

การนำกลยุทธ์ ESG มาใช้ในโครงการมิกซ์ยูส ประเภทศูนย์การค้า สำนักงาน และโรงแรม: กรณีศึกษา บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ESG Strategy Implementation in the Mixed-use Project of Retail, Office, and Hotel: A Case Study of Central Pattana Public Company Limited

รับบทความ	29/04/2568
แก้ไขบทความ	07/07/2568
ยอมรับบทความ	11/07/2568

พรพภัทร ลีลาสุวรรณกุล

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Pornpak Leelasuwankul

Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University

p.leelasuwankul@gmail.com

บทคัดย่อ

ภายใต้แรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ ESG (Environmental, Social, and Governance) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางธุรกิจขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในโครงการมิกซ์ยูส บทความนี้นำเสนอการศึกษากระบวนการกำหนดและถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG ของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สู่การปฏิบัติในโครงการเซ็นทรัลเวิลด์ ผ่านการวิเคราะห์รายงานความยั่งยืน พ.ศ. 2562–2566 และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการวิเคราะห์เชิงหัวข้อ (thematic analysis)

ผลการศึกษาพบว่า การนำกลยุทธ์ ESG มาใช้ในโครงการมิกซ์ยูสที่ประกอบด้วยศูนย์การค้า สำนักงาน และโรงแรม จำเป็นต้องออกแบบกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับองค์กรสู่ระดับโครงการอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุม 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดแนวคิดและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 2) การบูรณาการแนวคิด ESG เข้ากับกลยุทธ์องค์กรและแผนปฏิบัติการ 3) การแปลงเป้าหมายสู่แผนปฏิบัติการและการปรับให้เหมาะสมกับลักษณะพื้นที่ของแต่ละส่วน 4) การดำเนินงานผ่านการบริหารโครงการและการมีส่วนร่วมในระดับปฏิบัติการ และ 5) การติดตามและประเมินผลผ่านตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้จริง โดยจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะด้านอย่าง ESD (Excellence & Sustainable Development) เป็นกลไกสนับสนุนตลอดกระบวนการ ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ ESG ในโครงการเน้นการปรับใช้งานที่แตกต่างกันตามกิจกรรมของแต่ละส่วน ในกรณีศึกษาใช้ศูนย์การค้าเป็นตัวเชื่อมโยงกิจกรรม ESG ด้านสังคม (S) เนื่องจากมีลักษณะพื้นที่เปิดที่ผู้ใช้งานเข้าถึงได้หลากหลายกลุ่ม โรงแรมเน้นการลงทุนในระบบพลังงานสะอาดและวัสดุรักษ์โลก (E) และสำนักงานมุ่งเน้นการบริหารจัดการพลังงานและขยะ (E) พร้อมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เช่าและพนักงาน (S)

ผลจากการกำหนดกลยุทธ์ ESG เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทฯ และโครงการเซ็นทรัลเวิลด์ได้รับรางวัลด้านความยั่งยืนจากการสอบถามผู้ใช้งานโครงการที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมด้านความยั่งยืนจำนวน 56% แสดงความพึงพอใจต่อแนวทาง ESG ของโครงการ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีข้อจำกัดด้านการปรับปรุงโครงสร้างอาคาร งบประมาณ การมีส่วนร่วมของผู้เช่าบางราย และการประสานงานภายในองค์กร ทั้งนี้ 3 ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินกลยุทธ์ ESG ในโครงการมิกซ์ยูสเกิดผลสัมฤทธิ์ คือการออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่ ระบบติดตามที่วัดผลได้จริง และการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ ESG การพัฒนาโครงการมิกซ์ยูส เซ็นทรัลพัฒนา การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความยั่งยืน

Abstract

Amid escalating environmental pressures and stakeholder expectations, ESG (Environmental, Social, and Governance) strategies have become pivotal in steering real estate businesses toward sustainable practices, particularly in mixed-use developments. This study examines how Central Pattana Public Company Limited (CPN) formulates and implements ESG strategies, focusing on the CentralWorld project. Content and Thematic Analyses were conducted using sustainability reports (2019–2023) and in-depth interviews with executives and project staff.

The findings reveal that effective ESG implementation follows a structured five-stage process: 1) strategic goal formulation, 2) ESG integration into corporate and operational strategies, 3) cascading objectives into actionable, use-specific plans, 4) execution through project management and stakeholder engagement, and 5) performance tracking using measurable indicators, coordinated by the Excellence & Sustainable Development (ESD) unit. While, At the project level, ESG strategies are tailored to each use: retail areas act as hubs for social engagement (S), hotels invest in clean energy and sustainable materials (E), and offices prioritize energy and waste management (E) while promoting stakeholder participation (S).

Strategic ESG initiatives have earned CPN and CentralWorld multiple sustainability awards, with 56% of participants reporting satisfaction. However, challenges remain, including structural constraints, budget limitations, varying tenant cooperation, and internal coordination gaps. This study identifies three key success factors for ESG execution in mixed-use projects: context-specific strategy design, robust tracking systems, and comprehensive stakeholder engagement.

Keywords: *ESG strategy, mixed-use development, Central Pattana, stakeholder engagement, sustainability*

ความเป็นมาและความสำคัญ

แนวคิดด้านความยั่งยืนได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นหนึ่งในสาขาที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) 25–40% ของปริมาณทั่วโลก (Krungthai COMPASS, 2023) ต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะเมื่อผู้เช่าพื้นที่ให้ความสำคัญกับอาคารที่ได้รับการรับรองด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้นถึง 90% (MarketingOps!, 2024) ขณะเดียวกัน ESG (Environmental, Social, and Governance) ได้รับการยอมรับในฐานะกลยุทธ์หลักขององค์กรยุคใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (UN SDGs) (SDG Move, n.d.)

การถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG จากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติกลายเป็นหัวใจสำคัญของกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสาน (mixed-use) ที่มีความหลากหลายทั้งด้านพื้นที่ ท่ามกลางแนวโน้มการพัฒนาทั่วโลกและในประเทศไทยได้เปลี่ยนจากการพัฒนาโครงการเดียวสู่การพัฒนาแบบมิกซ์ยูส ซึ่งใช้พื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองวิถีชีวิตคนเมือง จากการวิเคราะห์ของ EIC อ้างอิงข้อมูล Adelaide City Council (Brand Inside, 2017) พบว่า โครงการมิกซ์ยูสมิแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะรูปแบบที่มีศูนย์การค้าเป็นองค์ประกอบหลักสามารถส่งเสริมศักยภาพของสำนักงานและโรงแรมในพื้นที่เดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องบูรณาการ ESG เพื่อให้โครงการมิกซ์ยูสเติบโตอย่างยั่งยืน

จากแนวโน้มดังกล่าวพบว่า บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในองค์กรอสังหาริมทรัพย์ที่บูรณาการแนวคิด ESG เข้ากับการดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน โดยปรับบทบาทจากผู้พัฒนาโครงการศูนย์การค้าและอสังหาริมทรัพย์แบบแยกส่วนสู่การเป็น Retail-led Mixed-use Developer ที่พัฒนาศูนย์การค้าเป็นศูนย์กลางของโครงการเชื่อมโยงที่อยู่อาศัย สำนักงาน และโรงแรม ภายใต้แนวคิด “Centre of Life” และวางแนวทางถ่ายทอด ESG สู่การปฏิบัติภายใต้กรอบ “The Ecosystem for All” เพื่อสร้างความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สะท้อนให้เห็นว่า ESG ไม่ใช่เพียงเครื่องมือบริหารความเสี่ยงแต่เป็นมาตรฐานใหม่ ที่องค์กรอสังหาริมทรัพย์ต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารอย่างจริงจัง

จากข้อมูลข้างต้นสะท้อนว่า กลยุทธ์ ESG สามารถออกแบบให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้อย่างยั่งยืน บทความนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางและกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG จากระดับองค์กรสู่ระดับโครงการ โดยใช้กรณีศึกษาบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ในระดับองค์กรและโครงการเซ็นทรัลเวิลด์ในระดับโครงการ ผลการศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในการวางกลยุทธ์ ESG ที่เหมาะสมกับพื้นที่ใช้งาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ลดความเสี่ยง และสร้างมูลค่าทางธุรกิจ ทั้งยังเป็นแนวทางให้ภาครัฐใช้ในการพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับบริบทของโครงการมิกซ์ยูสอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและการกำหนดกลยุทธ์ ESG ของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ในระดับองค์กร
2. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการถ่ายทอดและการนำกลยุทธ์ ESG ไปใช้ในโครงการมิกซ์ยูสเซ็นทรัลเวิลด์
3. เพื่อศึกษาผลของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ESG ในแต่ละประเภทพื้นที่ใช้งานของโครงการมิกซ์ยูสเซ็นทรัลเวิลด์
4. เพื่อสรุปบทเรียนจากการนำกลยุทธ์ ESG ไปใช้ในระดับโครงการเซ็นทรัลเวิลด์

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวคิด ESG ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืน โดยเฉพาะในโครงการแบบมิกซ์ยูสซึ่งมีความหลากหลายของพื้นที่ใช้งาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยงานศึกษานี้อ้างอิงแนวคิดทฤษฎี 4 ด้าน ได้แก่

แนวคิดด้าน ESG (Environmental, Social, and Governance) มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจอย่างสมดุลระหว่างสิ่งแวดล้อม (environmental) สังคม (social) และธรรมาภิบาล (governance) แนวทางนี้ได้รับการส่งเสริมผ่านมาตรฐาน ESG Rating และ

ESG100 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, (ม.ป.ป.)) รวมถึงสอดคล้องกับกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (UN SDGs) (SDG Move, (n.d.))

แนวคิดด้านอสังหาริมทรัพย์แบบมิกซ์ยูส (Mixed-use Development) แนวคิดนี้สะท้อนรูปแบบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่รวมพื้นที่ใช้งานหลายประเภทไว้ในโครงการเดียว เช่น ศูนย์การค้า สำนักงาน โรงแรม และที่อยู่อาศัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่และรองรับพฤติกรรมผู้ใช้งานที่หลากหลาย (Baan-D.com, (n.d.)) โครงการประเภทนี้สร้างมูลค่าเศรษฐกิจได้มากกว่าการพัฒนาแบบเดี่ยว (MarketingOps!, 2024)

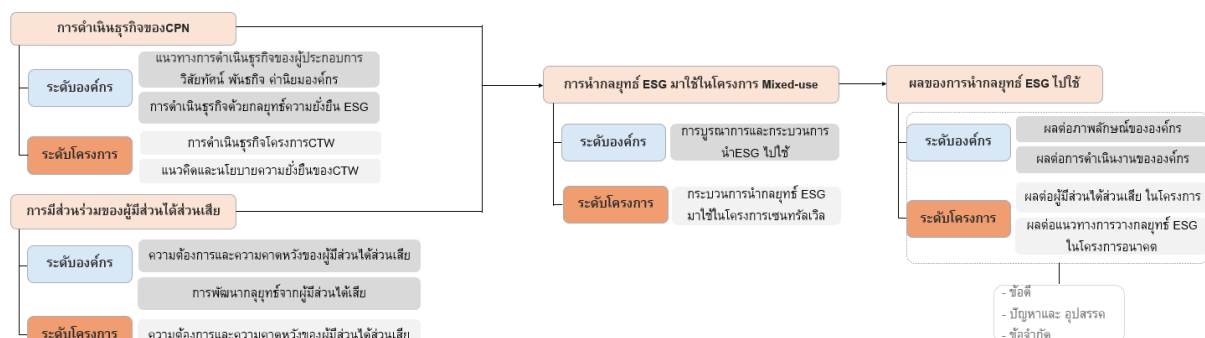
แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การศึกษานี้อ้างอิงหลักการของการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate-level strategy) และกลยุทธ์ระดับโครงการ (project-level strategy) ที่เน้นการถ่ายทอดนโยบายจากระดับบนสู่ระดับปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Coursera, 2024) รวมถึงแนวคิดของคาปแลน และนอร์ตัน (Kaplan Norton) (1996) ในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (strategy implementation) และการติดตามผลอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนและวัดผลได้

แนวคิดการประยุกต์ใช้ ESG กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แนวคิด ESG ถูกนำมาปรับใช้ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน ทั้งในด้านการลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม การพัฒนาโครงการที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล อ้างอิงจาก *Creating Sustainable Value: Real Estate and ESG* (Deloitte, 2022) และ *A Guide to ESG for Commercial Real Estate* (Fischer Solutions, 2023) ซึ่งเสนอแนวทางการบูรณาการ ESG กับการพัฒนาโครงการในระดับพื้นที่อย่างเป็นระบบและวัดผลได้จริง

นอกจากนี้ แพรววลัย เสนาวุธ (2565) ระบุว่า ESG เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ขณะที่จ้าว (Zhao) (2023) เสนอการบูรณาการ ESG เข้ากับกระบวนการลงทุน การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินผลกระทบต่อมูลค่าทางธุรกิจในระยะยาว ด้านกัญจร เสี่ยมงาม (2566) ชี้ให้เห็นว่า การขับเคลื่อน ESG อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานควบคู่ไปกับการกำหนดนโยบายจากระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม งานศึกษาที่ผ่านมามุ่งเน้นการศึกษาระดับองค์กรหรือทรัพย์สินประเภทเดียว ขณะที่การประยุกต์ใช้ ESG ในโครงการมิกซ์ยูสที่มีองค์ประกอบหลากหลาย เช่น ศูนย์การค้า สำนักงาน และโรงแรม ยังมีจำกัด โดยเฉพาะภายใต้บริบทของประเทศไทยซึ่งเป็นช่องว่างที่งานวิจัยนี้มุ่งหวังจะเติมเต็ม

ระเบียบวิธีวิจัย

การกำหนดกรอบแนวคิด การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG จากระดับองค์กรสู่ระดับโครงการ โดยการวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกรอบการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) การดำเนินธุรกิจขององค์กร 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG สู่ระดับปฏิบัติการ และ 4) ผลลัพธ์และข้อจำกัดจากการดำเนินกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กรและโครงการ เพื่อสะท้อนภาพการปรับใช้ ESG อย่างเป็นระบบในโครงการมิกซ์ยูส



ภาพ 1 กรอบแนวคิด การศึกษากระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG จากระดับองค์กรสู่โครงการ

ที่มา: ผู้วิจัย, 2568

การคัดเลือกกรณีศึกษา งานวิจัยนี้ใช้กรณีศึกษา 2 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กรและระดับโครงการ โดยคัดเลือกองค์กรจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่อยู่ในกลุ่ม ESG100 (หมวด Real estate) และได้รับ ESG Rating ระดับ A, AA หรือ AAA ประกอบธุรกิจแบบมิกซ์ยูส และติดอันดับ DJSI ในส่วนของระดับโครงการ พิจารณาจากลักษณะทางกายภาพและคัดเลือกโครงการมิกซ์ยูสที่ประกอบด้วยศูนย์การค้า สำนักงาน และโรงแรม ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มีการรับรองมาตรฐาน LEED ได้รับรางวัลด้านความยั่งยืน และมีรายงานความยั่งยืนที่เปิดเผยต่อสาธารณะ จากเกณฑ์ข้างต้นจึงคัดเลือก บมจ.เซ็นทรัลพัฒนาและโครงการเซ็นทรัลเวิลด์เป็นกรณีศึกษาในระดับองค์กรและโครงการ

การรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ รวบรวมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับโครงการ จำนวน 8 ราย เพื่อศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์ ESG ในระดับองค์กรและโครงการเซ็นทรัลเวิลด์ (ศูนย์การค้า สำนักงาน และโรงแรม) รวมถึงกระบวนการนำกลยุทธ์ไปใช้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ควบคู่กับการใช้แบบสอบถามจากผู้ใช้งานจำนวน 126 ราย เพื่อประเมินการรับรู้และพฤติกรรมการใช้งานพื้นที่ ตลอดจนการสังเกตการณ์ภาคสนามและการสอบถามเจ้าหน้าที่ในพื้นที่จริง ข้อมูลเหล่านี้ได้รับการวิเคราะห์ด้วย Hand coding และโปรแกรม QDA Miner ร่วมกับ AI เพื่อจัดกลุ่ม วิเคราะห์เชิงโครงสร้าง และแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างกิจกรรมและผลลัพธ์

ข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษาจากเอกสารและสื่อออนไลน์ที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมรายงานประจำปี (One Report – แบบ 56-1) (Central Pattana Public Company Limited, (n.d.)) รายงานความยั่งยืน เว็บไซต์บริษัท เอกสารภายใน และบทความออนไลน์ (พ.ศ. 2562–2566) เพื่อศึกษาทิศทางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ESG องค์ประกอบการดำเนินงาน ความคาดหวังและความเสี่ยง โดยใช้ Time-series analysis วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ตลอด 5 ปี

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการวิเคราะห์เชิงธีม (thematic analysis) เพื่อจำแนกประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ การถ่ายทอด การนำไปใช้ และผลกระทบ พร้อมใช้ Code & Retrieve วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างระดับองค์กรและระดับโครงการ รวมถึงเปรียบเทียบประเด็นที่แต่ละผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญ พร้อมสรุปบทเรียนผ่านแผนภูมิและตาราง

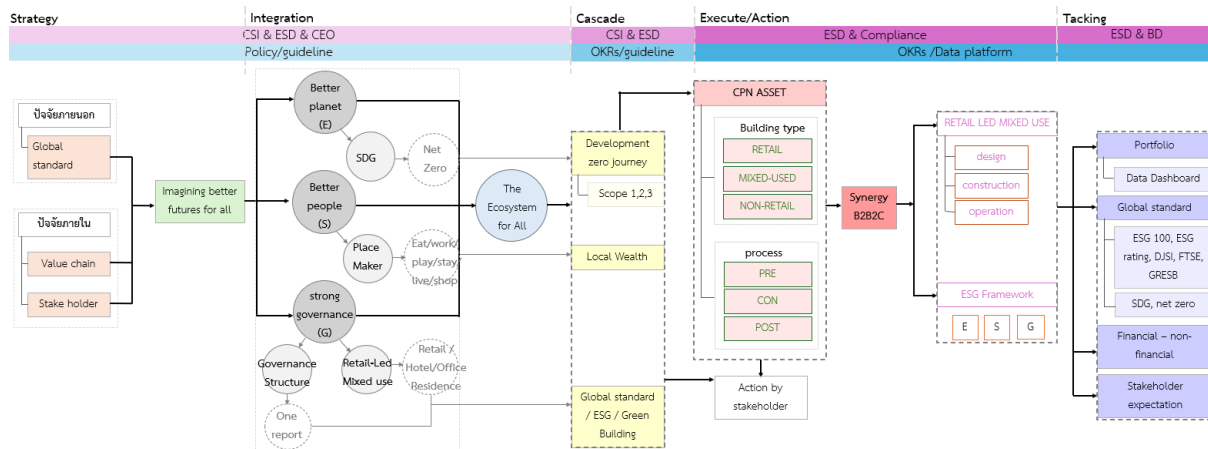
การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างตามกรอบแนวคิดวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับองค์กรและระดับโครงการ โดยใช้กรอบการวิจัย 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์จากระดับองค์กรสู่ระดับโครงการ 3) การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติจริง 4) ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ESG 5) ปัจจัยสนับสนุนและข้อจำกัดในการดำเนินงาน โดยมีกระบวนการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- **การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)** ในระดับองค์กรมุ่งเน้นการศึกษาทิศทางการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กร ผ่านการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล และการวิเคราะห์เชิงประเด็นประกอบกับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายตามช่วงเวลา เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในช่วง พ.ศ. 2562–2566 ทั้งนี้ ยังใช้กรอบ Mendelow's Matrix เพื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการวิเคราะห์เชิงกระบวนการ (process analysis) ในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในระดับโครงการ การวิเคราะห์ครอบคลุมการศึกษาผังพื้นที่ แผนการดำเนินงาน และการนำกลยุทธ์ ESG ไปใช้ในพื้นที่จริง พร้อมทั้งใช้กระบวนการระบุและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดกลุ่มและลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- **การวิเคราะห์ผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์ ESG (Lessons learned)** วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ อุปสรรคและข้อจำกัด โดยใช้ Thematic analysis เพื่อสรุปบทเรียนจากการนำกลยุทธ์ ESG ไปปฏิบัติจริง

ผลการศึกษา แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

กระบวนการกำหนดแนวคิดและถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG ระดับองค์กร

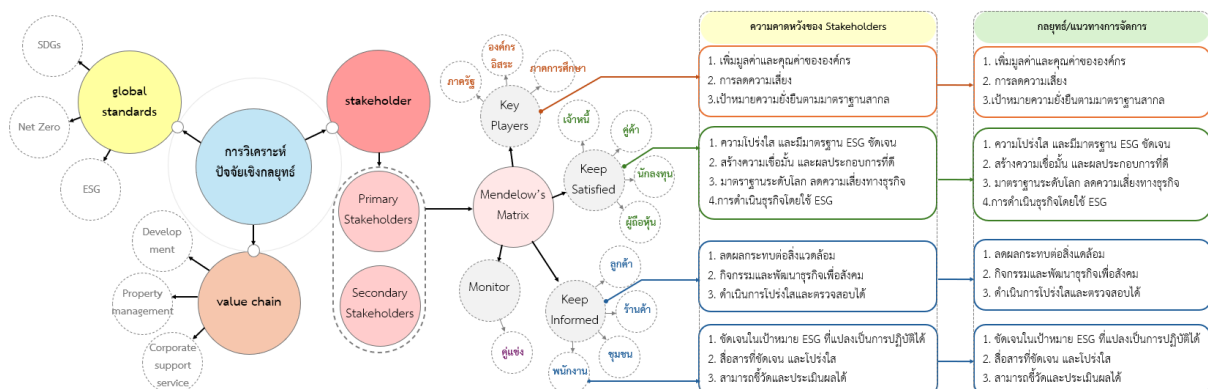


ภาพ 2 กระบวนการกำหนดแนวคิดและถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG ระดับองค์กร ดำเนินผ่าน 5 ขั้นตอน

ที่มา: ผู้วิจัย, 2568

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์บริบทองค์กร CPN เพื่อกำหนดแนวคิดและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ESG (Strategy) (ภาพ 2)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พบว่า CPN เป็นองค์กรพัฒนาสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสานที่มีการบูรณาการแนวคิด ESG กับกลยุทธ์ธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยมีหน่วยงาน CSI ทำหน้าที่กำหนดทิศทางกลยุทธ์ร่วมกับหน่วยงานเฉพาะด้านอย่าง ESD (Excellence & Sustainable Development) ซึ่งมีบทบาทในการถ่ายทอดแนวคิดและกลยุทธ์ ESG สู่ระดับปฏิบัติ อิงหลัก Materiality analysis ในการประเมินประเด็นสำคัญ ความเสี่ยง และโอกาส ที่ส่งผลต่อองค์กร โดยวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 3 ด้านเพื่อกำหนดแนวทาง ESG ได้แก่ 1) **กฎระเบียบและมาตรฐานสากล (Global standards)** มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสิ่งแวดล้อมเช่น SDGs, Net Zero, ESG และกฎหมายด้าน climate change 2) **ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ (Value chain)** วิเคราะห์โอกาสและความเสี่ยงในกระบวนการทั้งหมดของธุรกิจตั้งแต่การจัดหาที่ดินจนถึงการบริหารโครงการ และ 3) **ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** (ภาพ3) ใช้ Mendelow's Matrix เพื่อจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและออกแบบแนวทางสื่อสารเฉพาะ อาทิ ผู้บริหารเน้นผลกระทบของ ESG ต่อมูลค่าทางธุรกิจ นักลงทุนให้ความสำคัญกับความโปร่งใสพนักงานต้องการเป้าหมายที่ปฏิบัติได้จริง ส่วนชุมชนมุ่งหวังความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 3 ด้านเพื่อกำหนดแนวทาง ESG

ที่มา: ผู้วิจัย, 2568

การวิเคราะห์ดังกล่าวนำไปสู่ การกำหนดแนวคิด ESG ขององค์กรใน 3 แนวทางหลัก คือ 1) ปรับวิสัยทัศน์ใหม่ภายใต้กรอบ “Imagining Better Futures for All” 2) บูรณาการ ESG ในทุกระดับของธุรกิจและการบริหารความเสี่ยง 3) การเปลี่ยนบทบาทองค์กรจาก Place taker ไปสู่ Place maker เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกับเมืองและสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การบูรณาการแนวคิด ESG สู่กลยุทธ์องค์กร (Integration) (ภาพ 2) CPN บูรณาการแนวคิด ESG สู่กลยุทธ์องค์กรภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ “Imagining Better Futures for All” โดยกำหนดแนวทางผ่านระบบนิเวศ “The Ecosystem for All” ซึ่งประกอบด้วยสามเสาหลัก ได้แก่ **1) Better Planet** มุ่งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สู่เป้าหมาย Net Zero ภายในปี ค.ศ. 2050 และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลง 30% ภายในปี ค.ศ. 2030 โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเฉพาะ SDG 7 (พลังงานสะอาด) และ SDG 11 (เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน) **2) Better People** เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตและชุมชนโดยรอบ ผ่านบทบาท “Place Maker” และการออกแบบพื้นที่ที่ครอบคลุมการใช้ชีวิตแบบครบวงจร (eat-work-play-stay-live-shop) และ **3) Strong Governance** ส่งเสริมความโปร่งใสผ่านการพัฒนา One Report และลดความเสี่ยงจากโมเดลธุรกิจเดิมด้วยกลยุทธ์ “Retail-led Mixed-use Development” ให้ศูนย์การค้าเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงสำนักงาน โรงแรม และที่อยู่อาศัย แบบ B2B2C เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ การดำเนินกลยุทธ์ของ CPN ยังสะท้อนการตอบสนองต่อบริบทภายนอก การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และสถานการณ์โรคระบาด ซึ่งส่งผลต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง จากการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายตามช่วงเวลา สามารถสรุปพัฒนาการกลยุทธ์ ESG ของ CPN ได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

ตาราง 1 การพัฒนากลยุทธ์ของ CPN และความเชื่อมโยงกับ ESG

ช่วงเวลา	แนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์หลัก	ลักษณะการดำเนินงานเด่น	ความเชื่อมโยงกับ ESG
ค.ศ. 2019–2020	การปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล	พัฒนาแพลตฟอร์มออนไลน์, บริการ The 1 App, Loyalty Platform	สนับสนุนมิติ S (Social) ผ่านประสบการณ์ลูกค้าและความเท่าเทียมในการเข้าถึง
ค.ศ. 2021–2022	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสินทรัพย์	ขยายโครงการมิกซ์ยูส ผสานสำนักงาน-โรงแรมในศูนย์การค้า	เสริม E และ G ผ่านการใช้พื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและการบริหารจัดการโปร่งใส
ค.ศ. 2021–2024	การมุ่งเน้นสู่ความยั่งยืน	ตั้งเป้า Net Zero 2050 เพิ่มพื้นที่สีเขียว นำระบบบริหารจัดการดิจิทัล	ครอบคลุมครบทั้ง E–S–G โดยมีเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมชัดเจน

ที่มา: ผู้วิจัยสรุปจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายตามช่วงเวลา จากการเปรียบเทียบเอกสารรายงานประจำปีของบริษัทและบทสัมภาษณ์เชิงลึก

จากตาราง 1 สามารถสังเคราะห์พัฒนาการด้านกลยุทธ์ของ CPN ได้อย่างเป็นลำดับ โดยในช่วงปี ค.ศ. 2019–2020 มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าและการเข้าถึงบริการอย่างเท่าเทียม ตอบโจทย์มิติสังคม (S) ต่อมาปี ค.ศ. 2021–2022 ขยายกลยุทธ์ไปสู่การพัฒนาโครงการแบบผสมผสาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและรองรับการเติบโตในอนาคต สอดคล้องกับมิติด้านสิ่งแวดล้อม (E) และธรรมาภิบาล (G) และในช่วงปี ค.ศ. 2021–2024 CPN ขยับสู่การตั้งเป้าหมายระยะยาว เช่น Net Zero 2050 และการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นศูนย์กลางการใช้ชีวิต ผ่านบทบาท “Place Maker” พร้อมจัดการพลังงาน พื้นที่สีเขียว และระบบดิจิทัลอย่างครบวงจร (end-to-end management) สะท้อนให้เห็นว่า การบูรณาการ ESG ถูกออกแบบให้พัฒนาเป็นลำดับตามสถานการณ์และเป้าหมายระยะยาว

ขั้นตอนที่ 3 การแปลงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ (Cascade strategy) (ภาพ 2) CPN ถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG จากระดับนโยบายสู่การปฏิบัติ ผ่านเป้าหมายใน 3 มิติ ESG ดังนี้ **1) มิติสิ่งแวดล้อม (E)** ภายใต้แนวทาง **Development Zero Journey** เน้นการลด GHG ตามมาตรฐาน Net Zero โดยประเมินตาม Scope 1, 2, และ 3 ครอบคลุมการลด carbon footprint ภายในองค์กร การเพิ่มการใช้พลังงานสะอาด การออกแบบอาคารเขียว การจัดซื้อจัดจ้างกับคู่ค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการลงทุนในเทคโนโลยีจัดการพลังงานแบบครบวงจร **2) มิติสังคม (S)** ภายใต้แนวคิด **Local Wealth** มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและ

ยกระดับคุณภาพชีวิตพนักงาน ผ่านโครงการ Central Tham การพัฒนาทักษะอาชีพ สนับสนุนการศึกษา และมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัย และ 3) มิติบริษัทภิบาล (G) ภายใต้กรอบ Global Standard เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและ ESG ตามมาตรฐานสากล (DJSI, MSCI, FTSE, GRESB) พร้อมส่งเสริมความเสมอภาคในที่ทำงาน

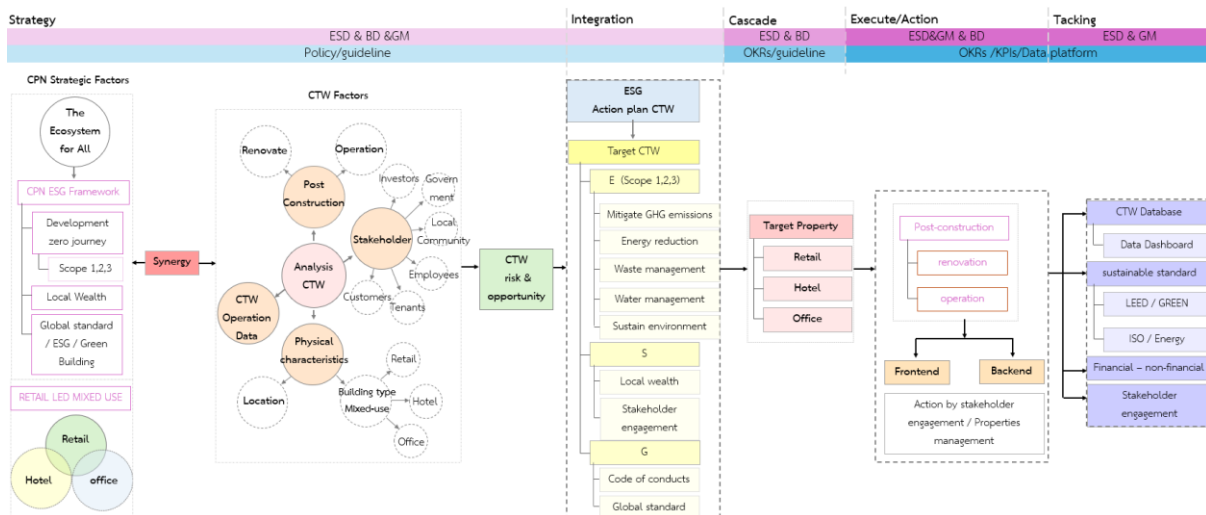
ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน ESG ผ่านการบริหารโครงการและมีส่วนร่วมเชิงปฏิบัติ(Execution/Action) (ภาพ 2)

การนำ ESG ไปใช้ในทุกขั้นตอนการพัฒนาโครงการทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการก่อสร้าง โดยมีหน่วยงาน ESD และ Compliance ควบคุมกระบวนการให้เหมาะสมกับลักษณะของสินทรัพย์ CPN (ศูนย์การค้า โครงการมิกซ์ยูส และอสังหาริมทรัพย์ที่ไม่ใช่ค่าปลีก) พร้อมใช้เครื่องมือ OKRs, ESG guideline และ Data platform ในการควบคุมคุณภาพและการสื่อสารภายใน พร้อมประสานงานในรูปแบบ B2B2C กับหน่วยงานภายในและคู่ค้าภายใต้กรอบ ESG

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผลผ่านตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้จริง (Tracking) (ภาพ 2) CPN ใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

เช่น ปริมาณการปล่อยคาร์บอน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินความคืบหน้าด้าน ESG โดยควบคุมไปกับการใช้ OKRs, KPIs และระบบ Data platform เพื่อสนับสนุนการติดตาม วิเคราะห์ และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในทุกระดับองค์กร

กระบวนการกำหนดแนวคิดและถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG ระดับโครงการ



ภาพ 4 กระบวนการกำหนดแนวคิดและถ่ายทอดกลยุทธ์ ESG ระดับโครงการดำเนินผ่าน 5 ขั้นตอน

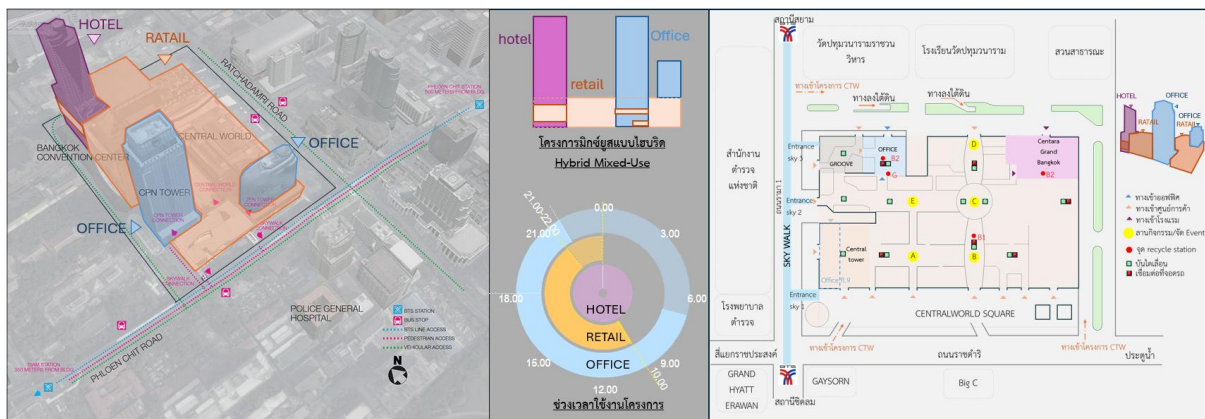
ที่มา: ผู้วิจัย, 2568

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยในการกำหนดแนวคิดและเป้าหมาย ESG โครงการ CTW (Strategy) (ภาพ 4) จากการสัมภาษณ์

เชิงลึกผู้บริหารพบว่า โครงการ CTW ได้รับการถ่ายทอดแนวทางความยั่งยืนของ CPN ตามกรอบวิสัยทัศน์“The Ecosystem for All” โดยใช้ CPN ESG Framework ควบคู่กับโมเดลธุรกิจแบบ Retail-led Mixed-use ภายใต้การกำกับของหน่วยงาน ESD ฝ่ายพัฒนาโครงการและผู้บริหารยูส ทั้งศูนย์การค้า สำนักงาน และโรงแรม ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยเฉพาะของ CTW และกำหนด Risk & Opportunity สำหรับพัฒนาแนวทาง ESG ที่เหมาะสม แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นหลัก

- **ลักษณะโครงการและกายภาพ** (ภาพ 5) CTW เป็นโครงการ Hybrid Mixed-use ที่รวมการพัฒนาแบบมิกซ์ยูสแนวตั้งและแนวนอนเข้าด้วยกัน โดยมีศูนย์การค้า สำนักงาน และโรงแรมในพื้นที่เดียวกัน ภายใต้โครงสร้างทางกายภาพที่เชื่อมโยงกันผ่านพื้นที่โล่งกลางและลานกิจกรรมของศูนย์การค้าซึ่งทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมต่อของผู้ใช้งานทุกกลุ่มโครงการ ตั้งอยู่ใจกลางย่านราชประสงค์เชื่อมต่อระบบขนส่งมวลชน (BTS ราชดำริ ชิดลม และสยาม) ส่งเสริมแนวคิด Transit-Oriented Development (TOD) โดยลดการพึ่งพาการยนต์ส่วนตัวและเพิ่มการเข้าถึงอย่างเท่าเทียม ภายใต้แนวคิด Walkability และ Mobility for Sustainability พร้อมพื้นที่กิจกรรมร่วมที่กระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งานหลากหลายทั้งภายในและภายนอกโครงการ

- **ข้อมูลการดำเนินงาน (CTW operation data)** (ภาพ 5) ลักษณะการใช้งานในแต่ละยูสมีความเฉพาะ ศูนย์การค้ามีเวลาทำการที่แน่นอนและเปิดรับผู้ใช้งานทั่วไป สำนักงานมีความยืดหยุ่นตามการใช้งานของผู้เช่า และโรงแรมให้บริการทั้งวัน โดยมีพื้นที่เชื่อมต่อกับศูนย์การค้าเพื่อรองรับกิจกรรมร่วมและใช้ข้อมูลการบริหารโครงการ เช่น ปริมาณขยะ การใช้พลังงาน และระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งาน เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละยูส
- **กระบวนการหลังการก่อสร้าง (Post-construction) CTW** เป็นโครงการที่เปิดดำเนินงานแล้ว และมีวงจรการพัฒนาที่ประกอบด้วยกระบวนการ “รีโนเวท” และ “บริหารจัดการ” เป้าหมาย ESG จึงต้องครอบคลุมการพัฒนาในทั้งสองส่วนนี้
- **การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder analysis)** โดยใช้กระบวนการ Stakeholder Identification & Prioritization วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6 กลุ่มหลัก ได้แก่ นักลงทุน ลูกค้า ผู้เช่า พนักงาน ชุมชน และหน่วยงานรัฐ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับลักษณะการใช้งานในแต่ละพื้นที่ของโครงการ



ภาพ 5 ลักษณะทางกายภาพของโครงการ CTW

ที่มา: ผู้วิจัย, 2568

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัย CTW กำหนดเป้าหมาย ESG อย่างชัดเจน อาทิ การลดการใช้พลังงานลง 1% ต่อปี ลดการปล่อย GHG ทั้งทางตรงและทางอ้อม รับรองมาตรฐานอาคารเขียว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคสังคม และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส สะท้อนการวางตำแหน่งให้ CTW เป็น “Flagship Project” หรือศูนย์นำร่องด้านความยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 2 การบูรณาการ ESG เข้ากับแผนปฏิบัติ (Integration) (ภาพ 4, ภาพ 6) CTW ได้จัดทำ ESG Action Plan ใน 3 มิติ 1) **Environmental (E)** ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกผ่านการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ ใช้หลอดไฟ LED จัดการขยะจากผู้เช่า และพัฒนาอาคารตามมาตรฐาน LEED/WELL 2) **Social (S)** ใช้พื้นที่ศูนย์การค้าเพื่อสร้างคุณค่าร่วม ผ่านกิจกรรมสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อย บริการสาธารณะ และการออกแบบเพื่อทุกคน โดยมีเป้าหมายสร้าง Social impact value ไม่น้อยกว่า 20 เท่าของลงทุน และ 3) **Governance (G)** ยกระดับความโปร่งใสผ่านการรับรอง LEED Platinum, ระบบเก็บข้อมูลแยกขยะต้นทางกับ The 1 Point และเครื่องมือบริหารจัดการดิจิทัล เช่น Dashboard และ AI

มิติ	ความคาดหวังของผู้ก่อก่อ	แนวทางดำเนินงาน	ตัวอย่างการปฏิบัติ	เป้าหมาย
E	1. บริหารจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ	1. ใช้ระบบบริหารจัดการอาคารควบคุมการใช้พลังงาน	- เทคโนโลยีประหยัดพลังงาน, Motion Sensor	ลด GHG ตาม
	2. ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2. การจัดการขยะและเศรษฐกิจหมุนเวียน	- บริการจัดการขยะจากผู้เช่าเพื่อไปรีไซเคิล	มาตรฐานอาคารเขียว
	3. พลังงานสะอาด ลดการปล่อย GHG และมุ่งสู่ Net Zero	3. การอนุรักษ์พลังงานและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	- พัฒนาอาคารตามมาตรฐาน LEED/WELL	
S	1. การสนับสนุนชุมชนและผู้ประกอบการท้องถิ่น	1. สร้างมูลค่าร่วมผ่านกิจกรรมเพื่อสังคมในศูนย์การค้า	- สนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อย (SMEs)	สร้าง Social Impact
	2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตและพื้นที่สาธารณะ	2. สร้างพื้นที่สาธารณะที่เข้าถึงได้ทุกกลุ่ม	- พื้นที่สาธารณะเพื่อทุกคน (Universal Design)	Value ≥ 20 เท่า
	3. ส่งเสริมสิทธิแรงงานและความเท่าเทียมทางเพศ	3. นโยบายความเท่าเทียมทางเพศและการจ้างงานที่เป็นธรรม	- จัดอบรมพร้อมมีช่องทางร้องเรียนที่ปลอดภัย	ของลงทุน
G	1. การกำกับดูแลธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และมาตรฐาน ESG	1. ตั้งคณะกรรมการกำกับด้านความยั่งยืนหรือ ESG	- การจัดทำ ESG Risk Matrix ประเมินความเสี่ยง	การบริหารที่
	2. การวิเคราะห์และจัดการผลกระทบด้าน ESG	2. ระบุประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและธุรกิจ	- จัดทำรายงานประจำปีที่เปิดเผยมูลค่าการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และแนวทางลดผลกระทบ	ตรวจสอบได้และเป็น
	3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมภายในองค์กร และบุคลากรภายนอก	3. พัฒนาเครื่องมือส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น	- ระบบคะแนน The 1 Point - ระบบบริหารจัดการผ่าน Dashboard และ AI	มาตรฐานสากล

ภาพ 6 แนวทางการบูรณาการ ESG สู่แผนปฏิบัติในโครงการ

ที่มา: ผู้วิจัย, 2568

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ ESG ไปใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของพื้นที่ในแต่ละยูส (Cascade strategy) (ภาพ 4)

CTW ได้แปลงเป้าหมาย ESG สู่การปฏิบัติผ่านการออกแบบพื้นที่และระบบการจัดการให้เหมาะสมกับลักษณะการใช้งาน ดังนี้

1) ศูนย์การค้า (Retail) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางกิจกรรมสาธารณะ โดยจัดลานกิจกรรมเชื่อมต่อทุกโซน ส่งเสริมการแยกขยะผ่าน Recycle station (G, B1, B2), ติดตั้ง Solar rooftop และ EV charging station ใช้ระบบประหยัดพลังงาน เช่น LED, Chiller, ระบบน้ำเย็น พร้อมจัดพื้นที่สนับสนุนร้านค้าชุมชน (HugThai) และโซนกิจกรรมสาธารณะ

2) สำนักงาน (Office) เน้นการบริหารจัดการพลังงานและขยะโดยใช้ระบบ Smart Management ควบคู่กับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านความยั่งยืน เช่น การลดใช้กระดาษ (secure print) การใช้กระดาษ Reuse การส่งเสริมการแยกขยะในที่ทำงาน และการรายงานผลผ่านระบบ OKR

3) โรงแรม (Hotel) ถ่ายทอดแนวคิด ESG ผ่านประสบการณ์การเข้าพัก เช่น ระบบควบคุมพลังงานในห้องพัก การใช้ผลิตภัณฑ์รักษ์โลก และกิจกรรมที่สอดคล้องกับมาตรฐาน Green Hotel

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน ESG ผ่านการมีส่วนร่วมในระดับปฏิบัติการ (Execute/Action) (ภาพ 4) แบ่งบทบาทการดำเนินงานออกเป็นสองมิติ ได้แก่ “Frontend” มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ผู้ใช้งาน เช่น การจัดแคมเปญแยกขยะ และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการมีส่วนร่วม และ “Backend” ที่เน้นระบบบริหารจัดการภายใน เช่น การควบคุมพลังงาน การจัดการขยะ และการประเมินผลผ่าน OKR และ ESG Dashboard

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและการประเมินผล (Tracking) โครงการใช้ระบบติดตามและประเมินผลเป้าหมาย ESG ผ่านการรายงานผลรายเดือน ในด้านการลดการใช้พลังงาน การมีส่วนร่วมของผู้เช่า และกิจกรรมเพื่อสังคม ข้อมูลที่ได้จากระบบฐานข้อมูล (database) ถูกนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาสู่การปฏิบัติที่ดีขึ้น

ผลของการนำ ESG ไปใช้ในระดับองค์กร CPN และโครงการ CTW

ผลของการนำแนวคิด ESG มาใช้ในระดับองค์กร CPN ส่งผลเชิงบวกในหลายมิติ ดังนี้

- **มิติด้านการดำเนินธุรกิจ** การนำ ESG มาใช้ช่วยเพิ่มความน่าสนใจของบริษัทในสายตานักลงทุนต่างชาติ ส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าและผลตอบแทนในระยะยาว โดยเฉพาะการลดความเสี่ยงจากกฎหมายสิ่งแวดล้อม โดย CPN ได้ลงทุนในระบบจัดการพลังงานและการจัดการของเสียในทุกโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ
- **มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** CPN ใช้แนวทางส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน พนักงาน และผู้เช่า ผ่านการเปิดพื้นที่ให้ผู้ผลิตรายย่อยและกิจการเพื่อสังคม ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมและขยายฐานผู้ใช้งานที่ให้ความสำคัญกับ ESG
- **มิติด้านภาพลักษณ์องค์กร** การดำเนินงาน ESG อย่างต่อเนื่อง ทำให้ CPN ได้รับการยอมรับในระดับสากลผ่านการรับรอง เช่น ESG AA Rating และ ESG100 ซึ่งไม่เพียงสะท้อนความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ แต่ยังเป็นเครื่องมือสื่อสารมาตรฐานองค์กรต่อสาธารณะ ช่วยยกระดับความน่าเชื่อถือ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลัก ESG ในทุกระดับ

ผลของการนำแนวคิด ESG มาใช้ในระดับโครงการมิกซ์ยูส CTW ส่งผลเชิงบวกในทั้งสามมิติ ดังนี้

- **มิติด้านการดำเนินธุรกิจ** โครงการมีการจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยติดตั้งระบบไฟ LED และ Chiller ประหยัดพลังงาน ส่งผลให้สามารถควบคุมต้นทุนและเพิ่มรายได้จากการรีไซเคิล อีกทั้งออกแบบพื้นที่ส่วนกลางให้เชื่อมโยงการใช้งานระหว่างศูนย์การค้า สำนักงาน และโรงแรม เพื่อส่งเสริมการใช้พื้นที่ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- **มิติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ผลจากแบบสอบถามผู้ใช้งานโครงการ 126 คน พบว่า 87% เคยมีส่วนร่วมในกิจกรรม ESG ของโครงการโดย 37% เข้าร่วมกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ปลูกต้นไม้ หรือดูแลพื้นที่สาธารณะ และ 45% เข้าร่วมกิจกรรมด้านสังคม เช่น งานส่งเสริมสินค้าชุมชนและโครงการหลวง อีก 45% มีส่วนร่วมด้านธรรมาภิบาลผ่านการแสดงความคิดเห็นอย่างใดก็ตาม ผู้ใช้งานยังเสนอให้โครงการให้ความสำคัญกับการจัดการขยะและรีไซเคิล (32%) การเปิดเผยข้อมูลด้านสังคมอย่างชัดเจน (42%) และเสริมบทบาทของโครงการในการสร้างประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนในระยะยาว (50%) ซึ่งสะท้อนว่า แม้ CTW จะสามารถออกแบบระบบการมีส่วนร่วมที่ตอบโจทย์ผู้ใช้งานได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีโอกาสในการพัฒนาเพื่อให้ครอบคลุมและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากยิ่งขึ้น

- **มิติด้านภาพลักษณ์องค์กร** CTW ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล เช่น LEED Platinum หมวด Commercial Interior Retail – Restaurant/Cafeteria และจัดกิจกรรมส่งเสริมความยั่งยืนในพื้นที่สาธารณะร่วมกับการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสื่อสาร ESG ช่วยยกระดับภาพลักษณ์ของ CTW ให้เป็นพื้นที่ธุรกิจต้นแบบด้านความยั่งยืน ส่งผลให้เกิดการรับรู้เชิงบวกจากผู้ใช้งานโครงการ เสริมจุดขายในกลุ่มลูกค้าองค์กรและนักท่องเที่ยวที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม

แม้โครงการจะประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ESG ในระดับปฏิบัติการ แต่ยังพบข้อจำกัดด้านโครงสร้างอาคารเดิมที่ไม่เอื้อต่อการปรับปรุงพื้นที่สีเขียว การขาดแรงจูงใจและความเข้าใจของผู้เช่าบางราย และงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับขนาดโครงการและปัญหาโครงสร้างองค์กรในการประสานงานข้ามหน่วยงาน เพื่อรับมือกับข้อจำกัดดังกล่าว องค์กรได้ปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับบริบทของ CTW โดยใช้ศูนย์การค้าเป็นศูนย์กลางสื่อสารและจูงใจผู้ใช้งานผ่านกิจกรรมการณรงค์ที่แฝงอยู่กับการใช้บริการและสนับสนุนด้านพื้นที่สีเขียวผ่านกิจกรรมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก การออกแบบตัวชี้วัดในรูปแบบมูลค่าทางการเงินและการสื่อสารในเชิงผลตอบแทน เพื่อใช้ในการประเมินผล ชักจูง และขยายความร่วมมือในทุกระดับ แนวทางดังกล่าวนำไปสู่ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ ได้แก่ การปรับปรุงอาคารเดิมด้วยวิธีการที่ไม่รบกวนโครงสร้างหลัก เช่น การเพิ่มพื้นที่สีเขียวแนวตั้งและระบบประหยัดพลังงานแบบติดตั้งเสริม การพัฒนาโปรแกรมจูงใจผู้เช่าผ่านสิทธิประโยชน์และการสื่อสารผลลัพธ์ในเชิงมูลค่า การกำหนดงบประมาณ ESG แยกตามยูสเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และการจัดตั้งหน่วยงาน ESG ที่มีบทบาทขับเคลื่อนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

การอภิปรายผล

การปรับตัวของอสังหาริมทรัพย์ประเภทมิกซ์ยูสภายใต้กรอบ ESG จากการศึกษาพบว่า โครงการ CentralWorld ได้ปรับบทบาทของศูนย์การค้าให้เป็นศูนย์กลางของโครงการมิกซ์ยูส (Retail-led Mixed-use) โดยใช้พื้นที่ส่วนกลางเป็นกลไกดึงดูดและเชื่อมโยงผู้ใช้งานจากสำนักงานและโรงแรม กลยุทธ์นี้สะท้อนว่า การออกแบบผังพื้นที่ เช่น โถงทางเดินและโซนบริการสาธารณะ ไม่ได้เพียงจัดวางเชิงกายภาพ แต่ถูกออกแบบให้เอื้อต่อการสนับสนุนพฤติกรรมความยั่งยืนของผู้ใช้งาน โดยเฉพาะศูนย์การค้าที่เป็น “จุดเริ่มต้นของการสร้างผลกระทบ” ที่เกิดการมีส่วนร่วมกับผู้ใช้งานมากที่สุด ผ่านกิจกรรมแยกขยะ ลดใช้พลังงาน สนับสนุนผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น และแคมเปญ ESG ที่สามารถวัดผลได้จริง ทั้งนี้ ถือเป็นการเปลี่ยนผ่านจากแนวคิด “การอยู่ร่วมกันทางกายภาพ” ไปสู่ “การบริหารจัดการแบบบูรณาการ” โดยมี ESG เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน

ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของจ้าว (Zhao) (2023) และดีลอยท์ (Deloitte) (2022) ที่ชี้ว่า การบูรณาการ ESG เข้ากับการพัฒนาแบบมิกซ์ยูสช่วยเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐกิจในระยะยาว ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Fischer Solutions (2023) ที่เน้นว่า การออกแบบเชิงผสมผสานภายใต้แนวคิด ESG เป็นแนวโน้มสำคัญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยุคใหม่ที่ตอบสนองพฤติกรรมผู้ใช้งานรอบด้าน

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ESG ในโครงการมิกซ์ยูส ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินกลยุทธ์ ESG อย่างมีประสิทธิภาพในโครงการมิกซ์ยูสจำเป็นต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายร่วมในระดับองค์กร และถ่ายทอดสู่ระดับโครงการอย่างเป็นระบบ โดยมีหน่วยงาน ESD เป็นแกนกลางในการประสานการดำเนินงาน โดยเฉพาะในธุรกิจมิกซ์ยูส การใช้กลไกการถ่ายทอดแบบ Cascade strategy เป็นปัจจัยสำคัญในการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการในแต่ละประเภทสินทรัพย์ ศูนย์การค้า สำนักงาน และโรงแรม กระบวนการของ CTW แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ระดับบนสามารถแปลงเป็นกิจกรรมผ่านการมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน เช่น การผนวกระบบคะแนน The 1 กับกิจกรรมด้านความยั่งยืน รวมถึงระบบวัดและติดตามผล เช่น OKR, ESG Dashboard และ Application ได้ถูกนำมาใช้เพื่อประเมินความคืบหน้าและสนับสนุนการปรับปรุงเชิงกลยุทธ์

การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของอิศรวดี ชำนาญกิจ (2552) ที่เสนอว่า กลยุทธ์องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยปฏิบัติและภารกิจเฉพาะของแต่ละประเภทโครงการได้อย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน ญกกร เสงี่ยมงาม (2566) ยังชี้ว่า การขับเคลื่อน ESG ให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้จริง ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ

โดยเฉพาะในกระบวนการออกแบบและติดตามผล ซึ่งสะท้อนแนวทางที่ CPN นำมาใช้ผ่านกลไก Stakeholder engagement ที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ผลลัพธ์และความแตกต่างในการประยุกต์ใช้ ESG ในพื้นที่มีกลุ่มผู้ประกอบการต่าง ๆ จากการศึกษาโครงการเซ็นทรัลเวิลด์ พบว่า การประยุกต์ใช้ ESG มีความแตกต่างตามลักษณะของแต่ละยูส ด้วยลักษณะพื้นที่ ผู้ใช้งาน และเป้าหมายการสื่อสารที่ต่างกัน ส่งผลให้กลยุทธ์ ESG ต้องถูกออกแบบให้เหมาะสมกับบริบท ดังนี้ 1) พื้นที่ศูนย์การค้า (Retail) ใช้พื้นที่ส่วนกลางเป็นช่องทางสื่อสาร ESG กับผู้ใช้งานจำนวนมาก ควบคู่กับการลงทุนในอุปกรณ์ประหยัดพลังงาน เช่น LED, อุปกรณ์ตรวจจับการเคลื่อนไหว และแผงโซลาร์เซลล์ เพื่อลดการใช้พลังงานในพื้นที่ที่มีการใช้งานต่อเนื่อง 2) พื้นที่โรงแรม (Hotel) มุ่งเน้นการสื่อสาร ESG ผ่านประสบการณ์ผู้เข้าพัก เช่น การใช้ผลิตภัณฑ์รักษ์โลก ระบบพลังงานประสิทธิภาพสูง และกิจกรรมสร้างการรับรู้เชิงสิ่งแวดล้อม 3) สำนักงาน (Office) มุ่งปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ผ่านการรณรงค์ภายใน เช่น ระบบ OKR, แอปพลิเคชันติดตามผล และมาตรการลดใช้พลังงานและกระดาษ ทั้งนี้ แนวทางของ CTW ยังเน้นการจัดการร่วมกันระหว่าง “Front-end” และ “Back-end” เพื่อสร้าง “ผลกระทบร่วม” (Share ESG impact) ทั้งในเชิงภาพลักษณ์องค์กรและพฤติกรรมผู้ใช้งาน

ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของจ้าว (Zhao) (2023) ที่เสนอว่า การบูรณาการ ESG ในภาคอสังหาริมทรัพย์ควรมีความเฉพาะเจาะจงตามลักษณะของการพัฒนาในแต่ละประเภท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลลัพธ์ในระยะยาว และสอดคล้องกับข้อเสนอของเพนติ (Penati) (2023) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของ ESG ในโครงการค้าปลีกจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างพื้นที่การใช้งานและพฤติกรรมของผู้ใช้งานอย่างเป็นระบบ

บทเรียนสำคัญจากกรณีศึกษา พบว่า ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ ESG ในโครงการมีกลุ่มขึ้นอยู่กับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กร การมีทีมเฉพาะทางที่ถ่ายทอดนโยบายอย่างเป็นระบบ และการแปลงกลยุทธ์ให้ยืดหยุ่นและวัดผลได้ตามบริบทของพื้นที่และผู้ใช้งาน โดยมีศูนย์การค้าเป็นกลไกกลางในการสื่อสาร ESG ทั้งในเชิงฟังก์ชัน พฤติกรรม และภาพลักษณ์องค์กร การออกแบบระบบติดตามผลที่สะท้อน “ผลตอบแทนของการมีส่วนร่วม” มีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจและความต่อเนื่องในการมีส่วนร่วม สรุปได้ว่าการจัดตั้งหน่วยงาน ESG ระดับโครงการ การใช้ยูสหลักเป็นช่องทางสื่อสาร และการพัฒนาตัวชี้วัดที่แปลงค่าได้ทางเศรษฐกิจ คือแนวทางที่สามารถนำไปปรับใช้ในโครงการขนาดใหญ่ หรือโครงการมีกลุ่มในบริบทอื่นได้ โดยเฉพาะในกลุ่มองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐที่ต้องการส่งเสริม ESG อย่างเป็นรูปธรรม และนักวิจัยที่มุ่งพัฒนาโมเดลเปรียบเทียบเชิงพื้นที่ในระดับภูมิภาค

บรรณานุกรม

- กัญกร เสี่ยมงาม. (2566). *กลยุทธ์การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนตามกรอบแนวคิดสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ของพนักงานบริษัทในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในเขตกรุงเทพมหานคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Krungthai COMPASS. (2023). *GREENIUM โอกาสของโลกการลงทุนที่ยั่งยืน*. TerraBKK.
<https://www.terrabkk.com/articles/201557/ศูนย์วิจัยกรุงไทยชวนทำความรู้จัก-greenium-โอกาสของโลกการลงทุนที่ยั่งยืน>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *ESG ratings*. <https://setsustainability.com//ESG-ratings>
- Baan-D.com. (n.d.). *มิกซ์ยูส (Mixed-Use) คืออะไร? ทำไมถึงได้รับความนิยม*.
<https://www.baan-d.com/มิกซ์ยูส/>
- Brand Inside. (2017). *จับตาโครงการ Mixed Use จาก One Bangkok ถึง ICON SIAM สร้างแลนด์มาร์คสำคัญในไทย*.
<https://brandinside.asia/mixed-use-one-bangkok-icon-siam/>
- แพรววลัย เสนาวุธ. (2565). *กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2564* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/6195>
- MarketingOops! (2024). *JLL เผยรายงาน Real Estate Outlook 2024 ทิศทางอสังหาฯ ทั่วโลกที่น่าจับตา*.
<https://www.marketingoops.com/reports/jll-real-estate-outlook-2024/>
- อิสราวดิ ชำนาญกิจ. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)*.
<https://www.gotoknow.org/posts/297090>
- Central Pattana Public Company Limited. (n.d.). Annual report (56 1 One Report).
[https://www.centralpattana.co.th/th/investor relations/publications/report/one report](https://www.centralpattana.co.th/th/investor%20relations/publications/report/one%20report)
- Coursera. (2024). *What is strategic management? Benefits, process, and careers*.
<https://www.coursera.org/articles/strategic-management>
- Deloitte. (2022). *Re-creating sustainable value: Real Estate and ESG*.
<https://www.scribd.com/document/771825502/deloitte-cn-re-creating-sustainable-value-en-220418>
- Fischer Solutions. (2023, April 20). *A guide to ESG in commercial real estate*.
<https://fischersolutions.com/a-guide-to-esg-in-commercial-real-estate/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Penati, T. (2023). *The sustainability of the retail real estate sector: Study and analysis of the ESG factors* [Unpublished master thesis]. Politecnico di Milano.
- SDG Move. (n.d.). *Introduction to SDGs*. <https://www.sdgmovement.com/intro-to-sdgs/>
- Zhao, C. (2023). *Integration and implementation of ESG strategies for real estate companies* [Unpublished master thesis]. Massachusetts Institute of Technology.