

# Shared Value Enterprise

: องค์กรเปลี่ยนโลก



เรื่อง : ดร.พิชิตน์ ยอดพฤติกการ  
ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา

●● ปัจจุบัน องค์กรชั้นนำที่ใช้แนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) ในทางที่ผนวกประเด็นทางสังคมเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเชื่อมโยงพันธกิจขององค์กรในทางที่สร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างก้าวกระโดด และกำลังก่อตัวกลายเป็นกระแสหลักในแวดวงของธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม นอกเหนือจากการช่วยเหลือสังคมในรูปแบบของการบริจาค และการดูแลผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ

จุดเด่นของการสร้างคุณค่าร่วม หรือ CSV คือ การเพิ่มความเป็นรูปธรรมในสร้างผลกระทบทางสังคมที่วัดได้ด้วยผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งก่อให้เกิดผลที่ติดตามมาหลายประการ

ประการแรก ทำให้องค์กรธุรกิจเคลื่อนย้ายจุดสนใจที่มีต่อการสร้างผลกระทบทางสังคม จากระดับโครงการนำร่องเพียงเพื่อให้ได้ภาพการดำเนินงานทางสังคม มาสู่ระดับกลยุทธ์การดำเนินงานทางธุรกิจ และจากส่วนตลาดที่ด้อยความสำคัญในสายตาของธุรกิจ กลายมาเป็นส่วนตลาดที่มีนัยสำคัญในวิถีของธุรกิจได้

ตัวอย่างของ เนสท์เล่ ที่ริเริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารและเวชภัณฑ์ ที่ตอบโจทย์โภชนาการเฉพาะทางในการป้องกันโรค โดยใช้การวิจัยทางคลินิก ซึ่งทำให้บริษัท ก้าวทิ้งห่างจากคู่แข่ง และทำให้บริษัทเห็นโอกาสในการสร้างการเติบโต

มาร์ค เครเมอร์ (ซ้าย) และไมเคิล พอร์ตเตอร์ (ขวา)



และสามารถสร้างเป็นแหล่งรายได้ใหม่ ๆ ประการที่สอง ทำให้องค์กรธุรกิจริ้วและสร้างความมุ่งมั่นประสงค์ (Purpose) ของกิจการขึ้นใหม่ จากเดิมที่มุ่งผลิตสินค้าและบริการเพียงเพื่อตอบโจทย์ทางธุรกิจ มาสู่การปรับสายผลิตเพื่อให้สินค้า

และบริการของตนสามารถสนองตอบต่อโจทย์ทางสังคมด้วย

ท่ามกลางองค์กรที่คิดทำ เพียงเพื่อให้ได้ภาพพื่อาร์ มากกว่าเรื่องเนื้อหา จะมีหลายองค์กรที่เริ่มหยั่งถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับสังคม ได้รับผลบวกที่

เป็นความผูกพันและแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ รวมทั้งดึงดูดบุคลากรใหม่ที่มีฝีมือและศักยภาพ ให้เข้าร่วมงานกับองค์กร ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมที่เอื้อต่อการขยายขอบข่ายของธุรกิจ

ตัวอย่างของ ซโนเดอร์ อิเล็กทริค ที่มุ่งมั่นพัฒนาพลังงานที่ปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้บริษัทมีอัตราการเติบโตจากการเป็นเจ้าของสิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนามาเป็นสินค้าและบริการ ซึ่งช่วยลดการใช้พลังงานและคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของลูกค้า

ประการที่สาม ทำให้องค์กรธุรกิจ รื้อฟื้นและสร้างความสัมพันธ์ใหม่กับองค์กรไม่แสวงหากำไร หรือบรรดาเอ็นจีโอต่าง ๆ จากเดิมที่มองเพียงว่าเอ็นจีโอมีสถานะที่เล่นบทเป็นคู่กรณีหรือคู่ปรับกับธุรกิจ มาสู่การปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ที่เอ็นจีโอสามารถเป็นหุ้นส่วนหรือคู่หูร่วมดำเนินงาน

ตัวอย่างของ แกลิกโซสมิทไคลน์ ที่ทำงานกับองค์การช่วยเหลือเด็ก (Save the Children) ร่วมมือกันพัฒนาเจลฆ่าเชื้อชนิดคลอรีนเฮกซิดีนในราคาต่ำสำหรับใช้ป้องกันการติดเชื้อทางสายสะดือ ซึ่งเป็นสาเหตุของการเสียชีวิตในทารกแรกเกิดในกลุ่มประชากรที่มีรายได้ต่ำและอยู่ในพื้นที่ห่างไกล

กองทุนปกป้องสิ่งแวดล้อม ได้เข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนดำเนินงานกับ วอลล์มาร์ต เพื่อระบุแนวทางในการลดต้นทุนด้านพลังงานและการใช้พลังงาน

องค์การระหว่างประเทศ อย่างสหประชาชาติ และธนาคารโลก ได้ร่วมกับองค์การการกุศลชั้นนำ อย่างมูลนิธิบิลและเมลินดาเกตส์ มูลนิธิร็อกเกอะเฟลเลอร์ และมูลนิธิโรเบิร์ต วู้ด จอห์นสัน ในการออกแบบกลยุทธ์การดำเนินชุดโครงการที่เป็นมากกว่าหุ้นส่วนภาครัฐ-ประชาสังคมดังที่เคยมีมา แต่ยังผนวกเอาความร่วมมือจากภาคเอกชนในมิติของการสร้างคุณค่าร่วม ที่เปิดโอกาสให้

มีการนำสมรรถภาพอันเป็นที่ต้องการจากภาคเอกชน มาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เป็นความท้าทายระดับโลก

หรือตัวอย่างของกริรีเริ่มโครงการ YieldWise ด้วยวงเงินดำเนินงานจำนวน 130 ล้านดอลลาร์ โดยมูลนิธิร็อกเกอะเฟลเลอร์ เพื่อทำงานร่วมกับภาคเอกชน อาทิ โคคา-โคลา คาร์กิลล์ และดิงโกเตกรุป กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไนจีเรีย ตลอดจนห่วงโซ่อาหาร เพื่อที่จะลดการสูญเสียอาหาร และยกระดับสภาพความเป็นอยู่ของประชากรในชนบททั่วโลก ด้วยการส่งเสริมนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ



มหาวิทยาลัยทั่วโลกจำนวนเกือบ 500 แห่ง ได้บรรจุเอาแนวคิดคุณค่าร่วมไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนของตน

ประการที่สี่ ทำให้แวดวงตลาดทุนตื่นตัวหันมาให้ความสนใจลงทุนกับกิจการที่ใช้กลยุทธ์คุณค่าร่วม จากเดิมที่ผู้ลงทุนมีความกังวลกับการพิจารณาจัดสรรเม็ดเงินลงทุนโดยใช้ปัจจัยทางสังคม ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องน้อยมากในการวิเคราะห์หลักทรัพย์ มาสู่การให้ความสำคัญในกิจการที่ยึดมั่นในความมุ่งประสงค์ใหม่ ที่แตกต่างจากการประชาสัมพันธ์หรือการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมทั่วไป และสามารถสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นได้โดยไม่มีสัดส่วนที่ตายตัว

ตัวอย่างของ ซีวีเอส เฮลท์ ที่ผันความมุ่งประสงค์จากการเป็นร้านค้าปลีกสะดวกซื้อ มาเป็นร้านเพื่อสุขภาพ ทำให้

ราคาหุ้นวิ่งเหนือ วอลกรีนส์ คู่แข่งในสนามเดียวกัน กว่าร้อยละ 50 ในรอบระยะเวลาห้าปี แม้จะต้องสูญเสียยอดขายมูลค่า 2 พันล้านเหรียญ จากการเลิกขายนูทรีและผลิตภัณฑ์ยาสูบ แต่ถูกชดเชยด้วยรายได้ที่มาจากโอกาสใหม่ทางธุรกิจ และจากแรงจูงใจพนักงานที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากความมุ่งประสงค์ใหม่ของกิจการ

หรือตัวอย่างของ บริษัทจัดการลงทุน เจเนอเรชั่น ที่สามารถสร้างผลตอบแทน ชนระดับซีไอเอ็มเอสซีไอ เฉลี่ย 500 จุดต่อปี ในรอบระยะเวลาสิบปี ด้วยการลงทุนในบริษัทที่ใช้กลยุทธ์คุณค่าร่วม นอกจากนี้ ตัวเลขการลงทุนที่มุ่งผลกระทบ รวมทั้งการลงทุนที่มุ่งผลได้ทางสังคมพร้อมกับผลตอบแทนทางการเงิน ที่ถูกจับตามอง มาตั้งแต่ปี ค.ศ.2011 พบว่า ปัจจุบัน มีขนาดสินทรัพย์ภายใต้การบริหารเกิน 6 หมื่นล้านเหรียญ

จึงไม่เป็นที่แปลกใจว่า พัฒนาการของแนวคิดและเครื่องมือสำหรับการสร้างคุณค่าร่วม ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดการบริหารกระแสหลัก มหาวิทยาลัยทั่วโลกจำนวนเกือบ 500 แห่ง ได้บรรจุเอาแนวคิดคุณค่าร่วมไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนของตน

ฮาร์วาร์ด บิสิเนส สคูล กำลังจะเปิดหลักสูตรเอ็มบีเอ สาขาการสร้างคุณค่าร่วม ในภาคเรียนฤดูใบไม้ร่วงนี้ หลังจากที่ได้เปิดหลักสูตรภาคพิเศษสำหรับผู้บริหาร ซึ่งได้รับความนิยม มาหลายปี

การผนวกผลกระทบทางสังคมเข้ากับกลยุทธ์องค์กร ได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของแบบแผนความคิดรุ่นต่อไป ในการบรรลุถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสภาพความเปลี่ยนแปลงนี้กำลังปรากฏชัดขึ้นเรื่อยๆ **M**

*(เรียบเรียงจากบทความ The Lesson Behind Fortune's 'Change the World' List โดย Michael E. Porter, Mark R. Kramer, August 2016.)*