



เสวนา 02  
“ธุรกิจยุคใหม่”

HATCH - U  
PROJECT

# HATCH - U

PROJECT

เสวนา 02  
“ธุรกิจยุคใหม่”



วิททย์



แอน



ปาน



ติว



บอล



จิ้ง



หยิน



กิ๊



บับเปิ้ล



แก้ว



ต๊อบ



ฟาง



แป้ง



จูน



เต๋

## กิจกรรม Hatch-U เสวนา 02 “ธุรกิจยุคใหม่”

วันอาทิตย์ที่ 19 กรกฎาคม 2552

สถานที่ บริษัท เนสท์เล่ ประเทศไทย

ชั้น 43 อาคารสำนักงาน Central World

วิทยากร

\* คุณนภดล ศิวะบุตร

ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด บริษัท เนสท์เล่ ประเทศไทย

\* คุณศรียรัตน์ ตระกูลไทยบุญญา

ผู้เข้าร่วมเสวนา

1. แอน - น.ส.สุภัชญา เตชะชูเชิด
2. บับเปิ้ล - น.ส.ประภาพัชช ชุณหวารากรณ์
3. ฟาง - น.ส.วรรณเพ็ญ แซ่เปียน
4. กิ๊ - น.ส.สิริวดี ภควลีธร
5. จิ้ง - น.ส.พรพิมพ์ แซ่ลิ้ม
6. วิททย์ - นายไชยวิททย์ ดารประดิษฐ์
7. บอล - นายปิติบัติ ระวียันต์
8. จูน - น.ส.ชรินทร์น ขุนขำ
9. ติว - น.ส.ปัทมาปณี สัมครการ
10. หยิน - น.ส.ชนาลัย พูลศิริ
11. ปาน - น.ส.นันทพร สุทธิพงษ์ไกวล์
12. แป้ง - น.ส.สิรินภรณ์ แสนสมบัติ
13. เต๋ - นายจิรชัย รั้ววงศ์จิรกุล
14. ต๊อบ - นายณัฐพล พงศ์นราทิพย์
15. แก้ว - น.ส.ธันนดา เทพสิงห์

# ธุรกิจยุคใหม่



## คุณอ้อย

ในวันนี้ เจ้าหน้าที่จากเนสท์เล่ทั้ง 2 ท่าน คือ คุณนภดล ศิวะบุตร และ คุณศรีรัตน์ ตะกูลไทยบุญญา ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์การบริหารและทำงานด้านธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ซึ่งบริหารงานที่เรียกว่ามีส่วนสำคัญกับทุกจุด เป็นผู้ดูแลส่วนกิจกรรมพิเศษต่างๆ ด้านการตลาด จึงทำให้เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของเนสท์เล่ทั้งหมด ทั้ง เนสท์เล่ ประเทศไทย และในต่างประเทศด้วย ดังนั้นจึงเป็นโอกาสดีที่เราจะได้ฟังสิ่งที่ทางเนสท์เล่คิดและทำ หากเรามีคำถามที่อยากรู้หรืออยากแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเนสท์เล่ก็สามารถพูดคุยกันได้

## คุณนภดล

ในเรื่องธุรกิจและกระบวนการธุรกิจ วิธีคิดต่างๆ เป็นโจทย์ที่ยาก เพราะเมื่อคำนึงถึงผู้ฟังซึ่งมีความหลากหลายมาก จะพยายามไม่พูดถึงทฤษฎีนะ จะพูดถึงวิธีการปฏิบัติมากกว่า แล้วถ้ามีข้อสงสัยอะไรก็ให้ยกมือถามได้เลย ก็จะได้ขยายความให้ วิธีการที่จะเล่าเรื่องธุรกิจให้ฟัง วันนี้จะใช้วิธีเล่าเรื่องทั้งหมดให้ฟังว่ามีที่มาที่ไปอย่างไร เริ่มต้นยังไง ซึ่งผมมักใช้วิธีการเล่าแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษาปริญญาโท MBA หรืออะไรก็แล้วแต่ เพราะบ่อยครั้งที่ทฤษฎีหรือว่าวิธีการทำงานในทางปฏิบัติจริงๆ แล้ว ไม่ว่าจะทางธุรกิจหรือมูลนิธิกระต่ายฯ หรืออะไรก็ตาม มีแฟคเตอร์สำคัญอันนึงซึ่งผมคิดว่าพวกเรามักจะละเลยกัน ก็คือ *“Organization Culture หรือ วัฒนธรรมองค์กร”*

แล้ววัฒนธรรมองค์กรเกิดจากอะไร? เกิดจากผู้คนในองค์กรมีปฏิกริยาซึ่งกันและกันไประยะเวลาหนึ่งจะค่อยๆ ก่อเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น เนสต์เล่เป็นบริษัทที่มีอายุเยอะ เกือบจะ 150 ปี และเป็นบริษัทใหญ่จึงมีปฏิกริยากับคนในองค์กรค่อนข้างเยอะ วัฒนธรรมองค์กรเลยค่อนข้างใหญ่และเกิดการกลั่นกรองเรื่อยๆ มา

ผมพูดถึงวัฒนธรรมองค์กรเพราะเป็นเรื่องสำคัญ หลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจจะถูกวางกรอบโดยวัฒนธรรมองค์กรด้วย ว่าเรื่องนี้เรามีวิธีคิดยังไง แบบนี้จะคิดยังไง ก็จะส่งผลต่อการตัดสินใจในทางปฏิบัติ

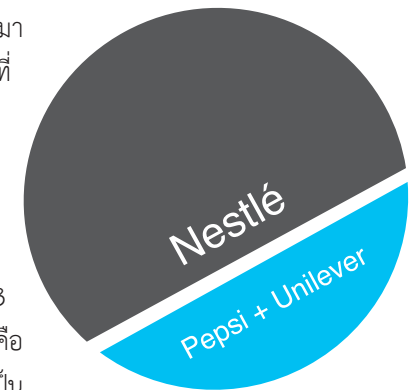
**เนสต์เล่เป็นบริษัทสวิส** ความจริงเนสต์เล่ก็ไม่ได้เป็นบริษัทที่ใหญ่เท่าไร เนสต์เล่เป็น Multinational Corporation เป็นบริษัทที่มีหลายสัญชาติ แต่มีรากฐานที่ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ตรงนี้สำคัญเพราะเป็นจุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมองค์กร สวิส (conservative / อนุรักษ์นิยม) ก็มีความค่อนข้างเชื่องช้า มีความตรงต่อเวลา เรื่องของการปฏิบัติหรือเทคโนโลยีต่างๆ คนสวิสก็ถือว่าเป็นรูปแบบวัฒนธรรมของเขา

**เนสต์เล่เป็นบริษัทอาหารขนาดใหญ่** ใหญ่ที่สุดในโลก แต่หลายปีที่ผ่านมา เราเริ่มมองตัวเองใหม่ ว่าการที่เป็นบริษัทอาหารใหญ่ที่สุดในโลกไม่มีความหมายอะไรเท่าไร น่าจะมองว่าตัวองค์กรจะเดินไปทางไหน ไม่ใช่มองเพียงที่ไซส์อย่างเดียว เราได้กล่าวให้ฟังไปแล้วว่าเราต้องเป็น world's leading Nutrition, Health and Wellness company อาหารเครื่องดื่มที่เราขายต้องดี ต้องตอบโจทย์เรื่องสุขภาพ เรื่องนิวทริชั่น เพราะฉะนั้นนี่ก็เป็นจุดที่เราวางไว้ ซึ่งผมคิดว่าเดี๋ยวถ้าฟังไปเรื่อยๆ จะมองเห็นว่ามันส่งผลหลายอย่างต่อการทำงานของบริษัท

**เนสต์เล่มียอดขายปีที่แล้ว อยู่ที่ 110 พันล้านสวิสฟรังก์** (Swiss francs) คิดเป็นเงินไทยเอา 30 คูณ ก็ประมาณ 3 ล้านล้านบาท มีพนักงานทั่วโลก 280,000+ คน มีโรงงานทั่วโลกประมาณ 450+ โรงสำหรับ 2 ตัวเลขหลังนี้จะใช้บอกเข้าไป เพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงทุกวัน ขณะนี้กำลังสร้างโรงงานใหม่ 2 โรง โรงหนึ่งเสร็จแล้ว ส่วนอีกโรงก็ใกล้เสร็จ ประมาณสิ้นปีนี้

**เนสต์เล่มีโรงงานอยู่ใน 84 ประเทศทั่วโลก** พูดถึงการมีเครื่องไม้เครื่องมือเครื่องจักร เมืองค์กร แต่ถ้าพูดถึงผลิตภัณฑ์ก็คงอยู่ในแทบทุกประเทศในโลก ประมาณ 100-200 ประเทศ ทั้งผ่านการนำเข้าหรือขนส่ง

ถ้าเทียบขนาด เรบอกว่าเนสต์เล่เป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลก ใหญ่ขนาดไหน ถ้าเอาบริษัทอันดับที่ 2 กับ 3 มารวมกันก็ยังไม่เท่าเนสต์เล่ ที่ 2 คือ เป๊ปซี่ จริงๆ เป๊ปซี่นี่ใหญ่นะ แต่คนมักนึกถึงแค่ เป๊ปซี่น้ำดำๆ ซ้ำๆ ซึ่งความจริงเป๊ปซี่มีธุรกิจอาหารเยอะมาก มีเลย์ มีภัตตาคาร 2-3 แห่งในเครือ ส่วนอันดับที่ 3 คือ ยูนิลีเวอร์ นับเฉพาะส่วนที่เป็นอาหาร เพราะว่าเขามีทั้งอาหารและผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่อาหารด้วย แต่ถ้ารวม 2 อย่างแล้วก็ยังสู้เนสต์เล่ไม่ได้

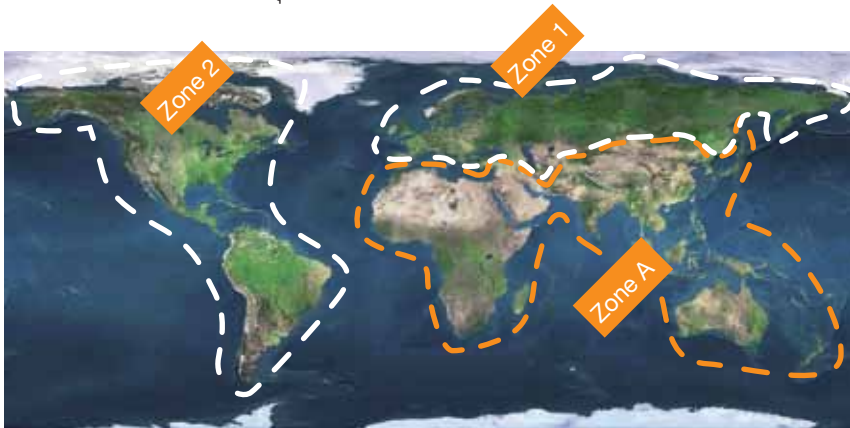


# วิธีบริหารจัดการธุรกิจ เราแบ่งโลกออกเป็น

## 3 กลุ่ม

ส่วนแรกคือ ยุโรป ประกอบด้วยประเทศต่างๆ ในยุโรป รวมทั้งรัสเซียและประเทศแถบฮินดู ผังประเทศเกิดใหม่ ทุกวันนี้ยุโรปคิดเป็น 36% ของธุรกิจเนสท์เล่ทั่วโลก เรียกว่า โซนยุโรป

โซนที่ 2 คือ ทวีปอเมริกา ทั้งอเมริกาเหนือ และอเมริกาใต้ ประมาณ 42% ของธุรกิจทั่วโลก



ส่วนโซนที่ 3 คือที่เราอยู่ เรียกว่า เอเชีย โอเชียเนีย แอฟริกา ตั้งแต่ตุรกีหรือเตอร์กิส แอฟริกาทั้งทวีป จนมาถึงเอเชีย ออสเตรเลีย เรียกว่า Zone A บางครั้งภายในเราเองเรียกว่า Small Partner Area คือใหญ่ที่สุดในโลก โซนนี้เป็นโซนที่สำคัญเพราะมีอัตราการเติบโตมากที่สุด เพราะมีประชากรมากที่สุด แต่ว่ารากฐานเศรษฐกิจยังไม่แข็งแรง มี**ทัศนคติ** นิดหน่อยว่า ประชากรที่จะบริโภคสินค้าของเนสท์เล่ ปกติแล้วต้อง มีระดับที่ข้ามมาระดับหนึ่ง ถึงจะหันมาบริโภคสินค้าที่เป็นแบรนด์ แต่ว่ามอง ในแง่ของอนาคตก็ถือว่าเป็นกลุ่มประเทศที่เป็นความหวังในอนาคต

อาจเคยฟังมาว่าประมาณปี 2020 ซึ่งเหลืออีก 11 ปี ประเทศจีนจะพัฒนาเศรษฐกิจจนใหญ่ที่สุดในโลก ใหญ่กว่าสหรัฐอเมริกา ถ้าจำไม่ผิดตอนนี้จีนอยู่ที่อันดับ 3 รองจากสหรัฐอเมริกากับญี่ปุ่น แต่อีกไม่นานเชื่อว่า จะแซง

# เนสท์เล่มองว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญ

มี 4 เรื่อง ที่เป็นเรื่องสำคัญและถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญมากของบริษัท นั่นก็คือ

1

สิ่งแรก ได้แก่ **Product กับ Brand** สินค้าและเครื่องหมายการค้า หรือชื่อที่เราใช้ สินค้าที่พูดถึงคุณภาพ พูดถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ พูดถึงความรู้ใหม่ๆ อย่างที่บอกว่าเนสท์เล่ต้องการก้าวไปสู่**นิวทริชั่น เฮลท์** ถ้าเราไม่วางใจเทรนนิวทริชั่น เฮลท์ๆ แล้วเราจะวางแผนหลักการพัฒนาสินค้า ได้ยังไง เพราะฉะนั้นนี่ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง

"World's leading Nutrition, Health and Wellness company"

แบรนด์ที่สำคัญ เพราะแบรนด์คือสิ่งที่สื่อให้ผู้บริโภครับรู้ว่าเป็นใครคือ ผู้ที่อยู่เบื้องหลังสินค้าที่เราจะซื้อ เป็นเรื่องของความเชื่อถือ เรื่องของความไว้วางใจ

2

สิ่งที่ 2 ที่เนสท์เล่ให้ความสำคัญมาก คือ **R&D (Research and Development)** เพราะเราต้องการเป็นนิวทริชั่น เฮลท์ๆ ไม่ใช่ว่าอยู่ดีๆ จะเป็นกันได้ จะเป็นได้ต้องมีความรู้ ต้องมีการศึกษา มีองค์ความรู้ใหม่ๆ ตลอด เพราะความรู้ไม่มีวันจบ เกิดขึ้นตลอดเวลา

3

ส่วนเรื่องของ **Geographic Presence** ถ้าเทียบกับ Multinational ทั่วๆ ไปอย่าง โค้ก เป๊ปซี่ ชาร์ป ยูนิลีเวอร์ อะไรก็แล้วแต่ อาจเรียกเนสท์เล่ได้ว่า **Multinational of Multinational** ถ้าเรามองลงไป ในบริษัทเหล่านั้น พบว่ามียอดขายครึ่งหนึ่งในประเทศแม่ โค้กมียอดขายครึ่งหนึ่งในอเมริกา แต่เนสท์เล่ซึ่งมาจากสวิส มียอดขายในสวิตเซอร์แลนด์ ไม่ถึง 1% นะ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์มีประชากร 6 ล้านคน แต่มีอัตราการบริโภคสินค้าเนสท์เล่ per capita สูงที่สุด

4

สุดท้ายเป็นเรื่องที่ค่อนข้างสำคัญ เรื่องของ **People, Culture and Values** ก็คือคุณค่าที่เรามองต่อสังคมต่อการทำงาน แนวคิดซึ่งอาจแปลความหมายตรงกับคำว่า ราคา คุณค่ากับราคา ซึ่งอาจจะดูมีความหมายที่กว้างอยู่เหมือนกัน

People ก็สำคัญมากอย่างเช่น ผม เป็นต้น (คุณนภดล ศิวะบุตร)

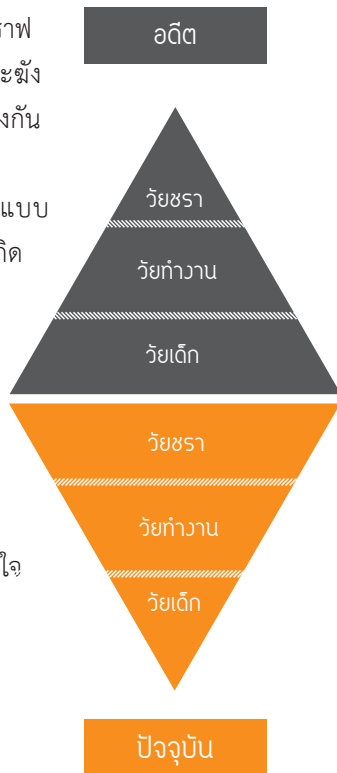
ตอนนี้ เรามีผลิตภัณฑ์ทั่วโลกอยู่ประมาณ  
หมื่นกว่าชนิดสินค้า มีสินค้าขายประมาณพันล้าน  
ชิ้นตลอดเวลากทุกวัน มีสินค้าตัวแต่แรกเกิดกระทั่ง  
บันปลายสุดท้ายของชีวิต

เกิดมากี่มีนมทารก อาหารทารก โด  
 มามีนมเด็ก โตขึ้นมาอีกก็มีกาแฟ ชา ซ็อกโกแลต มีอาหารคนป่วย (อาหาร  
 ทางสายยา) มีอาหารเสริมสำหรับผู้ป่วยเป็นโรคมะเร็ง โรคเบาหวาน เป็นต้น

ที่บอกว่าสำคัญ เพราะช่วงอายุของประชากรโลกเริ่มเปลี่ยนไป  
 จะมีประชากรที่อายุยืนเพิ่มขึ้น ขณะที่อัตราการเกิดของเด็กทารกเริ่มลด  
 ลง อย่างเช่นประเทศไทยปีที่แล้วเป็นปีแรกที่มีประชากรที่อายุเกิน 60 ปี  
 เกิน 10% ลองนึกภาพตามปกติ กราฟประชากรประเทศไทยในอดีต เป็นรูป  
 สามเหลี่ยม คือฐานสามเหลี่ยมเป็นกลุ่ม ประชากรเด็กเกิดใหม่มีมากกว่าวัย  
 อื่นๆ ร่องลง มาเป็นวัยกลางคนและวัยชราตาม  
 ลำดับ ซึ่งวัย ชราเป็นส่วนน้อยที่สุดในกราฟ

แต่ตอนนี้เริ่มเปลี่ยนไปเป็นรูประฆัง  
 คว่า คือวัยเด็กและวัยกลางคนเริ่มใกล้เคียงกัน  
 ส่วนวัย ชราเริ่มมีส่วนเพิ่มขึ้น

ในยุโรปหลายประเทศเริ่มเป็นแบบ  
 นี้แล้ว ญี่ปุ่นก็เริ่มเป็นแล้วเช่นกัน มีเด็กเกิด  
 ใหม่น้อยมาก สิ่งนี้ส่งผลต่อสังคมหลาย  
 อย่าง อาหารการกินที่จะใช้ ระบบรักษา  
 พยาบาลจะอย่างไร ภาษีในประเทศ  
 จะจัดเก็บอย่างไร อายุ 60 ปี ก็เกษียณ  
 กันหมด เมื่อไม่ได้ทำงานก็ไม่มีกิจกรรม  
 ทางเศรษฐกิจ ก็จะเก็บภาษีไม่ได้ ก็จะไม่  
 มีเงินที่จะมาใช้จ่าย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจ  
 เพราะกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้



ในฐานะที่เราเป็นบริษัทอาหารก็เป็นเรื่อง ที่เราจะต้องดูแล พัฒนา  
 ผลิตภัณฑ์ยังไง เมื่อมีประชากรที่อายุเกิน 60 ปี ตั้ง 10% จะพัฒนาอาหาร  
 ยังไงสำหรับประชากรที่มีอายุมาก เขาจะชอบกินแบบไหน ซึ่งจะโยงกลับมา  
 ในเรื่องของ Research and Development ว่าเราจะ ต้องเอียงไปทางไหน  
 ต้องมองหาอะไร ความต้องการทางโภชนาการของผู้สูงอายุ ซึ่งไม่เหมือน  
 ความต้องการทางโภชนาการของเด็กแรกเกิดหรือเด็กวัยเจริญเติบโต สิ่ง  
 เหล่านี้ก็ต้องเอามาเป็นโจทย์ที่ต้องคิดตลอดเวลา

ภาพแบรนด์ต่างๆ ของเนสท์เล่ที่เห็นทั่วโลก เป็นแบรนด์ที่เรา เรียก  
 บิลเบบในบริษัทกันว่า Million Brand คือแบรนด์พวกนี้เป็น  
 แบรนด์ที่ยังน้อย เป็นแบรนด์ที่มียอดขายเกิน 1 พันล้านชิ้น มีอยู่  
 20 กว่าแบรนด์



## คำถาม

### เนสท์เล่มีแบรนด์ทั้งหมดเท่าไร?

**คุณณภดล** เนสท์เล่มีแบรนด์ทั้งหมด 6,749 แบรนด์ แต่ส่วนใหญ่เป็นโลโก้  
 แบรนด์ อย่างเช่น นมตราหมี คือจริงๆ แล้ว นมตราหมีมีขายในไม่กี่ประเทศ  
 คือ ไทย ฟิลิปปินส์ เยอรมัน บราซิล แบรนด์นี้เกิดขึ้นที่เยอรมัน

เรามีแบรนด์แบบนี้เยอะ ที่อยากให้เราในระดับปริญญา ตอนนี้ออก  
 ให้ในระดับประเทศน้อยหน่อย ให้มีความเป็นเอเชียหน่อยมีหลายๆ ประเทศ  
 แต่ก็จะมีการสร้างแบรนด์ขึ้นมาเหมือนกัน เช่นแบรนด์ที่รู้จักกันเป็นกลุ่ม  
 ประเทศ บางกลุ่มก็สร้างอย่างนี้เอง แบรนด์ที่โกลด์อย่างเนสกาแฟก็แมนเนจ  
 อีกแบบหนึ่ง ที่นี้เรื่องการลิตติ้งการเลือกพรินเซนต์แบรนด์จะอย่างไร

ขณะเดียวกันมีเรื่องสำคัญอีกอย่าง คือ เป็นบริษัทอาหารและ  
 เครื่องดื่ม สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริโภค คือผู้บริโภคเขาทานอาหารหรือ  
 เครื่องดื่ม เขาไม่ได้ทานโภชนาการ ไม่มีใครนึกว่า เอาละ...ฉันจะกินแคลเซียม  
 จะกินโปรตีน ไม่มีหรือ? ถูกมั้ย? *สิ่งที่สำคัญที่สุดของอาหารและเครื่องดื่มคือ ฉันต้องชอบกินก่อน ต้องชอบไว้ก่อน มันเป็นการตัดสินใจจิตวิทยา (Psychological Effect) มันเป็น political message*

เนสกาแฟถึงเป็นแบรนด์เดียวทั่วโลก กาแฟสำเร็จรูปทุกประเทศ  
 ก็จะใช้แบรนด์เนสกาแฟ

เนสกาแฟแบรนด์เดียวทั่วโลก แต่ความจริงเนสกาแฟมีอยู่ 200  
 กว่าฟอรั่มเลชัน เนสกาแฟประเทศไทยกับเนสกาแฟฟิลิปปินส์รสชาติไม่  
 เหมือนกัน เนสกาแฟบราซิลก็เป็นอีกรสหนึ่ง ขึ้นอยู่กับโลคัล เทสต์ เพราะ  
 อาหารเป็นอะไรที่โลคัลใจ โลคัล คัลเจอร์ เพราะฉะนั้น เวลาที่จะออกสินค้า  
 ใหม่ ต้องเทสต์แล้วเทสต์อีก ว่าคนไทยจะชอบแบบไหน

เนสท์เล่มี research centre ใหญ่ อยู่ที่โลซานน์ ประเทศสวิตเซอร์  
 แลนด์ เป็น research facility ที่ research ชนิดที่แปลว่ามูลึก research  
 ว่าโปรตีนหน้าตาเป็นอย่างไร จะเกิดอะไรขึ้นถ้า โปรตีนไปเจอแบบนี้ เป็น very  
 basic research จะใหญ่มาก ที่นี้มีนักวิทยาศาสตร์อยู่หลายร้อยคน แล้วมี  
 เน็ดเวิร์คไปอีก หลายแห่งทั่วโลกอีกประมาณ 23 แห่ง



## เนสท์เล่แบ่งโลกของ Research เป็น 3-4

### ระดับ

อันหนึ่งเป็น **Basic Research** อย่างเช่นที่กล่าวมา โพรตีนคืออะไร? คาร์โบไฮเดรตคืออะไร? น้ำเวลาแข็งตัวจะเกิดอะไรขึ้น? ถ้าเอาน้ำแช่ตู้เย็นแล้ว กลายเป็นน้ำแข็ง แล้วจะเกิดอะไรขึ้นกับคริสตัลของน้ำ ก็พยายามเข้าใจ เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างอื่น เช่น ไอศกรีม ถ้าเราไม่รู้ว่าน้ำแข็งตัวได้กี่แบบ แข็งตัวแบบนี้จะเป็นยังไง สิ่งเหล่านี้เรียกว่า Basic Research มีอยู่ 5-6 แห่งทั่วโลก บางกลุ่มโดยเฉพาะเรื่องพีชที่เป็นวัตถุดิบ สำคัญของเนสท์เล่ อย่างเช่น กาแฟ โกโก้ ช่วยกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน

พอได้อค์ความรู้เหล่านี้มา ก็ส่งต่อมาให้หน่วยที่ 2 เรียกว่า **PTCs** หรือ **Products Technology Centres** มีประมาณ 20 แห่งทั่วโลก PTCs นี้เหมือนกับเอา Basic Research และเทคโนโลยีดีเวลลอปเม้นท์ ด้านเครื่องจักร ด้านกระบวนการผลิตมารวมกัน เพื่อลองดูว่าจะพัฒนากระบวนการผลิต เป็นการเริ่มเอา Basic Research มาใช้ เพราะว่า Basic Research ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ลอยๆ

PTCs มีอยู่กว่า 20 แห่งทั่วโลก แต่ละแห่งเป็นเจ้าภาพสินค้าหลายอย่าง บาง PTCs ดูแลซ็อกโกแลตคิทแคท ก็ดูแลเรื่องวิธีการว่าทำยังไงให้เวเฟอร์กรอบ ซ็อกโกแลตไม่ละลาย ซ็อกโกแลตอังกฤษใส่กระเป่าแบบเดียวก็ละลายหมดแล้ว เลยต้องพัฒนาสูตรใหม่ๆ คิทแคทที่ขายในเมืองไทยเองก็ต้องเปลี่ยนแปลงสูตรใหม่ ที่เห็นว่ามันไม่ละลายนะ เป็นสิ่งที่เราเรียกว่า PTCs มีทุกกลุ่มสินค้ามีเจ้าภาพ แล้วเขาจะมีกติกาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เรียกว่า Wise Generation Development เช่น สินค้าที่เรากินก็ถือเป็นเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับกระบวนการผลิต เรียกว่า Generation-n

ขณะเดียวกันใน PTCs ก็จะมีคุยกันแล้วว่า Generation-n, n+1, n+2, n+3, n+4, n+5 คืออะไร แต่ละระดับก็จะมีรายละเอียดไม่เหมือนกัน n+5 นี้คืออยู่ไกลมากๆ ช่วงเป็นรุ่น สำหรับ n+1 ก็จะพร้อมใช้ในอนาคตอีก 3-5 ปีข้างหน้า พอถึงเวลา 3-5 ปีข้างหน้า n+1 ก็จะกลายเป็น n ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมองไปข้างหน้าอีกเรื่อยๆ อันนี้เราเรียกว่า PTCs

และส่วน**โรงงานระดับมาร์เก็ต**เกิดในแต่ละประเทศ อย่างประเทศไทยก็เรียกว่า “มาร์เก็ตประเทศไทย” จะมีการเอาเทคโนโลยีของ PTCs 1. มาใช้กับโรงงาน 2. มีกลุ่มที่เราเรียกว่า application Group อยู่ พวกนี้เป็นนักวิทยาศาสตร์ ส่วนใหญ่เป็นนักวิทยาศาสตร์ด้าน food science ก็พัฒนาผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี เราจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังไง เพื่อจะขายในเมืองไทย ถึงจะเหมาะสมกับคนไทย taste, profile, ingredient ประเทศไทยเป็นยังไง ต้องปรับยังไง

ฉะนั้น ตัวอาหารของเนสท์เล่เหมือนกันทั่วโลก แต่มีฟอร์มูลেশันที่ไม่เหมือนกัน แต่ทั้งหมดจะต้องยืนอยู่บนกรอบของ Food Safety ที่เหมือนกันทั่วโลก แต่กติกาเรื่องรสชาติ เท็กซ์เจอร์จะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับโลคัล (local consumer / ผู้บริโภคท้องถิ่น) คอนซูมเมอร์ นี่ก็เป็นเน็ตเวิร์คแล้วก็มีดีเทลหลายที่สิงคโปร์ เชียงไฮ้ ในเอเชียก็มี 2 ที่นี้ แล้วก็ที่มีที่เพิ่งเปิดไปที่ โตเกียว เมื่อเดือนที่แล้ว (มิถุนายน 2009) แล้วก็ที่ไอเวอรี่ คอสท์ อาฟริกา (Ivory Coast)

## คำถาม :

ทำไมประเทศไทยไม่ค่อยมีการทำ research หรือ

วิจัยอาหารบ้างเลย

**คุณนภดล** รู้ไหมว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่ทั่วโลกเรียกว่าเป็น next food exporter คือนำอาหารเข้ากับส่งออก ประเทศไทยเป็น food exporter แต่ทำไมประเทศไทยไม่มีรีเสิร์ช

ประเทศไทยไม่มีใครทำ food research อย่างจริงจัง งานรีเสิร์ชในประเทศไทยที่เป็นส่วนของหน่วยงานของภาครัฐที่สำคัญๆ ผมว่านับได้ไม่เกิน 5 แห่ง อย่างที่ศาลายาก็ดูเรื่องนิวทริชั่น สถาบันโภชนาการ แล้วก็มีที่เกษตรศาสตร์ สถาบันค้นคว้าพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดูเรื่อง application ต่างๆ ไม่ได้ดูเรื่องโภชนาการ แล้วก็มีเล็กๆ น้อยๆ อีก 2-3 แห่ง เล็กมาก แล้วที่นี้ การจะ make service ก็เป็นเรื่องที่พยายามอยู่ ทั้งผลักดัน ทั้งกระตุ้น ทั้งค่า ทั้งยังก็ยังไม่เกิดขึ้น

เขามองว่าสิ่งนี้ประเทศเราไม่มี ผลของการไม่มีวิทยาศาสตร์เป็นพื้นฐานส่งผลถึงหลายอย่าง วิธีการที่คนคิดก็จะไม่ค่อยเป็นวิทยาศาสตร์ ฟังเขาถือกันมา ถือกันและทะเลไปหมดเลย เพราะไม่คิดแบบวิทยาศาสตร์ เราไม่ตั้งคำถามกับตัวเองว่าคืออะไร หลายสิ่งหลายอย่าง ถ้าหากเราเชื่อวิทยาศาสตร์ เราจะถามว่าทำไม ทำไมถึงเกิดได้นั้น? แต่เราไม่คิด ฟังที่เขาบอกมาอย่างเดียว ยิ่งในยุคของอินเทอร์เน็ต อีเมล มันมีข้อมูล ข่าวสารมันยากมากที่จะบอกว่าอันไหนจริง อันไหนไม่จริง

สมัยก่อนเขบอก “มี information มี power ใครมีข้อมูล คนนั้นเป็นคนมีवान” แต่ผมว่าสมัยนี้ไม่ใช่ เพราะว่า information มันเยอะ ตอนนี่ power มันอยู่ที่ว่าใครสามารถที่จะ analyze information แล้วกลั่นให้เป็น knowledge ได้ เพราะว่ามีเยอะมาก เยอะจนล้น

## คำถาม :

เรามีวิจัยอะไรมาที่สุด ในเรื่องอะไรก็ตามที่อยู่ใน

ประเทศไทย

**คุณนภดล** ส่วนใหญ่เป็น primary หรือ primary products วิจัยทางการเกษตร วิจัยเรื่องพันธุ์ข้าวโพด วิจัยเรื่องพันธุ์มันสำปะหลัง วิจัยเพื่อจะไปแจกจ่ายแก่เกษตรกร แต่มักออกมาในลักษณะที่ผมเรียกว่า primary เพราะมันเป็นตัว raw material แต่การวิจัยอาหารที่ผมพูดถึงต้องขึ้นมา อีกระดับหนึ่ง คือ ต้องวิจัยเรื่องที่จะทรานสฟอร์มสิ่งเหล่านี้ไปเป็นอาหาร (transform / แป้ง)

สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ทำหลายเรื่อง แต่ไม่ได้ทำเรื่องอาหาร ทำเรื่องใหญ่ๆ คอนเซอเวทีฟ ทำเป็นจุดๆ ไป ไม่ได้โฟกัส ประเทศไทยเราไม่มี

รีเสิร์ชที่ใหญ่ยักษ์ เวลาผมอ่านนักวิทยาศาสตร์จาก research centre ของ เนสท์เล่มมาคุยกับนักวิทยาศาสตร์ไทย ก็มีแค่ที่ศาลายา, เกษตร, จุฬาฯ แต่ก็แค่เล็กๆ น้อยๆ ไม่สามารถอินทริเกรทในระยะยาวได้ ต้องตั้งเน็ตเวิร์คนักวิทยาศาสตร์ด้วยกัน เพราะความรู้เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งหมดนี้ไม่ใช่ว่าทำคนเดียว ต่างประเทศมี network research ของมหาวิทยาลัยทั่วโลก ต้องมีการรู้จัก ต้องมีการ debate, peer preview ต้องมีการวิเคราะห์วิจารณ์ วิเคราะห์วินิจฉัยว่าถูกหรือเปล่า แต่ของเราไม่มี ซึ่งผมคิดว่าเป็นปัญหา จีนให้ความสำคัญเพราะต้องหาอาหารให้คน 1,200 ล้านคน สิ่งโคปี้ไม่ต้องพูดถึง เขาโปรโมทตัวเองมานานแล้ว เพราะต้องการจะเป็น Knowledge Base Country ตรงนั้นเป็นเรื่องของวิชั่น บ้านเราไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าไร (vision / วิสัยทัศน์)

## ในภูมิภาคนี้ แบ่งเป็นมาร์เก็ตไป (Indo-China)

เนสท์เล่มประเทศไทยเป็นเซ็นเตอร์ เรียกว่า อินโดไชน่า เราไม่ได้ดูแลประเทศเดียว แต่ดูแลทั้ง ไทย พม่า ลาว เวียดนาม กัมพูชา โดยมีฐานปฏิบัติการใหญ่อยู่ที่นี้ ถ้ามองธุรกิจเนสท์เล่มโดยรวมทั้งหมดในอินโดไชน่า ประเทศไทยเกือบ 90% เวียดนาม 12% (เวียดนามโตเร็วมาก จาก 5% ไปถึง 12% ภายในเวลา 5 ปี) ในเวียดนามเองก็มีองค์กรของเนสท์เล่มอยู่ แต่ยังมีรีพอร์ทเข้ามาในประเทศไทย แต่ในลาวกับพม่าไม่มี ลาวกับกัมพูชาก็เคยมีโรงงาน แต่ตอนนี้ปิดไปแล้ว เพราะมีปัญหาหลายเรื่อง การทำงานไม่ค่อยโปร่งใส ไม่สะดวกเท่าไรก็เลยปิด ในลาวประชากรค่อนข้างน้อย ภูมิประเทศค่อนข้างยากที่จะสร้างโรงงานบนภูเขา ที่สำคัญผู้บริโภคมีปริมาณน้อยเกินไป 6-7 ล้านคน ไปสร้างโรงงานที่นั่นจะไม่คุ้ม (sanction / ลงโทษ)

พม่าเป็นประเทศต้องห้ามเพราะถูกแซงค์ชั่นอยู่ เป็น International Sanction ไม่ให้มีการลงทุน แต่สามารถส่งสินค้าเข้าไปขายได้ เนสท์เล่มก็เคารพตามแซงค์ชั่น ซึ่งจริงๆ แล้วเราก็ไม่เห็นด้วย มักพูดกันว่าเป็นแซงค์ชั่นเพื่อการลงโทษรัฐบาลทหารพม่า เพราะกดขี่ประชากร แต่ถามว่าใครจะมาช่วยเหลือแซงค์ชั่นพวกนี้ พม่าปิดประเทศมา 40 กว่าปีแล้วนะ เพราะฉะนั้น มันก็เป็นอะไรที่ดาบสองคม บางทีมันก็ดูดี ดูเท่

เรื่องที่จะคุยส่วนใหญ่จะเป็นเนสท์เล่มประเทศไทย ว่าที่มาที่ไปคืออะไร แล้วก็สอดแทรกเรื่องของการสนทนา เรื่องวัฒนธรรมองค์กรไปด้วย ทุกวันนี้ เรามีโรงงานอยู่ประมาณ 6 แห่ง (แล้วแต่จะนับนะ เพราะในหนึ่งโรงงานของเรา มี 3 โรง ก็กำลังจะกลายเป็น 8 โรง ภายในสิ้นปีนี้ มี original office อยู่ที่เชียงใหม่ โคราช แล้วก็หาดใหญ่

## นาฏประวัติของเนสท์เล่ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะว่าส่งผลหลายอย่างหรืออาจจะไม่ได้ส่งผลอะไร แต่ยังไงก็เป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเนสท์เล่

เนสท์เล่เกิดขึ้นครั้งแรกที่สวิตเซอร์แลนด์ เมื่อปี 1866 มี 2 บริษัทคู่กัน บริษัทหนึ่งคือ อองรี เนสท์เล่ ในปี 1867 นักวิทยาศาสตร์ที่คิดผลิตภัณฑ์สมัยนั้นสวิสเป็นประเทศยากจน ด้อยพัฒนา มีอัตราการตายของเด็กทารกค่อนข้างเยอะ สมัยนั้นกว่าแม่จะให้นมลูกได้ เด็กก็ขาดสารอาหาร ทำให้มีอัตราการเสียชีวิตสูง คุณอองรี เนสท์เล่ เลยคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาตัวหนึ่งเป็นส่วนผสมระหว่างซีเรียลกับนม ใช้นมโค ทุกวันนี้ก็คือ ซีเรียลให้เด็กที่ไม่สามารถดื่มนมแม่ทาน ผลิตภัณฑ์ตัวนี้โด่งดังมากและขยายตัวไปยังยุโรปอย่างรวดเร็ว

ขณะเดียวกัน มีอีกบริษัทซึ่งไม่ได้เกี่ยวกับ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 1866 ชื่อบริษัท แองโกล-สวิส คอนเดนส์ มิลค์ เป็นคนอเมริกันที่ไปตั้งรกรากที่สวิตเซอร์แลนด์ แล้วตั้งโรงงานผลิตนมข้นหวานขึ้น เอาเทคโนโลยีไปจากอเมริกา ตีตลาดนมทั่วประเทศ สมัยก่อนไม่เหมือนสมัยนี้ ช่วงแรกๆ จะขายอะไรก็ขายกันไปไม่ว่ากัน สมัยก่อนเขาเอานมข้นหวานให้เด็กกินก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เด็กตาย ซึ่งต่างกับเนสท์เล่ที่ใช้วิทยาศาสตร์ *(formulate / คิด สร้าง)* กลับมาที่ เนสท์เล่ให้ความสำคัญกับรีเสิร์ช เพราะจากรากเหง้าแรกเริ่มเดิมทีผลิตภัณฑ์แรกก็มาจากรีเสิร์ช จึงกลายมาเป็นเรื่องของ การ รีเสิร์ชแล้วก็เป็นเรื่องของการรู้

ตอนแรกก็ต่างฝ่ายต่างอยู่กันมาสิบกว่าปี ผลิตขายกันไปเรื่อยๆ จนตลาดเริ่มเล็กลง สุดท้ายจึงทั้งคู่ ในที่สุดก็ยุบรวมกันเมื่อปี 1905 กลายเป็นเนสท์เล่ปัจจุบัน เนสท์เล่จึงมี 2 รากแต่มาจากสวิสทั้งคู่

ก่อนปี 1900 เนสท์เล่ตั้งโรงงานผลิตในหลายประเทศทั่วโลก มีที่อเมริกา อังกฤษ ที่ออสเตรเลียด้วย ตอนปี 1903 มาอยู่ที่ฟิลิปปินส์เกือบ 100 ปีแล้ว มาเลเซียสัก 80 ปีได้ ส่วนประเทศไทยนี่รุ่นหลังๆ ที่นี้ก็ส่งผลหลายอย่าง ลองนึกสภาพ 100 ปีที่แล้ว อีเมล แพ็กซี้ก็ไม่มี โทรเลขหายากแพงด้วย

สมัยก่อน คุยกับคนที่เคยทำงานกับเนสท์เล่ในเมืองไทยมา 40 กว่าปี เขาบอกว่า สำนักงานใหญ่ที่สวิตเซอร์แลนด์อยากจะส่งงานอะไร ก็เขียนเป็นจดหมายลงเรือมาประมาณ 2 เดือน (เครื่องบินยังไม่มี) กว่าคำสั่งจะมาถึงเมืองไทยก็ประมาณ 2 เดือน รอดตอบกลับอีก 2 เดือน ใช้เวลาส่งกลับไปอีก 2 เดือน รวมเป็น 6 เดือน ครึ่งปีพอดี แล้วในระยะเวลา 6 เดือนที่ว่่านั้นเกิดอะไรขึ้นบ้าง ไอ้ที่สั่งก็ทำเสร็จหมดแล้ว อาจตรงหรือไม่ ตรงคำสั่งบ้างก็ว่ากันไป แต่ว่ามันส่งผลสำคัญอย่างหนึ่งคือ *มันส่งผลให้เนสท์เล่ให้ความสำคัญกับมาร์เก็ตสูงมาก ทำอำนาจการตัดสินใจอยู่กับมาร์เก็ตสูง มาก เพราะว่าสภาพในการพัฒนาองค์กรจะเป็นอย่างไร มันไม่สามารถที่จะมานั่งสั่งเธอทำอย่างเธอทำอย่างนี้ในรายละเอียดได้ นี่เป็นข้อแตกต่าง ระหว่างเนสท์เล่กับบริษัททั่วไป* ทุกวันนี้ บริษัทส่วนใหญ่ยังเป็นเซ็นเตอร์ เบส คือรับคำสั่งโดยตรงจากสำนักงานใหญ่ มานิวออร์ก มาแอตแลนต้า มาจากโตเกียว ญี่ปุ่นนี่ตัวดีเลย อเมริกาก็ใกล้เคียง

แต่เนสท์เล่ไม่ใช่ การตัดสินใจอยู่ที่นี้ ทุกวันนี้ก็ยังเป็นอย่างนั้น



Henri Nestlé

## ทุกปีเราจะทำแผนธุรกิจ เรียกว่า Market

Business Strategy (MBS) ไม่ได้ทำทุกปีนะ ทำ 3-4 ปีต่อครั้ง ทำว่าในอีก 10 ปีข้างหน้าเรามองว่าประเทศไทยจะเป็นอย่างไร ในแง่ธุรกิจ อีก 10 ปี ข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น เปิดวิชั่น แล้วก็มีการเช็คตรงกลางระหว่าง 3 ปี 5 ปี จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้างกับวิชั่นนี้ รายละเอียดก็จะค่อยๆ เปลี่ยนไป มีอะไรๆ มากขึ้น ก็กลายเป็นแผนปฏิบัติงาน คือ **Operation Plan**

เนสท์เล่วาง Operation Plan ยอดขายเท่านี้จะขายแบบนี้ แบบนั้นแบบโน้น สวิตเซอร์แลนด์ไม่ต้องมายุ่งเลย คุณจะทำยังไงก็ได้ขึ้นอยู่กับคุณ เขาให้อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่นี้ ทางโน้นแนะนำได้ แต่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่นี้ ตอนนี่ก็เริ่มเปลี่ยนบ้าง เพราะโลกาภิวัตน์เข้ามา บางเรื่องก็ดึงกลับไปให้ที่โน้นดู อย่างลักษณะของแบรนด์ ตราสินค้า ฯลฯ ก็อย่าไปปรับเปลี่ยนมาก ต้องมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่ว่าในแง่ของ Business Brand อยู่ที่นี่ ฉะนั้นมันส่งผลอะไรบ้าง ...หลายเรื่อง

เรื่องหนึ่ง ส่งผลว่าองค์กรเนสท์เล่ในแต่ละประเทศที่สูงสุดแล้ว ต้องมองตัวเองว่า เราอยู่ในประเทศหนึ่ง เราก็เป็นส่วนหนึ่งของคอมมิวนิตี <sup>(community / ชุมชน)</sup> เดียวกัน เพราะการตัดสินใจ base on ground ของประเทศนั้นๆ เนสต์เล่ค่อนข้างมีการพัฒนาชัดเจนที่มองว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของคอมมิวนิตี ในหลายประเทศเขานึกว่าเนสท์เล่เป็นบริษัทของประเทศเขาด้วยซ้ำ

อเมริกาก็นึกว่าเนสท์เล่เป็นของอเมริกา จนกระทั่งปี 1985 <sup>(Carnation)</sup> เนสต์เล่ไปซื้อกิจการคาร์เนชั่นซึ่งเป็นบริษัทของอเมริกา ตอนนั้นเป็นการ <sup>(takeover)</sup> เทคโอเวอร์ที่ใหญ่มาก 3 พันล้านเหรียญ

เนสท์เล่ที่ฟิลิปปินส์ก็คิดว่าเนสท์เล่ที่นั่นเป็นของฟิลิปปินส์ เพราะตั้งมาเกือบ 100 ปีแล้ว ตรงนี้ก็ส่งผลสำคัญต่อหลายๆ เรื่อง ในแง่ของการตัดสินใจ วิธีการทำงาน เรื่องนโยบายทางสังคม

*เราถือว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของคอมมิวนิตี เพราะฉะนั้นตรงนี้จะ มีผลต่อการตัดสินใจ ขณะเดียวกัน ในแง่ของการดำเนินการธุรกิจก็เป็น Advantage ไม่ใช่เพราะว่าไปอยู่ในหลายประเทศ แต่เพราะการอยู่ในหลาย ประเทศทำให้เรารู้จักผู้บริโภคของแต่ละประเทศค่อนข้างดี เรารู้ว่าผู้บริโภค แต่ละประเทศชอบอะไร ไม่ชอบอะไร ความเชื่อของแต่ละประเทศคืออะไร อะไรที่ควรเลี่ยง อะไรที่ไม่ควรเลี่ยง*

คำถาม :

แล้วอย่างนี้ ส่วนแบ่งกำไรเป็นยังไง

**คุณนภดล** สวิสเอาไปหมดเลยครับ เพราะเนสท์เล่เป็นบริษัทมหาชน 100% เนสต์เล่ไม่มีแฟรนไชส์ถือหุ้นเลย ผู้ถือหุ้นใหญ่ที่สุดของเนสท์เล่ที่สวิส เซอร์แลนด์ถือหุ้นไม่เกิน 3% และมีข้อห้ามไม่ให้ใครถือหุ้นเกิน 3% เพราะต้องการอิสระในนโยบาย

เนสท์เล่ค้าขายกับอิสราเอล แล้วก็ขายกับอาหรับ ก็จะไม่โดนพวก อาหรับบอยคอต พร้อมกับโดยพวกอิสราเอลบอยคอต แต่ว่าอเมริกาที่อยู่ ได้ เหมือนเนสท์เล่ประเทศไทยที่เสื้อเหลืองก็บอยคอต เสื้อแดงก็บอยคอต <sup>(distributor / ตัวแทนจำหน่าย)</sup> (หัวเราะกั๊ก) เราไม่ได้สนับสนุนเขาแน่ แต่เขาไปซื้อน้ำหรือดิสทริบิวเตอร์ของเรา เอาไปให้ก็ไม่รู้ ก็เอาน้ำเราไปกิน กาแฟเราไปกินกัน ช่วงสมัยที่คุณสมัคร จะลง แล้วคุณสมชายจะขึ้น ภายในพรรคก็ไม่ค่อยชัดเจน ฝ่ายเหลืองก็ตีเลย กันอยู่ ก็มีข่าวออกทีวีใกล้ๆ กัน ทีวีโฟกัสฝ่ายเหลืองก็เห็นน้ำ ฝ่ายเหลืองก็ กินกันอยู่ อีกฉากนึงข่าวนึง ฝ่ายแดงก็จัดแถลงข่าวที่ประชุมโรงแรมอะไรซัก อย่าง บนโต๊ะก็มีน้ำเราเหมือนกัน ก็ดีเหมือนกัน เป็นคาแรคเตอร์พิเศษมั้ง

สวิสถือมากเรื่อง political conflict ฉะนั้น

กฎกติกาขอลเนสท์เล่ข้อนี๊ ก็คือ ห้ามเข้าไปยุ่งวายุ  
เรื่องการเมือมเดิดขาด แล้วก็ส่วผลอีกหลายเรื่อง  
เดี๋ยวจะเล่าให้ฟังในแง่ของ tolerant ต่อ different  
culture

ปี 1947 เราถึงได้มีองค์กร มีบริษัทเทรดดิ้ง เกิดขึ้นมาในประเทศ ชื่อบริษัท โกแอง สยาม คำว่า โกแอง มาจาก ภาษาฝรั่งเศส กลู ดี เนสต์เล่ เดอ สยาม ตอนนั้นเป็นยุคสงครามโลก

คำถาม :

## เนสท์เล่ใช้ภาษาฝรั่งเศสหรือเปล่า

**คุณนภดล** สมัยก่อนใช้ เพราะเนสท์เล่สำนักงานใหญ่ฝั่งองรี เนสท์เล่อยู่ที่เมืองเวเว้ เป็นเขตฝรั่งเศส สวิตเซอร์แลนด์มี 3-4 ภาษา ภาษาเยอรมันใหญ่สุด 60% รองลงมาคือภาษาฝรั่งเศส 20-30% อิตาลีประมาณ 10% ที่เหลือเป็นภาษาเล็กๆ ซึ่งมีอยู่ในหุบเขา ทางสวิสถือว่ามี 3-4 ภาษา ถ้าไปเที่ยวสวิสจะเห็นป้ายรถเมล์หรือป้ายอื่นๆ ก็มี 3-4 ภาษา ที่สวิสถือเรื่องของ balance culture ต้องยอมรับทุกคน สิ่งนี้ก็ติดมาเป็นนิสัยของเนสท์เล่ด้วยว่าต้องรับรู้รับทราบว่าแตกต่างกันในการทำงาน

เนสท์เล่อายุ 100 กว่าปีแล้ว ผ่านร้อนผ่านหนาวมาเยอะ ผ่านสงครามโลกมาแล้ว 2 หน ผ่านวิกฤติเศรษฐกิจมาเป็นไม่รู้กี่ที ก็มีหนึ่งค่อนข้างหนาพอสมควรที่จะชนกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รู้วิธีจัดการกับเศรษฐกิจฝืดเคืองว่าจะทำอย่างไร ภาวะสงคราม กลางเมืองจะอย่างไร จะจัดการอย่างไร จะบริหารอย่างไร สิ่งเหล่านี้ส่วนนี้อาจมาจากรากฐานที่เล่าให้ฟัง เราเน้นเรื่องการเป็นโลคัล ซีเคียวริตี้ (local security) รู้จักประเทศที่เราอยู่ เราจึงค่อนข้าง เน้นซีเคียวริตี้กับเรื่องต่างๆ เหล่านี้ว่าจะเป็นอย่างไ

## โรงงานแรกของเนสท์เล่ตัวขึ้นในปี 1967

ตอนมาที่แรกก็กล้าๆ กลัวๆ ไม่กล้ามาเต็มที่ โรงงานแรกตั้งแบบหุ้นส่วน 3 ชาติ คือ 1. เนสท์เล่ 2. คาร์เนชั่น 3. เบอรันิเฮล (เจ้าของตราหมี) ต่อมาซื้อกิจการของเบอรันิเฮลจากเยอรมัน เนสท์เล่ก็เลยมี 2 ชาติ ใน 3 ชาติ หลังจากนั้นคาร์เนชั่นขอถอนตัว สุดท้ายเนสท์เล่ก็เลยเป็นอยู่ในเน็ต เพราะเป็นการรวมหุ้นกันเป็นอยู่ในเน็ตเลยคงชื่อไว้ เพิ่งมาเปลี่ยนเป็นเนสท์เล่ แต่ผลก็ตกกับเรานิดหน่อย เพราะนมตราหมีเป็นนมที่มีชื่อเสียง มีคู่แข่ง และเราไม่ได้ขายเอง ตอนนั้นนมตราหมีขายโดยดิทแฮลล์ และผลิตภัณฑ์ทั้งหมดก็ให้ดิทแฮลล์ขาย เวลานั้นเลยยังไม่มียอดแบบที่เราเห็นทุกวันนี้ ในประเทศไทยมีแต่โรงงาน

คำถาม :

## ดิทแฮลล์คือใคร

(trading firm)

**คุณนภดล** ดิทแฮลล์เป็นบริษัทสวิสเหมือนกัน เป็นบริษัทเทรดดิ้ง เฟิร์ม คือไม่ได้ผลิตสินค้าเอง แต่รับจ้างขาย รับจ้างทำการตลาด ทำการโฆษณา สินค้าเขามีตั้งแต่ไม้จิ้มฟันยันเรือรบ มีทุกอย่าง เช่น รถแทรกเตอร์ รถไถ เครื่องมือเครื่องจักร อาหาร ยา ช็อกโกแลต มีลูกค้าเป็นร้อยๆ ใหญ่มาก ดิทแฮลล์เป็นบริษัทสวิสก็จริง แต่ธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดของดิทแฮลล์อยู่ที่ประเทศไทย ดิทแฮลล์ประเทศไทยใหญ่ที่สุดในดิทแฮลล์ด้วยกัน แล้วก็มีที่ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย นอกจากนั้นก็ยังมีไปทำทั่วๆ พวกท่องเที่ยว แต่ตอนนี้ไปเปลี่ยนชื่อแล้ว ไม่แน่ใจว่าใช้ชื่ออะไรในปัจจุบัน เพราะเปลี่ยนเจ้าของ อายุเขาก็ร้อยกว่าปี แล้วเช่นกัน ที่นี้เราก็ให้ดิทแฮลล์ขายตั้งแต่ปี 1972 พอปี 1973 ก็ตั้ง โรงงานกาแฟ ความจริงมีอยู่แล้วแต่ไม่ประสบความสำเร็จ เขาก็มาชวน ไปหุ้นกัน ก็ร่วมหุ้นแล้วนำเทคโนโลยีเข้าไป

## นับเอิญว่าเนสกาแฟเป็นเทคโนโลยีที่

### เนสท์เล่คิดขึ้นมาเอง

ตั้งแต่ปี 1938 เกิดจากคำร้องขอของรัฐบาลบราซิล เนสต์เล่ที่บราซิลจึงใหญ่มาก น่าจะอันดับต้นๆ อายุร้อยกว่าปี บราซิลบอกว่า “กาแฟล้นเหลือเกิน ช่วยหาวิธีทำให้หน่อย” สมัยก่อน กาแฟกินได้วิธีเดียว คือการคั่วแบบโบราณ บราซิลก็บอกให้เรา ช่วยหาเทคโนโลยีไปช่วยเขาหน่อย ทางเนสท์เล่ก็เลยไปคิดค้นหาวิธี หลายวิธีก็ว่าจะได้เป็นเนสกาแฟขึ้นมา เพราะฉะนั้น เทคโนโลยีตัวนี้ จึงเป็นเทคโนโลยีที่เนสท์เล่คิดขึ้นมาเอง

### คิดค้นเสร็จเกิดอะไรขึ้น

เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 เนสต์เล่โดนสหรัฐอเมริกาบังคับ ให้เปิดเผยเทคโนโลยี เพราะต้องการเอาไปผลิตให้ทหารอเมริกัน มอง ในแง่หนึ่งเหมือนกับเสียเทคโนโลยีไป แต่ถ้ามองในอีกแง่หนึ่ง ก็ทำให้กาแฟสำเร็จรูปเป็นที่รู้จักกว้างขวางมากขึ้น ทหารอเมริกัน ที่ไปรบสมัยก่อนมีกาแฟสำเร็จรูปติดกระเป๋าไปด้วย ทำให้ไม่กังวลไม่ ลำบากวาระปรีกระเปล่ามากยิ่งขึ้น ก็ทำให้กาแฟเป็นที่รู้จัก

ต่อมาซื้อโรงงานเล็กๆ เป็นบริษัทของศรีลังกา ผลิต ช็อกโกแลตยี่ห้อ “เฟื่อน” (ตอนนี้ไม่มีแล้ว) ซื้อโรงงานมาแล้วขยาย กิจการมาเรื่อยๆ

พอปี 1975 ซื้อกิจการของคาร์เนชั่น การซื้อกิจการของ คาร์เนชั่นน่าสนใจ เพราะเกี่ยวข้องกับเรื่อง Corporate Identity คาร์เนชั่น เป็นบริษัทส่วนตัว เจ้าของอายุมาก แล้วแกก็อยากจะขาย และก็คิดว่าแล้วถ้าจะขายก็จะขายให้เนสท์เล่ เพราะว่าเป็นบริษัท ที่มีแนวคิดเดียวกับที่คาร์เนชั่นคิดและทำ คู่กันทางโทรศัพท์ ตกลง ซื้อขายกันทางโทรศัพท์ ไปดูกิจการแล้วก็ซื้อขายง่าย ๆ แต่นี่เป็นเรื่อง สำคัญ เพราะทุกครั้งที่เนสท์เล่ซื้อกิจการ เรื่องของผลประกอบการ ของบริษัทเป้าหมายที่เราจะไปซื้อก็เป็นเรื่องหนึ่ง แต่อีกเรื่องที่ต้องดู ทุกครั้ง คือวัฒนธรรมองค์กรว่าคืออะไร สามารถที่จะเอามาเบลนด์ (blend / ผสม) กับเนสท์เล่ได้ไหม หรือห่างไกลกันจนเกินความสามารถ



มีคำพูดหนึ่งในกลุ่มของคนที่ดูแลการซื้อขายกิจการหรือที่เรียกว่า เทคโอเวอร์ ว่าร้อยละ 80 เฟลหรือไม่ได้อย่างที่คิด ปกติเวลาตั้งโจทย์ที่จะซื้อบริษัท เราก็คิดว่าจะเอาไปทำอะไรต่อไป เช่น บริษัทนี้สามารถไปต่อยอด ส่วนใหญ่ที่เฟลเพราะไม่ได้ดูเรื่อง Cultural Base เพราะการมาจากคน 2 กลุ่ม ซึ่งมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน เหมือนคนจะแต่งงานกันนะ ถ้าจะแต่งงานกับคนต่างชาติจะอยู่ได้รีเปล่า ก็มีบางอย่างที่บอกว่าสามารถปรับตัวเข้าหากันได้มากแค่นั้น องค์กรนั้นมี Cultural Tolerant คือ ความอดทน มีความยืดหยุ่น ในการยอมรับความแตกต่างกันได้มากน้อยแค่ไหน ยิ่งมีความยืดหยุ่นมาก ก็ยิ่งส่งผลให้การแต่งงานนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ไม่ 100% หรือกะ แต่ก็มีโอกาสมากยิ่งขึ้น

**ลูงอ้อย** เคยมีคนแปลไว้ว่า ความสามารถที่จะทนได้ คือความทนที่เกี่ยวกับความสามารถด้วย เขาก็เลยใช้คำว่า ความสามารถ ดูแล้วเป็นบวกหน่อย ที่จะทนร้อนทนหนาว ทนคลื่นเจอร์ที่ต่างกันได้

**คุณนภดล** คาร์เนชั่นก็เลยมาร่วมกับเนสท์เล่ เมื่อปี 1985



**คำถาม :**

**ทำไมคาร์เนชั่นถึงกลายเป็นน้ำมันปาล์มไปได้**

**เข้าใจว่าเมื่อก่อนเป็นนม**

**คุณนภดล** (cool cream) คือนมข้นหวานมีหลายระดับ มีนมที่เราเรียกว่า คูล ครีม เป็นนมที่ใช้มันเนยและมันจากนมเต็มที่ ตอนนี้อยู่ประเทศไทยมียี่ห้อเดียว คือตราหมี แต่ราคาแพงมาก เพราะไขมันเนยแพงจึงเอาไขมันอ่อนแทน ด้วยไขมันพืช อย่างเมืองไทยก็ใช้ปาล์มเป็นหลัก จะไม่เรียกนมข้นหวาน เรียกนมข้นไขมันแปลงสำเร็จรูป ชื่อก็หลากหลายที่เขียน แล้วไม่มีใครเข้าใจ ประเทศไทยตามกฎหมายเรียก “นมข้นดัดแปลงไขมันไม่หวานคืนรูป”

คิทแคทที่ทำในยูเครนใช้ไขมันนม แต่ไขมันนมมีปัญหาคือไม่ทนความร้อน ละลายง่าย ใส่กระเป๋าก็ละลายแล้ว ไขมันที่ทำคิทแคทในมาเลเซียใช้ไขมันปาล์มก็ทนความร้อนดีขึ้น รสชาติก็ต่างกัน คิทแคทที่ญี่ปุ่นก็ใช้ไขมันนม ขึ้นอยู่กับอากาศ

คำถาม :

## วัฒนธรรมองค์กรเป็นยิวไว้

**คุณนภดล** มันควรจะเป็นยังไง หรือว่าเป็นมายังไง ต้องตั้งคำถามก่อนว่า วัฒนธรรมคืออะไร

นี่ความเห็นส่วนตัวนะ ไม่เคยได้ศึกษาเรื่องนี้โดยตรง ผมเชื่อว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีชีวิต เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม อย่าง Hatch-U ก็มาจากหลายที่หลายทางแล้วมารวมกันอยู่ ก็มีจุดที่เราอ้างอิงในกรอบความคิดของเราจากหลายที่หลายคน คือเรามีโลกทัศน์แบบนี้ 20 คนก็ 20 แบบ พอมนุษย์เริ่มมาอยู่ด้วยกัน มันก็มีอินเตอร์แอคชันซึ่งกันและกัน คนนี้ทำแบบนี้ คนนั้นทำแบบนี้ คนนี้บอกฉันชอบแบบนี้ คนนั้นบอกฉันไม่ชอบ แต่ทุกอย่างมีหนทางตามเวลา เวลาผ่านไปก็เริ่มตกผลึกในสังคมนั้น แต่สังคม Hatch-U อาจจะมองไม่ค่อยเห็นเท่าไรเพราะไม่ได้เจอกันตลอดเวลา แล้วระยะเวลาสั้นด้วย

ถ้าลองนึกถึงหมู่บ้านซึ่งอยู่กันมา 10 ปี 100 ปี ก็มีอินเตอร์แอคชันของผู้คนในหมู่บ้านเป็นแบบไหน การทำแบบนี้คนในหมู่บ้านยอมรับหรือไม่ยอมรับ ก็เป็นสิ่งที่ผมเรียกว่า วัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกัน ที่ผมบอกว่ามันเป็นสิ่งที่มีชีวิตเพราะว่ามันเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา มีอินพุตใหม่ๆ เข้ามา มีคนนอกย้ายเข้ามา แต่งงานมีสะใภ้มีเขยเข้ามาในหมู่บ้านก็มีคนที่มีความคิดใหม่ๆ มันก็เกิดอินเตอร์แอคชันใหม่ๆ ผ่านไป วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นมาใหม่จะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับผู้คนในหมู่บ้านว่าจะยอมรับหรือไม่ ดังนั้นก็จะเกิดวัฒนธรรมที่ล้มหายตายจากไป ก็คือวัฒนธรรมที่ผู้คนไม่ยอมรับ แล้วก็กับวัฒนธรรมที่ยังเป็นอยู่ ณ เวลานั้น

ในความคิดผม ทุกสิ่งทุกอย่างมันขึ้นอยู่กับเส้นของเวลา เวลาเดินไปเรื่อยๆ สิ่งที่คุณบอกใช้วันนี้ อีก 10 ปีข้างหน้าอาจไม่ใช่อาจไม่เป็นที่ยอมรับแล้ว ฉะนั้นในความคิดผม ซึ่งต้องบอกว่าส่วนตัวมากๆ เพราะว่าเวลาที่เรารู้สึกเรื่องวัฒนธรรม บางครั้งเซนซิทีฟ บางครั้งเรารู้สึกว่าไม่ได้หรอกนี่เป็นวัฒนธรรมไทยต้องเก็บรักษาไว้ ซึ่งผมค่อนข้างมีคอนฟลิคที่ในใจนิดหน่อยว่าจะเก็บไว้ให้ใครดู

สมมติเราถามตัวเองก่อน ลองนึกว่าในวันหนึ่งๆ เราทำอะไรบ้าง ถ้าเราตอบตัวเองว่าเราต้องอย่างนี้ เพราะมันเคยทำตามกันมา มันคือ

วัฒนธรรมแบบหนึ่ง นี่เป็นสิ่งที่ผมใช้คำว่าวัฒนธรรมนั้นจะอยู่หรือจะตาย ต้องตอบให้ได้ว่า “ทำไม” ถ้าตอบได้แต่เพียงว่าทำตามกันมา แต่คุณไม่เข้าใจว่ามันมีไว้เพื่ออะไร ถ้าคุณไม่เข้าใจแล้ว การทำตามกันต่อไปก็จะหมดคุณค่าในตัวเอง เมื่อเวลาผ่านไป ถึงเวลาคุณมีลูกคุณอาจจะไม่สอนให้ลูกทำ เพราะว่าคุณก็ไม่มีอะไรจะอธิบายยังงั้น ถ้าไม่มีที่มันก็จะตายไปอย่างผมนี่ 75% เป็นคนจีนคำนวณจากคณิตศาสตร์จากหลายสาขา (หัวเราะกัน) แต่ที่บ้านไม่เคยไหว้ตรุษจีน นิสสัยไม่ตื่นนะ แต่ญาติพี่น้องลุงป้า น้ำอาเค้ายังไหว้กันอยู่

## กลับมาที่ “วัฒนธรรม” คืออะไร

คาร์เนชั่นเป็นบริษัทแรกที่เนสท์เล่ซื้อนะ จำได้ไหมที่บอกว่า 2 บริษัทแข่งกันไม่ไหวก็เลยรวมกันซะ ก็เป็นวัฒนธรรมละ วัฒนธรรมของอองรีกับวัฒนธรรมของแองโกล-สวิสไม่เหมือนกันนะ เพราะอองรี เนสท์เล่มาจากฝั่งฝรั่งเศส แองโกล-สวิสอยู่ฝั่งเยอรมัน

ผมชอบมองว่าเนสท์เล่เป็นหม้อใบใหญ่ๆ ที่มีอินกรีเดียนท์ใหม่ๆ ใส่เข้าไปอยู่เรื่อยๆ บางครั้งก็เป็นอินกรีเดียนท์ก้อนใหญ่ ก้อนคาร์เนชั่น บางครั้งก็เป็นอินกรีเดียนท์ก้อนเล็ก ก็เคี้ยวกันไปเรื่อยๆ แต่ทั้งหมดต้องยืนอยู่บนรากเหง้าเดิม เพราะบริษัทพ่อแม่ก็ยังมีอยู่ ยังไงคนของเนสท์เล่ก็ยังเป็นคนส่วนใหญ่ กระทั่งการจัดเอ็กซ์ซิบูชันคนของเนสท์เล่ก็ต้องใหญ่กว่าคนของบริษัทอื่นที่เข้ามา ฉะนั้นการกลมกลืนหรือวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปก็ไม่ได้น่าตกใจ แต่ว่า surviving culture ก็เป็นเรื่องหนึ่งที่จะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ

เนสท์เล่วันนี้กับสมัยที่ผมร่วมงานเมื่อ 23 ปีก่อน foundation เหมือนกัน แต่แนวคิดหลายอย่างเปลี่ยนไป ตอนผมจอยเนสท์เล่ เมื่อ 23 ปีก่อน เนสท์เล่เป็นบริษัทที่คอนเซอเวทิฟ ไม่ค่อยพูดถึงตัวเอง เพราะสมัยก่อนเขาบอกว่า สุภาพบุรุษมักไม่พูดถึงตัวเอง มีอะไรก็เก็บเอาไว้ในใจ ก้มหน้าก้มตาทำไป ลักวันหนึ่งจะมีคนเห็นเอา วันนี้ไม่ได้ แล้วต้องพูดมากขึ้น

## ขณเดียวกัน การพูดมากขึ้นก็ เปิดโอกาสให้เราฟังมากขึ้น ได้คอมเมนต์มากขึ้นด้วย

ฉะนั้นวัฒนธรรมก็เปลี่ยนไป แต่ยืนอยู่บนพื้นฐานของ core value พอหลายๆ core value เปลี่ยน ก็ทำให้เริ่มแข็งแกร่งขึ้น บางครั้งการทำ ศึกษาว่าวัฒนธรรมของคุณแข็งแกร่งหรือเปล่า ถ้ามีอินกรีเดียนที่ใหม่ใส่เข้าไป แล้วถ้าอินกรีเดียนที่ใหม่แข็งแกร่งกว่า ก็จะมีกรณีที่วัฒนธรรมเดิมมันดีอยู่ ก็เป็นตัวบ่งชี้ว่าวัฒนธรรมเดิมที่มีอยู่ดีจริง แล้วหรือเปล่า

**ลู่งอ้อย** วัฒนธรรมเป็นคำที่ครอบคลุม เป็นคำที่ค่อนข้างใหญ่ ถ้ามองในมุมบริษัทเอง วัฒนาหรือพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่ไร้ทิศทาง ธรรมในที่นี้ก็คือธรรมชาติ ธรรมชาติในที่นี้ไม่ใช่ต้นไม้ นก แสงแดด มันมีอีกหลายๆ อย่างที่เป็นลักษณะทางนามธรรมหรือเป็นลักษณะที่เป็นพฤติกรรมด้วย

การอธิบายจากพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน คำพวกนี้ที่ความหมายใกล้เคียงกัน ที่ผมสรุปเพื่อให้เข้าใจกันว่า มีลักษณะอย่างไร ก็พูดถึงองค์ประกอบด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนไปจะมีจุดหมาย สมมติว่าเป็นกลุ่ม ก็จะมีเป้าหมายเดียวกัน มีความเชื่อเดียวกัน สมมติอย่างเราจะไปซื้ออาหารมาทำกินกัน คนหนึ่งไม่กินหมู คนหนึ่งกินแต่หมู ก็จะเกิดการไปด้วยกันไม่ได้ จนวันหนึ่งก็เกิดตกลงกันได้ว่า เอาละ หมู 10% ผัก 20% หรือ 80% เอาละยอมกันได้ มันได้เกิดการหลอมรวมกัน แล้วเอาอันนั้นมาเป็นลักษณะหรือข้อกำหนดที่ตกลงกันได้

สมมติอย่างเรามาจากต่างสถาบันกัน ก็มีการบ่มเพาะบางอย่างที่แตกต่างกัน อันนี้เป็นธรรมดา แต่พอเรามีกิจกรรมร่วมกัน สิ่งหนึ่งที่เป็นความพ้องกันนั่นคือเป้าหมาย เราแต่ละคนมีเป้าหมายอยากจะมาเรียนรู้ อะไรที่มันแตกต่างออกไป อันนี้ก็เป้าหมายที่มารวมกันได้ แต่เราแต่งตัว ไม่เหมือนกัน

เพราะฉะนั้นในความหมายที่เต้ถามถึงวัฒนธรรมองค์กร แล้วไปพูดเรื่องวัฒนธรรมการมอง คำว่าวัฒนธรรมค่าเดียวกัน แต่ตัวบริบทที่มาประกอบต่างกัน เรารู้จักคำคำนี้ ที่ลู่งบอกว่า เป็นคำใหญ่ เนื่องจากมันครอบคลุมอะไรหลายอย่าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน อย่างเราหรือพวก

ที่บอกว่า พอพูดถึงวัฒนธรรมก็จะนึกถึงสมัยอยุธยา เราต้องขยายความ หรือวงเล็บไว้ด้วยว่าวัฒนธรรมยุคไหน บางทีมันใช้กับตอนนี้ไม่ได้ ถ้าบอกว่าอยากจะทำตรงนั้นมาใช้ เราต้องดูว่าค่าค่าเดียวกันได้ไหม หรือการที่ผู้หญิงใส่เฉพาะท่อนล่าง ท่อนบนก็ปล่อยไม่ต้องปิดบังจะได้ไหม ก็เริ่มเปลี่ยนวัฒนธรรมตะวันตกเข้ามา นานเข้าก็มีการปรับแต่ง

สมัยนี้พวกดาราก็ใช้คำว่า “วัฒนธรรมฮิปฮอป” แปลว่าอะไร แต่เรารู้จักแล้ว ก็คือเอาโน่นเอานี้มาใส่ เวลาพูดอาจจะมึติดอย่างหน้อยๆ มันเป็นส่วนประกอบที่แสดงว่า อ้อ อันนี้ก็มีคาแรคเตอร์หรือวัฒนธรรมแบบฮิปฮอป

พอประมาณ อยากให้เห็นภาพว่าคำนี้เป็นคำใหญ่และไม่อยากให้เราได้ยึดติดเฉพาะกับอะไร แต่ที่แน่ๆ มันเป็นจุดที่จะต้องไปด้วยกันและจะต้องมีการปรับตัว”

**คุณนภดล** ใกล้เคียงนะและจริงๆ แล้วก็สำคัญ เพราะเนสท์เล่วางไว้เป็นกฎกติกาการยาทางแนวคิด เหมือนเป็นสุภาชิตภายในของเนสท์เล่ณะ ซึ่งบอกว่า

## เนสท์เล่เป็น บริษัทที่เชื่อเรื่องขอ evolution แต่ไม่เชื่อเรื่องขอ revolution

evolution ก็คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปแบบมีวิวัฒนาการในตัวเอง ไม่ใช่อยู่ๆ เศรษฐกิจไม่ดีแล้วตัดคน 5,000 คน คุณจะไม่มีวันได้ยินเนสท์เล่พูดอย่างนี้ อะไรที่ไม่ดี ถ้าจำเป็นต้องทริมมันต้องทริมมานานแล้ว ถ้าจะเอาคนออกเพราะมีคนมากเกินไปก็คงเป็นเพราะการดำเนินธุรกิจปกติ ไม่ใช่อยู่ๆ ก็ลุกขึ้นมาทำ หรือว่าอยู่ดีๆ บอกว่าจะเอาคนออกทั่วโลก 10,000 คน คุณจะไปรู้ได้อย่างไร เพราะมันมันมันเป็น business target ที่พูดให้หนักวิเคราะห์หั่นฟังดูดีว่าจะมีแอกชั่นที่ชัดเจนในการพยายามลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต ซึ่งมันเป็นไปได้ แต่ละประเทศต้องดูแลเอง เขาแข็งแรง ใครแข็งแรง หรือสถานการณ์เป็นอย่างไร มันก็เป็นเรื่องปกติหรือวัฒนธรรม เรื่องของการที่จะมีความแตกต่างกับบริษัทอื่น

เนสท์เล่เน้นเรื่อง evolution เพราะเราไม่เชื่อเรื่อง revolution ทุกอย่างต้องมีที่มาที่ไป อย่างที่เล่ามาใช้เวลาเล่ามา 100 กว่าปีก่อน นั่นก็คือวิวัฒนาการของเนสท์เล่ ไม่ใช่อยู่ๆ ตูมมาเป็นเนสท์เล่ มันค่อยๆ เดิน ซึ่งอันนี้มันก็ทำให้เกิดคอนฟลิคท์ บางครั้งคุยกันกับคนที่เขาดูแลเขา เขาก็พูดทำนองว่า เขาไม่ยอมให้ใครเข้าไปยุ่งหมู่บ้านเขา ต้องการเก็บ ไว้ให้เป็นอย่างนั้น เอาไว้เป็นมรดกทางวัฒนธรรม ผมก็เลยบอกไปว่าพวกเขาไม่ใช่ของใครนะ แต่ขณะเดียวกันจะบอกว่าเราควรเคารพนิยมอดเข้าไป เพื่อให้เขามีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีทีวี ตู้เย็น มอเตอร์ไซค์ รถกระบะ ก็ไม่ใช่ อีก แล้วใครเป็นคนตัดสินใจว่าควรจะเป็นยังไง ก็เขาเอง เขาตัดสินใจของเขาเอง ฉะนั้นสิ่งที่เราทำได้ก็แค่เพียงให้ความรู้ ให้แนวคิด ให้สิ่งอื่นๆ แต่ว่าตัวเขาเองเป็นคนตัดสินใจ และนี่ก็เป็นวิธีการที่เนสท์เล่ทำในกิจกรรมทางสังคมต่างๆ

**ลุงอ้อย** คือถ้าเป้าหมายเขาเปลี่ยน วัฒนธรรมก็เปลี่ยน แต่คนนอกอยากให้เป้าหมายเค้าเป็นแบบเดิม ซึ่งเค้าก็อาจขัดแย้งกับคนนอกได้ คือมันอาจจะขัดแย้งกับเราได้ แต่ว่าในที่สุดแล้ว เขาจะเป็นคนเลือกเอง

**คุณนภดล** ณ เวลาที่เราไปคุยกับเค้า เค้ายังไม่รู้หรอก ว่าเค้าอยากได้อะไร ไม่อยากได้อะไร แต่ท้ายๆ ให้เค้าคิดเองได้ กลับมาเรื่องงานสังคมที่เนสท์เล่ทำ ทุกครั้งทุกงานที่เนสท์เล่ทำจะไม่มีการให้เงินไปแล้วจะไปไหนก็ไป เราจะต้องเข้าไปดูว่ากระบวนการทำงานคืออะไร มีสุขภาพจิตเงินที่ว่า

### “ช่วยคนอย่าให้ปลา แต่ช่วยให้เขาตกปลาเป็น”

เขาต้องคิดเอง ทำเอง แต่เราอาจจะช่วยได้ในลักษณะของการไปเป็นที่เลี้ยง เสนอแนวความคิดบางเรื่อง หรือว่าการนำระบบ จัดระบบความคิด เขาดำเนินงานเอง งานที่เราทำได้โดยตรงจะเน้นไปในแนวนี้นี้ ดังนั้นงานสังคม เราจะไม่ค่อยทำโครงการมาก ในแง่ของจำนวนโครงการ เพราะสิ่งที่คิดว่าสำคัญที่สุดในการทำงานเหล่านี้ ไม่ใช่ตัวเงินเลย มันคือเวลาที่เราลงไปจับไปคุยไปคลุกคลี ไม่ใช่ไปให้เค้า เราไม่ได้คิดว่าไปเพื่อให้ แต่เราไปเพื่อเผยแพร่ เพราะในขณะที่เดียวกันเราก็ได้ take back learning เราก็ได้ความรู้ใหม่กลับมา อย่างวันนี้ ได้มานั่งคุยกับน้องๆ ก็ได้ความรู้ใหม่จากน้องๆ รู้

ว่าเด็กสมัยนี้เขาคิดเขามองอะไรกัน มีแนวคิดอะไรกันบ้าง บางครั้งก็อาจเป็นประโยชน์สำหรับเราที่จะเอามาใส่หม้อวัฒนธรรมของเนสท์เล่

## เนสท์เล่มี high tolerant เรื่องของความแตกต่างทางเชื้อชาติค่อนข้างมาก

เพราะเนสท์เล่เป็นบริษัทต่างประเทศ จึงทำให้มีคนจากหลายที่มาทำงานร่วมกัน ฝรั่งเศส อเมริกา อังกฤษ จีน อินเดีย ปากีสถาน ไทย ก็เยอะ พวกนี้ก็เป็นเรื่องของ tolerant ศาสนาสารพัด พุทธก็มี คริสต์ก็มี ไม่มีศาสนาที่มี อิสลามก็เยอะ จริงๆ แล้วไม่ได้ยากอะไร เพียงแค่เราเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติ แปลว่าเรามีพื้นที่ให้แต่ละคนพอสมควรในสิ่งที่เขาชอบ และเราก็ไม่ควรเข้าไปก้าวก้าวพื้นที่ของเขา ถ้าไม่ใช่เรื่องงานโดยตรง ก็คือทุกคนก็มี personal space ของตัวเอง นี่เป็นเรื่องที่สำคัญมากของ เนสท์เล่ สำคัญขนาดไหน สำคัญขนาดที่เขียนไว้ในหนังสือ Leadership and Management

เนสท์เล่มี document สำคัญ 2 อัน ต่อพนักงานเนสท์เล่ อันหนึ่งเรียกว่า Nestlé Corporate Business Principles เหมือนกฎกติกา มารยาทขององค์กรหรือจริยธรรมขององค์กร ไม่จ้างแรงงานเด็ก ไม่คอร์รัปชั่นพวกนี้เป็นวัฒนธรรมระดับองค์กร อีกอันเรียกว่า Management and Limit เป็นสิ่งที่บอกว่าพนักงานว่าจริงแล้วง่ายนิดเดียว คือถ้าอยากเป็นพนักงานเนสท์เล่ก็แค่อ่านหนังสือเล่มนี้ เพราะนี่คือคาแรคเตอร์ของคนเนสท์เล่ต่อ Tolerant on Different Culture ชาติ ศาสนา ผิวพรรณ เพศ ก็คือความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่ของตัวเอง เนสท์เล่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องว่าความรู้ดีกว่า แต่ให้ความสำคัญกับการปรับตัว การปรับตัวบางครั้งเป็นเรื่องที่พูดได้ สอนได้ อ่านได้ แต่ว่าถ้าไม่ได้ทำเอง ไม่ได้อยู่ในสภาพนั่นเอง เพราะนี่เป็นเรื่องที่เนสท์เล่ให้ความสำคัญมากกับการปรับตัวอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่าง แล้วก็ส่งผลมาให้เราเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมหลากหลายมาก



### ปี 1989 เนสต์เลย์ยกเลิกการให้ดิกแฮล์ม เป็นผู้จัดการจำหน่ายสินค้าของเนสต์เลย์

แปลว่าเนสต์เลย์รับผลิตภัณฑ์เนสต์เลย์กลับมา สำคัญในแง่ของวัฒนธรรมเหมือนกัน เพราะว่าเราเริ่มก่อตั้งองค์กรใหม่ องค์กรที่เราเรียกว่า เนสต์เลย์ประเทศไทย เพิ่งเริ่มขึ้นเมื่อปี 1989 เป็นต้นมา โอนคน 700 กว่าคน จากดีทแฮล์มเข้ามาทำงานด้วยกันก็เกิดเป็นวัฒนธรรมของดีทแฮล์มแล้วก็มีของเนสต์เลย์ผสมอยู่ด้วย

เริ่มมาได้ 20 ปีพอดีเมื่อ 1 เมษายน 1989 ดังนั้นวัฒนธรรมขององค์กรของเนสต์เลย์ ประเทศไทยก็ยังไม่แข็งแรงนัก 20 ปี ถ้าดูในแง่ของการพัฒนาวัฒนธรรมนั้นถือว่าระยะเวลาที่ยังสั้นมาก ถือว่าเพิ่งเริ่ม เทียบกับเนสต์เลย์ฟิลิปปินส์ที่เขาเป็นตัวเองมาเกือบ 100 ปีแล้ว วัฒนธรรมองค์กรเนสต์เลย์ฟิลิปปินส์ค่อนข้างแข็งแกร่ง วัฒนธรรมองค์กรเนสต์เลย์มาเลเซียก็ค่อนข้างแข็งแกร่ง ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรของเนสต์เลย์ประเทศไทย เกิดจากองค์กรเนสต์เลย์ในภาคใต้มากกว่าที่เป็นโลกคือ คือยังไม่เห็น sub-culture ที่ชัดเจน



คำถาม :

## โลโก้ของเนสท์เล่มีการเปลี่ยนแปลงบ้างไหม



**คุณนภค** เปลี่ยนตลอดเหมือนกัน ชื่อโลโก้มาจากชื่อของผู้ก่อตั้งคือ อองรี เนสต์เล่ เขาเป็นคนเยอรมัน เนสต์เล่เป็นภาษาเยอรมัน แปลว่า รังนก ซึ่งก็เป็นโลโก้ที่ดีเพราะพูดถึงสถาบันครอบครัว โลโก้เดิมมีนก 4 ตัว มีพ่อนกแม่ นก แล้วก็ลูกนกอีก 2 ตัว ที่แรกแม่ นกมีหนอนอยู่ในปาก กำลังป้อนลูก ต่อมาพ่อนกก็บินไป เหลือ 3 ตัว

ความจริงก็เป็นการดีไซน์โลโก้ใหม่ให้ดูไม่รกมาก โลโก้ของผลิตภัณฑ์ทุกอย่างต้องมาจากองค์กรเนสท์เล่สวิตเซอร์แลนด์เท่านั้น ห้ามใช้อะไรที่เพี้ยนเลย เพราะเป็นการสะท้อนภาพองค์กรเนสท์เล่ โลโก้ล่าสุดที่ใช้ในปัจจุบันเพิ่งปรับไปเมื่อ 5-6 ปีที่แล้ว ส่วนพ่อนกก็บินไปเมื่อ 30 ปีที่แล้วแล้วโลโก้ก็ไม่ใช่สีอื่น

เนสท์เล่บังคับให้ใช้ “สีเทา” เท่านั้น เพราะเรื่องขอวัฒนธรรม สีเทาเป็นกลางที่สุด วัฒนธรรมต่างๆ จะไม่ค่อยมีปฏิกิริยาต่อสีเทาเท่าไร ขณะทีใน บางประเทศสีดำแปลว่าดี ชาวแปลว่าไม่ดี บางประเทศบอกว่าคุณดำไม่ดี สีแดง สีเหลือง หรือสีอื่นก็ตาม

ฉะนั้น โลโก้บริษัทต่อสีเทา grey pantone 10 เท่านั้น

ชื่อก็ห้ามเปลี่ยน เว้นแต่ว่า ชื่อนั้นไปตรงกับภาษาท้องถิ่นแล้ว แปลเป็นคำไม่ดี อาจเกิดปฏิกิริยาต่อต้านได้ มีจีนประเทศที่มีโลโก้ ภาษาจีน และญี่ปุ่นที่มีโลโก้เป็นภาษาของตัวเอง ซึ่งก็แปลจากคำว่าเนสท์เล่ไป เพราะบางประเทศออกเสียงไม่ได้

โลโก้เนสท์เล่ที่เปลี่ยนไม่ได้ ก็มีโลโก้กัน รังนก ที่เรียกว่า corporate logo ส่วน product มีโลโก้แยกออกไป โลโก้แบบนี้ใช้กับกาแฟแบบนี้ใช้กับไอศกรีม หรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ อีกสารพัดแบบ ก็เป็นเรื่องทะเลาะกันภายในพอสมควรว่า ทุกวันนี้จำเป็นไหมที่ต้องมีหลายโลโก้ ของคิทแคท จะเห็นเนสท์เล่เขียนอีกแบบ บางอย่างอาจไม่เคยเห็นเพราะว่าเจ๊งไปแล้ว ก็เป็นเรื่องปกตินะ ใช่ว่าบริษัทใหญ่แล้วจะไม่เจ๊ง เจ๊งเป็นเหมือนกัน แต่สิ่งสำคัญคือเราจะต้องรู้ว่าเราทำอะไร

เนสกาแฟ ตั้งโรงงานเนสกาแฟเมื่อปี 1959 ตั้งโรงงานใหญ่มาก แต่ก็ขายไปแล้วเหมือนกัน

คำถาม :

โรงงานแห่งแรกในไทยตัวไหนคะ

**คุณนภดล** สำโรงครับ เดิมนี่กลายเป็นอู่รถโตโยต้าแล้ว 30 ปีที่แล้ว อุตสาหกรรมเลือกแล้วว่าอยู่นอกเมืองเป็นทุ่งนา เดิมนี่กลายเป็นเมืองหมดแล้ว อยู่ไม่ได้ ตอนหลังก็เลยพยายามเข้าไปอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม จะได้ไม่มีปัญหาเรื่องนี้ ไม่งั้นมันก็จะจะมีปัญหาเรื่องปากท้องคนงานบ้าง แล้วก็กลายเป็นโรงงานผู้รัยฉันทอยู่มาก่อน 30 ปีแล้ว ไม่เคยมีบ้านมาล้อมด้วย

คำถาม :

แล้วทำไมถึงย้ายไปละคะ

**คุณนภดล** หนึ่ง มันขยายยากจะปรับปรุงอะไรก็ไม่มีใครอยากทำ เพราะเป็นหมู่บ้าน หมู่บ้านทิพวรรณซึ่งเป็นหมู่บ้านใหญ่ ดึกแถมขึ้นเต็มไปหมดเลยจัดการยาก ข้างหลังก็มีคลอง ข้ามคลองไปก็เป็นสลัม ในสลัมนั้นก็สนับสนุนน้ำโดยเนสท์লেเนะ เราเอาน้ำต่อท่อจากโรงงานไปให้ใช้เสร็จสรรพ แล้วก็เริ่มมีปัญหาในการทำงาน รถบรรทุกเข้า-ออก ก็เลยตัดสินใจปิดไปเมื่อเกือบ 10 ปีที่แล้ว

**พี่แบด** ก็เห็นปิดไปแล้วก็ไม่ได้ทำอะไร โตโยต้าก็เพิ่งเข้าไปปีนี้เอง

**คุณนภดล** ใช่ๆ เพราะไม่ยอมมีใครซื้อซะที รอขายไม่มีใครยอมซื้อ เพราะพื้นที่ใหญ่มาก 20 กว่าไร่ หมู่บ้านทิพวรรณเองก็เข้ามาดูนะแต่ไม่ได้ซื้อ เพราะเขาอยากได้ที่ถูกๆ มีทั้งแมคโคร โลตัสจะมาซื้อแต่ก็ไม่ได้ซื้อ เพราะเขาไปอยู่ฝั่ง main road ฝั่งศรีนครินทร์แทน ตรงนี้มันหลบเข้ามาหน่อย ไม่มีใครมาซื้อ มีโตโยต้านี้แหละ หลับหูหลับตาซื้อคุยกัน 3 นาทีขายเลย

**พี่หนิง** คือเป็นศูนย์โตโยต้า เป็นสำนักงานใหญ่หรือคะ

**คุณนภดล** ไม่ใช่ เป็นดีลเลอร์ครับ คือก็เหมาะกับเขา เขาทำเป็นที่จอดรถขนาดใหญ่

**พี่หนิง** แต่หมายความว่า ย้ายแค่โรงงานไปแต่ไม่ได้ปิดโรงงานหรือคะ

**คุณนภดล** ตัวตึกยังอยู่แต่ไม่มีใครอยู่แล้ว เป็นโรงงานร้างมานานแล้ว นอกจากนี้ ยังเป็นสถานที่ถ่ายทำละครไทยหลายเรื่อง มีคนมาขออนุญาตถ่ายทำอยู่เรื่อยๆ ข้างหลังมันก็มีตึก รกๆ ใจเหมาะกับฉากซึนนางเอก ฉากตึกกันบ้าง ปิดไว้เฉยๆ 7-8 ปี นั่นคือโรงงานแรก ส่วนโรงงานที่ 2 ทำ กาแฟก็ปิดไปแล้ว อยู่ในซอยบางนาใกล้โรงงานบีบบางจาก เดิมนี่อยู่ติด ทางด่วนก็ปิดไปด้วยเหตุผลเดียวกัน คือหมู่บ้านมาล้อม เราก็เลยตัดสินใจย้ายไปอยู่ฉะเชิงเทรา แล้วก็มิกอฟฟี่เมทอยู่ที่บางปู *โรงงานคอฟฟี่เมทในเมืองไทยเรานี้ใหญ่ที่สุดในโลก ใช้ไทยเป็น export base เพราะตัววัตถุดิบสำคัญตัวหนึ่งคือ มันสำปะหลัง ซึ่งเราเองก็มีเยอะ*

คำถาม :

ใช้ข้าวโพดได้ไหมคะ

**คุณนภดล** ข้าวโพดก็ได้ แต่จะแพงขึ้น ข้าวโพดบ้านเราน้อย แต่ข้าวโพดเป็นส่วนของออยล์ เมื่อ 2 ปีที่แล้วออกเกลเลอร์ บ้านเราไม่ค่อยเห็น

มี 3 in 1 เพิ่งออกใหม่สำหรับสุภาพสตรีโดยเฉพาะ Nestlé Perfect Pro Slim วัตถุดิบพิเศษคือใช้ช่วยระบบ brain control เพราะมีถั่วขาวอยู่

ความจริงแล้วกาแฟเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีสารต้านอนุมูลอิสระอยู่แล้ว พูดถึงเรื่องเทคโนโลยีหน่อยละกัน คือปกติในเมล็ดกาแฟที่มีสารต้านอนุมูลอิสระสูงอยู่แล้ว สูงกว่าชาเสียอีก เราเคยรู้ว่าชาดื่มแต่ไม่เคยรู้ว่าในกาแฟมีด้วย แต่สารต้านอนุมูลอิสระในกาแฟสำเร็จรูปถูกทำให้หายไปส่วนหนึ่ง เพราะความร้อนในกระบวนการผลิต เนสท์เล่เลยหาวิธีการทำให้มีสารต้านอนุมูลอิสระอยู่ในกาแฟ เขาก็ไปคิดเป็น Nescafé Protect ปกติกาแฟต้องเอาไป

คิ้ว คิ้วเสร็จก็ไปบด บดแล้วก็ต้ม ต้มเอาน้ำกาแฟมา เป่าให้แห้ง โพรเทคท์ บอกว่าคิ้วให้เสร็จ ก่อนจะบดใส่กาแฟดิบเข้าไปด้วยเพราะสารต้านอนุมูลอิสระ อยู่ในเมล็ดกาแฟดิบซึ่งหายตอนคั่ว แล้วก็เอาทั้งคิ้วและไม่คั่วผสมกัน บด จากนั้นเอาไปต้ม ก็จะมีสารต้านอนุมูลอิสระหลงเหลืออยู่ในกาแฟมากขึ้น

ที่ผสมถั่วขาวความจริงต้องการจะช่วย brain control แต่ผเิญคิดว่าได้ผลพลอยได้ด้านอื่นด้วย คือช่วยเรื่องการขับถ่าย เพราะมีไฟเบอร์สูงเลยไปช่วยเรื่องการขับถ่ายของสุขภาพสตรี ไม่รู้ทำไมนะ...เวลาที่เราคูยกับ ผู้บริโภคจะมีคอมเมนต์จากผู้หญิงเรื่องนี้มากที่สุดทีเดียว เรากังๆ กันอยู่เป็นประจำว่าทำไมขับถ่ายไม่สะดวก

**พื้หนิง** อาจจะมีเรื่องประจำเดือนด้วยรีเปลา หรืออาจจะขึ้นอยู่กับว่ามีลูกแล้วหรือยัง

**คุณนภดล** ไม่รู้เหมือนกัน แต่ผมรู้จักน้องคนนึงเขาแปลกมาก คือไม่ยอมเข้าห้องน้ำนอกบ้านเลย มีใครเป็นบ้าง...มีหรือ แล้วทนได้ยังไงทั้งวัน พอพูดเรื่องนี้ ก็อ้อ...กัน แสดงว่าเป็นวิถีปัจจุบันกัน ตัวนี้เลยกลายเป็นสินค้าขายดี เพราะว่ามีผลเรื่องการขับถ่าย

**คำถาม :**

**ถั่วขาวคืออะไร**

**คุณนภดล** เค้าเรียก White Kidney Beans หน้าตาคล้ายถั่วแดง มีไฟเบอร์สูง ปลูกในบ้านเราต้องการความอบอุ่น แต่ยังมีน้อยอยู่

**คำถาม :**

**เพ็ทแคร์นี่เป็นอะไรบ้าง**

(Pet Care)

(Friskies)

**คุณนภดล** อาหารสัตว์อาหารสุนัขอาหารแมว อาหารแมวมีฟรีสกี้เป็นหลัก อาหารสุนัขก็เพียวรีน่า เรามีอาหารตั้งแต่เกิดจนตาย กระทั่งแมวหมา ก็ยังมีเลย ปลาทองก็มีแต่เป็นญี่ปุ่นทำ เขาเลี้ยงเยอะ อาหารหมาก็มีหลายอย่าง หมามาเอาใจยาก มีอาหารหมาใหญ่หมาเล็ก สารพัด อาหารสำหรับหมา มีขน หมามาไม่มีขน แต่ก่อนพวกเราเลี้ยงข้าวเห็นมันก็กินดีในอะ เดียวนี้ไม่ได้ไม่รู้ทำไม แล้วเนสท์เล่ก็มีเครื่องสำอางด้วยนะ แต่ไม่ได้ทำเองเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในบริษัท ลอรีอัล ถืออยู่ 26%

**คำถาม :**

**ที่เมืองไทยละครับ พลิตอะไรเยอะที่สุด**

**คุณนภดล** ในประเทศไทยน่าจะเป็นกาแฟคอฟฟี่เมท นมตราหมี พวก 3 in 1 นมเด็กทำน้อยมากแล้ว เดียวนี้เนสท์เล่ก็จะไม่ค่อยทำเพราะมีกฎกติกาเยอะมาก แต่ก็ทำมานานแล้วก็เลยยังคงไว้อยู่ น้ำเปล่าในไทยก็มี 2 แปรนด์ มีน้ำแร่มีเนเร่ อีกอันเป็น น้ำดื่มเพียวไลฟ์

ถ้าเอาเรื่อง market share น้ำขวดพลาสติกด้วยกันก็น่าจะใกล้เคียงกัน แต่มีแบบขวดแก้วด้วย เนสท์เล่ไม่ได้ทำขวดแก้ว อย่างน้ำขวดนี้ก็คือ เนสท์เล่เราเองก็คุยกันอยู่เรื่อยๆนะ อันดับแรกที่เรารู้กันก็คือ ต้นทุน เพราะว่าเราก่อนข้างยึดถือเรื่องคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญ อย่างน้ำเราไม่ซื้อขวดจากที่อื่นนะ เราเป่าขวดเองด้วย เรามีโรงงานเป่าขวดเป็นของตัวเอง ใช้ขวดแบบ PETE เพราะรีไซเคิลได้ พวกขวดขวดขวดมันรีไซเคิลไม่ได้ แล้วมันก็ไม่เหมาะกับการบรรจุอาหารด้วย คือ Reuse ได้ แต่ก็ไม่ใช้ 100%

เนสท์เล่มีนโยบายว่า ถ้าสามารถใช้ขวดท้อว  
ก้นได้ ก็ให้ใช้ขวดในท้อวท้นก่อน อย่างกาแฟ น้ำปลา  
น้ำตาล อะไรต่างๆ แบบเรดคัพ อย่างนี้ก็เป้นกาแฟ  
ที่ใช้อยวในไทย 100%

คำถาม :

แล้วคุณภาพขอแต่ละประเทศก็ไม่เหมือนกัน

**คุณนภดล** แต่ละประเทศ profile จะไม่เหมือนกัน เนสกาแพโนโลกนี้มีตั้ง 100 สูตร แต่ตั้งอยู่บนพื้นฐานคุณภาพเดียวกัน และมี identifier อยู่บนแบรนด์เป็นเนสกาแพเรดคัพ เนสกาแพคลาสสิก มีชื่อย่อยมีแบรนด์ย่อย

แต่บางอย่างเขาก็พยายามจะ centralize อย่างคิทแคท ในเอเชียก็อยู่ที่มาเลเซีย บ้านเราที่ขายในเซตร้อน ถ้าเป็นญี่ปุ่นเค้าก็มีลูกเล่นเยอะ เต๋ยวใส่สตรอเบอร์รี่ ญี่ปุ่นก็ชอบกุกกิกแบบเค้า ถึงบอกว่าสินค้าบางอย่างที่เนสท์เล่ผลิตบางครั้งเราก็ไม่ได้ขายเองนะ เรามีสินค้าเยอะ และเราไม่สามารถลงรายละเอียดได้ทุกช่องทางการขายได้ พวก confectionery อย่างช็อกโกแลต ลูกอม ลูกกวาด เนสท์เล่มาเลเซียก็เอาไปจ้างดีทีแอลขายให้ดีทีแอลก็เป็นคนอิมพอร์ตเข้ามาขาย

คำถาม :

มีขอปลอมบ้างไหมครับ

**คุณนภดล** พวกช็อกโกแลตไม่ค่อยมีครับ แต่ตอนนี้เจอกาแฟทรินวัน กาแฟของชายดีเกินเหตุ ส่วนใหญ่ที่รู้จักก็เพราะลูกค้าโทรมาบอก คือถ้าดูบนผลิตภัณฑ์ของเนสท์เล่ เราเป็นบริษัทแรกๆ ในประเทศไทยที่ใส่เบอร์โทรศัพท์ไว้ให้ลูกค้าได้ติดต่อกับเรา เราจะมีลูกค้าติดต่อมาตลอดเวลา มีพีดีแบ็คบ้าง อันนั้นหวานไป อันนี้ไม่หวาน อร่อย ไม่อร่อย ก็มีอยู่เรื่อยๆ บางทีพอตรวจสอบไปก็จะเจอ อ้าว! ของปลอม

น้ำเปล่าจริงๆ แล้วมันไม่อยู่แบบนี้หรอก แต่ว่ามันถูกพุดถึงในเรื่องการเกิดขยะและการป้องกัน การเกิดขยะ

จริงๆ แล้วจุดของรีไซเคิลมันแยกจากกันนะ แต่เราพยายามส่งเสริมให้มีธุรกิจรีไซเคิล ปัญหาบ้านเรา คือ ขยะที่เกิดจากการดำเนินชีวิต เช่นขวด กล่อง ขวดแชมพู แก้ว กระจาด พลาสติกก็มีหลายเกรด เป็น PETE PTE แล้วก็ถุงก๊วยเตี๋ยว ถุงร้อน ถุงเย็น ถุงก๊อบแก็บสารพัด

อันที่แย่ที่สุด รีไซเคิลยากที่สุดก็คือ กล่องนม เพราะมีตั้ง 7 ชั้น ชั้นฟอยล์ ชั้นกระดาษ ชั้นพลาสติก เราก็เลยไปรวมเพื่อที่จะตั้งสถาบันจัดการบรรจุภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม สถาบันนี้ก็ตั้งขึ้นมาแล้ว ก็จะออกไปโปรโมทกิจกรรมตามๆ อย่างที่ธรรมศาสตร์ ก็จะมีโครงการแยกขยะ ขยะที่นักศึกษาใช้ ที่อาจารย์ใช้ สถาบันนี้ก็เข้าไปช่วยในการจัดการ ก็เกิดเป็นโครงการที่เราู้จักกันว่า “ธนาคารขยะ” หรืออีกอย่างก็มีเข้าไปพัฒนาธุรกิจเราแล้วจะทำยังไงให้ธุรกิจเราเล็งมีคุณภาพ แล้วก็มาเชื่อมเข้าไปพัฒนาระบบตรวจสอบ ทำประวัติ คนที่เข้ามาทำอาชีพนี้ ออกใบประจำตัว เลขที่บัตร ลิงค์กับกรม.บ้าง กับทางกรมตำรวจบ้าง สร้างมา 5 ปีแล้ว สร้างได้ประมาณ 200 กว่าจุดทั่วกรุงเทพฯ เพราะเราเชื่อว่าที่สุด ถ้าเราสามารถสร้างวงจรธุรกิจนี้ได้ ธุรกิจรีไซเคิลไม่ได้เป็นธุรกิจใหญ่โตนัก แต่ที่ต่อเนื่องจากธุรกิจของเราได้ เพราะว่าอาจช่วยลดขนาดของขวด ลดความหนาของขวด ขนาดของกล่องต่างๆ ลงได้ สร้างความต่อเนื่องตรงนี้ ที่นี้วิธีการที่จะทำตรงนี้ได้ ก็ต้องทำให้เป็นธุรกิจ เพราะไม่มีใครมาทำฟรี ฉะนั้นต้อง ทำเป็นธุรกิจแล้วให้เขาอยู่ได้ อย่าง Tetra Pak ก็มีคนเอาไปทำเป็นโต๊ะ ทำหลังคาก็มีนะ ไม่ค่อยรู้ พอตีว่าไม่ได้ทำธุรกิจแบบนี้กับ Tetra Pak

คำถาม :

แสดงว่าไม่ได้ทำไมโลแล้วหรือครับ

**คุณนภดล** เนสท์เล่ไม่ได้ทำแล้วครับ ขายกิจการโรงงานบรรจุกระป๋องนมขึ้นหวานก็เลิกแล้ว นมตราหมี นมคาร์เนชั่น ยังเป็นสูตรและแบรนด์ของเนสท์เล่ แต่ผู้ผลิตไม่ใช่เนสท์เล่แล้ว เป็นคนอื่นรับ license ไป แต่เราเองกำกับควบคุมคุณภาพอยู่ด้วย



จะพูดถึงตัวองค์กร ตัวธุรกิจนิดหน่อย  
ภาคปายก็จะเริ่มลงในเรื่องของส่วคบบ้าง

## แนวคิดเริ่มจาก...อาจเรียกว่าบัณฑิต 10

### ประการ

เป็นสิ่งที่ Global Nestlé และสังคมมองแล้วกัน มีหลายเรื่องที่เราบอกว่าประเทศไม่เหมือนกัน วัฒนธรรมไม่เหมือนกัน แต่ละประเทศคัลเจอร์ไม่เหมือนกันก็ตาม วิธีที่เราจะแอดเดรสประเด็นต่างๆ เหล่านี้ ก็ไปควบคู่กัน เป็นเรื่องของ commitment ที่เรามีกับคนของเรา

พนักงานเนสท์เล่ทั่วโลก 280,000 คน พวกเขาแฮปปี้กับเนสท์เล่ตลอดเวลา ก็มีคนที่ไม่สบายใจ คนที่ไม่ชอบ คนไม่ถูกใจ คนที่ลาออกไปแล้วกลับมาใหม่ ลาออกไปแล้วไปเลยก็มี ก็มีสารพัดแบบ ที่สุดแล้วเราก็เป็นสังคมหนึ่ง เป็นที่ที่ทุกคนมีสิทธิ์เลือกที่จะอยู่หรือจะดำรงชีวิตของตัวเอง เรื่องของคนจริงๆ ก็ไม่ได้แตกต่างกันกับที่พูดเมื่อเช้า เรื่อง customer, supplier

มองอีกแง่หนึ่ง คือการเอาเนสท์เล่มาวาง แล้วก็บอกว่า stakeholder แล้ว stakeholder ของเนสท์เล่คือใคร คือคนที่อยู่ภายใน คือตัวผลิตภัณฑ์ คือคอมมิวนิตี คือสิ่งที่เราเป็นอยู่ คือผู้บริโภค คือสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป แล้วจริงๆ มีใครรู้บ้างว่าเนสท์เล่เป็นบริษัทอาหารแห่งแรกของโลกที่มีบ่อบำบัดน้ำเสีย เมื่อสมัยนั้น...นานมาก เมื่อสมัยก่อนก็เป็นสิ่งที่มองและคิดอยู่ แต่ว่าเทคโนโลยีบางครั้งมันไม่มี พอเริ่มมีเทคโนโลยีเข้ามา ก็เริ่มพัฒนาได้ก็เริ่มทำตั้งแต่ต้นเรื่อยมา

**ลู้งอ้อย** เนสท์เล่รู้ตัวก่อนหรือเปล่าครับว่าจะทำให้เกิดของเสียขึ้น

**คุณนภดล** ผมคิดว่าในอดีต เมื่อตอนเริ่มต้น มุมมองของคนยุคนั้นสมัยนั้น คงยังไม่ได้คิดหรอก คงเป็นเรื่องที่เป็นผลสืบเนื่องมามากกว่า เพราะว่าเป็นวิชันมาตั้งแต่สมัย 100 กว่าปีที่แล้ว แต่พอทำไปก็เริ่มเห็นความสำคัญ

## เนสท์เล่กับมองตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

การที่เรามองตัวเองแบบนี้ช่วยให้เรามีปุมอารมณ์และความรู้สึกที่สามารถรับความรู้สึกของคนในสังคมได้เยอะกว่า อย่างในเมืองไทยโรงงานเราส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม แต่ก็มีโรงงาน 2-3 แห่งที่ตั้งอยู่ในชุมชน อย่างโรงงานที่ตั้งอยู่ในชุมชนเราก็จะผลกระทบให้กับคุณศรีรัตน์ เป็นเจ้าภาพไปผลักดันให้โรงงานพวกนี้ ทุกโรงงานต้องมีกิจกรรมที่ลงไปทำร่วมกับชุมชนรอบข้างที่เป็นประโยชน์ อย่างเช่นสอนหนังสือในโรงเรียน เอาของไปแจก หรือไปช่วยเขาพัฒนาอะไรก็แล้วแต่ ให้เขาคิดเอาเองก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของชุมชนด้วย และความสามารถของคนของเราด้วย

แต่ที่พยายามผลักดันให้ทุกคนออกไปทำนี่เพราะอะไร เพราะว่าถ้าคุณไม่ออกไปเลยคุณก็จะอยู่แต่ในโลกของคุณ คุณจะไม่รู้ว่ามีข้างนอก เป็นยังไง ยืดหยุ่นง่ายๆ ที่เราพูดกันคร่าวๆ ว่าหลัก “เพื่อนบ้าน” เพื่อนบ้านอยู่ใกล้ อยู่ติดกัน ถ้าบ้านเราทำเสียงดังก็จะส่งกระทบต่อเพื่อนบ้านด้วย ถ้าเป็นเราก็คงจะรำคาญเช่นกัน คือ ต้องเข้าใจเขา เข้าใจเรา นั่นเอง

อีกเรื่องหนึ่งที่เราให้ความสำคัญนั่นคือ เรื่องการเตรียมความพร้อมก่อนการทำงาน เมื่อก่อนเรามีการจัดกิจกรรมทุกเช้าวันจันทร์-พุธ-ศุกร์ จะมีคนมานำออกกำลังกาย แต่พอมาระยะหลังเลิกไป ก็เป็นเรื่องของการมีส่วนร่วมของพนักงาน พวกนี้ก็ถือว่าเป็นวัฒนธรรมรูปแบบหนึ่ง

ถามว่าได้รับผลกระทบจากวัฒนธรรมใด ก็ต้องมีใช้ใหม่ต้องเป็นวัฒนธรรมที่เป็นกรอบใหญ่ วัฒนธรรมบางเรื่องก็เอื้อ แต่บางเรื่องก็ไม่เอื้อ เช่น *มีวัฒนธรรมไทยบางอย่างที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร อย่างหนึ่งคือวัฒนธรรมการเคารพผู้ใหญ่ผู้ใหญ่ แต่ว่าโดยปกติแล้วไม่ได้แค่เคารพเฉยๆ ต้องเชื่อฟังด้วย ก็มีระบบอุปถัมภ์ ซึ่งไม่ใช่ข้อเกิดของวัฒนธรรมที่ควรเกิดขึ้น* เดียวกันในองค์กรที่ต้องการให้มีการดูแลกันระหว่างพนักงานผู้ใหญ่ผู้บริหารกับพนักงานระดับล่าง เป็นเรื่องยากมาก ทุกวันนี้ก็ยังไฟท์อยู่ ถ้าพนักงานไม่แสดงความเห็นเลย พอผู้ใหญ่ทราบเรื่องก็ควรจะสนใจแล้ว ก็จะมีคนเข้ามาหาหมาปรึกษา ก็ควรต้องให้ความเห็น นี่ความเห็นนะ ไม่ได้แปลว่าตัดสินใจแล้วนะ ไม่ได้แปลว่าต้องเป็นอย่างนี้นะ

## พนักงานต้องร่วมแสดงความคิดเห็น

บางครั้งมีพนักงานเข้ามาถามในเรื่องนั้นพอดี เราก็ต้องให้คำแนะนำที่ดีและถูกต้องใกล้เคียงที่สุด เป็นเรื่องสำคัญเพราะบางครั้งผู้ให้คำแนะนำอาจจะไม่ได้มี commitment แบบ 100% ไม่ได้มีบริบททั้ง 100% และเวลาฟรีเซนต์บริบทด้วยตัวเอง ก็มักฟรีเซนต์ไปในทางที่ให้คนฟังหรือคนตัดสินใจตัดสินใจไปในทางเดียวกับเราและเห็นด้วยกับความคิดของเรา เพราะฉะนั้นมันมี**(bias / อคติ)** bias อยู่เยอะ จะแก้ตรงนี้ได้ ก็ต้องไปดูในทฤษฎีการสื่อสารพูดไว้ชัดเจนว่าการสื่อสารที่ดีที่สุดคือ การสื่อสารแบบ face-to-face เพราะว่า 60-70-80% ของข้อมูลที่เราสื่อสาร มักถูกสื่อสารออกมาในภาษาท่าทาง เป็น non-verbal ซะเยอะ ถ้าเป็นอีเมลก็จะไม่เห็นหน้าตา ท่าทาง อารมณ์ของผู้สื่อสาร ได้ตอบไม่ได้ทันใจ เพราะฉะนั้นการสื่อสารทางวาจา เป็นวิธีการสื่อสารที่ดีที่สุด ผมพยายามส่งเสริมให้สื่อสารทางนี้

เพราะหนึ่ง อินเทอร์เน็ตที่พัฒนาสามารถสร้างการยอมรับได้มากขึ้น แต่ก็ไม่ง่ายในสังคมไทย โดยเฉพาะในบริษัทที่มีผู้บริหารในสายบังคับบัญชาที่สูงกว่า ก็ต้องพยายาม encourage ให้พูดกันมากขึ้น ในสังคมตะวันตกมีเรื่องพวกนี้น้อยหน่อย เขาถูกฝึกมาให้แสดงความคิดเห็น และนิสัยคนไทยเองก็ไม่ค่อยชอบเสนอความคิดเห็น *สิ่งหนึ่งที่ผมพยายามบอกน้องๆ ที่บริษัทก็คือ ให้แสดงความคิดเห็นไปเลย เพราะแต่ละเรื่องคนที่รู้ดีที่สุดคือเรา แต่ขออย่างเดียวเวลาแสดงความคิดเห็น คนที่จะแสดงความคิดเห็นต้องมี ความรับผิดชอบต่อความเห็นที่เสนอ ถูกผิดไม่ใช่เรื่องที่สำคัญ ไม่ใช่เรื่องใหญ่ มันอยู่ที่ว่าพอเราแสดงความคิดเห็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราพร้อมที่จะแนะนำความคิดเห็นของเราบ้าง*

คนที่แนะนำความคิดเห็นเรื่องของเราได้แสดงว่าจะต้องข้อมูลที่ดีมาก มีข้อมูล มีความเชื่อ มีการตัดสินใจบางอย่างมาแล้ว ถ้าเราสามารถฝึกสิ่งเหล่านี้ได้ เราก็จะสามารถเติบโตในองค์กรได้ดี เพราะมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีกว่าคนที่ไม่เคยแสดงความคิดเห็น เพราะคนที่ไม่เคยแสดงความคิดเห็นคือคนที่รอแต่แอกชั่นอย่างเดียว เพราะว่ากลัวผิด เดียวแสดงไปแล้วกลัวผิด กลัวจะโง่ เดียวดูไม่ดี เคยทำงานกับฝรั่งคนนึงเคย บอกว่า “ไม่มีคำถามไหนที่ไม่ดีหรือโง่ มันจะโง่ก็เพราะคำตอบมันตอบไม่ดี ตอบไม่ถูกมากกว่า” เพราะฉะนั้นไม่ต้องกลัวที่จะถาม แต่คนที่ถามได้ดี ต้องเป็นคนที่ยังเป็น เอาอินพุตเข้ามาคิดก่อน กลั่นเป็นความเห็น ก่อนที่จะออกไปเป็นคำถามหรือ ความคิดเห็นได้ (ฟังไว้เฉยๆ ไม่ได้อยู่ในสไลด์ แกรม)

เมื่อเข้าบอกว่า เนสท์เล่เน้นเรื่อง revolution แต่ไม่เน้นเรื่อง evolution คือเน้นการพัฒนาองค์กรไปตามเวลา แต่ไม่ใช่ปล่อยให้ขนาวดวงมีอวาทหรือปล่อยให้ไปตามยถากรรม บางครั้งก็ต้องมีการทำที่เรียกว่า top change ก็คือ induce หรือนำเอาความเปลี่ยนแปลงบางอย่าง เพื่อให้พัฒนาไป (direction / ทิศทาง) ในไดเรกชันที่คิดว่าควรจะเป็นหรืออยากจะเป็น เวลาพูดถึงองค์กร มันคือทั้งองค์กร เราจะปล่อยให้พนักงานไปซ้ายไปขวาไปบนไปล่างให้ยุ่งไปหมดก็ได้ ต้องมีไดเรกชันควบคุมอยู่

เมื่อประมาณ 7 ปีก่อน ผมมีส่วนร่วมในการทำ Model Compressive ที่เมืองไทย ส่วนหนึ่งก็มาจากปัญหาเรื่อง hierarchy ว่าทำไมพนักงานไม่ยอมแสดงออก ทำไมพนักงานเราไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น เป็นเรื่องโลคัล คัลเจอร์ หรือว่าเป็นเรื่องของแผนกบางแผนกหรือเป็น control style ของหัวหน้าใหญ่ (management style)

**ลุงอ้อย** ขอบขยาคความคำว่า hierarchy ซึ่งแปลว่า มีลำดับชั้น เช่น เจ้า นายมีลูกน้อง ลูกน้องก็ต้องมีลูกน้องต่อไปเรื่อยๆ ก็แต่ละระดับไป ทีนี้ การสื่อสารก็เกิดการกรอง การไม่สื่อสารขึ้น

**คุณนภดล** เช่น CEO ก็เป็นสุดของ hierarchy รองจาก CEO ก็เป็นหัวหน้า หรืออย่างรัฐบาล รัฐมนตรีคือหัวหน้าใหญ่ของ hierarchy ในกระทรวง แล้วก็ปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี หัวหน้าองค์กร หัวหน้าหมู่อะไรไม่รู้ ยาวไปจนถึงข้างล่าง ทุกองค์กรต้องเดินด้วยคนระดับล่างทั้งนั้น ทีนี้ทางข้างล่างในทฤษฎีเขาเรียกว่า bottom up และ top down คือข้างบน มักเป็นคนกำหนดนโยบาย ส่วนข้างล่างก็พืดแบ็คขึ้นมา ทำไม่ได้ก็ไม่มีใครบอก ก็ทำไป หัวหน้าสั่งก็ต้องทำ

คาแรคเตอร์หนึ่งที่บ้านเราคือความเคารพนบอบ บางทีมีมากเกินไป เราสามารถค้านหัวหน้าได้ แต่ก็ไม่กล้าเพราะว่าเกรงใจเคารพนบอบ ความเคารพไม่ได้แปลว่าจะต้องเชื่อฟัง เราจะต้องคิดโต้ตอบได้ คิดใหม่ หรืออาจจะเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ แต่ขณะเดียวกันก็อย่าลืมนะว่าจะเสนอ เรื่องอะไรก็ตาม เราต้องมีเหตุผลสนับสนุนความคิดเห็นนั้นด้วย นั่นจะทำให้เราได้คิดตลอดเวลาว่าสิ่งที่เราจะนำเสนอคืออะไร

อย่างหนึ่งที่จะฝากก็คือว่า อย่างลัวผิด ไม่มีใครในโลกนี้ถูก 100% มันต้องผิดสักอย่าง แต่ว่าผิดก็แก้ เวลาที่เกิดความผิดขึ้นมาก็จะคุยกับน้องๆ ที่บริษัทว่า

1. มองหาว่าเกิดความผิด แล้วเราจะมี corrective action ต่อไป ยังไง
2. ให้บทเรียนอะไร บทเรียนขององค์กร บทเรียนส่วนตัวนั้นจะทำให้เรารู้จักก้าวไปข้างหน้า ได้เรียนรู้ อาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง อย่างบริษัทเปลี่ยนไปนิดนึง สิ่งแวดล้อมไปหน่อยนึง แต่เราเรียนใหม่ได้ เริ่มต้นใหม่ได้ เรียนรู้ไปเรื่อยๆ ที่กลัวที่สุดคือ ผิดแล้วชุก บางครั้งมันทำให้เกิดปัญหาที่ใหญ่กว่าเดิม แก้ปัญหาไม่ทันแล้ว อันนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของ cultural change ทำทั้งบริษัท แล้วพาร์ทหนึ่งของการทำครั้งนั้นก็ออกมาเป็นคอร์ส ใช้เวลา 3 วัน ล้างสมองพนักงานระดับผู้จัดการประมาณ 400 คนของเนสท์เล่ โดยใช้หลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาตัวเอง เป็นแนวในการทำงานต่อไป

**ลุงอ้อย** ที่คุณนภดลพูดถึงเรื่องชุกแล้วนึกถึงเหตุการณ์หนึ่งที่ออฟฟิส มีส้มอันนึงมันกดน้ำแล้วไม่ลง เราก็ตั้งสมมติฐานกันว่าส้มเต็ม ติดต่อกทม. มาจัดการดูแต่ก็ยังไม่ลง เราก็ยังซักใครก็ไม่ลงอยู่ดี ก็เสียเงินไปแล้วบ่อละ 500 บาท แล้วไม่ลงอีก ต้องโทรตามช่างมาดูอีกที พอช่างเขาเห็นเขาก็บอกว่า เขาขอ 1,500 บาท แล้วเขาจะจัดการให้ ด้วยความเชื่อขวัญของเขาโดยที่เราไม่รู้ว่าเขาเห็นอะไร แต่ไหนๆ ก็ถึงตรงนั้นแล้วก็เลยให้เขาจัดการให้ ปรากฏว่าพอช่างเขายกตัวโถออกก็พบเจ้าตัวปัญหาก็คือ เจ้าปากกาถูกลื่น ซึ่งปากกามันคงไม่ได้เดินมาหล่นส้มเอง มันคงมากับใครสักคนก่อนจะปลิดชีพตัวเอง กระโดดลงไปโถส้ม แต่ปากกาดำมันยังคงมีกรรมอยู่จึงต้องติดค้างคาอยู่ อย่างนั้น แล้วคนที่ทำมันหล่นลงไปเนี่ยจะไม่รู้เลยเชียวหรือ หรือว่ารู้อยู่แกล้งแต่มันชุกใจหรือว่ารู้อยู่แกล้งแต่มันชุกใจ

**คำถาม :**

**เราได้พูดไปแล้วว่ามีวัฒนธรรมโลกที่ไม่เหมาะกับ การทำงานของบริษัท แล้วมีผลอย่างไรกับบริษัท จะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง**

**คุณนภดล** ก็มีบ้างบางเรื่องแต่บังเอิญเราโชคดี อย่างที่เราคุยกันถึงวัฒนธรรมไทยที่มีความไม่ชัดเจน ในแง่ที่เป็นอุปสรรคใหม่ ก็มีบ้าง ยกตัวอย่างเมื่อ 8-9 ปีที่แล้ว เนสต์เล่โดนค่าขึ้นหน้าหนึ่งหนังสือพิมพ์ใหญ่โต ลงไทยรัฐ 7 วันรวด หน้าหนึ่งข่าวใหญ่มากทุกฉบับแหละ ใครไม่ลงข่าวเนสต์เล่โดนกรีนพีซตำเรื่องจีเอ็มโอเนี่ยเขมามาก เขาบอกว่าเอาเปรียบเด็กบ้าง ฆ่าเด็กบ้าง (Greenpeace) (GMO) เขาเด็กไทยเป็นหนูทดลองบ้าง

**ถามว่า... นโยบายของเนสท์เล่ต่อจีเอ็มโอคืออะไร**

ระดับ Global ใน Global Safety ทุกที มี 3 อย่าง

1. **เทคโนโลยี** เขามองว่าน่าจะมีส่วนช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาอาหารขาดแคลน ถ้ามองว่าทำไม่อยู่ดีๆ เนสต์เล่ถึงมองว่าอาหารขาดแคลน **โลกเรามีประชากร 6,000 ล้านคน ในปี 2050 ซึ่งก็อีกประมาณ 40 ปี โลกเราจะมีประชากร 9,000 ล้านคน เรามีที่ปลูกพืชทำอาหารมากขึ้นไหม ก็ไม่ เรามีเท่าเดิม ถ้าอยากได้เพิ่มก็ต้องไปถางป่าปลูกเอาซึ่งก็ไม่ใช้สิ่งที่ดี น้ำ เรื่องของน้ำที่คุยกันช่วงเช้าก็มีเท่าเดิม เพราะฉะนั้นเราก็ต้องหาวิธีที่จะสร้างอาหารให้คนกิน ดังนั้นเราจะต้องมีเทคโนโลยีอะไรสักอย่างหรือหลายๆ อย่างที่จะเข้ามามีส่วนช่วยตรงนี้**

ในแง่ของไบโอเทคโนโลยีมีหลายจุด จีเอ็มโอเป็นแค่หนึ่งไบโอเทคโนโลยี เนสต์เล่ก็มองใน **เชิงบวกทั้งหมด** แต่เนสท์เล่ไม่ได้เป็นคนทำนะ แต่จะใช้หรือไม่ใช้ เนสต์เล่ก็ให้ตัดสินใจเองเพราะไม่มีนโยบายแม่ว่าห้ามใช้ จะใช้หรือไม่ใช้ให้แต่ละประเทศดูความพร้อม

1. **ศาสนาพุทธเป็นศาสนาที่สำคัญที่สุด คือ Food Safety**
  - 1.1 **ดูว่าพืชที่จะใช้นั้นมีการตรวจละเอียดเรื่อง Food Safety หรือยัง และรัฐบาลประเทศนั้น สมมติประเทศไทยจะใช้ถั่วเหลืองที่เป็นจีเอ็มโอ รัฐบาลประเทศไทยก็จะต้องมีการโมดิไฟด์ food safety ของถั่วเหลืองที่**

จะมาใช้ในเมืองไทย ไม่ใช่ถั่วเหลืองอาจจะโมดิฟายด์แล้วที่อเมริกา แต่อาจ  
เอามาใช้ในเมืองไทยไม่ได้ ต้องดู government local educator คุณนโยบาย  
รัฐเรื่อง food safety

1.2 คหบดีของผู้บริโภค ว่ารับเทคโนโลยีได้หรือไม่ เหมาะกับ  
เทคโนโลยีหรือไม่ ในยุโรปที่เขามองเทคโนโลยีในทางลบ เพราะถ้าเราเข้าใจ  
สภาพของ farm politic ของยุโรป มีค่าครองชีพสูง การจะเมเนจฟาร์ม  
ต้องมีการใช้จ่ายสูงเกิดขึ้น แน่นนอนถ้าเกิดเราเอาเทคโนโลยีพวกนี้เข้ามา  
(maintain / ดูแล, รักษา)  
ซึ่งจะทำให้คอस्टถูกลง ก็จะกระทบกลุ่มเกษตรกร จะไม่พูดถึงประเด็นสิ่ง  
(cost / ต้นทุน)  
แวดล้อมนะ

## ถ้าพูดถึงจีเอ็มโอจะมีประเด็นที่เกี่ยวข้องอีก

### 6-7 ประเด็น

อย่างประเด็นเรื่อง food safety, เรื่องสิ่งแวดล้อม, เรื่องการ  
กระจายพันธุ์, เรื่องชาวต่างชาติมายึดครองเอาพันธุ์พืชไป, เรื่อง food se-  
curity, เรื่องศาสนาด้วย เพราะเคยมีคนคอมเมนต์ว่าถ้ามีจีเอ็มโอมาแล้วเขา  
จะ pray god ได้ยังไง พระเจ้ามีหนึ่งเดียว พระเจ้าเป็นผู้สร้าง แล้วเราจะมา  
ตัดต่อยีนได้ไง เพราะฉะนั้นประเด็นเหล่านี้ในยุโรปเขาจะ Nix มาก จะปน  
กันวุ่นไปหมด *แต่เรากียืนยันว่า เรามองเห็นประเด็นเรื่องศาสนา เรื่องอะไร  
ไม่เกี่ยว ประเด็นเรื่องวาระที่ว่าถูกไม่ถูก ถ้าจะคุยเรื่อง พวกนี้ก็เป็นอีกเรื่อง  
นึ่ง แต่เราจะเน้นเรื่อง food safety นี้สำคัญมาก เป็นประเด็นใหญ่ที่เราจะ  
พูดคุยกันมากที่สุด*

Nix ในที่นี้ก็คือ นโยบาย เหตุที่เล่าเรื่องนี้ให้ฟังก็เพราะเป็นประ  
เด็นที่น่าสนใจ และก็พอดีว่าไปตรงกับสิ่งที่ผมพยายามคุยกับพี่อ้อยและทาง  
The Network ซึ่งเป็นกลุ่มภาคประชาสังคมที่ทำงานด้วยกันหลายเรื่อง ภาค  
สังคมเองหรือเอ็นจีโอเองจะเล็กหรือจะใหญ่ก็ตามก็เจอปัญหาเดียวกันกับ  
องค์กรธุรกิจทั้งหลาย เรื่อง

ยกประเด็นเรื่องความรับผิดชอบ เอ็นจีโอก็มีประเด็นแบบนี้เหมือนกัน  
เช่น 7 ปีที่แล้ว เนสท์เล่ถูกประณามลงหน้าหนังสือพิมพ์ 7 วันรวด ด่า  
และ ฆ่าเด็กตายบ้างละ ใช้คนไทยเป็นหนูทดลองบ้างละ อะไรต่อมิอะไร ปี  
ต่อมาก็เงียบไป

ปีต่อมาประเทศไทยพัฒนา ฉลากจีเอ็มโอ ออ.เขาต้องการให้มี

การตีไลน์ฉลากจีเอ็มโอ ก็เนสท์เล่อีกแหละที่เป็นคนไปผลักดันให้ช่วยมีกฎ  
หมายออกมาซะทีเถอะ จะได้มีความชัดเจนซะที เพราะตอนนั้นยังไม่มีกฎ  
หมายออกมารองรับ ก็สร้างกติกาขึ้นมาชัดเจน ออ.ก็ออกกติกาขึ้นมาโดย  
ใช้โมเดลของญี่ปุ่น คือต้องบอกว่าใช้วัตถุดิบ แบบนั้นแบบนี้

คือเรารู้แหล่งของกรีนพีซ นโยบายอะไรไม่รู้ นโยบายแอนตี้ แต่  
ในความคิดผม อ่างเราซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ อ่างเพียงเพราะกลัวหลุดโผ  
ผมถือว่ามันมีข้อคิดทางจริยธรรมพอสมควรก็แล้วกัน เราจะยืนอยู่ตรงไหน  
เราก็ตัดสินใจไปต่อไป ฉลากตามเกณฑ์ในตอนนั้น ผมก็ต้อง declare ผมก็  
ตัดสินใจไป ซึ่งเราคุยกับผู้บริโภค สำรวจไม่รู้ก็สับสนว่าผู้บริโภคโอเค ถึงจะ  
มีข่าวศึกโครมยังไง เขาก็บอกเขายอมรับ

อาหารเด็กซีรีแล็คเป็นอาหารที่ผู้บริโภคเซนส์ซีฟามาก คืออาหาร  
เด็กเป็นอาหารที่เซนส์ซีฟที่สุดในโลก คนเป็นแม่กลัวมาก เขาจะเลือกมาก  
แต่เราเช็คกับผู้บริโภคตลอด จนกระทั่งข่าวผ่านไปคนก็ลืมกันไป แต่ก็มีข่าว  
ออกมาทุกปีนะ โจมตีโน่นบ้างนี่บ้าง จนล่าสุดท้วงมาว่าฉลากตัวเล็กเกินไป  
แต่พอสักพักนึงคนก็จะลืมหายไปอีก แต่ถ้ามองในแง่ของ critical thinking  
เราเอาเวลาทั้งหมดมาผูกเรื่อง ถูกประท้วงแต่สารตัวนี้ไม่ถูกกล่าวถึงเลย  
จากวันนั้นที่ถูกกล่าวหาว่าฆ่าเด็ก จนถึงวันที่ถูกกล่าวหาว่าฉลากตัวเล็กเกินไป  
ไป ถ้ามองว่าเรื่องราวที่แท้จริงคืออะไร ไม่มีข้อสรุป คิดเอาเอง ขึ้นอยู่กับมุมมอง

## แต่ในมุมมองของเนสท์เล่ซึ่งเรายืนอยู่บน food safety มันบ่งบอกอะไรหลายอย่าง ยัวไม่มี ใครตาย จากจีเอ็มโอไม่มีเลย

จีเอ็มโอใช้มากที่สุดที่สหรัฐอเมริกา เริ่มตั้งแต่ปี 1985 แต่ผมคิดว่า  
ประเด็นของจีเอ็มโอที่แท้จริงไม่ควรมาเกี่ยวกับประเด็น food safety นะ  
เพราะเรื่องของ food safety มันไม่ใช่ประเด็น เหตุผลที่แท้จริงน่าจะมาจาก  
2 ประเด็น ในความคิดผม ประเด็นที่ 1 คือ เรื่องของบริษัทบางบริษัทอาจ  
มีอำนาจเหนือเกษตรกร เรื่องของการจดทะเบียนสิทธิในยีนต่างๆ ควรหรือ  
ไม่ที่จะใช้ แต่ไม่ใช่ประเด็นเรื่องจีเอ็มโอหรอกนะ เป็นเรื่องควรหรือไม่ที่จะ  
ให้บริษัทเอกชนนั้นจดทะเบียนเป็นเจ้าของยีน เจ้าของพันธุ์พืช DNA ที่เขา  
ประกาศไปทั่ว ซึ่งทุกวันนี้ก็ยังคุยกันอยู่ จำได้ไหมประเด็นข้าวหอมมะลิไทย

ข้าวหอมของบ้านเราคืออะไร ซึ่งผมคิดว่าประเด็นนี้สำคัญนะ เนื่องจากเอ็นจิโอสัยก่อนใช้สแกนเทคนิคเป็นหลัก คือทำให้คนกลัว ที่นี้ผลกระทบด้านลบของสแกนเทคนิคคือ มันไปบังในเรื่องของการจดทะเบียนสิทธิอื่น เป็นเรื่องที่น่าสนใจ

อย่างที 2 คือ **ประเด็นสิ่งแวดล้อม วิธีบริหารจัดการ** แต่อีกอันที่ถูก เสนอเป็นอัลเทเนทีฟขณะที่เราคุยกันเรื่องจีเอ็มโอ ก็มีเรื่องออร์แกนิก (alternative / ทางเลือก) (organic หมายถึง เกษตรอินทรีย์) เข้ามา บางคนพูดว่าประเทศไทยต้องเป็นออร์แกนิก ประเทศไทยจะเป็นออร์แกนิก 100% ไม่ได้ ในระดับประเทศนะเราทำได้แค่เฉพาะกลุ่มย่อยเท่านั้น แต่ว่าในต่างประเทศหลายประเทศทำได้ เพราะการที่จะทำในพื้นที่การเพาะปลูก เป็นอย่างที่ต้องการนั้นเป็นเรื่องยาก

อีกอย่างคือ **การพัฒนาพันธุ์** กว่าจะหาพันธุ์ความเหมาะสมที่จะเจริญเติบโต เพราะปัญหาหนึ่งของประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศเพาะปลูกก็คือ ประเทศไทยเป็นนักส่งออกอาหารมากกว่านำเข้า ของเนสท์เล่ก็ไม่มี in search เลย ลองไปไล่ดูสถิติการส่งออกสินค้าอาหารของประเทศไทย พืชเกษตรส่งออก ข้าว ถั่วเหลือง มันสำปะหลัง เพิ่มขึ้นทุกปีนะ แต่ไม่ได้เพิ่มขึ้นแบบผลผลิตต่อไร่นะ เพิ่ม 0.001% เกิดจากสาเหตุอะไร ต้องมีความร่วมมือจากหลากหลายสาขา แต่ทำไมเราถึงไม่มีการทำงานร่วม ไม่มีการทำ productivity เป็นประเด็นที่น่าสนใจมาก แล้วก็ประเด็นที่ยังไม่มีการดีเบทเพราะเราบอกกับสังคมว่า... แต่ก็น่าดีใจที่ว่าคนในชุมชน รู้จักที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ความแข็งแรงมากขึ้นในระดับหมู่บ้าน หรือในระดับชุมชน แต่ทีว่าจะเป็นส่วนที่ยังน้อยอยู่ อย่างหมู่บ้านที่พออยู่ได้ลงไปสัมผัสสักอาจเกิดการพัฒนา อย่างผมทำงานกับเนสท์เล่ร่วมกับสมาคมพัฒนาประชากรเข้าไปตามหมู่บ้าน

market equation ก็คือเรื่องการตลาดมี demand มี supply เนสท์เล่ไม่เชื่อใน vertical equation เพราะอะไร สมัยก่อน สมัยสงครามโลกมีฟาร์มของตัวเองที่สวิสก็คอยส่งผลผลิตให้คนโน่นคนนี่ ก็เอาหุ้นให้เกษตรกร แล้วตอนซื้อคาร์เนชั่น เราก็ขายหมด

สาเหตุที่เนสท์เล่ไม่เชื่อเรื่อง vertical equation การตั้งธุรกิจในรูปแบบนี้ เช่นที่บอกว่าการทำฟาร์มเอง ได้ผลผลิตจากฟาร์มเรา ก็เอามาผลิตสินค้าเอง ได้สินค้าก็เอาไปขายเอง ฟาร์มส่วนใหญ่ในประเทศไทยเป็นอย่างนี้ไม่ได้บอกว่าดีไม่ดีนะ เป็นเรื่องของความเชื่อ เป็นปรัชญาในการทำธุรกิจ เนสท์เล่ไม่เชื่อ เราก็มองว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เราเป็น food and beverage เราต้องไปก็สไปนส่วนนั้น เนสท์เล่เชื่อว่าไม่มีใครรู้ไปทุกเรื่อง แล้วก็ทำได้ดีทุกเรื่อง เป็นไปไม่ได้ นั่นอันที่หนึ่ง

ส่วนอันที่สองคือ การแข่งขันทำให้เนสท์เล่มีชื่อเสียงมากขึ้น เนสท์เล่ไม่ทำฟาร์มกาแฟกับนม น่าจะเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของเราขอยกตัวอย่างกาแฟในประเทศไทย เนสกาแฟเมืองไทยผลิตจากเมล็ดกาแฟในประเทศไทย 100% ซื้อจากเกษตรกร

เนสท์เล่มีแผนหนึ่งชื่อว่า “**แผนก บริการเกษตรกร**” ก็คือบริการแก่เกษตรกร เราจะมีนักวิชาการเกษตร 8 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพืชสวนมีความรู้เรื่องพืช การให้ปุ๋ยการใช้ยาฆ่าแมลงต่างๆ นานา ส่งลงพื้นที่ภาคใต้ซึ่งเป็นแหล่งใหญ่ ในพื้นที่การปลูกกาแฟในประเทศไทย ก็ไปเซอร์เวย์จัดสัมมนา ออกรายการวิทยุส่งเสริม ความรู้แก่เกษตรกร แนะนำสิ่งที่เราเรียกว่า GAP หรือ Good Agricultural Practice การทำเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ความรู้ฟรีแล้วก็ไม่มีข้อสัญญาด้วยว่าได้ผลผลิตออกมาแล้วจะต้องเอามาขายเรา เอาไปขายใครก็ได้ เพราะเราก็เชื่อว่าพอถึงเวลาที่ซื้อเราก็มีหน้าที่ไปแข่งขันซื้อ ถ้ากำหนดสัญญาน่าจะมีปัญหาเพราะกาแฟเป็นสินค้าที่มีราคาในตลาดโลก (commodity / สินค้า ผลิตภัณฑ์การเกษตร)



กาแฟเป็นสินค้าที่มีการเฟดในตลาดโลกสูงเป็นอันดับสองรองจากน้ำมัน มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะส่วนใหญ่ประเทศที่ดื่มกาแฟเป็นประเทศที่ไม่มีการผลิตเอง อย่างในยุโรปเองก็ไม่มีต้นกาแฟนะ กาแฟเป็นพืชเขตร้อนก็ต้องตระเวนซื้อกันไป กว่าเมล็ดกาแฟจะถึงโรงงานปกติต้องผ่านตลาดที่ลอนดอนหรือนิวออร์คประมาณ 10 ทอดกว่าจะถึง พอในฟิลิปปินส์ก็ปั่นราคาก็เป็นปัญหาอย่างที่เกิดปัญหาการปั่นราคาของสินค้าเกษตรกับเศรษฐกิจโลกปีที่แล้วด้วย แต่เนสท์เล่เชื่อว่า พอถึงเวลาซื้อเราก็ควรจรรีบรองราคาการซื้อด้วย แต่เราก็ให้ความรู้เรื่องอื่นๆ ด้วย

### เราเห็นปัญหาเรื่องผลผลิตต่อไร่ค่อนข้างต่ำ

หลายปีที่ผ่านมา เนสท์เล่เห็นปริมาณการใช้วัตถุดิบเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ปริมาณการเพาะปลูก พื้นที่การเพาะปลูกยังเท่าเดิม

กลับไปที่รากสำคัญ เราเชื่อเรื่องการทำ research and development เราก็ทำงานร่วมกับกรมวิชาการเกษตร ช่วยกันคัดเลือกพันธุ์ การคัดพันธุ์เราต้องหา connection ของกาแฟอาราบิก้า โรบัสต้า ความจริงกาแฟมีเป็นร้อยสายพันธุ์ย่อย ต้องคัดพันธุ์ที่เหมาะสมกับประเทศไทย พันธุ์ที่มีการต้านทานต่อโรคดีที่สุด พันธุ์ที่ใช้ปุ๋ยน้อยที่สุด พันธุ์ที่ใช้ยาฆ่าแมลงน้อยที่สุด ซึ่งโรคของกาแฟในเมืองไทยมีกว่า 10 โรค โรคที่สำคัญที่สุดของกาแฟเรียกว่า “ราสนิม” เราพยายามคิดเพื่อให้ได้พันธุ์ที่เหมาะสมกับพื้นที่เพาะปลูกนั้นๆ ให้มากที่สุด ทั้งหมดนี้เป็นไบโอเทคโนโลยีที่ไม่มีจีเอ็มโอมาเกี่ยวข้องเลย ไม่มีการตัดต่อยีน เป็นไบโอเทคโนโลยีล้วนๆ จนได้มาลือตหนึ่ง ตกลงกับทางกรมวิชาการเกษตรว่าน่าจะเป็นพันธุ์นี้นะ จะทำให้เพิ่มผลผลิตต่อไร่ได้ 2-4 เท่าตัว หลังจากปลูกในพื้นที่แล้วก็จะให้ไม่ต้องเพิ่มพื้นที่ในการปลูก กาแฟนี้ตัวดีเลยนะ จอมรุกป่าเพราะกาแฟมันปลูกบนป่า หลังๆ มานี้ก็เริ่มควบคุมให้เข้าที่เข้าทาง ปลูกในพื้นที่เพาะปลูกแทนละ

แต่ปัญหาก็คือเกิดเพราะถ้าจะให้ภาครัฐขยายพันธุ์ทางเดียวคงใช้เวลาอีก 50 ปี กว่าจะได้ผลผลิตครึ่งหนึ่งของประเทศ

### เผชิญเนสท์เล่มีเทคโนโลยีในการ Mass Ap-

## plication

กาแฟก็มีลักษณะสายพันธุ์ มี DNA ในการขยายพันธุ์ที่คัดแล้วก็จะเอามาบินแล้วก็เอาไปไปเข้าเครื่องปั่นเมล็ดก็จะได้น้ำเยื่อ แล้วเอาน้ำเยื่อไปเลี้ยงในแล็บ เลี้ยงบนเชื้อใช้เวลา 2 ปี ก็จะได้ต้นกาแฟ แล้วเลี้ยงต่อในโรงเพาะชำ จากนั้นก็นำไปแจกจ่ายแก่เกษตรกร ด้วยวิธีนี้ ก็ช่วยระยะเวลาได้ 50 ปี เป็นไม่ถึง 10 ปี เนสท์เล่ก็เป็นคนไป เอา เทคโนโลยีไปเอา นักวิชาการเกษตรไป ส่งให้ไปอยู่ศึกษาที่ศูนย์วิจัยเนสท์เล่ที่ประเทศฝรั่งเศส ไปอยู่ด้วย 1 ปี ไปทำงานเต็มที่ทำให้เทคโนโลยีทุกอย่าง กลับมาคนแรก คนที่สองก็กลับมาแล้ว ศึกษากาแฟทั้งคู่ คนที่สามก็ไปแล้วแต่คนที่สามนี้ไปอยู่ที่นั่น 3 ปี ดูเรื่องของมันสำปะหลัง เพราะประเทศไทยเราก็เป็นแหล่งผลิตสำคัญแต่ที่ใช้เวลานานมากกว่าจะได้พันธุ์ที่ออกมา ครั้งนี้ก็จะไปเอาเทคนิคนี้กลับมา แต่ว่าคนนี้ยังไม่จบหลักสูตร

## สิ่งนี้ควรเป็นบทบาทของใคร กานว่าทำให้อ่าวให้ภาคเอกชนเข้ามามีพัฒนา แล้วถ้าเนสท์เล่ไม่มีเทคโนโลยีเหล่านี้จะทำได้ ก็เป็นคำถามต่อไป

ในขณะที่เดียวกันก็เป็น contribution ที่เราให้ต่อสังคมไทย ได้ฟรีเหมือนกันนะ ใน 10 ปี เนสท์เล่ต้องใช้เวลาที่การนี้ประมาณ 100 ล้านบาท เดิมเราแจกให้เกษตรกรฟรี หลังๆ มันก็ต้องขายตันละ 5 บาท เพราะให้เป็นของฟรีกันไปก็ไม่ดูแล เลยต้องขายกันตันละ 5 บาท แต่ต้นทุนจริงนะ 15 บาท ก็ทำมาเป็นปีที่ 10 แล้ว รุ่นแรกเริ่มออกผลแล้ว รุ่นแรกจากการบันทึกผลผลิตในไร่ที่เขาทำกันได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น 20% เมื่อเทียบกับต้นเก่า ต้องใช้เวลา และอย่าลืมว่าเกษตรกรกาแฟเป็นเกษตรกรรายย่อย ไม่ได้มีพื้นที่เพาะปลูกมากนัก มีที่ประมาณคนละ 20 ไร่ ไม่ต้องปลูกทีเดียว 20 ไร่ก็ได้ เพราะกาแฟใช้เวลา 3 ปี ถึงให้ผลผลิต ก็ค่อยๆ ทอยย ตอนช่วงแรกไม่ค่อยมีใครเชื่อ ไม่มีใครยอมทำ มีพวกผู้นำเกษตรกรบางคนที่เขาต้องการเงินไหลหน่อยก็ลอง แล้วก็ได้ผลดีจริง ทุกวันนี้ก็แย่งกัน

อยู่ที่โรงงานสมุทรปราการ แต่ตัวบับต้องส่งให้ฝรั่งเศสปั่น เพราะเราไม่มีเครื่องเมล็ดเน็กซ์ ฉะนั้นกาแฟไทยที่จะกินในอนาคตก็จะเป็นกาแฟไทยสัญชาติฝรั่งเศส แต่ฐานการผลิตอยู่ที่เมืองไทย เขาบอกว่าเป็นส่วนที่จริงจังแล้วเป็นภาคเอกชน ไม่ว่าจะเนสท์เล่หรือใครก็ตามสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาหรือส่งผลกระทบต่อการค้าเงินชีวิต ต่อทุกคน ต่อวัฒนธรรม ที่เราคุยกันได้ทุกรูปแบบ อาจมองสิ่งนี้เป็น positive contribution (แต่บางคนก็อาจไม่ตอบรับ) แต่ว่าโดยภาพรวมแล้วเกษตรกรก็พอใจนะ

## ถามว่าช่วยขนาดนี้ เวลาเราซื้อกาแฟเนี่ยยังไ

หน้าซื้อกาแฟมีแค่ประมาณ 2-3 เดือน ตั้งแต่เดือนธันวาคมถึงกุมภาพันธ์ สมมติ เนสท์เล่ตั้งราคากาแฟรับซื้อหน้าฟาร์มกิโลกรัมละ 50 บาท แต่จะมีพ่อค้าคนกลางมารับซื้อหน้าฟาร์มในราคา 51 บาท (พ่อค้าคนกลางนี้ ทั้งปีทั้งชาติไม่เคยช่วยเกษตรกรหรอก) ถ้ามว่าเกษตรกรจะขายใคร ก็ต้องขาย 51 บาทใช่ไหม เราจะหวังได้ยังไงว่าเกษตรกรจะรู้บุญคุณมาขายเรา 50 บาท ในขณะที่มีคนมาขอซื้อของเขาที่ราคา 51 บาท มันเป็นไปได้ไม่ได้ ถึงเวลานั้น กระเป๋าใครกระเป๋า มันเล่าเรื่องนี้ให้หลายคนฟังเขาบอกว่า ไมโรแมนติกเลย มันก็ไม่เกี่ยวนะ เพราะนั่นคือชีวิตเขา คือปากท้องเขาเราจะไปซื้อ 51 บาท ซึ่งต่อมาพ่อค้าก็จะขึ้นเป็น 52 บาท นี่ก็เป็นกลไกการตลาด

ผมว่านี่คือความเชื่อเรื่องกลไกตลาด เพราะที่สุดแล้วใครจ่ายแล้วที่เนสท์เล่ ทำนี้ทำบุญหรือเปล่า เปล่า...เนสท์เล่ทำธุรกิจ มีผู้บริโภคว่าผู้เป็นการทำธุรกิจแบบมีเหตุผล ในขณะที่เดียวกันเราก็ต้องรักษาระดับว่าผู้บริโภคมาย่อยถึงระดับนี้ ถ้าเกิดมีปัญหาไม่จ่าย ซึ่งก็จะมีบาลานซ์ในตัวมันเอง เตี่ยแล้วให้ฟังทีหลังว่ามันจะมายังไง

## ข้อแตกต่างกันอย่างไรบ้าง มีข้อดีข้อเสียยังไง

อย่างตัวเอง ตอนเข้ามาทำงานที่เนสท์เล่ครั้งแรก เมื่อ 23-24 ปีที่แล้ว ฝรั่งเศสภาษาฉัน เขาก็ถามว่าจะอยู่ที่นี้นานเท่าไร ผมบอกว่าจะอยู่ 5 ปี ก็เข้ามาที่แรกตำแหน่งนาย คิดว่าสัก 5 ปี ก็น่าจะพอ พอผ่านไป 5 ปีไปแล้ว ก็คิดไว้ 2 อย่าง 1. ไปตั้งบริษัททำธุรกิจเอง 2. คือจะเอาความรู้ที่ได้ไปช่วยบริษัทของประเทศไทยเอง นึกในใจจะเข้าไปช่วยซีพี จะเอาความรู้ไปช่วยเหลือซีพี อุดมคติแรงมาก เลือดแรงธรรมชาติ เรารักธรรมชาติ เพราะธรรมชาติสอนให้เรา รักประชาชน (หัวเราะกัน) พอตีรุ่น 19 ก็เลยเลือดแรง แต่ก็อยู่มาจนถึงทุกวันนี้ 23-24 ปีแล้ว

มีอะไรเปลี่ยนแปลงไหม ถามว่าอุดมคติเปลี่ยนไปไหม

เปล่า...อุดมคติไม่เคยเปลี่ยน แต่ารู้จักตัวเองมากขึ้น ว่าทำงานในองค์กรแบบนี้ เราทำงานแบบนี้ คาแรคเตอร์แบบนี้ เราขึ้นชื่อในเนสท์เล่เลยนะเรื่องปากเสีย เพราะเป็นคนพูดค่อนข้างตรง แต่เราเข้าใจตัวเองมากขึ้น คาแรคเตอร์แบบนี้มาทำงานในองค์กรแบบนี้ มันเติบโตได้ ลองนึกภาพว่าคาแรคเตอร์แบบนี้แล้วไปทำงานที่ซีพี ถามว่ามันเป็นความผิดของซีพีหรือเปล่าเปล่า...แต่เขามีคาแรคเตอร์แบบนั้น เขาก็ประสบความสำเร็จ ในธุรกิจของเขาแบบนั้น แต่เขาต้องการคนอีกแบบหนึ่ง

## ผมก็จะกลับมาที่เรื่องของรางวัลของตัวเอง

เรารู้จักตัวเองดีมาน้อยขนาดไหน เรารู้จักตัวเองใหม่ว่า จุดดี จุดเด่น จุดด้อย จุดแข็งของเราคืออะไร แล้วมันเหมาะกับอะไร เพราะมีบริบทที่แตกต่างกัน ฝากน้องๆ ยังเด็กก็ยังมีโอกาสอีกเยอะ

เวลาสัมภาษณ์ภายในก็ประมาณ 30-40 คน มีคำถามหนึ่งที่ผมถามทุกคน บางคนทำงานมาไม่ต่ำกว่า 10 ปีแล้ว จนระดับผู้จัดการแล้ว ก็ยังถามถามทุกคนในห้องว่าทำงานมาแล้วกว่า 10 ปี รู้แล้วว่าวันนี้ทำงาน เป็นยังไง ถ้าให้ทุกคนใน 30 คน กลับไปเลือกใหม่ได้ ย้อนหลังไป 10 กว่าปี ถ้าย้อนได้จะกลับไปเลือกเรียนในระดับมหาวิทยาลัย ผมถามว่ายังจะเลือกเรียนในคณะที่เรียนมาหรือเปล่า ผมมีตาต้าเบสอยู่พอสมควร ผมถามคนนอกด้วย คำตอบออกมาเหมือนกันทุกที ประมาณ 50/50 ครั้งนี้บอกว่าจะเรียน เพราะบังเอิญว่าโชคดีที่เรียนมาตรงกับสิ่งที่ตัวเองถนัด อีกครั้งนึงจะบอกว่า

ไม่ เพราะไม่ได้ใช้เลยกับสิ่งที่เรียนมามันคนละเรื่องกันเลย เรื่องนี้ก็เป็นปัญหาสำคัญอีกอันหนึ่งของประเทศไทย

อย่างน้องๆ ทุกคนที่มากับ Hatch-U ถือว่าก้าวไปไกลกว่าคนอื่นนะ เพราะรู้จักที่จะเอาตัวเองไปสัมผัสกับประสบการณ์ภายนอก ทำให้อย่างน้อยที่สุด ก็มีมุมมองย้อนกลับไปคิดว่าตัวเองชอบอะไรไม่ชอบ อะไรมากน้อยแค่ไหน ดีกว่าคนที่เหลือ

เมื่อเข้าคุยเล่นกับพี่อ้อยว่า สมัยผมเรียนธรรมชาติเมื่อ 30 ปีที่แล้ว ก็ไม่รู้ว่าตัวเองอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับน้องๆ แต่ว่าก็ทำกิจกรรมเยอะ แต่ว่ามันเป็นการเรียนรู้ ทำให้รู้จักตัวเอง มีประสบการณ์ที่ได้นอกห้องเรียน อย่างเวลาที่ผมจะรับพนักงาน รับเด็กรุ่นน้องในแผนก ผมไม่ดูทรานสคริปต์ นั่งคุยกันไปดูว่าคาแรคเตอร์เขาเป็นอย่างไร ดูว่าประสบการณ์ข้างนอกเขาแบบไหน เขามองชีวิตยังไง เพราะนั่นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง แล้วเราต้องใช้สิ่ง เหล่านี้ในการทำงาน ทรานสคริปต์ว่าเรียนดีไม่เป็นไร ไม่ว่ากัน เราไม่ส่งเสริมให้ใครเรียนแย่ แต่ทรานสคริปต์ใช้ได้ครั้งเดียวตอนสมัครงานเท่านั้น คุณทำงานครั้งแรกก็ต้องดูทรานสคริปต์เพราะว่ายังไม่รู้จะดูอะไร แต่พอทำงานไปสักพัก 3-5 ปี ย้ายงานคราวนี้ก็จะวัดกันจากประสบการณ์แล้วละ ทรานสคริปต์ไม่ดูแล้ว ไม่เกี่ยวแล้ว แต่จะดูจากประสบการณ์ของคุณเป็นไง ดูคาแรคเตอร์คุณเป็นไง แนวคิดเป็นไง วิธีการคุยเป็นไง get back own on mouth เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้ก็ฝากให้ปิดคิดละกัน

คงไม่ถามว่าให้เลือกเรียนใหม่ จะเลือกอะไร เพราะยังเรียนไม่จบ แต่ถ้าใครคิดว่าที่เรียนมานี้ไม่ชอบเลย ยังกลับตัวทันนะ แต่ที่บอกว่า evolution บางครั้งอาจไม่เร็วพอก็ต้องเอาเฟรมบางอย่างมาใส่เพื่อเร่งให้เห็นการพัฒนา

## กล้าใส่เบอร์โทรศัพท์

อันนี้ไม่ได้ใส่ไว้เล่นๆ เท่ๆ นะ แต่ใส่ไว้เพื่อให้ผู้บริโภคโทรมาแจ้งเราเวลาที่เขามีปัญหา เช่น ผลิตภัณฑ์ไม่ดี ไม่ถูกใจ ปากถูกฉีก มีสิ่งแปลกปลอม รสชาติเพี้ยน ไม่ชอบใจอะไรก็แล้วแต่ สารพัดโทรมา ทุกเดือนก็จะมีคนโทร มาประมาณเดือนละ 5,000 ราย เพราะว่าคนไทยไม่ชอบพูด มีแค่ 5,000 ราย ที่เวียดนาม คนเขาพูดเยอะ เดือนนึงประมาณ 10,000 ราย ที่ออสเตรเลีย 20,000 ราย แต่ใน 5,000 รายของไทย ไม่ได้เป็นเรื่องคอมเพลนทั้ง 5,000 รายนะ ใน 5,000 ราย อาจจะมีคอมเพลนเรื่องคุณภาพ (Quality / บ่น คำหึง ร้องทุกข์) ผลิตภัณฑ์สัก 50 ราย ซึ่งเราก็ก๊เก็บข้อมูลตรงนี้ในการแก้ปัญหาในจุดต่างๆ ได้ ที่เหลือก็จะเป็นพวก “พีเคะ หนูต้องควรจะทำรูปร่างตัวเองยังไงดี กินอะไรได้บ้าง หนูแพ้อาหารนี่” สารพัด แต่เราก็มียคนที่คอยตอบให้นะ

แต่ถ้าเป็นเรื่องของการคอมเพลนก็มีกติกาดูรับโทรศัพท์ลูกค้าแจ้งปัญหาเข้ามาแล้ว ทางเนสท์เล่จะส่งเจ้าหน้าที่ไปหาลูกค้าทันทีภายใน 48 ชั่วโมง ไปเก็บข้อมูลว่าเป็นผลิตภัณฑ์อะไร การผลิตเป็นมายังไง จากที่ไหน ข้อมูลการบริโภคเป็นยังไง ฉีกเป็นยังไง เก็บยังไง สภาพแวดล้อมของผู้บริโภค ภายในบ้านเป็นยังไง แล้วก็กลับมาหาข้อมูลเพิ่มเติม แล้วเราก็ก๊เอาข้อมูล เหล่านี้ไป cross check กับโรงงานผลิต ถ้าเป็นของในประเทศก็เช็คกับทางโรงงานเรา ถ้านำเข้าก็ต้องเช็คกับต่างประเทศว่าสินค้าตัวนี้มีปัญหา โรงงานฝ่ายผลิตต้องหาข้อมูลมาตอบให้ได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากโรงงานฝ่ายผลิตหรือไม่ เพราะอาจเกิดจากหลายสาเหตุ อาจเกิดจากโรงงานเราก็ก๊ได้ อาจเกิดจากการขนส่งก็ก๊ได้ เกิดจากขั้นตอนการจัดเก็บของร้านค้าก็ก๊ได้ มันเกิดขึ้นได้ทุกตอน แล้วต้องตอบกลับไปหาลูกค้าผู้บริโภคภายใน 2 สัปดาห์ เพราะถ้อยคำนี้เป็น consumer protection คือการดูแลผู้บริโภค

อย่างที่สองคือเราถือว่า ที่เขาโทรมาด่าเพราะเขารัก ถ้าเขาไม่แคร์ เขาก็เลิกใช้สินค้าเราไปเลย อันนี้ก็เป็นสิ่งที่เราทำมาตลอด มันก็มักจะมีขมขู่บ้าง สารพัด เตี้ยวันเริ่มเยอะขึ้นนะ เราเรียกพวกนี้ว่า นักร้องอาชีพ เพราะเขาจะตามไล่ไปเรื่อยๆ ร้องหน่วยงานนั้นที่นี้ที ก็พยายามพูดคุยกัน พวกนี้จะทำงานเชิงรุกเวลาที่จะบุกเลยนะ เตี้ยไปหาหนังสือพิมพ์ ไปหา สส. ผู้ว่าฯ นายกฯ ออ. เจ้าหน้าที่เราก็ก๊เลยมีให้ครบเลย อันนี้เบอร์ ออย.นะ อันนี้เบอร์ กทม.นะ อะไรอย่างนี้ไว้คอยบริการให้คนเหล่านั้นฟ้องเลย เพราะเราเชื่อว่าเราพูด ความจริง ถ้าเราผิดก็คือผิด ไม่มีเหตุผลอะไรที่จะกีดกันเขา

นอกจากเนสท์เล่ เตี้ยวันหลายบริษัทก็เริ่มจะต้องมีแบบนี้มากขึ้น

นะ อย่างเนสท์เล่คนก็เริ่มเห็นการแสดงหมายเลขโทรศัพท์กันมากขึ้น บางทีผมก็แกล้งโทรไปเองเลย มันเป็นการเทรนนิ่งใจ ก็ต้องมีการตรวจสอบพนักงานของเราตอบว่าอะไร พูดจาดีหรือเปล่า ว่ามีวีรเปล่า ข้อมูลถูกต้องไหม ให้บริการดีไหม อธิบายด้วยกับลูกค้าเป็นอย่างไร ซึ่งบางทีผมก็โทรไปด่านะ ลองใจเขาดู

มีกรณีหนึ่ง มีการฟ้องร้องเกิดขึ้นกับสคบ. เขาอ้างว่าเขาเกิดลูกแล้ว ลูกเขาแขนเสีย โดยที่เขาให้การว่า ลูกเขากินนมตราหมีที่เป็นกระป๋องกินไป กระป๋องหนึ่งมั้ง เราก็ก๊เลยให้ทีมแพทย์อธิบายให้เขาฟัง สักพักโทรกลับมาใหม่ บอกว่ากินเป็นเวลาหลายวันติดต่อกัน แล้วหลังจากนั้นเขาก็เปลี่ยนข้อมูลไปเรื่อยจนสคบ.เริ่มไม่ไหว ก็เรียกเราเข้าไปคุย เขาบอกให้เนสท์เล่ช่วยยอมความให้เขาหน่อย เพราะสคบ.เองก็เหนื่อยเต็มที่แล้ว เขาก็ก๊เข้าใจเนสท์เล่ในเหตุผลทุกอย่างดี แต่เพื่อให้เรื่องมันจบ เนสท์เล่เองก็บอกว่าก็ราคาสูงมากแล้ว เพราะว่ามันลากมาเป็นเวลานานมากแล้ว เราเองก็เสียเวลา ก็ยอมจ่ายไป แต่สิ่งที่บอกสคบ.ไปก็บอกว่าเราต้องการความชัดเจนว่าอะไร คือถูกอะไรคือผิด เพราะไม่อย่างนั้นแล้ว น้อยๆ ของผมส่วนที่ทำหน้าที่ดูแลผู้บริโภคจะทำงานต่อกันอย่างไร แต่ก็ก๊คือต้องยอมในที่สุด

บางทีเรื่องที่ผ่านสคบ. ไปก็ก๊ไม่ได้ถูกตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้องเพียงอย่างเดียว แต่มีเรื่องของสังคมไทยเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อย่างเรื่องความประนีประนอมก็น่าสนใจนะ เพราะเป็นเรื่องของความเห็น ก็ยกตัวอย่างคน 2 คนเถียงกันเรื่องสีขาวยกับสีดำ ต่างคนต่างให้เหตุผลกันเต็มที่ แต่คนอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความเห็นว่ามันก็เอาแบบประนีประนอมกันทั้งสองฝ่ายสิ เป็นสีเทาละกันจะได้จบ พอเป็นสีเทาปุ๊บ สังคมแฮปปี้ แต่ 2 คนนั้นแฮปปี้ด้วยมัย ไม่...เขาไม่เห็นด้วยอยู่ดี เขาก็ก๊ยังอยากได้สีขาวสีดำของเขาอยู่เหมือนเดิม เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้ถ้าเราลองคิดดู หนอยก่อนจะกระโดดไปหาข้อสรุปให้ใคร คิดให้ดีกว่า บางทีเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยนั้นดีกว่า แต่ประเด็นเรื่องนี้บ้านเรายังมีอยู่ไม่พอ ในส่วนตัวคิดว่าส่งผลไปถึงการพัฒนาทางการเมือง การพัฒนาสังคมในหลายๆ เรื่อง เพราะเราไม่สามารถตกลงกันด้วยว่าเราไม่เห็นด้วยกัน ต้องเห็นด้วยกันกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง คือต้องมีฝ่ายหนึ่งชนะ ฝ่ายหนึ่งแพ้เสมอ ไม่รู้เป็นโรคอะไรบ้านเรา พอแพ้เตี้ยวันมันก็จะออกมาเรียกร้องอีกไม่จบไม่สิ้น ก็ฝากให้คิดกันนะครับ

**มีคำถามบ๊วยครับ ก่อนไปพบเรื่องนโยบายแล้ว**

**ลุงอ้อย** ในส่วนที่เราไปทำเรื่องของการให้พันธุ์กาแฟ เหมือนเป็นการทำให้พันธุ์นั้นสุโรครได้ด้วย

**คุณนภดล** ใช่ครับ เป็นพันธุ์ที่ถูกคัดเลือกแล้วว่า สามารถต่อต้านโรคท้องถิ่นได้

**ลุงอ้อย** แล้วที่เราส่งคนไปฝึกอบรมไปดูงาน เป้าหมายของการส่งไปเพื่อที่จะ...

**คุณนภดล** มาทำงานนี้ต่อในประเทศ

**ลุงอ้อย** ให้มาดูเรื่องการขยาย การปรับตัวของพืช

**คุณนภดล** ตอนที่เราส่งไป เทคโนโลยีตัวนั้นมีเนสท์เล่เพียงคนเดียว คือเทคโนโลยีการขยายพันธุ์แบบไม่ใช้จีเอ็มโอ เป็นเทคโนโลยีพิเศษของเนสท์เล่ที่เราส่งนักวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะให้เขากลับมาทำงานช่วยเหลือเกษตรกร ซึ่งเรามีหน่วยงานเป็นศูนย์แล้วอยู่ที่ชุมพร แล้วก็มีการทดลอง มีอะไรมากมาย ซึ่งไปอบรมจบมาแล้วพวกเขาก็มาทำ แต่ว่าตอนนี้รัฐตัดงบประมาณไปซะก่อน ก็เลยเข้า ส.ส. ไร่ราชการไทย ตอนที่เราไปก็ตกลงไว้แล้วว่า เราจะไม่เอาเงื่อนไขอะไร แต่ขอว่านักวิชาการคนนั้นก็กลับมาต้องทำงานเรื่องนั้นนะ เพราะราชการไทยก็ชอบส่งคนไปเรียนแต่พอกลับมาแล้วไปทำเรื่องอื่น เขามองการเรียนรู้เป็นความก้าวหน้าทางสายอาชีพ มันก็เสียหมด มันไม่ได้ ถ้ามีเงื่อนไขแค่ 3-5 ปี

**ลุงอ้อย** คือคนที่ส่งไป ไม่ใช่คนของบริษัทใช่ไหมครับ

**คุณนภดล** ไม่ใช่ครับ เป็นนักวิทยาศาสตร์ของกรมวิชาการเกษตร

**ลุงอ้อย** แล้วที่ส่งไปนี่ เป็นที่ทำการเพาะต้นกาแฟ หรือเป็น...

**คุณนภดล** เป็นศูนย์วิจัยของเนสท์เล่ ที่ฝรั่งเศส เป็นศูนย์พิเศษของเนสท์เล่ คือศูนย์วิจัยอื่นๆ ของเนสท์เล่จะวิจัยเกี่ยวกับคาแรคเตอร์พื้นฐาน สารอาหารต่างๆ หรือว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ศูนย์จะดูแลเรื่องพืชเพียงอย่างเดียว แล้วก็ดูแลเรื่องพืชที่เนสท์เล่ใช้เยอะ เช่น กาแฟ โกโก้ เป็นเทคโนโลยีเรื่องพืช วิธีการ collect พันธุ์

**ลุงอ้อย** แล้วตอนนี้ก็มีมันสำปะหลัง

**คุณนภดล** ใช่ครับ ตอนนี้มีมันสำปะหลัง แต่ความจริงแล้วเนสท์เล่ไม่ได้มีความรู้เรื่องของมันสำปะหลังโดยตรง เพราะว่าประเทศไทยเรามีและเรามีมันสำปะหลังที่ดีมาก ผมไม่แน่ใจว่าอยู่แถวระยองหรือเปล่า แต่ว่าผลิตไม่ทัน มันสำปะหลังมาเป็นก้าน เขาให้เกษตรกรไปฟันก้าน แล้วไปเอา เอา จะปลูกได้สักกี่ต้น

พอเขามาทำงานกาแฟร่วมกับเรา เขาก็รู้ว่าเรามีเทคโนโลยีซึ่งจะทำให้การกระจายพันธุ์รวดเร็วยิ่งขึ้น สามารถผลิตพันธุ์ในปริมาณมากและเร็วขึ้น เขาก็อยากได้เทคโนโลยีนี้ แต่ว่าเขาก็ไม่ได้ทำงานด้านมันสำปะหลังมาก่อน หรืออย่างน้อยก็ไม่เคยเอามันสำปะหลังมาลองกับเทคโนโลยี เพราะพืชแต่ละอย่างไม่เหมือนกัน คาแรคเตอร์ต่างกัน ก็ต้องค้นคว้าเพิ่มเติมว่าตัวเมนเทคโนโลยีเหมือนเดิม สำหรับมันสำปะหลังจะเป็นยังไง ก็ต้องลองก่อน ซึ่งใช้เวลานานหน่อย ประมาณ 3 ปี ส่วนหนึ่งเพราะที่เราเรียนไปไม่มีความรู้แค่ระดับหนึ่ง ไม่ได้ลึกมากเหมือนกาแฟหรือโกโก้ แต่ว่าอีกด้านหนึ่งก็คือ คนที่เขากำลังไปอบรมเรื่องนี้อยู่ก็เลยถือโอกาสทำเป็นงานวิทยานิพนธ์ไปในตัวเลยเพื่อเสนอขอจบปริญญาเอก ซึ่งศูนย์วิจัยเนสท์เล่ก็ได้รับ accredit อยู่ (ได้รับการยอมรับรับรอง) แล้วว่าสามารถเป็นหน่วยวิจัยที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ของปริญญาเอกได้ไปได้เกือบ 2 ปีแล้วนะคนปัจจุบัน และคนนี้ก็เช่นกัน เมื่อกลับมาก็จะต้องมาดูผลงานเรื่องมันสำปะหลังกับกรมวิชาการเกษตร

**ลุงอ้อย** ศูนย์วิจัยเนสท์เล่ไม่ได้ทำเรื่องจีเอ็มโอ

**คุณนภดล** ไม่ได้ทำ แต่ว่าก็ยังติดตามข่าวสารอยู่ตลอดเวลา เรามีนักวิทยาศาสตร์ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านนี้คอยติดตามข่าว แต่เราเองไม่ได้ทำวิจัยเรื่องจีเอ็มโอเอง

**ลุงอ้อย** แล้วจีเอ็มโอจะทำกันที่ไหนบ้าง

**คุณนภดล** จีเอ็มโอนี้ก็พวกบริษัทไฮเทค พวก Monsanto, Novartis พวกนี้ต้องทำในแล็บวิเคราะห์เยอะเหมือนกันจริงๆ เมืองไทยก็ทำได้นะ เนสท์เล่ก็ทำได้ แต่อย่างที่คุยเมื่อกี้ ก็เป็นเรื่องตลกถึงเศร้า ผมเคยคุยกับอาจารย์สายวิทยาศาสตร์ที่ไบโอเทค (Biotech) ที่เมืองไทยมีการคุยเรื่องนี้มานานแล้ว เป็นสิบกว่าปีแล้ว แล้วก็มีการพัฒนาสร้างโปรเจกต์ สร้างศูนย์แล็บไว้ระดับหนึ่งแล้ว อยู่มาวันนึงเวียดนามมาบอกว่าอยากทำบ้าง ขอให้ไทยไปช่วย เชื้อท็อฟให้หน่อย ก็

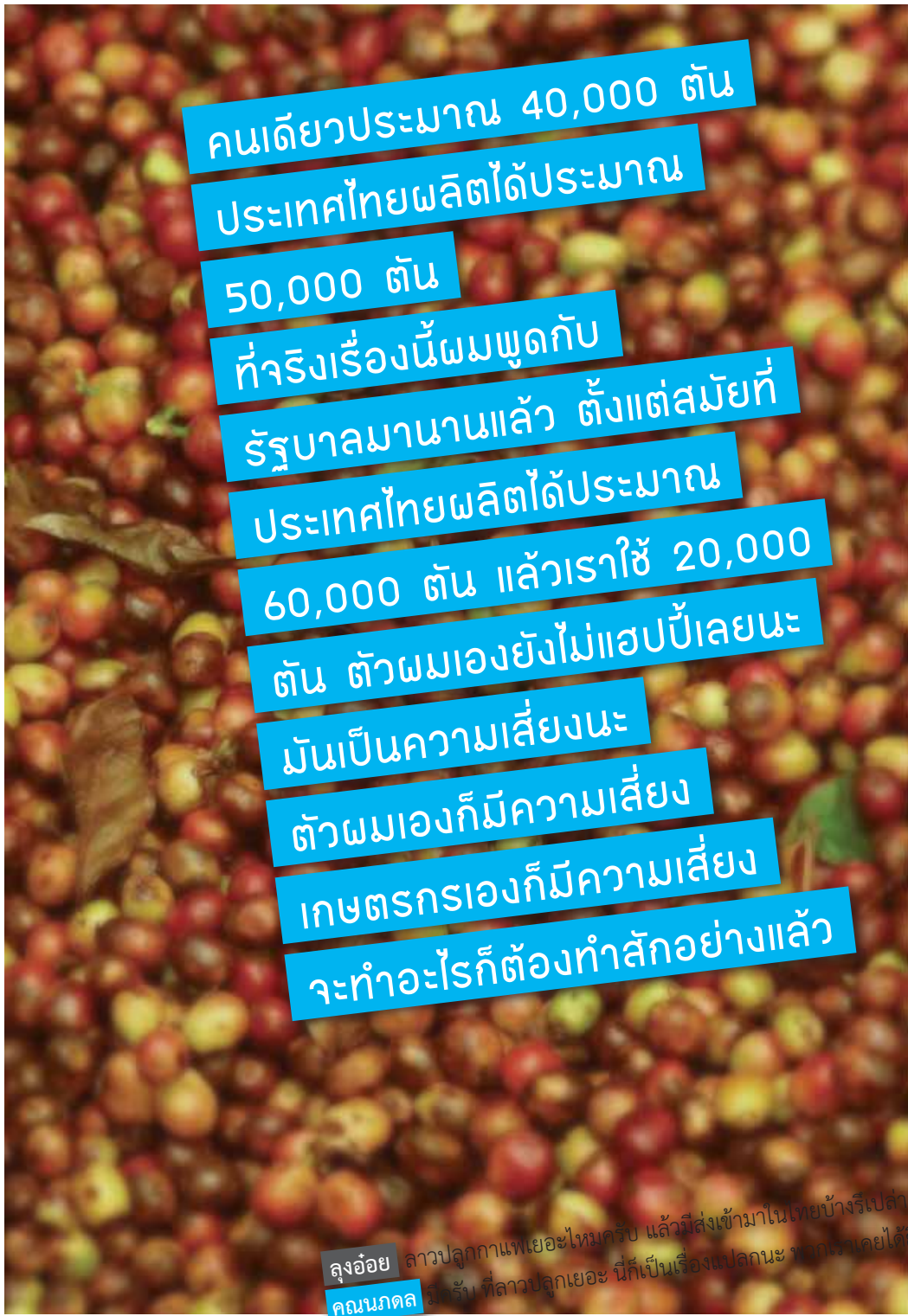
(setup)

ทุกวันนี้เวียดนามนำเราไปหลายเท่าแล้ว เพราะเราไปหยุดการพัฒนาไว้ ถ้ามองว่าถูกหรือผิดนี้ตอบไม่ได้จริงๆ แต่ว่าอย่างน้อยที่สุดความรู้ที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจก็ยังมี เพราะฉะนั้นจึงจะบอกว่า ที่สุดแล้วการตัดสินใจเป็นชาวเป็นคำเป็นถูกเป็นผิดนะอีกเรื่องนึง แต่องค์ความรู้ต้องมีก่อน

**พีซัง** กาแฟที่เอามาทำเนสกาแฟเป็นกาแฟที่ปลูกในไทย 100% รีเปล่า มีการนำเข้ามาบ้างไหม

**คุณนภดล** เป็นกาแฟไทย 100% ครับ ส่วนเรื่องการนำเข้าแต่ก่อนไม่มีปัญหา คือไม่มีการนำเข้าจากต่างประเทศเลย แต่ช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา รวมถึงปีที่แล้วด้วยต้องมีการนำเข้า เพราะกาแฟในไทยเกิดเหตุให้ผลผลิตน้อยลง ไม่เพียงพอต่อการผลิต อาจเพราะเกษตรกรไม่ได้ดูแลต้นกาแฟเท่าที่ควร เพราะกาแฟใช้เวลาในการติดผลนานมาก จากที่ออกดอกจนกระทั่งติดผลใช้เวลานานหลายเดือน ในช่วงเวลานั้นถ้าเกิดฝนขาดช่วงหรือแล้งผิดปกติหรืออุณหภูมิเพี้ยนผิดปกติก็จะทำให้เมล็ดฝ่อได้ คือเมล็ดมันอาจจะที่พันล้านเมล็ดก็ได้แต่น้ำหนักต่อเมล็ดมันลดลง เมล็ดมันฝ่อ

## กาแฟเนคริบ เนสท์เล่ใช้



ลุงอ้อย

คุณนภดล

ลาวปลูกกาแฟเยอะไหมครับ แล้วมีส่งเข้ามาในไทยบ้างรีเปล่า มีครับ ที่ลาวปลูกเยอะ นี่ก็เป็นเรื่องแปลกนะ พวกเราเคยได้ยิน

เรื่องประกันราคาพืชมันฝรั่ง ไทยเวลาประกันราคา ปีไหนที่มีการประกันราคาสูงๆ ปีนั้นพืชผลจะออกมากเป็นพิเศษ ปีไหนที่ไม่มีการประกันราคา มันก็ไม่ค่อยมีพืชชนะ แปลกใหม่ เมื่อก่อนกาแฟไม่มีการประกันราคา ก็มีกาแฟแปลงสัญชาติข้ามเขตมา กาแฟลาว กาแฟพม่า กาแฟแปลงสัญชาติของลาวนะเยอะ เมื่อก่อนปลูกอาราบิก้า เดี๋ยวนี้เขาก็เริ่มปลูกโรบัสต้าแล้วนะ เพราะเป็นพื้นที่ภูเขา

เมื่อก็เรื่อบอกว่าที่สุดแล้ว ผู้บริโภคเป็นผู้จ่าย แต่ก็จะมีบางจังหวะเวลาที่ต้องรักษาบาลานซ์ของสิ่งเหล่านี้ เพราะว่ามองเป็นผู้บริโภคกับผู้ผลิต เมื่อปี 2001-2003 ราคากาแฟตลาดโลกตกมโหฬาร ตกขนาดที่ถ้าแปลราคาตลาดโลกมาตีราคาหน้าฟาร์มที่เมืองไทยจะเหลือแค่กิโลกรัมละ 17 บาท แต่เนื่องจากเรามีฝ่ายสแกนเกษตรกรอยู่ ข้อมูลหนึ่งที่เรารับอยู่ตลอดเวลา คือ ต้นทุนเกษตรกรไทยคืออะไร ต้นทุนน้ำมันดิบคืออะไร ต้นทุนกาแฟดิบคืออะไร สิ่งที่เกษตรกรไทยมีปัญหามากที่สุดคือการลงบัญชี ไม่รู้ว่าต้นทุนตัวเองคืออะไร เราก็เข้าไปสอนเขา เรื่องการดูแลต้นทุน การจดบันทึกต่างๆ ทำให้เรารู้ว่าต้นทุนกาแฟไทยอยู่ที่ กิโลกรัมละ 28 บาท เราเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ของประเทศไทย เลยตัดสินใจซื้อที่กิโลกรัมละ 35 บาท ถามว่าทำบุญรีเปล่า? เปล่า ไม่ได้ทำบุญ เพราะเรารู้ว่าถ้าเกษตรกรอยู่ไม่ได้ เราก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน เพราะเราต้องพึ่งพาเขา ถ้าเขาได้ราคาไม่ดีอีกหน่อยเขาก็เลิกทำต่อไปเราจะเอากาแฟที่ไหน

บางปีที่ราคาสูงขึ้นมาน้อย กิโลกรัมละ 32 บาท แต่เนสท์เล่ก็ยังไม่ซื้อที่กิโลกรัมละ 35 บาท แล้วรัฐบาลก็ประกาศประกันราคาหลังจากที่เนสท์เล่ซื้อเสร็จแล้ว ก็ยังมีเรื่องให้เจ็บใจทีหลัง ช่วงนั้นมีอยู่ปีนึง กาแฟที่เราซื้อไว้เกิดไม่พอ รัฐบาลก็เอากาแฟเมล็ดเล็กมากองไว้เป็นกองๆ บางคนก็เอากาแฟที่ซื้อเก็บไว้ตอนที่ประกันราคาออกมาประมูลขายต่อให้พ่อค้าทุกปี แล้วให้พ่อค้าขายส่งต่อ เราก็ไปประมูลกับเขามากองนึง พ่อค้าเขาให้ราคากิโลกรัมละ 30 บาท แต่เรารู้ว่าต้นทุนรัฐบาลอยู่ที่กิโลกรัมละ 36 บาท เราก็ให้ 36 บาท ปรากฏว่ายังงั้นรู้ไหม เขาไม่ขาย ไม่รู้ว่ามันซื้ออย่างไร ต้องประมูลใหม่ แล้วเขาก็ขายไปที่ราคากิโลกรัมละ 30 บาท ขาดทุนอยู่แล้ว ว่าเพราะว่าต้นทุนตัวเอง 36 บาท เกษตรกรก็ไม่เกี่ยวแล้วเพราะเขาได้ราคาประกันไปแล้ว มีคนมาบอกทีหลังว่ามันมีต่างหากอีกกิโลกรัมละ 2 บาท พวกที่ซื้อกิโลกรัมละ 30 บาทก็ต้องจ่ายเพิ่มอีกกิโลกรัมละ 2 บาท

**ลุงอ้อย** แล้วหลักฐานการซื้อจะทำยังไง ใช้ราคาไหน

**คุณนภดล** 10 ล้านกิโล อีก 2 บาท ก็หลายตั้งคะนะ ต่อมาก็เริ่มเป็นข่าวในหนังสือพิมพ์ ก็ไม่ได้ตั้งใจ บังเอิญมีคนทราบข่าวว่าเนสท์เล่ประมูลไม่ได้ มันน่าเกลียดไป ก็เลยเรียกรเรา (เนสท์เล่) ไปเปิดซอง ตอนนั้นเราต้องจ่ายในราคากิโลกรัมละ 37 บาท คือเขาก็ต้องแบบว่า “แหมคุณมาทีหลัง จะได้เท่าคนอื่นได้ยังไง คือเขากลับขายหน้าใจ” ซึ่งจริงๆ แล้วเขาก็ไม่ได้อยากขายเรานักหรอก และนี่ก็เป็นสิ่งที่มันเกิดขึ้นจริงๆ ทีนี้พอเราพูดถึงเรื่องแล้วของ บริษัทเรื่องของกฎ กติกา ที่เรื่อบอกว่า “จะต้องไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการคอร์รัปชั่น” พุดง่ายแต่ทำยากนะ เพราะจะมีชาวป้อยว่าเนสท์เล่ปิดโรงงาน ปิดเพราะว่าวัตถุดิบไม่ได้

**พี่แบด** นอกเหนือจากกาแฟแล้วยังมีอะไรอีกไหมคะ

**คุณนภดล** มันมีเป็นหลัก แต่ว่าผมเราใช้ของนำเข้าเยอะ เพราะว่ามันในประเทศไทยไม่พอใช้

จริงๆ แล้วพืชจีเอ็มโอที่ใหญ่ที่สุดคือ ถั่วเหลือง ประเทศไทยผลิตถั่วเหลืองได้เองประมาณ 3 แสนตันทั่วประเทศ แล้วทุกปีก็จะมีมีการนำเข้าถั่วเหลืองอีกประมาณ 3 ล้านตัน ซึ่งหมายความว่าเราผลิตได้ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน นี่เป็นข้อมูลที่ 1

แล้วเราใช้ถั่วเหลืองมาทำอะไร มาบีบเอาน้ำมันออกเพื่อที่เอากากน้ำมันเอาไปเป็นโปรดักต์ แล้วเอากากไปใช้ในอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ ราคากากถั่วเหลืองเลยแพงกว่าราคาน้ำมันอีก คิดดูว่าราคาค่าต้นทุนของน้ำมันอยู่ที่ขวดละ 20 กว่าบาท แล้วต้องใช้ถั่วเหลืองมากขนาดไหนกว่าจะได้น้ำมันมาหนึ่งขวด แต่กากถั่วเหลืองราคากิโลกรัมละ 7 บาท

ข้อมูลจีเอ็มโอในตลาดโลก ถั่วเหลืองเป็นพืช  
ลำดับแรกที่ใช้จีเอ็มโอ ไม่ว่าชาติไหนก็ตาม

แต่การค้าขายพวกนี้มันเป็น เอาท์ ออฟ เทรด คือ ถ้าวอยู่ในลำเรือ ไม่มีป้ายบอกว่าอันไหนจีเอ็มโอ อันไหนไม่จีเอ็มโอ ผสมกันหมด และข้อมูลตลาดโลกบอกว่าถั่วเหลืองประมาณ 60% ที่ไปถึงฝั่งเราเป็นจีเอ็มโอ คือมาจากแหล่งผลิตที่เป็นจีเอ็มโอแน่นอน ทั้งอเมริกา อาร์เจนติน่า บราซิล ที่บอกว่าไม่ปลูกๆ แต่เกือบครึ่งประเทศไปแล้วที่ปลูก เพราะพวกนี้มีแพ็คเตอร์ที่เช็คได้ เพราะฉะนั้นไม่มีทางการันตีได้

สิ่งที่เราดูกรีนพีซขอให้ออกนโยบายว่าจะให้ใครผลิต ให้ผู้ออกนโยบายน่าจะง่าย แต่ทำไม่ได้หรือเปล่า เพราะบริษัทในประเทศไทยก็จะเต็มไปหมดที่ออกนโยบายเรื่องจีเอ็มโอ แต่รับมาจากต่างประเทศก็โพซิทีฟทุกคนก็ตลาดมันเป็นอย่างนี้จะไม่ให้มันโพซิทีฟได้อย่างไร จริงไหม คุณจะไม่โพซิทีฟได้ก็ต่อเมื่อคุณการันตีได้ทุกอย่างที่จะเข้าสู่กระบวนการผลิต ว่าแม้ว่ามันมีแพ็คเตอร์ที่เช็คได้ (แต่แพ็คเตอร์ที่เช็คได้ มีผลเป็นจีเอ็มโอ) แม้ทซ์นี้ไม่ผ่าน ถ้ามัวว่าทำได้ตลอดไหม ไม่มีทางทำได้

แพ็คเตอร์ที่ 2 ที่จะมาช่วยเรื่องการตัดสินใจ ตัวบริษัทเอง

แพ็คเตอร์ที่ 3 ตอนนั้นเราก็ตกใจ เพราะจริงๆ แล้วภายในเราแอบเคลื่อนไหวเจ๊ยยๆ อยู่ก่อนว่า ประเทศไทยเราจะไม่ใช่จีเอ็มโอ เพราะเรารู้ว่าประเทศคุณเป็นแบบนี้ มีผูกข้อสัญญา กับสหกรณ์ กับสหกรณ์เชียงใหม่ แต่เราไม่ได้ไปดูนะ เพราะเราเชื่อว่าคนไทยไม่ได้ปลูก เพราะการตรวจตัวอย่างก็แพงมากและใช้เวลานาน ถ้าต้องตรวจทุกแม้ทซ์ก็ตายพอดี ทำงานไม่ได้ เพราะกว่าจะรู้ผลจากแล็บต้องใช้เวลา 7 วัน นั่นแปลว่าเราจะต้องสต็อกของล่วงหน้าไว้ 7 วัน กว่าจะรีพีทแต่ละรุ่นๆ ทำงานไม่ได้

ก็ที่มีข่าวผมก็เช็คกับแหล่งผลิต 70 แหล่ง ผลคือ 50 กว่าแห่ง เป็นโพซิทีฟแปลว่าอะไร ไม่รู้แอบเอาพันธุ์เข้ามาแล้วปลูก หรือไม่ก็มีถั่วเหลืองมาจากต่างประเทศเข้ามา คือไม่มีทางเลยที่จะโมดิฟายได้ ก็เป็นเหตุผลหนึ่งที่ไม่เดินไปทางนี้ เพราะรู้อยู่แล้วว่ามันเดินไม่ได้ เดินแบบมีความภูมิใจในตัวเองนะ มีคนบ่นบอกว่าไม่ชอบผลพวก ก็ไปเอาตัวอย่างพวกนั้นไปเช็ค 3 เดือนผ่านไป ผลคือที่ตัวเองบอกว่า non-GMO นะ ผลออกมาก็โพซิทีฟ เหมือนกัน แต่เราก็ไม่ได้เอาข้อมูลพวกนี้ไปโจมตีผู้ค้า เพราะเรารู้ว่าไม่ใช่ เรื่องที่ควรจะทำ ถือเป็นกฎกติกาข้อหนึ่งของเนสท์แล้ว เมื่อบริษัทคู่แข่งมีปัญหาเรื่องควอลิตี้ของสินค้า เราจะไม่เอาประเด็นเหล่านี้มาเป็นประเด็น ในการขายของเรา เพราะถือว่าเรื่อง food safety เป็นเรื่องสำคัญในการให้ความรู้แก่ประชาชนต้องถูกต้อง แล้วก็ไม่ได้เดินไปทางที่ทำให้คนหวาดกลัว เพราะ

จะทำให้ความมั่นใจในภาพรวมเสีย แต่ผมก็ยังบอกพรรคพวกในกลุ่มผู้ค้าเหมือนกันว่าคุณที่บอกว่า non-GMO นะ โพซิทีฟนะ จะทำอะไรก็ทำซะ เรื่องของเธอ แต่เราได้บอกข้อมูลไปแล้ว ปรากฏว่า บางคนเขาก็เริ่มที่จะทำฟาร์มเอง ดูแลทุกอย่างเอง ต้องใช้เวลาปรับตัว ต้องใช้เวลานานหน่อยสำหรับเราก็ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะว่าเราไม่งานเยอะ ไม่สามารถที่จะจัดการเองทั้งหมดได้ ฉะนั้นก็จะมีแพ็คเตอร์อีก 3-4 ตัว ที่ประกอบการตัดสินใจ

ถ้าเน้นเรื่อง creditability เช่นออกสินค้ามาแล้วบอกว่าเป็น Green Life เป็น non-GMO แต่ไม่เคยตรวจเลย อย่างนี้มันเกิดอะไรขึ้นจริงๆ เรื่องนี้น่าสนใจ ในข้อมูลระดับเชิงลึก แม้กระทั่งในระดับกรีนพีซ ด้วยกันเอง ก็มีเสียงส่วนหนึ่ง ครึ่งๆ นะ ก้ำกึ่งๆ ตั้งแต่เขาจับประเด็นเรื่องจีเอ็มโอ เสียงก้ำกึ่งที่กรีนพีซเขาที่ออกไปบอกว่าเขาไม่อยากจะจับเรื่องนี้เลย เพราะเขาบอกว่ามันทำไม่ได้ คุณจะจับได้อย่างไร คือนี่เป็นกรีนพีซสำนักงานใหญ่ เรื่องนี้มันมี 2 ค่าย ในกรีนพีซใหญ่ก็จะเป็นกรีนพีซย่อยๆ ซึ่งมีแนวคิดไม่เหมือนกัน ค่ายหนึ่งจะมุ่งเน้นไปที่เรื่อง environment อย่างเดียว แต่อีกกลุ่มหนึ่งก็แรงเหมือนกัน ซึ่งเขาจับเรื่องนี้ แล้วก็กลายเป็นประเด็นใหญ่ แต่เรื่องนี้เขาไม่เปิดเผยที่จะคุยกันข้างนอก เป็นเรื่องภายในของเขา

จริงๆ ข้างในกรีนพีซเองกับเรา ทางผู้ใหญ่ก็มีการคุยกันอยู่บ้างนะ ในเรื่องที่เราทำงานร่วมกันได้ ไม่ใช่ไม่เห็นประท้วงข้างหน้าลงข่าวหนังสือพิมพ์แล้วจะโกรธกันไปตลอดชีวิต ข้างหลังเราก็มีเรื่องบางเรื่องที่ต้องทำงานร่วมกันอยู่ อย่างเนสท์เล่เมื่อ 3-4 ปีที่แล้ว ซีอีโอใหญ่ที่สุดของโลก ก็ออกมาต่อ EU คือต้องการให้ EU เลิกซบซิดาย เพราะเนสท์เล่ทำงานใน entropy เราก็เห็นผลของการที่ EU ซบซิดายกับการเกษตรซึ่งส่งผลทางลบต่อการพัฒนาประเทศก็ออกมาพูดว่า EU ต้องเลิกซบซิดายเหล่านั้นมันไม่ช่วยอะไรเลย มันดิสสภาพตลาดหมด

**ลุงอ้อย** อยากให้คุณนภดลช่วยอธิบายคำว่า subsidy หน่อยครับ

**คุณนภดล** คำว่า subsidy พุดง่าย ๆ ก็คือ เงินอุดหนุน เช่นเมื่อไหร่ก็เล่าให้ฟังนิดนึงว่าเกษตรกรในยุโรปต้นทุนเขาแพง สมมติว่าเขาผลิตถั่วเหลือง 1

กก. ถ้าคิดต้นทุนเขาอยู่ที่ 1 เหรียญ เองง่าย ๆ กก.ละ 1 เหรียญสหรัฐอเมริกา แต่ราคาตลาดอยู่ที่ 50 เซ็นต์ มันก็ต้องมีการอุดหนุน รัฐบาลเขามีเทคนิคต่างๆ ในการอุดหนุนสารพัดแบบ เช่น ลดภาษี ให้ความช่วยเหลือทางการเงิน หรืออาจจะให้เงินตรงๆ เลยก็ได้ ที่นั่นส่งผลให้เกษตรกรของเขาอยู่ได้ แต่ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้แทนที่สินค้าตัวเดียวกันจากประเทศด้อยพัฒนาจะได้มีโอกาสไปขายก็ขายไม่ได้ เพราะสินค้าพวกนี้คนเราความต้องการก็เท่าเดิม กินแล้วก็คืออิ่ม จริ่งไหม ตลาดที่เคยปลูกส่งไปขายนั้นตอนนี้เขาทำเองหมดแล้ว เกษตรกรยุโรปเอาไปกินหมด ทั้งๆ ที่ดูจากสภาพต้นทุนในการผลิตก็ไม่น่าจะผลิตอยู่แล้ว ควรเปิดโอกาสให้สินค้าจากประเทศด้อยพัฒนาได้เข้าไปขายบ้าง อย่างไทย จีน บราซิล เอาสินค้าไปขาย เพราะนี่เป็นสินค้าระดับรากหญ้านะ สินค้าที่ผลิตง่าย สินค้าต้นทุน สินค้าเกษตรเบื้องต้น

เราจะได้ยินเรื่องการซบเซาตายในประเทศใหญ่ๆ อย่าง EU หรือสหรัฐอเมริกา มีการสนับสนุนเงินเกษตรกรตัวเอง เพื่อให้ปลูกพืชผลิตอาหารกันต่อไป ทำให้พืชชนิดเดียวกันจากประเทศด้อยพัฒนา ที่มีต้นทุนถูกกว่า เพราะค่าใช้จ่ายถูกกว่า ความเป็นอยู่ถูกกว่า สภาพสังคมถูกกว่า ไม่สามารถเข้าไปขายได้ ก็เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการทะเลาะกันในโลก

ใครอ่านหนังสือแล้วไปเจอคำว่า farm subsidy นั่นก็คือเรื่องการอุดหนุนสินค้าเกษตรกร ซีอีโอของเนสท์เล่ก็ออกมาเสนอความคิดเห็นต่อสาธารณะว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับเรื่อง farm subsidy ขอให้เลิก ก็โดนเกษตรกรฝรั่งเศสประท้วงหน้าโรงงานเต็มไปหมดเลย ปาก้อน หินกัน และทะเล ก็เป็นผลกระทบด้านสังคมอีกแบบหนึ่ง ที่นี้มองจากมุมมองไทย ก็แบบนี้ ถ้ามองในแบบคนยุโรปมันก็อีกแบบหนึ่ง ก็แสดงถึงสภาพความเป็นจริงอีกรูปหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับว่า สถานที่ที่เราขึ้นอยู่กับเวลาขณะนั้น มุมมองก็มักจะต่างกันได้เสมอ เนสท์เล่ก็มองตัวเองเสมอว่า คนเขาก็บอกว่าไม่รู้ว่าจะบ้าหรือโง่ บางทีอาจจะทั้งบ้าแล้วก็โง่เลยมั้ง

บางทีเราก็มองมนี้ครับ ว่าการที่จะเป็นผู้นำ หรืออยากเป็นผู้นำ เราต้องทำตัวเองหรือแสดงความ

## ตัดสินใจให้เห็นว่าทำไมเราควรจะเป็นผู้นำ มันต้องเป็นความคิดเห็นที่โดดเด่น ขณะเดียวกันต้องมีเหตุผลประกอบด้วย

ก็เหมือนกับที่บอกกับน้องๆ ไปว่าอยากให้เราทุกคนได้ฝึกฝนการมีความคิดเห็นที่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง บางครั้งเรื่องพวกนี้เราต้องพูดเรารู้ว่าไม่ป้อปูล่า พูดไปต้องถูกด่าแน่ๆ แต่ก็ต้องพูดเพราะเราเชื่อว่าเรายืนอยู่บนแนวความคิดบางสิ่งบางอย่างที่เราคิดว่ามันถูกต้อง ก็จะมีเรื่องให้เราโดนด่าอยู่เรื่อย มันก็เหมือนกับที่เนสท์เล่แสดงความคิดเห็นไปแล้วโดนด่า เมื่อหลายปีที่แล้วไง แต่ตอนนี้ก็เริ่มจะจริงจังขึ้นมาแล้ว

## พวกเราในที่นี่ใครเคยได้ยินคำว่า “CSR” บ้าง

“CSR” มาจาก Corporate Social Responsibility หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจต่อสังคม เริ่มง่ายๆ

# CSR

Corporate Social Responsibility

ในอเมริกากับยุโรปสัก 10 กว่าปีมาแล้ว ก็มองว่าบทบาทภาคธุรกิจไม่ใช่ทำมาหากินอย่างเดียว ต้องคืนกำไรให้สังคมด้วย เคยได้ยินไหม จริงๆ แล้วเนสต์เล่ไม่ค่อยเห็นด้วย แต่เดี๋ยวจะเล่าให้ฟัง

ก็มีแนวคิดเรื่องนี้มาแลกเปลี่ยนกัน หลักๆ แล้วพูดกันเรื่อง คืนกำไรให้สังคม โดยที่คนที่ออกมาพูดเรื่องนี้ (คืนกำไรสู่สังคม) ก็เป็นคนเดียวกันกับเรื่องซบซิดาย เป็นซีอีโอคนเดียวกัน ก็ไปพูดในเวทีดาวอส ดาวอส เป็นเวทีใหญ่ที่นักธุรกิจทั่วโลกจะไปรวมตัวกัน มาวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ของทั่วโลก ดาวอสเป็นเมืองเล็กๆ ในหุบเขาที่สวิตเซอร์แลนด์ ไม่มีทางเข้าด้วยรถออกด้วยนะ เป็นสกีรีสอร์ทในภูเขา ก็เป็นการพูดถึงเรื่องของ CSR (ปีนั้นเป็นปีที่บริษัท Network Enron ซึ่งเป็นบริษัทค้าขายพลังงาน ล่วงหน้า แล้วเกิดมีการทุจริตคดโกงกันเกิดขึ้น) *ซีอีโอเขาบอกว่าไม่เห็นด้วย ไม่ใช่ว่าเขาไม่เห็นด้วยกับ CSR แต่เขาไม่เห็น ด้วยกับคำพูดที่บอกว่า “ภาคธุรกิจต้องคืนกำไรให้สังคม” เขาบอกว่าถ้าเรา ยืนอยู่ในจุดที่ต้องคืนกำไรให้สังคม แปลว่าภาคธุรกิจทำอะไรผิดใช้ไหม ไปเอาอะไรที่ไม่ควรเอามา ถึงต้องคืน แต่เขามองว่าภาคธุรกิจก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคมนะ แต่เป็นหน่วยที่มีหน้าที่ทำธุรกิจ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ทำ และผลสุดท้ายที่เราได้รับกลับไป ก็ไม่น่าจะเป็นความผิดนะ ทำไม่จึงคิดว่าเป็นความผิดได้ ก็โดนด่าละ (อีกแล้ว) ขณะเดียวกัน แนวความคิดเรื่องของ Corporate Social Responsibility หรือว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจมันก็พัฒนาไปเรื่อยๆ*

ในสหรัฐอเมริกาคนที่นำความรู้เรื่องนี้ไปเผยแพร่ คืออาจารย์มหาวิทยาลัย ชื่อ ไมเคิล พอตเตอร์ เป็นซุบเปอร์กูรู เป็นผู้รู้เกี่ยวกับเรื่องของ marketing แล้วก็เรื่องของ strategy ประเทศไทยเคยจ้างเขา来做แผนยุทธศาสตร์แห่งประเทศไทย ในสมัยที่อาจารย์สมคิด เป็นรองนายกฯ คนนี้เก่งมาก แล้วก็ยังมีอีกหลายคน

*(Michael Porter)*  
สมัยนั้นคุณพอตเตอร์เขาก็เริ่มต้นจากแบบเดียวกัน คือเขาเริ่มความคิดแบบ 10 ปีที่แล้ว แบ่งกลุ่มในสังคมมาเรื่อยๆ แล้วก็แตกออกไปเป็น people bottom line ถ้าใครอยู่ในวงการนี้จะเคยได้ยินคำว่า people bottom line ซึ่งแปลว่า คือธุรกิจนอกจากทำบัญชีธุรกิจปกติแล้ว ยังต้องดูบัญชีเรื่องสังคม ดูเรื่องสิ่งแวดล้อม ก็แตกไลน์กันไป ในช่วงเดียวกัน กับที่นายบาเทค ซึ่งเป็นซีอีโอของเนสต์เล่ขณะนั้น เขาก็เริ่มมีแนวคิดอีกแนวหนึ่ง ซึ่งยังไม่ลงตัวซะทีเดียว แต่ก็มองว่า CSR ไม่น่าจะไปต่อทำตัวธุรกิจ

นะ ควรจะเป็นพาร์ทหนึ่งของธุรกิจมากกว่า เป็นส่วนหนึ่ง strategy นี้มองแบบนักวิชาการนะ เพราะคุณพอดเตอร์เป็นนักวิชาการ 100%

ช่วงที่เขาไปพูดเป็นช่วงที่ฮิตใหม่ๆ ก็มีผู้บริหารของเนสท์เล่ไปร่วมประชุมด้วยก็บอกว่า สิ่งที่คุณพูดนั่นมันคือเนสท์เล่เลยนะ มันคือสิ่งที่เนสท์เล่ทำอยู่ มันคือความเชื่อ วิธีการทำงาน เรื่องของความเป็น Social Responsibility อะไรอย่างนั้น มันอยู่ในนั่นหมดแล้ว ก็จ้างอาจารย์มาดูมาศึกษาเนสท์เล่ แล้วดูอย่างละเอียด พิจารณาว่าอะไรไม่เห็นด้วยกับเขาว่าสิ่งนี้มันใช่หรือไม่ใช่อะไร แล้วควรจะเป็นอย่างไร อาจารย์เขาก็จะให้ทีมเรามี professor อีกคนจะมาเทรนเรา มาช่วยเรา เข้ามาศึกษาแล้วก็ เขาก็ให้คณะอาจารย์เข้าไปศึกษาเนสท์เล่อเมริกา หรืออเมริกาใต้ ก็หลายประเทศนะ ศึกษาอยู่ปีนึงได้ ก็เริ่มมีคอนเซ็ปต์

คอนเซ็ปต์นี้บอกว่า หน่วยธุรกิจมีหน้าที่หลักสำคัญประการแรก คืออยู่ในความโปร่งใส ส่วนประกอบธุรกิจ ต้องทำภายใต้กรอบกฎเกณฑ์ ทั้งในทางจริยธรรมและทางกฎหมาย คือต้องมีคัมไพล์ไว้ก่อน ต้องคัมไพล์ทางกฎหมายไว้ก่อน คุณต้องคัมไพล์เรื่อง ที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดไว้ก่อน ไม่ว่าจะทางวัฒนธรรม ก็มีความเชื่อที่ยืนอยู่บนพื้นฐานจริยธรรมบางอย่าง

ถ้าคุณยังไม่คัมไพล์ หรือยังไม่อยู่ในกรอบขอกฎหมาย จริยธรรม คุณไม่ต้องมาคุยว่าเป็น CSR เพราะนี่เป็น หน้าที่หลักเหมือนหน้าที่พลเมือง ทุกคนอยู่ในสังคมก็ต้องมีหน้าที่บางอย่างในสังคม เราถือว่านี่เป็นหน้าที่ พื้นฐานของสังคมธุรกิจ หรือหน่วยธุรกิจ ในสังคม

ผมยกตัวอย่างง่ายๆ นะ สมมติว่ามี 2 บริษัท ก็เป็นบริษัทที่รู้จักกันดี สมมติว่าไม่ต้องสนใจสัญชาตินะ บริษัทหนึ่งซึ่งเป็นที่รู้จักดีในสังคมว่าบริษัทนี้ใช้เงินจำนวนมากในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม สมมติซัก 100 ล้านบาท กับอีกบริษัทหนึ่งซึ่งก็เป็นที่รู้จักเช่นกันว่าใช้เงินทองในการทำธุรกิจบ้างประมาณ 10 ล้านบาท บริษัทแรกถ้าเราดูให้ดีนะ เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจแบบสร้างความลำบากใจรีเปลา มีธุรกิจถูกต้องตามกฎหมายรีเปลา ดูแลพนักงานดีรีเปลา นะ ไม่มีคำตอบ มีแต่คำถาม

ส่วนบริษัทที่ 2 เป็นบริษัทที่ทุกคนดูแล้วรู้ว่าจะไม่มีปัญหาแน่ๆ จากเรื่องที่ยกไป ถามว่า 2 บริษัทนี้ บริษัทไหนดีกว่ากัน บริษัทที่จ่ายเงิน 100 ล้านเพื่อทำ CSR คืนกำไรให้แกสังคม กับอีกบริษัทหนึ่งที่จ่ายแค่ 10 ล้าน คืนกำไรให้สังคม บริษัทไหนดีกว่ากัน เพราะว่าตัวเองเป็นบริษัท มีเรื่องธุรกิจเป็นพื้นฐาน มันต้องคุยกันที่พื้นฐานของธุรกิจก่อน เพราะว่าเปรียบเทียบจะต้องเปรียบเทียบบนพื้นฐานเดียวกัน ถ้าพื้นฐานต่างกันมัน เปรียบเทียบกันไม่ได้ แสดงว่าในสังคมนี้ เราก็มีความคาดหวังว่าหน่วยธุรกิจของสังคมจะต้องมีกรอบวิธีปฏิบัติบางอย่าง เช่น จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายต้องปฏิบัติตามระเบียบ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสุจริต มีจริยธรรมในการทำงาน ก็คือเป็นกรอบที่มันกลายเป็นสังคม นี่คือการที่ไปที่พัฒนากรอบแนวความคิดใหม่ ที่เรียกว่า **Creating Shared Value** (ความน่าเชื่อถือ)

ถ้าองค์กรธุรกิจสามารถยืนอยู่บนพื้นฐานที่อยู่ในกรอบ กฎ กติกา มารยาท คือในทั้งหมดนี้ กติกากับมารยาท มารยาทเป็นอะไรที่ไม่มีข้อพิพาทนะ ไม่มีใครมาบังคับก็เป็นกึ่งๆ จะเรียกว่า volunteer ทำเองไม่มีใครมาบังคับให้ทำ แต่ก็ให้ความรู้ก็ดูดี ถ้าทำแล้วจะส่งผลไปยังจุดที่ 2 ทันที คือมันจะกลายเป็นองค์กรที่มองอะไรในระยะยาว จะพูดในเรื่องของความยั่งยืนของธุรกิจในแต่ละอย่าง จะไม่มองผลกำไรระยะสั้น ซึ่งอันนี้ก็บังเอิญตรงกับกฎ กติกา มารยาทของเนสท์เล่ที่มีมานานแล้ว เนสท์เล่ที่พูดถึงว่า **จะต้องไม่ทำอะไรที่ “sacrifice long term pay it for not to go” คือถ้าบังเอิญเห็นผลกำไรเห็นๆ อยู่ แต่ว่ามันจะส่งผลเสียในอีก 5-10 ปีข้างหน้า “ห้ามทำ”** ก็ค่อนข้างถือว่าเป็นบริษัทที่มองอะไรในระยะยาว เมื่อเข้าที่เราคุยกันเรื่องวงจรธุรกิจว่า เนสท์เล่มีการวางแผนแบบ 5 ปี 10 ปี อย่างน้อยที่สุดมันก็น่าจะค่อนข้างที่จะเป็นระยะยาว

ถ้ามองในบ้านเราตอนนี้ ผมก็คิดว่ามันบังเอิญไปใกล้เคียงกันมาก

# CSR

Creating Shared Value

กับคำพูดที่พูดกันตอนนี้ ก็คือคำว่า “ยั่งยืน” หรือไม่ว่าจะเป็นคำว่า “ความพอเพียง” ก็เป็นส่วนหนึ่งของคำว่ายั่งยืนนะครับ จริงๆ แล้วจังหวะนี้แปลกันว่า “เศรษฐกิจพอเพียง”

ที่นี้มาถึงจุดที่เกิดความชัดเจน จุดที่เราแชร์หรือแบ่งปันไม่ได้ หมายความว่าเธอเอาไปบาทหนึ่ง ฉันเอาไว้ 3 บาท แต่เป็นการทำธุรกิจในรูปแบบที่ว่า ในทุกจุดของการทำธุรกิจจะมองถึงเรื่องของ win-win เป็นหลัก ในทุกจุด คือจะให้มองในเรื่อง...ฉันชนะเธอแพ้ แต่ก็อยู่ด้วยกันได้ ให้ทุกคนเดินด้วยกันได้ เช่นผมยกตัวอย่างเรื่องการซื้อแบรนด์ในชว่งนั้นตอนนั้นคนเซ็ปต์นี้ยังไม่เกิด เพราะเพิ่งมาได้ 2-3 ปีนี้เอง แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่เราปฏิบัติกันมา

ที่บอกว่า มองการณ์ระยะยาวว่า “เกษตรกรอยู่ได้ เราถึงอยู่ได้” ก็กลายเป็นเรื่องที่เราเรียกว่า Shared Value เรื่องนี้น่าสนใจเพราะตอนนี้ในบริษัทที่ปฏิบัติเรื่องของ CSR ก็จะมีเริ่มมีพอสมควร เริ่มเห็นเหมือนกัน แต่ว่าเขาไม่ได้ใช้คำว่า Shared Value เหมือนกับเรานะ แต่เขาจะเรียกว่า CSR แหละ แต่เขาเริ่มเห็นคาแรคเตอร์ว่าไม่ใช่คืนกำไรให้สังคมแบบเรา เป้าหมายก็คือคืนกำไรให้สังคมแหละ แต่จะประมาณว่าได้เงินก็ทำโปรเจกต์ ก็จะเป็นโปรเจกต์ๆ ไป หรืออย่างมีการโฆษณาใช้ไหม ก็เกิดเป็นคำถามขึ้นมาเหมือนกันนะ สำหรับคนที่ทำงานในวงการนี้ด้วยกันนี่เป็นโปรเจกต์ที่ทำไปเพื่อประโยชน์ของโปรเจกต์เองหรือว่าเพื่อจะหาจุดมาโฆษณาบริษัท มีสารพัดรูปแบบก็เหมือนกับคนแหละ บางโปรเจกต์ลงทุนไป 5 ล้านบ้าง 10 ล้านบ้าง ต่อหนึ่งโปรเจกต์แต่ใช้เงินถึง 200 ล้านบาทเพื่อการโฆษณา ถามว่ามันถูกหรือผิด ไม่รู้ขึ้นอยู่กับมุมมองของคนนะ ขึ้นอยู่กับความเชื่อว่าคุณจะทำแบบไหน แต่โดยส่วนตัวผมจะไม่ไปวิพากษ์วิจารณ์เขา ก็จะถือว่าทำไปเถอะ อย่างน้อยที่สุดก็มีคนทำก็ยิ่งดีกว่าไม่ทำอะไรเลย แล้วสังคมก็จะค่อยๆ ฟอรั่มไปนะ

## วิวัฒนาการของวัฒนธรรม ล้วนคนจะเริ่ม

### ฟอร์มความคิดเห็น

อาจไม่ค่อยชัดเจนว่าความคิดเห็นเป็นยังไง แต่ว่าจะค่อยๆ

คอมเม้นท์ไปว่าอย่างนั้นเป็นยังไง อย่างนี้เป็นยังไง ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบขึ้นมา แบบที่ประเทศไทยเดินอยู่ยังไม่ถึงจุดหมายปลายทาง แต่ว่าขึ้นอยู่กับความเชื่อ ที่เนสท์เล่ได้ทำโปรเจกต์ สมมติว่าเรื่องภายใน กาแฟที่มีการเพาะปลูก เรื่องอะไรก็ตาม ถามว่าถ้าทำธุรกิจโดยทั่วไป จำเป็นต้องทำถึงขนาดนี้ไหม ไม่ต้อง ก็ซื้อของไม่มีก็คือพอ จบ ไม่ได้มีความจำเป็นที่จะต้องส่งคนไป 7-8 คน เพื่อไปคอยช่วยเหลือทั้ง ปีทั้งชาติหรือก ตั้ง 20-30 ปี ซึ่งก็ไม่ได้การันตีด้วยว่าถึงเวลาแล้วจะมาขายเรา ขายให้ใครที่ไหนก็ได้ แต่เราทำเพราะเราเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และเป็นผลในทางจริยธรรมเป็นผลของความเชื่อในแนวรูปร่างอย่าง

เป็นงานเดียวกันกับเมื่อเช้าที่เล่าให้ฟัง เวลาเนสท์เล่ทำโปรเจกต์เพื่อสังคม เรามองในเรื่องของการสอนให้คนตกปลาดีกว่าเอาปลาไปให้เขา เพราะผลของการสอนเขาตกปลาจะอยู่กับเขาไปตลอดชีวิต สิ่งเหล่านี้มันแทบจะกลายเป็นหนึ่งของดีเอ็นเอของความคิด มันเป็นสิ่งที่มียูและเกิดขึ้นมาเป็นเวลานานแล้ว มันมีองค์ประกอบในการตัดสินใจที่จะเลือกจะทำหรือไม่ทำอะไร

อันนี้วิชาการนิดหน่อย ตอนนี้มีคนมาขอไปเขียนวิทยานิพนธ์ปริญญาโท เป็นโพสเซอร์วิธีการทำคือ เราก็อพยายามแนะนำพรรคพวกว่าใครสนใจก็สามารถเอาไปทำได้ ไม่ได้หวงห้าม วิธีการทำไม่ยาก

อันแรกเลย เอาธุรกิจของตัวเองตั้งแต่ต้นทางเลย วัตถุประสงค์ คุณทำอะไรก็ไม่รู้นะ **อาจจะทำ/การปรับตัว** ต้องมีต้นทาง แล้วก็มาถึงปลายทาง นั่นก็คือการขาย ก็มีทั้งการขายให้ผู้บริโภคหรือขายให้ใครก็ได้แล้วแต่ หรือจะเป็นบริการอะไรก็ได้แล้วแต่ เอามาซึ่งในทางธุรกิจเราเรียกการซึ่งนี้ว่า Value Chain Analysis คือเอากระบวนการสร้างคุณค่าของธุรกิจนั้น เริ่มจากจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย ทั้งหมดนี้ก็จะปรากฏ ถ้าเป็นธุรกิจที่ถูกต้องก็ต้อง add value ไปเรื่อยๆ ใหม่ๆ ก็คุณค่าในแต่ละช่วงของการผลิต เราเองก็เอาคุณค่าของเมล็ดกาแฟมาผลิตเป็นกาแฟผง เอามาเป็นอะไรต่อมิอะไร สินค้าเปลี่ยนสภาพเท่ากับสร้างสินค้าใหม่ขึ้นมาที่มีคุณค่ามากกว่าเดิม อาจจะเป็นเพราะเหตุผลทางการขนส่ง อาจจะเพราะเรื่องของความสะดวก หรือเรื่องของการจัดเก็บ ก็ขึ้นอยู่กับสภาพสินค้านั้นๆ ด้วย

ถ้าเราเอา value ทั้งหมดมาดู เฉพาะเนสท์เล่เราก็บอกว่า สินค้าส่วนใหญ่ของเนสท์เล่เนี่ย เราเริ่มด้วยสินค้าประเภท beverage เพราะเป็น

อาหาร เรามีวัตถุดิบหลักอยู่แล้ว ไล่จนจบถึงลูกค้าเราแบ่งออก เป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเรียกว่า ส่วนของ input ส่วนของ agriculture ส่วนแรกก็เป็นเรื่องของการจัดซื้อ

ส่วนที่ 2 ก็เป็นเรื่องของการผลิต ที่อยู่ในโรงงานเรา

ส่วนที่ 3 ก็เป็นเรื่องของการตลาดการขาย ที่นี้พอได้ 3 ส่วน เราก็เอามาดูในแต่ละส่วน ว่าในแต่ละส่วนนี้ stakeholder เป็นยังไง เพราะ stakeholder ของแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน กลุ่มเกษตรกรก็เกี่ยว supplier ก็เกี่ยว วิธีการจัดซื้อก็เกี่ยว

เช่นยกตัวอย่างเนสท์เล่ที่เล่าให้ฟัง ก็คือการที่เราลงไป address issue stakeholder คือเกษตรกรว่าจะทำยังไงให้เขาอยู่ได้ ช่วยให้เขามีประโยชน์

**ลุงอ้อย** ช่วยอธิบายคำว่า stakeholder ให้ฟังหน่อยครับ

**คุณนภดล** stakeholder แปลว่าคนที่กินस्टีก (หัวเราะ)

stakeholder เหรอ ก็คือ stake แปลว่า ไม้ป่า ผมว่ามันมาจากสมัยยุคน้ำท่วม มีไม้ป่า แล้วก็มีคนไป hold ที่นี้พอมันมีหลายคนใช้ใหม่ช่วยกัน hold stake พูดย่างๆ ก็คือ ผู้มีส่วนได้เสีย หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละกระบวนการของธุรกิจ

เช่นเราผลิตกาแฟใช้ใหม่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเนสกาแฟมีใครบ้าง ไล่มาตั้งแต่เกษตรกร พ่อค้าคนกลางก็เกี่ยวนะ เขาก็เป็น stakeholder เพราะการที่เนสท์เล่ไปซื้อกาแฟโดยตรงกับเกษตรกร มันมีคนเสียผลประโยชน์ แล้วคนเสียผลประโยชน์คือใคร ก็คือพ่อค้าคนกลาง การที่เราให้พนักงานเรา 8-9 คนออกไปไล่ซื้อกาแฟจากเกษตรกรโดยตรงมันไปตัดราคา ออกไป ไม่ใช่ตัดราคา มันไปตัดทางทำมาหากินเขา เขาก็มีส่วนได้เสีย ประโยชน์ของเขาเสียไป เพราะว่าเราเข้าไปถึงเราจะบอกว่าเราทำดีเพื่อสังคม แต่เขาก็บอกว่าก็ไม่ได้กินใช้ใหม่ แล้วไอ้เรื่อง 2 บาท ตะกี้ก็เหมือนกัน มีเรื่อง stakeholder ใหม่ มีเนอะ stakeholder ที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็อีกเรื่องนึง แต่ต้องมี stakeholder แน่นนอน มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งเขาน่าจะได้ผลประโยชน์หรือเสียผลประโยชน์จากการกระทำนั้นๆ นะครับ เป็นสิ่งที่เราเรียกว่า stakeholder

ปกติการทำงานที่ดีคือไม่ว่าจะทำอะไรสักอย่าง ก็ต้องมีผลกระทบ

ต่อผู้คนรอบๆ ในสิ่งที่เราทำ ถ้าเราเดินทางอย่างระมัดระวังหน่อย เราก็ควรที่จะต้องมีความรู้สึกที่จะต้องไปดูเขาชนิดหนึ่งว่า ทางที่เราเดินมาไม่ได้ไปเหยียบหญ้าเขาตายหมด แต่เดินในลักษณะที่ว่าทุกคนที่อาจจะจะมีผลประโยชน์ เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ มันเดินไปด้วยกันได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ต้องขึ้นอยู่กับกรอบแรกที่เราวางไว้ เราจะไม่ได้เดินเกินกรอบนั้น เช่น กรอบที่มาขอ 2 บาท ถึงเขาจะบอกว่าเป็น stakeholder ผมบอกว่าไม่ได้ ต้องมาคุยกันนอกกรอบ แล้วถ้าเป็นอย่างนั้นน่าจะยาก นั่นก็จะเป็นกระบวนการความคิดนิดหน่อย อันนี้อาจยากไปซักหน่อยที่จะเข้าใจ เพราะว่าบางครั้งมันต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานพอสมควร ถึงจะเห็นภาพเล็กน้อย นี่ก็จะพยายามให้มองภาพเข้าใจง่ายๆ นะครับ

ในส่วนของบริษัท ผู้เกี่ยวข้องของเราคือใคร มีคนงานของเราเอง มี supplier คือ คู่ค้าของเรา คนที่ supply สินค้าเบื้องต้นให้เรา เบื้องต้นมาจากเกษตรกรใช้ไหม ก็ยังต้องมีสินค้าเบื้องต้นอีก กล่อง กระดาษ ขวดบรรจุ วัสดุบรรจุภัณฑ์จะขนส่งจากโรงงานไปสู่โรงงาน มีเพื่อนบ้านรอบโรงงาน มีเรื่อง อากาศ อากาศก็เป็น stakeholder เหมือนกัน เพราะเป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อมเหมือนกัน เรื่องอากาศ เรื่องน้ำเสีย เราเน้นเรื่องของคนรอบๆ นะ เรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องการพัฒนาคน ถ้าเราจะพูดถึงตรงนี้ก็เป็นเรื่องของพนักงานในระดับต่างๆ หน่อย ระดับโอเพอร์เรเตอร์ เราจะพัฒนาเขาอย่างไร เรื่องสุดท้ายก็เป็นเรื่องของผลิตภัณฑ์สินค้า ออกไปจะเป็นยังเกี่ยวข้องกับ ลูกค้านะ เราจะดูแลลูกค้าอย่างไร เรื่องเบอร์โทรศัพท์เนสท์เล่ หรือบริการหลังการขายอีก ดูแลเรื่องขยะ ทำอย่างไรที่จะมีการสอนสนับสนุนให้มีการเก็บขยะที่มันเกิดจากบรรจุภัณฑ์ เอารีไซเคิลด้วย ก็เป็นการรับผิดชอบภาพรวมด้วย มีกฎหมายเขียนไว้ใหม่ว่าต้องทำด้วย ไม่มี ไม่มีใครทำ แต่ว่าก็เป็นความรับผิดชอบต่อที่จะต้องเป็นส่วนร่วม บางคนเขาก็บอกว่า เนสท์เล่ทำได้สิ เพราะว่าเนสท์เล่เป็นบริษัทใหญ่

ทั้งหมดคือสิ่งที่เราเรียกว่า Shared Value ก็มีการตั้งคำถามว่า แต่ละจุดดูแลที่มีต่อสังคมคืออะไร แล้วที่มีต่อเนสท์เล่คืออะไร คือไม่มีใครเสีย ภาษาอังกฤษเรียกว่าไม่ได้ gain บน expense ของคนอื่น คือไม่ใช่ได้มาแต่คุณต้องเสีย มันก็ one way เขาเรียกว่า zero sum game เล่นเกมนี้มีแต่คนแพ้อยู่แล้ว ต้องได้ด้วยกันมันถึงจะยั่งยืน แต่ถ้าไม่อยู่ด้วยกันมันก็ไม่ยั่งยืน นี่ง่าย ๆ นะ

คำถาม :

ก็บอกว่าเนสท์เล่แชร์กับชาวบ้าน ก็ดูเหมือนว่าก็

สอฝ่ายได้ด้วยกันทั้งคู่ แต่เป็นไปได้อย่างไร

สอฝ่ายได้ แต่คนที่เสียเงินไม่ได้อยู่ในเวลานี้เลย

**คุณนภดล** ก็อาจจะมิได้ ก็พูดยากเหมือนกัน เมื่อกี้เรายกตัวอย่างเรื่องซื้อกาแฟเมื่อซัก 10 ปีที่แล้ว เราเริ่มเอาระบบใหม่ใส่เข้าไป สมัยก่อน เวลาเราซื้อกาแฟจากพ่อค้าคนกลาง เขามีการจัดการไว้ให้ พอตีสมัยก่อนประกอบกับภาคใต้ไม่ปลอดภัย เราลงไปเองไม่ได้ พอสถานการณ์เปลี่ยนไป ก็เข้าไปตั้งโรงงานที่ภาคใต้ เราบอกว่าเราจะซื้อโดยตรงเป็นหลักกับเกษตรกร ก็มีเรื่องการจดทะเบียนเกษตรกร มีกว่า 20,000 ราย ถึงเวลาเขาก็เอาธมารอคิวขาย บางทีรอเป็นวันเพราะเราให้พอสมควร เราให้ราคากลางเป็นคุณภาพ win-win เนสท์เล่วิน เกษตรกรก็วิน หมด ครบเลยที่มีการซื้อขาย

เนื่องจากว่าสมัยก่อน ปริมาณการซื้อเมื่อเทียบกับปริมาณผลผลิตภาพรวมก็แค่ 5% เพราะฉะนั้นในสมัยก่อนช่วงไหนที่เนสท์เล่ซื้อ ไม่มีใครซื้อหรือ เขาซื้อให้เนสท์เล่ซื้อก่อน พอเนสท์เล่ซื้อเสร็จปั๊บ ราคาตกทันที พ่อค้าเขาก็จะมาซื้อ ถามว่าพ่อค้าทำไมเข้ามาซื้อ เขาก็หวัง กำไรของเขา มันอาจจะไม่ถูกต้องไม่เหมาะสมประการใดขึ้นอยู่กับความคิดของแต่ละคน พอปริมาณที่เราซื้อเริ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เป็นเกือบ 90% ของ ประเทศ เขาก็ขายให้เราหมด เพราะว่าการจัดการเรื่องของภาษีอะไร ถ้าต้องมีการนำเข้าก็มีอีกหลายเรื่องเข้ามา เลยกกลายเป็นว่าเนสท์เล่ผูกขาด ถึงหน้าซื้อกาแฟพ่อค้าเขาก็มาแย่งซื้อกาแฟ เพราะรู้ว่าเราไม่มีทางเลือก ถ้าเราซื้อในนี้ไม่ได้ เราต้องไปซื้อนำเข้าต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้นอีก 90% เราไม่มีทางเลือก เขาก็ว่าเราซื้อเสร็จเนสท์เล่ซื้อไม่ได้แน่นอน แล้วเดี๋ยวเขาก็จะประกาศขาย เขาไม่ได้ส่งออกหรือเดี๋ยวเขาก็เอากลับมาขายให้เรา เขาเอากำไรอีก ถามว่ามันผิดกฎ กติกาไหม ก็ไม่ ฉะนั้นในทุกเรื่องที่เราเห็นว่า win-win แต่บางทีมีคนเสีย ขึ้นอยู่กับว่าเป็นคนส่วนใหญ่ของสังคมหรือเปล่า แล้วเป็นคนที่เหมาะสมเสียตรงนี้รีเปล่า หลังๆ มาเนี่ย พ่อค้าก็เริ่มมองเห็นแล้วว่าจริงๆ

แล้วเขาคควรจะเปลี่ยนเป็นอย่างไร แต่จริงๆ แล้วพ่อค้าพวกนี้เขาก็ไม่ได้  
ค้าขายเอากำไรมากนักนะ พวกพ่อค้าหมู่บ้าน ก็คือหน้านี้ก็ขายกาแฟ หน้านี้  
ก็ขายกระเทียม หน้านี้ก็ขายหอม หน้านี้ก็ขายข้าวอย่างนี้ พวกพ่อค้า  
พวกนี้ก็เป็นอาชีพเขานะ คืออาชีพแก่งกำไร เขาก็จะเวียนซื้อของพวกนี้มา  
ขาย ก็เป็น culture dynamic ที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา ก็จะเปลี่ยนไปตาม  
สภาพข้อเท็จจริง

แต่จริงๆ อย่างพ่อค้าเขาก็ที่น่าสนใจนะ เพราะตลอดปีเขาปล่อย  
เงินให้เกษตรกรกู้ ถ้าเขาไม่ไปซื้อแล้วเอาเงินคืน มันจะเอาจากตรงไหน เรื่อง  
ของการจัดทุนให้เกษตรกรเป็นเรื่องสำคัญ แทบทุกสินค้าจับหมดได้เลย  
กาแฟ นม แทบทุกสินค้าจะมีคนในท้องถิ่นที่เขาให้ทุน ให้กู้ยืมทุกอย่าง ซื้อ  
ปุ๋ย ซื้อทีวี ซื้อโทรศัพท์มือถือ อะไรก็แล้วแต่พอถึงเวลาพอได้พืชผลมาก็จะ  
มาหักกับเงินที่กู้ยืมไป ใช้ดอกเบี้ยกันแพง ถ้ามว่าจะช่วยเกษตรกรไม่ให้ก่อ  
หนี้ยืมสินได้ใหม่ ก็ได้ในระดับนี้ แต่ทุกคนก็อยากได้อะไรที่มี นี่จะหาอย่างไร  
ให้ลดความต้องการความอยากได้ ถ้าอยากมีเงินเกินฐานะไปก็จะช่วยสิ่ง  
เหล่านี้ได้ ก็เป็นเรื่องที่พูดไปเถอะ คนที่จะเข้ามาสู่วงจรมันไม่มาก แล้วก็ไม่ได้  
แลกกันไปซะทุกคน แต่ว่าในปัจจุบันมันก็ถูกพูดถึงมากขึ้นในเรื่องเศรษฐกิจ  
พอเพียง ก็เพราะว่าพื้นฐานมันเป็นคอนเซ็ปต์เดียวกัน คอนเซ็ปต์เศรษฐกิจ  
พอเพียงไม่ได้บอกว่าไม่ให้ใช้ แต่ใช้อย่างพอตัว ความไม่มีหนี้เป็นลาภอัน  
ประเสริฐ แต่ว่าก็มีให้มาจัดการอยู่เรื่อยๆ เพราะว่ายังเป็นแนวคิดใหม่อยู่

ดูเรื่องปากีสถาน เกษตรกรนม เขาก็ยังไปเน้นเรื่องบทบาทของ ผู้  
หญิง อย่าลืมว่าปากีสถานเป็นประเทศมุสลิม แล้วประเทศมุสลิมส่วนใหญ่  
บทบาทของสตรีถูกจำกัด แต่ว่าในฟาร์มโคนมบทบาทสตรีจะเด่นมาก ก็

กลายเป็น social economic ในปากีสถาน เราก็ไปเริ่มบทบาทนั้นให้

โปรเจกต์เนสท์เล่ทำที่ใดก็มีลักษณะคล้ายกัน เราส่งเสริมบทบาท  
ของสตรีบทบาทของเยาวชนที่เข้ามาร่วมในการสร้างชุมชน

ที่เห็นในภาพรถต่อแถวยาวๆ นั้นเป็นปีแรกที่เนสท์เล่เปิดซื้อ กาแฟ  
โดยตรงกับเกษตรกร เกษตรกรรายเล็กก็จะเอากาแฟใส่รถกระบะมา เข้าคิว  
กัน ก็มีปัญหาเพราะเรายังไม่มีประสิทธิภาพ เรายังไม่สามารถบริหาร คิวได้  
ดีเท่าที่ควร แต่พอ 2-3 ปี ผ่านไปก็เริ่มมีคนมาขายคิว ก็พยายามท้องถิ่นที่  
จ้างมาดูแลความเรียบร้อย เราก็ต้องเข้าไปบริหารจัดการเองใหม่ แต่  
เกษตรกรเขาก็ไม่ไปไหน เขาก็ยังมาจูงควายกับเราเพราะเขารู้ว่าราคาดี  
กว่า ในทางกลับกัน เขารู้ว่าราคาดีกว่าถ้ามาขายกับเนสท์เล่ เขาก็จะคัดของ  
ที่ดีมาขายให้เราเช่นกัน ซึ่งอันนี้ก็ถือเป็นเกณฑ์ขึ้นมาที่เหลือก็ขายให้กับพวก  
พ่อค้า 7 วันก็เสร็จสรรพ เวลาเขามาก็จะเอาเต็นท์ เอาเสื่อ เอาหม้อหุงข้าว  
มารอกันเป็นอาทิตย์ๆ เลย แต่เดี๋ยวนี้ไม่ต้องมารอแล้ว เรามีวิธีบริหารจัดการ  
ใหม่แล้ว เดี่ยวนี้เราจะประกาศล่วงหน้า ติดประกาศล่วงหน้าไว้เลย ด้วย  
การประกาศรายชื่อว่าใครอยู่คิวไหน เลขที่เท่าไร มาขายวันไหนก็ไม่งง จะ  
มาหรือไม่มาก็เรื่องของเขา แต่เราให้ยื่นไว้ก่อน ใครไม่มา หรือมาที่หลังก็ไป  
ต่อคิวหลังแทน

อันนี้เป็นโครงการกาแฟเหมือนกันแต่ทำที่ดอยตุง เป็นส่วนหนึ่ง  
ที่สมเด็จพระเจ้าเริ่มโครงการไว้ คือสมเด็จพระเจ้ากับเนสท์เล่ก็อาจจะเรียกว่ามีความ  
สัมพันธ์กันนิดหน่อย เพราะสมเด็จพระเจ้าท่านอยู่ที่เวียนนา แล้วโลซานนี่ก็อยู่  
ห่างกันไม่เยอะ แล้วก็มีโอกาสได้ไปถวายการดูแลอยู่บ้าง ตอนที่ท่านเสด็จ  
กลับประเทศไทย ท่านก็เลยชวนว่าอยากให้เนสท์เล่มาทำงานด้วยกัน อยาก  
ให้ทำเรื่องการทำกาแฟอาราบิก้า ซึ่งเราก็ได้ใช้ ผมก็ได้เข้าไปทำ ก็  
ทำมาอยู่ 5 ปี กาแฟก็ไม่ได้เอาไปทำอะไร เอาไปแจกชาวเขาทดแทนฝิ่น ช่วง  
แรก สมัยก่อนเป็นพืชทดแทนฝิ่น กาแฟอาราบิก้าราคาดีกว่าโรบัสต้าเท่าตัว  
แต่ว่าคนไทยไม่ค่อยนิยม ตั้งแต่สมเด็จพระเจ้าสิ้น เนสท์เล่ก็ดูแลต่อมา 10 กว่าปี  
ได้แล้วนะ

## แล้วเราก็เป็นบริษัทแรกที่กล้าเอาราคามาตี

เราเปลี่ยนราคาทุกวัน ป้ายนี้ขนาดประมาณตึก 4 ชั้น มองเห็น  
จาก ที่ไกล คือปัญหาสมัยก่อนก็คือ เกษตรกรไม่รู้ราคา พ่อค้าคนกลางก็จะ

เขียนชอล์คไว้หน้าบ้าน เคยเห็นมั๊ยครับ ราคามันสำปะหลัง กิโลกรัมละ 1.50 บาท เขียนไว้ป้ายเล็กๆ เราก็เริ่มวิธีการประกาศราคามาใช้ แล้วก็มีการประกาศราคาทางวิทยุทุกวัน เดี่ยวเกษตรกรเราตื่นมากรู้ราคากันเลย เขาจะรู้จักราคาเราดีมาก เพราะว่าขายเองจะรู้หมด ก็มีบ้างที่หัดแก๊งกำไร ซึ่งมันก็ไม่ใช่นิสัยที่ดีในการทำธุรกิจ แล้วก็มีการให้ความช่วยเหลือเรื่องของกาแฟ

นี่คือสถานีย่อยของเรา อยู่ที่พะโต๊ะ อันนี้คือต้นกาแฟ สวยเนอะ ดอกมันจะหอมมาก นี่คือเรื่องที่เราให้ฟัง เป็นศูนย์เพาะขยายพันธุ์กาแฟจะอยู่ที่นั่น

## เราทำเรื่องวิชาการอาหาร นี่เป็นโปรเจกต์ที่เราทำด้วยความหวาดหวัทที่ประเทศไทยไม่ยอมพัฒนาอะไรสักที

6-7 ปีที่แล้ว คุยกับพวก FoSTAT-Food Science Technology and Association คือคนที่เรียนจบทางด้านวิทยาศาสตร์การอาหาร เขาก็มาหาผมแล้วก็คิดทำสิ่งที่เรียกว่า Quiz Bowl (สมาคมวิทยาศาสตร์การอาหารแห่งประเทศไทย) ก็คือเป็นการแข่งขันของนักเรียนนักศึกษา ระดับปี 3-4 ก็แข่งขันกันมาจากมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (FoSTAT – Nestlé Quiz Bowl) มหาวิทยาลัยละ 4 คน กระตุ้นให้มีการแข่งขันและมีการปรับปรุง เพราะทุกคนอยากอยากชนะ ใครชนะก็ยิ้มดีใจ แม้กระทั่งเดี๋ยวนี้ในราชภัฏ ก็มีนะ วิทยาศาสตร์การอาหารเขาก็มี ในช่วงแรกๆ พวกอาจารย์เขาก็เป็นห่วงกันว่า โอ...ราชภัฏไม่น่าเชื่อถือหรอก เราก็บอกว่ทำให้โอกาสเขาสี ถ้าเขาไม่ดีขึ้นเขาก็ปรับปรุงเองแหละ ปีล่าสุดนี้เพิ่งแข่งไปเมื่อเดือนที่แล้วราชภัฏเข้ารอบสุดท้ายตั้ง 2-3 สถาบัน นั่นก็แสดงให้เห็นว่ามีวิวัฒนาการในระดับนี้ นี่ทำมาแล้วเป็นปีที่ 7 ก็พยายามสร้างไปเรื่อยๆ ก็ไม่รู้ว่าจะทำไปได้นานเท่าไร เราตั้งว่ารางวัลชนะเลิศจะส่งไปทำงานที่ research centre ที่สิงคโปร์ เพราะเราอยากจะให้นักวิทยาศาสตร์หรือนักเรียนไทยมองเห็นว่าการเรียนหนังสือวิทยาศาสตร์มีอาชีพหลายอย่าง ไม่จำเป็นต้องไปอยู่โรงงาน ไม่ใช่เรียนวิทยาศาสตร์การอาหารแล้วไปขายประกัน เยอะนะ ขายประกันขายแอมเวย์

มีปาร์ต้ออย่างอื่นอีก ประเทศเรายังขาดอีกเยอะ ยังขาดรีเสิร์ช เราก็เลยส่งเขาไปตรงนั้น พอกลับมาเหมือนเป็นแรงผลักดัน แรงบันดาลใจให้เขาคิดทำต่อในสิ่งที่เขาสนใจมุ่งมั่นที่จะทำ ก็น่าสนใจนะ ก็น่าจะได้อะไรหลายอย่างกว่าจะเห็นเป็นรูปธรรม

นี่เป็นโครงการที่เราทำร่วมกับทางภาคใต้ ตอนที่เขามีปัญหาเรื่องสึนามิ เราก็เข้าไปช่วยเขาทำ คือหมู่บ้านเล็กๆ 3 หมู่บ้านที่ตกสำรวจ เผอิญเป็นหมู่บ้านที่อยู่หลังป่าโกงกางไง แล้วโชคดีป่าโกงกางช่วยลดแรงปะทะหมู่บ้านเขาไม่มีความเสียหาย ไม่มีคนตาย แต่ว่าอาชีพเขาหายหมดเลย เพราะว่าเขาลี้ยงปลาชายฝั่ง ปลากระชังน้ำตื้นกัน พอเวลาน้ำเข้ามาก็พัดเสียหายไปหมดเลย เพราะที่นั่นเขาพึ่งพึ่งระบบเศรษฐกิจการท่องเที่ยวด้วย เลี้ยงปลากระชังไปขายพวกโรงแรมบ้าง ร้านอาหารบ้าง พอตรงนั้นหยุดไป เขาก็เกิดปัญหา เราก็ไปช่วยฟื้นฟูที่ตกสำรวจเพราะไม่มีความเสียหาย ไม่มีคนตาย ไม่มีสถานที่ราชการ

เราเลยรวมกับสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชนแห่งประเทศไทย ก็คุยกันตั้งแต่แรก บอกว่าคุณใจเย็นๆ เดี๋ยวผมให้ข้อมูล แล้วค่อยลงไปดูกันว่าเราจะช่วยอะไรเขาได้บ้าง ก็มี คนโทรมาหาผมบอกว่า “คุณณดล พี่จงตึกให้ตึกนี้ ไปสร้างตึกให้โรงเรียนด้วยกันไหม สร้างเสร็จแล้วก็ติดโลโก้” ไม่ต้องได้ไหม ติดโลโก้เนี่ย คือผมเอง ตั้งใจไว้ว่าอยากจะลงไปช่วยในระดับที่มันเป็นพื้นจริงๆ คือระดับประชาชน แต่จริงๆ หลักๆ ในโครงการพวกนี้ มีลักษณะคาแรคเตอร์อย่างหนึ่งว่า ชุมชนใน หมู่บ้านต้องเป็นคนตัดสินใจเองว่าจะทำอะไร ต้องมีการสร้าง leadership คือ สมาคมพัฒนาประชากรกับเนสท์เล่ก็จะเข้าไปช่วยเรื่อง เงินกับเรื่องความรู้ วิชาการในการจัดตั้งองค์กร แต่ว่าถึงเวลาจัดองค์กรแล้ว ต้องมีผู้นำชุมชนเขาต้องตัดสินใจเองว่าเขาต้องการอะไร หรือว่ากลุ่มเยาวชน ก็ต้องทำโปรเจกต์เอง เขียนโปรเจกต์เอง ทำเอง แล้วเราก็ไปซัพพอร์ตเขา มีปัญหาอะไรก็ต้องต่อสู้กัน พยายามก่อตั้งเองให้ได้ ก็จะมีอยู่ 3 ทีม ก็ตอนนี้เขาก็แข็งแรงแล้ว มีโอกาสก็จะมาเยี่ยมเยียนกันเป็นประจำ

นี่ก็เป็นโครงการแรกๆ ที่เป็นโครงการที่ทำร่วมกับองค์กรพัฒนาประชากรเหมือนกัน เป็นโครงการแรกที่เราเริ่มลองทำกันด้วย เมื่อ 6-7 ปีที่แล้ว ตอนนั้นก็ลองไปทำดู ตอนแรกก็คิดว่าสูญแน่นอน แต่ก็ลองดู

โปรเจกต์นั้น ก้อนนี้ให้กับผู้นำชุมชนแล้วคนในหมู่บ้าน ตำบลหุมศรี แล้วก็ให้เขาบริหารจัดการกันเอง ตอนนี้มีเงินหลายล้านแล้ว คือเขาก็มีวินัยที่ดูแลบริหาร เราเองก็เข้าไปช่วยเรื่องการจัดการนิดหน่อย ให้คำปรึกษาเขาบ้างเวลาที่เขาอยากจะตัดสินใจ แต่ก็มีโลคัลคัลเจอร์เข้ามาอีกหน่อย พอเริ่มมีตึก บ้านเรานี้ก็ไม่รู้เป็นโรคอะไรนะ พอมีตึกแล้วต้องสร้างถาวรวัตถุ ที่นี้พอเขามีตึกหน่อยก็ชวนเนสท์เล่ลงขันกันใหม่ จะสร้างโบสถ์ จะลงเงินสร้างศูนย์เด็กเล็ก เขาก็ขอให้เนสท์เล่ช่วย ออก 5 แสน เขาออก 5 แสน เนสท์เล่บอกว่าเรื่องเงินไม่มีปัญหา แต่คุณจะทำศูนย์เด็กเล็กทำไม หมู่บ้านคุณมีเด็กเล็กกี่คน เขาบอกว่ามีตั้ง 10 กว่า คน แล้ว 10 กว่าคนนี่เมื่อไหร่จะโต เขาก็บอกว่าปีหน้าก็โตหมดแล้ว ผมก็บอกไปว่า แล้วโรงเรียนก็มีห้องว่างๆ ทำอะไรไม่ได้ ว่างที่สุดท้าย ทางเนสท์เล่ก็ได้ให้ไป เขาก็ไปเดินรณรงค์เองแล้วเห็นบอกว่าได้เงิน อบต.มาช่วยทำจนเสร็จ คือพยายามจะสร้างวินัยทางการเงินให้เขา แต่ก็เป็นเรื่องของคัลเจอร์ บางทีจะไปว่าเขาไม่ได้

หลังๆ มา เริ่มสร้างเรื่อง volunteer สร้างมาได้ 4-5 ปีแล้ว ชมรม Nestlé Volunteer มีการรับพนักงานเนสท์เล่ แล้วไปหาโครงการโดยมีคุณศรีรัตน์เป็นผู้รับผิดชอบ เป็นโครงการแบบไปเช้าเย็นกลับ บางทีก็ไปค้าง 2-3 วันบ้าง ไปช่วยเขาทำอะไรสักอย่าง วัตถุประสงค์จริงๆ ของผม คือ ไม่ได้เอาพนักงานเนสท์เล่ไปช่วยคนที่เราต้องการแต่เอาไปเรียนรู้ เพราะนี่เป็นหนึ่งในสิ่งที่ผมพูดกับพนักงานบ่อยๆ ว่า ถ้าเราออกไปสำรวจตัวเอง เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของสังคมไทย ก็ถือว่าค่อนข้างสูงในแง่ของโอกาสทางอาชีพ โอกาสในการสร้างรายได้ ถ้าเรามองเทียบกับเกษตรกร ฉะนั้นอย่างหนึ่งที่ผมสังเกตได้จากพนักงานของเราคือ มักจะมองโลกแคบๆ ก็ไม่ได้มองออกไปข้างนอกเท่าไร ว่าเขาทำอะไรไปขนาดไหนแล้ว นี่ก็เป็นเป็นวิธีหรือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการดึงหรือชักชวนพนักงานให้ได้ไปมองโลกข้างนอกบ้าง การไปเพื่อที่จะไปช่วยเขา ไปออกแรงช่วยเขา เราจะได้เรียนรู้ว่าชีวิตเขาเป็นอย่างไร บางครั้งไปตามหมู่บ้านต้องไปนอนตามบ้านของชาวบ้านซึ่งบางบ้านก็ไม่มีห้องน้ำหรือมีแต่แบบเปิดประตู โรแมนติกมาก อาบน้ำไปดูดาวไป บางครั้งก็ดูตุ๊กแกไปด้วย แบบนี้ก็จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชาวบ้าน เราไม่ได้เอาเงินไปให้เขาอย่างเดียวแต่เราช่วยเหลืออย่างจริงจัง สามารถเรียนรู้ร่วมกันไป

คำถาม :

ที่ไปนี้ไปเวลานาน หรือนอกเวลานานคะ

**คุณนภดล** นอกเวลางานเท่านั้น นี่เป็นคำถามที่ถามบ่อยว่าทำไมไม่จัดเวลางาน ที่ผมกลัวมากที่สุดเลยก็เพราะว่าเราต้องการจะสร้างให้เกิดเป็นรูปแบบของ volunteer จริงๆ ถ้าเราทำในเวลางานจะกรณีแบบให้ยกมือใครจะไปหรือไม่ไป มันจะเป็นช่องทางแก่คนที่ไม่ได้มีใจจริงๆ ไปแล้วทำมั่งไม่ทำมั่ง เพราะเราถือว่าเนสท์เล่เป็นคนสนับสนุนเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ เรื่องของค่าใช้จ่าย พนักงานก็ต้องมีใจ มีส่วนร่วมไปกับเรา อย่างคุณศรีรัตน์ก็จะเป็นที่รู้จักกันดีในวงการว่าโหด จะเลือกโครงการแต่ละครั้งก็จะออกโหดๆ ไปคุยกับเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นแต่ละที่ที่จะไปจัดโครงการก็จะบอกเขาว่าเอายากๆ เลอะๆ ลุยๆ คืออาจจะจะเป็นวิธีการสกรีนแบบหนึ่งอย่างน้อยที่สุดก็ให้รุ่นแรกอยู่ตัวก่อน ถ้ามันอยู่ตัวแล้วรุ่นต่อไปเราก็จะรู้ว่าจะเป็นไปในรูปแบบไหน ตอนนี่ก็จะมีเขาประจำที่ยกมือไปด้วยทุกครั้ง ประมาณ 70-80 คน ซึ่งบางครั้งก็ด้วยกันหมดไม่ได้ก็ต้องจับฉลาก

พอถึงจุดนี้เราก็โอเคว่าจะให้มันวันลา ลาเพื่อที่จะให้ไปทำกิจกรรมด้านสังคมโดยไม่หักเงินเดือน แต่ผมคิดว่าจะค่อยๆ เดินไป ไม่อยากโดดไปตรงนั้นเร็วเกินไป อยู่ๆ จะประกาศว่า “อ้อ...ต่อไปนี้ ให้ลาหยุดได้ 2 สัปดาห์ไปทำกิจกรรมด้านสังคม โดยไม่หักเงินเดือน” แล้วจะโมดิฟายยังไง output-outcome จะออกมาเป็นยังไง เราถึงอยากจะทำค่อยๆ เดินไป เพราะฉะนั้น ตอนนี่ส่วนใหญ่ก็จะเป็นเฉพาะวันหยุด โดยเฉพาะถ้ามีโปรเจกต์ใหญ่ๆ ก็จะเป็น 3 วัน

คำถาม :

พนักงานส่วนใหญ่ที่ไปกับนี้เป็นระดับไหนบ้าง

**คุณนภดล** ผสมกัน มีตั้งแต่จ๊อบพลอร์ในโรงงานพนักงานขาย พนักงาน บัญชี ผู้จัดการ แต่เราจะใช้วิธีประกาศทั้งบริษัท ติดบอร์ดประกาศบ้าง ส่งเป็นอีเมลบ้างแล้วแต่สภาพ แล้วก็สมัครกันมา แต่ผมจะไม่ไปจีผู้จัดการ ว่า “ทำไมไม่ไป” เพราะว่านี่คือ volunteer ก็คืออาสาสมัคร เพราะฉะนั้น ก็ต้องแล้วแต่เขา ถ้าเราไปพูดมากเกินไปจะกลายเป็นว่าไปเพราะรู้สึกผิดว่า คนอื่นเขาไปกัน ก็ไม่อยากให้เกิดความรู้สึกแบบนั้นด้วย ก็พยายามจะหา คนที่เขาอยากไปจริงๆ ซึ่งก็ไม่ว่ามันถูกหรือผิดนะ ตอบยากเหมือนกัน แต่ ก็เป็นวิธีที่พยายามจะเดินไป ที่ดูก็มีการตอบรับพอสมควร ลักษณะที่ว่าเขาก็ยกมือไปกัน เหมือนโลโก้ของชมรม เป็นรูปมียอกชูขึ้นมา

โครงการเพื่อสังคมอีกรูปแบบหนึ่งทำร่วมกับกระทรวงสาธารณสุข กับกระทรวงศึกษาธิการ เราเป็นบริษัทอาหารความรู้เรื่องอาหารเราเยอะ แล้วเราก็พร้อมทั้งประเทศไทยที่ไม่เน้นจัดการกับโครงสร้างการเรียนรู้

นี่คือจุดเริ่มต้น ว่าทำยังไงให้ความรู้เหล่านี้เข้าถึงกลุ่มคนระดับล่าง ก็เกิดเป็นโครงการที่เกี่ยวกับกิจกรรมให้ความรู้ทางด้านนิเวศน์ แบบว่าเรา ช่วยทำให้ แต่เราต้องไปหาพาร์ทเนอร์ผู้ร่วมมือ ก็คือกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือ สพฐ. แล้วก็ที่สำคัญที่สุดคือ กรมอนามัย ก็ช่วยกันทำ เราทำมาเป็นปีที่ 6 แล้ว

หลักการง่ายๆ ก็คือว่า เอาเรื่องความรู้ให้เด็กนักเรียนระดับ 8 -12 ขวบ โดยผ่านสื่อการเรียนการสอน คือใช้ Endutainment Principle ใส่ความสนุกเข้าไปไม่ใช่ท่องจำเอา โดยมีครูซึ่งก็คือ stakeholder ผู้มีส่วนร่วมให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในการดีไซน์แบบ แล้วปีต่อไปก็มีการแข่งขันกัน ครอบงำให้ปรับก็ปรับตามก็มีอินเตอร์แอคชั่นซึ่งกันและกัน เป็นโครงการ เอกชนหรือรวมทั้งรัฐด้วยมั้ง ที่เข้าไปทำในโรงเรียนแล้วทำได้นานขนาดนี้ 6 ปีแล้วยังอยู่

ปัจจุบันมีโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการนี้แล้วประมาณ 1 หมื่นโรง

**คำถาม :**  
**แล้วอย่างนี้คือไม่ได้เข้าโรงเรียนเดิมทุกปีใช่ไหมคะ**

**คุณนภดล** ใช่ ก็โรงเรียนในประเทศไทยมีตั้งกว่า 3 หมื่นโรง

**คำถาม :**  
**อยากทราบว่ากิจกรรมที่เข้าไปจัด ได้มีการติดตามผลบ้างหรือเปล่าคะ**

**คุณนภดล** มีครับ มีเจ้าหน้าที่เข้าไปดู อย่างโครงการนี้ก็ร่วมกับกระทรวงสาธารณสุข กับ สพฐ. ก็จะเป็นผู้เข้าไปติดตามผล ว่าทำแล้วได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง

รู้สึกว่าการดำเนินการนี้ถ้าโรงเรียนไหนทำได้ดีจะมีผลกับการประเมินผลของโรงเรียนด้วย โรงเรียนของรัฐเขาจะมีโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ ระดับเพชร ระดับทอง มันจะมีเกรด มีการประเมินกันอยู่แล้ว

ส่วนเราก็จะเข้าไปดูว่าเขาทำได้ดีแค่ไหน มีข้อปรับปรุงอะไรเปล่า แต่อย่างหนึ่งที่ผมว่าก็แปลกอยู่ ส่วนหนึ่งของโครงการนี้ทุกปีที่เรา คือ ไม่ใช่ว่าอยู่ที่ๆ เราลุกไปทำ ทุกปีเราเริ่มด้วยการสัมภาษณ์ครูในเขตพื้นที่เป้าหมาย ต้องเอาครูในเขตพื้นที่เป้าหมายเหล่านั้นมาอบรมสัมมนา ก่อน ในแต่ละภาคทั่วประเทศ เช่นปีนี้จะทำในเขตพื้นที่ภาคกลาง เราก็จะต้องนำครูในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายมาประชุมกัน เชิญผู้บริหาร สพฐ. เชิญผู้บริหารกรมอนามัย มาคุยร่วมกันโดยมีเนสท์เล่เป็นเจ้าภาพ ที่น่าสนใจอย่างหนึ่ง คือในวงประชุมจะไม่ค่อยได้คุยเรื่องโปรเจคต์กันเท่าไร ครูเขาจะบ่น สพฐ. เรื่องนั้นเรื่องนี้ บ่นกรมอนามัยด้วย คือมันกลายเป็นเวที ที่ให้ครูมารายกับผู้บริหาร สพฐ. อย่างเป็นทางการ ซึ่งผู้บริหาร สพฐ. เขาก็ชอบเพราะเขาก็เปิด ก็ฟังเก็บข้อมูลแต่ว่ามันไม่ได้เป็นทางการ เรียกว่า วิน-วิน ละกันนะ เพราะว่าไม่ต้องกลัวว่าใคร เขาก็แฮปปี้ เราเองก็แฮปปี้ ทุกคนมีความสุข แล้วเวลาคุย

เรื่องงานทุกฝ่ายเขาก็ไต่ถามกันตามลำดับ ก็ไม่ได้ยากอะไร

ในกล่องความรู้ก็มีหลายอย่างซีดีเกม สารพัด คือเป็นเกม มีทั้ง เกมกระโดดโลดเต้นบ้าง เกมความรู้ต่างๆ บ้าง ก็พยายามดูว่าช่วงนี้เด็กเขา คิดอะไรกัน ตอนนี้เด็กๆ เขาฮิตเกมพวกการ์ดพลัง เราก็เอาความรู้ไปใส่ใน เกมลักษณะนี้แล้วก็ให้เด็กเล่นกัน เพราะที่พูดแล้วถ้าเด็กไม่ชอบ เขาก็จำ ก็ ท่องกันไปแบบ ก เอ๋ย ก กา ไม่ได้มีประโยชน์อะไร ไม่ได้เป็นความรู้เป็นแค่ information อยู่เฉยๆ แต่ถ้าจะให้ เป็น knowledge ก็ต้องมีการเมเนจ และการคิดต่อ

คำถาม :

แล้วเครื่องมือ ใครเป็นคนออกแบบ

**คุณนภดล** เราเป็นคนออกแบบเอง ซึ่งจริงๆ ก็มาจากครูเองด้วยแหละ พอ เราทำไปเรื่อยๆ ก็จะมีคอมเมนต์กลับมาจากครู ครูบางคนเขาครีเอทีฟนะ เพราะครูไทยบางคน เขาทำเครื่องมือสื่อการเรียนการสอนเองซะส่วนใหญ่ ดังนั้นครูเขาก็จะมีทักษะในการพัฒนาสื่อเหล่านี้ได้ เขาก็เลยแนะนำมา เรา ก็เอามาพัฒนาปรับเปลี่ยนกล่องตัวนี้ รุ่นนี้ก็เข้ามา 2 ปีแล้ว

คำถาม :

แล้วมีการเผยแพร่ข้อมูลนี้ยังไ้

**คุณนภดล** ก็จะเป็นโรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมาย เพราะว่าจะต้องมีการ ไต่ถามกันก่อน เลยยังไม่ได้ไปทุกโรงเรียน 100% แต่ส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียน ระดับใหญ่หน่อย เพราะโรงเรียนเล็กมีครูน้อย อย่างอาทิตย์ที่แล้วไปเยี่ยม โรงเรียนหนึ่งมีเด็กประมาณ 200 คน แต่มีครูแค่ 10 คน แล้วจะให้เขาเอา ครูมานั่งเสียเวลาอบรมกันทั้งวันได้อย่างไร

ในอนาคตข้างหน้าเราก็ต้องดูกันต่อไปว่าจะพัฒนากันไปอย่างไร ลงไปพื้นที่ยังงั้น หรือว่าศึกษาเอาเขาจะเอาไหม แล้วก็ไปดูแลกันเอง ก็ต้อง เป็นเรื่องที่ต้องเฝ้าพัฒนาไป

คำถาม :

สพฐ.นี้เขายอมรับหรือมีปัญหาเกี่ยวกับในตัวกิจกรรม

เหล่านี้หรือเปล่า

**คุณนภดล** อ้อ...แน่นอน ทุกปีก็จะมีโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย สพฐ.เขาก็จะ ออกหนังสือนำไปให้โรงเรียนก่อน

โรงเรียนนี้นำเสนอเพราะว่าอะไรรู้ใหม่ เท่าที่  
ผมได้พบกับครูนะครับ คือว่าโรงเรียนเป็นจุดที่ใครๆ  
ก็อยากไปลว ใครๆ ก็อยากจัดโปรเจกต์ในโรงเรียน ครู  
ก็มีหน้าที่รับไปๆ บวกก็มาแค่คำสั่งอย่างเดียวกับที่เหลือ  
ก็ตัวใครตัวมัน ครูก็ช่วยไปใช้ใหม่ ก็ต้องมานั่ง ตอบ  
สนองท่านทั้งหลาย

ส่วนหนึ่งครูเขาก็ต้องดูก่อนเลยว่าอันนี้ผู้ใหญ่เอาจริงรีเปลา ผู้ใหญ่ ไม่เอาจริงก็ทิ้งไป นี่ก็เป็นคาแรคเตอร์หนึ่งที่สำคัญ บางโรงเรียนเขาก็ปิดเลยนะ คนนอกเดินเข้าไปนี่กับครูเขาไม่คุยด้วยเลยนะ

ของเรานี้จะเริ่มด้วยการที่ สพฐ. ออกหนังสือมาให้ว่าโรงเรียนคุณ เป็นกลุ่มเป้าหมายอย่างนี้นะ ขอความร่วมมืออย่างนี้ ก็จะเชิญครูมาอบรม กัน ก่อนซึ่งครูเขาก็มา แล้ว สพฐ. ก็ได้จับหน้าที่แค่เพียงเท่านั้นนะ เขาก็ จะมี หน้าที่สำคัญอีกครั้งในการวัดผล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวัดผลที่มีอยู่ แล้ว ของ สพฐ. โรงเรียนระดับเพชร ระดับทองพวกนั้นเป็นปกติ กิจกรรมนี้ก็ เป็น แค่ส่วนหนึ่งเท่านั้น ในส่วนของกรมอนามัยก็คือ เราไปควักเอาความรู้มา เขามีการพัฒนาองค์ความรู้ของเขาที่เหมาะสมกับประเทศไทย พัฒนาการ วิธี การ เกมเขาก็มี แต่เขาเก็บของเขาไว้นะไม่ได้เผยแพร่มากนัก เขาก็มีหน้าที่ไป ดึงเอาสิ่งเหล่านี้ออกมา เราก็ใช้ทักษะของเราทางมาร์เก็ตติ้ง ทางสื่อสารมา ปรับทำให้ไม่ใช่แบบ “นมข้นหวานตัดแปลงไขมันคืนรูปไม่หวาน” (หัวเราะ

กัน) พยายามทำให้มันเป็นผลิตภัณฑ์ที่พูดแล้วชาวบ้านเข้าใจว่ามันคืออะไร

ช่วงปีแรกเนี่ยอ่ะ ไม่ใช่เนี่ยพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือเนี่ยพัฒนาแพคเกจ แต่เนี่ยกับการประสานงาน 2 กระถวน ให้เขาคุยกันเพราะเขาไม่คุยกัน เราเลยต้องไปคุยกับสพฐ. ทีหนึ่ง ได้ความยังไง ก็ต้องวิ่งไปหาอีกกระถวนหนึ่ง ได้ความว่าวิ่งไป บอกรักนี่ วิ่งไปมาอยู่อย่างนี้ กว่าจะยอมมาร่วมนั่งโต๊ะเดียวกันก็แทบตายเลย

**ลุงอ้อย** แล้วอย่างนี้ก็ถือว่าเราเป็นเครื่องถึงของสพฐ. ซึ่งอันนี้เราทำได้มากน้อยแค่ไหนในหนึ่งๆ ปีครับ

**คุณนภดล** ใช่ครับ คือเราไปทำงานแทนเขา ปีหนึ่งเราก็ทำได้ไม่เกิน 2,000 โรงเรียน คือเพราะว่าทั้ง 2,000 โรงเรียน หมายความว่าคนของเราที่ต้องเข้าไปทั้ง 2,000 โรงเรียน เพราะว่าเจ้ากล่องนี้ ในซีทของมันใช้ได้เอง ถ้าคุณเข้าใจคอนเซ็ปต์แล้ว ถึงมีเรื่องต้องสัมมนาครูใจครับ เพราะว่าสามารถทำได้ทีเดียวหลายโรงเรียนเป็นร้อยโรงเรียนพร้อมๆ กัน แต่มีบางโรงเรียนที่เรามีกิจกรรมพิเศษออกไป ก็จะเป็นโรงเรียนใหญ่ที่เรา จะจัดโรดโชว์เข้าไป

**คุณศิริรัตน์** คือลักษณะของตัวกล่องจะมีเกมอยู่หลายเกม แล้วก็จะมีคู่มือการใช้ของแต่ละเกมอยู่ เหมือนเวลาเราไปซื้อเกมเศรษฐีแหละ ในกล่องก็จะมีวิธีการเล่นทุกอย่างอยู่แล้ว

**คุณนภดล** ก็จะมีวิธีการเล่นวิธีการต่อ ก็บังเอิญที่เราเมื่อประมาณ 3-4 ปีที่แล้วอยากจะสอนหนังสือเรื่องกินดีอยู่ดี ทำยังไง เนสท์เล่เองเราก็ทำเรื่องนี้อยู่แล้ว ก็ไปคิดมา เรื่องนี้ก็จะประมาณว่า กินรสไม่หวาน มัน เค็ม กินเท่าไรให้หมด คือกินแล้วต้องออกกำลังกาย ทำเป็นซีดี มีตัวละครเป็นหุ่นที่มีหัวเป็นผัก แล้วก็มาสอนอย่างโน้น เป็นลักษณะการ์ตูนแอนิเมชั่น

คือของเดิมเป็นแบบภาพแผนภูมิสามเหลี่ยมโภชนาการซึ่งเป็นเวอร์ชันที่ธรรมดาตามาก คือดูแล้วไม่ก่อให้เกิดอารมณ์สนุกสนาน อยากทำตามแต่ประการใด ก็เลยต้องเอาบางอย่างใส่เข้าไป เพราะอย่าลืมนะว่าไม่มีใครเก่งไปเสียทุกอย่าง เนสท์เล่ก็ไม่ได้เก่งทุกอย่าง กรมอนามัยเองก็ไม่ได้เก่งทุกอย่าง แต่ว่าทำยังไงให้ทักษะเหล่านี้มาเสริมซึ่งกันและกันได้ ก็พัฒนากันไปเรื่อยๆ ก็บังเอิญโชคดีที่เราที่มีพี่น้องเพื่อนฝูงที่ทำงานด้วยกันมานาน คือไวใจกันดี ก็จะมีความไว้วางใจกันพอสมควรว่าจะเอาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ถึงสูงสุดได้ ก็จะมาช่วยกัน

**ลุงอ้อย** เอามาให้เรากระต่าย ๆ ช่วยทำก็ได้เนาะครับ เพราะเองก็มีเด็กกลุ่มเป้าหมายอยู่ ผมคิดว่าตัวประโยชน์ของมันเนี่ย คือซีดีจำกัดของเนสท์เล่ก็ไม่สามารถที่จะทำ คือไม่สามารถทำได้เฉพาะในหนึ่งวันทั่วประเทศ ทำให้หนักถึงเหมือนเป็นหน้าที่ ไม่รู้ว่าจะทำให้ได้มากน้อยแค่ไหนแต่ดูแล้วเหมือนเนสท์เล่เป็นเครื่องมือของกระบวนการ แต่เนสท์เล่ก็ไม่สามารถทำได้อย่างไม่มีซีดีจำกัด เพราะฉะนั้นในเมื่อมันเป็นความรู้และเป็นประโยชน์กับเด็ก ผมก็คิดว่า คือเราเองก็มีกลุ่มพี่เลี้ยงที่ทำกิจกรรมแบบนี้อยู่แล้วในโรงเรียนเหมือนกัน เพราะฉะนั้นเราเองก็ยินดีที่จะได้เครื่องมือนี้ไปแล้วไปช่วยกันเผยแพร่

**คุณนภดล** ยินดีมากครับ เดี่ยวผมจัดให้ แต่ว่าต้องรอผลิตรอบใหม่ก่อนนะครับ แต่อันนี้ที่เล่าให้ฟังก็น่าสนใจนะครับ

## เนสท์เล่ โกลบอลริบรันมาสนใจ

จำได้ไหมที่เราคุยกันว่าเนสท์เล่เน้นตลาด แต่ละประเทศก็ดูแลตัวเอง ทำกิจกรรมของตัวเอง อยากทำอะไรก็ทำ ก็ไม่ได้ว่าอะไร แต่ผลเสียของ

ก็คือ เบี้ยหัวแตก ประเทศไทยทำแบบหนึ่ง ประเทศจีนก็แบบหนึ่ง ฟิลิปปินส์ก็แบบหนึ่ง อาฟริกาทำแบบหนึ่ง สมมติเวลาที่ต้องเอาทั้งหมดมารวมกันในโลกของ communication ทั่วโลก มันคุยยาก เขาก็เลยกำหนดว่าทั่วโลกอย่างน้อยขอให้ทำ 3 เรื่อง ก็คือ 1. โภชนาการ 2. เรื่องน้ำ เพราะเราทำเรื่องน้ำเยอะ แต่จริงๆ แล้วน้ำไม่ใช่แค่ น้ำดื่มอย่าง เดียว แต่จะเน้นเรื่องของ Water Management การจัดการน้ำมากกว่า

เรารู้สึกว่าเป็นวัตถุดิบที่รีไซเคิลได้ เพราะน้ำที่เราใช้พอไหลออกทะเลไป ระเหยกลายเป็นไอน้ำ รวมกันเป็นเมฆ ตกลงมาเป็นฝน นี่คือวัฏจักรของน้ำที่เรารู้จักกัน ก็มีการศึกษาที่น่าสนใจ นี่เป็นเอ็นจีโอที่อเมริกาทำไว้แล้วเราเอางานเขามาใช้ สมมติว่าเอาน้ำฝนทั้งหมดที่ตกในโลกนี้นะ ที่ไหนก็ได้รวมกัน ถ้าเราคิดที่ 1 ลิตร รู้มั้ยว่าน้ำที่มาถึงมือมนุษย์ได้ใช้ ทั้งการเกษตร อุตสาหกรรม ภายในบ้านเรือน คิดเป็นเท่าไร เทียบกับ น้ำ 1 ลิตร ที่ตกมาใน 1 ปี ก็คือ 0.01% หรือ 1 หยดเท่านั้น น้ำ 1 ลิตรนั้นมาถึงมือให้เรานะหยดเดียว

**ลุงอ้อย** เรานี้คือใครบ้าง

**คุณนภดล** มนุษย์ทั้งโลก แบ่งกันหยดหนึ่งเท่านั้นนะ เพราะที่เหลือก็ไปตกในทะเลบ้าง ไหลต่อไหลบ้าง แล้วใน 1 หยดถูกเอาไปใช้ในการเกษตร 70% และก็ใช้ในอุตสาหกรรมประมาณไม่เกิน 20% คิดเป็นปริมาณ 1 หยดนะ คิดเป็น 0.00000009% ที่ใช้ดื่ม ที่เหลืออีกประมาณ 10% ก็ใช้ในครัวเรือน เพราะฉะนั้น 1 หยด ที่วันนี้แบ่งกัน 6 พันล้านคน ปี 2050 ต้องแบ่งถึง 9 พันล้านคน ถามว่าพอไหม...พอ

## 1 หยดก็ยิวพออยู่

เปรียบเทียบกับนะ ใช้ชีวิตประจำวัน ปลูกข้าว ปลูกผัก สารพัด ชักโครก ล้างชาม ล้างทุกอย่างทุกอย่าง ทั้งทางตรงและทางอ้อม

**คำถาม :**

**แล้วก็เหลือสะละคะ**

**คุณนภดล** ไม่รู้ไปไหน อย่าลืมนะว่าในโลกนี้มีน้ำตั้ง 2 ใน 3 นะจะ แต่มันไม่ได้รีไซเคิลมาให้เราใช้และกักเก็บได้ เพราะฉะนั้นในหนึ่งหยดนี้

ก็มีโจทย์ที่แสนลึกลับที่คิดไว้ ตั้งเป็นประเด็นอยากให้ทั่วโลกได้เบรคเรื่องนี้มากเลยก็คือ หนึ่งหยด ซึ่งเราก็เชื่อว่า ปี 2050 อีก 40 ปีข้างหน้า ก็มีประชากร 9 พันล้านคน เราก็คิดว่ายิวพออยู่ แต่ปัญหาหนึ่งหยด ไม่ได้อยู่ที่ว่ามันพอหรือไม่พอ ปัญหาคือ น้ำอยู่ผิดที่

พูดเรื่องนี้ ประเทศไทยอาจจะนึกไม่ออก เพราะประเทศเราเป็นประเทศที่มีน้ำเยอะ เดี่ยวท่วมตรงโน้นตรงนี้ แต่ว่าหลายๆ ประเทศในโลกวันนี้ไม่ต้องรออีก 40 ปีข้างหน้า ก็มีปัญหาน้ำไม่พอใช้แล้ว ไม่มีแหล่งน้ำพักพิง ซึ่งส่งผลเยอะนะ อย่าลืมนะว่าน้ำเป็นส่วนหนึ่งของการเกษตรซึ่งเป็นพื้นฐานของมนุษย์เลยนะ ไม่มีสินค้าเกษตรแล้วเราจะกินอะไรกัน หลายประเทศในอาฟริกาเริ่มมีปัญหานี้แล้ว หลายประเทศที่มีปัญหาการเงิน โขมาเลียมีปัญหาโจรสลัด นาดาลูก็มีปัญหาเรื่องฆ่าล้างเผ่าพันธุ์ ซึ่งทั้ง 2 ปัญหานี้ก็มีปัญหารากเหง้ามาจากปัญหาไม่มีแหล่งทำกิน เพราะไม่มีแหล่งน้ำ แล้วก็ไม่มีการพัฒนาอะไรเกิดขึ้นเลย เพราะการพัฒนาแหล่งน้ำขนาดโปรเจกต์ใหญ่ๆ ต้องใช้เงินสูงมาก ประเทศจนๆ ไม่มีทางทำได้เลย ก็จะมีการวิเคราะห์วิจารณ์พวกหน่วยงานดีเวลลอปเม้นท์เอเจนซี ทำไม่มาลงทุนตรงนี้ เรื่องแหล่งน้ำสำคัญทำไม่ถึงไม่ทำ แต่ว่าเรื่องแหล่งน้ำเป็นเรื่องใช้เวลาทำนาน

และอย่าลืมนะว่าคนที่เพิ่มจาก 6 พันล้านคนไปถึง 9 พันล้าน ทายสิว่าเกิดที่ไหน เกิดในประเทศยากจนทั้งนั้นแหละ ประเทศที่รวยอัตรา การเกิดประชานน้อย ประเทศไทยเองโชคดีที่มีคนคิดทำเรื่องนี้มาระยะ หนึ่งแล้ว สมัยก่อนที่จะทำเรื่องนี้ประเทศไทยมีอัตราการเกิดของเด็กอยู่ที่ 2.5% ของประชากร ในช่วง 30-40 ปีที่ผ่านมาลดลงเหลือ 1.2% คิดดูว่าถ้าประเทศไทยไม่ได้ทำอะไรเลย อัตราเกิดประชาน 2.5% ป่านนี้ประชากรไทยมี 90 ล้านคน จะเกิดอะไรขึ้น 60 ล้านคนยังแ่ยขนาดนี้ แล้วถ้า 90 ล้านคนละ จะ

ขนาดไหน ปัญหาประชากรมีเยอะมาก อย่างอินเดียอัตราการเกิดสูงมาก ประเทศไทยอัตราการเกิดประมาณ 7-8 แสนคนต่อปีนะ น้อยนะ เมื่อเช้าที่เราพูดถึงองค์ประกอบประชากรที่มันเปลี่ยนไปจากรูปสามเหลี่ยมเป็นรูประฆังคว่ำ มันก็มีผลถึงกันหมด

กลับมาที่เรื่องเดิม เรื่องตีเวลลอปเม้นท์ ถามว่าเนสท์เล่จะกลายเป็นองค์กรพัฒนาชนบทหรือ? เปล่า แต่บังเอิญว่างานที่เราทำหลายอย่าง เช่น เรื่องกาแฟ เรื่องสินค้าเกษตร มันไปส่งผลกระทบต่อการพัฒนาชนบทโดยตรง

เรื่องต่อไปเป็นเรื่องการต่อต้านยาเสพติดในโรงงาน ได้รางวัลมา 2 ปีซ้อน ปีนี้ก็เพิ่งได้รับมา เรื่องนี้ก็ทำให้ผมสงสัยเหมือนกันนะ โครงการนี้เขาเริ่มทำมา 2 ปี เนสท์เล่เราเริ่มทำระดับประเทศมา 20 กว่าปีแล้ว เลยสงสัยว่าคนอื่นเขาทำอะไรกัน ไม่ได้สงสัยว่าตัวเองทำดีนะ แต่สงสัยว่าทำไมคนอื่นเขาไม่ทำกันบ้างหรือ อย่างรางวัลสิ่งแวดล้อม ไม่โรงงานใดก็โรงหนึ่งใน 5 โรงของเนสท์เล่แน่แหละที่ได้อยู่ประจำทุกปี สิ่งแวดล้อมบ้าง ความปลอดภัย คือมันก็น่าคิดใจ ทำไมคนอื่นเขาไม่มีใครพัฒนาเลยหรือ คือเราก็ดีใจที่เราได้รับรางวัลนะ แต่ในขณะที่เดียวกันมันก็เป็นคำถามที่น่าสนใจ

จบแล้ว ไฮโย (ฮีม)

คำถาม...


**ที่แบด** อยากรู้ว่าเวลาที่จะเลือกผลิตภัณฑ์เข้ามาขายในไทย คือมีการตัดสินใจแล้วก็เลือกกันยังไง

**คุณนภดล** เนสท์เล่เรียกว่า consumer design เนสท์เล่เรารู้จักผู้บริโภคดี เพราะฉะนั้นเราจะมีการพูดคุยกับผู้บริโภคตลอดเวลา อาจไม่ได้เป็นแบบ สอบถามที่เราต้องเชื่อมั่นเท่าไร เพราะเราทำแบบ face-to-face แบบโพกัสกรุ๊ปซะเยอะ ก็คืออย่างที่เรากำลังคุยกันอยู่นี้ ก็คุยกันไป ก็คุยกันกับผู้บริโภคว่าอันนี้หวานไป อีกคนบอกต้องหวานอีก แต่ก็มีการพัฒนาเรื่องผลิตภัณฑ์ หรือว่าเรามีคอนเซ็ปต์อะไรใหม่ๆ ก็จะมาคุยกันพัฒนาเป็นคอนเซ็ปต์เบื้องต้น แล้วเอามาลองดูว่าชอบไหม ถ้าไม่ชอบก็เอามาพัฒนาปรับปรุงใหม่ เพราะฉะนั้นในการพัฒนาใหม่ก็จะเริ่มจากสิ่งแรก ใช้ศัพท์แปลกๆ น้อยนะครับ ก็คือ Ideation ก็คือหาไอเดียก่อน “ฝัน” อาจจะมี

5 ฝัน แล้วก็เอา 5 ฝัน ไปเข้าเครื่องกรอง เพราะบางฝันก็ทำจริงไม่ได้ อาจจะไม่เทคโนโลยีไม่พร้อม วัตถุดิบไม่มีหรืออะไรก็แล้วแต่ มันก็จะกลายเป็นส่วนที่เราเรียกว่า “ทำได้” จากคำว่า Ideation มันจะกลายเป็น Novation ก็คืออะไรที่สามารถผลิตได้ หรือ Renovation ก็คือการเอาของเก่ามาปรับปรุงให้ดีขึ้น ก็พัฒนาไปจนได้สินค้าแต่ละชิ้น

ที่เนสท์เล่เรามีกติกาข้อหนึ่งที่พูดกัน เราเรียกง่ายๆ ว่าระบบ 60:40 คืออะไร คือบอกว่าสินค้าเนสท์เล่ที่จะขายจะต้องได้รับ Consumer Favourite คือลูกค้าจะต้องชอบสินค้าของเรามากกว่าคู่แข่งที่ใกล้เคียงกันที่สุดในอัตรา 60 ต่อ 40 ที่เราต้องชนะ แต่เวลาเราทดสอบก็ต้อง blind test ปิดฉลากหมด เพราะเราต้องการผลจากผู้บริโภคจริงๆ และผลการทดสอบจะต้องชนะ 60% สินค้าไหนที่ไม่ผ่านแล้วยังจะอยากวางขาย ก็ได้แต่ห้ามโฆษณา ใครไม่ผ่านระบบ 60:40 ห้ามโฆษณา กฎคือกฎ เริ่มมาสัก 10 ได้ละ ต่อมาไม่พอใจเพิ่มอีกกฎหนึ่ง 60:40+ เพราะเราบอกว่าเราเป็นนิวทริชั่นเฮลท์ๆ คำว่าบวก เป็นตัวแทนของคำว่านิวทริชั่น เขาเรียกว่า Nutrition Profile คุณลักษณะเบื้องต้นของโภชนาการ ที่สินค้าควรจะ มีเป็นลักษณะทางโภชนาการขั้นพื้นฐาน ซึ่งถ้าต่ำกว่านี้จะไม่ได้อำนาจ เพราะฉะนั้น สินค้าที่จะออกขายได้นั้น ต้องผ่านระบบ 60:40+ เสียก่อน บางกลุ่มสินค้า เช่น สินค้าทารกก็อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน ขึ้นอยู่กับความชอบของผู้บริโภค แต่ว่าทารกเขาบอกเราไม่ได้ว่าชอบหรือไม่ชอบยังไง เพราะฉะนั้นเราต้องหาวิธีการ อย่างทารกเราต้องเอานิวทริชั่นมาก่อน ทุกวันนี้ก็พัฒนามาจนเป็น Nutrition Foundation AH เป็นมาตรฐานภายใน มันมีเกณฑ์สินค้าอยู่ เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว เหมือนกับสินค้าทั้งหมดทุกวันนี้ที่เนสท์เล่มีทั่วโลกจะบอกว่าสินค้าตัวนี้ก็มี Nutrition Foundation ของมันเอง ณ วันนี้เราก็ไม่ได้ need Foundation ใหม่ 100% แต่ว่าจะเริ่มผลิตเป็นตารางเวลา บางกลุ่มก็ need ภายในปีนี้ บางกลุ่มก็ need ภายในปีหน้า ไม่อย่างนั้นก็เลิกทำ





สินค้าของเนสท์ล่อย่างเช่น  
ไอศกรีมที่ขายในโรงเรียนเฉพาะ  
section ที่ขายในโรงเรียนนะ  
ถูกกำหนดไว้ว่าไอศกรีมแต่ละแท่ง  
จะมีแคลอรีได้ไม่เกิน 100 แคลอรี  
ถ้าเกินกว่านั้นก็ห้ามขายเลย  
เป็นความรับผิดชอบที่จะบอกได้ว่า  
“อย่างน้อยที่สุด”

นักโภชนาการบางกลุ่มบอกว่า  
อย่าไปกินของหวานไม่มีประโยชน์  
แต่มันไม่ได้มีคุณค่าเรื่องโภชนาการ  
อย่างเดี๋ยวนะ  
มันตอบโจทย์เรื่องอื่นด้วย  
เรื่องความสุขในการรับประทาน  
บางทีเราทำอะไรมาเหนื่อยๆ  
เราอยากให้รางวัลกับตัวเอง  
อยากกินช็อกโกแลต  
ฝรั่งเรียกว่า พลัสตัวเอง  
ให้รางวัลตัวเอง  
แต่เราก็ต้องมีมาตรฐาน  
ความรับผิดชอบต่อสังคม





รับรู้  
เรียนรู้  
เพื่อโลก