

ยกระดับ CSR สู่ CSV: การสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม

นิภา วิริยะพิพัฒน์¹

บทคัดย่อ

การขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ หรือ CSR ในประเทศไทย พบว่า องค์กรบางแห่งไม่ให้ความสำคัญต่อ CSR เพราะคิดว่ากิจกรรม CSR ต้องใช้งบประมาณ เป็นการเพิ่มภาระให้แก่องค์กร โดยสังคมได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว เมื่อองค์กรจำเป็นต้องทำ CSR จากแรงกดดันภายนอก จึงมักทำกิจกรรม CSR ในรูปของการบริจาค หรือกิจกรรมเพื่อการกุศลต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้จึงเกิดแนวคิด “การสร้างคุณค่าร่วม” (Creating Shared Value: CSV) โดยยกระดับกิจกรรม CSR ให้อยู่บนพื้นฐานของการประสานผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม เพื่อสามารถเติบโตไปพร้อมกัน

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเอกสารทางวิชาการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับ CSV โดยเริ่มต้นอธิบายถึงคุณลักษณะสำคัญด้านต่าง ๆ ของ CSV และเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่าง CSR และ CSV เพื่อให้สามารถจำแนกและสร้างความเข้าใจมากขึ้น พร้อมทั้งนำเสนอบทบาทของผู้นำองค์กรในการขับเคลื่อน CSV ไปสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งเริ่มจากกำหนดให้ CSV เป็นส่วนหนึ่งในวิสัยทัศน์ขององค์กร สำรวจประเด็นปัญหาทางสังคมที่รอการแก้ไข พิจารณาถึงโอกาสทางธุรกิจที่องค์กรจะได้รับ และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่องค์กรมีอยู่ ตลอดจนเสริมสร้างศักยภาพพนักงานให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจมาใช้เป็นเครื่องมือแก้ปัญหาทางสังคม และในตอนท้ายยกตัวอย่างการทำ CSV ขององค์กรธุรกิจไทย ซึ่งจะเห็นประโยชน์ต่อองค์กรที่เริ่มต้นทำ CSV ให้สามารถนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: การสร้างคุณค่าร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย E-mail: nipa_wir@hotmail.com

Transitioning from CSR to CSV: Creating Shared Value for Business and Society

Nipa Wiriyaipat¹

Abstract

Today, it found out that many organizations in Thailand did not pay attention in the importance of doing CSR activities due to those activities are in need of budget requirement. In other word, it increases the company burden, while the society will be the only party who receive the benefits. There is increasing pressure to dress up CSR as a business discipline and to deliver business results. Such philanthropic activities like donating money to local charities will be mainly carried out in broad spectrum without any demand from society at all. As a result, it comes the concept of Creating Shared Value (CSV) which is widely accepted ideal of pursuing “shared value” by creating CSR activities with business value in ways that also create value for society sustainability.

The objectives of this article is to study about CSV in details from various sources of academic documents while to review all relevant literatures in order to easily understand the concept of CSV. It combines all kind of knowledge about CSV with explanations in many point of views with comparison and the differences between CSR and CSV for proper understanding. Our article comes with the active engagement of the company leader in CSV initiatives into general practice by integrating CSV with their business vision and strategies including to align with the company’s purpose and values. A properly implemented CSV concept can bring along a variety of competitive advantages by their resources as well as internal expertise to enhance employees efficiency, creativity and reinforcement their employees potential to become the powerful tool in creating innovative business model in order to benefit to society improvement. In related to the above mentioned, useful experience from CSV activity operating by one of Thai company has been shared with guidance for other companies those like to develop and apply across in the business model successfully.

Keywords: Creating Shared Value (CSV); Corporate Social Responsibility (CSR)

¹ Assistant Professor, Faculty of Business Administration, The University of the Thai Chamber of Commerce
E-mail: nipa_wir@hotmail.com

บทนำ

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ หรือที่เรียกว่า CSR (Corporate Social Responsibility) ได้รับความสนใจจากองค์กรประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และตื่นตัวในการทำกิจกรรม CSR กันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งองค์กรในประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ต่างตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ โดยยึดหลัก CSR ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสมดุลระหว่างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค เอาใจใส่ดูแลสังคม และรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อนำองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน CSR จึงเป็นเรื่องที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้และเป็นบรรทัดฐานที่ผู้นำองค์กรควรดำเนินการอย่างจริงจัง

การขับเคลื่อน CSR ขององค์กรในประเทศไทยระยะแรกจะมอง CSR ว่าเป็นการคืนกำไรให้แก่สังคมในรูปการบริจาคกิจกรรมเพื่อการกุศล และกิจกรรมจิตอาสา ซึ่งเป็นประเด็นที่หลายฝ่ายมีความเห็นว่า การทำกิจกรรม CSR ในรูปแบบดังกล่าวเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ เป็นการช่วยเหลือสังคมเฉพาะหน้าในระยะสั้นเท่านั้น ต่อมา การขับเคลื่อน CSR ได้พัฒนาตามลำดับ หลายฝ่ายส่งเสริมให้องค์กรขยายผลไปสู่ CSR เชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) มากขึ้น โดยบรรจุ CSR ไว้เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง มีทิศทาง การขับเคลื่อนเป็นระบบ และบูรณาการ CSR เข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ ในทุกส่วนทั้งองค์กรซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กรในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม ตลอดหลายปีที่ผ่านมายังมีปัญหาและอุปสรรคในการขับเคลื่อน CSR ขององค์กรในประเทศไทย โดยพบว่า ผู้นำองค์กรบางแห่งมีความเข้าใจ CSR ในมุมแคบ โดยเน้นทำกิจกรรม CSR ในเชิงสังคมสงเคราะห์ การบริจาคเงิน และสิ่งของเพื่อสาธารณกุศลเพียงอย่างเดียว บางองค์กรใช้กระแส CSR เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กรแบบผิวเผินและหวังผลระยะสั้น (นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2552: 198) นอกจากนี้ ยังพบว่า บางองค์กรไม่ให้ความสำคัญต่อ CSR โดยคิดว่า CSR เป็นกิจกรรมเชิงอุดมคติที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ เป็นการเพิ่มภาระให้แก่องค์กรโดยที่สังคมได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้สำรวจองค์กรธุรกิจเอกชนกว่า 200 บริษัท พบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะเน้นทำกิจกรรม CSR ในรูปการบริจาคเงินและสิ่งของในระดับมากที่สุดถึงร้อยละ 98.5 (วรัญญา ศรีเสวก, 2554) ส่วนสถาบันไทยพัฒน์ (2555) ได้เปิดเผยผลการศึกษาและผลการประมวลสภาพความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย พบว่า องค์กรธุรกิจมีแนวโน้มจะใช้ CSR เพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์องค์กรและการส่งเสริมการขายมากกว่าการคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมพึงได้รับ ทำให้ CSR กลายเป็นเครื่องมือสร้างภาพลักษณ์ให้แก่องค์กร และสอดคล้องกับผลวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (สวช.) พบว่า ผู้นำองค์กรบางแห่งมองว่า CSR เป็นกิจกรรมที่ทำให้องค์กรมีต้นทุนเพิ่มขึ้น และไม่มั่นใจว่าองค์กรจะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาหรือไม่ (ประชาชาติธุรกิจ, 2552)

จากประเด็นปัญหาดังกล่าว ไมเคิล อี พอร์เตอร์ และมาร์ค อาร์ เครเมอร์ (2006) ได้อธิบายว่า จุดอ่อนสำคัญของ CSR คือ การมองธุรกิจและสังคมเป็นหน่วยที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน แทนที่จะมองว่าเป็นหน่วยที่ต้องพึ่งพากัน จึงเสนอแนวคิด “การสร้างคุณค่าร่วม” (Creating Shared Value: CSV) โดยยกระดับกิจกรรม CSR ให้อยู่บนพื้นฐานของการประสานผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้ การยกระดับ CSR สู่ CSV จึงเป็นแนวคิดใหม่ที่องค์กรในประเทศไทยกำลังให้ความสนใจมากขึ้น เนื่องจากองค์กรสามารถแสดง

ความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการทำธุรกิจ และมีแรงจูงใจจากผลตอบแทนทางธุรกิจเป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งจะช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ให้แก่องค์กรควบคู่กับคุณค่าที่สังคมได้รับไปพร้อม ๆ กัน

การสร้างคุณค่าร่วม

การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) เป็นแนวคิดที่ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ และ มาร์ค อาร์. เครเมอร์ ได้พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2554 โดยให้คำนิยามว่า การสร้างคุณค่าร่วม หรือ CSV หมายถึง นโยบาย แนวทาง และกิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและในขณะเดียวกันก็สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ชุมชนโดยรอบที่ธุรกิจดำเนินงานอยู่ (Porter and Kramer, 2011) CSV เป็นแนวคิดใหม่ที่ต่อยอดจาก CSR โดย พอร์เตอร์และเครเมอร์ ได้อธิบายคุณลักษณะสำคัญของ CSV ว่า จะต้องมีความ “ภาวะคู่กัน” (Duality) ของคุณค่าที่เกิดขึ้นทั้งต่อธุรกิจและสังคมควบคู่กัน” (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2557: 27) ในบริบทของ CSV จะนำวิถีทางของระบบทุนนิยมมาแก้ปัญหาทางสังคม กล่าวคือ องค์กรสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมผ่านกระบวนการหลักของธุรกิจ (CSR-in-process) โดยองค์กรมีแรงจูงใจจากการได้รับผลตอบแทนทางธุรกิจ เช่น กำไร การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการสร้างความแตกต่างทางคุณค่าเหนือองค์กรอื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจทั้งต่อธุรกิจและสังคมโดยรวม ด้วยเหตุนี้ CSV ตามแนวคิดของพอร์เตอร์และเครเมอร์ จึงไม่ใช่การแบ่งปันในรูปของการบริจาค เนื่องจากการบริจาคเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่นอกกระบวนการหลักของธุรกิจ (CSR-after-process) ซึ่งไม่ได้เชื่อมโยงกับสิ่งที่ธุรกิจดำเนินการอยู่

การเริ่มต้นทำ CSV

พอร์เตอร์และเครเมอร์ กล่าวว่า องค์กรที่เริ่มต้นทำ CSV จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ 3 ประการ ดังภาพที่ 1 (สถาบันไทยพัฒนา, 2559)



ภาพที่ 1 การเริ่มต้นทำ CSV

ที่มา: ปรับปรุงจาก สถาบันไทยพัฒนา (2559)

1. **ความท้าทายและโอกาสทางธุรกิจ (Business Opportunities & Challenges) CSV** ต้องก่อให้เกิดผลตอบแทนทางธุรกิจในรูปของรายได้ ผลกำไร ส่วนแบ่งตลาด การสร้างตลาดใหม่ การลดค่าใช้จ่าย หรือลดความสูญเสียในด้านต่าง ๆ

2. **ประเด็นปัญหาทางสังคมที่รอการแก้ไข (Social Needs) CSV** ต้องตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมในรูปของการพัฒนา การแก้ไขเยียวยา การยกระดับคุณภาพชีวิต การรักษาและฟื้นฟูสภาพแวดล้อม การลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างโอกาส หรือความเป็นธรรมในสังคมด้านต่าง ๆ

3. **ความเชี่ยวชาญและสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ (Corporate Assets and Expertise) CSV** ต้องนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่องค์กรมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น องค์กรที่เริ่มทำ CSV จะมองว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจที่ช่วยให้องค์กรเห็นช่องทางจากรายได้ การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยองค์กรนำประเด็นปัญหาทางสังคมมาใช้เป็นโจทย์ในการคิดค้นนวัตกรรมทางธุรกิจ และกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อประเด็นปัญหานั้น ๆ โดยนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญหลักขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ธุรกิจและสังคมไปพร้อมกัน

ระดับการสร้าง CSV

พอร์เตอร์และเครเมอร์ ได้อธิบายถึงแนวทางการสร้าง CSV ไปสู่แนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2557: 27-29)

1. **ระดับผลิตภัณฑ์ (Products)** องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อยู่ในความต้องการของสังคม โดยเฉพาะตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมโดยตรงผ่านตัวสินค้าและบริการ ซึ่งธุรกิจจะได้รับคุณค่าในรูปของรายได้ ส่วนแบ่งการตลาด การเติบโต และความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น

2. **ระดับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chains)** องค์กรให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาทางสังคมตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยมุ่งพัฒนาผลิตร่วมกับคู่ค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมจากการจัดการทรัพยากร วัตถุดิบ แรงงาน และค่าตอบแทน ในขณะที่ธุรกิจจะได้รับคุณค่าในรูปของประสิทธิภาพ การจัดการวัตถุดิบ การบริหารต้นทุน และความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น

3. **ระดับกลุ่มความร่วมมือ (Cluster)** องค์กรพัฒนาความร่วมมือในกลุ่มชุมชนท้องถิ่น โดยเพิ่มบทบาทในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมด้วยการสร้างงาน การสาธารณสุข การศึกษา เศรษฐกิจชุมชน สวัสดิการสังคม ในขณะที่ธุรกิจจะได้รับคุณค่าทั้งในแง่ของรายได้ การบริหารต้นทุน การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การกระจายสินค้าและบริการ รวมถึงความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น

จะเห็นได้ว่า การสร้าง CSV ทั้ง 3 ระดับดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างของระดับการสร้าง CSV

ประเภทธุรกิจ	ระดับผลิตภัณฑ์	ระดับห่วงโซ่คุณค่า	ระดับกลุ่มความร่วมมือ
ธุรกิจการเงิน	ออกแบบสินเชื่อหรือผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้แก่โครงการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	พัฒนาช่องทางการเข้าถึงและการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile Banking)	สนับสนุนสินเชื่อแก่กลุ่มผู้มีรายได้น้อยในระดับฐานราก (Microfinance)
ธุรกิจบริการสุขภาพ	นำเสนอผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพและบริการที่มีคุณภาพให้แก่คนระดับฐานรากในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม	ขยายช่องทางการบริการโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น ระบบการแพทย์ทางไกล (Telemedicine)	ขยายบทบาทการให้ความรู้ด้านสุขภาพแก่ชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มเสี่ยง

ที่มา: ปรับปรุงจาก พิพัฒน์ ยอดพฤติการ (2557: 27-29)

ความแตกต่างระหว่าง CSR และ CSV

CSV เป็นแนวคิดที่มีรากฐานและพัฒนาต่อยอดมาจาก CSR โดยบริษัทที่นำมาปรับใหม่ คือ คุณค่าที่องค์กรได้รับ ซึ่งสามารถสรุปความแตกต่างระหว่าง CSR และ CSV ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่าง CSR และ CSV

CSR	CSV
1. สร้างคุณค่าจากการบริจาค การแบ่งปัน และการเป็นองค์กรที่ดี โดยสังคมได้รับประโยชน์ฝ่ายเดียว	1. สร้างคุณค่าบนพื้นฐานของระบบทุนนิยม มีการประสานประโยชน์ร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม
2. สร้างการยอมรับ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียง	2. สร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม
3. ไม่เกี่ยวข้องกับการทำกำไร	3. เป็นส่วนหนึ่งของการทำกำไร
4. การดำเนินกิจกรรมถูกกำหนดจากแรงกดดันภายนอก	4. การดำเนินกิจกรรมโดยองค์กรเป็นผู้กำหนด
5. เป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กรอย่างชัดเจน	5. เป็นต้นทุนที่ก่อให้เกิดรายได้เชิงเศรษฐกิจแก่องค์กร

ที่มา: ปรับปรุงจาก รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ (2556: 78)

ในบริบทของ CSR และ CSV ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า CSR จะเน้นกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อสังคม ในขณะที่ CSV จะก้าวข้ามไปอีกขั้น คือ นำวิธีการทางธุรกิจมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม ซึ่งผลตอบแทนทางธุรกิจที่องค์กรได้รับจะเป็นแรงจูงใจและผลักดันให้องค์กรคิดค้นวิธีการทางธุรกิจใหม่ ๆ มาใช้เป็นเครื่องมือจัดการปัญหาทางสังคม ก่อให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจและสังคมสามารถเติบโตไปพร้อมกัน

ผู้นำองค์กรกับการขับเคลื่อน CSV

จากกระแสการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมที่กำลังได้รับความสนใจจากองค์กรในประเทศไทยขณะนี้ เป็นตัวบ่งชี้ว่า แนวโน้มทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตจะมีเป้าหมายเชิงธุรกิจและสังคมควบคู่กัน ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องทบทวนและนำแนวคิด CSV มาใช้อย่างมีทิศทางมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้เขียนได้เสนอแนวทางการขับเคลื่อน CSV ไปสู่ภาคปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดให้ CSV เป็นส่วนหนึ่งในวิสัยทัศน์ขององค์กร เริ่มจากผู้นำองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจ CSV อย่างแท้จริง ตระหนักถึงคุณค่าร่วมที่ธุรกิจและสังคมจะได้รับ และมีความมุ่งมั่นและสนับสนุนอย่างจริงจัง นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรต้องกำหนด CSV ไว้เป็นส่วนหนึ่งในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร เพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงเจตนารมณ์ขององค์กรและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีริพร ทองชะโชค และอาคม ใจแก้ว (2556: 44) โดยทำการสำรวจบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 260 บริษัท พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเกิดความรับผิดชอบต่อสังคมคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำองค์กรควรเริ่มต้นจากการชี้้นำกรอบของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและกำหนดเป็นกลยุทธ์ ตลอดจนสร้างพันธมิตรผู้ผูกพันในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับพนักงานในทุกระดับ

2. คัดเลือกประเด็นการทำ CSV โดยสำรวจความต้องการทางสังคมหรือชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร โอกาสทางธุรกิจที่องค์กรคาดว่าจะได้รับ พิจารณาถึงความพร้อมด้านทรัพยากร ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่องค์กรมีอยู่ พร้อมทั้งกำหนดระดับการสร้าง CSV ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้แก่ ระดับผลิตภัณฑ์ ระดับห่วงโซ่อุปทาน และระดับกลุ่มความร่วมมือ เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กรว่า สามารถดำเนินงาน CSV ได้ในระดับใด

3. ออกแบบแผนงาน CSV โดยวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ในการขับเคลื่อน CSV และเขียนเป็นแผนงาน CSV อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

3.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน CSV ซึ่งประกอบด้วยคุณค่าร่วมที่ธุรกิจคาดว่าจะได้รับ เช่น สามารถทำกำไรมากขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น ต้นทุนลดลง กระจายสินค้าได้รวดเร็วขึ้น และเข้าถึงแรงงานได้ง่ายขึ้น พร้อมทั้งคุณค่าร่วมที่สังคมคาดว่าจะได้รับอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ยอดการใช้วัตถุดิบลดลง ปริมาณการใช้พลังงานลดลง พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้น ประชาชนมีการศึกษาและคุณภาพชีวิตดีขึ้น เป็นต้น

3.2 นำประเด็น CSV ที่เลือกมาคิดค้นและสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมหรือชุมชน ไม่ว่าจะเป็นด้านตัวสินค้าและบริการ ด้านการตลาด และการจัดห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สังคมหรือชุมชนได้รับคุณค่าตรงตามความต้องการ ในขณะที่องค์กรมีโอกาสด้านธุรกิจเพิ่มขึ้น

3.3 กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นและงบประมาณที่ใช้ในการลงทุน เช่น ทรัพยากรบุคคล การเงิน เทคโนโลยี เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและก่อให้เกิดคุณค่าแก่ธุรกิจและสังคมไปพร้อมกัน

3.4 สร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็น CSV ที่เลือก เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ การร่วมสนับสนุน การปรับปรุง และพัฒนา CSV ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.5 กำหนดตัวชี้วัด การติดตาม และการวัดผลลัพธ์ทั้งทางธุรกิจและสังคม เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่า การดำเนินงาน CSV ก่อให้เกิดคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมหรือไม่ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด

4. แต่งตั้งพนักงานหรือทีมงานเพื่อทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อน CSV ไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำน้องกรมีบทบาท ดังนี้

4.1 สื่อสารให้พนักงานหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของ CSV เพื่อสร้างการรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำแผนงาน CSV ไปปฏิบัติ

4.2 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพให้แก่พนักงานหรือทีมงานที่เกี่ยวข้องด้วยการฝึกอบรม เชิญผู้รู้ ฆราวาสมาชม และลงมือกำหนดทิศทางร่วมกัน

4.3 ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน CSV ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ สามารถก่อให้เกิดคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม มากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง วิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงาน CSV ไม่บรรลุเป้าหมาย และนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงแผนงาน CSV ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.4 สร้างระบบการประเมินผลและการจูงใจ โดยกำหนดให้ผลลัพธ์ของ CSV เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลงานประจำปีและสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานหรือทีมงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจให้แผนงาน CSV สัมฤทธิ์ผลอย่างจริงจังและต่อเนื่องจนเกิดเป็นพฤติกรรมนิยม เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผ่านคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมควบคู่กัน

ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งเริ่มให้ความสนใจและนำแนวคิด CSV ไปใช้กันอย่างแพร่หลาย ตัวอย่างเช่น บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมปิโตรเคมีครบวงจร เป็นองค์กรหนึ่งที่น่าแนวคิด CSV มาใช้ในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดแผนกลยุทธ์ภายใต้แนวคิด “จาก CSV สู่นวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าและคุณค่า” ตัวอย่างการสร้างคุณค่าร่วมทั้ง 3 ระดับของบริษัท ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตัวอย่างระดับการสร้างคุณค่าร่วมของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)

ระดับผลิตภัณฑ์	ระดับห่วงโซ่คุณค่า	ระดับกลุ่มความร่วมมือ
1. ผลิตเม็ดพลาสติก Green ABS ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2. ผลิตพลาสติกด้านและยับยั้งเชื้อแบคทีเรีย 3. บรรจุภัณฑ์พลาสติกผสมสีธรรมชาติ (Natural Color)	1. ปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและสามารถรองรับความต้องการได้อย่างต่อเนื่อง 2. ออกแบบโรงงานด้วยพลังสะอาด โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดการปล่อยของเสียและมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม 3. นำระบบ IDEAL เข้ามาปรับปรุงระบบซื้อขายเม็ดพลาสติกระหว่างบริษัทและตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกทั้งในและต่างประเทศ	1. ร่วมกับมูลนิธิขาเทียม นำพลาสติกด้านและยับยั้งเชื้อแบคทีเรียมาใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตขาเทียมให้แก่ผู้พิการ 2. สนับสนุนการลงทุนและตลาดเกิดใหม่ในภาคอุตสาหกรรมที่ใช้พลาสติกเป็นวัตถุดิบหลัก เช่น บรรจุภัณฑ์อาหาร เฟอร์นิเจอร์ และสุขภัณฑ์
คุณค่าร่วมที่ธุรกิจได้รับ		คุณค่าร่วมที่สังคมได้รับ
<ul style="list-style-type: none"> - สร้างกำไรจากทรัพย์สินทางปัญญา - ยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น - ลดต้นทุนการผลิต - สร้างวัฒนธรรมทางด้านนวัตกรรมให้แก่บริษัท 		<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยเหลือเกษตรกรสวนยางพาราให้มีรายได้และลดการสูญเสียเงินตราจากการนำเข้า - ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและชุมชนที่ให้ความสำคัญด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม - สร้างความสัมพันธ์อันดีและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่สังคมและชุมชน

ที่มา: ปรับปรุงจาก มาร์เก็ตเทียร์ ทูเดย์. (2558)

การสร้างคุณค่าร่วมของบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ทั้ง 3 ระดับดังกล่าว จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันจากการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถสร้างผลกำไรควบคู่กับการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งส่งมอบคุณค่าเชิงบวกให้แก่สังคมไปพร้อมกัน

สรุป

แนวคิดในบริบทของ CSV ไม่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อนำมาใช้ทดแทน CSR แต่เป็นการยกระดับจาก CSR มาสู่ CSV ที่จับต้องได้ง่ายขึ้นบนเงื่อนไขที่ให้อุตสาหกรรมและสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ ด้วยการสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าทางสังคม การขับเคลื่อน CSV ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องได้นั้น เริ่มต้นที่ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องทบทวนตนเองว่า จะสามารถนำแนวคิด CSV ไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างไร ผู้นำองค์กรสามารถมองเห็นถึงโอกาสทางธุรกิจที่องค์กรจะได้รับ และตอบสนองความต้องการของสังคมหรือไม่ องค์กรมีความพร้อมทั้งด้านทรัพยากรและความเชี่ยวชาญมากน้อยเพียงใด และจะมีวิธีใดที่สามารถจูงใจและดึงศักยภาพของพนักงานมาใช้สร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจ เพื่อเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาทางสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวได้ว่า แนวคิด CSV เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ประสานประโยชน์ให้แก่ธุรกิจและสังคมอย่างแท้จริง ยิ่งกว่านั้นยังเป็นแนวคิดที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมทางธุรกิจด้านต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเป็นภูมิคุ้มกันให้อุตสาหกรรมและสังคมสามารถเติบโตไปพร้อมกันในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- ธีรพร ทองชะโชค และอาคม ใจแก้ว. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 30(1), 44.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2552). ก้าวทันกระแส CSR: ความพร้อมสู่มาตรฐาน ISO 26000. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 29(3), 198.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2552). เปิดผลวิจัยล่าสุดกับปัญหาอุตสาหกรรม เคลื่อน CSR องค์กร. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2560, จาก <http://www.108acc.com/articles/335324/เปิดผลวิจัยล่าสุด...กับ-5-ปัญหาอุตสาหกรรม-เคลื่อน-CSR- องค์กร.html>
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2557). CSV: กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2560, จาก http://www.csvforum.com/pdf/p24-29_Cover_CSV_Thaipat_MBA%20181%20Oct%202014.pdf
- มาร์เก็ตเทียร์ ทูเดย์. (2558). จาก CREATING SHARED VALUE (CSV) สู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าและคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2560, จาก <http://marketeer.co.th/archives/51867>
- รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ. (2556). การสร้างคุณค่าร่วม แนวปฏิบัติที่ดีสู่สังคม. *วารสารนักบริหาร*, 33(3), 78.
- วรัญญา ศรีเสวก. (2554). ภาพฝัน ภาพลวง และภาพจริง CSR ประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2560, จาก <http://thaipublica.org/2011/09/csr-illusion-and-reality/>
- สถาบันไทยพัฒนา. (2555). สถาบันไทยพัฒนาเผย 6 ทิศทางพารธุรกิจก้าวสู่บรรษัทภิบาล (CSR). สืบค้นเมื่อ 6 มีนาคม 2560, จาก <http://www.thaicr.com/2007/01/6-csr.html>
- สถาบันไทยพัฒนา. (2559). รู้จัก CSV. ค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2560. เว็บไซต์: <http://www.csvforum.com/%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%81csv.html>
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Access March 5, 2017. Available from: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value. Access March 5, 2017. Available from: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>