

จาก CSR ถึง CSV: แนวคิดว่าด้วยการทำประโยชน์แก่สังคมของภาคธุรกิจ

From CSR to CSV: Approaches to Sacrifice for Social Benefits of the Business Sector

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม^{*}
สุจิตรา สามัคคีธรรม^{**}

บทคัดย่อ

แนวคิดการทำประโยชน์แก่สังคมขององค์กรธุรกิจได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางนับจากทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา อย่างไรก็ตาม การทำประโยชน์เพื่อสังคมมีหลากหลายรูปแบบ รวมทั้งแนวคิดว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) และแนวคิดว่าด้วยการสร้างมูลค่าร่วม (CSV) บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะทำการศึกษาถึงแนวคิด CSR และ CSV โดยทำการวิเคราะห์ถึงลักษณะของความคิดเชิงปทัสฐานและเปรียบเทียบข้อได้เปรียบระหว่างสองแนวคิดดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่าการทำประโยชน์เพื่อสังคมทุก ๆ รูปแบบต่างสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้นำองค์กรในการเลือกรูปแบบที่เหมาะสม ประเภทของธุรกิจ ขนาดขององค์กร งบประมาณ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละองค์กร

Abstract

The approaches to making sacrifice for social benefits of the business organization have been getting attention extensively since the 1990s. However, there are various forms of sacrifice for social benefits, including the approach to corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). This article aims to study the approaches to CSR and CSV through analyzing their characteristics of normative thinking and comparison of advantages. The study found that every forms of sacrifice for social benefits can be applied for business and industrial organizations, depending on organizational leaders' decision makings in selection of an appropriate form, types of business, budget, and internal as well as external environments of each organization.

คำสำคัญ: ประโยชน์ทางสังคม ภาคธุรกิจ

^{*} รองศาสตราจารย์ ประจำคณะพัฒนาลังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

^{**} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพมหานคร

Keywords: Social Benefits, Business Sector

เกริ่นนำ

ธุรกิจเอกชนโดยทั่วไปต่างดำเนินการโดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อผลกำไรของเจ้าของทุน เมื่อย้อนกลับไปพิจารณาถึงการประกอบธุรกิจตั้งแต่ยุคเริ่มแรกของระบบทุนนิยมในศตวรรษที่ 16 - 18 จะพบว่าในสมัยนั้นผู้ประกอบการในยุโรปไม่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเคร่งครัด เนื่องจากในอดีตโลกเรามีทรัพยากรธรรมชาติที่สมบูรณ์ และมีแรงงานอพยพจากชนบทอย่างเหลือเฟือ ผู้ประกอบการจึงสามารถตัดทวงทรัพยากรต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ ปลดปล่อยของเสียได้ตามต้องการ และใช้แรงงานได้อย่างเสรี นักเสรีนิยมแห่งศตวรรษที่ 18 อย่าง อัดัม สมิท (Adam Smith) มองว่าระบบธุรกิจที่แข่งขัน จะทำให้ “มือที่มองไม่เห็น” (Invisible Hand) เข้ามาจัดการระบบเศรษฐกิจให้มีดุลยภาพ โดยขอให้รัฐมีบทบาทน้อย ๆ เท่าที่จำเป็นก็พอ (Bowden, 1985: 73-76)

อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องได้ทำให้ระบบเศรษฐกิจเติบโตและมีการจ้างงานมากขึ้นในศตวรรษที่ 19 แต่ในขณะนั้นยังไม่มีมาตรการคุ้มครองแรงงาน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้ประกอบการสามารถตัดทวงกำไรสูงสุดโดยใช้แรงงานได้ตามใจชอบ อาทิ ใช้แรงงานเด็ก 10 ขวบให้ทำงานถึงวันละ 14 ชั่วโมง โดยมีค่าตอบแทนเป็นอาหารชั้นเลว แรงงานหญิงที่ตั้งครรภ์ต้องถูกเลิกจ้าง สภาพแวดล้อมภายในโรงงานเต็มไปด้วยสารเคมีที่หมิ่นเหม่ต่อการเจ็บป่วยและเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานได้ง่าย คนงานทำงานโดยไม่วันหยุด ไม่มีสิทธิลาป่วย ฯลฯ สภาพอันเลวร้ายของระบบโรงงานดังกล่าวได้นำไปสู่การรวมกลุ่มของคนงานเพื่อทำการต่อสู้เรียกร้องค่าจ้างลดชั่วโมงการทำงาน และเรียกร้องสวัสดิการต่าง ๆ จนทำให้ระบบทุนนิยมแห่งปลายศตวรรษที่ 19 ตกอยู่ในสภาวะวิกฤตอย่างหนักและย่ำแย่

จนกระทั่งเข้าสู่ศตวรรษที่ 20 ระบบเศรษฐกิจมีการปรับตัวใหม่ โดยการดึงภาคธุรกิจให้หันมารับผิดชอบต่อสังคมทางด้านแรงงานภายใต้การแทรกแซงของรัฐเพื่อประกันให้เกิดระบบการคุ้มครองแรงงานและการแรงงานสัมพันธ์ขึ้น

ต่อมาในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 ได้เกิดวิกฤติด้านสิ่งแวดล้อมขึ้น เนื่องจากธรรมชาติไม่สามารถแบกรับระบบเศรษฐกิจแบบทำลายล้างแห่งอารยธรรมสมัยใหม่ได้อีกต่อไป อันนำไปสู่การเคลื่อนไหวของภาคประชาสังคมและภาครัฐ จนกระทั่งสามารถกดดันให้ภาคธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง จนถึงปลายศตวรรษที่ 20 ได้เกิดกระแสเรียกร้องให้ภาคธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ สร้างเมืองสีเขียว แก้ไขปัญหาความยากจนต่อต้านยาเสพติดต่อต้านการทุจริต/รับสินบน แก้ไขปัญหาภาวะโลกร้อน และการพัฒนาชุมชน เป็นต้น ซึ่งกระแสการเรียกร้องต่อภาคธุรกิจดังกล่าวยังคงดำเนินมาอย่างต่อเนื่องจนถึงทุกวันนี้

ดังจะเห็นว่า พัฒนาการของการทำประโยชน์แก่สังคมของภาคธุรกิจเป็นวาทกรรม (discourse) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องภายใต้บริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีความผันผวนทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสูง ปัจจุบันนี้ภาคธุรกิจในภาพรวมได้หันมาทำประโยชน์แก่สังคมมากขึ้นโดยใช้รูปแบบอันแตกต่างหลากหลาย จนทำให้การทำประโยชน์แก่สังคมกลายเป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางดังจะพบว่ามีกำหนดมาตรฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างประเทศ และมีการแข่งขันต่อสถานประกอบการที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม

บทความนี้ต้องการนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมดังกล่าว โดยจำกัดขอบเขตเพียง 2 รูปแบบ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility

ต่อไปจะเรียกว่า CSR) และการสร้างมูลค่าร่วม (Creating Shared Value ต่อไปจะเรียกว่า CSV) ตามลำดับ

แนวคิดอันแตกต่างหลากหลายของ CSR

มีนักวิชาการจำนวนมากที่พยายามให้คำนิยาม CSR อย่างไรก็ดีตาม แนวคิด CSR ได้ก่อให้เกิดข้อสงสัยขึ้นเป็นจำนวนมาก นับตั้งแต่คำถามพื้นฐานที่สุด คือ ‘ภาคธุรกิจควรทำ CSR หรือไม่’ ‘ความรับผิดชอบของภาคธุรกิจ ได้แก่การปฏิบัติตามกฎหมายและจ่ายภาษีแก่รัฐ ดังนั้นจึงควรเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมมิใช่หรือ’ และ ‘สังคมจะผลักระให้ภาคธุรกิจทำหน้าที่เหล่านั้น (แทนรัฐ) ได้อย่างไร’ ข้อสงสัยเหล่านี้ได้ส่งผลให้ความหมายทางวิชาการของ CSR กลายเป็นประเด็นที่มีการถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง และทำให้คำนิยาม CSR คลุมเครือและไม่อาจตกลงกันได้ (Hamidu, Haron, & Amran, 2015; Kalsoulakos, Koutsodimou, Matraga, & Williams, 2004; Omran & Ramdhony, 2015; Blowfield & Murray, 2011: Ch. 1) อาทิ แนวคิด เศรษฐศาสตร์คลาสสิก (Classical Economics) และ นีโอคลาสสิก (Neo-Classical Economics) ไม่เห็นด้วยที่ภาคธุรกิจจะดำเนินกิจกรรม CSR อันตรงข้ามกับแนวคิดจริยธรรมธุรกิจสมัยใหม่ (Modern Business Ethics) ที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจทำ CSR อย่างจริงจัง

นอกจากนี้ความคิดเห็นของนักวิชาการยังไม่สอดคล้องกันในเรื่องของการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย (อาทิ กฎหมายสิ่งแวดล้อม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน ฯลฯ) โดยมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งเห็นว่าการปฏิบัติตามกฎหมายถึงว่าเป็นส่วนหนึ่งของ

การทำ CSR (อาทิ Carroll, 1979; 1991; โสภณ พรโชคชัย, 2008) แต่มีนักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งที่เห็นว่า CSR จะต้องเป็นการกระทำด้วยความสมัครใจ ดังนั้นจะต้องข้ามพ้นข้อกำหนดของกฎหมาย (อาทิ Government of Canada, 2017; Hamidu, Haron & Amran, 2015) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งเห็นว่าการบริจาคแก่สังคมก็เป็นกิจกรรมประเภทหนึ่งของ CSR (อาทิ Carroll, 1979; 1991) แต่มีนักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งเห็นว่า CSR จะต้องข้ามพ้นการบริจาค (อาทิ Industrial Development Organization, United Nations, 2017; โสภณ พรโชคชัย, 2008) เป็นต้น)

นักวิชาการจำนวนหนึ่งมีความเห็นว่าความหมายของ CSR จะต้องครอบคลุมถึง ‘บรรษัทภิบาล’ (Corporate Governance) ด้วย (อาทิ สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2551; สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2560) ในขณะที่นักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งแยก CSR ออกจาก ‘บรรษัทภิบาล’ อย่างชัดเจน (อาทิ European Commission, 2011; Industrial Development Organization, United Nations, 2017; International Organization for Standardization, 2009) มีนักวิชาการจำนวนหนึ่งมองว่า การดำเนินกิจกรรม CSR จะต้องผนวกกรรมปรีชาญาณของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปได้ด้วย (อาทิ สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2551) แต่ก็มีนักวิชาการอีกจำนวนมากที่มีได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องผนวกปรีชาญาณของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปไว้ใน CSR ด้วย (อาทิ แนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศโดยทั่วไป)

ตารางที่ 1: ความหมายของ CSR

ผู้นิยาม	คำนิยาม
1. สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2551)	(CSR หมายถึง) การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคม และสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
2. สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย (2560)	ซีเอสอาร์ หรือ บรรษัทภิบาล หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่องสังคม... ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข...
3. Government of Canada (2017)	CSR หมายถึงกิจกรรมของบริษัทที่กระทำด้วยความสมัครใจ เพื่อดำเนินการให้เกิดความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
4. The World Business Council for Sustainable Development (2006)	CSR หมายถึง การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้หลักจริยธรรมเป็นเครื่องมือพัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน คุณภาพของชุมชนท้องถิ่น และพัฒนาสังคมโดยรวม
5. Industrial Development Organization, United Nations (2017)	CSR เป็นการจัดการที่ผนวกความห่วงใยทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าสู่การประกอบธุรกิจโดยการปฏิสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง... เพื่อบรรลุถึงความสมดุลทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม... CSR ที่ข้ามพ้นการบริจาค

นักคิดที่น่าสนใจอีกคนหนึ่งที่ควรนำมากล่าวถึง คือ A. A. Hamidu และคณะ (Hamidu; Haron & Amran, 2015) เขาได้เสนอว่า CSR ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังต่อไปนี้ ประการแรก การทำด้วยความสมัครใจ (voluntary) เมื่อองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายครบถ้วนแล้วจึงทำ CSR ด้วยความสมัครใจและเป็นอิสระ

สอง การนำผลกระทบขององค์กรที่มีต่อสังคม มารับผิดชอบเอง (internalizing on managing externalities) ผลกระทบขององค์กรที่มีต่อสังคม ได้แก่ การปล่อยน้ำเสียลงแม่น้ำ สถานที่ทำงานมีความเสี่ยงต่อปัญหาสุขภาพและความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งองค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบดังกล่าวด้วยตนเอง

โดยหาทางป้องกันและแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้น พร้อมกับเสริมสร้างสังคมที่ยุติธรรม

สาม การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆ ฝ่าย (Multi-Stakeholder Orientation) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรจะต้องดูแล นอกจากผู้ถือหุ้นแล้ว ยังหมายรวมถึงพนักงาน ซัพพลายเออร์ ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน โดยองค์กรจะต้องแบ่งปันประโยชน์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

สี่ การจัด CSR ให้เข้ากันได้กับความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ (Alignment of Social and Economic Responsibilities) โดยการทำให้ CSR ที่องค์กรได้รับประโยชน์ทางธุรกิจไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือ องค์กรสร้างประโยชน์ทางธุรกิจจากการทำ CSR อาทิ การผลิต

รยยนต์ที่ใช้พลังงานทางเลือกและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทำให้สังคมได้รับประโยชน์ ในขณะที่รยยนต์รุ่นดังกล่าวได้รับการต้อนรับจากตลาดอย่างสูงเป็นต้น

ท่า การปฏิบัติที่ยึดมั่นในคุณค่า (Practices and Values) หมายความว่า องค์การทำ CSR โดยมีจุดยืนและยึดมั่นในคุณค่าบางอย่าง เช่น เชื่อว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นได้ถ้าทุกคนร่วมมือกัน หรือการยึดมั่นต่อการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน เป็นต้น คุณค่าดังกล่าวเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้นำองค์กรธุรกิจตัดสินใจทำ CSR พร้อมๆ กับชักจูงให้พนักงานเข้าร่วมในการดำเนินงานดังกล่าว

ประการสุดท้าย ข้ามพ้นการบริจาค (Beyond Philanthropy) หมายถึง CSR มิใช่เพียงแค่ต้องการทำความดี แต่เป็นการทำ CSR ตามข้อกำหนดของมาตรฐานระหว่างประเทศ หรือการผนวก CSR เข้าสู่ธุรกิจหลักขององค์กร อาทิ การทำ CSR เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันทางธุรกิจ (Strategic CSR) หรือการทำ CSR โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าทางธุรกิจ (Business Case for CSR)

อย่างไรก็ตาม แนวคิดที่ว่าด้วยคุณลักษณะของ CSR ทั้ง 6 ประการข้างต้น เป็นแนวคิด CSR ที่ปฏิบัติกันในองค์การขนาดใหญ่ในประเทศพัฒนาแล้วปัจจุบัน แต่ไม่ใช่ลักษณะของ CSR ในประเทศกำลังพัฒนา เช่นประเทศไทยที่นิยมจัด CSR ในรูปของการบริจาคมากกว่า เนื่องจากสามารถกระทำได้ง่าย ใช้งบประมาณน้อย และไม่ต้องมีคุณค่าใดๆ เป็นเครื่องชี้นำในการทำ CSR อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป CSR เป็นแนวคิดที่สามารถนิยามได้หลายแบบ เนื่องจาก CSR เป็นแนวคิดใหม่ที่เพิ่งได้รับความนิยมนอย่างกว้างขวางเมื่อประมาณทศวรรษที่ 1990 ที่ผ่านมานี้เอง รวมทั้งยังเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ได้เสียของคนหลาย ๆ กลุ่ม จึงส่งผลให้ CSR กลายเป็นสนามของความขัดแย้ง

ที่มีผู้คนจากหลาย ๆ กลุ่มต่างพยายามแย่งชิงพื้นที่ของการนิยาม อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างหลากหลายของ CSR อาจไม่ใช่จุดอ่อน ดังคำชี้แนะของ Andrew Crane และคณะ (Crane; McWilliams; Matten; Moon & Siegel, 2012: 7) ดังนี้: 1) CSR ไม่ใช่แนวคิดเชิงเทคนิค (Technical Thinking) เพียงอย่างเดียว แต่เป็นแนวคิดเชิงปรัชญา (Normative Thinking) อีกด้วย ดังจะเห็นว่าการนิยาม CSR แต่ละแบบต่างวางอยู่บนรากฐานทางคุณค่าบางอย่าง ความหมายของ CSR ที่ยืดหยุ่นส่งผลให้ CSR ได้รับการยอมรับจากคนที่มีอุดมการณ์แตกต่างหลากหลาย เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เปิดกว้างต่อความคลุมเครือและขัดแย้ง 2) แนวคิด CSR ที่แตกต่างหลากหลาย กลายเป็นจุดแข็งในแง่ของการสร้างทางเลือกให้แก่ฝ่ายปฏิบัติที่สามารถตัดสินใจเลือกทำ CSR ได้ตามความถนัดของตน รวมทั้งสามารถเลือกประเภทของ CSR ที่สอดคล้องกับลักษณะทางธุรกิจ จำนวนเงินทุน และสมรรถนะที่องค์กรมีอยู่ได้ และ 3) แนวคิด CSR ที่มีหลาย ๆ แนว ได้เปิดพื้นที่ของการแลกเปลี่ยนและอภิปรายถกเถียงออกไปอย่างกว้างขวาง อันส่งผลให้แนวคิด CSR ไม่หยุดนิ่ง แต่กลับมีพลวัตและพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

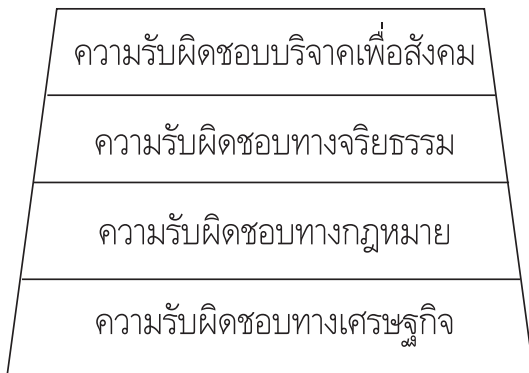
การจำแนกประเภทของ CSR

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิด CSR มากขึ้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาถึงการจำแนกประเภทของ CSR ซึ่งการศึกษาครั้งนี้พบว่า มีนักวิชาการจำนวนหลายคนที่ยกย่องแยกประเภทของ CSR แต่ด้วยข้อจำกัดของหน้ากระดาษจึงไม่สามารถนำเสนอได้ทั้งหมด ดังนั้นในส่วนนี้จะได้วิเคราะห์การจำแนกประเภทของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 2 คน คือ 1) A. B. Carroll และ 2) P. Kotler ร่วมกับ N. Lee ตามลำดับ

คนแรกคือ Archie B. Carroll ในบทความที่มีชื่อเสียง ‘The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management

of Organizational Stakeholders' (1991) เขาได้จำแนก CSR ออกเป็น 4 ด้าน โดยจัดวางในรูปของพีระมิดที่ซ้อนกันเป็นชั้น ๆ ตามแผนภาพที่ 1 ข้างล่างนี้

แผนภาพที่ 1: พีระมิดของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ตามแนวคิดของ Carroll (1991: 42)

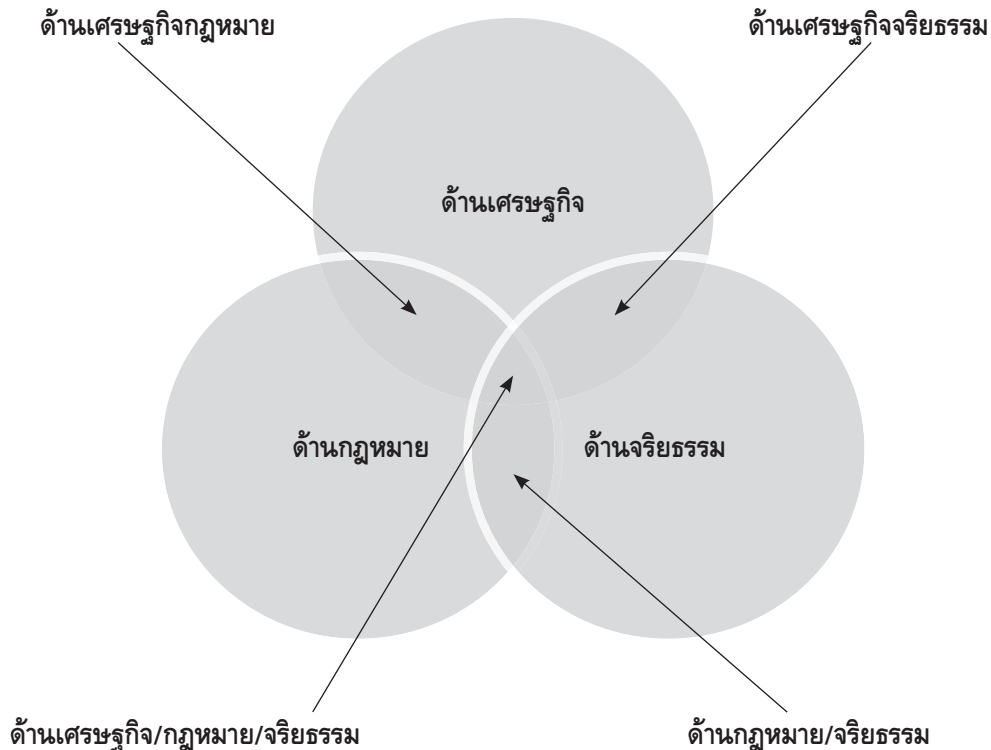


ชั้นล่างสุดของฐานพีระมิด คือ ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) หมายถึง การสร้างผลกำไรให้แก่องค์การ เป็นความรับผิดชอบต่อเบื้องต้นเพื่อให้องค์กรธุรกิจอยู่รอด (Carroll, 1991: 40-41) ชั้นที่สอง คือ ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย (Legal Responsibilities) หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ได้แก่ กฎหมายแรงงาน และกฎหมายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (Carroll, 1991: 41) เช่น ห้ามว่าจ้างแรงงานเด็กที่มีอายุต่ำกว่า 15 ปี ห้ามมิให้พนักงานทำงานเกินวันละ 8 ชั่วโมง (เว้นแต่จะได้รับการยินยอมโดยมีการจ่ายค่าล่วงเวลา) เป็นต้น ชั้นที่สาม ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม (Ethical Responsibilities) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อ

องค์กรในการดำเนินการตามความคาดหวังหรือข้อห้ามของสังคม โดยทั่วไปจะอยู่ในรูปของบรรทัดฐานมาตรฐาน และความคาดหวังของผู้บริโภค ชุมชน พนักงาน และผู้ถือหุ้น อันเป็นการรักษาสีทึบอันชอบธรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Carroll, 1991: 41) เช่น กฎหมายมิได้บัญญัติให้นายจ้างต้องจัดให้มีศูนย์เลี้ยงเด็กเล็กในสถานประกอบการ แต่นายจ้างได้จัดสวัสดิการดังกล่าวเพื่อช่วยเหลือพนักงานหญิงที่มีลูกเล็ก เป็นต้น และชั้นที่สี่ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสังคม (Philanthropic Responsibilities) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจในการตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของการเป็น ‘พลเมืองดีขององค์กร’ (Good Corporate Citizens) โดยการเข้าร่วมส่งเสริมสวัสดิภาพและสวัสดิการสังคม รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน ซึ่งกระทำด้วยความสมัครใจ (Carroll, 1991: 42) เช่น การบริจาคเงินเพื่อพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้ทุนเรียนดีแก่นักเรียน การบริจาคแก่พิพิธภัณฑสถาน การส่งเสริมศิลปะ การนำพนักงานไปช่วยปลูกป่า และการพัฒนาชุมชน เป็นต้น

ในผลงานชิ้นถัดมาที่ Archie B. Carroll เขียนร่วมกับ Mark S. Schwartz (Schwartz & Carroll, 2003) บทความชิ้นนี้ได้ยุบความรับผิดชอบต่อสังคมเหลือเพียง 3 ด้าน คือ 1) ด้านเศรษฐกิจ (economic domain) 2) ด้านกฎหมาย (legal domain) และ 3) ด้านจริยธรรม (ethical domain) และเมื่อนำความรับผิดชอบต่อทั้ง 3 ด้านไปใส่ในแผนภาพเวนน์ (Venn Diagram) ก็จะได้รับคำตอบที่ครอบคลุม 7 ด้านตามแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2: แสดง Venn Diagram ของความรับผิดชอบทางสังคม (Schwartz & Carroll, 2003, 509)



ด้านแรก รับผิดชอบทางเศรษฐกิจอย่างเดียว (Purely Economic Domain) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อฝ่ายบริหารที่ต้องการสร้างผลกำไรสูงสุด โดยไม่สนใจว่าเป็นการทำผิดกฎหมายหรือหลักจริยธรรมหรือไม่ (Schwartz & Carroll, 2003: 513-514) เช่น องค์กรธุรกิจที่ใช้แรงงานเด็กเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นการละเมิดกฎหมาย และผิดจริยธรรม หรือโรงงานอุตสาหกรรมที่แอบปล่อยน้ำเสียลงสู่แม่น้ำในยามค่ำคืน อันเป็นเหตุให้น้ำเน่าเสียและปลาตายเป็นจำนวนมาก

ด้านที่สอง รับผิดชอบทางกฎหมายอย่างเดียว (Purely Legal Domain) หมายถึง ความรับผิดชอบต่อฝ่ายบริหารที่เน้นปฏิบัติตามกฎหมาย แม้ว่าจะทำให้ผลกำไรลดลงก็ตาม (Schwartz & Carroll, 2003: 515) เช่น การติดรูปข้างซองบุหรี่ด้วยภาพของผู้ป่วยที่นอนทรานด้วยโรคอันเนื่องมาจากการสูบบุหรี่ บริษัท

ผลิตบุหรี่ที่เป็นโทษต่อร่างกายย่อมถือว่าขัดแย้งกับหลักจริยธรรม แต่องค์กรพยายามที่จะปฏิบัติตามกฎหมายโดยการติดภาพข้างซองบุหรี่ ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นและกำไรลดลง

ด้านที่สาม รับผิดชอบทางจริยธรรมอย่างเดียว (Purely Ethical Domain) หมายถึง ฝ่ายบริหารที่มุ่งกระทำเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคม โดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และละเลยต่อการปฏิบัติตามหลักกฎหมาย (Schwartz & Carroll, 2003: 515) อาทิ ร้านค้าร่วมกันประท้วงรัฐบาลเผด็จการที่คอร์รัปชั่น โดยการปิดร้านพร้อมกับออกมาชุมนุมประท้วงบนท้องถนน การกระทำดังกล่าวนี้คำนึงถึงหลักจริยธรรมแต่เพียงด้านเดียว โดยไม่คำนึงถึงผลด้านลบต่อธุรกิจและขัดกับหลักกฎหมายหรือไม่

ด้านที่สี่ รับผิดชอบทางเศรษฐกิจ/จริยธรรม (Economic/Ethical Domain) หมายถึง การกระทำที่ไม่คำนึงว่าจะเป็นไปตามหลักกฎหมายหรือไม่ สนใจแต่เฉพาะผลทางธุรกิจและหลักจริยธรรมเป็นสำคัญ ในกรณีนี้มีตัวอย่างน้อย เนื่องจากการกระทำที่ถูกหลักจริยธรรมโดยทั่วไปมักจะถูกกฎหมายด้วย (Schwartz & Carroll, 2003: 516) ตำนานโรบินฮูด (Robinhood) จะเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุด เมื่อจอมโจรหนุ่มบุกปล้นคฤหาสน์ของขุนนางหน้าเลือดผู้มั่งคั่งเพื่อนำทรัพย์สินเงินทองมาแจกจ่ายให้แก่คนยากคนจน

ด้านที่ห้า รับผิดชอบทางเศรษฐกิจ/กฎหมาย (Economic/Legal Domain) หมายถึง ดำเนินการโดยคำนึงถึงผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและความถูกต้องทางกฎหมายเป็นสำคัญ แต่ไม่ให้ความสำคัญต่อความถูกต้องตามหลักจริยธรรม (Schwartz & Carroll, 2003: 517) องค์การประเภนี้อาจค้นหาช่องว่างทางกฎหมายเพื่อสร้างผลกำไรมหาศาล อาทิ การยึดที่ดินจากเกษตรกรที่ไม่สามารถชำระคืนเงินกู้ภายในเวลาที่กำหนดได้ เป็นต้น

ด้านที่หก รับผิดชอบทางกฎหมาย/จริยธรรม (Legal/Ethical Domain) หมายถึงการดำเนินกิจการที่ไม่คำนึงถึงผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แต่มุ่งตอบสนองต่อหลักกฎหมายและจริยธรรมเป็นสำคัญ (Schwartz & Carroll, 2003: 518) อาทิ องค์การพัฒนาเอกชนที่เคลื่อนไหวเกี่ยวกับปัญหาการค้ามนุษย์ การใช้ความรุนแรงในครอบครัว การให้ความช่วยเหลือแก่เด็กที่ถูกล่วงละเมิดทางเพศและตั้งครมร์ก่อนวัยอันควร เป็นต้น ด้านสุดท้าย รับผิดชอบทางเศรษฐกิจ/กฎหมาย/

จริยธรรม (Economic/Legal/Ethical Domain) หมายถึง การดำเนินงานขององค์การโดยคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสามด้านเช่น Wal-Mart ในแคนาดาตัดสินใจเลิกจำหน่ายบุหรี่ภายในร้านค้าทุกแห่ง แรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการออกนโยบายดังกล่าวนี้มาจากผลประโยชน์ทางธุรกิจที่จะได้รับการประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์แก่บริษัท เนื่องจากคาดว่าจะสามารถตอบสนองต่อหลักจริยธรรมของประชาชนทั่วไปได้สูง (Schwartz & Carroll, 2003: 518)

นักวิชาการอีกท่านหนึ่ง คือ Philip Kotler & Nancy Lee ในผลงานที่มีชื่อเสียง ‘Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause’ (2005) เขาทั้งสองได้แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันนี้องค์การธุรกิจ ในสหรัฐอเมริกาโดยภาพรวมมีการทำ CSR กันอย่างกว้างขวาง โดยเปลี่ยนจากการทำเพราะถูกบังคับด้วยกฎหมายไปสู่ความสมัครใจ และมีการนำ CSR มาเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การกันมากขึ้น เนื่องจากการทำ CSR อย่างจริงจังจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร คือ ทำให้แบรนด์ได้รับความนิยมเชื่อถือสูงขึ้น เพิ่มภาพลักษณ์ขององค์การ ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลให้ได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น พนักงานมีความภาคภูมิใจในบริษัทและเกิดแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ตันทุนในการดำเนินงานลดลง และเสริมสร้างแรงดึงดูดใจให้แก่ลงทุน

Kotler & Lee ได้จำแนก CSR ที่นิยมทำกันในอเมริกาออกเป็น 6 ประเภท ตามตารางข้างล่างนี้:

ตาราง 2: การจำแนก CSR ออกเป็น 6 ประเภท ของ Kotler & Lee (2005)

ประเภทของ CSR	ความหมาย
1. การส่งเสริมเหตุปัจจัย (Corporate Cause Promotions)	องค์การเข้าร่วมรณรงค์ให้เกิดความตระหนักรู้และห่วงใยในประเด็นปัญหาสังคม โดยใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
2. การตลาดเหตุสัมพันธ์ (Cause-Related Marketing)	ใช้เครื่องมือทางการตลาด ในการจัดจำหน่ายสินค้าตามที่ระบุในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อหารายได้ไปใช้สนับสนุนประเด็นสังคม
3. การตลาดสังคมองค์การ (Corporate Social Marketing)	องค์การรณรงค์และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม อาทิ รณรงค์การเลิกบุหรี่
4. การบริจาคโดยตรง (Corporate Philanthropy)	องค์การบริจาคเงินหรือสิ่งของโดยตรงเพื่อนำไปใช้จ่ายอันเป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป เช่น แจกถุงยังชีพในช่วงน้ำท่วม
5. อาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน (community volunteering)	องค์การสนับสนุนพนักงาน เครือข่าย หรือสมาชิกแพรนไชส์ ในการเป็นอาสาสมัครทำงานเพื่อชุมชน
6. การปฏิบัติทางธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices)	องค์การกำหนดหรือปรับเปลี่ยนเกี่ยวกับการดำเนินการทางธุรกิจ และการลงทุนเพื่อสนับสนุนประเด็นทางสังคม โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน และรักษาสภาพแวดล้อม

แนวคิดว่าด้วยการสร้างมูลค่าร่วม

นักวิชาการสำคัญที่เสนอแนวคิดที่ว่าด้วยการสร้างมูลค่าร่วม (Creating Shared Value ต่อไปจะเรียกว่า CSV) ได้แก่ Michael E. Porter & Mark R. Kramer ซึ่งในปี 2006 เขาได้เสนอผลงานเรื่อง ‘Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility’ ซึ่งมองว่า ผู้ประกอบการโดยทั่วไปหันมาสนใจต่อสิ่งที่เรียกว่า Responsive CSR เนื่องจากพวกเขามีพื้นฐานทางความคิดที่ยอมรับว่า ‘ภาคธุรกิจไม่ลงรอยกับสังคม’ เนื่องจากภาคธุรกิจแสวงหาผลกำไรสูงสุด อันนำไปสู่การกดค่าจ้าง รับซื้อวัตถุดิบในราคาต่ำ เอาเปรียบลูกค้า ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ผลักภาระให้รัฐและสังคมรับผิดชอบต่อมลภาวะที่เกิดขึ้น อันส่งผล

กระทบต่อชุมชน เมื่อรัฐและสังคมไม่ไว้วางใจต่อภาคธุรกิจและดำเนินการเคลื่อนไหวกดดัน ส่งผลให้ภาคธุรกิจหันมาทำประโยชน์แก่สังคมด้วยการทำ CSR แต่เป็นการทำในรูปแบบที่เรียกว่า Responsive CSR คือ แยก CSR ออกจากธุรกิจหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและการประชาสัมพันธ์องค์การ

Porter & Kramer ไม่เห็นด้วยกับ Responsive CSR เนื่องจากการแยก CSR ออกจากธุรกิจหลัก ส่งผลให้ CSR กลายเป็นงานที่ไม่สำคัญ และองค์การก็ทำ CSR แบบผักชีโรยหน้า/ไม่เอาจริงเอาจัง ข้อเสนอของ Porter & Kramer ก็คือ องค์การควรจัดทำ Strategic CSR โดยบูรณาการ CSR เข้าสู่ธุรกิจหลักขององค์การ ซึ่งแนวคิดดังกล่าววางอยู่บนพื้นฐานทางความคิดที่ว่า องค์การมิได้อยู่ภายนอกสังคม และมีได้

ขัดแย้งกับสังคม (ตามที่ฝ่ายสนับสนุน Responsive CSR มอง) ในทางตรงข้าม องค์การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และองค์การธุรกิจกับสังคมต่างพึ่งพิงต่อกันอย่างแยกจากกันไม่ออก โดยธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องอยู่ในสังคมที่มีคุณภาพสูง (เช่น มีโรงเรียนที่ดี ผู้คนมีการศึกษาสูง มีระบบสาธารณสุขที่ดี ผู้คนมีงานทำ และมีรายได้สูง มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ฯลฯ) สังคมดังกล่าวจะทำให้้องค์การสามารถจ้างพนักงานที่มีคุณภาพ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและขายได้ง่าย เพราะผู้คนมีอำนาจซื้อสูง ขณะเดียวกัน สังคมที่ดีก็จะต้องพึ่งพิงองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ (สำหรับเป็นแหล่งจ้างงาน แหล่งรับซื้อวัตถุดิบ และผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้แก่ชุมชน) โดยข้อเท็จจริงแล้วเป็นไปได้ที่้องค์การธุรกิจจะประสบความสำเร็จและเติบโตได้อย่างยั่งยืนโดยการทำลายสังคมและสิ่งแวดล้อม (Porter & Kramer, 2006: 9-10) เพราะหากสังคมและสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมจะกลายเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์การธุรกิจในอนาคตนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปก็คือ การสร้างความเจริญเติบโตให้แก่้องค์การธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องดำเนินไปพร้อมๆ กับการพัฒนาสังคมที่มีคุณภาพ ซึ่ง้องค์การสามารถทำได้โดยผ่าน Strategic CSR ได้แก่การผนวก CSR เข้าเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจหลัก หรือที่เรียกว่า ‘การสร้างมูลค่าร่วม’ (creating shared value) อันเป็นการดำเนินธุรกิจที่สร้างมูลค่าให้แก่้องค์การไปพร้อม ๆ กับการสร้างมูลค่าให้แก่สังคม ซึ่งเมื่อกิจกรรม Strategic CSR กลายเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจหลักแล้ว ก็จะทำให้้องค์การทุ่มเทการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ไปพร้อม ๆ กับการสร้างมูลค่าแก่สังคม และเมื่อสังคมได้รับประโยชน์จากมูลค่าที่้องค์การสร้างให้ ก็ส่งผลให้้องค์การมีภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจเป็นการตอบแทน (Porter & Kramer, 2006: 13)

ต่อมาในปี 2011 Porter & Kramer ได้เสนอผลงานที่มีชื่อเสียงอีกชิ้นหนึ่ง คือ ‘Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth’ ซึ่งผลงานชิ้นหลังนี้แม้มีความต่อเนื่องจากบทความชิ้นก่อน แต่มีการพัฒนาไปไกลกว่าจนทำให้เกิดความแตกต่างจากบทความชิ้นแรกอย่างสำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ 1) ในบทความชิ้นแรกมองว่าการสร้างมูลค่าร่วมกันยังคงเป็น CSR ประเภทหนึ่ง (ที่เรียกว่า Strategic CSR) แต่ในบทความชิ้นใหม่ไม่ถือว่าเป็น CSR และไม่ปรากฏคำว่า Strategic CSR ให้เห็นอีกเลย โดยเขาใช้คำว่า CSV แทน เพื่อยืนยันอย่างชัดเจนว่า CSV มีความแตกต่างจาก CSR อย่างสิ้นเชิง 2) บทความชิ้นแรกเป็นการวิเคราะห์ Strategic CSR ในระดับ้องค์การ แต่ในบทความหลังเขามองว่า CSV จะต้องดำเนินการในระดับ ‘คลัสเตอร์’ (Cluster) เป็นสำคัญ และ 3) บทความชิ้นแรกชี้ให้เห็นว่า Strategic CSR สามารถแก้ไขจุดอ่อนของ Responsive CSR ได้อย่างไร แต่ในบทความหลังเขาเสนอด้วยความมั่นใจว่า CSV ไม่สามารถแก้ปัญหาของระบบทุนนิยมได้ เนื่องจากปัญหาสังคมมีมากมาย ในขณะที่ CSR เป็นกิจกรรมที่ไม่จริงจังเนื่องจากอยู่นอกขอบเขตของธุรกิจหลัก และเป็นการแก้ปัญหาที่ฉาบฉวย อันตรงข้ามกับ CSV ที่ถูกผนวกเข้ากับธุรกิจหลักอันทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนานวัตกรรม และเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) นอกจากนี้ ยังไม่ได้วางเป้าหมายที่จะแก้ไขปัญหาสังคมแบบทั่วไป แต่เน้นแก้ไขเฉพาะบางประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม และสอดคล้องกับพันธกิจหลักของ้องค์การเท่านั้น อันทำให้องค์การธุรกิจสามารถแก้ไขและพัฒนาคุณภาพของสังคมอย่างเห็นผลได้ชัดเจนส่งผลให้สาธารณชนยอมรับภาคธุรกิจ อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสร้างระบบทุนนิยมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาคธุรกิจกับสังคมให้กลับมาพึ่งพาอาศัยต่อกันและต่างเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาคุณภาพของกันและกันได้

ตารางที่ 3: เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง CSR กับ CSV (Porter & Kramer, 2011: 16)

ประเด็น	CSR	CSV
1. ค่านิยม	การทำความดี (โดยการทำประโยชน์ให้แก่สังคม)	สร้างประโยชน์ให้แก่สังคมและองค์กร โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ใช้
2. วัตถุประสงค์	เพื่อความเป็นพลเมืองดี การบริจาคแก่สังคม และเพื่อความยั่งยืน	สร้างมูลค่าร่วมให้แก่ชุมชน ไปพร้อม ๆ กับมูลค่าทางธุรกิจให้แก่องค์กร
3. มุ่งเหตุจูงใจ	เพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอก และ การใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ	เพื่อบูรณาการ CSV เข้ากับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร
4. กระบวนการทำประโยชน์แก่สังคม	แยกออกจากการสร้างผลกำไรขององค์กร	ถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างผลกำไรขององค์กร
5. การกำหนดประเด็นทางสังคม	ถูกกำหนดจากภายนอก และความพึงพอใจส่วนบุคคล	องค์กรกำหนดขึ้นเองจากการพิจารณากระบวนการภายในองค์กร
6. ขอบเขตของกิจกรรม	ถูกจำกัดตามงบประมาณที่องค์กรตั้งไว้	มีขอบเขตกว้างและยืดหยุ่น ตามการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร
7. ตัวอย่าง	การรับซื้อผลผลิตทางการเกษตรในราคาสูงขึ้น เพื่อกระจายรายได้	แนะนำวิธีการเพิ่มผลผลิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งเกษตรกรและองค์กร

Porter & Kramer มองว่า ‘มูลค่าร่วม’ มิได้หมายถึง มูลค่าขององค์กรที่มีอยู่แล้ว เพียงแต่กระจายไปให้สังคมเท่านั้น อาทิ การรับซื้อผลผลิตทางการเกษตรจากชาวบ้านในราคาสูงขึ้น โดยส่งผลให้กำไรขององค์กรลดน้อยลง อันเป็นแนวคิดที่วางอยู่บนพื้นฐานของหลักคุณธรรมอันดีงาม แต่เป็นการลงโทษขององค์กร ซึ่งนอกจากไม่ทำให้เกิดนวัตกรรม ไม่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพ แล้วยังส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย อันตรงข้ามกับ CSV ที่เน้นการเพิ่มขนาดของเค้กให้ใหญ่ขึ้น เพื่อจะได้แบ่งให้ชาวบ้านมากขึ้น พร้อม ๆ กับทำให้องค์กรได้รับส่วนแบ่งเพิ่มขึ้นด้วย โดยองค์กรธุรกิจที่รับซื้อผลผลิตทางการเกษตรจากชาวบ้านเพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบจะต้องเข้าไปส่งเสริมคุณภาพทางการผลิตโดยการปรับปรุงพันธุ์ การใช้ปุ๋ย การพัฒนา

ชลประทาน และส่งเสริมการใช้เครื่องมือเก็บเกี่ยวที่มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น และผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้นด้วย เมื่อขายก็จะได้ราคาสูง และเมื่อชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้นก็จะมีกำลังขวัญที่ดี มีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น และทุ่มเทการทำงาน (Porter & Kramer, 2011: 5, 16) สิ่งที่องค์กรได้รับก็คือ วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ชาวบ้านที่มีอำนาจซื้อ และภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี

จากแนวคิดที่ว่า องค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากมีผลผลิตภาพสูง และอีกแนวคิดที่มองว่า องค์กรที่มีผลผลิตภาพสูงมีความสัมพันธ์อย่างแยกไม่ออกจากสังคมที่มีคุณภาพ แนวคิดทั้งสองช่วยให้แสงสว่างในการวิเคราะห์ ‘มูลค่าร่วม’ ด้วยทัศนะใหม่ กล่าวคือ มูลค่าเป็นสิ่งที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความ

ต้องการของลูกค้าอันเฉพาะเจาะจง ซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเกิดขึ้นภายใน ‘ห่วงโซ่มูลค่า’ (Value Chain) ที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกันระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ นับตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย การส่งมอบสินค้าและการให้บริการ (Porter & Kramer, 2011: 6-7) อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามองค์การมักมองข้ามความต้องการที่แท้จริงของสังคม และมองข้ามผลกระทบด้านลบที่สังคมได้รับ อันเนื่องมาจากการแยกออกจากกันระหว่างมูลค่าที่สร้างให้แก่องค์กรกับที่ส่งมอบให้แก่สังคม อันตรงข้ามกับการทำ CSV ที่จะต้องทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมและสภาวะทางสังคมเกี่ยวกับที่ตั้งขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการวางแผนสำหรับทำ CSV

หลักสำคัญของการสร้างมูลค่าร่วมประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ (Porter & Kramer, 2011: 7) 1) การรับรู้ใหม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตลาด (Reconceiving Products and Markets) 2) การนิยามผลิตภาพใหม่ที่เชื่อมโยงกับ ‘ห่วงโซ่มูลค่า’ (Redefining Productivity in the Value Chain) และ 3) การสร้างคลัสเตอร์ทางอุตสาหกรรมในท้องถิ่นขึ้นมาสสนับสนุน (Building Supportive Industry Clusters at the Company's Locations)

ประการแรก การรับรู้ใหม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตลาด (Reconceiving Products and Markets) เนื่องจากโดยข้อเท็จจริงแล้ว สังคมมีปัญหาและความต้องการหลายอย่าง อาทิ ปัญหาด้านสุขภาพอนามัย ที่อยู่อาศัย โภชนาการ ผู้สูงอายุ คนพิการ การมีงานทำ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนี้ ความต้องการยังมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอีกด้วย เช่น ในอดีตสังคมบริโภคอาหารโดยเน้นรสชาติและปริมาณ แต่ในปัจจุบันมีการคำนึงถึงคุณค่าทางโภชนาการมากขึ้น องค์การจะต้องทำความเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการของสังคมในระดับลึกเพื่อค้นหาตลาดใหม่ๆ ที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ตลาดขนาดใหญ่ที่ถูกมองข้าม อาทิ โทรศัพท์เคลื่อนที่ราคาต่ำที่สามารถให้บริการธนาคารเคลื่อนที่ได้ ซึ่งจะช่วยให้คนจนสามารถออมเงินได้และยังทำให้เกษตรกรขนาดเล็กสามารถใช้ติดต่อด้านการผลิตและตลาดสำหรับผลผลิตทางการเกษตรของพวกเขาได้ ตัวอย่างของบริการธนาคารเคลื่อนที่ที่เรียกว่า ‘M-PESA’ ของบริษัท Vodafone ซึ่งเปิดให้บริการในประเทศเคนยาเป็นเวลา 3 ปี ปรากฏว่ามีผู้ใช้บริการถึง 10 ล้านคน โดยจัดการเงินทุนรวมทั้งสิ้นคิดเป็น 11% ของ GDP ของประเทศ บริษัท Thomson Reuters ให้บริการแก่เกษตรกรที่มีรายได้ต่อปีเพียง 2,000 ดอลลาร์เกี่ยวกับการพยากรณ์อากาศและราคาผลผลิต รวมทั้งให้คำแนะนำทางการเกษตร มีผู้ใช้บริการถึงสองล้านคน มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าบริการของ Thomson Reuters ทำให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้นถึง 60% แนนอนที่ผู้ต้องการไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของสังคมได้ทั้งหมด แต่จะพยายามจับฉวยในทุก ๆ เรื่องก็ไม่มีประโยชน์ (Porter & Kramer, 2011: 7-8) ดังนั้นองค์การจะต้องศึกษาถึงความต้องการที่แท้จริงของสังคม ดังตัวอย่างของตลาดในประเทศยากจนซึ่งมีขนาดใหญ่และมักถูกมองข้าม แต่จะเป็นโอกาสสำหรับองค์การที่จะเข้าไปสร้างมูลค่าร่วมให้เกิดเป็นจริงขึ้นได้

ประการที่สอง การนิยามผลิตภาพใหม่ที่เชื่อมโยงกับ ‘ห่วงโซ่มูลค่า’ (Redefining Productivity in the Value Chain) เนื่องจาก ‘ห่วงโซ่มูลค่า’ ขององค์การประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันจำนวนมาก และแต่ละกิจกรรมต่างรับและส่งผลกระทบจากองค์การ อาทิ การจ้างงานชาวบ้านในท้องถิ่น การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเสมอภาค และมีมนุษยธรรม ปัญหาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การรับผิดชอบต่อลูกค้า การใช้พลังงานในการแปรรูปสินค้า การใช้ทรัพยากรน้ำ การกำจัดของเสีย การขนส่งและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ผลกระทบเหล่านี้

ต่างก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์กรทั้งสิ้น แต่ขณะเดียวกันปัญหาดังกล่าวได้สร้างโอกาสให้แก่องค์กรในการสร้างมูลค่าร่วมอีกด้วย เช่น Wal-Mart ได้ตระหนักถึงปัญหาการบรรจุภัณฑ์ที่ใช้วัสดุซึ่งก่อให้เกิดขยะมากเกินไป และปัญหาการปล่อยก๊าซเรือนกระจก จนในปี 2009 ได้หันมาใช้ในการบรรจุภัณฑ์ที่ประหยัดและเปลี่ยนเส้นทางการขนส่งสินค้า ซึ่งลดระยะทางลงได้ 100 ล้านไมล์ต่อปี ทำให้ประหยัดลงถึง 200 ล้านดอลลาร์ โดยขนส่งสินค้าได้มากกว่าเดิม (Porter & Kramer, 2011: 9)

แนวคิดที่ว่าด้วย CSV วางอยู่บนการเชื่อมโยงการพัฒนาสังคมเข้ากับการเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กร ใน ‘ห่วงโซ่มูลค่า’ การเพิ่มพลังแบบทวีคูณจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรทุ่มเทเพื่อค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาสังคมไปพร้อม ๆ กับการเพิ่มผลผลิตภาพ (Porter & Kramer, 2011: 9) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ โดยให้ความสำคัญกับการประหยัดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนภาพที่ 3: การเชื่อมโยงความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน กับประเด็นทางสังคม (Porter & Kramer, 2011: 8)



ตัวอย่างการใช้แนวคิด CSV เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในห่วงโซ่มูลค่า ในกรณีของการใช้พลังงาน และระบบลอจิสติกส์เนื่องจากในปัจจุบันนี้แหล่งพลังงานจากฟอสซิลมีราคาแพงและไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อันทำให้องค์การจำเป็นต้องค้นหาแนวทางลดการใช้พลังงานฟอสซิลลงและหันมาใช้พลังงานทดแทนมากขึ้น (Porter & Kramer, 2011: 9) กรณีของการใช้ทรัพยากรน้ำ และวัตถุดิบ ซึ่งจะต้องเลือกใช้เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดความประหยัด ขจัดของเสีย ลดมลภาวะ และมีการนำกลับมาใช้ใหม่ อาทิ บริษัท Coca-Cola สามารถลดปริมาณการใช้น้ำทั่วโลกลงได้ 9% ซึ่งเท่ากับเกือบถึงครึ่งหนึ่งของเป้าที่ต้องการลดลงให้ได้ 20% ภายในปี 2012 (Porter & Kramer, 2011: 9)

กรณีของการจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) บริษัทควรเข้าไปทำงานใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ เพื่อให้การดูแล เสริมสร้างความเข้มแข็ง และพัฒนาประสิทธิภาพทางการผลิตและคุณภาพของผลผลิต ตัวอย่างของ Nespresso ซึ่งเป็นแผนกหนึ่งที่ผลิตกาแฟของ Nestle ที่มีอัตราการเติบโตรวดเร็วที่สุดถึงเฉลี่ยปีละ 30% นับจากปี 2000 เป็นต้นมา โดยปกติการปลูกกาแฟของโลกมักดำเนินการโดยเกษตรกรขนาดเล็กในแอฟริกาและลาตินอเมริกา ซึ่งโดยทั่วไปมักมีผลผลิตต่ำ คุณภาพต่ำ ทำลายสิ่งแวดล้อม และปริมาณจำกัด เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว Nestle ได้ดำเนินการสร้างมูลค่าร่วมด้วยการลงพื้นที่ทำงานกับเกษตรกร โดยจัดหาผู้เชี่ยวชาญลงไปให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการปลูก คำประกันสินเชื่อ ช่วยประกันราคาผลผลิตด้วยการสร้างโกดังสำหรับเก็บรักษาสลิตภัณฑ์ การใช้จ่ายค่าแรงงานเมื่อจำเป็น และการใช้ปุ๋ย นอกจากนี้ Nestle ยังดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเมล็ดกาแฟ ณ จุดรับซื้อ เพื่อจะได้ให้ราคาที่สูงเป็นพิเศษสำหรับเมล็ดกาแฟคุณภาพสูง อันเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจแก่พวกเขา ผลตามมาก็คือผลผลิตต่อเฮกตาร์ (Hectare) เพิ่มขึ้น พร้อม ๆ กับคุณภาพของเมล็ดกาแฟที่สูงขึ้นด้วย

อันส่งผลให้เกษตรกรมีรายได้สูงขึ้น ในขณะที่ผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อมลดลงอย่างเด่นชัด ระบบการศึกษา สาธารณสุข และคุณภาพชีวิตของชุมชนได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นตามไปด้วย สิ่งนี้ Nestle ได้รับก็คืออุปทานของเมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพสูงและความไว้วางใจที่จะสร้างหลักประกันความยั่งยืนของ Nestle ในระยะยาว (Porter & Kramer, 2011: 10)

กรณีการกระจายสินค้าและบริการ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการทำให้ผู้บริโภคที่เข้าถึงยากและกระจัดกระจายสามารถหาซื้อสินค้าและบริการได้ อาทิ Hindustan Unilever ซึ่งดำเนินการโดยสตรีที่มีฐานะยากจนในการให้บริการสินเชื่อและการอบรมอาชีพแก่ชาวอินเดียในหมู่บ้านที่มีประชากรต่ำกว่า 2,000 คน โดยใช้วิธีให้บริการถึงบ้านโดยตรง ปัจจุบันสามารถขยายสมาชิกที่เป็นผู้ประกอบการได้หลายหมื่นคนใน 15 มลรัฐของประเทศอินเดีย (Porter & Kramer, 2011: 10-11)

กรณีการพัฒนาผลิตภาพของพนักงาน (Employee Productivity) องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงความคิดจากการทำธุรกิจที่อยู่บนฐานของการกดค่าจ้างและเอาเปรียบแรงงาน มาสู่การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของพนักงาน ทั้งการพัฒนาด้านสุขภาพ โภชนาการ การออกกำลังกาย การศึกษาอบรม และความสมดุลของชีวิตครอบครัว

กรณีทำเลที่ตั้งซึ่งมีความสำคัญมากเช่นกัน ดังจะพบว่า Nestle ได้สร้างโรงงานขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ใกล้กับตลาด พร้อม ๆ กับใช้นโยบายรับซื้อวัตถุดิบจากท้องถิ่นให้มากที่สุด บริษัท Olan International ซึ่งเป็นผู้ผลิตเมล็ดมะม่วงหิมพานต์ชั้นนำของโลก แต่เดิมได้บรรจุทุกเมล็ดมะม่วงหิมพานต์จากแอฟริกาเพื่อไปเข้าสู่กระบวนการปลูกเปลือกในโรงงานที่ตั้งอยู่ในเอเชีย ปัจจุบันนี้ได้ตั้งโรงงานเพื่อปลูกเปลือกเมล็ดมะม่วงหิมพานต์ในประเทศแทนซาเนีย โมซัมบิก ไนจีเรีย และ Coted'Ivoire (Porter & Kramer, 2011: 17)

โดยกระบวนการปลูกปลอกด้วยเครื่องจักรและพัฒนาฝีมือแรงงานชาวพื้นเมือง ทำให้ Olan International สามารถลดต้นทุนการผลิตลงได้ถึง 25% รวมทั้งยังสามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลงได้จำนวนมาก เนื่องจากไม่จำเป็นต้องขนส่งวัตถุดิบไปดำเนินการในเอเชียเฉกเช่นในอดีต

ประการสุดท้าย การสร้างคลัสเตอร์ทางอุตสาหกรรมในท้องถิ่นขึ้นมาสสนับสนุน (Building Supportive Industry Clusters at the Company's Locations) แนวคิดที่ว่า 'คลัสเตอร์' (Cluster) เป็นแนวคิดที่สำคัญของ Michael E. Porter ซึ่งได้เสนอไว้ในผลงาน 'The Competitive Advantage of Nations' (1992) แนวคิดดังกล่าวมองว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของผลิภาพการผลิตและนวัตกรรม ก็คือ 'คลัสเตอร์' ซึ่งหมายถึง การรวมตัวขององค์การธุรกิจต่าง ๆ ภายในขอบเขตทางภูมิศาสตร์อันประกอบด้วยภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องต่อกัน รวมทั้งซัพพลายเออร์ ผู้ให้บริการ และโครงสร้างพื้นฐานทางด้านโลจิสติกส์ต่าง ๆ อาทิ อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศใน Silicon Valley อุตสาหกรรมต่อเรือ อุตสาหกรรมภาพยนตร์ในสหรัฐอเมริกา อุตสาหกรรมเหล็กกล้าในเยอรมนี เป็นต้น (Porter & Kramer, 2011: 12)

แนวคิด 'คลัสเตอร์' มีรากฐานมาจากข้อเท็จจริงที่ว่า ไม่มีองค์การธุรกิจใดดำรงอยู่ได้ตามลำพังอย่างแท้จริง ความสำเร็จขององค์การหนึ่ง ๆ จึงเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับองค์การอื่น ๆ จำนวนมาก ทั้งอุตสาหกรรมต้นทาง (Backward Linkage) อุตสาหกรรมปลายทาง (Forward Linkage) รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ สถาบันอบรมวิชาชีพ สมาคมการค้า และองค์การที่ทำหน้าที่ตรวจสอบมาตรฐานทางอุตสาหกรรม ๆ มหาวิทยาลัย แหล่งน้ำ กฎหมายส่งเสริมการลงทุน บรรทัดฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม

และความโปร่งใสทางการตลาด เป็นต้น 'คลัสเตอร์' มีความสำคัญมากต่อการส่งเสริมให้อุตสาหกรรมอันเฉพาะเจาะจงหนึ่ง ๆ เจริญเติบโต ผ่านการพัฒนาผลิภาพ นวัตกรรม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Porter & Kramer, 2011: 12) กล่าวอีกด้านหนึ่งก็คือ หากปราศจากการสนับสนุนของคลัสเตอร์ก็จะส่งผลให้องค์การไม่สามารถพัฒนา (หรือยากที่จะพัฒนา) ทางด้านผลิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันได้

เมื่อความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์การธุรกิจขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการสนับสนุนของคลัสเตอร์ ดังนั้น จึงจำเป็นที่องค์การซึ่งจัดทำ CSV จะต้องส่งเสริมความเข้มแข็งของคลัสเตอร์ในท้องถิ่น การรวมอุตสาหกรรมเพื่อหนุนช่วยซึ่งกันและกัน การประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาอุตสาหกรรมต้นน้ำและปลายน้ำ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท้องถิ่น การเรียกร้องต่อรัฐในการส่งเสริมการลงทุน และการบริหารจัดการสาธารณะบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Porter & Kramer, 2011: 13) ประเด็นสำคัญประการหนึ่งของการสร้างคลัสเตอร์ก็คือ การพัฒนาตลาดที่เปิดกว้างและโปร่งใส เนื่องจากตลาดที่ผูกขาดจะส่งผลให้มีการรับซื้อวัตถุดิบในราคาต่ำ จ่ายค่าจ้างต่ำ และขายผลิตภัณฑ์ในราคาสูง อันส่งผลกระทบต่อผลิภาพโดยรวมของท้องถิ่น (Porter & Kramer, 2011: 13) ดังนั้นภาคเอกชนจึงมีความจำเป็นต้องร่วมมือกับภาครัฐและองค์การพัฒนาเอกชนในการเคลื่อนไหวเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในแง่นี้จึงเห็นได้ว่าการเสริมสร้างคลัสเตอร์ให้เข้มแข็งมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการภาคีสาธารณะแบบใหม่ (New Public Governance) อันส่งผลให้เกิดการสลายเส้นแบ่งระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน (Porter & Kramer, 2011: 12-15) เนื่องจากการทำงานร่วมกันระหว่างภาคีเครือข่ายต่าง ๆ

บทสรุป

คงปฏิเสธไม่ได้ว่าระบบสังคม การเมือง และ เศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์นั้นมีความซับซ้อนและ มีความผันผวนสูงมาก ในขณะที่ปัญหาสังคมต่าง ๆ ขยายตัวรวดเร็วและทวีความรุนแรงอย่างมาก ภายใต้อิทธิพลดังกล่าว ลำพังภาครัฐซึ่งมีทรัพยากรและขีดความสามารถจำกัดจึงไม่สามารถจัดการกับปัญหาสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันก่อให้เกิดการเรียกร้องต่อภาคธุรกิจให้หันมารับผิดชอบต่อปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังมากขึ้น จนในที่สุดได้นำไปสู่การกำเนิดของแนวคิด CSR ขึ้นในทศวรรษ 1950 แต่แนวคิดนี้ได้รับการต้อนรับและขยายตัวอย่างรวดเร็วนับจากทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา

กำเนิดของแนวคิด CSR มาจากข้อเรียกร้องของภาคประชาสังคมที่เคลื่อนไหวเพื่อต่อต้านการแสวงหากำไรสูงสุดโดยขาดความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ อันนำไปสู่การจัดทำ Responsive CSR ซึ่งมีรูปแบบอันหลากหลาย แต่ลักษณะสำคัญของ Responsive CSR ได้แก่ การทำ CSR ที่แยกออกจากกิจกรรมหลักของธุรกิจ (เช่น โรงไฟฟ้าทำ CSR ในรูปของการแจกทุนการศึกษาแก่นักเรียนยากจน) CSR ประเภทนี้ส่วนใหญ่ทำเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรมากกว่า ดังนั้นจึงขาดความจริงใจและไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างแท้จริง จากปัญหาดังกล่าวได้นำไปสู่การพัฒนาแบบใหม่ที่เรียกว่า Strategic CSR ซึ่งเป็นการผนวก CSR เข้ากับกิจกรรมหลักของธุรกิจ เพื่อก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมไปพร้อม ๆ กับการรับผิดชอบต่อธุรกิจ การทำ Strategic CSR จึงก่อให้เกิดการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน อันส่งผล

ให้เกิดการทำ CSR อย่างจริงจัง นำไปสู่นวัตกรรมและการเพิ่มผลผลิตไปพร้อม ๆ กัน

สำหรับแนวคิด CSV หรือ ‘การสร้างมูลค่าร่วม’ นั้น เป็นการพัฒนาต่อยอดมาจาก Strategic CSR ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้: 1) CSV ผนวกอยู่ในกิจกรรมหลักของธุรกิจ โดยสามารถจัดทำ CSV ได้ในทุก ๆ ขั้นตอนของห่วงโซ่มูลค่า นับตั้งแต่การสรรหาพนักงานเข้าทำงาน การจัดซื้อวัตถุดิบ ออกแบบขั้นตอนและกระบวนการผลิต การบรรจุภัณฑ์ การขนส่ง การค้าส่ง ค้าปลีก และการให้บริการแก่ลูกค้า 2) สามารถเชื่อมโยง CSV เข้ากับความรับผิดชอบต่อธุรกิจด้วยการแสวงหาตลาดและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมทั้งเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการพัฒนานวัตกรรม และปรับปรุงผลผลิตให้สูงขึ้น และ 3) การพัฒนา CSV ให้มีความเข้มแข็งด้วยการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกัน โดยจัดตั้งเป็น ‘คลัสเตอร์’ ในรูปของเครือข่ายธุรกิจและอุตสาหกรรมที่พึ่งพิงต่อกัน และเสริมสร้างประโยชน์ซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่การพัฒนาและเติบโตไปพร้อม ๆ กันทั่วทั้งคลัสเตอร์

ภายใต้อิทธิพลในยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยความผันผวนของสภาพแวดล้อมอย่างสูงเฉกเช่นในปัจจุบันนี้ ส่งผลให้การอธิบายถกเถียงและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ CSR และ CSV จะต้องดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อหันมาพิจารณาถึงเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งยังคงอยู่ห่างไกลเกินกว่าที่จะเอื้อมถึงอันเป็นเงื่อนไขให้เกิดแรงบีบคั้นให้ความรับผิดชอบต่อสังคมกลายเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนซึ่งไม่เพียงแต่เป็นความรับผิดชอบต่อธุรกิจเท่านั้น แต่พลเมืองทั่วทั้งโลกจะต้องแบกรับความรับผิดชอบต่อสังคมดังกล่าวร่วมกันอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

บรรณานุกรม

- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). **การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน**. นนทบุรี: ริงค์บียอนด์.
- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2551). **เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไอคอนพริ้นติ้ง.
- สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2560). **ซีเอสอาร์คืออะไร**. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2560 จาก : http://www.thaicso.com/2006/03/blog-post_20.html.
- โสภณ พรโชคชัย. (2008). **CSR: ทำดีเพื่อปกปิดความชั่ว**. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2560 จาก : <https://prachatai.com/journal/2008/03/16013>.
- Blowfield, Michael & Alan Murray. (2011). **Corporate Responsibility**. Oxford: Oxford University Press.
- Bowden, Elbert V. (1985). **Economic Evolution: Principles, Issues, Ideas Through the Looking Glass of Time**. Ohio: South-Western Publishing.
- Carroll, A. B. (1979). 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance', **Academy of Management Review**, pp.497-505, Vol. 4.
- Carroll, A. B. (1991). 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders', **Business Horizons**, pp.39-48, July-Aug.
- Carroll, A. B. (1999). 'Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct', **Business and Society**, pp.268-293, Vol.38, No.3.
- Carroll, A. B. (2012). 'A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices', in **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. Andrew Crane; Abigail McWilliams; Dirk Matten; Jeremy Moon & Donald S. Siegel (eds.) Oxford: Oxford University Press.
- Crane, Andrew; Abigail McWilliams; Dirk Matten; Jeremy Moon & Donald S. Siegel. (2012). 'The Corporate Social Responsibility Agenda', in **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. Andrew Crane; Abigail McWilliams; Dirk Matten; Jeremy Moon & Donald S.
- Government of Canada. (2017). **Global Affairs of Canada: Corporate Social Responsibility**, Retrieved on Oct, 2, 2017 from : <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-c>.
- Hamidu, Aminu Ahmadu; Harashid Md Haron; & Azlan Amran. (2015). 'Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives', **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 6, No. 4.
- Industrial Development Organization, United Nations. (2017). **What is CSR?**. (Retrieved on October 12, 2017) from : <http://www.unido.org/csr/o72054.html>.

- International Organization for Standardization. (2009). **Draft of ISO 26000, International Guidance Standard on Social Responsibility**, Retrieved Oct 5, 2017 from : www.iso.org/wgsr.
- Kalsoulakos, P.; M. Koutsodimou; A. Matraga & L. Williams. (2004). **A Historical Perspective of the CSR Movement**. CSRQuest Sustainability Framework, Athens University of Economics and Business, K-Net SA & INLECOM Ltd.
- Kotler, Philip & Nancy Lee. (2005). **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. New Jersey: Wiley.
- Omran, Mohamed A. & Dineshwar Ramdhony. (2015). 'Theoretical Perspectives on Corporate Social Responsibility Disclosure: A Critical Review', **International Journal of Accounting and Financial Reporting**, Vol. 5, No. 2.
- Porter, M. E. (1992). **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer. (2006). 'Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', **Harvard Business Review**, pp. 77-92, December.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer. (2011). 'Creating Shared Value', **Harvard Business Review**, pp. 62-77, Vol. 89, No. 1-2.
- Schwartz, Mark S. & Archie B. Carroll. (2003). 'Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach', **Business Ethics Quarterly**, Vol. 13, No. 4.
- The European Business Network for Corporate Social Responsibility. (2011). **New EU Definition on CSR Mirrors Enterprise 2020 Aspirations**, Retrieved Oct 2, 2017 from : <https://www.csreurope.org/new-eu-definition-csr-mirrors-ent>.
- World Business Council for Sustainable Development. (2006). **Corporate Social Responsibility**. World Business Council for Sustainable Development (Retrieved November 7, 2016) from : <http://old.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>.