

# การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พัฒนาสู่การสร้างค่านิยม ร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน (ตอนที่ 3) (CSR สู่ CSV-Creating Shared Value)

ดร.วราพรรณ เอื้ออากรณ

ผู้เขียนหนังสือ DNA CSR แบบไทยๆ ฉบับกระแส

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

## CSR มีความเหมือนหรือความแตกต่างกับ CSV อย่างไรบ้าง

หลังจากที่ผู้อ่านได้คุ้นเคย และเข้าใจกับคำว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) มากกว่าทศวรรษแล้ว แต่ทว่าเมื่อเร็วๆ นี้ เริ่มมีองค์ความรู้ใหม่พัฒนาขึ้นมา นั่นคือ การสร้างค่านิยมร่วม (Creating Shared Value - CSV) คงมีผู้อ่านหลายท่านเกิดคำถามเหล่านี้เกิดขึ้นในใจบ้างแล้วว่า CSR ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมา และพัฒนามาก่อนกว่ามีความเหมือนหรือความแตกต่างกับ CSV อย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุปได้ว่านักวิชาการส่วนใหญ่สรุปว่า CSV เน้นเรื่องการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Brand Image) โดยบางองค์กรธุรกิจใช้ CSR จัดทำโครงการเป็นรูปแบบหนึ่งของการประชาสัมพันธ์หรือบางองค์กรนำ CSV เป็นหลักในกระบวนการผลิตหรือบริหารจัดการบนพื้นฐานของแนวคิด Triple Bottom Line (การสร้างความสมดุลกับมุมมองทั้งสามด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) ด้วยการสร้างการเติบโตของธุรกิจ ควบคู่ไปกับการดูแลรักษาสังคม

และสิ่งแวดล้อม เช่น การผลิตสินค้าโดยคำนึงถึงการรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น แต่ทว่า CSV จะเจาะลงในมิติที่ลึกกว่า เพราะเน้นหนักที่การเสริมสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ และสังคมรวมถึงศักยภาพมนุษย์อย่างยั่งยืน โดยเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนดำเนินการ เป็นการแบ่งปันหรือเอื้อประโยชน์กันระหว่างองค์กรกับสังคม โดยแนวคิดนี้ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ และคนในสังคมจะมองภาพองค์กรธุรกิจต่างไปจากเดิม คือ ธุรกิจจะเป็นส่วนประกอบสำคัญของสังคม

ผู้เขียนจึงได้สรุปข้อแตกต่างระหว่าง CSR กับ CSV ที่ Porter และ Kramer กล่าวไว้ว่า *CSV ควรนำมาใช้ทดแทน CSR เพื่อเป็นแนวทางของบริษัทต่อการลงทุนในชุมชน และสังคม ซึ่ง CSV นั้นส่วนมากเน้นที่การสร้างชื่อเสียงให้แก่กิจการ และมีความเชื่อมโยงต่อธุรกิจค่อนข้างต่ำ ทำให้มีความเป็นไปได้ยากในการดำเนินกิจกรรม CSR ในระยะยาว ในทางกลับกัน CSV เป็นการผสานรวมกันเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และการทำกำไรให้แก่องค์กรธุรกิจ โดยสามารถสรุปความแตกต่างได้ ดังต่อไปนี้*

Corporate Social Responsibility	Creating Shared Value
คุณค่าคือการทำความดี	คุณค่าคือการสร้างประโยชน์ทางสังคมและทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณากับต้นทุน
การเอื้อเพื่อเอื้อแผ่	การร่วมกันสร้างมูลค่าระหว่างบริษัทกับชุมชน
การตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอก	การร่วมกันกับชุมชนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
ไม่เกี่ยวกับการสร้างกำไรสูงสุด	ร่วมกันเพื่อสร้างกำไรสูงสุด
ประเด็นนโยบายที่จะดำเนินการถูกกำหนดโดยภายนอก	ประเด็นนโยบายที่จะดำเนินการถูกกำหนดโดยภายใน
มีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณจากงบประมาณทางด้าน CSR ที่กำหนดโดยบริษัท	เป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรปกติ
มีแนวคิดบนพื้นฐานของ Triple Bottom Line คือการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	มีแนวคิดบนพื้นฐานของการนำระบบทุนนิยม (Capitalism) มาประยุกต์ใช้ในระบบการแก้ปัญหาสังคม ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าหรือกำไรให้แก่ภาคธุรกิจและสร้างคุณค่าแก่สังคมในขณะเดียวกันด้วย เป็นคุณค่าที่สามารถวัดได้ (Scalable) และมีความยั่งยืน (Sustainable)

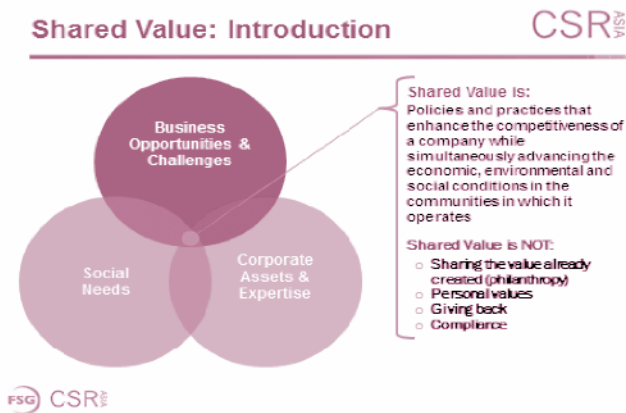
แผนภาพที่ 9 ข้อแตกต่างระหว่าง CSR (Corporate Social Responsibility) กับ CSV (Creating Shared Value)

## จากแนวคิด CSV-Creating Shared Value สู่การปฏิบัติได้จริง

### การสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ขององค์กร

คุณค่าร่วม เกิดขึ้นจากจุดร่วมกันระหว่าง โอกาส และความท้าทายทางธุรกิจ ความต้องการทางสังคม และสินทรัพย์ และความเชี่ยวชาญขององค์กร นั่นคือ นโยบาย และข้อปฏิบัติที่ส่งเสริมการสร้างรายได้เปรียบของบริษัท ร่วมกับการสร้างความก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมในชุมชนที่บริษัทดำเนินการอยู่ ซึ่ง CSV-Creating Shared Value ไม่ใช่การแบ่งปันคุณค่าที่ได้สร้างไว้เรียบร้อยแล้ว ตัวอย่างเช่น การบริจาค คุณค่าส่วนบุคคล การตอบแทนคืน และการประนีประนอม ดังแผนภาพที่ 10

แผนภาพที่ 10 CSV-Creating Shared Value: การสร้างค่านิยมร่วมระหว่างองค์กรธุรกิจกับชุมชน

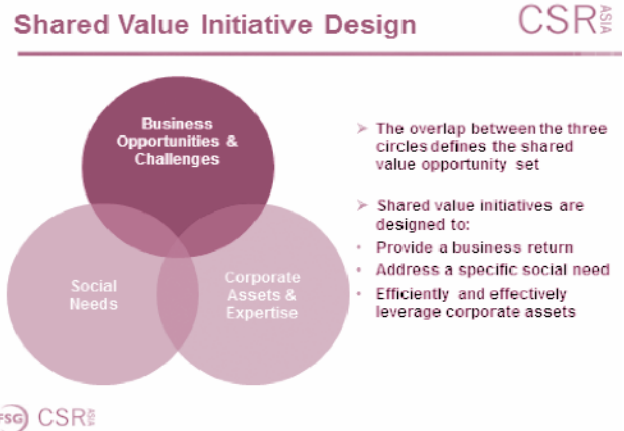


ที่มา : Richard Welford, Shared Value Workshop, CSR Asia Summit 2013, Bangkok, 17-18 September 2013.

การออกแบบ และวางแผนกลยุทธ์ Shared Value เริ่มด้วยการค้นหาส่วนที่ทับกันระหว่างวงกลม 3 วง ทั้งโอกาสและความท้าทายทางธุรกิจ ความต้องการทางสังคม และสินทรัพย์ และความเชี่ยวชาญขององค์กร ที่กำหนดชุดโอกาสของคุณค่าร่วม โดยรูปแบบของคุณค่าร่วมต้องถูกออกแบบเพื่อสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจ การกำหนดถึงความต้องการที่เจาะจงของสังคม รวมทั้งการยกระดับสินทรัพย์องค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังแผนภาพที่ 11



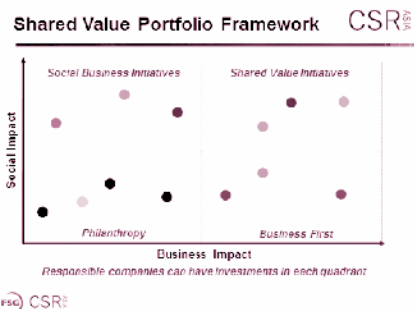
แผนภาพที่ 11 การออกแบบและวางแผนกลยุทธ์ Shared Value (Shared Value Initiative Design)



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

โดยแต่ละบริษัทสามารถเลือกแบบการลงทุนในแต่ละส่วน โดยจะเน้นทางด้านกำไรให้บริจาด หรือรูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ทั้ง 6 ประเภท (Initiative) ได้แก่ การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม การบริจาคเพื่อการกุศล การอาสาช่วยเหลือชุมชน และการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมตามหนังสือ "Corporate Social Responsibility" (Kotler และ Lee, 2005) ซึ่งก็จะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางด้านธุรกิจ และสังคมค่อนข้างต่ำ ในขณะที่องค์กรใดที่เลือกการสร้างคุณค่าร่วม โดยการให้ความสำคัญทางธุรกิจก่อน (Shared Value Initiatives, Business First) ก็จะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางด้านธุรกิจ และสังคมค่อนข้างสูง ยิ่งเน้นให้ความสำคัญทางด้านรูปแบบการสร้างคุณค่าร่วม ก็จะยิ่งก่อให้เกิดผลทั้งทางด้านธุรกิจ และสังคมสูงมากขึ้น ดังแผนภาพที่ 12

แผนภาพที่ 12 Shared Value Portfolio Framework



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