

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องแบบจำลองสมการโครงสร้างของความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วมกันและชื่อเสียงขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วมกัน และชื่อเสียงขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 265 ตัวอย่างซึ่งเป็น ผู้ประกอบการด้านการผลิตของประเทศไทยที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมโรงงานอุตสาหกรรมให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างยั่งยืน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 ราย สถิติที่ใช้ในทดสอบสมมติฐานใช้ตัวแบบสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปร สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์
- 5.4 ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการด้านการผลิตของประเทศไทยที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมโรงงานอุตสาหกรรมให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างยั่งยืนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 265 ราย ส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด รองลงมาเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่มีพนักงานมากกว่า 200 ราย และรองลงมามีพนักงานอยู่ในช่วง 50-200 ราย ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี รองลงมาอยู่ในช่วง 5-10 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่ดำเนินกิจกรรม CSR มาแล้วมากกว่า 10 ปี และรองลงมาดำเนินกิจกรรม CSR มาน้อยกว่า 5 ปี ส่วนใหญ่มีลูกค้าเป็นคนไทยองค์กรลูกค้าเป็นบริษัทไทย รองลงมาเป็นลูกค้าบริษัทต่างชาติ ส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ไม่มีแผนกซัพพลายเชนโดยตรงและส่วนใหญ่ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อโดยตรงในด้าน CSR เช่นกัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม มากกว่าร้อยละ 54.72

กระดาษ เคมีภัณฑ์ ขนส่ง คลังสินค้า เสื้อผ้า พลาสติก คอมพิวเตอร์และ อิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์จากไม้ เครื่องหนัง ยานยนต์รถพ่วง และสิ่งทอ ตามลำดับ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วมกัน ชื่อเสียงขององค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร

5.1.2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วยตัวแปรที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อภาครัฐ และความรับผิดชอบต่อชุมชน

5.1.2.2 การสร้างคุณค่าร่วมกัน ประกอบด้วยตัวแปรที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ ระดับของการกำหนดผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่และระดับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในชุมชนให้เอื้อต่อธุรกิจ

5.1.2.3 ชื่อเสียงขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ ชื่อเสียงที่มีต่อลูกค้า ชื่อเสียงที่มีต่อพนักงาน ชื่อเสียงที่มีต่อภาครัฐ ชื่อเสียงที่มีต่อผู้ถือหุ้น ชื่อเสียงที่มีต่อชุมชนและสังคม ชื่อเสียงที่มีต่อผู้ส่งมอบวัตถุดิบ

5.1.2.4 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ประกอบด้วยตัวแปรที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ ด้านด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ

5.1.3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร ที่ดำเนินกิจกรรม CSR ด้านการผลิตของประเทศไทย

5.1.3.1 อิทธิพลโดยตรง

5.1.3.1.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้าน ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อภาครัฐ และความรับผิดชอบต่อชุมชน มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกัน

5.1.3.1.2 การสร้างคุณค่าร่วมกัน ในด้าน ระดับของการกำหนดผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในชุมชนให้เอื้อต่อธุรกิจ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

5.1.3.1.3 ความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้าน ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อภาครัฐ และความรับผิดชอบต่อชุมชน มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

5.1.3.1.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้าน ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อภาครัฐ และความรับผิดชอบต่อชุมชน มีอิทธิพลโดยผลทางตรงเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร

5.1.3.1.5 ชื่อเสียงขององค์กร ในด้าน ชื่อเสียงขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ ชื่อเสียงที่มีต่อลูกค้า ชื่อเสียงที่มีต่อพนักงาน ชื่อเสียงที่มีต่อรัฐบาล ชื่อเสียงที่มีต่อผู้ถือหุ้น ชื่อเสียงที่มีต่อชุมชนและสังคม ชื่อเสียงที่มีต่อผู้ส่งมอบวัตถุดิบ มีอิทธิพลโดยผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

5.1.3.1.6 การสร้างคุณค่าร่วมกัน ในด้าน ระดับของการกำหนดผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในชุมชนให้เอื้อต่อธุรกิจ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อชื่อเสียงขององค์กร

#### 5.1.3.2 อิทธิพลทางอ้อม

5.1.3.2.1 การสร้างคุณค่าร่วมกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร

5.1.3.2.2 การสร้างคุณค่าร่วมกันทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม และชื่อเสียงขององค์กร

5.1.3.2.3 การสร้างคุณค่าร่วมกันและชื่อเสียงขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร

5.1.3.2.4 ชื่อเสียงขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร

**5.1.4 ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ การสร้างคุณค่าร่วมกัน และชื่อเสียงขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน**

สามารถพัฒนาเป็นตัวอย่างได้ในข้อ 5.3 ซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

องค์ประกอบของแบบจำลองสมการโครงสร้างของความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วมกันและชื่อเสียงขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร มีประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อภาครัฐ และความรับผิดชอบต่อชุมชน

ความรับผิดชอบต่อพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รองลงมาคือ ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อภาครัฐ และความรับผิดชอบต่อชุมชน ตามลำดับ เนื่องจาก เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจคือ เพื่อมุ่งหวังผลกำไรสูงสุด ดังนั้น องค์กรเลือกที่จะให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรก่อนเป็นลำดับต้นๆ คือ ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกค้า เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญสามารถสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพในองค์กรได้ ส่วนใหญ่องค์กรต่างเลือกที่จะสนับสนุนด้านการพัฒนาความสามารถของพนักงานเป็นอันดับแรก การส่งเสริมสวัสดิการด้านสุขภาพถือเป็นความรับผิดชอบต่อขั้นพื้นฐานที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเบื้องต้นก็เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อกฎหมายกำหนด ลำดับที่สามเรื่องการสร้างความมั่นคงในหน้าที่ สองอันดับสุดท้ายนี้ เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันแก่พนักงานเพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร (Employee Retention) และเนื่องจากลูกค้าเป็นผู้กำหนดคำสั่งซื้อต่อองค์กร ถ้าไม่มีลูกค้าซื้อสินค้าองค์กรก็อยู่ไม่ได้โดยองค์กรส่วนใหญ่เน้นไปที่การให้ความสำคัญอย่างมากกับการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การให้ข้อมูลสินค้าที่ครบถ้วนถูกต้อง และการรับประกันคุณภาพสินค้า ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการสร้างความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) สิ่งสำคัญคือการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกระดับอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด นั้นหมายความว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละระดับต่างส่งผลกระทบต่อองค์กรแตกต่างกัน เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบเป็นห่วงโซ่อุปทานลำดับแรกที่กำหนดราคาวัตถุดิบการใส่ใจพัฒนาพวกเขาและระยะความสัมพันธ์ระยะยาวแก่พวกเขาจึงเป็นสิ่งสำคัญมากจะทำให้องค์กรได้ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพตามที่ตลาดต้องการ การรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น นั้นบ่งบอกว่าองค์กรจะมีความมั่นคงในทางการเงินเพราะยังคงรักษาผู้สนับสนุนเงินลงทุนในองค์กรไม่ขาดเงินลงทุนในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ส่วนความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมนั้นจะทำให้องค์กรได้รับการเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนการรับผิดชอบต่อกฎระเบียบนั้นสำคัญมากเพราะไม่ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างไรถ้าไม่ปฏิบัติตามกฎหมายก็จะได้รับโทษที่อาจทำให้ปิดกิจการไป ส่วนใหญ่มองว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำอยู่แล้วจึงไปเน้นเรื่องของการแสดงความรับผิดชอบต่อที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากกว่า และผลของการเป็นพลเมืองที่ดี องค์กรจะรับสิทธิประโยชน์จากภาครัฐผ่านรูปแบบการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาองค์กร เช่นการลดหย่อนภาษี การสนับสนุนทรัพยากรในองค์กร เช่น ภาครัฐมีนโยบายปรับปรุงการใช้พลังงาน รัฐก็จะจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ามาเป็นที่ปรึกษาแนะนำแก้ไขปัญหาให้ เรื่องสุดท้ายเป็นเรื่องของการรับผิดชอบต่อชุมชน องค์กรให้ความสำคัญในด้านนี้น้อยเพราะพวกเขามองว่า CSR เป็นการตอบสนองความกดดันทางสังคมที่ทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องทำเพื่อป้องกันชื่อเสียงขององค์กรไว้ (Dylan and John, 2011) ดังนั้นผู้ประกอบการจึงพยายามพัฒนาองค์กรจากคุณค่าภายในเพื่อให้สินค้าที่มีคุณภาพออกสู่สนามแข่งขัน และให้ความสำคัญกับการติดต่อวาระให้กับตนเองด้วยการก้าวไปสู่รางวัลมาตรฐานต่างๆ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

5.2.2 การสร้างคุณค่าร่วมกัน ประกอบด้วย ระดับของการกำหนดผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในชุมชนให้เอื้อต่อธุรกิจ

การสร้างคุณค่าร่วมกัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด ในระดับของการกำหนดผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในชุมชนให้เอื้อต่อธุรกิจ ตามลำดับ สอดคล้องกับหลักการของห่วงโซ่คุณค่า หัวใจสำคัญของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ที่การสร้างคุณค่าจากกระบวนการภายในมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าจากภายในผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าสู่ภายนอก “Doing Well by Doing Good” ด้วยการปรับปรุงสวัสดิภาพและอาชีวอนามัย ความปลอดภัยในแรงงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและพลังงาน การเพิ่มผลิตภาพขององค์กรด้วยการหลัก 3R ที่ประกอบด้วย Reduce Reuse และ Recycle คือเมื่อลดการใช้ ก็ลดการก่อให้เกิดขยะ เช่น เมื่อการจัดการระบบขนส่งมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถควบคุมการใช้ระบบขนส่งให้เพียงพอต่อการใช้งาน เมื่อจำนวนรอบการขนส่งน้อย ค่าใช้จ่ายก็ลดลงจุดนี้องค์กรได้ประโยชน์ และเมื่อลดรอบการจัดส่งก็ลดการก่อมลภาวะทางอากาศไปในตัวประเด็นนี้สังคมได้ประโยชน์ การใส่ใจคุณภาพทุกขั้นตอนการทำงานจะส่งผลให้เพิ่มผลิตภาพและลดของเสียได้ CSV จะให้เกิด Higher Productivity และ High Quality ซึ่งหากพิจารณาดีๆ มีความคล้ายกับหลักการของ TQM (Ho et al., 1999; Lapina et al., 2012) โดยการสอดแทรกคุณภาพด้านสังคม สิ่งแวดล้อมลงไปในการบวนการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพสินค้าร่วมกับผู้จัดส่งวัตถุดิบอาจจะพบความล่าช้าบางในระยะเวลาแรกเพราะต้องทำความเข้าใจร่วมกัน แต่คุณภาพสินค้าและบริการจะทำให้องค์กรยั่งยืนยาวนาน

การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นอันดับสอง ของการสร้างคุณค่าร่วมกัน เริ่มจากการคัดเลือกชุมชน สังคมที่ต้องการเข้าไปช่วยแก้ไข หรือส่งเสริม วิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไขในรูปแบบของการสร้างนวัตกรรมและตลาดใหม่ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรเนื่องจากองค์ประกอบที่สำคัญของ CSV คือ การกำหนดผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่าที่เน้นเรื่องการสร้างประโยชน์ร่วมกันจากทรัพยากรหลักขององค์กรเพื่อลดการลงทุนเพิ่ม ลดการจัดหาทรัพยากรใหม่ หลักการของ Porter มีอยู่ว่าต้องหาตลาดใหม่ ต้องมีนวัตกรรมเพื่อสังคมเป็นสินค้าเพื่อสังคมที่สามารถนำรายได้เข้ามาหมุนเวียนกิจกรรม CSR เพื่อลดผลกระทบทางการเงินขององค์กรอย่างที่ผ่านมา เช่น บริษัทผลิตนมมีช่วงที่ราคาน้ำมันตลาดโลกสูง บริษัทผลิตรถยนต์ก็ผลิตรถที่ลดการใช้พลังงานออกสู่ตลาดแก้ไขปัญหามลพิษและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกับสร้างกำไร ข้อจำกัดของการสร้างคุณค่าร่วมกันในระดับการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ ต้องหาปัญหาสังคมที่ต้องการได้รับการแก้ไขให้เจอ และหาจุดเชื่อมโยงกับธุรกิจให้ได้ ตัวอย่างธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ที่เป็นต้นแบบของ CSV พบว่าคนไทยที่รายได้ไม่มากนักหรือกลุ่มคนที่เพิ่งเริ่มสร้างเนื้อสร้างตัวรายได้ยังเหลือเก็บไม่มากนักอยากมีบ้านเป็นทรัพย์สินของตนเองไว้อยู่อาศัย แต่วงเงินที่สามารถกู้ซื้อได้ไม่เพียงพอ ทำอย่างไรให้เขามีบ้านเพราะบ้านคือปัจจัยสี่ที่จำเป็นของการดำรงชีวิตสร้างความอบอุ่นจึงคิดค้นนวัตกรรมกำแพงสำเร็จรูปเพื่อลดต้นทุนการก่อสร้างทำให้บ้านมีราคาที่ถูกลง ช่วยสังคม และมีผลกำไรให้ธุรกิจ

ระดับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในชุมชนที่เอื้อต่อธุรกิจ มีน้ำหนักองค์ประกอบเป็นอันดับสุดท้ายของการสร้างคุณค่าร่วมกัน เนื่องจากเดิมตามแนวคิดของ Carroll (1979) CSR ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (Legal Responsibility) ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethical Responsibility) และความรับผิดชอบต่อด้านดุลพินิจ (Discretionary Responsibility) หรือ ความรับผิดชอบต่อด้าน การเสียสละ (Philanthropic Responsibility) องค์กรต่างๆ นำมาใช้เป็นที่แพร่หลายจนกระทั่งต่างพบปัญหาว่าการบริจาคที่มากเกินไปจนทำให้มีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นนั้น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในชุมชนที่เอื้อต่อธุรกิจนั้นสามารถแก้ไขประเด็นนี้ได้ โดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่สังคมต้องการได้รับการช่วยเหลือมุ่งเน้นไปที่สภาพแวดล้อม หรือโครงสร้างการกระจาย เป็นการบริจาคที่เอื้อต่อธุรกิจและชุมชนไปพร้อมกัน หรือองค์กรใดจะสามารถออกแบบให้เอื้อต่อสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกันด้วย ก็จะเป็นประสิทธิภาพที่ดียิ่งของกลยุทธ์ขององค์กร จากเดิมที่เราบริจาคทำการกุศลโดยไม่ผ่านการวางแผนให้เชื่อมโยงกับธุรกิจ ให้เปลี่ยนเป็นเน้นการวิเคราะห์คุณค่าที่เชื่อมโยงกันระหว่างสังคมและธุรกิจ เช่น การให้ทุนการศึกษาในสายงานที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร การแบ่งปันศูนย์กระจายสินค้าขององค์กรเพื่อช่วยเหลือกระจายสินค้าให้เกษตรกร การสร้างถนนในเส้นทางที่รถขนส่งสินค้าขององค์กรวิ่งผ่านและทำความเสียหายไว้ให้ชุมชนได้ร่วมให้ระบบขนส่งและถนนเส้นทางนั้น ห้างสรรพสินค้าบริจาคเงินสร้างถนน สร้างทางข้ามแยก สร้างสะพานลอยคนข้าม หรือระบบขนส่งเพื่อรองรับการเดินทางของพนักงาน ลูกค้าและชุมชนนั้น การรับคนพิการที่สามารถทำงานได้เข้าทำงานในตำแหน่งที่ปลอดภัย การส่งเสริมอาชีพและสร้างอาชีพให้ผู้ต้องขังจุดนี้ต้องระวังเรื่องสิทธิมนุษยชนด้วย

ผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัล CSR กลุ่มนี้บางรายไม่ได้นำกลยุทธ์การสร้างคุณค่าร่วมกันมาใช้ อย่างจริงจังแต่พวกเขาสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้เพราะพวกเขาได้ดำเนินกิจกรรม CSR เชิงกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและวางแผนงาน CSR ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด นั้นหมายความว่าผู้ประกอบการกลุ่มนี้มีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมกันกับสังคมเพียงแต่ยังขาดการวางแผน CSV อย่างเป็นระบบ

5.2.3 ชื่อเสียงขององค์กร ประกอบด้วย ชื่อเสียงที่มีต่อลูกค้า ชื่อเสียงที่มีต่อพนักงาน ชื่อเสียงที่มีต่อรัฐบาล ชื่อเสียงที่มีต่อผู้ถือหุ้น ชื่อเสียงที่มีต่อสังคม ชื่อเสียงที่มีต่อผู้ส่งมอบวัตถุดิบตามลำดับ

สอดคล้องกับนักวิจัยหลายท่านที่กล่าวว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มรับรู้ความรู้สึกแตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะการรับรู้เรื่องของการใช้อำนาจ (Power) ความเร่งด่วน (Urgency) และความเกี่ยวข้องโดยชอบธรรม (Legitimacy) ของแต่ละกลุ่มมีส่วนเกี่ยวข้องในหลายแง่มุมที่แตกต่างกัน (Mahon and Wartick, 2012:15)

ชื่อเสียงที่มีต่อลูกค้า มีค่าน้ำหนักประกอบสูงสุด ของชื่อเสียงขององค์กร สอดคล้องกับค่านิยมเป้าหมายของธุรกิจ เพื่อหวังผลกำไรสูงสุด ดังนั้นการสร้างชื่อเสียงให้ลูกค้าจะเป็นแรงดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามานิยมสินค้า

ชื่อเสียงที่มีต่อพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นลำดับสอง ของชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจาก การที่องค์กรมีชื่อเสียงที่ดีก็จะเป็นแรงดึงดูดให้สรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ และรักษาพนักงานที่ดีไว้ได้

ชื่อเสียงที่มีต่อรัฐบาล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นลำดับสาม ของชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจากการประกอบธุรกิจต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบภาครัฐซึ่งจริยธรรมขั้นพื้นฐานที่พลเมืองดีพึงปฏิบัติ การมีชื่อเสียงต่อภาครัฐจะส่งเสริมให้องค์กรได้รับการสนับสนุนต่างๆ ที่เอื้อต่อธุรกิจ

ชื่อเสียงที่มีต่อผู้ถือหุ้น มีค่าน้ำหนักเป็นองค์ประกอบอยู่ในสามลำดับสุดท้าย ของชื่อเสียงขององค์กร เช่นเดียวกับชื่อเสียงที่มีต่อชุมชนและสังคม และชื่อเสียงที่มีต่อผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ตามลำดับ ทั้งสามองค์ประกอบล้วนเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้องค์กรทั้งในส่วนของการดึงดูดให้มีคนมาลงทุนด้วย และความไว้วางใจในการอยู่ร่วมกันในสังคมระหว่างชุมชนและองค์กร ชื่อเสียงต่อผู้ส่งมอบวัตถุดิบ จะทำให้องค์กรจัดหาวัตถุดิบได้ตามคุณภาพทั้งองค์กรต้องการ

การเข้าร่วมโครงการถือเป็นสิ่งที่เกิดจากความสมัครใจของผู้ประกอบการ โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างชื่อเสียงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับเนื่องจากปัจจุบันมาตรฐานต่างๆ เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการสร้างโอกาสในการแข่งขันให้กับองค์กร

5.2.4 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ ประกอบมาด้วยตัวแปรที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ

สอดคล้องกับหลักไตรกำไรสุทธิ TBL (Ekington, 1998; Milne and Gray, 2013; Elkington, 2007; Carleton, 2009; Goel, 2010; Cvelbar and Dwyer, 2013; Pluemworasawat and Chotiyaputta, 2015) เนื่องจากพื้นฐานของความยั่งยืนเกิดจากการรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ส่วนด้านธุรกิจนั้นเพิ่งเริ่มมีความสนใจในระยะไม่นาน หากกล่าวถึงความยั่งยืนคนจึงมองไปที่เรื่องของสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลักเพราะพวกเขารู้สึกว่าสิ่งนี้เป็นแรงกดดันจากสังคมที่ต้องการให้องค์กรธุรกิจทำตามและเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อชื่อเสียงขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันความยั่งยืนทางธุรกิจก็เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ผลกำไร และการเติบโตก้าวหน้าด้วยพลังกำลังขององค์กรเอง มันจึงเป็นการยากที่จะสร้างสมดุลของทั้งสามด้าน ความยั่งยืนทางสังคมเกิดได้จากการที่องค์กรได้เข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาฝีมือแรงงานให้ชุมชน ทำให้ชุมชนเข้มแข็งสร้างงาน สร้างอาชีพ ซึ่งเป็นผลให้คุณภาพชีวิตของคนในสังคมเพิ่มขึ้น สังคมมีทั้งสังคมภายนอก และสังคมภายใน สังคมภายนอกคือคนในชุมชนสังคม ภายในได้แก่สังคมในองค์กรที่มีพนักงานเป็นคนในสังคมซึ่งความยั่งยืนขององค์กรเกิดขึ้นจากการที่องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่ดีมีคุณภาพต่อองค์กรไว้ได้ ทุนมนุษย์เป็นทุนที่

สร้างสรรค์สินค้าที่ดีมีคุณภาพให้องค์กร หากองค์กรสามารถลดการ True Over Rate ของพนักงานไว้ได้จะสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรเนื่องจากการที่พนักงานลาออกแต่ละครั้งเปรียบเสมือนการสูญเสียความเชี่ยวชาญและความชำนาญ หรือที่นิยมเรียกกันว่า สมอingle จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ไปด้วย

5.2.5 การสร้างคุณค่าร่วมกันและชื่อเสียงขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร

เมื่อมาวิเคราะห์องค์ประกอบตามแนวคิดของ Porter & Kramer (2011) แล้ว CSR และ CSV แทบจะไม่ใช่เรื่องใหม่เป็นเพียงการแบ่งขอบเขตของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับกลยุทธ์ที่เรียกว่าการสร้างคุณค่าร่วมกัน ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าจากภายในสู่ภายนอก Outside-In และ Inside-Out โดยบูรณาการแนวคิดการจัดการคุณภาพเข้ากับความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้กรอบของแนวคิดความสามารถในการแข่งขัน โดย CSR มุ่งเน้นการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม CSV มุ่งเน้นการรับผิดชอบต่อธุรกิจด้วยการนำห่วงโซ่คุณค่ามาเป็นเครื่องมือในการสร้างคุณค่าทางธุรกิจหาจุดเชื่อมระหว่างสังคมและธุรกิจ Rod King (2019) กล่าวว่า Porter ไม่ได้กำหนดเครื่องมือหรือวิธีดำเนินการไว้อย่างชัดเจนมีแนวทางที่เป็นอย่างในการสร้างคุณค่าร่วมกัน CSV ไร้เขาจึงนำ Business Model Canvas มาใช้เพื่อออกแบบกลยุทธ์การสร้างคุณค่าร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Michelini et al. (2012) ที่เขียนบทความเรื่อง New Business Models for Creating Shared Value ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของธุรกิจและสังคมที่ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน ตามแนวคิดของ Porter & Kramer (2011) และนำเสนอการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ (New Business Models) ที่เรียกว่าธุรกิจเพื่อสังคม (Inclusive Business Models) ซึ่งสังคมและธุรกิจต่างได้รับประโยชน์ร่วมกันคล้ายเครือข่ายพันธมิตร (Partner Networks) โดยการใช้ความรู้และห่วงโซ่คุณค่าในการพัฒนาและกระจายนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารบริษัทผู้ผลิตกระดาษชั้นนำของประเทศไทย (2562) ได้ให้สัมภาษณ์ถึงการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม และเนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ การสร้างคุณค่าร่วมกัน และความยั่งยืนอยู่ในระดับกลยุทธ์ (สถาบันไทยพัฒนา, 2552) จึงประยุกต์ให้เครื่องมือกลยุทธ์ต่างๆ มาช่วยกำหนดตำแหน่งของคุณค่าที่ธุรกิจหรือองค์กรสามารถแชร์ หรือแลกเปลี่ยนคุณค่าร่วมกับสังคมได้ เช่น สถาบันไทยพัฒนา (2557) นำเสนอวิธีระบุโอกาสในการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value Opportunity Identification : SVOI) ประกอบด้วยกระบวนการใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ทบทวนรูปแบบการให้ความช่วยเหลือที่ดำเนินอยู่ หรือ Review Existing Investments (2) พัฒนาภูมิภาพของประเด็น หรือ Develop a Landscape of Issues (3) คัดกรองประเด็นที่มีศักยภาพต่อการสร้างคุณค่าร่วม หรือ Screen Issues for Shared Value Potential และ (4) จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการสร้างคุณค่าร่วม หรือ Prioritize Shared Value Opportunities แล้วกำหนดประเด็นปัญหาของสังคมที่ต้องการได้รับการช่วยเหลือ นำมาออกแบบกลยุทธ์ธุรกิจที่สร้างคุณค่าร่วมกับสังคม โดยมีการประเมินโครงการที่ตอบสนองการ



แก้ไขปัญหาสังคมว่าคุ้มค่าทางการลงทุนหรือไม่ด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า Social Return on Investment (SROI) นี่เป็นอีกประเด็นที่ทำให้ CSV และ CSR แตกต่างกัน

ดังนั้น CSR จึงเป็นส่วนสนับสนุน CSV ด้วยผลลัพธ์ของการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันแตกต่างกัน และสองสิ่งนี้ต้องทำควบคู่กันเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร สอดคล้องตามหลักทฤษฎี สอดคล้องตามแนวทางของ Porter ข้อค้นพบอีกเรื่องคือ ชื่อเสียงขององค์กรสามารถทำหน้าที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนร่วมกับการสร้างคุณค่าร่วมกัน

จากข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าผู้ที่ประสบผลสำเร็จทางการดำเนินกิจกรรม CSR แนะนำว่า CSR เป็นสื่อในการสร้างการรับรู้ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความไว้วางใจ และใช้การสร้างคุณค่าร่วมกันเป็นการสร้างคุณภาพทุกขั้นตอนการทำงาน การรับรู้กับคุณภาพจะกระตุ้นชื่อเสียงขององค์กรทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนได้

#### 5.2.6 การรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร

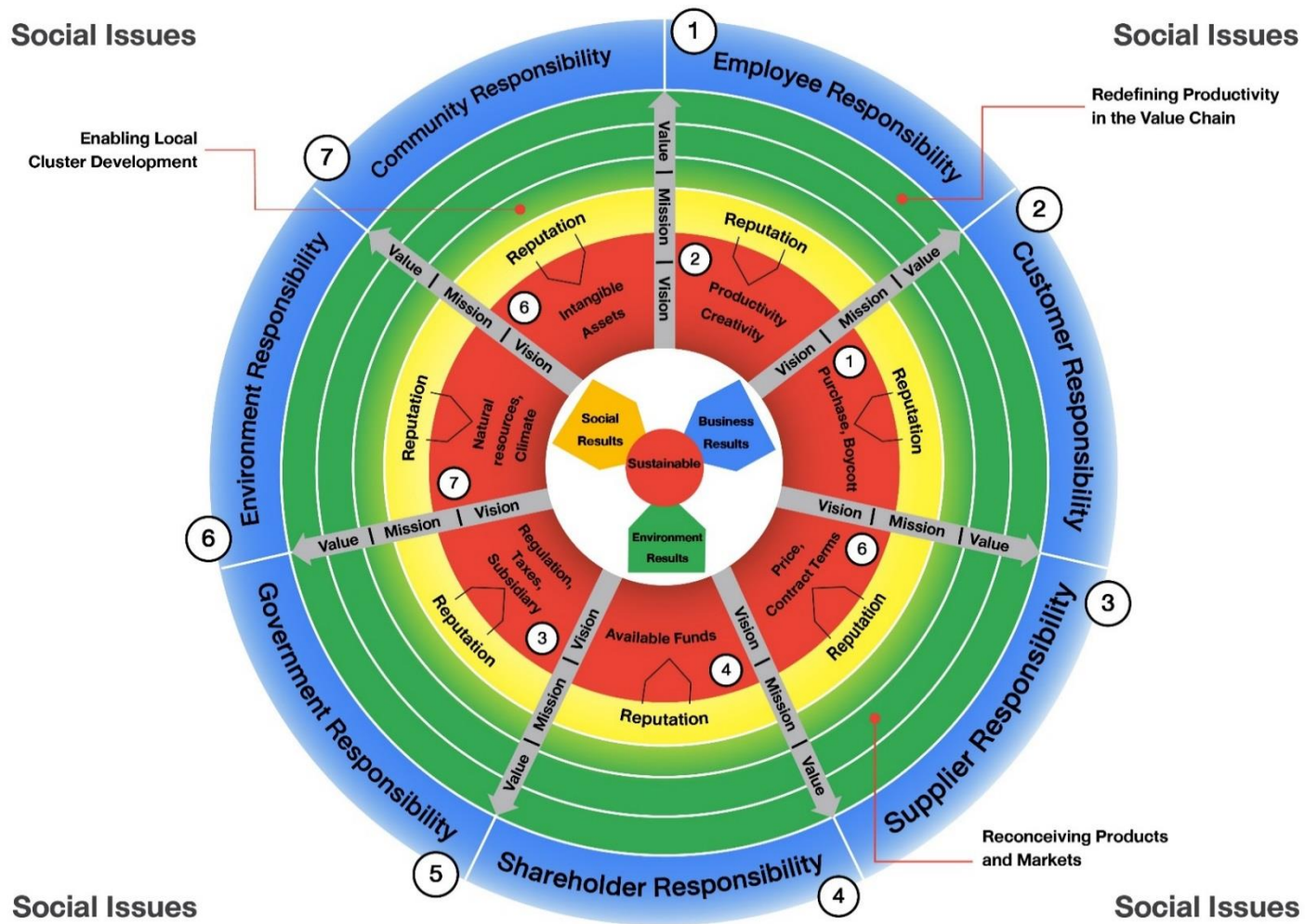
ผลการศึกษาที่พบสอดคล้องกับการงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง CSR และผลการดำเนินงานขององค์กรแต่ก็ยังไม่สามารถสรุปได้แน่นอนและยังทำให้เกิดความสับสน (Margolis & Walsh, 2003; Mishra & Suar, 2010; Vogel, 2005) นักวิชาการบางกลุ่มที่ศึกษาความสัมพันธ์ของทั้ง CSR กับผลการดำเนินงานแล้วบอกว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก (Abu Bakar & Ameer, 2011; Oeyono et al., 2011; Orlitzky et al., 2003; และ Roshayani et al., 2009) แต่นักวิชาการบางกลุ่มก็พบว่า CSR และผลการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบหรือ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Crisóstomo et al., 2011; และ Malcolm et al., 2007) นักวิชาการบางกลุ่มทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง CSR และผลการดำเนินงานพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก เชิงลบ หรือ มีความสัมพันธ์ระดับกลางและยังไม่น่าเชื่อถือ 100 เปอร์เซ็นต์เพราะความสัมพันธ์อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยอื่นๆ อีกมากจึงยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ว่า CSR และผลการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้การศึกษาหาหลักการอื่นๆ มาเป็นตัวกลางเพื่อส่งผ่านอิทธิพลจาก CSR ไปสู่ผลการดำเนินงาน เช่น ความได้เปรียบในการแข่งขัน, ชื่อเสียงองค์กร และความพึงพอใจของลูกค้า นั้น ยังเป็นที่น่าสนใจจากนักวิชาการทั่วโลก (Alafi & Hasonah, 2012; Galbreath & Shum, 2012; Griffin & Mahon, 1997; Margolis & Walsh, 2003; Rowley & Berman, 2000; Wood & Jones, 1995; และ Saeidi et al., 2015) และจากสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าหลายองค์กรต่างมีความเห็นตรงกันในเรื่องความยั่งยืนวัดยากต้องกำหนดขอบเขตให้เหมาะสมกับธุรกิจแต่ละกลุ่ม ในสภาวะการณ์ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เช่น ธุรกิจกระดาษ ได้รับผลกระทบจากสภาพธุรกิจและยังต้องเผชิญกับปัญหาหลัก คือ Disruption แม้องค์กรจะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างคุณค่าร่วมกันสังคมแต่ Disruption ก็ทำให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างมากเช่นกันเมื่อคนเปลี่ยนจากอ่านหนังสือไปอ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์

แทน ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้หลายธุรกิจก็ได้รับผลกระทบและต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพของแต่ละธุรกิจ เช่นเดียวกับความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารที่ประสบความสำเร็จในการทำ CSV อย่างยั่งยืน ซึ่งยืนยันผลงานวิจัยครั้งนี้ว่าในภาวะเศรษฐกิจ 2-3 ปีที่ผ่านมา นี้ มันเป็นการยากที่จะสร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นแม้ว่าเขาจะพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสังคมสำหรับลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เป็นคนสมัยใหม่ใส่ใจสุขภาพออกสู่ตลาด พยายามปรับปรุงคุณภาพสินค้าจากแหล่งวัตถุดิบแต่เมื่อกำลังซื้อลดลงก็ทำให้ต้องปรับตัวเช่นกัน ผู้บริหารบริษัทผู้ผลิตอาหารทะเลแปรรูปชั้นนำของประเทศไทยให้สัมภาษณ์ว่า “ในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ในอุตสาหกรรมนี้ จึงได้รับผลกระทบอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เริ่มมาตั้งแต่การถูกยกเลิกการสั่งซื้อ แรงกดดันของกระแสต่อต้านจากภาคส่วนต่างๆ ต่อปัญหาแรงงานทาสและการค้ามนุษย์ สหภาพยุโรป (EU) ออกใบเหลืองเรื่องประมงให้ไทย ขณะเดียวกันทางสหรัฐอเมริกาก็ลดระดับประเทศไทยลงเป็นบัญชีประเภท 3 (Tier 3) ในเรื่องการค้ามนุษย์เช่นเดียวกับผู้ประกอบการที่ใช้แรงงานต่างประสบบัญชีเรื่องการขาดแคลนแรงงานไร้ฝีมือเนื่องจากพวกเขาพยายามแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการนำแรงงานนอกระบบไปขึ้นทะเบียนตามกฎหมายแต่กระบวนการต่างๆ ของการขึ้นทะเบียนให้ถูกกฎหมายต้องใช้เวลาและมีความซับซ้อนสูง แรงงานบางรายได้รับการขึ้นทะเบียนอย่างถูกต้องตามกฎหมายแล้วก็เปลี่ยนงานทำให้บริษัทสูญเสียความชำนาญและส่งผลกระทบต่อผลิตภาพ ผู้บริหารธุรกิจพลังงานแห่งหนึ่งให้ความเห็นว่าภาวะซัพพลายโลกทำให้ธุรกิจพลังงานต้องลดกำลังคนและปิดศูนย์ไปหลายศูนย์ ผู้บริหารในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่กล่าวว่าได้รับผลกระทบจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านแรงงานทำให้มีต้นทุนค่าแรงสูงขึ้นประกอบปัญหา Over Supply ทำให้ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกันจึงสามารถสรุปได้ว่าการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง CSR และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนควรพิจารณารวมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกด้วย แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะส่งผลในระยะสั้น ดังนั้น องค์กรที่ยั่งยืนต่างหากที่สนใจทำ CSR และ CSV

ผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นผู้ผลิตอาหารและเครื่องดื่ม 54.72 % กระจดาช 6.42 % เป็นกลุ่มได้รับผลกระทบจากมาตรการต่างๆ ของรัฐ และข้อกำหนดทางการค้าจากองค์กรต่างประเทศ และผู้ผลิตกระจดาช ได้รับผลกระทบจากการ Disruption โดยผลการวิจัยยืนยันองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างคุณค่าร่วมกัน สอดคล้องตามแนวทางของ Porter และสิ่งที่ผู้วิจัยพบคือ ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ คือการสร้างนวัตกรรม การกำหนดบรรทัดฐานใหม่ของผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า คือการสร้างคุณภาพในห่วงโซ่คุณค่า และระดับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในชุมชนให้เอื้อต่อธุรกิจ คือการความร่วมมือในโซ่อุปทานเพื่อสังคม

### 5.3 การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผู้วิจัยนำผลจากการวิจัยมาสร้างแบบจำลองการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างยั่งยืนดังภาพประกอบที่ 5.1



ภาพประกอบที่ 5.1 : แบบจำลองการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างยั่งยืน

โดยมีองค์ประกอบของแบบจำลองจากด้านนอกเข้าไปสู่ผลลัพธ์ขั้นในสุด ดังนี้

1. Social Issues หมายถึง สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ หรือประเด็นทางสังคม
2. กระบวนการจัดการกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ ค่านิยม (Value) มีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง จุดมุ่งหมายด้านความยั่งยืนขององค์กรที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นอาจจะกำหนดกรอบเวลาที่กำหนดไว้ เช่น 2 ปี 3 ปี 5 ปี

พันธกิจ (Mission) หมายถึง วิธีการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กรเกี่ยวกับผลผลิตที่องค์กรกำหนด

ค่านิยม (Value) หมายถึง คุณลักษณะ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรและสมาชิกในโซ่อุปทานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกเพื่อความสำเร็จขององค์กร

3. พื้นที่สีฟ้ารอบนอกของแบบจำลองสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างยั่งยืนใช้อธิบายความรับผิดชอบต่อสังคม CSR ประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับโดยมีตัวเลขกำกับเพื่อจัดลำดับความสำคัญ

4. พื้นที่สีเขียวแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของการสร้างคุณค่าร่วมกัน CSV แบ่งเป็นสามระดับ โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยโดยเริ่มจากด้านนอกของแบบจำลอง

5. พื้นที่สีเหลืองใช้แทนชื่อเสียงขององค์กรโดยมีตัวเลขกำกับเพื่อจัดลำดับความสำคัญของชื่อเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

6. พื้นที่สีแดงแสดงถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างคุณค่าร่วมกัน และชื่อเสียงขององค์กรที่เสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร

7. พื้นที่สีขาวแสดงถึงเป้าหมายของแบบจำลองนี้ประกอบด้วยผลลัพธ์ทางสังคม ทางสิ่งแวดล้อม และทางธุรกิจ ตามหลัก TBL ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการตามแบบจำลองนี้ได้จะส่งผลให้มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

องค์กรสามารถนำโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความรับผิดชอบต่อสังคมการสร้างคุณค่าร่วมกัน และชื่อเสียงขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร ไปวางกลยุทธ์ในการสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนให้กับองค์กร

โดยผู้วิจัยนำเสนอวิธีการนำแบบจำลองการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างยั่งยืนไปใช้พัฒนาองค์กร ดังนี้

1. ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ ค่านิยม (Value) ด้านความยั่งยืน

2. วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปจัดลำดับความคาดหวังที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากองค์กร และรับทราบถึงคุณค่าที่องค์กรสามารถใช้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ เพื่อนำมาประกอบการออกแบบการสร้างคุณค่า

ร่วมกันอย่างยั่งยืนขององค์กร และควรให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อพนักงานมากที่สุด รองลงมาคือลูกค้า ชัพพลายเออร์ หุ้นส่วน รัฐบาล สิ่งแวดล้อม และสังคม ตามลำดับ โดยลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุดมคตินี้มาจากความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นตัวแทนจากหลากหลายอุตสาหกรรม อาจไม่ครอบคลุมลักษณะเฉพาะของธุรกิจบางประเภท จึงควรตรวจสอบสำรวจและวิเคราะห์ใหม่ทุกครั้งเมื่อต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจและสภาพเศรษฐกิจ ณ เวลานั้น และกำหนดให้การดำเนินกิจกรรม CSR เป็นกลยุทธ์ในการสร้างการรับรู้ และสร้างความสัมพันธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อรับทราบประเด็นปัญหาทางสังคมที่ต้องการได้รับการแก้ไข

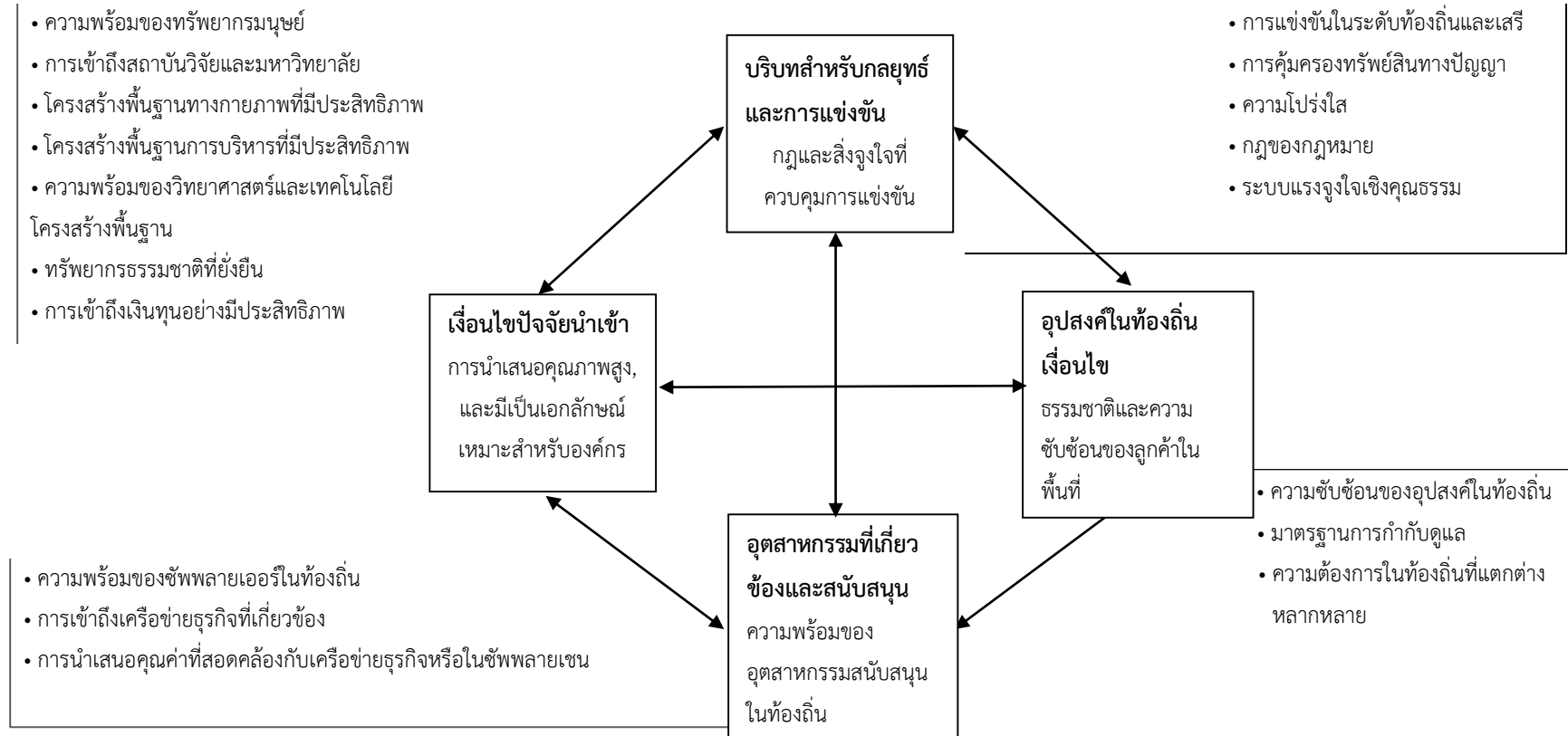
การรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับจะสนับสนุนให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมกัน ภายใต้บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นๆ และจะส่งเสริมชื่อเสียงขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการสร้างความน่าเชื่อถือในสินค้าและบริการที่ปลอดภัยแก่ลูกค้า ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทักษะของพนักงานจะสร้างความผูกพันและสามารถรักษานักงานที่ดีไว้ได้ การเป็นองค์กรที่ดี (Good Corporate Citizenship) ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด สนับสนุนและส่งเสริมนโยบายภาครัฐ องค์กรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนสิทธิประโยชน์ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจจากรัฐบาล เช่น การลดหย่อนภาษี การรับรองมาตรฐาน การสนับสนุนทรัพยากร เป็นต้น การดำเนินธุรกิจด้วยธรรมาภิบาลสร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้ถือหุ้นส่งผลให้องค์กรมีเสถียรภาพด้านการลงทุน การมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม สร้างงานสร้างอาชีพ พัฒนาแหล่งวัตถุดิบในชุมชนจะสร้างความผูกพันและไว้วางใจทำให้องค์กรได้รับความร่วมมือจากชุมชนอย่างดียิ่งองค์กรมีโอกาสได้รับการยอมรับจากแรงงานในท้องถิ่น การที่องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ส่งมอบวัตถุดิบด้วยซึ่งเป็น Key Partners ที่ส่งเสริมให้การสร้างคุณค่าร่วมกันประสบความสำเร็จ

3. สำรวจประเด็นทางสังคมที่ต้องการความช่วยเหลือ หรือหากองค์กรใดมีการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมาแล้วให้ตรวจสอบผลการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยพิจารณากิจกรรมองค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมโดยใช้ทรัพยากร และ/หรือสามารถนำความเชี่ยวชาญขององค์กรไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขประเด็นทางสังคม

4. วิเคราะห์หาโอกาสในการสร้างคุณค่าร่วมกัน ด้วยเครื่องมือการออกแบบกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย โดยเริ่มจากการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อสังคม (Social Impact) หรือผลการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถแก้ไขปัญหาของสังคมได้ ด้วยการประยุกต์ใช้ Portfolio Analysis หรือ Prioritization Matrix เมื่อได้ผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างผลเชิงบวกต่อสังคมแล้วนำมาออกแบบกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือในการจัดการกลยุทธ์ต่างๆ เช่น นำกรอบแนวคิดเพชร (Diamond Framework) มาวิเคราะห์การปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ธุรกิจเพื่อสังคม หรือที่เรียกว่า Outside-In แบบอย่างการวิเคราะห์ Outside-In ดังภาพประกอบที่ 5.2

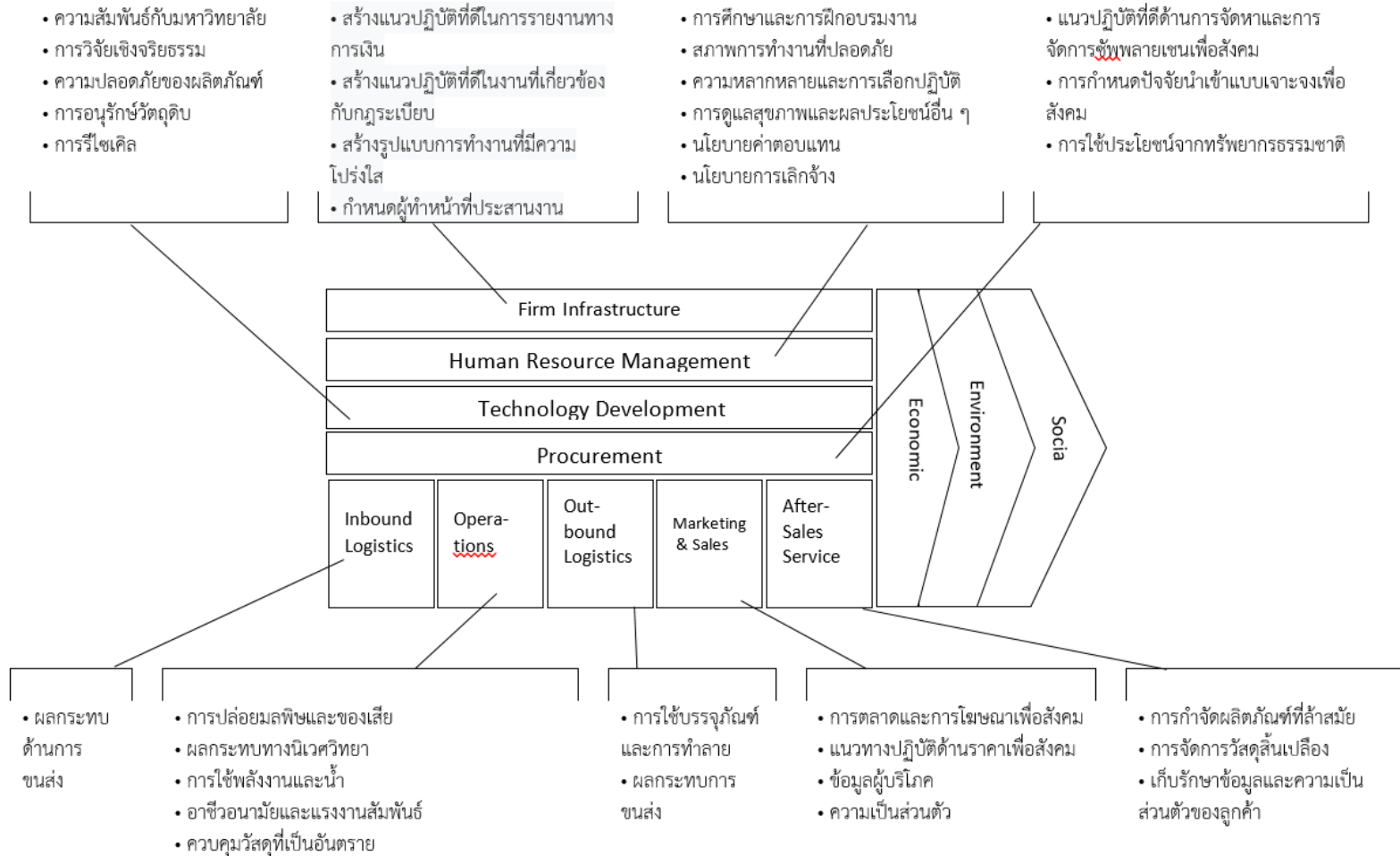
5. วิเคราะห์คุณค่าที่สามารถสร้างประโยชน์ร่วมกันได้ หากจุดเชื่อมระหว่างธุรกิจและสังคม และเชื่อมโยง Outside-In กับ Inside-Out โดยวิเคราะห์หาโอกาสในการสร้างคุณค่าร่วมกัน Shared Value Business Model (SVOI) และระบุโอกาสในการสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าแห่งความยั่งยืน ดังภาพประกอบที่ 5.3

6. ประยุกต์ใช้เครื่องมือจัดการกลยุทธ์ และโอกาสในการสร้างคุณค่าในห่วงโซ่แห่งความยั่งยืน ร่วมกับ Business Model Canvas (BMC) และ Triple Bottom Line เพื่อสร้างแผนการพัฒนาธุรกิจ รูปแบบใหม่ที่เน้นการสร้างคุณค่าร่วมกัน โดยวิเคราะห์ Value Proposition Canvas เพราะนั่นคือคุณค่าที่ต้องการใช้ร่วมกันก่อนเชื่อมโยงลงใน BMC และออกแบบ 7s เพื่อหา Shared Value Supply Chain ที่เป็นค่านิยมร่วมเพื่อความยั่งยืนในโซ่อุปทาน เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการออกแบบการสร้างคุณค่าร่วมกันในโซ่อุปทาน ดังภาพประกอบที่ 5.3 5.4 และ 5.5



ภาพประกอบที่ 5.2 วิเคราะห์การปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ธุรกิจเพื่อสังคม

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78.



ภาพประกอบที่ 5.3 วิเคราะห์การปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ธุรกิจเพื่อสังคม

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78.



Design Shared Value			Deliver Shared Value	
Procurement			Marketing & Sales	Service
Human Resource Management				
Technology				
Firm Infrastructure				
Inbound Logistics	Operations	Outbound Logistics		
Cost Structure			Revenue Streams	
Economy			Economy	
Social			Social	
Environment			Environment	

ภาพประกอบที่ 5.4 การระบุโอกาสในการสร้างคุณค่าลงในห่วงโซ่คุณค่าใน BMC

Design Shared Value			Deliver Shared Value	
Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	
Economy			Economy	
Social			Social	
Environment			Environment	

ภาพประกอบที่ 5.5 Shared Value Business Model Canvas

7. จากข้อ 1-6 ทำให้ได้มาซึ่งแผนธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เน้นการสร้างคุณค่าร่วมกันโดยแบ่งพันธกิจการสร้างคุณค่าร่วมกันเป็น 3 ระดับ ซึ่งเรียงตามลำดับความสำคัญที่มีส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมากที่สุดเป็นอันดับแรก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

7.1 ระดับของการกำหนดผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า (Redefining Productivity in the Value Chain) ด้วยการสร้างความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการยกระดับผลิตภาพ ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดการขนส่งและการดำเนินการด้านความปลอดภัยในโซ่อุปทาน ปรับปรุงคุณภาพ ปรับปรุงผลกำไร ลดการใช้พลังงาน ลดการใช้น้ำ ลดการใช้วัสดุ พัฒนาทักษะเพื่อการดำเนินงานขององค์กร และปรับปรุงหรือแบ่งปันรายได้แก่พนักงาน

7.2 ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (Reconceiving Products and Markets) เน้นเรื่องการสร้างรายได้เพิ่ม หรือแสวงหาส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มจากนวัตกรรม ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้ในแต่ละกระบวนการในห่วงโซ่คุณค่ามิใช่แค่มีสินค้าใหม่เพื่อสังคมเท่านั้น เช่น การปรับปรุงส่วนผสมหรือวัสดุเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสังคม อย่างช่วงหนึ่งที่ราคาน้ำมันขึ้นอย่างต่อเนื่องประกอบกับการกระแสการลดมลภาวะทำให้ผู้ผลิตรถยนต์ออกแบบรถยนต์ที่ใช้พลังงานทางเลือกเพื่อลดการใช้น้ำมัน ซึ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมาก

7.3 ระดับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในชุมชนให้เอื้อต่อธุรกิจ (Improving the Local and Regional Business Environment) โดยการสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาชุมชน และสังคม ด้านการศึกษา สุขภาพ สิ่งแวดล้อม พัฒนาฝีมือแรงงาน เสริมทักษะการประกอบอาชีพ สร้างงานสร้างอาชีพ สนับสนุนกิจการชุมชนเพื่อเป็นแหล่งปัจจัยการผลิต และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อธุรกิจขององค์กร เช่น ห้างสรรพสินค้าสร้างสะพานลอย สะพานข้ามแยก ให้เป็นสาธารณสมบัติส่วนร่วมเป็นการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในห้าง ขณะเดียวกันสังคมก็ได้ใช้ประโยชน์ด้วยเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สัญจรไปมาได้แวะเวียนเข้ามาเป็นลูกค้าอีกด้วย

8. เมื่อได้การดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เป็นธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าร่วมกันแล้ว ให้องค์กรดำเนินการธุรกิจตามพันธกิจของการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยบูรณาการกิจกรรม CSR เพื่อสร้างการรับรู้ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ เชื่อมมัน ไว้วางใจ ร่วมพันธกิจการสร้างคุณค่าร่วมกัน การรับรู้ถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเริ่มส่งสมเป็นชื่อเสียงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ ซึ่งจะสนับสนุนผลลัพธ์ทางธุรกิจ ผลลัพธ์สิ่งแวดล้อม และผลลัพธ์ทางสังคม โดยมี CSR ทำหน้าที่สร้างผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อม และผลลัพธ์ทางสังคม และ CSV ทำหน้าที่สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ

9. องค์กรสามารถวัดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรได้จากผลการดำเนินงานสามด้านตามหลัก Triple Bottom Line : TBL ประกอบด้วย ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านเศรษฐกิจ โดยอธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างยั่งยืนและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ระดับการสร้างคุณค่าร่วมกันอย่างยั่งยืน	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร		
	ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ	ผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อม	ผลลัพธ์ทางสังคม
ระดับของการกำหนด ผลิตภาพในห่วงโซ่ คุณค่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลิตภาพดีขึ้น</li> <li>- ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์และต้นทุนการดำเนินงาน</li> <li>- วัตถุดิบและแหล่งวัตถุดิบปลอดภัยได้มาตรฐาน</li> <li>- คุณภาพสินค้าดีขึ้น</li> <li>- คุณภาพการดำเนินงานดีขึ้น</li> <li>- แบ่งปันผลกำไรและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดการใช้พลังงาน</li> <li>- ลดการใช้น้ำ</li> <li>- ลดการใช้ทรัพยากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาฝีมือแรงงาน</li> <li>- แบ่งปันรายได้และผลตอบแทนของพนักงาน</li> </ul>
ระดับของการคิดค้น ผลิตภัณฑ์ใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายได้เพิ่มขึ้น</li> <li>- ส่วนแบ่งตลาดสินค้าเพิ่มขึ้น</li> <li>- อัตราการเติบโตของธุรกิจสูงขึ้น</li> <li>- ผลกำไรหรือผลประโยชน์เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดการสร้างมลภาวะสิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สุขอนามัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น</li> <li>- โภชนาการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น</li> <li>- พัฒนาด้านการศึกษา</li> </ul>
ระดับการปรับปรุง สภาพแวดล้อมใน ชุมชนให้เอื้อต่อธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดต้นทุน</li> <li>- วัตถุดิบและแหล่งวัตถุดิบปลอดภัยได้มาตรฐาน</li> <li>- ปรับปรุงโครงการกระจายที่เอื้อต่อธุรกิจ</li> <li>- ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานตามหลักอาชีวอนามัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุง บำบัดของเสีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับพัฒนาทางการศึกษา</li> <li>- สร้างงานสร้างอาชีพ</li> <li>- เสริมสร้างและพัฒนาสุขภาพ</li> <li>- สร้างรายได้ให้ชุมชน</li> </ul>

## 5.4 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

### 5.4.1 ข้อจำกัดในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนองค์กรที่ทำ CSR อย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วางแผนกลยุทธ์ CSR และวัดผลการดำเนินงาน CSR จึงเลือกศึกษาผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ CSR-DIW ของกรมโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งมีจำนวน 915 ราย ซึ่งเป็นประชากรที่มีขนาดเล็ก ทำให้ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างไม่ได้คัดแยกขนาดองค์กร ซึ่งลักษณะการดำเนินกิจกรรม CSR อาจจะมีความแตกต่างกันระหว่างองค์กรขนาดเล็กและองค์กรขนาดใหญ่

### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาความแตกต่างของประชากรที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก และองค์กรขนาดใหญ่ และศึกษาความสัมพันธ์ของ CSV กับซัพพลายเชนและนำตัวแปรเกี่ยวกับด้านการสื่อสารเข้ามาศึกษาเพื่อวางกลยุทธ์องค์กร