

11th HA National Forum Proceedings

C23

Stakeholder Engagement

องค์กรในสภาวะ"ดื้อปลา"

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: องค์กรในสภาวะดื้อปลา." 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 นั่นแหละครับเป็นที่มาที่ไปของสภาวะตุ๋ปลา

ในบทความเรื่องสภาวะตุ๋ปลาของผม ผมจะเขียนเปรียบเทียบว่าองค์กรของเราทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนทั่วโลกเลย กำลังอยู่ในสภาวะตุ๋ปลา สภาวะตุ๋ปลาก็คือเราเป็นปลาอยู่ในตู้ มีคนรอบตุ๋ปลาที่มองเรา คนเหล่านี้มีใครบ้างครับ ลูกค้า คนใช้ คนของเราเอง พนักงานของเราเอง หน่วยงานภาครัฐ NGO media supplier community เขามองเรา เขามีความคาดหวัง แล้วถ้าสมมติว่าเขาคิดว่าสิ่งที่เราให้ไม่ใช่สิ่งที่เขาคาดหวัง เขาก็จะมีความคิดที่เป็นเชิงลบกับเราทันที แล้วมันจะมีผลกระทบต่อคุณค่าขององค์กรของเรา นี่แหละครับคือหัวใจ ว่าทำอย่างไรเราจึงจะช่วย เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา เพราะฉะนั้นการนำเสนออันนี้จะเป็นกระบวนการว่า การที่จะเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาคนที่อยู่รอบตุ๋ปลาและมองเราอยู่ มันก็มีกระบวนการของมัน มีระบบของมัน



Section 1 Why Sustainable Development (SD)?

Agility & Sustainability

ก่อนที่จะไปถึงตรงนั้นอยากจะปูพื้นนิดหนึ่งก่อนว่าเรามีความเข้าใจตรงกันในคำว่า “ยืดหยุ่นและยั่งยืน” หรือเปล่า

“ความยืดหยุ่น” ผมจะใช้ศัพท์ว่า agility คำว่า agility กับ flexibility เป็นศัพท์ที่มีความหมายคล้ายกัน คำว่า agility มี speed หรือความว่องไวเข้ามาด้วย ส่วน flexibility เรืองของ มันก็งอตามมือเรา ความยืดหยุ่นคือเราจะทำอย่างไรเราจึงจะไม่อยู่ในสภาวะหนองมนได้ เป็นความสามารถที่จะปรับตัวให้ก้าวล้ำกว่าการเปลี่ยนแปลง

ส่วนคำว่า “ยั่งยืน” (sustainability) เราต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมของเรา รวมถึงกิจกรรมของผู้ส่งมอบ หุ่นส่วนทางธุรกิจ ชุมชน และบุคคล ผู้ใช้หรือผู้ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ของเราด้วย คือว่า เราก็ต้องเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา stakeholder ของเรา ใครเคยเห็นความยั่งยืนบ้าง ผมพยายามหาคนมาอธิบายว่ายั่งยืน มันรู้สึกอย่างไร จับต้องได้ไหม มันยาก เพราะเป็นความรู้สึกที่อยู่ในใจของเรา เราเชื่อว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยั่งยืน

ความยั่งยืนกับบุคลิกขององค์กร

ทุกคนคงรู้จัก Ajinomoto เป็นบริษัทที่อยู่มานานแล้ว เพิ่งฉลองครบ 100 ปีไปเมื่อปีที่ผ่านมา เขาจัดทำรายงานความยั่งยืนของเขาออกมา รายงานตัวนี้ผมชอบมากเลย

เรามีการเปรียบเทียบว่าบริษัทของเขาเหมือนต้นไม้ เวลาเราเห็นต้นไม้ เราเห็นอะไรครับ เห็นดอก เห็นใบ เห็นก้าน เห็นผล แต่เราไม่เห็นรากใช่ไหมครับ สิ่งที่ Ajinomoto พูดก็คือว่า สิ่งที่เราเห็นคือตัวข้างบน เป็น product และ service เปรียบเหมือนผลไม้ สิ่งที่เราไม่เห็น เปรียบเทียบเป็นราก ร้อยปีที่ผ่านมาเขาไม่เคยเปลี่ยน ร้อยปีข้างหน้าเขาก็จะไม่เปลี่ยน

ด้วย ก็คือ value ของเขาซึ่งเรียกว่า Ajinomoto group way ขึ้นไปเป็นลำดับ
ข้างบน 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 เขาเปลี่ยนความคาดหวัง เราไปขายของให้มันชัด สด โดนเขา แต่อย่างไรก็ตามรากคงยังต้องเหมือนเดิม

เมื่อสามเดือนที่แล้ว จู่ ๆ มีคนรู้จักโทรฯ มาว่าคุณกุลเวชว่างไหมครับ Professor Philip Kotler มา ช่วยเป็นเพื่อนพาท่านไปทานข้าวหน่อย เล่นตัวประมาณ 5 วินาที แล้วก็รีบบอกว่าว่างครับ การที่ Phillip มา ผมเตรียมคำถามที่จะถามเยอะมาก หนึ่งในคำถามก็คือ “คิดว่าอีก 10 ปีข้างหน้าองค์กรที่ยังอยู่รอดและเจริญ หน้าตาจะเป็นอย่างไร” professor ตอบมาคำเดียว เป็นคำที่สั้นมาก “ต้องเป็นองค์กรที่มีบุคลิก” แกใช้คำว่า character คำนี้เป็นคำที่ลึกมาก เพราะว่าเราในฐานะ stakeholder ที่มองเห็นตู้ปลาทุกตู้พร้อม ๆ กัน คราวนี้เปลี่ยนตัวเราเป็นคนมองบ้าง เราก็คอยที่จะไปสังสรรหรือเกี่ยวข้องกับองค์กรที่รู้สึก 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 ว่าทำไมถึง

ยั่งยืน อยากจะให้เข้าใจในกรอบว่า การยั่งยืนมีกรอบของมันด้วย เรื่องที่สอง เราจะบริหารความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเราอย่างไร ซึ่งสองเรื่องนี้รวมกันก็คือ ยึดหยุ่นอย่างยั่งยืน

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 ถามว่า ต่อเนื่องไหม ไม่ต่อเนื่อง ถามว่าคนรับเขาจะเอาไปสานต่อได้อย่างถาวรหรือไม่ มีผู้ใหญ่ท่านหนึ่งที่พูดได้ถูกใจมากเลย อาจเป็นคำพูดที่แรงนิดหนึ่ง ท่านตั้งคำถามว่า “พวกเรากำลังสร้างขอทานอย่างถาวรหรือไม่ 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 ไม่ใช่พัฒนาอย่างยั่งยืนไปอยู่ที่ประชาสัมพันธ์อย่างที่หลายองค์กรคุ้นเคย พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ว่าใครก็มีส่วนร่วม คนที่มีส่วนร่วมมากที่สุด

คือ ผู้นำ ถ้าผู้นำไม่เล่นด้วยก็จบ มันเกิด impact ต่อสังคม ต่อสิ่งแวดล้อม และต่อeconomic ด้วย

ดูตามผังองค์กรของเรา ตั้งแต่ board ต้องให้ความสำคัญ CEO หรือ ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ ระดับผู้บริหารทุกแผนกต้องให้ความสำคัญ นานมาแล้วสมัยผมเรียน MBA จะถูกสั่งสอนว่า shareholder first สิ่งที่เกิดขึ้นที่อเมริกาตอนนี้ shareholder จะอยู่ได้ไหม ถ้า stakeholder อยู่ไม่ได้ ไม่ได้แน่ครับ เพราะฉะนั้น stakeholder คนอื่นจึงสำคัญมาก มันจึงจะกลับมาเป็น shareholder value ได้

Why should we concern

SD (Sustainability Development) หรือการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำแล้วได้อะไรบ้าง ทำดีแล้วได้ดีไหม ทำดีก็ต้องได้ดีสิ ไม่เห็นชาตินี้ก็ต้องไปเห็นชาติหน้า ทำดีได้ดีแบบไหนบ้าง 1) มันเป็นการบริหารความเสี่ยงอย่างหนึ่ง 2) เราต้องการดึงดูดคนที่ดีที่สุดมาร่วมงาน 3) ผู้ถือหุ้นคาดหวัง 4) มันเป็นส่วนหนึ่งของการสร้าง brand 5) มันกำลังถูกควบคุมมากขึ้น 6) ตลาดเรียกร้อง 7) รัฐบาลคาดหวัง 8) คู่พันธมิตรต่างประเทศคาดหวัง

สังคมกำลังต้องการให้เราพัฒนาอย่างยั่งยืน ผมขอยกตัวอย่างสักสองอัน คือ “We want to attract the best people” ใครมีปัญหาบ้างว่าทำอย่างไร generation Y จึงจะมาสมัครงานกับเรา และทำอย่างไรให้ generation Y ที่เก่งๆ อยู่กับเราไปนานๆ บริษัทผมมีปัญหาครับ ใครมีคำตอบบอกด้วยนะครับ 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 แล้วเราก็เกิดเดือนธันวาคม 1964 ถ้าแม่เราอีกไม่กี่วันจะได้เป็น generation X บ้าง กลุ่ม generation Y เกิดมาจะพบว่าพ่อแม่ทำงานหนักมาก พ่อแม่กว่าจะกลับถึงบ้านก็เย็น มีดคำ เสาร์-อาทิตย์ บางทีก็ไปทำงาน เขาคิดว่าเขาจะไม่

เป็นอย่างไรพ่อแม่เขาเป็น พ่อแม่ก็สะสมเงินพอสมควรให้เขา พวกนี้จะมีค่านิยมที่ว่าอีกหน่อยฉันจะทำงานกับองค์กรที่ชัด สด โดน กับคุณค่าในจิตใจของฉัน เพราะฉะนั้นถ้าเราจะเอาเรื่องของความมั่นคงทางการทำงาน (job security) ไปบอก generation Y ว่า “มาทำงานกับองค์กรของเราเถอะ เรามีความมั่นคง” เขาจะเอาไหม ไม่เอา เขาไม่เอาหรอก เขาต้องการทำงานกับองค์กรที่ตอบโจทย์ชีวิตเขาด้วย ก็คือองค์กรที่มี sustainability development เพราะฉะนั้น SD ไม่ใช่ทำเพื่อเป็นภาพลักษณ์อย่างเดียว แต่ทำแล้วสามารถตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากเลย

การเพิ่มคุณค่าที่สัมผัสไม่ได้

มีหลายองค์กรเอา SD ไปเป็นช่องทางใหม่ในการทำธุรกิจและรวยจากสิ่งนั้น ใครรู้จัก body shop บ้าง ผู้หญิงทุกคนรู้จัก body shop ทราบใช้ไหมว่าผลิตภัณฑ์เขาทำอะไร เขาทำผลิตภัณฑ์ที่ใช้อาบน้ำ เครื่องสำอางค์ แต่ว่าเขาไม่ test กับสัตว์ มันเป็นจุดขายของเขา มีบริษัทอื่นอีกเยอะแยะ เช่นตอนนี้ รถ hybrid ออกมา ขายได้อย่างเทพน้ำเทพา 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 ทำไปจะทำให้องค์กรมีคุณค่ามากขึ้นเรื่อย ๆ ด้านซ้ายมือทำจากรisk management เป็นสิ่งที่ไม่ทำไม่ได้ ไม่ทำแล้วถูกปรับ อย่างเช่นว่ามีกฎหมายเรื่อง สิ่งแวดล้อม เข้าใจว่าถ้าเป็นโรงพยาบาลมีเรื่อง occupational health and safety ว่าท่านมีนโยบาย มีการจัด occupational health and safety อย่างไร ถ้าท่านไม่ทำตรงนี้ท่านอาจถูกลงโทษได้

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

แต่ value จะมากขึ้นได้อีกและยั่งยืนได้อีก ก็คืออันนี้ จะทำอย่างไรที่จะ attract คนที่รับใหม่ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การพัฒนาอย่างยั่งยืนของเรา กลายเป็นโอกาสในการดำเนินกิจการของเรา ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการจ้างคนที่มีฝีมือ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการ อันนี้แหละครับที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรของเรา

ทำดีมีที่ประเภท

ทำดีได้ดี ทำดีมีที่ประเภท แยกได้หลักๆ มี 4 ประเภท คือ 1) community การเข้าไปสร้างบ้าน สอนหนังสือ 2) environment ปักป่า 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

ต่อไปเป็นการทายว่าเมืองไทยทำอะไรเยอะใน 4 อันนี้ กราฟนี้มีคำว่าสังคม สิ่งแวดล้อม marketplace และ workplace ตรงกลางกราฟที่ดูยุ่งเหยิง มี 3 สี คือน้ำเงิน ม่วง และแดง สีน้ำเงินคือผลการสำรวจในบริษัทข้ามชาติ จะเห็นว่าเขาทำทั้งสี่ด้าน สีแดงคือบริษัท top 50 ของมาเลเซีย สีม่วงคือประเทศไทย จะเห็นว่าประเทศไทยกับมาเลเซียสุดโด่งไปทางสังคม ผิดหรือเปล่า เราเป็นเอเชีย เอเชียเป็นคนที่ไม่มีฐานะเยอะมาก ช่องว่างก็ค่อนข้างเยอะ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้วที่เป็น multinational เพราะฉะนั้นไม่แปลกที่เราจะทำเรื่องทางสังคมเยอะ แล้วเรื่องของสิ่งแวดล้อมของเราก็ค่อนข้างเยอะเหมือนกัน แต่โอกาสของเรายังอยู่ที่

workplace กับ marketplace ทำอย่างไรจะทำให้องค์กรของเรายั่งยืนในอีก 2 แกน

หลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืน

การทำดีก็ต้องมีหลักการด้วย พระพุทธเจ้าให้หลักการในการทำ ความดีแล้ว ในศาสนาคริสต์ก็มีบัญญัติ 10 ประการ มีสิ่งเหล่านี้เป็น หลักการในการทำ ความดี 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 อุตสาหกรรมอะไรก็ตาม ใช้ได้เหมือนกัน 1 ใน 10 ข้อเช่นว่า เราต้องปฏิบัติ ต่อคนของเราโดยเคารพสิทธิมนุษยชนของเขา

หลักการที่สอง **industry-driven** แต่ละธุรกิจจะมีความเสี่ยงในการ เบียดเบียนที่ไม่เหมือนกัน เรามีการพูด SD หรือ การพัฒนาอย่างยั่งยืน มี ขาของเรื่องการเอื้อเพื่อเพื่อแผ้ว แต่ยังมีอีกขาหนึ่งคือขาของการหยุด เบียดเบียน คิดดูว่าถ้าเราหยุดเบียดเบียน ไม่ต้องเอาเงินบริษัทละลิบล้าน ร้อยล้านไปบริจาค เราแค่หยุดเบียดเบียนสังคม แค่หยุดเบียดเบียน สิ่งแวดล้อม แค่หยุดเบียดเบียนปากท้อง เอาเงินจำนวนเดียวกันไปหยุด เบียดเบียน ไปเชื่อว่าเรากำลังเบียดเบียนหรือเปล่า ตรงนี้จะดีกว่ากันเยอะ เพราะต้นทุนของการแก้ไขสูงกว่าต้นทุนของการป้องกันมาก

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

ความเสี่ยงในการเปิดเผยของแต่ละธุรกิจจะไม่เหมือนกัน ถ้าคุณอยู่ในธุรกิจของปูน คุณมีความเสี่ยงในการเปิดเผยสิ่งแวดล้อม เพราะว่า คุณต้องเผาทินปูนออกมาเป็นตัวปูน ต้องใช้ความร้อนสูงมากถึง 1,600 องศา มีรายงานอันหนึ่งที่ศึกษามาว่า carbon emission ที่เป็น man-made ที่ปล่อยกันทั่วโลก มาจากธุรกิจปูน 5% เขาก็ต้องให้ความสำคัญว่าจะทำอย่างไรการผลิตของเขาจะใช้ความร้อนน้อยที่สุด ปล่อย carbon ออกมาน้อยที่สุด อีกตัวอย่างหนึ่งของปูนคือเรื่อง safety ทำอย่างไรจึงจะหยุดเปิดเผยหรือเปิดเผยให้น้อยที่สุด

หลักการที่สาม **reporting-based** เราทำดีแล้วต้องรายงานออกมา ไม่ใช่ทำดีแล้วมาบอกว่าปิดทองหลังพระ มี article ที่ผมเพิ่งเขียนออกไปเมื่อไม่กี่สัปดาห์ที่แล้ว เขียนว่าการทำ CSR คือการปิดทองหลังพระหรือเปล่า เพราะมีหลายท่านพูดใน 2 ชั่วโมงก็ถือว่าทำ CSR หรือทำบุญแล้ว คุณไม่ต้องไปบอกใครหรอก ทำดีก็รู้อยู่แก่ตัว แต่มีอีกชั่วโมงบอกว่า ทำดีแล้วประกาศให้คนอื่นรู้ เช่น เซ็นเช็คแล้วไปขยายเช็คเป็นอันใหญ่ๆ ทำพิธีมอบแล้วลงหนังสือพิมพ์ สองชั่วโมงนี้หักกันมากเลย แต่ถามว่า ถ้าเราทำดีแล้วปิดทองหลังพระนี้ ถ้าเราเป็นพ่อแม่และเราอยากให้ลูกของเราเป็นคนดีในอนาคต เราทำดีเราอยากให้เขารู้ไหม ก็ต้องอยากใช้ไหม เพราะว่าเขาจะได้เห็นว่าเราทำดี และเขาอยากทำตัวอย่างที่เราทำ ฉันทิดก็ฉันทัน การทำดีอย่างปิดทองหลังพระ คำว่าปิดทองหลังพระเป็นคำที่น่าเคารพบูชา แต่การปิดทองหลังพระนี้หมายความว่าให้โดยเอาผู้รับเป็นที่ตั้ง ไม่ใช่ผู้ให้เป็นที่ตั้ง การที่เอาผู้รับเป็นที่ตั้งต้องไปคิดว่า เขารับเสร็จเขาได้อะไรจากมัน เขาจะเก็บมันได้นานขนาดไหน เขาจะใช้สิ่งนี้ได้ขนาดไหน impact จะเป็นอย่างไร แต่การเอาผู้ให้เป็นที่ตั้งคือการเอาตัวเราเป็นที่ตั้ง เราก็จะบอกว่าวันนี้เราบริจาค 2 ล้าน จบ กลับบ้าน เป็นคนดีแล้ว มีบุญแล้ว ไม่ใช่ การบริจาคโดยเอาผู้รับเป็นที่ตั้งยากกว่าผู้ให้เป็นที่ตั้ง เพราะเราต้องไปดูว่า

impact ที่เราให้กับเขาคืออะไร ไม่ใช่เรื่องของ input มีกรอบการรายงานที่ใช้กันมากคือ Global Reporting Initiative³

SD Management Framework

เมื่อก็เป็นเรื่องหลักการ ตอนนี้เป็นเรื่องภายในองค์กรของเรา ว่าเราจะเปลี่ยนองค์กรของเราให้ยั่งยืน มีหลักการอะไร การทำต้องมีหลักการ

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

มีกลยุทธ์เสร็จ ด้านซ้ายที่เป็นสิ่ง คือ สิ่งแวดล้อม สังคม workplace และ marketplace ทำดีแจกแจงได้สี่ประเภท ขวามือ แก้อิสามขามีอะไรบ้าง social, economic และ environment เราอยู่โดยไม่มีแก้อิสามขาได้ ขาหนึ่งไม่ได้ ทุกขาต้องสมดุลกัน

³ The Global Reporting Initiative (GRI) เป็น network-based organization ซึ่งบุกเบิกพัฒนากรอบการรายงานเรื่องความยั่งยืนซึ่งใช้กันมากที่สุด กรอบดังกล่าวกำหนดหลักการและตัวชี้วัด ซึ่งองค์กรต่างๆ สามารถใช้ในการวัดและรายงานผลการดำเนินการด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม

ข้างขวาคือการวัด impact การทำความดีของเราได้อย่างไร ต้องวัด impact ด้วย ไม่ใช่วัดแต่ input

มันถึงกลับมาว่าภายในองค์กรของเรา ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างของเรา กระบวนการทำงานของเรา คนของเราแล้วก็ infrastructure ของเรา ก็ต้องมีการเปลี่ยน มีการพัฒนาด้วย เพื่อให้เอื้ออำนวยกับเราในการทำดีได้ คนของเรา ต้อง train ต้องทำให้เขาเข้าใจ ไม่อย่างนั้นเดินไปถามลิบคนว่า CSR คืออะไร แต่ละคนก็ตอบไม่เหมือนกัน เรื่องของ infrastructure เราก็ต้องมีว่า การทำดีต้องมีการรายงานออกมาให้คนของเราเข้าใจ หรือคนข้างนอกเข้าใจ การรายงานต้องใช้ข้อมูล เราจะรู้ได้อย่างไรว่าข้อมูลตรงนั้นเป็นข้อมูลที่ชัด เป็นข้อมูลที่แม่นยำ หรือว่าเป็นข้อมูลที่ทันการณ์ สุดท้ายก็คือการรายงานออกมา ทำดี ปิดทองหลังพระ ไม่ได้แปลว่าเราจะรายงานออกมาไม่ได้ การรายงานคือการทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เขารู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่

จบใน section ที่หนึ่ง เรื่องของการทำความดี เรื่องของความยั่งยืน

Section 2 Managing Stakeholder Expectations

เมื่อที่เราพูดถึงการทำดีมีแบบไหนบ้าง อย่างไรบ้าง วัดได้ไหม
โครงสร้างของกระบวนการทำดีเป็นอย่างไร องค์กรของเราจะทำดีต้องมี
โครงสร้าง ลักษณะไหน อย่างไร มีหลักการอย่างไร

คราวนี้มาถึงคนรอบตัวปลา ถ้าเราทำดีเราต้องไปทำดีให้ชัด สด โดน
กับเขา

A Shift From Shareholder to Stakeholder

อันนี้เป็น survey ที่เราไปทำมา วันนี้โลกของเราไม่ใช่โลกของ
shareholder แล้ว แต่เป็นโลกของ stakeholder เราพูดไปแล้วว่า
shareholder อยู่ไม่ได้ ถ้า stakeholder อยู่ไม่ได้ การที่เราเป็นบริษัทที่ดี
น่าเชื่อถือ มันมีประโยชน์กับเรา ข้อแรกบริษัทที่ลูกค้าไว้วางใจ จะทำให้ไว้วางใจใน
สินค้า 91 % เมื่อเทียบกับบริษัทที่คนไม่ไว้วางใจในบริษัท ถ้าเราไม่ไว้วางใจใน
บริษัทเราจะซื้อของเขาไหม ไม่ซื้อใช่ไหม ต่อมาคนจะบอกต่อ เพื่อนจะบอก
ต่อ รวมถึงคนในองค์กรจะบอกต่อว่าบริษัทนี้น่าทำงานด้วยไหม มีลูกมีหลาน
ต้องเก่งจึงมาสมัคร ไม่เก่งไม่รับ แต่ว่าบริษัทนี้พัฒนาคนได้ดีมาก มีความ
เอื้อเพื่อเกิดขึ้นในองค์กรที่เราารู้สึกว่าเราไว้วางใจ

ถ้าจะเปรียบเทียบไปก็เหมือนกับว่าเรามีร้านอาหารที่เป็นขาประจำ
ถ้าเราไปกินอาหารที่เป็นขาประจำ แล้วเรารู้สึกว่าวันนี้มันไม่ใช่ เราจะทำ
อย่างไรครับ เราจะบอกเขาไหม “เจ้านี่ข้าวผัดใบกระเพราทำไมใส่พริก
เยอะอย่างนี้” เจ๊กจะ “ค่ะ ค่ะ เตียวไปทำมาให้ใหม่เลย” แต่ถ้าเป็นร้านที่เรา
เข้าไปครั้งแรกเราก็เฉยๆ กินก็ได้ไม่กินก็ได้ เข้าไปแล้วนี่ เราจะบอกเจ๊กไหม
ครับ ไม่บอกใช่ไหม แล้วเราจะบอกใครครับ เราจะบอกทุกคนที่ไม่ใช่เจ๊ก
เราจะบอกทุกคนหมด facebook เราจะเขียนไปเลยว่า ร้านนี้ไม่ต้องไปกินนะ
เราบอกจะประจานบอกทุกคนยกเว้นคนที่ควรรู้ที่สุด เราอยากให้องค์กร
ของเราเป็นแบบนั้นไหม ถ้าไม่อยากให้เป็นอย่างนั้นเราก็ต้องทำให้ เกิดการ
เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา

Stakeholder Engagement

คำว่า stakeholder หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แปลว่าอะไร และจะไปเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา ต้องทำอะไร ไป engage เขา ทำให้เขาเป็นส่วนหนึ่ง อย่างเจตนาทำให้ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของข้าวผัดใบกระเพราจะต้องทำอะไร ก่อนอื่นเจตนาต้องคิดก่อนว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเจคือใคร อาจเป็นผู้กินอย่างเรา พนักงานของเขา เป็นคนส่งไก่ ส่งหมู ส่งผักของเขา หรืออาจเป็นภาครัฐ สาธารณสุขที่ต้องมาตรวจความสะอาด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับผลกระทบจากสิ่งที่เจทำ เจเองก็ต้องกลับไปฟังว่าลูกค้าคิดอย่างไร ว่าคนงานของตัวเองคิดอย่างไร แล้วเอามาพัฒนา นี่แหละเป็นด้านที่เรียกว่า stakeholder

ส่วนจะไป engage stakeholder ได้อย่างไร คือต้องไปเข้าใจตัวเขาก่อน ตามหลักการของในหลวง คือเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา (understand and involve stakeholders in its activities and decisions) เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา เป็นคำง่ายๆ ที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ทุกเวลา สิ่งนั้นสามารถกลับมาตอบโจทย์และ strategy ของเราด้วย ต้องเอาสิ่งที่เป็นความต้องการของ stakeholder กลับมาพัฒนาองค์กรของเรา เพื่อให้ไปโดน stakeholder อีกครั้งหนึ่ง เป็น loop, loop ไปเรื่อยๆ นี่แหละคือการ engage stakeholder

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

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” คำถามคือบางคนของเราคือใคร 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 แต่ไม่รู้จะอย่างไร บริษัท Vodafone ก็ไปได้ยิน ว่าผู้บริโภคหงุดหงิด ทำไมต้องมีโทรศัพท์พวกนี้เข้ามาเยอะเยอะเลย พอเขาได้ยิน เขาบอกว่านอกจากสัญญาจะชัดแล้ว ราคาสมเหตุสมผลแล้ว เราจะช่วยคุณจัดการโดยเราจะให้บริการ help base เราจะ

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

ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1) พวก shareholder, investor มี management มีพนักงานของเรา มี customer หรือคนใช้ของเรา รวมถึงคู่แข่งด้วย สิ่งที่เราต้องการคือการดูว่าเราเอาเปรียบอย่างไร ไปสร้างความเดือดร้อนให้เขาหรือเปล่า เป็นประโยชน์ให้เขาหรือเปล่า บริการของเราดีไหม นี่คือการที่เขาต้องการ 2) ภาครัฐ สิ่งที่เขาต้องการคือ เราอยู่ในกฎกติกา มารยาทที่เขา set ไว้หรือเปล่า เราเป็นพลเมืองที่ดีหรือเปล่า คุณกานต์ ตระกูลฮุน CEO ของสยามซีเมนต์กรุ๊ปบอกว่า “เวลาเราอยู่ในเมืองไทย เราต้องเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศไทย เวลาเราขยายไปอยู่ต่างประเทศ เราต้องเป็น super, super good ในประเทศนั้นๆ เพื่อจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับรัฐบาลนั้นๆ” 3) society พวก NGO, community เขาอยากรู้ว่า สิ่งที่เราทำลึบประกอบ การมันเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นโทษต่อเขาอย่างไร

3. Determine Importance of Issues

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

หลังจากที่ถกมาแล้ว จะได้ตารางขึ้นมามาตารางหนึ่ง ข้างบนคือ stakeholder ของเขามีใครบ้าง ด้านล่างจะเขียนว่า issue ที่ stakeholder เหล่านั้นเป็นห่วงหรือต้องการคืออะไร แล้วเขาจะ plot เป็นสีน้ำเงินเข้ม กลาง อ่อน ถ้าเป็นสีเข้มคือไม่ทำไม่ได้ น้ำเงินปานกลางก็เป็นสิ่งควรทำแต่

ว่ายังรอได้ 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 ไม่น่าจะมีควั่นมารบกวนบ้านของเรา

ด้านขวาสุดเป็น partnership กันไปเลย ยกตัวอย่าง น้ำตาลมิตรผล เขาต้องการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาชาวไร่อ้อย ทุกคนรู้อยู่แล้วว่าไม่มีอ้อยก็ไม่มีน้ำตาล ทำอย่างไรถึงจะสามารถทำให้ชาวไร่อ้อยสามารถมี yield ได้มากที่สุด yield คือความหวานของตัวอ้อยมาก เขามีการไปพัฒนาพันธุ์อ้อย ตัวอ้อย แล้วส่งพันธุ์อ้อยกลับมาให้ชาวไร่อ้อย พอช่วงจะมีการเปิดหีบ อ้อย จะมีการเปิดหีบปีละ 4 เดือน จะมีการตัดอ้อย อ้อยสุกแล้วส่งเข้ามาผลิต น้ำตาล ทางมิตรผลก็จะไปเช่า satellite เพื่อส่งข้อมูลลงมา เพื่อเป็นการบอก ชาวไร่อ้อยว่าไร่คุณสุกแล้วนะ คุณไปตัดมาได้แล้ว ไร่คุณยังไม่สุก ยังไม่เป็นไร นี่คือการเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนา ทำให้ชาวไร่อ้อยมีการบริหารเวลา มากขึ้น

นี่เป็นตัวอย่างว่ากับ stakeholder อย่างเช่น employee เราทำอะไรได้บ้างในการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา กับ community เราทำอะไรได้บ้างในการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาเขา ยกตัวอย่างกับ employee บริษัท เราหรือองค์กรของเรารู้ได้อย่างไรว่าเขาปฏิบัติตาม code of conduct หรือ value ของบริษัทเราหรือเปล่า เราทำได้โดยการ survey ว่าเขาเข้าใจ หรือเปล่าว่าองค์กรของเรามี corporate value อะไรบ้าง อันที่สองคือว่า เขายัง happy หรือเปล่า ยังมีความสุขกับการทำงานกับองค์กรของเราหรือเปล่า สิ่งที่เราจะทำได้คือทำการ survey อันนี้เป็นวิธีที่เราไปจัดการ ให้เข้าใจ 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

สุดท้าย ถ้าผมประสบความสำเร็จในการพูดครั้งนี้ ท่านคงจะเดินออกไปนอกห้องและเข้าใจว่า ยึดหยุ่น ต้องยึดหยุ่นแบบมีหลักการด้วยจึงจะยั่งยืนได้ การยึดหยุ่นอย่างมีหลักการเราต้องเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาคนที่เป็น stakeholder คือคนที่อยู่รอบตัวที่มองเราอยู่ การมององค์รวมตรงนี้จะทำให้เราพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาอย่างยั่งยืน เราพูดไปแล้วว่าการทำดีมีสี่ประเภท community, environment, workplace, marketplace เราพูดเรื่องเก้าอี้สามขาว่าทำเสร็จแล้วได้ impact กลับมาที่ social, environment และ economic ฟังดูเหมือนว่าท่านทั้งหลายเดินออกไป lecture ต่อได้เลย

ก่อนจบขอแนะนำตัวว่าผมเป็น partner ที่ดูทางด้าน sustainability solution ซึ่งเป็นสิ่งแปลกใหม่สำหรับประเทศไทย แต่ภายในไพร่สวอเตอร์ 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 ไม่ไกลตัวเลย จากนั้นไปสายการบินใดที่จะบินข้ามไปนานฟ้ายุโรป ต้องมีการถูกตรวจว่าท่านปล่อย carbon dioxide เยอะขนาดไหน ถ้ายิ่งปล่อยออกมาเยอะเป็นเพราะเครื่องของท่านเก่าก็จะต้องถูกปรับเยอะ จะส่งผลกลับมาที่ค่าตัวที่แพงขึ้น ทำให้บริษัทสายการบินเหล่านั้นกลับไปเปลี่ยนกลยุทธ์ของตัวเองใหม่

หวังว่าสิ่งที่ได้เข้ามาแลกเปลี่ยนนี้คงจะเป็นประโยชน์ให้ท่านทั้งหลายได้กลับไปพัฒนาองค์กรของท่านให้ยืดหยุ่นและยั่งยืนได้ ขอขอบคุณครับ

