

●● บทความ CSV ในฉบับนี้ ขอสลับด้วยบรรยากาศการประชุมสุดยอด **“Shared Value Leadership Summit 2015”** ภายใต้ธีม **“Business as its best”** ณ มหาวิทยาลัยคอร์เนล ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งจัดขึ้นเมื่อเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา

โดยผมได้มีโอกาสเข้าร่วมงาน พร้อมกับคณะคนไทยอีก 3 ท่าน ประกอบด้วย คุณเชาวภาค ศรีเกษม Chief Marketing Officer บริษัท พวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) คุณสุธิชา เจริญงาม รองผู้อำนวยการ สถาบันไทยพัฒนา และคุณปภาจารีย์ คุณชัยมั่ง หุ้นส่วน

เรียนเวทีประชุม

Shared Value Leadership



เรื่อง : **ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤตการ**
ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา

บริษัท เอ็กซ์เพิร์ท แอสเปค อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด กับผู้ร่วมประชุมกว่า 350 คน จากทั่วโลก

งานประชุม Shared Value Leadership Summit ครั้งนี้ จัดขึ้นเป็นปีที่ 5 นับจากครั้งแรกที่มีขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2011 ซึ่งเป็นปีเดียวกับที่บทความ **“Creating Shared Value”** ของ ศ.ไมเคิล อี พอร์เตอร์ และมาร์ก เครเมอร์ ได้ตีพิมพ์ในนิตยสาร ฮาร์วาร์ด บิซิเนส รีวิว เช่นกัน

Shared Value as Core Corporate Strategy

ไฮไลต์ของงานประชุมปีนี้ อยู่ที่ Keynote Address ของพอร์เตอร์ ในหัวเรื่อง **“Shared Value as Core Corporate Strategy”** ที่ได้ตอกย้ำความเป็น **“กลยุทธ์”** ระดับองค์กรของคุณค่าร่วม





●● การสร้างคุณค่าร่วมเป็นกลยุทธ์ที่ไม่สามารถพัฒนาขึ้นจากการลอกแบบ Best Practices ให้ทัดเทียมหรือดีกว่าที่องค์กรอื่นมีอยู่ได้

The “Why” of Shared Value

งานในวันแรก (12 พฤษภาคม) เน้นนำเสนอประเด็น ซึ่งเป็น “เหตุ” แห่งคุณค่าร่วม ที่นอกจากการใช้รูปแบบเชิงเสวนาแล้ว ยังมีเวิร์กช็อปเชิงปฏิบัติการใน 4 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่โอกาสแห่งคุณค่าร่วมในเรื่องสุขภาพ การจ้างงานเยาวชน ความมั่นคงทางอาหาร และบทบาทของสตรี

ในประเด็นสุขภาพ ความท้าทายด้านสุขภาพในระดับโลก ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจด้านสุขภาพ เกษตษภณท์ และเทคนิคการแพทย์ ประเด็นสุขภาพและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีทั้งของพนักงาน ของผู้บริโภค และของสังคม ได้ส่งผลกระทบต่อไปย้งทุก ๆ องค์กร และธุรกิจที่ไม่นิ่งเฉย ต่างมุ่งค้นหานวัตกรรมสำหรับเผชิญหน้ากับความท้าทายดังกล่าว

และด้วยเหตุที่ความก้าวหน้าทางสุขภาพยังขึ้นอยู่กับพัฒนาการในสาขาอื่น ๆ โดยเฉพาะการจ้างงาน การศึกษา น้ำ การสุขภาพิบาล พลังงาน และโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้วิถีแห่งคุณค่าร่วมที่สามารถควบการลงทูนไปย้งสาขาต่าง ๆ ได้ในคราวเดียว จะทวีความสำคัญและก่อให้เกิดผลกระทบได้กว้างขวางสุด

ในประเด็นการจ้างงานเยาวชน ด้วยเหตุที่ภาวะการว่างงานในกลุ่มคนรุ่นใหม่มีอัตราสูงขึ้นทั่วโลก องค์กรธุรกิจสามารถทำงานร่วมกันภายในภาคเอกชนด้วยตนเอง และกับภาครัฐและภาคประชาสังคม รวมทั้งสถาบันการศึกษา ในการรับมือเพื่อให้ได้ขนาดของการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับความรุนแรงของสถานการณ์ด้วยมิโนทัศน์แห่งคุณค่าร่วม โดยการผนวกใจทย์ทางสังคมที่เป็นกลุ่มเยาวชนที่ขาดโอกาส เข้ากับการจัดหาและฝึก



พอร์เตอร์ชี้ให้เห็นว่าการสร้างคุณค่าร่วมมิได้ใช้เพียงเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ แต่เป็นการตรวจคุณค่าทางกลยุทธ์ เช่นเดียวกับที่การสร้างคุณค่าร่วมมิได้ใช้เพียงเพื่อให้องค์กรอยู่เหนือคู่แข่งขึ้น แต่เป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งขึ้น

สารที่พอร์เตอร์ต้องการสื่อกับผู้เข้าร่วมประชุมปีนั้น เน้นว่า การสร้างคุณค่าร่วมเป็นกลยุทธ์ที่ไม่สามารถพัฒนาขึ้นจากการลอกแบบ Best Practices ให้ทัดเทียมหรือดีกว่าที่องค์กรอื่นมีอยู่ได้

สำหรับท่านผู้อ่านที่ยังไม่คุ้นกับการสร้างคุณค่าร่วม หรือ CSV ตามที่พอร์เตอร์และเครเมอร์นิยามขึ้น ขอขยายความให้เห็นภาพว่า ลักษณะของ CSV มิใช่การแบ่งปันหรือส่งมอบคุณค่าที่ได้เกิดขึ้นแล้วในรูปของการบริจาคหรือ Philanthropy เช่น การคืนกำไรสู่สังคมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร แต่จะต้องมี ภาวะคู่กัน (Duality) ของคุณค่าที่เกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน

ในการสร้างคุณค่าร่วม องค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยแรก คือ ความท้าทายหรือโอกาสทางธุรกิจ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจในรูปแบบของรายได้ ผลกำไร ส่วนแบ่งตลาด การสร้างตลาดใหม่ การลดค่าใช้จ่ายหรือลดความสูญเสียในด้านต่าง ๆ

ปัจจัยที่สอง คือ ใจทย์หรือประเด็น

ปัญหาทางสังคมที่รอการแก้ไข ซึ่งนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ทางสังคมในรูปของการพัฒนา การแก้ไขเยียวยา การยกระดับคุณภาพชีวิต การรักษาและฟื้นฟูสภาพแวดล้อม การลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างโอกาสหรือความเป็นธรรมทางสังคมในด้านต่าง ๆ

และปัจจัยที่สาม คือ การใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญและสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ อันนำมาซึ่งผลิตภาพที่ทำให้การส่งมอบผลลัพธ์ทั้งทางธุรกิจและทางสังคมมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเต็มคุณค่า

ด้วยปัจจัยข้อหลังนี้ ทำให้การสร้างคุณค่าร่วม กลายเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ยิ่งเมื่อได้ผสมผสานเข้ากับปัจจัยที่หนึ่งและปัจจัยที่สองด้วยแล้ว คงไม่มี Best Practices ไหนที่องค์กรจะสามารถใช้อ้างอิงได้

พอร์เตอร์ยังได้ทำหน้าที่นำการเสวนาในช่วงถัดมา ในหัวข้อ “Supporting the Conditions to Create Business at its Best” ด้วยการเน้นย้ำว่าการสร้างคุณค่าร่วมเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้สร้างผลกำไรทางธุรกิจไปพร้อมกับการแก้ไขปัญหาทางสังคม ไม่ใช่การทำเพื่อการกุศลหรือตั้งข้อรังเกียจการทำเพื่อกำไรแต่อย่างใด พร้อมด้วยคูหุ มาร์กเครเมอร์ ขึ้นกล่าวรับลูกปิดช่วงเสวนาของพอร์เตอร์ กับวลีที่ว่า การสร้างคุณค่าร่วม เป็นแกนของกลยุทธ์ธุรกิจ มิใช่เพียงการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม!

อบรมพนักงาน ผู้ส่งมอบ และลูกค้าในกลุ่มที่เป็นฐานการเจริญเติบโตทางธุรกิจ

ใน**ประเด็นด้านอาหาร** การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคที่เสี่ยงต่อความไม่มั่นคงทางอาหารและความซบเซงกันของอุปทานในระดับองค์กรธุรกิจต่างเข้มาเข้มแน่นในการวางแบบแผนการจัดหาทรัพยากรเพื่อรองรับกับความผันผวนทางสภาพภูมิอากาศ โรคที่อุบัติเพิ่มขึ้น

ปรากฏการณ์ของน้ำในอากาศและการเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิโลก ด้วยการใช้กลยุทธ์ที่ผสมผสานการปรับปรุงประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทานและการเพิ่มความยืดหยุ่นเพื่อเผชิญกับการปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ รวมทั้งการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

ใน**ประเด็นด้านบทบาทสตรี** โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ ผู้หญิงเป็นทั้งผู้บริโภค ผู้ผลิต และผู้ผลิตซ้ำ ที่มีจำนวนกว่าครึ่งของประชากรโลก ความสำเร็จทางธุรกิจทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ขึ้นอยู่กับผลิตภาพ สุขภาพ และการได้รับความรู้ของสตรี ธุรกิจจึงต้องคำนึงถึงการพัฒนาแรงงานที่เอื้อต่อการปรับปรุงคุณภาพความเป็นอยู่และการดำรงชีวิตของสตรี ทั้งในสถานประกอบการและในห่วงโซ่อุปทาน ให้เกิดการส่งมอบคุณค่าทางธุรกิจให้แก่กิจการไปพร้อมกัน

The “How” of Shared Value

งานในวันที่สอง (13 พฤษภาคม) เน้นนำเสนอการทำหน้าที่ ซึ่งเป็น **“วิถี” แห่งคุณค่าร่วม** โดยมีเวิร์กช็อปเชิงปฏิบัติการที่กล่าวถึงวิธีการและเครื่องมือที่น่าสนใจ 4 ชุด ได้แก่ กรอบการวัดคุณค่าร่วม การสร้างศักยภาพของตราสินค้าในบริบทของคุณค่าร่วม นวัตกรรมองค์กรในการแปลงตัวแบบทางธุรกิจสู่การสร้างคุณค่าร่วม การขับเคลื่อนภาวะผู้นำและการสร้างความผูกพันร่วมกับพนักงานที่นำไปสู่องค์กรแห่งคุณค่าร่วม

องค์กรธุรกิจจำนวนไม่น้อยถูกท้าทายด้วยความซับซ้อนที่มีในตัวต่อการวัดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมในมุม

มองของคุณค่าร่วม วิธีการและเครื่องมือในการวัดคุณค่าร่วมจึงเป็นหัวเรื่องสำคัญที่ถูกวางให้บรรดาผู้เชี่ยวชาญชั้นนำด้านการวัดผลได้นำเสนอกรอบและทางเลือกของการวัดคุณค่าร่วมในงานประชุมครั้งนี้

สำหรับการสร้างแบรนด์หรือตราสินค้าที่จำเป็นต้องมีความแตกต่าง เป็นต้นตำรับ และก่อให้เกิดความผูกพันที่แน่นแฟ้น แนวคิดคุณค่าร่วมเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนแรงขับเคลื่อนการตลาดและตราสินค้า ไปในทางที่เสริมแรงกระทบทั้งทางเศรษฐกิจและทางสังคมไปพร้อมกัน

เช่นเดียวกับการบ่มเพาะนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาทั่วไป การตั้งหน่วยธุรกิจหรือความริเริ่มด้านคุณค่าร่วม จำเป็นต้องมีลำดับขั้นของการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งวิสัยทัศน์ การสนับสนุน การปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งต้องใช้เวลาและภาวะผู้นำ องค์กรที่ได้ชื่อว่าเป็นต้นแบบคุณค่าร่วม จะต้องผ่านวิวัฒนาการด้านโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อธุรกิจใหม่ในการสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจพร้อมกับผลลัพธ์

ทางสังคม ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมองค์กรในการแปลงตัวแบบทางธุรกิจสู่การสร้างคุณค่าร่วม

แรงจูงใจของพนักงานยุคใหม่ มีได้ขึ้นกับผลตอบแทน หรือผลประกอบการของบริษัทโดยลำพังอีกต่อไป แต่ยังขึ้นกับเจตจำนงของกิจการที่มีต่อการดำเนินธุรกิจพัฒนาเป็นพันธกิจขององค์กร ที่ซึ่งพนักงานจะพิจารณาตกลงยอมรับที่จะผูกพันร่วมด้วย วิถีแห่งคุณค่าร่วมได้นำเสนอโอกาสให้องค์กรสามารถใช้สร้างแรงสนับสนุนจากบุคลากรในทุกระดับ รวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้าง**ผู้ประกอบการภายในกิจการ (Intrapreneurs)** ที่สนับสนุนคุณค่าร่วม ตลอดจนโอกาสการพัฒนาภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนกิจการไปสู่องค์กรแห่งคุณค่าร่วม

สำหรับท่านที่สนใจวิถีทัศน์บันทึกงานประชุมสุดยอด Shared Value Leadership Summit 2015 สามารถติดตามย้อนหลังได้ที่ <http://sharedvalue.org/2015summit> **M**

