

Brand Strategy

ดอยคำ

ต้นแบบองค์กรธรรมาภิบาล ซีเอสอาร์แบบไทยแท้ เพื่อคนไทย

โดย : สุจรรยา สุนทรพรเจริญ

สำหรับผู้ที่ใส่ใจสุขภาพและเอ็นชอบสินค้า เพื่อสุขภาพ ย่อมคุ้นเคยกับชื่อ “ดอยคำ” ทั้งในรูปแบบของน้ำผลไม้ และผลไม้แปรรูป แม้ตลอด 40 ปีที่ผ่านมา “ดอยคำ” ไม่ได้มุ่งเน้นการสร้างแบรนด์ไว้ให้เกิดการรับรู้ด้วยสื่อต่างๆ แต่ชื่อของ “ดอยคำ” เป็นสัญลักษณ์การันตีคุณภาพ และมาตรฐานของสินค้าที่อยู่ภายใต้แบรนด์ “ดอยคำ” ได้เป็นอย่างดี



ดร. ประดิษฐ์ อารยะการกุล กรรมการ บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด เปิดเผยถึงที่มาของ “ดอยคำ” ว่า ดอยคำเป็นหนึ่งในโครงการหลวงที่เกิดขึ้นตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เมื่อ 40 ปีก่อน ที่ต้องการแก้ปัญหาสังคม ปัญหาด้านยาเสพติด ให้กับเกษตรกรชาวเขาที่นิยมปลูกฝิ่นเลี้ยงชีพ โดยทรงมอบหมายให้หม่อมเจ้าภีศเดช รัชนี เป็นผู้ริเริ่มดำเนินการโครงการ เพื่อให้เป็นการแก้ปัญหาที่ต้นน้ำ โดยมุ่งเน้นให้ชาวเขามีรายได้ที่สูงขึ้น จากการเพาะปลูกพืชเศรษฐกิจ พืชเมืองหนาว และนำมา

ทำตลาด เมื่อจำหน่ายเพียงพอและมีส่วนเกินก็จะนำมาแปรรูป ส่งผลให้โครงการมีการขยายรูปแบบการดำเนินการเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

จากโครงการหลวงจึงก้าวสู่มูลนิธิโครงการหลวง ซึ่งต่อมาได้รับความช่วยเหลือจากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

มอบที่ดินส่วนพระองค์ให้นำมาจัดทำเป็นโรงงาน พร้อมปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานกลายเป็นบริษัท เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ แต่รูปแบบและวัตถุประสงค์ในการดำเนินการยังเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นโดยไม่หวังผลกำไรเป็นหลัก

จนปัจจุบันดอยคำ มีโรงงานรวมทั้งสิ้น 3 โรงงาน ได้แก่ โรงงานแปรรูป จังหวัดเชียงใหม่, โรงงานแปรรูป จังหวัดเชียงราย และโรงงานแปรรูป จังหวัดสกลนคร ซึ่งการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานแต่ละแห่งจะเลือกทำเลที่เหมาะสมกับเกษตรกรเป็นหลัก เพื่อให้เกิดประโยชน์

ดังนั้นในแต่ละปีดอยคำจะนำเสนอสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด แต่ต้องคำนึงถึงความพร้อมของเกษตรกรเป็นหลักว่าสามารถพัฒนาผลผลิตประเภทใด ชนิดใด หรือจะมีสินค้าเพียงพอในการแปรรูปหรือไม่ เมื่อผลผลิตออกมาแล้วไม่ใช่แค่ความอร่อยเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นผลผลิตที่เกิดประโยชน์ต่อผู้บริโภคด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล หรือการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม หรือที่เรียกว่า ซีเอสอาร์ (Corporate Social Responsibility : CSR) แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยริเริ่มเรื่องของซีเอสอาร์มาเป็นเวลานานแล้ว

“ทุกครั้งที่เราตั้งโรงงาน เราต้องคิดอยู่เสมอว่าจะเข้าไปทำให้วิถีชีวิตของชาวบ้านเปลี่ยนหรือไม่ จะทำให้เขาล้ามากขึ้นหรือไม่ ตัวอย่างที่เห็นชัดคือการตั้งโรงงานหลวงที่ฝาง ซึ่งเมื่อเราเข้าไปตั้งอยู่จนถึงปัจจุบัน หมู่บ้านของเขามีการพัฒนาต่อเนื่องด้วยตัวเอง โดยที่เราไม่ได้เข้าไปเปลี่ยนวิถีชีวิตของชาวบ้านมากนัก แต่จะมุ่งส่งเสริมอาชีพ ชักชวนให้ปลูกถั่วลิสง และช่วยเรื่องของการหาตลาดเมื่อผลผลิตออกมา”

ดร. ประดิษฐ์ กล่าวต่อว่า หลายครั้งที่ดอยคำพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดเพื่อให้ผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมดู ถ้าเราทำได้ดี ใครอยากทำเลียนแบบ เขาก็ไม่ปิดบัง พร้อมเปิดโรงงานให้ดูเสมอ เพราะเราเชื่อว่าสิ่งดีๆ เหล่านี้จะถูกส่งต่อไปยังผู้บริโภค ทั้งตลาดในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งขณะนี้เราจะยังมีผลผลิตที่ถูกส่งออกไปไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นสินค้ากึ่งสำเร็จรูป อาทิ เสาวรสแช่แข็ง เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราต้องการให้ได้มาตรฐานเดียวกัน โดยจะพัฒนาสินค้าส่งออกให้มีมาตรฐานเดียวกันที่จำหน่ายในประเทศ

“เราอาจไม่ได้เด่นกว่าคู่แข่ง แต่ความต่างอยู่ที่ว่าสินค้าที่ออกจากดอยคำทุกชนิด

มันใจได้ว่า คุณภาพดี ได้ตามมาตรฐานแน่นอน และเมื่อบริโภคแล้วเกิดประโยชน์แก่ผู้บริโภค ก่อไร่มาก ก่อไร่น้อย หรือไม่ได้ก่อไร ไม่ใช่ประเด็นหลัก”

อีกหนึ่งกลยุทธ์ที่ดอยคำนำมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจคือการเพิ่มพูนวัตถุดิบที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน โดยเน้นการซื้อตรงกับเกษตรกรให้ได้มากที่สุด

ดร. ประดิษฐ์ กล่าวว่า “ดอยคำ” ต้องพยายามยื่นด้วยตัวเอง เพื่อให้เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น สินค้าเราต้องทำให้ดี แม้ที่ผ่านมาจะไม่มีเรื่องของการสื่อสาร เพราะเราไม่มีงบประมาณ แต่การพัฒนาสินค้าให้ดี มีประโยชน์ ผู้บริโภครับรู้ได้ และกลับมาซื้อ เหมือนรับรู้ได้ถึงปริมาณในการจัดตั้งโครงการหลวงที่เกิดขึ้นก็เพื่อช่วยเหลือประชาชนคนไทยด้วยกันเอง

และในอนาคต เชื่อมั่นได้แน่นอนว่าจะมีผลผลิตใหม่ๆ ที่มีคุณค่าทางโภชนาการ ต่อสุขภาพ ต่อร่างกาย อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นผลผลิต หรือผลผลิตแปรรูปจากพืชเกษตรปลอดภัย พืชออร์แกนิก ที่กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

“จุดแข็งของประเทศไทยคือเรื่องของอาหาร ถ้าวันนี้เราไม่พัฒนาอาหารที่จะตอบสนองคนในอนาคต ที่มีประโยชน์ มีประสิทธิภาพ ประเทศไทยก็จะสูญเสียจุดแข็งตรงนี้ไป การผลักดัน การสร้างแรงดึงดูดให้เกษตรกรเห็นถึงโอกาสของการพัฒนาสินค้าที่ดี เช่น สินค้าออร์แกนิก จะช่วยต่อยอดให้ภาคเกษตรของประเทศก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกันได้”

แม้วันนี้ ชาว “ดอยคำ” จะภาคภูมิใจในความเป็นหน่วยงานเล็กๆ แต่ความยิ่งใหญ่ไม่ได้อยู่ที่ขนาดของพื้นที่ หรือปริมาณคนที่ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน แต่ทั้งหมดคือการแสดงให้เห็นถึงน้ำใจที่มุ่งมั่นพัฒนาสิ่งดีๆ ต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด”



สูงสุดกับเกษตรกร และผู้บริโภค ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ

ด้วยวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร ทำให้ดอยคำเดินหน้าบริการจัดการโดยไม่แข่งขันกับใคร และพยายามทำให้ผู้บริโภคได้ประโยชน์สูงสุด