

เพียงแค่อุรกิจ เป็นธุรกิจที่ดี ... โลกก็เปลี่ยน

เก็บตกจากการร่วมประชุม Shared Value Leadership Summit 2016, New York

โดย สุนทร คุณชัยมั่ง Ph.D

Changing the world just a good business คือ หัวข้อของวาระการประชุม Shared Value Leadership Summit 2016 ที่จัดขึ้นในระหว่างวันที่ 9-11 พฤษภาคม ค.ศ. 2016 ที่โรงแรมคอนราด นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา โดย Foundation Strategy Group : FSG¹ และ Shared Value Initiative ซึ่งทั้งสององค์กรนี้ Michael E. Porter และ Mark R. Kramer เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง

การประชุมนี้ได้รับความสนใจจากนักบริหาร นักวิชาการ และผู้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคมในภาคส่วนต่างๆจากทั่วโลก ทั้งองค์กรพัฒนาเอกชนระหว่างประเทศ องค์กรภาคเอกชน องค์กรประชาสังคม สื่อมวลชน และตัวแทนเครือข่ายที่ปรึกษาด้าน CSV (Shared Value Initiative Affiliate) จากทั่วโลก

การประชุม เริ่มต้นจากการนำเสนอของ Porter ซึ่งได้กล่าวย่ำว่า แต่ละครั้งที่มาพูดในเวทีของ SV Leadership Summit เขาได้เห็นพัฒนาการของการขานรับแนวคิด CSV และความคืบหน้าของการแปรผลสู่การปฏิบัติเป็นลำดับและมากไปจากที่คาดหมายไว้ นับจากครั้งที่มีการประชุมเพื่อสอบถามข้อเสนอแนะทางทฤษฎีก่อนที่จะพิมพ์บทความ ในปี ค.ศ. 2011 ครั้งนั้น มีผู้เข้าร่วมประชุมประมาณ 20 องค์กร และมีเพียงงานวิจัยของ Nestle² เป็นโมเดล แต่มาถึงวันนี้มีบริษัทชั้นนำที่ประกาศใช้ CSV เป็นยุทธศาสตร์ธุรกิจเพิ่มอีก 5 องค์กร คือ Enel, Discovery Health, BD, CVS Health และ Whole Foods มี case study มากกว่า 800 เรื่อง มีการจัดประชุม conference /workshop ไม่ต่ำกว่า 1,200 ครั้ง มีบทความทางวิชาการที่ศึกษาเรื่อง shared value มากกว่า 15,000 บทความ มีสถาบันการศึกษาทั่วโลกมากกว่า 470 แห่งที่ใช้เอกสารจาก Harvard Business Review ไปประกอบการสอนเรื่องเกี่ยวกับ shared value ยิ่งไปกว่านั้น ในปี ค.ศ. 2014 Harvard University ได้จัดหัวข้อนี้ เป็นโครงการสำหรับผู้บริหารระดับสูง และในปีการศึกษา 2016 ก็จะเปิดหลักสูตร MBA ในเรื่องนี้โดยตรง

Porter ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า ตลอด 5 ปีที่ผ่านมา เขาพบพัฒนาการปรับเปลี่ยนธุรกิจโดยการตัดสินใจของเจ้าของธุรกิจและนักบริหารระดับสูงมากขึ้นเป็นลำดับ ประกอบกับในสหรัฐอเมริกา ก็มีตัวอย่างของ 100,000 Opportunities Initiative ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือขนาดใหญ่ขององค์กรเครือข่าย ภาครัฐ และเอกชน ที่จัดตั้งองค์กรร่วมกันเพื่อกระตุ้นเยาวชนให้สนใจวางแผนการเตรียมตัวที่จะเข้าสู่ระบบแรงงานและธุรกิจต่างๆ เป็นโครงการที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถค้นหาคณาบุคลากรที่มีความสามารถได้ตรงกับงานและความต้องการ ในขณะเดียวกันเยาวชนก็ได้เข้าถึงโอกาสต่างๆได้สะดวกขึ้น และที่สำคัญ

¹ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรวมนักบริหารกลยุทธ์ธุรกิจสาขาต่างๆทั่วโลก เพื่อเป็นเครือข่ายข้อมูล ความรู้ และการแลกเปลี่ยนทางวิชาการของ Institute for Strategy & Competitiveness ซึ่งเป็นสถาบันในสังกัดของ Harvard University

ไปกว่านั้น ก็คือ สถาบันการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ก็นำเอาข้อมูลเชิงพฤติกรรมที่ค้นพบไปปรับปรุง กระบวนการของการเรียนการสอนให้สอดคล้องต่อกันและกันทั้ง demand & supply

Porter มีข้อสรุปที่สำคัญในการนำเสนอครั้งนี้โดยใช้ให้เห็นถึงพัฒนาการของการเดินทางของแนวคิดด้วย CSV ที่ขยายผล “การทำงานแบบสร้างมุ่งสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน” (Collective Impact) ใน 3 ด้านด้วยกัน คือ 1) Social Issues มีการนำเอาแนวคิด CSV ไปปรับใช้สำหรับการจัดการปัญหาของสังคม ในด้านการศึกษา ที่อยู่อาศัย และการพัฒนาแรงงาน 2) Regions มีองค์การความร่วมมือเพื่อสนับสนุนงาน CSV ขึ้น 3 แห่ง ที่ออสเตรเลีย ซิลี และอินเดีย 3) Sectors มีการทำงานร่วมกันของผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจยาและเครื่องมือแพทย์ และธนาคาร รวมทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสาธารณสุข (Health) การขุดเจาะ สํารวจ และเหมืองแร่ (Extractives) และการขยายกรอบความเกี่ยวข้องของสถาบันการเงิน (Financial Inclusive)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อภาคธุรกิจ ระบบเศรษฐกิจ และสังคมนี้ เป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่า CSV ไม่ใช่แนวคิดทฤษฎีแบบใช้เรียนเฉพาะในรั้วมหาวิทยาลัย ไม่ใช่งานในระดับกิจกรรมประกอบการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ไม่ใช่เรื่องของ “โลกสวย” แต่เป็น “ปรากฏการณ์ของการเปลี่ยน” ที่เกิดขึ้นแล้วจริงในธุรกิจและกำลังออกดอกออกผลอยู่ในธุรกิจเศรษฐกิจ และสังคม หลายภาคส่วน

ที่ประชุม SV Leadership Summit 2016 ยังเสนอประเด็นว่าด้วย “การทำงานแบบสร้างมุ่งสร้างผลลัพธ์ร่วมกัน” หรือ Collective Impact ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการแปรผลจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติของ CSV เป็นหัวข้อสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในห้องประชุมย่อย (Work Labs) เพื่อทำความเข้าใจในรายละเอียดของการทำงานร่วมกันขององค์กร ที่มีหลากหลายประเภท ในขณะเดียวกันก็มีพันธกิจร่วมกัน ที่จะต้องบรรลุผลสำเร็จตามเวลาที่กำหนดของแผนงาน จึงเท่ากับว่า Collective Impact เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่ ทั้งสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพไปพร้อมกัน

แนวคิดเรื่อง Collective Impact เป็นข้อสรุปจากการศึกษาของ Mark R. Kramer และ John Kania ที่เห็นว่า การจัดการแก้ไขปัญหาของสังคม การบริหาร Stakeholder ล้วนแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกองค์กรร่วมอยู่ด้วย จะอาศัยเครื่องมือของการบริหารที่มีเพียงแค่การสำรวจข้อมูล การรับฟังความคิดเห็น หรือการปรึกษาหารือเป็นเบื้องต้นแล้วกลับมาตัดสินใจดำเนินการโดยองค์กรตามลำพังนั้น ไม่เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหามาของสังคม ซึ่งล้วนแต่เป็นเรื่องที่ยุ่ยากซับซ้อน และสะสมยาวนานได้ทั้งสองพบว่า จะต้องยกระดับประสิทธิภาพของความร่วมมือพร้อม ๆ กับการสร้างความร่วมมือข้ามภาคส่วน (Cross-Sector Collaboration) โดยมีเงื่อนไข 5 ประการ คือ 1) การกำหนดวาระสำคัญร่วมกัน 2) การสนับสนุนมาตรการการทำงานร่วมกัน 3) การสนับสนุนกิจกรรมซึ่งกันและกัน 4) การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ commitment ระหว่างตัวแทนขององค์กรกับผู้บริหารองค์กร 5) การจัดตั้งองค์กรกลางเพื่อสนับสนุนประสานงาน

ผู้ร่วมเสนอและสนทนาในหัวข้อต่างๆบนเวทีในปีนี้มีหลากหลายและดูน่าตื่นเต้นกว่าทุกปี อาจจะ
เป็นเพราะว่า ผู้จัดต้องการที่เน้นการแปรผลสู่การปฏิบัติ การยืนยัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ
การร่วมหาทางออกร่วมกันตามแนวคิด Collective Impact จึงพบกับตัวแทนขององค์กรต่างๆอย่าง
หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น Dr.Jim Yon Kim ประธานกลุ่มธนาคารโลก Lise Kingo ผู้อำนวยการบริหารของ
UN Global Compact (ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบบรรณงค์เรื่อง Sustainable Development Goals หรือ SDGs
ในปัจจุบัน ซึ่งขึ้นเวทีพร้อมกับบริษัทที่ประกาศตัวเข้ารับ SDGs คือ Coca Cola, Novazymes, CJ
Group, Mahindra Group และ Cemex) มีตัวแทนขององค์กรเครือข่ายอื่นที่เข้าร่วมอีก 2 แห่งคือ
Conscious Capitalism และ Ceres มีตัวแทนของสื่อมวลชนชื่อดังจาก The Forbes และ New York
Times รวมทั้งนักวิชาการด้านกิจการเพื่อสังคมหรือความยั่งยืนจากร่วมมหาวิทยาลัยทั้งจาก Havard
Kenedy School และ NYU Stern school of business

เรื่องราวจากเอเชียที่มีการนำเสนอบนเวที นอกจากจะมี CJ Group จากเกาหลีใต้ ก็มี Ayala Corporation
จากฟิลิปปินส์² แล้วยังมี เรื่องเล่าของ Svein Tore Holsether ซึ่งเป็น President & CEO ของบริษัท Yara
International (ผู้จำหน่ายปุ๋ยตราเรือใบ) ได้พูดถึง การริเริ่มงานการส่งเสริมคุณภาพการใช้ปุ๋ยเพื่อ
ปรับปรุงผลผลิตและยกระดับรายได้เกษตรกร /การแก้ไขปัญหาการใช้ปุ๋ยโดยไม่มีความรู้ ควบคู่ไปกับ
การสร้างยอดขาย ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการในเมืองไทย เป็นตัวอย่างของการปรับเปลี่ยนทิศทาง
ธุรกิจของบริษัทไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม – Transforming Natural Resources Industries through
Shared Value ซึ่งเป็นเรื่องที่ควรติดตามและนำมาเป็นกรณีศึกษา อย่างน้อยก็เปรียบเทียบกับความ
พยายามของ “ประชารัฐ” ของรัฐบาลปัจจุบันที่ชักจูงบริษัทขนาดใหญ่ให้มาดำเนินธุรกิจตามตัวแบบ
ของ Social Enterprise กับการพลิกตัวได้เองของธุรกิจ



(Svein Tore Holsether คนที่หนึ่งจากซ้าย)

SV Leadership Summit ปีนี้ Porter & Kramer และเครือข่าย ไม่ได้นำเสนอแง่มุมใหม่ทางทฤษฎี แต่ได้
ตอกย้ำถึงการเดินทางของ CSV และการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็น Collective Impact หรือ Cross-
Sector Collaboration³ หรือเรื่องใหม่ๆที่กำลังจะเกิดขึ้นตามมาจากการนำเอาแนวคิดไปแปรผลสู่การ

² ทั้งสองบริษัทเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่เป็น Conglomerate Company รูปแบบเดียวกับ CP Group หรือ TCC Group ของไทย

³ ในปีนี้ Porter ได้ใช้คำว่า Cross-Institutional Collaboration เพราะเห็นว่า ความร่วมมือกันนั้นได้พัฒนาออกไปเป็นเชิงสถาบันแล้ว

ปฏิบัติ ที่เป็นการผนวกรวมระหว่าง “แนวคิดการแบ่งปันคุณค่าร่วม” กับ “การทำงานร่วมกัน” ไม่ว่าเรื่องนั้นๆจะเกิดขึ้นในระดับการปรับเปลี่ยนทิศทางของธุรกิจและระดับกิจกรรมริเริ่ม ทั้งบริษัทข้ามชาติแบบ inter brand และกิจการขนาดใหญ่แบบ Conglomerate + family business ทั้งที่เป็นโครงการในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น 100,000 Opportunities Initiative ในสหรัฐอเมริกา หรือโครงการของ Yara ในเมืองไทย

และที่สำคัญไปกว่านั้น ก็คือ การปรับแนวคิด CSV เข้ากับ Start Up & New Generation และการสร้างเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งเป็นหัวข้อใหม่หัวข้อหนึ่งที่โดดเด่นของการประชุมนี้และเป็นเรื่องเดียวกับที่บ้านเรา (รัฐบาลปัจจุบัน) ก็ให้ความสนใจ เรื่องเหล่านี้จะครอบคลุมไปถึงการยกระดับ SMEs วิสาหกิจชุมชน อีกทั้งกิจการประชารัฐไปพร้อมกันด้วย ประเด็นเหล่านี้ ผู้เขียน เห็นว่า จะได้รับการพิจารณาให้ความสำคัญในการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการไปพร้อมกับ criteria เดิมของ CSV คือ 1) Products & Markets 2) Productivity in Value Chain 3) Enabling Local Environment

การปรับตัวที่เกิดขึ้นแล้วและขยายตัวออกไปของธุรกิจ (ที่ดี) ข้างต้น คือ จุดเปลี่ยนและจังหวะก้าวที่สำคัญโลกทุนนิยม

.....

24 พฤษภาคม 2559