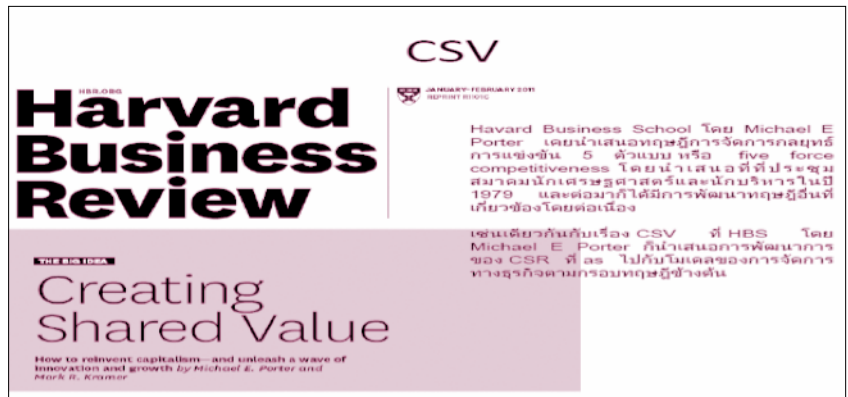


การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พัฒนาสู่การสร้างค่านิยม ร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน (CSR สู่ CSV-Creating Shared Value)

ดร.วรพรรณ เอื้ออากรณ์

ผู้เขียนหนังสือ DNA CSR แบบไทยๆ ตามกระแสโลก



CSR ASIA

หลัง จากที่ผู้เขียนได้อธิบายเกี่ยวกับพัฒนาการของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม หรือซีเอสอาร์ อย่างละเอียด สามารถหาอ่านได้จาก **หนังสือ DNA CSR แบบไทยๆ ตามกระแสโลก** ที่ร้านหนังสือซีเอ็ดทั่วประเทศ และเขียนเป็นตอนๆ ในนิตยสาร e-Leader ของเครือเออาร์เป็นประจำทุกเดือน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2556 เป็นต้นมา หลังจากนั้นผู้เขียนได้รับเชิญให้เข้าร่วม CSR Asia Summit 2013 ที่จัดในกรุงเทพฯ โดย CSR Asia เมื่อวันที่ 17-18 กันยายน 2013 ที่ผ่านมา ซึ่งศาสตราจารย์ริชาร์ด เวลฟอร์ด ประธาน CSR Asia ได้บรรยายในหัวข้อ Shared Value Workshop ขยายองค์ความรู้ทางด้าน CSV-Creating Shared Value ที่ปรมาจารย์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศาสตราจารย์ ดร.ไมเคิล อี พอตเตอร์ และ มาร์ค อาร์

แครมเมอร์ ได้เขียนบทความในนิตยสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2554 โดยศาสตราจารย์ ริชาร์ด เวลฟอร์ด ประธาน CSR Asia ได้สรุปแก่นหลัก CSV-Creating Shared Value ว่า CSV ไม่ใช่การบริจาคหรือการสร้างความยั่งยืน แต่เป็นหนทางใหม่ในการบรรลุความสำเร็จทางเศรษฐกิจ ซึ่งการสร้างคุณค่าร่วมกันถือว่าเป็นหัวใจหลักสำคัญในการสร้างคลื่นใหม่ทางด้านนวัตกรรม และการเติบโตทางธุรกิจ ดังภาพที่ 1 และภาพที่ 2

“Shared value holds the key to unlocking the next wave of business innovation and growth”

Michael F. Porter and Mark R. Kramer, "Creating Shared Value," Harvard Business Review, January-February 2011



ภาพที่ 1 ค่านิยมของการสร้างค่านิยมร่วม (Creating Shared Value - CSV)

ที่มา : Richard Welford, Shared Value Workshop, CSR Asia Summit

2013, Bangkok, 17-18 September 2013.



CSR ASIA

“Shared value holds the key to unlocking the next wave of business innovation and growth”

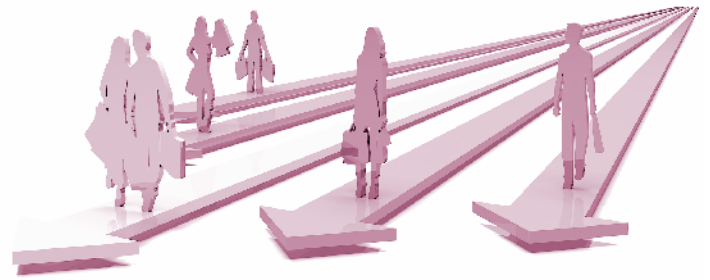
Michael F. Porter and Mark R. Kramer, "Creating Shared Value," Harvard Business Review, January-February 2011



ภาพที่ 2 คำนิยามของการสร้างค่านิยมร่วม (Creating Shared Value - CSV)

ที่มา : Richard Welford, Shared Value Workshop, CSR Asia Summit 2013, Bangkok, 17-18 September 2013.

Michael E. Porter and Mark R. Kramer ได้ให้คำนิยามของ CSV-Creating Shared Value ว่าหมายถึง การสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชนว่า เป็นนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมเศรษฐกิจ และสังคมของชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ให้ก้าวหน้าขึ้นไปพร้อมๆ กัน หรือการแบ่งปันและเชื่อมต่อกันเพื่อสร้างคุณค่าให้ทุกภาคส่วนของสังคม อันจะนำไปสู่การพัฒนา และยกระดับเศรษฐกิจตลอดจนสังคมโดยรวมให้แข็งแรง สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าพร้อมๆ กันได้ จึงกล่าวได้ว่าเป็นพัฒนาการทางด้านองค์ความรู้ที่พัฒนาต่อยอดขึ้นไปจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือ CSR โดย Porter ได้อธิบายถึงพัฒนาการ CSR ว่าได้พัฒนาจากการบริจาค (Philanthropy) และต่อมา CSR ก็มีพัฒนาการสู่ CSV-Creating Shared Value : การสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน ดังภาพที่ 3



จากภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ระดับแรกของการตอบสนองต่อประเด็นสังคมของธุรกิจ ที่ทางประชาชนหรือสาธารณชนเริ่มมองธุรกิจต่างๆ ว่าทำแต่กำไรแต่ไม่ได้ตอบแทนสิ่งดีๆ คืนสังคมเลย ทางด้านองค์กรธุรกิจต่างๆ จึงเริ่มโดยจากการทำบุญหรือการบริจาค (Philanthropy) หรือการทำความดี (Do Good Deed) เช่น การคืนกำไรบางส่วนของบริษัทให้แก่สังคมโดยการสร้างห้องสมุด หรือการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น ซึ่งเป็นการให้หรือการบริจาคต่อประเด็นทางสังคมเพียงครั้งเดียว ไม่ต่อเนื่องและไม่ยั่งยืน

ส่วนระดับที่สอง คือ การทำกิจกรรมด้าน CSR หลายๆ กิจกรรมในเวลาเดียวกัน หรือการไม่ทำลายสภาพแวดล้อม (Do No Harm) อาทิ การทำบุญ การปฏิบัติตามกฎระเบียบมาตรฐานของอุตสาหกรรม การเป็นองค์กรที่ห่วงใยสังคม (Good Corporate Citizenship) การปฏิบัติตามมาตรฐานการพัฒนาย่างยั่งยืน (Sustainable Development) การไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งหลายครั้งไม่ได้ตอบประเด็นด้านสังคมของชุมชน กล่าวโดยสรุปได้ว่า CSR เป็นการสร้างความสมดุลกับมุมมองทั้งสามด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือที่เรียกกันว่า Triple Bottom Line (โทโมซูโบโรยะ ยาไร, 2003) หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการบริหารความสมดุลระหว่างกำไร (Profit) สิ่งแวดล้อม (Planet) และสังคม (People) ที่เขียนโดยคุณดนัย จันทร์เจ้าฉายในหนังสือ White Ocean Strategy, 2009

ส่วนระดับที่สาม คือ CSV ซึ่ง Porter กล่าวว่า CSV มีใช้สิ่งที่มีมาทดแทนการบริจาค หรือการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ดังกล่าวข้างต้น แต่เป็นโมเดลทางธุรกิจในอนาคตที่

The Role of a Company in Its Communities



ภาพที่ 3 พัฒนาการการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สู่การสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน (CSR สู่ CSV)

นำระบบทุนนิยม (Capitalism) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการแก้ปัญหาสังคม ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าหรือกำไรให้แก่ภาคธุรกิจ และสร้างคุณค่าแก่สังคมในขณะเดียวกันด้วย โดยเป็นคุณค่าที่สามารถวัดได้ (Scalable) และมีความยั่งยืน (Sustainable)

Porter ยังได้กล่าวถึงมุมมองของการรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากเดิม โดยใช้แนวความคิด CSV เช่น การมองว่าแนวความคิด CSV เป็นการรวมกันของความต้องการทางสังคม (Societal Needs) และความต้องการทางเศรษฐกิจ (Economic Needs) ไม่จำเป็นที่ความต้องการของทั้งสองด้านจะต้องแตกต่างกัน ในทางกลับกัน ทำให้ความต้องการทั้งสองด้านนั้นสนับสนุนซึ่งกันและกัน

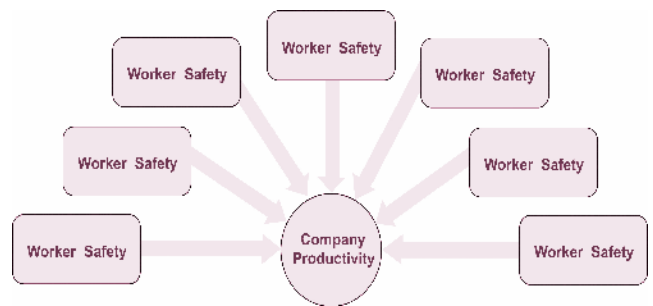
การมองว่าผลเสียที่เกิดขึ้นกับสังคม (Social Harms) หรือความอ่อนแอทางสังคม (Social Weakness) ที่เกิดขึ้นบ่อยๆ เป็นจุดอ่อนทางธุรกิจ เพราะทำให้เกิดต้นทุนภายในที่สูง (High Internal Cost) เช่น การเปลี่ยนแปลงพลังงาน และวัตถุดิบสำหรับการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือการใช้วัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพ ต้นทุนที่เกิดจากการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม ต้นทุนที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการอบรมหรือให้การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมองว่าการระบุถึงข้อจำกัดจากทางสังคม หรือผลเสียต่อสังคมไม่จำเป็นที่จะทำให้อัตราต้นทุนขององค์กรเพิ่มขึ้น เพราะองค์กรสามารถใช้วิธีใหม่ๆ หรือนวัตกรรมในการดำเนินงานได้ และมองว่า CSV เป็นการขยายขอบเขตมูลค่าร่วมระหว่างเศรษฐกิจและสังคม เช่น มีการให้การศึกษาแก่เกษตรกรเพื่อทำให้เกษตรกรสามารถผลิตผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งก็ทำให้องค์กรได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพในการผลิต

จากคำนิยามของ Porter และ Kramer ได้กล่าวไว้ว่า**การสร้างคุณค่าร่วมกัน (CSV)** ก็คือ การปฏิบัติในด้านนโยบายและการดำเนินงานที่ส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ในขณะเดียวกันก็ช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และเพิ่มคุณค่าให้แก่สังคมในชุมชนที่องค์กรดำเนินงานอยู่ ซึ่ง**คุณค่าร่วมกัน (Shared Value)** เป็นรูปแบบใหม่ของระบบทุนนิยมที่มีการประสานผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างสังคมหรือชุมชนที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ และตัวขององค์กรเอง โดยกิจการเองนั้นต้องเป็นผู้ริเริ่มในการนำธุรกิจ และชุมชนผลสาบกลับมาอีกครั้งหนึ่ง เนื่องมาจากภายใต้ระบบทุนนิยมนั้น ทำให้มีองค์กรธุรกิจเกิดขึ้นมากมาย และการเพิ่มขึ้นขององค์กรเหล่านี้ก็เป็นการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดต้นทุนโดยรวม อันเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาทั้งทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ

ดังนั้น ทางแก้ปัญหาจึงต้องอยู่บนหลักของการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างสองฝ่ายในเรื่องของมูลค่าทางเศรษฐกิจในลักษณะที่จะสร้างคุณค่าแก่สังคมหรือชุมชน โดยการระบุถึงความต้องการ และสิ่งที่ทำทนายของสังคมหรือชุมชน ซึ่งคุณค่าร่วมกันนั้น ไม่ใช่เรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม แต่เป็นหนทางใหม่ที่ทำให้องค์กรสามารถ



ประสบความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจได้ โดยใช้หลักการคิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของสังคมหรือชุมชน กับความสำเร็จทางเศรษฐกิจ และเป็นแนวคิดที่ใช้ปัจจัยภายนอก มากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การค้าขายที่ยุติธรรม (Fair Trade) นั้นไม่ได้ก่อให้เกิดคุณค่าร่วมกัน เนื่องมาจากการค้าขายที่ยุติธรรมนั้นอาจเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรที่ยากจนได้โดยผ่านการจ่ายค่าสินค้าในราคาที่สูงขึ้น แต่การดำเนินการเช่นนี้เป็นเพียงการกระจายรายได้มากกว่าการขยายมูลค่าให้แก่เกษตรกร สิ่งที่ CSV ทำนั่นคือ การเน้นไปที่การพัฒนาเทคโนโลยีการเกษตร และเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่ชุมชนท้องถิ่น เพื่อที่จะทำให้ประสิทธิภาพ ผลผลิต และคุณภาพของผลผลิตของเกษตรกรเพิ่มสูงขึ้นอย่างยั่งยืน ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างเกษตรกรและบริษัทที่ต้องซื้อสินค้าจากท้องถิ่นนั้น



ภาพที่ 4 CSV ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างชุมชนและองค์กร

ที่มา : บทความเรื่อง *Creating Shared Value* ของ โดย Michael E. Porter และ Mark R. Kramer ในวารสาร Harvard Business Review, January-February 2011 ฉบับที่ 89 หน้า 68 และธีรชัย อรุณเรืองศิริเลิศ *CREATING SHARED VALUE* ก้าวใหม่ในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนและสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มรวมกันให้กับสังคม วารสารวิชาชีวะปีที่ 8 ฉบับที่ 21 เมษายน 2555 หน้า 100 <http://www.jap.tbs.tu.ac.th/files/Article/Jap21/Full/Jap21Theerachai.pdf>