

วิวัฒนาการของการสร้างคุณค่าร่วม

The Evolution of Creating Shared Value

วิลาสินี ยนต์วิทย์
Wilasinee Yonwikai

บทคัดย่อ

การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) หรือ CSV คือ แนวคิดในการสร้างสรรค์หาจุดที่เกิดผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างธุรกิจและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในสังคม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและสังคมอย่างแท้จริงและยั่งยืน บทความฉบับนี้นำเสนอวิวัฒนาการ วิเคราะห์ความแตกต่าง และแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม ผ่านการรวบรวมสาระจากบทความของ Michael E. Porter และ Mark R. Kramer นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 ที่ว่าด้วยการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันจากการให้และการบริจาคขององค์กร มาถึงปี ค.ศ. 2006 ที่กล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน จนกระทั่งตกผลึกเป็นแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมในปี ค.ศ. 2011 ที่มุ่งเน้นการสร้างผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่ความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ และช่วยเหลือสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การสร้างคุณค่าร่วม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจต่อสังคม การบริจาค

Abstract

Creating shared value (or CSV) aims specifically to achieve the common interest goals, directing at the success and sustainability of organization and whole society. Thus, this article displays the evolvement of creating shared value; analysis of the differences and describes how the creating shared value developed from the collected articles written by Professor Dr. Michael E. Porter and Dr. Mark R. Kramer in 2002, and their articles in 2006 on the competitive advantage, which involved the corporate donations and the relations between corporate social responsibility and competitive advantage. Later in 2011, those concepts had been crystallized into creating shared value that focused on the organization's best interest and stakeholders' benefit, leading to business stability as well as providing social assistance continuously.

Keywords: Creating Shared Value, Corporate Social Responsibility, Philanthropy

บทนำ

Kramer ผู้บริหารระดับสูง และผู้ก่อตั้งองค์กร Foundation Strategy Group หรือที่เรียกกันสั้นๆ ว่า FSG ร่วมกับ Porter ศาสตราจารย์จากสถาบันที่มีชื่อเสียงระดับโลกอย่าง Harvard Business School ดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาอาวุโส และบอร์ดบริหารของ FSG ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้คำปรึกษากับนักธุรกิจที่มีแนวความคิดในการประสบความสำเร็จทางธุรกิจบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมไปพร้อมๆ กัน ด้วยบริการให้คำปรึกษา การวิจัย การประเมินผล และการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีปณิธานในการมุ่งเปลี่ยนแปลงสังคมส่วนอนาคตที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น สิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย การศึกษา และสังคม ซึ่งในปัจจุบัน FSG มีที่ตั้งสำนักงาน 4 แห่งในสหรัฐอเมริกา และอีก 1 แห่งใน กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เพื่อมุ่งมั่นขยายแนวคิดสร้างคุณค่าร่วมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในโลกธุรกิจ

การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) หรือเรียกกันสั้นๆ ว่า CSV ตามนิยามของ Porter และ Kramer (2011) หมายถึง แนวคิดในการบริหารจัดการองค์กร โดยหยิบยกประเด็นปัญหาทางสังคม หรือเศรษฐกิจมาแก้ไข ด้วยการใช้ความสามารถตามความถนัดขององค์กรให้เกิดประโยชน์ในการสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจควบคู่กันไป ไม่มีการให้เปล่า และเป็นมากกว่าการสร้างภาพลักษณ์ด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้สังคม ดังนั้น CSV จึงเป็นการมุ่งตอบโจทยปัญหาทางสังคมเฉพาะด้าน ที่ความสำเร็จคือ การแสวงหาผลตอบแทนทางธุรกิจได้อย่างเต็มศักยภาพ ด้วยความสามารถหลักขององค์กร โดยเน้นความสำเร็จเชิงเศรษฐกิจขององค์กรเป็นหลัก เพราะ 1) เมื่อธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องเกิดความมั่นคงทางการเงิน ย่อมสามารถตอบแทนกลับสู่สังคมได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน และ 2) ประเด็นปัญหาทางสังคมไม่ได้ถูกมองเป็นภาระที่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อ แต่กลับเป็นพื้นที่ที่ทับซ้อนระหว่างธุรกิจกับสังคม ซึ่งล้วนแต่มีผลต่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของกันและกัน

ในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีการนำเสนอแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมในแวดวงนักวิชาการและวงการธุรกิจว่าสามารถนำไปวางเป็นกลยุทธ์ทางการดำเนินงานอันจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จไปพร้อมๆ กับการสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้น โดย Porter และ Kramer แนะนำว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการจัดการเชิงธุรกิจ แต่กว่าจะได้รับการยอมรับและกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน การสร้างคุณค่าร่วมมีวิวัฒนาการมายาวนานกว่าทศวรรษ ทั้งนี้บทความสำคัญชิ้นแรก The Competitive Advantage of

Corporate Philanthropy (Porter & Kramer, 2002) คือบทความนำร่องที่ปลุกความตื่นรู้ ให้ธุรกิจในการทำมาคดลดความสูญเสีย ไร้การสูญเสีย ผ่านการพิจารณา เรื่องประเด็น และวิธีการของการบริจาคสู่สังคมแบบมีกลยุทธ์ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่ทั้งภาคธุรกิจในฐานะผู้ให้และสังคมและผู้เกี่ยวข้องในฐานะผู้รับ ถัดมาในปี ค.ศ. 2006 มีการตีพิมพ์บทความเรื่อง The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (Porter & Kramer, 2006) ในช่วงปีที่กระแสดังกล่าวแสดงความรับผิดชอบต่อผู้สังคมกลายเป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการธุรกิจ เป็นมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นด้วยกฎหมาย และยังเป็นข้อเรียกร้องจากสังคม บทความนี้จึงได้นำเสนอแนวคิดการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้สังคม (CSR) เพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จนมาถึงปี ค.ศ. 2011 มีการตีพิมพ์เผยแพร่บทความเรื่อง The Big Idea: Creating Shared Value (Porter & Kramer, 2011) โดยนำเสนอแนวคิดใหม่ในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ด้วยการใช้ความถนัดขององค์กรมาสร้างผลตอบแทนสูงสุดด้วยการให้บริการ หรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่สามารถช่วยแก้ไขประเด็นปัญหาทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคมโดยกล่าวถึงวิวัฒนาการของแนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) ด้วยการนำเสนอแก่นสาระจากบทความทั้ง 3 ชิ้นของ Porter และ Kramer อันแสดงให้เห็นว่า แนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วมมีพัฒนาการรากฐานความคิดมายาวนานกว่าทศวรรษ

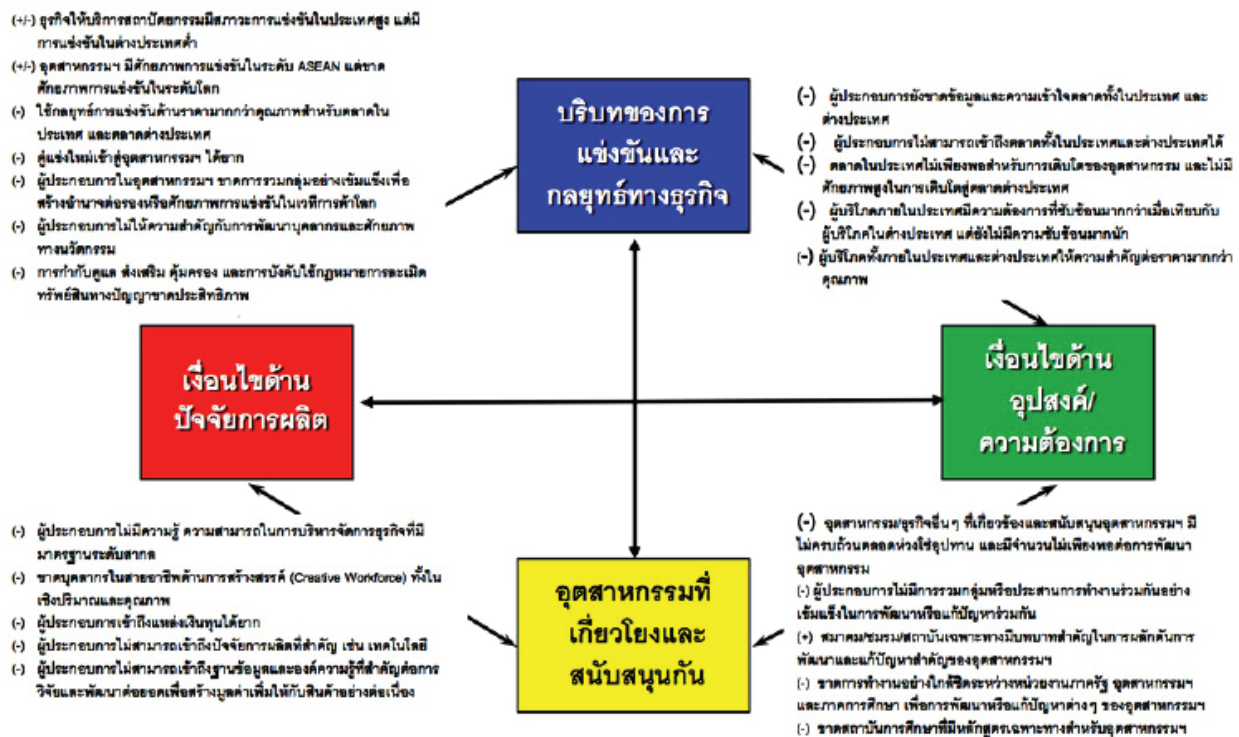
จุดเริ่มต้นของการสร้างคุณค่าร่วม

Porter และ Kramer (2002) ได้เสนอบทความเรื่อง The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy ที่กล่าวถึงการปลุกจิตสำนึกในการทำมาคด การให้ และการบริจาคสู่สาธารณะอย่างมีกลยุทธ์เพื่อการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ในช่วงเวลาที่ธุรกิจในประเทศต่างๆ ทั่วโลกทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่เริ่มทำความรู้จักและมุ่งให้ความสนใจในการจัดโครงการสาธารณะประโยชน์ต่างๆ เพื่อตอบแทนสู่สังคมตามกระแสนิยมในขณะนั้น แต่ในช่วงเวลาเดียวกันนั้นในฝั่งประเทศสหรัฐอเมริกา กลับเริ่มประสบปัญหาค่าจนวนธุรกิจที่บริจาคและการกุศลเพื่อสังคมลดลง เพราะไม่อาจปฏิเสธความเป็นจริงในการทำธุรกิจได้ว่า ไม่มีการลงทุนใดโดยไม่หวังผลตอบแทน ยิ่งลงทุนไปกับการบริจาคมกเท่าใด ธุรกิจย่อมคาดหวังผลตอบแทนกลับมามากเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อการบริจาคและการช่วยเหลือถูกตีความว่าไม่ได้เกิดจากเจตนาอันบริสุทธิ์ เพราะถูกนำเสนอว่าการให้และ

การบริจาค (Philanthropy) เป็นเพียงเครื่องมือทางการตลาด เพื่อการประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร ดังนั้นเมื่อไม่ได้รับผลตอบแทนที่จับต้องได้ทั้งเชิงธุรกิจ และจับต้องไม่ได้ของการชื่นชม ยกย่อง ตามความคาดหวัง ความตกต่ำเชิงตัวเลขทั้งจำนวนธุรกิจ และในการบริจาคจึงเกิดขึ้น Porter และ Kramer จึงร่วมกันเขียนบทความนี้ขึ้นเพื่อกล่าวถึง การให้และบริจาคอย่างมีกลยุทธ์ เปรียบได้ว่าเป็น “การลงทุนให้” ในสิ่งที่เสริมศักยภาพ จนสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร

Where to Focus: ประเด็นการบริจาคสู่สังคม

ในบทความฉบับนี้ Porter และ Kramer (2002) ได้แนะนำให้แสดงจิตสาธารณะ หรือลงทุนด้วยการให้อย่างไม่สูญเปล่า โดยอธิบายด้วย Diamond Model ดังแสดงในภาพที่ 1 ซึ่งเป็นที่รู้จักกันว่าเป็นตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ หากแต่เมื่อมาผนวกเข้ากับแนวทางการบริจาคที่ตอบสนองสู่สังคมด้วยการให้ในรูปแบบต่างๆ โดยที่การบริจานั้นจะต้องสามารถเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้ ก็นับเป็นการชี้ทางสว่างให้กับหน่วยงานที่นำประเด็นการบริจาคไปประยุกต์ใช้



ภาพที่ 1 Diamond Model ระบบเพชรตัวแบบในการวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ม.ป.ป.)

การใช้ Diamond Model เป็นตัวแบบในการวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขัน ผ่านการวิเคราะห์ พิจารณา และการประเมิน ศักยภาพทางการแข่งขัน ภายใต้สภาวะแวดล้อมสำคัญ 4 ประการที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ สภาวะแวดล้อมภายใต้ เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต เงื่อนไขด้านอุปสงค์และความต้องการของตลาด เงื่อนไขด้านอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน และเงื่อนไขด้านกลยุทธ์และการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งเมื่อพิจารณาการบริจาคให้แก่สังคมที่อยู่บนพื้นฐานของการเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันของธุรกิจ ตามแบบฉบับของ Porter และ Kramer จึงสามารถนำเสนอแตกเป็นประเด็นเพื่อการสร้างความ ได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจผ่านวิธีการบริจาค ได้เป็น 4 ประเด็นดังนี้

1) เน้นที่ปัจจัยด้านการผลิต (Factor Conditions)

หมายถึง การบริจาคนที่ก่อให้เกิดผลิตผล และส่งเสริมผลิตภาพทางการผลิต และดำเนินงาน ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการเพิ่มทักษะและความรู้ในมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่ต้องเป็นกลุ่มที่เอื้อประโยชน์ในการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิตในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) อย่างแหล่งแร่ธาตุ ป่าไม้ และพลังงาน การพัฒนาทรัพยากรความรู้ (Knowledge Resources) เช่น ลงทุนพัฒนาผู้เชี่ยวชาญทางวิทยาศาสตร์ หรือวิศวกรรม เพื่อประโยชน์ในการต่อยอดพัฒนากระบวนการผลิต รวมถึงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางการดำเนินธุรกิจ (Infrastructure) เช่น การขนส่ง สาธารณสุข และระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2) เน้นที่จุดกระตุ้นความต้องการ (Demand Conditions) หมายถึง การบริจาที่เพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการ โดยเป็นกลุ่มคนที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ ทั้งขนาดของความต้องการ ความสามารถในการขยายตัวและการเติบโตในตลาดกว้าง เช่น ในยุคที่ Apple ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก บริษัทได้บริจาคคอมพิวเตอร์ให้กับโรงเรียนต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้จักและแนะนำสินค้าให้กับกลุ่มวัยรุ่นที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจ นำไปสู่การบริโภคสินค้าแบรนด์ Apple นอกโรงเรียนของกลุ่มครูและนักเรียน

3) เน้นที่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนด้วยการให้ความช่วยเหลือ และเสริมสร้างความเข้มแข็ง เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจย้อนกลับในทางอ้อม ตัวอย่างเช่น American Express ผู้ให้บริการบัตรเครดิตได้จัดการฝึกอบรม การฝึกงาน ช่วงฤดูร้อน และมอบทุนการศึกษาด้านการท่องเที่ยวให้กับนักเรียนมากกว่าแสนคน ในสิบประเทศทั่วโลก เพื่อเอื้อประโยชน์แก่อุตสาหกรรมบริการครบวงจร ทั้งโรงแรม ภัตตาคาร และสายการบินต่างๆ อันเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster) ที่เป็นแหล่งเชื่อมโยง American Express กับกลุ่มผู้ถือบัตร

4) เน้นที่จุดกระตุ้นการแข่งขัน (Context for Strategy and Rivalry) หมายถึง การสนับสนุนเพื่อเปิดช่องให้เกิดการแข่งขัน หรือเพื่อลดการผูกขาดทางการตลาดไว้กับองค์กรใดเพียงองค์กรหนึ่ง เมื่อตลาดอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันมากขึ้นจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ทางการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งระบบตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น

การสนับสนุนให้ธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนาต่างๆ ร่วมลงทุนกับองค์กรจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ในการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานสูงขึ้น จนสามารถนำเข้ามาร่วมแข่งขันในตลาดในประเทศของผู้ที่ให้การสนับสนุน นำไปสู่การแข่งขันสมบูรณ์ในตลาดในที่สุด

จะเห็นได้ว่าทุกประเด็นที่ Porter และ Kramer นำเสนอให้ธุรกิจพิจารณาบริจาคเพื่อการกุศลนั้น ล้วนแล้วแต่ส่งผลทางบวก และเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ต่างจากการลงทุนทางธุรกิจประเภทหนึ่ง

How to contribute: วิธีการบริจาค

นอกจากนั้น Porter และ Kramer (2002) ยังให้คำแนะนำ 4 ข้อในบทความนี้คือ การบริจาคเพื่อให้เกิดผลตอบรับ (Impact) สูงสุด โดยเรียงลำดับของการสร้างมูลค่าจากการลงทุนจากน้อยไปมาก ดังนี้

1) เลือกผู้รับบริจาคที่คู่ควร (Select the Best Grantees) หมายถึง การบริจาคให้กับบุคคล คณะบุคคล มูลนิธิ หรือกลุ่มองค์กรอย่างคัดสรรแล้วว่าสามารถจัดสรรเงินบริจาคไว้ใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า

2) เชื้อเชิญให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม (Signaling Other Funders) หมายถึง การเพิ่มมูลค่าของการบริจาคด้วยการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะไม่ได้หวังผลเพียงเพื่อการสร้างชื่อเสียง แต่เป็นการเชื้อเชิญขยายวงเชื่อมโยงไปยังธุรกิจ ลูกค้า และแม้แต่ผู้สรวททุติบ ให้เข้ามามีส่วนร่วมขยายวงเงินในการบริจาค

3) ร่วมพัฒนา มากกว่าแค่เป็นผู้ให้ (Improving the Performance of Grant Recipients) หมายถึง การมีส่วนร่วมพัฒนา ซึ่งเป็นการลงทุนอีกระดับหนึ่ง ตัวอย่างเช่น DreamWorks ธุรกิจภาพยนตร์เข้าไปมีส่วนช่วยเหลือในการออกแบบหลักสูตรให้กับสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและตรงสายงานเข้าสู่ตลาดวงการบันเทิง หรือการที่ American Online (AOL) ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต ที่มีสาขาในหลายประเทศทั่วโลก ได้ร่วมพัฒนานักเรียน นักศึกษาคณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ด้วยการสนับสนุนเครื่องมือ และโปรแกรมการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้ DreamWorks และ AOL ได้รับการยอมรับมากกว่าผู้บริจาคทั่วไป แต่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรที่เข้าไปช่วยเหลือ

4) ให้ความรู้ อยู่เหนือการให้ทั้งปวง (Advancing Knowledge and Practice) หมายถึง การใช้ความเชี่ยวชาญ ความสามารถทางการคิดค้นวิจัย และสร้างองค์

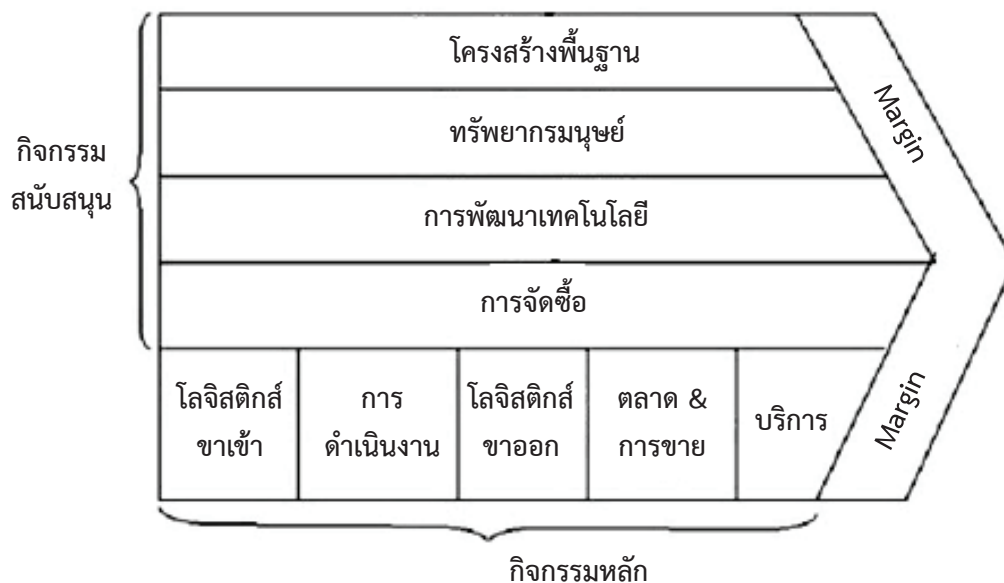
ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนา ช่วยเหลือ และแก้ปัญหา ที่สังคมนั้นๆ กำลังประสบ ด้วยทางเลือกใหม่ที่ได้ผลกว่าวิธีการแบบเดิม ตัวอย่างเช่น Pfizer องค์กรผู้ผลิตยาและเวชภัณฑ์ชั้นนำระดับโลก ได้ร่วมกับองค์การอนามัยโลก และมูลนิธิ Edna McConnell Clark นำร่องโครงการพัฒนารูปแบบ วิธีการรักษา ยา และความรู้ในการรักษาโรคริดสีดวงตาให้กับประชาชนในประเทศกำลังพัฒนาที่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงยา และการรักษาที่มีคุณภาพอย่างประเทศโมร็อกโก และแทนซาเนีย และปัจจุบัน Pfizer ยังได้รับความร่วมมือจาก มูลนิธิ Bill & Melinda Gates และรัฐบาลอังกฤษ โดยมีจุดมุ่งหมายในการเข้าถึงประชากรกว่า 30 ล้านคนทั่วโลก เพื่อรับความช่วยเหลือและพัฒนา กล่าวได้ว่ารูปแบบการใช้และให้ความรู้เช่นนี้ไม่เพียงแต่การช่วยแก้ปัญหาสังคม แต่ยังนำไปสู่โอกาสทางธุรกิจ ในการขยายตลาดของ Pfizer เข้าไปในประเทศกำลังพัฒนาเหล่านั้น

ดังนั้น การบริจาดในแบบของ Porter และ Kramer ที่นำเสนอในบทความฉบับปี ค.ศ. 2002 นี้ หมายถึง การลงทุนอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Philanthropy) ด้วยการพิจารณาประเด็น และวิธีการการบริจาดตามที่ได้นำเสนอไปข้างต้น เพื่อหวังผลสูงสุด เปรียบเสมือนการปลูกการตระหนักรู้ให้กับธุรกิจที่มีจิตสาธารณะ ให้มุ่งมั่นทำธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์ และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ควบคู่ไปกับการทำความดีเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคม

CSR บัณฑิตมาของการสร้างคุณค่าร่วม

Porter และ Kramer (2006) ได้เสนอบทความที่กล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้สังคม เข้ากับการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ชื่อ The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility ในช่วงปี ค.ศ. 2006 เมื่อกระแสเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ได้กลายเป็นกระแสสังคม ถือเป็นข้อเรียกร้องให้องค์กรทุกแห่งต้องดำเนินการ ทั้งที่อยู่ในรูปของข้อกำหนดที่เป็นรูปธรรมผ่านกฎหมาย ข้อบังคับ และที่อยู่ในรูปของการยอมรับชื่นชม หรือตั้งข้อเรียกร้องจากสังคมหากองค์กรใดละเลยที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อผู้สังคม Porter และ Kramer (2006) ได้นำเสนอบทความเรื่องแนวคิด CSR ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เชื่อมโยงกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม หรือการทำ CSR แบบมีกลยุทธ์

CSR ในมุมมองของ Porter และ Kramer คือ การชี้ให้เห็นโอกาสการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรที่มีแนวปฏิบัติในการทำ CSR อย่างมีกลยุทธ์ กล่าวคือ กิจกรรมนั้นจะต้องใช้ศักยภาพที่องค์กรมี และสังคมยอมรับในความสามารถนั้นมาใช้เพื่อแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อผู้สังคม ผ่านแนวคิด Looking Inside-Out โดยใช้กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ดังแสดงในภาพที่ 2 ขององค์กรให้เกิดประโยชน์ เสมือนประหนึ่งว่าสามารถใช้กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนในองค์กร เพื่อมาแสดงความรับผิดชอบต่อผู้สังคม โดย Porter ได้นำเสนอแนวคิดว่าการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่านี้สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจจากกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ทั้งกิจกรรมหลักของธุรกิจ อันประกอบด้วย ระบบโลจิสติกส์ขาเข้า การดำเนินงาน โลจิสติกส์ขาออก การตลาดและการขาย และการบริการ รวมถึงกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร ตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดซื้อของธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร อันนำไปสู่การบูรณาการความสามารถในระบบกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เข้ากับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ในกิจกรรมหลักขององค์กรก็สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยการลดมลพิษ ทั้งจากกระบวนการผลิต และการขนส่ง รวมถึงการไม่ใช้เครื่องมือทางการตลาดที่หลอกลวงและสร้างผลเสียต่อผู้บริโภค หรือแม้แต่ในกิจกรรมสนับสนุนนั้นก็มีการดำเนินงานที่คำนึงถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสวัสดิภาพในการทำงานของพนักงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2 Value Chain ระบบห่วงโซ่คุณค่าแสดงกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อการบริหารจัดการธุรกิจในแต่ละองค์กร
ที่มา: กิตตินันท์ น้อยมณี (2556)

แนวคิด Looking Outside-In เน้นการใช้หาผลกระทบและปัญหาของสังคมภายนอกในการแสดงความรับผิดชอบต่อและสร้างโอกาสทางธุรกิจ เช่น การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้ หรือการคำนึงถึงความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติในการสรรหาวัตถุดิบ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดทั้งสอง เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อคู่ไปกับการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์

ความแตกต่างของ CSR เชิงรับ และ CSR เชิงรุก

ในปัจจุบัน การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ (Responsive CSR) ไม่เพียงพอในการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์กร ในขณะที่การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรุก (Strategic CSR) โดยก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคม ก็ไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น การสร้างข้อได้เปรียบเชิงธุรกิจเพื่อการแข่งขัน โดยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม จึงมีความเชื่อมโยงทั้งเชิงรุกและเชิงรับ

1) CSR เชิงรับ (Responsive CSR) หมายถึงการดำเนินงานเพื่อมุ่งรับผิดชอบต่อ แก้ไข ปรับปรุง และป้องกันผลกระทบที่เกิดขึ้น หรือเพื่อลดผลกระทบที่จะนำไปสู่ปัญหา เช่น การที่ธุรกิจติดตั้งเครื่องบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยสู่แม่น้ำ-ลำคลอง หรือการกรองควันทิช และกลิ่นไม่พึงประสงค์จาก

กระบวนการผลิต เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อตามเกณฑ์มาตรฐานที่ถูกกำหนดโดยสังคม ทั้งในรูปของกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นการทำผ่านกิจกรรมเพื่อสังคม หรือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อทั้งกับสังคมภายนอกและสังคมภายในองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล การทำ CSR เชิงรับจึงเป็นบรรทัดฐานในการบริหารจัดการธุรกิจในประเทศที่พัฒนาแล้ว และในประเทศที่กำลังพัฒนาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่บัญญัติขึ้น เพื่อให้ได้รับการยอมรับและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ไม่ทำ CSR เลย ดังตัวอย่างของบริษัท Mattel ผู้ผลิตของเล่นเด็กหลากหลายชนิด รวมถึงตุ๊กตา Barbie ในสหรัฐอเมริกา ประกาศหยุดซื้อกล่องกระดาษบรรจุภัณฑ์ตามการณรงค์ของเหล่าสมาชิก Greenpeace ที่แจ้งว่า ที่มาของบรรจุภัณฑ์สำหรับของเล่นเหล่านั้น มาจากการทำลายป่าฝนเขตร้อนในประเทศอินโดนีเซีย ที่เป็นแหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์ป่านานาชนิด รวมถึงเสือสุมาตราที่ใกล้สูญพันธุ์ ดังนั้น เมื่อปลายปี ค.ศ. 2011 บริษัท Mattel จึงตัดสินใจประกาศงดใช้บริการธุรกิจบรรจุภัณฑ์จากบริษัทที่ใช้เยื่อกระดาษที่ทำลายป่าไม้ แต่ประกาศสนับสนุนให้แก่บริษัทบรรจุภัณฑ์จากกระดาษที่นำกลับมาใช้ใหม่แทน

2) CSR เชิงรุก (Strategic CSR) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบต่ออย่างสร้างสรรค์ และเชื่อมโยงความสามารถหลักขององค์กรเข้ากับการช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาสังคมเพื่อนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ทั้งธุรกิจและสังคมในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ระบบ Hybrid ในรถยนต์ไฮบริด สร้างความภาคภูมิใจแก่องค์กรที่มีส่วนร่วมรักษาสภาพแวดล้อมให้กับผู้บริโภค ยังต้องยอมรับว่าในทางธุรกิจ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ประสบความสำเร็จกับการสร้างรายได้ทางธุรกิจจากนวัตกรรมใหม่นี้ หรือตัวอย่าง น้ำดื่ม น้ำทิพย์ ของบริษัท โคคา-โคลา ประเทศไทย ที่ได้พัฒนาระบบการผลิตเพื่อการประหยัดพลังงาน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผ่านบรรจุภัณฑ์ Eco-Crush ที่สอดคล้องกับแนวคิด “น้ำทิพย์ คิดมาเพื่อโลก” โดยใช้นวัตกรรมบรรจุขวด PET ที่ลดการใช้พลาสติกกว่าร้อยละ 30 ทำให้ขวดมีความบางเบาพิเศษ ลดการใช้ทรัพยากรและช่วยลดน้ำหนักในการขนส่ง ทั้งนี้ การเปลี่ยนขวดบรรจุภัณฑ์ครั้งนี้ได้สร้างประโยชน์ทางธุรกิจให้บริษัท โคคา-โคลา ประเทศไทย ในการลดต้นทุนควบคู่ไปกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้บริโภคก็รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการร่วมอนุรักษ์ธรรมชาติ

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การทำ CSR แบบกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Porter และ Kramer อยู่บนพื้นฐานที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ได้ (Win-Win Position) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรณ์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำไปสู่สร้างรายได้หรือลดต้นทุน จึงนับเป็นการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจในขณะที่ได้ช่วยเหลือสังคมอย่างเต็มที่ ดังนั้นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรุก (Strategic CSR) จึงพัฒนานำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างสังคมและธุรกิจ (Creating Shared Value: CSV)

ยุคของการสร้างคุณค่าร่วม

Porter และ Kramer (2011) ได้เขียนบทความเสนอแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม คือ “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy” เมื่อปี ค.ศ. 2002 ที่ว่าด้วยการบริจาค และการแบ่งปันสู่สังคมของธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Philanthropy) ต่อมาในปี ค.ศ. 2006 บทความ “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility” กล่าวถึงประโยชน์ของการทำ CSR เชิงกลยุทธ์ซึ่งไม่เพียงแต่จะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม แต่เป็นการนำความเข้มแข็งของธุรกิจในการสร้างคุณค่าประโยชน์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลตอบแทนทั้งที่จับต้องได้เชิงธุรกิจและผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ อันนำไปสู่โอกาสขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบแข่งขันแนวคิดเหล่านั้น

พัฒนาเป็น การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) หรือแนวทางที่ธุรกิจสามารถพัฒนา และสร้างสรรค์คุณค่าได้อย่างคุ้มค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

ความหมายของการสร้างคุณค่าร่วม

แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมเป็นการนำความสำเร็จมาสู่ธุรกิจ โดยการแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมหรือเศรษฐกิจ และเป็นจุดเริ่มต้นในการใช้ความสามารถความเชี่ยวชาญขององค์กร เพื่อสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจควบคู่กัน แนวคิด CSV เป็นการมุ่งตอบโจทย์ปัญหาทางสังคมเฉพาะด้านที่แสวงผลตอบแทนทางธุรกิจได้อย่างเต็มศักยภาพ

ในการนี้ CSV เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จเชิงเศรษฐกิจให้กับธุรกิจ และสังคมที่มีประเด็นปัญหาโดยสร้างโอกาสให้ธุรกิจใช้ประโยชน์จากศักยภาพขององค์กร แนวคิดแบบ CSV ของ Porter และ Kramer ในปี ค.ศ. 2011 นี้ จึงเน้นกิจกรรมที่ตอบแทนสู่สังคมแล้ว องค์กรก็จะต้องได้ผลตอบแทนกลับมาในเรื่องของรายได้ และในขณะเดียวกันเมื่อสังคมเห็นศักยภาพขององค์กรผ่านกิจกรรม CSR ในที่สุดก็จะกลับมาสนับสนุนสินค้าหรือบริการของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งมีผลทำให้เกิดการพึ่งพากัน บนพื้นฐานการยอมรับใน “ความรับผิดชอบต่อสังคม” จากกระบวนการทำงาน (CSR in process) ที่องค์กรมี

จุดเริ่มต้นของการสร้างคุณค่าร่วม

การที่องค์กรทุกประเภทสามารถนำแนวคิด CSV ไปปรับใช้ให้ประสบความสำเร็จ บุคลากรในองค์กรต้องมีหลักคิดอันเสมือนเสาเข็มของสิ่งปลูกสร้างที่แข็งแรงที่เป็นฐานหลักที่ต่อยอด 3 หัวข้อ (Porter & Kramer, 2011) ดังนี้

1) หลักคิดที่ก่อให้เกิดผลตอบแทนทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุน หรือการเพิ่มรายได้ มีแรงจูงใจจากผลตอบแทนเป็นแรงผลักดัน และการขับเคลื่อนตนเอง

2) หลักคิดที่เปิดโอกาสให้ใช้ศักยภาพขององค์กร ทั้งสินทรัพย์ ความเชี่ยวชาญ และใช้สมรรถนะขององค์กรให้คุ้มค่าสูงสุด

3) หลักคิดที่ตอบสนองความจำเป็นของสังคมเฉพาะด้าน โดยเน้นเฉพาะประเด็นที่สำคัญ เพื่อการทุ่มเทสรรพกำลังกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลตอบแทนอย่างชัดเจน

วิธีการที่จะช่วยส่งเสริมหลักคิดเริ่มต้นของการสร้าง CSV ให้เกิดขึ้นในองค์กร อาจเริ่มจากการสร้างแผนธุรกิจประกอบการตัดสินใจ โดยระบุถึงวิธีการจัดการ และรูปแบบ

การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่จะถูกดึงมาสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม คำนวณถึงจำนวนเงินที่ต้องใช้ในการลงทุน นำไปเปรียบเทียบกับผลตอบแทนทางธุรกิจและผลลัพธ์ทางสังคมที่จะได้รับ โดยอาจมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจด้วยการระดมทุนร่วมกัน เพื่อเสริมศักยภาพจากการบูรณาการความเชี่ยวชาญและทุนจากธุรกิจอื่นอันจะสร้างประโยชน์ต่อสังคมได้มากขึ้น

วิธีการสร้างคุณค่าร่วม

CSV เป็นแนวคิดที่ทั้งองค์กรและสังคมจะพัฒนาให้เกิดคุณค่าทั้งทางเศรษฐกิจ และคุณค่าทางสังคมไปพร้อมๆ กัน เมื่อปัญหาของสังคมที่จะได้รับการแก้ไข ก็จะสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์เป็นหนทางใหม่ในการขยายตลาดควบคู่ไปกับประสิทธิภาพของการได้รับผลตอบแทนทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นในการลดต้นทุนหรือสร้างรายได้ โดยมีตัวอย่างของการนำแนวคิด CSV ไปสร้างให้เกิดประโยชน์ 3 รูปแบบ (Porter & Kramer, 2011) ดังนี้

1) **คิดใหม่ได้ตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ (Reconceiving Products and Markets)** การที่บริษัทผู้ผลิตอาหารหันมาสนใจการพัฒนาคุณภาพของอาหาร และคุณค่าทางโภชนาการเพียงพอและเป็นประโยชน์ครบถ้วนต่อร่างกายผู้บริโภค เกิดเป็นผลิตภัณฑ์อาหารที่ดีต่อสุขภาพเพื่อให้บริการแก่ผู้บริโภค นับเป็นตัวอย่างของการสร้างคุณค่าร่วมที่ธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างในการเข้าถึงตลาดใหม่ที่มีจำนวนมากขึ้นของกลุ่มผู้บริโภคที่สนใจกับการบริโภคอย่างถูกสุขลักษณะ เป็นแนวคิดที่สวนทางกับธุรกิจและกลุ่มผู้บริโภคทั่วไปที่มองแค่ความสะดวกและชีวิตที่เร่งรีบ ซึ่งเป็นชีวิตที่ถึงสำเร็จรูปที่ด้อยคุณภาพ ทั้งนี้ ธุรกิจจะสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ขึ้นในใจผู้บริโภค และนำไปสู่ผลตอบแทนจากตลาดที่มีกำลังซื้อผลิตภัณฑ์อาหารที่ดีต่อสุขภาพเพื่อชีวิตที่ดีขึ้น จึงเห็นได้ว่าการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและคุณภาพชีวิตด้านการบริโภคที่ดีขึ้น

ในการนี้ มีประเด็นปัญหาทางสังคมอื่นๆ ที่สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เพื่อหาโอกาสทางการตลาดใหม่ได้เช่นกัน เช่น การลดการใช้พลังงาน การรักษาสิ่งแวดล้อม การพัฒนาทักษะ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และคุณภาพชีวิตของพนักงาน เป็นต้น

2) **ห่วงโซ่คุณค่าที่ต้องสร้างคุณค่าได้อย่างแท้จริง (Redefining Productivity in the Value Chain)** พื้นที่ทับซ้อนระหว่างการค้าเงินธุรกิจในห่วงโซ่คุณค่า และการก่อให้เกิดประเด็นปัญหาสังคม ไม่ว่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ สุขภาพ สวัสดิภาพและความปลอดภัยของพนักงานในทุกกระบวนการในห่วงโซ่ ล้วนแล้วแต่สามารถนำมาหยิบยกสร้างให้เกิดคุณค่าร่วมได้ทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น

- การสร้างคุณค่าร่วมจากระบบ Logistics ของ Wal-Mart ด้วยการลดการใช้บรรจุภัณฑ์ที่ไม่จำเป็น และการปรับปรุงน้ำหนักขนถ่ายและสายการกระจายสินค้าของห้างสรรพสินค้า Wal-Mart ทำให้ลดปัญหาหมอกควันและช่วยประหยัดต้นทุนการดำเนินงานได้กว่า 200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

- การสร้างคุณค่าร่วมจากการใช้ทรัพยากรของ Coca-Cola โดยการลดปริมาณการใช้น้ำจากร้อยละ 9 เมื่อปี ค.ศ. 2004 มาเป็นร้อยละ 20 ในปี ค.ศ. 2012 ด้วยใช้กระบวนการบำบัดน้ำ ทำให้สามารถลดปริมาณการใช้น้ำกว่าพันล้านลิตรในแต่ละปี ผลจากการสร้างคุณค่าร่วมไม่เพียงแต่ช่วยลดปริมาณการใช้น้ำจำนวนมาก แต่ยังช่วยให้ Coca-Cola สามารถลดต้นทุนการใช้น้ำไปได้ถึง 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

- การสร้างคุณค่าร่วมจากการจัดซื้อของ Nespresso และ Dolce Gusto อีกสายผลิตภัณฑ์ของบริษัท Nestle ที่จำหน่ายเครื่องชงกาแฟ (Espresso Machine) คู่กับกาแฟแคปซูลที่บรรจุเมล็ดกาแฟคั่วบดจากไร่กาแฟคุณภาพทั่วโลก เป็นการสร้างคุณค่าร่วมด้วยระบบการจัดซื้อที่ช่วยเหลือเกษตรกรชาวไร่กาแฟทั่วโลก กับการสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับบริษัท Nestle ที่แต่เดิมมีเพียง Nescafe กาแฟกึ่งสำเร็จรูป และที่สามารถสร้างยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องกว่าร้อยละ 30 นับแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา

- การสร้างคุณค่าร่วมจากการพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานของบริษัท Johnson & Johnson โดยการชักชวนพนักงานเข้าโปรแกรมการดูแลสุขภาพโดยการเลิกสูบบุหรี่ ทำให้พนักงานกว่า 2 ใน 3 ของพนักงานที่สูบบุหรี่สามารถเลิกบุหรี่ได้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้น ไม่เพียงพนักงานมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ยังส่งผลต่อคุณภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียเวลาการทำงานไปกับการพักผ่อน และยังทำให้บริษัท Johnson & Johnson สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการรักษาสุขภาพให้กับพนักงานได้กว่า 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

กล่าวโดยสรุป การปรับปรุงกระบวนการในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สามารถสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งกับธุรกิจ และสังคม นับเป็นความคุ้มค่าที่คู่ควรแก่การลงทุน

3) **ชุมชนดี ธุรกิจดี สังคมดี (Enabling Local Cluster Development)** ความสำเร็จของการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจ ชุมชนใกล้เคียง และกลุ่มองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มผู้ให้บริการลูกค้า กลุ่มผู้ดูแลระบบการขนส่ง กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หรือแม้แต่กลุ่มหน่วยงานด้านวิชาการ

หน่วยงานภาครัฐและสมาคมการค้าต่างๆ ล้วนมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ และชุมชนใกล้เคียง ดังนั้น การสร้างคุณค่าร่วมกันกับกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องย่อมสร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ ทำให้เกิดการสร้างงานและบริการอื่นๆ ให้กับชุมชน ตัวอย่างเช่น บริษัท Yara ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายปุ๋ยและเคมีภัณฑ์เพื่อการเพาะปลูกระดับโลกหรือที่คนไทยนิยมเรียกว่า “ปุ๋ยเรือใบไวกิ้ง” ได้รับความร่วมมือจากรัฐบาลประเทศนอร์เวย์ และหน่วยงานด้านการวางแผนเมืองและการจราจรในประเทศโมซัมบิก ทวีปแอฟริกา ในการพัฒนาระบบการขนส่งสาธารณะ และถนนหนทาง สร้างความสะดวกในการดำรงชีวิตของประชาชนในชุมชนแถบทุรกันดาร และด้วยการสร้างคุณค่าร่วมกัน ระหว่าง ธุรกิจ ชุมชน และหน่วยงานภาครัฐทั้งของนอร์เวย์และโมซัมบิก ครั้งนั้น ทำให้ปัจจุบันสามารถสร้างเกษตรกรกว่า 200,000 คน และอาชีพใหม่ให้กับคนในชุมชนกว่า 350,000 คน ประชาชนในประเทศโมซัมบิกมีงานทำ มีรายได้ มีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และเมื่อเกษตรกรมีจำนวนมากขึ้นในประเทศที่ยังพึ่งพาเกษตรกรรมเป็นรายได้หลักของประเทศ บริษัท Yara ย่อมได้รับประโยชน์ในการขยายฐานตลาดปุ๋ยและเคมีภัณฑ์ไปในประเทศนั้นได้เป็นธุรกิจแรก

กล่าวโดยสรุปวิธีการสร้างคุณค่าร่วมทั้ง 3 รูปแบบไม่ว่าจะเป็นหาช่องว่างทางการตลาดที่ถูกมองข้าม การสร้างคุณค่าร่วมให้ผู้บริโภคได้ผลิตภัณฑ์ที่ดี หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่าให้สามารถลดต้นทุน หรือสร้างรายได้ หรือการช่วยเหลือชุมชนให้เข้าถึงอาชีพและคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า ล้วนอาศัยความร่วมมือ สนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่ากับทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

ความแตกต่างระหว่าง CSR กับ CSV

อย่างไรก็ตาม การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ไม่ใช่แนวคิดที่สามารถทดแทนความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ได้ เพราะการมุ่งแก้ปัญหาสังคม หรือการส่งเสริมศักยภาพขององค์กรบางจุดเพื่อสร้างคุณค่าร่วมให้เกิดรายได้ จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หากการแสดงความรักต่อพื้นฐานของธุรกิจต่อสังคมยังไม่มีคุณภาพ

กรณีล่าสุดที่ Kwon Oh-hyun CEO ของ บริษัทระดับโลกอย่างบริษัท Samsung ประกาศขอโทษอย่างเป็นทางการต่อการลี้ภัยและเสียชีวิตด้วยโรคมะเร็งเม็ดเลือดขาวของพนักงาน อันเป็นผลกระทบจากสารเคมีภายในโรงงาน โดยพบว่าตลอด 20 กว่าปีที่ผ่านมา พนักงานกว่า 200 คนล้มป่วย

จากการทำงาน โดยกว่าครึ่งเป็นพนักงานในแผนกผลิต Semi-Conductor Chip และที่คาดว่าเสียชีวิตจากโรคมะเร็งเม็ดเลือดขาวประมาณ 10 ราย ขาวดังกล่าวแสดงถึงความบกพร่องในการแสดงความรับผิดชอบต่อมาตรฐานในการปกป้องพนักงานให้ปลอดภัยจากการรับรังสีและสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (Kyle, 2014)

ชาวเซี่ยงหลิงต่างตั้งคำถามกับการที่บริษัท Samsung พยายามนำเสนอภาพในการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมในแง่อื่นๆ อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นด้านการให้บริการลูกค้าที่ลดความยุ่งยากและขั้นตอนที่เสียเวลาของผู้รับบริการ การรณรงค์ให้พนักงานประหยัดพลังงานและใช้ทรัพยากรอย่างรู้ค่า ซึ่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและสร้างประโยชน์ให้กับหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จากตัวอย่างของบริษัท Samsung จึงแสดงให้เห็นว่า CSV ไม่ได้แทนที่ CSR และการสร้างคุณค่าเชิงเศรษฐกิจร่วมกันของธุรกิจกับสังคม ไม่สามารถทดแทนสำนักรับผิดชอบต่อพื้นฐานต่างๆ ได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง CSR และ CSV ได้ดังนี้

CSR คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อเพื่อลดปัญหาที่จะเกิดทั้งกับทุกภาคส่วนภายในองค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก เป็นการทำดีโดยไม่หวังผลเป็นกำไรสูงสุด และต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานด้าน CSR และหากเป็นการทำ CSR เชิงกลยุทธ์แล้ว ธุรกิจไม่ใช่เพียงแต่เป็นผู้ให้ แต่ต้องเป็นผู้ให้ได้อย่างได้ประโยชน์ตอบแทนกลับมาสู่องค์กร อันเป็นจุดกำเนิดของการสร้างคุณค่าร่วมในลำดับถัดมา

CSV คือ การสร้างคุณค่าร่วม ในการหาจุดที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับสังคม ในการสร้างจุดได้เปรียบ และแตกต่างเชิงการแข่งขัน มุ่งเน้นความสำคัญในการสร้างกำไรสูงสุดอันสามารถเกิดได้ทั้งจากการสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือการลดต้นทุนจากการสร้างคุณค่าร่วม ที่สำคัญ CSV ไม่ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานเฉพาะส่วน แต่เป็นงบประมาณทั้งหมดของการดำเนินงานธุรกิจเพื่อการทำงานภายใต้แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม

unasup

Kramer และ Porter พยายามให้ความรู้และชี้แนวทางความสำเร็จในการประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมไปพร้อมกัน ในบทความที่ว่าด้วยการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันจากการบริจาคและการให้อย่างมีกลยุทธ์ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 มาถึงความเชื่อมโยงระหว่างการแสดงความรักต่อสังคมสู่สังคมกับการสร้างความได้เปรียบ

แข่งขันในปี ค.ศ. 2006 จนมาถึงการสร้างคุณค่าร่วมในปี ค.ศ. 2011 โดยเน้น “การทำดี ที่ไม่สูญเปล่า” ของผู้ให้ และ “ความมีประโยชน์สุข” ของทั้งผู้ให้และผู้รับ ทั้งนี้ แนวคิดล่าสุดของ CSV คือการสร้างผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ควบคู่ไปกับการตอบแทนและสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ และช่วยเหลือสังคมได้อย่างต่อเนื่อง เพราะรายได้ กำไร และการเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันของธุรกิจและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในสังคม จะนำไปสู่ความเจริญอันถึงพร้อมอย่างยั่งยืนและแท้จริง 💡

บรรณานุกรม

- กิตตินันท์ น้อยมณี. (2556, 13 พฤษภาคม). การจัดการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์: สรุปบทที่ 6 Supply chain management. สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2557, จาก <http://kittinane-businessbcom4202.blogspot.com/2013/05/6-supply-chain-management.html>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). กลุ่มธุรกิจการให้บริการด้านสถาปัตยกรรมไทย. สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2557, จาก http://ce.nesdb.go.th/?mod=welcome&op=ce_detail&group_id=11
- Kyle, B. (2014, May 27). Samsung apologizes to semiconductor workers who contracted cancer, promises compensation. Retrieved June 30, 2014, from <http://www.electronicstakeback.com/2014/05/27/samsung-apologizes-to-semiconductor-workers-who-contracted-cancer-promises-compensation/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Business Review*, 80(12), 56-69.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value-how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 1-17.