

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พัฒนาสู่การสร้างค่านิยม ร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน (ตอนที่ 2) (CSR สู่ CSV-Creating Shared Value)

ดร.วรพรรณ เอื้ออากรณ์

ผู้เขียนหนังสือ DNA CSR แบบไทยๆ ตามกระแสโลก

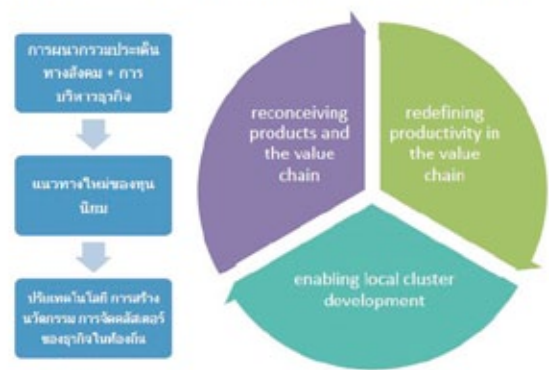
ต่อ จากฉบับที่แล้ว

CSV สามารถตอบสนองความต้องการทางสังคม

ศาสตราจารย์ริชาร์ด เวลฟอร์ด ประธาน CSR Asia ได้บรรยายเพิ่มเติมใน Shared Value Workshop ของ CSR Asia Summit 2013 ว่าจากการที่ Michael E. Porter and Mark R. Kramer ได้อธิบายถึงพัฒนาการของ CSR สู่ CSV ซึ่งในแต่ละพัฒนาการได้มีการเน้นการให้ความสำคัญ การใช้เครื่องมือ รวมทั้งการตอบแทนที่ต่างกันในแต่ละพัฒนาการ กล่าวคือ พัฒนาการแรกซึ่งก็คือการบริจาค (Philanthropy) ที่เน้นการให้ความสำคัญกับการให้ / การบริจาคแก่ชุมชน (Giving to Communities) ซึ่งผลที่ได้คือ การสร้างการรับรู้ (Recognition) พัฒนาการขั้นที่สองคือ การลงทุนในชุมชน (Community Investment) ที่เน้นการลงทุนในชุมชน (Investing in Communities) ซึ่งผลที่ได้คือ การสร้างความเชื่อถือต่อแบรนด์ (Brand Reputation Trust) พัฒนาการขั้นที่สาม นั่นคือ การสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ที่เน้นการสร้างกิจกรรมทางธุรกิจชุมชน (Commercial Activities in Communities) ซึ่งผลที่ได้คือ การสร้างกำไรร่วมกัน (Profit) ดังแผนภาพที่ 5

ทั้งนี้การที่จะสร้างคุณค่าร่วมกันได้นั้น Porter และ Kramer ได้อธิบายไว้ว่าสามารถทำได้ 3 ทางด้วยกันคือ 1) การทำความเข้าใจใหม่ในเรื่องสินค้าและตลาด (Reconceiving Products and the Value Chain) 2) การระบุใหม่ถึงประสิทธิผลในห่วงโซ่คุณค่า (Redefining Productivity in the Value Chain) และ 3) พัฒนากลุ่มชุมชนท้องถิ่น (Enabling Local Cluster Development) โดยการสร้างคุณค่าร่วมกัน (CSV) ด้วยวิธีการทำความเข้าใจใหม่ในเรื่องสินค้าและตลาด ดังอธิบายในแผนภาพที่ 6

องค์ประกอบของแนวคิด Shared Value



แผนภาพที่ 6 องค์ประกอบของแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Creating Shared Value)

Meeting social needs

CSR ASIA



แผนภาพที่ 5 CSV สามารถตอบสนองความต้องการทางสังคม

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

ตัวอย่างเช่น บริษัท Thompson Reuter ได้เสนอบริการให้ข้อมูลข่าวสารในราคาถูกทางด้านสภาพอากาศ และราคาพืชผลแก่เกษตรกรมากกว่า 2 ล้านคนในอินเดีย โดยที่ไม่มีใครเคยคิดเรื่องนี้มาก่อน เนื่องจากมองว่ากลุ่มตลาดเกษตรกรไม่ใช่กลุ่มตลาดหลักในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในเรื่องการบริการที่น่าเสนอ และทำให้เกษตรกรในอินเดียเกิดประสิทธิภาพในการเพาะปลูกมากขึ้น การสร้างคุณค่าร่วมโดยการระบุใหม่ถึงประสิทธิผลในห่วงโซ่คุณค่า นั้น มองว่าประสิทธิผล และกระบวนการทางสังคมนั้นเชื่อมโยงกันอย่างมาก จะเห็นได้จากทุกวันนี้

มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดผลดีต่อทั้งสิ่งแวดล้อมและผลตอบแทนที่ดีแก่บริษัททั้งในเรื่องของการใช้ทรัพยากรที่ดีขึ้น กระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และรวมถึงคุณภาพของสินค้าและบริการที่เพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การบริหารการขนส่ง และหีบห่อ โดยการลดบรรจุภัณฑ์ลง และลดระยะทางในการขนส่งมากกว่า 100 ไมล์ ทำให้ Wal-Mart สามารถลดการปล่อยคาร์บอน และประหยัดต้นทุนได้ถึง 200 ล้านดอลลาร์ต่อปี

ส่วนการทำ CSV โดยการพัฒนากลุ่มชุมชนท้องถิ่นนั้น มองว่าความสำเร็จของบริษัท ได้รับผลมาจากการสนับสนุนของกลุ่มองค์กรต่างๆ และโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ในท้องถิ่นที่ธุรกิจนั้นดำเนินงานอยู่ และมักพบว่าประสิทธิผล และนวัตกรรมนั้นจะเกิดโดยกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานนั้นๆ เช่น ธุรกิจเกี่ยวเนื่องคู่ค้า โครงสร้างการขนส่ง เป็นต้น กลุ่มที่เกี่ยวข้องไม่ใช่เป็นเพียงแต่กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับด้านธุรกิจเท่านั้น แต่รวมถึงสถาบันต่างๆ ที่อยู่ในชุมชนนั้นด้วย เช่น สถาบันการศึกษา กลุ่มสมาคม และองค์กรต่างๆ ซึ่งบริษัทสามารถสร้างคุณค่าร่วมกัน โดยสร้างกลุ่มพัฒนาชุมชน (Local Development Cluster) ตัวอย่างเช่น บริษัท Nestle ได้จัดให้มีการช่วยเหลืออย่างมากในการสร้างบริษัทที่เกี่ยวกับการเกษตร เทคโนโลยี การเงิน และการขนส่ง ในเขตพื้นที่ปลูกกาแฟ ทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลของบริษัท และเกษตรกรรมมากขึ้น

ทางด้านความสำคัญของโมเดลธุรกิจ CSV นั้น สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง ส่งผลกระทบที่ดีต่อผลประกอบการด้านการเงินของบริษัท และด้านสังคมในพื้นที่ที่บริษัทดำเนินการอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ยิ่งกว่านั้น CSV ยังเป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และจะเป็นโมเดลทางธุรกิจของบริษัทชั้นนำในอีก 5 ถึง 20 ปีข้างหน้า ซึ่งมีรายละเอียดมากมาย แต่ผู้เขียนขอสรุปสาระสำคัญ 2 เรื่องใหญ่ๆ คือระดับการตอบสนองต่อสังคมของภาคธุรกิจ และโอกาสในการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value - CSV) ของภาคธุรกิจเอกชนกับภาคสังคม

กลวิธีการสร้าง CSV-Creating Shared Value: การสร้างค่านิยมระหว่างบอบคกรธุรกิจกับชุมชน

กลวิธีการสร้าง CSV มีข้อเสนอแนะหลายประการ แนวทางแรกก็คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้า บริการ รวมทั้งวิธีการคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างตลาดใหม่ ทั้งนี้ แทนที่จะคิดสินค้าหรือบริการในเชิงของความต้องการของลูกค้าอย่างเดียว ให้เริ่มต้นที่ความต้องการของชุมชน และสังคมเป็นหลัก เนื่องจากสังคม และชุมชนนั้นมีความต้องการในด้านต่างๆ อยู่มาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของอาหารที่มีสารอาหารที่มีคุณค่าหรือการดูแลสุขภาพ การมีที่อยู่อาศัยที่ดีขึ้น การดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ การมีเงินทุนหรือการลดการปล่อยสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ซึ่งความต้องการต่างๆ ของชุมชนหรือสังคมนั้นถือเป็น Unmet Needs ที่ใหญ่มากในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน เป็นไปได้หรือไม่ที่องค์กรธุรกิจต่างๆ เมื่อคิดที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการต่างๆ แทนที่จะมองที่กลุ่มคนใน

เมืองหลวงหรือคนมีเงิน จะสามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองต่อ Unmet Needs เหล่านั้น

การมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ช่วยตอบสนองต่อความต้องการของสังคมหรือชุมชนนั้น เป็นโอกาสทางการตลาดที่มากมายมหาศาล และนอกเหนือจากการเป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจแล้ว ยังเป็นการช่วยเหลือต่อสังคมและชุมชนอีกด้วย ธนาคารแห่งหนึ่งของอเมริกา (Well Fargo) ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถบริหารงบประมาณ บริหารหนี้ และสามารถจ่ายหนี้ได้อย่างดีหรือบริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง GE ก็มีโครงการที่เรียกว่า Econmagination ที่นอกจากจะเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับการขายของ GE แล้ว ยังช่วยเหลือต่อสังคม และโลกมนุษย์อีกด้วย หรือตัวอย่างของ Grameen Bank ที่พัฒนา Micro Finance ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่ได้ทั้งธุรกิจ และได้ทั้งภาคสังคม

การคิดถึงสินค้า และบริการจากจุดเริ่มต้นในเรื่องของความต้องการสังคม และชุมชนนั้นเป็นโอกาสที่จะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ในด้านต่างๆ และในขณะที่เดียวกันสังคม และชุมชนก็ย่อมจะดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเรามุ่งเน้นไปที่สังคมหรือชุมชนที่ด้อยโอกาสหรือยังไม่ได้รับการพัฒนาที่ดี เราจะพบว่าสังคมหรือชุมชนเหล่านี้เป็นโอกาสสำหรับนวัตกรรมใหม่ๆ ในด้านต่างๆ บริษัทยักษ์ใหญ่ของโลกจำนวนมากได้หันมาให้ความสนใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ในประเทศที่กำลังพัฒนาที่มีขนาดใหญ่อย่างเช่น อินเดีย จีน บราซิล เนื่องจากประเทศเหล่านี้ยังมีโอกาสสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อีกมาก

สำหรับในประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน แทนที่บริษัทต่างๆ จะเพียงพาทพนักงานออกไปสร้างห้องสมุด ห้องน้ำ ปลูกป่า สร้างศาลา ให้ทุนการศึกษา บริจาคเงิน ฯลฯ ซึ่งถือเป็นกิจกรรม CSR นั้น คือทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีว่าได้ตอบแทนสังคม แต่ถ้าคิดในเชิงของ CSV ที่เริ่มจากการไปแสวงหาความต้องการที่แท้จริงของสังคมหรือชุมชนต่างๆ จากนั้นลองกลับมาพิจารณาดูตัวองค์กรเองว่ามีความสามารถหรือศักยภาพในเรื่องใดบ้าง และลองดูว่าจะสามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการใดก็ตามที่สามารถไปตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และชุมชนนั้นๆ ได้บ้าง ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เป็น Win-Win นั่นคือ ทั้งสังคม และชุมชนก็มีสินค้าและบริการที่มาตอบสนองต่อความต้องการ และในขณะที่เดียวกันบริษัทก็มีโอกาสทางธุรกิจ แถมสิ่งทีพัฒนาขึ้นมาสำหรับสังคม และชุมชนนั้น ก็สามารถนำกลับมาขายต่อได้ในเมืองใหญ่ๆ ซึ่งอาจจะสามารถสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ดังสุภาษิตที่ว่า ควรสอนให้เขาจับปลาด้วยตัวเองไม่ใช่เพียงให้แต่ปลามาทำอาหาร ซึ่งหมายถึงต้องสอนให้เขาเรียนรู้ได้ด้วยลำแข้งของเขาเอง ตัวอย่างโครงการ CSV ในประเทศไทย อาทิ ดีแทคที่ทำโครงการสายด่วนทางราคาพืชผลทางด้านเกษตรแก่ชาวเกษตรกร หรือทูทที่ทำโครงการปลูกปัญญา เนสท์เล่ได้ส่งเสริมเกษตรกรไทยให้ปลูกกาแฟ เพื่อการส่งขายกาแฟให้แก่โรงงานผลิตกาแฟของเนสท์เล่ เป็นต้น