

องค์กรแห่งความสุข:

แบบฉบับแสนสิริ



Construct a Life, Not Just a Building

เพราะ “การสร้าง คือ การสร้างชีวิต”

ความสุขแบบฉบับแสนสิริ... ความสุขที่เริ่มต้นขึ้นที่ “บ้าน”

คุณเคยได้ยินคำว่า “บ้าน คือ วิมานของฉัน” ไหม ในวัยเด็ก ใครหลายต่อหลายคนก็คงจะเคยได้ยินคำๆ นี้มาบ้าง ถึงแม้ว่า เราจะยังไม่ค่อยเข้าใจในความหมายที่แท้จริงของคำๆ นี้สักเท่าไรหรอก แต่ก็ทำให้เราเกิดความรู้สึกปิติ ยินดี และโหยหาสถานที่แห่งนั้นมากเป็นพิเศษ

“บ้าน” คือ สิ่งปลูกสร้างสำหรับเป็นที่อยู่อาศัย แต่คำว่า วิมานนั้น กลับหมายถึง สถานที่พำนักของเหล่าทวยเทพยดา หรือเทวดาผู้สถิตอยู่บนสวรรค์ชั้นฟ้า อันเป็นสถานที่ที่ห่างไกลเกินกว่าที่มนุษย์ธรรมดาจะเข้าถึง รู้เพียงแต่ว่า ต้องเป็นสถานที่ที่งดงามเป็นแน่ เพราะไม่ว่าใคร หากพุดถึงหรือประพันธ์ถึง วิมาน ล้วนแล้วแต่บรรจงพรรณนาด้วยถ้อยคำที่สวยงามและยากต่อการรังสรรค์ของมนุษย์ คงมีเพียงแค่สิ่งเดียวเท่านั้นที่พอจะสัมผัสได้จากความรู้สึก คือ สถานที่แห่งนั้นต้องอบอวลไปด้วยบรรยากาศแห่งความสุขและความหรูหราเป็นแน่ เพราะไม่อย่างนั้น คงไม่มีใครอยากจะเอาบ้านของตนไปเปรียบกับ วิมานบนสวรรค์ชั้นฟ้าหรอกจริงไหม

ในภาษาอังกฤษ คำว่า “บ้าน” สามารถเขียนได้ถึง 2 แบบ คือ คำว่า House กับ คำว่า Home สองคำนี้ สื่อถึงสถานที่พักอาศัยเหมือนกัน แต่แตกต่างกันตรงที่ “House” คือ สิ่งปลูกสร้างสำหรับเป็นที่พักอาศัย แต่คำว่า “Home” คือ ที่พักอาศัยที่เต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งความรักและความอบอุ่นจากทุกคนในครอบครัว ด้วยเหตุนี้ เราจึงมักได้ยินคำว่า “I’m going home” หรือ “I’ve come home” แทนคำว่า “I’m going house” อยู่เสมอ

ถึงแม้ว่าบ้าน ในภาษาไทย กับ Home ในภาษาอังกฤษ จะเขียนไม่เหมือนกัน แต่สิ่งหนึ่งที่คล้ายกัน คือ ความสุขของผู้พักอาศัย ร.ศ.ดวงเดือน ศาสตราจารย์ กรรมการ ในคณะกรรมการการศึกษาและพัฒนาความรู้ทางจิตวิทยาและสังคม ได้บรรยายในที่ประชุมคณะกรรมการการศึกษาและพัฒนาความรู้ทางจิตวิทยาและสังคมว่า “บ้าน คือ สถาบันพื้นฐานทางสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมความเป็นมนุษย์ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนค่านิยม เจตคติ ลักษณะนิสัย และบุคลิกภาพ ดังนั้น การสร้างบรรยากาศในบ้านให้มีความสุข จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพราะถือว่าการหล่อหลอมบุคคลให้เติบโต

ขึ้นมาท่ามกลางบรรยากาศแห่งความสุข”¹ ดังนั้น “บ้าน” จึงกลายเป็นตัวแทนของความสุขที่สำคัญ เพราะนอกจากจะเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ของมนุษย์แล้ว “บ้าน” ยังถือเป็นสถาบันแห่งแรกที่ทุกคนมอบความรักให้แก่กัน และคงไม่มีผิดนักหากจะกล่าวว่า ความสุขของมนุษย์เริ่มต้นขึ้นที่ “บ้าน” นั่นเอง

ด้วยเหตุนี้ จึงขอพาทุกท่านเข้าสู่ดินแดนของผู้สร้างและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เรื่องนาม "แสนสิริ" กลุ่มผู้สร้างที่ช่วยแปรสภาพ อีฐและหิน ให้กลายเป็นวิมานบนผืนดิน ด้วยหลักความเชื่อที่ว่า "บ้านไม่ใช่เพียงแค่สถานที่ที่ทุกคนมาอยู่รวมกัน แต่ยังเป็นพื้นที่ศักดิ์สิทธิ์ ที่สมาชิกทุกคนในครอบครัว สามารถมาตีמד้ากับการใช้ชีวิตร่วมกันได้ ท่ามกลางบรรยากาศแห่งความสุขและความสบายใจของทุกคน" สมดังคำว่า **"Construct a Life, Not just a Building"** เพราะ “การสร้าง คือ การสร้างชีวิต”

¹ สรุปรบทความทางวิชาการ, รศ. ดร.ดวงเดือน ศาสตรภักดิ์, ความสุขในบ้าน, http://www.royin.go.th/upload/246/FileUpload/2502_5572.pdf

30 ปีแห่งการเดินทาง

พ.ศ. 2527 กลุ่มจุฑาระกูล
ได้ก่อตั้งบริษัท แสนสำราญ
โฮลดิ้ง จำกัด เพื่อดำเนิน
ธุรกิจด้านการพัฒนาอสังหา-
ริมทรัพย์ ด้วยทุนจดทะเบียน
เริ่มต้นที่ 1 ล้านบาท



พ.ศ. 2531 กระเบื้อง
โมเสกสีเหลืองมัสตาร์ดแผ่น
เล็กๆ ได้ก่อรูปขึ้นเป็นกำแพงที่
คอยส่องประกายแสงสว่างแห่ง
ปรัชญาและนำทางแสนสิริมา
จนถึงทุกวันนี้ ด้วยการเปิดตัว
โครงการแรก "บ้านไข่มุก" ซึ่งนั้น
ถือเป็นโครงการต้นแบบของงานสถาปัตยกรรมที่ล้ำสมัย ส่งผล
ให้แสนสิริกลายเป็นอันดับ 1 ในแวดวงธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
ริมชายหาด และนับเป็นก้าวแรกที่ยิ่งใหญ่สำหรับ "แสนสิริ"
จากนั้น... การเดินทางของพวกเขาก็ได้เริ่มต้นขึ้น

แสนสิริได้เห็นผู้คนจำนวนมากหลังไหลเข้ามาทำงานในเมืองใหญ่ ส่งผลให้ความต้องการด้านอสังหาริมทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว จนในที่สุด

พ.ศ. 2536 แสนสิริ

เริ่มตระหนักถึงความต้องการอสังหาริมทรัพย์เชิงคุณภาพ จึงได้ตัดสินใจเข้าร่วมในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้วยการเปิดตัวคอนโดมิเนียมหรูระดับเรือธงโครงการแรก **“บ้านแสนสิริ”**



พ.ศ. 2539 หลังจากที่บ้านแสนสิริเริ่มประสบความสำเร็จในอีกหลายโครงการ จึงได้ตัดสินใจเข้าร่วมเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภายใต้ชื่อ **“Sansiri PLC”**



Sansiri PLC. 

@SansiriPLC FOLLOWS YOU

The 1st & no.1 Thai Real Estate company on Social Network.

*#realestate #living #decoration #marketing #research #insight
#financial #lifestyle #privilege*

UT: 13.731049,100.566773 <http://www.sansiri.com>

พ.ศ. 2540 หลังจากเข้าตลาดหลักทรัพย์ได้ไม่นาน
แสนสิริ ก็ต้องเผชิญกับวิกฤตครั้งใหญ่ที่สุดในรอบหลายศตวรรษ



เมื่อประเทศไทยต้องเผชิญกับภาวะ
เศรษฐกิจฟองสบู่ ทว่า แสนสิริ
เป็นหนึ่งในไม่กี่บริษัททางด้าน
การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
รายแรกๆ ที่สามารถ
ชำระหนี้ได้อย่างสมบูรณ์

ส่งผลให้อนาคตของแสนสิริเริ่มมั่นคงขึ้นอีกครั้ง

พ.ศ. 2543 แสนสิริก้าวไกลอีกครั้ง ด้วยการนำแนวคิด
"Detailed Elegance" มาสร้างสรรคโครงการบ้านเดี่ยวชุดแรก
นาราสิริ นับจากนั้น โครงการต่างๆ ของแสนสิริ ก็ได้รับรางวัล
ประกาศเกียรติคุณ
เรื่อยมา จนเป็นที่
ยอมรับในด้านความ
ประณีตและพิถีพิถัน



² อ้างอิงรูปภาพ, <http://www.softbizplus.com/real-estate-property-news/701-economic-crisis-bubble-real-estate>

พ.ศ. 2547 แसनสิริได้เปิดตัวทาวน์เฮ้าส์โครงการแรก โดยเน้นให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ใช้สอยให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยแต่ละโครงการของแसनสิริ ล้วนแล้วแต่มีความหลากหลาย ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็น ทาวน์เฮ้าส์ขนาดกะทัดรัดอย่าง “Habitown” หรือ “Garden Square” ที่ขยายพื้นที่เพิ่มขึ้นมาอีกระดับ หรือ แม้แต่ Home Office อย่าง “B-Square” ที่ล้วนแล้วแต่ได้รับการออกแบบด้วยแนวคิดที่ว่า “ทุกชีวิตควรมี ‘พื้นที่ส่วนตัว’ ในการพักผ่อนและสนุกกับการใช้ชีวิต ซึ่งเรียกว่า ‘My World’



พ.ศ. 2552 แसनสิริได้เปิดตัวโครงการที่พักอาศัยแบบคอนโดมิเนียม นาม “Quattro” ที่แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ในรายละเอียดระดับมาตรฐาน โรงแรมหรูรายแรกของกรุงเทพฯ ด้วยแพ็คเกจบริการพิเศษระดับหกดาว ที่พร้อมตอบสนองกับการใช้ชีวิตในรูปแบบ Vertical Living อันเต็มไปด้วยบรรยากาศเลิศหรูใจกลางมหานคร ที่โดดเด่นและอุดมไปด้วยไลฟ์สไตล์เฉพาะในแบบฉบับ “แसनสิริ”

พ.ศ. 2554 แสนสิริเข้าใจดีถึงธรรมชาติการขยายตัวของเมืองใหญ่ จึงได้ออกแบบโครงการต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการอันหลากหลายของคนเมือง ด้วยการสร้างสรรค์และพัฒนาโครงการคุณภาพ ทั้งบ้านเดี่ยว คอนโดมิเนียม และทาว์เฮาส์ ในทุกระดับราคา ตั้งแต่ราคาขนาดย่อมจนถึงระดับไฮเอนด์ ในบางโครงการของแสนสิริ สามารถริเริ่มและประยุกต์ใช้



พื้นที่ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างโครงการ Residence Sukhumvit 65 ที่มีเนื้อที่เพียง 10 ไร่เท่านั้น และด้วยความคิดสร้างสรรค์ของแสนสิริ ยังสามารถบุกเบิกที่พักอาศัยแนว

ริสอร์ท อันสงปร่มรื่น ท่ามกลางความวุ่นวายของมหานคร ด้วยรูปแบบ “อสังหาริมทรัพย์สไตล์ริสอร์ท” จนกลายมาเป็น

ความต้องการของเมืองใหญ่ อีกทั้งในปีเดียวกัน ยังได้เปิดตัวโลโก้ใหม่ที่มีเส้นแถบเรียงกัน 6 ชั้น ที่สื่อให้เห็นถึง “การก้าวไปข้างหน้า” อีกด้วย



พ.ศ. 2555 แسنสิริ ได้กลายเป็นผู้พัฒนา

อสังหาริมทรัพย์รายแรกๆ ที่ได้พัฒนาโครงการจนครอบคลุม
ครบทั้ง 5 ภูมิภาคของประเทศไทย ในขณะที่เดียวกันก็ได้ขยาย
ตลาดไปยังต่างประเทศ ด้วยการเปิดตัวอสังหาริมทรัพย์หรู
โครงการแรกย่าน Kensington ใจกลางกรุงลอนดอน



ไม่เพียงแค่นั้น ยังได้ทำการยกระดับความก้าวล้ำ
ทางเทคโนโลยี ด้วยการสร้างโรงงานคอนกรีตแบบหล่อสำเร็จ
“Prefabrication” ที่ช่วยให้แสนสิริ สามารถควบคุมคุณภาพได้
อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันแสดงให้เห็นถึง
วัฒนธรรมของ “ความใส่ใจในรายละเอียด”

³ อ้างอิงรูปภาพ, <http://www.softbizplus.com/real-estate-property-news/701-economic-crisis-bubble-real-estate>

วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้หยุด
อยู่เพียงแค่งานก่อสร้างเท่านั้น แसनสิริ
ยังมีบริการหลังการขายของบริษัทที่
ครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า
ตั้งแต่ ชื้อ-ขาย-เช่า ตลอดจนบริการ
พิเศษอย่าง **“Sansiri Family”** ที่คอยจัดกิจกรรมดีๆ และมอบ
สิทธิพิเศษต่างๆ ให้กับลูกค้าของแสนสิริตลอดทั้งปี



และเมื่อแสนสิริเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ก็เริ่มตระหนักถึง
ศักยภาพขององค์กรในการช่วยเปลี่ยนแปลงสังคมให้มีความ
เป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงได้ร่วมมือกับพันธมิตรทั้งในระดับประเทศและ
ระดับนานาชาติเพื่อจัดระดมทุนทางการกุศล โดยมุ่งเน้นไปที่
การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นสำหรับเด็กผู้ด้อยโอกาสจากสังคม



ด้วยเหตุนี้ บริษัท แसनสิริ จำกัด (มหาชน) “จึงภาคภูมิใจและยินดีเป็นอย่างยิ่ง ที่ตลอด 30 ปีที่ผ่านมา ได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสุขให้กับผู้คน ผ่านศิลปะด้านการออกแบบและการสร้างสรรค์ที่พักอาศัยที่ดีมีคุณภาพ พร้อมใส่ใจในรายละเอียดของการใช้ชีวิต และเติมเต็มความสุขให้กับชุมชนและสังคม” ด้วยเหตุนี้ ที่พักอาศัยจึงกลายมาเป็นวิมานของใครหลายต่อหลายคน ที่เฝ้ารอถึงวิมานที่แสนวิจิตรและสวยงาม

แต่กว่าพวกเขาจะก้าวขึ้นมาจนประสบความสำเร็จเหมือนดังเช่นที่เราเห็นในทุกวันนี้ได้ ย่อมต้องฝ่าลมฝนมาไม่น้อย ด้วยเหตุนี้ จึงขอพาทุกท่านย้อนกลับไปในช่วงเวลาแห่งวิกฤตการณ์ต่างๆ ก่อนที่แसनสิริจะกลายมาเป็นองค์กรต้นแบบแห่งความสุขและความสำเร็จดังเช่นทุกวันนี้ได้ ว่าพวกเขาต้องฝ่าลมฝนเช่นใดมาบ้าง ถึงทำให้ผู้พักอาศัยที่ถูกเรียกว่า “พนักงาน” สามารถเป็นส่วนหนึ่ง ที่คอยต่อเติมและซ่อมแซมส่วนต่างๆ ขององค์กร ให้เป็นเสมือน “บ้าน” ที่พร้อมจะรับแรงประทะจากพายุแห่งวิกฤตเศรษฐกิจและวิกฤตการณ์สำคัญของประเทศ จนในที่สุด ก็สามารถผ่านพ้นเหตุการณ์อันเลวร้ายที่ยากจะลืมเลือน

และในวันนี้ รอยยิ้มที่ทุกท่านได้เห็น อาจไม่ใช่รอยยิ้มที่
เกิดจากความสุขที่เออฉั้น แต่อาจเป็นความสุขที่เกิดจากการฝ่า
ฟันอุปสรรคต่างๆ มาได้ จนในที่สุด ก็สามารถหล่อหลอมคนทั้ง
องค์กรให้กลายมาเป็นหนึ่งเดียวกัน และในวันนี้ พวกเขาที่
สามารถแปรสภาพเหตุการณ์อันเลวร้าย ให้กลายมาเป็น
ภาพถ่ายแห่งความทรงจำที่ยากจะลืมเลือน

**“The disadvantage of men not knowing
the past is that they do not know the present.
History is a hill or high point of vantage, from
which alone men see the town in which they
live or the age in which they are living.”**

“ข้อเสียเปรียบของคนที่ไม่รู้จักประวัติศาสตร์ ก็
คือ พวกเขาจะไม่รู้จักกับปัจจุบันด้วย ประวัติศาสตร์ คือ
ยอดเขาหรือเป็นจุดชมวิวที่อยู่สูงสุด เพียงแห่งเดียว
เท่านั้น ที่จะช่วยให้ผู้คนสามารถมองเห็นเมืองทั้งเมืองที่
พวกเขาอยู่หรือยุคสมัยที่พวกเขาใช้ชีวิตอยู่ได้”

G.K. Chesterton (All I Survey, 1933)

ฝ่าวิกฤต... สู่การเป็นบ้านที่อบอุ่นและยั่งยืน

คงหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากจะกล่าวว่า ความมั่นคงขององค์กร คือ ส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสุขกับพนักงานทุกคน เพราะ หากพนักงานต้องเดินทางมาทำงาน โดยที่ในหัวเต็มไปด้วยคำถามหนักอก ที่ว่า “ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นนี้ บริษัทของฉัน จะสามารถอยู่รอดต่อไปได้หรือเปล่านะ”

พอพนักงานตั้งคำถามแรกขึ้นมาในหัว สมอมนุษย์ก็จะเริ่มคิดวนเวียนถึงคำถามต่อไปทันทีว่า “หากฉันต้องตกงานตอนนี้ ฉันจะเอาอะไรกินละ ไหนจะค่าบ้าน ค่ารถ ค่าโทรศัพท์ ค่าเทอมลูก ค่าน้ำมัน ค่าประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล เงินที่ต้องส่งให้พ่อ ให้แม่.... ฯลฯ

หลาย ๆ คำถาม ที่ผุดขึ้นมาในหัว ต่างสามารถบั่นทอนกำลังใจและความสุขในการทำงานของพนักงานได้ทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ จึงขอให้ความรู้ที่ผู้อ่านได้รู้จักกับแสนสิริ ว่าก่อนที่จะเดินทางมาเป็นหนึ่งในผู้นำตลาดด้านอสังหาริมทรัพย์ พวกเขาต้องฝ่าลมฝนอะไรมาบ้าง ถึงทำให้ทุกวันนี้ กลายเป็นองค์กรแห่งความสุข ที่พรั่งพร้อมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์และงานสถาปัตยกรรมที่เลิศหรูและสวยงามได้มากถึงเพียงนี้

จุดเริ่มต้นของการเดินทาง

ถ้าเราจัดลำดับให้คุณบัญชา เป็นคน รุ่นที่ 1 ของตระกูลลำช้า และ นายโชติ เป็นคนรุ่นที่ 1 ของ จุตระกูล นายอภิชาติ และนายเศรษฐา ก็คงเป็น คนรุ่นที่ 2 ของ 2 ตระกูล ที่ต้องเข้ามารับการอันหนักอึ้งของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของครอบครัว ซึ่งนายอภิชาติ เป็นลูกชายคนที่ 2 ของชนาทิพย์ น้องสาวของบัญชา ลำช้า ที่ได้แต่งงานกับ โชติ จุตระกูล ส่วนนายเศรษฐา เป็นลูกโทนของ ชดช้อย ชูตระกูล (มีพี่น้อง 4 คน ได้แก่ แซ่มซีน, ชดช้อย, ชูเชิด, ชัช) ซึ่งแต่งงานกับคุณอำนวย ทวีสิน ทำให้ทั้งสองคน กลายมาเป็นผู้สานต่อความสำเร็จของกิจการ ถึงแม้ว่าในสมัยนั้น อาจถูกคนมองว่า เป็นเพราะโชคช่วย และมีผู้ใหญ่อุปถัมภ์ค้ำชู แต่เหนือสิ่งอื่นใด คือ ความสามารถของผู้นำยุคใหม่ทั้งสองคน ที่จะต้องจัดสรรพินิจมาสำแดงเดชให้ทุกคนได้ประจักษ์ถึงความสามารถที่แท้จริง ของผู้สืบทอดว่า แท้จริงแล้วพวกเขาคู่ควรกับตำแหน่งใหม่ที่จะได้รับครั้งนี้ เพียงใดกันแน่ ⁴

⁴ ที่มาของข้อมูล, แสนสิริ turn around ยอมขาดทุน ชำระหนี้ หาพาร์ตเนอร์สร้างธุรกิจใหม่, นิตยสารผู้จัดการ เมษายน 2542, <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=1486>

บริษัท แสนสิริ เกิดขึ้นจากการรวมตัวของ บริษัท แสน
สำราญ โฮลดิ้ง จำกัด ของกลุ่มจุตระกูล และบริษัทสิริภิญโญ
ของกลุ่มลำชา ซึ่ง บริษัทแสนสำราญและสิริภิญโญตั้งขึ้นเพื่อทำ
หน้าที่ดูแลทรัพย์สินของแต่ละตระกูล ในลักษณะของ Holding
Company ซึ่งทรัพย์สินส่วนใหญ่ ของ 2 ตระกูล คือ หุ่นจำนวนมาก
มากในพอร์ตและอสังหาริมทรัพย์ โดยในช่วงแรก บริษัททั้งสอง
จะทำหน้าที่หลักในการดูแลทรัพย์สินของตระกูล แต่ต่อมาภายหลัง
กลุ่มผู้บริหารก็ได้สังเกตเห็นถึงศักยภาพของธุรกิจทางด้าน
อสังหาริมทรัพย์ จึงได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 15 ล้านบาท และ
เปลี่ยนชื่อบริษัทใหม่ เป็น “บริษัท แสนสำราญ จำกัด” ซึ่ง
โครงการแรกที่ได้ถือเป็นไบเบ็กทางที่สำคัญทางธุรกิจ คือ การ
เปิดตัวคอนโดมิเนียมหรูริมหาดหัวหิน ที่มีชื่อว่า “บ้านไข่มุก”
ซึ่งในภายหลัง ได้กลายมาเป็นโครงการต้นแบบของบริษัท
แสนสิริ ที่สะท้อนให้เห็นถึงจิตวิญญาณด้านการออกแบบ ที่ช่วย
ให้ บริษัท แสนสิริ กลายมาเป็นผู้นำอันดับ 1 ในแวดวงธุรกิจ
อสังหาริมทรัพย์ริมชายหาด ในขณะนั้น นายอภิชาติก็ได้ดูแล
การทำธุรกิจบ้านไข่มุก ซึ่งเป็นทรัพย์สินของทางฝ่ายพ่อ ส่วน
ทางฝ่ายแม่ กลุ่มตระกูลลำชา ก็ได้ทำการก่อตั้ง อาคารสิริภิญโญ
ขึ้นในปี 2512 ซึ่งอาคารหลังนี้ก็ได้สร้างเสร็จเมื่อปี 2535

ซึ่งก่อนที่จะเข้ามาเริ่มงานในบ้านไข่มุกเมื่อปี 2531 อภิชาติ เคยเป็นเจ้าหน้าที่ ฝ่ายวาณิชธนกิจและงบประมาณของบริษัทเงินทุนเอกชนกิจ ของ ปีน จักกะพาก ซึ่งเป็นลูกโตนของชูเชิดผู้เป็นอาของเขานั้นเอง ส่วนนายเศรษฐา ได้เริ่มงานที่บ้านไข่มุก ในปี 2533 แต่ก่อนหน้านั้น เขาได้ทำงานกับบริษัท พรอคเตอร์แอนด์แกมเบล หรืออีกชื่อหนึ่งที่เรารู้กันดี “P&G” ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ ผลงานที่โดดเด่นของ เศรษฐา ในสมัยนั้น คือ การเปิดตัวแชมพูผสมครีม นวดผมรีจอยส์สู่ตลาดในประเทศไทยเป็นครั้งแรก และนับว่าเขาเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการตลาดเป็นอย่างดีเยี่ยม เนื่องจากได้รับการฝึกปรีอวิทยายุทธ์ด้านการตลาด มาตลอดระยะเวลา 3-4 ปี ในบริษัท P&G

หลังจากประสบความสำเร็จในยุคแรก ที่ดูเหมือนกับว่าไม่ว่าจะขายอะไรหรือทำอะไรมันก็ดูเหมือนจะง่ายไปซะหมด ทายาทเศรษฐี ทั้ง 2 คน รวมทั้งบรรดาเครือญาติ ก็ได้ลงความเห็นกันว่า เราควรจะรวม ทั้ง 2 บริษัทเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถ ขยายได้ทั้งงานและต่อยอดความสำเร็จทางธุรกิจให้ โชดช่วงชัชวาลกว่าที่แล้วมา

การรวมกันในครั้งนี้ พวกเขาได้ตัดสินใจใช้ แสน
สำราญเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนกิจการ โดยมีการปรับ
โครงสร้าง รวมทั้งผู้ถือหุ้นใหม่ ให้กลุ่มล่าช้า เข้ามาร่วมทุนถือ
หุ้นในบริษัทกว่าร้อยละ 50 % และได้ทำการโอนกรรมสิทธิ์
การเช่าอาคารสำนักงานสิริภิญโญ ให้แก่บริษัทแสนสำราญ
จำกัด ในราคา 556 ล้านบาท และบริษัทแสนสำราญเอง ก็ได้
เพิ่มทุนจดทะเบียน จาก 60 ล้านบาท เป็น 120 ล้านบาท
พร้อมกับเปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท แสนสิริ จำกัด” โดยในขณะนั้น
ได้ดำเนินกิจการ ทั้งหมด 4 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ (1) พัฒนา
โครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อ ขาย (2) พัฒนาโครงการเพื่อให้
เช่าระยะสั้นและระยะยาว (3) ธุรกิจบริหาร โครงการ และ
จัดการธุรกิจ และ (4) งานทางด้านบริหารอาคาร ซึ่งหลังจาก
รวมตัวกันแล้วเสร็จ ในเดือนมิถุนายน 2537 ก็ได้ขยายบทบาท
ด้วยการรุกคืบทางด้านอสังหาริมทรัพย์อย่างรวดเร็ว ด้วยการ
ประกาศขึ้นโครงการใหญ่ตั้งแต่เดือนกันยายน 2537 ถึงเดือน
ธันวาคมปีเดียวกัน ถึง 4 โครงการ ซึ่งก็หมายถึงการเปิดโครง
การใหม่เดือนละ 1 โครงการ คือโครงการ ปิยะสาทร โครงการ
พัฒนาที่ดินบนถนนสุขุมวิทซอย 10 โครงการพฤษภาสิตริ 1 และ
2 และโครงการบ้าน แสนสรอาญ ที่หัวหิน โดยที่นายอภิชาติและ

นายเศรษฐา ได้ใช้กลยุทธ์รุกคืบอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจให้เติบโตขึ้นแบบเท่าทวี โดยเป้าหมายขั้นต่อไปของพวกเขา คือ การที่แสนสิริ ได้ก้าวเท้าเข้าไปเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้สามารถ รังสรรค์โครงการใหม่ๆ ได้อย่างดุเดือดกว่าที่หลายๆ มา แต่พวกเขาหารู้ไม่ว่า กำลังมีอะไรบางอย่างยื่นรอพวกเขาอยู่ที่อีกฝากหนึ่งของลำธาร⁵

ฝ่าพายุลูกที่ 1: ฟองสบู่มหากาฬ (The Bubble Economy)

ในปี ค.ศ. 1993 หรือ ปี พ.ศ. 2536 ผู้ใหญ่ในบ้านเมืองของเรา ได้สังเกตเห็นว่า ในปี ค.ศ. 2000 รัฐบาลอังกฤษจะต้องทำการคืนเกาะฮ่องกงที่ถือเป็นศูนย์กลางทางการเงินของโลกให้กับประเทศจีน ส่งผลให้ไทย ตัดสินใจทำบางสิ่งบางอย่างที่เรียกว่า "การเปิดเสรีทางการค้า" ขึ้น โดยหวังที่จะก้าวไปสู่ "ศูนย์กลางทางการเงิน" แบบประเทศอื่นเขาบ้าง ซึ่งจากเดิมที่ไทยเคยทำการควบคุมเงินเข้าและออกจากประเทศอย่าง

⁵ ที่มาของข้อมูล, แสนสิริ tum around ยอมขาดทุน ชำระหนี้ หาพาร์ทเนอร์สร้างธุรกิจใหม่, นิตยสารผู้จัดการ เมษายน 2542, <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=1486>

เข้มงวด ก็ได้ทำการเปิดเสรี ที่ไม่ว่าใคร ก็สามารถย้ายเงินหรือ โอนเงินเข้าออกประเทศได้อย่างเสรี อีกทั้ง ดอกเบี้ยเงินกู้ของ ธนาคารไทยในขณะนั้น อยู่ในอัตราที่สูงมาก คือ ประมาณ 14 - 17% ต่อปี ซึ่งใครที่มีเครดิตดีก็จะได้สัก 14% ส่วนใครที่ไม่ค่อย มีเครดิตนัก ก็จะต้องแบกรับดอกเบี้ยถึง 17% แตกต่างจาก ดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารและสถาบันการเงินจากต่างประเทศ ที่ให้อัตราดอกเบี้ยเพียงร้อยละ 5% เท่านั้น ส่งผลให้คนไทยหัน ไปกู้เงินจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงเกิดการกู้ เงินจากต่างประเทศกันเป็นจำนวนมาก โดยส่วนใหญ่ก็คงหนีไม่ พ้นการกู้มาเพื่อลงทุน ปล่อยกู้ในอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 8 – 10% กู้มาเพื่อเล่นหุ้น หรือแม้แต่ การกู้มาเพื่อเก็งกำไรในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ เรียกได้ว่า “กู้ทั้งกู้ขำ” กันเลยทีเดียว

ส่งผลให้ที่ดินในสมัยนั้นกลายเป็นฟองสบู่ ซึ่งคนหัน มาสะสมโฉนดที่ดินกันเป็นปึกๆ เล่นหุ้นในกองทุนต่างๆ จนอาจ เรียกว่า เงินในสมัยนั้น “หาง่ายเสียยิ่งกว่าง่าย” อีกทั้ง ภายใต้ นโยบายการกำหนดค่าเงินบาทตายตัวของรัฐบาล ที่กำหนด อัตราแลกเปลี่ยนเงินดอลลาร์ที่ 1 ดอลลาร์ ต่อ 25 บาท ส่งผลให้ นักลงทุนเป็นจำนวนมาก หันไปกู้แบงก์ต่างชาติ ด้วยเหตุผล ง่ายๆ ที่ว่า “ดอกมันถูกกว่า” นั่นเอง

แต่ในโลกแห่งความเป็นจริง หาได้เรียบง่ายเหมือนกับที่ใครหลายต่อหลายคนคิดไม่ เพราะการที่เราไปกู้เงินจากต่างประเทศ ย่อมต้องใช้เงินคืนด้วยค่าเงินต่างประเทศด้วยเช่นกัน ส่งผล จอร์จ โซรอส ที่ถูกคนไทยเรียกในภายหลังว่าเป็น “พ่อมดทางการเงิน” ที่เห็นถึงช่องโหว่ทางการเงินของประเทศไทยในสมัยนั้น ที่หันไปพึ่งเงินกู้จากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก และใกล้ถึงช่วง 5 ปีที่จะต้องชำระเงินกู้คืนด้วยแล้ว จึงทำการกักตุนเงินดอลลาร์ไว้เป็นจำนวนมาก ด้วยหลักคิดง่ายๆ ที่ว่า “**ยู่กู้เข้ามาเป็นดอลลาร์ ย่อมต้องส่งคืนเป็นดอลลาร์เป็นธรรมดา**” อีกทั้ง กองทุนพวกนี้ ยังมีเงินจำนวนมหาศาลที่ทำให้สามารถกักตุนเงินดอลลาร์ได้มากเป็นพิเศษ ส่งผลให้เกิดการกำหนดราคาเงินดอลลาร์ขึ้น จากเดิมที่เรากำหนดค่าเงินคงที่อยู่ที่ประมาณ 25 บาทต่อ 1 ดอลลาร์ กลายมาเป็น 50 บาท ต่อ 1 ดอลลาร์ไปในทันที ทำให้กลุ่มนักลงทุนที่กู้เงินจากต่างประเทศต่างประสบปัญหาในการชำระเงินกู้คืนกันทั้งสิ้น และถึงแม้รัฐบาลไทยจะออกมาช่วยจำหน่ายเงินดอลลาร์ตามที่ตนได้ประกาศเอาไว้ แต่นิจจา ก็ไม่สามารถสลายวิกฤตการณ์ต่างๆ เหล่านี้ไปได้

⁶ ที่มาของข้อมูล, เจาะข่าวต้น 49 : ประองตองกันใช้หนี้, <https://www.youtube.com/watch?v=Y60DdlalDc0>

เกร็ดความรู้

ภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ (อังกฤษ: Economic Bubble หรือ Bubble Economy) คือภาวะที่ราคาของสินทรัพย์ เช่น อสังหาริมทรัพย์หรือหน่วยลงทุนต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเกินกว่าราคาตามความเป็นจริง จนเกิดอุปสงค์เทียมจากการเก็งกำไรที่ทำให้ราคาเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ และขยายตัวเหมือนฟองสบู่ โดยส่วนใหญ่ภาวะฟองสบู่นี้จะจบลงเมื่อเกิดเหตุที่ทำให้นักลงทุนเลิกคาดหวังว่าราคาจะเพิ่มขึ้นอีก หรือรัฐบาลออกนโยบายเพื่อดึงราคาลงสู่ภาวะปกติ จึงทำให้การเก็งกำไรและราคาที่สูงกว่าความเป็นจริงลดลง ราคาสินทรัพย์ในภาวะฟองสบู่ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าราคาจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น เมื่อราคาเริ่มลดลงภาวะฟองสบู่ก็จะหดตัวลงอย่างรวดเร็ว จนทำให้เกิดภาวะฟองสบู่แตก ซึ่งมักจะทำให้เกิดปัญหาหนี้เสียตามมา

อ้างอิงจาก: <http://th.wikipedia.org/wiki/ภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่>

บาดแผลทางเศรษฐกิจ

กลุ่มนักลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์จำนวนมาก ต่างต้องปิดกิจการลงแต่โดยดี หลงเหลือไว้เพียงแค่ ภาพอนุสรณ์สถานแห่งความทรงจำที่แสนเจ็บปวดของนักลงทุน ที่สะท้อนให้เห็นถึงแง่มุมหนึ่งในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ที่ยากต่อการคาดเดาของนักลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่ถือว่าเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก เนื่องจากในสมัยนั้นเกิดปัญหาจากอุปสงค์ที่เย็นชืดในตลาด จนต้องบอกรับเป็นวิกฤตครั้งสำคัญสำหรับแสนสิริเลยทีเดียว

บริษัทแสนสิริได้ตัดสินใจเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. 2539 และถึงแม้ว่าจะอยู่ในช่วงเริ่มต้นก่อนเกิดพายุใหญ่ทางเศรษฐกิจ พวกเขา ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสียหายที่จะได้รับได้ เพราะต่อให้แสนสิริสร้างบ้านและอสังหาริมทรัพย์เสร็จทันช่วงเวลานั้น ก็ต้องได้รับผลกระทบไปเต็มๆ เนื่องจาก กลุ่มลูกค้าและธนาคารต่างๆ ที่เคยปล่อยเงินกู้เพื่ออสังหาริมทรัพย์ต่างหันมาระแวงระวัง และรักษาเสถียรภาพทางการเงินของตนไว้ ส่งผลให้จากเดิมที่แสนสิริสามารถขายโครงการไหนก็ได้ กลายเป็นขายแทบไม่ได้ไปเสียทุกโครงการไป จนในที่สุด ต้องหา

กลเม็ดเด็ดมาช่วยแก้เกมส์ทางเศรษฐกิจเพื่อให้แสนสิริกลับมาผงาดขึ้นได้อีกครั้ง

ด้วยเหตุนี้เอง Connection ชั้นเลิศและดูจะเข้มแข็งเป็นอย่างมากของแสนสิริ ก็ได้ถูกจัดขึ้นมาใช้ เนื่องจากสายสัมพันธ์ที่ดีของเครือญาติได้ช่วยสร้างยอดขายให้กับแสนสิริไว้ในระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นคุณหญิงชัชวีร์ จาติกวณิช คุณป้าของคุณอภิชาติที่ได้ช่วยซื้อโครงการไว้หลายต่อหลายยูนิต ทั้งบ้านแสนสรายุและบ้านแสนสิริ อีกทั้ง ยังได้ชวนเพื่อนๆ เศรษฐีอีกหลายท่าน ให้มาช่วยๆ กัน ซื้ออสังหาริมทรัพย์ที่ถูกสร้างขึ้นเหล่านี้ แต่ถึงกระนั้น ก็ไม่สามารถฝ่าวิกฤตครั้งนี้ไปได้ทั้งหมด เพราะในช่วงเวลานั้น บริษัทได้เปิดตัวโครงการต่างๆ ไว้มากมาย เมื่อต้องเผชิญกับพิษเศรษฐกิจที่ทำให้ตลาดด้านอสังหาริมทรัพย์ต้องซบเซาลงอย่างหนัก อีกทั้งภาวะดอกเบี้ยเงินกู้ที่ได้กั้มไว้ก็ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น เพราะจากเดิมที่ได้กำไรจากการขายอสังหาริมทรัพย์ถึง 100 ล้านบาทในปี 2539 กลายมาเป็นขาดทุนย่อยยับถึง 185 ล้านบาทในปีต่อมา⁷

⁷ ที่มาของข้อมูล, แสนสิริ turn around ยอมขาดทุน ชำระหนี้ หาพันธมิตรสร้างธุรกิจใหม่, นิตยสารผู้จัดการ เมษายน 2542, <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=1486>

พีลักษณ์ หรือคุณณัฐฐาลักษณ์ สกุลบุญยาพร
ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์
บริษัท แสตนลิริ จำกัด (มหาชน) ได้เผยให้เห็นถึงช่วงเวลาแห่ง
การฝ่าฟันเอาไว้ว่า “เป็นเพราะทุกคนช่วยกัน คือ อย่างสมมุติ ...
ในช่วง Crisis เศรษฐกิจ เมื่อปี 40 ... มันไม่ใช่ล้มเฉพาะเรา คือ
มันล้มเยอะมาก ถามว่าเราช่วยกันยังไปบ้าง อันดับแรก เรา
ช่วยกันก่อนเลยว่า บังเอิญบริษัทพีลักษณ์เข้าตลาดหลักทรัพย์
เมื่อปี 2538 ใช้นิยามแล้ว เปิดโครงการเยอะมาก ต้องบอกก่อน
แสตนลิริเป็นบริษัทที่ทำโครงการแนวสูง แล้วเป็นโครงการแนวสูง
ในระดับราคาแพง คือ ในตลาดถ้าคุณเห็น Segment คุณจะรู้
เลยว่า แต่ละแบรนด์จับตลาดอะไรไว้ แสตนลิริเนี่ย ต้องบอกก่อน
ว่า เกิด Condominium แล้วเกิดในระดับราคา B up อะ เมื่อสมัย
2538 คือ ราคา 50,000 บาทต่อตารางเมตรขึ้น... เพราะฉะนั้น
ห้องแต่ละห้องราคาแบบประเภท 5 ล้านอัพขึ้นอย่างนี้ ใช้นิยาม
พอเราสร้าง เราเข้าตลาด 38 39 คอนโดส่วนใหญ่เรามาเสร็จปี
40 ซึ่งมันเป็นช่วง Crisis เศรษฐกิจพอดีเลย”⁸

⁸ สัมภาษณ์, ณัฐฐาลักษณ์ สกุลบุญยาพร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP),
ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์ (CR&HA), บริษัท แสตนลิริ
จำกัด (มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

และจากคำบอกเล่าของพี่ลักษณ์ แสดงให้เห็นถึงวิกฤตครั้งสำคัญที่แสนสิริจะต้องเผชิญ เพราะขนาดโครงการจำนวนมากในท้องตลาด ยังขายกันแทบไม่ได้ และโครงการของแสนสิริที่มีราคาสูงกว่าท้องตลาดทั่วไป ย่อมต้องได้รับผลกระทบเป็นแน่เนื่องจากในยุคนั้น คนหันมาสงวนท่าทีในการลงทุนและซื้ออสังหาริมทรัพย์มากขึ้น จนอาจเรียกได้ว่า เป็นช่วงขาลงสำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เลยทีเดียว แต่สิ่งหนึ่งที่แสนสิริทำในขณะนั้นคือ การนำพื้นที่ที่ถูกเรียกว่า “พนักงาน” ให้มาช่วยเป็นกลไกสำคัญ ในการพลิกวิกฤตทางเศรษฐกิจขององค์กร ให้สามารถกลับคืนมาได้อีกครั้ง

“พนักงานต้องมาช่วยกัน ช่วยกันทำยังไงบ้าง 1. อันที่สร้างไม่เสร็จ ทำยังไงให้เสร็จ 2. อันที่สร้างเสร็จจะทำยังไงจะขาย จะโอนให้ได้ก่อน อันไหนที่โอนแล้ว จะทำยังไงให้โอนให้หมด เราก็มาช่วยกัน ทุกคนลงมาช่วยกันหมดเลยนะคะ จะเห็นภาพตั้งแต่สมัยเป็น Sell เป็นอะไรอย่างนี้ คือแบบ มาช่วยกัน... ทุกคนทำทุกหน้าที่...”⁹

⁹ สัมภาษณ์, ฌัญจาลักษณ์ สุกุลบุญญาพร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์ (CR&HA), บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

องค์กรดูแลคนเช่นไร พนักงานก็เป็นอย่างนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นในครั้งนั้น สะท้อนให้เห็นถึงแง่มุมบางอย่างของแสนสิริที่สามารถก้าวข้ามวิกฤตการณ์ในครั้งนี้มาได้ โดยเงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญในการค้ำยันกิจการ ھاใช้การกู้ยืมเงินจำนวนมหาศาลไม่ แต่กลับเป็นความสมานสามัคคีกันของพนักงานทุกคนในกิจการที่ต้องมาช่วยกันก้าวข้ามวิกฤตเหล่านี้ไปด้วยกัน แต่อัจฉา ฝันร้ายมันไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่นั้น เพราะอีกไม่นานผู้บริหารได้ตัดสินใจใช้กลยุทธ์ที่เสมือนกับการเอากำปั้นทุบลง ๒ไปบนดิน โดยการทําส่ิงที่ว่า “ลดราคา” และเหตุการณ์ครั้งนั้นถึงแม้สิ่งทีผู้บริหารแสนสิริได้ทำอาจไม่ใช่วกลยุทธ์ที่ดีที่สุด หรือสลับซับซ้อนอะไรมากนัก แต่ใช้หลักตรรกะง่าย ๆ ที่ว่า “หากขายไม่ได้ ก็ลดราคาซะ” ซึ่งเหตุการณ์ครั้งนี้ส่งผลให้แสนสิริเริ่มขาดทุนจากการประกอบกิจการ

“ขาดทุน 20-30 % ทุกโครงการ ไม่ใช่ขาดทุนกำไรนะ แต่ขาดทุนเนื้อ ๆ เลย แคชโฟลเกือบไม่มีเลยแบงก์เอาไปหมด แต่ลดหนี้ได้เยอะ กล้าพูดอย่างเต็มปากว่าไม่มีกำไร ไม่อายด้วยที่จะบอก”¹⁰

¹⁰ บทสัมภาษณ์, เศรษฐา ทวีสิน, แสนสิริ tum around ยอมขาดทุน ชำระหนี้ ھاพาร์ตเนอร์ สร้างธุรกิจใหม่, นิตยสารผู้จัดการ, เมษายน 2542

แต่ก่อนที่เริ่มใช้กลยุทธ์การหั่นราคา เสมือนกับการลด กระหน้าซัมเมอร์เซลสินค้า แसनสิริจำเป็นจะต้องลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการพยายามเคลียร์บ้านหลังเก่า ๆ ที่เคยขายได้ให้โอนกรรมสิทธิ์ให้หมด เพื่อไม่ให้กระทบกับกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องนำมาใช้ เพราะหากทุกโครงการต้องลดราคาทั้งหมด ความเสียหายย่อมต้องมากกว่าที่เห็นแน่

“จะอย่างไรที่จะ...โอนให้ได้ทั้งหมด เพราะเนื่องจากเป็นการบริการลูกค้า ก็ต้องโอน เพราะงั้น เป้าหมายที่นายให้มาก่อนอันดับแรก ... คุณต้องโอนตรงนี้ให้หมดก่อนนะ ก่อนที่ผมจะลดราคา หรือ ก่อนที่คนอื่นจะลดราคา เพราะฉะนั้น พี่ลักษณะจะต้องไปคุยกับลูกค้า”¹¹

ซึ่งสิ่งนี้เอง กลายมาเป็นความท้าทายใหม่ให้กับผู้อำนวยการอย่าง พี่ลักษณะ หรือ พี่ณัฐฐาลักษณ์ สกกุลปุษยาพร เพราะจะต้องรับมือกับความไม่พอใจของลูกค้าอยู่หลังบ้าน ที่นอกจากกิจการต้องปรับลดให้กับลูกค้ารายใหม่แล้ว ยังต้องรับมือกับลูกค้ารายเก่าที่ได้ทำการโอนกรรมสิทธิ์เสร็จสิ้นไปก่อน

¹¹ สัมภาษณ์, ณัฐฐาลักษณ์ สกกุลปุษยาพร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์ (CR&HA), บริษัท แसनสิริ จำกัด (มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

ด้วย แต่สิ่งที่พีลักษณ์และทีมงานได้ทำ ทำให้กลยุทธ์ที่ล้ำลึกไม่
เพียงแค่แสดงออกถึงความเป็นจริง และสาเหตุที่ต้องทำตรงๆ
กับลูกค้า ปัญหาต่างๆ ก็พอทุเลาลงมาบ้าง

“แต่สิ่งที่พีลักษณ์ต้องเจอ คือ โดนตำ ว่า โหย ทำไม
ขายพีแพง ทำไมมาให้พีโอน แล้วเนี่ย ดูสิ บริษัทมาลดราคา
50% 40% อย่างนี้ ทำยังไง... ก็ต้องคุย พีคะ อันนี้มันเป็นวิกฤต
ของทั้งประเทศนะคะ ถ้าเกิดไม่ทำอย่างนี้ คอนโดของพีมันก็จะ
กลายเป็นคอนโดร้างไม่เสร็จ โน่นนี่ ต้องหาเหตุผลมาสาธยาย
เดี่ยว ณ วันหน้า พอเศรษฐกิจมันฟื้นขึ้นมา Condo พีก็ราคาพุ่ง
ไปอีกละ อะไอย่างนี้ ก็ต้องหาเหตุผลมาพูด โดนตำ ก็โดนตำ
แต่ก็ไม่ได้ไปแบบ ไปเครียดกลุ่มใจ ก็คือว่า ให้ข้อเท็จจริงกับ
ลูกค้าไป”¹²

ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถขจัดความขุ่นข้องหมองใจของ
ลูกค้าก่อนหน้าไปได้ทั้งหมด แต่สิ่งที่พีลักษณ์ทำ คือการแสดง
เหตุผลอย่างตรงไปตรงมา และถึงแม้ว่าจะไม่สามารถแก้ปัญหา
ได้ในทันที แต่ก็พอจะช่วยลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าลงได้

¹² สัมภาษณ์, ฌัญฐาลักษณ์ สกุลปทุมยาพร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP),
ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์ (CR&HA), บริษัท แสตนลิริ จำกัด
(มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

บ้าง และจากเหตุการณ์ครั้งนั้น แสนสิริกก็สามารถปิดการขายทุกโครงการได้ก่อนสิ้นปี 2541 ด้วยกำไร 1,500 ล้านบาท ทำให้ แสนสิริ สามารถปรับลดหนี้จาก 3,618 ล้านบาท เมื่อปี 2540 ลดเหลือเพียง 1,676 ล้านบาท ในปี 2541 (ตามข่าวระบุเอาไว้ว่าสามารถลดหนี้ได้สูงถึง 1,900 ล้านบาทเลยทีเดียว) โดยยอดหนี้ส่วนหนึ่งที่ลดลงได้นั้น เป็นเพราะแสนสิริใช้ความพยายามในการปรับโครงสร้างหนี้ ตลอดระยะเวลากว่า 2 ปีที่ผ่านมา โดยพยายามเจรจาเพื่อปรับปรุงโครงสร้างหนี้ แปลงหนี้ให้เป็นทุน และขอชำระหนี้ด้วยหลักประกันกับเจ้าหนี้ทางสถาบันการเงิน อีก 7 ราย คิดเป็นยอดหนี้รวมกว่า 747 ล้านบาท โดยมีธนาคารกรุงศรีอยุธยาและธนาคารไทยพาณิชย์เป็นเจ้าหนี้ใหญ่ ซึ่งก้าวต่อไปของพวกเขา คือการลดหนี้ให้หมดภายในปี 2542 ซึ่งนั่นหมายความว่า ดอกเบี้ยจะยิ่งลดน้อยลงไปอีก โดยเหตุผลสำคัญที่จะต้องเร่งทำถึงขนาดนั้น คุณเศรษฐา ทวีสิน ได้ให้มุมมองเอาไว้ว่า “หากเศรษฐกิจปรับตัวกลับมาดีขึ้นเมื่อไหร่ บรรดาเจ้าหนี้รายเก่า ก็ต้องกลับมาทำธุรกิจกับตนอีกครั้ง ดังนั้น การพยายามชำระหนี้ให้ได้ก็เท่ากับเป็นการรักษาสาย

สัมพันธ์ที่ดีกับทางธนาคาร และไม่ทำให้ตนต้องเสียเครดิตหรือความน่าเชื่อถือลง¹³ โดยคุณเศรษฐาได้บอกเอาไว้ว่า

“ผมต้องการให้เขารู้ว่าผมไม่ใช่คนโกง แต่ผมไม่มีเงิน และพอเราไม่มีก็ได้หาทางแก้ไขตลอด ผมไม่ซัดดาบใคร ไม่เบียดใครแน่ เจ้าหนี้โทรมาทวง เงินผมก็รับสายตลอด เรียกไปเจอก็ไป เพียงแต่ที่ผมอาจจะผิดสัญญาตรง ที่ว่ายืมเงินคุณ 100 บาทผมไม่สามารถ ใช้ได้หมดทันทีตามสัญญา แต่ผมอาจจะให้เป็นเงินสดส่วนหนึ่ง ที่คืนส่วนตัว หรือเฟอร์นิเจอร์รวมๆ เข้าไปจนครบ” ซึ่งในขณะที่คุณเศรษฐา เดินทางไปผัดหนี้กับเจ้าหนี้ตามที่ต่างๆ ก็เกิดความละอายใจ จากแต่เดิม เคยนั่งรถเบนซ์ S280 ไปผัดหนี้ โดยบอกกับเจ้าหนี้ว่าไม่มีเงิน จึงได้นำรถประจำตำแหน่งไปขาย และได้นำเงินจำนวนนั้นไปใช้หนี้ให้กับบริษัทตอกเสาเข็มแห่งหนึ่งไปแล้ว และหันมาใช้รถยี่ห้อ แลนด์โรเวอร์

¹³ ที่มาของข้อมูล, แสนสิริ turn around ยอมขาดทุน ชำระหนี้ หาพันธมิตรเนอร์สร้างธุรกิจใหม่, นิตยสารผู้จัดการ เมษายน 2542, <http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=1486>

ซึ่งเขาได้บอกกับพนักงานทุกคนว่า เป็นรถที่แพทย์หญิงแพกเตอร์
พิไล ผู้เป็นภรรยาซื้อให้¹⁴

เหตุการณ์ครั้งนี้ ได้สร้างความประทับใจให้กับพนักงาน
ในสมัยนั้นเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากผู้บริหารจะรณรงค์ให้
พนักงานหารายได้และลดรายจ่ายแล้ว ยังทำตัวให้เป็น
แบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานด้วย

“ตอนเกิดวิกฤตปี 40 ที่เราต้อง Layoff พนักงานเนี่ย
ประทับใจอยู่อย่าง คือ ผู้บริหาร เขาจะมีรถมีอะไรอย่างนี้
ผู้บริหารจะขายทุกอย่างหมดเลย เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายบริษัท
ลดเงินเดือน คือ เขาจะทำระดับของเขาก่อนอย่างนี้จะค่ะ เพื่อให้
เด็กระดับล่างอยู่ได้ คือ เขาใส่ใจเด็ก ๆ อะค่ะ เขาดูแลเด็ก ๆ ดี
คือ ไม่เห็นแก่ตัว และไม่ได้มองผลประโยชน์ของบริษัทเป็น
หลัก”¹⁵

¹⁴ บทสัมภาษณ์, เศรษฐา ทวีสิน, แสนสิริ tum around ยอมขาดทุน ชำระหนี้
หาพาร์ตเนอร์ สร้างธุรกิจใหม่, นิตยสารผู้จัดการ, เมษายน 2542

¹⁵ อินธิรา อินทรกำจร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบัญชี (AC),
บริษัท ทัช พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, วันที่ 18 ธันวาคม 2556

ถึงแม้ว่า การลดเงินเดือนพนักงานจะเป็นอีกตัวเลือกหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ แต่ก่อนที่จะลดเงินเดือนพนักงาน ก็เริ่มต้นลดตั้งแต่เงินเดือนผู้บริหารที่มีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่า และถึงแม้ว่าวิธีการนี้จะดูเป็นวิธีการที่ดี แต่น้อยครั้งนักที่เราจะได้ยินว่า มีองค์กรไหนที่ตัดสินใจลดเงินเดือนพนักงานหรือสิทธิประโยชน์บางส่วน เพื่อให้พนักงานระดับล่างยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปได้ แต่ถึงกระนั้น พวกเขา ก็จำเป็นต้องปรับลดโครงสร้างหนี้เพิ่มอีกระดับ ด้วยการปลดพนักงานเพิ่ม เพื่อช่วยให้กิจการสามารถลดภาระค่าใช้จ่าย ซึ่งจากเดิมจ่ายอยู่ที่ 121 ล้านบาท ในปี 2539 เหลือเพียง 61 ล้านบาทในปี 2541 ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการเดินกลยุทธ์ตามกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงที่ไม่ว่าองค์กรไหนก็ต้องนำมาใช้ แต่ที่พิเศษมากไปกว่านั้น คือการตัดเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่แปลกกว่าที่อื่น ทำให้พนักงานรู้สึกว้า วิกฤตครั้งนี้ หาได้มีเพียงพนักงานตาต่างๆ ที่ต้องเผชิญหน้าต่อความอยู่รอดเพียงลำพังไม่ หากแต่กำลังเผชิญหน้ากับพิษเศรษฐกิจ พร้อมกันกับผู้บริหาร จนกลายเป็นหนึ่งในเหตุการณ์ประทับใจ ที่ทำให้พนักงานในวันนี้รู้สึกว่า พวกเขาไม่ได้ยืนอยู่เพียงลำพัง

“มีลดพนักงานออก แต่เราก็ให้เขาตามกฎหมายแรงงานนะ รู้สึกมันจะมากกว่าด้วย... แต่พนักงานที่ออกไปในช่วงปี 40 ถึงเวลาเราดี เราก็เอาเขากลับมานะคะ น้อง ๆ พวกนั้นเขาก็กลับมา คือ หมายถึง เราต้องรักษาคนส่วนใหญ่ไว้ด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อให้อยู่รอด แต่ ณ วันนี้ เขาก็กลับมา แต่คนที่อยู่ก็ไม่ใช่ว่าจะเลวร้ายมากนัก คือ ไม่ใช่ว่า ไปตัดพนักงานแล้วผู้บริหารไม่โดนตัด ผู้บริหารก็ไม่เอาเงินเดือนคะ”¹⁶

สิ่งนี้เอง ที่ช่วยสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการจัดการกับพนักงานที่พร้อมใส่ใจในทุกรายละเอียด ที่มาพร้อมกับการดูแลพนักงานอย่างจริงจัง เพราะหากองค์กรไม่มีงานให้พนักงานทำ ก็ไม่สามารถจ้างพนักงานต่อไป ท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจที่รุนแรงเช่นนี้ได้ และพนักงานที่ออกไปครั้งนั้น ก็เป็นพนักงานระดับล่างที่ยังพอไปหางานทำต่อที่อื่นต่อได้

“ช่วงนั้นตำแหน่งที่โดนเอาออกไป น่าจะเป็นระดับล่างหรือ น้อง ๆ มากกว่า ระดับ admin ถึง Manager เพราะบางครั้งต้องให้คนออก เพราะโครงการมันไม่มี แต่ก็ไม่ได้เยอะมาก พี่จำ

¹⁶ อินธิรา อินทรกำจร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบัญชี (AC), บริษัท ทัท พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, วันที่ 18 ธันวาคม 2556

ตัวเลขไม่ได้ แต่เขาก็พยายามหางานให้พนักงานทำ เรามีบริษัท ลูกเยอะใช้ใหม่ บริษัทพลัส เราก็จะโอนคนฝั่งนี้ไปอีกฝั่งหนึ่ง เราก็ เกิดธุรกิจใหม่ขึ้นมาให้พนักงานทำ 49 กว่าจะ"¹⁷

พนักงานบางส่วน ก็ได้ถูกโอนไปอยู่กับบริษัทลูกอย่าง Plus Property เพื่อให้พวกเขาไม่ต้องถูกให้ออกจากงาน แต่ สามารถช่วยงานกับอีกบริษัทหนึ่งได้ ถือได้ว่าเป็นการยิงปืนนัด เดียว ได้นกสองตัวจริงๆ เพราะถ้าตรงนี้ไม่มีงานรองรับก็ไม่สามารถจ้างต่อได้ เนื่องจากต้นทุนจะสูงขึ้น จึงได้ย้ายพนักงาน จากบริษัทแม่ไปบริษัทลูก และทำการเคลียร์ทรัพย์สินเท่าที่จะ ทำได้ อีกทั้งยังหารายได้เสริมจากงาน Service อื่นๆ ที่ พนักงานพอจะทำได้ เพื่อให้แสนสิริสามารถรักษาพนักงาน เอาไว้ให้ได้มากที่สุด

“สมมุติว่าในปี 40 เราเคลียร์ปีบเหนีย เราเคลียร์ทรัพย์สิน ทุกสิ่งทุกอย่างหมดเลย งานก่อนสร้างก็เสร็จ ขายก็หมด โอนก็ หมด เพราะฉะนั้น 41 42 ก็เป็นช่วงที่เราต้องมาหาแล้วว่า เราจะ keep คนของเราได้ยังไง เราก็มาประชุมคุยกันว่า ใครเก่ง

¹⁷ อินริธา อินทรกำจร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบัญชี (AC), บริษัท ทัช พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, วันที่ 18 ธันวาคม 2556

อะไรบ้าง ตอนนั้นเราเกิด department เยอะมากเลย เพื่อ Save คนของเรา คนไหนเก่งเรื่องงานต่อเติม เรื่องอะไร เพราะเรามี สถาปนิก มีวิศวกรไป ทำรับจ้างออกแบบ ต่อเติมหรือทำอะไร เพราะคน คงไม่ได้สร้างอะไรใหม่ ต้องเอาบ้านเดิม เอาอะไรมาปรับปรุง มีทีมรับจ้างดูแลเรื่องงานก่อสร้าง ก่อสร้างไม่ ก่อสร้างไป Renovate ปรับปรุงข้างใน ออกแบบข้างใน แล้วก็ มีทีมที่เก่งทางด้านช่าง เราก็ไปเป็นเรื่องของตัวล่างแอร์ ไป Service แอร์ ไปดูแลแอร์ พอไป Service แอร์ สิ่งที่ได้ฟังต่อมา ก็คือ ขยายแอร์ได้ ก็มีทีมเข้ามาอย่างนี้”¹⁸

ในเมื่อวิกฤตการณ์ครั้งนี้ส่งผลให้คนไม่หันไปซื้อบ้าน หรือคอนโดมิเนียม และหากจะพูดให้เข้าใจง่าย ๆ กว่านั้น คือ คนเลี้ยงที่จะซื้อสินทรัพย์ทุกชนิดที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ ด้วยเหตุนี้ แสนสิริจึงหันไปจับธุรกิจด้านอื่น อย่างเช่น การบริการ แอร์ เพราะถึงแม้ว่าจะไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้สูงเหมือน อย่างธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ แต่ก็ยังเป็นทางเลือกที่ดีตัวหนึ่งในยามวิกฤตการณ์เช่นนี้

¹⁸ สัมภาษณ์, ฌันฎฐาลักษณ์ สุกุลปฎยาพร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์ (CR&HA), บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

ฝ่าพายุลูกที่ 2: ห้องน้ำ

รอประสานข้อมูลเพิ่ม

ฝ่าพายุลูกที่ 3: บ้านโฟม (The Foaming

พายุลูกนี้เกิดขึ้นมาจาก...

อุทัย แสงสุข รองกรรมการผู้จัดการผู้อาวุโส สายงานพัฒนาธุรกิจและพัฒนาโครงการแนวสูง บริษัทแสนสิริ จำกัด (มหาชน) ได้ออกมาแถลงการณ์ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเร่งดำเนินการจัดทำแผนสื่อสารอย่างเร่งด่วนในทุกช่องทาง ซึ่งหนึ่งในนั้นผู้เขียนได้ทำการถอดข้อความจากสารที่ คุณอุทัย ได้แถลงการณ์ผ่านทาง Youtube ไว้ โดยมีใจความว่า

“สวัสดิ์ครับ ผมอุทัย อุทัย แสงสุข รองกรรมการผู้จัดการผู้อาวุโสสายงานพัฒนาธุรกิจและพัฒนาโครงการแนวสูง บริษัทแสนสิริ จำกัด (มหาชน) จากกรณีที่เกิดขึ้นที่โครงการ The Base Suwit 77 แสนสิริรับทราบปัญหาแล้วนะครับ โดยทางบริษัทก็รู้สึกเสียใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และก็ไม่ได้นิ่งนอนใจในแง่ของการแก้ปัญหาใดๆนะครับ โดยตัวผมเองในฐานะผู้บริหารที่ดูแลโครงการ Condominium ของแสนสิริ ได้เข้าไปร่วมตรวจสอบ

ห้องที่มีปัญหาพร้อมทีมที่ปรึกษาและผู้ก่อสร้างหลักตั้งแต่วันแรกที่มีประเด็น ก็คือวันพฤหัสบดีที่ผ่านมา พบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นจริงในห้องที่มีปัญหาดังกล่าว ทางเราก็พร้อมจะแก้ไข รวมทั้งตรวจสอบทุกผนังในทุกห้องในลำดับต่อไป แต่ว่าในช่วงที่ผ่านมาก็อาจจะมีอคติเคลื่อนของกระแสข้อมูลนะครับ ที่มีความเข้าใจผิดในแง่ของข้อมูลบางประเด็น ที่บอกว่าทางเราได้มีการตรวจสอบทุกห้องในทุกโครงการแล้วนะครับ ดังนั้นผมจึงขอยืนยันอีกครั้งว่าแสนสิริให้ความสำคัญกับประเด็นนี้มาก และแสนสิริตั้งใจจริงในแง่ของการแก้ปัญหา เราไม่มีการสรุปงานโดยไม่มีการตรวจสอบ หรือไม่ใส่ใจในลูกค้าอย่างแน่นอน เพราะสำหรับแสนสิริความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญที่สุด โดยเราต่อจากนี้ไป เราจะมีมาตรการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ทางบริษัทได้มีการจัดทีมเฉพาะกิจที่ตรวจสอบงานก่ออิฐ ฉาบปูน ในทุกผนังของโครงการ The Base Suwit 77 โดยเราได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 30 สิงหาคม ที่ผ่านมา จนกว่าการตรวจสอบจะครบทั้งโครงการ

2.บริษัทได้มีการแต่งตั้งหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องงานวิศวกรรมเข้ามาตรวจสอบด้วย

3.ทางเราจะมีการตรวจสอบคุณภาพผนังในทุกโครงการ ที่บริษัท RTS เป็นผู้รับเหมาในโครงการนี้รวมถึงโครงการที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้อยู่อาศัย

ส่วนรายละเอียดต่างๆ ทุกท่านสามารถติดตามได้จากเว็บไซต์ของแสนสิรินะคะก็คือ www.sansiri.com โดยตัวผมจะชี้แจงทุกประเด็นในการแถลงข่าวซึ่งจะมีขึ้นในวันอังคารที่จะถึงนี้ วันที่ 3 กันยายนนี้ โดยผมจะตอบทุกข้อคำถามแก้อีเมลจนสุดท้ายนะคะรับบริษัทแสนสิริก้ขอแสดงความเสียใจอีกครั้งสำหรับเหตุการณ์นี้ และทางเราจะดำเนินการแก้ไขในประเด็นเหล่านี้ให้แก่ลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดและรวดเร็ว ขอขอบคุณมากครับ”¹⁹

หลังจากนั้น คุณอุทัย แสงสุข รองกรรมการผู้จัดการผู้อำนวยการอาวุโส ก็ได้ออกแถลงการณ์ตามสื่อต่างๆ อีกทั้งยังได้เข้าไปตอบข้อซักถามในกระทู้พันทิป โดยทำหนังสือชี้แจงขึ้น ทั้ง 2

¹⁹ บทสัมภาษณ์, อุทัย แสงสุข, คลิปวิดีโอคำแถลงการณ์ 31/08/56, <https://www.youtube.com/watch?v=EobkM2NJW2Q>

ภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยใจความหลักของเอกสาร ได้กล่าวถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น อีกทั้ง ยังได้ส่งที่มงาน Sansiri Homecare เข้าไปทำการตรวจสอบและแก้ไขงานผนังภายในห้องชุด และได้ให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้างอาคาร โดยที่มงานสถาปัตยกรรม

ผลจากความพยายามและความร่วมแรงร่วมใจกันของแสนสิริ ก็ได้รับการตอบรับที่ดีเยี่ยม ถึงแม้ว่ายังมีลูกค้าอีกหลายท่านที่ยังระแวงอยู่บ้าง แต่พวกเขาก็ยินดีและดีใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้รับการตอบรับจากแสนสิริ ส่งผลให้ลูกบ้านยุติการนำเสนอและการเคลื่อนไหวไว้เพียงเท่านี้

ใช้โพนสร้างคอนกรีต ผนังมวลเบา นวัตกรรมใหม่ล่าสุดจาก บ.แสนสิริ

คอนกรีตฉาบ ผนังสีขาวความหนา 10 ซม. ผนังทาสี 10 ซม. ผนังทาสี 10 ซม. ผนังทาสี 10 ซม.

👤 กศนุสนทนา

Update นะครับ ทางพวกเรา และลูกบ้านขอยุติการนำเสนอ และความเคลื่อนไหวเรื่องนี้ไว้แต่เพียงเท่านี้ หลังจากมีแถลงการณ์ของทางแสนสิริออกมา และถือว่ากระทุ้งได้ทำหน้าที่ของมือน้อย่างสมบูรณ์แล้ว และเป็นอุทธานรตสำหรับผู้ที่กำลังคิดจะซื้อบ้าน หรือคอนโดได้ในระดัมนึง

ใบเมื่อฉาบจะฉาบผนังทาสีทาสี ทาสีผนังทาสีทาสีทาสีทาสีทาสี

ประเด็นที่จะสื่อะ วัตถุประสงค์ใช้โพนเป็นฉนวนกันความร้อน กันเสียงมีมานานแล้ว คำถามคือจากปู ผนังใช้โพนที่ใช้ทำฉนวนหรือ??



ความทุกข์อาจเป็นศัตรูตัวฉกาจกับความ สุข เพราะ เมื่อใดที่เราเกิดความทุกข์ความสุขก็จะบินหนีพวกเราไป ด้วย เหตุนี้ จึงเป็นที่มาที่พาทุกท่านย้อนกลับไปถึงช่วงเวลาแห่ง ความยากลำบาก เพื่อให้ทุกท่านได้เห็นว่า รอยยิ้มที่ท่านจะ ได้เห็นในบทต่อไป ไม่ใช่รอยยิ้มที่เกิดขึ้นจากความ สุขและ ความสำเร็จเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เป็นรอยยิ้มที่เกิดขึ้น พร้อมกับครบน้ำตา หลังจากที่พวกเขา สามารถฝ่าฟันกับพายุ ลูกแล้วลูกเล่ามาได้ จนในที่สุด เกิดเป็นภูมิคุ้มกันแห่งความสุข ที่พร้อมจะเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ด้วยการ “ก้าวไปข้างหน้า พร้อม ๆ กัน”

**“By Mutual Confidence and mutual aid,
great deeds are done, and great discoveries
made.”**

“โดยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความช่วยเหลือ
ที่พึงมีให้แก่กัน การกระทำอันยิ่งใหญ่ก็จะสำเร็จลุล่วงลงได้
และการค้นพบอันยิ่งใหญ่ ก็จะถูกสร้างขึ้น”

Homer

ก่อร่างสร้างสุข

สิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรต้องประสบพบเจออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ความหลากหลายของพนักงาน ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ก็ตาม ย่อมหนีไม่พ้นปัญหาอันเกิดจากความหลากหลายของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานอยู่รวมกันเกินกว่าพันคน เพราะพวกเขาเหล่านั้น จะต้องเผชิญหน้ากับความหลากหลายของบุคคล ตั้งแต่อายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม สถานศึกษา ภูมิสำเนา หรือแม้แต่ไอ้โก้ ของคนๆ นั้นก็ตาม และหากองค์กรไม่มีวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องประสบปัญหาจากความหลากหลายเหล่านี้เป็นแน่ ด้วยเหตุนี้ สิ่งแรกที่องค์กรจะต้องเร่งดำเนินการก่อนที่จะกระทำการใหญ่ คือ การแปรสภาพองค์กรของตนให้กลายมาเป็นบ้านหลอมเชิงพฤติกรรมขนาดมหึมา ที่ค่อยหล่อหลอมคนทั้งองค์กรให้กลายมาเป็นเนื้อเดียวกัน ซึ่งผู้เขียนขอเรียกแทนสิ่งที่หล่อหลอมพนักงานทุกคนให้กลายเป็นหนึ่งเดียวกันว่า “วัฒนธรรมองค์กรองค์กร” ซึ่งสิ่งนี้จะกลายมาเป็นฐานรากสำคัญที่จะทำให้พนักงานทุกคน สามารถยืนอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข ตลอดอายุการทำงานของพวกเขาทุกคน

และหากจะเปรียบเทียบความสุขของแสนสิริ คงจะคล้ายกับการสร้างบ้านหรือคอนโดมิเนียมหรูสักหลังเป็นแน่ เพราะก่อนที่จะก้าวไปสู่จุดยอดแห่งความสุขและความสำเร็จขององค์กรดังเช่นทุกวันนี้ พี่ลักษณะได้เผยให้เห็นถึงแกนหลักที่คอยค้ำจุนองค์กร ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างพาสสุข ถึงแม้ว่าองค์กร จะหมายถึงสถานที่ที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่รวมกัน แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าพวกเขาจะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ จึงขอให้นำทุกท่านมาดูรากฐานของความสุข ที่ทำให้แสนสิริในทุกวันนี้ กลายมาเป็นองค์กรแห่งความสุขที่ยากจะทำลายได้

วางรากฐาน

บ้านจะถูกสร้างได้อย่างมั่นคง ย่อมต้องอาศัยรากฐานที่แน่นหนา องค์กรเองก็เช่นกัน เพราะหากผู้บริหารต้องการให้องค์กรของตนกลายมาเป็นสถาบันที่มั่นคงแล้วละก็ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เพื่อให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และทนต่อหน้าหนักอึ้งหนักอึ้งของภาระงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

ผู้เขียนจะขอจำแนกรูปแบบการเกิดวัฒนธรรมองค์กร ออกมาเป็น 2 รูปแบบสำคัญ คือ (1) วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และ (2) วัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งใจสร้างขึ้น ซึ่งจุดนี้เอง แสตนลิริได้ก้าวเข้ามาเป็นผู้ควบคุมอุณหภูมิและส่วนผสมที่จะใช้ในเบ้าหลอมเชิงวัฒนธรรม เพื่อผสมผสานและหล่อหลอมให้พนักงานทุกคนได้กลายมาเป็นเนื้อเดียวกัน ซึ่งที่แสตนลิริเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “วัฒนธรรม By Design” และคงต้องยอมรับว่า แสตนลิริได้ก้าวมาสู่การเป็นองค์กรต้นแบบด้านความสุข ความคู่ไปกับความสำเร็จขององค์กร ตามที่ผู้บริหารและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ จนก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมใหม่ ที่มีชื่อว่าวัฒนธรรมแห่งความภาคภูมิใจ **“Proud”**



รูปภาพที่ 1: พฤติกรรมก่อนและหลังการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ก่อเกิดวัฒนธรรมแห่งความภาคภูมิใจ “PROUD”

บริษัท แอสเนลริ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัททางด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ของประเทศไทย ที่ประสบความสำเร็จจากยอดขาย ถึง 2 หมื่นล้านบาท ตั้งแต่ปี 2552 เป็นผลมาจากการความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ถือเป็น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ที่นำไปสู่กุญแจแห่งความสำเร็จที่สำคัญ โดยฟิลิปป์ เดอเยอให้สัมภาษณ์ไว้กับหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์ ถึงที่มาของวัฒนธรรมใหม่ “PROUD” ว่าวัฒนธรรมองค์กรของ “แอสเนลริ” เป็นวัฒนธรรมแบบ By Design เพราะต้องการให้คนในองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งเขามองว่า ทุกองค์กรมีวัฒนธรรมอยู่แล้ว ขึ้นอยู่กับว่าจะเขียนออกมาหรือไม่ แต่สำหรับ “แอสเนลริ” มีการเขียนออกมาเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวหลักในการคิดสูตรผสมแห่งวัฒนธรรมและ HR กลายมาเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้สูตรผสมที่คิด สำเร็จขึ้นมาได้ โดยในปี 2548 “แอสเนลริ” เริ่มต้นประกาศการสร้างวัฒนธรรมองค์กรหลังจากที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 25 ปี เมื่อพนักงานเพิ่มขึ้น จาก 200 คน เป็น 2,000 คน โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลผ่านจากการ

สัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งพนักงานบางส่วน เพื่อให้ได้
แง่มุมที่เหมาะสมที่สุด จนเกิดเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่มีชื่อว่า
"PROUD" to be Sansiri²⁰ ขึ้น โดยคนในองค์กรแห่งนี้มีความ
ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแสนสิริ อันประกอบไปด้วย

“P” **Proactive** การทำงานเชิงรุก – การทำงานที่มี
การตั้งเป้าหมาย ขอบเขต หลักการไว้ให้แน่นอน

“R” **Result Oriented** การทำงานอย่างมีเป้าหมาย
และมุ่งมั่น – เพื่อนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

“O” **Ownership** ความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัท –
ภาคภูมิใจในความเป็นแสนสิริ

“U” **Unity** การทำงานเป็นทีม – ผสานความแตกต่าง
เพื่อแสนสิริ

“D” **Delight Communication** การสื่อสารอย่างมี
ประสิทธิภาพ – พนักงานมีมิตรไมตรีต่อกัน

²⁰ บทสัมภาษณ์, คุณอนงค์ลักษณ์ รัฐประเสริฐ, แสนสิริ...สร้างคนโดนใจ
ด้วยวัฒนธรรมองค์กรบายดีไซน์, ที่มา: ผู้จัดการ 360° (รายสัปดาห์),
ฉบับวันที่ 17 สิงหาคม 2553

เมื่อวัฒนธรรมก่อตัวขึ้นเป็นรูป แผนการต่อไปของ แสตนลิริ คงหนีไม่พ้นการประชาสัมพันธ์ โดยอาศัยเครื่องมือ ต่างๆ หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น อีเมล โปสเตอร์ แผ่นพับ บอร์ด วอลเปเปอร์บนหน้าจอคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการสอดแทรก วัฒนธรรมในระหว่างการทำกิจกรรมต่างๆ ทั้งการฝึกอบรม สัมมนา หรือแม้แต่ในชีวิตประจำวัน เช่น การใส่เสื้อผ้าแบบ เดียวกันเพื่อแสดงออกถึงความเป็นหนึ่งเดียว (Unity) การพูดคุย ขอดอกเบี้ยอัตราพิเศษกับธนาคาร เพื่อจูงใจให้คนมาเข้า รวมอยู่ในเรื่องเดียวกัน คือการทำงานอย่างมีเป้าหมายและ มุ่งมั่น (Result Oriented) ร่วมกัน โดยเป้าหมายหลักของ วัฒนธรรม คือ การส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็น 'เจ้าของบริษัท (Ownership) เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกว่า ตนเป็น เจ้าขององค์กรก็จะนำไปสู่การทำงานเชิงรุก (Proactive) ได้ไม่ ยากนัก²¹ ยิ่งไปกว่านั้น ยังแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Delight Communication) ผ่านการ ทำงานของนัก HR ที่คอยขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงาน

²¹ บทความ, อรุณี เอี่ยมศิริโชค และสุรีพันธุ์ เสนานุช, แสตนลิริ:พัฒนาคนให้ ชันและเข้ม, ที่มา: วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต, ปีที่ 10, ฉบับที่ 56, พฤษภาคม - มิถุนายน 2548

ทุกคนได้เห็นว่าการสื่อสารที่ดีเกิดขึ้นได้ด้วยไมตรีจิต คล้ายกับคำสอนของท่านชุตินิโฆฏ ที่ว่า “ตัวอย่างที่ดี มีค่ามากกว่าคำสอน”

และด้วยความที่วัฒนธรรมของแสนสิริ เป็นแบบ By Design ส่งผลให้แผนการสื่อสารเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เต็มไปด้วยกิจกรรมที่สร้างสรรค์และหลากหลาย พร้อมทั้งสอดแทรกของรางวัลเพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงาน อยากรที่จะเข้าร่วมมากยิ่งขึ้น

“มีกิจกรรมให้เข้าร่วมโดยให้ตอบ “PROUD” คืออะไร ก่อน ก็จะได้หมวก ได้เสื้อที่มีสัญลักษณ์ของ “PROUD” หลังจากนั้นจะมีการนัดประชุมกลุ่มย่อย ทำความเข้าใจความหมายแต่ละคำ จัดกิจกรรม Mr.PROUD Miss.PROUD คือ ไปสัมภาษณ์พนักงานเกี่ยวกับความหมายของ “PROUD” ถ่ายวิดีโอเก็บไว้แล้วมาคัดเลือกคนที่พูดดีที่สุด เอาไปเปิดในงาน Grand Opening ซึ่งจะมีผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วม มีเกมส์ต่างๆ ภายในงานที่ต่อท้ายความหมายแต่ละคำของ “PROUD” แล้วก็มีการแจกรางวัล หลังจากงาน Grand Opening ก็มาเล่นชิงลึกคือให้เขียนเรียงความสั้นๆ ว่า คุณรู้จัก “PROUD” หรือไม่ และ

นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อผ่านการคัดเลือกก็จะ
เวียนทาง E-mail ให้ทุกคนได้อ่าน หลังจากนั้นก็จะเก็บไว้ใน
Public Folder²²

จากแผนสื่อสารเพื่อให้พนักงานรับทราบวัฒนธรรม
องค์กรที่ดูแสนจะน่าเบื่อ กลายเป็นกิจกรรมที่สนุกสนาน
ตื่นเต้น และชวนให้น่าเข้าร่วมเป็นยิ่งนัก ส่งผลให้พนักงาน
หลายต่อหลายคนต่างพากันเข้าร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่าง
คึกคัก ทั้ง ๆ ที่พวกเขาหารู้ไม่ว่า แผนการสื่อสารวัฒนธรรม
องค์กรที่ดูน่าจะน่าเบื่อนี้ กลายมาเป็นกิจกรรมที่ทุกคนอยาก
เข้าร่วม เพราะพวกเขาจะได้มีความสุขกับการทำกิจกรรม
พร้อม ๆ กับปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าไปอยู่ในจิตวิญญาณ
แต่แผนการครั้งนี้ หาได้หยุดอยู่เพียงแค่นั้นไม่ เพื่อให้ซึมลึกเข้า
ได้มากยิ่งขึ้น พี่ลัชฌน์ได้สอดแทรกวัฒนธรรมให้เข้าไปอยู่ใน
ทุกกิจกรรมให้ได้อย่างแท้จริง

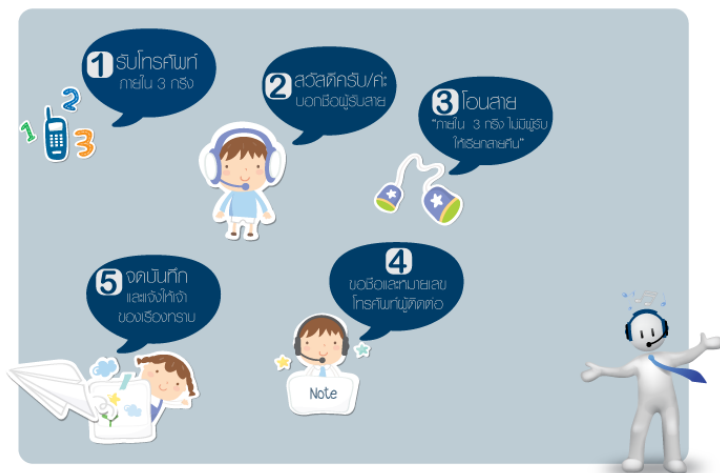
²² บทความ, อรุณี เอี่ยมศิริโชค และสุรีพันธุ์ เสนานุช, แสนสิริ:พัฒนาคนให้
ขั้นและเข้ม, ที่มา: วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต,
ปีที่ 10, ฉบับที่ 56, พฤษภาคม - มิถุนายน 2548

“ไม่ว่าจะทำกิจกรรมอะไร เราจะต้องมีความหมายของ ‘PROUD’ แทรกอยู่ด้วยเสมอ รวมทั้งทุกการประชุม ทุกการสัมมนา ทุกการฝึกอบรม และทุกอย่างที่เราจะทำได้ เวลาจัดสัมมนา เราก็บอกวิทยากรว่าจะเล่นเกมอะไรก็ ตามต้องมีความหมายของ ‘PROUD’ นะ ปีหนึ่งๆ เรามีสัมมนาหลายครั้ง แล้วทีม HR ก็จะไปสุ่มถามวัดออกให้ได้ว่ามีความเข้าใจกันแค่ไหน ทีมต้องคิดรูปแบบใหม่ๆ ตลอดเวลา หยุดหนึ่งไม่ได้ เจียบหายไม่ได้ และต้องเอาเข้าไปใช้ในงานประจำวันให้ได้ และเราจะมี Campaign ขึ้นมาทุกปีเพื่อกระตุ้น เช่น ปีนี้เราบอกว่า เป็นปีแห่งการสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า ซึ่งก็จะเน้นทั้งลูกค้า ภายนอกและภายใน ฉะนั้นเราต้องมีวิธีดูแลลูกค้าอย่างไร เช่น เรื่องของการรับโทรศัพท์ ก็จะมีโปสเตอร์ออกไปว่า 5 ขั้นตอนของ Incoming Call คืออะไร แล้วเราก็ลองโทรไปสุ่มเช็คดู ใครทำได้ถูกต้องตามขั้นตอน รับรางวัลไปเลย ก็เป็นบรรยากาศที่ สนุกด้วย แล้วก็เป็นการปลูกฝังโดยไม่รู้ตัว”

ซึ่ง **5 Steps for incoming call** นี้เป็นการกล่าวถึง เทคนิคในการรับสายอย่างง่าย ๆ ที่ไม่ว่าใครก็ทำได้ ตั้งแต่ (1) การรับโทรศัพท์ให้ได้ภายใน 3 ครั้ง (2) การกล่าวทักทายด้วย คำว่า "สวัสดีครับ สวัสดีค่ะ แทนคำว่า "Hello" ที่เราคุ่นหูกัน

พร้อมทั้งบอกชื่อของผู้รับสายให้ผู้โทรเข้ามาติดต่อสามารถรู้
ได้ทันทีว่า ณ ตอนนั้นกำลังคุยกับใครอยู่ (4) หากสายที่รับไม่ใช่
สายของตน ก็จะต้องทำการโอนสายให้ได้ภายใน 3 ครั้ง ซึ่งนั้น
หมายความว่า จะต้องเกิดการสอตประสานกันระหว่างแต่ละ
ทีมงานด้วย (4) ทำการบอกชื่อและหมายเลขโทรศัพท์กับผู้
ติดต่อ เพื่อให้สามารถโทรกลับมาหาผู้รับสายได้อีกครั้ง หากมี
เหตุขัดข้อง หรือเหตุสุดวิสัยที่จำเป็นจะต้องคุยกับท่านเดิมอีก
ครั้ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการติดต่อสื่อสาร เพราะหากไม่
คงต้องวุ่นวายตั้งแต่ฉบับหนึ่งใหม่แน่ สุดท้าย (5) จัดบันทึกและ
แจ้งให้เจ้าของเรื่องทราบ ก็เป็นอันสมบูรณ์ ซึ่งกระบวนการ
ต่างๆ สามารถแสดงให้เห็นเข้าใจง่าย ๆ ดังภาพด้านล่างนี้

5 Steps for incoming call



ซึ่ง 5 ขั้นตอนนี้ เกิดขึ้นจาก กิจกรรม 4 สิ่งที่พึงกระทำ
ในที่ทำงาน (4 DO In The Workplace) ซึ่งในปัจจุบัน Campaign
นี้ก็ยังคงอยู่ (จะแสดงให้เห็นในบทของ วัฒนธรรมของพวกเขา)
ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องของการทำกิจกรรม ที่แสนสิริ
ต้องการฝังรากลึกให้ลงสู่วัฒนธรรมองค์กรจนกลายเป็น
DNA ของพนักงานทุกคนให้ได้อย่างแท้จริง



เมื่อแสนสิริ ได้นำวัฒนธรรมใหม่ **“PROUD” to be Sansiri** มาทดลองใช้ได้สักระยะหนึ่งแล้ว ก็เห็นว่า พฤติกรรม (Behavior) ที่เกิดขึ้นจากความรู้ (knowledge) ความสามารถ (Ability) หรือแม้แต่ทักษะ (Skills) ของพนักงาน ล้วนแล้วแต่สอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังไว้ทั้งสิ้น อีกทั้ง ยังต้องการจะสื่อให้เห็นถึงความสอดคล้องและการสอดประสาน ร่วมกันระหว่างสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) กับวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ว่าแท้จริงแล้ว เป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย ๆ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพียงใด²³

แต่เมื่อแสนสิริได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การหล่อหลอมวัฒนธรรมแห่งความภาคภูมิใจ **“PROUD”** นี้ ให้เข้าไปอยู่ใน DNA ของคนองค์กรมาได้สักระยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารของแสนสิริ ก็ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะทำการรวบรวมกิจการระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูก เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการบริหารจัดการ แต่ในทางปฏิบัติ กลับไม่ได้ง่าย เหมือนอย่างการเอา 1+1 แล้วได้ 2 ไม่ เพราะพวกเขาจะต้อง

²³ บทสัมภาษณ์, คุณอนงค์ลักษณ์ รัฐประเสริฐ, แสนสิริ...สร้างคนโดนใจ ด้วยวัฒนธรรมองค์กรบายดีไซน์, ที่มา: ผู้จัดการ 360° (รายสัปดาห์), ฉบับวันที่ 17 สิงหาคม 2553

ทำการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เนื่องจากว่า แسنสิริที่เป็นบริษัทแม่ กับพลัส หรือเพอร์ดีที่เป็นบริษัทลูก มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ ความท้าทายใหม่จึงเข้ามาท้าทายพวกเขาอีกครั้ง

ประสานวัฒนธรรมของการก้าวไปข้างหน้า “STEP FORWARD”

ด้วยความเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร ทำให้แสนสิริจำเป็นต้องต้องควรวรรวมกิจการระหว่างบริษัทแสนสิริ ที่เป็นบริษัทแม่กับ Plus ที่เป็นบริษัทลูกเข้าด้วยกัน เนื่องจากผู้บริหารเห็นถึงความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นจากหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงทำการหลอมรวมกิจการ ทั้ง 2 กิจการเข้าด้วยกัน และแบ่งภาระงานใหม่ตามรูปแบบของงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยยกให้ บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ส่วน (2) ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ ยกให้ บริษัท พลัส หรือเพอร์ดี จำกัด (Plus) ซึ่งเป็นบริษัทลูกมาดำเนินการแทน

"ตอนที่เรา Merge องค์กร ... แต่ก่อนจะมีแยกเป็นบริษัทย่อย ก็คือ ของใครของมันดูแลกันเอง... เรารู้สึกว่า เรา มาทำเรื่องของตัวเอง Efficiency แล้วก็มาดูว่า แต่ก่อนเนี่ย แสนสิริ

ก็ทำ อสังหาริมทรัพย์ ซื่อขาย สร้างโอน เหมือนกัน จะออกมา เป็น แปรนด์ สิรินั่น สิรินี้ ไซ้ใหม่ค่ะ ของ Plus ซึ่งเป็นบริษัทลูก ก็ทำเหมือนกัน ซื่อขายสร้างโอน จะออกเป็น แปรนด์ Town Plus, Avenue One Condo, Dcondo Mine อะไรแบบนี้.... เราก็มองว่ามันก็เกิดความซ้ำซ้อนกัน... เราต้องทำเรื่อง Efficiency ก่อน ก็เลยมาบูรรวม และแบ่งธุรกิจใหม่ของแสนสิริเป็น Developer ใครที่เป็น Developer ทั้งหมด มารวมกัน แล้วอยู่ใน แสน (สิริ) ใครที่ทำธุรกิจ Service รวมกัน แล้วไปอยู่ที่ Plus²⁴

จากการควบรวมกิจการในวันนั้น ทำให้แสนสิริเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแค่นั้น ทั้งรูปแบบและแนวทางที่ได้ทำกันไว้ จะต้องหาทางประสานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน แต่เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น จึงขอเสนอผ่านแผนภาพด้านล่าง ถึงสายงานและกลุ่มธุรกิจที่ทั้งบริษัทแม่และบริษัทลูกจะต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยกัน

²⁴ สัมภาษณ์, ภัฏฐาลักษณ์ สกกุลปัญญาพร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์ (CR&HA), บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556



รูปภาพที่ 2 แสดงส่วนงานตามความรับผิดชอบของบริษัทแสนสิริ

การควบรวมกิจการของบริษัทไม่ถือที่สิ่งแปลกใหม่นั้น
ในสังคมปัจจุบัน เพราะหากไม่ซื้อกิจการ ก็ถูกซื้อ หรือไม่ก็ทำ
การควบรวมกิจการ เพื่อให้บริษัทมีอำนาจในการต่อรองและ
ความสามารถในการทำธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ แสนสิริ
จึงกลายมาเป็นอีกเจ้าที่ทำการควบรวมกิจการ แต่แตกต่างกับ
เจ้าอื่นตรงที่ว่า เป็นการควบรวมกิจการภายในองค์กรเท่านั้น
แต่ถึงอย่างนั้น ความแตกต่างของวัฒนธรรมและการทำงานก็
ยังคงอยู่

“แต่ก่อนพ็อยู่บริษัทลูก ตอนที่มี Merge กันจะมี พนักงานเก่า พนักงานใหม่ ก็จะเป็นลูกน้องใครลูกน้องมัน เรา ต้องทำให้เข้าเป็นทีมให้ได้ มีหัวหน้า 2 คน ในฝ่ายเดียวกัน เรา จะทำยังไงให้มันจอยกัน เพราะ ตอนอยู่ที่ Plus เราใหญ่สุด พอ Merge แล้วเราเหมือนมีหัวครอบ จะทำยังไงให้อยู่แบบไม่ทุกข์ เพราะเขาก็มีคนเก่าอยู่แล้วงานมันเหมือนกัน”²⁵

ปัญหาแรกที่เริ่มต้นขึ้นเลย คือ สายงานในการบังคับบัญชา เนื่องจากที่แสนสิริทำการควบรวมกิจการ โดยไม่ได้ลด ชั้น (ตำแหน่ง) ของพนักงาน ส่วนหนึ่งก็เพื่อลดการต่อต้านของ พนักงาน แต่อีกส่วนหนึ่งก็เพื่อคงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีซึ่งถือเป็นสิ่งที่ดี แต่ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งทางการบังคับบัญชาขึ้น ซึ่งสิ่งหนึ่งที่พีพี หรือ อินธรา อินทรกำจร ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบัญชี ได้ทำในขณะนั้น คือ การใช้กลยุทธ์ที่เรียบง่ายที่สุด เข้าไปจับ พร้อมกับการให้ ทำให้เขาสามารถประสานกับคนจาก บริษัทแม่ให้เป็นเนื้อเดียวกันได้

²⁵ อินธรา อินทรกำจร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบัญชี (AC), บริษัท ทัท พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, วันที่ 18 ธันวาคม 2556

ก็ต้องคุย คลุกคลีกับเขาบ่อยๆ ดูงานเขาเป็นยังไง มาคุยกันงานของคุณแบบนี้ไม่เวิร์คของบริษัทฉันทำแบบนี้แล้ว เวิร์คก็มาคุยกันแก้ปัญหา เขาเห็นพีช่วยเขาก็จะเริ่มยอมรับพีมากขึ้นก็จะเริ่มเข้ากับทีมได้แล้ว คือ เราไม่ได้แก้ปัญหาโดยให้นายฝั่งเขายอมรับเรา แต่แก้ปัญหาโดยเด็กสองกลุ่มนี้ยอมรับเรา”²⁶

จากการบีบบังคับ กลายเป็นการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนในที่สุด พนักงานจากทั้ง 2 บริษัท ก็เกิดการยอมรับหัวหน้างานที่มาจากคนละองค์กรได้ ไม่เพียงแค่นั้น พีพี ยังแสดงให้เห็นถึงความคิดที่ล้ำสมัยในการทำงานร่วมกัน โดยได้ถ่ายทอดเรื่องราวที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นว่า พวกเขาใช้วิธีอะไรบ้าง ถึงทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้

“เราก็กแบ่งงานกัน โดยพีเป็นคนคล่องแคล่วมากกว่าก็จะไปดูเรื่อง Operation เขาก็ดูเรื่องงบไป เราดู Operation ในการทำงานของน้องว่า สิ่งที่ทำอันไหนยังไม่ Work อันไหนยังบกพร่อง สิ่งที่ต้องปรับปรุงเราก็เอาขึ้นไปคุยกับทุกฝ่ายเพื่อ

²⁶ อินธิรา อินทรกำจร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบัญชี (AC), บริษัท ทัช เพอฟอร์มิตี้ จำกัด, วันที่ 18 ธันวาคม 2556

แก้ปัญหาให้ห้อง เนื่องด้วยปริมาณงานมันเยอะ ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วย ใช้ SAP มาทำได้ เด็กเขาก็รู้แต่ไม่ได้เก่งขนาดจะคิดอะไรต่อไปได้ ทำได้แค่ระดับหนึ่ง จะบอกเราคนเดียวกันไม่ได้ เพราะข้อมูลมันต้องมาจากหลายทิศทาง เราก็ต้องเอามาคุยกับทุกหน่วยงานเพื่อพัฒนาระบบ”²⁷

สิ่งแรกที่พวกเขาต้องลงมือก่อนเป็นอันดับแรก คือ การเปิดใจ เพราะหากผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ในหน่วยงานไม่เปิดใจแล้ว คงยากที่จะบอกให้เด็ก ๆ หรือพนักงานเปิดใจตามไปด้วยได้ และไม่เพียงแค่นั้น ยังอาศัยจุดแข็งของแต่ละบุคคล รวมทั้งความถนัดประสานการทำงานกันได้อย่างลงตัว ส่งผลให้ปัญหาที่น่าจะหนักในช่วงแรกกลายเป็นเบาขึ้นไปในทันตา แต่ถึงกระนั้น ก็ยังต้องใช้เวลาอยู่บ้างเหมือนกัน เนื่องจากว่า ในช่วงแรกเด็กจะยังไม่ค่อยคุ้นเคยกับระบบและหัวหน้างานใหม่สักเท่าไรนัก หากแต่พวกเขา เดินเข้าหาลูกน้องและให้ความช่วยเหลือก่อนที่เด็กจะร้องขอ ก็ช่วยให้สถานการณ์ที่น่าจะตึงเครียด เบาลางลง จนในที่สุด ก็สามารถประสานเป็นเนื้อเดียวกันได้

²⁷ อินธิรา อินทรกำจร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบัญชี (AC), บริษัท ทัช พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, วันที่ 18 ธันวาคม 2556

“เขาไม่ต่อต้าน แต่ไม่ได้เข้าหาเรา แต่เขารู้แล้วว่าเราช่วยเขาได้ ช่วงหลังก็จะเข้าหาเราแล้ว... ตอนที่มาใหม่ๆ เราก็ดูเขาทำงาน คอยถามเขา เห็นอันนี้มันเสียเวลาก็ถามว่าทำอย่างนี้ได้ไหม เขาก็บอกมา งั้นสรุปมาให้พี่หน่อยเดี๋ยวพี่ไปเสนอให้เราก้ให้เขาคิด เอาความคิดเขาไปต่อยอด”²⁸

เทคนิคเหล่านี้ อาจไม่ใช่เทคนิคใหม่อะไรนัก แต่ก็สามารถประสานพนักงานให้เข้าเป็นหนึ่งเดียวกันได้ โดยอาศัยการทำงานปกติในชีวิตประจำวัน แต่ละวัน เพื่อให้พวกเขาารู้สึกถึงแนวทางในการทำงานใหม่ อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากแนวคิดทั้งสองฝากมากยิ่งขึ้นด้วย ไม่เพียงแค่นั้น ยังอาศัยกิจกรรมพิเศษเพื่อหล่อหลอมให้เป็นหนึ่งเดียวกันมากขึ้นด้วย

“บางทีเราก็มีเลี้ยงปาร์ตี้กันในฝ่าย เหมือนทำอาหาร ไปเที่ยวกัน ทำ workshop ไปดูความต่างของแต่ละคน 2-3 ปี กว่าจะอยู่ตัว พยายามคุยกับเขาเยอะๆ การพาเขาไปกินข้าวก็ช่วย แต่

²⁸ อินธิรา อินทรกำจร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบัญชี (AC), บริษัท ทัช พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, วันที่ 18 ธันวาคม 2556

ทาง HR เขาก็มีกิจกรรมทุก 2-3 เดือน เดินไปตามชั้น แจก
คุปอง”²⁹

หากจะเรียกสิ่งนี้ให้ถูกน่าจะเรียกว่า กุสโรบายมากกว่า เพราะพวกเขา ทำการให้พนักงานกินอาหาร ทำกิจกรรมร่วมกัน และอาศัยเวลาช่วงนั้น พุดคุยปรับความคิดกับพนักงานให้ได้มากที่สุด จนทำให้เกิดความรักและความผูกพันกันมากขึ้น และเหนือสิ่งอื่นใด HR ขององค์กร ก็ได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยสร้างบรรยากาศและยังหารางวัลพิเศษต่าง ๆ มาใช้ทำให้บรรยากาศในการทำงานดูมีสีสันมากยิ่งขึ้น

ส่วนอีกด้านหนึ่ง ที่น่าจะส่งผลได้ไม่แพ้กัน คือ วัฒนธรรมองค์กร เพราะเดิมที แसनสิริ และ พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ต่างมีแนวทางในการทำงานที่ไม่เหมือนกันบ้างแล้ว ยังมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นของตัวเองอีกด้วย และเพื่อช่วยให้ผู้อ่านได้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างระหว่าง 2 วัฒนธรรมนี้ จึงขอแนะนำเสนอวัฒนธรรมของ “STEP FORWARD ของ Plus ว่ามีความเหมือนและแตกต่างกับวัฒนธรรมของแสนสิริอย่างไรบ้าง ดังนี้

²⁹ อินธิรา อินทรกำจร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบัญชี (AC), บริษัท ทัท พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, วันที่ 18 ธันวาคม 2556

Step *Forward*

- S** Satisfaction of customer
ลูกค้าพึงพอใจสูงสุดทั้งสินค้าและบริการ
- T** Team Work
ทำงานเป็นทีม
- E** Effective Communication
สื่อสารชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
- P** Proactive
มีแนวคิดและทำงานเชิงรุก

สี่ตัวแรกจะคล้ายกับวัฒนธรรม “Proud” to be Sansiri อยู่ 3 ตัว คือ Proactive (การทำงานเชิงรุก) Unity (การทำงานเป็นทีม) และ Delight Communication (การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ)

Step *Forward*

- F** **Finest Quality**
สร้างคุณภาพของสินค้าและบริการที่เหนือกว่า
- O** **Ownership**
มีจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของ
- R** **Responsibility**
มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
- W** **Willingness**
มีความเสียสละ ท่วมเท
- A** **Attitude**
มีจิตสำนึกและทัศนคติที่ดี
- R** **Result Oriented**
ทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย
- D** **Differentiate**
มุ่งมั่นในการสร้างความแตกต่าง

ส่วนครึ่งหลังจะเหมือนกันอยู่ 2 ตัว คือ Result Oriented (การทำงานอย่างมีเป้าหมายและมุ่งมั่น) กับ Ownership (ความรู้สึกรับเป็นเจ้าของบริษัท) นอกนั้นจะเหมือนเป็นส่วนขยายที่ Plus จะออกแบบให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ซึ่งพี่ลักษณ์ได้เสริมว่า การที่จะเอาบริษัทพี่ หรือน้องมาใช้ อาจมีปัญหาหรือเกิดความสับสนได้ จึงได้สร้างวัฒนธรรมใหม่เพื่อให้สามารถประสานทั้งบริษัทพี่และบริษัทน้องให้เข้าเป็นหนึ่งเดียวกันได้

“ด้านวัฒนธรรมองค์กร... จะเอาของพี่ หรือของน้อง เดียวมันมีปัญหา ก็คิดใหม่ แล้วพยายามผสมแล้วมันไม่ลงตัว... ก็เลยเป็น Our Cultures ของเรา...”³⁰

ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมใหม่จึงได้ถูกขีดเขียนขึ้น เพื่อสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร เกิดความเป็นเอกภาพร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมใหม่นี้เรียกว่า “Our Cultures” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่เป็นเจ้าของร่วมกัน เสมือนเป็น วัฒนธรรมของพวกเขา

³⁰ สัมภาษณ์, ญัตติลักษณ์ สุกุลปัญญาพร, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์ (CR&HA), บริษัท แอสเสอรี่ จำกัด (มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

สู่วัฒนธรรมของพวกเรา (Our Cultures)

เพื่อให้ทุกท่านเข้าใจถึงความเป็นมาของวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นบ่อเกิดสำคัญของความสุขมากยิ่งขึ้น ผู้เขียนจะทำการบรรยาย แต่ละขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้น จนนำไปสู่การสร้างกิจกรรมแห่งความสุขที่คุณอาจไม่เคยรู้มาก่อนว่า แท้จริงแล้วหนทางไปสู่การสร้างที่ทำงานแห่งความสุข หรือการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้น อาจไม่ได้ยากอย่างที่คุณคิดก็เป็นได้



6 ขั้นตอนสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขในแบบฉบับแสนสิริ

6 ขั้นตอนนี้ จะคล้ายกับการวางระบบวัฒนธรรมองค์กรทั่วๆ ไป จะแตกต่างกันตรงที่แสนสิริ ได้ทำการศึกษาและวางระบบอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ตามที่พวกเขาคาดหวังเอาไว้ ซึ่งประกอบด้วย

1. สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ผู้บริหารคาดหวังไว้
2. สัมภาษณ์แนวคิดจากผู้บริหารระดับรองลงมาเพื่อหาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่คาดหวังไว้
3. ทำการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมของคนในองค์กรว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอะไรบ้าง แล้วทำการสรุปพฤติกรรมที่ต้องการ
4. ทำการจัดหมวดหมู่พฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา
5. ทำการประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมของพวกเรา "Our Cultures"
6. พนักงานทุกคนถูกปลูกฝัง Our Cultures ลงสู่จิตวิญญาณในการทำงาน

ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



The Road To SANSIRI Corporate Culture

1



สัมภาษณ์ CEO, PSD, COO

สัมภาษณ์แนวคิดจากผู้บริหารระดับสูง
พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
ที่ผู้บริหารคาดหวัง

3



วิเคราะห์พฤติกรรม

ศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กร
วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน
เพื่อสรุปพฤติกรรมที่ต้องการ

2



สัมภาษณ์ SVP, VP, Mgr

รวบรวมสัมภาษณ์แนวคิดจากผู้บริหาร
พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
ที่ผู้บริหารคาดหวัง

4



จัดหมวดหมู่

จัดหมวดหมู่พฤติกรรม
เพื่อกำหนดพฤติกรรมองค์กร

5



ACTIVITY & PR

ประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมส่งเสริม
OUR CULTURES อย่างต่อเนื่อง

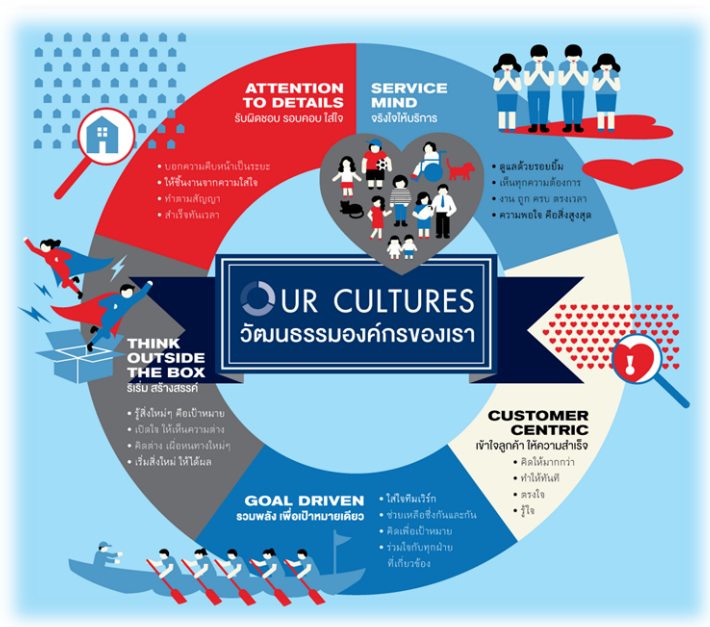
6



OUR CULTURES

พนักงานในองค์กรนำ
OUR CULTURES
ไปใช้ในการทำงาน

และจากจุดนี้เอง กลายมาเป็นรากฐานแห่งความสุขของ
 ที่แน่นอนของ บริษัทแสนสิริ ที่จะนำไปสู่กิจกรรมต่างๆ ที่ทั้ง
 พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า นักลงทุน หรือแม้แต่ชุมชน ต่างก็มี
 ความสุขร่วมกันได้



กิจกรรมสร้างสุข

ก่อนที่องค์กรใดจะสามารถวางรากฐานแห่งความสุขกับพนักงานได้พวกเขาจะต้องเข้าใจและรู้อย่างแท้จริงก่อนว่า “แท้จริงแล้ว พนักงานของพวกเขาต้องการอะไรกันแน่” และสิ่งหนึ่งที่พีลซ์เชน ได้ถ่ายทอดให้เราฟัง ทำให้เราเข้าใจถึงเงื่อนไขในการออกแบบกิจกรรม ให้สามารถตอบสนองต่อพนักงานส่วนใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“เวลามีคนมาถามพีลซ์เชนว่า... เขาจะไปทำยังไงให้พนักงานทำงานมีความสุข สนุกกับการทำงาน พีลซ์เชนก็บอกว่า เขาต้องไปศึกษาองค์กรของเขาก่อนว่า องค์กรของเขา พฤติกรรมของคนในองค์กร อยากได้อะไร... เขาสนใจอะไร”

ถือเป็นวิธีง่าย ๆ แต่ก็นับว่าเป็นวิธีการที่ได้ผล เหมือนกับ “ถ้าไม่รู้ ก็แค่ถาม” วิธีนี้

ไม่เพียงแค่นั้น ก่อนที่พนักงานทุกคนจะเข้ามาทำงานกับองค์กรในวันแรก สิ่งหนึ่งที่สำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การแสดงออกอย่างจริงใจ พร้อมทั้งบอกถึงสิ่งที่พวกเขาจะต้องเผชิญในอนาคต

“องค์กรของเราเป็นองค์กรที่ทำงานหนักนะ เรานะ มี เป้า มียอด อยู่ตลอดเวลา... อันดับที่ 2 คือ องค์กรเรา เป็น องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คุณจะอยู่ตรงนี้ ณ วัน หน้าคุณอาจจะ Move ไปอยู่ตรงโน้นตรงนี้ เรื่องของการข้าม บริษัทและข้ามฝ่ายของเราเนียเป็นเรื่องธรรมดา”

จากจุดเริ่มต้นนี้เอง ที่จะค่อยหล่อหลอมพนักงานในช่วงแรกกว่า 4 วัน เพื่อให้ผู้มาอยู่อาศัยใหม่ได้รู้ว่า บ้านหลัง นี้ มีวัฒนธรรมและความเป็นอยู่อย่างไรบ้าง และเพื่อไม่ให้เป็น การเสียเวลา ขอพาทุกท่านสู่ การออกแบบกิจกรรมแห่งความสุข ที่จะทำให้ทุกท่าน กลายมาเป็นส่วนหนึ่งแห่งแสนสิริร่วมกัน

Morning Talk, Morning Mouse

ในหลายๆ องค์กร หัวหน้างานและผู้บริหารต่างพากัน ค้นหาเทคนิคที่จะสามารถสื่อสารนโยบาย รูปแบบการทำงาน หรือแม้แต่การรับทราบความเป็นอยู่ของพนักงาน เพื่อให้พวกเขาสามารถถ่ายทอดนโยบาย แนวทางในการทำงาน แจ้งผล ย้อนกลับ หรือแม้แต่ รับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของพนักงานได้ แต่ในทางปฏิบัติกลับไม่สามารถหาช่องทางที่เหมาะสมและเป็นกันเองที่จะทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ ซึ่ง พี่ต่าย หรือ คุณวิลาลิณี

เดชอมรชัย ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายบริหารโครงการและการตลาดแนวราบ 2 ได้ถ่ายทอดถึงเทคนิคสำคัญที่ช่วยให้ตนสนิทสนมกับลูกทีมหรือเด็กๆ ในสังกัดมากยิ่งขึ้น

“กินใจ ฮ่าๆๆ มีอะไรกินเนี่ย แบบมีขนมมาแล้วก็กินใจ เล่นอะไรอย่างนี้... คือ พี่ต้องไปดู MCL พี่ไม่ค่อยมีเวลามาเมาส์... แต่ถ้าเกิดสมัยก่อนมันทำแต่ PL เป็นใจพี่ แซ่วใคร เป็นยังไง ใครเลิกกับแฟนอะไรแบบนี้ เข้าใจความหมายปะ มันจะรู้หมดใจ”³¹

ถึงแม้ว่า งานจะเพิ่มมากขึ้น แต่หากผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นคนเปิดใจ และเริ่มเดินเข้าหาพนักงานของตนก่อน ด้วยความจริงใจ จะเป็นไปไม่ได้จริงๆ เหนือที่พนักงานหรือลูกน้องที่มีตำแหน่งต่ำกว่า จะไม่ยอมรับไม่ตรีจิตครั้งนี้ได้ และหากคิดตามหลักตรรกะแบบง่ายๆ และคิดว่า ตนเป็นลูกน้องและมีหัวหน้างานแบบนี้ คงมีความสุขไม่น้อยหากเขาจะหาเวลามากกระชับความสัมพันธ์ ถึงแม้ว่า ผู้บริหารเหล่านั้นจะมีเวลายุ่งเพียงใดก็ตาม

³¹ สัมภาษณ์, วิลาสินี เดชอมรชัย, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบริหารโครงการและการตลาดแนวราบ 2, บริษัท แอสนีสรี จำกัด (มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

“แต่ว่าลือตอนนี้ กลางวันก็ไม่ได้ไปกินข้าวกับเขา ประชุม
แต่กับนาย คือ เวลาที่เจอเขาที่สุดคือ กินข้าว... ข้าวเช้า ข้าว
กลางวัน ก็กิน เหย็กินอะไรวะ เหย็กินอะไรวะ เหย็กินอะไรวะ เอ้อ เล็กกับ
แพน ก็จะรู้ว่าแม่ไม่สบาย ที่บ้านซื้อเงินเราจะรู้หมดไง”³²

ไม่เพียงแค่นั้น กิจกรรมเหล่านี้ ยังช่วยป้องกันความ
ทุกข์และความเครียดที่จะเกิดขึ้นจากการสั่งการหรือแรงกดดัน
ในการทำงานของพนักงานได้อีกด้วย แต่หากขาดจุดนี้

“แต่พอไม่มี Activity กินข้าวปุ๊บ มันก็ไม่รู้ ฟังไอ้โง่เล่า
ฟังคนโง่คนนี้เล่า ก็มีลูกน้องบางคนบอกว่า ช่วงนี้ “พีๆ ช่วงนี้
มันออกหนักอยู่พี่ อย่าไปตามมันเยอะ อะไรอย่างนี้ช่วงนี้เพลๆ
มือหน่อย”³³

³² สัมภาษณ์, วิลาสิณี เดชอมรธัญ, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP),
ฝ่ายบริหารโครงการและการตลาดแนวราบ 2, บริษัท แสตนลิตี้ จำกัด
(มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

³³ สัมภาษณ์, วิลาสิณี เดชอมรธัญ, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP),
ฝ่ายบริหารโครงการและการตลาดแนวราบ 2, บริษัท แสตนลิตี้ จำกัด
(มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

แต่เนื่องจากปัจจุบัน ผู้บริหารไม่มีเวลาเหมือนแต่ก่อน ส่งผลให้ ความสุขโดยรวมของหน่วยงาน หรือความสุขที่จะสามารถส่งต่อให้พนักงานลดลงไปบ้าง

ถึงแม้สิ่งที่ผู้อำนวยการท่านนี้ทำ จะเป็นเพียงกลยุทธ์ที่เรียบง่าย แต่ก็สามารถรับมือกับปัญหาใหญ่ที่อาจเกิดขึ้นได้ และแม้ว่า เป้ายอดในปัจจุบันจะเพิ่มสูงขึ้น จนทำให้ ผู้อำนวยการสาวของแชนสิริไม่มีเวลามาทำกิจกรรมร่วมกัน เด็ก ๆ เหมือนในสมัยก่อน แต่สิ่งหนึ่งที่ช่วยพวกเขาได้ คือ การรับประทานอาหารร่วมกันทุกคนในที่ทำงานนั่นเอง

“ชื่อข้าวเข้ามากินกันข้างบนแล้วก็มานั่งเมาส์ เราจะเรียกภาษาในที่ที่เราว่า เราจะต้องมา Morning talk กันนะนิสนิ่ง เช้านี้”³⁴

ถือเป็นเทคนิคง่าย ๆ ในการรับทราบประเด็นปัญหา แนวทาง หรือแม้แต่สักถามสารทุกข์สุขดิบกับพนักงานได้ ตลอดเวลา แต่บ่อยครั้งกลับไม่สามารถรับรู้ถึงประเด็นต่าง ๆ

³⁴ สัมภาษณ์, วิลลิสดี เดชอมรชัย, ผู้อำนวยการอาวุโส (SVP), ฝ่ายบริหารโครงการและการตลาดแนวราบ 2, บริษัท แชนสิริ จำกัด (มหาชน), วันที่ 18 ธันวาคม 2556

เหล่านั้นได้ เนื่องจากความห่างของตำแหน่งงาน หรือแม้แต่ห้องทำงานของหัวหน้างานที่มักจะมีประตูมาปิดจนกลายเป็นอาณาบริเวณเฉพาะสำหรับผู้บริหารไป

เพื่อให้สามารถเข้าถึงพนักงานได้ง่ายยิ่งขึ้น แต่บ่อยครั้ง ก็ไม่สามารถทำได้ เนื่องจาก ตำแหน่งงานหรือแม่ที่ทำงานที่เป็นห้องเฉพาะสำหรับผู้บริหาร จึงกลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการที่ผลึกให้พนักงานและหัวหน้าในระดับที่สูงขึ้นไป เข้าหากันไม่ค่อยถนัด แต่ที่แสนสิริ ไม่ได้เป็นอย่างนั้น พวกเขาทำกลยุทธ์ตัวหนึ่งที่เรียกว่า Morning Talk มาประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถเข้าใจในตัวพนักงานได้มากยิ่งขึ้น

ประชุมยามเย็นสไตล์แฮนสิริ

บ่อยครั้งองค์กรก็ไม่สามารถที่จะบีบให้พนักงานทำงานอยู่ในช่วงเวลาที่บริษัทจัดเอาไว้ได้ โดยเฉพาะหากมีประชุมด่วนที่ทุกคนจะต้องเข้ามาเสวนาร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อคิด หรือประเด็นที่ต้องการ

จะต้องเพิ่มช่วงเวลาในการทำงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้พนักงานได้มาเสวนาและเปิดเผยสิ่งที่พวกเขาประสบพบเจอมา ร่วมกับเป้าหมายในองค์กรของท่าน จะกลายเป็นเรื่องที่ยากเย็น เพราะหากพนักงานของท่านเหนื่อยล้า การประชุมครั้งนั้นจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร หากทุกคนไม่พร้อมที่จะดำเนินงานต่อไป

จึงเกิดเป็นกิจกรรมใหม่ยามเย็นขึ้น

ร่วมเงาจากบ้านแห่งความสุข

ร่วมเงานี้ จะกล่าวถึงผลพวงแห่งความสุขที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กร การดำเนินกิจกรรมและโครงการต่างๆ ที่แสนสิริได้ทำเอาไว้ ว่าแท้จริงแล้วกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ทำนั้น ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไรบ้าง หรืออีกแง่หนึ่งก็คือ ผลลัพธ์ (Consequence) ที่เกิดจากการเป็นองค์กรแห่งความสุขนั่นเอง โดยขอนำเสนอไว้เป็นมิติแต่ละด้าน ดังนี้

มิติด้านองค์กร

"องค์กรของเราเนี่ย เป็นองค์กรที่คิดแล้วชอบกระตุ้นให้คนเกิดการอยากรู้ เราจะบอกเลยว่าเวลาเราเริ่มงานกับเรา ขอโอกาสเราก่อนนะ... ขอโอกาสให้แสนสิริก่อน คือ คุณมาเรียนรู้กระบวนการทำงานของเราก่อน มาเรียนรู้วิธีการทำงานของเรา ก่อนว่าเป็นยังไง แล้วหลังจากนั้น คุณค่อยเอาสิ่งที่คุณมีจากการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย หรือจากประสบการณ์การทำงาน... มา Mix ผสมกันแล้วมาปรับ พัฒนา เพราะเรามีการพัฒนาในองค์กรอย่างต่อเนื่อง...ในระบบ Intranet...จะมีเครื่องมือค่อนข้างเยอะ เพราะกว่า 80% เกิดจากทีมงาน พนักงาน...ช่วยกันทำ"

ในขณะที่พูด แวดตาที่มุ่นมั่นของพี่ลักษณ์ก็เผยให้เห็นถึงความภาคภูมิใจ เพราะนอกจากองค์กรจะกลายเป็นสถานที่ทำงานแห่งความสุขของพนักงานหลายต่อหลายคนไปแล้ว ยังสามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรม ที่ต่อยอดไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้อีกด้วย

บทส่งท้าย

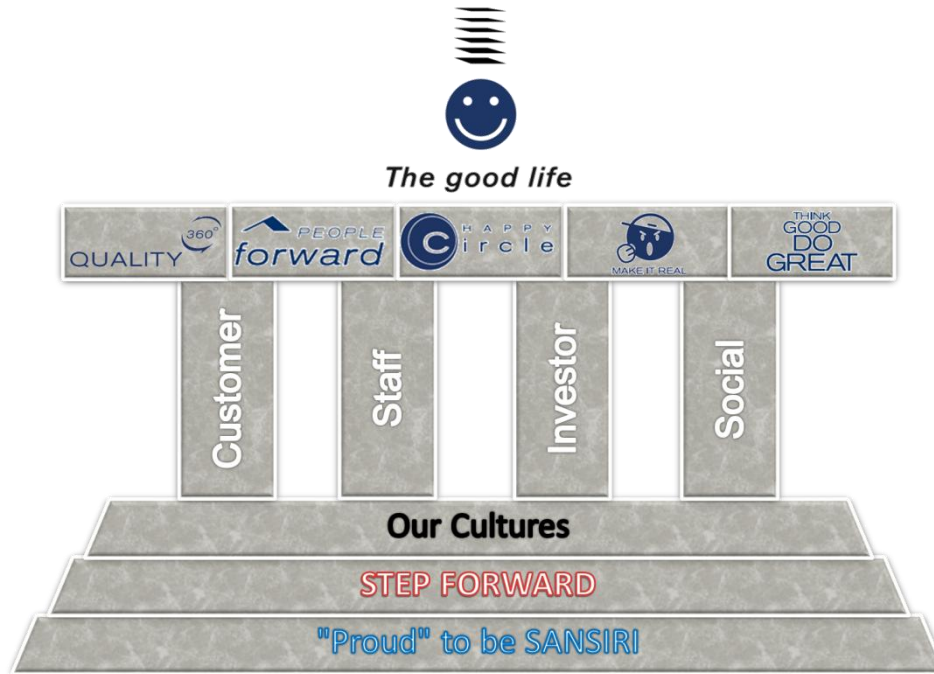
หากท่านอยากเป็นผู้หนึ่งที่ได้สร้างความสุขให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน ขอให้ท่านจงอย่าได้รอช้า ชั้นแรก ท่านจงมอบความสุขนั้น ให้กับคนในครอบครัว ไม่ว่าเขาคนนั้นจะเป็นลูกของท่าน พ่อแม่ ปู่ย่าตายาย ญาติสนิท มิตรสหาย หรือแม้แต่ตัวท่านเอง เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะกลายมาเป็นกระจกสะท้อนความสุขให้เกิดขึ้นกับคนรอบข้าง แต่หากตัวท่านหรือคนในครอบครัวยังไม่มีความสุข ตัวท่านจะไปเอาความสุขจากที่ไหนมาส่งต่อให้กับผู้อื่น และเมื่อท่านสามารถส่งต่อความสุขให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในบ้านได้แล้ว จงอย่าหยุดที่ส่งต่อความสุขนั้น ให้กับทุกคนที่ได้พบเจอกับท่าน ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะเป็นใครก็ตาม ขอให้ท่านจงเป็นตัวแทนของความสุข เพราะแม้ว่า ผลของความสุขนั้น อาจเกิดขึ้นได้ยากและใช้เวลานาน แต่อย่างน้อยที่สุด ตัวท่านเองจะกลายมาเป็นผู้ที่มีความสุขจากการกระทำของตัวท่านเอง และจงอย่าปล่อยให้ผู้ที่พบเห็นท่านจากไปอย่างไม่มีความสุข เพราะเพียงแค่ว่าท่านแสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ ทั้งรอยยิ้มและดวงตาจะกลายมาเป็นหน้าต่างบานแรกที่เปิดขึ้น เพื่อส่งมอบความสุขให้กับคนทุกคน และอย่างนี้ความสุขขององค์กรจะไม่เกิดขึ้นได้อย่างไร ท่านว่าจริงไหม ??

“Spread love everywhere you go: first of all in your own house. Give love to your children, to your wife or husband, to a next door neighbor... Let no one ever come to you without leaving better or happier. Be the living expression of God’s kindness; kindness in your face, kindness in your eyes, kindness in your smile; kindness in your warm greeting.”

“จงแผ่ความรักไปทุกหนทุกแห่งที่ท่านไป ชั้นแรก ท่านควรแผ่ความรักให้กับทุกคนในบ้าน ให้ความรักกับลูกๆ ให้ความรักกับภรรยาหรือสามีของท่าน และแพร่ความรักไปสู่บ้านใกล้เคียง จงอย่าปล่อยให้คนที่มาหาท่านกลับไป โดยที่ไม่รู้สึกดีขึ้น หรือมีความสุขมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งท่าน สามารถเป็นตัวแทนที่มีชีวิตของพระเจ้าเป็นเจ้า ในด้านของความเมตตา ที่แผ่ออกมาจากทางใบหน้า ดวงตา รอยยิ้ม และการกล่าวทักทายที่อบอุ่น”

Mother Theresa

แม่แบบ “บ้านคือวิมานของเรา” (Our Heavenly Sansiri’s Home Model)



แม่แบบ บ้านคือวิมานของเรา หรือ **Our Heavenly Sansiri's Home Model** นั้น สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการสร้างสุขในแบบฉบับแสนสิริ ที่เริ่มต้นจากการวางรากฐานของบ้านให้แน่นหนาผ่านวัฒนธรรมองค์กร ที่เริ่มต้นขึ้นจากวัฒนธรรมแห่งความภาคภูมิใจ ("Proud" to be SANSIRI) ประสานกับวัฒนธรรมของ "การก้าวไปข้างหน้า (STEP FORWARD) สู่การเป็นวัฒนธรรมของพวกเรา (Our Cultureess) ที่ผสมบริษัททั้งสองให้กลายเป็นหนึ่งเดียวกัน ที่เริ่มต้นจากการวางเป้าหมายของบริษัทที่แน่แน (Goal Driven) และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนหันมาใส่ใจและเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในทุก ๆ ด้าน (Customer Centric) พร้อมทั้งใส่ใจในรายละเอียดอย่างพิถีพิถัน (Attention to Details) ผสานความคิดนอกกรอบ (Think Outside the Box) สู่การสร้างสรรค์อสังหาริมทรัพย์ที่เลิศหรูและสมบูรณ์แบบตามความต้องการของลูกค้า ที่จะส่งมอบเคหะสถานแห่งความสุข ด้วยรอยยิ้มและการบริการด้วยใจ (Service Mind) จนในที่สุด ได้หล่อหลอมให้เกิดเป็นความยั่งยืนของกิจการ ที่ดำเนินมายาวนานกว่า 30 ปี และไม่เพียงแค่นั้น เพราะทุกวัน กลายเป็นวันแห่งความสุขของพวกเขาทุกคน

แต่สิ่งปลูกสร้าง คงจะกลายมาเป็นบ้านที่สมบูรณ์ไม่ได้ หากขาดเสาหมาก้านยัน แสนสิริ จึงตั้งเสาหลัก ขึ้นมา 4 เสา ได้แก่ เสาของลูกค้า เสาของพนักงาน เสาของนักลงทุน และเสาของสังคม ซึ่งทั้ง 4 เสา ถูกตั้งขึ้นบนพื้นฐานที่แข็งแรงของวัฒนธรรมองค์กร ด้วยเหตุผลทำนองเดียวกัน กับการสร้างบ้านที่ว่า “บ้านจะมั่นคงได้อย่างไร หากสร้างขึ้นบนฐานที่ไม่มั่นคง” ด้วยเหตุนี้ เสา 4 ต้นจึงถูกสร้างขึ้นเพื่อรองรับหลังคาแห่งกิจกรรมที่จะทำให้ทุกคนในครอบครัวได้กำบังจากลมฝนที่จะพัดมาในอนาคต

โดยหลังคาที่จะวางนี้ ได้ถูกสร้างและออกแบบเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยตั้งอยู่บนเสาหลักทั้ง 4 ต้น ด้วยความมุ่งหวังที่จะดูแลผู้อยู่อาศัยทุกคน ให้เกิดสุขตลอดระยะเวลาที่ได้มาพักอาศัย โดยเกิดจากแผ่นหินขนาดใหญ่ 5 แผ่น ที่แสดงให้เห็นแทนกิจกรรมหลักทั้ง 5 ที่คอยสร้างความสุขให้กับต้นเสาทุกต้น ได้แก่ (1) **Make it Real** การตั้งเป้าหมายสูงสุดที่สามารถทำให้เป็นจริงได้ (2) **Quality 360** องศา ที่มุ่งเน้นคุณภาพของสินค้าและการบริการ รวมทั้งคุณภาพของพนักงานทุกคน (3) **Happy Circle** วงจรความสุขเพื่อสร้างความสมดุล ให้กับชีวิตและการทำงาน โดยมุ่งเป้าไปที่ความสุข

ของการทำงาน และความสุขจากกิจกรรม (4) **People Forward** ตระหนักในคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับพนักงานทุกคน สุดท้าย (5) **Think Good Do Great** การทำดีเพื่อสังคม เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากความร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุกคน จนกลายมาเป็นจิตอาสาที่ถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อส่งมอบความสุขให้กับตนเอง เพื่อนร่วมงาน องค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี (The Good Life) ที่มาพร้อมกับความสุขของทุกคน สมตั้งคำว่า "**Construct a Life, Not just a Building**" เพราะแสนสิริเชื่อว่า “การสร้าง คือ การสร้างชีวิต”

