

Double A

การบริการ “ของเสีย” ไม่ให้ “เสียของ”

เรื่อง : วสุพงศ์ ศรีสุภมาส



หลายปีที่ผ่านมามีกระแสความตื่นตัวในแง่ของการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมตามแนวทางของ Corporate Social Responsibility (CSR) กลายเป็นที่นิยมในแวดวงอุตสาหกรรม และธุรกิจหลากหลายแขนง ทั้งที่เป็นองค์กรในประเทศ และต่างประเทศ

เริ่มต้นจากบทพิสูจน์แห่งความสำเร็จขององค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เต็มไปด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม ช่วยส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สามารถเจริญเติบโตพัฒนาควบคู่กันไปได้อย่างยั่งยืน และสร้างสรรค์

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างสูงนี้เอง ได้กลายเป็นหนึ่งในภารกิจหลักอันหลากหลายขององค์กร กระทั่งปัจจุบันนี้เกือบทุกองค์กรได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของ CSR กันมากขึ้น ผ่านรูปแบบการสร้างสรรค์กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อพัฒนาสังคม

ยิ่งกว่านั้นหลายองค์กรได้ริเริ่มสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายในรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการสร้างสรรค์กิจกรรม หรือความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบต่างๆ นั้น ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์กรด้วย เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่แก่นแท้ของการทำ CSR ได้อย่างแท้จริง

อีกทั้งยังให้ผลของการสื่อสารกิจกรรม CSR บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถสื่อสารภาพลักษณ์ และภารกิจขององค์กรไปสู่สาธารณชนได้เป็นอย่างดี

บริษัท แอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ และกระดาษพิมพ์เขียนคุณภาพสูงของคนไทย มีความมุ่งมั่นในการผลิตสินค้าคุณภาพระดับโลกภายใต้ตราสินค้า “Double A” เพื่อสนับสนุนความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ควบคู่กับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้กับสังคม และสิ่งแวดล้อมในทุกๆ ด้าน

ด้วยเหตุนี้ทางบริษัทจึงมีแนวคิด และการวางแผนสร้างอุตสาหกรรมโดยคำนึงถึงการเป็นมิตรกับสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นสำคัญ

เป็นเรื่องที่น่าสนใจในการศึกษาหาข้อมูลว่า ทางบริษัทได้มีการดำเนินกิจกรรม CSR อย่างไรบ้าง โดยได้ทำการติดต่อกับบริษัท เพื่อที่จะนำข้อมูลต่างๆ ของบริษัทมาวิเคราะห์

จากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำกิจกรรม CSR ของทางบริษัท โดยการสัมภาษณ์สองพนักงานสาว “รุ่งนภา ทาวี” และ “บงกชรัตน์ นวลศรี” จากหน่วยงาน “Corporate PR” รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท ทำให้ทราบว่า

บริษัท แอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญในทุกรายละเอียดนับตั้งแต่การเลือกที่ตั้งโรงงาน การเลือกใช้วัตถุดิบ รวมถึงเทคโนโลยีการผลิต

โดยบริษัทเลือกพื้นที่ในเขตอุตสาหกรรม 304 อินตัสเตรียล ปาร์ค เพื่อจัดตั้งโรงงานที่ดี มีมาตรฐาน เลือกใช้น้ำเพื่อการผลิตจากอ่างเก็บน้ำฝนที่รองรับในช่วงฤดูน้ำหลากไม่ใช้น้ำจากพื้นที่สาธารณะ อีกทั้งยังมีความได้เปรียบด้านสภาพภูมิประเทศ ภูมิอากาศที่ทำให้มีแสงแดดเกือบตลอดทั้งปี ประกอบกับความชำนาญด้านเกษตรกรรมของเกษตรกรไทย ทำให้บริษัทได้ใช้วัตถุดิบไม่จากเกษตรกรที่นอกจากจะมีคุณภาพดี มีการหมุนเวียนใช้ตลอดอย่างยั่งยืนแล้ว ยังเป็นการสร้างงานและกระจายรายได้สู่ชุมชนได้เป็นอย่างดี

พืชหลักเพื่อการเกษตรเดิมของไทยส่วนใหญ่เป็นพืชล้มลุกที่มีข้อจำกัดด้านฤดูกาลเพาะปลูก และการเก็บเกี่ยว จึงต้องอาศัยแรงงานภาคเกษตรตามฤดูกาล มีการอพยพแรงงานในช่วงฤดูกาล มีภาวะความผันผวนด้านราคาของพืชผล

การปลูกไม้ยืนต้นอย่าง “ยูคาลิปตัส” เพื่อการเกษตรจึงนับเป็นทางเลือกสำหรับเกษตรกร เนื่องจากเป็นพันธุ์ไม้ที่ไม่มีข้อจำกัดด้านฤดูกาลเพาะปลูก และการเก็บเกี่ยวอาศัยแรงงานน้อย สามารถปลูกตามหัวไร่ปลายนา ควบคู่ไปกับพืชเดิมที่ปลูกอยู่ได้เลย โดยมีการประกันราคาการรับซื้อวัตถุดิบคืน

ในขั้นตอนการผลิต มีการคัดสรรเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ

และกระดาษของแอ็ดวานซ์ อะโกร สามารถนำน้ำกลับมาหมุนเวียนใช้ใหม่ได้ ทำให้ในกระบวนการผลิตมีการใช้น้ำที่น้อยกว่าอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ และกระดาษทั่วไปสามารถนำของเหลือจากการผลิตมาใช้ให้เกิดประโยชน์

...นับว่าเป็นการทำ “ของเสีย” ไม่ให้ “เสียของ”...

ด้วยระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีมาตรฐาน ทำให้บริษัทได้รับรองตามมาตรฐาน ISO 14001 เป็นรายแรกของอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ และกระดาษในเอเชียอาคเนย์ และได้รับรางวัลระดับจังหวัดด้านการจัดการและดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานปี 2546

ในด้านสังคม บริษัทยึดแนวทางปฏิบัติในฐานะของการเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและสังคม ด้วยกิจกรรมหลากหลายที่มีประโยชน์ อาทิ โครงการอาหารกลางวัน กิจกรรมส่งเสริมการรักการอ่าน กิจกรรมวันเด็ก กิจกรรมค่ายเยาวชน กิจกรรมด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังช่วยพัฒนาท้องถิ่นโดยทำการสร้างรายได้ให้แก่ท้องถิ่นซึ่งเกื้อกูลกันระหว่างท้องถิ่น และโรงงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

ด้วยการส่งเสริมให้เกษตรกรในท้องถิ่นโดยรอบ และที่ห่างไกลออกไปทำการเพาะปลูกต้นไม้เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบ คิดเป็นมูลค่าถึงปีละกว่า 2,000 ล้านบาท



โดยการรักษาสภาพแวดล้อมให้ยั่งยืน และการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเรื่องที่ประสานให้เกื้อกูลซึ่งกันและกันได้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนในสังคม ภายใต้แนวคิดดังกล่าวกลายเป็นจุดเริ่มต้นนำมาซึ่งการสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม อาทิ

- โครงการดับเบิล เอ เล่านิทานให้น้องฟัง
- โครงการปลูกไม้ ปลูกปัญญา 80 โรงเรียน*
- โครงการบันนิทานแด่น้อง
- โครงการค้นหาสุดยอดนักเล่านิทานรุ่นจ้าว
- โครงการปลูกไม้เสริมรายได้
- โครงการ ดับเบิล เอ ดีไซน์ คอนเทสต์ ฯลฯ

จากการศึกษาข้อมูลต่างๆ สรุปได้ว่ารูปแบบการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่ทางบริษัทไปประยุกต์ใช้ จัดประเภทเป็น CSR-in-process ตามเกณฑ์จำแนกของสถาบันไทยพัฒน์ คือ ดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ใน



กระบวนการทำงานหลักของกิจการ หรือทำธุรกิจที่ท่าทำไอย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก่อให้เกิดผลเสียแก่ส่วนรวม เช่น การบำบัดมลพิษ กาก และของเสียก่อนปล่อยออกนอกโรงงานรักษาสิ่งแวดล้อม การประชาสัมพันธ์ด้วยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง ไม่หลอกลวงหรือมีเจตนาทำให้ผู้บริโภคเข้าใจผิด และมีความสอดคล้องกับรูปแบบการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) ตามการจำแนกรูปแบบ CSR ของ **ศ.ฟิลิป คอตเลอร์** แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ธเวสเทิร์น และ **แนนซี ลี** อาจารย์สมทบแห่งมหาวิทยาลัยวอชิงตัน และมหาวิทยาลัยซีแอตเทิล คือ การดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม หรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อการยกระดับคุณภาพของชุมชน และการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถที่จะดำเนินการเอง หรือเลือกที่จะร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกก็ได้

เห็นได้ว่า กิจกรรมที่ทางบริษัทจัดทำขึ้น ช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นมีรายได้เสริมบริษัท จะให้ต้นกล้าที่ทำการวิจัยขึ้นมาแก่ผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม (นำถุงพลาสติก 5 ใบ มาแลกต้นกล้าได้ 1 ต้น) โดยนำมาปลูกในพื้นที่ที่ว่างเปล่าไม่ได้ใช้ประโยชน์, ปลูกแซมตามคันน้ำหรือปลูกในช่วงที่ไม่ได้ปลูกพืชหลักที่ปลูกอยู่



กิจกรรมดังกล่าว ยังช่วยลดการเดินทางเข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ ในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูเก็บเกี่ยวอีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ด้วยรูปแบบระบบการผลิตแบบปิดเพื่อเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยเน้นการนำวัสดุดิบที่เหลือใช้จากกระบวนการผลิต เช่น เปลือกไม้, น้ำมันยาง และน้ำ นำกลับมาใช้ใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำหรับการดำเนินกิจกรรมด้าน CSR ของบริษัท แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ภายในองค์กร

สิ่งสำคัญที่บริษัท แอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน) ยึดถือเป็นหลักในการดำเนินกิจการมาโดยตลอด คือ “ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และต่อสังคม” จะเห็นได้ว่าบริษัทได้นำวิธีการดำเนินธุรกิจที่บริษัทปฏิบัติอยู่มารวมเข้ากับความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งในเรื่องของพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และค่านิยม (Values)

โดยจัดตั้งหน่วยงานที่เรียกว่า Corporate PR ขึ้นเพื่อเป็นแกนกลางในการดูแล และรับผิดชอบต่อการทำงานด้าน CSR อย่างเป็นรูปธรรม ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร จัดหาอาสาสมัครหรือติดต่อกับพันธมิตร รวมทั้งติดตาม และประเมินผลของกิจกรรมเพื่อนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ / ปรับปรุง และรายงานผลให้แก่ผู้บริหารของบริษัท

ประเด็นทางสังคม

ทางบริษัท ได้จัดทำ PR Planning แผนการดำเนินกิจกรรมในแต่ละปีเพื่อควบคุมกิจกรรมต่างๆ โดยตั้งเป็นหัวข้อหลักๆ ไว้แล้วว่า มีหมวดใดบ้าง จากนั้นหน่วยงาน Corporate PR ก็จะทำการเลือกประเด็นปัญหาที่สังคมให้ความสนใจเป็นสำคัญ เช่น ปัญหาเรื่องภาวะโลกร้อนถือว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อโลก

อย่างรุนแรง เมื่อได้หัวข้อที่น่าสนใจแล้วก็จะจัดกิจกรรมเข้าไปสนับสนุนหัวข้อหลักที่ตั้งไว้

พันธมิตร

การดำเนินกิจกรรม CSR จะมีการเลือกพันธมิตร (เกษตรกร, โรงเรียนในท้องถิ่น) ที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกันในการดำเนินกิจกรรม โดยให้ความเคารพ และเชื่อถือ เพื่อเป็นการสร้างพันธมิตรที่ยั่งยืน (Long-Term Partnership) นอกจากนี้ ยังเป็นพันธมิตรที่สนับสนุน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยนำความรู้ที่ถนัดเป็นพิเศษ (Core Competency) ของทั้งสองฝ่ายมารวมเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินกิจกรรม CSR บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดำเนินกิจกรรม

บริษัทได้ทำการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นการตอบสนองความต้องการของทั้งบริษัท และพันธมิตร เช่น โครงการปลูกไม้ ปลูกปัญญา 80 โรงเรียนในชนบท โดยที่ทางบริษัทได้วัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการผลิต ในส่วนของพันธมิตร (โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ) ก็จะได้รายได้จากการปลูกต้นไม้เพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน

นอกจากนั้น ยังสามารถแก้ปัญหาในด้านการศึกษาให้แก่เด็ก ๆ ในชุมชนอีกทางหนึ่ง และยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นแก่บริษัท พันธมิตร และชุมชน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

ติดตามและประเมินผล

การประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของทางบริษัท กำลังอยู่ในช่วงการดำเนินโครงการอยู่ จึงอาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลโดยตรงของทางบริษัทยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่วนมากจะเป็นการประเมินในแบบการสำรวจความเป็นอยู่ของชุมชนที่ร่วมโครงการหรืออาจจะมิ

การตั้งเป้าหมายเบื้องต้นเอาไว้ ซึ่งเป้าหมายหลักของบริษัท ส่วนใหญ่จะเป็นในรูปแบบของการพยายามเพิ่มสมาชิกให้มากขึ้น ภายใต้เป้าหมายของแต่ละโครงการที่แตกต่างกันไป

ประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มีอยู่ 2 แบบ คือ

ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ผลประโยชน์โดยตรงที่ทางบริษัทจะได้รับ คือ “การได้รับวัตถุดิบหลัก (ต้นกระดาษ) ที่ใช้ในกระบวนการผลิตกระดาษ และเยื่อกระดาษ” ส่งผลให้มีวัตถุดิบเพียงพอที่จะนำมาใช้ในกระบวนการผลิต และยังทำให้บริษัทสามารถลดปริมาณการนำเข้าต้นไม้จากต่างประเทศได้อีกทางหนึ่ง

ประโยชน์ที่เป็นนามธรรม เกิดประโยชน์ในเชิงการเสริมสร้างภาพลักษณ์ (Corporate Image) ดังจะเห็นได้จากการที่บริษัทได้รับรางวัลการจัดการสิ่งแวดล้อม และชุมชนดีเด่น และรางวัลคณะกรรมการโทรภาคีดีในการกำกับดูแลโรงไฟฟ้าที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กที่ใช้พลังงานหมุนเวียน (SPP) จากกระทรวงพลังงาน

รางวัลเหล่านี้ ถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยสะท้อนการมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของประชาชนในสังคมเมือง ในฐานะของการเป็นองค์กรที่มุ่งมั่น และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นผลประโยชน์ทางด้านกำไรจากการดำเนินธุรกิจ และพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อให้สังคมไทยเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในแง่ของปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของบริษัท อาจยังมองเห็นไม่ชัดเจน เนื่องจากการประเมินความสำเร็จของกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ยังอยู่ในช่วงการดำเนินโครงการอยู่ ดังนั้นตัวเลขที่จะใช้ประเมินความสำเร็จจึงยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

จะมีก็แต่การที่บริษัทได้มีการตั้งเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมเอาไว้ และความพยายามที่จะเพิ่มจำนวนสมาชิกในกิจกรรมนั้นๆ ให้มากขึ้น เช่น โครงการปลูกไม้ ปลูกปัญญา 80

โรงเรียนในชนบท ในขั้นต้นนั้นทางบริษัทมีเป้าหมายต้องการให้มีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการประมาณ 80 โรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสสมหมายมงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

หลังจากที่บริษัทได้เผยแพร่โครงการนี้ออกไป ปรากฏว่ามีโรงเรียนยื่นความประสงค์อยากเข้าร่วมในโครงการนี้มากกว่า 300 แห่ง จุดนี้ถือว่าบริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม CSR

อย่างไรก็ตามปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ของทางบริษัทสามารถสรุปได้ ดังนี้

หนึ่ง การได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

ภายใต้นโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดย **คุณณรงค์ ศรีสอ้าน** ประธานกรรมการบริษัท แอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน) เคยกล่าวไว้ว่า



“สิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัทยึดถือเป็นหลักในการดำเนินกิจการมาโดยตลอด คือความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและต่อสังคม บริษัทได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ มากมาย ทั้งด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงงาน และกิจกรรมเพื่อสนับสนุนสังคม”

ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงถูกออกแบบขึ้นบนขั้นตอนที่สมดุลกันระหว่างคุณภาพ การดูแลรักษาสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของบริษัท

สอง การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างมีกลยุทธ์

บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดยมุ่งเน้นในการสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชนควบคู่ไปกับการสร้างประโยชน์ให้แก่บริษัท หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ภายใต้กลยุทธ์ “Win-Win Strategy”

ด้วยรูปแบบของกิจกรรมต่างๆ ที่จัดทำขึ้น ล้วนมีเป้าหมายที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับบริษัท และสังคมโดยรวม เช่น กิจกรรมปลูกไม้ ปลูกปัญญา 80 โรงเรียน โดยบริษัทจะได้ประโยชน์จากการทำกิจกรรมร่วมกับโรงเรียนที่นำต้นกระดาษมาขายเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต ในส่วนของทางโรงเรียนที่ร่วมกิจกรรมก็จะได้นำเงินไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

สิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัท

ยึดถือเป็นหลักในการ

ดำเนินกิจการมาโดยตลอด

คือ ความรับผิดชอบต่อ

สิ่งแวดล้อมและต่อสังคม



จุดนี้ถือเป็นข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) อีกทั้งยังทำให้บริษัทได้รับการยอมรับจากชุมชน และสังคมเป็นอย่างดี ส่งผลต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน

สาม การประเมินความต้องการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

บริษัทตระหนักดีว่า “ต้นกระดาษ” คือวัตถุดิบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการผลิต ซึ่งการที่บริษัทมีแผนขยายการลงทุนไปต่างประเทศนั้น ย่อมจะส่งผลให้ความต้องการใช้วัตถุดิบในอนาคตมีเพิ่มมากยิ่งขึ้นเป็นทวีคูณ (การประเมินความต้องการภายในองค์กร)

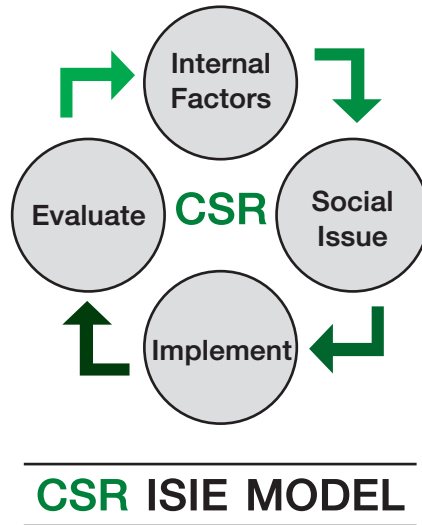
ประกอบกับบริษัทได้ประเมินสถานการณ์ในแง่ความต้องการทางสังคมของคนท้องถิ่นที่ต้องการอาชีพเสริม และเพื่อลดอัตราการอพยพของคนท้องถิ่นที่ต้องการเข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ จนนำมาซึ่งปัญหาความแออัดของประชากร กลายเป็นต้นเหตุของปัญหาสังคมต่างๆ ที่ตามมา (การประเมินความต้องการภายนอกองค์กร)

บริษัทจึงเปิดโอกาสทางด้านอาชีพเสริมให้แก่ชุมชน เพื่อเสริมสร้างรายได้ให้แก่คนในท้องถิ่น โดยการประเมินความต้องการทั้งภายใน และภายนอกองค์กรก่อนจะรวมเข้า

ด้วยกันจนเกิดเป็นกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อบริษัทเอง และสังคมโดยรวม

ผลจากการศึกษา สามารถประยุกต์ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อนำรูปแบบนี้ไปเป็นแนวทางให้กับองค์กรอื่นๆ โดยทำการสร้าง Business Model ขึ้นเรียกว่า “CSR ISIE Model” (เป็นการเล่นคำ ISIE=Easy แสดงให้เห็นว่าการทำกิจกรรม CSR เป็นเรื่องง่ายๆ)

หรือ “4 วงล้อ CSR” ซึ่งหมายถึง 4 ขั้นตอน ในการขับเคลื่อนกิจกรรม CSR ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด



I-Internal Factors
(ปัจจัยภายในองค์กร)

กิจกรรม CSR ควรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เริ่มจากพันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ซึ่งกิจกรรม CSR ควรสอดคล้องกับวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และทำการสื่อสารนโยบายข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทั้งแผนงาน และเป้าหมายของกิจกรรม CSR ให้พนักงาน

ทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินกิจกรรม และเป็นการปลูกจิตสำนึกให้ทุกคนควรมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR

โดยตั้งทีมดูแล และรับผิดชอบเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการทำกิจกรรม CSR อย่างเป็นทางการ เพื่อทำหน้าที่จัดเตรียมวางแผน ติดตามประสานงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

รวมถึงมีหน้าที่ติดตาม ประเมินผลกิจกรรม เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และปรับปรุงให้กิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ก่อประโยชน์สูงสุด และควรมีการรายงานผลการดำเนินกิจกรรมให้แก่ผู้บริหารเพื่อทราบถึงผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ

S-Social Issue
(กำหนดประเด็นทางสังคม)

กิจกรรม CSR ควรมีการกำหนดขอบเขตในการดำเนินกิจกรรมอย่างชัดเจนว่า ในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ ใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการทำกิจกรรมที่ทำขึ้นบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นทางสังคมที่เป็นผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร และประเด็นที่สังคมให้ความสนใจเป็นพิเศษ ว่าเป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขหรือเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาเป็นอันดับต้นๆ

I-Implement
(การดำเนินการ CSR)

การดำเนินกิจกรรม CSR ควรเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อนำไปกำหนดหากิจกรรมที่สนองความต้องการขององค์กร และยังคงสามารถตอบสนองต่อประเด็นปัญหาต่างๆ ของสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างชัดเจนไปพร้อมๆ กัน

การเลือกรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมจะเป็นส่วนผสมของการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย ซึ่งองค์กรควรกำหนดคุณค่า

เป้าหมายที่จะได้ ไม่ว่าจะเป็นคุณค่าภายในองค์กรตั้งแต่การสร้างจิตสำนึกที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ จงรักภักดีต่อองค์กร การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรสำหรับผู้ถือหุ้น และเป็นค่านิยมหลักขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสื่อสารในการสร้างแบรนด์ การส่งเสริมการตลาด หรือแม้แต่การลดต้นทุนให้กับองค์กร

ในส่วนของแนวทางการปฏิบัติสำหรับ CSR นั้นมีอยู่ด้วยกันหลากหลายรูปแบบ ซึ่งการกำหนดรูปแบบกิจกรรม CSR ที่เหมาะสมจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พันธมิตร และชุมชน

นอกจากนั้น กิจกรรมที่ดีควรมีการส่งเสริมให้เกิดการประสานความสามารถพิเศษ (Core Competency) ของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อสร้างความรับรู้ และสร้างประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win) ทั้งองค์กร พันธมิตร และสังคม

E-Evaluate (การประเมินผล)

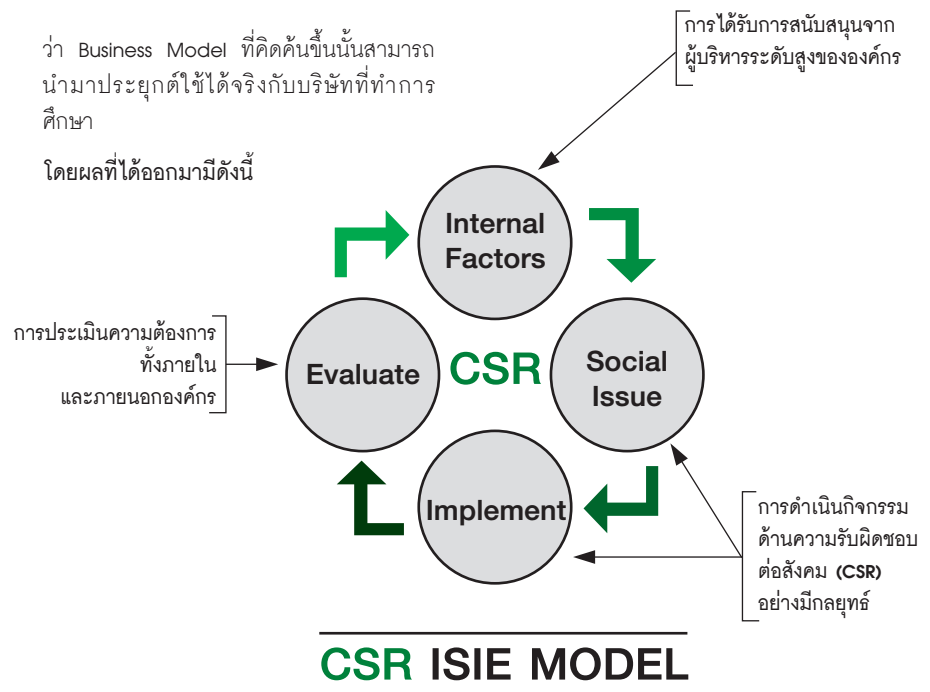
การประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรม CSR เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องทำการปฏิบัติ เพื่อนำผลที่ได้จากกิจกรรมมาวิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรม CSR ขององค์กรในอนาคต ซึ่งควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และวิธีการประเมินผล บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรมนั้นๆ (กิจกรรม CSR แต่ละประเภทจะมีรูปแบบเป้าหมายที่แตกต่างกัน)

โดยที่การประเมินผลการดำเนินกิจกรรม CSR จะต้องครอบคลุมถึงผลลัพธ์ (Output) และผลที่ตามมา (Outcome) เพื่อที่จะนำผลต่างๆ ที่ได้มาวิเคราะห์และปรับปรุง ให้ได้กิจกรรมที่มีประโยชน์ และคุณค่าแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

จากนั้นมีการนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาเชื่อมโยงกันระหว่าง Key Success Factor ของบริษัทกับ CSR ISIE Model เพื่อให้ทราบ

ว่า Business Model ที่คิดค้นขึ้นนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงกับบริษัทที่ทำการศึกษา

โดยผลที่ได้ออกมามีดังนี้



รูป: Linkage Between Key Success Factor & CSR ISIE Model

จากการที่ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ของบริษัท กับ CSR ISIE Model สามารถนำมาเชื่อมโยงกันได้ตามรูปภาพที่ออกมา โดยมีรายละเอียดดังนี้

- การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ของบริษัทจะไปอยู่ในส่วนของ Internal Factors (ปัจจัยภายในองค์กร) ของ CSR ISIE Model

เห็นได้จากการสนับสนุนจากทางผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจัดให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และสอดคล้องกับวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

- การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างมีกลยุทธ์ เป็นปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ของบริษัท จะอยู่ในส่วนของ S-Social Issue (กำหนดประเด็นทางสังคม) และ Implement (การดำเนินกิจกรรม) ของ CSR ISIE Model

เห็นได้จากการกำหนดขอบเขตไว้อย่างชัดเจนและมีขั้นตอนการวางแผนโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อนำไปกำหนดหากิจกรรมที่สนองความต้องการของบริษัท และยังต้องสามารถตอบสนองต่อประเด็นปัญหาต่างๆ ของสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างชัดเจนไปพร้อมๆ กัน

- การประเมินความต้องการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ของบริษัท อยู่ในส่วนของ E-Evaluate (การประเมินผล) ของ CSR ISIE Model

เห็นได้จากการประเมินผลในแต่ละกิจกรรมโดยนำผลลัพธ์ (Output) และผลที่ตามมา (Outcome) นำมาวิเคราะห์ และปรับปรุง จนทำให้บริษัททราบถึงความต้องการที่แท้จริงของทั้งบริษัท และสังคมกับสิ่งแวดล้อม

บทสรุปสังกัษ

บริษัท แอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบการอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษและกระดาษพิมพ์เขียนคุณภาพสูงของคนไทย ภายใต้ตราสินค้า “Double A”

นอกจากความมุ่งมั่นในการผลิตสินค้าคุณภาพระดับโลกแล้ว บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (CSR) ควบคู่ไปด้วย

สำหรับแนวทางการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของบริษัทมีลักษณะเป็นแบบ CSR-in-Process (รูปแบบการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม) ซึ่งบริษัทได้ดำเนินกิจกรรม CSR โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจ (Mission) ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งในแง่รูปธรรม (วัตถุประสงค์หลัก) และนามธรรม (ภาพลักษณ์องค์กร)

ในส่วนของปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการดำเนินกิจกรรม CSR เกิดจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในรูปแบบของนโยบายองค์กร การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างมีกลยุทธ์ โดยเป็นการดำเนินการภายใต้กลยุทธ์ “Win-Win Strategy” ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรม CSR ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กร และสังคมควบคู่กันไป ประกอบกับการประเมินความต้องการทั้งภายใน และภายนอกองค์กรก่อนที่จะดำเนินกิจกรรม CSR

จากข้อมูลต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สามารถนำมาประยุกต์จนกลายเป็นโมเดลที่เรียกว่า “CSR ISIE Model” หรือ “4 วงล้อ CSR” เป็นโมเดลที่คิดค้นขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ต้องการจะเริ่มต้นทำกิจกรรม CSR ภายในโมเดลจะอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม CSR เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

นอกจากนั้น ยังได้นำเสนอการเชื่อมโยงปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ของบริษัทให้เข้ากับ CSR ISIE Model เพื่อแสดงให้เห็นว่า โมเดลที่ทำขึ้นมาสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในการทำโครงการหรือกิจกรรม CSR ของแต่ละบริษัท ส่วนใหญ่จะทำการดำเนินกิจกรรม CSR โดยไม่มีการตั้งทฤษฎี หรือหลักวิชาการ และไม่มีการประเมินผลที่เป็นมาตรฐานสากลในการวัดความสำเร็จของแต่ละโครงการ หรือกิจกรรมที่ทำขึ้น

ดังนั้น การศึกษาในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) จึงควรทำการศึกษาดังการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมหรือ Key Performance Indicators (KPI) ที่เป็นมาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ทั้งนี้ เพื่อนำมาประเมินผลกิจกรรม CSR ต่างๆ ที่จัดทำขึ้น และเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ผลของกิจกรรม CSR ว่าเป็นอย่างไร มีสิ่งใดที่ควรนำมาแก้ไข และปรับปรุง เพื่อให้กิจกรรม CSR ที่ทำขึ้นนั้นได้รับประโยชน์สูงสุดแก่สังคม สิ่งแวดล้อม และองค์กร ที่ทำการจัดทำกิจกรรม CSR นั้นๆ

อันจะเกิดผลให้องค์กรเหล่านั้นสามารถดำเนินธุรกิจ และเติบโตควบคู่ไปกับสังคมไทยได้อย่างยั่งยืน