

เริ่มต้น CSV ให้ถูกทาง



เรื่อง : ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ
ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒน์

●● ทุกวันนี้ มีการพูดกันอย่างกว้างขวางถึงการยกระดับ CSR มาเป็นเครื่องมือช่วยสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันตามโมเดลของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ที่ฉายภาพให้เห็นว่า องค์กรสามารถพัฒนา Responsive CSR ในเชิงของการดูแลผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ มาสู่ Strategic CSR ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม หรือ **Creating Shared Value (CSV)** ระหว่างธุรกิจกับสังคมไปพร้อมกัน

คำว่า **Responsive** ถ้าจะอธิบายอย่างง่ายในบริบทของ CSR คือ ความที่องค์กร Respond ในเรื่องที่เป็นผลกระทบ

อันมีสาเหตุจากการประกอบกิจการ หากมองในเชิงอุดมคติ ถ้าองค์กรไม่ได้ไปทำให้ใครเดือดร้อน ก็อาจจะไม่ต้องทำ

CSR ก็ได้ แต่ในความเป็นจริง กระบวนการในทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การส่งมอบ การจำหน่าย



การบริการ ฯลฯ ย่อมต้องเกิดผลภายนอก (Externalities) ไม่มากก็น้อย ฉะนั้น การที่ชาวบ้านเดินมาหาโรงงานบอกว่าเขาได้รับผลกระทบจากน้ำที่ขุ่นเหม็น อากาศเสีย หากโรงงานไม่ดำเนินการอะไรเลย นั่นแสดงว่า ไม่มี CSR

การที่องค์กรรับที่จะดำเนินการตามที่ชาวบ้านร้องขอ อันนี้เรียกว่า Responsive คือ React ในสิ่งที่ตนเองได้สร้างผลกระทบไว้ ซึ่งพอร์เตอร์กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรตอบสนองต่อข้อห่วงกังวลหรือข้อเรียกร้องเช่นนี้ องค์กรจะได้รับการยอมรับในฐานะ Good Citizen ในสังคมที่สามารถอยู่ร่วมกันได้

ทีนี้ ในมุมมองพอร์เตอร์ยังขยายความต่อว่า แม้องค์กรจะได้ทำเรื่อง Responsive CSR ครบถ้วนดีแล้ว แต่ก็อาจไม่เพียงพอต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันที่ทุกธุรกิจให้ความสำคัญ เพราะการดำเนินงาน CSR ในเชิงรับ องค์กรไม่สามารถกำหนดประเด็นการดำเนินงานทางสังคมได้เอง ซึ่งถือเป็นโจทย์สำคัญของการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหนึ่งของการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน

แนวคิดของ CSR เชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic CSR ซึ่งก็คือการทำ CSR ในเชิงรุก จึงถูกพอร์เตอร์หยิบยกขึ้นมานำเสนอ โดยที่องค์กรเป็นผู้หยิบยกประเด็นทางสังคมขึ้นมาวิเคราะห์และเลือกดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์รวมทั้งเกี่ยวพันกับพันธกิจ ตลอดจนขับเคลื่อนค่านิยมขององค์กรอย่างผสมผสานกลมกลืน

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรหลายแห่งลุกขึ้นมาประกาศว่าจะเข้าไปทำงานเชิงรุกกับสังคม แต่หากผลกระทบทางลบจากกิจการที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ยังไม่ได้รับการแก้ไข หรือกล่าว

Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach (Porter and Kramer, 2006)

Generic Social Impacts	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Good citizenship	Mitigate harm from value chain activities	Strategic philanthropy that leverages capabilities to improve salient areas of competitive context
Responsive CSR	Transform value-chain activities to benefit society while reinforcing strategy	



การทำ CSR เชิงกลยุทธ์ มิได้หมายความว่า Responsive CSR แต่เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีพัฒนาการ

อีกนัยหนึ่งคือ ยังไม่ได้ทำ Responsive CSR การแสวงหาความแตกต่างหรือมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันด้วย Strategic CSR ก็จะไม่เป็นผล เนื่องจากองค์กรยังละเลยสิ่งที่เป็น Minimum Requirement ที่ควรต้องดำเนินการอยู่

ดังนั้น การทำ CSR เชิงกลยุทธ์ จึงมิได้มาทดแทน Responsive CSR แต่เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีพัฒนาการ ตั้งแต่การทำ CSR ในเชิงรับ (ที่เน้นแก้ไขผลกระทบทางลบ) จนมาสู่ CSR ในเชิงรุก (ที่เน้นเสริมสร้างผลกระทบทางบวก) อย่างเป็นลำดับขั้น

การสร้างคุณค่าร่วม จะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อ สังคมให้การยอมรับกิจการ ในฐานะที่เป็น Good Citizen สามารถดำเนินการดูแลผลกระทบได้ดี ไม่สร้างความเดือดร้อนเสียหายแก่ผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่รอบกิจการ จึงเรียกได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นของการทำ CSV อย่างถูกต้อง M

