

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความสำคัญของเรื่อง CSR	1-1
แนวคิดและทฤษฎี CSR เบื้องต้น	2-1
CSR up-to-date	3-1
Case Briefing	4-1

ความสำคัญของเรื่อง CSR

ความสำคัญของเรื่อง CSR

คำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) หรือคำที่มีความใกล้เคียงกันนี้เป็นแนวคิดที่ใช้กันมานานแล้วในการบริหารองค์กรที่ต้องการให้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น Bowen (1953) ใช้คำว่า Social responsibilities of the businessman หรือ Votaw (1972) ใช้คำว่า Corporate social responsibility means something, legal responsibility and liability, social behavior in ethical sense ...and charitable contribution

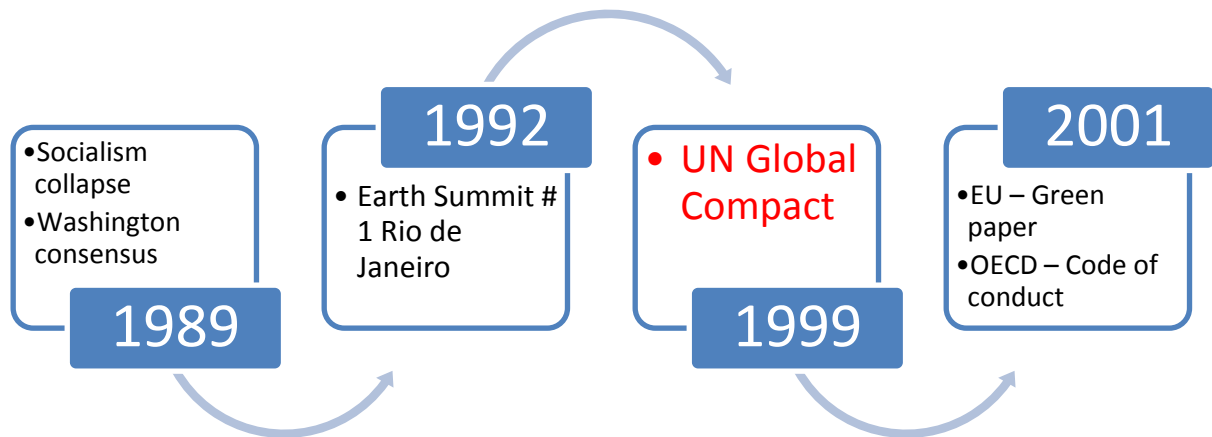
คำๆนี้ มีการพูดถึงกันมากขึ้นในช่วงปลายคริสต์ทศวรรษ 1990s และต้นคริสต์ทศวรรษ 2000s ซึ่งเป็นการอธิบายที่สอดคล้องกับแนวคิดว่าด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) เช่นการกล่าวถึงลักษณะความรับผิดชอบต่อภาคส่วนที่เกี่ยวข้องของ Corporate citizenship หรือ Corporate sustainability (Wood and Lodgson, 2002; Van Marrewijk, 2003; Matten et al., 2003)

สาเหตุที่มีการหยิบยกประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการบริษัทมาพูดถึงกันมาก ก็เป็นผลมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมของโลกที่เกิดขึ้นในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1980s ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติเศรษฐกิจและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการเร่งรัดพัฒนาอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นในลาตินอเมริกา ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และไต้หวัน พร้อมๆกับการเอาไรต์เอาเปรียบของกิจการบริษัทข้ามชาติ (Transnational company) ซึ่งอาศัยจังหวะของการเปิดตัวของระบบเสรีนิยมประชาธิปไตยและการล่มลงของระบบสังคมนิยมในรัสเซียและยุโรปตะวันออก ประเด็นปัญหาจากการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจอุตสาหกรรมและวิกฤติเศรษฐกิจดังกล่าวได้เป็นหัวข้อสำคัญของการประชุมองค์การระหว่างประเทศของ UN ที่บราซิล ซึ่งรู้จักกันโดยทั่วไปว่า The Earth Summit # 1 Rio de Janeiro ในปี ค.ศ. 1992 จนบรรลุเป็นข้อตกลงร่วมที่เรียกกันว่า “ข้อตกลงโลกแห่งประชาชาติ” (UN Global Compact) ในปี ค.ศ. 1999 ซึ่งเริ่มต้นด้วยหลักการ 4 ข้อใหญ่ คือ 1) สิทธิมนุษยชน (Human Rights) แรงงาน (Labour) สิ่งแวดล้อม (Environment) และการต้านคอร์รัปชัน (Anti-Corruption) โดยต่อมาได้พัฒนาหลักการใหญ่ข้างต้นนี้ให้เป็นแนวปฏิบัติตามหลัก 10 ประการ (ten principle) และจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการสร้างมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติต่างๆตามมาอย่างหลากหลาย เช่น Green paper ของสหภาพยุโรป Code of Conduct ของ OECD หรือ ISO 26000 รวมทั้งเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการนำเอาแนวความคิดว่าด้วย CSR เข้ามาร่วมต่อการบริหารองค์กรอย่างจริงจัง

แม้คำว่า CSR จะมีการเสนอและเรียกร้องให้มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมมาก่อนหน้านี้ถึงเกือบ 50 ปีแล้วก็ตาม ในที่นี้ จะถือว่าจุดเริ่มต้นของคำและความหมายของคำว่า CSR ที่ส่งผลต่อการนำมาใช้ในปฏิบัติในปัจจุบัน เป็นแนวคิดที่มุ่งกำกับต่อความบกพร่องที่เกิดขึ้นในกิจการบริษัทและการรวมกันเพื่อการดำเนินธุรกิจของเอกชนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นบริษัทข้ามชาติ จึงจะเห็นได้ว่า มีการอธิบายความเกี่ยวข้องของ CSR ไปยังภาคส่วนอื่นที่เป็นองค์กรของรัฐ เช่น CSR as public policy และ CSR

สำหรับกิจการขนาดเล็กและขนาดกลาง รวมทั้ง CSR ในองค์กรธุรกิจของชุมชนหรือวิสาหกิจชุมชนกัน
ในภายหลัง¹

ภาพที่ 1 : พัฒนาการของ CSR



จากความเป็นมาที่อธิบายโดยลำดับข้างต้น จะเห็นได้ว่าการแบ่งความสำคัญของ CSR เป็น 2 ช่วง คือ ก่อนหน้าที่จะเกิดข้อตกลง UN Global Compact ที่เรื่องของ CSR รวมอยู่ในความหมายของคำว่า Ethic หรือคำว่า Philanthropy และช่วงหลังที่เป็นการมุ่งสร้างแนวปฏิบัติสำหรับคำว่า CSR ให้มีกรอบและข้อควรปฏิบัติหรือเป็นไปตามแนวทางที่เรียกในภายหลังว่าเป็น CSR compliance การจัดแบ่งลักษณะของ CSR ดังกล่าวได้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ CSR ที่แบ่งออกเป็น 1) แบบเน้นจริยธรรม – กิจการสาธารณกุศล (Ethical-philanthropy concept) 2) แบบเน้นภาคปฏิบัติ (Action-oriented management) หรือแนวทางของ CSR Responsiveness 3) แบบเน้นจริยธรรมและคุณค่า (Ethic and Value) และ 4) แบบให้ความสำคัญต่อศาสตร์ความรู้และแนวคิดแบบศาสนา (Science and religion)² กล่าวได้สรุปได้ว่า CSR เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับพัฒนาการของการพัฒนาเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และการบริหารงานของเอกชนโดยตรงที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อตนเองมีอยู่ต่อชุมชน ผู้บริโภค ผู้มีส่วนได้เสีย และรัฐบาล ยิ่งไปกว่านั้น เรื่องของ CSR มิใช่เรื่องของการดำเนินงานแบบกิจกรรมแต่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของอนาคตและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งมีการพัฒนาองค์ความรู้เป็นทฤษฎีโดยตรง

¹ รายละเอียดเกี่ยวกับ CSR ในวิสาหกิจชุมชนและกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม ศึกษาเพิ่มเติมได้จาก Tracey, Paul ,Phillips, Nelson and Haugh, Helen. Beyond Philanthropy : Community Enterprise as a Basic for Corporate Citizenship และเอกสารของ UNIDO เรื่อง Corporate Social Responsibility implications for Small and Medium Enterprises in Developing Country

² Frederick , William C(1987,1998) . Moving to CSR 4 Business Society, Vol 37. No 1 ; 40-58

แนวคิดและทฤษฎี CSR

แนวคิดและทฤษฎีเบื้องต้น

2.1 ทฤษฎี CSR pyramid ของ Carroll และ Visser

2.1.1 Carroll A.B. (1991)¹ อธิบายว่า กิจการของบริษัทต่างๆ ได้แสดงออกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมตามลำดับจากล่างขึ้นไปข้างบน จากการแสดงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมจากงานโดยปกติพื้นฐานไปสู่การตัดสินใจที่สูงขึ้นไป จากขั้นต้น ซึ่งเป็นการจัดการจากส่วนที่เป็นกำไรของกิจการ ไปแสดงออกต่อความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจโดยการจัดตั้งมูลนิธิเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ ขั้นที่สอง การดำเนินการกฎหมายกำหนด – เป็นการแสดงออกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมตามกฎหมาย ไม่หลีกเลี่ยงกฎหมาย ทั้งนี้ก็เพราะกฎหมายเป็นการจัดระเบียบเงื่อนไขความถูกต้องความผิดของสังคม เป็นการแสดงออกต่อกฎกติกาของสังคม ขั้นที่สาม ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม เป็นการยึดโยงตัวเองเข้ากับสิ่งที่ควรแก่การกระทำที่ถูกต้อง เป็นธรรม ละเว้นต่อความน่าละอายต่างๆ ขั้นที่สี่ เป็นการปฏิบัติตัวเป็นบริษัทแบบพลเมืองที่ดี – เป็นการอุทิศทรัพยากรที่มีอยู่ต่อชุมชน เป็นการเกื้อหนุนต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน

ภาพที่ 2 : CSR Pyramid of CSR



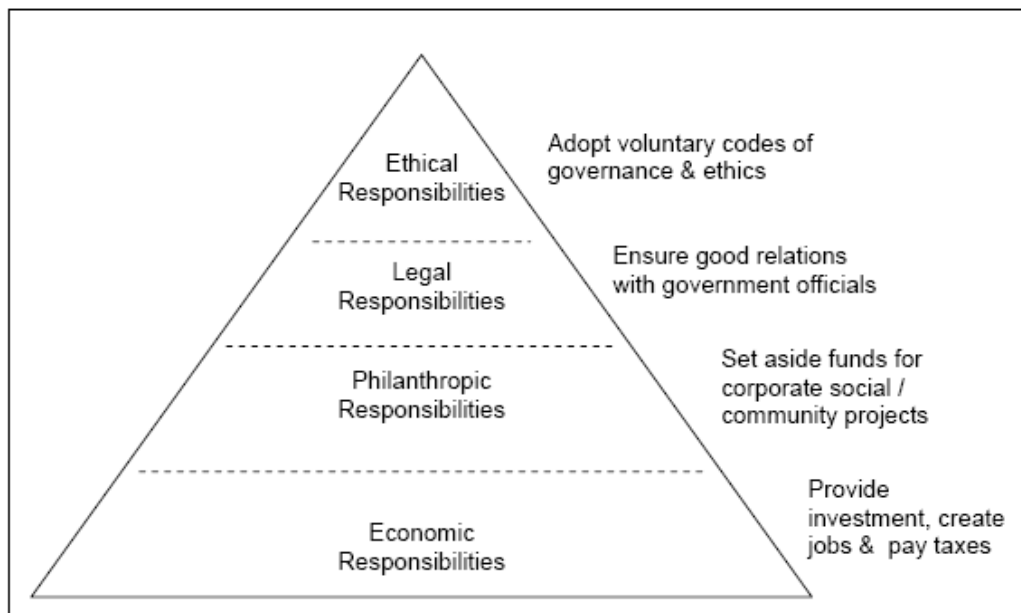
ที่มา : Carroll. A.B.(1991)

ต่อมาในการจัดประชุมเรื่องความยากจนของแอฟริกาในปี ค.ศ.2005 Wayne Visser ได้อธิบายกลับข้างโมเดล CSR ของ Carroll ข้างต้นว่า โมเดลดังกล่าวเหมาะสำหรับการอธิบายถึงลักษณะของ CSR ในประเทศที่พัฒนาแล้ว สำหรับในประเทศที่กำลังพัฒนาหรือประเทศยากจนในแอฟริกา การแสดงออกถึงงาน CSR ของกิจการบริษัทมีความแตกต่างกันออกไป โดยหลังจากความรับผิดชอบต่อผลกำไรในขั้นที่หนึ่ง ที่กิจการ

¹ A.B. Carroll. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" Business Horizons(July-August 1991) : 39-48

บริษัท จะต้องจัดสรรความรับผิดชอบต่อการลงทุน (ผู้ถือหุ้น/ผู้ลงทุน) ค่าแรงงานและผลตอบแทนและการจ่ายภาษีให้รัฐแล้ว ขั้นที่สอง จะเป็นเรื่องของการบริหารเพื่อสาธารณกุศล เพราะความยากจนของสังคมโดยรอบ เป็นปัจจัยที่กิจการบริษัทจะจัดสรรเงินเพื่อจัดตั้งกองทุนเพื่อสังคมและโครงการสนับสนุนชุมชน ขั้นที่สาม จะเป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย ทั้งนี้เพื่อเป็นการแสดงออกต่อความรับผิดชอบต่อรัฐและความสัมพันธ์กับข้าราชการ ขั้นที่สี่ เป็นการแสดงออกต่อความรับผิดชอบต่อจริยธรรมของกิจการบริษัท เป็นงานอาสาตามลักษณะของ governance & ethic

ภาพที่ 3 : Revisiting Carroll's CSR pyramid by Wayne Visser



ที่มา www.waynevisser.com/.../article_africa_pyramid_wvisser.p..

จากทฤษฎีว่าด้วย Pyramid of CSR ทั้งสองโมเดลข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริบทของสังคม ปัญหาความต้องการของสังคมและลักษณะของปัญหาทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน ระหว่างประเทศพัฒนาแล้ว กับประเทศกำลังพัฒนา ที่ทำให้ลักษณะของงาน CSR มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันตามไปด้วย ดังนั้น การจะนำเอาทฤษฎีเกี่ยวกับ CSR มาปรับใช้ในการบริหารองค์กร นั้น ด้านควรจะต้องตรวจสอบฐานที่มาของการพัฒนาทฤษฎี และการตรวจสอบลักษณะของสภาวะเศรษฐกิจของประเทศ

2.2 ทฤษฎี CSR ของ Phillip Cotler and Nancy Lee

Cotler & Lee (2004) ได้อธิบายบุคลิกของงาน CSR ที่ดำรงอยู่กับการบริหารการตลาด หรือเป็นการแสดงออกของบริษัทผ่านการบริหารจัดการทางการตลาด เป็น CSR as Marketing management ประกอบด้วย กิจกรรมที่แสดงออกผ่านกลยุทธ์ทางการตลาด 6 กลยุทธ์ คือ 1) Cause related marketing – การนำเอาส่วนแบ่งจากรายได้ที่รณรงค์ทางการตลาดไปทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างใดอย่างหนึ่ง 2) Corp social marketing – เป็นการดำเนินธุรกิจโดยลักษณะเป็นบริษัทเพื่อสังคม 3) Corporate philanthropy –

เป็นการบริจาคเงินของบริษัทเพื่อสาธารณกุศล เช่น กฐิน และผ้าป่า 4) Community volunteering – สนับสนุนให้พนักงานของบริษัทไปทำงานช่วยเหลือต่อชุมชน 5) Socially responsible business practices – เป็นการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาทางสังคม เช่น บริษัทที่ทำธุรกิจรีไซเคิลขยะ และ 6) Cause promotions – เป็นกิจกรรมที่นำเอาส่วนต่างของรายได้จาก campaign ทางการตลาดไปช่วยเหลือต่อสังคม

ภาพที่ 4 : Six options for doing good by Cotler & Lee

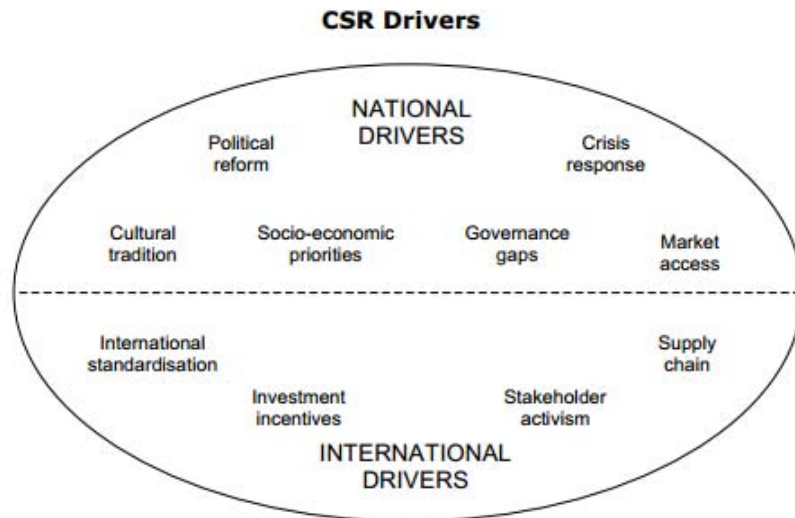


ที่มา : Cotler & Lee, Corporate Social Responsibility

2.3 CSR drivers

เป็นทฤษฎีที่นำเสนอโดย Wayne Visser เพื่ออธิบายถึงพลังขับเคลื่อน CSR ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนถึงลักษณะของความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อธุรกิจในกิจการบริษัท โดยที่ Visser แบ่งเรื่องดังกล่าวออกเป็น 2 ส่วน คือ พลังขับเคลื่อนระดับชาติ (National drivers) และ พลังขับเคลื่อนระดับสากล (International Drivers)

พลังขับเคลื่อนระดับชาติ จะเกี่ยวข้องกับ Cultural tradition / Political reform / Socio-economic priorities / Governance gaps / Crisis response / Market access ในขณะที่ พลังขับเคลื่อนระดับสากล จะเกี่ยวข้องกับ International standardization / Investments incentives / Stakeholder activism / Supply chain



2.4 Social Issues in Management – CSR as religious

Social Issues in Management เป็นแนวคิดของ William C. Frederick ที่เสนอไว้ในบทความเรื่อง Moving to CSR 4 โดยได้จัดประเภทงาน CSR ไว้ตามลักษณะต่างๆ 4 ประเภทด้วยกัน คือ 1) CSR 1 – Corporate Social Responsibility เป็นการเน้นไปยังความรับผิดชอบต่อโดยทั่วไป 2) CSR 2 - Corporate Social Responsiveness เป็นความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานในกิจการของบริษัท 3) CSR 3 – Corporate Social Rectitude – เป็นกรณีที่ต้องการเน้นไปยังเรื่องความเที่ยงธรรม (ความรับผิดชอบต่อ supplier / customer / consumer) และ CSR 4 – ซึ่งเป็นเน้นไปยังการสร้างเรื่อง CSR ให้เป็นกติกาสังคม โดยพื้นฐานเช่นศาสนา

โดยแนวคิดของ Frederick เชื่อว่า แนวคิดแบบ CSR as religious นี้ จะเป็นหลักประกันในการจัดการแก้ไขปัญหาความรับผิดชอบต่อกิจการบริษัทในประเด็นต่างๆอย่างแท้จริง

2.5 ทฤษฎีอื่นที่เกี่ยวข้อง

พัฒนาการทางทฤษฎีของ CSR นั้น มีความเกี่ยวข้องกับการอธิบายทางสังคมอยู่อีกหลายเรื่องด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับโลกาภิวัตน์ ทฤษฎีบรรษัทข้ามชาติ ทฤษฎีขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม (โดยเฉพาะขบวนการต่อต้านโลกาภิวัตน์และประเด็นสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม) ที่สำคัญกว่านั้น ก็คือ ความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาคส่วนทางสังคม (Stakeholder theory) ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participatory theory) ทั้งเรื่องของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการแสดงออกในรูปแบบต่างๆตามกระบวนการของการเมืองภาคพลเมืองและระบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory democracy) และการทำงานร่วมกันแบบแนบแน่น (Stakeholder engagement) รวมทั้งการบริหารจัดการเครือข่าย (Networking management) รวมทั้งแนวคิดและทฤษฎีอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น ทฤษฎีการสร้างขั้วทางสังคม ทฤษฎีมูลค่า/ข้อเท็จจริง รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับวาทกรรมและมายาคติ ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานในด้าน CSR ทั้งทางตรงและทางอ้อม

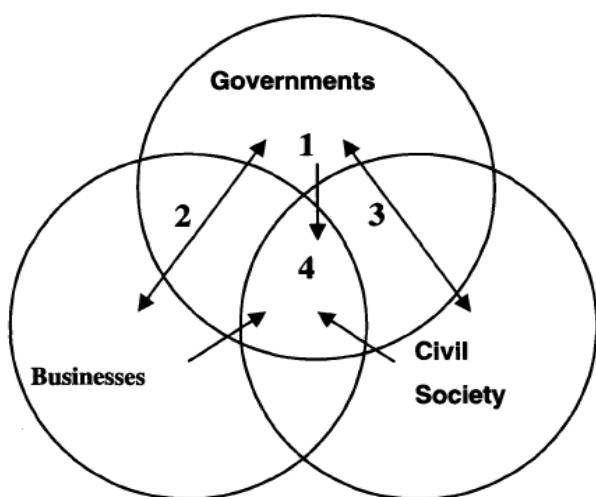
CSR up to date เบื้องต้น

CSR up-to-date

ในส่วนที่ 3 นี้ จะกล่าวถึงทฤษฎีที่มีการพัฒนาขึ้นมาใหม่อีก 3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงาน CSR โดยตรง คือ CSR as public policy, Creating Shared Value, Social Enterprise & Cluster management, Third Sector, Social Return on Investment และความก้าวหน้าของมาตรการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ CSR เช่น GR และ RIO+20 รวมทั้งยังได้ประมวลแนวคิดด้านตรงกันข้ามกับการพัฒนางานทฤษฎีทาง CSR ซึ่งเป็นความก้าวหน้าของการจัดประชุมทางวิชาการเพื่อวิพากษ์ทฤษฎีทาง CSR มาประกอบไว้ด้วย

3.1 CSR as Public Policy

CSR as Public Policy เป็นผลงานของ Laura Albareda , Josep M.Lozano and Tamyko Ysa ที่เผยแพร่ใน Journal of Business Ethics Annual Conference in Vienna (sep.,2007) เป็นการนำเสนอแนวคิดสำหรับการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่แสดงการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม เป็นบทบาทของการทำงานร่วมกันไม่ใช่ลักษณะของการเป็นคู่ตรงกันข้าม เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันแบบเป็นคู่ระหว่าง 1) ภาครัฐกับภาคธุรกิจ 2) ระหว่างภาครัฐกับภาคประชาสังคม และ 3) การทำงานร่วมกันทั้ง 3 ส่วน



1. CSR in governments
2. CSR in government-business relationships
3. CSR in government-society relationships
4. CSR in government-business and society relationships

แนวทางการอธิบายของการทำงานร่วมกันทั้ง 3 ภาคส่วนข้างต้น มีความแตกต่างจากการอธิบายเรื่อง CSR โดยทั่วไปที่มักจะเน้น Corporations ที่เป็นภาคธุรกิจแต่เพียงอย่างเดียว อาจจะเป็นเพราะว่าที่ผ่านมากิจการของเอกชนเหล่านี้ โดยเฉพาะในกิจการขนาดใหญ่ที่ได้สร้างผลกระทบต่อประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่แนวคิดข้างต้นได้นำเอาภาครัฐและภาคประชาสังคมมาทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นผู้มีบทบาทหลัก ไม่ใช่ฐานะของบทบาทร่วมหรือสนับสนุน นั่นหมายความว่า เรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมนี้เป็นเรื่องของภาครัฐและภาคประชาสังคมด้วย อีกเรื่องหนึ่ง จะเห็นได้ว่า แนวคิดดังกล่าว ไม่อธิบายถึงมิติ

ระหว่างบทบาทของภาคธุรกิจกับภาคประชาสังคม เช่น การอธิบายของ CSR โดยทั่วไป เพราะคู่มือดังกล่าวเป็นคู่ตรงกันข้าม แนวคิดนี้จึงนำเอาการทำงานร่วมแบบ 3 ภาคส่วนมาอธิบายแทน

Model CSR as Public Policy

การปรับใช้เรื่อง CSR ต่อการพัฒนา นโยบายของรัฐบาล



แนวคิดเรื่อง CSR as Public Policy ได้ประมวลโมเดลที่มีการดำเนินงานอยู่ในประเทศต่างๆ โดยเฉพาะในยุโรป พบว่า มี 4 โมเดล ด้วยกัน คือ 1) Partnership เป็นโมเดลที่มีการทำงานร่วมกันเป็นพันธมิตร ระหว่างภาครัฐกับธุรกิจ ระหว่างภาครัฐกับประชาสังคม และระหว่างทั้ง 3 ภาคส่วนทำงานร่วมกัน โมเดลนี้จะพบได้ในประเทศ เดนมาร์ก ฟินแลนด์ เนเธอร์แลนด์และสวีเดน 2) Business in the Community เป็นโมเดลการลงไปทำกิจกรรมต่างๆร่วมกันในพื้นที่ชุมชน เช่น การสนับสนุน social enterprise รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมอาสาสมัคร ของอังกฤษ และไอร์แลนด์ 3) Sustainability and citizenship เป็นรูปแบบของการสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนและการทำหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม กรณีดังกล่าวจะพบได้จากตัวอย่างในเยอรมนี ออสเตรีย เบลเยียม ลักเซมเบิร์ก 4) Agora เป็นโมเดลที่มีบางประเทศได้อาศัยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและการทำงานร่วมกันของภาคส่วนต่างๆ เป็นเงื่อนไขในการรณรงค์สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสังคม ตัวอย่างในฝรั่งเศส อิตาลี สเปน กรีซและปอร์ตุเกส (เหมือนกับการอาศัยรณรงค์เรื่องของการมีส่วนร่วมกับรัฐธรรมนูญ 2540 ของไทย).

เรื่อง CSR as Public Policy นี้ ได้ชี้ให้เห็นว่า การนำเอาแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ CSR ไปใช้ในทางปฏิบัตินั้น ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะแต่ในเรื่องของกิจการบริษัท / เอกชน เท่านั้น ยังสามารถอธิบายตามงานภาครัฐ และยิ่งไปกว่านั้น ยังมีการประยุกต์การอธิบายต่อนโยบายเฉพาะด้าน เช่น CSR Activities and Impacts of ICT Sector ซึ่งเป็นไปตามการอธิบายที่ว่า CSR เป็นเรื่องผันแปรไปตามเงื่อนไขของบริษัท

3.2 Creating Shared Value : CSV– Michael E. Porter & Mark R. Kramer

แนวคิดการสร้างสรรค้มูลค่าร่วม (Creating Shared Value : CSV) เป็นแนวคิดทางทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย Michael E. Porter และ Mark R. Kramer ¹ ต่อเนื่องออกไปจากการดำเนินงานเพื่อสังคมของกิจการบริษัทเอกชนหรือองค์กรในรูปแบบอื่น (หมายถึงองค์กรภาครัฐ และภาคประชาสังคม) จากการดำเนินงานเพื่อสาธารณกุศล (Philanthropy) การดำเนินงานตามความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) และพัฒนามาเป็นการสร้างสรรค้มูลค่าร่วม (Creating Shared Value : CSV) ซึ่งเป็นการดำเนินการเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นประโยชน์ในรูปแบบต่างๆที่ต่อองค์กรธุรกิจและ Stakeholder ตามความสัมพันธ์ที่มีอยู่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการสร้างมูลค่าทางธุรกิจนั้น เป็นการสร้างความมั่งคั่งขึ้นในทั้งเศรษฐกิจและสังคม และเป็นการทำให้ปัญหาทางสังคมได้ผนวกรวมเข้ากับเศรษฐกิจซึ่งเป็นการกิจของธุรกิจนั่นเอง



ที่มา : Michael E. Porter

Porter & Kramer ได้ศึกษาการดำเนินงานเพื่อสังคมของบริษัทขนาดใหญ่ที่ริเริ่มดำเนินการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของบริษัทและการสร้างมูลค่าทางสังคมควบคู่กันไป ประกอบด้วย Google / IBM / Intel / Johnson & Johnson / Nestle / Unilever / Wal-Mart ซึ่งสรุปได้ว่า บริษัทต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการบริหารองค์กรที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) คิดทบทวนเรื่องการผลิตและการตลาด 2) ทบทวนค่านิยมเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของห่วงโซ่การผลิต (supply chain) และ 3) สร้างการเชื่อมโยง – เกี่ยวข้องเป็นคลัสเตอร์ (Cluster) ของการพัฒนาในระดับท้องถิ่นซึ่งเป็นการตัดสินใจในระดับองค์กร ไม่ใช่การพิจารณาดำเนินงานในระดับฝ่ายหรือแผนกที่รับผิดชอบต่อกิจกรรม / โครงการนั้นๆ แต่เพียงลำพัง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า กิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัทเหล่านี้ เป็นส่วนหนึ่ง

¹ แนวคิดเกี่ยวกับ CSV ที่ Porter และ Kramer ต่อสาธารณชนนั้น ดูรายละเอียดฉบับภาษาอังกฤษได้จาก http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Business_Review_Shared_Value.pdf ในรายงานนี้ ที่ปรึกษาได้สรุปย่อเป็นเอกสารแนบท้ายด้วยแล้ว

ของการดำเนินธุรกิจอย่างแนบแน่น โดยในเบื้องต้น เป็นการนำเอาประเด็นทางสังคมซึ่งเคยอยู่ภายนอกกระบวนการกำหนดองค์ประกอบการดำเนินธุรกิจให้เข้ามาเป็นต้นทุนภายในของกิจการแทน เช่น การจัดการการสูญเสียพลังงาน หรือ การจัดการด้านวัตถุดิบ ต้นทุนการจัดการอุบัติเหตุ รวมทั้งการลงทุนสำหรับการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่ยังไม่เพียงพอของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องเข้าไปจัดการปัญหาเหล่านั้น การรวมเอาประเด็นปัญหาทางสังคมข้างต้น แต่เดิมจะคิดกันว่าไม่ใช่ต้นทุนความรับผิดชอบต่อโดยตรงของบริษัทและอาจจะยังไม่มีคามจำเป็นที่จะต้องลงทุนเพื่อการดังกล่าว เพราะเป็นเรื่องที่ไม่มีเทคโนโลยี ไม่มีกระบวนการและไม่มีจัดการมาก่อน ดังนั้น เรื่องของ CSV จึงไม่ใช่เรื่องของมูลค่าที่เพิ่มขึ้นของส่วนธุรกิจ ไม่ใช่การแบ่งปันส่วนจากกระบวนการผลิตเดิมที่มีอยู่ ยิ่งไปกว่านั้น จากกรณีศึกษาองค์กรข้างต้น ยังจะต้องปรับปรุงเทคโนโลยี และสนับสนุนธุรกิจในท้องถิ่นทั้ง supplier และการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตการจัดการต้นทุนและคุณภาพของผลผลิตของวัตถุดิบโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจที่เป็นภาคเกษตรกรรม ยกตัวอย่าง เช่น ไอเวอรี่โคสต์ ได้มีการบูรณะระเบียบการค้าขึ้นใหม่โดยยึดหลักการของการค้าที่เป็นธรรม ทำให้เกษตรกรมีรายได้สูงขึ้น 10-20 % ซึ่งเป็นการประเมินจากตัวเลขของรายได้แบบตรงๆ แต่หากคิดเป็นมูลค่าของการลงทุนแบบ CSV จะมีมูลค่าเพิ่มมากถึง 300 % ซึ่งรวมเอามูลค่าที่เกิดขึ้นจากการจัดระเบียบการค้า และการพัฒนาคลัสเตอร์ของภาคการสนับสนุนมารวมเข้าด้วยกัน คิดเป็นมูลค่าเศรษฐกิจและผลกำไรโดยรวมที่สร้างขึ้นใหม่

Porter & Kramer ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษาต่างมุ่งไปยังประเด็นความต้องการของสังคมที่บริษัทหรือธุรกิจยังไม่เคยคิดถึงมาก่อน มีทั้งด้านสุขภาพ ที่อยู่อาศัย โภชนาการ ผู้สูงอายุ ความมั่นคงทางการเงิน การจัดการมลภาวะของสิ่งแวดล้อม ประเด็นเหล่านี้ล้วนแต่เป็น “unmet needs” ในเศรษฐกิจของโลก แต่ในทางกลับกัน ประเด็นทางสังคมนี้ ก็คือ ฐานที่มาของความต้องการของลูกค้าในระบบเศรษฐกิจนั่นเอง เป็นธุรกิจแบบสมัยใหม่ที่ก้าวหน้า ดังจะเห็นได้จากกรณีของกิจการด้านอาหารของ Nestle’ หรือการปรับตัวตามความต้องการตามลักษณะการใช้งานของลูกค้าของ Intel และ IBM

แนวความคิดเรื่อง CSV ของนักวิชาการทั้งสองท่าน ได้ย้ำว่า ที่กิจการเอกชนหรือโลกจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อประเด็นทางสังคมที่ไม่ได้อยู่ในความสนใจมาก่อนก็เพราะว่า ประเด็นทางสังคมเหล่านั้น C.K.Prahalad เห็นว่า เป็นความต้องการทางการตลาดและเศรษฐกิจใหม่ของโลก เป็นธุรกิจที่มุ่งสร้างตัวขึ้นในพื้นที่นี้อย่างจริงจัง สิ่ง C.K.Prahalad เรียกว่า “ The bottom of the pyramid” ซึ่งเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในอินเดีย จีน และบราซิล (หรือตรงตามลักษณะของการเรียกร้องให้มีการตอบสนองทางการตลาดคนจนในเมืองของอเมริกา ตามการวิจัยของ The Initiative for Competitive Inner City) จึงเป็นการเชื่อมโยงหรือนำเอาประเด็นของการแข่งขันและประเด็นทางสังคม (the connection between competitive advantage and social issues) มารวมเข้าด้วยกัน

การสร้างงาน CSV

(1) จัดการเป็นบางส่วน เป็น Marketing campaign

ตัวอย่างของกิจการเอกชนที่ปรับตัวหรือมีกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวทางนี้ เช่น การคิดค่าใช้จ่ายราคาถูกลงของ mobile banking services เพื่อเป็นการช่วยเหลือคนยากจนในการสื่อสารสำหรับเกษตรกรรายย่อย (small farmers) โดยที่กิจการเหล่านั้น ถู้อเอาเรื่องนี้เป็นเรื่องการสื่อสารทางการตลาดไปด้วย เช่น Vodafone's M-PESA ในเคนยา ที่ให้บริการกับประชาชนที่ใช้บริการ mobile banking services จำนวน 10 ล้านคน เป็นเวลา 3 ปี โดยการช่วยเหลือดังกล่าวคิดเป็น 11 % ของ GDP ของเคนยา หรือ Thomson Reuters ในอินเดีย ก็สนับสนุนเงินเฉลี่ย 2,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อปี (จากการคิดค่าธรรมเนียมเพียง 5 ดอลลาร์สหรัฐต่อไตรมาส) เพื่อให้เกษตรกรใช้เป็นช่องทางติดตามข่าวสารภูมิอากาศ ราคาพืชผล และให้คำปรึกษาในการบริหารการเกษตร โดยมีสมาชิกเกษตรกรผู้ใช้บริการนี้ 2 ล้านคน และช่วยทำให้เกษตรกรสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม 60 % ลักษณะการจัดการธุรกิจข้างต้น ด้านหนึ่ง เป็นการจัดการทางการตลาดกับคนจนและเป็นการช่วยเหลือทางสังคมที่ถูกจัดการพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ microfinance ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่ในบริบทของแนวทางนี้ก็ขยายตัวอย่างรวดเร็วในสหรัฐอเมริกา

(2) กำหนดนิยามเพื่อการสร้างผลิตภาพ² ของห่วงโซ่คุณค่าขึ้นมาใหม่ (Redefining Productivity in the Value Chain)

ตัวอย่างของการสร้าง CSV ตามแนวทางนี้ เช่น การทบทวนเรื่องการจัดการบรรจุภัณฑ์ (packaging) กับประเด็น greenhouse gases ของ Wall-Mart ที่ลดการบรรจุ/การห่อหุ้มของลง ปรับปรุงเส้นทางการขนส่งสินค้า (rerouting) โดยลดระยะทางโดยรวมได้มากกว่า 100 ล้านไมล์จากเส้นทางเดิมที่ใช้อยู่ ในปี 2009 ประหยัดค่าใช้จ่ายลง 200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ พร้อมกับสามารถส่งสินค้าได้มากขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Wall-Mart ยังมีการออกแบบพลาสติกแบบย่อยสลายได้เพื่อลดต้นทุนการฝังกลบอีกด้วย อนึ่ง การจัดการ value chain นักวิชาการทั้งสองท่านดังกล่าวข้างต้นยังเห็นว่าการสร้างสรรค์มูลค่าขึ้นจากข้อต่อต่างๆ นั้น จะสร้างธุรกิจใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ ความปลอดภัย การดูแลสิ่งแวดล้อม การพัฒนาแรงงานและความสามารถ ขึ้นได้

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ แนวทางการจัดการด้านพลังงาน โลจิสติกส์ และ supply chain ของ Mark & Spencer ที่อังกฤษ ซึ่งรวมเอาการจัดซื้อ/จัดส่งสินค้านี้ร่วมกับคนอื่น โดยมีแผนงานที่จะประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งลง 175 ล้านปอนด์ต่อปีในปี 2016 เพื่อลดการปล่อย carbon emissions จากกระบวนการขนส่ง (เป็นเรื่องของการจัดการด้านโลจิสติกส์ การคิดพึ่งพาจากภายนอก/outsourcing และการจัดการด้านสถานที่)

² คำว่าผลิตภาพมาจากภาษาอังกฤษที่ว่า Productivity ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง Out put / Input

สำหรับตัวอย่างของกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากร ก็จะได้จากการจัดการด้านอรรถประโยชน์ของการใช้น้ำ วัตถุประสงค์ โดยการบรรจุกัมมันต์ โดยกระบวนการ recycling + reuse การปรับปรุงเทคโนโลยี และการพยายามสร้างมูลค่าเพิ่มของ value chain เช่น กรณี Coca - Cola ที่ดำเนินการตามแผนลดการใช้น้ำ จาก baseline ของปี 2004 ที่ลดลงได้ 9 % ให้เป็น 20 % ในปี 2012 หรือกรณีของ Dow Chemical ที่ลดการใช้น้ำดิบของทุกโรงงานลง 1 พันล้านแกลลอน ซึ่งเป็นจำนวนที่เทียบค่าได้กับการใช้น้ำดิบไปใช้ผลิตสำหรับการใช้บริโภคของประชาชนสหรัฐได้ถึง 40,000 คน เปรียบเทียบได้ว่า หากไม่มีโครงการดังกล่าวจะทำให้รัฐบาลต้องจัดหางบประมาณเพื่อมาสนองต่อการจัดหาน้ำดิบเพื่อการบริโภคน้ำถึง 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ นอกจากนี้ ยังมีกรณีของ India's Jain Irrigation ของอินเดีย ที่นำเอาการจัดการทางเทคโนโลยีของชลประทานแบบระบบน้ำหยดมาใช้เป็นระบบของการจัดการน้ำสำหรับการจัดการเกษตร การสร้างสรรค์นวัตกรรมของระบบน้ำหยดดังกล่าว ทำให้ India's Jain Irrigation มีรายได้ขยายตัวมากถึง 41 % ใน 5 ปีแรกที่เริ่มต้น

อีกตัวอย่างหนึ่งของการทบทวนมูลค่าของ Value Chain ก็คือ การเปลี่ยนแนวคิดจากการต่อรองซื้อสินค้าใช้สอยในราคาถูก โดยเฉพาะการกดราคาต่อผู้ประกอบการรายเล็กรายย่อย ซึ่งกลับเป็นผลลบที่กิจการเหล่านี้ต้องหันไปใช้แรงงานราคาถูก เป็นการนำเอาแนวคิดที่ว่าด้วยการ share technology / financing / การปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของการผลิต ซึ่งทำให้ธุรกิจได้รับของดีมากกว่าของถูก กรณีตัวอย่างของแนวทางนี้ คือ Nespresso ของ Nestle ที่ทำให้ยอดขายเติบโตในแต่ละปีมากถึง 30 % มาตั้งแต่ปี 2000 เป็นเพราะ Nespresso ผสมประสบการณ์ที่มาจากที่ต่างๆ ทั่วโลกเพื่อมาผลิตเครื่องชงกาแฟกับการบรรจุของแคปซูลอลูมิเนียมสำหรับการชงกาแฟ 1 ถ้วย จึงทำให้ Nespresso ขยายตลาดผลิตภัณฑ์นี้ไปยังผู้บริโภคที่เป็นตลาดบนได้ในเวลาต่อมา

(3) การเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social entrepreneurs)

ลักษณะสำคัญของการดำเนินกิจกรรม / โครงการ และการดำเนินธุรกิจที่ธุรกิจเอกชนได้ขยายกรอบความเป็นธุรกิจให้ครอบคลุมไปถึงประเด็นทางสังคมข้างต้น แท้ที่จริงเท่ากับว่า โลกได้สร้างลักษณะของธุรกิจขึ้นมาใหม่ที่เป็นการประกอบการทางธุรกิจควบคู่ไปกับการจัดการทางสังคม ซึ่งเรื่องนี้ Porter & Kramer เรียกว่า ผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social entrepreneurs) กรณีการดำเนินธุรกิจกาแฟของ Nestle' เป็นตัวอย่างที่ดีของแนวทางนี้ เพราะธุรกิจดังกล่าวได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตและแก้ไขปัญหาความยากจนของคนในชนบทของทวีปแอฟริกาและลาตินอเมริกา ซึ่งเป็นที่ที่ Nestle' ได้ไปริเริ่มดำเนินการ แต่เดิมนั้นการเพาะปลูกกาแฟในพื้นที่เหล่านี้ต่างตกอยู่ในวังวนของประสิทธิภาพการผลิตที่ต่ำ ไม่มีคุณภาพ และทำลายสิ่งแวดล้อม และสร้างปริมาณผลผลิตได้น้อย แต่ด้วยโครงการ redesigned procurement ของ Nestle' ที่มีการทำงานร่วมกับชุมชน ให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรในภาคปฏิบัติอย่างเข้มข้น มีการค้าประกันเงินกู้ และช่วยสร้างหลักประกันต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นยุงฉาง การกำจัดแมลงและการใช้ปุ๋ย รวมทั้งการประสานมาตรการที่จะผลิตกาแฟเชิงคุณภาพ ณ

จุดรับซื้อ โดยจ่ายราคาพิเศษสำหรับผลผลิตของกาแฟที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้เป็นมาตรการกระตุ้นไปในตัว ผลจากการจัดการนี้ได้เพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร และได้จัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น พร้อมกันนั้น Nestle เองก็ได้วัตถุดิบเป็นกาแฟที่มีคุณภาพ

อีกตัวอย่างหนึ่ง ก็คือ การสร้างระบบปันส่วนแบบใหม่ ของ Hindustan Unilever ที่ดำเนินตาม Project Shakti ซึ่งเป็นโครงการในระดับครัวเรือน โดยมุ่งที่จะสร้างสตรียากจนให้เป็นผู้ประกอบการ โครงการดังกล่าวมีสตรีเข้าร่วมถึง 2,000 คน โดยที่ Unilever เป็นผู้จัดหา microcredit จัดการฝึกอบรม จนสามารถทำให้เกิดโครงการต่างๆ ขึ้น มากถึง 45,000 โครงการ ครอบคลุมพื้นที่ 100,000 หมู่บ้าน ใน 15 มลรัฐของอินเดีย ผลของโครงการเหล่านี้ นอกจากจะสร้างงานสำหรับสตรีซึ่งเป็นประเด็นสำคัญทางสังคมของอินเดียและโลกแล้ว Unilever ก็มียอดขายจากประชาชนในกลุ่มนี้ 5% ของรายได้จากการขายในอินเดีย หมายความว่า ในขณะที่ประชาชนในโครงการนี้มีรายได้ที่เพิ่มขึ้น มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ก็มีความสามารถที่จะจับจ่ายใช้สอย และเป็นลูกค้าของ Unilever ที่สร้างขึ้นใหม่ตามระบบตลาด (ค่าใช้จ่ายของบริษัทในโครงการ Project Shakti เท่ากับเป็นค่าใช้จ่ายที่เข้าไปแทนที่งบประมาณสำหรับการสร้างตลาดใหม่นั้นเอง) หรือกรณีตัวอย่างของ Johnson & Johnson ที่ดำเนินโครงการรณรงค์ในบริษัทให้พนักงานเลิกสูบบุหรี่และเพิ่มการทำร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง โดยถือว่าเป็นหนึ่งในแผนงานด้านการพัฒนาคุณภาพการจ้างงาน ซึ่งเป็นเรื่องของค่าจ้าง ความปลอดภัย การมีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ การอบรม และความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ฯลฯ ซึ่งการลงทุนเรื่องเหล่านี้ล้วนแต่เป็นต้นทุนที่สูง แต่โครงการเลิกบุหรี่และเพิ่มความแข็งแรงของร่างกายข้างต้น ทำให้บริษัทประหยัดงบประมาณด้านการรักษาพยาบาลลงไป 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

กรณีของการสร้างการประกอบการเพื่อสังคมนี้ ยังรวมเอาเรื่องของการจัดลดต้นทุนการขนส่ง การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว และข้อมูลการตลาดที่ครอบคลุมทั่วโลก ความสามารถในการพิจารณาถึงการที่จะทำให้ต้นทุนถูกลง และความสามารถที่จะสร้างเศรษฐกิจของชุมชนขึ้นใหม่ เช่น การจัดการด้านสินค้าอาหารของ Wall-Mart ที่จะรับซื้อจากผู้ผลิตที่ใกล้กับที่ตั้งของห้าง การสร้างโรงงานขนาดเล็กในพื้นที่ชุมชนของ Nestle' การสร้างโรงงานเพื่อการผลิตขึ้นในแหล่งเพาะปลูก และขนส่งผลิตภัณฑ์แทนการขนส่งวัตถุดิบไปยังโรงงานที่อยู่ต่างประเทศ ซึ่งเป็นตัวอย่างของ Olam International ผู้นำในการผลิตมะม่วงหิมพานต์ที่เดิมขนส่งวัตถุดิบจากทวีปอาฟริกาไปยังโรงงานในทวีปเอเชีย โดย Olam ได้สร้างโรงงานแทนชาเนีย โมซัมบิก ไนจีเรีย และไอวอรีโคสต์ แล้วฝึกอบรมคนงานขึ้นใหม่ ซึ่งทำให้เกิดการจ้างงานขึ้นใหม่ในอาฟริกา (เป็นระบบเศรษฐกิจใหม่) จำนวน 17,000 อัตรา 95 % เป็นสตรี รวมทั้งยังมีการจ้างงานทางอ้อมในพื้นที่ชนบทอีกส่วนหนึ่งด้วย ในขณะที่ Olam ก็ลดค่าใช้จ่ายการขนส่งและกระบวนการผลิตลง 25% ลดการปล่อย carbon emission ลงไปอีกส่วนหนึ่งด้วย

(4) การปูทางการพัฒนาคลัสเตอร์ในท้องถิ่น (Enabling local cluster development)

Porter & Kramer กล่าวว่า ความสำเร็จข้างต้น ไม่ได้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานภายในบริษัท โดยลำพัง แต่มีการสนับสนุนจากระบบของโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นในด้านความสามารถในการผลิตและการสร้างนวัตกรรม การรวมศูนย์ตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ การสนับสนุนวัตถุดิบ การจัดหาบริการ และการจัดการโลจิสติกส์ซึ่งเป็นความสำเร็จในลักษณะเดียวกันกับ IT at Silicon Valley

ลักษณะของการจัดการใหม่ที่เกี่ยวข้องการนำเอาความเป็นคลัสเตอร์เข้ามาเกี่ยวข้องนี้ จะเห็นได้จากธุรกิจการดอกไม้ในเคนยา และการเจียรไนเพชรในสุรตตะของอินเดีย โดยในกรณีของการจัดการธุรกิจดอกไม้ในเคนยา นั้น ผู้ประกอบธุรกิจก็ได้สร้างงานขึ้นใหม่ทั้งในภาคการผลิต และการบำรุงรักษา ฯลฯ โดยให้เป็นธุรกิจของท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน เช่น การปรับพื้นที่การพัฒนาพันธุ์ การอนุบาลพันธุ์ รวมทั้งงานวิจัย ฯลฯ มากไปกว่านั้น ก็เพิ่มธุรกิจท่องเที่ยวขึ้นในพื้นที่ชุมชนเพื่อดึงนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศให้มาชมสวนดอกไม้ก่อนการตัด การเพิ่มธุรกรรมขึ้นใหม่ของธุรกิจดอกไม้ในเคนยานี้ได้นำไปสู่การลดข้อกล่าวหาเรื่องการใช้ประโยชน์ที่ดินของเคนยาที่ประชาชนในพื้นที่สามารถพึ่งพาได้แต่เพียงค่าจ้างแรงงาน (ราคาถูก) มาเป็นการสร้างธุรกิจขึ้นใหม่ให้กับระบบเศรษฐกิจของประเทศ

อนึ่ง ลักษณะของการจัดการในท้องถิ่นที่จะเข้ามาร่วมเป็นคลัสเตอร์นี้ ไม่ได้มีแต่เพียงธุรกิจ แต่ยังมีสถาบันการศึกษา การเรียนการสอน สมาคมการค้า และการจัดระเบียบมาตรฐานสากลต่างๆ โดยที่การจัดองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้เป็นทรัพย์สินของสาธารณะในชุมชน เช่น โรงเรียนมหาวิทยาลัย มากกว่าที่เป็นธุรกิจแบบเอกชน เช่น การจัดการน้ำเสีย นอกจากนี้ ยังจะเป็นกลไกสำคัญที่จะพัฒนาให้เป็นที่ไปตามกลไกของกฎหมายว่าด้วยการแข่งขันที่เป็นธรรม การสร้างมาตรฐานและความโปร่งใส ฯลฯ

ข้อคิดและข้อเสนอแนะเพื่อสร้าง CSV

Porter & Kramer เห็นว่า CSV เป็นวิวัฒนาการของอนาคตในระบบทุนนิยม ที่ทำให้ส่วนที่เป็นกำไรในด้านตัวเลขทางธุรกิจลดความสำคัญลงและจะเพิ่มบทบาทส่วนที่เป็นสังคมมากขึ้น Porter (2011) ยืนยันว่า “...กระบวนการเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจดังกล่าว จะเป็นโอกาสที่ดีที่สุดที่จะทำให้กิจการของบริษัทมีความชอบธรรมอีกครั้งหนึ่ง..”³ เท่ากับเป็นการขยับปรับเปลี่ยนสถานะของกิจการบริษัทในระบบเศรษฐกิจโลกให้เปลี่ยนไปจากเดิมที่ยืนอยู่บนหลักการความเกี่ยวข้องของผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญและสร้างมิติสัมพันธ์กับส่วนที่เป็นส่วนรวมผ่านภาษี (ผ่านกลไกของรัฐ) การทำงานบริจาคเพื่อการกุศล และงานตามความรับผิดชอบต่อสังคม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกิจการของบริษัทตาม

³ Porter, Michael. (2011) . The Role of Business in Society : Creating Shared Value.

http://www.isc.hbs.edu/pdf/2011-1113_Babson_CSV.pdf

ข้อคิดเห็นของ Porter & Kramer สอดคล้องกับข้อเสนอของ Stuart L. Hart ⁴ ที่เห็นว่า โลกของกิจการบริษัทกำลังเดินเข้าสู่ยุคที่สาม (Third Generation Corporation) ซึ่งมีลักษณะของความเกี่ยวข้องที่แนบแน่นต่อสังคมในฐานะที่เป็นพลเมือง (Citizen) ที่จำเป็นต้องเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมโดยนัยยะไปโดยปริยาย

3.3 Social Enterprise ⁵ & Social Innovation Cluster

Social Enterprise เป็นแนวคิดสำหรับการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ ที่มีการนำเอาประเด็นทางสังคม (Social issue) ผสมรวมเป็นโจทย์ทางธุรกิจ ทำให้วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจกับการแก้ไขปัญหาทางสังคมเป็นเรื่องที่ไปในทางเดียวกัน ไม่ขัดกัน ไม่เป็นภาระต่อการลงทุนอีกต่อไป เช่น การจัดตั้งธุรกิจแปรรูปขยะให้เป็นพลังงานไฟฟ้า หรือ การรับซื้อขยะของบริษัททวงษ์พานิช จำกัด ฯลฯ โดยที่แนวคิดใหม่นี้ เป็นหลักสูตรการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก ในสถาบันศึกษาในต่างประเทศทั้งในยุโรปและอเมริกา รวมทั้งใน Havard Business School

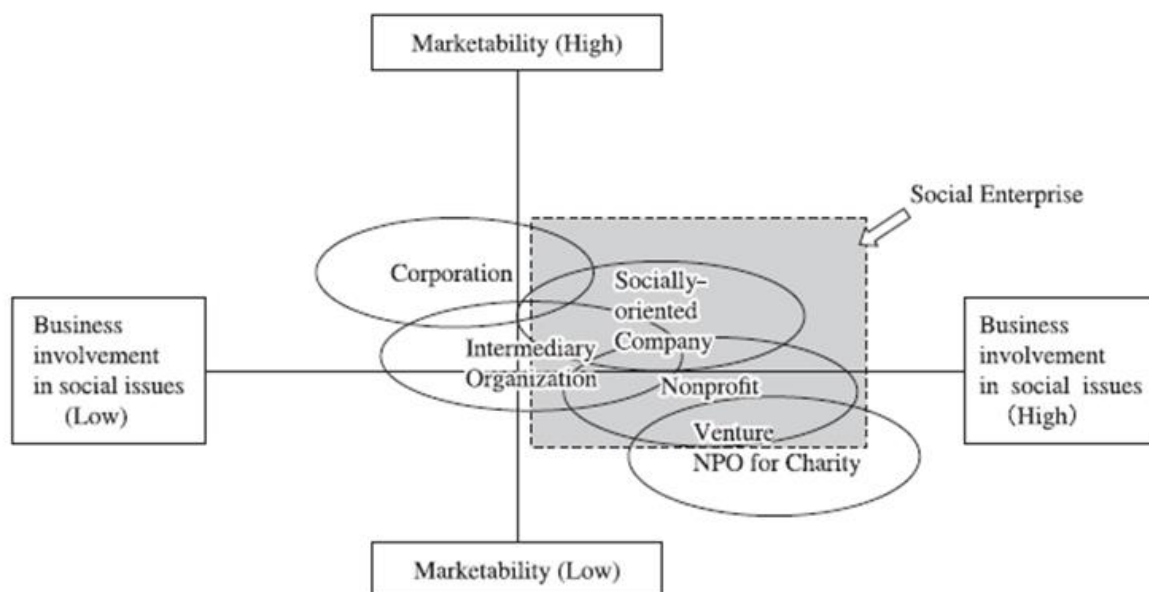
เป็นการให้ความสนใจต่อการนำเอาธุรกิจไปแก้ไขปัญหาทางสังคมมากขึ้น เหมือนกับการพัฒนาในระบบประชาธิปไตยที่สร้างสรรค์กลไกของระบบเพื่อการมีส่วนร่วมหรือการปรึกษาหารือ (Participatory or Deliberative Democracy) เพื่อเป็นกลไกเสริมกับระบบประชาธิปไตยแบบตัวแทนที่เป็นกลไกเดิมหรือกลไกหลักที่มีอยู่

การให้ความสนใจเรื่อง Social enterprise ในไทย มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นภายใต้ระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรีที่ชื่อว่า สำนักงานกิจการเพื่อสังคม หรือที่เรียกโดยย่อว่า สกส. มีการบริการข้อมูลความรู้พร้อมแนะนำกิจการตัวอย่าง ใน <http://www.tseo.or.th> สำหรับการพัฒนาความรู้ที่อยู่ในระหว่างการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันทั้งภาครัฐและเอกชนหลายแห่งในขณะนี้เรื่องนี้ในต่างประเทศมีการพัฒนาไปมากแล้วโดยเฉพาะในยุโรปและอเมริกา

⁴Stuart L. Hart, Samuel C. Johnson Chair in Sustainable Global Enterprise and Professor of Management, Cornell University's Jonson School of Management, <http://stuartlhart.com>

⁵ Social enterprise นี้ Austin, Leonard ,Refico and Wie-Skillern เรียกว่า Corporate Social Entrepreneurship

THE POSITION OF VARIOUS TYPES OF SOCIAL ENTERPRISES

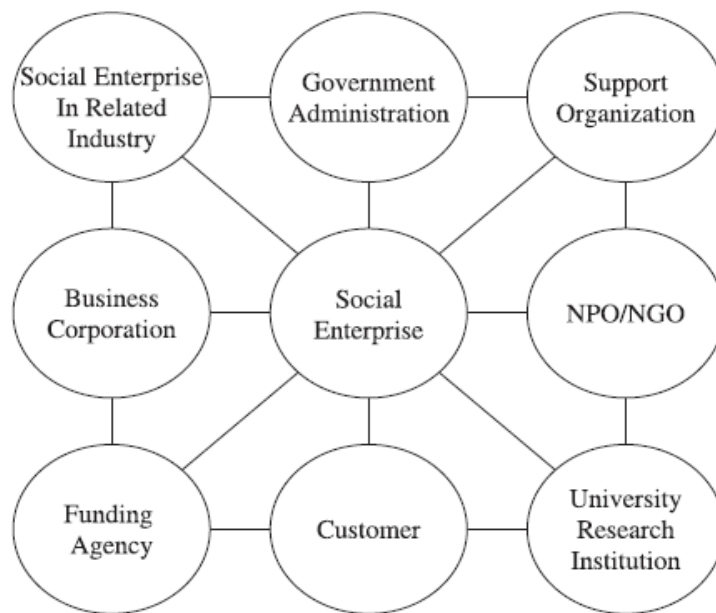


Source: Tanimoto ed. (2006) p.15.

สำหรับเรื่อง Social innovation เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อยอดการอธิบายเรื่อง Social enterprise ให้มีความละเอียดลึกซึ้งลงไปถึงลักษณะของการดำเนินงาน โดย Tanimoto ระบุว่า การบริหารจัดการ Social enterprise ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ นั้น จะต้องมีการจัดการเครือข่ายธุรกิจ เครือข่ายความรู้ – ความพัฒนาทักษะและความสามารถ เป็น Cluster management ในลำดับแรก Tanimoto จัดประเภทของผู้ประกอบการด้าน Social enterprise ตามความสัมพันธ์ความเป็นไปได้ทางการตลาด (Marketability) กับความเกี่ยวข้องในการจัดการปัญหาทางสังคม (Business involvement in social issues) หมายความว่า การดำเนินงานของวิสาหกิจจะต้องสร้างผลกำไรได้และแก้ไขปัญหาของสังคมได้ โดยแบ่งประเภทของการบริหารงานเป็น 4 ประเภทด้วยกัน คือ 1) Corporation เป็นการดำเนินงานโดยกิจการในบางส่วนของบริษัท เช่น การจัดการงาน CSR บางกรณีที่แบ่งกำไรไปช่วยจัดการปัญหาทางสังคม ซึ่งมีความเป็นไปได้ทางการตลาด – แต่อาจจะมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการปัญหาทางสังคมได้ไม่มากนัก 2) Social-Oriented Company เป็นกิจการทางสังคมที่บริษัทให้ความสำคัญมากขึ้นกว่ากรณีแรก โดยกำหนดความสำคัญของกิจการตามความสำคัญของปัญหาของสังคมหรืองาน CSR 3) Nonprofit เป็นการดำเนินการแบบองค์กรแบบไม่มุ่งเน้นกำไร เน้นการบริการต่อสังคมและจัดการปัญหาทางสังคม เช่น กิจการโรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ 4) NPO for Charity เป็นการจัดการงานบริจาคเพื่อการกุศล เป็นงานที่มุ่งบริการต่อสังคมมากกว่าแบบ Nonprofit

ลักษณะสำคัญของ Social enterprise นี้ Borzaga et al (2001) ชี้ว่า เป็นการรวมการทำงานตามความร่วมมือแบบสหกรณ์ กับการผลิตที่เกิดจากการทำงานของ NPOs เข้าด้วยกัน แต่เรื่องของ Social innovation cluster ซึ่งเป็นผลการศึกษาลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคม - ชุมชน ใน San Francisco Bay

ของ Tanimoto พบว่า การจัดการวิสาหกิจที่ร่วมจัดการแก้ไขปัญหาทางสังคมและการสร้างเศรษฐกิจชั้นใหม่ นั้น มีความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นที่ร่วมดำเนินการด้วย เช่นเดียวกับลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคม-ชุมชนใน ญี่ปุ่น ทั้งสองแห่ง ไม่ได้เกิดจากความร่วมมือของสหกรณ์และการตื่นตัวของชุมชนเช่นกระแสนี้อังกฤษและ ยุโรป แต่เป็นผลมาจากการกระตุ้นของ CSR activities ของกิจการบริษัทเอกชนและมีบทบาทของภาคส่วน อื่นๆร่วมสนับสนุนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ Tanimoto เรียกความร่วมมือที่ประกอบเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของ social enterprise นี้ว่า Social Innovation Cluster หรือ SI Cluster ซึ่งประกอบด้วยภาคส่วนต่างๆ ตามภาพข้างล่างนี้



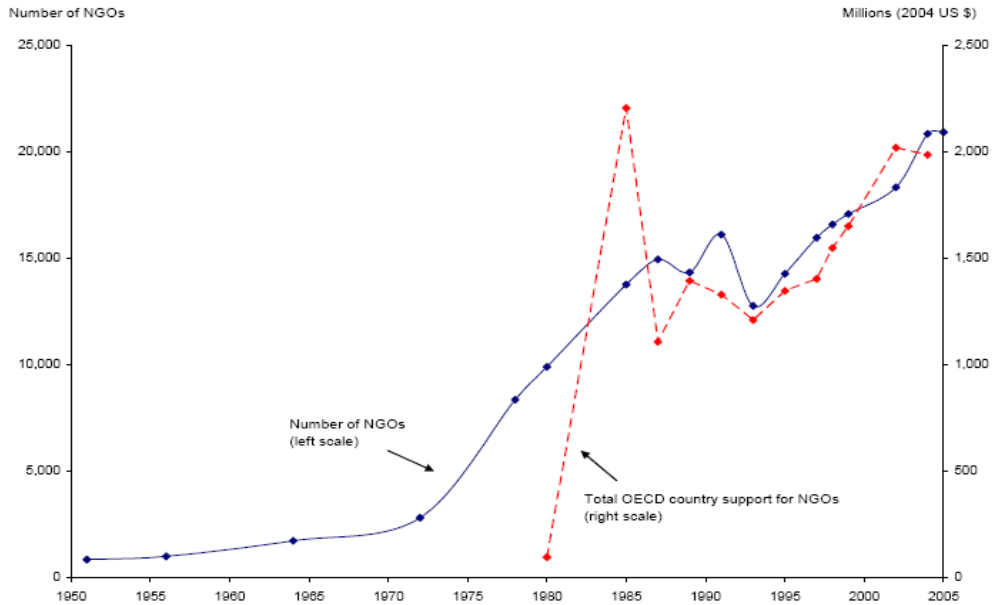
3.4 Third Sector

Third Sector เป็นแนวคิดสำหรับการอธิบายถึงภาคส่วนทางสังคมที่มีความสำคัญทั้งในความ เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจกับการพัฒนาประชาธิปไตย – Participatory democracy / Deliberative democracy ส่วนที่เกี่ยวข้องเศรษฐกิจนั้น จะถือเอาตัวเลขประมาณที่ NGOs ใช้จ่ายหรือได้รับการ สนับสนุนจากรัฐและภาคส่วนต่างๆ ในระหว่างปี 1950 – 2005 ซึ่งมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว เป็นตัวชี้วัด ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีจำนวนองค์กร NGOs ที่สังกัด Union of International Associations และขึ้น ทะเบียนไว้กับ OECD ในปี ค.ศ. 2006 มีทั้งสิ้น 20,000 องค์กร และมีงบประมาณทั้งสิ้น 2,000 ล้านดอลลาร์ต่อปี

การเพิ่มขึ้นของ NGOs เท่ากับว่า การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมมีมากขึ้น ประกอบในทาง วิชาการมีการนำรวมงานด้านสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจเพื่อสังคม งานกิจการ CSR ของกิจการบริษัท

การดำเนินงานของ NPOs, NGOs ไว้ในการลงทุนประเภท “กองทุน” ในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อสนับสนุนให้มีการดำเนินกิจกรรมทางสังคม โดยเรียกขานกิจการเหล่านี้ว่า ภาคส่วนที่ 3 (Third Sector) เป็นภาคส่วนที่ไม่ใช่ภาครัฐกิจ และภาครัฐ ซึ่งเป็นความหมายของ Second Sector และ First Sector ตามลำดับ

Growth of NGOs, 1950-2005



Sources: Union of International Associations and the OECD 2006a.

แนวคิดเรื่อง Third Sector นี้ ที่ตลาดทุน (ส่วนที่เป็นตัวแทนของระบบทุนนิยม) ให้ความสำคัญต่อการลงทุนในกิจการเพื่อแก้ไขปัญหาทางสังคม (ส่วนที่เป็นประเด็นหลักของระบบสังคมนิยม) ลักษณะการให้ความสำคัญของโลกในระบบทุนนิยมที่มีต่อสังคมนิยมนี้ ไปสอดคล้องข้อเสนอใหม่ว่าด้วยบทบาทของกิจการบริษัทในยุคใหม่ที่เรียกกันว่าเป็นยุคที่สามของกิจการบริษัท (the Third-Generation Corporation)⁶ ซึ่งเป็นการอธิบายเรียงลำดับลักษณะของกิจการบริษัทที่มีวิวัฒนาการไปจากยุคแรกที่เป็น Chartered Corporations ซึ่งเป็นกิจการบริษัทในยุคงานในราชสำนักและเป็นกิจการแบบ Monopoly power ซึ่งรุ่งเรืองมากในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 17-18 ต่อมาในยุคที่สองเป็น Industrial Corporations เป็นยุคของกิจการบริษัทในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 19-20 และยุคที่สาม เป็น Sustainable Corporations ซึ่งให้น้ำหนักไปที่การแก้ไขปัญหาทางสังคม เป็นการสร้างสรรค์จากเบื้องล่างของสังคม (bottom-up innovation) มีลักษณะเป็น Sustainable enterprise ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของบริษัทในยุคคริสต์ศตวรรษที่ 21

⁶ Hart, Stuart. (.2011). The Third – Generation Corporation. www.oxfordhandbooks.com

3.5 Eco-Industrial Estate & Smart City

3.5.1 Eco-Industrial Estate

Eco-Industrial Estate เป็นแนวคิดที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ร่วมกันผลักดันจนเป็นนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เป็นแนวความคิดที่พัฒนาจากความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาหมอกควันจากเมืองอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นและได้พัฒนาอย่างเป็นระบบในช่วงปี 1990s แนวคิดหลักของ Eco-Industrial Estate ก็คือ การไม่ปฏิเสธภาคอุตสาหกรรมในการพัฒนาเศรษฐกิจและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า ขณะเดียวกันไม่ละทิ้งต่อการจัดการปัญหาหมอกควันอุตสาหกรรม ไม่ละเว้นการสร้างการเชื่อมโยงภาคส่วนเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกับเศรษฐกิจเดิมของเมือง/ชุมชน รวมทั้งรับเอาประเด็นทางสังคมของชุมชน มาเป็นภาระร่วมแก้ไขโดยความสามารถของภาคอุตสาหกรรม

การพัฒนานโยบาย Eco - Industrial Estate นี้ กระทรวงอุตสาหกรรมโดยกรมโรงงานอุตสาหกรรมและการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้สร้างเกณฑ์ชี้วัดผลการดำเนินงานขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือการดำเนินงานโดยมี 5 มิติ คือ มิติกายภาพ มิติสิ่งแวดล้อม มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม และมิติบริหาร โดยมีรายการที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 22 ด้าน โดยแต่ละด้านยังมีกรณีที่จะต้องดำเนินงานอีกหลายเรื่องด้วยกัน ทั้งนี้กระทรวงอุตสาหกรรมได้แนะนำให้โรงงานและนิคมอุตสาหกรรมร่วมกันดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอน 3 ขั้นตอนจากเบื้องต้นไปยังขั้นสูงสุด จาก Silver , Gold ไปยัง Platinum

โดยแต่ละขั้นตอนของ Silver Gold และ Platinum นั้น จะแตกต่างกันไปตามจำนวน อัตราของความเข้มข้นของความรับผิดชอบที่มีต่อชุมชน

Eco-Industrial Town

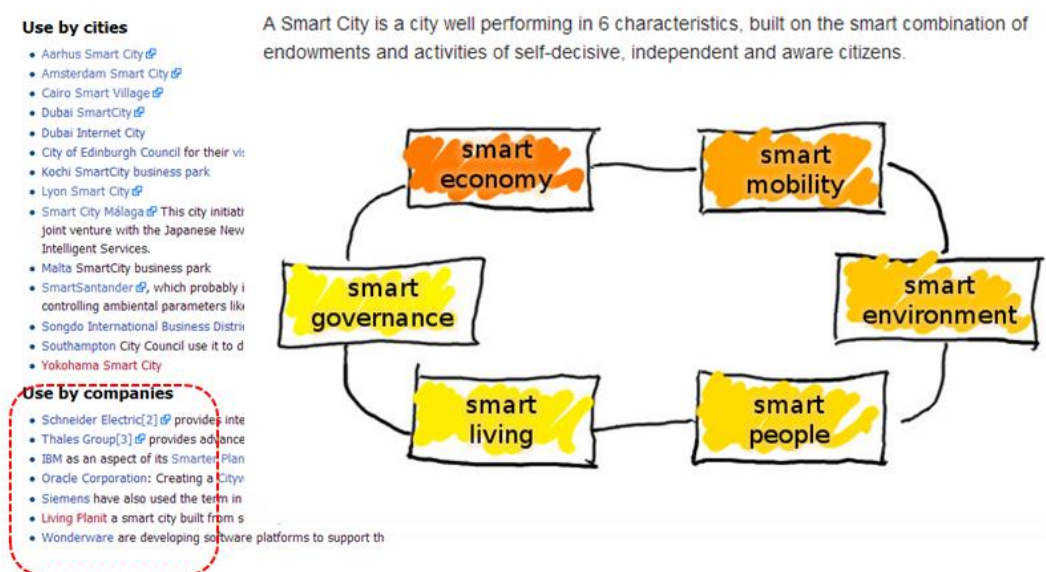


3.5.2 Smart City

เป็นแนวทางใหม่ที่กิจการบริษัทขนาดใหญ่ได้หันไปให้ความสนใจต่อการผนวกรวมกับเมืองหรือจังหวัด (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ที่เป็นผู้บริหารเมืองต่างๆ โดยไม่ได้เกิดจากการสร้างความร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหาระหว่างภาคอุตสาหกรรมกับสิ่งแวดล้อมหรือชุมชน แต่เป็นมุ่งที่จะสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในเมืองต่างๆ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเมือง) เป็นการรวมเอาความสามารถของการจัดการเทคโนโลยีการสื่อสาร การจัดการด้านทรัพยากร พลังงาน และเมือง มาบวกรวมเข้าด้วยกัน โดยมีประเด็นสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง 6 หัวข้อด้วยกัน คือ 1) Smart economy 2) Smart mobility 3) Smart environment 4) Smart people 5) Smart living 6) Smart governance

แนวคิด Smart city นี้ ได้ถูกบรรจุเป็นวาระสำคัญในระดับนโยบายของการรณรงค์ของ CSR Europe ตามคำขวัญที่ว่า Smart Sustainable Inclusive โดยมีการดำเนินงานตามแนวทางนี้ในหลายประเทศในยุโรป รวมทั้งในญี่ปุ่นและเกาหลีใต้

Smart city



3.6 GRI – Global Report Initiative

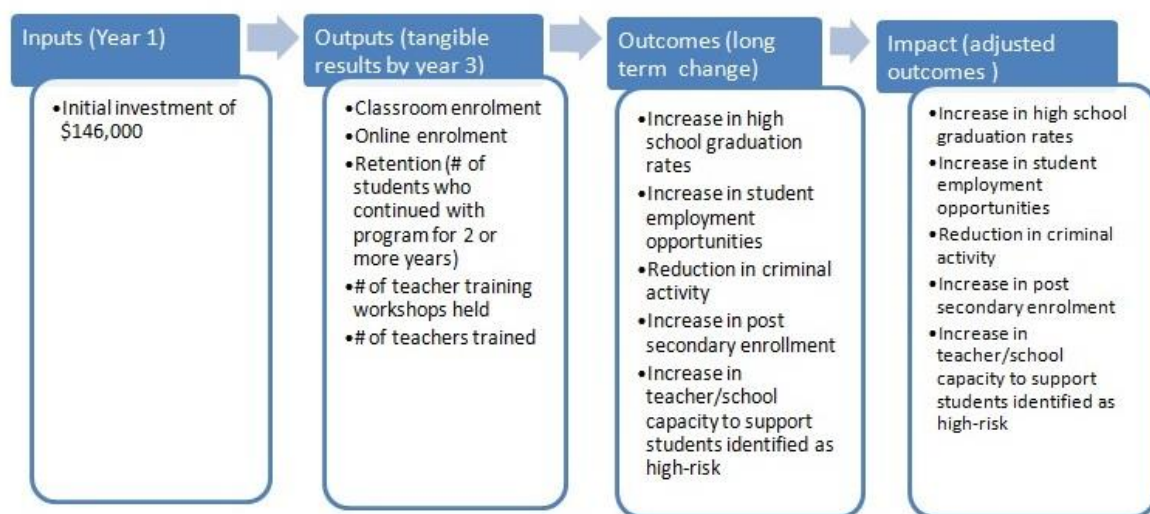


ในเบื้องต้นนี้ ตามแนวปฏิบัติของกรรงาน GRI G3.1 Guidelines จะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง Human rights , Local community impacts และ Gender ซึ่งเป็นหัวข้อที่องค์กร Global Reporting Initiative เห็นว่าเป็นประเด็นสังคมที่สำคัญที่กิจการบริษัทจะต้องคำนึงถึงและต้องแสดงถึงความรับผิดชอบต่อในเรื่องเหล่านี้เป็นสาระสำคัญของการแสดงออกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม แต่นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2013 เป็นต้นไป GRI ได้ประกาศใช้แนวปฏิบัติสำหรับการรายงานเป็น G 4 ซึ่งประกอบไปด้วยสาระสำคัญที่ GRI ให้ความสำคัญทั้งเรื่องเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม โดยประเด็นสังคมนั้นยังมีประเด็นหัวข้อรองลงไปอีก 4 เรื่อง คือ แรงงาน สิทธิมนุษยชน สังคม และความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ โดยที่ในแต่ละเรื่องก็จะมีรายละเอียดปลีกย่อยและข้อกำหนดขั้นต้นสำหรับการปฏิบัติแต่ละเรื่อง

3.7 RIO + 20

หัวข้อสำคัญของแนวปฏิบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีมักจะได้รับการอ้างอิง ก็คือ ประเด็นสำคัญของการจัดประชุมที่กรุงริโอเดจาเนโร เป็นหัวข้อหรือเป็นกรอบของการแสดงออกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการบริษัทต่างๆ ตามหลักเกณฑ์ที่ที่ประชุมของสหประชาชาติว่าด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืน (United Nation Conference on Sustainable Development) ที่จัดขึ้นที่กรุงริโอเดจาเนโร ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยเป็นการพัฒนาจากกรอบเชิงสถาบันไปสู่การสร้างเศรษฐกิจที่คำนึงระบบนิเวศ การพัฒนาอย่างยั่งยืนและการแก้ไขปัญหาความยากจน หัวข้อที่เกี่ยวข้องที่ที่ประชุมดังกล่าวแนะนำให้กิจการบริษัทต่างๆคำนึงถึงการร่วมแก้ไข ประกอบด้วย Jobs / Energy / Cities /Food /Water /Ocean /Disaster

3.8 Social Return on Investment : SROI



Inputs - resources invested in the program

Outputs - the direct and tangible products from the program, such as teachers trained, students taught

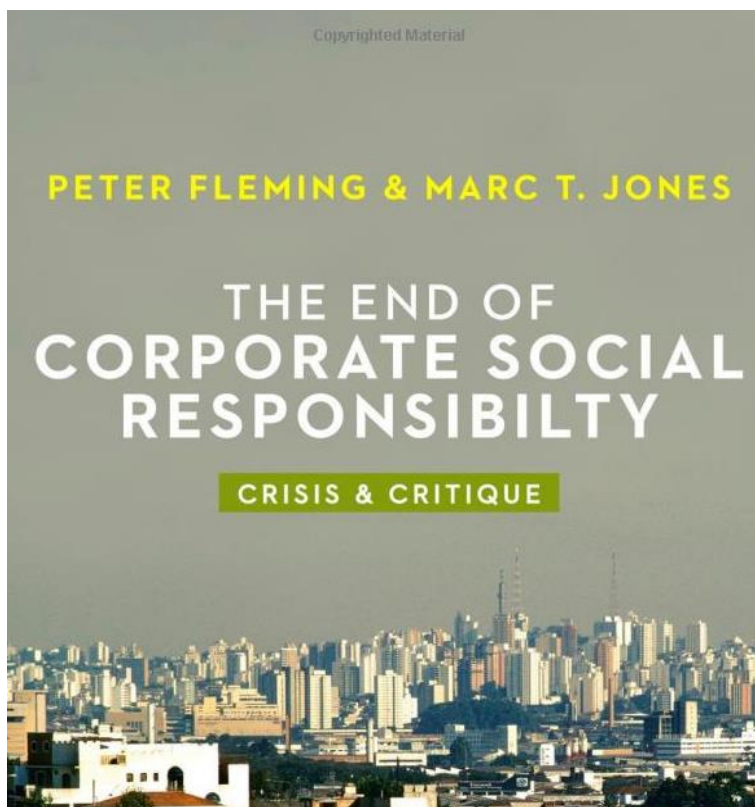
Outcomes - changes to people resulting from the program, including applied learning, changes in behaviour

Impact - Outcomes less an estimate of what would have happened anyway

เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในวัดผลการดำเนินงานกิจการตามความรับผิดชอบต่อสังคม ว่า การที่กิจการบริษัทได้ดำเนินกิจกรรมแขนงต่างๆไปนั้น ได้สร้างมูลค่าทางสังคมขึ้นเป็นเท่าใด สามารถอธิบายผลนั้นให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณะได้อย่างไร วิธีการวัดผลแบบ SROI นี้ สำคัญคือต้องการที่จะอธิบายค่าความหมายของงานที่ทำเพื่อสังคมนั้นด้วยการเปรียบเทียบกับตัวเลขใดตัวเลขหนึ่งในการอธิบายต่อผลที่เกิดขึ้นต่อสังคม เช่น งานที่บริษัทได้ช่วยสนับสนุนในวิสาหกิจชุมชนไปนั้น ได้สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับระบบเศรษฐกิจในชุมชน เป็นมูลค่าเท่าใด (เลือกที่จะเปรียบเทียบกับตัวแทนค่าความหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายๆ) แตกต่างจากเดิมที่ไม่มีการสนับสนุนจากบริษัทอย่างไร ?

อนึ่ง การอธิบายค่าความหมายแบบ SROI ได้ช่วยทำให้ความเข้าใจต่อการทำงานและการอธิบายผลการดำเนินงานของ CSV เป็นที่ยอมรับในการอธิบายความหมายของการทำงานเพื่อสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ ในรายละเอียดของวิธีการคำนวณยังสามารถแยกการเปรียบเทียบค่าของงานที่ทำโดยบริษัทและที่ทำโดยชุมชนได้อีกด้วย

3.9 The End of CSR



The End of CSR เป็นหนังสือที่วางจำหน่ายในต้นปี ค.ศ. 2013 เป็นหนังสือที่วิพากษ์ CSR รวมทั้งไม่เชื่อมั่นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) โดยอธิบายว่า แท้ที่จริงแล้วคำกล่าวอ้างต่างๆของ CSR นั้น เป็นเรื่องที่ไม่เคยเกิดขึ้นเป็นจริง กลับตรงกันข้าม บริษัทขนาดใหญ่ก็ยังคงดำเนินการเอารอดเอาเปรียบสังคม สร้างปัญหาผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม และสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจซ้ำเติมให้กับเศรษฐกิจประเทศโลกที่สามและโลกที่สี่อย่างต่อเนื่อง หนังสือดังกล่าวเป็นผลงานร่วมของ Peter Fleming ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ Queen Mary College , University of London กับ Marc T.Jones ซึ่งเป็นอาจารย์สอนด้านกลยุทธ์ประจำ Maastricht School of Management , University of Sydney

แนวคิดในการวิพากษ์ CSR นี้ ได้มีการนำเสนออย่างต่อเนื่องในเวลาต่อมาอีกโดยการจัดประชุมทางวิชาการในหัวข้อ CSR and Communication Extending the Agenda – ICA pre-conference 2013 ที่จัดขึ้นในวันที่ 17 มิถุนายน 2556 ที่ Cass Business School, London ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการนำเสนอผลงานทางวิชาการก่อนการจัดประชุม International Communication Conference ซึ่งเป็นงานที่จัดขึ้นในระหว่าง 18-20 กันยายน 2556 ที่มหาวิทยาลัย Aarhus ในกรุงอัมสเตอร์ดัม เนเธอร์แลนด์ โดยที่การนำเสนอทางวิชาการที่ลอนดอนในงาน ICA pre-conference 2013 นั้น มีนักวิชาการที่นำเสนอประเด็นวิพากษ์ต่องาน CSR หลายคน ประกอบด้วย 1) Bobby Banerjee จาก Cass Business School นำเสนอการ

บรรยายในหัวข้อ Against CSR : The Politics of Anti-Corporate Social Movements เป็นเรื่องเกี่ยวกับการรวมตัวกันของตัวแทนชุมชน นักกิจกรรม เอ็นจีโอทั้งในระดับประเทศและระดับชาติรวมทั้งเครื่องของ ขบวนการแบบต่อต้าน เพื่อต่อต้านโครงการ เหมือนแร่ โดยที่ฝ่ายบริษัทเหมือนแร่ใช้งาน CSR เป็นเครื่องมือ สำคัญในการปะทะ การจัดงานแบบร่วมกันสองฝ่าย (co-optation) ตลอดจนมีการใช้ความรุนแรงจากรัฐและ การตลาดเป็นกลยุทธ์ประกอบกัน 2) Peter Fleming จาก Cass Business School นำเสนอเรื่อง CSR as False Truth Telling (เป็นหนึ่งในผู้ร่วมเขียนหนังสือเรื่อง The End of CSR ที่ออกวางจำหน่ายเมื่อต้นปี 2013 นี้เอง) เป็นการวิพากษ์เรื่อง CSR ว่าเป็นเรื่องการเล่าเรื่องที่ไม่เป็นจริง 3) Mette Morsing จาก Copenhagen Business School นำเสนอเรื่อง CSR talk and action – a revisit เป็นบทความที่ให้ความสนใจ ต่อสิ่งที่กิจการบริษัทพูดกับการดำเนินงานที่เป็นจริงว่าเป็นไปตามที่พูดจริงหรือไม่ เพื่อนำเอาสิ่งที่ เป็น gap ระหว่างการพูด (หรือเรื่องที่สื่อสารออกไป) กับงานที่ทำอยู่จริง ทำให้เป็นทรัพยากรของการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมอย่างแท้จริง 4) Martin Parker จาก University of Leicester นำเสนอเรื่อง Alternatives to Communication เป็นเรื่องของการนำเสนอว่าด้วยการตั้งข้อสงสัยต่อเรื่องของ CSR communication ต่างๆ โดยอาศัยหลักการทางวิชาการว่า บางเรื่องที่เราต้องการจะให้หวนกลับมา มันเป็นเรื่องสร้างขึ้นได้จริงหรือ เปล่า หรือต้องสร้างทางเลือกใหม่ ประชญาว่าด้วยการคำนวณเรื่องอรรถประโยชน์ของประโยชน์ส่วนตัว เป็น เรื่องที่ต่างออกไปจากการสร้างเรื่องราวให้มีความบริสุทธิ์แบบ Kantian ดังนั้น หากเรามีความสงสัยต่อ CSR communication ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องไปพิสูจน์หาความบริสุทธิ์ของงาน CSR แต่เราต้องสร้างทางเลือกขึ้น ใหม่แทนที่จะเรียกร้องในประเด็นซึ่งความดีงาม (goodness)

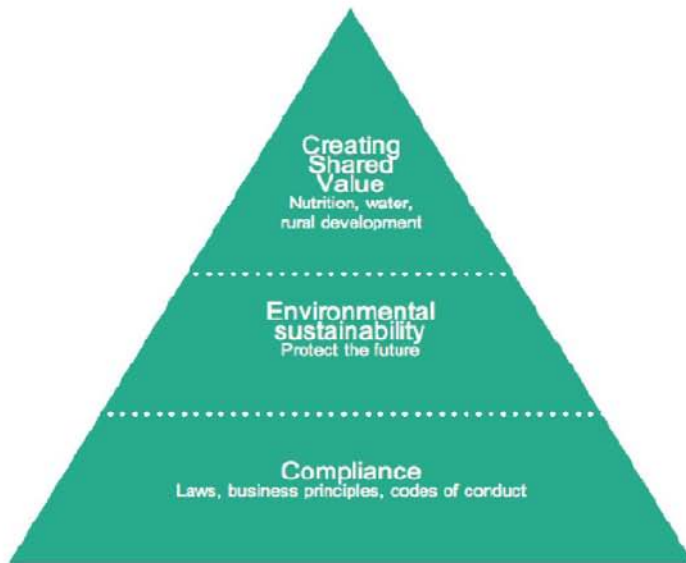
การจัดงานดังกล่าว ยังมีการจัดเวที 7 เวทีประกอบด้วย 1) Civil society and governance 2) Conceptual and theoretical developments 3) CSR communication and environment 4) The reporting and organization of CSR 5) CSR communication and the media 6) CSR communication and nation contexts 7) Perceptions and discourses โดยที่แต่ละเวทีจะมีการ นำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น เวทีที่ 1 - การเรียกร้องต่อความรับผิดชอบต่อสังคมโดยสื่อออนไลน์ของ NGOs (การใช้สื่อ CSR communication ของ NGOs) เวทีที่ 2 - Toward a CSR approach to corporate crisis communication หรือบทความเรื่อง CSR communication and the destabilization of decoupling เวทีที่ 3 - the mediation of stakeholder relations and the generation of social environmental economic issues เวทีที่ 4 - departmental organization of CSR and the role of corporate communication เวทีที่ 5 - the lack of a public debate ! เวทีที่ 6 - CSR communication in developing country context : local and multinational positioning in Ghana เวทีที่ 7 - CSR and skepticism ; making sense of CSR

Case Briefing

Case study from Nestle'

การจัดทำกลยุทธ์และการ deploy ไปยังระดับแผนกกลยุทธ์และหน่วยงานที่ย่อยลงไปทั้งในและต่างประเทศ

Nestle'



NUTRITION



We play an important role in offering the right kind of products and helping consumers make the right nutritional choices.

CSV - WATER



With demand set to rise by 50% by 2030, the world is facing a fresh water crisis. We're determined to help address this crisis.

RURAL DEVELOPMENT



Rural development is at the very heart of our Company and one of our three CSV focus areas.

ENVIRONMENT



We're helping to protect the environment and scarce resources, now and for future generations.

SOURCING



We're working hard to ensure we source raw materials in a responsible and sustainable way.

HUMAN RIGHTS



We recognise our responsibility to respect human rights in our operations and supply chains.

The future for Nestle' : Water

Our W.A.T.E.R. commitments

Work to achieve water efficiency across our operations
Leading in water resource management and excelling in the direct reduction of the direct water use in all our facilities

Advocate for effective water policies and stewardship
Promoting public policies that place value on water at every level

Treat effectively the water we discharge
Setting strict targets for returning clean water to the environment

Engage with suppliers, especially those in agriculture
Helping to improve their water management with focus on impacts at watershed level

Raise awareness of water access and conservation
Engaging employees, communities and consumers in the water imperative

การแปรงานน้ำเป็น commitments

Work – นำเอาแนวความคิดเกี่ยวกับการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของงานตาม **process** ของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ

Advocate – นำเอาความรู้ที่มีต่อการจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพไปสนับสนุนการสร้างเป็นนโยบายสาธารณะและการทำางานทุกระดับ

Treat – เข้มงวดต่อการจัดการน้ำเสีย โดยมีเป้าหมายที่จะนำกลับไปใช้ใหม่ เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม

Engage Suppliers – ประสานงานและร่วมจัดการในเรื่องนี้กับ **Suppliers** โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อกลุ่มที่เป็นเกษตรกร โดยเน้นไปยังการจัดการต่อพื้นที่ลุ่มน้ำ

Raise awareness เป็นการยกระดับความสนใจที่มีต่อเรื่อง **การเข้าถึงและการอนุรักษ์น้ำ** โดยสร้างประเด็นโยงเข้ากับพนักงาน **ชุมชน และผู้บริโภค**

Social entrepreneurs

การประกอบการเพื่อสังคม



กรณีการดำเนินธุรกิจกาแฟของ **Nestle'** เป็นตัวอย่างที่ดีของแนวทางนี้ เพราะธุรกิจดังกล่าวได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตและแก้ไขปัญหาคาแฟของในชนบทของแอฟริกาและลาตินอเมริกา ซึ่งเป็นที่ที่ **Nestle'** ได้ไปริเริ่มดำเนินการ แต่เดิมนั้นการเพาะปลูกกาแฟในพื้นที่เหล่านี้ต่างตกอยู่ในวังวนของประสิทธิภาพการผลิตที่ต่ำ ไม่มีคุณภาพ และทำลายสิ่งแวดล้อม และสร้างปริมาณของผลผลิตได้น้อย

แต่ด้วยโครงการ **redesigned procurement** ของ **Nestle'** ที่มีการทำงานร่วมกับชุมชน ให้คำปรึกษากับเกษตรกรในภาคปฏิบัติอย่างเข้มข้น มีการค้าประกันเงินกู้ และช่วยสร้างหลักประกันต่างๆไม่ว่าจะเป็นยุงฉาง การกำจัดแมลง และปุ๋ย รวมทั้งการประสานมาตรการที่จะผลิตกาแฟเชิงคุณภาพ ณ จุดรับซื้อ โดยจ่ายราคาพิเศษสำหรับผลผลิตของกาแฟที่มีคุณภาพสูงให้เป็นมาตรการกระตุ้นไปในตัว ผลจากการจัดการนี้ได้เพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร ได้จัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น พร้อมกับ **Nestle** ก็ได้วัตถุดิบเป็นกาแฟที่มีคุณภาพ

initiatives framework



Rural development

Rural development and responsible sourcing			
Plan	Core project / activities	KPI	Outcome
Roll-out Rural Development Framework	Development of framework covering farmers, farm workers and communities	Framework in place and Commitment document published (December 2012)	By 2015 baseline assessments in place in 27 emerging economies of key importance to our business that show pronounced social need
Roll-out <i>Nestlé Cocoa Plan</i>	By enabling farmers to run profitable farms, eliminating child labour while developing a sustainable supply chain for Nestlé cocoa	2012 27 000 farmers trained; 1.1 million plants propagated; Fair Labor Association Report; 13 schools built or refurbished; More than 46 000 tonnes of Cocoa Plan cocoa	2013 60 000 tonnes cocoa; 8 coops certified; Roll-out of child labour monitoring and remediation to a further 6 coops; 10 schools built or refurbished; At least 20 000 farmers trained 2015 100 000 tonnes cocoa; Completion of WCF programme "40 schools in 4 years"
Roll-out <i>Nescafé Plan</i>	Focus on sustainable consumption, production and manufacturing Membership of Common Code for Coffee Community (4C) Partnership with Rainforest Alliance	2012 More than 133 000 tonnes sourced from Farmer Connect More than 48 000 farmers trained 22.5 million coffee plantlets distributed	2015 Source 180 000 tonnes from Farmer Connect, 100% in line with 4C baseline sustainability standard 2020 Source 90 000 tonnes SAN compliant coffee and distribute 220 million coffee plantlets
Implement responsible sourcing and traceability	Nestlé Supplier Code Nestlé Responsible Sourcing and Traceability Programme Partnerships with third parties	2261 audits of First Tier suppliers Responsible Sourcing Guidelines for palm oil, paper, sugar, soya, vanilla, seafood Partnerships with TFT, Conservation International, Proforest	2015 Complete 10 000 responsible sourcing audits 2013 Achieve 100% RSPO certified sustainable palm oil, two years ahead of our public commitment

4.1 Vodafone's m PESA in Kenya

Reconceiving Products & Markets

บทบาทกรอบของผลิตภัณฑ์และการตลาด

Mobile banking services



Vodafone's M-PESA ในเคนยา นำเอารายจากการบริการกับประชาชนที่ใช้บริการ Mobile banking services ซึ่งมีจำนวน 10 ล้านคน (ในขณะนั้น) ไปช่วยจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับสภาพดินฟ้าอากาศ ราคาพืชผล และให้คำปรึกษากับเกษตรกรในเคนยาจำนวน 2 ล้านคน ทำให้เกษตรกรสามารถใช้ข้อมูลข่าวสารประกอบการผลิตและมีรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม 60 % - การตลาดเพื่อคนจน - โครงการดังกล่าวดำเนินการติดต่อกันมา 3 ปีแล้ว ค่าใช้จ่ายในโครงการนี้รวมเป็นเงินแล้วเทียบเป็นมูลค่าเป็น 11 % GDP ของเคนยา

4.3 Wall - Mart

Redefining Productivity
in the value chain

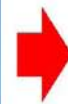
เปลี่ยนนิยามเกี่ยวกับการผลิต

Greenhouse gases - Wall-Mart

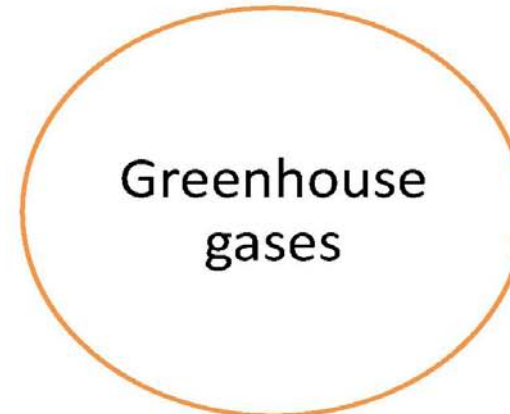


Wall-Mart นำเอาข้อมูลเกี่ยวกับการบรรจุ / เส้นทาง/ระยะทางการขนส่งสินค้าและปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ จัดส่งให้สอดคล้องกันใหม่ สามารถลดระยะทางลงไปได้ 100 ล้านไมล์ (เปรียบเทียบกับปี 2009) ลดค่าใช้จ่ายลงไป 200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ พร้อมกับสามารถส่งสินค้าได้มากขึ้นกว่าเดิม

มากไปกว่านั้น การทบทวนข้อมูลตาม Value chain นี้ จะนำไปสู่การค้นพบการอยู่ร่วมกับ Supplier / Customer / Community อย่างยั่งยืนอีกด้วย



Rerouting +
Value chain



4.4 Dow Chemical

Redefining Productivity
in the value chain

เปลี่ยนนิยามเกี่ยวกับการผลิต

3 R



Decreasing



การประหยัด
ทรัพยากร / การ
จัดการอรรถประโยชน์
/งบประมาณของรัฐ


Dow Chemical ลดการใช้น้ำดิบในโรงงานลงทุกโรงงาน ลดลงไปได้ 1 พันล้านแกลลอน เปรียบเทียบเป็นการใช้น้ำดิบสำหรับการบริโภคสำหรับคนในสหรัฐอเมริกาได้ 40,000 คน หากรัฐจะต้องลงทุนไปเพื่อจัดหา น้ำดิบจำนวนนี้มาใช้งาน จะต้องใช้งบประมาณเพื่อการนี้ 4 ล้านเหรียญสหรัฐ

4.5 India's Jain Irrigation

Redefining Productivity in the value chain

เปลี่ยนนิยามเกี่ยวกับการผลิต

New Product



India's Jain Irrigation ของอินเดีย นำเอาเทคโนโลยีชลประทานแบบระบบน้ำหยด มาใช้เป็นระบบของการจัดการน้ำสำหรับการจัดการเกษตร เป็นการสร้างสรรค์นวัตกรรมของระบบน้ำ

India's Jain Irrigation มีรายได้ขยายตัวมากถึง 41 % ใน 5 ปีแรกที่เริ่มต้น

Innovation

รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้น

4.6 Hindustan Unilever

Social entrepreneurs

การประกอบการเพื่อสังคม

Project Shakti



Hindustan Unilever
Limited

Project Shakti ซึ่งเป็นโครงการในระดับครัวเรือน โดยมุ่งที่จะสร้างสตรี
ยากจนให้เป็นผู้ประกอบการ โครงการดังกล่าวมีสตรีเข้าร่วมถึง 2,000
คน โดยที่ Unilever เป็นผู้จัดหา microcredit จัดการฝึกอบรม จน
สามารถโครงการต่างๆขึ้นเป็นการประกอบการมากถึง 45,000
โครงการ ครอบคลุมพื้นที่ 100,000 หมู่บ้าน ใน 15 มลรัฐของอินเดีย



Microcredit /
new consumer



สร้างงานสตรี / บริษัทมี
ยอดขายจากลูกค้าใหม่ใน
กลุ่มนี้เพิ่มขึ้น 5 % รวมทั้ง
มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

4.7 OLAM

Social entrepreneurs

การประกอบการเพื่อสังคม

Manufactory & Transportation



เปลี่ยนการขนส่งวัตถุดิบเป็นขนส่งผลิตภัณฑ์



New economy



Olam ลดค่าใช้จ่ายการขนส่งและกระบวนการผลิตลง 25% ลดการปล่อย carbon emission ลงไปอีกส่วนหนึ่งด้วย

Olam International ผู้นำในการผลิตมะม่วงหิมพานต์ที่เดิมขนส่งวัตถุดิบจากทวีปแอฟริกาไปยังส่งโรงงานในทวีปเอเชีย โดย Olam สร้างโรงงานแทนซาเนีย โมซัมบิก ไนจีเรีย และไอวอรีโคสต์ แล้วฝึกอบรมคนงานขึ้นใหม่ ซึ่งทำให้เกิดการจ้างงานขึ้นใหม่ในแอฟริกา ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจใหม่ จำนวน 17,000 อัตรา 95% เป็นสตรี รวมทั้งยังมีการจ้างงานทางอ้อมในพื้นที่ชนบทอีกส่วนหนึ่งด้วย

Social entrepreneurs

การประกอบการเพื่อสังคม

Green ABS



IRPC บริษัทในกลุ่ม ปตท. จัดทำยางธรรมชาติ ไปทดแทนยางสังเคราะห์ ซึ่งมีสัดส่วนของยางธรรมชาติถึงร้อยละ 20-50 โดยไม่ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม ช่วยส่งเสริมและรับซื้อยางพาราจากเกษตรกร คิดเป็นมูลค่า 620-1,560 ล้านบาท

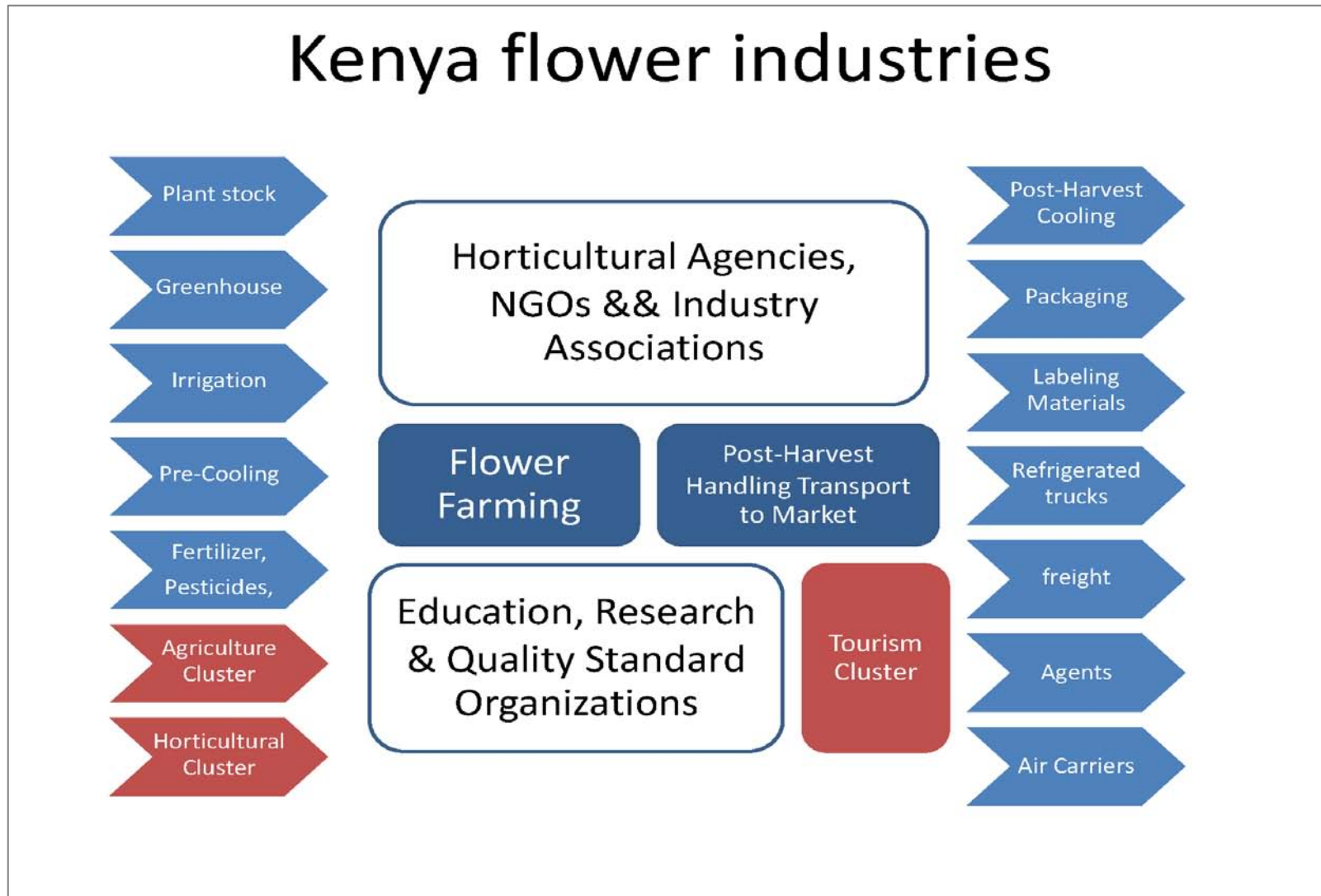


New material



ลดการนำเข้าปิโตรเคมีจากต่างประเทศ มากกว่า 10,000 ตัน/ปี คิดเป็นมูลค่า 660 ล้านบาท/ปี และยังสามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ 700,000 ตัน/ปี

4.9 Kenya Flower Industries



Social entrepreneurs

การประกอบการเพื่อสังคม Transportation



นิปปอน สตีล ของญี่ปุ่น ที่โออิตะ สร้างธุรกิจนี้รองรับการเปลี่ยนอาชีพ
ประมง อันเนื่องมาจากแกนเศรษฐกิจในจังหวัดได้เปลี่ยนไปจากเดิมแล้ว
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจดังกล่าว ควรจะเอื้อประโยชน์
ต่อชุมชนเดิม



New economy



เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไข
ปัญหาความขัดแย้ง และ
สร้างความยั่งยืนในการอยู่
ร่วมกันในสังคม