

●● นับตั้งแต่ที่ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง Creating Shared Value (CSV) ร่วมกับ มาร์ค เครเมอร์ ในปี พ.ศ. 2554 ว่าเป็นบทบาทของภาคธุรกิจที่จะร่วมพัฒนาสังคมด้วยการนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญหลักขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน ซึ่งมีความแตกต่างจากการขับเคลื่อน CSR ในรูปแบบเดิม จนในปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจที่ขานรับเอาแนวคิดดังกล่าวไปใช้กันอย่างแพร่หลายในทุกสาขาอุตสาหกรรม

สำหรับองค์กรที่ต้องการนำแนวคิด CSV เคลื่อนไปสู่ภาคปฏิบัติ ข้อเสนอแนะของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์ ที่ได้ให้ผ่านทางชุมชนนักปฏิบัติ “Shared Value Initiative” ซึ่งทั้งสองได้ร่วมกันก่อตั้งในปี พ.ศ. 2555 มีจุดเริ่มต้นจากการสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขสนับสนุนใน 3 ประการสำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป็นข้อผูกมัดหรือข้อยึดมั่นในระดับองค์กร การจัดวางโครงสร้างพื้นฐานที่เปิดทางให้เกิดการขับเคลื่อน การค้นหาและบ่มเพาะบุคลากรให้มีไฟและมีพลังนำการขับเคลื่อน

แนวทางของการกำหนดเรื่องการสร้างคุณค่าร่วมให้เป็นข้อผูกมัดหรือข้อยึดมั่นในระดับองค์กร มีจุดที่เริ่มต้นได้จากการปรับเจตจำนงขององค์กรและการกำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นการคำนึงถึงคุณค่าร่วม การเชื่อมโยงความต้องการทางสังคมในประเด็นที่กำหนดเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และการสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานที่เปิดทางให้เกิดการขับเคลื่อน CSV ในระดับองค์กร ประกอบด้วย การออกแบบโครงสร้าง

MBA

กรอบการขับเคลื่อน CSV



เรื่อง : ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ
ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา

การดำเนินงานใหม่จากการพิจารณาภาวะความพร้อมของเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบ การแสวงหาหุ้นส่วนการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในประเด็นทางสังคมนั้น ๆ การพัฒนาหรือดัดแปลงกระบวนการธุรกิจ รวมถึงการสร้างระบบการวัดผลในเชิงคุณค่าร่วม

ในแง่ของการค้นหาและบ่มเพาะบุคลากรให้มีไฟและมีพลังนำการขับเคลื่อนเรื่อง CSV มีข้อพิจารณาตั้งแต่การสร้างแรงจูงใจหรือให้สิ่งจูงใจในรูปแบบที่เหมาะสมแก่

พนักงาน การพัฒนาบ่มเพาะความรู้ สมรรถภาพ และภาวะผู้นำ รวมถึงการฟื้นฟูบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นในเรื่องดังกล่าวเข้ามาร่วมงาน

หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดวางเงื่อนไขสนับสนุนและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดขึ้นแล้ว ข้อพิจารณาต่อมา คือ การจัดวางองค์ประกอบที่ช่วยในการออกแบบความริเริ่มหรือแผนงานในการสร้างคุณค่าร่วม ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนากรณีทางธุรกิจ การเข้าร่วมกับหุ้นส่วนดำเนินการภายนอก การกำหนดกิจกรรมและเม็ดเงินลงทุน การจัดโครงสร้าง ทรัพยากรในองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางธุรกิจและทางสังคม

ทั้งนี้ การที่องค์กรจะสามารถจัดวางองค์ประกอบ สำหรับความริเริ่มหรือแผนงานในการสร้างคุณค่าร่วม องค์กรจำเป็นที่จะต้องทราบหรือกำหนดระดับการสร้างคุณค่าร่วมที่ประสงค์จะดำเนินการ โดยพิจารณาจากความพร้อมของทรัพยากรและเงื่อนไขที่องค์กรมีอยู่ในขณะนั้นว่าสอดคล้องกับระดับที่เป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมโดยตรงผ่านทางตัวสินค้าและบริการ หรือเป็นการกำหนดบรรทัดฐานใหม่ในเรื่องผลผลิตภาพ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมตลอดห่วงโซ่คุณค่า หรือเป็นการร่วมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น เช่น การสร้างงาน การสาธารณสุข การศึกษา เศรษฐกิจชุมชน สวัสดิการสังคม

ข้อยึดมั่นระดับองค์กร	โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการขับเคลื่อน	ผู้นำที่มีพลังและกระตือรือร้น
<input type="checkbox"/> การปรับเจตจำนงขององค์กร และการกำหนดวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงคุณค่าร่วม	<input type="checkbox"/> การออกแบบโครงสร้างงาน วัฒนธรรมและความเป็นหุ้นส่วนกับองค์กรภายนอก	<input type="checkbox"/> การสร้างแรงกระตุ้นหรือมาตรการจูงใจแก่พนักงาน
<input type="checkbox"/> การต่อเชื่อมความต้องการทางสังคมเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ	<input type="checkbox"/> การพัฒนาหรือดัดแปลงกระบวนการทางธุรกิจ	<input type="checkbox"/> การพัฒนาบ่มเพาะความรู้ สมรรถภาพ และภาวะผู้นำ
<input type="checkbox"/> การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	<input type="checkbox"/> การสร้างระบบสำหรับวัดผลคุณค่าร่วม	<input type="checkbox"/> การฟื้นฟูบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น

Source: Shared Value Initiative, Shared Value at the Enterprise Level: Conditions for an Enabling Environment, 2013.

เมื่อองค์กรสามารถกำหนดระดับการสร้างความคุ้มค่าที่จะดำเนินการ สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในขั้นต่อไป คือ การระบุตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ทั้งในเชิงธุรกิจและในเชิงสังคมของความสำเร็จหรือแผนงานที่สอดคล้องกับระดับการสร้างความคุ้มค่าที่เลือกดำเนินการ

ตัวอย่างของคุณค่าทางธุรกิจที่ได้รับ ได้แก่ ยอดรายได้เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น การเติบโตของตลาด ต้นทุนลดลง การมีแหล่งจัดหาที่มั่นคง ผลผลิตเพิ่มขึ้น คุณภาพดีขึ้น โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการกระจายสินค้าและบริการดีขึ้น ระดับการเข้าถึงแรงงานสูงขึ้น ซีดความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น

ตัวอย่างของคุณค่าทางสังคมที่ได้รับ ได้แก่ ยอดการใช้พลังงานลดลง ยอดการใช้น้ำลดลง ยอดการใช้วัสดุที่ลดลง ทักษะในการทำงานดีขึ้น รายรับของพนักงานดีขึ้น ระบบการดูแลผู้ป่วยได้รับการปรับปรุง ปริมาณรอยเท้าคาร์บอนลดลง โภชนาการที่ดีขึ้น การศึกษาที่ดีขึ้น การสร้างงานเพิ่มขึ้น สุขภาพที่ดีขึ้น เป็นต้น

กรอบการขับเคลื่อน CSV ที่เป็นผลจากการประมวลเงื่อนไขหรือสภาพแวดล้อมที่องค์กรต้องทำให้มีขึ้น องค์กรประกอบที่ใช้ในการออกแบบความสำเร็จหรือแผนงาน การกำหนดระดับการสร้างความคุ้มค่าที่บูรณาการเข้ากับกลยุทธ์องค์กร และการกำกับกำกับการสร้างความคุ้มค่าโดยใช้ตัวชี้วัดทั้งทางธุรกิจและทางสังคมควบคู่กัน สามารถแสดงได้ดังภาพ

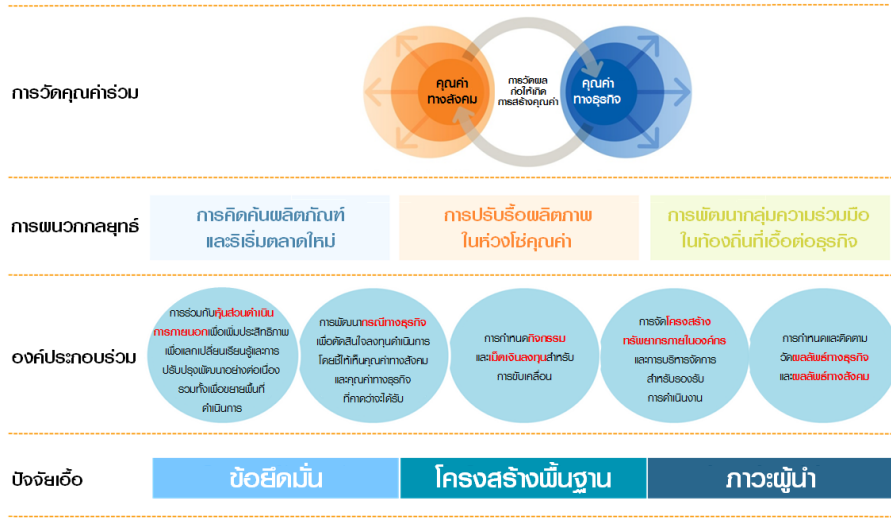
	การคิดค้นผลิตภัณฑ์และริเริ่มตลาดใหม่	การปรับหรือผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า	การพัฒนาทูลุ่มความร่วมมือในท้องถิ่นที่เอื้อต่อธุรกิจ
ตัวชี้วัดผลกระทบทางธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> • ยอดรายได้เพิ่มขึ้น • ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น • การเติบโตของตลาด • ชัดความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนลดลง • การมีแหล่งจัดหาที่มั่นคง • ผลิตภาพดีขึ้น • คุณภาพดีขึ้น • ชัดความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้นทุนลดลง • การมีแหล่งจัดหาที่มั่นคง • โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการกระจายสินค้าและบริการดีขึ้น • ระดับการเข้าถึงแรงงานสูงขึ้น • ชัดความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น
ตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม	<ul style="list-style-type: none"> • ระบบการดูแลผู้ป่วยได้รับการปรับปรุง • ปริมาณรอยเท้าคาร์บอนลดลง • โภชนาการที่ดีขึ้น • การศึกษาที่ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ยอดการใช้พลังงานลดลง • ยอดการใช้วัสดุลดลง • ยอดการใช้วัสดุที่ลดลง • ทักษะในการทำงานดีขึ้น • รายรับของพนักงานดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • การศึกษาที่ดีขึ้น • การสร้างงานเพิ่มขึ้น • สุขภาพที่ดีขึ้น • รายรับที่ดีขึ้น

Source: Shared Value Initiative, Measuring Shared Value: Common Initiative-Level Outcomes, 2013.

ในบริบทของการสร้างความคุ้มค่า ตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์เชิงสังคมจะใช้เป็นตัวตัดสินใจหรือตอบใจห้การลงทุนในความสำเร็จหรือแผนงานที่องค์กรได้ออกแบบเพื่อดำเนินการ โดยผลได้ในเชิงสังคมที่เกิดขึ้นจะใช้เป็นตัวเหนี่ยวนำให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงธุรกิจตามมาด้วย

จะเห็นว่า การขับเคลื่อนการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคมตามแนวคิด CSV จะมุ่งเน้นในเรื่องหรือประเด็นทางสังคมที่เปิดโอกาสให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยมีการนำประเด็นปัญหาสังคมดังกล่าวมาใช้เป็นโจทย์

ร่วมในการคิดค้นและพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร และให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับภาคีหุ้นส่วนภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง **M**



Source: Thaipat Institute, Shared Value Framework, Aggregated from APS Network Training: London Cohort, 2013.

การขับเคลื่อน CSV ควรเริ่มต้นจากการสำรวจและทำให้เกิดสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขที่เอื้อต่อการลงมือปฏิบัติใน 3 ประการสำคัญ ได้แก่ การกำหนดให้ CSV เป็นข้อผูกมัดหรือข้อยึดมั่นในระดับองค์กร การจัดวางโครงสร้างพื้นฐานที่เปิดทางให้เกิดการขับเคลื่อน CSV การค้นหาและบ่มเพาะบุคลากรให้มีไฟและมีพลังนำการขับเคลื่อน CSV