

•• บทความ CSV ตอนที่ จะพาท่านไปรู้จัก วิธีการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับความริเริ่มด้านคุณค่าร่วม อันเป็นขั้นตอนที่ต่อจากการระบุโอกาสดำเนินการสู่แนวทางการสร้างคุณค่าร่วม หรือ Shared Value Opportunity Identification (SVOI) และเป็นจุดเริ่มต้นของการแปลงรูปจากธุรกิจปกติ ไปสู่รูปแบบของธุรกิจคู่สังคม (Shared Value Business)

MBA

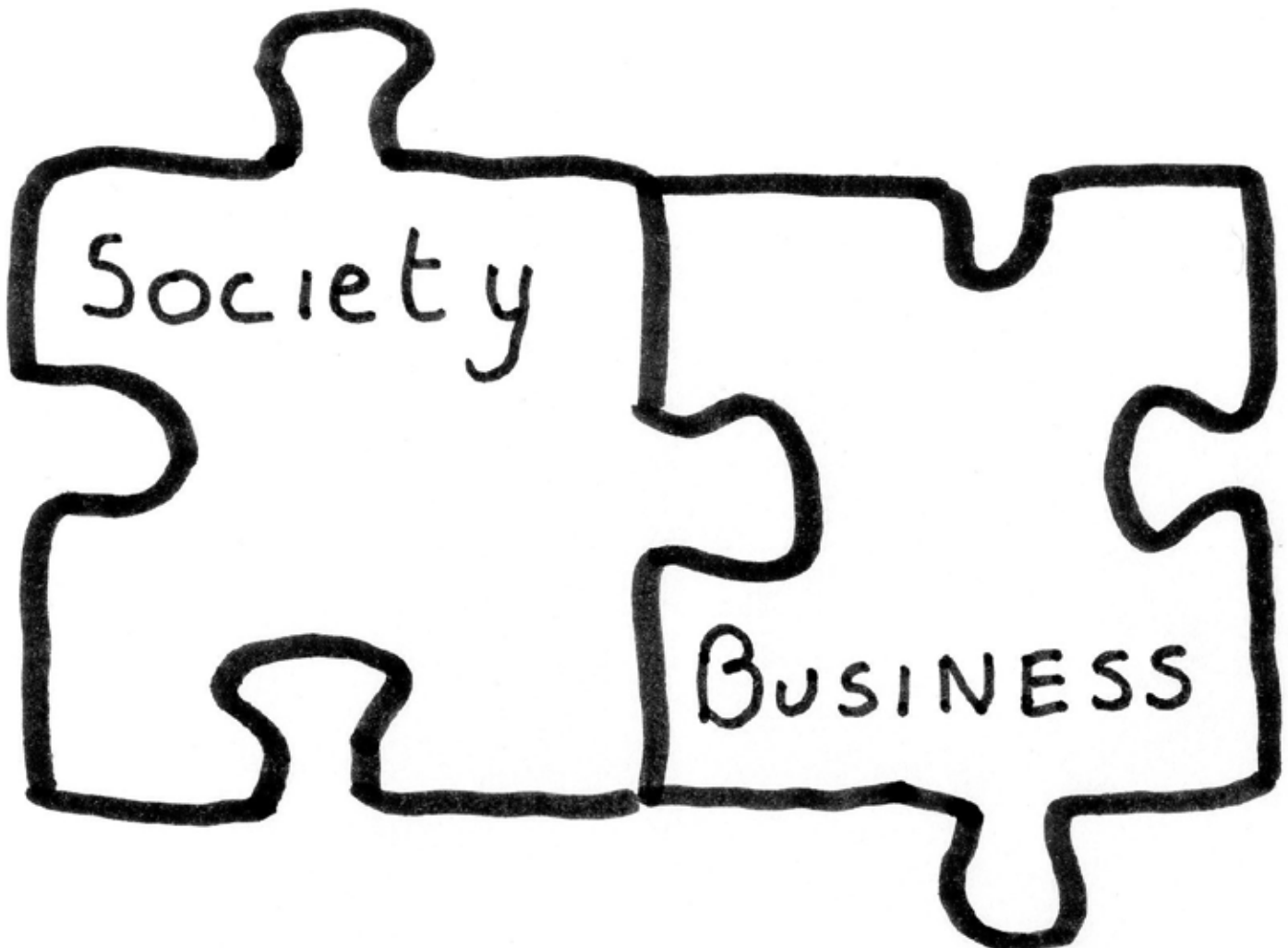
การจัดทำ แผนธุรกิจ คู่สังคม



เรื่อง : *ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ*
ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา

องค์กรธุรกิจ ถูกคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมให้ดำเนินกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR) โดยที่กิจการส่วนใหญ่ มักเข้าใจว่า กิจกรรมดังกล่าว เป็นส่วนที่องค์กรธุรกิจต้องทำเพิ่มเติมจากการประกอบธุรกิจปกติ หรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่

เป็นเหตุให้ผลลัพธ์ของกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรออกแบบและดำเนินการ มิได้มีส่วนเสริมหนุนต่อผลประโยชน์การในทางธุรกิจโดยตรง ทั้งที่กิจการสามารถออกแบบให้กิจกรรมดังกล่าวส่งมอบผลลัพธ์ทั้งทางสังคมและทางธุรกิจควบคู่ไป



Shared Value Initiative Design Process



พร้อมกันได้ โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมมิได้มีข้อคัดค้าน トラบที่กิจการสามารถตรวจตราดูแลและจัดการกับผลกระทบเชิงลบอย่างมีความรับผิดชอบ

การออกแบบกิจกรรม CSR ที่คำนึงถึงการบูรณาการเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจหรือที่เดิมเรียกว่า Strategic CSR กำลังได้รับการพัฒนาสู่รูปแบบของการสร้างเป็นคุณค่าร่วม หรือ Shared Value ที่ให้ผลลัพธ์ทั้งทางสังคมและทางธุรกิจไปพร้อมกัน โดยคำนึงถึงการใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญและสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ พัฒนาจนกลายเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

การออกแบบความริเริ่มด้านคุณค่าร่วม มิได้เป็นเพียงกิจกรรมเพื่อช่วยยกระดับการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และมีได้ใช้เป็นกลยุทธ์เสริมเพียงเพื่อให้องค์กรอยู่เหนือคู่แข่ง แต่เป็นจุดเริ่มในการปรับแกนของกลยุทธ์ธุรกิจ ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง จนกลายเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้สร้างผลกำไรทางธุรกิจ ไปพร้อมกับการแก้ไขปัญหาทางสังคม ที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกแบบให้ทัดเทียมหรือดีกว่าได้

วิธีการออกแบบความริเริ่มด้านคุณค่าร่วม (Shared Value Initiative) ประกอบด้วยกระบวนการใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. อำนวยการประชุมหารือเชิงปฏิบัติการตั้งต้น หรือ Facilitate an Initial Workshop 2. กำหนดปัจจัยที่จำเป็นต้องใช้และประเด็นที่จะใช้ขยายผล หรือ Define the Need and Leverage Points 3. วิจัยหาแผนการดำเนินงานต้นแบบ หรือ Research Model Programs และ 4. พัฒนาแผนธุรกิจฉบับสมบูรณ์ หรือ Develop Final Business Plan

การออกแบบความริเริ่มด้านคุณค่าร่วม เป็นจุดเริ่มในการปรับแกนของกลยุทธ์ธุรกิจ ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง

กิจกรรมในขั้นตอนการประชุมหารือเชิงปฏิบัติการตั้งต้น ประกอบด้วย การจัดทำแบบร่างและสมมติฐานในภาพรวมสำหรับความริเริ่มด้านคุณค่าร่วม การกลั่นกรองประเด็นคำถามหลัก วิธีดำเนินการวิจัย และแผนงานในการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดประชุมขับเคลื่อนงานระหว่างผู้เกี่ยวข้องในองค์กร

กิจกรรมในขั้นตอนการกำหนดปัจจัยที่จำเป็นต้องใช้และประเด็นที่จะใช้ขยายผล ประกอบด้วย การดำเนินการวิจัยระดับทุติยภูมิ การสัมภาษณ์หรือลงภาคสนาม กิจกรรมสัมภาษณ์ผู้นำในธุรกิจ และการกลั่นกรองแบบร่างตามข้อค้นพบใหม่ที่รวบรวมได้

กิจกรรมในขั้นตอนการวิจัยหาแผนการดำเนินงานต้นแบบ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้ให้การอุปถัมภ์แผนงานที่มีความคล้ายคลึงกัน และ/หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อพัฒนากรณีศึกษาของแผนงานดังกล่าว การจัดทำแบบจำลองผลกระทบทางสังคมและทางธุรกิจที่คาดว่าจะได้รับ การทบทวนกรณีศึกษาและกลั่นกรองงานออกแบบความริเริ่ม

กิจกรรมในขั้นตอนการพัฒนาแผนธุรกิจฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย การจัดทำข้อมูลและดำเนินการติดต่อหุ้นส่วนเป้าหมาย การประชุมหารือเชิงปฏิบัติการเพื่อแปลง

แบบร่างที่เป็นภาพรวมสู่รายละเอียดกลยุทธ์สำหรับนำไปปฏิบัติ และการจัดทำแผนธุรกิจฉบับสมบูรณ์ ที่ครอบคลุมถึงผลลัพธ์เป้าหมาย รายการกิจกรรม งบประมาณ และแผนลดความเสี่ยง

โดยสิ่งที่เป็นผลลัพธ์จากกระบวนการออกแบบความริเริ่มด้านคุณค่าร่วม คือ แผนธุรกิจสำหรับความริเริ่มด้านคุณค่าร่วม หรืออาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า **“แผนธุรกิจเพื่อสังคม”** ที่แสดงรายละเอียดแนวทางกิจกรรมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ หุ้นส่วนความร่วมมือ ผลลัพธ์ทางสังคมและทางธุรกิจที่คาดว่าจะได้รับ เป็นต้น

ธุรกิจที่ดำเนินการมาถึงขั้นนี้ จะมีความริเริ่มด้านคุณค่าร่วม (Shared Value Initiative) ที่เป็นแผนงานพร้อมดำเนินการในกรอบเวลาอย่างน้อย 3 ปี โดยเน้นการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และสมรรถภาพที่องค์กรมีอยู่ รวมถึงหุ้นส่วนภายนอกที่จะร่วมดำเนินการในการขยายผลสัมฤทธิ์ เพื่อปูทางสู่การเป็นกิจการคู่สังคม (Shared Value Enterprise) ในที่สุด **M**

●● กิจการสามารถออกแบบให้กิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งมอบผลลัพธ์ทั้งทางสังคมและทางธุรกิจควบคู่ไปพร้อมกันได้