไม่มีความสุข หรือผลิตภัณฑ์ที่ทำออกไปไม่ก่อให้เกิดความสุขแก่ผู้บริโภค ต้องคอยหลบเลี่ยงว่ามีสารพิษไหม ผู้บริโภคจะได้รับความไม่เป็นธรรมจากสินค้าเรา หรือต้องคอยระวังว่าพนักงานจะเล่นไม่ซื่อ จะสไตรค์หรือเปล่า คุณก็ไม่มีความสุข”

“ถ้าคุณคิดว่าทำงานแล้วมีความสุขในที่ทำงานของคุณ คุณเข้าใกล้มาตรฐานแล้วล่ะ คือ คุณต้องดูแลพนักงานของคุณให้ดี ดูแลสิ่งแวดล้อม ดูแลว่าสินค้าที่ออกไปสร้างประโยชน์ให้ผู้บริโภคคุ้มกับเงินของเขา ถ้าคุณมีความสุขตรงนี้ เวลาที่มาตรฐานอะไรก็แล้วแต่ ผมว่าคุณจับสิ่งที่คุณทำ ใส่เข้าไปในมาตรฐานเหล่านั้น มันก็เกือบจบแล้ว ฉะนั้น มันไม่ได้ขึ้นกับว่าจะทำอะไรตอบแทนสังคม แต่ขึ้นกับตัวเองจริงๆ ว่าทำแล้วมีความสุข”

“คือเราไม่สามารถมีความสุขได้ ถ้าเขาไม่มีความสุข ถ้าคุณเข้าไปในโรงงานแล้วพนักงานไม่ยิ้ม เขาจะคอยซีตรดคุณได้ถ้ามีโอกาส ถ้าเขารู้ว่าคุณจะเดินออกเวลาไหน ดักตีหัวได้เป็นดี คุณไม่มีความสุขแน่”

#### จุดแข็ง (Strengths) จุดแข็งของบริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด มีดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีคุณภาพ นิซิเวิร์ล เป็นผู้นำในตลาดของเล่นเด็กในประเทศไทยมาอย่างยาวนาน และมีคำมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ของเล่นที่มีคุณภาพหลากหลาย และได้ประโยชน์ให้กับเด็กและเยาวชนไทย ฉะนั้นจุดแข็งของนิซิเวิร์ล เพื่อรักษาคำมั่นที่มีต่อสังคมอย่างจริงจัง นิซิเวิร์ลจึงได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีคุณภาพออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องมากกว่า 15 ปี

2. การออกแบบผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ของเล่นเด็กของนิซิเวิร์ลได้รับการยอมรับในด้านการออกแบบที่สร้างสรรค์ สวยงาม อันเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของนิซิเวิร์ล โดยนิซิเวิร์ลได้รับรางวัลรับรองด้านการออกแบบมาแล้วจากหลายๆ ประเทศทั่วโลก และจากหลายเวทีการแข่งขัน

นายสุทธิชัย เขียมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด ผู้นำเข้า และจัดจำหน่ายสินค้าของเล่นเด็กจากต่างประเทศ เปิดเผยว่า “ผลประกอบการของบริษัท ในปีนี้มีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นกว่าปีที่แล้ว 30% เพราะบริษัทได้ปรับกลยุทธ์การตลาดทั้งในส่วนของสินค้าที่

เพิ่มความหลากหลายให้มากขึ้น ทั้งในกลุ่มเดิมที่ทำตลาดอยู่ อาทิ ของเล่นเทคโนโลยี เช่นขณะนี้ ได้นำ โรโบซาเปียน มีเดีย หุ่นยนต์ไฮเทค ที่มีคุณสมบัติ และบุคลิกคล้ายคลึงมนุษย์มากที่สุด เข้ามาจำหน่าย เชื่อมั่นว่าจะได้รับการตอบรับ เหมือนรุ่นแรกที่น่าเข้ามาทำตลาดเมื่อปลายปีที่แล้ว ส่วนของเล่นเด็กผู้หญิง ปีนี้บริษัทได้สิทธิ์ในการจำหน่าย ตุ๊กตาบาร์บี้ ในห้างสรรพสินค้า เมื่อ 2 เดือนที่ผ่านมา และยังมีกรนำเข้ามาของเล่นอื่นๆ มากกว่า 20 แบรินด์ ในปีนี้ รวมถึงได้เพิ่มไลน์สินค้าใหม่ ในกลุ่มของเล่นเพื่อสถาบัน ประเภทสนามเด็กเล่น ที่ทำจากพลาสติก เจาะเข้าไปยัง โรงเรียนเด็กเล็ก เนอร์สเซอร์รี่ โรงพยาบาล โรงแรม รวมถึงหน่วยงาน" (นิซิเวิร์ลดิ้นผลิตภัณฑ์ของเล่น เจาะโรงเรียน-โรงแรม-ราชการ, 2549: 27)

"ในทุกๆ ปี นิซิเวิร์ลจะได้รับรางวัลในด้านของเล่นในสาขาต่าง ๆ มาโดยตลอด ซึ่งในปี 2549 ที่ผ่านมาระดับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัล "กูดทอย อวอร์ดส์ 2006" ในหมวดต่างๆ ถึง 8 รายการ ทั้งในส่วนหมดของเล่นที่มีการออกแบบอย่างสร้างสรรค์ หมวดของเล่นเพื่อการศึกษาและเพื่อเด็กก่อนวัยเรียน" (ศิริพรรณ แจ่มศรี, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2551)

นายสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการบริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด ผู้ผลิต นำเข้า และจัดจำหน่ายของเล่นรายใหญ่ของประเทศไทย เปิดเผยว่า ของเล่นนำเข้ามาในกลุ่มนวัตกรรม เสริมสร้างการเรียนรู้ และของเล่นไฮเทค ที่มาพร้อมกับเทคโนโลยีทันสมัย ได้รับการคัดเลือกให้ได้รับรางวัล กูดทอย อวอร์ดส์ 2006 ในหมวดต่างๆ ถึง 8 รายการ โดยในหมวด Creative toys หรือ หมวดของเล่นที่มีการออกแบบอย่างสร้างสรรค์นั้น ได้รับรางวัล 3 รายการคือ เฮลิคอปเตอร์ลำจิ๋ว Picooz ที่บังคับด้วยคลื่นอินฟราเรด หุ่นยนต์โรโบซาเปียน ที่สามารถจำลองความเป็นมนุษย์ได้ใกล้เคียงมากที่สุดและชุดตัวต่ออัจฉริยะ Magtastix ที่มีแม่เหล็กติดอยู่ในข้อต่อทรงกลมและท่อทรงกระบอก ทำให้เด็กๆ สนุกกับจินตนาการอย่างไร้ขีดจำกัด

ของเล่นนำเข้ามาของบริษัทนิซิเวิร์ล ยังได้รับรางวัลในหมวดของเล่นเพื่อการศึกษา และเพื่อเด็กก่อนวัยเรียน คือสวนสนุกจำลอง และบล็อกตัวต่อหมาน้อย นอกจากนี้ เครื่องบินบังคับวิทยุ X-twin รุ่นใหม่ล่าสุด ที่บินได้จริงสูงถึงตึกห้าชั้น ยังได้รับรางวัลของเล่นดีเด่นประเภทของเล่นกลางแจ้ง ในขณะที่เมก้า บล็อกชุดเรือโจรสลัดปีศาจ ได้รับการคัดเลือกว่าเป็นของเล่นเพื่อการสะสมเป็นงานอดิเรกอีกด้วย ในขณะที่ในหมวดของเล่นยอดนิยม หุ่นยนต์ ไดโนเสาร์ ROBO REPTILE ที่สร้างความฮือฮาให้กับตลาดของเล่นก็ได้รับการโหวตให้ได้รับรางวัลนี้ (สมคิด เอนกทวีผล, 2549: 84)

“รางวัลที่บริษัทได้รับในแต่ละปี และมากที่สุดถึง 8 รายการในปีนี้ มาจากปรัชญา การเลือกของเล่นของบริษัท ที่ให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นการคัดสรรของเล่นที่มีคุณภาพ เพื่อให้ สอดคล้องและตรงตามแนวคิด Play-safe ที่บริษัทยึดมั่นมาตั้งแต่เริ่มต้น คือ “เล่นสนุก ปลอดภัย ได้ความรู้” ทั้งนี้เด็กๆ จะต้องได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเล่นที่สนุกสนาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างเป็นธรรมชาติ และได้รับการปกป้องอย่างปลอดภัย” (ศิริพรรณ แจ่มศรี, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2551)

#### จุดอ่อน (Weakness) จุดอ่อนของบริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด มีดังนี้

1. ราคาเนื้อด้วย นิซิเวิร์ล เป็นบริษัทนำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของเล่น เด็ก ที่มีคุณภาพและเป็นสินค้าแบรนด์เนมนำเข้าจากต่างประเทศ ฉะนั้นจึงประสบกับปัญหาด้าน ราคาที่สูงกว่าราคาของผู้ผลิตของเล่นภายในประเทศ จึงทำให้ นิซิเวิร์ลได้นำส่วนนี้มาปรับเป็นกล ยุทธ์ที่พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้าใจถึงการเล่นของเล่นที่มีราคาสูงกว่า ของเล่นในตลาด แต่บุตรหลานจะได้รับความสละสลวยบันเทิงจากการเล่นของเล่นอย่างครบถ้วน

“การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ของนิซิเวิร์ลเพื่อนำเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทยนั้น เรา มีเกณฑ์คัดเลือกที่เห็นได้ง่าย ๆ ก็คือ ต้องเป็นของเล่นที่มีคุณภาพดี มีความปลอดภัยต่อตัวเด็ก และ ที่สำคัญของเล่นนั้นๆ จะต้องสร้างสาระและคุณประโยชน์ให้กับเด็กที่เล่นด้วย ดังนั้น ราคา ของเราจึงค่อนข้างสูงกว่าท้องตลาดทำให้ผู้ปกครองบางคนหันไปซื้อของเล่นที่ราคาถูกว่าของเรา” (ศิริพรรณ แจ่มศรี, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2551)

#### ภายนอกองค์กร

1. ความรู้ความเข้าใจของพ่อแม่ผู้ปกครอง ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อน นิซิเวิร์ลและอุตสาหกรรมของเล่นภายในประเทศเติบโตไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันพ่อแม่ ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีการศึกษาที่สูงขึ้น จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของลูกหลานของ ตนเองมากขึ้น

“สำหรับแนวโน้มเศรษฐกิจที่อยู่ในขาลง แต่สำหรับตลาดของเล่นที่ยังมีฐานตัวเลขยอด การบริโภคแคบอยู่ และแนวโน้มของผู้บริโภคในปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ผู้ปกครองรุ่นใหม่ส่วนใหญ่มี การศึกษา สูงขึ้น จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ด้วยของเล่นมากขึ้น สำหรับปี

นี่นิซิเวิร์ลมีตัวเลขการเติบโตในส่วนของคุณขายอยู่ที่กว่า 30 เปอร์เซ็นต์จากยอดขายปีที่แล้ว” (ศิริพรรณ แจ่มศรี, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2551)

“สำหรับแนวทางการดำเนินธุรกิจของนิซิเวิร์ลในปี 2551 นั้นได้เตรียมปรับแผนกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่โดยจะเน้นการสื่อสารการตลาดแบบ 360 เพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์ไปยังกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายให้มากขึ้นรวมทั้งการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ในการเล่นของเล่นแก่พ่อแม่ผู้ปกครองภายใต้แนวคิด “เล่นสนุก...ปลอดภัย...ได้ความรู้” อย่างต่อเนื่อง” (วัลภา สุขไชย, Senior Consultant, สัมภาษณ์ 21 มกราคม 2551)

“ปรัชญาการเลือกของเล่นของบริษัท ที่ให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นการคัดสรรของเล่นที่มีคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องและตรงตามแนวคิด Play-safe ที่บริษัทยึดมั่นมาตั้งแต่เริ่มต้น คือ “เล่นสนุก ปลอดภัย ได้ความรู้” ทั้งนี้เด็กๆ จะต้องได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเล่นที่สนุกสนาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติและได้รับการปกป้องอย่างปลอดภัย” (ณภัทร จินดาสงวน, Business Group Director, สัมภาษณ์ 21 มกราคม 2551)

2. กระแสด้านความปลอดภัยในของเล่น หลังจากมีข่าวครึกโครมเกี่ยวกับการเรียกคืนของเล่นเด็กในประเทศสหรัฐอเมริกาและจีน พื้นที่ที่มีการตรวจสอบพบสารปนเปื้อน และสารพิษที่เป็นอันตรายอยู่ในของเล่น ทำให้ทั่วโลกต่างหวั่นไหวและให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในของเล่นมากยิ่งขึ้น และในประเทศไทยเองก็ตาม แต่ปัจจัยดังกล่าวกลับช่วยตอกย้ำภาพของนิซิเวิร์ลให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ตลอดจนกระทั่งช่วยขยายการเติบโตของบริษัทได้เช่นเดียว เนื่องด้วย นิซิเวิร์ลเป็นหนึ่งในบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายของเล่นที่ให้ความสำคัญในด้านความปลอดภัยมาโดยตลอด

นายสุทธิชัย เขี่ยมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการ “บริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด และกรรมการผู้จัดการ บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด ผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายของเล่นเด็กเปิดเผยว่า จากสถานการณ์ตลาดของเล่นจากประเทศจีนถูกตีกลับจากหลายๆประเทศที่มีการนำเข้าเร็วขึ้น เพราะมีสารพิษปนเปื้อน ทำให้การส่งออกของเล่นจากประเทศไทยดีขึ้นแทน ดังนั้นจึงคาดว่า การส่งออกของเล่นในประเทศไทยมูลค่ากว่า 9,000 ล้านบาท ปีหน้าจะเริ่มเห็นถึงอัตราการเติบโตที่ดีขึ้น จากออเดอร์ที่เริ่มมีเข้ามาในช่วงนี้แต่ในแง่กำไรอาจจะยังน้อยอยู่ เนื่องจากค่าเงินบาทที่แข็งตัว” (ไทยตีบีบีของเล่นจีนถูกตีกลับ, 2550: 28)

นายสุทธิชัยยังได้กล่าวถึงกรณีการพบสารปนเปื้อนจากของเล่นที่ผลิตจากประเทศจีน ส่งผลให้หลายๆ ประเทศมีการระงับการนำเข้าของเล่นจากประเทศจีน โดยเฉพาะในสหรัฐ ซึ่งตนมองว่ากระแสบอยคอตสินค้าจากจีนนั้น จะส่งผลต่อการส่งออกของเล่นของไทยในระดับหนึ่ง แต่เชื่อว่าผู้ประกอบการจีน สามารถปรับตัวได้เร็ว ดังนั้น ผลดีที่จะเกิดขึ้นน่าจะเฉพาะปีนี้เท่านั้น เพราะอย่างไรราคาก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทนี้ (นิชเวิร์ลผีนิกแมทเทล คว่ำแบรดด์ิงลุยครบเครื่อง, 2551: 22)

3. ภาษีนำเข้าของเล่นของประเทศไทย เป็นอีกเหตุปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของนิชเวิร์ล จึงทำให้ของเล่นนำเข้าในประเทศไทยมีราคาที่สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน และนิชเวิร์ลเองก็ได้ออกมาเรียกร้องให้รัฐบาลดำเนินมาตรการลดภาษีนำเข้าของเล่นลงเพื่อเน้นการส่งเสริมและสร้างศักยภาพการเรียนรู้ของเยาวชนไทย

“ปัจจุบันภาษีนำเข้าของเล่นของประเทศไทย มีอัตราเรียกเก็บสูงถึง 20% ซึ่งสูงกว่าประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชีย ฉะนั้นของเล่นในประเทศไทยจึงมีราคาที่แพงกว่า ทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองบางคนหันไปซื้อของเล่นที่คุณภาพต่ำกว่าแทน” (ณภัท จินดาสงวน, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

นายสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการ กล่าวว่า “จากเมืองไทยยังเสียเปรียบในเรื่องของภาษีนำเข้าของเล่นเด็ก เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ไม่ว่าจะเป็นประเทศอินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ที่เสียภาษีนำเข้าเพียง 10% มาเลเซียเสียภาษีไม่ถึง 10% และสิงคโปร์ไม่ต้องเสียภาษีนำเข้าเลย ขณะที่เมืองไทยต้องเสียภาษีนำเข้าสูงถึง 20% ทำให้ของเล่นในเมืองไทย สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน”

“หากภาครัฐต้องการให้ของเล่นเป็นสื่อเพื่อการศึกษา ก็ควรจะลดภาษีนำเข้าให้เหลือเพียง 5% เท่านั้น เพื่อให้เด็กมีการพัฒนาศักยภาพผ่านทางของเล่น ทั้งนี้ ในแต่ละปีตลาดของเล่นเด็กจะมีมูลค่าประมาณ 6,000 ล้านบาท โดย 80% จะเป็นสินค้าที่มาจากประเทศจีน แต่จากการที่ในปี 2550 ที่ผ่านมามีของเล่นจีนมีปัญหา ทำให้เป็นการสร้างโอกาสให้กับประเทศอื่น รวมถึงประเทศไทย” (นิชเวิร์ลซูบาร์บี้-ฮอตวีลเป็นเรื่อง หลังผีนิกแมทเทลคาดสิ้นปีโต 40%, 2551: 27)

นายสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิชเวิร์ล เปิดเผยว่า “บริษัทต้องการให้ภาครัฐดูแลผลิตภัณฑ์ของเล่นมากขึ้น โดยลดอัตราภาษีนำเข้าเหลือ 5% จากปัจจุบัน 20% ซึ่ง

สูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ ฟิลิปปินส์ ซึ่งเสียภาษีนำเข้าในอัตรา 10% อินโดนีเซีย 10% สิงคโปร์ 10% และมาเลเซียที่เสียในระดับต่ำกว่า 20% เนื่องจากของเล่นมีส่วนสำคัญในการช่วยเสริมสร้างพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก แต่ปัจจุบันราคาจำหน่ายยังอยู่ในระดับสูง จึงเป็นอุปสรรคสำคัญในการแข่งขัน” (เร่งลดภาษีนำเข้า, 2551 : 16)

## 2. การจัดทำกลยุทธ์

### พันธกิจและนโยบายการดำเนินงานของนิซิเวิร์ล

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของนิซิเวิร์ล เริ่มต้นจากการที่ความต้องการผลิตของเล่นที่มีมาตรฐานสำหรับเด็กไทย โดยได้เริ่มแนวคิดและชูประเด็นด้านความปลอดภัยมาโดยตลอดเป็นระยะเวลายาวนานถึง 15 ปี โดยมีพันธกิจและความเชื่อในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ทำธุรกิจแบบเล็กๆ แต่มั่นคง
2. การออกแบบของเล่นที่ดี (Good design) จะนำมาซึ่งลูกค้าใหม่ๆ
3. คุณภาพของเล่นที่ดี (Good quality) จะช่วยรักษาฐานลูกค้าไว้ได้อย่างยั่งยืน
4. ต้องคำนึงถึงเรื่องการบริหารจัดการที่ดี และการคืนประโยชน์สู่สังคมและชุมชน

จากข้อมูลของฝ่ายประชาสัมพันธ์และการตลาด บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด (2550) รายงานว่า สำหรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของนิซิเวิร์ลจะดำเนินไปใน 3 ทิศทาง โดยมุ่งเน้นไปที่พัฒนาการ การเรียนรู้ ทักษะ ของเด็ก ควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับองค์กร และภายนอกองค์กร โดยกำหนดออกเป็นกลยุทธ์ได้ 3 ทิศทาง ดังนี้

1. PEACE เป็นคำมั่นของที่สะท้อนแนวคิดของนิซิเวิร์ลที่จะสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดนี้ในทุกย่างก้าวของชีวิตอันเกี่ยวเนื่องกับประสบการณ์การเรียนรู้ของเยาวชนแต่ละคน โดย PEACE มาจากคำว่า

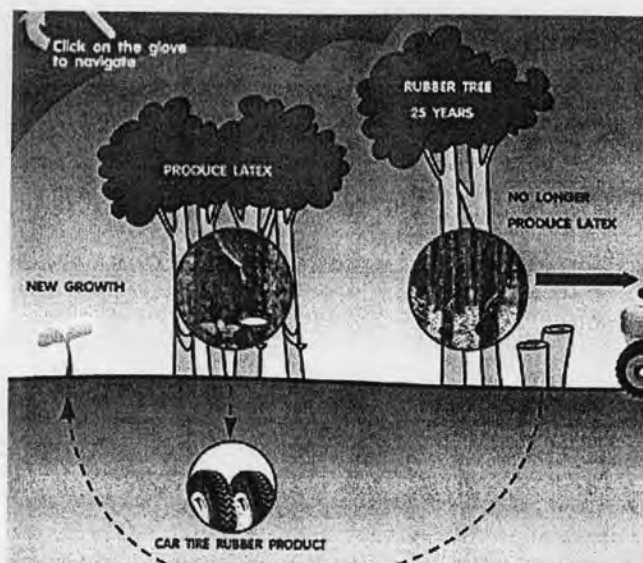
P = Play	หมายถึง การเล่น
E = Education	หมายถึง การเรียนรู้
A = Activity	หมายถึง การกิจกรรม
C = Creativity	หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์

E = Environment หมายถึง สิ่งแวดล้อม

2. Children Deserve พัฒนาการของเด็ก หนึ่งในคำมั่นของนิซิเวิร์ลที่จะร่วมเป็นหนึ่งในส่งเสริม

Play	หมายถึง การ "ทำงาน" ในวัยเด็ก
Praise	หมายถึง ความสนุกสนานในชีวิต
Dreams	หมายถึง ความเชื่อในอนาคต
Understanding	หมายถึง เข้าใจว่าครั้งหนึ่งเราก็คเคยเป็นเด็ก
Unconditional Love	หมายถึง การเปิดใจรับทุกสิ่ง
Inspiration	หมายถึง การกล้าที่จะคิดการณ์ใหญ่และมองการณ์ไกล
Joy	หมายถึง จุดประกายความรื่นรมย์ให้ชีวิต
Mentor	หมายถึง เป็นแนวทางให้กับเยาวชน
Opportunities	หมายถึง ค้นหาสิ่งที่เป็นที่ต้องการของเยาวชน
Nature	หมายถึง การรื่นรมย์กับธรรมชาติ
Caring	หมายถึง การเรียนรู้ความห่วงใยของผู้อื่น
Laughter	หมายถึง การหัวเราะให้กับคำที่สร้างเสียงหัวเราะ
Time	หมายถึง คุณภาพของเวลาที่ใช้อย่างคุ้มค่า
Security	หมายถึง การเริ่มต้นความสุขด้วยความรู้สึกปลอดภัย
Touch	หมายถึง การกอดและจูบอย่างไม่สิ้นสุด
Space	หมายถึง ความอิสระที่สำรวจสิ่งแวดล้อม

3. Environmental Concern หรือความห่วงใยในธรรมชาติ หนึ่งในคำมั่นของนิซิเวิร์ลที่จะร่วมเป็นหนึ่งในการสร้างสรรค์ธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อม โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และปกป้องทรัพยากรในการผลิต เน้นการใช้ของที่ผลิตจากธรรมชาติ ที่ใช้แล้วมีการปลูกทดแทน



ภาพที่ 26 แนวคิด Environmental Concern ของนิซิเวิร์ล

คุณสุทธิชัย เขี่ยมเจริญยิ่ง กล่าวว่า "จุดเกิดของนิซิเวิร์ลคือว่าเมื่อเราผลิตและส่งออกของเล่น จะเจอในเรื่องของความปลอดภัยในประเทศยุโรป อเมริกา ซึ่งมีมาตรการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นทุกปี แต่ของเล่นที่ขายในเมืองไทย เมื่อ 17-18 ปีก่อน ไม่มีใครรู้จักเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยเลย ในฐานะผู้ผลิตของเล่นให้เด็กต่างประเทศเล่น ก็เลยรู้สึกแล้วว่าแล้วเด็กไทยล่ะ เล่นแบบไม่ต้องมีมาตรฐานเลยใช่ไหม ก็หันมาทำเป็น hobby นำเข้าของเล่นโดยซู่ในเรื่องของความปลอดภัย ตอนนั้นเราใช้ชื่อคอร์เนอร์ในห้างสรรพสินค้าว่า 'เพลย์เซฟท์' เป็นของเล่นเพื่อพัฒนาการที่ถูกต้องและปลอดภัยเราแจกแผ่นปลิว (leaflet) เรื่องวิธีการเลือกของเล่นอย่างปลอดภัยเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยของเล่น พยายามให้ความรู้แก่ลูกค้าในการเลือกซื้อของเล่น ขณะเดียวกันช่วงนั้นสมาคมอุตสาหกรรมของเล่นก็พยายามผลักดันให้รัฐบาลทำเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยเป็นเรื่องมาตรฐานบังคับ เราบอกได้ว่านิซิเวิร์ลเป็นรายแรกที่ตระหนักเรื่องนี้ และเพราะต้องค้าขายกับต่างประเทศ โดยเฉพาะแถบยุโรปและอเมริกา แน่ใจว่ายอมหลีกเลี่ยงไม่ได้กับมาตรฐานใหม่ๆ ที่ลูกค้ากำหนดขึ้น ซึ่งเจ้าตัวบอกว่ันวันใจหทัยจะยิ่งยากขึ้น และ CSR ก็เป็นหนึ่งในนั้น" (สินีพร มฤคพิทักษ์, 2549: 24)

"ซีเอสอาร์ของนิซิเวิร์ล ที่เห็นได้เด่นชัดจะมุ่งเน้นไปยัง พนักงานของบริษัท ลูกค้าโดยเน้นไปที่พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชน และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นการใช้แนวคิดซีเอสอาร์ได้อย่างชาญฉลาดและลงตัวเพราะนอกจากจะมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคมแล้ว นิซิเวิร์ลยังได้ประโยชน์ในการใช้ซี



เอสอาร์ซีขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตได้อย่างมั่นคงทั้งภายในและต่างประเทศ” (วัลภา สุขโย, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“คุณสุทธิชัยเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับแนวคิดในด้านซีเอสอาร์เป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะมีการนำมาปรับใช้ในการบริหารงานของบริษัทแล้ว คุณสุทธิชัยยังได้เจียดเวลาบางส่วนไปเป็นผู้บรรยายเรื่องซีเอสอาร์ และร่วมเป็นคณะกรรมการและประธานให้กับสมาคมซีเอสอาร์ต่างๆ ในประเทศไทยอีกด้วย” (ณภัทร จินดาสงวน, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

คุณสุทธิชัย ให้ข้อมูลว่า “เราไม่ได้คิดว่าเป็นเรื่องตอบแทนสังคมอะไร ไม่เคยมีความคิดเลย ว่าต้องทำอันนี้เพื่อตอบแทนสังคม ผมเคยไปพูดเรื่องมาตรฐานแรงงานไทยกับการเตรียมรับ FTA (Free Trade Area: เขตการค้าเสรี) บอกว่าพอ FTA เข้ามาแล้ว เราอาจเจอมาตรฐานแรงงานที่สูงขึ้น เป็นเรื่องของ Code of Business Practice ที่จะเตรียมตัวอย่างไร เพื่อให้ไม่เจอข้อจำกัดของ FTA จริงๆ มันก็เกี่ยวบ้างไม่เกี่ยวบ้าง”

“Code of Business Practice มีจุดเริ่มต้น 2 อย่างด้วยกัน คือ 1) เจอมาตรฐานบังคับ และพยายามทำให้ตรงกับมาตรฐานบังคับ ตรงนั้นผมคิดว่ามันเป็นเรื่องของธุรกิจ เพราะถูกข้อจำกัดทางธุรกิจเลยต้องทำ 2) คุณเริ่มต้นทำก่อนที่จะมีมาตรฐานบังคับ เกิดจากสภิริตที่อยากทำ ฉะนั้น 2 อันนี้อาจมาบรรจบกันตรงกลางแต่ด้วยจุดประสงค์ที่ต่างกัน อาจทำให้ผลที่ทำออกมาต่างกันด้วย ในหัวข้อเดียวกันอาจทำคล้ายๆ กัน ด้วยความรู้สึกที่ต่างกัน เนื้องานก็ต่างกันด้วย” (สินีพร มฤคพิทักษ์, 2549: 24)

### 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ / กิจกรรมและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์สังคม ประกอบกับข้อกำหนดในการดำเนินธุรกิจร่วมกับต่างประเทศในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จึงทำให้ทุกวันนี้นิซิเวิร์ล ดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไปแล้วมากมายหลากหลายกิจกรรมด้วยกัน โดยหลักใหญ่ใจความจะมุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการภายในองค์กร กิจกรรมเพื่อสังคม การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และการดูแลรักษาสังคมเป็นต้น โดยกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของนิซิเวิร์ลที่น่าสนใจมีดังนี้

## กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร

กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของนิซิเวิร์ลในส่วนของภายในองค์กร จะเน้นไปที่การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและนับว่าเป็นหัวใจหลักขององค์กร ที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยนิซิเวิร์ล ได้จัดกิจกรรมต่างๆ มากมายเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความสุขในการทำงานกับองค์กร โดยมีกิจกรรมดังนี้

### การจัดตั้งระบบ Profit Sharing

ระบบ Profit sharing เป็นระบบที่มีการแบ่งกำไรให้แก่พนักงานขาย ซึ่งจะแตกต่างจากระบบคอมมิชชั่นทั่วไป โดยพนักงานขายจะได้รับทั้งเงินเดือนและส่วนแบ่งจากผลกำไรที่ได้จากการขาย และทำหน้าที่เป็นเสมือนเจ้าของผลิตภัณฑ์

"การนำระบบ profit sharing เข้ามาใช้ที่ผ่านมา เราพบว่าพนักงานขายส่วนใหญ่ของเรามีความสุขเพิ่มมากขึ้นในการทำงาน และเป็นสิ่งหนึ่งที่ยึดเหนี่ยวให้พวกเขาทำงานกับเราได้ในระยะเวลานาน" (ศิริพรรณ แจ่มศรี, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2551)

คุณสุทธิชัย เขี่ยมเจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด ได้ให้สัมภาษณ์กับหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับชีวิต เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2550 ว่า "ของเล่นไม่มีคู่แข่งรายหลักในประเทศอยู่ 3 แบรินด์ ซึ่งก็จะแข่งกันที่ความหลากหลายและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นหลัก ซึ่งในส่วนของนวัตกรรมนั้นเราก็ทำอยู่แล้วด้วยการให้นักออกแบบศึกษาข้อมูลตลาดจากนิตยสารของเล่นจากต่างประเทศ ไปดูงานแฟร์ต่างประเทศ หรือพบปะพูดคุยกับลูกค้า เพื่อเอามาพัฒนาของเล่นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ส่วนอีกจุดหนึ่งซึ่งนับว่าเป็นความแตกต่างของเราคงเป็นเรื่องของระบบ ซึ่งก็คือระบบ Profit-sharing ซึ่งจะแตกต่างจากระบบคอมมิชชั่นทั่วไป โดยพนักงานขายจะได้รับทั้งเงินเดือนและส่วนแบ่งจากผลกำไรที่ได้จากการขาย และทำหน้าที่เป็นเสมือนเจ้าของผลิตภัณฑ์ "

"พนักงานขายของเราจะมีพ็อคเก็ตพีซี สามารถเรียกดูข้อมูลสต็อกและสั่งซื้อสินค้าได้ทันที จะมีส่วนร่วมมากกว่าพีซีตามห้างที่ยืนขายสินค้าเฉยๆ และได้รับคอมมิชชั่นไป แต่พนักงานของเราสามารถบริหารได้เอง ทำให้ระบบของเราต่างจากที่อื่นๆ" โดยปัจจุบัน "นิซิเวิร์ล" มีทีมงานพนักงานขายกว่า 50 คน เราบอกข้อมูลทั้งหมด ให้ปาล์มคนละเครื่อง เพื่อบันทึกสต็อกขายได้ก็สแกนตัดยอด ถึงสลิปค้าห้สรุปการขาย จะส่งอะไรเพิ่ม ออนไลน์ได้ทันที ทำให้เขาได้

เรียนรู้ที่จะบริหารทั้งระบบ ทำให้เขาได้พัฒนาตัวเอง ฝึกความรับผิดชอบ เขาไม่ใช่แค่พนักงานขาย อีกต่อไป” (กมลวรรณ มัการุณ, 2550: 34)

หกเดือนผ่านไป ใครคิดว่าไม่เวิร์คอยากกลับไปใช้ระบบเก่าก็ตามใจ แต่ สุทธิชัยยืนยันว่าพนักงานขายทุกคนเลือกเข้าระบบใหม่เพราะแต่ละคนรายได้เพิ่ม 1,000 - 3,000 บาท ต่อเดือน แดงงานสนุกขึ้นกว่าการยื่นขายไปวันๆ นี่เป็นตัวอย่างของซีเอสอาร์สร้างสรรค์ภายใต้การบริหารงานของสุทธิชัย (รัชดา ธราภาค, 2550: 28)

นอกจากนี้ บริษัทยังได้ปรับกลยุทธ์การขาย ด้วยการให้พนักงานขายมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการจุดขาย ตั้งแต่การเลือกสินค้า ให้เหมาะกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายการบริหารคลัง สินค้า และอื่นๆ โดยได้เปลี่ยนในเรื่องของค่าคอมมิสชั่น มาเป็นแบ่งกำไรร่วมกัน ซึ่งได้ทดลองมาประมาณ 6 เดือนแล้ว ได้ผลตอบรับเป็นอย่างดี พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้น ขณะที่บริษัทมี ยอดขายสูงขึ้นเช่นเดียวกัน (นิธิเวิร์ลดินผลิตภัณฑ์เพิ่มของเล่น, 2549: 27)

### โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต

โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นหนึ่งในโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของนิธิเวิร์ลในการการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มความสุขในการทำงานให้กับพนักงานและรักษาพนักงานให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ในระยะยาว

“คุณสุทธิชัยมักจะบอก เราไม่สามารถมีความสุขได้ ถ้าเขาไม่มีความสุข เมื่อทุกคนสบายใจ บรรยากาศก็ดี งานก็ดีขึ้น ถ้าคนทำงานอยู่ไม่มีความสุข หรือผลิตภัณฑ์ไม่ก่อให้เกิดความสุขแก่ผู้บริโภค ผู้บริโภคจะได้รับความไม่เป็นธรรมจากสินค้าเรา ก็เป็นธุรกิจเราเอง ที่จะเสียหาย”(ณภัทร จินดาสงวน, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

รัชดา ธราภาค (2550: 28) รายงานว่า เมื่อปี 2546 บิ๊กบอสนิธิเวิร์ลพบว่าพนักงานราว 300 คนในความดูแลของเขามีไม่น้อยที่ประสบปัญหาหนี้สินล้นพ้นตัว จึงริเริ่ม “โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต” ตั้งต้นที่การเชิญวิทยากรที่ทำงานด้านการแก้หนี้ภาคเกษตรมาช่วย ขบคิดปัญหา จากนั้นเปิดรับอาสาสมัครที่มุ่งมั่นอยากจะปลดหนี้เข้าร่วมโครงการราว 40 คน

กิจกรรมอันดับแรก ทำบัญชีครัวเรือน แยกรายรับ รายจ่าย หาคำตอบว่า "ทำไมชักหน้าไม่ถึงหลัง" อะไรคือค่าใช้จ่ายไม่จำเป็น แล้วนำไปสู่ปฏิบัติการลดเหล่า เลิกนูหึ่งด รายจ่ายฟุ่มเฟือยต่างๆ และถึงจะมีหนี้สินรุงรัง การออมก็ยังจำเป็น สุทธิชัยสร้างอารมณ์ร่วมโดยชวนลูกน้องไปดูงานกลุ่มสัจจะออมทรัพย์ พระสุบิน ปณีโต จังหวัดตราด หลังจากกลับมาจึงช่วยกันตั้งกลุ่มเก็บออมเดือนละแค่ไม่กี่ร้อย นานไปยอดสะสมเพิ่มเป็นเรือนหมื่น ประหยัดได้อีกทางคือรวมตัวกันซื้อของใช้จำเป็นอย่าง น้ำปลา สนู ยาสีฟัน ด้วยเหตุที่ว่าต่างคนต่างซื้อแล้วแพง มารวมกันซื้อทีละล็อตใหญ่เพื่อให้ได้ราคาถูกลง

ประหยัดแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสร้างรายได้เพิ่ม ช่วงพักกลางวัน เลิกงานตอนเย็น หรือวันหยุดสุดสัปดาห์ สมาชิกโครงการฯ จะมาช่วยกันปลูกถั่วงอก เพาะเห็ด ทำไข่เค็ม เหลือจากกินเองจะได้นำออกขาย หากำไรเข้ากลุ่ม ปฏิบัติตัวได้ดังนี้มีอนาคต บริษัทก็สนับสนุนต่อด้วยการเปิดให้รีไฟแนนซ์ แทนที่จะจ่ายหนี้นอกระบบ เพราะลูกหนี้หลายราย แต่ละรายต้องจ่ายดอกเบี้ยเดือนละ 10-20 เปอร์เซ็นต์

"การทำรีไฟแนนซ์จากหนี้นอกระบบ บริษัทจ่ายให้หมด และจะต้องผ่อนคืนบริษัทเดือนละเท่าไร ภายใต้อายุเวลา 2 ปี 3 ปี มีบางคนที่ได้รับการรีไฟแนนซ์ เฉพาะดอกเบี้ยที่ลดลงไปนี่ตัวเบาเลย บางคนลดดอกเบี้ย 1 พันบาทต่อเดือน มีครอบครัวหนึ่งทำงานทั้งคู่สามารถลดภาระดอกเบี้ยได้ถึง 4 พันบาทต่อเดือน โดยไม่ต้องทำอะไรเพิ่ม ก็นำเงิน 4 พันบาทมาจ่ายเป็นเงินต้น แทนที่จะนำไปผ่อนดอก"

"เงื่อนไขของการรีไฟแนนซ์คือกำหนดวงเงินในระดับที่สามารถผ่อนคืนได้ในระยะเวลา ๓ ปี ถ้าเกินกว่านั้นต้องหาวิธีการใหม่ ว่าเขาจะลดภาระอะไรได้อีก อย่างน้อยต้องชักหน้าถึงหลังให้ได้ ถ้าชักหน้าถึงหลังไม่ได้ คุณต้องไปปรับปรุงชีวิตก่อน ว่าทำไมถึงชักหน้าไม่ถึงหลัง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ต้องให้คำปรึกษา ให้แนวทางการแก้ปัญหาชีวิตที่จะทำอย่างไรและอยู่ได้อย่างไร" นายสุทธิชัย กล่าว (คมส์ธนนท์ ศุข, 2551: 70)

## กิจกรรมในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กร

### โครงการ Tree Plus

โครงการ Tree Plus ของนิซิเวิร์ล เกิดขึ้นจากเทรนด์ในทวีปยุโรปที่มีทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไปในทิศทางโดยเฉพาะผลกระทบ

จากเรื่องโลกร้อน นิธิเวิร์ล จึงได้จัดทำโครงการ Tree Plus ซึ่งเป็นโครงการปลูกป่าที่ช่วยลดผลกระทบที่องค์กรสร้างให้กับสิ่งแวดล้อม และผนวกแนวความคิดในการต่อยอดด้วยการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสังคม

คุณสุทธิชัยเล่าถึงที่มาที่ไปว่า "เราเป็นโรงงานของเล่นที่มีผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ทำจากไม้ ลูกค้ายกมักจะคอยถามเราว่า เรามีการปลูกต้นไม้ทดแทนหรือไม่ ซึ่งปกติเราก็มีการปลูกทดแทนอยู่แล้วโดยชาวสวนซึ่งเป็นกระบวนการของการทำไม้ยางพารา พอมีคนสนใจมาก ประกอบกับเราต้องการที่จะทำซีเอสอาร์ ให้ดีขึ้น เราเลยคิดว่าเราต้องปลูกต้นไม้เพิ่มเข้าไป"

"นิธิเวิร์ล คิดจะต่อยอดซีเอสอาร์จากที่เคยทำมา จึงให้ความสนใจในเรื่อง "ปัญหาโลกร้อน" และเป็นที่มาของโครงการ "ทรี พลัส" (Tree Plus) ซึ่งเป็นโครงการปลูกป่าในพื้นที่จ.ราชบุรี โดยเข้าไปทำงานร่วมกับมูลนิธิกระต่ายในดวงจันทร์ (อ่านรายละเอียดในล้อมกรอบ) และถือเป็นการจับคู่การทำงานร่วมระหว่างธุรกิจและองค์กรพัฒนาเอกชนในโครงการแบ่งปันของ SVN ซึ่งในปีแรกจะปลูกป่าในพื้นที่อุทยานแห่งชาติราว 30-50 ไร่"(Tree Plus สูตรใหม่ นิธิเวิร์ล เพิ่มคุณค่าองค์กร, 2551: 33)

"กิจกรรมในโครงการ Tree Plus มีหลักการดำเนินการคือ ถ้าเราใช้ต้นไม้ไป 12,000 ต้น นอกจากปลูกทดแทนโดยชาวสวน 12,000 ต้น บริษัทก็จะปลูกเพิ่มอีก 12,000 ต้น ซึ่งเป็นการคำนวณจากไม้ที่บริษัทใช้ในกระบวนการผลิต รวมไปถึงส่วนเกินจากบรรจุภัณฑ์ที่ไม่ได้ใช้กระดาษรีไซเคิลอีก 10%" (ศิริพรรณ แจ่มศรี, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2551)

คมส์ธนนท์ สุข (2551: 70) เล่าว่า "การปลูกป่าที่ถูกต้อง จะต้องเรียนรู้ว่าทำอย่างไร ต้องไปเก็บเมล็ดพันธุ์จากป่ามาเพาะต้นกล้า เตรียมพื้นที่ปลูกต้นไม้เอาไว้ก่อน นำต้นกล้าไปปลูก ดูแลต่ออีก ๓ ปี เริ่มทำตามวิชาการ และใช้เรื่องนี้เป็นหนึ่งใน CSR ของบริษัทได้ด้วย ตอบลูกค้าได้ด้วย ทำให้ภาพลักษณ์บริษัทดีขึ้น เป็นเนื้อเดียวกับบริษัทได้เลย โครงการปลูกป่าเป็นโครงการตัวอย่างนำร่อง ไม่ใช่แค่เผยแพร่ให้องค์กรต่างๆ ทำแบบนี้ บริษัทต่างชาติก็ชวนเขาเหมือนกัน เราบอกว่าปีนี้ทรีพลัส ปีหน้าทรีพลัสบวก ลูกค้าต่างประเทศซื้อสินค้าไปเท่าไร คิดเป็นต้นไม้เท่าไร คุณอยากจะร่วมปลูกกับเรามั้ย คือ ทรีพลัสบวก ๒ เท่ากับว่า มีต้นไม้เกิดใหม่อีก ๒ ต้นนี่คือโครงการ CSR ที่พนักงานมีส่วนร่วม"

## โครงการบริจาคของเล่น

นอกจากโครงการด้านสิ่งแวดล้อม นิซิเวิร์ลยังได้ร่วมมือกับ เดอะมอลล์ กรุ๊ปจัดทำโครงการบริจาคของเล่น เพื่อคืนกำไรให้กับสังคมอีกด้วย

นอกจากนี้ นิซิเวิร์ล ร่วมกับ เดอะมอลล์กรุ๊ป จัดตั้งกล่องรับบริจาคของเล่นที่ใช้แล้วหรือของเล่นใหม่เพื่อรวบรวมนำไปร่วมบริจาคให้กับองค์กรการกุศล โดยจัดตั้งกล่องบริจาคของเล่นที่แผนกของเล่นศูนย์การค้าสยามพารากอนและเดอะมอลล์ทุกสาขาทั่วประเทศ เพื่อนำไปบริจาคในวันเด็ก

### 4. การประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการประเมินผลด้านการดำเนินงานของนิซิเวิร์ล นั้นได้มีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะโดยมีการวัดผลตามรูปแบบ Balance Scorecard ซึ่งจะมี KPI ที่วัดเอาไว้อย่างชัดเจน ถึงผลการดำเนินงาน เป้าหมายในการดำเนิน ความสำเร็จจากการดำเนิน และมีการจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นประจำต่อเนื่องทุกๆ ปี

“เนื่องจากนิซิเวิร์ลได้ดำเนินธุรกิจร่วมกับต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องมีการจัดทำรายงานประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจัง โดยเราจะมีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จหรือที่เรียกว่า KPI เอาไว้ จากนั้นก็มีการติดตามและประเมินผลว่าสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้หรือไม่ ทั้งวัตถุประสงค์การดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน” (ณภัทร จินดาสงวน, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

“นอกจากนี้ เรายังมีการจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเป็นประจำ ทุกๆ ปี เพราะทุกครั้งที่เราไปติดต่อธุรกิจกับต่างประเทศเค้ามักจะถามว่าเรามีการดำเนินงานในด้านนี้หรือไม่ เราจึงจำเป็นต้องทำรายงานนี้ออกมา” (ศิริพรรณ แจ่มศรี, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2551)

### แนวโน้มด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของนิซิเวิร์ล

เพราะการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของนิซิเวิร์ล ถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานและบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร แต่สามารถช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจของนิซิเวิร์ลให้เติบโตในการแข่งขันท่ามกลางนานาประเทศได้อีกด้วย

แนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของนิซิเวิร์ลในทิศทางในลำดับถัดไป นิซิเวิร์ลมีแผนการที่จะมุ่งไปในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม พร้อมเน้นการมีส่วนร่วมของพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันสำหรับโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรก็ยังคงดำเนินงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง แต่จะเพิ่มการดำเนินงานภายนอกมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่โครงการ “แบ่งปันเพื่อสังคมที่ยั่งยืน”

“เชื่อว่าจากนี้ไปกระแสซีเอสอาร์ยังมาแรงอย่างต่อเนื่อง ทุกฝ่ายจะให้ความสำคัญและเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน และที่สำคัญอยากให้การจับคู่ธุรกิจหรือบริษัทที่ทำซีเอสอาร์เกิดขึ้นกับบริษัทขนาดกลางและเล็กบ้าง ซึ่งทางเครือข่ายจะมุ่งหน้าผลักดัน ซีเอสอาร์ ให้แพร่หลายในสังคมไทยต่อไป โดยเน้นไปที่โครงการ “แบ่งปันเพื่อสังคมที่ยั่งยืน” ซึ่งเป็นโครงการเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาสังคมให้มีความเข้มแข็ง โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างภาคธุรกิจและองค์กรสังคม” (ณภัทร จินดาสงวน, สัมภาษณ์, 21 มกราคม 2551)

## บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

#### ประวัติความเป็นมา

จากรากฐานบริษัทที่มีประวัติยาวนานกว่าศตวรรษ (เริ่มก่อตั้งที่ประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1879 (พ.ศ. 2422) ในนามบริษัท Pacific Coast Oil จำกัด) ในวันนี้เชฟรอนเป็นบริษัทพลังงานที่ใหญ่ที่สุดเป็นอันดับ 5 ของโลก โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองซานราโมน มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันเชฟรอนดำเนินธุรกิจในประเทศต่าง ๆ กว่า 180 ประเทศทั่วโลกครอบคลุมการดำเนินงานด้านพลังงานที่ครบวงจร ตั้งแต่การสำรวจและผลิต การกลั่น การตลาดและการขนส่ง การผลิตและจำหน่ายเคมีภัณฑ์ รวมไปถึงการผลิตไฟฟ้า

และในเดือนสิงหาคม 2548 เชฟรอนได้เปิดประวัติศาสตร์หน้าใหม่ที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้นไปอีก หลังจากการผนวกรวมกิจการกับบริษัทยูโนแคล โดยการผนวกรวมครั้งสำคัญนี้ทำให้เชฟรอนกลายเป็นผู้นำด้านธุรกิจพลังงานระดับโลกอย่างแท้จริง ทั้งยังมีแหล่งผลิตในพื้นที่สำคัญต่างๆ ทั่วโลกมากขึ้นอีกจนทำให้เราเป็นผู้ผลิตปิโตรเลียมรายใหญ่อันดับ 5 ของโลก และมีปริมาณปิโตรเลียมสำรองสูงเป็นอันดับ 3 เชฟรอนยังคงเดินหน้าต่อไปด้วยพลังของพนักงานกว่า 56,000 คนทั่วโลกที่มีพันธะสัญญาในการร่วมสร้างอนาคตที่สดใสในทุกๆ ที่ที่เชฟรอนเข้าไปปฏิบัติงาน

ที่เชฟรอนยังให้ความสำคัญกับพลังงานมนุษย์หรือ Human energy™ เนื่องจากพลังงานมนุษย์นั้นเป็นพลังงานที่พิเศษ ไม่ได้มีหน่วยวัดเป็นบาร์เรล ไม่ได้สูบมาจากผิวดินหรือใต้ท้องทะเลที่ไหน แต่เป็นพลังงานอันยิ่งใหญ่ที่เหนือกว่าพลังงานอื่นใดบนโลก และเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด นอกจากนี้ พลังงานมนุษย์ยังสื่อความหมายอีกหลายประการได้แก่

- การสะท้อนเจตนารมณ์ของเชฟรอนที่มุ่งสรรหาพลังงานเพื่อขับเคลื่อนความก้าวหน้าของมวลมนุษยชาติ
- พนักงานของเชฟรอนทั่วโลกกว่า 56,000 คน
- การส่งเสริมและผสมผสานความเป็นพันธมิตรกับองค์กรต่างๆ



ส่วนตราสัญลักษณ์ของเชฟรอน (แถบบังสีฟ้าและสีแดง) ได้ถูกออกแบบครั้งแรกในปี ค.ศ. 1931 (พ.ศ. 2474) เพื่อให้เป็นที่จดจำได้ง่ายสำหรับผู้ขับขี่ที่ขับขีรถผ่านไปมา (เนื่องจากเชฟรอนมีสถานีบริการน้ำมันอยู่ทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา) โดยมีการปรับปรุงรูปโฉมอยู่เป็นระยะๆ และล่าสุดเมื่อเดือนพฤษภาคม 2548 ที่ผ่านมา เชฟรอนได้มีการปรับโฉมตราสัญลักษณ์อีกครั้งเพื่อให้สะท้อนถึงการก้าวไปข้างหน้าและการเปลี่ยนแปลงของบริษัท โดยตราสัญลักษณ์ใหม่นี้ (ซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน)ให้ความรู้สึกเหมือนมีระลอกคลื่นที่เคลื่อนไหวอยู่ภายในแถบบังรูปตัววีสีฟ้าและแดง มีความลึกและมีมิติ ส่วนตัวอักษรที่สะกดคำว่า "เชฟรอน" ได้ถูกปรับปรุงให้ดูเป็นมิตรและเปิดกว้าง โดยใช้สีฟ้าที่ดูทันสมัยยิ่งขึ้น



ภาพที่ 27 ตราสัญลักษณ์ของเชฟรอน

### เชฟรอนประเทศไทย

หลังจากที่เชฟรอนได้มีการผนวกรวมกิจการกับยูแคลไทยแลนด์เมื่อเดือนสิงหาคม 2548 ได้สร้างเสริมฐานธุรกิจของเชฟรอนให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นไปอีกระดับหนึ่งในฐานะผู้ผลิตน้ำมันและก๊าซธรรมชาติชั้นนำของประเทศไทย ขณะนี้เรามีแท่นที่ดำเนินการผลิตปิโตรเลียมมากกว่า 180 แท่นในอ่าวไทย ซึ่งผลิตน้ำมันดิบได้ประมาณ 90,000 บาร์เรลต่อวัน ก๊าซธรรมชาติเหลว (คอนเดนเสท) 46,000 บาร์เรลต่อวัน และก๊าซธรรมชาติอีกกว่า 1,600 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน ปัจจุบันเชฟรอนมีแปลงสัมปทานครอบคลุมพื้นที่ทั้งสิ้นมากกว่า 20,000 ตารางกิโลเมตรในอ่าวไทย โดยปริมาณการผลิตในปัจจุบันมาจากพื้นที่ผลิตปิโตรเลียม 20 แห่ง นอกจากนี้ เชฟรอนยังถือหุ้นร้อยละ 16 ในแหล่งก๊าซชาติตยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่ผลิตปิโตรเลียมนวมินทร์อีกด้วย

ก๊าซธรรมชาติที่เซฟรอนผลิตได้ในประเทศไทยสามารถใช้เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้าได้ถึง 1 ใน 3 ของปริมาณความต้องการภายในประเทศ โดยก๊าซธรรมชาติที่ผลิตได้มากกว่าร้อยละ 75 นำไปใช้ผลิตกระแสไฟฟ้า ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 25 นำไปใช้เป็นเชื้อเพลิงในโรงงานอุตสาหกรรม เชื้อเพลิงพาหนะ ก๊าซหุงต้ม และวัตถุดิบในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ทั้งนี้ก๊าซธรรมชาติที่ผลิตได้ทั้งหมดส่งให้กับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่ง ปตท. จะส่งก๊าซผ่านท่อใต้ทะเลไปยังโรงแยกก๊าซธรรมชาติของ ปตท. ที่จังหวัดระยองและนครศรีธรรมราช เพื่อเข้าสู่กระบวนการต่อไป ส่วนน้ำมันดิบที่เราผลิตได้นั้นจะมีการจัดจำหน่ายให้กับโรงกลั่นในประเทศ เช่น ไทยออยล์และบางจาก และส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศด้วย

บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด มีผู้ร่วมทุนในการดำเนินกิจการ 4 บริษัท ได้แก่:

- บริษัท มิตรชุยออยล์ เอ็กซ์โพลเรชั่น จำกัด
- บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- บริษัท เฮสส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
- บริษัท พลังโสมณ สอง จำกัด

(เซฟรอนประเทศไทย(ออนไลน์), 2551)

### การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเชิงกลยุทธ์

#### 1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

##### ภายในองค์กร

##### วัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาวิจัย ทั้งจากการสัมภาษณ์และการรวบรวมเอกสารต่างๆ พบว่าเซฟรอนประเทศไทยมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะการทำงานขององค์กรจะมุ่งเน้นไปที่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเซฟรอนมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ตลอดจนกระทั่งมีแนวคิดสร้างเสริมการ

อยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืนระหว่างพนักงานในองค์กรและชุมชนที่เซฟรอนอยู่ร่วมด้วย และมุ่งมั่นแนวคิดในการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

“ที่เซฟรอนเราจะให้ความสำคัญกับพนักงานมาเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งเราจะให้นิยาม “ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน” หรือ Operational Excellence หรือ OE ไว้ว่าเป็นระบบการบริหารด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม ความเชื่อถือและไว้วางใจ ตลอดจนความมีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศเทียบเท่ามาตรฐานโลก ซึ่งเราได้รับการปลูกฝังอยู่ในค่านิยมของเราในเรื่องของกาปกป้องคุ้มครองคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

ข้อมูลจากบริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด (2551) รายงานว่าเรามีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเซฟรอนทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และรักษาระดับความเป็นเลิศนั้นให้คงอยู่ตลอดไป ซึ่งสิ่งนี้จำเป็นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของพนักงานประกอบกัน เราจึงปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้ทุกคนเชื่อว่าอุบัติเหตุทุกประเภทสามารถป้องกัน และภาวะ “ปลอดภัยอุบัติเหตุ” นั้นอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ โดยองค์ประกอบทั้งหมดนี้ส่งเสริมให้เราบรรลุเป้าหมาย “ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน”

“เราสร้างรากฐานของบริษัทด้วยค่านิยม โดยได้กำหนดแนวทางในการทำงานให้กับพนักงานทั้งบริษัทให้พนักงานดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและถูกต้องตามจริยธรรม เคารพกฎหมาย สนับสนุนสิทธิมนุษยชนสากล ปกป้องสิ่งแวดล้อม และร่วมกันนำประโยชน์กลับคืนสู่ชุมชนที่เราทำงานอยู่” (ภรณ์ กองอมรภิญโญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

#### ค่านิยมของเซฟรอนประกอบด้วย

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง เราซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นเราดำเนินธุรกิจทุกประเภทบนพื้นฐานของจรรยาบรรณมาตรฐานสูงสุด เรายุติการค้าพูดของเราเสมอเรามีความรับผิดชอบต่อการกระทำและงานที่ได้รับมอบหมาย

2. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง เราไว้วางใจ เคารพ และสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและพันธมิตร ตลอดจนดำเนินการใดๆ เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจเช่นเดียวกัน

3. ความหลากหลาย (Diversity) หมายถึง เราเรียนรู้และเคารพต่อวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เราทำงานอยู่ เราเห็นคุณค่าและเคารพต่อความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลในมุมมองและความสามารถที่แตกต่างกันไป สภาพแวดล้อมการทำงานของเราเปิดกว้างและยอมรับความหลากหลายของบุคคล ความคิด ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคน

4. ความคิดสร้างสรรค์ (Ingenuity) หมายถึง เราแสวงหาเส้นทางใหม่ๆ และแนวทางการแก้ปัญหาที่ต่างไปจากวิธีการเดิมๆ เราใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีที่ปฏิบัติได้จริงเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ การที่เรามีประสบการณ์ ประกอบกับเทคโนโลยีและความอดทน จะช่วยให้เราสามารถฝ่าฟันอุปสรรคและสิ่งท้าทายต่างๆ เพื่อให้ค่านิยมบรรลุผล

5. การเป็นพันธมิตร (Partnership) หมายถึง เรามุ่งมั่นที่จะเป็นพันธมิตร ที่ดีโดยในการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์กับทุกฝ่ายที่ร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและไว้วางใจกัน ทั้งกับรัฐบาล บริษัทอื่นๆ ลูกค้า ชุมชนและพวกเรากันเอง

6. การปกป้องคุ้มครองคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม (Protecting People and Environmental) หมายถึง เราให้ความสำคัญสูงสุดต่อความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงาน ตลอดจนคุ้มครองสิทธิและรักษาสิ่งแวดล้อม เรามีเป้าหมายให้ได้รับความชื่นชมในผลการดำเนินงานที่ดีเลิศระดับสากลด้วยการนำ "ระบบบริหารจัดการความเป็นเลิศทางด้านการปฏิบัติงาน" มาใช้อย่างเคร่งครัด (Operational Excellence Management System) (เซฟรอน ประเทศไทย (ออนไลน์), 2551)

### จุดแข็ง (Strengths) จุดแข็งของเซฟรอน ประเทศไทย มีดังนี้

1. เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง (Reputation) ดี นับเป็นจุดแข็งประการสำคัญที่ทำให้เซฟรอน ประเทศไทยสามารถยืนหยัดได้อย่างมั่นคงและเป็นที่ยอมรับของประชาชนชาวไทยเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้การบริหารดำเนินงานในด้านต่างๆ ของเซฟรอนเป็นไปอย่างราบรื่นไม่มีข้อขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน

“จุดแข็งอย่างหนึ่งที่เราเห็นได้ชัดเจนของเราก็น่าจะเป็นการที่เราเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงที่ดีเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ซึ่งช่วยในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ของเราเป็นไปอย่าง

ราบรื่น และทั้งในด้านการดำเนินงาน การจัดการด้านการประชาสัมพันธ์ หรือแม้กระทั่งการรับสมัครบุคคลเข้ามาทำงานในบริษัท ซึ่งก็จะทำให้เราได้คนดีมีคุณภาพมาเข้าร่วมงานกับเรา หลายคนอาจจะมองว่าอาจจะไม่เกี่ยวข้องกันโดยตรง แต่ความมีชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ยอมรับและให้ความมั่นใจให้กับใครต่อหลายคนได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล กลุ่มลูกค้า ชุมชน สาธารณชน หรือแม้แต่สร้างความภูมิใจในการทำงานร่วมกับบริษัทของพนักงาน" (วิทยากรณ์ ดันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

การได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ก็นับเป็นความสำเร็จในการนำมาเป็นสิ่งที่วัดความมีชื่อเสียงของเซฟรอนได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

ดร. ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เซฟรอนประเทศไทย สํารวจและผลิต จำกัด ได้รับเกียรติรับรางวัลนักรทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นของประเทศ (Thailand Top 100 HR) ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งแรกโดยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเชิดชูบุคคลที่มีผลงานด้านการพัฒนาหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำของประเทศ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โดยงานมอบรางวัลจัดขึ้นเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน ที่ผ่าน มา ณ หอประชุม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (เซฟรอนประเทศไทย (ออนไลน์), 2551)

ธรา ธีธนากร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสํารวจและผลิต จำกัด ได้ให้ข้อมูลในหนังสือพิมพ์สยามธุรกิจ ฉบับวันที่ 1 สิงหาคม 2550 ว่า "บุคลากรคือหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร นโยบายการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นนโยบายสำคัญที่สุดสำหรับเซฟรอน การลงทุนเรื่องคนเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด ซึ่งเซฟรอนประกาศเสียงดังฟังชัดว่าในทุกประเทศที่เข้าไปนั้นเป้าหมายคือเป็นที่ 1 และต้องสร้างภาพลักษณ์ใหม่ที่ตีชื่อเสียงให้กับเซฟรอน" (เป้าหมายของเซฟรอนคือการได้รับการชื่นชมมากที่สุด, 2550: 2)

2. มีมาตรฐานในการดำเนินงานในระดับโลก มาตรฐานในการดำเนินงานโดยมีค่านิยมที่มุ่งเน้น "ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน" หรือ "Operational Excellence" ซึ่งเป็นค่านิยมที่ช่วยขับเคลื่อนให้เซฟรอนเติบโตได้อย่างมั่นคง เป็นกลายเป็นจุดแข็งในการบริหารจัดการและดำเนินงานของเซฟรอนได้อย่างเหนือชั้น มีมาตรฐานสากล

"เรามีระบบการดำเนินงานที่ดี มี System Operation ที่ดี โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับ Core Business เอง เช่นในแง่ของการพัฒนา และเราจะเน้นความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน

และในการขั้นตอนต่าง เราก็มีมาตรฐานระดับโลกรองรับโดยเฉพาะในด้านความปลอดภัย อีกทั้งมีหลักในการปฏิบัติงานที่เน้นความปลอดภัยในทุก ๆ อย่าง มีการกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความปลอดภัย และปฏิบัติแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานของบริษัท"(วิทยากรณั ดันตินิ พันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

"เราได้ให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงาน คู่ครอง สินทรัพย์และรักษาสิ่งแวดล้อม การนำระบบบริหารจัดการความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานมาใช้ อย่างเคร่งครัด และผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance) หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความเป็นเลิศให้กับงานทุกอย่างที่ทำ และพร้อมที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยปรารถนาที่จะบรรลุผลสำเร็จที่เหนือกว่าความคาดหมาย" (ภรณี กองอมรวิญญู, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

ในการจัดอันดับบริษัทน้ำมันในโลกโดยดัชนี HIP ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ถูกคิดค้นขึ้นในการประเมินคุณค่าของผลกระทบที่บริษัทมีต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม บริษัทที่ได้คะแนนมากที่สุดเป็นอันดับ 1 คือ บีพี ซึ่งได้กล่าวถึงในตอนที่แล้ว คราวนี้จะมาดู "เชฟรอน" ที่ได้คะแนนตามมาติดๆ โดยเชฟรอนได้คะแนนด้านการบริหารจัดการ : 15 จาก 25 เพราะเชฟรอนมีการบันทึกข้อมูลของทุกเรื่อง ตั้งแต่อุบัติเหตุทางรถยนต์ไปถึงการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ จนถึงข้อมูลผู้บริโภคที่ใช้ ผลิตภัณฑ์ แต่อย่างไรก็ตามไม่ได้มีการรวมตัวเลขเหล่านี้เข้าไปในรายงานการประเมินผลต่อผู้บริหาร "ความยั่งยืนคือสิ่งที่เป็นตัวนำในการทำงานของเรา" มาเรีย พิกา ผู้จัดการด้านนโยบายทั่วโลกกล่าว (เชฟรอน ความยั่งยืนคือตัวตั้ง, 2551: 30)

#### จุดอ่อน (Weakness) จุดอ่อนของเชฟรอน ประเทศไทย มีดังนี้

จุดอ่อนที่สำคัญของเชฟรอนก็คือการที่คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจของเชฟรอนทั้งหมด ยังคงยึดติดกับภาพลักษณ์การบริหารงานในแบบฉบับของยูโนแคล ซึ่งบริษัทเชฟรอนได้ซื้อกิจการบริษัทยูโนแคล ซึ่งเป็นบริษัทสำรวจน้ำมันและก๊าซ ฉะนั้นเชฟรอนจึงได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์อย่างเต็มที่ในการปรับภาพลักษณ์ใหม่ของเชฟรอนให้เป็นที่ยอมรับในแบบฉบับของเชฟรอนให้มากขึ้น อีกทั้งยังขาดกระบวนการสื่อสารที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ไปยงกลุ่มต่างๆ

“ถึงแม้ว่าเซฟรอนจะเป็นบริษัทที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และมีแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสากล แต่ภายหลังที่มีการควบรวมกันระหว่างเซฟรอน และ ยูโนแคลปรากฏว่าหลายๆ คนยังคงยึดติดกับภาพลักษณ์เดิมๆ ของยูโนแคลอยู่บ้าง” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

“เมื่อประเทศไทยเป็นประเทศที่เซฟรอนให้ความสำคัญ ภายหลังจากผนวกกิจการ สิ่งที่ต้องเร่งทำเป็นอันดับต้นๆ คือ การสร้างความรับรู้ (Perception) ให้คนไทยรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่ายูโนแคล คือ เซฟรอน ซึ่งถือเป็นการ “รีแบรนด์ดิ้ง” ครั้งสำคัญ ด้วยการนำ กลยุทธ์ Corporate Responsibility-CR มาใช้ใน 2 โครงการหลัก ก่อนจะขยายผลไปยังโครงการอื่นในปีถัดๆ ไปอย่างต่อเนื่อง” (ภรณี กองอมรภิญโญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

“เป้าหมายในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม ในช่วงที่ผ่านมา เซฟรอนมีเป้าหมายที่จะทำให้ประชาชนรู้ว่าเราเปลี่ยนชื่อ เพื่อให้ประชาชนรู้จักเซฟรอนมากขึ้น ซึ่งในช่วงเวลา 1 ปีของการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เราได้มีการเซอร์เวย์ พบว่า มีคนรู้จักเรา (เซฟรอน) ในเปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้น ดีขึ้นเยอะมาก ถือว่าค่อนข้างประสบความสำเร็จ สำหรับในปีนี้เราก็เปิดตัวอีกหนึ่งโครงการ (เซฟรอน ร่วมพลังสร้างโรงเรียนถวายพ่อ) เพื่อต่อยอดเป้าหมายเดิมให้ชัดเจนขึ้น” (เซฟรอน ล้างภาพ ยูโนแคล รีแบรนด์ ลุยลงทุนเอเชียใต้, 2551: 24)

“จุดอ่อนโดยส่วนตัวมองว่าเป็นเซฟรอนเป็นองค์กรที่ค่อนข้างนิ่งในเรื่องของการสื่อสาร ที่ผ่านมามีเซฟรอนไม่ค่อยได้เน้นการสื่อสารองค์กรมากเพียงพอจึงทำให้คนยังไม่ค่อยรู้จักเซฟรอน และยังไม่เข้าใจถึงการดำเนินงานและบริหารจัดการของบริษัท ซึ่งจริงๆ แล้วเซฟรอนทำกิจกรรมต่างๆ มากมาย และแต่ละกิจกรรมก็สร้างสรรค์หมดทุกกิจกรรม แต่ไม่ค่อยทำการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเราเองก็จริงๆ แล้วไม่คิดว่าเป็นจุดอ่อนแต่เรียกว่าเป็น Challenge ในการทำงานมากกว่า” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

#### ภายนอกองค์กร

1. สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของเซฟรอนเป็นอย่างยิ่ง เพราะเซฟรอนเป็นบริษัทที่เน้นการขุดเจาะน้ำมัน ซึ่งเป็น ลักษณะการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนรอบข้างโดยตรง

ซึ่งเซฟรอนเองก็ตระหนักและให้ความสำคัญในส่วนนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงได้ดำเนินโครงการด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ มากมาย

“ต้องยอมรับกันตรงๆ เลยว่าสถานการณ์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันเป็นปัจจัยกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทอย่างรุนแรง เพราะบริษัทของเรามีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้เป็นจำนวนมาก เพราะเราเป็นบริษัทขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบสิ่งแวดล้อมโดยตรง ดังนั้นเราจึงตระหนักและใส่ใจในสภาพแวดล้อมเป็นพิเศษ ซึ่งเราก็มีนโยบายแก้ไขทั้งในส่วนที่เราจัดทำขึ้นมาเอง และในส่วนที่ทำตามข้อกำหนดของอีไอเอ”(วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

ตัวแทนบริษัท เซฟรอนฯ และกลุ่มบริษัทที่ปรึกษา ได้รายงานความคืบหน้าในการจัดทำรายงานการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม(อีไอเอ) ของทั้ง 3 โครงการในด้านสิ่งแวดล้อมสังคมและสุขภาพ โดยในเอกสารโครงการปลาทองระบุว่า มีพื้นที่ผลิต 2,356 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 3.06 ของเขตการประมงที่ 5 โดยพื้นที่ผลิตบางส่วนตั้งอยู่ในแหล่งวางไข่ของปลาชุก ซึ่งเป็นปลาเศรษฐกิจ และบางส่วนตั้งอยู่ในเขตทำการประมงปลาโอและปลาลัง (ประชาไทออนไลน์, 2551)

2. สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศไทย นับเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของบริษัท ที่มีผลต่อแผนการลงทุนในระยะยาวขององค์กร ซึ่งเป็นหากสถานการณ์ทางการเมืองของไทยมีแนวทางที่ไม่ชัดเจนก็จะส่งผลต่อการลงทุนของเซฟรอนในประเทศไทย

ภายหลังการหารือระหว่างนายเดวิด โอไรลีย์ (David J.O'Reilly ) ประธานกรรมการบริษัท เซฟรอน คอร์ปอเรชั่น กับ พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี ในวันที่เสร็จสิ้นลงไป นายไชยา ยิ้มวิไล โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี เปิดเผยว่า หลังจากนายกรัฐมนตรี ยืนยันว่าพร้อมจัดการเลือกตั้งภายในวันที่ 23 ธันวาคมนี้ ตรมกำหนดการเดิม ก็ทำให้ประธานเซฟรอนมีความสบายใจมากขึ้น เนื่องจากเซฟรอนมีสำนักงานในประเทศไทย จึงต้องการความมั่นใจต่อสถานการณ์ของการเมืองไทยในระยะต่อไป เพื่อจะได้วางแผนลงทุนในประเทศไทยในระยะยาวได้อย่างถูกต้อง



นอกจากนั้น นายโอไรลีย์ ยังได้สอบถามรายละเอียดเกี่ยวกับกระแสการเคลื่อนไหวของนักการเมือง โดยเฉพาะการย้ายพรรคของอดีต ส.ส. แต่นายกรัฐมนตรีไม่ได้แสดงความเห็นเรื่องนี้มากนัก เพียงแค่ระบุว่า การย้ายพรรคเป็นเรื่องปกติ ซึ่งรัฐบาลพยายามมุ่งมั่นให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.) มากที่สุดในการทำให้การเลือกตั้งครั้งใหม่มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม(มันนี่ชาแนล(ออนไลน์), 2551)

นาย David J.O'Reilly ประธานบริษัทและประธานกรรมการ บริษัท เซฟรอน คอร์ปอเรชั่น เข้าพบนายกรัฐมนตรีในวันนี้ เพื่อขอความมั่นใจต่อสถานการณ์ในประเทศที่กำลังจะเดินทางไปสู่การเลือกตั้ง เพื่อเดินหน้าขยายการลงทุนในประเทศไทย ขณะที่ พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี ย้ำจัดเลือกตั้งแน่นอน 23 ธ.ค.นี้

นายไชยา ยัมวิไล โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี กล่าวว่า ประธานเซฟรอนมีความสบายใจมากขึ้นหลังจากที่ได้รับคำชี้แจงจากนายกรัฐมนตรี เนื่องจากเซฟรอนมีสำนักงานในประเทศไทย

"ท่านประธาน มีความสบายใจ เพราะเซฟรอนมีเฮดควอเตอร์ในประเทศไทย จึงอยากได้ความมั่นใจและอยากลงทุนเพิ่มเติม ซึ่งนายกรัฐมนตรีให้ความมั่นใจว่าจะมีการเลือกตั้งในวันที่ 23 ธ.ค.นี้แน่นอน" นายไชยา กล่าว (ผู้จัดการ(ออนไลน์), 2550)

## 2. การจัดทำกลยุทธ์

### วิสัยทัศน์

หัวใจสำคัญในวิถีทางของเซฟรอน คือวิสัยทัศน์ของเซฟรอน เซฟรอนมุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทพลังงานระดับโลกหนึ่งเดียวที่ได้รับการชื่นชมมากที่สุดทั้งในด้านบุคลากร พันธมิตร และผลการดำเนินงาน โดยเราขับเคลื่อนโลกด้วยพลังงาน ทั้งจากผลิตภัณฑ์ของเราและบุคลากรของเรา

บุคลากรของเซฟรอนเป็นพลังสำคัญในการทำให้วิสัยทัศน์นี้เป็นรูปธรรมขึ้นมาได้ เราทำงานร่วมกันเพื่อสร้างสรรคพลังงานที่สำคัญต่อความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลก ด้วยศักยภาพและความมุ่งมั่นของบุคลากร ทำให้เซฟรอนมีผลการดำเนินงานที่ดีเลิศระดับโลก เป็นผลทำให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

บริษัท อันได้แก่ นักลงทุน ลูกค้า รัฐบาล ชุมชนท้องถิ่น และพนักงาน ไม่เฉพาะแค่เพื่อนการบรรลุ เป้าหมายแต่ยังครอบคลุมถึงวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วย และนี่เป็นวิถีทางของ เซฟรอนเพื่อทำให้เราเป็นพันธมิตรที่ใคร ๆ ต่างปรารถนาจะร่วมงานด้วย (เซฟรอนประเทศไทย, 2551)

### เป้าหมายของเซฟรอน

เซฟรอนประเทศไทย (2551) รายงานถึงเป้าหมายขององค์กรว่า เพื่อให้ผลการดำเนินงาน ในระดับมาตรฐานโลกของเราชัดเจนขึ้น เราจึงได้กำหนดเป้าหมายด้าน “ความเป็นเลิศในการ ปฏิบัติงาน” ให้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังนี้

- เป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและปราศจากการบาดเจ็บ
- ไม่เกิดเหตุการณ์น้ำมันรั่วหรือปัญหาสิ่งแวดล้อม มีการระบุความเสี่ยงและ วางแผนจำกัดปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม
- ส่งเสริมให้เกิดสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพและลดปัจจัยที่ทำให้เกิด ความเสี่ยงต่อสุขภาพ
- สามารถปฏิบัติงานโดยไม่เกิดอุบัติเหตุใดๆ พร้อมๆ กับการพัฒนาสินทรัพย์อย่าง มีประสิทธิภาพ
- นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### ค่านิยมของเซฟรอน

เราสร้างรากฐานของบริษัทด้วยค่านิยม ซึ่งทำให้เราโดดเด่นจากผู้อื่น ค่านิยมกำหนด แนวทางการทำงานให้กับเรา เราดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและถูกต้องตาม จริยธรรม เราเคารพกฎหมาย สนับสนุนสิทธิมนุษยชนสากล ปกป้องสิ่งแวดล้อม และนำประโยชน์ กลับคืนสู่ชุมชนที่เราทำงานอยู่

### ความซื่อสัตย์ (Integrity)

เราซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น เราดำเนินธุรกิจทุกประเภทบนพื้นฐานของจรรยาบรรณมาตรฐานสูงสุด เรายกษาคำพูดของเราเสมอ เรามีความรับผิดชอบต่อการกระทำและงานที่ได้รับมอบหมาย

### ความไว้วางใจ (Trust)

เราไว้วางใจ เคารพ และสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและพันธมิตร ตลอดจนดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจเช่นเดียวกัน

### ความหลากหลาย (Diversity)

เราเรียนรู้และเคารพต่อวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เราทำงานอยู่ เราเห็นคุณค่าและเคารพต่อความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลในมุมมองและความสามารถที่แตกต่างกันไป สภาพแวดล้อมการทำงานของเราเปิดกว้าง และยอมรับความหลากหลายของบุคคล ของความคิด ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคน

### ความคิดสร้างสรรค์ (Ingenuity)

เราแสวงหาลู่ทางใหม่ ๆ และแนวทางการแก้ปัญหาที่ต่างไปจากวิธีการเดิม ๆ เราใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีปฏิบัติได้จริงเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ การที่เรามีประสบการณ์ประกอบกับเทคโนโลยีและความอดทน จะช่วยให้เราสามารถฝ่าฟันอุปสรรคและสิ่งท้าทายต่าง ๆ เพื่อให้ค่านิยมบรรลุผล

### การเป็นพันธมิตร (Partnership)

เรามุ่งมั่นที่จะเป็นพันธมิตรที่ดีโดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อประโยชน์กับทุกฝ่ายที่ร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและไว้วางใจกันทั้งกับรัฐบาล บริษัทอื่นๆ ลูกค้า ชุมชน และพวกเรากันเอง

## การปกป้องคุ้มครองคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม (Protecting People and the Environment)

เราให้ความสำคัญสูงสุดต่อความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงาน ตลอดจนคุ้มครองสิทธิและรักษาสิ่งแวดล้อม เรามีเป้าหมายให้ได้รับความชื่นชมในผลการดำเนินงานที่ดีเลิศระดับสากลด้วยการนำ "ระบบบริหารจัดการความเป็นเลิศทางด้านการปฏิบัติงาน" (Operational Excellence Management System) มาใช้อย่างเคร่งครัด

### ผลดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance)

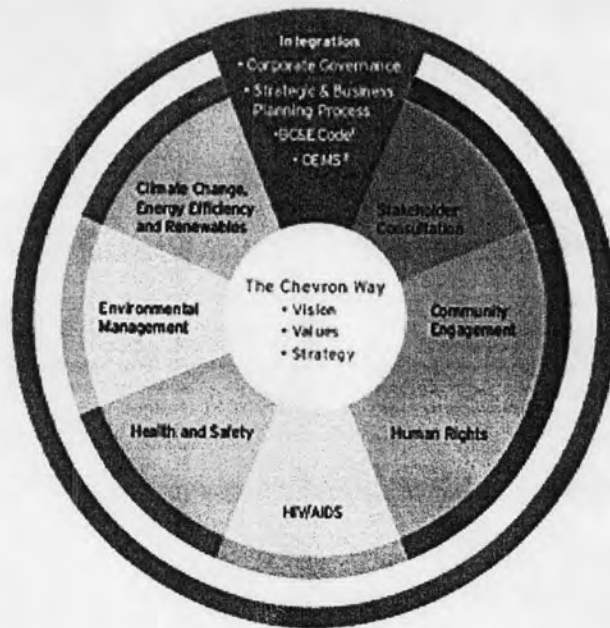
เรามีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความเป็นเลิศให้กับงานทุกอย่างที่เราทำ และเราพร้อมที่จะปรับปรุงต่อไปอย่างต่อเนื่อง เราปรารถนาที่จะบรรลุผลสำเร็จที่เหนือกว่าความคาดหมายทั้งของเราเองและผู้อื่น เราทุ่มเทพลังและตระหนักถึงความเร่งด่วนในการทำงาน เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จ

### นโยบายและหลักปฏิบัติ

เชฟรอนมุ่งประกอบธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ และด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งยังยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท มาตรฐานอุตสาหกรรมและประเทศที่เราเข้าไปดำเนินธุรกิจอย่างเคร่งครัด และจากการดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 40 ปี เชฟรอนมีพันธมิตรในทุกที่ที่เราเข้าไปดำเนินงาน เราเป็นพันธมิตรที่ดีกับบุคลากรและทุกองค์กรที่เราปฏิบัติงานด้วย เราติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ผู้ลงทุน ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ รัฐบาล สื่อมวลชน สาธารณชน และชุมชนท้องถิ่นอย่างเปิดเผย

"วิถีทางเชฟรอน" หรือ "The Chevron Way" ซึ่งอธิบายถึงความเป็นมาของบริษัท ประเภทของธุรกิจ ปรัชญาในการดำเนินงาน และเป้าหมายของการทำงานให้สำเร็จในอนาคต จะเป็นสิ่งที่สร้างพื้นฐานความเข้าใจร่วมกันให้กับพนักงานเชฟรอนทุกคน ตลอดจนผู้ที่เราต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับ นอกจากนี้ "วิถีทางของเชฟรอน" ยังเป็นบรรทัดฐานให้เราในการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อสังคมอีกด้วย"

(ภรณ์ กองอมรปัญญา, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)



ภาพที่ 28 แผนภาพแสดง "วิถีทางเชฟรอน" แผนที่มาจากกิจกรรมซีเอสอาร์

แนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

#### กลยุทธ์ "4 E"

เชฟรอน ประเทศไทย ได้ดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจมาโดยตลอดอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นและสร้างสรรค์ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนกระทั่งมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมในชุมชนที่เชฟรอนเข้าไปดำเนินงานอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งภายใต้กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของเชฟรอนนั้นได้ผ่านกระบวนการตามแนวทางของ "วิถีเชฟรอน" ผ่านการศึกษาถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ค่านิยมขององค์กร จนกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งเชฟรอนเรียกกลยุทธ์นี้ว่า "4 E" อันประกอบด้วย การศึกษา หรือ Education สิ่งแวดล้อม หรือ Environment การอนุรักษ์พลังงาน หรือ Energy Conservation และ การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม หรือ Employee Engagement

“ที่เซฟรอนเราได้กำหนดกลยุทธ์การสำหรับการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ซึ่งในเซฟรอนเราจะเรียกว่า “ซีอาร์” หรือ Corporate Responsibility ออกเป็น 4 แนวทาง ตามแบบฉบับวิถีเซฟรอน โดยเราเรียกกลยุทธ์นี้ว่า กลยุทธ์ 4E ซึ่งตัว E แต่ละตัวจะแทนคำว่า Education, Environment, Energy Consumption, Employee Engagement ซึ่งจะเป็นการทำซีเอสอาร์ที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็น ด้านการศึกษา สิ่งแวดล้อม การใช้พลังงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานของบริษัท โดยในแต่ละปีเซฟรอนได้จัดกิจกรรมเพื่อสังคมมากมายภายใต้กลยุทธ์นี้ และไม่ว่าเราจะคิดค้นกิจกรรมอื่นใดต่อไปในอนาคตก็ตาม เราก็ต้องยึดเอากลยุทธ์มาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ของเซฟรอนเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วโลก”(วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

บริษัทเซฟรอนฯมีนโยบายที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนในชุมชนที่เราไปปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 4 ด้าน คือการพัฒนาการศึกษา การรักษาสีเขียว สิ่งแวดล้อม การประหยัดพลังงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งบริษัทได้ดำเนินโครงการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่องโดยได้รับการสนับสนุนและร่วมมือเป็นอย่างดีจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและชุมชนในพื้นที่ ที่ทำงานร่วมกันให้โครงการเหล่านั้นประสบความสำเร็จและมีประโยชน์อย่างแท้จริง (บ.เซฟรอนฯ มอบทุนต่อเนื่อง เยาวชนคนดีปี 51, 2551)

นายธรา กล่าวว่่า “บริษัทฯ จะยังคงมุ่งมั่นในการสานต่อกิจกรรมเพื่อสังคมต่อไป “เรามีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการทำกิจกรรมเพื่อสังคม หรือที่เราเรียกว่า CR (Corporate Responsibility) เราอยู่ในประเทศไทยมานาน พนักงานส่วนใหญ่เกือบ 90 เปอร์เซ็นต์ ของเราก็เป็นคนไทย เราเห็นว่าการดูแลและร่วมสร้างสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเราเน้นการพัฒนาสังคมไปในด้านต่างๆ ที่สำคัญ หรือเรียกสั้นๆ ว่า 4 E คือ Education หรือ การศึกษา Environment Conservation การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม Energy Conservation การอนุรักษ์พลังงาน และ Employee Engagement คือการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม”

นายธรา กล่าวในตอนท้ายว่า “สำหรับกิจกรรมที่จะดำเนินการในปี 2550 นั้น จะยังคงมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนา และสานต่อนโยบาย 4 ด้านนี้ต่อไป และสำหรับโครงการใหญ่เพื่อร่วมฉลองในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จะมีพระชนมายุครบ 80 พรรษานั้น เราอยู่ระหว่างการพิจารณา คาดว่าจะประกาศให้ประชาชนได้รับทราบในเร็วๆ นี้ และหวังว่าจะได้รับการตอบรับจากประชาชนเป็นอย่างดี เช่นเดียวกับโครงการเซฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระดาบสที่ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างสูง” (ข่าวประชาสัมพันธ์ (ออนไลน์), 2550)

## แนวปฏิบัติด้านการศึกษา (Education)

เซฟรอนเชื่อมั่นว่าการพัฒนาคุณภาพของเยาวชนเพื่อเป็นกำลังสำคัญในอนาคตเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกประเทศ ด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ จึงส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาของเยาวชนและชุมชน เพื่อช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาของไทย โดยสนับสนุนจัดตั้งและดำเนินโครงการต่าง ๆ มาตลอดระยะเวลากว่า 10 ปี โครงการที่ดำเนินการในปี 2549 ได้แก่ การมอบทุน การศึกษาแก่นักเรียนนักศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนค่ายเยาวชนด้านวิชาการของชมรมนิสิตนักศึกษาต่างๆ เช่น ค่ายผู้นำเยาวชน นักวิทยาศาสตร์ และค่ายรากแก้วของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โครงการสนุกคิด สะกิดฝัน กับวันของน้อง เซฟรอนชวนน้องตะลุยแดนวิทยาศาสตร์ โครงการก่อสร้างอาคารเรียนและโครงการพัฒนาชุมชนและสถานศึกษาในชนบทโดยพนักงานอาสาสมัครของบริษัทฯ รวมทั้งสิ้น 12 โรงเรียน

“การศึกษาเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเราเชื่อมั่นในทรัพยากรและพลังของคน การส่งเสริมการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของพวกเขา สำหรับแนวนโยบายในด้านการศึกษา เซฟรอนเรามีนโยบายส่งเสริมทั้งในระดับองค์กรและระดับภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานของบริษัท นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป ที่มีความรู้ความสามารถได้มีโอกาสพัฒนาตัวเอง ซึ่งการส่งเสริมการศึกษาสำหรับพนักงานภายในบริษัทเราจะสนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อในระดับชั้นปริญญาโท โดยเซฟรอนจะเป็นคนออกเงินค่าเรียนให้ทั้งหมด แต่ต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ หรือหากพนักงานต้องการที่จะฝึกอบรมกับสถาบันใดก็สามารถมาแจ้งความจำนงกับบริษัทได้ และบริษัทก็จะดำเนินการจัดการสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่อไป ส่วนสำหรับบุคคลภายนอกเราก็มีทุนการศึกษาให้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Core business ของเรา”

(วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

นายวิชิต แก้วพิทักษ์ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 กล่าวว่ “การศึกษาของเยาวชน ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติ ผมดีใจที่บริษัทเซฟรอนฯ เล็งเห็นความสำคัญนี้และขอขอบคุณที่มีความปรารถนาดีและให้การสนับสนุนในการด้านการศึกษาแก่เยาวชนชาวสงขลามามากมายโดยตลอด ขอแสดงความยินดีและร่วมภาคภูมิใจกับคุณพ่อคุณแม่ ผู้ปกครองทุกท่าน ที่บุตรหลานมีคุณสมบัติครบถ้วน และเป็นบุคคลตัวอย่างที่น่ายกย่อง ขอให้รักษาคุณความดีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สิ่งสำคัญที่สุด

ยึดมั่นในความกตัญญูตเวทีและผู้มีพระคุณของเรา" (บ.เชฟรอนฯ มอบทุนต่อเนื่อง เยาวชนคนดี ปี 51, 2551)

### แนวปฏิบัติด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Environment)

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติของโลกถือเป็นภารกิจสำคัญสำหรับเชฟรอน รวมถึงการมุ่งมั่นพัฒนาและรักษาแหล่งทรัพยากรพลังงานของไทยและทั่วโลกให้มีความปลอดภัยและมีเสถียรภาพสูงสุด เชฟรอนได้ริเริ่มจัดทำโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหลายโครงการ โดยมีโครงการที่สำคัญได้แก่ โครงการธนาคารป่าไม้รอบเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ โครงการ "ปาร์กซ์เลสาบ" เพื่อฟื้นฟูป่าชายเลนทะเลสาบสงขลา การสนับสนุนโครงการพื้นที่อนุรักษ์ธรรมชาติกองทัพบก (บางปู) เฉลิมพระเกียรติ การสนับสนุนโครงการฝึกอบรมภาคฤดูร้อนชีววิทยาทางทะเล จังหวัดภูเก็ต และเพื่อสร้างจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชนและเยาวชนไทย บริษัทฯ ยังได้ร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่นและชุมชนชาวสิงหนครจังหวัดสงขลา ในการจัดตั้งโครงการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน 12 โรงเรียนพันธมิตร ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2547 โดยมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐและชุมชนเป็นสำคัญด้านการอนุรักษ์พลังงาน

"สำหรับด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ที่เชฟรอนเราแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ หนึ่งคือเราต้องทำเพราะเป็นข้อกำหนดบังคับของอีไอเอ เพราะการดำเนินธุรกิจของเรามีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก อีไอเอจึงให้มีการกำหนดแนวทางและนโยบายในการอนุรักษ์และลดผลกระทบอันจะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม และสองคือเรากำหนดแนวนโยบายในด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของเราเอง ซึ่งเราทำมากกว่าข้อกำหนดที่อีไอเอระบุเอาไว้ ผ่านกิจกรรมในโครงการต่างๆ ที่เราทำมาตลอด และต่อเนื่อง" (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

ส่วนในด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมซึ่งจัดเป็นค่านิยม (values) ตัวหนึ่งของเชฟรอนนั้น ในเร็วๆ นี้จะจัดให้มีการเข้าค่ายฤดูร้อน เน้นการศึกษาระบบนิเวศชีววิทยาทางทะเล ร่วมกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่จังหวัดภูเก็ต และการฟื้นฟูป่าชายเลนทะเลสาบสงขลา การสนับสนุนโครงการพื้นที่อนุรักษ์ธรรมชาติกองทัพบก (บางปู) เฉลิมพระเกียรติ เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชนและเยาวชนไทย (เชฟรอนกับแนวทาง CR เน้น 4E เพื่อสังคมไทย, 2550: 34)



### แนวปฏิบัติด้านการอนุรักษ์พลังงาน (Energy Consumption)

ในฐานะที่เซฟรอนเป็นบริษัทพลังงานชั้นนำระดับโลกที่จัดหาแหล่งทรัพยากรให้แก่ประเทศไทย เราตระหนักดีว่าบริษัทมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ทรัพยากรพลังงานอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ทรัพยากรอันทรงคุณค่าเหล่านี้ตกทอดสู่ชนรุ่นหลังสืบไป โดยเราเดินหน้าจัดกิจกรรมหลายประเภทเพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์พลังงาน เช่น โครงการประหยัดพลังงานของชาวสงขลา การจัดพิมพ์หนังสือการ์ตูน "เซฟรอนแมน" และการมอบทุนการศึกษาแก่เยาวชนดีเด่นที่มีพฤติกรรมแสดงถึงการช่วยประหยัดพลังงานทั้งที่โรงเรียนและที่บ้าน โครงการ "โหมสงขลารักษ์พลังงาน" ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากโรงเรียน ภาครัฐ และชุมชนในพื้นที่จังหวัดสงขลา และการให้ความรู้ด้านพลังงานทดแทนและสนับสนุนการสร้างบ่อก๊าซชีวภาพในชุมชน ซึ่งมุ่งประเด็นความรู้และสำนึกด้านการอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืนโดยชุมชนเอง

*"การใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า และการอนุรักษ์พลังงาน เป็นเรื่องที่เราให้ความสำคัญมาโดยตลอด ทั้งในการกระตุ้นให้พนักงานมีการใช้พลังงานอย่างมีจิตสำนึกหรือแม้กระทั่งการจัดสรรโครงการกระตุ้นให้ประชาชนทั่วไปให้ร่วมมือกันประหยัดพลังงาน โดยประเด็นด้านการอนุรักษ์พลังงานเป็นอีกเรื่องสำคัญที่เซฟรอนเราให้ความสนใจและนำมาวางแผนกลยุทธ์ในด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท"*

(ภรณี กองอมรภิญโญ, **สัมภาษณ์**, 31 กรกฎาคม 2551)

สำหรับการอนุรักษ์พลังงาน ด้วยความที่เซฟรอนเป็นหนึ่งในบริษัทพลังงานชั้นนำระดับโลก ที่จัดหาแหล่งทรัพยากรและพลังงานให้กับประเทศไทย บริษัทจึงมีหน้าที่ในการส่งเสริม และสนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างพอเพียง และมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะต้องการให้ทรัพยากรเหล่านี้ตกทอดสู่ชนรุ่นหลังต่อไป ดังนั้น การทำซีเอสอาร์ ในด้านนี้จะเน้นการกระตุ้นชุมชนให้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์พลังงาน

(เซฟรอนสานต่อซีเอสอาร์ปี 50 ย้ำพนักงานร่วมรับผิดชอบต่อสังคม, 2550)

## แนวปฏิบัติด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม (Energy Consumption)

เป็นอีกภารกิจหนึ่งที่บริษัทฯ ยึดถือและสำนึกในการมีส่วนร่วมแบ่งเบาความทุกข์ยากและความเดือดร้อนของพี่น้องชาวไทยในภาวะวิกฤตต่างๆ เท่าที่ฐานะของภาคเอกชนหนึ่ง จะพึงกระทำ อันได้แก่ โครงการฟื้นฟูชุมชนผู้ประสบภัยสึนามิ โดยร่วมมือกับองค์กรภาคเอกชน 3 แห่ง และมหาวิทยาลัยของรัฐ (ม.อ.) เพื่อให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ โครงการช่วยเหลือผู้ติดเชื้อเอชไอวี การช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากอุทกภัย และภัยหนาว เป็นต้น และเนื่องจากสงขลาและสตูลเป็นจังหวัดที่ตั้งของสำนักงานสาขาของเซฟรอน บริษัทฯ จึงเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนที่นี้เป็นหลัก โดยโครงการที่ทำระหว่างปี 2549 ได้แก่ โครงการทัศนกรรมเคลื่อนที่ โครงการฝึกอบรมการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การจัดงานมหกรรมการเล่นพื้นบ้านภาคใต้ รวมทั้ง สนับสนุนกิจกรรมทางศาสนาของชุมชนชาวพุทธและมุสลิม เป็นต้น (เซฟรอนประเทศไทย(ออนไลน์), 2551)

“สำหรับด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม ของเซฟรอน เรายึดถือปฏิบัติกันอย่างจริงจังมาก เพราะค่านิยมของเราคือการร่วมพัฒนาในทุกๆ ที่ที่เราอยู่และมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่นทุกครั้งที่เราออกไปประชุมหรือจัดกิจกรรมกันนอกสถานที่ หมายถึงประชุมกันเองภายในองค์กร แต่ทุกที่ที่เราไปจะต้องมีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานที่นั้นๆ ด้วย เช่นการช่วยซ่อมโรงเรียนของชุมชนนั้น หรือแม้กระทั่งไปเที่ยวประจำปีของบริษัท ก็ต้องมีกิจกรรมให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อทำประโยชน์ให้กับสังคม ชุมชน นั้นๆ ด้วยเสมอ”  
(วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

นายธรา กล่าวว่ “การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นอีกภารกิจหนึ่งที่บริษัทฯ ยึดถือและสำนึกในการมีส่วนร่วมแบ่งเบาความทุกข์ยากและความเดือดร้อนของพี่น้องชาวไทยในภาวะวิกฤตต่างๆ เท่าที่ฐานะของภาคเอกชนหนึ่งจะพึงกระทำอันได้แก่ โครงการฟื้นฟูชุมชนผู้ประสบภัยสึนามิ โดยร่วมมือกับองค์กรภาคเอกชน 3 แห่ง และมหาวิทยาลัยของรัฐ (ม.อ.) เพื่อให้ความรู้ด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ การช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากอุทกภัย และภัยหนาว เป็นต้น เนื่องจากสงขลาและสตูลเป็นจังหวัดที่ตั้งของสำนักงานสาขาของเซฟรอน บริษัทฯ จึงเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนที่นี้เป็นหลัก โดยโครงการที่ทำระหว่างปี 2549 ได้แก่ โครงการทัศนกรรมเคลื่อนที่ โครงการฝึกอบรมพยาบาลเบื้องต้น การจัดงานมหกรรมการเล่นพื้นบ้านภาคใต้

รวมทั้ง สนับสนุนกิจกรรมทางศาสนาของชุมชนชาวพุทธและมุสลิม เป็นต้น (ข่าวประชาสัมพันธ์ (ออนไลน์), 2550)

### 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ / กิจกรรมและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

จากกลยุทธ์ในการดำเนินนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของ เซฟรอน ที่เรียกว่า 4E ซึ่งมีแนวทางทั้งในด้าน การศึกษา การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์พลังงาน และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่พนักงานของ เซฟรอนทุกคนยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานขององค์กร

และด้วยความมุ่งมั่นในนโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของเซฟรอนที่ยึดถือกันอย่างจริงจัง ส่งผลให้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเซฟรอนได้ สร้างสรรค์กิจกรรมดีๆ เพื่อสังคมมากมาย โดยกิจกรรมต่าง ๆ จะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามกลยุทธ์ 4 E ดังนี้

#### กิจกรรมด้านการศึกษา

เซฟรอนสนับสนุน จัดตั้งและดำเนินโครงการต่างๆ ในด้านการศึกษามาตลอด ระยะเวลากว่า 10 ปี โดยมีกิจกรรมที่จัดขึ้นมากมาย อาทิ การมอบทุนการศึกษา การสนับสนุน ค่าเยวชนด้านวิชาการ โครงการก่อสร้างอาคารเรียน โครงการพัฒนาชุมชนและสถานศึกษาใน ชนบทส่วนสาเหตุที่ให้ความสำคัญโครงการเกี่ยวกับการพัฒนา "คน" นั้น เพราะเป็นนโยบายของ บริษัทแม่ในต่างประเทศ ที่ต้องการเน้นเรื่อง "การศึกษา" กับคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาในความเห็นของเซฟรอน การศึกษา เป็นการลงทุนที่ "คุ้มค่าที่สุด" ที่สุด ซึ่งจะอาศัยการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเดียวไม่ได้ ภาคเอกชนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมด้วย

#### โครงการเซฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระดาบส

โครงการเซฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระดาบส เป็นโครงการที่กลุ่มบริษัทเซฟรอน ในประเทศไทย ได้ดำเนินการจัดทำขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2549 เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลเนื่องในวโรกาส ทรงครองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ด้วยการมอบทุนการศึกษาแก่มูลนิธิพระดาบสจำนวน 6 รุ่น ๆ ละ

60 คน คิดเป็นมูลค่าจำนวน 25 ล้านบาทเพื่อสนับสนุนโครงการ "มูลนิธิพระดาบส" พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณอีก 15 ล้านบาทเพื่อรณรงค์เชิญชวนให้ประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมในการสมทบทุนสนับสนุนโครงการ และเซฟรอนจะสมทบทุนอีกเท่าตัวรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 4 ล้านบาท

บริษัท เซฟรอน (ไทย) จำกัด จัดกิจกรรมมอบทุนการศึกษาแก่มูลนิธิพระดาบส จำนวน 6 รุ่น รุ่นละ 60 คน คิดเป็นมูลค่าจำนวน 25 ล้านบาท เพื่อสนับสนุนโครงการ "มูลนิธิพระดาบส" ให้ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาได้เข้ามาฝึกวิชาชีพควบคู่กับจริยธรรม พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณอีก 15 ล้านบาท เพื่อรณรงค์เชิญชวนให้ประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมในการสมทบทุนสนับสนุนโครงการ ซึ่งเซฟรอนจะสมทบทุนอีกเท่าตัวของทุกๆ ยอดบริจาค รวมทั้งสิ้น 40 ล้านบาทผู้ประสงค์จะร่วมสมทบทุนสามารถโอนเงินผ่านบัญชีชื่อ "เซฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระดาบส" บัญชีออมทรัพย์เลขที่ 020-2-60799-1 ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาเทเวศร์ ตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป สอบถามได้ที่โทร.1142 เรียก เซฟรอน (เซฟรอนฯ สร้างศิษย์พระดาบส, 2549)

นายธรา ธีรธนากร กล่าวว่า "ผมยินดีที่จะแจ้งให้ทุกท่านทราบว่า เมื่อสิ้นสุดโครงการเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2549 เราได้รับยอดเงินบริจาคจากประชาชนทั้งสิ้น 16,750,880 บาท ซึ่งเมื่อรวมกับเงินบริจาคของเซฟรอน 40 ล้านบาท ซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วน ส่วนแรก 25 ล้านบาท มอบเป็นทุนการศึกษาแก่ศิษย์พระดาบส 6 รุ่น รุ่นละ 60 ทุน และอีก 15 ล้านบาทเพื่อสมทบยอดบริจาคจากประชาชน ดังนั้น เราจึงมียอดบริจาคผ่านโครงการนี้ทั้งสิ้นถึง 56 ล้านบาท และเพื่อเป็นการแจ้งผลสำเร็จของโครงการให้สาธารณชนได้รับทราบ เซฟรอนได้ทำการเผยแพร่สโปดโทรทัศน์แสดงความขอบคุณประชาชนที่ได้ร่วมบริจาคผ่านโครงการ ตั้งแต่วันนี้ถึงราวกลางเดือนกุมภาพันธ์ 2550 รวมทั้งจะมีการเผยแพร่ภาพงานสัมมนาพิเศษนี้ทางรายการข่าวธุรกิจของสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 ช่อง 7 และช่อง 9 อีกด้วย" (เซฟรอนประเทศไทย, 2550)

กิจกรรมดีๆ ที่น่าสนับสนุน กลุ่มบริษัทเซฟรอน ประเทศไทย จัดกิจกรรมสนับสนุน "มูลนิธิพระดาบส" โครงการตามกระแสพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ให้ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาได้เข้ามาฝึกวิชาชีพควบคู่กับจริยธรรม ด้วยการมอบทุนการศึกษาแก่มูลนิธิพระดาบส จำนวน 6 รุ่นๆ ละ 60 คน รวมเป็นเงิน 25 ล้านบาท พร้อมจัดสรรงบประมาณ 15 ล้านบาท เพื่อรณรงค์ให้ประชาชนร่วมสมทบทุน เพื่อถวายเป็นพระราชกุศลเนื่องในโอกาสทรงครองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ผู้สนใจสามารถเข้าร่วมบริจาคโดยโอนเงินผ่านบัญชีชื่อ "เซฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระดาบส" บัญชีออมทรัพย์เลขที่ 020-2-60799-1 ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขาเทเวศร์ (Edutainment, 2549)



ภาพที่ 29 มูลนิธิพระดาบสมอบดอกไม้ขอบคุณแก่เชฟรอนใน  
โครงการเชฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระบาท

#### โครงการเชฟรอน รวมพลังสร้างโรงเรียนถวายพ่อ

โครงการ "เชฟรอนรวมพลัง สร้างโรงเรียนถวายพ่อ" เป็นโครงการที่บริษัท ฯ จัดทำขึ้นเนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระชนมายุ 80 พรรษาในปี 2550 ที่ผ่านมา โดยเชฟรอนได้เริ่มต้นโครงการด้วยเงินบริจาคจำนวน 20 ล้านบาท และเชิญชวนประชาชนคนไทยทั่วประเทศร่วมบริจาคสมทบทุนได้อีกกว่า 40 ล้านบาท ทำให้เมื่อจบโครงการมียอดเงินบริจาครวมทั้งสิ้นกว่า 60 ล้านบาท ซึ่งเงินจำนวนทั้งหมดนี้ มูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมจะนำไปจัดซื้ออุปกรณ์รับสัญญาณดาวเทียม เพื่อติดตั้งให้กับโรงเรียนในพื้นที่ห่างไกลหรือขาดแคลนครูได้กว่า 750 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งจะทำให้เยาวชนอีกหลายแสนคนมีโอกาสได้รับการศึกษาที่ได้มาตรฐานจากการเรียนการสอนผ่านดาวเทียม ซึ่งถ่ายทอดสดจากโรงเรียนวังไกลกังวล อันเป็นโรงเรียนราชภัฏของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (เชฟรอนประเทศไทย, 2551)

บริษัทเชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด เห็นความสำคัญของการศึกษาที่จะเปลี่ยนแปลงอนาคตของเยาวชนไทย และประเทศไทย เราจึงค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษาจนได้พบ "การศึกษาที่ต้นทุนต่ำแต่ประสิทธิภาพกว้างไกล" นั่นคือ "การศึกษาพระราชทาน"

การศึกษาพระราชทานเป็นการศึกษาแห่งเดียวในโลกที่มีต้นทุนต่ำ และ ประสิทธิภาพ กว้างไกล นั่นคือ การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม โดย มูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม จากโรงเรียนต้นทาง โรงเรียนวังไกลกังวล สูโรงเรียนปลายทางนับหมื่นแห่งด้วย มาตรฐานการศึกษาที่เท่าเทียมกันเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาทั่วผืนแผ่นดินไทยอย่างแท้จริง

โรงเรียนปลายทางนับหมื่นแห่ง ด้วยมาตรฐาน การศึกษา ที่เท่าเทียมกัน เป็นการขยายโอกาสทางการศึกษา ทั่วผืนแผ่นดินไทยอย่างแท้จริง ซึ่งเพียงอุปกรณ์ส่งสัญญาณ ดาวเทียม และโทรทัศน์ ก็ทำให้เด็กไทย ไม่ว่าจะอยู่ใน ถิ่นทุรกันดารแค่ไหน มีโอกาสเรียนหนังสือ ทัดเทียม กับโรงเรียน วังไกลกังวล เรียนเหมือนกัน มาตรฐานเดียวกัน หลักสูตรเดียวกัน มีโอกาส เหมือนกัน แต่โรงเรียนที่ยังขาดแคลนมีมากเกือบ 20,000 แห่ง ทำอย่างไรที่เราจะช่วยกัน ลดพระราชภาระของในหลวง ผู้ทรงงานหนักเพื่อคนไทย นั่นคือแรงบันดาลใจในการจัดโครงการ “เซฟรอนรวมพลัง สร้างโรงเรียน ถวายพ่อ” รวมพลังคนไทย 60 ล้านคน เพียงบริจาคคนละ 1 บาท เป็นเงิน 60 ล้านบาท รวมกับเงินบริจาค 20 ล้านบาทจาก บริษัทเซฟรอน ประเทศไทยสำรวจ และผลิต จำกัด เป็นเงินทุน 80 ล้านบาท ถวาย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เพื่อเฉลิมพระเกียรติในวโรกาส ที่พระองค์ทรงมีพระชนมายุ 80 พรรษา ผ่าน มูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

“เราอยากเชิญชวนคนไทย ทุกคน ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการทำความดี ให้โอกาสทางการศึกษา กับเยาวชน โดยสามารถร่วมบริจาคสมทบทุนได้ที่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ทุกสาขา ชื่อบัญชี “เซฟรอนรวมพลัง 60 ล้านไทย”

(ภรณ์ กองอมรวิญญู, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)



รูปที่ 30 โลโก้โครงการเชฟรอนรวมพลังสร้างโรงเรียนถวายเป็นพระราชกุศล



รูปที่ 31 บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ร่วมกันมอบเงินบริจาคจากโครงการ "เชฟรอนรวมพลัง สร้างโรงเรียนถวายเป็นพระราชกุศล" ให้แก่ มูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม

นายธรา ธีรธนากร ประธานกรรมการบริหาร บริษัท เชฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ผู้สำรวจและผลิตปิโตรเลียมในอ่าวไทย เปิดเผยว่า "ในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระชนมายุ 80 พรรษาในปี นี้ บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการทำความดีเพื่อถวายเป็นพระราชกุศล เพื่อเทิดพระเกียรติในวาระสำคัญดังกล่าวเป็นกรณีพิเศษ คือโครงการ "เชฟรอนรวมพลัง สร้างโรงเรียนถวายเป็นพระราชกุศล" และขอเชิญชวนคนไทยทั้ง 60 ล้านคนร่วมกันบริจาคเงินเพื่อมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ซึ่งปัจจุบันยังขาดเงินทุนในการขยายโอกาสการศึกษาสู่โรงเรียนปลายทางให้ได้ตามเป้าหมายอีกกว่า 20,000 โรงเรียนทั่วประเทศ"

การที่บริษัท เซฟรอนฯ ริเริ่มทำโครงการนี้ เนื่องจากบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเชื่อว่าการสนับสนุนและสร้างโอกาสทางการศึกษา คือ การสร้างอนาคตให้กับเยาวชนที่ดีที่สุด เพราะจะทำให้เขาเหล่านั้นสามารถดูแลตนเอง ครอบครัวยุค สร้างประโยชน์ให้กับสังคมและประเทศชาติได้ ในปัจจุบันการศึกษาที่ไม่ทั่วถึงและภาวะขาดแคลนครูยังเป็นปัญหาสำคัญ มูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมได้ช่วยสร้างครูที่มีมาตรฐานเดียวกันโดยถ่ายทอดสดการสอนผ่านดาวเทียมจากโรงเรียนต้นทางวังไกลกังวล ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นโรงเรียนราษฎร์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พร้อมขยายโอกาสทางการศึกษาให้กระจายครอบคลุมทุกพื้นที่แม้ในถิ่นทุรกันดาร จนได้รับการยกย่องว่าเป็น "การศึกษาพระราชทาน" หนึ่งเดียวในโลกที่มี 1 สถานีต่อ 1 ชั้นเรียน รวมทั้งสิ้นถึง 15 สถานี และต้นทุนต่ำก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันทางการศึกษา แต่ในการดำเนินงานของมูลนิธิฯ ในปัจจุบัน ยังขาดเงินทุนในการขยายโอกาสการศึกษาสู่โรงเรียนปลายทางที่รอคอยอยู่เกือบ 20,000 โรงเรียนทั่วประเทศ คิดเป็นมูลค่ากว่า 2,000 ล้านบาท (ข่าวประชาสัมพันธ์ (ออนไลน์), 2550)

โดยคาดว่าจะยอดเงินดังกล่าวจะสามารถติดตั้งอุปกรณ์การเรียนการสอนผ่านดาวเทียมได้จำนวน 1,000 โรงเรียน จากยอดความขาดแคลนอุปกรณ์การเรียนการสอนผ่านดาวเทียม โดยในขณะนี้มูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ยังขาดแคลนเงินทุนเพื่อช่วยเหลืออีก 2 หมื่นโรงเรียน หลังประสบความสำเร็จไปแล้ว 1 หมื่นโรงเรียน (เซฟรอน ล้างภาพ ยูโนแคล... รีเบรนต์ ลุยลงทุนเอเชียใต้, 2550: 24)

### โครงการหลักสูตรมหำบัณฑิตธรณีศาสตร์ปีโตรเลียม

โครงการหลักสูตรมหำบัณฑิตธรณีศาสตร์ปีโตรเลียม หรือ University Partnershkp Program เกิดขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างบริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด และ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นโครงการความร่วมมือในการจัดตั้งหลักสูตรมหำบัณฑิตธรณีศาสตร์ปีโตรเลียม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งผลิตมหำบัณฑิตที่มีคุณภาพ และความเชี่ยวชาญทางธรณีศาสตร์ปีโตรเลียมของภูมิภาค

เซฟรอนสนับสนุนงบประมาณในวงเงินสูงสุดเป็นจำนวน 10 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 300 ล้านบาท เป็นเวลา 5 ปี ซึ่งรวมถึงจัดหาบุคลากรผู้สอนจากต่างประเทศ ให้ทุนการศึกษา ความร่วมมือด้านการวิจัย เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้เทคโนโลยีอันทันสมัยด้านธรณีศาสตร์ปีโตรเลียมจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หวังผลิตมหำบัณฑิตที่มีความรอบรู้และ



เชี่ยวชาญ และเพื่อรองรับความต้องการบุคลากรของประเทศไทยและภูมิภาคด้านการสำรวจปิโตรเลียมให้มีความรู้ในเชิงลึกในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยจะเริ่มเปิดภาคการศึกษาแรกในปี พ.ศ. 2552

เซฟรอนประเทศไทย (2551) รายงานว่า โครงการนี้เป็นโครงการระดับโลกที่เซฟรอนจับมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในหลายๆ ประเทศ อาทิเช่น สถาบันเทคโนโลยีบัณฑิตในประเทศอินโดนีเซีย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ออสเตรเลีย สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์หรือเอ็มไอที มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด และ มหาวิทยาลัยเท็กซัส เอ แอนด์ เอ็ม ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในการทำงานที่ร่วมกันพัฒนาการศึกษาทั้งในแง่ของหลักสูตร การสนับสนุนด้านบุคลากรและทุนการศึกษาการวิจัย และเทคโนโลยีต่างๆ โดยการคัดเลือกมหาวิทยาลัยเข้าร่วมโครงการนั้น จะมองหาสถาบันการศึกษาที่มีความโดดเด่นในด้านวิชาการ แนวคิดที่ทันสมัยและมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาในเชิงลึกให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“การพัฒนาหลักสูตรมหาบัณฑิตธรณีศาสตร์ปิโตรเลียม ซึ่งถือเป็นครั้งแรกของประเทศไทยและในภูมิภาค จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่ออนาคตด้านการพัฒนาพลังงานของประเทศและภูมิภาค เป็นการสร้างบุคลากรเพื่อทดแทนผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ ในการพัฒนาแหล่งปิโตรเลียมใหม่ๆ ในประเทศไทย ซึ่งจะช่วยลดภาระการสูญเสียเงินตราต่างประเทศจากการนำเข้าพลังงานจากแหล่งภายนอกประเทศอีกด้วย”

(วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

ด้าน ศาสตราจารย์ คุณหญิงสุชาดา กีระนันท์ อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวถึงโครงการว่า “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยรู้สึกเป็นเกียรติเป็นอย่างยิ่ง ในฐานะที่เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติที่ได้รับคัดเลือกจากเซฟรอน ให้เป็นสถาบันการศึกษาที่ทำการเปิดหลักสูตรโดยได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณและการดำเนินการโครงการในระยะแรกเป็นเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ.2552 ไปจนถึง พ.ศ. 2557 นับเป็นเรื่องน่ายินดีที่บริษัทเอกชนได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาการศึกษา เนื่องจากสภาพการณ์พลังงานของโลกและของประเทศในปัจจุบัน การสำรวจและผลิตปิโตรเลียมมีบทบาทสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ การผลิตบัณฑิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งสาขาธรณีศาสตร์ปิโตรเลียมจะมีส่วนช่วยในการสำรวจและวางแผนก่อน ระหว่าง และหลังงานการสำรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ” (ข่าวประชาสัมพันธ์ (ออนไลน์), 2551)

“โครงการดังกล่าวยังถือเป็นอีกหนึ่งก้าวสำคัญในวงการศึกษาของประเทศไทย เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรนี้นับเป็นครั้งแรกของประเทศไทยรวมทั้งในระดับภูมิภาค ซึ่งการที่บุคลากรของไทยได้ทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และถ่ายทอดวิทยาการต่างๆ อันจะช่วยส่งเสริมศักยภาพและเพิ่มพูนประสบการณ์ของคณาจารย์ในภาคธรณีศาสตร์ปีโตรเลียมนี้ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรการศึกษานี้ของประเทศไทยต่อไปในระยะยาว” นายไกรฤทธิ์ นิลคูหา อธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน กล่าว (ข่าวประชาสัมพันธ์ (ออนไลน์), 2551)

### โครงการค่ายธรณีวิทยา

โครงการค่ายธรณีวิทยา เป็นโครงการที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างเซฟรอน องค์การพิพิธภัณฑิทยาศาสตร์แห่งชาติ และคณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เยาวชนไทย ได้เปิดโลกทัศน์และจุดประกายในการเรียนรู้และส่งเสริมสร้างประสบการณ์ทางด้านธรณีวิทยาในมุมมองใหม่ เสริมสร้างรากฐานการศึกษาด้านธรณีวิทยาให้กับเยาวชนไทย และเพื่อเป็นการสานต่อเจตนารมณ์ของเซฟรอนในการสร้างนักธรณีวิทยาคุณภาพให้ประเทศ

“เรายังได้จัดกิจกรรมเยาวชน โดยจัดค่ายธรณีวิทยา เพื่อให้น้องๆ เยาวชนได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธรณีวิทยาต่อไป ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นอีกหนึ่งในกิจกรรมด้านการส่งเสริมการศึกษาของเซฟรอน และเราได้จัดต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 3 แล้ว ในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้งเราค่อนข้างเลือกนักศึกษาที่เฉพาะเจาะจงซึ่งมีเป็นจำนวนน้อยในประเทศไทย แต่พอถึงวันรับสมัครจริงปรากฏว่าน้อง ๆ ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมกับเราเป็นอย่างมาก” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)



ภาพที่ 32 เซฟรอนเปิดตัวโครงการค่ายธรณีวิทยา

เมื่อเร็วๆ นี้ บริษัท เซฟรอน ประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ร่วมกับ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เปิดเวทีพัฒนานักธรณีวิทยารุ่นเยาว์ในค่ายธรณีวิทยาที่ จัดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน ณ องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้เยาวชนไทยได้เปิดโลกทัศน์ และจุดประกายในการเรียนรู้และเสริมสร้าง ประสบการณ์ทางด้านธรณีวิทยาในมุมมองใหม่ พร้อมเสริมสร้างรากฐานการศึกษาด้านธรณีวิทยา ให้กับเยาวชนไทยที่ได้รับการคัดเลือกทั้ง 56 คน จาก 9 โรงเรียนต่างๆ ทั่วประเทศ โดยกิจกรรม ภายในค่ายมีทั้งการบรรยาย การทดลองทางวิทยาศาสตร์ การใช้เครื่องมือทางธรณีวิทยา ทั้งภายในพิพิธภัณฑ์ และออกพื้นที่สำรวจทางธรณีวิทยา ณ เขื่อนศรีนครินทร์ จังหวัดกาญจนบุรี (ข่าวประชาสัมพันธ์(ออนไลน์), 2551)



ภาพที่ 33 กิจกรรมในโครงการค่ายธรณีวิทยา

### โครงการสนุกคิด สะกิดฝัน กับวันของน้อง

โครงการสนุกคิด สะกิดฝัน กับวันของน้อง เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นโดยความร่วมมือระหว่าง เซฟรอน ประเทศไทย และ ชมรมการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนที่ด้อยโอกาสได้เรียนรู้วิทยาศาสตร์ และเพราะบริษัทเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เยาวชนไทยได้เปิดโลกทัศน์ในการเรียนรู้และเสริมสร้างประสบการณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อจุดประกายความสนใจให้นักเรียนมีความสนใจและรักการศึกษาวិชาวิทยาศาสตร์มากขึ้นต่อไป นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมให้เยาวชนได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ในช่วงปิดเทอมภาคฤดูร้อนให้เป็นประโยชน์

“โครงการสนุกคิด สะกิดฝัน กับวันของน้อง เป็นค่ายวิทยาศาสตร์สำหรับเด็ก ซึ่งเราได้ร่วมมือกับทางจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพราะเราต้องการส่งเสริมให้น้องๆ ได้มีโอกาสเรียนรู้ถึงความสำคัญและสนุกสนานไปกับวิทยาศาสตร์ ซึ่งเราจัดมาแล้วทั้งสิ้น 4 ครั้ง แต่ละครั้งก็ได้รับผลตอบรับที่ดี สำหรับการจัดกิจกรรมครั้งล่าสุดมีน้อง ๆ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และ 9 จาก 12 โรงเรียนในอำเภอสัตหีบ จ.ชลบุรี เข้าร่วมโครงการถึง 369 คน” (ภรณ์ กองอมรภิญโญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

พร้อม-พร้อมพงศ์ เพียรพิณิจธรรม นิสิตภาควิชาเคมี คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประธานชมรมการศึกษา บอกว่า “โครงการ “สนุกคิด สะกิดฝัน กับวันของน้อง” เป็นการวางรากฐานการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์ให้กับเยาวชน เน้นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 12 โรงเรียน ในอ.สัตหีบ ได้เปิดโอกาสการเรียนรู้แบบพี่ให้ และน้องได้ความรู้กลับไปอย่างสนุกสนานและเพลิดเพลินเกิดแรงบันดาลใจคิดว่าวิทยาศาสตร์นี้เป็นเรื่องง่ายและอยู่ใกล้ตัวตลอดเวลา”

ทางด้าน หมน-น.ส.กมลวรรณ จันทร์มงคลทิพ วัย 20 ปี ภาควิชาเคมี วิศวกรรม คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาฯ และประธานโครงการ เล่าว่า “ความรู้ที่พี่ๆ นักศึกษาได้ถ่ายทอดให้กับน้องๆ ในครั้งนี้เป็นการถ่ายทอดผ่านฐาน 5 ฐานคือความสำคัญทางทะเล ความสำคัญของสัตว์ทะเล ความเชื่อมโยงระหว่างชีวิตประจำวันกับทะเล การอนุรักษ์และแนะนำข่าวสารเกี่ยวกับทะเล”

(สนุกคิด สะกิดฝัน ปั่นนักวิทยาศาสตร์น้อย, 2548: 12)



ภาพที่ 34 กิจกรรมโครงการค่ายสนุกคิด สะกิดฝัน กับวันของน้อง

“สำหรับกิจกรรมในด้านการศึกษาอื่นๆ ที่ผ่านมาเราได้ให้การสนับสนุนกิจกรรมในด้านนี้อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการมอบทุนการศึกษาแก่นักเรียน นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาต่างๆ การร่วมสนับสนุนค่ายเยาวชนด้านวิชาการของชมรมนิสิตนักศึกษา เช่น ค่ายผู้นำเยาวชนนักวิทยาศาสตร์ และค่ายรากแก้วของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การจัดกิจกรรมก่อสร้างอาคารเรียนและโครงการพัฒนาชุมชนและสถานศึกษาในถิ่นทุรกันดาร ซึ่งที่ผ่านมาเราทำไปแล้วทั้งสิ้นจำนวน 12 โรงเรียน” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพนธ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

## กิจกรรมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

การดำเนินงานกิจกรรมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของเซฟรอน ได้จัดทำขึ้น เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทมีผลกระทบต่อที่สำคัญของชุมชน สาธารณชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของเซฟรอน จึงถูกกำหนดให้จัดทำขึ้นโดยข้อกำหนดของอีไอเอ หรือ รายงานวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) และเนื่องด้วยการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติของโลก เซฟรอนจึงยึดถือเอาแนวทางปฏิบัติด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นภารกิจสำหรับองค์กร จึงได้จัดกิจกรรมด้านการอนุรักษ์ต่างๆ ขึ้นมาอีกมากมายนอกเหนือจากข้อกำหนดของอีไอเอที่ได้ประกาศเอาไว้

จึงทำให้เซฟรอนมีกิจกรรมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากมายในแต่ละปี

“ที่เซฟรอนเราให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม โดยเราได้จัดตั้งแผนกซีเอสอาร์ขึ้นภายในองค์กรเพื่อกำกับดูแลงานในด้านซีเอสอาร์ ซึ่งรวมถึงด้านสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะ ฝ่ายซีเอสอาร์ของเราจะมีทั้งส่วนที่ประจำอยู่ในออฟฟิศ และส่วนที่ต้องลงพื้นที่ เพื่อศึกษาถึงความต้องการเฉพาะของแต่ละพื้นที่ ว่ามีปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ชุมชน อย่างไรบ้าง จากนั้นเราจึงนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนงานสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ และตรงกับความต้องการของชุมชนมากที่สุด” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติของโลกถือเป็นภารกิจสำคัญสำหรับเซฟรอน รวมถึงการมุ่งมั่นพัฒนาและรักษาแหล่งทรัพยากรพลังงานของไทยและทั่วโลกให้มีความปลอดภัยและมีเสถียรภาพสูงสุด เซฟรอนได้ริเริ่มจัดทำโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหลายโครงการ โดยมีโครงการ ที่สำคัญได้แก่ โครงการธนาคารป่าไม้รอบเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ โครงการ “ป่ารักษ์เสลาบ” เพื่อฟื้นฟูป่าชายเลนทะเลสาบสงขลา การสนับสนุนโครงการพื้นที่อนุรักษ์ธรรมชาติ กองทัพบก (บางปู) เฉลิมพระเกียรติ การสนับสนุนโครงการฝึกอบรมภาคฤดูร้อนที่วิทยาลัยทางทะเล จังหวัดภูเก็ต และเพื่อสร้างจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชนและเยาวชนไทย บริษัทฯ ยังได้ร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่นและชุมชนชาวสิงหนครจังหวัดสงขลา ในการจัดตั้งโครงการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน 12 โรงเรียนพันมิตร (เซฟรอนประเทศไทย (ออนไลน์), 2551)

“ข้อกำหนดของอีไอเอเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เราต้องมีการจัดการและดำเนินงานด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แต่ถ้าจะบอกว่าเราทำเพราะอีไอเอต้องบอกว่าไม่ใช่ ที่เซฟรอนเราให้ความห่วงใยในปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง เราทำมากกว่าข้อกำหนดของอีไอเอ จะเห็นได้ว่าในแต่ละปีเราทำกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมมากมาย และแต่ละกิจกรรมก็ทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง”

(ภรณ์ กองอมรกิจ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

### โครงการธนาคารป่าไม้รอบเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่

โครงการ “ธนาคารป่าไม้” เป็นโครงการด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติซึ่งเซฟรอนได้ดำเนินโครงการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ร่วมกับ สมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน และประชาชนจากชุมชนในพื้นที่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการฟื้นฟูและดูแลป่าไม้ในเขตพื้นที่อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่

กิจกรรมปลูกป่าที่จัดขึ้นในครั้งนี้ เป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากโครงการ “ธนาคารป่าไม้” ซึ่งทางเซฟรอน ฯ ได้ดำเนินโครงการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการฟื้นฟูและดูแลป่าไม้ในเขตพื้นที่อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่โดยได้ปลูกต้นไม้ไปแล้วจำนวนรวมทั้งสิ้นกว่า 25,000 ต้น ในเขตพื้นที่กว่า 120 ไร่ นอกจากนี้ยังได้มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อให้ชาวบ้านในพื้นที่ใช้เป็นทุนในการดำเนินกิจกรรมฟื้นฟูและดูแลป่าไม้ และรวมไปถึงการพัฒนาอาชีพของคนในชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งถือเป็นหนึ่งในนโยบายกิจกรรมเพื่อสังคม 4E ที่เน้นด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หลังจากกิจกรรมปลูกป่า พนักงานและครอบครัวยังได้ร่วมกันมอบทุนการศึกษาและอุปกรณ์การเรียนแก่นักเรียนโรงเรียนบ้านซับใต้ ซึ่งตั้งอยู่ใกล้บริเวณพื้นที่ปลูกป่า (เซฟรอนประเทศไทย(ออนไลน์), 2551)

“โครงการธนาคารป่าไม้ฯ โครงการที่เราทำต่อเนื่องมาเป็นเวลาถึง 7 ปีแล้ว โดยเราตั้งใจที่จะคืนต้นไม้ให้กับธรรมชาติมากที่สุดเท่าที่เราจะทำได้และในแต่ละครั้งเราก็จะต้อง ให้พนักงานของเราเข้าร่วมในกิจกรรมด้วยทุกครั้ง เพราะเราถือว่าการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบำเพ็ญตนเพื่อสังคมเป็นหนึ่งในปรัชญาการดำเนินงานของเรา” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)



ภาพที่ 35 กิจกรรมในโครงการ "ธนาคารต้นไม้รอบเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่"  
โครงการปาร์กเฮลสาป

โครงการปาร์กเฮลสาป เป็นโครงการปลูกป่าชายเลน (ไม้โกงกาง) และเป็นโครงการเดิมของบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด ซึ่งได้ร่วมมือกับเทศบาลตำบลสิงหนคร โดยไรต์ดิวประสงค์เพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟูป่าชายเลนและคืนความสมบูรณ์ให้ผืนน้ำในพื้นที่หมู่บ้านล่างซึ่งกิจกรรมในโครงการได้มีการดำเนินงานเป็นระยะ และต่อเนื่องมาโดยตลอดนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ที่ผ่านมาและหลังจากที่เซฟรอนได้ทำการควบรวมกับยูโนแคลจึงได้พลิกฟื้นและหันมาให้ความสำคัญกับโครงการนี้อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นโครงการที่ตรงกับแนวทางการบริหารจัดการของเซฟรอน เซฟรอนจึงได้สานต่อโครงการนี้มาโดยตลอด ด้วยปณิธานที่จะร่วมพลิกฟื้นป่าชายเลนและคืนธรรมชาติให้กับชุมชนเช่นเดียวกัน

"โครงการปาร์กเฮลสาป เป็นโครงการเดิมของยูโนแคลที่ได้ทำขึ้นตั้งแต่ปี 2546 และเมื่อได้มีการควบรวมบริษัทกับเซฟรอน เราก็ตกทอดแนวคิดและกิจกรรมต่อไป เพราะเห็นว่าเป็นโครงการที่ดีมีประโยชน์และตรงกับแนวทางในการดำเนินงานของบริษัท" (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)



“วัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการก็คือเพื่อเป็นการฟื้นฟูระบบนิเวศวิทยาของทะเลสาบสงขลา ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของชุมชนให้ดีขึ้นและให้สมบูรณ์เหมือนในอดีต” (ภรณ์ กองอมรภิญโญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

บริษัท เซฟรอน ประเทศไทย สํารวจและผลิต จำกัด และคณะสมาชิกโครงการ “ปาร์กเลสาบ” จัดโครงการ “ทำดีถวายในหลวง” โดยมีพิธีปล่อยพันธุ์สัตว์น้ำและปลูกป่าโกงกาง เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในวโรกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม ที่ผ่านมา

ที่ผ่านมา พี่น้องประชาชนพร้อมด้วยหน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้ร่วมกันปลูกป่าชายเลน ตั้งแต่ปี 2546 ซึ่งได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านและหน่วยงานต่างๆ เป็นอย่างดีแต่เมื่อปลายปี 2548 ที่ผ่านมาก่อเกิดเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ขึ้นในบริเวณรอบลุ่มทะเลสาบสงขลาทั้งหมด ส่งผลให้ต้นโกงกางในพื้นที่ป่าชายเลนของโครงการ “ปาร์กเลสาบ” ทั้งสามพื้นที่ตายไปทั้งหมดกว่า 10,000 ต้น (ไฟท์สภาคใต้ (ออนไลน์), 2549)

ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ ผู้อำนวยการด้านนิเทศสัมพันธ์ บริษัท ยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด กล่าวว่า “โครงการปาร์กเลสาบ เป็นหนึ่งในหลายๆ กิจกรรมของยูโนแคล ที่ดำเนินการ มาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบแทนสังคม แต่กิจกรรมนี้มีความพิเศษตรงที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการนอกจากพนักงานของบริษัท ยูโนแคลเองแล้ว ยังมีแกนนำชาวบ้านจากกลุ่มบ้านใหม่ กลุ่มบ้านล่าง และกลุ่มบ้านเขาเขียว ต.สทิงหม้อ อ.สิงหนคร จ.สงขลา ประมาณ 30 คน ร่วมกันผลักดันให้โครงการนี้เกิดขึ้น นอกจากนี้ ยังมีนักเรียน-นักศึกษาจากโรงเรียนบริหารธุรกิจวิทยา วิทยาลัยประมงติณสูลานนท์และโรงเรียนวัดสถิตชลธาร อีกจำนวนหนึ่ง มาปลูกป่าโกงกางในพื้นที่ดังกล่าว”

“จริงๆ แล้วเรามีโครงการที่รับผิดชอบมากมาย แต่อยากเข้ามาเสริมในส่วน ที่ชุมชนยังขาดแคลนมากกว่า เช่น พาแกนนำชาวบ้านไปดูงานตามที่ต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในพื้นที่ของเขา สิ่งแรกที่เราทำคือ ดึงพนักงานจากส่วนกลางเข้ามาสัมผัสกับวิถีชีวิตชุมชนมากขึ้น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน แต่ไม่ยากให้มองว่าสิ่งที่ทำ เพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรเพราะวัตถุประสงค์หลักคือต้องการช่วยเหลือชุมชน และนับเป็นครั้งแรกที่เราเข้าไปถามความต้องการจากชาวบ้านก่อนว่าต้องการอะไร เพราะเมื่อรู้ถึงความต้องการของเขา โอกาสที่จะทำงานได้อย่างยั่งยืนก็มีมาก แต่ยอมรับว่ามีปัญหาบ้างเหมือนกัน คือตอนแรกคนอาจจะสงสัยว่า

เราต้องการอะไรหรือเปล่า เราก็อธิบายให้เขาเข้าใจ ที่สำคัญอีกอย่างคือ เพื่อให้โครงการนี้เกิดความยั่งยืน จึงเชิญอาจารย์จาก ม.อ. มาร่วมด้วย” (โฟกัสภาคใต้(ออนไลน์), 2547)

เจ้าหน้าที่ศูนย์ป้องกันและปราบปรามประมงทะเลภาคใต้ตอนล่าง จังหวัดสงขลา นำโดย นายชัชวาล อุบลไพศาล เจ้าหน้าที่บริหารงานประมง 6 นายมงคลรัตน์ แรกจามรงค์ เจ้าหน้าที่ประมง 4 พร้อมเจ้าหน้าที่ศูนย์ป้องกันและปราบปราม ๙ จังหวัดสงขลา ร่วมกันปลูกป่าชายเลน ในโครงการ “ปาร์กซ์เลสาบ” ร่วมกับชมรมประมงพื้นบ้านทะเลสาบตอนล่าง และชาวประมงบริเวณใกล้เคียง ซึ่งได้รับพันธุ์ไม้โกงกาง จาก ต.ท่าหิน โดยอาจารย์จามรงค์ ได้เพาะชำไว้ และจากชาวบ้านบริเวณใกล้เคียง จำนวน 8,000 ต้น ซึ่งได้ร่วมกันปลูกป่าชายเลนตามรายละเอียดดังนี้

วันที่ 17 พฤษภาคม 2548	ม.2 บ้านล่าง อ.สิงหนคร จ. สงขลา จำนวน 3,000 ต้น
วันที่ 19 พฤษภาคม 2548	บ้านเขาเขียว อ.สิงหนคร จ. สงขลา จำนวน 2,000 ต้น
วันที่ 21 พฤษภาคม 2548	ม.1 บ้านใหม่ อ.สิงหนคร จ. สงขลา จำนวน 3,000 ต้น

ซึ่งส่วนใหญ่บริเวณที่ปลูกป่าชายเลนจะเป็นเขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำของหมู่บ้านซึ่งเป็นที่เข้าใจกันว่าในเขตปลูกป่านี้จะไม่มีการทำประมงที่ผิดกฎหมายและจากการที่เจ้าหน้าที่ของศูนย์ป้องกันและปราบปรามฯ จังหวัดสงขลา ได้ร่วมปลูกป่าชายเลนในหลายครั้งได้รับความรู้สึกที่ดีและเข้าใจเจ้าหน้าที่มากขึ้น (กิจกรรมปลูกป่าชายเลนภายใต้โครงการปาร์กซ์เลสาบ, 2548)

กิจกรรมล่าสุดที่จัดให้มีขึ้นเป็น โครงการปาร์กซ์เลสาบ ปลูกป่าชายเลนบริเวณริมทะเลสาบสงขลา ที่ได้ทำการปลูกไปเมื่อช่วงต้นเดือนมิถุนายนที่ผ่านมา หลังจากได้มีการพูดคุย ร่วมกันทำงานกับชาวบ้านในชุมชนมานานเกือบ 2 ปี

ปัทมพร ตั้งศรีวงศ์ (2547) รายงานว่า “แรกๆ พวกเขาก็ไม่ไว้ใจเรา” ดุษฎี เลี้ยงบุญเลิศชัย ผู้จัดการฝ่ายชุมชน สัมพันธ์ บอก “เนื่องจากเคยมีหน่วยงานเข้าไปปลูกป่าในลักษณะนี้มาก่อนแต่ไม่ประสบผล เนื่องจากไม่มีการติดตามความคืบหน้า”

## โครงการการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วม

โครงการ "การจัดการขยะแบบมีส่วนร่วม" เป็นโครงการที่ก่อตั้งขึ้นโดยครูสมทรง พันธุ์ภูมิฑูท ครูโรงเรียนธรรมโฆษณ์ ในฐานะประธานกองทุนการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วมใน 12 โรงเรียนพันธมิตร เป็นผู้จุดประกายให้เกิดโครงการ "การจัดการขยะแบบมีส่วนร่วม 12 โรงเรียนพันธมิตร" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นโครงการที่ช่วยลดปริมาณขยะในโรงเรียนและชุมชน

ต่อมาในปี พ.ศ.2547 บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ได้เล็งเห็นถึงความตั้งใจจริงของเหล่าบรรดา "ครูขยะ" และเชื่อมั่นว่าโครงการดังกล่าวจะสามารถช่วยลดปัญหาขยะในชุมชนได้ จึงเข้ามาให้การสนับสนุนงบประมาณหลักในการดำเนินโครงการ

"ครั้งหนึ่งฝ่ายชุมชนสัมพันธ์ของเราเล่าให้ฟังว่าชุมชนในจังหวัดสงขลาได้จัดกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม เกี่ยวกับการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วมขึ้นมาโครงการหนึ่ง ซึ่งเราเห็นว่าเป็นโครงการที่ดีและเข้ากับแนวนโยบายในการดำเนินงานของเซฟรอน คือการสร้างสรรค์สังคมอย่างมีส่วนร่วม เราจึงได้เริ่มต้นสนับสนุนโครงการนี้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 มาจนถึงทุกวันนี้ก็รวมเป็นเวลากว่า 5 ปี และการดำเนินงานในโครงการนี้ก็มีการพัฒนาและปรับปรุงให้ดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเรื่อยๆ" (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

โรงเรียนพันธมิตรที่เข้าร่วมโครงการการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วมทั้ง 12 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนสงขลาวิทยาคม โรงเรียนบัวหลวง โรงเรียนวัดธรรมโฆษณ์ โรงเรียนวัดบ่อปราบ โรงเรียนวัดโลกา โรงเรียนวัดตาหลวงคง โรงเรียนวัดบ่อทรัพย์ โรงเรียนวัดเปรมศรัทธา โรงเรียนวัดสถิตชลธาร โรงเรียนบ้านเขาแดง โรงเรียนบ้านเขาหัว และโรงเรียนบ้านน้ำกระจาย ซึ่งได้ดำเนินโครงการจัดการขยะแบบครบวงจร โดยในแต่ละโรงเรียนได้มีการจัดตั้ง "ธนาคารขยะ" ซึ่งมีคณะกรรมการทำงานที่มาจากนักเรียน โดยมี "ครูขยะ" คอยเป็นเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ

สำหรับวิธีการรับซื้อขยะนั้นทางธนาคารจะมีการกำหนดราคาขยะที่สามารถนำกลับมารีไซเคิลได้ เช่น พลาสติก ขวดพลาสติก ขวดแก้ว กระดาษ โลหะ ในอัตราที่ใกล้เคียงกับร้านรับซื้อของเก่าทั่วไป โดยนักเรียนที่นำขยะมาขายจะรับเป็นเงินสดกลับไป หรือรับเป็นอุปกรณ์การเรียนต่างๆ ก็ได้ ซึ่งขยะส่วนหนึ่งจะนำไปขายต่อให้แก่ร้านรับซื้อของเก่าและอีกส่วนหนึ่งนำมาใช้ในการเรียนการสอนวิชาหัตถกรรม เพื่อฝึกให้นักเรียนได้รู้จักประดิษฐ์ข้าวของ

เครื่องใช้ต่างๆ จากเศษวัสดุเหลือใช้ นอกจากนั้นยังมีการรับซื้อขยะเปียก เช่น ใบไม้ เศษผักและผลไม้ เพื่อนำมาทำปุ๋ยชีวภาพและน้ำชีวภาพ เพื่อใช้ในแปลงปลูกผักของโรงเรียนและนำไปจำหน่ายเป็นรายได้อีกทางหนึ่งด้วย (จินดาวรรณ สิงคณิน, 2551: 23)

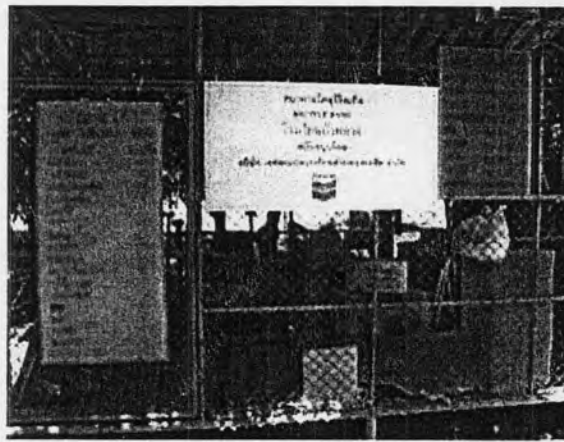


ภาพที่ 36 ครูสมทรง พันธุ์กมฺุท ครูโรงเรียนธรรมโฆษณ์ ประธานกองทุนการจัดการขยะ

“จากความสำเร็จของการจัดการขยะในโรงเรียนโดยมีครูและนักเรียนเป็นแกนนำ เราจึงเริ่มขยายการทำงานในโครงการนี้ออกไปสู่ระดับชุมชน ซึ่งที่แรกได้รับเสียงวิพากษ์วิจารณ์อยู่เหมือนกันว่าครูทำไม่เหมาะสมที่พาลูกหลานของเขาไปเก็บขยะตามที่ต่างๆ ซึ่งเพราะเขาไม่เข้าใจ เราจึงให้นักเรียนซึ่งเป็นลูกหลานของเขาเองเป็นผู้อธิบาย และหลังจากนั้นเขาก็เข้าใจและยอมรับ จนกลายเป็นเห็นถึงคุณค่าของการจัดการขยะ โครงการจึงได้รับความร่วมมือ จากชุมชนเป็นอย่างดี” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

“นอกจากขยะในโรงเรียนแล้วเด็กๆ เขาก็ไปเก็บกระป๋อง ขวดพลาสติก จากที่บ้านมาขายด้วย บางที่บรรดาคุณแม่เขาก็ฝากมาขาย คือเดี๋ยวนี้ชาวบ้านเขารู้ว่าขยะทุกชิ้นมีค่า ไม่มีใครทิ้งขยะเร็วแล้ว พอทุกบ้านเห็นประโยชน์ของการจัดการขยะสิ่งแวดล้อมในชุมชนก็ดีขึ้น เดี่ยวนี้ครูของเราไปคุยเรื่องปัญหาขยะนี้ชาวบ้านเข้าใจหมด แต่ก่อนเราทำงานกันลำบากมาก ครูบางคนร้องไห้เกือบทุกวัน พาลูกเขาไปเก็บเศษผักในตลาดมาทำปุ๋ย พ่อแม่เขาก็ตามมาด่าว่าเขา ส่งมาเรียนหนังสือ ทำไมเอาลูกเขามาเที่ยวเก็บขยะ กว่าโครงการจะอยู่ได้มาถึงทุกวันนี้เราต้องใช้ความอดทนมาก แต่ก็ถือว่าคุ้มค่านะ” ครูสมทรงกล่าว

จากเสียงวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ปกครองบางคนซึ่งทนไม่ได้ที่เห็นคุณครูพาลูกหลานของตนเองไปเดินเก็บขยะตามข้างทางแปรเปลี่ยนเป็นเสียงชื่นชม พร้อมทั้งยินดีที่จะร่วมสนับสนุนกิจกรรมการจัดการขยะของทางโรงเรียนอย่างเต็มที่ ดูจะเป็นกำลังใจให้บรรดา'ครูขยะ' เดินหน้าทำโครงการต่อไปด้วยใจที่หวังว่าขยายเครือข่ายที่ครูทุ่มเทไปในวันนี้จะช่วยหล่อหลอมให้เด็กๆเติบโตขึ้นมาเป็นกำลังหลักในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมในบ้านเกิดของเขาต่อไปในอนาคต (จินดาวรรณ สิงคณสิน, 2551: 23)



ภาพที่ 37 ธนาคารขยะ ในโครงการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วม

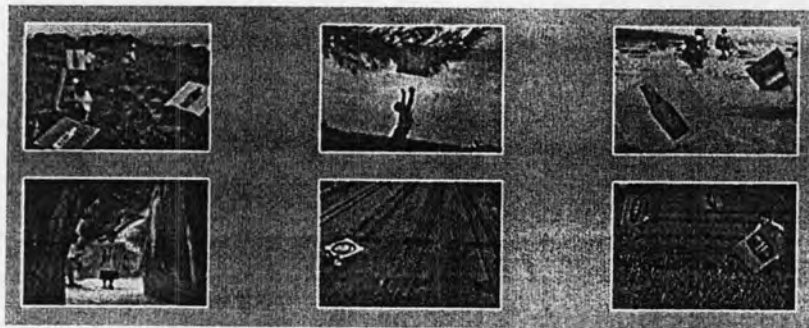


ภาพที่ 38 การดำเนินงานของนักเรียนภายใต้โครงการฯ

“จากการร่วมแรงร่วมใจของบรรดาคุณครูและเด็กๆ ในโรงเรียนทำให้โครงการธนาคารขยะประสบความสำเร็จอย่างงดงาม จากโรงเรียนที่เกลื่อนกลาดไปด้วยเศษขยะ กลายเป็นโรงเรียนที่สะอาดสะอ้านน่ามอง ส่งผลให้ชุมชนเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วม ชาวบ้านจากหลายชุมชนเริ่มเข้ามาขอคำปรึกษาจากโรงเรียนต่างๆ เรื่องการจัดตั้งธนาคารขยะระดับชุมชน ขณะที่กลุ่มแม่บ้านต่างหันมาผลิตสินค้าจากเศษวัสดุเหลือใช้ เช่น ผ้า

พลาสติกกันเปื้อนที่ได้จากของน้ำยาปรับผ้านุ่ม ดอกไม้ประดิษฐ์จากหลอดกาแฟ หรือโต๊ะ-เก้าอี้ที่ทำจากยางรถยนต์" (ภรณ์ กองอมรภิญโญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

"และเพื่อกระตุ้นให้ประชาชนเล็งเห็นถึงการจัดการขยะอย่างรู้คุณค่า ในปีนี้เราจึงได้เปิดตัวภาพยนตร์โฆษณาชุด "ครูขยะ" และออกอากาศไปทั่วประเทศ เพื่อขยายผลการทำงานไปในระดับประเทศ ให้ประชาชนได้ตระหนักถึงคุณค่า และปลูกจิตสำนึกที่ดีให้กับสังคมไทย" (วิริยาภรณ์ ดันตินิพนธ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)



ภาพที่ 39 ภาพยนตร์โฆษณาชุด "ครูขยะ" ของเซฟรอน

นอกจากนี้แล้ว เซฟรอนยังได้จัดงานเทศกาลการเรียนรู้ "หยุดโลกร้อนด้วยมือเรา" อันเป็นหนึ่งในกิจกรรมภายใต้โครงการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วมของเซฟรอน โดยได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำนักงานพลังงานภูมิภาคที่ 12 สงขลาและกลุ่มโรงเรียนพันธมิตรทั้ง 12 โรงเรียนของเซฟรอน เนื่องในวันสิ่งแวดล้อมโลก

เมื่อเร็วๆ นี้ บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ร่วมกับมหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำนักงานพลังงานภูมิภาคที่ 12 สงขลา และ กลุ่มโรงเรียนพันธมิตร 12 โรงเรียน ภายใต้โครงการ "การจัดการขยะแบบมีส่วนร่วม" จัดงานเทศกาลการเรียนรู้ "หยุดโลกร้อน...ด้วยมือเรา" เนื่องในโอกาสวันสิ่งแวดล้อมโลก ณ บริเวณหน้าสำนักงานหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ จังหวัดสงขลา โดยภายในงานมีการจัดนิทรรศการแสดงผลงานของ โรงเรียนพันธมิตรทั้ง 12 โรงเรียน ในโครงการจัดการขยะอย่างมีส่วนร่วมกับเซฟรอน (รวมข่าวประชาสัมพันธ์ (ออนไลน์), 2551)



ภาพที่ 40 กิจกรรมภายในงาน "หยุดโลกร้อน ด้วยมือเรา"

นางหทัยรัตน์ อติชาติ รักษาการ ผู้จัดการฝ่ายนโยบายด้านรัฐกิจและกิจการสัมพันธ์ บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด กล่าวว่า "เซฟรอน ได้จัดงานสิ่งแวดล้อมโลกที่ภาคใต้ ณ จังหวัดสงขลา รู้สึกยินดีอย่างยิ่งที่ได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายมาร่วมกันสร้างจิตสำนึกและให้ความรู้แก่เยาวชนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยทุกคนสามารถลงมือปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ทำได้ทั้งที่บ้าน โรงเรียน และชุมชน และยังมีตัวอย่างโครงการแก้ปัญหาขยะลดภาวะโลกร้อน นำมาแสดงภายในงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทุกคนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้อีกด้วย" (เซฟรอนจับมือสถาบันการศึกษา สร้างจิตสำนึก รวบรวมพลังลดโลกร้อน, 2551)

#### โครงการสอนวิชานิเวศวิทยาทางทะเล ภาคฤดูร้อน

นอกจากกิจกรรมในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เซฟรอนประเทศไทย ยังได้ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาสิ่งแวดล้อมใน "โครงการสอนวิชานิเวศวิทยาทางทะเล (Marine Ecology) ภาคฤดูร้อน" ที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และสถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งภูเก็ต ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นิสิตนักศึกษาได้เรียนรู้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งมีชีวิตและสิ่งแวดล้อมทางทะเล กลไกและกระบวนการสำคัญที่เกิดขึ้นในทะเล รวมถึงเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบนิเวศที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจและทางนิเวศวิทยา โดยส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์การใช้ประโยชน์อย่างชาญฉลาดและอย่างยั่งยืนของทรัพยากรในทะเล และในปีนี้ได้จัดขึ้นมาเป็นปีที่ 16 ต่อเนื่องกัน

“โครงการสอนวิชานิวเคลียร์ทางทะเล ภาคฤดูร้อน เป็นอีกโครงการหนึ่งที่เซฟรอนให้การสนับสนุน ซึ่งเป็นหนึ่งในนโยบายด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หนึ่งในแนวปฏิบัติของเรา จริงๆ แล้วโครงการนี้จัดตั้งขึ้นโดยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และสถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งภูเก็ต แต่เราเห็นว่าเป็นโครงการที่ดีและสามารถพัฒนาได้ต่อไปในระยะยาว เซฟรอนจึงตัดสินใจสนับสนุนกิจกรรมดังกล่าว” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพัทธ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

“เราจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมดให้แก่นิสิตนักศึกษาในการเข้าฝึกอบรมในโครงการดังกล่าว ซึ่งนักเรียนจะต้องมาพักและอยู่กับเราตลอด 1 เดือนเต็ม ที่ผ่านมามีนิสิต นักศึกษาจากทั่วประเทศ ทั้งจาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี” (ภรณ์ กองอมรภิณูญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

ผศ.ดร.ปิติวงษ์ ตันติโชค ผู้รับผิดชอบโครงการฯ เปิดเผยว่า “นักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการฯ เหล่านี้จะได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบนิเวศวิทยาทางทะเลในรูปแบบการเรียนการสอนที่ไม่น่าเบื่อ เพราะมีทั้งฟังบรรยาย การทดลองโดยแบ่งกลุ่มนักศึกษาต่างสถาบันมาทำงานร่วมกัน การออกภาคสนามโดยเน้นให้ศึกษาของจริงในทะเล การออกเรือและการปฏิบัติการศึกษาทางสมุทรศาสตร์และมีโอกาสใช้เครื่องมือที่ทันสมัยต่างๆ หลังจากที่นักศึกษาได้เรียนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแล้ว จะแบ่งนักศึกษาเป็นกลุ่มเพื่อทำโครงการวิจัยเล็กๆ ที่ใช้เวลาดำเนินการประมาณ 6-7 วัน โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาประจำกลุ่ม ฝึกให้นักศึกษาคิดโจทย์ปัญหา วางแผนและทำการทดลอง ตลอดจนการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการทดลองเขียนเป็นรายงาน นำเสนอต่ออาจารย์ นักวิทยาศาสตร์และเพื่อนนักศึกษาเพื่อให้มีประสบการณ์จริงด้านการวิจัยแบบครบถ้วนซึ่งจะเป็นประโยชน์กับนักศึกษาในอนาคตทั้งการทำงานหรือเรียนต่อ” (สงขลาทูเดย์ (ออนไลน์), 2549)

นายพัฒนเศรษฐ์ จังคศิริ ผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายนโยบาย ด้านเศรษฐกิจและกิจการสัมพันธ์ บริษัทเซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด กล่าวว่า “การศึกษาระบบนิเวศวิทยาทางทะเลเป็นเรื่องที่สำคัญมากของมนุษย์ และถือว่ามีค่ามากสำหรับประเทศไทย บริษัท เซฟรอนฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และสถาบันวิจัยและพัฒนาทรัพยากรทางทะเล



และชายฝั่งภูเก็ต จึงร่วมกันจัดทำโครงการดังกล่าวขึ้น โดยการคัดเลือกเยาวชนที่เป็นนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย ซึ่งนักศึกษาที่สนใจเข้าร่วมโครงการจะต้องเป็นนักศึกษาที่ผ่านการเรียนวิชาชีววิทยาเบื้องต้น และวิชานิเวศวิทยาเบื้องต้นมาแล้วและทุกคนจะต้องยื่นใบสมัครพร้อมเรียงความอธิบายถึง เหตุผลที่ต้องการเข้าร่วมโครงการ หลังจากผ่านการพิจารณาในขั้นตอนดังกล่าวแล้วจะมีการสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง จนในที่สุดมีนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ นี้จำนวน 30 คน จากมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ 7 แห่ง ประกอบด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยมหิดล โดยตลอดระยะเวลาที่เข้าค่ายฯเป็นระยะเวลา 1 เดือนเต็มนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น”

ในขณะที่ นางสาวปริญญา ศรีมุกดา หรือ “น้องปอ” นักศึกษาชั้นปีที่ 2 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตัวแทนนักศึกษาที่ เข้าร่วมโครงการ เปิดเผยว่า “ประทับใจมาก ๆ ที่มีโอกาสเข้าร่วมโครงการค่ายเยาวชนภาคฤดูร้อนชีว นิเวศ วิทยา” เพราะการเรียนที่ผ่านมาจะเป็นการเรียนระบบนิเวศวิทยาทางบกเท่านั้น การได้ร่วมโครงการนี้เหมือนเป็นการเติมเต็มความรู้ของตัวเองมีโอกาสใช้ห้องปฏิบัติการและเครื่องมือเครื่องมือที่ทันสมัย ได้เห็นและสัมผัสของจริงไม่ใช่แค่สัตว์ที่ถูกดองไว้ในขวดโหลและยังมีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น ประสบการณ์กับเพื่อนๆ ต่างมหาวิทยาลัยซึ่งดิฉันอยากจะต่อยอดเป็นนักวิจัยระบบนิเวศเมื่อเรียนจบ และอยากให้โครงการนี้มีต่อไปเพื่อโอกาสของเยาวชนไทยในรุ่นต่อไป จะได้มีโอกาสเหมือนพวกเราและในรุ่นพี่ๆ ที่ผ่านมา”

(ตามไปดูค่ายเยาวชนฯ ชีวนิเวศวิทยาทางทะเล, 2549: 16)



ภาพที่ 41 นิสิตนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการสอนวิชานิเวศวิทยา ภาคฤดูร้อน

“โครงการนี้ได้จัดขึ้นติดต่อกันเป็นครั้งที่ 16 โดยเน้นการให้ความรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สัมผัสกับตัวอย่างของจริง และเราได้เห็นความสำคัญของการส่งเสริมให้เยาวชนรุ่นใหม่ได้รู้จักและทำการศึกษาเรื่องสิ่งแวดล้อมเพื่อร่วมกันค้นหาและสร้างความรู้ใหม่ในอนาคตเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมของเราให้คงอยู่ต่อไป”  
(วิริยาภรณ์ ตันตินิพนธ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

### กิจกรรมด้านการอนุรักษ์พลังงาน

สำหรับกิจกรรมด้านการอนุรักษ์พลังงานของเซฟรอนนั้น เซฟรอนจะเน้นการปลูกฝังการรู้จักการประหยัดพลังงานไปยังกลุ่มเยาวชนและชุมชน โดยผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ อาทิ โครงการประหยัดพลังงานกับเซฟรอนแมน โครงการ “โหมสงขลารักษ์พลังงาน และการให้ความรู้ด้านพลังงานทดแทนและสนับสนุนการสร้างบ่อก๊าซชีวภาพในชุมชน โดยมุ่งเน้นในประเด็นความรู้และสำนึกด้านการอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืนโดยชุมชนเอง

“การจัดกิจกรรมด้านการอนุรักษ์พลังงานเป็นอีกหนึ่งในกิจกรรมของเซฟรอนตาม กลยุทธ์ 4E ที่ชาวเซฟรอนได้ยึดปฏิบัติและใช้กันทั่วโลก ซึ่งการดำเนินงานด้านนี้เรามุ่งเน้นการให้ความรู้และความเข้าใจถึงการอนุรักษ์พลังงานเป็นหลัก เพราะเราเชื่อว่าการให้ความรู้จะก่อให้เกิดการอนุรักษ์พลังงานที่ได้ผลอย่างยั่งยืน” (ภรณ์ี กองอมรภิฎโญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

“กลุ่มเป้าหมายของเราในช่วงแรกจะเน้นการสื่อสารและสร้างความเข้าใจไปยังกลุ่มเยาวชน และชุมชนต่างๆ เป็นหลักโดยผ่านกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ ซึ่งถือเป็นโครงการนำร่อง และหากมีผลตอบรับที่ดี เราก็คาดว่าเราจะขยายผลการดำเนินงานสู่กลุ่มอื่นๆ ต่อไป” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพนธ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

### โครงการประหยัดพลังงานกับเซฟรอนแมน

โครงการประหยัดพลังงานกับเซฟรอนแมน เป็นโครงการให้ความรู้ในด้านการอนุรักษ์พลังงานสำหรับเด็ก โดยมีการจัดทำขึ้นในลักษณะของหนังสือการ์ตูน ที่ให้ทั้งสาระ

ความรู้และความบันเทิงแก่เด็กๆ ให้ทำความเข้าใจได้ง่าย โดยมีชื่อหนังสือว่า “เซฟรอนแมน” และจัดทำเป็นตอน แต่ละตอนก็มีแนวคิดในการอนุรักษ์พลังงานที่แตกต่างกัน

“ก่อนที่จะมาเป็นหนังสือการ์ตูนเซฟรอนแมน เราได้โจทย์มาว่าจะทำอย่างไรที่จะให้ความรู้เด็กๆ เกี่ยวกับการอนุรักษ์พลัง หลังจากทีฟังก็ดูเป็นโจทย์ยากเหมือนกัน เพราะว่าเด็กกับเรื่องอนุรักษ์พลังงาน ซึ่งถามเราเองว่าถ้าเราเป็นเด็กเราจะสนใจไหม ซึ่งก็ตอบได้เลยว่าไม่ เราจึงเรียกพนักงานมาเบรนสตอร์มร่วมกัน คิดกันไปมาก็ปิ๊งไอเดีย “การ์ตูน” เพราะอ่านงาน เนื้อหาน่าติดตามและที่สำคัญคือตรงใจเด็ก เราจึงได้หนังสือการ์ตูน “เซฟรอนแมน” ขึ้นมา” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

“เนื้อหาของการ์ตูนอ่านเข้าใจง่าย มีการสร้างเรื่องราวเหมือนเป็นการ์ตูนเรื่องหนึ่ง แต่แฝงไปด้วยความรู้ในด้านการอนุรักษ์พลังงานให้กับเด็กๆ มากมาย ซึ่งจะช่วยเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับเด็ก ๆ ทางอ้อม ซึ่งเราอยากที่จะให้เติบโตมาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบอย่างน้อยๆ ก็รับผิดชอบต่อการใช้พลังงานของตัวเอง” (ภรณ์ กองอมรภิญโญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)



ภาพที่ 42 การ์ตูนส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน “เซฟรอนแมน”

“เรายังมีกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่จัดทำขึ้นในชุมชนจังหวัดสงขลาอีกหนึ่งโครงการก็คือ “โครงการโหมสงสารรักษ์พลังงาน” ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เราจัดทำขึ้นเพื่อให้ชาวสงขลาร่วมกันอนุรักษ์พลังงาน และได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากโรงเรียน ภาครัฐ และชุมชนในพื้นที่”

(วิทยากรณ์ ดันดินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

### กิจกรรมด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคม

เซฟรอนยึดถือปฏิบัติตามแนวทาง “วิถีเซฟรอน” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเห็นได้ว่าทุกนโยบายในการดำเนินของบริษัทยังจะผลักดันและกระตุ้นให้พนักงานภายในองค์กรได้มีโอกาสเข้าร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอยู่เสมอ และเซฟรอนถือว่าการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ของพนักงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เซฟรอนจึงได้จัดกิจกรรมต่างๆ มากมายเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าร่วม ในโครงการต่างๆ

ซึ่งโครงการต่างๆ ที่พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมนั้นแบ่งออกได้เป็น ด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ด้านการพัฒนาการศึกษา ด้านการช่วยเหลือผู้ประสบภัย กิจกรรมส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และกิจกรรมการกุศลเพื่อการพัฒนาสังคมด้านต่างๆ โดยมีแบ่งเป็นกิจกรรมดังนี้

1. โครงการฟื้นฟูชุมชนผู้ประสบภัยสึนามิ
2. โครงการช่วยเหลือผู้ติดเชื้อเอดส์
3. โครงการทันตกรรมเคลื่อนที่
4. โครงการฝึกอบรมการปฐมพยาบาลเบื้องต้น
5. การจัดงานมหกรรมการเล่นพื้นบ้านภาคใต้
6. สนับสนุนกิจกรรมทางศาสนาของชุมชนชาวพุทธและมุสลิม

“ที่เซฟรอนเราให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเราต้องการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสทำกิจกรรมที่ดีสร้างสรรค์สังคม และหากพนักงานคนใดที่มีโครงการทางสังคมดี ๆ ก็สามารถเขียนโครงการพัฒนาสังคมนั้นๆ เพื่อของบประมาณจาก

บริษัทจะเป็นโครงการอะไรที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อส่วนร่วม เช่น สร้างโรงเรียน ปลูกป่า ซึ่งถ้าเข้ากับนโยบายของบริษัทเขาก็จะได้งบประมาณไปทำตามความฝัน” (ภรณี กองอมรภิญโญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมนั้น เซฟรอนยึดถือและสำนึกในการมีส่วนร่วมแบ่งเบาความทุกข์ยากและความเดือดร้อนของพี่น้องชาวไทยในภาวะวิกฤตต่างๆ ได้แก่ โครงการฟื้นฟูชุมชนผู้ประสบภัยสึนามิ ผู้ประสบภัยจากอุทกภัยและภัยหนาว (เซฟรอนกับแนวทาง CR – 4E เพื่อสังคมไทย, 2550: 34)

“สำหรับด้านการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมของเซฟรอนเรายึดถือปฏิบัติกันอย่างจริงจังมาก เพราะค่านิยมของเราคือการร่วมพัฒนาในทุกๆ ที่ที่เราอยู่และมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่นทุกครั้งที่เราออกไปประชุมหรือจัดกิจกรรมกันนอกสถานที่ หมายถึงประชุมกันเองภายในองค์กร แต่ทุกที่ที่เราไปจะต้องมีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถานที่นั้นๆ ด้วย เช่น การช่วยซ่อมโรงเรียนของชุมชนนั้น หรือแม้กระทั่งไปเที่ยวประจำปีของบริษัท ก็ต้องมีกิจกรรมให้พนักงานเข้าไป มีส่วนร่วมเพื่อทำประโยชน์ให้กับสังคม ชุมชน นั้นๆ ด้วยเสมอ” (วิริยาภรณ์ ตันตินิพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

#### 4. การประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการประเมินผลด้านการดำเนินงานของเซฟรอน นั้นได้มีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ โดยมีการวัดความสำเร็จจากโครงการในแต่ละโครงการถึงจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการการตอบรับของโครงการ ซึ่งจะมีการตั้ง KPI ที่วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน เพื่อนำการดำเนินงานที่ได้มาเป็นข้อสรุป เปรียบเทียบและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานต่อไปในอนาคต และมีการจัดทำ CSR Annual Report

“เรามีการประเมินโครงการที่ได้จัดทำขึ้นในแต่ละโครงการเป็นรายโครงการไป โดยมีการตั้งโจทย์ที่ชัดเจนว่า เราต้องการทำอะไร เราจะทำอย่างไร เราจะทำวิธีไหน และเราได้ผลเป็นอย่างไร ซึ่งคล้ายๆ กับการวางแผนงาน แต่เป็นแผนงานเพื่อสรุปและประเมินผล โดยจะวัดผลควบคู่ไปกับการวัดผลทางการประชาสัมพันธ์ซึ่งจะเน้นไปในการเผยแพร่ข่าวสาร” (ภรณี กองอมรภิญโญ, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

“การวัดผลจริงๆ แล้วเรามีการประเมินควบคู่ไปกับการวัดผลด้านฟิออร์ เพราะว่าฝ่ายเอสอาร์ และฝ่ายฟิออร์ ต้องทำงานคู่กัน โดยฝ่ายซีเอสอาร์ ก็จะไปคิดกิจกรรม ฟิออร์ก็หาประเด็นข่าวมาเล่น จนจบงาน แล้วที่นี้พอวัดผลเราก็จะวัดควบคู่กันไป สำหรับในส่วนฝ่ายซีเอสอาร์ ทุกสิ้นปีเค้าก็จะมีการจัดทำรายงานด้านซีเอสอาร์ ว่าในปีที่ผ่านมา เราทำอะไร ยังไง และได้ผลตอบรับเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งเราเรียกว่า CSR Annual Report” (วิทยากรณ์ ดันดินพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

#### แนวโน้มด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของเซฟรอน

แนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเซฟรอนในทิศทางในลำดับถัดไป เซฟรอนจะมุ่งมั่นสานต่อเจตนารมณ์ตามแนวนโยบายขององค์กรตามกลยุทธ์ 4E อันได้แก่ การศึกษา ด้านการอนุรักษ์พลังงาน ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมเพื่อสังคม ต่อไป แต่จะมุ่งเน้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นพันธกิจหลักที่เซฟรอนได้วางเอาไว้ ซึ่งกิจกรรมที่ดำเนินงานอยู่ก็จะดำเนินงานต่อไป และอาจจะเพิ่มกิจกรรมอื่นๆ เข้ามาเพิ่มเติม เพื่อย้ำภาพลักษณ์

“ทิศทางซีเอสอาร์ของเซฟรอนในอนาคตเราจะยังคงมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมตามกลยุทธ์ 4E และดำเนินงานตามวิถีเซฟรอนต่อไป ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่เราก็จะดำเนินการและให้การสนับสนุนต่อไป และอาจจะมียุทธศาสตร์ใหม่ๆ ขึ้นมาอีกก็ได้” (วิทยากรณ์ ดันดินพันธุ์กุล, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

“ในอนาคตเราจะผลักดันให้พนักงานของบริษัทเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ของบริษัทให้มากขึ้น ซึ่งตอนนี้ไม่ได้หมายความว่าเขาไม่ทำ แต่เราอยากให้เราทำมากขึ้น สำหรับแผนในปีหน้าเราคิดว่ากลยุทธ์ 4E จะยังคงเป็นกลยุทธ์หลัก แต่จะมุ่งเน้นไปในส่วนพนักงาน” (ภรณ์ กองอมรวิญญู, สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2551)

## ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

#### ประวัติความเป็นมา

ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2549 ด้วยแนวคิด "ไลฟ์สไตล์ ช้อปปิ้ง คอมเพล็กซ์" ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางของการช้อปปิ้งแห่งใหม่ของภูมิภาคเอเชียโดยตั้งใจให้เป็น Largest Lifestyle Shopping Complex ด้วยขนาดของโครงการรวมพื้นที่ทั้งสิ้น 830,000 ตารางเมตร โดยเป็นพื้นที่ค้าปลีกถึง 550,000 ตารางเมตรใหญ่กว่าศูนย์การค้าอื่นที่ตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพฯ ถึง 30% ซึ่งประกอบด้วยห้างสรรพสินค้าที่มีสาขาเดียวในประเทศไทย 2 ห้างสรรพสินค้า 2 สโตร์ได้แก่ "เซน" ที่เต็มไปด้วยความทันสมัย และ "อิเซตัน" ที่มีกลิ่นอายญี่ปุ่นเข้มข้นกว่าเดิม

ร้านค้าภายในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์มีจำนวนทั้งสิ้น 500 ร้าน ประกอบด้วยแฟชั่นแบรนด์เนมที่เป็นร้านค้าหลัก 35 ร้าน ร้านแฟชั่นแบรนด์เนม ที่เปิดใหม่เป็นครั้งแรกในประเทศไทย 36 ร้าน และร้านค้าหลักของร้านค้าปลีกเฉพาะประเภท 6 ร้าน ยังมีร้านอาหารกว่า 50 ร้าน โรงภาพยนตร์ 18 โรงและศูนย์โบว์ลิง โชนกิจกรรมและศูนย์การเรียนรู้สำหรับเด็ก ลานกิจกรรมกลางแจ้ง

ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ยังประกอบด้วยโรงแรมระดับ 5 ดาว บนทำเลพื้นที่ 90,000 ตารางเมตร จำนวน 55 ชั้น 500 ห้อง และสร้างเสร็จสมบูรณ์ในปี 2551 ศูนย์ประชุมพื้นที่ 17,000 ตารางเมตร สร้างเสร็จสมบูรณ์ปลายปี 2549 เป็นหนึ่งในศูนย์ประชุมที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในเอเชียและปลูกสร้างด้วยสถาปัตยกรรมแบบไร้เสา

นอกจากนี้ยังมีอาคารสำนักงานที่ทันสมัยที่สุดในประเทศไทย บนเนื้อที่กว่า 80,000 ตารางเมตร ครอบคลุมพื้นที่ 45 ชั้น สร้างแล้วเสร็จในปี 2548

เซ็นทรัลกรุ๊ปพยายามปลูกศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ให้มีสีเขียว เต็มไปด้วยชีวิตชีวาทั้งภายในและภายนอก ถอดภาพทะเลในอดีตอย่างหมดจด ด้วยแนวคิดการตกแต่งภายนอกให้โดดเด่น ด้วยเทคโนโลยีการติดตั้งผนังกระจกแก้วขนาด 300 เมตร นับว่ายาวที่สุดในประเทศไทย ซึ่ง

ผนังกระจกแก้วนี้ได้รับอิทธิพลมาจากแถบยุโรป ช่วยสร้างความรู้สึกโปร่งโล่งสบายให้กับสถานที่  
สร้างบรรยากาศช้อปปิ้งผ่อนคลายและเพลิดเพลิน บนผนังกระจกแก้วยังมีการติดตั้งจอแอลซีดีที่  
ใหญ่ที่สุดในเอเชีย 2 จอ แต่ละจอมีขนาด 9 X 16 เมตร จอแอลซีดียักษ์เป็นการสร้างภาพลักษณ์  
และความรู้สึกที่สื่อถึงความนำสมัยของโครงการด้วยภาพเคลื่อนไหว แสงสีสดใส ทั้งเวลากลางวัน  
และกลางคืน

ในด้านการตกแต่งภายในอาคารเซ็นทรัลเวิลด์แบ่งออกเป็น 6 โซน แต่ละโซนได้รับการ  
ออกแบบให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เพื่อสร้างบรรยากาศการช้อปปิ้งที่หลากหลาย

โซน A: Atrium แฟชั่นแบรนด์ดังจากทั่วโลกมีทางเชื่อมสู่ห้างสรรพสินค้าเซน มีม่าน  
น้ำตกภายในอาคารสูง 30 เมตร เทียบเท่าอาคาร 8 ชั้น เป็นน้ำตกในอาคารที่สูงที่สุดในประเทศ  
ไทย

โซน B: Beacon ส่วนโถงที่เปิดจากพื้นสู่เพดาน ดีไซน์ให้สามารถเดินบนพื้นกระจก รู้สึก  
เหมือนยืนลอยตัวสูงจากพื้นดินราว 30 เมตร มีการตกแต่งงานแขวนศิลปะโปร่งแสงห้อยจาก  
ส่วนบนของเพดาน

โซน C: Central Court ติดตั้งลิฟต์แก้วพาโนรามาตัวแรกของประเทศไทยที่เปิดให้เห็น  
ทัศนียภาพในมุมกว้าง 180 องศา

โซน D: Dazzle ศูนย์รวมร้านเมกกะเสิร์ฟขนาดใหญ่ที่เป็นแม่เหล็กสำคัญของเซ็นทรัล  
เวิลด์ เช่น ซูเปอร์สปอร์ต เพาเวอร์บาย อุทยานการเรียนรู้ ทีเค พาร์ค เซ็นทรัลเวิลด์ ฟู้ด ฮอลล์ และ  
Toy "R" Us รวมทั้งร้านอัญมณีและเครื่องประดับ

โซน E: Eden เป็นอาคารสูง 3 ชั้นประดับด้วยโมบายแก้วแขวนในโถงเพดาน ให้เป็น  
ศูนย์รวมแฟชั่นทั้งแบรนด์ไทยและต่างประเทศ เป็นพื้นที่เชื่อมต่อกับอาคารสำนักงานเซ็นทรัลเวิลด์  
และทางเดินสกายวอล์ค

โซน F: Forum แหล่งรวมร้านค้าไลฟ์สไตล์แนวใหม่ตั้งแต่ร้านขายของแต่งบ้าน ไปจนถึง  
ร้านเสื้อผ้าสไตล์แปลกใหม่ รวมถึงร้านหนังสือที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยอย่างบีทูเอส นอกจากนี้  
ยังมีเวทีไฮโดรลิก เพื่อรองรับงานเปิดตัวสินค้า แฟชั่นโชว์และการจัดนิทรรศการ



แนวระเบียงภายในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ยังติดตั้งราวแสง LED ที่สามารถปรับเปลี่ยนสีสันทให้เข้ากับกิจกรรมที่กำลังแสดงอยู่บนเวทีขณะนั้น หรือแค่เพียงสัมผัสก็เปลี่ยนสีได้แล้ว เช่นเดียวกับเก้าอี้มหัศจรรย์ชุดแรกในประเทศไทยที่สามารถเปลี่ยนสภาพจากขาวชุนเป็นใสเมื่อมีคนนั่ง

และสุดท้ายบนชั้น 7 หรือที่เซ็นทรัลเวิลด์เรียกว่า "สวรรค์ชั้นเจ็ด" ซึ่งเป็นโซนของร้านอาหารแนวไลฟ์สไตล์ ประกอบด้วยภัตตาคารมากกว่า 21 แห่ง สามารถชมทัศนียภาพของกรุงเทพฯ บนดาดฟ้าระเบียงขนาดความกว้าง 5 เมตรได้ (สุจรรยา สุนทรพรเจริญ และคณะ, 2549: 124-128)



ภาพที่ 43 บริเวณด้านหน้าศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

#### การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเชิงกลยุทธ์

##### 1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

ภายในองค์กร

## วัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาพบว่าศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์เป็นศูนย์การค้าที่ดำเนินกิจการภายใต้การกำกับดูแลของ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา (มหาชน) จำกัด จึงมีแนวทางในการบริหารในรูปแบบลักษณะเดียวกับกับกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา ที่มีการยึดหลักบรรษัทภิบาลในการดำเนินธุรกิจ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร จนกลายเป็นเสมือนหนึ่งวัฒนธรรมขององค์กรที่ทุกคนจะต้องยึดถือและปฏิบัติอย่างตั้งใจ อันได้แก่ ซื่อสัตย์สุจริต เปิดกว้างโปร่งใส ให้ความเสมอภาค ให้ความสำคัญ เป็นธรรม ยึดมั่นสัญญา และใส่ใจดูแลสังคม

นอกจากนี้แล้วการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา ซึ่งมีระบบการบริหารงานที่เป็นมาตรฐานในระดับสากลที่เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศแต่ในขณะเดียวกันวิถีการดำเนินงานก็จะเป็นแบบพึ่งพาอาศัยกันเหมือนเครือญาติ เอาใจใส่พนักงานทุกคนเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน จึงทำให้ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์มีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะเดียวกันกับกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา

“เซ็นทรัลเวิลด์เป็นบริษัทหนึ่งในเครือของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา วัฒนธรรมในการดำเนินงานของเราจึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเราจะยึดหลักบรรษัทภิบาลเข้ามาใช้ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรม ใส่ใจดูแลสังคม นี่เป็นสิ่งที่เราจะต้องให้ความสำคัญในทุกๆ วันที่เรามาทำงาน หรือจะเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมการดำเนินงานของเราเลยก็ได้” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“ถึงแม้ว่าลักษณะการบริหารงานของเซ็นทรัลเวิลด์จะมีระบบระเบียบ และมีมาตรฐานสากล แต่เราก็ได้รับการปฏิบัติและเอาใจใส่ที่ดีมาก ที่นี้เราทำงานกึ่งๆ ระบบครอบครัว มีอะไรก็คอยช่วยเหลือกันเป็นระบบใหญ่ที่ค้ำจุนกันมากกว่าเหมือนกับเป็นโฮมออฟฟิศแต่ประสิทธิภาพของงานก็สำคัญก่อนเสมอ”

(วรารัตน์ ชีวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

บริษัทฯ ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรและได้ดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นมาตรฐานสากลโดยยึดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) พร้อมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยตั้ง

มันอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมและคุณธรรมภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี (ไทยลิสต์คอมปานี (ออนไลน์), 2550)

### จุดแข็ง (Strengths) จุดแข็งของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวสต์

1. ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวสต์มีการพัฒนารูปแบบของศูนย์การค้า ระบบการอำนวยความสะดวก การบริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้า และปรับเปลี่ยนตามสถานที่โซนต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในแต่ละแห่งเป็นสร้างความพอใจให้กับลูกค้าในทุกแห่งๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งที่เป็นผู้เช่าพื้นที่และผู้เข้ามาใช้บริการในศูนย์การค้าอย่างครบถ้วน

“อย่างแรกเลยคือเรามีจุดแข็งในด้านรูปแบบของศูนย์การค้าโดยเราได้แบ่งอาคารภายในศูนย์ฯ ของเราออกเป็นโซนต่างๆ จำแนกตามพฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของลูกค้าโดยเฉพาะ เพราะเรารู้ว่าลูกค้ามีความแตกต่างกันทั้งในแง่ของความคิด ความชอบ ตลอดจนรูปแบบการดำเนินชีวิต เราจึงต้องการตอบสนองให้ครบทุกความต้องการของลูกค้า นั่นก็คือ ไม่ว่าจะคุณจะเป็นใคร ที่เซ็นทรัลเวสต์ก็ทำให้คุณมีความพอใจ”

(ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

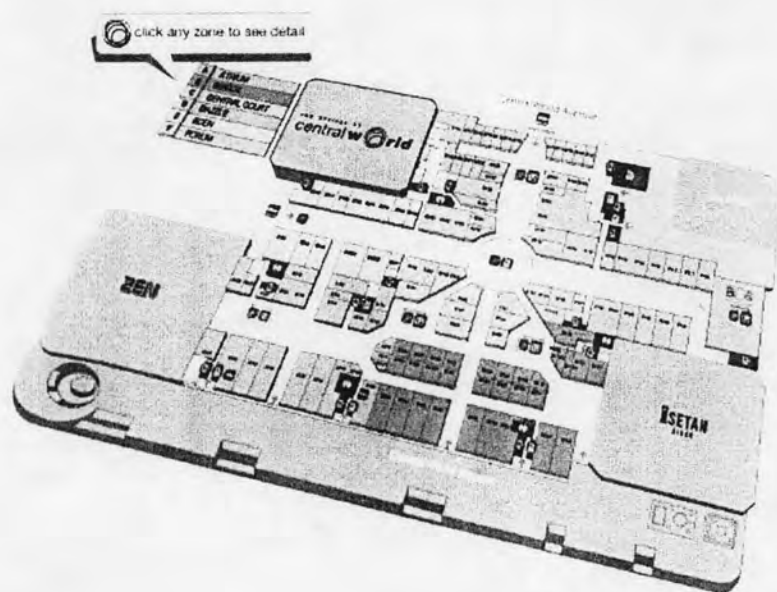
ทางด้านคุณวรารัตน์ก็ให้ความเห็นตรงกันว่า “จะเห็นได้ว่าเราแบ่งโซนพื้นที่การให้บริการออกเป็นทั้งสิ้น 6 โซน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาลนอร์ด โบว์ลิง ศูนย์ประชุม โรงแรม หรือจะมาช้อปปิ้งกับเพื่อนๆ รับประทานอาหารกับครอบครัว หรืออยากนั่งจิบกาแฟชมวิวกรุงเทพฯ คุณก็สามารถมาที่เซ็นทรัลเวสต์เพียงที่เดียวคุณก็จะได้ครบทุกอย่างที่ต้องการ” (วรารัตน์ ชีวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“เซ็นทรัลเวสต์แบ่งโซนช้อปปิ้งออกเป็น 6 โซน แต่ละโซนได้รับการออกแบบให้มีรูปทรง บรรยากาศ และจุดดึงดูดสายตาที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ช่วยสร้างบรรยากาศในการช้อปปิ้งที่หลากหลาย”

“ผู้บริโภคยุคใหม่มีไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนไป พวกเขาต้องการมากกว่าสถานที่ที่รวมเอาร้านค้าหรือร้านอาหารหลายๆ ร้านไว้ด้วยกัน พวกเขากำลังมองหาสถานที่ที่พวกเขาสามารถใช้ชีวิตไม่ว่าจะเป็นที่พักผ่อน ช้อปปิ้ง และสนทนาการต่างๆ ไว้ในที่เดียว ความท้าทายในการสร้างช้อปปิ้งคอมเพล็กซ์ขนาดใหญ่อยู่ที่การสร้างบรรยากาศในการช้อปปิ้งที่สามารถดึงดูดให้

ลูกค้าใช้เวลาเพิ่มขึ้น และเดินอย่างทั่วถึง โดยไม่หลงและสามารถแยกแยะได้ว่าตนเองอยู่ในส่วนใดของศูนย์ เพราะความรู้สึก "หลงทาง" นั้นเป็นหนึ่งในความไม่สะดวกอย่างยิ่งสำหรับนักช้อปปิ้ง ซึ่งจะส่งผลให้ไม่อยากกลับมาอีก การแบ่งโซนช้อปปิ้งออกเป็น 6 โซนจะเป็นการตอบโจทยดังกล่าวได้เป็นอย่างดี" นายกอบชัยกล่าว (ข่าวประชาสัมพันธ์(ออนไลน์), 2549)

เซ็นทรัลเวิลด์แบ่งโซนช้อปปิ้งออกเป็น 6 โซน แต่ละโซนได้รับการออกแบบให้มีรูปทรงบรรยากาศ และจุดดึงดูดสายตาที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ช่วยสร้างบรรยากาศในการช้อปปิ้งที่หลากหลายและช่วยให้ลูกค้าสามารถแยกความแตกต่างของโซนที่ตัวเองเดิน (เซ็นทรัลเวิลด์(ออนไลน์), 2551)



ภาพที่ 44 การจัดแบ่งโซนภายในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

ความโดดเด่นของเซ็นทรัลเวิลด์คือ การเป็นแหล่งช้อปปิ้งที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยเฉพาะการคัดสรร จัดวางตำแหน่ง และการแบ่งโซนร้านค้าที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งจะทำให้ทุกร้านถูกจัดวางอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม จึงเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ร้านค้าและลูกค้าที่มาใช้บริการ นอกจากนี้การคัดสรรร้านค้าที่เข้ามาอยู่ภายในโครงการจะคำนึงถึงชื่อเสียง คุณภาพการให้บริการ โดยร้านทั้งหมดจะถูกจัดสรรไปยังอาคารต่างๆ ตามแต่ลักษณะของสินค้าแต่ละประเภท ทั้ง 6 โซน (สุจรรยา สุนทรพรเจริญ และคณะ, 2549: 124-128)

2. ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์เป็นไลฟ์สไตล์ช้อปปิ้งคอมเพล็กซ์ครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ซึ่งจากการศึกษาพบว่าความเป็นไลฟ์สไตล์ช้อปปิ้งคอมเพล็กซ์ขนาดใหญ่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ และเป็นจุดที่ทำให้เซ็นทรัลเวิลด์แตกต่างจากศูนย์การค้าอื่นๆ

“ถ้าพูดกันตรงๆ ก็สามารถพูดได้เลยว่าเซ็นทรัลเวิลด์เป็นศูนย์การค้าเพียงแห่งเดียวในประเทศไทยที่เป็นลักษณะไลฟ์สไตล์ช้อปปิ้งคอมเพล็กซ์ จึงทำให้เป็นจุดดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาช้อปปิ้ง เดินเล่น พักผ่อน หรือทำกิจกรรมต่างๆ ของพวกเขา ซึ่งบอกได้เลยว่าเซ็นทรัลเวิลด์เป็นศูนย์การค้าที่ไม่แพ้ที่ไหนๆ ไม่ว่าจะป็นฮ่องกง สิงคโปร์ ซึ่งจุดขายตรงนี้เองปัจจุบันลูกค้าได้เข้ามาใช้บริการในศูนย์ได้เยอะขึ้นตามที่เรที่ตั้งใจไว้”

(วรารัตน์ ชีวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“เซ็นทรัลเวิลด์ ถือได้ว่าเป็น Lifestyle Shopping Complex ครบวงจร ไม่ว่าจะป็นด้านความบันเทิง การพักผ่อนหย่อนใจ ร้านอาหาร โรงภาพยนตร์ และร้านค้าต่างๆ มากมายให้คุณได้เลือกสรร หรือใครที่ชอบงานศิลปะก็สามารถเข้ามาชื่นชมกับงานศิลปะที่จัดอยู่เป็นประจำทั้งภายในและภายนอกศูนย์ จึงทำให้มีลูกค้าประจำจำนวนมากที่ชอบมาเดินเซ็นทรัลเพราะเราตอบโจทย์ได้หมดไม่ว่าจะเป็นไลฟ์สไตล์รูปแบบไหน”

(ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“ในฐานะผู้ทำธุรกิจศูนย์การค้า และเป็นศูนย์รวมความทันสมัย แฟชั่น ร้านค้าแบรนด์ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ มากมาย และบริการที่หลากหลาย ตอบสนองไลฟ์สไตล์ในรูปแบบต่างๆ ของลูกค้า จึงมุ่งมั่นที่จะสรรหาบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกกลุ่มเป้าหมายให้นักช้อปปิ้งได้สัมผัสกับประสบการณ์การ” (ไทยรัฐ(ออนไลน์), 2550)

3. ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์มีทำเลที่ตั้งใจกลางเมือง บริเวณสี่แยกราชประสงค์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดยุทธศาสตร์จุดหนึ่งที่สำคัญในกรุงเทพฯ การคมนาคมไปมาสะดวก เดินทางไปมาได้ง่าย ทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างประเทศ จึงทำให้ทุกวันนี้ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ยังคงมีนักท่องเที่ยวแวะเวียนเข้ามาใช้บริการอยู่เสมอ

“ที่ตั้งของเซ็นทรัลเวิลด์จัดเป็นพื้นที่ที่อยู่ใจกลางของกรุงเทพฯ เป็นแหล่งรวม ศูนย์การค้าและธุรกิจ สามารถเดินทางมาที่ศูนย์ได้หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นรถเมย์ แท็กซี่ รถไฟฟ้า จึงเป็นข้อดีที่ทำให้เรามีลูกค้าทั้งขาประจำและขาจรอยู่เสมอ ทั้งลูกค้าชาวไทยและชาว ต่างประเทศ เพราะมีการเดินทางไปมาที่สะดวก ประกอบกับเราตั้งอยู่ใจกลางเมือง เมื่อลูกค้าแวะ มาใช้บริการที่เซ็นทรัลเวิลด์แล้วก็ยังสามารถไปทำกิจกรรมหรือธุระที่อื่นต่อได้อีก” (วารรัตน์ ชีวะวิ ชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

#### จุดอ่อน (Weakness) จุดอ่อนของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

1. จากการสัมภาษณ์พบว่า ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์มีจุดอ่อนที่น่าตกใจอย่างไม่ น่าเชื่อ นั่นก็คือ การที่มีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งในการบริหารงานในลักษณะการ มุ่งสู่ความเป็นเลิศและการหวังประสิทธิภาพที่สูงที่สุดของการบริหารงานนั้นจำเป็นจะต้องมี บุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการดำเนินงาน

คุณวารรัตน์ เล่าให้ฟังว่า “ถึงแม้ว่าเราจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ แต่สำหรับการ ปฏิบัติงานจริงนั้นกลับมีพนักงานไม่เพียงพอ ซึ่งทำให้เราต้องทำงานหนักเกินไปและไม่มีเวลาที่จะ คิดโครงการหรือจัดกิจกรรมดีๆ ออกมาได้ทัน เช่นในฝ่ายประชาสัมพันธ์ บางครั้งก่อนงานแถลง ข่าวหนึ่งงานเราต้องทำงานกันหามรุ่งหามค่ำเพื่อที่จะจัดงานให้ทัน เตรียมเอกสารให้พร้อมสำหรับ นักข่าว พอมีพนักงานไม่พอเราเลยต้องทำกันเองทั้งหมด วิ่งกันทั้งงาน ถึงแม้ว่างานจะออกมาดี แต่เรามีความรู้สึกว่าน่าจะทำได้ดีกว่านั้น” (วารรัตน์ ชีวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“ปัญหาหลักๆ ที่พบในการทำงานเลยก็คือ มีคนทำงานไม่พอ เพราะว่าในเดือน หนึ่งๆ เซ็นทรัลเวิลด์จัดกิจกรรมเยอะมาก บางครั้งเราต้องวิ่งกัน 2-3 งานในวันเดียว ซึ่งอาจจะทำ ให้เราทำงานตกหล่นไปบ้าง หรือไม่ก็งานไม่มีประสิทธิภาพเต็มร้อย แต่น้องๆ เราก็นำรักนะ ผู้กัน ไม่ถอย ถึงแม้ว่าคนจะน้อย แต่ก็ทำกันเต็มที่ คิดว่าถ้าเพิ่มคนทำงานได้ก็จะดีมาก” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

2. จุดอ่อนอีกหนึ่งประการของเซ็นทรัลเวิลด์ก็คือการที่มีห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ อยู่รายล้อมเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็น สยามพารากอน สยามดิสคัฟเวอร์รี่ สยามเซ็นเตอร์ ศูนย์การค้าเกษร ห้างสรรพสินค้ามาบุญครอง หรือแม้แต่พื้นที่ในบริเวณสยาม สแควร์ ซึ่งเป็นส่วน หนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ห้างสรรพสินค้าดังกล่าวต้องแย่งลูกค้ากันเอง จึงทำให้ศูนย์การค้าเซ็นทรัล

เวลด์ต้องปรับกลยุทธ์ในการทำงานและจัดกิจกรรมใหม่ๆ ออกมาเสมอ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ากลับเข้ามาใช้บริการภายในศูนย์การค้า

“อีกอย่างหนึ่ง ด้วยทำเลที่ตั้งใจกลางเมืองขนาดนี้ ก็เลยมีห้างสรรพค้าใหญ่ๆ อยู่รายรอบ บางทีลูกค้าคนนั้นก็อยากไปที่นั่น บางทีก็อยากไปที่นี้ และลูกค้าเองก็มีทางเลือกเยอะเหมือนกัน บางครั้งก็เลยต้องแย่งลูกค้ากันเอง เพราะเป็นลูกค้ากลุ่มเดียวกัน แต่มันก็มีส่วนดีนะ คือทำให้เราต้องกระตุ้นตัวเองตลอด Alert ตลอดเวลา ว่าง ๆ ก็คิดหากิจกรรม ซึ่งวัตถุประสงค์หลักๆ ก็คือดึงลูกค้ากลับมาในศูนย์ให้มากที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าเราก็เลยมีโปรโมชั่น กิจกรรมดีๆ อยู่เรื่อยๆ ตลอดทั้งปี” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“สำหรับไตรมาส 4 บริษัทเตรียมงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการตลาดราว 400 ล้านบาทเพิ่มขึ้น 20% เพื่อกระตุ้นลูกค้าเข้ามาใช้บริการจนถึงสิ้นปี ซึ่งช่วงนี้เป็นช่วงฤดูกาลของการจับจ่ายใช้สอยเพิ่มขึ้นคาดว่าจะมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น 20%จากปัจจุบันมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการในทุกศูนย์ฯ ของเซ็นทรัล 1 ล้านคนต่อวัน” นายกอบชัยกล่าว (เซ็นทรัลร้อง สนช. ร่าง พ.ร.บ.ค้าปลีก ทำระบบธุรกิจแย่ง, 2550)

#### ภายนอกองค์กร

1. เนื่องด้วยศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวลด์เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการค้าขายโดยตรง ฉะนั้นสภาวะทางเศรษฐกิจที่ซบเซาในปัจจุบัน และผลกระทบจากราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างรุนแรง และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในกลุ่มลูกค้าผู้เช่าพื้นที่ต่างๆ

“ปัญหาทางเศรษฐกิจ และราคาน้ำมัน ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการดำเนินงานของเราเลยทีเดียว เพราะเราขายของเหมือนเดิม แต่ลูกค้ามีกำลังซื้อลดลง โดยเฉพาะเศรษฐกิจในช่วงนี้ที่ซบเซาอย่างเห็นได้ชัดบอกได้คำเดียวเลยว่าลูกค้าลดลงแน่นอน ฉะนั้นเพื่อกระตุ้นกำลังซื้อของลูกค้าให้กลับมาเราจึงจัดโปรแกรมโปรโมชั่นต่างๆ ออกมาเป็นระยะ แต่ยิ่งถ้าช่วงไหนน้ำมันขึ้นราคาด้วยแล้วบางครั้งโปรโมชั่นอย่างเดียวกันก็เอาไม่อยู่เราต้องจัดกิจกรรมอื่นๆ มาประกอบด้วย” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“ยอดขายและจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในศูนย์ของเรา ขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจด้วยเป็นส่วนสำคัญ แต่ไม่ใช่เฉพาะเซ็นทรัลเวสต์เกตที่กระทบ แต่ในภาคธุรกิจค้าปลีกทั้งหมด ดูจากศูนย์การค้าในบริเวณรอบๆ ไม่ว่าจะเป็น พารากอน สยาม เซ็นเตอร์ มาบุญครอง ก็กระทบเหมือนกันหมด ” (วรรัตน์ ชีวะวิฑูรย์กุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

นายสุทธิชัย จิราธิวัฒน์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด เปิดเผยว่า “ทางกลุ่มเซ็นทรัลประเมินว่าสภาพเศรษฐกิจในปี 2551 ยังคงมีปัจจัยเสี่ยงจากปัญหาราคาน้ำมันที่ยังสูงขึ้นต่อเนื่อง อาจทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับลดต้นทุน เช่นลดการจ้างงาน จะกระทบต่อกำลังซื้อ การบริโภค ขณะที่การส่งออกของไทยอาจจะชะลอตัวลงบ้าง แต่คาดว่าจะยังคงอยู่ในเกณฑ์ 10% ซึ่งการส่งออกที่ชะลอในปี 2550 เป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจโลก ทั้งนี้เชื่อมั่นว่าปี 2551 อุปสงค์ในประเทศทั้งการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนจะฟื้นตัวบ้าง และจะหนุนให้เศรษฐกิจไทยปีนี้เร่งขยายตัวได้ที่ 5%” (“เซ็นทรัลฯ ผวา ศก-สำรอง 30% เจือนงบลงทุน, 2551)

ปัจจัยลบทางเศรษฐกิจคดกลุ่มเซ็นทรัล จุดผลประกอบการปี 2549 ต่ำสุดในรอบ 9 ปี โตไม่ถึง 10% กัดฟันเดินหน้าอัดงบลงทุนปี 2550 เจียด 2 หมื่น ล้านบาท ใน 5 กลุ่มธุรกิจหลัก หวังฟื้นความเชื่อมั่นผู้บริโภค พร้อมปรับลดเป้าการเติบโตเหลือ 10.4% จากเป้าเดิม 13% (เซ็นทรัลกรุ๊ปสะอื้น, 2550: 20)

ปีนี้ตอนไตรมาสแรกยังดีอยู่ แต่พอไตรมาสที่สองเริ่มชะลอตัวลง และไตรมาสที่สามยังน่าห่วง เนื่องจากยังมีปัจจัยลบอีก โดยเฉพาะที่น่าห่วงคือเรื่องของเงินเฟ้อ แต่มีแนวโน้มว่ารัฐบาลอาจจะสามารถควบคุมเงินเฟ้อได้ ส่วนปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุมคือ ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นแม้ว่าจะราคาเริ่มตกลงมาบ้างก็ตามแต่ก็ยังเป็นสัดส่วนที่น้อย หรือสถานการณ์รอบโลกที่ยังไม่สงบ ปัญหาการเมืองในไทยยังเป็นตัวแปรหลัก (นายกค้าปลีกห่วงเงินเฟ้อจุด เซ็นทรัลลุยคอมมูนิตีมอลล์, 2551)

2. ปัญหาทางการเมืองและความไม่แน่นอนทางการเมืองล้วนเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวสต์เกต ทั้งในด้านของผู้เช่าพื้นที่ และกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในศูนย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เซ็นทรัลเวสต์เกตต้องจัดเตรียมแผนกลยุทธ์ในการรับมือ



“การดำเนินธุรกิจของเซ็นทรัลเวิลด์ยังได้รับผลกระทบจากความไม่มั่นคงทางการเมืองของประเทศเช่นเดียวกันเพราะเมื่อการไม่มีเสถียรภาพ ลูกค้ายิ่งไม่กล้าที่จะใช้เงิน เหมือนว่าจะรอๆ ดูแนวโน้มและทิศทางการเมืองก่อน ถ้าการเมืองดี ก็ค่อยว่ากันอีกที” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“ผลกระทบที่เกิดจากความไม่สงบทางการเมือง ส่งผลให้ยอดลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการภายในศูนย์ฯ ลดฮวบลงอย่างน่าตกใจ ซึ่งเราต้องยอมรับว่าการเมืองมีอิทธิพลต่อการทำงานและทำธุรกิจในอุตสาหกรรมของเรา” (วรารัตน์ ชีวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

นายนิริศ เชยกลิ่น รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ผู้พัฒนาศูนย์การค้าและให้เช่าพื้นที่ กล่าวว่า ขณะนี้อยู่ระหว่างประเมินสถานการณ์การเมือง โดยเฉพาะในวันที่ 30 พฤษภาคมนี้ ที่จะมีการตัดสินคดียุบพรรค หากไม่มีเหตุการณ์รุนแรงเชื่อว่า จะสามารถเรียกความเชื่อมั่นของผู้บริโภคกลับมา ซึ่งจะส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมค้าปลีกให้กลับมาฟื้นตัวได้ในไตรมาส 3 หลังจากที่มีการประเมินว่าไตรมาส 2 เป็นจุดต่ำสุดของอุตสาหกรรมค้าปลีกแล้ว (คม ชัด ลึก (ออนไลน์), 2550)

สำหรับผลประกอบการในช่วง 8 เดือนที่ผ่านมา มีอัตราการเติบโตเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งหลังจาก ที่บริษัททำกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง คาดว่าสิ้นปีจะมีรายได้เติบโตไม่ต่ำกว่า 50-60% ไกล่เคียงกับปีที่ผ่านมา แม้ว่าจะมีปัจจัยลบทางการเมืองเกิดขึ้น ส่งผลให้ลูกค้านักท่องเที่ยวต่างชาติ ในขณะนี้ลดลง 20-30% แต่ปัจจุบันสัดส่วนลูกค้าจะแบ่งเป็นลูกค้าคนไทย ในจ.ภูเก็ต และใกล้เคียง 60-70% และอีก 30-40% เป็นลูกค้าต่างชาติ อย่างไรก็ตาม บริษัทจะต้องหันมาปรับเป้าหมายการค้ำทุมนของสาขาภูเก็ตจาก 8-10 ปี เป็น 20 ปี หลังจากที่ต้องประสบกับปัจจัยลบ นับตั้งแต่เหตุการณ์สึนามิ การปฏิวัติรัฐประหาร และเหตุการณ์ความวุ่นวายที่เกิดขึ้นในปีนี้ (เซ็นทรัลแอสต์มูทเกตเฟส 2 หลง 4 ปี เริงปัจจัยลบรุม – เลื่อน 20 ปีค้ำทุมน, 2551)

นายทศ จิราธิวัฒน์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด เปิดเผยว่า “ภาพรวมเศรษฐกิจครึ่งปีหลังขึ้นอยู่กับการประชุมของกลุ่มพันธมิตรประชาชนเพื่อประชาธิปไตยมีระยะเวลายาวนานแค่ไหน หากสถานการณ์ยืดเยื้อจะกระทบต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค แต่ถ้ายุติเร็วกำลังซื้อจะปรับตัวในทิศทางดีขึ้นและส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศเติบโตได้มากกว่านี้ แม้ประสบปัญหาเงินเฟ้อสูงขึ้น แต่เปรียบเทียบกับช่วงที่ผ่านมาแล้วยังอยู่ในทิศทางดี

ขึ้น เนื่องจากก่อนหน้านี้เงินเฟ้อของไทยอยู่ในอัตราส่วนต่ำเกินไป” (ห้างหุ้นส่วนจำกัดช่อศรีประไพและ  
เซ็นทรัลเทรดดิ้ง จำกัด, 2551: 29)

3. นอกจากนี้ยังพบว่า ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ และการก่อวินาศกรรม  
ก็ยังคงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ศูนย์การเซ็นทรัลเทรดดิ้งต้องเฝ้าระวัง และติดตามเป็นระยะ เพื่อกำหนด  
แผนนโยบายในการดำเนินงานป้องกันได้อย่างเร่งด่วนหากมีเหตุการณ์ไม่สงบเกิดขึ้น เพื่อเป็นการ  
สร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มลูกค้า และผู้เช่าพื้นที่

“สถานการณ์การก่อความไม่สงบที่เกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ ทำให้เราายังต้อง  
ให้ความสำคัญกับนโยบายรักษาความปลอดภัยเป็นพิเศษ ซึ่งนอกจากบริษัทฯ จะได้ทำประกันภัย  
ที่ครอบคลุมความเสียหายที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติภัย และการก่อวินาศกรรมไว้สำหรับ  
ทุกโครงการ เพื่อป้องกันความเสี่ยงของบริษัทฯ แล้ว การติดตามข่าวสาร และมาตรการเฝ้าระวัง  
อย่างใกล้ชิดยังคงถูกนำมาใช้อย่างเข้มงวด เพื่อเป็นการป้องปรามและลดโอกาสที่เกิดเหตุการณ์  
วุ่นวายต่างๆ” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“ถ้าลองนึกถึงเหตุการณ์ความไม่สงบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการก่อวินาศกรรม หรือภัย  
ธรรมชาติ ต้องบอกตรงๆ ว่ากระทบต่อเราอย่างแน่นอน อย่างแรกเลยก็คือ ลูกค้าลดลง เมื่อลูกค้า  
ไม่มี ผู้เช่าพื้นที่ก็ขายไม่ได้ เขาอยู่ไม่ได้ เราก็อยู่ไม่ได้ เราจึงต้องมีการจัดเตรียมแผนงานรองรับ  
สถานการณ์เหล่านี้ไว้เป็นอย่างดี เช่น การออกนโยบายสร้างความเชื่อมั่น หรือการจัดกิจกรรม  
ส่งเสริมความมั่นใจ อะไรทำนองนี้” (วรรัตน์ ชีวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

แหล่งข่าวในวงการค้าปลีก กล่าวกับ "ประชาชาติธุรกิจ" ว่า จากปัญหาที่เกิดขึ้น  
โดยเฉพาะการยกเลิกการจัดเคาน์เตอร์ที่เซ็นทรัลเทรดดิ้ง และมีการระเบิดตามมาในย่านใกล้เคียง  
ส่งผลกระทบกับแผนการแจ้งเกิดของเซ็นทรัลเทรดดิ้งค่อนข้างมากและอาจจะทำให้แผนต่างๆ ที่  
บริษัทเซ็นทรัลพัฒนาเตรียมไว้สะดุด และต้องกลับมาทบทวนกันใหม่ (“ห้าง-ศูนย์” กุ่มขมัมบิษ  
บอมม์ ธุรกิจจำใจ” เกียรติวิภา, 2550: 24)

## 2. การจัดทำกลยุทธ์

### พันธกิจและนโยบายการดำเนินงานของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

จากการที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์เป็นบริษัทที่อยู่ภายใต้การดูแลและบริหารงานของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา จึงทำให้พันธกิจและนโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเซ็นทรัลเวิลด์ต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจและนโยบายที่กลุ่มเซ็นทรัลพัฒนาได้วางเอาไว้ โดยเน้นการเป็นบรรษัทภิบาลที่ดี โดยจะเน้นความมุ่งมั่นในการบริหารงานที่ก่อให้เกิดชื่อเสียงและความสำเร็จร่วมกันขององค์กร โดยมีพันธกิจดังนี้

#### พันธกิจ



#### ภาพที่ 45 สัญลักษณ์ของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์มีพันธกิจที่มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำด้านการพัฒนาศูนย์การค้าด้วยมาตรฐานระดับโลกและมุ่งสร้างการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน เพื่อความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น คู่ค้า พนักงานและลูกค้า โดยมีพันธกิจหลักดังนี้

1. พัฒนาและสร้างศูนย์การค้าหลายรูปแบบหลัก (Multi Format)
2. เพิ่มการจัดเก็บรายได้โดยวิธีการแบ่งรายได้ (GP) เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด
3. ปรับปรุงระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานเป็นศูนย์การค้าชั้นนำอย่างเด่นชัดของประเทศไทย
4. ขยายฐานลูกค้าและรักษาลูกค้าทั้งกลุ่มร้านค้า (Tenants) และกลุ่มลูกค้า (Shoppers) อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับศูนย์การค้าหลายรูปแบบหลัก

## พันธะสัญญาที่มุ่งหมาย

ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์สร้างสรรค์ประสบการณ์แห่งความคุ้มค่า

- พนักงาน** : มอบประสบการณ์การทำงาน ระดับมืออาชีพที่คุ้มค่า น่าสนใจ
- ลูกค้า** : มอบประสบการณ์สุดพิเศษ เบิกบานประทับใจที่ได้มาจับจ่ายและใช้ชีวิตประจำวันที่ชอบ
- คู่ค้า** : มอบประสบการณ์การทำธุรกิจที่น่าชื่นชม พึงพอใจกับความสำเร็จที่ได้รับจากการทำธุรกิจแบบร่วมคิดร่วมทำ
- ชุมชน** : มอบประสบการณ์ชีวิตที่ดีให้กับทุกที่ที่เราไป ด้วยการเข้าไปช่วยยกระดับชีวิตพร้อมเพิ่มมูลค่าพัฒนาทำเลทอง
- ผู้ถือหุ้น** : มอบประสบการณ์ความพึงพอใจและภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมลงทุน พร้อมรับผลตอบแทนที่คุ้มค่าสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

สำหรับกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ นั้นจากการสัมภาษณ์พบว่าที่ผ่านมามีการวางกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมในด้านนี้โดยมุ่งเน้นไปเพียง 2 ด้านคือ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการพัฒนาสังคม เท่านั้นและยังไม่มีกิจกรรมที่เด่นชัดเท่าใด โดยส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการสนับสนุนกิจกรรมร่วมกับกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา แต่ในที่นี้จะไม่นับเป็นกลยุทธ์ที่โดดเด่นของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ เนื่องด้วยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์เพียงเท่านั้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าการดำเนินกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเซ็นทรัลเวิลด์นั้นเป็นลักษณะของการดำเนินงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับยอดขายโดยตรง

“ถ้าพูดถึงเฉพาะศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ที่ผ่านมาเรามีการจัดกิจกรรมด้านซีเอสอาร์ อยู่เหมือนกัน โดยจะมุ่งเน้นไปใน 2 ทิศทางคือด้านการพัฒนาสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม อันนี้เป็นกิจกรรมที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์จัดขึ้นเองโดยเซ็นทรัลเวิลด์เอง ซึ่งกิจกรรมที่ผ่านๆ มา ก็จะมีไม่เยอะมาก” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“นอกจากเราจะทำกิจกรรมซีเอสอาร์ของเซ็นทรัลเวิลด์เองแล้ว ในบางครั้งเรายังเข้าร่วมสนับสนุนกับกิจกรรมของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนาด้วย แต่เราไม่ได้เป็นแกนนำ เราจะเป็นผู้สนับสนุนมากกว่า เพราะในแง่ของแบรนด์กิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ เซ็นทรัลพัฒนาก็เป็นผู้ดำเนินนโยบายมาอยู่แล้วเพียงแค่นำมาปฏิบัติตาม”(วรารัตน์ ชีวะวิฆวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

### กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสังคม

สำหรับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาสังคมของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ที่ผ่านมาจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาชุมชนรอบ ๆ บริเวณศูนย์การค้า และพัฒนาศักยภาพและเปิดเวทีทางความคิดให้เยาวชนคนรุ่นใหม่มากกว่า

คุณวรารัตน์ ให้สัมภาษณ์ว่า “แผนกลยุทธ์ด้านซีเอสอาร์อย่างหนึ่งที่เห็นเด่นชัดเลยของเราก็คือการพัฒนาสังคม เพราะเราต้องการที่จะร่วมพัฒนาประเทศของเราให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ประชาชนภายในประเทศมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น เพราะเราเชื่อว่าการเป็นส่วนหนึ่งที่ดีของสังคมจะสร้างการยอมรับให้กับเราได้มากขึ้น” (วรารัตน์ ชีวะวิฆวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

ในขณะที่คุณภัทรวรรณ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์อาวุโส ได้ให้ประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านพัฒนาสังคมของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ว่า “ที่เซ็นทรัลเวิลด์ กิจกรรมและโครงการพัฒนาสังคมโดยส่วนใหญ่ของเราจะเน้นไปที่ชุมชนรอบๆ บริเวณศูนย์การค้า เพื่อที่ร่วมปรับปรุง พัฒนาและอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับประชาชนมากขึ้น และในขณะเดียวกันเรายังได้มุ่งเน้นไปที่กลุ่มการพัฒนาเยาวชน เป็นหลักเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของคนรุ่นใหม่ เพราะเราเชื่อว่าเด็กๆ พวกนี้จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดีได้ ถ้าได้รับการสนับสนุนที่ดี” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

### กลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

จากการสัมภาษณ์พบว่าที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ก็เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีการวางกลยุทธ์ในการร่วมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แต่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ก็ยังมีกิจกรรมต่างๆ

เกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อมที่ยังไม่มากนัก และโดยส่วนใหญ่กลยุทธ์และโครงการต่างๆที่ได้จัดทำขึ้นนั้นก็เพื่อหวังผลทางการตลาดเป็นส่วนมาก

“และนอกจากแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาสังคมแล้ว เรายังได้เดินหน้าจัดกิจกรรมโครงการด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่นกัน โดยเป็นหนึ่งในการมีส่วนร่วมในการตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญในการดูแลสิ่งแวดล้อมของเรา แต่เราก็ยังไม่ได้จัดกิจกรรมอะไรมากมาย และทุกกิจกรรมที่จัดขึ้นนั้นก็จะต้องวัดผลทางการตลาดได้ ซึ่งบางทีมันก็ยากนะ เพราะเราณรงค์เรื่องสิ่งแวดล้อม เช่นณรงค์ให้คนใช้ถุงผ้าภายในศูนย์ แต่เราต้องวัดผลได้ว่าในโครงการนี้เราจำหน่ายถุงผ้าได้หมดกี่ใบ”(วารรัตน์ ชิวะวิชวาถกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“ประเด็นด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่เซ็นทรัลเวิลด์ให้ความสนใจดูแล แต่เราก็ยังไม่ค่อยได้ทำกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมมากเท่าไร ที่ผ่านๆ มาเราทำกิจกรรมไปเพื่อการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดเสียเป็นส่วนใหญ่ แต่นั่นก็เป็นจุดเริ่มที่จะทำให้เราสร้างสรรค์กิจกรรมอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมต่อไปในอนาคต” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

### 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ / กิจกรรมและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ หรือ “ซีเอสอาร์” ของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์แบ่งออกเป็น 2 แนวทางตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยในแต่ละแนวทางก็จะมีกิจกรรมที่น่าสนใจที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นกิจกรรมที่เน้นการสนับสนุนทางด้านทางการตลาดก็ตาม แต่ก็สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับแบรนด์เซ็นทรัลเวิลด์ได้เป็นอย่างดี เช่นกัน

#### กิจกรรมด้านพัฒนาสังคม

สำหรับกิจกรรมด้านการพัฒนาสังคมของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ จะเห็นได้มีการจัดกิจกรรมโดยมุ่งประเด็นการสื่อสารกิจกรรมไปที่ 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ชุมชนรอบๆ ศูนย์การค้า และเยาวชนคนรุ่นใหม่ตามกลยุทธ์ที่ได้วางกรอบเอาไว้ โดยกิจกรรมในการพัฒนาสังคมของเซ็นทรัลเวิลด์ที่ผ่านมาประกอบด้วย การก่อสร้างสะพาน CentralWorld Skywalk การสนับสนุนพื้นที่ให้กับนิสิต นักศึกษาในการแสดงงานศิลปะนิพนธ์ กิจกรรมมอบสร้างสรรค์เยาวชน และกิจกรรมเปิดพื้นที่อิสระให้กับวัยรุ่นภายใต้โครงการ “Centerpoint @ CentralWorld”

## โครงการสะพาน CentralWorld Skywalk

“การก่อสร้างสะพานเชื่อมลอยฟ้าของเซ็นทรัลเวิลด์เป็นหนึ่งในโครงการดี ๆ เพื่อสังคมของเรา โดยเรามีวัตถุประสงค์เพื่อที่ร่วมพัฒนาชุมชนรอบๆ ให้ดียิ่งขึ้น ก็คือเราต้องการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และลูกค้าของเรานั่นเอง” (วารรัตน์ ชีวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

สะพาน CentralWorld Skywalk เป็นส่วนหนึ่งของโครงการเซ็นทรัลเวิลด์ ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ลงทุนกว่า 250 ล้านบาท ในการสร้างสะพานแห่งนี้ เพื่อมอบเป็นของขวัญให้แก่ชาวกรุงเทพมหานคร โดยสะพานสกายวอล์คนี้ ถือว่าเป็นสะพานแห่งอนาคต เนื่องจากจะเชื่อมศูนย์กลางการค้าและแหล่งธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น ย่านสยาม สแควร์ อาคารสำนักงาน The Offices at Centralworld ย่านราชประสงค์ ยาวไปจนถึงเซ็นทรัล ซิดลม รวมระยะทางกว่า 700 เมตร โดยการสร้างสะพานนี้ช่วยเสริมให้ทางสายนี้เป็น Shopping Street ที่สำคัญของกรุงเทพมหานคร เทียบเท่าถนนนาธานที่ฮ่องกงและออชาร์ดโรดที่สิงคโปร์ และที่สำคัญอีกข้อหนึ่ง คือสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนทั่วไปในการเดินทางไปมาระหว่างศูนย์การค้าต่างๆ อย่างสะดวกสบายและปลอดภัย เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์แก่สังคมต่อไป (ข่าวประชาสัมพันธ์(ออนไลน์), 2548)

ล่าสุดบริษัท ได้ส่งมอบสะพานเซ็นทรัล เวิลด์ Sky Walk สะพานเชื่อมระหว่างสถานีรถไฟฟ้าสยามและสถานีรถไฟฟ้าซิดลม ความยาว 530 เมตร มูลค่า 250 ล้านบาท แก่กรุงเทพมหานคร เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวให้สามารถเดินทางจากย่านสยาม สแควร์มายังซิดลม ซึ่งถือเป็นย่านธุรกิจและศูนย์กลางเพื่อการจับจ่ายซื้อสินค้าและท่องเที่ยวเพื่อเที่ยบเคียงถนนนาธานที่ฮ่องกง และออชาร์ดโรดที่สิงคโปร์ คาดว่าจะกระตุ้นยอดคนเข้ามาเดินในห้างดังกล่าว ได้อีก 30,000 คนต่อวันจากปกติรวมแสนคน (แซทแอนด์ซัน (ออนไลน์), 2548)



ภาพที่ 46 สะพาน CentralWorld Skywalk

### กิจกรรมสนับสนุนพื้นที่ให้กับนิสิต นักศึกษาในการแสดงผลงานศิลปะนิพนธ์

การสนับสนุนพื้นที่บริเวณภายในศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์เพื่อเป็นเวทีให้กับนิสิต นักศึกษาได้แสดงออกซึ่งความสามารถ และแสดงผลงานศิลปะนิพนธ์ของตนเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมดีๆ ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ได้ให้การสนับสนุนมาโดยตลอด โดยกิจกรรมที่ผ่านมามีประกอบด้วย

1. ศิลปะและการประยุกต์เพื่อความเป็นแฟชั่นร่วมสมัย ร่วมกับ ภาควิชาแฟชั่น คณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. งานแสดงนิทรรศการและศิลปะนิพนธ์ประจำปี 2551 ร่วมกับสถาบันออกแบบนานาชาติชนาพัฒน์
3. งานแสดงผลงานศิลปะนิพนธ์ ภาควิชาภัฏศาสตรารักษ์ศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. งานแสดงผลงานศิลปะนิพนธ์ สาขาการออกแบบแฟชั่นและสิ่งทอ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชทินนิตตามาตุ เสด็จยังศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ทรงเปิดการแสดงผลงานศิลปะนิพนธ์ ของนักศึกษาสาขาวิชาการออกแบบเครื่องแต่งกาย คณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีการศึกษา 2550 ซึ่งจัดขึ้นภายใต้แนวคิด ศิลปะและการประยุกต์เพื่อความเป็นแฟชั่นร่วมสมัย ซึ่งเป็นผลงานศิลปะนิพนธ์การออกแบบ ที่มีแนวคิดหลากหลายของนักศึกษา เพื่อยกระดับและสร้างมาตรฐานนักออกแบบแฟชั่นไทย และผลิตนักออกแบบที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาการศิลปะการออกแบบแฟชั่น



เครื่องแต่งกาย และเพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนการออกแบบแฟชั่นในแวดวงวิชาการของเมืองไทย ในกรณีนี้ทอด พระเนตรการแสดงผลแฟชั่นโชว์ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการศึกษาเพื่อเผยแพร่ผลงานของนักศึกษาที่สร้างสรรค์ผลงานด้านการออกแบบเครื่องแต่งกาย โดยมีแนวคิดผสมผสานศิลปะแบบร่วมสมัย ซึ่งมีนางแบบชั้นนำร่วมเดินแฟชั่นโชว์ด้วย (ททบ.5(ออนไลน์), 2551)



ภาพที่ 47 ตัวอย่างผลงานศิลปะนิพนธ์ของนิสิตนักศึกษา ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

ภาควิชาแฟชั่น คณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ร่วมกับศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ จัดงานแสดงผลงานศิลปะนิพนธ์ “ศิลปะและการประยุกต์เพื่อความเป็นแฟชั่นร่วมสมัย” เพื่อเป็นการยกระดับและสร้างมาตรฐานนักออกแบบแฟชั่นไทย ในงานจะมีแฟชั่นโชว์การตัดเย็บชุด ฝีมือนักศึกษา ในคอนเซ็ปต์ Inspired by Art งานจะจัดขึ้นในระหว่างวันที่ 1-4 ก.ค. 2551 ณ โชน อีเดน ชั้น 3 ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์. (เดลินิวส์(ออนไลน์), 2551)



ภาพที่ 48 ตัวอย่างผลงานศิลปะนิพนธ์ของนิสิตนักศึกษา ณ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

### กิจกรรมสร้างสรรค์เยาวชน

กิจกรรมสร้างสรรค์เยาวชนเป็นอีกหนึ่งในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ที่ได้จัดขึ้นเป็นประจำต่อเนื่องทุกปี อาทิการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เด็กได้ร่วมสนุก กิจกรรมมอบของเล่นให้เด็กด้วยโอกาส และกิจกรรมอื่นๆ อีกมากมายดังนี้

1. กิจกรรมวัดเด็กแห่งชาติ The Kid's Fiesta @ CentralWorld ปี 2549
2. โครงการมอบของเล่น Kids' Day Fun to Share @ Centralworld ปี 2550
3. กิจกรรมวันเด็กเห็นชาติ Ultraman Day@ CentralWorld ปี 2551

ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ร่วมกับสถาบันพัฒนาบุคลากรภาพบาร์บิซอน และบริษัท ออร์กาไนเซอร์ ไอคิว จำกัด ขอเชิญชวนน้องๆ หนูๆ มาสนุกสนานรับวันเด็กในงาน The Kids' Fiesta @ Central World เตรียมพบกับนานาความหรรษาที่นำมาจำหน่ายคุณหนูๆ ในโอกาสวันเด็กแห่งชาติอย่างครบครัน ทั้งกิจกรรมสร้างสรรค์และบันเทิงมากมายตลอด 2 วันเต็ม 13-14 มกราคมนี้ ณ ชั้น G โซน A หน้าห้างเซ็น ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ (ข่าวประชาสัมพันธ์(ออนไลน์), 2550)

ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ โลฟส์ไคส์ช้อปปิ้งคอมเพล็กซ์ที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จัดงานวันเด็ก ในชื่อ "Kids' Day Fun to Share at CentralWorld" นอกจากนี้จะมีกิจกรรมสนุกสนานมากมาย แล้ว ยังมีไฮไลท์สำคัญอยู่ที่ การมอบของขวัญวันเด็ก แก่เด็กๆ บ้านเมอร์ซี่ 250 กล้อง โดยคุณกฤษดา บุญกระจ่าง ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด เป็นตัวแทนมอบซึ่งของขวัญแต่ละกล่องที่นำมามอบในวันนี้ มาจากน้ำใจของลูกค้าเซ็นทรัลเวิลด์ หลากๆ ท่านที่แวะมาร่วมกิจกรรมสอยดาวต้นคริสต์มาส Wishing Tree ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์จัดขึ้นในช่วงเทศกาลคริสต์มาสที่ผ่านมา (รวมข่าวประชาสัมพันธ์ (ออนไลน์), 2550)

ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ จัดกิจกรรม Ultraman day @ CentralWorld ต้อนรับวันเด็กแห่งชาติ ประจำปี 2551 ในคอนเซ็ปต์ "My Hero Save My World" เอาใจคุณหนูๆ และแฟนคลับของอุลตร้าแมน ต้นแบบฮีโร่ในใจคุณหนู พบกับอุลตร้าแมนโมเดล 12 ตัว กระจายทั่วศูนย์ ให้ได้เก็บภาพประทับใจ และตื่นตาตื่นใจกับอุลตร้าแมนตัวจริงที่จะมาให้เด็กๆ ได้สัมผัสอย่างใกล้ชิด พร้อมกิจกรรม รับของที่ระลึกและรางวัลมากมาย ในวันเสาร์และอาทิตย์ที่ 12-13 มกราคม นี้ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ (รวมข่าวประชาสัมพันธ์(ออนไลน์), 2551)



ภาพที่ 49 ภาพกิจกรรมสำหรับเด็กของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

#### โครงการ Centerpoint @ CentralWorld

โครงการ Centerpoint @ CentralWorld เป็นอีกหนึ่งโครงการสำหรับเยาวชนคนรุ่นใหม่ที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ได้จัดทำขึ้น โดยมีเจตนารมณ์ที่จะสานต่อพื้นที่อิสระ อันจะเป็น การเปิดเวทีทางความคิดและแสดงออกให้กับเยาวชนของไทยได้เป็นอย่างดี โดยเป็น

โครงการเซ็นเตอร์พอยท์เดิมจากบริเวณย่านสยาม สแควร์ และเมื่อได้มีการปิดตัวไป ศูนย์การค้า เซ็นทรัลเวิลด์จึงได้สานต่อความมุ่งมั่นที่สร้างสรรค์กิจกรรมดีๆ ให้กับเยาวชนไทยต่อมา

“อีกหนึ่งโครงการเพื่อสังคมที่น่าสนใจของเราก็คือการนำโครงการเซ็นเตอร์พอยท์กลับมาเปิดตัวอีกครั้งหนึ่งที่ศูนย์การค้าของเมื่อก่อนเซ็นเตอร์พอยท์ถือได้ว่าเป็นแหล่งศูนย์รวมวัยรุ่นนของประเทศไทย และเป็นพื้นที่อิสระที่เปิดโอกาสให้พวกเขาได้คิด และแสดงออกสิ่งต่างๆ ที่สร้างสรรค์ เราเห็นว่าเป็นโครงการที่ดี และเมื่อเซ็นเตอร์พอยท์ปิดตัวไปเนื่องจากปัญหาสถานที่ เราจึงยินดีที่จะสานต่อโครงการและเจตนารมณ์ร่วมกับเซ็นเตอร์พอยท์ และในที่สุดเราก็ได้โครงการ Centerpoint @ CentralWorld เกิดขึ้น” (วารรัตน์ ชิวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

เซ็นเตอร์พอยท์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ เป็นโครงการภายใต้ความร่วมมือระหว่างบริษัท อินเตอร์แฟค ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ผู้บริหารโครงการศูนย์การค้ารูปแบบสเปเชียลตี้ มอลล์ กับบริษัท พรไพลีน ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ผู้บริหารโครงการเซ็นเตอร์พอยท์ สยามสแควร์ โดยใช้งบประมาณกว่า 100 ล้านบาท เปิดตัวไปเมื่อกลางเดือนมิถุนายนที่ผ่านมา เซ็นเตอร์พอยท์ แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ได้เปิดตัวพันธมิตรร้านค้าที่จะมาเปิดในเซ็นเตอร์พอยท์แอท เซ็นทรัลเวิลด์ อาทิ เพลย์เฮ้าส์ สำหรับการแสดงละครเวที ทอล์กโชว์ มายากล มินิคอนเสิร์ต ขนาดความจุ 700 ที่นั่ง, สแปลช เอ็นเตอร์เทนเมนต์ ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ด้านไอที, โซนี่ บีเอ็มจี ค่ายเพลงที่จะนำศิลปินหมุนเวียนทำกิจกรรม, มาริโอ แลนด์ โชนเกมจากญี่ปุ่น, Mannam จุดนัดพบจากเกาหลี ทั้งเจ-ฟ็อบ เค-ฟ็อบ และ ที-ฟ็อบ, Akiba ศูนย์รวมการ์ตูนและคอสเพลย์ คาเฟ่แห่งแรกในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้, สคูบบอย คาเฟ่ ร้านอาหารสตรีตสแน็กสไตล์ญี่ปุ่น เป็นต้น ทั้งนี้ยังคงเน้นจัดสรรพื้นที่ไอเดียดีๆ ดนตรีโดนๆ แบบฟรีๆ ทุกวันศุกร์ 4 โมงเย็นเป็นต้นไป (เซ็นเตอร์พอยท์ อินดี้ อินทาวน์ @ เซ็นทรัลเวิลด์, 2551)



ภาพที่ 50 งานแถลงข่าวเปิดตัว Centerpoint @ CentralWorld

“ทุกๆ ตอนเย็นของทุกวันศุกร์ เรายังเปิดพื้นที่บริเวณหน้าศูนย์การค้าให้น้องๆ ได้นำสินค้าทำมือของตนมาวางขายได้ โดยเราไม่คิดค่าเช่าพื้นที่ เราเรียกโครงการนี้ว่า “ชุมชนคนมีไอเดีย” ซึ่งเป็น” ซึ่งเป็นหนึ่งในกิจกรรมภายใต้โครงการ Centerpoint @ CentralWorld ที่ผ่านมามีผลตอบรับที่ดีมาก มีน้องๆ ให้ความสนใจกันเยอะ” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)



ภาพที่ 51 พื้นที่ฟรีสำหรับวัยรุ่นในโครงการ “ชุมชนคนมีไอเดีย” ของเซ็นทรัลเวิลด์



ภาพที่ 52 สินค้าทำมือที่เปิดให้เยาวชนมาจัดหน่วยในโครงการ "ชุมชนคนมีไอเดีย"

ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นจากแก่นของ "คิดแบบเด็ก บริหารงานแบบผู้ใหญ่" เพื่อให้ "Centerpoint @ CentralWorld" กลายเป็นแหล่งรวมกิจกรรมที่ชอบ สังคมเพื่อน และเวทีแสดงออกของวัยรุ่นอย่างสร้างสรรค์ ที่ไม่มีสังคมห้องเรียนใดในโลกนี้สอนได้

ฮือฮาพอสมควรกับการปั้นกระแส "Indy in Town" เทียบจากจำนวนร้านค้าเดิมตอนที่อยู่ฝั่งสยามซึ่งมีอยู่ 40-80 ร้านค้า ขณะที่ที่ใหม่มีร้านเพิ่มขึ้นมาเป็นกว่า 100 ร้านค้าแถมเติมสีสันด้วยกิจกรรมคอนเสิร์ต ที่มีทุก 4 โมงเย็นของวันศุกร์ ที่ไม่เฉพาะแค่วงอินดี้ แต่เป็นศิลปินดังๆ มีชื่อเสียงมาเปิดอัลบั้มหมุนเวียนกันมาโชว์ และจากที่เคยเลิก 2 ทุ่มครึ่ง ก็เลื่อนมาเลิก 3 ทุ่ม เรียกว่าสนุกกันได้ยาวนานขึ้น (เวทีประชันสังคมนอกคอก ทินเซทเตอร์คูลูเทรนต์, 2551)

#### กิจกรรมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาและสัมภาษณ์พบว่าศูนย์การเซ็นทรัลเวิลด์ได้จัดกิจกรรมต่างๆ ในด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วยเช่นกัน แต่จะเป็นไปในลักษณะการกระตุ้นและปลูกจิตสำนึกไปยังสาธารณชนมากกว่าที่จะเป็นผู้ริเริ่มจัดกิจกรรมดูแลและเอาใจใส่สิ่งแวดล้อมเอง โดยลักษณะการดำเนินงานก็เช่นเดียวกับกิจกรรมในด้านการพัฒนาสังคม ก็คือการจัดกิจกรรมจะต้องมุ่งหวังผลทางด้านการตลาดด้วยเสมอ

“และนอกจากแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาสังคมแล้ว เรายังได้เดินหน้าจัดกิจกรรมโครงการด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่นกัน โดยเป็นหนึ่งในกรมีส่วนร่วมในการตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญในการดูแลสิ่งแวดล้อมของเรา แต่เราก็ยังไม่ได้จัดกิจกรรมอะไรมากมาย และทุกกิจกรรมที่จัดขึ้นนั้นก็จะต้องวัดผลทางการตลาดได้ ซึ่งบางที่มันก็ยากนะ เพราะเราณรงค์เรื่องสิ่งแวดล้อมเช่นณรงค์ให้คนใช้ถุงผ้าภายในศูนย์ แต่เราต้องวัดผลได้ว่าในโครงการนี้เราจำหน่ายถุงผ้าได้หมดยกไป”(วรารัตน์ ชิวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“ประเด็นด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่เซ็นทรัลเวสต์ให้ ความสนใจดูแล แต่เราก็ยังไม่ค่อยได้ทำกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมมากเท่าไร ที่ผ่านๆ มาเราทำกิจกรรมไปเพื่อการสนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดเสียเป็นส่วนใหญ่ แต่นั่นก็เป็นจุดเริ่มที่จะทำให้เราสร้างสรรค์กิจกรรมอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมต่อไปในอนาคต” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

โดยโครงการและกิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ศูนย์การเซ็นทรัลเวสต์ได้ ดำเนินงานเองนั้นประกอบด้วย

#### โครงการรณรงค์การใช้ถุงผ้า

โครงการรณรงค์การใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติกเป็นโครงการที่ศูนย์การค้า เซ็นทรัลเวสต์จัดขึ้นเพื่อสนองต่อนโยบายของกรุงเทพมหานครที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน) ได้ประกาศเอาไว้ และเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวสต์ได้ให้ความสำคัญ

“เรามีการรณรงค์ให้ลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าภายในศูนย์ฯ หันมาใช้ถุงผ้า แทนถุงพลาสติกเนื่องจากทุกวันนี้ประเด็นเกี่ยวกับปัญหาโลกร้อนกลายเป็นประเด็นที่เราต้องให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน โดยเราได้เริ่มโครงการนี้มาระยะหนึ่ง และเราก็พบว่าลูกค้าหลายคนก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และเราตั้งใจว่าจะดำเนินโครงการนี้ต่อไปเรื่อยๆ” (วรารัตน์ ชิวะวิชาวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

นายอภิรักษ์ โกษะโยธิน ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร (กทม.) กล่าวในงานรณรงค์ “ใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก ช่วยลดวิกฤติโลกร้อน” ที่สถานีรถไฟฟ้าบีทีเอส สนามกีฬา

แห่งชาติ วานนี้ (9 ก.ย.) ว่า "จัดขึ้นเพื่อปลูกจิตสำนึกสร้างความร่วมมือของภาคประชาชน โดยได้  
 รณรงค์มาตั้งแต่เดือนพ.ค.2550 และต่อเนื่องทุกวันๆ 9 ของเดือน โดยถุงพลาสติกมีผลทำให้เกิด  
 ภาวะโลกร้อน ถุงพลาสติก 1 ใบ ต้องใช้เวลาย่อยสลายถึง 450 ปี หากนำไปเผาก็ทำให้เกิด  
 สารประกอบไฮโดรคาร์บอน อันทำให้เกิดมลภาวะทำให้โลกร้อน การใช้ถุงผ้าจะช่วยลดการ  
 ปนเปื้อนของสารก่อมะเร็ง และหากทุกคนหันมาใช้ถุงผ้าเพียงสัปดาห์ละ 1 วัน จะช่วยลดการใช้  
 ถุงพลาสติกได้มากกว่า 100 ล้านถุง/ปี ขณะนี้ กทม.ต้องเก็บขยะมากถึง 85,00 ตัน/วัน เป็น  
 ถุงพลาสติกถึง 21% หรือ 1,800 ตัน/วัน ดังนั้น หากเปลี่ยนมาใช้ถุงผ้าแทน จะช่วยลดค่าใช้จ่าย  
 การเก็บขยะได้วันละ 1.78 ล้านบาท/วัน หรือคิดเป็น 650 ล้านบาท/ปี และอยากเชิญชวนเด็กและ  
 เยาวชนหันมาใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก เพื่อฝึกให้เป็นนิสัยด้วย สำหรับกิจกรรมครั้งนี้ได้  
 แบ่งเป็น 6 สาย ได้แก่ มานูญครอง-โตคิว สยามดิศค์ฟเวอรี-สยามพารากอน สยามสแควร์  
 เซ็นทรัลเวิลด์ ห้างคาร์ฟูร์ สาขาพระราม 4 และห้างโลตัส สาขาพระราม 4 โดย กทม.จัดเตรียมถุง  
 ผ้าไว้แจกประชาชน 30,000 ใบ" (กทม.รณรงค์แก้ปัญหาโลกร้อน ให้ใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก,  
 2550: 12)

น.ส.ปิยวรรณ สีละสมภพ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายการตลาด  
 บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล ผู้บริหารห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และเซน กล่าวว่า หลังจากที่บริษัท  
 มีนโยบายที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกค้าลดการใช้ถุงพลาสติกเพื่อเป็นการลดขยะ และการ  
 เกิดภาวะโลกร้อน โดยผลิตถุงผ้าเซ็นทรัล ซีโอปิ้ง เบ็ก ปรากฏว่าได้รับการตอบรับอย่างดี (รวม  
 ข่าวประชาสัมพันธ์(ออนไลน์), 2551)

กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล กล่าวว่า ในปี2550  
 ปริมาณการใช้ถุงกระดาษและถุงพลาสติก ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล 13 สาขาทั่วประเทศ  
 รวมห้างสรรพสินค้าเซน จำนวน 1.5 ล้านใบต่อเดือน หรือ 16 ล้านใบต่อปี นับตั้งแต่วันนี้พนักงาน  
 จะสอบถามลูกค้าเพื่อขออนุญาตรวมถุงสินค้ากรณีที่ลูกค้าไม่ได้นำถุงผ้ามา โดยตั้งเป้าหมายว่า  
 จะสามารถลดปริมาณการใช้ถุงกระดาษและถุงพลาสติกลงร้อยละ 25 จากปีละ 16 ล้านใบ เหลือ  
 เพียง 12 ล้านใบ

โครงการ Central...Love The Earth" เมื่อสัปดาห์ที่ผ่านมา จัดทำถุงผ้า6  
 สี ใสสินค้าแทนถุงกระดาษและถุงพลาสติก นอกจากนี้ยังร่วมกับ สำนักงานกรุงเทพมหานคร และ  
 WWF ประเทศไทย ประหยัดพลังงานไฟฟ้าในแคมเปญ Earth Hour หรือ "ปิดไฟหนึ่งชั่วโมงเพื่อลด  
 โลกร้อน" โดยในวันที่ 29 มี.ค.นี้ ห้างเซ็นทรัล 13 สาขาทั่วประเทศ รวมทั้งเซน จะปิดไฟดวงที่ไม่



จำเป็นในเวลา 20.00-21.00 น. ซึ่งการไฟฟ้านครหลวงประมาณการว่า การร่วมมือดับไฟดวงที่ไม่จำเป็นหนึ่งชั่วโมงนี้ จะสามารถลดพลังงานไฟฟ้าร้อยละ 20-30 หรือ 1 ล้านกิโลวัตต์ หรือเท่ากับประหยัดค่าใช้จ่ายได้ถึง 2 ล้านบาท (ถุงผ้าลดคาร์บอนไดออกไซด์, 2551: 23)

ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สานต่อแคมเปญ CSR ส่ง 2 กลยุทธ์ปลูกกระแสกรีน มาร์เก็ตติ้งต่อเนื่อง ทั้งกระเป๋าลดโลกร้อนแฟชั่นสุดเก๋ คอนเซ็ปต์ Wildlife - Print และ Central No Bag Day Sale: II หลังกระแสตอบรับดีมีลูกค้าลดใช้ถุงแล้วนับล้านใบ เผยกำลังซื้อซ้ำซื้อกระเป๋าหนักยังพุ่ง เล็งออกแคมเปญยักษ์ในครึ่งปีหลัง หวังสร้างและกระตุ้นยอดขายต่อ

นางสาวปิยวรรณ สีสละสมภพ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ฝ่ายการตลาด บริษัท สรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด ผู้บริหารห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และเซน เปิดเผยว่า “นโยบายของบริษัทให้ความสำคัญกับโครงการเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และห่วงใยสิ่งแวดล้อมจึงได้จัดทำโครงการ Central...Love The Earth พร้อมผลิตถุงผ้า Central Shopping Bag เพื่อเชิญชวนให้ลูกค้าหันมาใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติก ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี และลูกค้าส่วนใหญ่นำถุงผ้ากลับมาใช้ใส่สินค้าที่ซื้ออีกครั้ง ส่งผลให้บริษัทมีแนวคิดที่จะสานต่อกิจกรรมนี้ต่อเนื่อง โดยล่าสุดได้ผลิตถุงผ้าชนิดใหม่ขึ้นภายใต้คอนเซ็ปต์ Wildlife - Print Central...Love The Earth ( Shopping Bag season : 2) ขึ้นเพื่อเป็นการกระตุ้นแนวคิดในการลดโลกร้อนต่อเนื่อง” (“เซ็นทรัลสานต่อแคมเปญ CSR ส่งถุงผ้าดีไซน์เก๋ กระตุ้นยอดขาย, 2551: 33)



ภาพที่ 53 โปสเตอร์รณรงค์การใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติกของกลุ่มเซ็นทรัล รวมถึงเซ็นทรัลเวิลด์

#### 4. การประเมินผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาและสัมภาษณ์พบว่าศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวสต์เกตไม่ได้มีผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะ แต่จะอาศัยการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของศูนย์การค้าวัดผลรวมไปกับการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ และการดำเนินงานของธุรกิจเฉพาะ ซึ่งการวัดผลในแนวทางการประชาสัมพันธ์นั้น ก็จะวัดจากจำนวนข่าวที่ได้รับการเผยแพร่ในสื่อต่างๆ และในส่วนของผลการวัดผลการดำเนินงานในภาพรวมนั้นก็จะมีการใช้แนวคิด Balance Scorecard มาประเมินผลของการดำเนินงานตลอดทั้งปี โดยมีการจัดทำ KPI ที่วัดความสำเร็จที่ชัดเจนแล้วนำไปรายงานในรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนาต่อไป

“ในส่วนของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวสต์เกตนั้นไม่ได้มีการวัดผลด้านซีเอสอาร์อย่างจริงจัง โดยมากเราจะผูกพันกับการวัดผลกับงานพีอาร์มากกว่า เช่น เราจัดกิจกรรมหนึ่งๆ สื่อมวลชนให้ความสนใจเข้าร่วมมากน้อยแค่ไหน งานได้ข่าวเท่าไร เป็นลบ เป็นกลาง เป็นบวกไหม แล้วสื่อพูดถึงเราอย่างไร อันนี้ก็ทำให้เราทราบได้บ้างว่ามันโอเคหรือเปล่า ซึ่งจริงๆ ก็อยากให้มีการวัดผลเชิงซีเอสอาร์โดยเฉพาะเหมือนกัน ” (วารรัตน์ ชีวะวิชวาถกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

ส่วนคุณภัทรวรรณ เล่าให้ฟังถึงการประเมินผลประจำปีของเซ็นทรัลเวสต์เกตในภาพใหญ่ว่า “ถามว่าจริงๆ มีการวัดผลด้านซีเอสอาร์ จริงๆ แล้วเราไม่มีการวัดผลที่ชัดเจนขนาดนั้น แต่ถ้ามองในภาพรวม เราจะมีการประเมินผลการดำเนินงานทั้งปี ซึ่งรวมถึงกิจกรรมด้านซีเอสอาร์ด้วย โดยใช้วิธีประเมินที่เรียกว่า Balance Score Card ซึ่งเราใช้มาเรื่อยๆ เพื่อดูก่อนทำงานในภาพรวม เรา achieve หรือพลาดตรงไหนไปไม่อย่างไร โดยจะมี KPI ที่วัดที่ชัดเจนเลยว่า อันไหนเรียกว่าถึงเป้า อันไหนพลาดเป้า จากนั้นก็ส่งผลการประเมินไปให้กลุ่มเซ็นทรัลพัฒนาต่อไปเพื่อไปสรุปแล้วทำเป็นรายงานประจำปีออกมา” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

#### แนวโน้มด้านการดำเนินด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวสต์เกต

แนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวสต์เกตในลำดับถัดไป จากการสัมภาษณ์ไม่ได้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านนี้มากนัก เพราะเป็นนโยบายของบริษัท ที่ยังไม่สามารถให้ข้อมูลได้ แต่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวสต์เกตก็ยืนยันที่จะ

ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

“สำหรับแนวโน้มในการดำเนินงานในอนาคต เราจะยังคงเดินหน้าจัดกิจกรรมเพื่อสังคมต่อไป แต่ในรายละเอียดยังไม่สามารถให้ข้อมูลได้ ต้องรอทิศทางจากกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา ก่อน” (ภัทรวรรณ จันทราพรหม, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

“เรายังไม่ได้รับทราบข้อมูลตรงนี้มาว่าจะทำอะไรต่อไปในอนาคต ตอนนี้เรารู้เพียงแค่ว่า เซ็นทรัลเวลด์จะสานต่อโครงการต่างๆ ทั้งในด้านเยาวชน สิ่งแวดล้อม ชุมชนต่อไปเรื่อยๆ” (วรารัตน์ ชีวะวิษวาลกุล, สัมภาษณ์, 20 ธันวาคม 2550)

## บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด

### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

#### ประวัติความเป็นมา

เต็ดตรา แพ้ค เป็นบริษัทชั้นนำของโลกในด้านกระบวนการผลิตและบรรจุภัณฑ์สำหรับอาหารและเครื่องดื่ม เป็นบริษัทสัญชาติสวีเดน มีที่ตั้งสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองโลซานน์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ก่อตั้งขึ้นในช่วงต้นปี พ.ศ. 2493 นับเป็นบริษัทแรกๆ ที่ผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับนม

ปัจจุบัน เต็ดตรา แพ้คเป็นบริษัทระดับโลกเพียงบริษัทเดียวในโลกที่ให้บริการครบวงจรด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ในกระบวนการผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์ การบรรจุหีบห่อ ให้แก่โรงงานผลิตอาหาร โดยดำเนินธุรกิจครอบคลุมกว่า 165 ประเทศทั่วโลก และมีพนักงานทั้งสิ้นกว่า 20,000 คน

#### บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด

เต็ดตรา แพ้คเริ่มเข้าสู่ประเทศไทยในปี พ.ศ. 2518 เมื่อได้มีการติดตั้งเครื่องจักรเครื่องแรก ที่องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ที่จังหวัดสระบุรี ต่อมาในปี พ.ศ. 2524 บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด จึงได้ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย โดยให้บริการครบวงจรในกระบวนการผลิต การบรรจุ และบรรจุภัณฑ์สำหรับอาหารและเครื่องดื่ม

#### สินค้าและบริการ

1. เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิต (Processing Equipment) บริการด้านเครื่องจักรสำหรับกระบวนการผลิตและการบรรจุอย่างครบวงจร โดยจัดจำหน่ายเครื่องจักร และอุปกรณ์ในกระบวนการผลิตแบบพาสเจอร์ไรซ์และยูเอชที อาทิ เครื่องแยกไขมัน เครื่องแลกเปลี่ยนความร้อน เครื่องตีไขมัน เครื่องระเหยน้ำ และอุปกรณ์อื่นๆ ทั้งระบบ

2. เครื่องบรรจุ (Packaging Machines) ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องบรรจุสำหรับอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงกระดาษวัสดุบรรจุภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ

3. เครื่องจักรและอุปกรณ์บรรจุหีบห่อเพื่อการขนส่ง (Distribution Equipment) ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องจักรที่ใช้ในการบรรจุหีบห่อ เช่น อุปกรณ์ลำเลียงสินค้า เครื่องบรรจุผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปลงกล่องเพื่อการขนส่ง เครื่องห่อผลิตภัณฑ์ด้วยฟิล์มพลาสติก และ เครื่องบรรจุลังพลาสติก เป็นต้น

4. บรรจุภัณฑ์แบบปลอดเชื้อ (Aseptic Packaging) วัสดุบรรจุภัณฑ์ในระบบปลอดเชื้อของ เต็ดตรา แพ้ค ได้ทำให้เกิดรูปแบบใหม่ในวิธีการจัดการกับอาหารเหลว โดยการขนส่งจัดจำหน่ายและการจัดเก็บในแบบที่ไม่ต้องแช่เย็น และยังเก็บไว้ได้นานหลายเดือน ความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์แบบปลอดเชื้อได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และระบบนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทนม และอาหารเหลวชนิดอื่นๆ ในปัจจุบันสองในสามของบรรจุภัณฑ์ของเต็ดตรา แพ้ค เป็นบรรจุภัณฑ์แบบปลอดเชื้อ และบรรจุภัณฑ์ชนิดนี้ มีบทบาทสำคัญในการช่วยรักษาคุณค่าทางโภชนาการของอาหารที่อยู่ภายในกล่องให้กับผู้บริโภคทั่วโลก



รูปที่ 54 สัญลักษณ์ "ปกป้องทุกคุณค่า" ของเต็ดตรา แพ้ค

## การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเชิงกลยุทธ์

### 1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

#### ภายในองค์กร

##### วัฒนธรรมองค์กร

ด้วยแนวคิดในการดำเนินงานของ เต็ดตรา แพ้ค ที่กล่าวเอาไว้ว่า “ปกป้องทุกคุณค่า” (Protects What's Good) ที่เป็นปรัชญาสำคัญของ เต็ดตรา แพ้คทั่วโลกในการดำเนินธุรกิจเพื่อทำให้อาหารปลอดภัยและมีอยู่พร้อมบริโภคในทั่วโลก ด้วยการมอบสิ่งดีๆ ให้กับผู้บริโภค และจากการศึกษาและสัมภาษณ์ทำให้ค้นพบว่าวิถีการดำเนินงานตามแบบฉบับของเต็ดตรา แพ้ค นั้น ได้ดำเนินตามรอยแนวคิดนี้ทุกประการ ไม่ว่าจะเป็นทั้งภายในองค์กร เช่น พนักงานของบริษัท กลุ่ม supplier และภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้า และผู้บริโภค

การดำเนินงานดำเนินงานตามแนวคิด “ปกป้องทุกคุณค่า” ส่งผลให้เต็ดตรา แพ้ค ดำเนินงานในรูปแบบที่จะต้องเล็งเห็นถึงคุณค่าของพนักงาน และผู้คนที่ทำงานด้วยเสมอ มีการทำงานอย่างใกล้ชิดทั้งกับผู้ขายสินค้าและลูกค้า เพื่อผลักดันให้เต็ดตรา แพ้คเป็นองค์กรที่ดีและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

“วัฒนธรรมด้านการดำเนินงานของเต็ดตรา แพ้คนั้น มีต้นแบบมาจากแนวคิดของเราที่มาจากคำว่า “ปกป้องทุกคุณค่า” ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นในการการบริหารคนและการบริหารงาน เราได้ยึดเอาแนวคิดนี้เป็นแนวทางที่ทำให้เราใส่ใจในทุกกระบวนการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นตั้งแต่ภายในบริษัทฯ การติดต่อกับบริษัทคู่ค้า ไปจนถึงผู้ขายสินค้า และลูกค้าของเรา เราเชื่อว่าการทำงานอะไรก็ตาม เราสามารถเป็นผู้กำหนดคุณค่านั้นๆ ให้กับงานได้ เมื่อกระบวนการออกมาดี งานที่ทำก็ออกมาดี และสุดท้ายลูกค้าก็ได้สิ่งดีๆ กลับไป” (ฐาปนี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

“จากการที่ได้ทำงานร่วมกับ เต็ดตรา แพ็ค มาพบว่าการทำงานของเต็ดตรา แพ็ค นั้นมีลักษณะการดำเนินงานแบบมีจริยธรรมเป็นอย่างมาก เพราะเราได้รับการปฏิบัติจากเต็ดตรา แพ็ค ดีมาก ทั้งการพูดจา การสั่งงาน พอเราได้รับการปฏิบัติที่ดีด้วยแล้ว เราก็รู้สึกว่ายากทำงาน ให้เต็มที่ให้สมกับที่เราได้รับ ซึ่งถือได้ว่าเต็ดตรา แพ็ค มีวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารงานและ บริหารคนที่มีประสิทธิภาพสูงมาก ถ้าเทียบกับในอีกหลายๆ บริษัท” (พรรณราย ทวีโชติกิจเจริญ, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2551)

“ชอบสไตล์การทำงานของเต็ดตรา แพ็ค มาก เพราะเค้ามีวิธีการทำงานที่เป็น ธรรม มีความเป็นมืออาชีพสูง อาจจะเป็นเพราะเต็ดตรา แพ็คเป็นบริษัทในระดับโลก จึงทำให้ เค้ามีระบบระเบียบและวัฒนธรรมในการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง แต่ก็ต้องยอมรับว่าสามารถปรับให้ เข้ากับการทำงานในวิถีของคนไทยได้อย่างลงตัว ซึ่งการทำงานของเต็ดตรา แพ็คนั้นเค้าจะลงมา ดูแลใกล้ชิดกับเราเลย เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ก็มีความเป็นกันเองและ ให้เกียรติ และ เคารพในกันและกัน” (จารุรัตน์ มั่นเจริญศิริ, สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2551)

#### จุดแข็ง (Strengths) จุดแข็งของเต็ดตรา แพ็ค

1. ความเป็นบริษัทระดับโลกมีสาขาอยู่หลากหลายประเทศทั่วโลก ถือเป็น ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ชัดเจนของเต็ดตรา แพ็คที่สามารถแบ่งปันข้อมูล สภาวะแวดล้อมของ การดำเนินงานและทางธุรกิจกันได้อย่างทันท่วงที ซึ่งทำให้เต็ดตรา แพ็ค สามารถดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานสากลเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง

“จุดแข็งที่เด่นชัดของเราก็คือการที่เราเป็นบริษัทระดับโลก มีสาขากระจายอยู่กว่า 165 ประเทศทั่วโลก ทำให้เรามีการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานและยอมรับได้ในระดับสากล แล้วที่ นี้พอเราเอามาตรฐานและความรู้ที่เรามีมาปรับใช้ในสังคมไทย มาตรฐานที่เรามีอยู่ และการเข้า กันได้กับสังคมอย่างลงตัว เราจึงสามารถตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าในประเทศไทยได้ดี ที่สุด ซึ่งทำให้เราได้เปรียบในการแข่งในตลาดเป็นอย่างมาก” (ฐาปนี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

ทางด้านคุณพรรณรายให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมว่า “เพราะความที่เต็ดตรา แพ็คเป็น บริษัทที่มีสาขากระจายอยู่ทั่วโลก และมีระบบการแบ่งปันข้อมูลที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว ฉะนั้น เวลาเราทำงาน บางทีเราเจอเคสยากๆ ปรากฏว่าที่เมืองนอกเค้าเจอเคสแบบเดียวกัน เค้าแก้ และ ทำสำเร็จมาแล้ว ซึ่งเราก็นำมาศึกษาและปรับให้เข้ากับบ้านเรา แล้วก็ใช้งานได้เลย ถือว่าดีมากใน

แห่งการทำงาน ซึ่งทำให้เราทำงานได้เร็ว มีประสิทธิภาพและตรงใจลูกค้ามากที่สุด” (พรรณราย ทวีไชติกิจเจริญ, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2551)

“ข้อได้เปรียบเด่นๆ เลยของเต็ดตรา แพ็คที่ช่วยให้เราทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็คือ เค้าเป็นบริษัทระดับโลก ที่มีการทำงานประสานกันในระดับโลกเลย ไม่ใช่แค่ในระดับประเทศ หรือภูมิภาค” (จารุรัตน์ มั่นเจริญศิริ, สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2551)

2. จากการศึกษาพบว่า จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่สำคัญอีกประการหนึ่งข้อเต็ดตรา แพ็คก็คือการที่องค์กรมีการวางแนวนโยบายในการทำงานไว้อย่างชัดเจน เข้าใจและปฏิบัติตามได้ง่าย ซึ่งทำให้เต็ดตรา แพ็ค สามารถบริหารจัดการและปฏิบัติตามแผนงานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

“อีกอย่างหนึ่งที่สำคัญเลยก็คือ เรามีแนวนโยบายให้ยึดเป็นหลักปฏิบัติที่ชัดเจนมากภายในบริษัท ซึ่งลงลึกไปจริงๆ อาจจะมีหลายข้อ แต่พอเราบอกว่า “ปกป้องทุกคุณค่า” พนักงานก็จะเข้าใจ เพราะคุณค่าของเราหมายถึงคุณค่าทุกๆ อย่างไม่ว่าจะเป็นกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานกับ Supplier กับชุมชน กับสิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่กับแม่บ้านในออฟฟิศ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เข้าใจง่าย ที่นี้พอพนักงานเข้าใจ ถึงเวลาทำงานจริง เค้าก็จะเห็นคุณค่าของการทำงาน ยอมรับและปฏิบัติใช้ พนักงานก็ทำงานอย่างมีความสุข เราก็ได้งานที่มีประสิทธิภาพ” (ฐาปณี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

#### จุดอ่อน (Weakness) จุดอ่อนของเต็ดตรา แพ็ค

จากการสัมภาษณ์พบว่า ในส่วนของการสื่อสารองค์กร ถือเป็นจุดอ่อนที่พบเห็นได้ในการดำเนินงานของเต็ดตรา แพ็คโดยเฉพาะการสื่อสารในด้านของแบรนด์และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากการสัมภาษณ์พบว่า เต็ดตรา แพ็ค มุ่งเน้นการสื่อสารองค์กรไปที่ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากเกินไป ขาดความสมดุลซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร บางครั้งอาจจะทำให้ลูกค้ายังไม่เข้าใจถึงแก่นของธุรกิจของเต็ดตรา แพ็คได้

“ทางด้านจุดอ่อนของเต็ดตรา แพ็คในฐานะบริษัทตัวแทนที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ของเต็ดตรา แพ็คแล้วเรามองว่าเต็ดตรา แพ็คยังไม่มี การ Balance ที่ลงตัวระหว่างการสื่อสารแบรนด์ และการสื่อสารด้านซีเอสอาร์ เท่าที่ผ่านมาเต็ดตรา แพ็คจะเน้นการสื่อสารในเฉพาะด้านซีเอสอาร์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจริงๆ แล้วเป็นสิ่งที่ดี เพราะเค้าทำกิจกรรมทำนองนี้เยอะ



และเป็นนโยบายหลักขององค์กร แต่ในบางครั้งการสื่อสารองค์กร อาทิภาพรวมของธุรกิจ ผลการดำเนินงาน หรืออื่นๆ ก็เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และพันธมิตรของเต็ดตรา แพ้คได้เหมือนกัน” (พรรณราย ทวีโชติกิจเจริญ, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2551)

“ประเด็นการสื่อสารที่ไม่ครอบคลุม นี้แหละที่เป็นปัญหาที่เราประสบอยู่ บางครั้งการสื่อสารที่มากเกินไปก็อาจจะทำให้เกิดผลเสียได้ หรือบางครั้งการสื่อสารที่น้อยเกินไปก็ทำให้พนักงานของเราไม่เข้าใจว่าเราทำอะไรอยู่ และต้องการทำอะไร บางครั้งเราก็ต้องนั่งอธิบายว่ากิจกรรมที่เราทำอยู่นั้นเพื่ออะไร และต้องการอะไร ดังนั้นเราจึงจำเป็นต้องพัฒนาในด้านการสื่อสารของเราต่อไปทั้งภายในและภายนอกบริษัท” (สุาปณี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

### ภายนอกองค์กร

1. จากการสัมภาษณ์พบว่า สภาวะปัญหาทางเศรษฐกิจและการเมืองที่เกิดขึ้นไม่กระทบต่อการดำเนินงานของเต็ดตรา แพ้ค เนื่องจากการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปในลักษณะ Business-to-Business ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้บริโภคโดยตรง แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้ผลิตสินค้ามากกว่า ฉะนั้นภาวะเศรษฐกิจขบเขาจึงไม่ส่งผลกระทบต่อในการดำเนินงานของเต็ดตรา แพ้คมากนัก สำหรับในส่วนทางการเมืองเต็ดตรา แพ้ค มีนโยบายที่ชัดเจนว่าจะวางตัวเป็นกลางและไม่ยุ่งเกี่ยวกับทางการเมืองใดๆ

“ถ้าถามถึงปัจจัยที่เป็นผลกระทบต่อการดำเนินงานของเต็ดตรา แพ้คปัจจัยลบทางด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันไม่ค่อยมีผลต่อการทำธุรกิจของเรา เพราะเราดำเนินธุรกิจแบบ B2B ที่เน้นการทำธุรกิจกับกลุ่มผู้ผลิตสินค้ามากกว่า” (พรรณราย ทวีโชติกิจเจริญ, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2551)

“ที่เต็ดตรา แพ้คของเราประกาศเอาไว้อย่างชัดเจนว่าให้วางตัวเป็นกลางและไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมืองใดๆ และที่ผ่านๆ มาสภาวะผันผวนทางเศรษฐกิจก็ไม่ค่อยมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทแต่อย่างใด” (สุาปณี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

2. นอกจากนี้ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ และไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปทั้งวิถีชีวิตและความห่วงใยต่อสุขภาพมากขึ้น จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะผลักดันให้อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์เติบโตต่อไป

“ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวิวัฒนาการของบรรจุภัณฑ์ นั่นก็คือ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Trends) และไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันมีวิถีชีวิตที่เร่งรีบ หรือที่เรียกว่า “ออน-เดอะ-โก” (on-the-go) ทำให้ผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจกับคุณภาพของอาหาร ความใส่ใจในสุขภาพ และที่สำคัญ การพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์นั้นๆ ว่าก่อให้เกิดผลกระทบอย่างไรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งกำลังเป็นประเด็นสำคัญของคนทั่วโลกในขณะนี้” (ฐาปณี จันทรหอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

กลอยตา ณ กลาง ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร กล่าวว่า “การติดตามและคาดการณ์แนวโน้มความต้องการบรรจุภัณฑ์ เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและออกแบบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อทุกวงจรที่เกี่ยวข้องกับการใช้บรรจุภัณฑ์ ทั้งกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้บริโภค รูปแบบดีไซน์ของสินค้า การกระจายสินค้า ต้นทุนการผลิต และที่สำคัญคือเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม” (เอสเอ็มอีไทยแลนด์ (ออนไลน์), 2550)

## 2. การจัดทำกลยุทธ์

### ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ

เด็ตรรา แพ็ค มีปรัชญาที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจว่า “ปกป้องทุกคุณค่า” หรือ Protects What's Good ที่เด็ตรรา แพ็คทั่วโลกได้ยึดเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจเพื่อทำให้อาหารปลอดภัยและมีอยู่พร้อมบริโภคในทุกๆ ประเทศทั่วโลก โดยการมอบสิ่งดีๆ ให้กับผู้บริโภค (Good for you) ตลอดจนมอบสิ่งดีๆ ให้กับโลก (Good for the Earth) โดยแนวคิดนี้ได้ถูกนำมาใช้เป็นสัญลักษณ์ติดอยู่บนกล่องเครื่องดื่มหลายยี่ห้อเพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารและเครื่องดื่มที่บรรจุอยู่ภายใน รวมถึงการเป็นบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

จากปรัชญาในการดำเนินงานดังกล่าวทำให้เด็ตรรา แพ็คมีแนวคิดในการผลิตภัณฑ์ “บรรจุภัณฑ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Sustainable Packaging) ซึ่งประกอบด้วย

## แนวคิด “บรรจุภัณฑ์เพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Sustainable Packaging)

1. เป็นบรรจุภัณฑ์ที่ทำหน้าที่ทั้งปกป้องและรักษาคุณค่าอาหารที่อยู่ภายใน
2. ใช้วัสดุที่ปลอดภัยทั้งต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม
3. ใช้วัสดุที่สามารถทดแทนได้หรือรีไซเคิลได้
4. มีผลกระทบต่อสถานะแวดล้อม (carbon footprint) น้อย ด้วยการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (carbon emission ) สู่อากาศน้อย
5. ตรงกับความต้องการของตลาด ทั้งในแง่การใช้งาน และต้นทุนการผลิต
6. ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งาน และประหยัดพลังงาน
7. ใช้พลังงานทดแทน ตั้งแต่วัสดุ กระบวนการผลิต การขนส่ง และการรีไซเคิล
8. สามารถนำกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

“เด็ดตรา แพ้คมีแนวคิดและปรัชญาในการดำเนินงานว่า “Protects What’s Good” หรือ “ปกป้องทุกคุณค่า” ซึ่งให้คุณค่าทั้งผู้บริโภค และคุณค่าต่อโลก เราจึงได้ออกนโยบาย ภายใต้แนวคิด “ผลิตบรรจุภัณฑ์ เพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน” หรือ Sustainable Packaging ซึ่งมีทั้งหมด 8 เรื่องด้วยกัน อาทิ การใช้วัสดุที่ปลอดภัยทั้งต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม, มีผลกระทบต่อสถานะแวดล้อมน้อย ด้วยการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศน้อย, ออกแบบอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งาน และประหยัดพลังงาน และใช้พลังงานทดแทนตั้งแต่ วัสดุ กระบวนการผลิต การขนส่ง และการรีไซเคิล เป็นต้น” (ฐาปณี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

ด้วยเหตุที่ ปรัชญาการดำเนินธุรกิจของบริษัท เด็ดตรา แพ้คที่ยังคงยึดมั่นหลักการตลอดระยะเวลา 32 ปีในประเทศไทยว่าต้องการ “ปกป้องทุกคุณค่า” ของผู้บริโภค และด้วยภาวะของการแข่งขันกันทางการตลาดที่รุนแรงท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจ จึงอาจเป็นสาเหตุให้ เด็ดตรา แพ้คจากที่เคยตั้งมั่นอยู่เบื้องหลังการผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับอาหารและเครื่องดื่มหลากหลายแบรนด์ที่เราต่างรู้จักกันดี จึงเริ่มหันมาสนใจการทำกิจกรรมการตลาดตามแนวคิดที่กำลังเป็นที่นิยมอย่าง CSR : Corporate Social responsibility สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อสุขภาพ คุณค่าและประโยชน์ของการดื่มนมเป็นตัวตั้ง (ถ้าใครคืนสังคม จัด “ดื่มนมโลก, 2549: 34)

กลอยตา ณ ถลาง ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัทเต็ดตรา แพ้ค(ไทย)จำกัด กล่าว ว่า “หลักการสำคัญของเต็ดตรา แพ้ค” ในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Sustainable Packaging) คือการคำนึงถึงความปลอดภัยในอาหารและเครื่องดื่ม (Food Safety) ด้วยการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีการผลิตและบรรจุแบบปลอดเชื้อ (Aseptic Technology) เพื่อปกป้องอาหารและเครื่องดื่มที่อยู่ภายใน (Protects the Product) ขณะเดียวกันในทุก กระบวนการผลิตยังต้องปกป้องและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม(Protects the Environment) ด้วย การใช้ทรัพยากรทดแทนได้(Renewable) และสามารถนำกลับไปรีไซเคิลได้ (Recycle) และยังมี ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย ด้วยการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่บรรยากาศน้อยเมื่อเทียบกับบรรจุภัณฑ์ชนิดอื่นๆ (carbon footprint)” (เอสเอ็มอีไทยแลนด์ (ออนไลน์), 2550)

### กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเต็ดตรา แพ้ค

จากการศึกษาถึงกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมของเต็ดตรา แพ้ค พบว่าเต็ดตรา แพ้คมีการดำเนินกลยุทธ์ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโดย มุ่งเน้นไปในนโยบายการใช้พลังงานทดแทนและรีไซเคิลได้ และนโยบายในการสร้างสรรค์สังคม โดย เต็ดตรา แพ้คได้ปรับกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อร่วม ส่งเสริมการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

“เราได้มีการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมในด้านซีเอสอาร์ โดยยึดแนวความคิดมา จากปรัชญาในการทำงานที่ว่า “ปกป้องทุกคุณค่า” ของเรา ซึ่งเราได้ให้ความสำคัญตั้งแต่ กระบวนการภายในบริษัท ไปจนถึงภายนอกบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวไปในด้านการให้ความรู้ การ วรรณคดี การรีไซเคิล และ การจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ” (ฐาปนี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

“การวางแผนงานด้านซีเอสอาร์ของเต็ดตรา แพ้คเรายึดเอาแนวคิดเกี่ยวกับ ปกป้องทุกคุณค่า มาเป็นตัวตั้งจากนั้นจึงดูว่าบริษัทมีนโยบายอย่างไร จนได้มาเป็นกลยุทธ์และทิศทางในการ ดำเนินงานด้านCSR ของบริษัท ซึ่งจากกิจกรรมทั้งหมด พอจะสรุปได้ว่าเต็ดตรา แพ้คให้ความสำคัญ กับการใช้ทรัพยากรและมุ่งเน้นการรีไซเคิลเป็นสำคัญ (พรรณราย ทวีโชติกิจเจริญ, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2551)



กลอยตา ณ ถลาง ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัทเต็ดตรา แพ้ค(ไทย)จำกัด กล่าว ว่า “อุตสาหกรรมกล่องเครื่องดื่มมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยอุตสาหกรรมกล่องเครื่องดื่มมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ ได้แก่ อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักรสำหรับขึ้นรูปกล่องเครื่องดื่มต่างๆ ตามวัสดุที่ใช้ รวมถึงอุตสาหกรรมการบรรจุและการขนส่งตลอดจนผลต่อสิ่งแวดล้อมและการจัดการกล่องเครื่องดื่มใช้แล้ว เป็นต้น ทั้งนี้แนวโน้มการพัฒนาอุตสาหกรรมกล่องเครื่องดื่ม นอกจากการปกป้องรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่บรรจุอยู่ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความสะดวกสบายตามความต้องการของผู้บริโภคแล้ว ยังคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการนำกลับมาผลิตใหม่ (Recycle) และลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ ที่เป็นวัตถุดิบในการผลิตกล่องเครื่องดื่ม” (เอสเอ็มอีไทยแลนด์ (ออนไลน์), 2550)

### 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ / กิจกรรมและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

จากกลยุทธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเต็ดตรา แพ้คที่มุ่งเน้นไปในทิศทาง การใช้ทรัพยากรทดแทน การรีไซเคิล และการสร้างสรรค์สังคม ดังที่ได้รายงานการศึกษามาข้างต้น ฉะนั้นกรอบการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเต็ดตราแพ้ค จึงมุ่งเน้นไปในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ แต่ก็ยังมีกิจกรรมสร้างสรรค์สังคมอื่นๆ ควบคู่กันไป โดยกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เต็ดตรา แพ้คได้ดำเนินงานมาแล้วนั้นมีดังนี้

#### กิจกรรมด้านการรณรงค์การรีไซเคิล

กิจกรรมด้านการรณรงค์การรีไซเคิลของเต็ดตรา แพ้ค นั้น ได้ยึดถือและปฏิบัติกันมาอย่างจริงจัง และมีหลากหลายโครงการภายใต้กิจกรรมในการรณรงค์การรีไซเคิลขององค์กรอันประกอบด้วย

#### โครงการผลิตแผ่นกรีนบอร์ด

โครงการผลิตแผ่นกรีนบอร์ด เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นด้วยความร่วมมือระหว่างบริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด และบริษัท กรีน บอร์ด (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นโครงการรีไซเคิลกล่องเครื่องดื่มนมยูเอชที โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อร่วมจัดการขยะและแปลงสภาพ

ให้เป็นวัสดุที่สามารถใช้งานได้ โดยผ่านกระบวนการรีไซเคิล ซึ่งแผ่นกรีนบอร์ดสามารถใช้เป็นวัสดุทดแทนไม้ได้อีกชนิดหนึ่ง ที่มีคุณสมบัติคล้ายไม้เนื้อแข็ง สามารถเลื่อย ตัด เจาะได้เหมือนไม้ทั่วไป ตัดโค้งหรือทำเป็นรูปร่างต่างๆ ได้ สามารถป้องกันการกัดกินของปลวกและมอดได้ และยังใช้เป็นฉนวนกันความร้อนและเสียงได้เป็นอย่างดี โดยสามารถใช้งานได้ทั้งภายในและภายนอกอาคาร

“ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาที่เราได้ริเริ่มโครงการผลิตแผ่นกรีนบอร์ดขึ้นมา โดยร่วมมือกับ บริษัท กรีน บอร์ด (ประเทศไทย) จำกัด เพราะเราเน้นเรื่องของกรีนเคิลอยู่แล้ว และมีโครงการรับบริจาคกล่องนมเป็นจำนวน เราจึงคิดว่ากล่องนมที่ได้ก็น่าจะไปเพิ่มคุณค่าอื่นๆ ได้อีกมากเราจึงได้ริเริ่มโครงการนี้ขึ้นมา ซึ่งนอกจากนี้เรายังได้ร่วมมือกับโรงเรียนต่างๆ ในการจัดทำโครงการนี้ อาทิ โรงเรียนรุ่งอรุณ โรงเรียนเทศบาล 4 เป็นต้น โดยในปี 2548 โรงงานของกรีนบอร์ด สามารถผลิตแผ่นกรีนบอร์ดได้ถึง 8,297 แผ่นและทำการรีไซเคิลกล่องนมยูเอชทีได้ 349 ตันซึ่งนับว่าประสบความสำเร็จมาก ” (ฐาปณี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

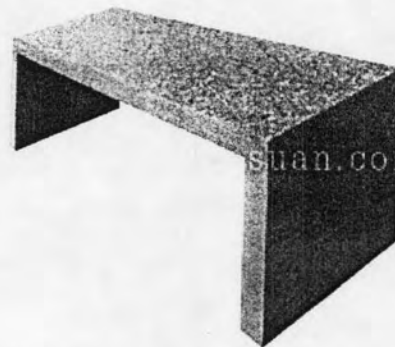
ทั้งนี้ กว่าเราจะได้แผ่นกรีนบอร์ดมาใช้งานก็ต้องผ่านกระบวนการต่างๆ มากมาย เริ่มตั้งแต่การนำกล่องยูเอชทีที่ผ่านกระบวนการล้างทำความสะอาดแล้วไปตัดย่อยให้เป็นชิ้นเล็กๆ จากนั้นนำชิ้นส่วนเล็กๆ เหล่านั้น นำไปโรยบนแผ่นเหล็กเพื่อขึ้นรูปเป็นแผ่นตามขนาดความหนา แล้วนำเข้าเครื่องอัดร้อน เพื่อหลอมพลาสติกที่มีอยู่ในกล่อง จากนั้นก็นำไปเข้าเครื่องอัดเย็น โดยพลาสติกจะเป็นตัวยึดกระดาษและอะลูมิเนียมให้ติดกัน ไม่ต้องใช้กาวหรือสารเคมีใดๆ ที่สำคัญการผลิตแต่ละครั้งเราจะได้แผ่นกรีนบอร์ดที่มีลวดลายและสีสันทันกัน ขึ้นอยู่กับสีหลักของกล่องเครื่องดื่มที่ใช้ (เมื่อกล่องนมแปลงร่างเป็นเก้าอี้, 2551)



ภาพที่ 55 นักเรียนโรงเรียนรุ่งอรุณร่วมกันรีไซเคิลกล่องนมเพื่อนำไปทำแผ่นกรีนบอร์ด



ภาพที่ 56 ขั้นตอนการผลิตแผ่นกวีบอร์ดของเต็ดตรา แพ็ค



ภาพที่ 57 ผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นจากแผ่นกวีบอร์ด  
โครงการเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล

โครงการ “เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล” เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ดูแลและกำกับงานด้านสิ่งแวดล้อม บริษัท เต็ดตรา แพ็ค(ไทย) จำกัด ในฐานะบริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ และ บริษัท แก้วกรุงไทย จำกัดซึ่งเป็นผู้รับซื้อและจำหน่ายวัสดุประเภทรีไซเคิล เพื่อร่วมกันรณรงค์และส่งเสริมให้เยาวชนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจากการรีไซเคิลกล่องนมโรงเรียน โดยในปี 2551 ถือเป็นระยะสุดท้ายของกิจกรรมในการดำเนินงานปีที่ 2

โครงการเด็กไทยหัวใจไร้ไซเคิล เป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่เกิดขึ้น ภายหลังจาก การเปิดตัวโครงการรวบรวมกล่องเครื่องดื่มที่ใช้แล้วกลับมาไร้ไซเคิล เพื่อรณรงค์ให้เกิดการไร้ไซเคิล กล่องเครื่องดื่มอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลุ่มเด็กๆ ในระดับชั้นตั้งแต่อนุบาล - ประถมศึกษาปีที่ 4 เป็น กลุ่มเป้าหมายหลัก ด้วยการวางรากฐานแนวคิดให้แก่เยาวชนของชาติ ผ่านการเรียกร้องกิจกรรมที่ สอดคล้องกับชีวิตประจำวันของเด็ก โดยจะใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบง่ายๆ คือ “แกะ-ล้าง-เก็บ กล่องนมเปล่า” เพื่อสื่อสารให้เด็กๆ ได้รู้ว่า พวกเขาสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการไร้ไซเคิลด้วย วิธีง่ายๆ โดยที่มหาวิทยาลัยพื้นที่ไปให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการเก็บกล่องนมเปล่าอย่างถูกวิธี และมีกิจกรรมหลักที่จะเป็นแรงจูงใจให้เด็กๆ เข้ามามีส่วนร่วมแรงร่วมใจกัน คือ งาน “วันรวมพลัง เด็กไทยหัวใจไร้ไซเคิลของเยาวชนระดับจังหวัด” (เด็กไทยหัวใจไร้ไซเคิล(ออนไลน์), 2551)



รูปที่ 58 สัญลักษณ์โครงการเด็กไทยหัวใจไร้ไซเคิล

“โครงการ “เด็กไทยหัวใจไร้ไซเคิล” เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่าง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ดูแลและกำกับงานด้าน สิ่งแวดล้อม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 6 จังหวัด บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด ใน ฐานะบริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ และบริษัท แก้วกรุงไทย จำกัด ซึ่งเป็นผู้รับซื้อและจำหน่ายวัสดุ ประเภทไร้ไซเคิลเพื่อร่วมกันรณรงค์และส่งเสริมให้เยาวชนอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจากการไร้ไซเคิลกล่อง นมโรงเรียน (ฐาปนี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

“โครงการนี้เกิดขึ้นภายหลังจากการเปิดตัวโครงการรวบรวมกล่อง เครื่องดื่มที่ใช้แล้วกลับมาไร้ไซเคิล เพื่อรณรงค์ให้เกิดการไร้ไซเคิลกล่องเครื่องดื่มอย่างต่อเนื่อง โดย มีกลุ่มเด็กๆ ในระดับชั้นตั้งแต่อนุบาล - ประถมศึกษาปีที่ 4 เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก ด้วยการ วางรากฐานแนวคิดให้แก่เยาวชนของชาติเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ผ่านการเรียกร้องกิจกรรม



ที่สอดคล้องกับชีวิตประจำวันของเด็ก โดยจะใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบง่ายๆ คือ “แกะ-ล้าง-เก็บ กล่องนมเปล่า” เพื่อสื่อสารให้เด็กๆ ได้รู้ว่า พวกเขาสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการรีไซเคิลและสามารถทำเป็นประจำทุกวัน” (จารุรัตน์ มั่นเจริญศิริ, สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2551)

กลอยตา ณ ถลาง ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด กล่าวในรายการ Smart Money ว่า “ทางบริษัทได้จัดทำโครงการ เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล ติดต่อกันมาเป็นปีที่ 3 แล้ว โดยจะรณรงค์ให้เด็กที่ดื่มนมโรงเรียนนำกล่องนมมา ตัด-แกะ-ล้าง - ตาก - เก็บ ก่อนที่จะนำไปขายกับบริษัทรับซื้อของเก่า เพื่อนำไปรีไซเคิลต่อไป” (มันนี่ชาแนล (ออนไลน์), 2551)

“เหตุผลที่เราจับกลุ่มเด็กประถม เพราะดื่มนมโรงเรียนทุกวัน เป็นอะไรที่ ใกล้ตัว อัตราการบริโภคเยอะมากในแต่ละวัน เรามองว่าถ้าเด็กดื่มแล้ว ไม่มีการจัดการอย่าง เหมาะสม ก็จะเป็นปัญหาอย่างแน่นอน ถ้าไม่แยก เอาไปฝังกลบ ก็เป็นปัญหาทางด้านมลพิษ อีก ทางหนึ่งเป็นการบ่มเพาะเด็กให้มีจิตสำนึกสิ่งแวดล้อม ขอเพียงแต่มีคนไปชี้แนะ ก็จะได้กระแสดอรับเป็นอย่างดี” (พรรณราย ทวีโชติกิจเจริญ, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2551)

### โครงการ “เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล” ปี 2549

ในปีแรกของการดำเนินโครงการ “เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล” มีการจัด กิจกรรม นำร่องกับเยาวชนในระดับชั้นอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 4 ในเขตการศึกษา 6 จังหวัด ได้แก่ อุบลราชธานี อำนาจเจริญ สุรินทร์ บุรีรัมย์ สระแก้ว และกาญจนบุรี ในปีการศึกษา 2549 ที่ ผ่านมา โครงการเด็กไทยรีไซเคิลสามารถร่วมช่วยรณรงค์เก็บกล่องนมเปล่าที่ใช้แล้ว กลับคืนสู่ กระบวนการรีไซเคิลได้มากถึง 8,000 กิโลกรัม ซึ่งนับว่าประสบความสำเร็จอย่างสูง และเป็นการช่วย รักษาสิ่งแวดล้อมให้กับชุมชนได้ โดยเต็ดตรา แพ้คได้จัดกิจกรรม “วันสร้างสถิติ ถนนรีไซเคิลครั้งแรกของประเทศไทย” ขึ้นมาอันเป็นกิจกรรมย่อยภายใต้โครงการเด็กไทยหัวใจรีไซเคิลปี 2549

### กิจกรรมวันสร้างสถิติ ถนนรีไซเคิลครั้งแรกของประเทศไทย

กิจกรรม “วันสร้างสถิติ สร้างถนนรีไซเคิล” เป็นกิจกรรมของเยาวชน ระดับจังหวัด ซึ่งกิจกรรมต่อเนื่องในโครงการ “เด็กไทย หัวใจรีไซเคิล” จัดโดย บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด ซึ่งได้เริ่มต้นขึ้นที่จังหวัดกาญจนบุรีเป็นแห่งแรก โดยมีนักเรียนระดับอนุบาลและ

ประมาณกว่า 1,500 คนเข้าร่วมกิจกรรมสนุกๆ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกและให้ความรู้เกี่ยวกับการรีไซเคิลกล่องนม ผลิตภัณฑ์รีไซเคิล รวมทั้งข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม ที่ เต็ดตรา แพ้คเตรียมไว้ให้

คุณฐาปณี ให้สัมภาษณ์ว่า "ทีมวิทยากรได้ลงพื้นที่ไปให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการเก็บกล่องนมเปล่าอย่างถูกวิธี และมีกิจกรรมหลักที่จะเป็นแรงจูงใจให้เด็กๆ เข้ามามีส่วนร่วมแรงร่วมใจกัน คือ งาน "วันสร้างสถิติ สร้างถนนรีไซเคิลของเยาวชนระดับจังหวัด" จากโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือก ด้วยการนำถนนรีไซเคิลจากการนำกล่องนมเปล่าที่ช่วยกันเก็บสะสมมาต่อเป็นพื้นถนนรีไซเคิลที่ยาวที่สุดเป็นครั้งแรกของประเทศไทย" (ฐาปณี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

"ทางโรงเรียนมีความพอใจกับความสำเร็จที่มาจากความร่วมมือร่วมใจของเด็กๆ ทุกคน กิจกรรมนี้ได้ช่วยในการปลูกจิตสำนึกในการแยกขยะเพื่อรีไซเคิล ที่เด็กๆ นำไปทำเองที่บ้านด้วย จริงๆ แล้ว ทางโรงเรียนได้เริ่มรณรงค์การรีไซเคิลขยะมาพักใหญ่ๆ แล้ว เนื่องจากปริมาณขยะที่เกิดจากกล่องนมแต่ละวันมีจำนวนมาก แต่พอได้เข้าร่วมโครงการเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล กิจกรรมต่างๆ ได้ช่วยกระตุ้นให้เด็กๆ เห็นความสำคัญและรู้ถึงกระบวนการรีไซเคิลกล่องนมแบบง่ายๆ ที่สามารถทำได้เป็นประจำทุกวัน ทำให้ปริมาณขยะที่เคยเกิดขึ้น ไม่มีอีกต่อไป และทางโรงเรียนยินดีที่จะร่วมโครงการต่อไปเรื่อยๆ ค่ะ" อาจารย์บังเอิญ ประกแก้ว จากโรงเรียนแชมป์ประจำจังหวัดกาญจนบุรี กล่าวเสริม (ไฮคลาส(ออนไลน์), 2549)



รูปที่ 59 กิจกรรมวันสร้างสถิติ ถนนรีไซเคิลครั้งแรกของประเทศไทย



รูปที่ 60 นักเรียนช่วยกันสร้างสถิติในการสร้างถนนรีไซเคิล

### โครงการ “เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล” ปี 2550

จากความสำเร็จในปีที่ผ่านมา ในปี 2550 โครงการฯ จึงได้รับความสนับสนุนเพิ่มเติมจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นผู้ร่วมดำเนินการ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไปยังโรงเรียนในสังกัดและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้โครงการฯ มุ่งมั่นที่จะดำเนินโครงการต่อไป ด้วยการกลับไปเยี่ยมเยือน 6 จังหวัดนำร่อง เพื่อต่อยอดสำนักรักษาสิ่งแวดล้อมของเด็กไทยหัวใจรีไซเคิลรุ่น 1 พร้อมยกขบวนเดินทางสู่ 6 จังหวัดภาคเหนือ เพื่อนำโครงการฯ และสถิติวิธีการ “แกะ-ล้าง-เก็บ” ในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน แพร่ กำแพงเพชร และเพชรบูรณ์ ในเดือนสิงหาคม-กันยายน 2550 เพื่อสร้างเด็กไทยหัวใจรีไซเคิลรุ่น 2 ต่อไป ทั้งนี้ในพื้นที่เดิมจะมุ่งเน้นการรวมพลังจัดเก็บกล่องเครื่องดื่มยูเอชทีกลับมารีไซเคิลอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มการประกวดโรงเรียนต้นแบบการจัดการกล่องเครื่องดื่มยูเอชทีอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างกระบวนการจัดเก็บกล่องอย่างเป็นระบบในแต่ละจังหวัด ส่วนพื้นที่ใหม่ในภาคเหนือจะมุ่งเน้นการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในกระบวนการ “แกะ-ล้าง-เก็บ” กล่องนมอย่างถูกวิธี เพื่อนำไปสู่การสร้างโรงเรียนต้นแบบฯต่อไป สำหรับกิจกรรมทั้งหมดในทั้ง 12 จังหวัด จะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

### กิจกรรมระยะที่ 1: สิงหาคม - กันยายน 2550

ในพื้นที่เดิมจะมีทีมวิทยากรเข้าไปรณรงค์การรวมพลังเก็บกล่องอย่างต่อเนื่องผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัด และแนะนำรายละเอียดการประกวดโรงเรียนต้นแบบการจัดการกล่องเครื่องดื่มยูเอชทีอย่างยั่งยืน

สำหรับพื้นที่ภาคเหนือ ทีมจะเดินทางไปยังโรงเรียนที่ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการฯ เพื่อให้ความรู้และสาธิตวิธีการ “แกะ-ล้าง-เก็บ” กล่องนมอย่างถูกวิธี รวมทั้งอธิบายการเข้าร่วมกิจกรรม “วันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิลของเยาวชนระดับจังหวัด”

### กิจกรรมระยะที่ 2: ตุลาคม - พฤศจิกายน 2550

ในพื้นที่เดิมจะมีการประสานงานกับทางจังหวัดและร้านรับซื้อของเก่า ในการจัดตลาดนัด รีไซเคิลร่วมกับงานกิจกรรมของจังหวัด เพื่อเป็นการรวมพลังรับกล่องกลับมารีไซเคิลโดยร้านรับซื้อจะไปตั้งจุดรับซื้อกล่องจากทางโรงเรียนภายในงาน

สำหรับในพื้นที่ภาคเหนือ จะมีงานระดับจังหวัด “วันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล” เพื่อจุดสถิติของเยาวชนในแต่ละจังหวัดที่สามารถรวมพลังสามัคคี มีเยาวชน “แกะ-ล้าง-เก็บ” กล่องนมเปล่าได้ถูกวิธีและรู้จักสิ่งแวดล้อม นำกล่องนมเปล่ามาร่วมกันต่อเป็นถนนรีไซเคิล โดยกล่องนมโรงเรียนทั้งหมดจะถูกส่งไปรีไซเคิลที่โรงงานรีไซเคิลต่อไป ในกิจกรรมนี้โรงเรียนทุกโรงเรียนที่สมัครเข้าร่วมจะได้รับของที่ระลึก และร่วมกิจกรรมการเล่นอื่นๆ ในงานอีกมากมาย

กิจกรรม “วันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล” เป็นหนึ่งในกิจกรรมของโครงการ “เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล” จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมกับเด็กและเยาวชนไทยตั้งระดับชั้นอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ด้วยการรณรงค์และส่งเสริมให้เยาวชนคัดแยกกล่องนมโรงเรียนเพื่อนำไปรีไซเคิล โดยในปีนี้ได้ได้รับความสนับสนุนเพิ่มเติมจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โครงการไปยังโรงเรียนในสังกัด

นอกจากนี้ ทีมงานจะลงพื้นที่ช่วงปลายปีเพื่อค้นหาโรงเรียนต้นแบบ การจัดการกล่องเครื่องมืออย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแบบอย่างในการสร้างกระบวนการจัดเก็บ กล่องอย่างเป็นระบบในแต่ละจังหวัด

### กิจกรรมระยะที่ 3: กุมภาพันธ์ 2551

ล้าง-เก็บ" ได้อย่างต่อเนื่องและมีปริมาณมากที่สุด พร้อมทั้งทำพิธีมอบ ทุนสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม และป้ายเชิดชูเกียรติให้กับโรงเรียนแชมป์เด็กไทยหัวใจรีไซเคิลของ จังหวัด โรงเรียนต้นแบบการจัดการกล่องเครื่องมืออย่างยั่งยืน และมอบเกียรติบัตรให้ทุก โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมดอีกด้วย (เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล (ออนไลน์), 2551)

### กิจกรรมวันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล

กิจกรรม "วันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล" เป็นหนึ่งในกิจกรรมของ โครงการ "เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล" มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมกับ เด็กและเยาวชนไทยตั้งระดับชั้นอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ด้วยการรณรงค์และส่งเสริม ให้เยาวชนคัดแยกกล่องนมโรงเรียนเพื่อนำไปรีไซเคิล และในปีนี้ได้ได้รับความสนับสนุนเพิ่มเติมจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โครงการไปยัง โรงเรียนในสังกัด

"กิจกรรม "วันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล" ที่จัดขึ้นทั้ง 6 จังหวัด ระหว่างระยะเวลาโครงการเด็กไทยหัวใจรีไซเคิลได้รับการตอบรับจากเด็กๆและครูอาจารย์ใน โรงเรียนเป็นอย่างดี โดยสถิติกล่องนมที่ถูกนำมารีไซเคิลของทั้ง 6 จังหวัดมีน้ำหนักรวมกว่า 2,600 กิโลกรัม จากโรงเรียนเกือบ 300 แห่ง" (ฐาปณี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

"ปีที่แล้วมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการฯ 6 จังหวัดนำร่องในภาคตะวันตก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 514 โรงเรียน ซึ่งสามารถรวบรวมกล่องนร่าย ลำพูน แพร่ กำแพงเพชร และเพชรบูรณ์ โดยในวันที่ 2 นี้ มีโรงเรียนตอบรับเข้าร่วมโครงการกว่า 500 โรงเรียน อย่างไรก็ตามเราไม่ได้มุ่งแต่น้องๆ อย่างเดียว แต่สิ่งที่ต้องการมากที่สุดคือความยั่งยืน และมีความ ต่อเนื่องในชุมชน"(จารุรัตน์ มั่นเจริญศิริ, สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2551)

เมื่อเร็วๆ นี้ บริษัท เต็ดตรา แพ้ค(ไทย) จำกัด บริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ชั้นนำ ร่วมกับ กระทรวงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) พร้อมพันธมิตร "แก้วกรุงไทย" จัดกิจกรรม "วันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล" ปลุกกระแสรีไซเคิลรวมทั้งสานต่อโครงการ "เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล ปี 2" เพื่อสร้างความยั่งยืนในการรีไซเคิลกล่องเครื่องดื่มในโรงเรียนและชุมชน โดยมีรองผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงราย เป็นประธานพิธีเปิด ถนนแม่ฟ้าหลวง (หน้าศูนย์ฝึก รด.)จังหวัดเชียงราย (เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล, 2550: 24)



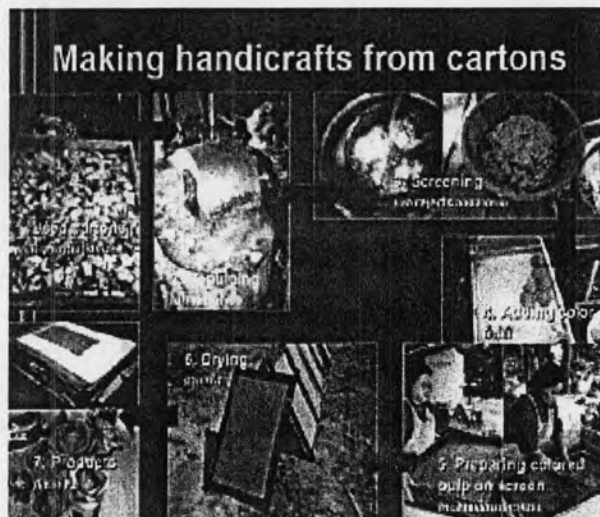
ภาพที่ 61 กิจกรรมวันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล

### โครงการการฝึกอบรมแปรรูปกล่องนม

โครงการการฝึกอบรมแปรรูปกล่องนมของเต็ดตรา แพ้คเริ่มดำเนินขึ้นตั้งแต่ปี 2546 เป็นการต่อยอดโครงการธนาคารขยะของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศในการประกวดภายใต้โครงการ "เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล" ซึ่งเป็นโครงการฝึกวิชาชีพให้กับชุมชนโดยได้ร่วมมือกับกรมวิทยาศาสตร์บริการ กระทรวงวิทยาศาสตร์ และการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งเป็นการฝึกอบรมการทำกระดาษและงานฝีมือ ให้กับชุมชนในจังหวัดต่างๆ

“เพื่อนำโครงการที่เราจัดขึ้นมาต่อยอดเราจึงสานต่อโครงการธนาคารขยะของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศในโครงการ "เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล" โดยนำกล่องนมที่เก็บรวบรวมได้ ไปจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้กับชาวบ้านในจังหวัดต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้และเป็นการส่งเสริมอาชีพ ซึ่งเราร่วมมือกับกรมวิทยาศาสตร์บริการ และกศน. เพื่อสอนขั้นตอนการทำกระดาษรีไซเคิล

และนำมาแปรรูปให้เป็นวัสดุที่สวยงาม เป็นการสร้างรายได้ให้ประชาชนทางอ้อม โดยจังหวัดที่เรา ได้ฝึกอบรมไปแล้วก็มี เชียงใหม่ สกลนคร อ่างทอง ศรีสะเกษ สุพรรณบุรีและสุโขทัย” (ฐานี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)



ภาพที่ 62 ขั้นตอนการฝึกอบรมการทำกระดาษรีไซเคิลที่สอนชาวบ้าน

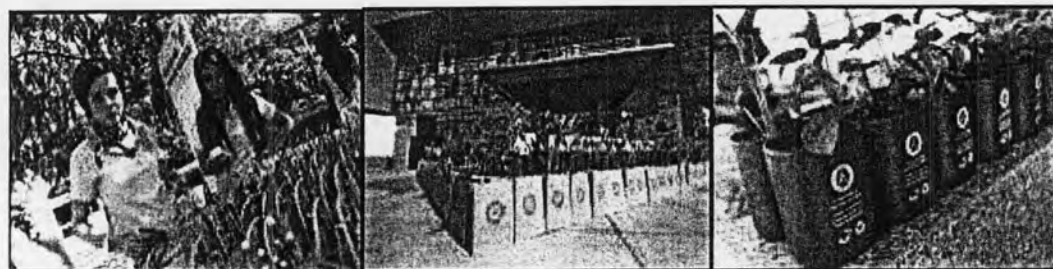
#### โครงการ 1 กล้อง 1 ดวงใจ รวมพลังชาวไทยหัวใจรีไซเคิล

โครงการ “1 กล้อง 1 ดวงใจ รวมพลังชาวไทยหัวใจรีไซเคิล” เป็นโครงการที่จัดขึ้นเนื่องในวโรกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช โดยเต็ดตรา แพ้คได้ร่วมจัดงานโดยการสนับสนุนร่วมกับ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ เซเวนอีเลฟเว่น และวีจีไอ โกลบอล มีเดีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนช่วยลดปริมาณขยะและก๊าซเรือนกระจกด้วยการรีไซเคิลและการปลูกต้นไม้

“เราจัดกิจกรรม “1 กล้อง 1 ดวงใจ รวมพลังหัวใจรีไซเคิลขึ้นเพราะเราต้องการให้ประชาชนรู้ว่ากล่องกระดาษสามารถนำกลับมารีไซเคิลได้ โดยกล่อง 1 ตัน สามารถลดก๊าซคาร์บอนได้ออกไซด์ได้ 900 กก และตลอดทั้งปีนี้เต็ดตรา แพ้คสามารถเก็บรวบรวมกล่องเครื่องดื่มและนำกลับไปรีไซเคิลได้เป็นจำนวน 6,000 ตันแล้ว และมีเป้าหมายเพิ่มขึ้นทุกปี” (ฐานี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

นายรัสดี เคคูเอว่า กรรมการผู้จัดการ บริษัท เต็ดตรา แพ้ค(ไทย) จำกัด เปิดเผยว่า บริษัทได้จัดโครงการ “1 กล้อง 1 ดวงใจรวมพลังชาวไทยหัวใจรีไซเคิล” เนื่องในวโรกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เพื่อสร้างจิตสำนึกและกระตุ้นให้คนไทยลดปริมาณขยะและก๊าซเรือนกระจก ด้วยการนำกล่องกระดาษหรือกล่องเครื่องดื่ม มาทำการรีไซเคิล โดยโครงการนี้มีผู้ร่วมสนับสนุนคือ เซ็นทรัล เวิลด์ เซเวนอีเลฟเว่น และ 7อีไอ โกลบอล มีเดีย

สำหรับโครงการนี้เป็นกิจกรรมหนึ่งของเต็ดตรา แพ้คที่ต้องการสร้างจิตสำนึกให้คนไทยช่วยกันรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อลดภาวะโลกร้อน โดยโครงการนี้เป็นการจัดกิจกรรมให้ผู้บริโภคนำกล่องเครื่องดื่มชนิดใดก็ได้จำนวน 9 กล่อง มาแลกต้นไม้เพื่อนำกลับไปปลูกที่บ้าน เพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียว และทุกกล่องที่ได้รับมาจะนำไปรีไซเคิล โดยกิจกรรมนี้จัดขึ้นระหว่างวันที่ 6-15 ธันวาคม 2550 ที่ลานด้านหน้าอาคาร ดิออฟฟิศเซส แอท เซ็นทรัล เวิลด์ (เต็ดตรา แพ้ค จัดโครงการรีไซเคิลกล่อง, ธันวาคม 2550: 24)



ภาพที่ 63 กิจกรรมในโครงการ 1 กล้อง 1 ดวงใจฯ

### กิจกรรมด้านเพื่อสังคมอื่นๆ

นอกจากนี้กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม และรีไซเคิลแล้ว เต็ดตรา แพ้คยังได้จัดกิจกรรมเพื่อสังคมอื่นๆ อีกมากมายเพื่อแสดงตนเป็นบริษัทที่ห่วงใยและใส่ใจต่อสังคมอย่างจริงจัง อันประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้



## กิจกรรมวันดื่มนมโลก

จากการที่องค์การอาหารแห่งสหประชาชาติ หรือ The Food and Agriculture Organization หรือ FAO กำหนดให้วันที่ 1 มิถุนายนของทุกปี เป็นวันดื่มนมโลก (World Milk Day) เพื่อให้ประเทศต่างๆ และองค์กรที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการบริโภคนมร่วมกัน จัดกิจกรรมรณรงค์และกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการบริโภคนมด้วยการให้ความรู้ และคุณประโยชน์ของนมแก่ประชาชน เต็ดตรา แพ้คจึงได้จัดกิจกรรมวันดื่มนมโลกนี้ขึ้นในประเทศไทยด้วยเช่นกันเพื่อต้องการที่จะกระตุ้นให้คนไทยหันมาบริโภคนม

“การจัดกิจกรรมวันดื่มนมโลกของเต็ดตราแพ้คนั้นก็เพื่อต้องการกระตุ้นให้คนไทยหันมาบริโภคนมให้มากขึ้น โดยในทุกๆ ปีองค์การอาหารแห่งสหประชาชาติได้ประกาศให้เป็นวันดื่มนมโลก เราจึงได้เริ่มต้นที่จะจัดงานนี้ขึ้นมาเช่นกัน โดยเริ่มต้นจัดขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อปี 2550 ที่ผ่านมาและในปีนี้ได้จัดขึ้นมาเป็นที่ 2 ต่อเนื่องกันแล้ว ซึ่งเราได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีในการจัดกิจกรรม โดยมูลนิธิโรคกระดูกพรุนแห่งประเทศไทย และเราก็พบว่าคนไทยก็เริ่มตื่นตัวและหันมาบริโภคนมกันมากขึ้น” (ฐาปนี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

“กิจกรรมวันดื่มนมโลกเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทางเจดับบลิวที่ช่วยสนับสนุนมาโดยตลอด โดยเราวางแผนการประชาสัมพันธ์ให้กับเต็ดตรา แพ้คซึ่งโครงการนี้เป็นโครงการที่ดีมากๆ และได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากทั้งนักข่าว และประชาชน นับว่าเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมดี ๆ เพื่อสังคมของเต็ดตรา แพ้คและประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง” (จารุรัตน์ มั่นเจริญศิริ, สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2551)

“เต็ดตรา แพ้ค” หรือที่รู้จักดีในฐานะบริษัทผู้จำหน่ายอุปกรณ์ในกระบวนการผลิตและบรรจุอาหาร รวมถึงบรรจุภัณฑ์แบบปลอดเชื้อ หรือ กล่องยูเอชที ได้ใช้กลยุทธ์ทางตลาดในสายงานที่ตนเองถนัดจัดกิจกรรม “วันดื่มนมโลก” ขึ้นครั้งแรกในประเทศไทย โดยร่วมกับมูลนิธิโรคกระดูกพรุนแห่งประเทศไทย ในพระอุปถัมภ์ของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนากรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ พร้อมกับประเทศอื่นๆ อีกกว่า 35 ประเทศทั่วโลกในเดือนมิถุนายนนี้ เพื่อรณรงค์ให้คนไทยเห็นความสำคัญของการดื่มนม (คืนกำไรสังคม จัด ดื่มนมโลก, 2550: 16)



ภาพที่ 64 กิจกรรมรณรงค์ในกิจกรรมวันดีมีนมโลก

### กิจกรรมเพื่อสังคมอื่น ๆ

นอกจากกิจกรรมหลัก ๆ ที่ได้รายงานมาแล้วข้างต้น เต็ดตรา แพ้คก็ยังสามารถจัดกิจกรรมเพื่อสังคมอื่นๆ อีกมากมาย อาทิ มอบเงินทุนสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ประสบ การบริจาคนม เป็นต้น

“เรายังมีกิจกรรมเพื่อสังคมเล็กๆ น้อยๆ อีกมากมายที่จัดขึ้นตามแต่โอกาส จะเหมาะ หรือช่วงเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินไม่ว่าเป็นการมอบทุนสนับสนุนให้กับมูลนิธิต่างๆ การช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่างๆ การบริจาค ซึ่งเราก็ยินดีทำ และจะคงเดินหน้าทำต่อไป” (ฐาปณี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

### กิจกรรมเพื่อสังคมอื่นๆ ของเต็ดตรา แพ้คประกอบด้วย

1. มอบเงินสมทบทุนโครงการผ่าตัดเด็กโรคหัวใจ ให้กับมูลนิธิโรคหัวใจ
2. กิจกรรมช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยโคลนถล่มภาคเหนือ
3. บริจาคนมยูเอชที ให้กับมูลนิธิเด็ก
4. ร่วมสนับสนุนมูลนิธิโรคกระดูกพรุนนานาชาติ

#### 5. ร่วมสนับสนุนค่ายเยาวชน อาหารปลอดภัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 65 เต็ดตรา แพ้เข้าร่วมบริจาคนมให้มูลนิธิเด็ก



ภาพที่ 66 เต็ดตรา แพ้เข้าร่วมบริจาคนมให้แก่ผู้ประสบภัยโคลนถล่มทางภาคเหนือ

#### 4. การประเมินผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาและสัมภาษณ์พบว่าเต็ดตรา แพ้มีการประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของตนอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านกิจกรรม และด้านการประชาสัมพันธ์ โดยได้มีการจัดทำ KPI ที่วัดของแต่ละโครงการโดยละเอียด เพื่อนำมาหา

ข้อสรุป ในการประเมินผลงาน จากนั้นก็นำไปประเมินวิเคราะห์เป็นรายปีต่อไป ว่าในปีหนึ่งๆ นั้น เต็ดตรา แพ้คได้ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจได้ครบตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ แล้วจึงจัดทำเป็นรายงานประจำปีในด้านนี้โดยเฉพาะ

ในส่วนของ การวัดผลด้านการประชาสัมพันธ์ ได้มอบหมายให้บริษัทตัวแทนที่ปรึกษาทางด้านประชาสัมพันธ์ เจดับบลิวที พับบลิค รีเลชั่นส์ เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งก็มีแบบแผนการวัดผลที่ชัดเจนโดยจะวัดผลจากจำนวนของข่าวที่ได้รับการเผยแพร่ แต่ลักษณะเป็นวิเคราะห์อย่างละเอียดทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ โดยดูจากเนื้อหาของข่าว จำนวนข่าวที่ได้รับการเผยแพร่ในแต่ละกิจกรรมรายเดือน และรายปี ว่าได้รับการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรมากน้อยแค่ไหน มีคุณภาพเท่าไรมีมูลค่าของข่าวสารเท่าไร ซึ่งเป็นการวัดผลในแบบสามมิติ คือ

1. ได้รับการเผยแพร่ในสื่อใดบ้าง
2. สารที่ส่งออกไปนั้นได้รับการเผยแพร่อย่างไร
3. มูลค่าของข่าวประชาสัมพันธ์คิดเป็นเท่าไร เทียบอัตราส่วนจากมูลค่าของโฆษณา

“ที่เต็ดตรา แพ้คเรามีมาตรฐานในการวัดผลการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ที่ค่อนข้างชัดเจน เพราะจะเห็นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ของเราล้วนแล้วแต่มีคุณค่าต่อสังคมทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมทางด้านการตลาดเองก็ตาม เราก็จะต้องเพิ่มคุณค่าของงานที่ทำด้วยซีเอสอาร์เข้าไปในทุกงาน ฉะนั้นพอมาถึงการวัดผลเราก็จะมาดูกันเลยว่าเราทำได้สำเร็จตามเป้า ตาม KPI ที่วางเอาไว้หรือไม่ สำเร็จหรือไม่สำเร็จด้านใดบ้าง เพื่อนำมาเป็นแผนในการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปในปีหน้า นอกจากนี้ทุกปี เต็ดตรา แพ้คประเทศไทยจะต้องทำรายงานการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ที่ทำในแต่ละปี ซึ่งเราเรียกว่า *Environment & Social Report* ส่งไปรายงานให้กับเต็ดตรา แพ้คสำนักงานใหญ่ที่เมืองนอกอีกด้วย เพื่อนำมาศึกษาแนวทางการทำงานซึ่งกันและกัน ในสาขาของแต่ละประเทศว่าดำเนินงานด้านไหน อย่างไร เพื่อนำมาปรับใช้ และเป็นแนวทางในการดำเนินงานในปีถัดๆ ไป” (ฐาปณี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

ส่วนคุณพรณราย เล่าให้ฟังถึงการประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงการประชาสัมพันธ์ว่า “เราเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ให้กับเต็ดตรา แพ้คมาแล้ว 3 ปี และเรามีแบบแผนการประเมินผลในด้านงานประชาสัมพันธ์ที่เป็นแบบฉบับของ

เจดับบลิวทีเอง ซึ่งจะช่วยให้การประเมินผลการทำงานของลูกค้าชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น โดยเราวัดจากคลิปปิงข่าวเป็นหลัก แต่จะแบ่งเป็น 3 ด้านคือ สื่อที่ได้รับการตีพิมพ์ แมสเสจของข่าวที่เราได้ และการวัด AVE” (พรรณราย ทวีโชติกิจเจริญ, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2551)

“ทุกเดือนเจดับบลิวทีจะต้องส่งรายงานการดำเนินผลงานประชาสัมพันธ์มาให้ซึ่งจะเป็นรายงานที่สรุป และรวบรวมกิจกรรมของเต็ดตรา แพ็คที่ได้ทำมาในแต่ละเดือนให้กับลูกค้า โดยจะชี้แจงอย่างละเอียดว่าเต็ดตรา แพ็คได้ทำอะไรไปบ้าง achieve ตรงไหน อย่างไร และได้รับการเผยแพร่ข่าว เป็นอย่างไร เราจะเรียกว่า PR Monthly Report เพื่อให้ลูกค้าทราบถึงความคืบหน้าของการทำงาน และทุกสิ้นปีเราก็จะต้องทำรายงานที่เรียกว่า PR Review ไปนำเสนอลูกค้า และเปรียบเทียบออกมาให้ลูกค้าเห็นเลยว่าในเดือนหนึ่ง ๆ ลูกค้าได้รับการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับซีเอสอาร์ คอร์ปอเรต หรือมาร์เก็ตติ้ง เท่าไหร่ และในหนึ่งปี ข่าวด้านไหนที่ได้รับการเผยแพร่มากที่สุด พอลูกค้าเห็นเค้าก็จะรู้ทันทีเลยว่า อิม ในปีหนึ่งๆ เค้าได้อะไรยังไง ในแง่ข่าว และเค้าก็จะสามารถนำมาวางแผนงานการทำงานของเราได้ต่อไปสำหรับการทำงานในปีถัดไป” (จารุรัตน์ มั่นเจริญศิริ, สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2551)

#### แนวโน้มด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของเต็ดตรา แพ็ค

แนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเต็ดตรา แพ็คในอนาคต จะยังคงให้ความสำคัญในแนวคิด “ปกป้องทุกคุณค่า” เพราะถือเป็นปรัชญาหลักของการดำเนินงานขององค์กร และจะยังคงเน้นไปที่เรื่องการใช้ทรัพยากร และการรีไซเคิล เช่นเคย แต่อาจจะต้องเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรให้มากขึ้น และกระตุ้นให้สาธารณชนเข้ามามีบทบาทกับการทำกิจกรรมขององค์กรให้มากขึ้นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้เต็ดตรา แพ็ค ยังมีแผนที่จะลดปริมาณการผลิตสารคาร์บอนไดออกไซด์ลงให้ได้ตามเป้าที่กำหนดอีกด้วย โดยการจะเริ่มตั้งแต่กระบวนการภายในองค์กร ขั้นตอนการผลิต จนกระทั่งถึงกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจขององค์กร

“แนวโน้มการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ของบริษัทในอนาคต ก็จะเป็นแนวคิดเดิมๆ จากปรัชญาในการทำงานของเราที่ว่า “ปกป้องทุกคุณค่า” เอาไว้เช่นเคย และกิจกรรมต่างๆ ที่จะได้ไปแล้วไม่ว่าจะเป็น เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล วันดีมีนมโลก ฯลฯ เราก็จะยังคงทำต่อไป และคิดว่าจะมีกิจกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ออกมาเพิ่มอีกมากเช่นกัน ซึ่งในปีหน้าเราได้โจทย์มาว่าจะต้องลดปริมาณสารคาร์บอนไดออกไซด์ ทั้งในระดับการผลิต และในระดับสังคม ซึ่งตอนนี้เราได้เตรียม

แผนงานที่จะดำเนินการอยู่ อีกอย่างหนึ่ง เราหวังว่าจะให้พนักงานในบริษัทของเราได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมซีเอสอาร์ให้มากขึ้น และถ้าเป็นไปได้เราก็ต้องกระตุ้นให้ประชาชนเข้าร่วมโครงการกับเราให้มากที่สุดเช่นกัน” (ฐาปนี จันทร์หอม, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2551)

## ส่วนที่ 2 กลุ่มสื่อมวลชนที่ทำการศึกษ

### 1. การรายงานข่าวเกี่ยวกับการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

#### 1. หลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าวด้านรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์สื่อมวลชนทั้ง 5 สำนักพิมพ์พบว่าหลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าวของสื่อมวลชนมีเกณฑ์การคัดเลือกจากลักษณะของเนื้อหาของข่าวสารนั้นๆ โดยมีการพิจารณาว่าข่าวนั้นๆ มีคุณค่าของข่าวครบถ้วนหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสดใหม่ มีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนในวงกว้าง และอาศัยจากหลักเกณฑ์การพิจารณาโดยดูจากเนื้อหาของกิจกรรมและโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมว่ามีคุณค่ามากน้อยแค่ไหน มีลักษณะเป็นการทำงานที่จริงจัง ไม่ฉาบฉวย

“เกณฑ์วัดหลักๆ ในการเลือกเขียนข่าวด้านซีเอสอาร์ของมติชน ก็ดูจากเนื้อหาข่าว คุณคอนเทนต์เป็นหลักว่ามีความน่าสนใจใหม่ มีประเด็นข่าวมากน้อยแค่ไหน คืออย่างบางองค์กรจัดงานใหญ่มากแล้วมาบอกเราว่าเค้าจัดทำซีเอสอาร์จริงจัง แต่พอไปถึงงานสัมภาษณ์ข้อมูลมาได้ก็จะเห็นว่า เป็นซีเอสอาร์แบบสร้างภาพ คือพีจะเรียกว่าเป็นซีเอสอาร์เทียม อย่างนี้เราก็ไม่เล่นข่าว แต่จะส่งข่าวไปให้หน้าการตลาดเลย เพราะว่าข่าวของพีต้องไม่ใช่ข่าวเชิงธุรกิจ ต้องเป็นข่าวด้านสิ่งแวดล้อม สังคมอะไรทำนองนี้ คือคนอ่านอ่านแล้วเค้าจะต้องได้อะไรกลับไป พีว่าต้องแยกให้ออกนะระหว่างซีเอสอาร์แบบหัวโขน หรือซีเอสอาร์เทียม กับซีเอสอาร์แท้ๆ ที่ทำมาจากแก่นหลักมีสาระ แต่ตอนนี้หลายๆ องค์กรเค้าก็ออกมาทำงานด้านซีเอสอาร์มากขึ้น” (สิรินาฏ ศิริสุนทร, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“ที่บางกอกโพสต์ เรามีวิธีเลือกรายงานข่าวอยู่หลักๆ เลยก็คือ หนึ่งต้องไม่ขายของ และต้องได้ประโยชน์กับคนอ่านในวงกว้าง โดยเฉพาะหน้าเข้าที่ลูกค้าเนี่ยน้อยมากที่จะติดแบรนด์ดีดิงขององค์กร คือถ้าคุณจะขายของคุณก็ต้องไปลงหน้าการตลาด หรือ เรียลไทม์ ดังนั้นข่าวของเข้าที่ลูกค้าจะเป็นข่าวเพื่อสังคมจริง ๆ แล้วคนอ่านจะได้ประโยชน์จากข่าวของเรายังไง คือทุกครั้งก่อนที่เราออกไปหาประเด็นทำข่าวเราจะต้องประชุมกันเองก่อนภายในกอง แล้วถ้าใครมีเรื่องที่น่าสนใจ

ก็นำมาเสนอได้เลย แล้วถ้าในกองสนใจเรื่องนั้นก็มาทำเป็นสก็๊ป บทความต่อไป ส่วนการเลือกประเด็นข่าวโดยเฉพาะข่าวซีเอสอาร์เราต้องดูเลยว่าประเด็นน่าสนใจไหม เป็นลักษณะโครงการเพื่อสังคมจริงๆ หรือเปล่า แล้วได้ประโยชน์กับคนในวงกว้างแค่ไหน ไม่ใช่ว่าไปบริจาคเงิน ก็บอกว่าเป็นการทำซีเอสอาร์แล้ว อย่างนั้นไปลงหน้าข่าวสังคมก็ได้ ไม่ต้องมาถึงเรื่องซีเอสอาร์ก็มีเหมือนกันหลายครั้งเลยที่บริษัทต่างๆ เชิญไปทำงานข่าวบางทีไปต่างประเทศก็มี แต่ประเด็นข่าวไม่น่าสนใจ ไม่ใช่ซีเอสอาร์แบบที่ใช่ คือเค้าไม่ได้ทำจริงจัง แต่ทำซีเอสอาร์แบบเพื่อทำข่าวประชาสัมพันธ์มากกว่า เราก็เลยไม่ไป เพราะไปแล้วก็ไม่รู้จะเขียนอะไร โดยหลักๆ แล้วเนื้อหาและสาระของข่าวต้องน่าสนใจจริงๆ ดูง่าย ๆ เลยว่า หลักสำคัญและคุณค่าของความเป็นข่าวมีหรือเปล่า” (ญาณพล มุสิตเกต, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2551)

“ก็เป็นประโยชน์ต่อคนอ่าน โดยส่วนตัว ทาร์เก็ตของเราคือคนอ่านส่วนใหญ่จะเป็นพวกนักธุรกิจแล้วถ้าย่อยลงมาในเซ็คชั่นที่เนี่ย ถ้าเราเลยลองอ่านดูก็จะพบว่าโดยส่วนใหญ่คนอ่านหลักๆ ก็จะเป็นคนขับเคลื่อนซีเอสอาร์ในองค์กร เพราะฉะนั้นวิธีเลือกข่าวก็จะต้องแมทช์กับคนอ่านชนิดนี้ ดังนั้นเวลาเราเลือกข่าว อย่างแรกเลยก็คือเราจะต้องดูว่าเป็นประโยชน์ต่อคนอ่าน เป็นแนวทางให้เค้าไปทำเป็นกรณีศึกษาได้ ซึ่งลักษณะ รูปแบบ เนื้อหาของโครงการก็มีผลต่อการรายงานข่าว คือพอมันมีประโยชน์ต่อคนอ่านมันก็จะเข้ามาสู่ตรงเนื้อหา แล้วเนื้อหามันก็แบ่งเป็นหลายส่วน ส่วนหนึ่งจะเป็นวิธีคิดและมุมมองในการทำงาน อันที่สองคือเรื่องประสบการณ์ คือหมายถึงว่าไม่ใช่แค่ทฤษฎี แต่ต้องเป็นประสบการณ์และกิจกรรมจริงที่เค้าทำ แล้วที่นี้เราต้องมาดูที่ลักษณะโครงการที่ทำว่าเค้าทำยังไง”(วรัญญา ศรีเสวก, สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2551)

“หลักๆ เลยของการรายงานข่าวด้านซีเอสอาร์ของโพซิชั่นนี้ ก็เท่าที่ทราบว่าเป็นนิตยสารรายเดือน ดังนั้นการรายงานข่าวของเราก็จะเป็นการรายงานข่าวเชิงลึก หมายถึงว่าลึกจริง ตั้งแต่ ปรึชญาของบริษัท กลยุทธ์ที่เค้าวาง จนกระทั่งถึงตัวกิจกรรมที่เราเห็นเป็นรูปธรรม ดังนั้นเกณฑ์แรกที่เราจะนำมาใช้ในการเลือกเขียนข่าวคือเรื่องข้อมูลเป็นหลัก ถ้ามีข้อมูลเพียงพอ หมายถึง ผู้บริหารพร้อมมั้ย ให้สัมภาษณ์ได้หรือเปล่า ข้อมูลเอกสารโครงการ รูปภาพต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยหมดแต่ถ้าพูดถึงเรื่องเกณฑ์ในการเลือกอีกอย่างหนึ่งก็ต้องบอกตรงๆ ว่าคุณค่าของข่าวมีไหม คนอ่านอ่านแล้วได้อะไรจากเราบ้าง ซึ่งเราไม่สนใจว่าข่าวนี้อาจจะเคยรายงานไปแล้ว แต่เรามองที่ประเด็นสำคัญ เช่นถ้าทำข่าวซีเอสอาร์ของสตาร์บัคส์ ซึ่งอาจจะเคยรายงานไปแล้วเป็นร้อยๆ รอบเราก็จะมองว่ามีประเด็นไหนอีกที่ข่าวยังไม่เคยเล่น อันนี้ที่หมายถึงในข่าวเดียวกันนะ เช่นเรื่องการช่วยเหลือชาวไร่กาแฟของสตาร์บัคส์ เล่มอื่นๆ อาจจะหยิบประเด็นเรื่องชาวไร่ ความเป็นอยู่ การช่วยเหลือสังคม ซึ่งมันเป็นสิ่งที่เค้าทำ แต่เราอาจจะมองว่าอิมมิงั้นเรื่องการทำ fair trade ก็

น่าสนใจอยู่ไม่น้อย เป็นประเด็นที่ดียังไม่มีใครเล่นเราก็จะนำมาเล่น ในหัวข้อซีเอสอาร์ของสตาร์บัคส์เหมือนกัน แต่คนละประเด็น ดังนั้นถ้าพร้อมแล้วสามารถบิดประเด็นข่าวให้เราเล่นได้หลากหลาย มีคุณค่าเพียงพอ ข่าวนั้นก็จะได้รับการตีพิมพ์ แต่ถ้าบางที่ถ้าเรื่องมันซ้ากันจริงๆ เราก็ต้องกลับมาดู 2 หลักเกณฑ์ของเราเลยว่าเรื่องข้อมูล เรื่องคุณค่าของข่าว” (อรรถสิทธิ์ เหมือนมาตย์, *สัมภาษณ์*, 6 มิถุนายน 2551)

“อันที่หนึ่งเลยต้องเป็นซีเอสอาร์ของแท้ คือของแท้ต้องตอบโจทย์ stakeholder ทั้งหมด คือตอบโจทย์ผู้ถือหุ้น พนักงาน ตอบโจทย์ผู้บริโภค คือทั้งหมดเลย ถ้าเป็นของเพกแต่ทำ 10% แล้วตีฟู 90% แล้วจะพยายามเฟดออก คือโปรเจคไม่มีอะไรเลย แล้วทำมาร์เก็ตติ้งคอมเยอะเกินไป อันนี้คือตีฟู เราก็จะพยายามเฟดออก คือเอาซีเอสอาร์ของจริง อันที่สองคือเลือกตามความสำคัญของข่าว เพราะพื้นที่เรามีจำกัด ดูตามคุณค่าข่าวจริงๆ แล้วมาเลือกกันอีก และในส่วนขององค์กรพูดถึงก็มีส่วนในการนำเสนอเหมือนกัน เช่นถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ก็ทำให้ตัดสินใจได้ว่า เพราะองค์กรใหญ่ทำแล้วมีอิมแพคมากกว่า แต่ถ้าองค์กรเล็กๆ ทำแล้วมีผลในเชิงมวลรวมต่อสังคมเราก็เลือกเขียนข่าวเหมือนกัน ไม่ได้จำกัดเฉพาะว่าต้องเป็นซัมซุง ปูนซีเมนต์ ไทโยต้า แต่พวกนี้ ค่ากระแสบอยด้วยที่เค้ามีโปรเจคเยอะเค้ามีงานบ่อยกว่า เค้าเลยได้ลงบ่อยกว่า เช่นปูนซีเมนต์ไทย ทำปีนึงทำ 20 โครงการสมมติ ถ้าลงแค่ครั้งเดียวก็ 10 โครงการแล้ว แต่ถ้าเดอะมอลล์ทำ 2 ครั้ง มันก็อาจจะได้ลงทั้ง 2 หรือไม่ลงเลยก็ได้”(วุฒิกกร สินธุวาทีน, *สัมภาษณ์*, 13 มิถุนายน 2551)

## 2. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับกับด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน

จากการศึกษาวิจัยพบว่าองค์กรธุรกิจมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แต่อย่างไรก็ดี องค์กรธุรกิจยังคงไม่เข้าใจถึงระบบและกระบวนการประชาสัมพันธ์สำหรับกิจกรรมหรือโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแก่สื่อมวลชนอย่างถูกต้อง โดยพบว่าปัจจุบันองค์กรธุรกิจให้ข้อมูลข่าวสารด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไม่เพียงพอต่อความต้องการของสื่อมวลชน ซึ่งมักจะนำเสนอข่าวสารในด้านขององค์กรเพียงอย่างเดียว ไม่มีการให้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งอื่นๆ อาทิ ผู้ที่เข้าร่วมโครงการ เป็นต้น หรือแม้แต่การให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาพข่าวขององค์กร ซึ่งพบว่าหลายๆ องค์กรยังจะให้ภาพข่าวแก่สื่อมวลชนเป็นลักษณะธรรมเนียมปฏิบัติของการให้ข่าวด้านประชาสัมพันธ์ เช่นเป็นภาพผู้บริหารกำลังส่งมอบหรือเปิดงาน เป็นต้น แต่สื่อมวลชนก็ต้องการภาพข่าวที่เป็น



ลักษณะการทำงานจริง เช่นกำลังปลูกต้นไม้ เก็บขยะ เป็นต้น อีกทั้งสื่อมวลชนต่างๆ ยังให้ข้อมูล อีกด้วยว่านักประชาสัมพันธ์ยุคใหม่จำเป็นต้องทำงานร่วมและประสานกันกับความต้องการของ สื่อมวลชน โดยทำงานให้เป็นระบบ และเข้าใจถึงวัฒนธรรมของสื่อมวลชนได้อย่างถ่องแท้

“ก็พอนะ แต่ก็ยังไม่มาก เพราะว่าทุกวันนี้เท่าที่เห็น หลายบริษัทก็ออกมาทำงานด้านซีเอสอาร์กันมากขึ้น และก็โหมพีอาร์กันอย่างเต็มที่เพื่อประกาศให้ประชาชนรู้ว่าเค้าก็ทำ คือที่มองว่า มันเกินธรรมดาดีกว่า แต่ในแง่ของการทำข่าวแค่นั้นไม่พอ อย่างเวลาทำข่าวเนี่ยสิ่งที่เราต้องการ คือ แหล่งข่าว แหล่งข่าวมีใครบ้าง หนึ่งในตัวองค์กรเอง สองตัวผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ สาม คนที่สามารถ endorse ความเห็นในเรื่องนี้ได้ ถ้าได้ข้อมูลครบทั้ง 3 แหล่งข่าวเนื้อหาของข่าวมันก็จะมามีมิติมากขึ้น บางองค์กรออกมาก็พูดถึงแต่ตัวเองว่าเราทำอะไร ยังไง ทำอย่างนั้นอย่างนี้ แต่ในมุมของพีพีว่า มันไม่พอ มันน่าจะจะมี แหล่งข่าว อื่น อีก ด้วย ส่วนภาพข่าว ก็เหมือนกัน พีพีมักจะได้ภาพที่เป็นเหมือนเป็นแพทเทิร์นคือภาพผู้บริหารยืนเรียงกัน ซึ่งมันใช้ไม่ได้เลยจริงๆ เราต้องการรูปที่เป็นธรรมชาติเป็นภาพที่ไม่ต้องสวยมาก แต่ดูแล้วมีคุณค่า คนอ่านเห็นภาพตามไปกับเนื้อหาของข่าว อาจจะเป็นเด็กนั่งทำกิจกรรม หรือภาพผู้บริหารกำลังตักอาหารหรือสร้างบ้าน อะไรทำนองนี้ บางครั้งพีพีก็เข้าใจนะว่าแหล่งข่าวอาจจะไม่สะดวกให้สัมภาษณ์แต่พีอาร์ก็ต้องพยายามมากขึ้น ต้องเข้าใจนักข่าวเหมือนกันว่าเราทำงานเราต้องรายงานข่าวที่เป็นกลางพีอาร์บางคนเก่งนะ ถ้าแหล่งข่าวไม่พอ เค้าก็จะไปสัมภาษณ์มาให้เรา ทำเป็นสกุ๊ปมาให้เราตามประเด็นที่เราต้องการเลย มาถึงอย่างนี้เราก็คแค่เพิ่มข้อมูลที่คิดว่าน่าจะมีประโยชน์ลงไป ข่าวก็จะมีคุณค่ามากขึ้น และได้รับมาตีพิมพ์ คือถ้าพูดถึงการรายงานข่าวที่ว่านักข่าวกับพีอาร์น่าจะช่วยกันให้ข่าวนั้นออกมาดีที่สุด” (สิรินาฏ ศิริสุนทร, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“สำหรับข้อมูลที่ได้รับเกี่ยวกับเรื่องซีเอสอาร์ โดยส่วนตัวแล้วมองว่าตอนนี้เราได้รับข้อมูล และข่าวมากมายเกี่ยวกับการทำงานด้านซีเอสอาร์ของบริษัทต่างๆ วันหนึ่งเป็นร้อยๆ บริษัท เรียกว่าแกะจดหมาย อ่านแฟกซ์ กันแทบไม่ทัน แต่ว่าเท่าที่เห็นโดยส่วนมากก็จะมาเป็นแพทเทิร์นเลย คือ ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไหร่ คือไม่ใช่ว่ามันไม่ถูก มันไม่ดี แต่ข้อมูลมันยังไม่ลึกพอ มันมีแค่ว่าวันนี้บริษัทนี้ไปรณรงค์ปลูกป่าอะไรทำนองนี้ แล้วเวลามารายงานข่าวเราก็มีข้อมูลไม่พอต่อการเขียน ซึ่งทำให้ข่าวไม่ได้รับการรายงานไป และจริงๆ แล้วโดยส่วนตัวมองว่า การให้ข้อมูล ข่าวสารด้านซีเอสอาร์ของแต่ละบริษัทนั้นมักจะมาเป็นข่าวประชาสัมพันธ์ จริงๆ แล้วเราชอบแบบ การเขียนเป็นบทความมากกว่า เพราะอ่านแล้วมันมีอะไรมากกว่าบอกแค่ว่า วันนี้ผู้บริหารคนนี้ จัดค่าย ให้ความรู้ เป็นต้น

“พี่อาร์ควรจะให้ข้อมูลในเชิงลึกกับเรามาเลย ถ้าเป็นไปได้เปิดโอกาสให้เราสัมภาษณ์ทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องได้เลย เพราะการมีแหล่งข่าวๆ ที่น่าเชื่อถือหลายๆ แหล่งก็ทำให้ข่าวนั้นเป็นที่ยอมรับมากกว่าแค่ผู้บริหารขององค์กรออกมาให้ข้อมูล อีกประเด็นหนึ่งก็คือ เรื่องของภาพข่าวที่ส่งมาด้วย บอกตรงๆ ว่าอันนี้เป็นปัญหามากเลย บางข่าวประเด็นดี แต่ได้ลงในเนื้อที่เล็กๆ ต้องบอกเลยว่าอันนี้มีผล เพราะบางลોકโพลด์เราเน้นทั้งรูปและข่าว ถ้ารูปดีข่าวไม่ดีก็ไปลงหน้าข่าวสังคม ถ้ารูปไม่ดีแต่ข่าวดีอาจจะได้กรอบเล็กๆ แต่ถ้าองค์ประกอบสมบูรณ์ทั้งสองอย่างมันก็ง่ายที่จะเลือกข่าวซีเอสอาร์นั้นๆ มาทำเป็นสฎีปหน้าหนึ่ง” (ญาณพล มุสิตเกตุ, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2551)

“ก็มีบ้าง แต่จะว่าไปก็ยังไม่พอ ส่วนหนึ่งมาจากความไม่เข้าใจในเรื่องการสื่อสารมากกว่า เพราะฉะนั้นข่าวที่เราได้คือการรับข่าว และแต่ละวันเราก็ได้รับข่าวเป็นร้อยๆ จากสารพัดองค์กร ฉะนั้นการบิดประเด็นให้บิดน่าสนใจ มันเป็นเรื่องสำคัญ โดยเนื้องานมันอาจจะน่าสนใจ ก็คือ น่าสนใจอย่างบางลักษณะโครงการที่น่าสนใจ เช่นโครงการปลูกป่า คือเป็นเรื่องเรื่องเดียวกันที่ทุกองค์กรทำ แต่ถ้าเราจะนำเสนอข่าวซีเอสอาร์ให้เข้คชั่นซีเอสอาร์ ที่นี้อาจจะต้องมีมุมมองที่น่าสนใจในด้านซีเอสอาร์มากกว่าการรายข่าวที่บอกว่าผู้บริหารพาพนักงานไปปลูกป่า ซึ่งควรจะพูดถึงมิติสำคัญของการทำซีเอสอาร์เพิ่มเข้ามาว่ามันมีอะไรที่มากกว่าผู้บริหารไปปลูกป่า คือควรพูดถึงนัยยะสำคัญที่มันซ่อนอยู่ในนั้นด้วย” (วรัญญา ศรีเสวก, สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2551)

“ข่าวที่ได้รับเกี่ยวกับซีเอสอาร์ตอนนี้ยังไม่ค่อยเพียงพอ หมายถึงข้อมูลที่สำคัญ ๆ นะ เพราะว่าข่าวที่ส่งมาบอกแค่ว่าใครทำอะไร ไม่ค่อยมีประเด็นให้เราไปเขียนต่อได้ ซึ่งจริงๆ แล้วเราอยากได้ข่าวที่น่าสนใจ ประเด็นต้องชัดเจน ข้อมูลต้องเพียงพอ แต่พี่ก็เข้าใจนะบางทีกิจกรรมมันไม่มีอะไรแต่นายอยากให้ออกข่าว ฉะนั้นคนที่เป็นพี่อาร์จึงต้องทำงานหนักขึ้น หมายถึงทำการบ้านให้มากขึ้น พยายามเปิดมุมมองและหาทางบิดประเด็นข่าวให้น่าสนใจให้มากกว่าเดิม เช่น ถ้าเราแค่ไปบริจาค กิจกรรมเรามีแค่นี้ เราจะทำประเด็นข่าวให้น่าสนใจออกมาได้อย่างไร ทำกิจกรรมอะไรเพิ่มเติมได้ไหม จะเพิ่มคุณค่าให้งานซีเอสอาร์ของเรามีความน่าสนใจแค่ไหน หรือบางทีถ้าคิดไม่ออกแล้วจริงๆ ลองโทรมาคุย มาปรึกษากับตัวนักข่าวที่จะต้องทำข่าวนั้นๆ ด้วยก็ได้เพื่อหาแนวทางร่วมกัน และจะรู้ว่าจริงๆ แล้วนักข่าวเค้าต้องการอะไร แล้วเราตอบใจห้เค้าได้มากแค่ไหน” (อรรถสิทธิ์ เหมือนมาตย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2551)

“ค่อนข้างซีเอสอาร์ค่อนข้างจะพอนะเพราะไม่ได้เป็นข้อมูลที่ลึกมาก เป็นข้อมูลที่เปิดเผยได้ของบริษัท แต่เท่าที่เห็นจริงๆ คือภาพที่ได้มากับข่าวมันยังไม่ใช่ มันยังไม่เป็นภาพซีเอสอาร์ คือภาพซีเอสอาร์ไม่ใช่ภาพผู้บริหาร 5 คนยืนเรียงกันแล้วมอบของให้กับกรมชลประทานอะไรทำนอง

นั่น แต่ต้องเป็นภาพที่ผู้บริหารลงพื้นที่จริงๆ มือเลอะ มือเปื้อนอะไรก็ว่ากันไป มันไม่ใช่ ถึงบอกไงว่า ซีเอสอาร์คือซีเอสอาร์จริงๆ คือไม่ใช่ตีฟูเหมือนอย่างที่บอก เพราะฉะนั้นรูปแบบนั้นควรจะส่งข่าวสังคมไปเลย ไม่ต้องส่งตรงนี้แล้ว มันคือควรจะเปลี่ยนแนวของภาพให้เข้ากับเนื้อหาข่าวมากกว่า อย่าไปคำนึงถึงเรื่องต้องมีผู้บริหารยืนเรียง ซึ่งพีคคิดว่ามันต้องมีนะแต่มันเหมาะกับหน้าภาพข่าวสังคมมากกว่า ถ้าเป็นคอมมัลมันซีเอสอาร์จริงๆ พีว่าภาพส่วนใหญ่ยังไม่ได้ พื่ออาร์ต้องเปลี่ยนแนว เพราะถ้าแบรนด์เองจะทำ เราจะต้องรีควิสรูปไปเอง หรือส่งช่างภาพไปเอง”

(อุดมกร สินธุวาทีน, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2551)

## 2. สถานการณ์และแนวโน้มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย

### 2.1. แนวโน้มในด้านการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยในอนาคต

จากการสัมภาษณ์สื่อมวลชนทั้ง 5 สำนักพิมพ์พบว่าแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของประเทศไทยในอนาคตมีแนวโน้มและทิศทางที่ดีขึ้น โดยสื่อมวลชนต่างๆ ให้ความเห็นว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของประเทศไทยจะพัฒนาสู่ลักษณะของการดำเนินงานที่เป็นระบบและมีกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นทิศทางที่ดีที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในด้านนี้มากขึ้น อีกทั้งสื่อมวลชนต่างๆ ยังให้ข้อมูลอีกว่า ในอนาคตจะเกิดหน่วยงานใหม่ขึ้นภายในองค์กร คือ หน่วยงานที่เข้ามารับผิดชอบต่อดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะแต่มีการทำงานสอดคล้องประสานกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ และมีการประเมินผลที่เป็นรูปธรรมโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีสำหรับด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแยกออกมาต่างหากจากรายงานผลประกอบการประจำปี

“ทิศทางของซีเอสอาร์ในอนาคต จะเป็นไปในลักษณะที่เติบโต และมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนมากขึ้น มันเหมือนกับเป็นพัฒนาการของการทำงาน ซึ่งสังเกตได้เลยว่า ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาซีเอสอาร์มันเป็นเรื่อง แต่บริษัทต่างๆ ก็ยังจับทางไม่ถูก แล้วที่นี้พอคนให้ความสนใจกันมากขึ้น ทุกคนเข้าใจมากขึ้นว่าทำยังไง งานซีเอสอาร์ที่ทำมันก็เข้มข้นและมีคุณค่ามากขึ้น พี่ว่าจากนี้ไปประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคของการทำงานที่ห่วงใยครบหมดแบบ 360 องศา ทั้งพนักงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่คู่แข่งกันเองก็ตาม มันเป็นแนวโน้มที่ดีนะ เพราะว่าถ้าทุกบริษัททำหมด แล้วเราไม่ทำ เราก็อยู่ไม่ได้ และแนวโน้มอีกอย่างหนึ่งก็คือในการตลาดที่จะเกิดขึ้น จะเป็นการตลาดในลักษณะที่ห่วงใยสังคมมากขึ้น เพราะแนวคิดซีเอสอาร์ที่จะมาเปลี่ยนแปลงกระแสของการทำตลาดให้มันเป็นไปในทิศทางที่ดี มันมากกว่าการเป็น บรรษัทภิบาล ฉะนั้นตอนนี้หลายๆ องค์กรจึงได้เริ่มปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ และมีการวางแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น” (สิรินาฏ ศิริสุนทร, สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2551)

“สำหรับแนวโน้มของการทำซีเอสอาร์ต่อไปในอนาคต โดยส่วนตัวมองว่าต่อไปนี้บริษัทต่างๆ จะให้ความสำคัญในการทำซีเอสอาร์มากขึ้น เพราะทุกวันนี้เท่าที่เห็นข่าวที่ส่งมาเกือบทุกองค์กรหยิบประเด็นเรื่องซีเอสอาร์มาเป็นประเด็นหลักที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัท มีความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น ต่อไปคิดว่าแต่ละบริษัทอาจจะมีการจัดตั้งแผนกหรือฝ่ายซีเอสอาร์ขึ้นมารับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง เพราะเท่าที่เห็นตอนนี้บางบริษัทเค้าก็มีแผนกนี้ขึ้นมาแล้วอย่างไค้ เค้าก็มีทีมงานที่ดูแลรับผิดชอบด้าน CSR โดยเฉพาะ มันไม่ได้จำกัดอยู่ในแค่งานประชาสัมพันธ์แล้ว แต่เป็นการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์เลย” (ญาณพล มุสิตเกตู, สัมภาษณ์, 20 พฤษภาคม 2551)

“พื้มองว่ามันน่าจะเป็นไปในลักษณะที่เกียร์ไปทางที่เป็นมาตรฐานสากลมากขึ้นทั้งเรื่อง ISO และแบบแผนในการทำงาน เพราะถ้าเราดูวิวัฒนาการของมันเราก็จะเห็นว่าเมื่อสองสามปีที่แล้ว ก็จะทำให้มันเติบโตในลักษณะก้าวกระโดดเหมือนกัน คือแรกๆ คือโดยพื้นฐานพื้ว่า 100% ของทุกองค์กรในประเทศไทยก็จะมีกิจกรรมเพื่อสังคมอยู่แล้ว ไม่ว่าจะในรูปแบบการบริหารจัดการ การดูแลพนักงานแบบเอื้อเพื่อเอื้อแม่ เพราะว่าวัฒนธรรมองค์กรของบ้านเราเป็นแบบนี้ และเราไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องสิทธิมนุษยชนมากมาย คือมันเป็น nature ของเรา ซึ่งมันเป็นฐานที่ดีในการที่จะทำ เพราะฉะนั้นที่ผ่านมาพื้มองว่าพื้มีแนวคิดและทฤษฎีเข้ามา มันก็ทิ้งเวลาให้คนเข้าใจทำความเข้าใจ ถกเถียงกันในระดับหนึ่งแล้วมันก็ทำให้คนเข้าใจได้มากขึ้นแล้วว่าการทำซีเอสอาร์จริงๆ คืออะไร มันเหมือนกับว่าผู้บริหารของแต่ละองค์กรมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นด้วย พื้ที่มันไปเร็วมันน่าจะเกิดจากว่า แนวคิดนี้มันเข้ามาจะชาติตะวันตก แล้วที่บ้านเรามีบริษัทข้ามชาติอยู่เยอะ แล้วช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาเราจะเห็นได้ว่าบริษัทข้ามชาติทั้งหลายทั้งปวงที่อยู่ในประเทศไทย อย่างในอเมริกาก็ทำ ranking ด้านซีเอสอาร์แล้ว ซึ่งบริษัทข้ามชาติในบ้านเราก็รับมา จะเห็นได้ว่าปัจจุบันหลายๆ องค์กรมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านซีเอสอาร์ขึ้นมา ถ้าเป็นบริษัทข้ามชาติ ก็จะมีการคุยกันเฉพาะในเช็คชั้นซีเอสอาร์ จัดเป็นฟอรัมขึ้นมาในฐานะสาขาในประเทศไทย พอที่นี้กระแสมันก็เข้ามาในเมืองไทย แล้วมันก็เหมือนกับว่าในตลาด ถ้าบริษัทนี้ทำ อีกบริษัทนี้ทำก็ไม่ได้ แต่ถ้าเมืองนอกบริษัทจะโดนกดดันจากผู้บริโภคเป็นหลัก ผู้บริโภคจะเป็นคนกดดัน แต่ในเมืองไทยเริ่มต้นจากคู่แข่ง และคู่ค้าในตลาดเป็นหลัก มันเหมือนกับเป็นการทำซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์มากขึ้นไม่ได้คิดแต่จะทำ แต่ต้องมีการวางแผนในระยะยาว และพื้ว่าอันนี้มันมาจากการสื่อสารด้วย เพราะว่าพื้การทำให้ซีเอสอาร์มันมีการสื่อสารขึ้นมา มีกิจกรรมที่คนทำซ้ำเยอะ สื่อสารออกไป ทุกบริษัทก็ต้องพยายามสร้างความแตกต่างให้กับตัวเอง ที่นี้ทำไงให้มันดูต่าง และถ้าทำแค่กิจกรรมมันก็ไม่ต่างหรอก ที่นี้มันก็จะมาถึงการปรับกลยุทธ์ภายในองค์กรเพื่อรองรับการทำงานด้านซีเอสอาร์ ต้อง

ทำอย่างไรให้โดนใจในการสื่อสารมากขึ้น ต้องมีการพัฒนาในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น”(วรัญญา ศรีเสวก, สัมภาษณ์, 20 สิงหาคม 2551)

“ถ้าเป็นซีเอสอาร์ทั่วไปที่ไม่ได้ต่อเนื่อง ก็จะเป็นการทำแบบตามกระแส เช่นพอบอกว่าโลกร้อน ก็ทำกรีน มาร์เก็ตติ้ง ก็กรีนไปอย่างเดียว อันนี้ที่เรียกว่าทำตามกระแส กับซีเอสอาร์ที่เค้าทำต่อเนื่องมา เช่น แมคโดนัลด์ ที่เค้าทำต่อเนื่อง พี่คิดว่าในอนาคตการทำงานด้านซีเอสอาร์จะมีการทำจริงจังมากขึ้นนะ ไม่ได้ตามกระแสเหมือนตอนนี้ เท่าที่สังเกตหลายๆ องค์กรตอนนี้เริ่มมีการวางแผนงานด้านซีเอสอาร์ให้เป็นแบบเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ตั้งใจจริง มีการกำหนดทิศทางที่แน่นอน อันนี้ทั้งบริษัทใหญ่และบริษัทเล็กเลยนะ ทั้งบริษัทข้ามชาติและบริษัทคนไทยเลย มันเป็นแนวโน้มที่ดีของประเทศนะ เพราะว่ามันเป็นอะไรที่ Win-Win ผู้บริโภคก็ได้ บริษัทก็ได้ ได้กันหมด” (อรุณสิทธิ์ เหมือนมาตย์, สัมภาษณ์, 6 มิถุนายน 2551)

“ก็น่าจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพราะมันจำเป็นต่อภาวะอย่างนี้ เพราะถ้าเป็นบริษัทที่ดีต้องมีในส่วนของ green marketing ด้วย แต่ซีเอสอาร์ไม่ใช่กรีน มันเป็น white marketing คือกรีนแค่สิ่งแวดล้อม แต่ไว้ที่คือการมองทั้งหมด แต่ไว้ที่ มาร์เก็ตติ้งมันเหนือกรีน กรีนมันเป็นยุคเศรษฐกิจที่แล้ว คือมันจะต้องให้ความสนใจตรงนี้กับความพอดีที่ตัวเองเป็นอยู่ ไม่ใช่ว่าบริษัทตัวเองยอดขายปีละ 200 ล้านก็จะไปแจกผ้าห่มอย่างเดียวกับที่เบียร์ช้างทำอยู่มันก็ได้ และพี่ว่าการทำซีเอสอาร์ที่ดีมันต้องมี marketing strategy ที่ดีเข้ามาประกอบมาครอบให้ดีๆ คือถ้าสุ่ยสุ่ย คือป็นิ่งๆ ถ้าบริจาคอย่างเดียวบริจาคให้วัด 50 วัดมันก็ไม่มีผล มันต้องยึดเลย หออะไรที่เป็นของตัวเอง เช่นเบียร์ช้าง แจกผ้าห่ม หลอดไฟซิลวาเนี่ยถวายเป็นสังฆทาน แบรินต์ก็ทำเขาเทียม คือถ้าทำได้มันก็จะได้ผลทันที มันก็จะลืงค้กลับมาที่แบรนด์ของเราได้ มันจะได้ผลในแง่ซีเอสอาร์จริงๆ เช่นถ้าพูดถึงเรื่องน้ำก็ต้องพูดถึง SCG รักร้บ้านเกิดก็ต้อง DTAC คือต้องหาอะไรเป็นของตัวเองไปเลย อันที่เค้าทำแล้วก็อย่าไปยุ่งกับเค้า เช่นถ้าโตโยต้าไปแจกผ้าห่มคนก็จะนึกถึงแต่เบียร์ช้าง ถ้าใครที่หลงประเด็นก็จะไม่เข้าใจว่าซีเอสอาร์จริงๆ มันทำอย่างไร” (วุฒิกกร สินธุวาทีน, สัมภาษณ์, 13 มิถุนายน 2551)

นอกจากนี้เพื่อให้ทราบถึงทิศทางและแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารต่างๆ โดยได้ผลการศึกษาดังนี้

ปัจจุบันยังมีมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมที่กำลังจะประกาศใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ISO 26000 มาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะสมบูรณ์และเริ่มต้น ใช้ในปี 2553 จึงเห็นได้ว่าวันนี้ CSR กำลังพัฒนาไปอีกขั้นจากที่เคยเป็นแค่การ "ร้องขอ" สูการเป็น "มาตรฐาน" และกฎเกณฑ์ทางการค้าใหม่ที่ธุรกิจไม่อาจหลีกเลี่ยง ซึ่งวันนี้เรากำลังก้าวพ้นในเรื่อง ของกระแส CSR ที่เป็นแฟชั่น เพราะหากดูทั่วโลก บริษัทขนาดใหญ่ล้วนแล้วแต่ออกมาประกาศวิสัยทัศน์และพันธกิจเกี่ยวกับเรื่องนี้ ยิ่งไปกว่านั้น แรงเคลื่อนที่กำลังมาเร็วและแรงขึ้นนั้นคือบรรษัทข้ามชาติจำนวนไม่น้อย กำลังเดินหน้าไปในทิศทางที่ต้องการให้คู่ค้าตลอดจนซัพพลายเชน ต้องทำเรื่อง CSR ด้วยเช่นกัน และจากการติดตามใกล้ชิดพบว่าในอนาคตอันใกล้ทิศทาง การขับเคลื่อน ของ CSR ในไทยกำลังมาถึงจุดเปลี่ยนที่สำคัญของก้าวต่อไป ใน 10 ทิศทาง อันได้แก่

1. การปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อรองรับแนวคิด CSR ซึ่งสะท้อนถึงความจริงจังในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย
2. การเกิดขึ้นของฝ่ายตำแหน่งใหม่ในองค์กรซึ่งเข้ามาดูแลงานด้าน CSR โดยเฉพาะ
3. การมอง CSR ในเชิงระบบ และการขับเคลื่อน CSR อย่างมีกลยุทธ์
4. บทบาทนำของ CEO และการมีส่วนร่วมของพนักงาน
5. การประกาศตัวขององค์กรที่ยั่งยืน
6. การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างมีกลยุทธ์ สอดคล้องกับธุรกิจและเป็นโครงการที่มีเป้าหมายนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคม
7. ปัญหาโลกร้อน ประเด็นร้อน CSR
8. นวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการขับเคลื่อน CSR
9. การขับเคลื่อนโครงการเพื่อสังคมร่วมกันของกลุ่มพันธมิตร
10. มีการจัดทำรายงานประเมินผลด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

(CSR Next Step 2008 ก้าวที่ท้าทายของธุรกิจเพื่อสังคม, 2551: 4)

เมื่อเร็วๆ นี้ สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ร่วมกับสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เผยแพร่บทวิเคราะห์ แนวโน้มและทิศทางของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR) ประจำปี 2551 ใน

ประเทศไทย ซึ่งจากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สถานการณ์ด้าน CSR ในปีนี้ จะยังคงมีความเคลื่อนไหวคึกคักอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปได้เป็นประเด็นดังนี้

1. ธุรกิจจะพัฒนากิจกรรมเพื่อสังคม ประเภท "ECO-CONSCIOUS" เพิ่มขึ้น  
องค์กรธุรกิจที่มีแผนพัฒนากิจกรรม CSR ในปีนี้ ต่างให้ความสำคัญกับเรื่องของสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากประเด็นในเรื่องคน

2. ผังองค์กรของกิจการหลายแห่งจะปรากฏบทบาทของ "เจ้าหน้าที่บริหารความรับผิดชอบต่อประจําองค์กร" (Corporate Responsibility Officer: CRO) ในชื่อตำแหน่งที่เรียกแตกต่างกัน แต่มีภาระงานเดียวกัน คือ การบูรณาการงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อน และสร้างให้เกิดผลอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย

3. องค์กร จะยกระดับสู่การสร้างสมรรถนะแห่งความรับผิดชอบต่อกระบวนการ CSR ในลักษณะที่เป็น High Performance CSR ด้วยกระบวนการ CSR ดังกล่าว จะสร้างให้เกิดสมรรถนะในการดำเนินงานด้าน CSR ให้แก่องค์กรอย่างมาก

4. ธุรกิจจะจับมือร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบ "JOINT-RESPONSIBILITY" เพิ่มขึ้น โดยกิจกรรม CSR ในแบบที่ใช้งบประมาณไม่มากตามสภาวะเศรษฐกิจที่ยังมีอัตราการขยายตัวค่อนข้างต่ำ ยังเป็นทางเลือกสำหรับองค์กรธุรกิจ ที่ต้องการช่วยเหลือสังคมควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ พัฒนาการของ CSR ที่กลุ่มองค์กรธุรกิจจะร่วมมือกันดำเนินโครงการในลักษณะของการ "ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม"

5. การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมในรูปแบบของ "SUSTAINABILITY REPORT" เพื่อสื่อสารกับสังคม จะมีมากขึ้น โดยบริษัทที่ทำเรื่อง CSR จะเสาะหาวิธีรายงานผลการดำเนินงานด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานได้อย่างชัดเจน มีรูปแบบของการรายงานผลที่เป็นมาตรฐานสากล มีการเผยแพร่ Sustainability Report ที่แยกต่างหากจากรายงานประจำปี (annual report)

6. หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะให้ความสำคัญกับการตั้งคณะทำงานที่มีภารกิจในการส่งเสริม CSR ขององค์กรธุรกิจมากขึ้น มาตรการส่งเสริม CSR ในด้านต่างๆ จะถูกประกาศออกมาเป็นระยะๆ เช่น การลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (SRI) การพัฒนา CSR สำหรับเอส



เอ็มอี แนวทาง การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการปล่อยมลพิษ จากโรงงานอุตสาหกรรม (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2551: 24)

นางดารณี เจริญรัชต์ภาคย์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท มาร์เก็ตไวส์ จำกัด แนวโน้ม การทำซีเอสอาร์มีการทำเพิ่มขึ้นอย่างมาก เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการทำประชาสัมพันธ์อย่างเดียว แต่ขณะนี้พบว่ามีการแบ่งแยกงบซีเอสอาร์อย่างชัดเจนและ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม โครงการประเทศไทยยังขาดบุคลากรที่คิดทำโครงการซีเอสอาร์ อย่างต่อเนื่อง

ด้านนายปรีชา เชาวโชติช่วง ประธานสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) กล่าวเสริมว่า การทำธุรกิจเริ่มมีการเรียกร้องความเป็นธรรม จริยธรรมในสังคมมากขึ้น หากใครไม่มีตรงจุดนี้ สินค้าก็จะถูกต่อต้าน ปัจจุบันซีเอสอาร์ไม่ใช่พูดแค่การทำประชาสัมพันธ์อย่างเดียวแต่เป็นการทำอย่างยั่งยืน สังเกตได้จากท่ามกลางเศรษฐกิจไม่มี องค์กรต่างๆ ตัดงบประมาณทันทีขณะที่งบซีเอสอาร์ยังมีอยู่ เพราะสมัยนี้การแข่งขันสูงสินค้าคู่แข่งสามารถตามทันกันหมด แต่ เทรนด์ในต่างประเทศผู้บริโภคจะซื้อสินค้าที่มีการทำซีเอสอาร์ที่ดี (ซีเอสอาร์มาแรงเทียบชั้นฟิวเจอร์, 2551: 32)

สำหรับ แนวโน้ม CSR องค์กรธุรกิจจะยกระดับจากการที่ได้แสดงให้เห็นถึง พันธะแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านทาง การดำเนินกิจกรรมในลักษณะ Engaged CSR แล้ว ระยะเวลาหนึ่ง มาสู่การสร้างสมรรถนะแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้การขับเคลื่อนกระบวนการซีเอสอาร์ ที่เป็น High Performance CSR ซีเอสอาร์ในลักษณะนี้จะเล็งผลเลิศจากตัวเนื้อกระบวนการ เริ่ม กันตั้งแต่การพิจารณาประเด็นทางสังคมที่เหมาะสมกับองค์กร (Selective Issues) การออกแบบ และพัฒนากิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Initiatives) ด้วยการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและความสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ไล่เรียงมาสู่การปรับแนวองค์กรเพื่อให้เกิดการ ผันพลังร่วมกับสังคม (Social Synergies) จนมาถึงการเผยแพร่สาระที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome Statement) ในแบบ 3 มิติที่ครอบคลุมทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (สสว (ออนไลน์), มกราคม 2551)

"เราเชื่อว่าเรื่องของ การประชาสัมพันธ์ จะได้รับการให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เพื่อรับกับกระแสของการทำซีเอสอาร์ หรือ กรีน มาร์เก็ตติ้ง โดยเฉพาะเรื่องโลกร้อน ที่กลายมาเป็น

ประเด็นสำคัญซึ่งถูกพูดถึงกันมากในสังคมโลก" ดนัย จันทรเจ้าฉาย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ดีซี คอนซัลแทนส์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชันส์ จำกัด กล่าว

จากคำพูดที่หยิบยกมาจากปรมาจารย์ด้านการตลาด อย่าง "ฟิลิป คอตเลอร์" ที่ว่า นับจากนี้จะเข้าสู่ยุคทองของการประชาสัมพันธ์ โดยพีอาร์ จะกลายมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่นักการตลาดจะเลือกใช้เพื่อตอบโจทย์การเป็นองค์กรที่ดีของสังคม ซึ่งจะให้ผลที่ยั่งยืนกว่าการทำ เซลส์แอนด์โปรโมชัน หรือการโฆษณาโดยทั่วไป

ประกอบกับการที่ประเด็น "ซีเอสอาร์" หรือการตลาดเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility) กลายเป็นหัวใจสำคัญของการสื่อสารทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะถูกดึงเข้ามาใช้สำหรับการแบรนด์ดิ้งให้กับองค์กรหรือสินค้า จึงทำให้ธุรกิจประชาสัมพันธ์ได้รับอานิสงส์โดยตรง (ดนัย จันทรเจ้าฉาย พันธกร กรีนพีอาร์ มาแรง, 2550)