

## Best practice – Creating Shared Value (CSV) Case study

### CJ CheilJedang in Vietnam



#### Background Information

CJ Group เดิมทีจากกิจการโรงงานน้ำตาลในปี 1953 มีฐานการผลิตอยู่ในเกาหลีใต้ เป็นบริษัทอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการหลายอย่าง หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปในทางวิชาการการบริหารว่าเป็นบริษัทที่จัดรูปแบบการบริหารแบบ Conglomerate ประกอบด้วย อาหารและการบริการอาหาร เทคโนโลยีชีวภาพและยา บันทึกลงและสื่อ และค้าปลีกและการจัดการขนส่ง ปัจจุบัน CJ Group มีสาขาต่างประเทศ 23 ประเทศ มีพนักงานทั้งสิ้น 44,000 คน มียอดขายทั้งสิ้น 28,000 ล้าน USD/annum (2013) ในปี 2013 บริษัทมีนโยบายที่จะรวมเอาประเด็นปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปพิจารณาเพื่อการแก้ไขร่วมกัน จึงได้จัดตั้งฝ่าย Creating Shared Value (CSV) Management Department ทั้งนี้ก็เพื่อจะผลักดันไปสู่สนับสนุนตามโครงการขนาดใหญ่ที่เป็นความร่วมมือระหว่าง CJ Group กับ Korean International Cooperation Agency (KOICA) ที่มีโครงการดำเนินการในเวียดนาม

ข้อมูลการลงทุนของ CJ Group/CJ CheilJedang ที่นินถ่วน ที่เป็นที่ยู้งานกันอย่างกว้างขวางในเวียดนาม คือ ปลูกพริก



#### CSV Case Study

##### The Opportunity

- ในธุรกิจการผลิตสินค้าประเภทอาหารนั้น ความมั่นคงและคุณภาพของวัตถุดิบทางการเกษตรเป็นประเด็นสำคัญของการจัดการทางการผลิต (Production) ในขณะที่การวิเคราะห์ทางการตลาด CJ CheilJedang เห็นว่าเวียดนามเป็นที่มีศักยภาพสูง ในขณะที่เศรษฐกิจของเวียดนามนั้น เป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle - income country) และประชาชนที่อาศัยในพื้นที่ชนบทเป็นที่ที่มีประชาชนยากจนมากที่สุดอาศัยอยู่

- KOSIA ซึ่งเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ของ CJ CheilJedang มีนโยบายที่จะผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวคิดด้วย UN Sustainable Development Goals Initiative ในขณะที่ CJ CheilJedang

เห็นว่า เหตุที่คนในชนบทของจังหวัด Ninh Thuan ไม่สามารถจะหลุดพ้นออกไปจากปัญหาความยากจน ก็เพราะการขาดแคลนในการจัดการกรอบการพัฒนาการเกษตรที่ดี จึงทำให้ผลผลิตทางการเกษตร ได้ผลต่ำกว่าที่ควรจะเป็น การขาดซึ่งการจัดการที่คำนึงถึงความยั่งยืนและการตกอยู่ในวงล้อมการกีดกันทางเศรษฐกิจ CJ CheilJedang จึงรับเอาประเด็นปัญหาเฉพาะเรื่องนี้ของจังหวัดเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการผลิตวัตถุดิบให้กับบริษัทเป็นเรื่องเดียวกัน - เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนางาน resource supply chain mechanism

### The Strategy

- CJ CheilJedang + KOICA จึงได้พัฒนากลยุทธ์ทางด้าน CSV ร่วมกันเพื่อพัฒนาความสามารถของเกษตรกร/ชุมชนเวียดนาม (เป็นกลยุทธ์หนึ่งของการพัฒนากิจการบริษัทที่จะรองรับการผลิตและการกระจายสินค้า ฯลฯ) การพัฒนางานด้านการเกษตรในพื้นที่ของจังหวัด Ninh Thuan (นินถ่วน) นั้นได้รวมเอาการพัฒนางานสาธารณสุขไปภาค การ sharing agricultural technologies/know - how และการสร้างรายได้ให้กับชุมชนผ่านการซื้อผลิตภัณฑ์ของกันและกัน ซึ่งเป็นไปตามลักษณะของการสร้างวงจรเชิงบวกเพื่อสนับสนุนธุรกิจเพื่อสังคม (การพัฒนางานในลักษณะนี้ บริษัทจะได้ผลลัพธ์ตอบกลับจากการพัฒนาความสามารถนั้น เป็นผลของความมั่นคงของวัตถุดิบ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งความปลอดภัย ในขณะที่อีกด้านหนึ่งก็จะเกิดความยั่งยืนของธุรกิจชุมชนและความยั่งยืนของชุมชนโดยรวมไปพร้อมๆ กัน

- CJ CheilJedang + KOICA ได้ร่วมกันพัฒนางาน CSV ขึ้น ดังนี้

- Redefining productivity in the value chain

ปรับปรุงงานในการเพิ่มผลผลิตจากการทบทวนงานต่างๆ ตามลำดับ คือ การคัดเลือกพันธุ์ การจัดการด้านสาธารณสุขที่เพียงพอ เช่น น้ำ การจัดหาโมเดลที่เหมาะสม การสนับสนุนงานวิจัย การสนับสนุนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น

- Improving the local operating environment

จัดให้มีการดำเนินงานที่เป็น New Village Movement ซึ่งเป็นการเก็บเกี่ยวผลที่เกิดจากการวางแผนการทำงาน - ผลสำเร็จ แล้วขยายผลออกไปเป็นการกระตุ้นจากผลสำเร็จ ซึ่งเป็นประสบการณ์ของความสำเร็จที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเกาหลีใต้ในช่วงปี 1970s Value chain ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะทำให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นมาความเข้มแข็งมากขึ้นจากเดิม เป็นความสำเร็จที่เกิดจากความสามารถเฉพาะรายแต่ละราย/ด้วยตนเอง เพียงแต่ว่า มันเกิดขึ้นพร้อมๆ กันของคนในชุมชนที่เกิดจากการทำงานแบบวางแผนงานร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จะเป็นการเพิ่มพลังของความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นไปอีก (Reinforcing community capacities) ที่จะส่งผลต่อเนื่องไปยังการรวมกลุ่มของเกษตรกร (จะรวมกันเพื่ออะไรต่อ) การสนับสนุนของเงินทุนที่เป็น Microcredit เพื่อการต่างๆ ซึ่งชุมชนจะมีความสามารถในการเข้าถึง ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพชีวิต ฯลฯ

- Advancing partnerships and responsible business leadership

การดำเนินงานตามโครงการนี้ ยังนำไปสู่การปรับความสามารถของความร่วมมือระหว่างเครือข่าย/ระดับนานาชาติ ระหว่าง CJ CheilJedang, KOICA, รัฐบาลกลางของเวียดนาม รัฐบาลท้องถิ่นของจังหวัดนินถ่วน และบริษัทธุรกิจการเกษตรระดับโลกของสวิส - Syngenta ที่ได้มีการพัฒนาความรู้

ในการจัดการธุรกิจกับการจัดการความยั่งยืนและการทำความเข้าใจความซับซ้อน ลึกซึ้ง รวมทั้งการนำเอาคุณค่าของข้อมูลข่าวสารไปรวมกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ฯลฯ

## Results

### Business results

- การสามารถวางแผนใหม่ของการจัดการด้านการเก็บเกี่ยว ความมั่นคงในวัตถุดิบ และความสามารถในการวางแผนการขายและการต่อราคา
- Brand awareness in Vietnam

### Social results

- นินถ่วน เป็นจังหวัดที่เป็นจังหวัดตัวอย่างของการมีชีวิตชีวา เป็นตัวอย่างของการลดปัญหาความยากจนจากงานการเกษตร
- การวางระบบพื้นฐานด้านการศึกษาและการจัดการภาคเกษตร (Farming) จะนำไปสู่การเป็นทุนที่สำคัญของสังคมในการลดความยากจนในชนบทและการเพิ่มรายได้
- เทคโนโลยีและการบริหารจัดการ เป็นการแบ่งปันที่นำไปสู่การสร้างความสามารถของเกษตรกร
- การปรับปรุงระบบน้ำเพื่อการเกษตรที่จัดทำโดย CJ CheilJedang และการสนับสนุนของ KOICA จะเป็นสาธารณูปโภคใหม่สำหรับการพัฒนาระหว่างประเทศ เป็น New model
- ชุมชนมีห้องประชุมขนาดใหญ่ มีโรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถม ที่ได้รับการฟื้นฟูบูรณะขึ้นใหม่ และในปี 2014 CJ CheilJedang มีแผนที่จะสร้างระบบน้ำประปาสำหรับชุมชน 80 ครั้วเรือนต่อไปจนถึงปี 2016

## Lessons Learned

- การสร้างจุดเปลี่ยนในชุมชนแบบ New Village Movement
- การพัฒนางานในโอกาสต่อไปของที่นี่ คือ การขยายความสำเร็จออกไปเป็นงานในระดับภาคนั้น จำเป็นจะต้องพึ่งพางานด้าน Data + research