

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

ดร.วรพรรณ เอื้ออากรณ์

ผู้เขียนหนังสือ DNA CSR แบบไทยๆ ตามกระแสโลก

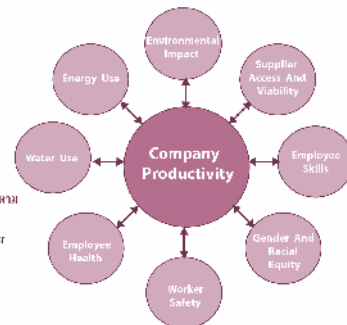
ต่อ จากฉบับที่แล้ว



ยั่งยืน มากยิ่งกว่านั้น ยังทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีความหมาย (Sense of Purpose) มากยิ่งขึ้น อันเป็นบ่อเกิดแห่งนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งผลให้ธุรกิจและสังคมเจริญเติบโตไปพร้อมๆ กัน ดังแผนภาพที่ 7

CSV : ตามวิธีคิดของ Porter

Societal Needs and Economic Value Creation



ข้อเสนอของ Porter ระบุถึงการจัดการระดับของชุมชนและระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานที่ไม่ใช่เป้าหมายที่เป็น Unmet needs

Porter ลงไปเล่นทางสังคมหาข้อจำกัดเชิงแข่งขันที่เสียซึ่งที่มองในและภายนอกองค์กรขององค์กร

Porter ได้เปรียบเทียบโอกาสของภาคธุรกิจในการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ระหว่างธุรกิจกับสังคม เสมือนบันได 3 ขั้น ขั้นแรก คือ ผลผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นของสังคม (Social Needs) หรือส่วนตลาด (Market Segment) ที่มีลูกค้าเป็นจำนวนมาก ที่ซึ่งธุรกิจทั่วไปอาจจะเฉยหรือมองข้ามไป ขั้นที่สอง ให้พิจารณาว่าจะเปลี่ยนโครงสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของธุรกิจอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการจัดการ การหาวัตถุดิบ การผลิต การกระจายสินค้า การขายและการตลาด การเพิ่มกำลังความสามารถ (Capability) ของพนักงานหรือคนในชุมชน เป็นต้น ที่จะส่งผลกระทบต่อด้านบวกต่อผลิตผล (Productivity) ของธุรกิจ รวมทั้งตอบโจทย์ปัญหาด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมด้วย ขั้นที่ 3 เป็นการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือมุมมองของผู้บริหารภาคธุรกิจเสียใหม่ แทนที่จะมองสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยภายนอก (Externalities) แต่ให้มองเป็นปัจจัยภายใน (Internalities) เสมือนอยู่ในระบบนิเวศน์เดียวกันที่มีความสัมพันธ์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Ecosystem) ร่วมกันค้นหาคำตอบและกำหนดกลยุทธ์ร่วม เพื่อป้องกันแก้ไขประเด็นท้าทายทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของชุมชน ทำให้ทั้งภาคธุรกิจและภาคสังคมได้รับประโยชน์ทั้งคู่ และเป็นไปอย่าง-

แผนภาพที่ 7 CSV-Creating Shared Value: การสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน

แผนภาพที่ 7 ซึ่ง Porter ได้มุ่งไปยังการจัดการตามระดับของความต้อการแบบตรงๆ กับเรื่องที่ต้องสร้างตลาดขึ้นใหม่เพื่อนำไปสู่การจัดการส่วนที่เป็น Unmet Needs ที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยการสร้างคุณค่าร่วมทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ ตามที่ Porter ได้ตั้งประเด็นทางสังคมตามข้อร้องเรียนว่ามีเรื่องที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกการจัดการของสังคม ซึ่งมีผลกระทบซึ่งกัน และกันต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังต่อไปนี้ ผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม การเข้าถึง และทางผ่านของวัตถุดิบในการผลิตสินค้า และผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิต ความเชี่ยวชาญของพนักงาน ความเท่าเทียมทางเพศ และเชื้อชาติ ความปลอดภัยของคนงาน สุขอนามัยของพนักงาน การใช้น้ำ การใช้พลังงาน โดยผู้เชี่ยวชาญก่อตัวอย่างประกอบที่เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้โมเดลธุรกิจ CSV อาทิ บริษัท Novo Nordisk ได้สร้าง

นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ทำให้บริษัทขายอินซูลินแก่ผู้ป่วยโรคเบาหวานในประเทศจีนซึ่งมีจำนวนมหาศาล ได้รับความสะดวกรวดเร็วสามารถเข้าถึงการรักษาโรคได้ในราคาที่สามารถจ่ายได้ ทั้งส่งผลให้บริษัทมีผลประโยชน์ที่ได้อย่างก้าวกระโดดติดต่อกันหลายปี ธนาคารกรามีน (Grameen Bank) เป็นธนาคารที่ทำให้คนจนในบังกลาเทศเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม และธนาคารก็สามารถเลี้ยงตัวได้อย่างยั่งยืน

ตัวอย่างอื่นเพื่อความเข้าใจอย่างชัดเจนของการสร้าง CSV ในสังคมไทย เช่น บริษัท Nestle ที่หันมามุ่งเน้นเป็นบริษัทด้านโภชนาการ (Nutrition) แทนการเป็นเพียงบริษัทผลิตอาหารเท่านั้น หรือกระดาษดับเบิลที่ได้อำนาจ CSV ให้แก่ชุมชนไทย ด้วยการวางกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างบริษัทกับชุมชน ก่อให้เกิดการร่วมพัฒนากำลังความสามารถ (Capability) ของชุมชน เริ่มด้วยการสนับสนุนของบริษัท จัดให้มีการอบรมความรู้ด้านการทำเกษตรกรรมที่ดี การแจกพันธุ์ไม้ ต้นไม้เพื่อให้เกษตรกรนำไปปลูก การใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเหมาะสม และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) อย่างครบวงจร ด้วยการนำผลผลิตก็สามารถนำผลผลิตกลับมาขายที่บริษัท ส่งผลให้ทั้งบริษัท และเกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น และสามารถลดต้นทุนอย่างไม่เคยมีมาก่อน นอกจากนี้ยังทำให้คุณภาพชีวิตของคนในชุมชนดีขึ้นด้วย อาทิ การให้เมล็ดพันธุ์กาแฟ หรือพันธุ์ต้นยางพาราแก่เกษตรกรในชุมชนเพื่อการเพาะปลูก แล้วรับซื้อราคาสินค้าเกษตรจากชุมชน เพื่อการสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน

นอกจากนี้ บริษัท Nestle ยังได้มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับเรื่องของการสร้างคุณค่าร่วมกัน โดยรายงานนี้ได้มีการระบุถึงตัววัดประสิทธิภาพการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) โดยได้ระบุถึงประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่กิจการได้รับต่อการดำเนินงานในด้าน CSV ต่างๆ เช่น ด้านโภชนาการ ด้านน้ำและความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการพัฒนา และด้านของทรัพยากรบุคคลของ Nestle ซึ่งแตกต่างจากรายงานทางด้าน CSR ที่เน้นระบุถึงแต่โครงการที่สร้างขึ้นเพื่อสังคม และดูเหมือนเป็นการเน้นประชาสัมพันธ์เพื่อให้

เกิดชื่อเสียงที่ดีต่อองค์กรเท่านั้น หรือโครงการปลูกปัญญาเป็นต้น ที่ให้ความรู้ และการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนแก่โรงเรียนในชุมชน เป็นต้น

The future for Nestle' and water

Our W.A.T.E.R. commitments

- W**ork to achieve water efficiency across our operations
Leading in water resource management and excelling in the direct reduction of the direct water use in all our facilities
- A**dvocate for effective water policies and stewardship
Promoting public policies that place value on water at every level
- T**reat effectively the water we discharge
Setting strict targets for returning clean water to the environment
- E**ngage with suppliers, especially those in agriculture
Helping to improve their water management with focus on impacts at watershed level
- R**aise awareness of water access and conservation
Engaging employees, communities and consumers in the water imperative

Dialogue and engagement: Leaders from the private sector, academia, government and non-governmental organisations meet at Nestlé's third annual Creating Shared Value Forum in Washington DC, in May 2011.

แผนภาพที่ 8 The future for Nestle's and water

ท้ายสุด Porter ได้สรุปว่าภาคธุรกิจเป็นเพียงหน่วยของสังคม หน่วยเดียวเท่านั้นที่สร้างความมั่งคั่งให้แก่ประเทศอย่างยั่งยืน รัฐบาลเป็นเพียงหน่วยงานเก็บรายได้จากภาคธุรกิจ และจัดสรรเป็นงบประมาณของแผ่นดิน และเอ็นจีโอ (NGOs) ก็เพียงทำหน้าที่ระดมทุนจากภาคส่วนต่างๆ และนำไปแก้ปัญหาสังคมเฉพาะด้านที่ NGOs นั้นๆ สนใจ ท่านสรุปโดยตั้งโจทย์ว่า CSV เป็นโมเดลธุรกิจยุคใหม่ที่สร้างโอกาสใหม่ๆ จะเป็นกรอบแนวคิดของภาคธุรกิจ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ท่านผู้อ่านเห็นด้วยไหมครับ คงไม่นานเกินรอเราคงได้เห็นผลของการประยุกต์ใช้โมเดลธุรกิจ CSV ในประเทศไทยแนวคิดการสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน หรือ CSV (Creating Shared Value) เป็นแนวคิดที่คาดว่า จะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์กรธุรกิจจำนวนมากในโลก โดยมีที่มาจากความคิดพื้นฐานว่า **ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับสังคมที่องค์กรนั้นเป็นสมาชิกอยู่ กล่าวคือ สังคมต้องการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และเติบโตเพื่อเป็นแหล่งสร้างรายได้ และความก้าวหน้าให้คนในสังคม ขณะเดียวกันองค์กรธุรกิจก็จำเป็นต้องพึ่งพาสังคม ในแง่ของการเป็นผู้บริโภคสินค้าที่ตนผลิต และให้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ความเกี่ยวข้องกันนี้จะเห็นได้ชัดยิ่งขึ้นในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีฐานลูกค้าเป็นประชาชนจำนวนมาก ยิ่งไปกว่านั้น CSV ยังเป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และจะเป็นโมเดลทางธุรกิจของบริษัทชั้นนำในอีก 5 ถึง 20 ปีข้างหน้า**