

•• แนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) เสนอให้ธุรกิจต้องสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจให้กับกิจการและสังคมไปพร้อมกันเพื่อความสำเร็จในระยะยาว บทบาทของธุรกิจต่อสังคมในบริบทของ CSV นั้นตั้งอยู่บนฐานคิดแบบระยะยาว (Long-term Thinking) เน้นการสร้างประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นและสังคมให้เกิดเป็นผลประโยชน์ร่วมกัน

การสร้างคุณค่าร่วมเป็นแนวทางที่ต้องการแก้ไขความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างความต้องการของสังคมและของธุรกิจ ซึ่งเป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการพัฒนา ธุรกิจที่ดำเนินในวิถีทางของ CSV จึงต้องสร้างคุณค่าให้แก่สังคมควบคู่กับการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น เพื่อให้เกิดเป็นผลสำเร็จในระยะยาว

ที่ผ่านมา องค์กรธุรกิจให้ความช่วยเหลือแก่สังคมในรูปของ Corporate Social Investment (CSI) ชนิดที่เป็นการช่วยเหลือทางตรงในลักษณะการบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) หรือการสนับสนุนในลักษณะการอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) ร่วมกับพนักงานหรือร่วมมือกับองค์กรอื่น ซึ่งมีได้มีความเชื่อมโยงกับสิ่งที่ธุรกิจดำเนินการอยู่เท่าใดนัก จัดเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมจำพวกที่แยกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการและเกิดขึ้นภายหลัง (CSR-after-process)

พัฒนาการในระยะต่อมา การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จึงมีความพยายามในการเชื่อมโยงกับสิ่งที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ ก่อให้เกิดเป็นการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ (CSR-in-process) โดย

MBA

# CSV

## กลยุทธ์สู่ความยั่งยืน



เรื่อง : **ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติกการ**  
ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา

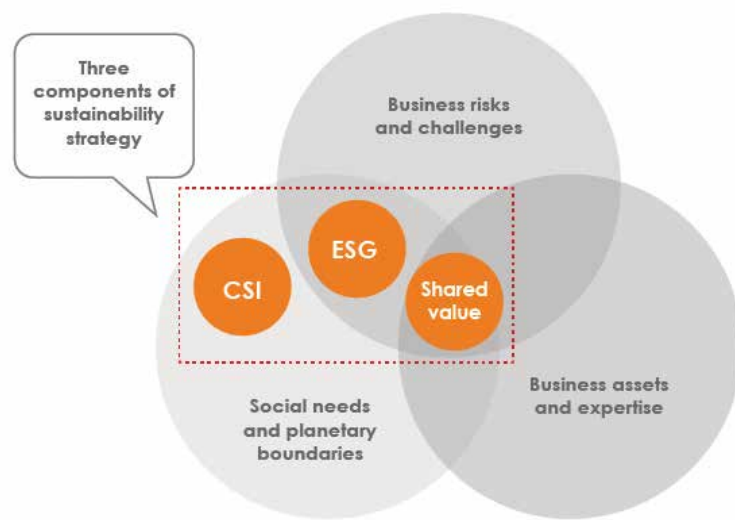
คำนึงถึงการป้องกันและแก้ไขผลกระทบ (เชิงลบ) จากการดำเนินงานที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ ในลักษณะที่เป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) ครอบคลุมทั้งในเรื่องและประเด็นทางสังคมที่องค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมายเป็นพื้นฐาน รวมถึงเรื่องและประเด็นที่สังคมหรือผู้มีส่วนได้เสียของกิจการคาดหวังให้องค์กรดำเนินการ โดยไม่จำกัดว่าเรื่องนั้น

องค์กรจะมีสินทรัพย์หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นทุนเดิมอยู่หรือไม่ก็ตาม

พัฒนาการล่าสุดที่เกิดขึ้นในแวดวงของการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ มีความพยายามที่จะยกระดับมาสู่การส่งมอบผลกระทบ (เชิงบวก) จากการดำเนินงาน ในลักษณะของการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ระหว่างองค์กรและสังคม ด้วยการนำประโยชน์จากสินทรัพย์และจากความเชี่ยวชาญขององค์กรเป็นสำคัญ

จะเห็นได้ว่า แนวคิด CSV มิได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อมาทดแทนเรื่อง CSR หรือเรื่องความยั่งยืน แต่ธุรกิจที่นำแนวคิด CSV มาใช้สามารถแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการทำธุรกิจในรูปแบบ CSR-in-process ที่แต่ละองค์กรได้ใช้ความถนัดและความเชี่ยวชาญของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูง เป็นแนวคิดที่กิจการสามารถนำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืน ด้วยการตอบโจทย์ทางธุรกิจและสังคมไปพร้อม ๆ กัน

หากพิจารณาเพียงผิวเผิน แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม หรือ CSV อาจมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดอื่น ๆ ในสาขาการพัฒนาที่ยั่งยืน อาทิ Blended Value (Jed Emerson), Mutual Benefit (Stuart Hart), Bottom of the Pyramid (C.K. Prahalad and Hart),



Source: INCITE, What is Shared Value?, 2014.

Sustainability (John Elkington), Triple Bottom Line (Andrew Savitz and Karl Weber), Conscious Capitalism (David Schwerin and John Mackey)

ในความเป็นจริง CSV มีความต่างจากแนวคิดของ Jed Emerson ในเรื่อง Blended Value ที่เน้นการผสมผสานคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสร้างขึ้นจากองค์กรทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร เพื่อนำมาซึ่งผลรวมสูงสุดของทุกคุณค่าที่เกิดขึ้นกับกิจการและในตลาดทุน ขณะที่ CSV เน้นที่การนำใจที่ยังหลงงมงายมาแก้ไขและพัฒนาเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจ มิใช่การผสมหรือสร้างสมดุลของคุณค่าต่างๆ เข้าด้วยกัน

ส่วนกรอบแนวคิดของ Stuart Hart ในการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน เกี่ยวข้องกับการป้องกันมลพิษ เทคโนโลยีสะอาด การพัฒนา กลุ่มคนชั้นฐานราก และการติดตามดูแลผลิตภัณฑ์ ซึ่งทั้งหมดมีความซ้อนเหลื่อมกันอยู่ แต่ก็ไม่ใช่เรื่องเดียวกันเมื่อเทียบกับระดับของการสร้างคุณค่าร่วม

ในงานของ C.K. Prahalad และ Hart ที่มีความโดดเด่นเรื่องการเข้าถึงตลาดในระดับฐานราก ถือเป็นแง่มุมหนึ่งของการสร้างคุณค่าร่วม อย่างไรก็ดี ในงานของ Hart และ Kash Rangan ได้ชี้ให้เห็นตรงกันว่า ผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบสำหรับตลาดในระดับฐานราก จะสามารถสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนได้ ต่อเมื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งไม่ใช่ทุกความริเริ่มในระดับฐานรากที่เป็นเช่นนั้น

ความซ้อนเหลื่อมระหว่างการสร้างคุณค่าร่วมกับการสร้างความยั่งยืน มีตั้งแต่เรื่องของการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ที่ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าร่วม ไปจนถึงการปกป้องสภาพแวดล้อมไว้ให้สำหรับคนรุ่นหลัง ด้วยการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่อาจส่งผลต่อการรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันและกลไกการทำงานของทุนในรูปแบบที่ผิดเพี้ยนไปจากที่ควรจะเป็น

แน่นอนว่า การปฏิบัติตามข้อกำหนด และการดำเนินความรับผิดชอบต่อ



สังคมในมิติของการดูแลผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกิจการ เป็นสิ่งที่ต้องดำรงอยู่หรือทำให้เกิดขึ้นก่อนการสร้างคุณค่าร่วม แนวคิดของ CSV จึงเป็นภาคต่อของการยกระดับความรับผิดชอบต่อจากการดูแลผลกระทบในเชิงลบ มาสู่การส่งมอบคุณค่าในเชิงบวก

มีการวิพากษ์ในทำนองว่า แนวคิด CSV ยังคงยึดประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง มิได้แตกต่างไปจากรูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีอยู่เดิม ซึ่งมีส่วนที่ก่อให้เกิดปัญหาในเชิงระบบ และเสนอว่าทางออกควรจะต้องเกิดขึ้นภายใต้กระบวนการที่ผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่ายเข้าร่วมอย่างเสมอภาค ว่าทรมมดังกล่าวเป็นอุดมการณ์ของกลุ่มที่ต้องการเห็นโลกสวย ซึ่งสวนทางกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกแห่งความจริง

เหตุที่การสร้างคุณค่าร่วมมีแรงหนุนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจริงก็เพราะความก้าวหน้าทางสังคมและผลประโยชน์ขององค์กรถูกปรับวางให้อยู่ในแนวเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรมและจับต้องได้สูง เจกเซนกลยุทธ์อื่นๆ ขององค์กรที่ได้รับการพิสูจน์ผ่านการ

เวลาในสนามธุรกิจจนกลายเป็นหลักปฏิบัติที่แพร่หลายมาก่อนหน้านี้

ข้อเสนอเรื่องความรับผิดชอบต่อการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร ที่มุ่งหวังให้ธุรกิจจะทิ้งหรือลดทอนเป้าประสงค์ในเรื่องของการแสวงหากำไรสูงสุด เพื่อให้ได้ชื่อว่าเป็นองค์กรที่ดีกว่าที่เป็นอยู่นั้น นอกจากจะไม่เป็นที่ขานรับในแวดวงธุรกิจแล้ว ยังจะเป็นการตอกล้มให้เกิดการแบ่งแยกระหว่างกิจกรรมทางธุรกิจและทางสังคมเพิ่มมากขึ้น

แน่นอนว่า ธุรกิจไม่สามารถที่จะแก้ไขทุกปัญหาทางสังคม และก็ไม่ใช้ทุกธุรกิจที่จะเป็นธุรกิจที่ดีต่อสังคม เช่นเดียวกับวิถีทางของการสร้างคุณค่าร่วมที่ไม่อาจใช้ขจัดความไม่เป็นธรรมทั้งหมดได้ แต่การนำแรงจูงใจในเรื่องผลกำไรและกลยุทธ์ทางธุรกิจมาใช้เป็นเครื่องมือจัดการกับปัญหาทางสังคม ที่ซึ่งแนวคิด CSV มีส่วนในการผลักดันและได้ถูกนำไปขยายผลอย่างกว้างขวางนี้ สามารถที่จะช่วยทั้งกับธุรกิจเพื่อให้มีส่วนร่วมในการตอบแทนชดเชย และกับโลกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน **M**

(เรียบเรียงจาก What's the Value of Shared Value? โดยไมเคิล อี. พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์)