

11th HA National Forum Proceedings

C23

Stakeholder Engagement

องค์กรในสภาวะ"ตุ้ปลา"

12 มีนาคม 2553 เวลา 9.30-10.30 น.

ห้อง Sapphire 3



กุลเวช เจนวัฒนวิทย์

บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส จำกัด

kulvech.c.janvatanavit@th.pwc.com

การอ้างอิง

กุลเวช เจนวัฒนวิทย์. "Stakeholder Engagement: องค์กรในสภาวะตุ้ปลา." 11th HA National Forum Proceedings. สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน), www.ha.or.th, 2553.

สวัสดีครับ วันนี้เป็นเกียรติที่ได้มาพูดคุยในเรื่องสภาวะตู้ปลา สามวันที่ผ่านมาคงได้ยินเรื่องการยืดหยุ่น แล้วทำอะไรให้ยั่งยืน ตัวผมเองรู้สึกเป็นเกียรติที่ท่านผู้อำนวยการได้เชิญมาพูดในเรื่องสภาวะตู้ปลา พอมาทำความเข้าใจใน theme ของยืดหยุ่นและยั่งยืนว่าเป็นอย่างไร ก็ยิ่งรู้สึกตื่นเต้นว่ามีคนคิดเหมือนเรา วันนี้เราก็มามองคุยกันว่าความคิดที่คล้ายๆ กันนี้ คิดกันอย่างไร

ก่อนจะไปเรื่องตู้ปลา ผมขอบอกว่า ยืดหยุ่นแบบไม่ยั่งยืนก็มี ยืดหยุ่นแล้วไม่ยั่งยืนก็มี ขอยกตัวอย่างบริษัทผลิตแผ่นเสียงอันดับหนึ่งของโลกบริษัทหนึ่ง การผลิตแผ่นเสียงในช่วงที่ผ่านมาจะมีกระบวนการของการผลิตแผ่นเสียง ก็คือไปหาศิลปิน เอามาฝึก แต่งเพลงให้ โปรโมต อัลบั้ม ขาย CD แล้วก็โปรโมต นั่นก็คือกระบวนการ

เมื่อประมาณ 6-7 ปีที่แล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในวงการอเมริกาก็คือเริ่มมี American idol¹ เริ่มมี internet เริ่มมี YouTube ขึ้นมา สิ่งเหล่านี้ทำให้กลายเป็นว่าผู้ชมนี้แหละเป็นคนปั้นดารารขึ้นมาในชั่วข้ามคืน ไม่ได้ใช้เวลาครึ่งปีย่างที่แต่ก่อนเขาใช้กันแล้ว ทั้งที่บริษัทนี้เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงที่สุดในโลกแล้ว เขาก็ไม่ได้เห็นว่า trend ตรงนี้เป็น trend ที่ทำให้เขาต้องปรับตัว ไม่ได้เห็นว่าผู้บริโภคมีความคาดหวังที่เปลี่ยนไปแล้ว ไม่ได้เห็นว่าเทคโนโลยีเปลี่ยนไปแล้ว อยู่มาวันหนึ่งเขาต้านกระแสไม่ไหว ทาง CEO ก็ออกมาสารภาพบอกว่า “ผมไม่สามารถต้าน trend ของผู้บริโภคได้แล้ว” สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือว่าเขาต้องมาปรับตัวภายในองค์กรของเขาใหม่ เพื่อให้กระบวนการทำงานของเขามั่นชัด สด แล้วก็โดนกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น เห็นหรือยังครับว่า ยืดหยุ่นแต่ไม่ยั่งยืนก็มี

อีกกรณีหนึ่งก็คือ กรณีหนองมน ทำไมเอาหนองมนมาพูด เมื่อก่อนมีใครไปพญาแล้วไม่แวะหนองมนบ้าง ไม่มีนะครับ ถ้ามีก็คือไป 10 ครั้งไม่แวะสัก 2 ครั้ง รวมทั้งตัวผมด้วย แต่ว่าเวลานี้ไปพญาเราจะแวะหนองมนไหมครับ ทำไมเราไม่แวะครับ เพราะเราเจอ bypass ไปแล้ว เราเจอ

¹ รายการ reality เพื่อค้นหา superstar

motorway ที่มันตัดผ่านทำให้หนองมนที่เคยทำมาค้าขึ้น จู่ๆ มาวันหนึ่งเราไม่แฉะไปแล้ว ทำอย่างไรตัวเราจะไม่อยู่ในสภาพของหนองมน ไม่ได้บอกว่าหนองมนไม่ดีนะครับ แต่กำลังเปรียบเทียบว่า ทำอย่างไรให้องค์กรของเราไม่อยู่ในสภาวะของหนองมน ทำอย่างไรให้ตัวของเรา ทุกๆ ท่านในที่นี้ไม่อยู่ในสภาวะของหนองมน ซึ่งไม่ว่าจะเป็นเรื่องบริษัทแผ่นเสียงอันแรกหรือเรื่องของหนองมน มันกลับมาที่ว่า เรามีความผูกพัน เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา stakeholder หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเราขนาดไหน นั่นแหละครับเป็นที่มาที่ไปของสภาวะตูปลา

ในบทความเรื่องสภาวะตูปลาของผม ผมจะเขียนเปรียบเทียบว่าองค์กรของเราทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนทั่วโลกเลย กำลังอยู่ในสภาวะตูปลา สภาวะตูปลาก็คือเราเป็นปลาอยู่ในตู้ มีคนรอบตูปลาที่มองเรา คนเหล่านี้มีใครบ้างครับ ลูกค้า คนใช้ คนของเราเอง พนักงานของเราเอง หน่วยงานภาครัฐ NGO media supplier community เขามองเรา เขามีความคาดหวัง แล้วถ้าสมมติว่าเขาคิดว่าสิ่งที่เราให้ไม่ใช่สิ่งที่เขาคาดหวัง เขาก็จะมีความคิดที่เป็นเชิงลบกับเราทันที แล้วมันจะมีผลกระทบต่อคุณค่าขององค์กรของเรา นี่แหละครับคือหัวใจ ว่าทำอย่างไรเราจึงจะช่วย เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา เพราะฉะนั้นการนำเสนออันนี้จะเป็นกระบวนการว่า การที่จะเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาคนที่อยู่รอบตูปลาและมองเราอยู่ มันก็มีกระบวนการของมัน มีระบบของมัน

Section 1 Why Sustainable Development (SD)?

Agility & Sustainability

ก่อนที่จะไปถึงตรงนั้นอยากจะปูพื้นนิดหนึ่งก่อนว่าเรามีความเข้าใจตรงกันในคำว่า “ยืดหยุ่นและยั่งยืน” หรือเปล่า

Agility – and Sustainability

Intense competition, constantly emerging new technologies, demanding customers, changes in health care trends – our ability to adapt has been outpaced by the rate of change

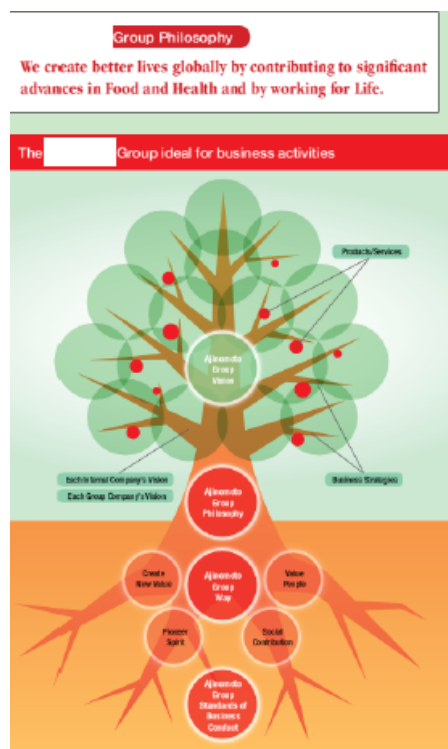
At the same time, companies are increasingly being held responsible for not only their own activities, but for those of their suppliers, business partners, the community and the people who use or are impacted by their products

“ความยืดหยุ่น” ผมจะใช้ศัพท์ว่า agility คำว่า agility กับ flexibility เป็นศัพท์ที่มีความหมายคล้ายกัน คำว่า agility มี speed หรือความว่องไวเข้ามาด้วย ส่วน flexibility เรากล่าวถึงมันก็ไปตามมือเรา ความยืดหยุ่นคือเราจะทำอะไรเราจึงจะไม่อยู่ในสถานะหนองมนได้ เป็นความสามารถที่จะปรับตัวให้ก้าวล้ำกว่าการเปลี่ยนแปลง

ส่วนคำว่า “ยั่งยืน” (sustainability) เราต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมของเรา รวมถึงกิจกรรมของผู้ส่งมอบ หุ่นส่วนทางธุรกิจ ชุมชน และบุคคลผู้ใช้หรือผู้ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ของเราด้วย คือว่า เราก็ต้องเข้าใจเข้าถึงและพัฒนา stakeholder ของเรา ใครเคยเห็นความยั่งยืนบ้าง ผมพยายามหาคนมาอธิบายว่ายั่งยืน มันรู้สึกอย่างไร จำต้องได้ไหม มันยากเพราะเป็นความรู้สึกที่อยู่ในใจของเรา เราเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยั่งยืน

ความยั่งยืนกับบุคลิกขององค์กร

ทุกคนคงรู้จัก Ajinomoto เป็นบริษัทที่อยู่มานานแล้ว เพิ่งฉลองครบ 100 ปีไปเมื่อปีที่ผ่านมา เขาจัดทำรายงานความยั่งยืนของเขาออกมา รายงานตัวนี้ผมชอบมากเลย



เขามีการเปรียบเทียบกับบริษัทของเขาเหมือนต้นไม้ เวลาเราเห็นต้นไม้ เราเห็นอะไรครับ เห็นดอก เห็นใบ เห็นก้าน เห็นผล แต่เราไม่เห็นรากใช่ไหมครับ สิ่งที่ Ajinomoto พูดยกก็คือว่า สิ่งที่เราเห็นคือตัวข้างบน เป็น product และ service เปรียบเหมือนผลไม้ สิ่งที่เราไม่เห็น เปรียบเทียบเป็นราก ร้อยปีที่ผ่านมา เขาไม่เคยเปลี่ยน ร้อยปีข้างหน้าเขาก็จะไม่เปลี่ยนด้วย ก็คือ value ของเขา ซึ่งเรียกว่า Ajinomoto group way ขึ้นไปเป็นลำต้นข้างบน คือ Ajinomoto group philosophy (ปรัชญาการทำงาน)

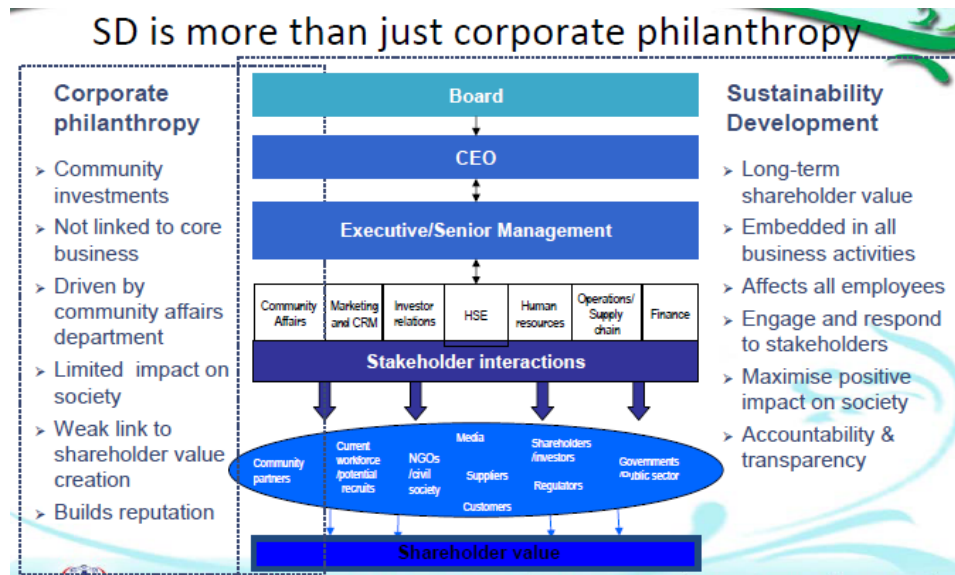
Ajinomoto group way คือปมข้างล่าง 4 อัน ได้แก่ 1) value people เขาให้คุณค่าคนของเขา 2) social contribution เขาให้ความสำคัญกับเรื่องของ สังคมมาก 3) pioneer spirit เป็นผู้บุกเบิกตลอดเวลา 4) create new value สิ่งที่เขาจะบอกคือเขาเปลี่ยนตลอดเวลา วันนี้เขาขายสินค้าตัวหนึ่ง อีก 20 ปี เขาอาจเปลี่ยนสินค้าตัวนี้ก็ได้ เพราะเขาเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ แต่อะไรที่เขาจะไม่เปลี่ยน คือรากตรงนี้ที่เขาจะไม่เปลี่ยน รากตัวนี้คือรากของความยั่งยืน ทุกองค์กรจะมีรากของความยั่งยืน ความยั่งยืนตรงนี้จะทำให้ stakeholder ของเราเข้าใจว่าเราเป็นอะไร เราเป็นใคร ไม่ว่าเราจะขายอะไรก็ตาม อีก 5 ปี 10 ปีข้างหน้า stakeholder เขาเปลี่ยนความ

คาดหวัง เราไปขายของให้มันชัด สด โดนเขา แต่อย่างไรก็ตามราคายังต้องเหมือนเดิม

เมื่อสามเดือนที่แล้ว จู่ๆ มีคนรู้จักโทรฯ มาว่าคุณกุลเวช่วงไหนครับ Professor Philip Kotler มา ช่วยเป็นเพื่อนพาท่านไปทานข้าวหน่อย เล่นตัวประมาณ 5 วินาที แล้วก็รีบบอกว่าว่างครับ การที่ Phillip มา ผมเตรียมคำถามที่จะถามเยอะมาก หนึ่งในคำถามก็คือ “คิดว่าอีก 10 ปีข้างหน้าองค์กรที่ยังอยู่รอดและเจริญ หน้าตาจะเป็นอย่างไร” professor ตอบมาคำเดียว เป็นคำที่สั้นมาก “ต้องเป็นองค์กรที่มีบุคลิก” แก่ใช้คำว่า character คำนี้เป็นคำที่ลึกมาก เพราะว่าเราในฐานะ stakeholder ที่มองเห็นตัวปลาทุกตัวพร้อมๆ กัน คราวนี้เปลี่ยนตัวเราเป็นคนมองบ้าง เราก็อยากที่จะไปสังสรรค์หรือเกี่ยวข้องกับองค์กรที่รู้สึก 1) ชัด สด โดน 2) มีบุคลิกที่โดนใจเรา อันนั้นคือที่มาที่ไปของ sustainability development เพราะ Professor Philip Kotler ก็พูดต่อบุคลิก shape มาจาก sustainability development ทำให้ผมชอบใจ Ajinomoto เพราะเขา shape บุคลิกเขามาเป็นร้อยปี และอีกร้อยปีเขาก็ยังมีบุคลิกของตัวเอง เพียงแต่ว่าเขาเปลี่ยนสินค้าที่ขายไป

เรื่องของเรามีอยู่ 2 เรื่อง เรื่องแรก คือ sustainability development ทำไมต้องยั่งยืน เข้าใจว่าทุกท่านคงได้ฟังมาหลาย session แล้ว ว่าทำไมถึงยั่งยืน อยากจะให้เข้าใจในกรอบว่า การยั่งยืนมีกรอบของมันด้วย เรื่องที่สองเราจะบริหารความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเราอย่างไร ซึ่งสองเรื่องนี้รวมกันก็คือ ยืดหยุ่นอย่างยั่งยืน

2 มิติของการพัฒนาอย่างยั่งยืน



เวลาเราพูดถึงคำว่ายั่งยืน หลายๆ คนจะนึกถึง CSR หลายๆ คนปากก็พูดถึง CSR แต่ใจไปนึกถึงการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ การบริจาคเงินให้กับมูลนิธิ หรือการไปสร้างบ้านให้กับคนชรา หรือว่าไปสอนหนังสือเด็ก จริงๆ แล้ว เรื่องของการพัฒนาอย่างยั่งยืน มี 2 มิติ มิติที่เราคุ้นเคยคือมิติด้านการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ (corporate philanthropy) คือการไปบริจาคเงิน องค์กรทำกิจการมา ได้เงินก็เอาไปบริจาค ปีไหนขาดทุนก็ไม่เอาไปบริจาค ถามว่าต่อเนื่องไหม ไม่ต่อเนื่อง ถามว่าคนรับเขาจะเอาไปสานต่อได้อย่างถาวรหรือเปล่า มีผู้ใหญ่ท่านหนึ่งที่พูดได้ถูกใจมากเลย อาจเป็นคำพูดที่แรงนิดหนึ่ง ท่านตั้งคำถามว่า “พวกเรากำลังสร้างขอตานอย่างถาวรหรือเปล่า โดยการเอาไปบริจาค”

sustainability development คือพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการพัฒนาที่ต้องพัฒนาแบบเกื้อกูลสามขา เมื่อก็มีตุ้ปลาแล้ว ตุ้ปลานี้กำลังตั้งอยู่บนเกื้อกูลสามขา มีขาอะไรบ้าง เราเคยได้ยินคำว่า CSR แล้ว S ย่อมาจาก social ผมเลิกใช้คำว่า CSR ก็เพราะว่ามีเกื้อกูลสามขา social เป็นขาหนึ่ง มีอีกสองขามีใครอยากลองเดาไหมครับ สิ่งที่เกิดขึ้นที่ชิลีคือเรื่องสิ่งแวดล้อม พอเกิดแผ่นดินไหว คนไม่มีกิน ซึ่งก็มาถึงเรื่องของปากท้อง economic พอคนไม่มีกินเขาทำอะไร ปล้นสดมภ์ มาที่ social เพราะฉะนั้นสามขา ต้องสมดุลกัน

ถ้าไม่สมดุลกันอีกสองขามันจะหักไปด้วย สามขามี social, economic และ environment สามขานี้จะทำให้คุณค่าขององค์กรของเรามีแต่ขึ้นกับขึ้น

ทุกแผนกของเราต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ไม่ใช่พัฒนาอย่างยั่งยืนไปอยู่ที่ประชาสัมพันธ์อย่างที่เราหลายองค์กรคุ้นเคย พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ว่าใครก็มีส่วนร่วม คนที่มีส่วนร่วมมากที่สุดคือ ผู้นำ ถ้าผู้นำไม่เล่นด้วยก็จบ มันเกิด impact ต่อสังคม ต่อสิ่งแวดล้อม และต่อeconomic ด้วย

ดูตามผังองค์กรของเรา ตั้งแต่ board ต้องให้ความสำคัญ CEO หรือผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ ระดับผู้บริหารทุกแผนกต้องให้ความสำคัญ นานมาแล้วสมัยผมเรียน MBA จะถูกสั่งสอนว่า shareholder first ดูละครที่ เกิดที่อเมริกาตอนนี้ shareholder จะอยู่ได้ไหม ถ้า stakeholder อยู่ไม่ได้ ไม่ได้นะครับ เพราะฉะนั้น stakeholder คนอื่นจึงสำคัญมาก มันจึงจะ กลับมาเป็น shareholder value ได้

Why should we concern

Why should businesses be concerned with anything but economic value and financial results?

It's part of risk management	Institutional shareholders are expecting it	It's being increasingly regulated	Governments and officials are expecting it
"We want to attract the best people"	It's part of building a brand	The market is demanding it	International partners expect it

SD (Sustainability Development) หรือการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำแล้วได้อะไรบ้าง ทำดีแล้วได้ดีไหม ทำดีก็ต้องได้ดีสิ ไม่เห็นชาตินี้ก็ต้องไปเห็นชาติหน้า ทำดีได้ดีแบบไหนบ้าง 1) มันเป็นการบริหารความเสี่ยงอย่างหนึ่ง 2) เราต้องการดึงดูดคนที่ดีที่สุดมาร่วมงาน 3) ผู้ถือหุ้นคาดหวัง 4) มัน

เป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง brand 5) มันกำลังถูกควบคุมมากขึ้น 6) ตลาด
เรียกร้อง 7) รัฐบาลคาดหวัง 8) คู่พันธมิตรต่างประเทศคาดหวัง

สังคมกำลังต้องการให้เราพัฒนาอย่างยั่งยืน ผมขอยกตัวอย่างสักสอง
อัน คือ “We want to attract the best people” ใครมีปัญหาบ้างว่าทำ
อย่างไร generation Y จึงจะมาสมัครงานกับเรา และทำอะไรให้
generation Y ที่เก่งๆ อยู่กับเราไปนานๆ บริษัทผมมีปัญหาครับ ใครมี
คำตอบบอกด้วยนะครับ ใครในที่นี้เป็น generation Y ยกมือขึ้นครับ
generation Y มีอายุประมาณ 20 กว่าๆ เป็น generation ที่เกิดในปี 1980
กว่าๆ เข้ามาในระบบแรงงานตั้งแต่ปี 2000 generation Y เป็นลูกของ
baby boomer มี baby boomer แล้วมี generation X แล้วมี generation
Y จากการ search พบว่าเขาตัดปี baby boomer ที่ 1964 แล้วเราก็เกิด
เดือนธันวาคม 1964 ถ้าแม่เราอีกไม่กี่วันจะได้เป็น generation X บ้าง
กลุ่ม generation Y เกิดมาจะพบว่าพ่อแม่ทำงานหนักมาก พ่อแม่กว่าจะ
กลับถึงบ้านก็เย็น มีดคำ เสาร์-อาทิตย์ บางทีก็ไปทำงาน เขาคิดว่าเขาจะไม่
เป็นอย่างที่พ่อแม่เขาเป็น พ่อแม่ก็สะสมเงินพอสมควรให้เขา พวกนี้จะมี
ค่านิยมที่ว่าอีกหน่อยฉันจะทำงานกับองค์กรที่ชัด สด โดน กับคุณค่าในจิตใจ
ของฉัน เพราะฉะนั้นถ้าเราจะเอาเรื่องของความมั่นคงทางการทำงาน (job
security) ไปบอก generation Y ว่า “มาทำงานกับองค์กรของเราเถอะ เรามี
ความมั่นคง” เขาจะเอาไหม ไม่เอา เขาไม่เอารอก เขาต้องการทำงานกับ
องค์กรที่ตอบโจทย์ชีวิตเขาด้วย ก็คือองค์กรที่มี sustainability
development เพราะฉะนั้น SD ไม่ใช่ทำเพื่อเป็นภาพลักษณ์อย่างเดียว แต่
ทำแล้วสามารถตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากเลย

การเพิ่มคุณค่าที่สัมผัสไม่ได้

Good SD can enhance and protect a company's intangible value

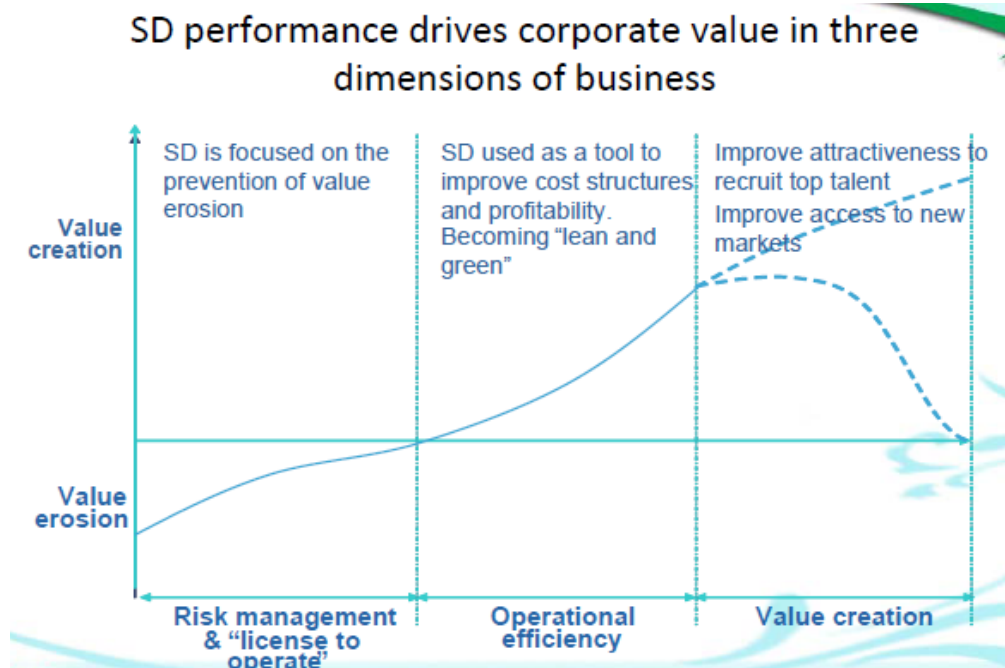


Stakeholders increasingly demand for additional corporate information that explains how value is created, enhanced and protected.

มีหลายองค์กรเอา SD ไปเป็นช่องทางใหม่ในการทำธุรกิจและรวยจากสิ่งนั้น ใครรู้จัก body shop บ้าง ผู้หญิงทุกคนรู้จัก body shop ทราบใช้ไหมว่าผลิตภัณฑ์เขาทำอะไร เขาทำผลิตภัณฑ์ที่ใช้อาบน้ำ เครื่องสำอางค์ แต่ว่าเขาไม่ test กับสัตว์ มันเป็นจุดขายของเขา มีบริษัทอื่นอีกเยอะแยะ เช่นตอนนี้ รถ hybrid ออกมา ขายได้อย่างเทน้ำเทท่า เรื่องเหล่านี้เอามาเป็นโอกาสทางธุรกิจได้

นี่แหละเป็นสิ่งที่ SD หรือการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะทำให้องค์กรหลุดพ้นจากเรื่องการเงิน การเงินเวลาจะดูคุณค่าขององค์กรจะดูแค่ที่ balance sheet ซึ่งดูที่ด้านล่าง ดู asset ลบ liability จบ แต่ถามหน่อยว่า ความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร ความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อองค์กร มันไปอยู่ตรงไหน มันไปหามาจากตรงไหน ตรงนั้นแหละ เป็นสิ่งที่สำคัญ แล้ว SD เป็นตัวที่สามารถช่วยให้ตรงนั้นใหญ่ขึ้นได้

คุณค่าทางธุรกิจในสามมิติ



SD ทำไปจะทำให้องค์กรมีคุณค่ามากขึ้นเรื่อยๆ ด้านซ้ายมือทำจาก risk management เป็นสิ่งที่เราทำไม่ได้ ไม่ทำแล้วถูกปรับ อย่างเช่นว่ามีกฎหมายเรื่อง สิ่งแวดล้อม เข้าใจว่าถ้าเป็นโรงพยาบาลมีเรื่อง occupational health and safety ว่าท่านมีนโยบาย มีการจัด occupational health and safety อย่างไร ถ้าท่านไม่ทำตรงนี้ท่านอาจถูกลงโทษได้

จนกระทั่งขึ้นมาในปีที่แล้ว มีการสัมมนาในเรื่องของ Lean ตัวการพัฒนาอย่างยั่งยืนทำให้เรา lean ขึ้นด้วย เพราะว่าทำให้เรา green ขึ้น ทำให้ value ของเรามากขึ้น

แต่ value จะมากขึ้นได้อีกและยั่งยืนได้อีก ก็คืออันนี้ จะทำอย่างไรที่จะ attract คนที่รับใหม่ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การพัฒนาอย่างยั่งยืนของเรา กลายเป็นโอกาสในการดำเนินกิจการของเรา ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการจ้าง คนที่มีฝีมือ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการ อันนี้แหละครับที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรของเรา

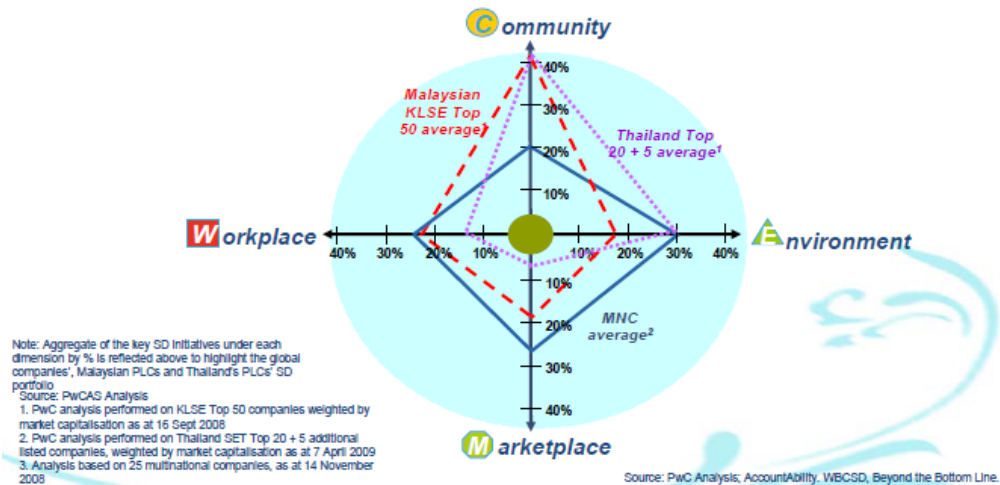
ทำดีมีที่ประเภท

SD can be grouped into four dimensions



ทำดีได้ดี ทำดีมีที่ประเภท แยกได้หลักๆ มี 4 ประเภท คือ 1) community การเข้าไปสร้างบ้าน สอนหนังสือ 2) environment ปลูกป่า ทำฝาย 3) workplace ทำอย่างไรให้องค์กรของเราเป็นที่ที่ยังชัด สด โดน กับพนักงานของเราอยู่ หรือคนที่ไม่ใช่พนักงานแต่เกี่ยวข้องกับพนักงานของเรา เช่น ครอบครัวของเขา 4) marketplace เวลาเราคิดถึงตัวเรา ต้องโยงไปถึงลูกค้าของเราด้วย คือ คนใช้ หรือญาติคนใช้ โยงไปถึงอีกด้านหนึ่งคือ supplier ของเราด้วย ทำอย่างไรให้ supplier ของเรา ลูกค้าของเรา ให้เราเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาเขาได้

Both Thai and Malaysian companies focus more on community initiatives



ต่อไปเป็นการทายว่าเมืองไทยทำอะไรเยอะใน 4 อันนี้ กราฟนี้มี คำว่าสังคม สิ่งแวดล้อม marketplace และ workplace ตรงกลางกราฟที่อยู่ เหยิง มี 3 สี คือน้ำเงิน ม่วง และแดง สีน้ำเงินคือผลการสำรวจในบริษัท ข้ามชาติ จะเห็นว่าเขาทำทั้งสี่ด้าน สีแดงคือบริษัท top 50 ของมาเลเซีย สี ม่วงคือประเทศไทย จะเห็นว่าประเทศไทยกับมาเลเซียสุดโต่งไปทางสังคม ผิดหรือเปล่า เราเป็นเอเชีย เอเชียเป็นคนที่ไม่มีฐานะเยอะมาก ช่องว่างก็ ค่อนข้างเยอะ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้วที่เป็น multinational เพราะฉะนั้นไม่แปลกที่เราจะทำเรื่องทางสังคมเยอะ แล้วเรื่องของ สิ่งแวดล้อมของเราก็ค่อนข้างเยอะเหมือนกัน แต่โอกาสของเรายังอยู่ที่ workplace กับ marketplace ทำอย่างไรจะทำให้องค์กรของเรายังยืนในอีก 2 แกน

หลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืน

การทำดีก็ต้องมีหลักการด้วย พระพุทธเจ้าให้หลักการในการทำ
ความดีแล้ว ในศาสนาคริสต์ก็มีบัญญัติ 10 ประการ มีสิ่งเหล่านี้เป็น
หลักการในการทำความดี SD ก็มีหลักการเหมือนกัน มี 3 หลักการ ไม่
ขัดแย้งกัน แต่เป็นการรวมกลุ่มกันให้เป็น 3 หลักการ



หลักการแรกคือ principles-based เป็นหลักการหลวมๆ เป็น
เหมือนกับ code of conduct เหมือนกับบัญญัติ 10 ประการ เหมือนกับศีล
5 ที่ว่าจะเป็นผู้ชายหรือผู้หญิง เป็นคนอายุมากหรือคนอายุน้อย ทำอาชีพ
อะไร ก็ใช้หลักการอย่างนี้ได้เหมือนกัน โดยที่ The Global Compact ของ
สหประชาชาติ² มี guide ให้ 10 ข้อ ให้องค์กรไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก จะอยู่ใน

² The United Nations Global Compact (UNGC) เป็นแผนงานริเริ่มขององค์การสหประชาชาติที่จะกระตุ้นให้
ธุรกิจทั่วโลกน่านโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ เป็นกรอบความคิดที่อิงหลักการ
สำหรับธุรกิจ 10 ประการ ใน 4 ด้าน คือ สิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม และการต่อต้านคอร์รัปชัน

อุตสาหกรรมอะไรก็ตาม ใช้ได้เหมือนกัน 1 ใน 10 ข้อเช่นว่า เราต้องปฏิบัติ
ต่อคนของเราโดยเคารพสิทธิมนุษยชนของเขา

หลักการที่สอง industry-driven แต่ละธุรกิจจะมีความเสี่ยงในการ
เบียดเบียนที่ไม่เหมือนกัน เรามีการพูด SD หรือ การพัฒนาอย่างยั่งยืน มี
ขาของเรื่องการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ แต่ยังมีอีกขาหนึ่งคือขาของการหยุด
เบียดเบียน คิดดูว่าถ้าเราหยุดเบียดเบียน ไม่ต้องเอาเงินบริษัทละลบล้าน
ร้อยล้านไปบริจาค เราแค่หยุดเบียดเบียนสังคม แค่หยุดเบียดเบียน
สิ่งแวดล้อม แค่หยุดเบียดเบียนปากท้อง เอาเงินจำนวนเดียวกันไปหยุด
เบียดเบียน ไปใช้ว่าเรากำลังเบียดเบียนหรือเปล่า ตรงนี้จะดีกว่ากันเยอะ
เพราะต้นทุนของการแก้ไขสูงกว่าต้นทุนของการป้องกันมาก

ความเสี่ยงในการเบียดเบียนของแต่ละธุรกิจจะไม่เหมือนกัน ถ้าคุณ
อยู่ในธุรกิจของปูน คุณมีความเสี่ยงในการเบียดเบียนสิ่งแวดล้อม เพราะว่า
คุณต้องเผาหินปูนออกมาเป็นตัวปูน ต้องใช้ความร้อนสูงมากถึง 1,600
องศา มีรายงานอันหนึ่งที่ศึกษามาว่า carbon emission ที่เป็น man-made
ที่ปล่อยกันทั่วโลก มาจากธุรกิจปูน 5% เขาก็ต้องให้ความสำคัญว่าจะทำ
อย่างไรการผลิตของเขาจะใช้ความร้อนน้อยที่สุด ปล่อย carbon ออกมา
น้อยที่สุด อีกตัวอย่างหนึ่งของปูนคือเรื่อง safety ทำอย่างไรจึงจะหยุด
เบียดเบียนหรือเบียดเบียนให้น้อยที่สุด

หลักการที่สาม reporting-based เราทำดีแล้วต้องรายงานออกมา
ไม่ใช่ทำดีแล้วมาบอกว่าปิดทองหลังพระ มี article ที่ผมเพิ่งเขียนออกไป
เมื่อไม่กี่สัปดาห์ที่แล้ว เขียนว่าการทำ CSR คือการปิดทองหลังพระหรือ
เปล่า เพราะมีหลายท่านพูดใน 2 ชั่วโมงหนึ่งก็บอกว่าทำ CSR หรือทำบุญแล้ว
คุณไม่ต้องไปบอกใครหรอก ทำดีก็รู้อยู่แก่ตัว แต่มีอีกชั่วโมงบอกว่า ทำดี
แล้วประกาศให้คนอื่นรู้ เช่น เซ็นเช็คแล้วไปขยายเช็คเป็นอันใหญ่ๆ ทำพิธี
มอบแล้วลงหนังสือพิมพ์ สองชั่วโมงนี้ห่างกันมากเลย แต่ถามว่า ถ้าเราทำดี
แล้วปิดทองหลังพระนี้ ถ้าเราเป็นพ่อแม่และเราอยากให้ลูกของเราเป็นคนดี
ในอนาคต เราทำดีเราอยากให้เขารู้ไหม ก็ต้องอยากใช้ไหม เพราะว่าเขาจะ
ได้เห็นที่เราทำดี และเขาอยากทำอย่างที่เรามา ฉันทิดก็ฉันทัน การทำดี

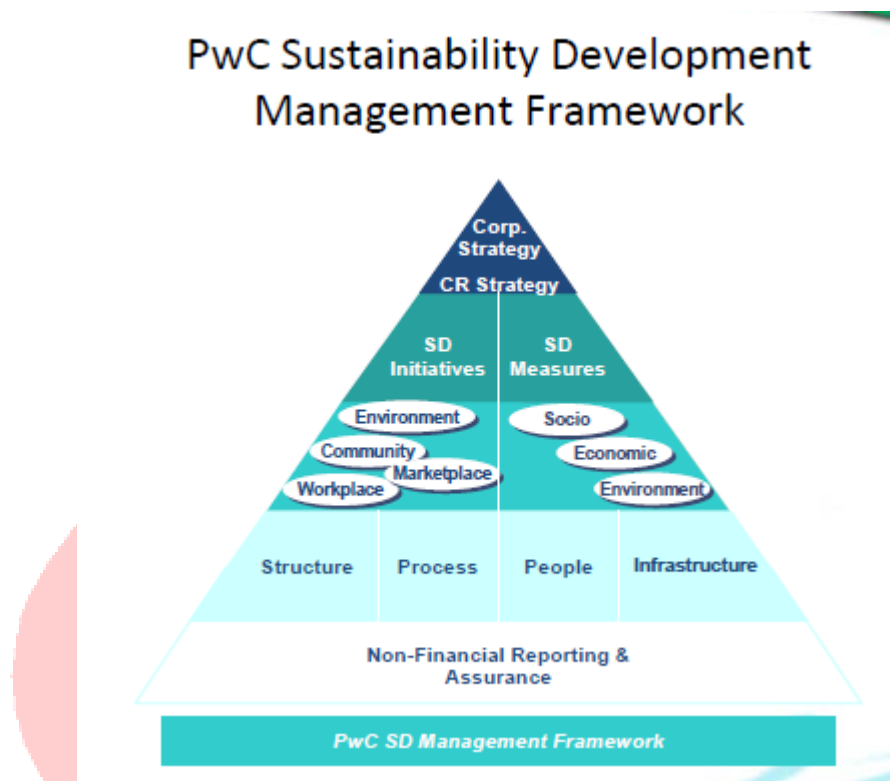
อย่างปิดทองหลังพระ คำว่าปิดทองหลังพระเป็นคำที่น่าเคารพบูชา แต่การปิดทองหลังพระนี้หมายความว่าทำให้โดยเอาผู้รับเป็นที่ตั้ง ไม่ใช่ผู้ให้เป็นที่ตั้ง การที่เอาผู้รับเป็นที่ตั้งต้องไปคิดว่า เขาได้รับเสร็จเขาได้อะไรจากมัน เขาจะเก็บมันได้นานขนาดไหน เขาจะใช้สิ่งนี้ได้เวลานานขนาดไหน impact จะเป็นอย่างไร แต่การเอาผู้ให้เป็นที่ตั้งคือการเอาตัวเราเป็นที่ตั้ง เราก็จะบอกว่าวันนี้เราบริจาค 2 ล้าน จบ กลับบ้าน เป็นคนดีแล้ว มีบุญแล้ว ไม่ใช่ การบริจาคโดยเอาผู้รับเป็นที่ตั้งยากกว่าผู้ให้เป็นที่ตั้ง เพราะเราต้องไปดูว่า impact ที่เราให้กับเขาคืออะไร ไม่ใช่เรื่องของ input มีกรอบการรายงานที่ใช้กันมากคือ Global Reporting Initiative³



³ The Global Reporting Initiative (GRI) เป็น network-based organization ซึ่งบุกเบิกพัฒนากรอบการรายงานเรื่องความยั่งยืนซึ่งใช้กันมากที่สุด กรอบดังกล่าวกำหนดหลักการและตัวชี้วัดซึ่งองค์กรต่างๆ สามารถใช้ในการวัดและรายงานผลการดำเนินการด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



SD Management Framework



เมื่อก็เป็นเรื่องหลักการ ตอนนี้เป็นเรื่องภายในองค์กรของเรา ว่าเราจะเปลี่ยนองค์กรของเราให้ยั่งยืน มีหลักการอะไร การทำต้องมีหลักการ

อันแรกคือเราต้องเข้าใจก่อนว่า กลยุทธ์ของเราคืออะไร วิสัยทัศน์พันธกิจของเรามีอะไร มีหลายท่านมาถามว่า “พันธกิจของผมคือการช่วยสังคม สิ่งแวดล้อมอยู่แล้ว ผมยังต้องทำการพัฒนาอย่างยั่งยืนอีกหรือ” การเป็นโรงพยาบาลท่านก็ช่วยสังคมอยู่แล้วใช่ไหม มันเป็นพันธกิจของท่าน ท่านยังต้องทำอย่างยั่งยืนอีกหรือ คำตอบคือยังต้องทำ เพราะว่าสิ่งที่ท่านทำคือพันธกิจขององค์กร แต่ถามว่าท่านเอาตรงนั้นมาทำให้ท่านสามารถเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท่านหรือเปล่า อันนี้ท่านตอบได้ ผมคิดว่าถ้ามาจัดระบบกันให้ดี ยังมีอีกหลายอย่างท่านสามารถทำได้มากกว่าพันธกิจตรงนั้น แต่สิ่งเหล่านั้นทำเสร็จ ต้องกลับไปโดนพันธกิจและ strategy ของท่านด้วย ไม่ใช่ทำดีแบบสะเปะสะปะ เพราะฉะนั้นทำดี SD ก็ต้องมีกลยุทธ์ของการทำดีด้วย



มีกลยุทธ์เสร็จ ด้านซ้ายที่เป็นสิ่ง คือ สิ่งแวดล้อม สังคม workplace และ marketplace ทำดีแจกแจงได้สี่ประเภท ขวามือ แก้อีสสามขามี อะไรบ้าง social, economic และ environment เราอยู่โดยไม่มีแก้อีสสามใด ขาหนึ่งไม่ได้ ทุกขาต้องสมดุลกัน

ข้างขวาคือการวัด impact การทำความดีของเราได้อย่างไร ต้องวัด impact ด้วย ไม่ใช่วัดแต่ input

มันถึงกลับมาว่าภายในองค์กรของเรา ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างของเรา กระบวนการทำงานของเรา คนของเราแล้วก็ infrastructure ของเรา ก็ต้องมีการเปลี่ยน มีการพัฒนาด้วย เพื่อให้เอื้ออำนวยกับเราในการทำดีได้ คนของเรา ต้อง train ต้องทำให้เขาเข้าใจ ไม่อย่างนั้นเดินไปถามสิบคนว่า CSR คืออะไร แต่ละคนก็ตอบไม่เหมือนกัน เรื่องของ infrastructure เราก็ต้องมีว่า การทำดีต้องมีการรายงานออกมาให้คนของเราเข้าใจ หรือคนข้างนอก เข้าใจ การรายงานต้องใช้ข้อมูล เราจะรู้ได้อย่างไรว่าข้อมูลตรงนั้นเป็นข้อมูลที่ชัด เป็นข้อมูลที่แม่นยำ หรือว่าเป็นข้อมูลที่ทันการณ์ สุดท้ายก็คือการรายงานออกมา ทำดี ปิดทองหลังพระ ไม่ได้แปลว่าเราจะรายงานออกมา ไม่ได้ การรายงานคือการทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เขารู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่

จบใน section ที่หนึ่ง เรื่องของการทำความดี เรื่องของความยั่งยืน

Section 2 Managing Stakeholder Expectations

เมื่อที่เราพูดถึงการทำดีมีแบบไหนบ้าง อย่างไรก็ตาม วัดได้ไหม โครงสร้างของกระบวนการทำดีเป็นอย่างไร องค์กรของเราจะทำดีต้องมี โครงสร้าง ลักษณะไหน อย่างไร มีหลักการอย่างไร

คราวนี้มาถึงคนรอบตัวปลา ถ้าเราทำดีเราต้องไปทำดีให้ชัด สด โดน กับเขา

A Shift From Shareholder to Stakeholder

There has been a shift from a shareholder to a stakeholder economy

Failure to address the concerns of various stakeholders jeopardises a company's reputation and ultimately, its profit making opportunities

Figure 21: Through personal action, trust has tangible benefits

Thinking back over the past 12 months, have you taken any of the following actions in relation to companies that you trust? Have you taken any of the following actions in relation to companies that you do not trust?

Personal actions taken with...	
A distrusted company	A trusted company
77% Refused to buy their products/services	91% Chose to buy their products/services
72% Criticized them to a friend or colleague	79% Recommended them to a friend or colleague
	55% Paid a premium for their products/services
34% Shared negative company opinions/experiences online	42% Shared positive company opinions/experiences online
17% Sold shares	25% Bought shares

Informed public ages 25 to 64 in 20 countries

Source: PwC Analysis; Edelman Trust Barometer 2009

Stakeholders have an increasing influence on companies

อันนี้เป็น survey ที่เราไปทำมา วันนี้โลกของเราไม่ใช่โลกของ shareholder แล้ว แต่เป็นโลกของ stakeholder เราพูดไปแล้วว่า shareholder อยู่ไม่ได้ ถ้า stakeholder อยู่ไม่ได้ การที่เราเป็นบริษัทที่ดี น่าเชื่อถือ มันมีประโยชน์กับเรา ข้อแรกบริษัทที่ลูกค้าไว้วางใจ จะทำให้ไว้วางใจในสินค้า 91 % เมื่อเทียบกับบริษัทที่คนไม่ไว้วางใจในบริษัท ถ้าเราไม่ไว้วางใจในบริษัทเราจะซื้อของเขาไหม ไม่ซื้อใช่ไหม ต่อมาคนจะบอกต่อ เพื่อนจะบอกต่อ รวมถึงคนในองค์กรจะบอกต่อว่าบริษัทนี้น่าทำงานด้วยไหม มีลูกมีหลานต้องเก่งจึงมาสมัคร ไม่เก่งไม่รับ แต่ว่าบริษัทนี้พัฒนาคนได้ดีมาก มีความเอื้อเพื่อเกิดขึ้นในองค์กรที่เราารู้สึกว่าเราไว้วางใจ

ถ้าจะเปรียบเทียบไปก็เหมือนกับว่าเรามีร้านอาหารที่เป็นขาประจำ ถ้าเราไปกินอาหารที่เป็นขาประจำ แล้วเรารู้สึกว่าวันนี้มันไม่ใช่ เราจะทำอย่างไรครับ เราจะบอกเขาไหม “เจ้านี่ข้าวผัดใบกระเพราทำไมใส่พริกเยอะอย่างนี้” เจ๊กจะ “คะ คะ เตียวไปทำมาให้ใหม่เลย” แต่ถ้าเป็นร้านที่เราเข้าไปครั้งแรกเราก็เฉยๆ กินก็ได้ไม่กินก็ได้ เข้าไปแล้วนี่ เราจะบอกเจ๊กไหมครับ ไม่บอกใช่ไหม แล้วเราจะบอกใครครับ เราจะบอกทุกคนที่ไม่ใช่เจ๊ก เราจะบอกทุกคนหมด facebook เราจะเขียนไปเลยว่า ร้านนี้ไม่ต้องไปกินนะ เรากลับจะประจานบอกทุกคนยกเว้นคนที่ควรรู้ที่สุด เราอยากให้องค์กร



ของเราเป็นแบบนั้นไหม ถ้าไม่ยากให้เป็นอย่างนั้นเราก็ต้องทำให้ เกิดการ
เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา

Stakeholder Engagement

Definition of stakeholder and stakeholder engagement

Definition of Stakeholders

Stakeholders are defined as a group or individuals who can affect, or who can be affected by a corporation or its activities

Stakeholders are also groups or individuals who define the value propositions for the company and who must therefore be attended to as part of a sound commercial approach to building loyalty with customers, employees and investors

Definition of Stakeholder Engagement

Engagement is an umbrella term that covers the full range of an organization's efforts to understand and involve stakeholders in its activities and decisions

Engagement can help organizations meet tactical and strategic needs, e.g. information gathering, trend spotting

คำว่า stakeholder หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แปลว่าอะไร และจะไป
เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา ต้องทำอะไร ไป engage เขา ทำให้เขาเป็น
ส่วนหนึ่ง อย่างเจตน์ต้องทำให้ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของข้าวผัดใบกระเพราจะต้อง
ทำอะไร ก่อนอื่นเจตน์ต้องคิดก่อนว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเจตน์คือใคร อาจ
เป็นผู้กินอย่างเรา พนักงานของเขา เป็นคนส่งไก่ ส่งหมู ส่งผักของเขา หรือ
อาจเป็นภาครัฐ สาธารณสุขที่ต้องมาตรวจความสะอาด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
จะได้รับผลกระทบจากสิ่งที่เจตน์ทำ เจตน์ก็ต้องกลับไปฟังว่าลูกค้าคิดอย่างไร
ว่าคนงานของตัวเองคิดอย่างไร แล้วเอามาพัฒนา นี่แหละเป็นด้านที่เรียกว่า
stakeholder

ส่วนจะไป engage stakeholder ได้อย่างไร คือต้องไปเข้าใจตัวเขา
ก่อน ตามหลักการของในหลวง คือเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา (understand
and involve stakeholders in its activities and decisions) เข้าใจ เข้าถึง
พัฒนา เป็นคำง่ายๆ ที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ทุกเวลา สิ่งนั้นสามารถ

กลับมาตอบโจทย์และ strategy ของเราด้วย ต้องเอาสิ่งที่เป็นความต้องการของ stakeholder กลับมาพัฒนาองค์กรของเรา เพื่อให้ไปโดน stakeholder อีกครั้งหนึ่ง เป็น loop, loop ไปเรื่อยๆ นี่แหละคือการ engage stakeholder

Definition of stakeholder and stakeholder engagement

Accountability and transparency		Strategic impact	
Account to stakeholders for their actions	Identify relevant social and environmental issues to report against	Understand impact of operations on stakeholders & influence stakeholders	Innovate and generate new business
Identify potential areas to cooperate on	Assuring the company's stated performance against SD issues	Establish credibility as a partner in solutions	Get outside expertise and advice
Better relationships within the community and country	Understand societal SD concerns which may impact operations	Identify emerging issues that may influence market conditions	Manage potential brand risks and associated costs

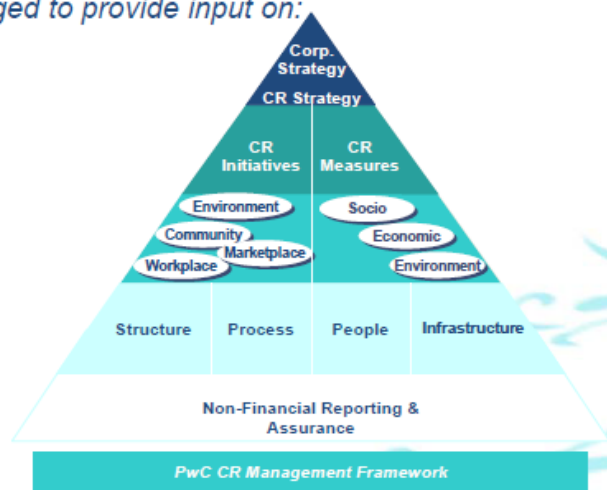
Risk management

การ engage stakeholder หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สิ่งที่ได้คือ 1) ได้ความโปร่งใส เขารู้ว่าเราทำอะไร เขารู้ว่าครัวหลังบ้านของเราสะอาดขนาดไหน เขาจะได้ไว้วางใจเรา 2) เป็นการบริหารความเสี่ยง 3) เอาความต้องการของ stakeholder มาทำเมนูที่ชัด สด โดน เป็นเมนูที่ควรจะเป็นในอนาคต

Stakeholder engagement is a key element in managing SD effectively

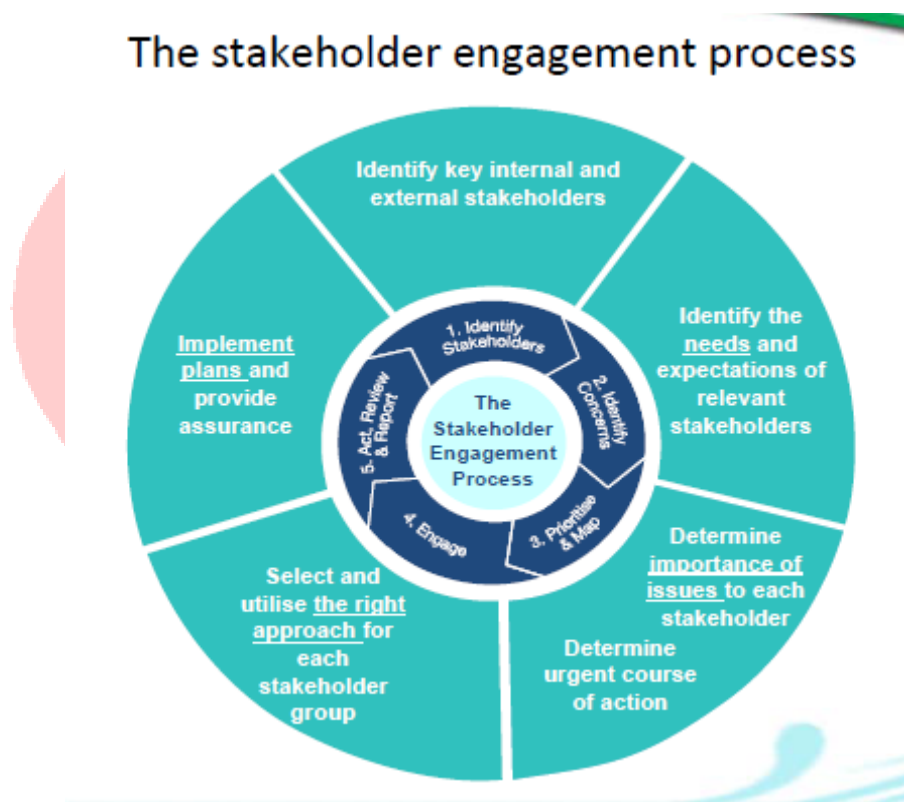
Stakeholders may be engaged to provide input on:

- Strategy
- SD budget
- Types of SD initiatives
- SD dimensions focus areas
- Validate measures
- Reporting and assurance



แล้วจึงเอาตรงนั้นมาทำเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเราต่อไป ทำให้เรารู้ว่าปีหนึ่งเราต้องใช้งบประมาณขนาดไหนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ต้องใช้คน เวลาเยอะขนาดไหน เราจะต้องทำดีที่แบบ สี่แบบตรงนั้นเราจะทำอะไรให้มันชัด สน โดน คนที่อยู่รอบตัวเรา หรือคนที่อยู่รอบตัวปลา มิติของการวัดสี่แบบนี้เราจะวัดอย่างไร วัด impact ตรงนั้นอย่างไร และจะรายงานอย่างไร

The Stakeholder Engagement Process



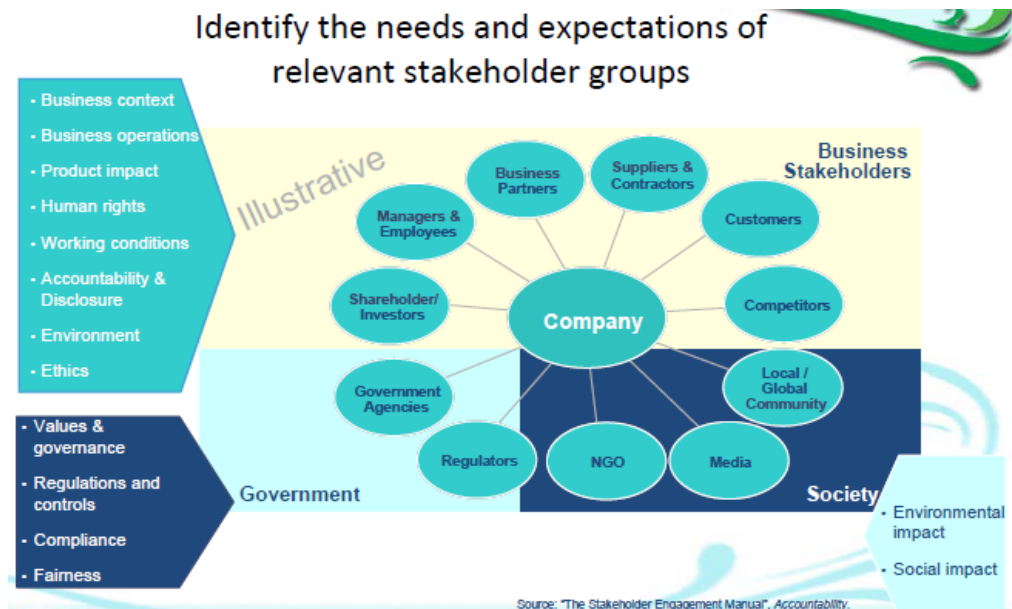
กระบวนการในการ engage stakeholder หรือ การเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา ต้องมีกระบวนการในการคิดด้วย ไม่อย่างนั้นเราจะคิดว่าคนในโลกนี้เป็น stakeholder ของเราหมด

1. Identify Key Stakeholder

เราต้องกรองว่า stakeholder ของเราคือใคร เราเป็นทุกสิ่งสำหรับทุกคนไม่ได้ เราเป็นได้แค่ “บางสิ่งสำหรับบางคน” คำถามคือบางคนของเรา

คือใคร บางคนของเราก็จะไม่เหมือนบางคนของคนที่นั่งอยู่ข้างๆ เรา และบางสิ่งของเขาก็ไม่เหมือนกับบางสิ่งของอีกคนหนึ่ง “บางสิ่งสำหรับบางคน” ก็คือกระบวนการคิดตรงนี้ ต้องคิดก่อนว่า “บางคนของเราคือใคร” บางคนของเรามีทั้งในองค์กรและนอกองค์กร (internal & external) ยกตัวอย่างเช่นง่าย ๆ คือ คนของเรา คนที่อยู่นอกองค์กรของเราแต่มีผลกระทบกับเรา คนใช้ supplier NGO community สังคมรอบข้าง

2. Identify Stakeholder Needs & Expectations



อันที่สองไปเข้าใจว่าเขาต้องการอะไร แล้วมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการนั้น ต้องการมาก ต้องการน้อย อันนี้ serious เลย ยกตัวอย่างที่เยอรมันมีบริษัทโทรศัพท์มือถือ Vodafone เขาขายเครือข่ายไม่ใช่มือถือ ทุกคนที่มีโทรศัพท์มือถือ อยากที่จะได้เครือข่ายที่มีกระแสแรง คลื่นดี ไปที่ไหนก็ไม่หลุด แล้วมีหลายคนเริ่มรำคาญเมื่อพบว่า มีบริษัทเครดิตการ์ด บริษัทประกันภัย ประกันชีวิต โทรฯ มา เป็นเรื่องน่ารำคาญของผู้บริโภค ที่ทำให้ผู้บริโภคบ่น ไม่ชอบ แต่ไม่รู้จะทำอะไร บริษัท Vodafone ก็ไปได้ยิน ว่าผู้บริโภคหงุดหงิด ทำไมต้องมีโทรศัพท์พวกนี้เข้ามาเยอะแยะเลย พอเขาได้ยิน เขาบอกว่านอกจากสัญญาจะชัดแล้ว ราคาสมเหตุสมผลแล้ว เราจะช่วยคุณจัดการโดยเราจะมีการ help base เราจะร่วมมือกับภาครัฐจัดการพวกนี้ต่อไป อันนี้ก็เป็นอย่างสำหรับบางคน ที่

Vodafone ไปตีโจทย์แล้วว่านี่เป็นเรื่องสำคัญ ต้องไปทำ ต่อมารู้ว่าโจทย์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันไหนที่สำคัญก็ต้องเอามาเรียงข้างหน้าก่อน แล้วไปหาวิธีการช่วยเขา อย่างที่ Vodafone ทำ หลังจากนั้นก็ทำมาเป็นแผน นี่เป็นวงของการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนข้างบนก็จะเป็นพวก shareholder, investor มี management มีพนักงานของเรา มี customer หรือคนใช้ของเรา รวมถึงคู่แข่งด้วย สิ่งที่เราต้องการคือการดูว่าเราเอาเปรียบอย่างไร ไปสร้างความเดือดร้อนให้เขาหรือเปล่า เป็นประโยชน์ให้เขาหรือเปล่า บริการของเราดีไหม นี่คือการที่เขาต้องการ ด้านล่างนี้เกี่ยวกับภาครัฐ สิ่งที่เขาต้องการคือ เราอยู่ในกฎ กติกา มารยาทที่เขา set ไว้หรือเปล่า เราเป็นพลเมืองที่ดีหรือเปล่า คุณกานต์ ตระกูลฮุน CEO ของสยามซีเมนต์กรุ๊ปบอกว่า “เวลาเราอยู่ในเมืองไทย เราต้องเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศไทย เวลาเราขยายไปอยู่ต่างประเทศ เราต้องเป็น super, super good ในประเทศนั้น ๆ เพื่อจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับรัฐบาลนั้น ๆ”

ด้านข้างล่าง คือ society พวก NGO, community เขาอยากจะรู้ว่าสิ่งที่เรากำลังประกอบการ มันเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นโทษต่อเขาอย่างไร

3. Determine Importance of Issues

Meaningful engagement with stakeholders helps to validate that SD efforts are meeting society's expectations



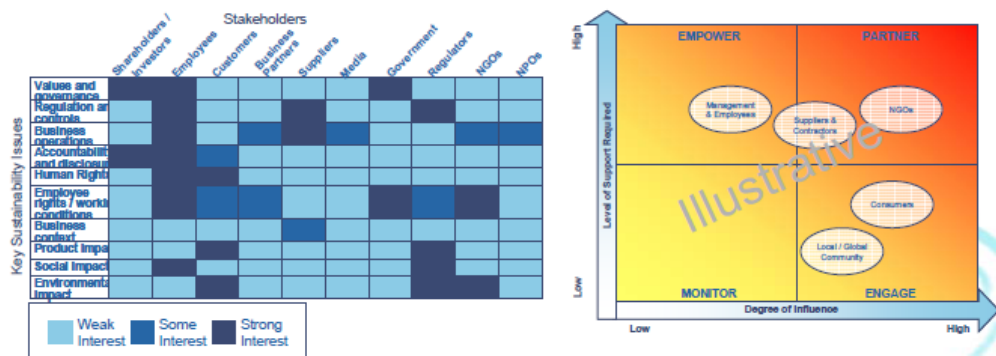
Stakeholder Dialogues

The company considers stakeholder dialogues as an important activity within its CSR initiatives. Dialogues with members of society enable the group to verify that its efforts are meeting society's demands and to identify meaningful opportunities that contribute to CSR management.



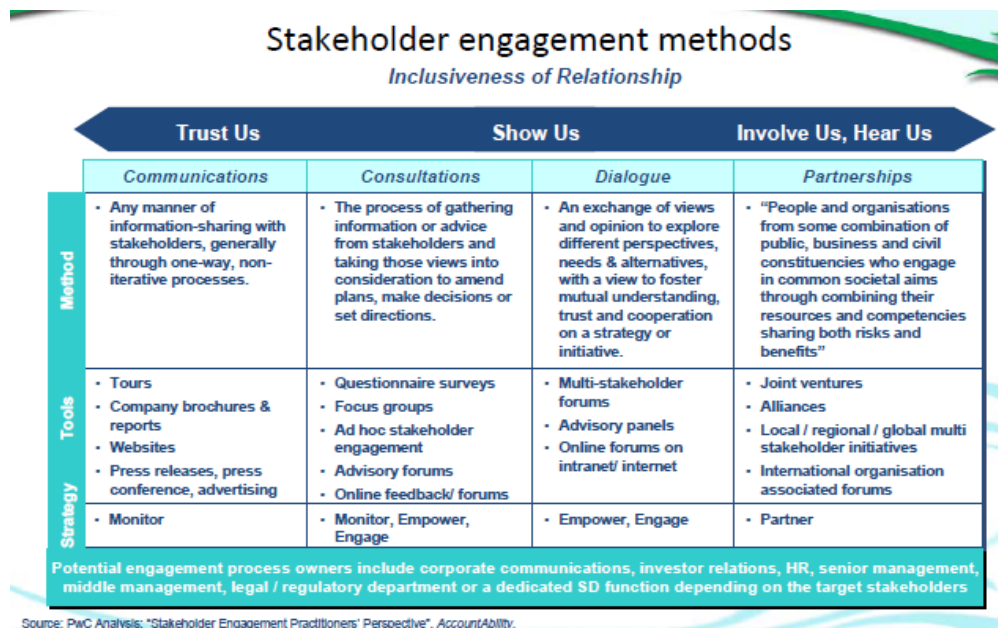
ตัวอย่าง Ajinomoto ทุกปีเขาจะเชิญ stakeholder หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 40 กว่ารายเข้ามาประชุมในห้องเดียวกัน แบ่งเป็นหกโต๊ะ ให้ท่านเหล่านั้นที่มาจาก NGO บ้าง ภาครัฐบ้าง ลูกค้าบ้าง แล้วมี management ข้างในเขามาถกในหัวข้อที่เชื่อว่า stakeholder ต้องการ เพื่อหา solution ร่วมกัน หาทางแก้ร่วมกัน

Mapping stakeholder concerns helps you develop an effective stakeholder management plan



หลังจากที่ถกมาแล้ว จะได้ตารางขึ้นมตารางหนึ่ง ข้างบนคือ stakeholder ของเขามีใครบ้าง ด้านล่างจะเขียนว่า issue ที่ stakeholder เหล่านั้นเป็นห่วงหรือต้องการคืออะไร แล้วเขาจะ plot เป็นสี่น้ำเงินเข้ม กลาง อ่อน ถ้าเป็นสี่เข้มคือไม่ทำไม่ได้ น้ำเงินปานกลางก็เป็นสิ่งควรทำแต่ว่ายังรอได้ ถ้าน้ำเงินอ่อนหรือฟ้า ยังรอไปได้นะ เพื่อเราจะได้มาจัดระบบว่า การทำความดี หรือว่าการไปเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา เราจะรู้ว่าควรทำอะไร ก่อน กับใครก่อน นี่คือการจัดระบบ

4. Select the Right Approach



พอจัดระบบเสร็จเราจะเริ่มรู้ว่า stakeholder กลุ่มไหนเน้นเรื่องอะไร เราต้องทำมากน้อยขนาดไหน ดูจากซ้ายสุดทำน้อยสุด เช่น ใส่เข้าไปใน website เขามาดูก็รู้ หรือว่าพาทัวร์ มีนักเรียนมา พาไปทัวร์โรงงานของเรา เขาจะได้บอกพ่อแม่ว่าโรงงานนี้สะอาด ไม่น่าจะมีควมรบกวนบ้านของเรา

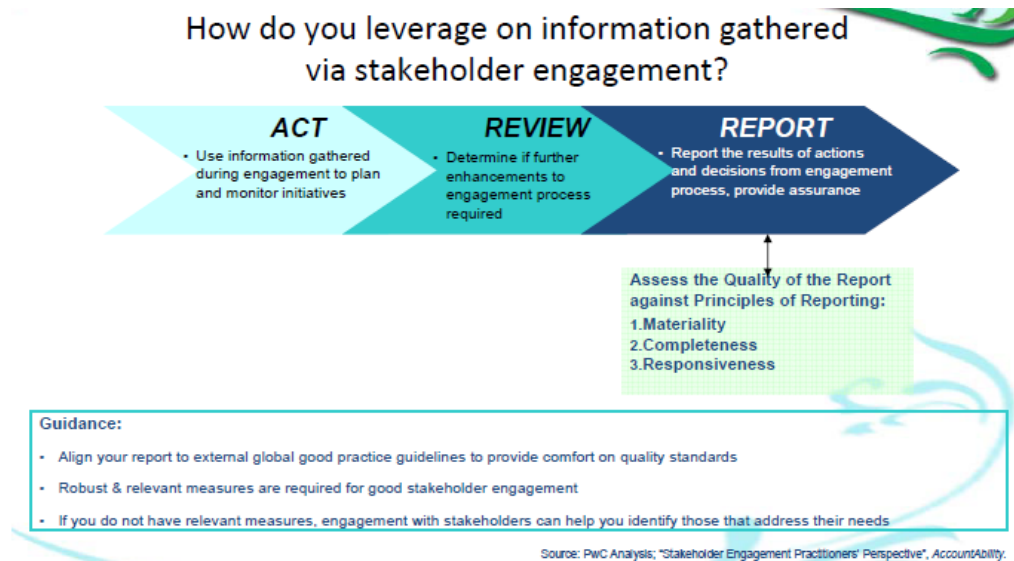
ด้านขวาสุดเป็น partnership กันไปเลย ยกตัวอย่าง น้ำตาลมิตรผล เขาต้องการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาชาวไร่อ้อย ทุกคนรู้อยู่แล้วว่าไม่มีอ้อยก็ไม่มีน้ำตาล ทำอย่างไรถึงจะสามารถทำให้ชาวไร่อ้อยสามารถมี yield ได้มากที่สุด yield คือความหวานของตัวอ้อยมาก เขามีการไปพัฒนาพันธุ์อ้อย ตัวอย่าง แล้วส่งพันธุ์อ้อยกลับมาให้ชาวไร่อ้อย พอช่วงจะมีการเปิดหีบ อ้อยจะมีการเปิดหีบปีละ 4 เดือน จะมีการตัดอ้อย อ้อยสุกแล้วส่งเข้ามาผลิต น้ำตาล ทางมิตรผลก็จะไปเช่า satellite เพื่อส่งข้อมูลลงมา เพื่อเป็นการบอกชาวไร่อ้อยว่าไร่คุณสุกแล้วนะ คุณไปตัดมาได้แล้ว ไร่คุณยังไม่สุก ยังไม่เกี่ยว นี่คือการเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา ทำให้ชาวไร่อ้อยมีการบริหารเวลามากขึ้น

Sample stakeholder approaches

Stakeholder	Engagement objectives	Engagement methods
Employees	• Measure level of adoption of Corporate values in all Group companies • Measure employee satisfaction • Uphold commitment to human rights	• Employee survey on corporate values • Annual survey on employee satisfaction • Training on equal opportunity policies & procedures
Community	• Enhance communication on co-processing challenges • Explore opportunities for waste management & resource efficiency • Explore improvement opportunity for management of construction & demolition waste in developing countries	• Community advisory panel • Stakeholder dialogues • Workshops

นี่เป็นตัวอย่างว่ากับ stakeholder อย่างเช่น employee เราทำอะไรได้บ้างในการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา กับ community เราทำอะไรได้บ้างในการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา ยกตัวอย่างกับ employee บริษัทเราหรือองค์กรของเราจะรู้ได้อย่างไรว่าเขาปฏิบัติตาม code of conduct หรือ value ของบริษัทเราหรือไม่ เราทำได้โดยการ survey ว่าเขาเข้าใจหรือไม่ว่าองค์กรของเรามี corporate value อะไรบ้าง อันที่สองคือว่า เขายัง happy หรือไม่ ยังมีความสุขกับการทำงานกับองค์กรของเราหรือไม่ สิ่งที่เราจะทำได้คือทำการ survey อันนี้เป็นวิธีที่เราไปจัดการให้เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา stakeholder

5. Report



จากนั้นต้องมีการ report ออกมา จากที่เรียนไปเบื้องต้นว่า ปิดทองหลังพระเป็นสิ่งที่ดี แต่ว่าเราอาจต้อง report ออกไปเพื่อให้คนของเราเข้าใจ หรือ stakeholder ของเราเข้าใจ โดยที่ 1) materiality รายงานที่เผยแพร่ ออกไปต้องเป็นสาระสำคัญ ไม่ได้รายงานแบบสะเปะสะปะ 2) completeness ข้อมูลต้องครบถ้วน 3) responsiveness รายงานแบบทันการณ์ ไม่ใช่เอาข้อมูลตั้งแต่ปี 2005 มารายงานตอนนี้ นี่แหละคือครบ loop ของการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา

สรุป



เข้าใจ

เข้าถึง

พัฒนา

สุดท้าย ถ้าผมประสบความสำเร็จในการพูดครั้งนี้ ท่านคงจะเดิน
ออกไปนอกห้องและเข้าใจว่า ยึดหยุ่น ต้องยึดหยุ่นแบบมีหลักการด้วยจึงจะ
ยั่งยืนได้ การยึดหยุ่นอย่างมีหลักการเราต้องเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาคนที่
เป็น stakeholder คือคนที่อยู่รอบตัวปลาที่มองเราอยู่ การมององค์รวมตรง
นี้จะทำให้เราพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาอย่างยั่งยืน เราพูดไปแล้วว่าการ
ทำดีมีสี่ประเภท community, environment, workplace, marketplace เรา
พูดเรื่องแก้อีสามขวาว่าทำเสร็จแล้วได้ impact กลับมาที่ social,
environment และ economic ฟังดูเหมือนว่าท่านทั้งหลายเดินออกไป
lecture ต่อได้เลย



How we can help

As part of an international team of sustainability practitioners, with almost 20 years of global experience, PwC Thailand's Sustainability Solutions group can work with you on:

- » CR strategy/ framework design and implementation
- » CR measurement including cost/effort - benefit assessment
- » CR function set-up or definition of CR roles & responsibilities
- » CR assurance and reporting advice
- » Sustainability due diligence
- » CR tax optimisation and structuring advice
- » Carbon & climate change advice

ก่อนจะขอแนะนำตัวว่าผมเป็น partner ที่ดูทางด้าน sustainability solution ซึ่งเป็นสิ่งแปลกใหม่สำหรับประเทศไทย แต่ภายในไพรส์วอเตอร์ เฮาร์คูเปอร์ เราทำมา 15 ปีแล้ว เราไปช่วยลูกค้าในการทำ ไม่ว่าจะเป็นการทำ strategy กลยุทธ์ของตัว sustainability development ไปช่วยลูกค้าในการดูว่าจะวัด impact อย่างไร ไปช่วยลูกค้า ทีมงานในการทำ sustainability development ช่วยลูกค้าในการเขียนรายงาน ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับคนอ่าน ช่วงนี้มาแรงมีการประกาศของ BOI มี tax incentive สำหรับบริษัทที่ green ขึ้น

สุดท้ายเป็นเรื่อง carbon & climate change เรื่องนี้หลายท่านอาจเห็นว่าไกลตัว ไม่ใกล้ตัวเลย จากนั้นไปสายการบินใดที่จะบินข้ามไปนานฟ้า ยุโรป ต้องมีการถูกตรวจว่าท่านปล่อย carbon dioxide เยอะขนาดไหน ถ้ายิ่งปล่อยออกมาเยอะเป็นเพราะเครื่องของท่านเก่าก็จะต้องถูกปรับเยอะ จะส่งผลกลับมาที่ค่าตัวที่แพงขึ้น ทำให้บริษัทสายการบินเหล่านั้นกลับไปเปลี่ยนกลยุทธ์ของตัวเองใหม่

หวังว่าสิ่งที่ได้เข้ามาแลกเปลี่ยนนี้คงจะเป็นประโยชน์ให้ท่านทั้งหลายได้กลับไปพัฒนาองค์กรของท่านให้ยืดหยุ่นและยั่งยืนได้ ขอขอบคุณครับ