SUAN SUNANDHA RAJABHAT UNIVERSITY

การปรับตัวขององค์กร เพื่อสร้างความยั่งยืน



intro

วิกฤตสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน บีบให้ธุรกิจไม่สามารถหวังแค่ผลกำไรระยะสั้นได้อีกต่อไป แต่ต้องปรับตัวมาดูแลโลกและสังคมควบคู่ไปด้วย

ส่งผลให้แนวคิด CSR (corporate Social Responsibility) เปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเพียง "การบริจาคหรือทำบุญเป็นครั้งคราว" มาเป็น "กลยุทธ์หลักในการบริหารองค์กร" เพื่อสร้างสมดุลระหว่างกำไร สังคม และสิ่งแวดล้อม

ช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจและทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว







ความหมายของ CSR

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (corporate Social Responsibility: CSR) คือ แนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นย้ำให้องค์กรธุรกิจดำเนินกิจการภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อผลกระทบในทุกมิติ ที่อาจเกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจ

ทั้งนี้ การนิยามความหมายของ CSR มิได้หยุดนิ่งอยู่เพียงมิติด้านสังคมหรือการคืนกำไรให้แก่ชุมชนรอบข้างเท่านั้น แต่มี "วิวัฒนาการเชิงกลยุทธ์" ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญตามบริบทและความต้องการของโลก ดังนี้

วิวัฒนาการของ CSR

องค์กรระดับโลกได้ให้มุมมองและพัฒนาแนวคิดของ CSR จากกิจกรรมสนับสนุนในอดีตสู่กลยุทธ์หลักในการสร้างความมั่นคงให้แก่องค์กรและระบบนิเวศอย่างถาวร

- มุมมองดั้งเดิม: จำกัดกรอบของ CSR อยู่ที่การทำกิจกรรมสาธารณกุศล เช่น การบริจาคเงิน การแจกจ่ายสิ่งของ หรือการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ยากไร้ ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์ภายนอกเป็นครั้งคราว แต่ไม่ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดหรือโครงสร้างภายในของการดำเนินธุรกิจหลัก
- มุมมองร่วมสมัย: คณะกรรมาธิการยุโรป (European commission) และมาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) ได้นิยามว่า CSR คือการที่องค์กร "รับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม" ผ่านพฤติกรรมที่มีความโปร่งใสและมีจริยธรรม ซึ่งต้องถูกบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ ค่านิยม และกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำอย่างแท้จริง

ความแตกต่างของ
CSR After Process กับ CSR In Process

เพื่อการจำแนกประเภทและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ จำเป็นต้องทำความเข้าใจการแบ่งรูปแบบการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมตามลักษณะของห่วงโซ่คุณค่าออกเป็น 2 รูปแบบหลัก คือ

1. กิจกรรมเพื่อสังคมที่แยกต่างหากจากธุรกิจหลัก (CSR after Process): กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น "ภายหลัง" กระบวนการผลิตหรือการดำเนินงานปกติเสร็จสิ้นลง โดยเนื้อหากิจกรรมมักแยกขาดจากตัวสินค้า บริการ หรือสายการผลิตหลักของบริษัท
   - ผู้รับผิดชอบหลัก: แผนกประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายสื่อสารองค์กรและกิจกรรมพิเศษ
   - เป้าหมาย: สร้างภาพลักษณ์องค์กรในระยะสั้น ตอบแทนสังคม หรือสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน
   - ตัวอย่างกิจกรรม: การนำพนักงานไปปลูกป่าชายเลนประจำปี, การตั้งกองทุนแจกทุนการศึกษา, การบริจาคเงินและสิ่งของช่วยเหลือภัยพิบัติ

ความแตกต่างของ
CSR After Process กับ CSR In Process

2. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ฝังอยู่ในเนื้อธุรกิจ (CSR in Process): การฝังความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปใน กระบวนการทำงานหลัก ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำของห่วงโซ่คุณค่า เพื่อแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ โดยคิดเป็นต้นทุนและมาตรฐานการทำงานปกติขององค์กร

- ตัวอย่างการนำไปใช้จริง:
  - วิจัยและพัฒนา (R&D): ออกแบบสินค้าโดยใช้วัตถุดิบหมุนเวียนหรือย่อยสลายได้
  - กระบวนการผลิต: ใช้พลังงานหมุนเวียนในโรงงานเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
  - โลจิสติกส์: วางแผนเส้นทางขนส่งใหม่เพื่อประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิง

การเปลี่ยนผ่านสู่การมุ่งเน้นสิ่งแวดล้อม

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ภายใต้ความกดดันด้านการตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม ได้ยกระดับ CSR จากเดิมที่เน้นมิติด้านสังคมหรือการช่วยเหลือชุมชน มาสู่การใช้ "มิติสิ่งแวดล้อมเป็นแกนหลัก" เพื่อผสานเข้ากับกลยุทธ์การตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อมและความอยู่รอดของธุรกิจ

3 แรงผลักดันสำคัญที่ทำให้สิ่งแวดล้อมกลายเป็นแกนกลาง

- ความรุนแรงของปัญหาสิ่งแวดล้อม: วิกฤตโลกร้อนและการหมดไปของทรัพยากร ไม่ใช่แค่ปัญหาสังคม แต่กระทบต่อต้นทุนการผลิต วัตถุดิบขาดแคลน และความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยตรง
- แรงกดดันจากพันธสัญญาระดับสากล: องค์กรต้องปฏิบัติตามเป้าหมาย UN SDGs และเผชิญกับข้อบังคับทางการค้าที่เข้มงวด เช่น มาตรการภาษีคาร์บอนข้ามพรมแดน (CBAM) ทำให้ประเด็นสิ่งแวดล้อมกลายเป็นเรื่องของกฎหมายและต้นทุนทางภาษี
- ความคาดหวังใหม่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ผู้บริโภคยุติความสนใจในบริษัทที่ "เน้นบริจาคเพื่อสร้างภาพ" แต่หันมาเรียกร้องและตรวจสอบการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ตลอดจนการจัดการขยะและบรรจุภัณฑ์ตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน

ระดับของ CSR

การทำความเข้าใจความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมของธุรกิจอย่างเป็นระบบ ต้องอาศัยการศึกษาผ่านกรอบทฤษฎีที่เป็นมาตรฐานสากล คือ "พีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร" (carroll's CSR Pyramid) นำเสนอโดย Archie B. carroll ซึ่งอธิบายว่า ความรับผิดชอบของธุรกิจไม่ได้มีเพียงมิติเดียว แต่ประกอบด้วยความคาดหวังของสังคม 4 ระดับ ดังนี้





ระดับของ CSR



1. ความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities): คือฐานรากสำคัญที่สุดที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด โดยต้องสร้างผลกำไรผ่านการส่งมอบสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ผู้บริโภค

ซึ่งในบริบทปัจจุบันเปลี่ยนจากการเน้นกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียว มาเป็นการสร้าง "กำไรสีเขียว" ด้วยการลดต้นทุนผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนานวัตกรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรมีเงินทุนไปขับเคลื่อนความรับผิดชอบในมิติอื่นต่อไป

ระดับของ CSR

2. ความรับผิดชอบทางกฎหมาย (Legal Responsibilities): คือการที่สังคม คาดหวังให้องค์กรธุรกิจดำเนินกิจการภายใต้กรอบของกฎหมายอย่างเคร่งครัด ถือเป็นคำมั่นสัญญาพื้นฐานที่ธุรกิจต้องยึดถือ

ในมิติสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานโดยไม่มีข้อยกเว้น เช่น การคุมมลพิษ การบำบัดน้ำเสีย และการกำจัดขยะอันตราย เพราะการฝ่าฝืนนอกจากจะมีความผิดทางกฎหมายแล้ว ยังทำลายชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของแบรนด์ทันที



ระดับของ CSR



3. ความรับผิดชอบทางจริยธรรม (Ethical Responsibilities): คือก้าวย่างที่เหนือกว่าข้อบังคับทางกฎหมาย โดยเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรมตามความคาดหวังของสังคม

ซึ่งในมิติสิ่งแวดล้อม องค์กรจะลงมือทำด้วยความสมัครใจ เช่น การเปลี่ยนมาใช้วัสดุย่อยสลายได้ แม้ยังไม่มีกฎหมายสั่งห้าม และการสื่อสารการตลาดอย่างซื่อสัตย์ ไม่โฆษณาเกินจริงหรือฟอกเขียว

ระดับของ CSR

4. ความรับผิดชอบในการเสียสละเพื่อสังคม (Philanthropic Responsibilities): เป็นยอดสูงสุดของพีระมิด ที่สะท้อนการเป็นพลเมืองดีขององค์กรผ่านการอุทิศเงิน เวลา หรือทรัพยากรด้วยความสมัครใจ

ซึ่งในมิติสิ่งแวดล้อม จะเน้นการลงมือทำเพื่อสาธารณประโยชน์อย่างแท้จริง เช่น การตั้งมูลนิธิคุ้มครองสัตว์ป่า การให้ทุนวิจัยพลังงานสะอาด หรือการฟื้นฟูป่าร่วมกับชุมชน เพื่อช่วยฟื้นฟูโลกพร้อมยกระดับภาพลักษณ์ที่ดีในระยะยาว



CSR กับความยั่งยืน

การทำ CSR ยุคใหม่ไม่ใช่แค่การทำความดีหรือการสร้างภาพลักษณ์ในระยะสั้นเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงธุรกิจสู่ "ความยั่งยืน" ผ่านกรอบ Triple Bottom Line (Profit, People, Plane+) ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งไม่ใช่แค่ผู้ถือหุ้น แต่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่มีอิทธิพลอย่างสูงต่อกลยุทธ์การตลาดสีเขียว มีดังนี้

1. ลูกค้า (customers): ผู้บริโภคยุคนี้ใส่ใจกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ก่อนซื้อจะดูว่าสินค้าผลิตมาจากไหน ทำลายโลกหรือไม่

- สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน: ธุรกิจที่ทำ CSR สิ่งแวดล้อมจริงจัง จะเปลี่ยนจากการตัดราคามาเป็นการเพิ่มมูลค่าด้วยความเป็นมิตรต่อโลก ลูกค้าเกิดความไว้ใจ ผูกพันกับแบรนด์ และตัดสินใจซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง

CSR กับความยั่งยืน

2. ชุมชน (communities): หากโรงงานสร้างมลพิษ ชุมชนรอบข้างคือกลุ่มแรกที่เดือดร้อนและพร้อมจะลุกขึ้นมาต่อต้าน

- สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน: การทำ CSR ด้านสิ่งแวดล้อมที่ช่วยลดมลพิษและดูแลธรรมชาติรอบโรงงาน เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจได้รับการยอมรับจากคนในพื้นที่ ช่วยลดความขัดแย้ง ป้องกันการประท้วง และทำให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นในระยะยาว

3. นักลงทุน (Investors): นักลงทุนยุคใหม่ไม่ได้ดูแค่ตัวเลขผลกำไร แต่ใช้เกณฑ์ ESG (สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล) เป็นตัวตัดสินใจ โดยมองว่าบริษัทที่ละเลยสิ่งแวดล้อมคือบริษัทที่มีความเสี่ยงสูงจากกฎหมายและภาษีในอนาคต

- สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน: บริษัทที่ทำ CSR และบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมได้ดี จะดึงดูดเงินลงทุนจากกองทุนเพื่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ สามารถกู้ยืมเงินได้ต้นทุนที่ถูกลง และช่วยดันมูลค่าหุ้นของบริษัทให้เติบโตอย่างมั่นคง

การสร้างภาพลักษณ์สีเขียว

ภาพลักษณ์สีเขียว (Green Image) คือ ภาพจำ ความรู้สึก และทัศนคติที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อองค์กร ในฐานะธุรกิจที่รับผิดชอบและลงมือดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งต้องอาศัย "กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านจากข้างในสู่ข้างนอก" ซึ่งประกอบด้วย 3 เสาหลักสำคัญ ดังนี้

1. การฝังค่านิยมสีเขียวในวัฒนธรรมองค์กร: การสร้างภาพลักษณ์สีเขียวที่แท้จริงต้องเริ่มจาก "คนและวัฒนธรรมองค์กร" โดยนำแนวคิดความยั่งยืนไปใส่ไว้ในวิสัยทัศน์และหล่อหลอมพนักงานทุกระดับให้มีจิตสำนึกสีเขียว

- แนวทางการปฏิบัติ: แสดงออกผ่านพฤติกรรมจริงในที่ทำงาน เช่น เลิกใช้พลาสติกครั้งเดียวทิ้ง ทำงานผ่านระบบดิจิทัลเพื่อลดกระดาษ และช่วยกันประหยัดไฟ เมื่อคนในองค์กรมีอารมณ์ร่วมและเริ่มทำจริง พนักงานจะกลายเป็นทูตของแบรนด์ ที่ทำให้คนภายนอกเชื่อมั่นว่าบริษัทใส่ใจสิ่งแวดล้อมจริง ไม่ใช่แค่สร้างภาพ

การสร้างภาพลักษณ์สีเขียว

2. การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเชิงประจักษ์: ภาพลักษณ์ที่ดีและน่าเชื่อถือไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากคำพูด แต่ต้องตั้งอยู่บนฐานของ "การกระทำที่เป็นจริงและวัดผลได้" องค์กรต้องปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจหลัก ตลอดห่วงโซ่อุปทานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน

- แนวทางการปฏิบัติ: แก้ปัญหาตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เช่น เปลี่ยนโรงงานมาใช้พลังงานสะอาดและออกแบบการขนส่งสีเขียว เพื่อลดการปล่อยมลพิษ รวมถึงการได้รับการรับรองต่างๆ เช่น มาตรฐานอาคารสีเขียว ช่วยยืนยันความโปร่งใส ทำให้การสื่อสารการตลาดมีน้ำหนัก และป้องกันข้อครหาเรื่องการฟอกเขียว

การสร้างภาพลักษณ์สีเขียว

3. ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์: การสร้างภาพลักษณ์เป็นกระบวนการสั่งสมความไว้วางใจซึ่งต้องใช้เวลา ความสม่ำเสมอจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะแยกแบรนด์ที่ตั้งใจจริงออกจากแบรนด์ที่ทำตามกระแส

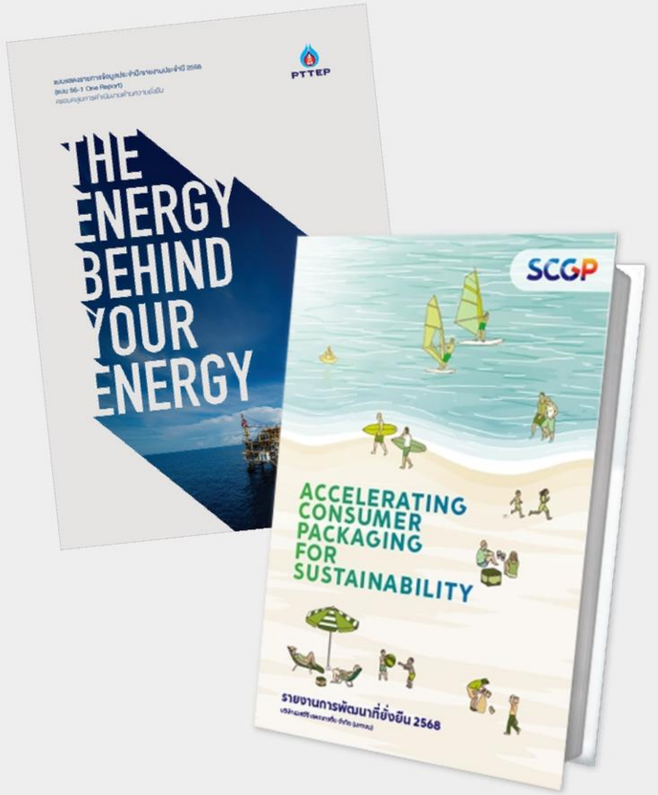
- แนวทางการปฏิบัติ: ต้องทำจริงจังตลอดเวลา ไม่ใช่รอทำแค่ช่วงที่มีเทศกาลสิ่งแวดล้อม หรือจัดกิจกรรมบังหน้าเพื่อกลบเกลื่อนความผิดตอนบริษัทเจอดราม่า ซึ่งการกระทำสม่ำเสมอทั้งเวลาและการสื่อสาร จะสร้างภาพจำและความภักดีในใจลูกค้า กลายเป็นมูลค่าตราสินค้าที่แข็งแกร่งและลอกเลียนแบบได้ยากที่สุด

CSR VS Greenwashing

มิติการเปรียบเทียบ	CSR	การฟอกเขียว (Greenwashing)
ที่มาของแนวคิด	ทำจากเนื้อแท้และจิตสำนึกขององค์กร	ใช้เป็นเพียงกลยุทธ์การตลาดและการโฆษณา
การดำเนินงาน	ฝังอยู่ในกระบวนการหลักตลอดห่วงโซ่อุปทาน	ไม่ปรับโครงสร้างภายใน แต่เน้นสร้างภาพลักษณ์ภายนอก
การวัดผล	มีเป้าหมายชัดเจนและวัดผลได้เชิงวิทยาศาสตร์	กล่างอ้างลอยๆ ไม่มีหลักฐานหรือตัวเลขยืนยัน
ความโปร่งใส	เปิดเผยตรงไปตรงมา ทั้งความสำเร็จและสิ่งที่ยังต้องปรับปรุง	เลือกพูดเฉพาะข้อดี ปกปิดผลกระทบเชิงลบหรือมลพิษส่วนอื่น

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อความยั่งยืน

เมื่อธุรกิจลงมือทำ CSR ในกระบวนการจริงจนเห็นผลแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายคือการสื่อสารผลลัพธ์นั้นอย่างเป็นทางการและเป็นสากล จากเดิมที่ใช้เพียงการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ปัจจุบันองค์กรต้องเปลี่ยนมาใช้ "รายงานความยั่งยืน (Sustainability Report)" หรือ "รายงาน ESG" ซึ่งเป็นเครื่องมือสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีมาตรฐานกลาง สามารถตรวจสอบความโปร่งใสได้จริง เพื่อตอบโจทย์กติกาการค้าโลก และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดดังนี้



กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อความยั่งยืน

1. รายงานความยั่งยืน (Sustainability Report)

คือ เอกสารทางการที่เปิดเผยผลงานขององค์กรในมิติที่มากกว่าตัวเลขกำไรทางบัญชี โดยเน้นแสดงผลกระทบและความคืบหน้า 3 ด้านหลัก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- มาตรฐานสากลที่นิยมใช้: ธุรกิจส่วนใหญ่จึงจัดทำรายงานตามกรอบมาตรฐานสากล GRI (Global Reporting Initiative) ซึ่งเป็นแนวทางการเปิดเผยข้อมูลที่ละเอียดและครอบคลุม ตั้งแต่การใช้น้ำ การจัดการขยะ ไปจนถึงตัวเลขการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในแต่ละปี

กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อความยั่งยืน

2. รายงาน ESG (Ehvirohmehtal, Social, Governance)

คือ เครื่องมือการสื่อสารความยั่งยืนที่มีความสำคัญอย่างสูงสุดในโลกธุรกิจปัจจุบัน โดยเป็นการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรผ่าน 3 แกนหลักสำคัญ ได้แก่

- E – Ehvirohmehtal (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): การบริหารจัดการทรัพยากร พลังงาน การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการของเสีย และนวัตกรรมสีเขียวเพื่อลดผลกระทบต่อโลก
- S – Social (มิติด้านสังคม): การดูแลสิทธิมนุษยชน ความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน ความสัมพันธ์และการพัฒนาชุมชนรอบสถานประกอบการ รวมถึงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค
- G – Governance (มิติด้านธรรมาภิบาล): ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชัน จริยธรรมทางธุรกิจ และการดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม

ความสำคัญของการทำรายงานความยั่งยืนและ ESG

การจัดทำรายงานทั้งสองประเภทนี้มีความสำคัญและส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรในมิติต่างๆ ดังนี้

- เกราะป้องกันการฟอกเขียว: รายงานเปรียบเหมือน "สมุดพก" ที่มีตัวเลขและสถิติจริงมายืนยัน ทำให้คำกล่าวด้านรักษ์โลกของแบรนด์มีหลักฐานรองรับ ไม่ใช่การโฆษณาหลอกลวง
- ดึงดูดเม็ดเงินลงทุนและสถาบันการเงิน: นักลงทุนและตลาดหลักทรัพย์ (เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือ SET) ใช้คะแนน ESG เป็นเกณฑ์หลักในการคัดเลือกหุ้นเข้าพอร์ต ธุรกิจที่มีรายงานชัดเจนจึงกู้เงินง่ายขึ้นและได้ดอกเบี้ยต่ำลง เช่น การออกหุ้นกู้สีเขียว
- เครื่องมือตรวจสอบและพัฒนาตนเอง: การลงมือเก็บข้อมูลทำให้บริษัทตรวจเจอจุดรั่วไหลของต้นทุน เช่น ขั้นตอนการผลิตที่เปลืองไฟหรือสร้างขยะมากเกินไป ช่วยให้องค์กรปรับปรุงประสิทธิภาพและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ตรงจุด

SUAN SUNANDHA RAJABHAT UNIVERSITY

Q & A

