



CSV: กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม



●●● กิจกรรมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน มีทั้งที่เป็นการสร้างและการทำลายคุณค่า ส่งผลกระทบต่อผู้คนรอบข้างและสภาพแวดล้อมที่อยู่รายรอบ ในหลายกรณี

ผลกระทบถูกถ่ายทอดไปยังผู้คนที่อยู่ไกลออกไป รวมทั้งระบบนิเวศโดยรวม เช่น ความต้องการใช้พลังงานภายในประเทศ ผลักดันให้เกิดการเสาะหาแหล่งเชื้อเพลิงสำรอง เกิดเป็นโครงการสำรวจและผลิตนอกชายฝั่ง รวมถึงการขนถ่ายเชื้อเพลิงที่มีโอกาสหกรั่วไหลสู่สภาพแวดล้อม ซึ่งเสี่ยงต่อการสร้างความเสียหายให้แก่ระบบนิเวศ และเกิดเป็นกรณีอยู่เนืองๆ

ตัวอย่างที่ยกขึ้นมาวันนี้ มิได้ต้องการนำไปสู่การระงับหรือยกเลิกกิจกรรมทางธุรกิจที่มีส่วนในการสร้างคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจ หรือการรักษาความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ เพื่อแลกกับการยับยั้งความเสียหายทางสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น แต่ต้องการชี้ให้เห็นถึงการสร้างคุณค่าที่ต้องดำเนินควบคู่กับการป้องกันความเสี่ยงต่อเหตุการณ์หรือการดำเนินงานที่อาจส่งผล



Creating Shared Value:
Addressing a **social issue** with a **business model**



ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ
ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒน์

เสียต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือที่ตีไปกว่านั้น คือ ใช้โอกาสที่กิจการได้รับ สร้างให้เกิดเป็นกิจกรรมที่สามารถส่งมอบคุณค่าร่วมกัน (Shared Value) ระหว่างธุรกิจและสังคมไปพร้อมกัน

องค์กรธุรกิจในทุกวันนี้ ต่างต้องดำเนินกิจการอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องบริหารกิจการบนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ที่แปรเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสทางธุรกิจไปพร้อมๆ กัน

การบริหารความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย มีอาจดำเนินการได้โดยลำพังในลักษณะที่แยกต่างหากจากการประกอบธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ ความรับผิดชอบที่องค์กรธุรกิจมีต่อสังคมมิได้อาศัยเพียงกิจกรรมเพื่อสังคมที่แยกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจ (CSR-after-process) แต่ยังรวมถึงบทบาทในการดูแลรับผิดชอบผลกระทบจากกระบวนการทางธุรกิจ (CSR-in-process) นับตั้งแต่การจัดการผลกระทบเชิงลบไปจนถึงการส่งมอบผลกระทบเชิงบวกในรูปของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมโดยรวม

การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ตอบโจทย์ความรับผิดชอบต่อสังคมในบริบทของ CSR-in-process ที่เน้นการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และความเชี่ยวชาญหลักของกิจการ สร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจให้กับกิจการและสังคมไปพร้อมกัน

ประโยชน์จากการสร้างคุณค่าร่วมที่ธุรกิจจะได้รับ ได้แก่ ยอดรายได้เพิ่มขึ้น

CSV เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ให้กับกิจการและสังคมไปพร้อมกันเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น การเติบโตของตลาด ต้นทุนลดลง การมีแหล่งจัดหาที่มั่นคง ผลผลิตเพิ่มขึ้น คุณภาพดีขึ้น โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการกระจายสินค้าและบริการดีขึ้น ระดับการเข้าถึงแรงงานสูงขึ้น ชีตความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น เป็นต้น

ประโยชน์จากการสร้างคุณค่าร่วมที่สังคมจะได้รับ ได้แก่ ยอดการใช้พลังงานลดลง ยอดการใช้น้ำลดลง ยอดการใช้วัตถุดิบลดลง ทักษะในการทำงานดีขึ้น รายรับของพนักงานดีขึ้น ระบบการดูแล

ผู้ป่วยได้รับการปรับปรุง ปริมาณรอยเท้าคาร์บอนลดลง โภชนาการที่ดีขึ้น การศึกษาที่ดีขึ้น การสร้างงานเพิ่มขึ้น สุขภาพที่ดีขึ้น เป็นต้น

นิยามของ CSV

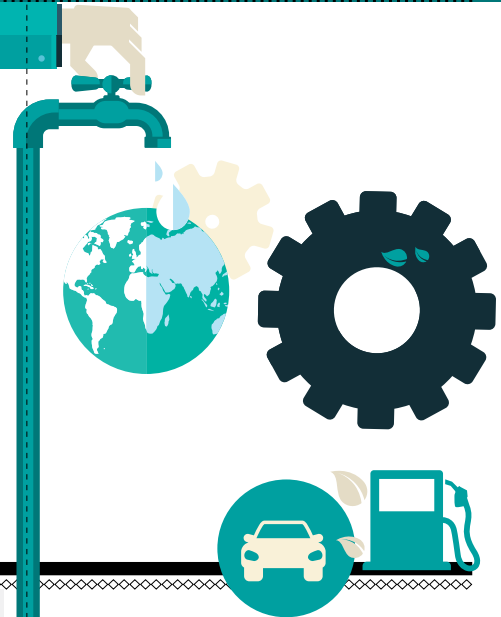
CSV หรือการสร้างคุณค่าร่วม เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ให้กับกิจการและสังคมไปพร้อมกันเพื่อความสำเร็จในระยะยาว บทบาทของธุรกิจต่อสังคมในบริบทของ CSV นั้นตั้งอยู่บนฐานคิดแบบระยะยาว (Long-term Thinking) เน้นการสร้างประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นและสังคมให้เกิดเป็นผลประโยชน์ร่วมกัน

แนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วมพัฒนาขึ้นโดย ศ.ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ และ มาร์ค เครเมอร์ เพื่อต้องการแก้ไขความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างความต้องการของสังคมและของธุรกิจ ซึ่งเป็นอุปสรรคและก่อ



Evolving Perspectives on Corporate Social Engagement Approaches

"It is not a problem"	"It is a problem"	"Let's solve the problem"	"It is an opportunity!"
- Ignore it - Minimize our responsibility - Philanthropy is enough	- Focus on public relations - Increase philanthropy - Engage stakeholders	- Add costs to fix the problem - Report transparently on our results - Leverage corporate assets	- Build social issues into corporate strategy to: - Lower costs - Grow revenues or - Differentiate our value proposition



ให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการพัฒนา ธุรกิจที่ต้องการดำเนินอยู่บนวิถีของ CSV จำเป็นต้องสร้างคุณค่าให้แก่สังคมควบคู่กับการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น เพื่อให้เกิดเป็นผลสำเร็จในระยะยาว

จุดกำเนิด CSV

เนื่องจากคำว่า **Shared Value** เป็นคำทั่วไป จึงมีที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไป ไม่จำกัดเฉพาะการใช้ในเรื่อง CSV เพียงแต่ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์ นำคำว่า Shared Value มาอธิบายสิ่งที่เป็นการตกผลึกทางความคิดนับตั้งแต่บทความชิ้นแรกๆ ที่ชื่อว่า **"Philanthropy's New Agenda: Creating Value"** ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ.1999 โดยกล่าวถึงการสร้างคุณค่าขององค์กรสาธารณะกุศลในบริบทใหม่

ในปี ค.ศ.2002 **"The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy"** เป็นบทความของไมเคิล อี พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์ ที่เริ่มพูดถึงการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมจากกิจกรรมเพื่อสังคมของภาคธุรกิจ ตามมาด้วยบทความ

"The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility"

ในปี ค.ศ.2006 ที่ปรากฏคำว่า Shared Value เป็นครั้งแรก ภายใต้การดำเนินกิจกรรม CSR เชิงกลยุทธ์ของภาคธุรกิจ จนมาสู่บทความ **"The Big Idea: Creating Shared Value"** ตีพิมพ์ในปี ค.ศ.2011 ที่ถือว่าเป็นการให้กำเนิดเรื่อง CSV อย่างเป็นทางการ

ทำไมต้องเป็น CSV

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์ ชี้ให้เห็นถึงมุมมองหรือท่าทีที่องค์กรธุรกิจมีต่อประเด็นปัญหาทางสังคม จากระดับต่ำสุดที่ไม่ได้ตระหนักว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นปัญหาแก่องค์กร จึงแสดงออกด้วยการเพิกเฉย หรือรับผิดชอบให้น้อยที่สุด และหากเลี่ยงไม่ได้ ก็จะใช้วิธีการบริจาคเป็นทางออก

ระดับต่อมา คือ ตระหนักว่าเป็นปัญหาแก่องค์กร จึงเพิ่มกิจกรรมการบริจาคให้มากขึ้น ใช้การประชาสัมพันธ์ และการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย เป็นเครื่องมือดำเนินการ

ระดับที่ถัดขึ้นมาอีกขั้น คือ สำนึกที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ด้วยการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการแก้ไขปัญหา หรือใช้ความถนัดที่องค์กรมีอยู่จัดการติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินการกับปัญหานั้นๆ

ส่วนระดับที่ **Shared Value** จะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าเป็นโอกาส แทนที่จะมองว่าเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งจะเปิดทางให้องค์กรสามารถเห็นช่องทางในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ขยายการเติบโตของรายได้ และสร้างความแตกต่างในคุณค่าที่นำเสนอเหนือองค์กรอื่น

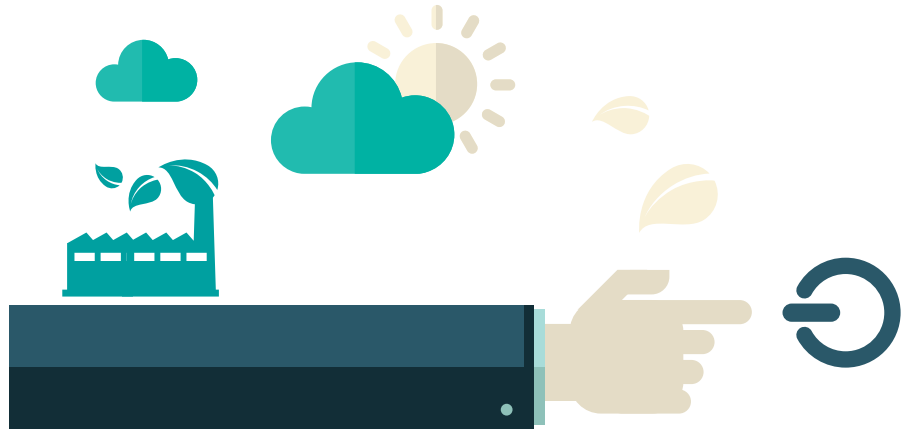
ความแตกต่างของ CSV

จุดยืนของไมเคิล อี พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์ ในเรื่อง CSV เน้นการได้มาซึ่งคุณค่าทางเศรษฐกิจด้วยการสร้างคุณค่าทางสังคม เป็นการใช่วิถีทางในกรอบของทุนนิยมเพื่อการแก้ไขปัญหาสังคม คำนึงถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาสังคมที่สามารถขยายขนาดของการดำเนินการและยั่งยืนในตัวเอง

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ไมเคิล อี พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์ ได้ขยายความเพิ่มเติมไว้ว่า CSV มิใช่การแบ่งปันคุณค่าที่เกิดขึ้นแล้วหรือมีอยู่แล้วให้แก่สังคม ในรูปของการบริจาคหรือโครงการสาธารณะกุศล มิใช่การดำเนินตามมาตรฐานทางจริยธรรม และยึดค่านิยมส่วนบุคคลเป็นที่ตั้ง มิใช่การ

- **Shared Value IS:**
 - Creating **economic value** by creating **societal value**
 - Using **capitalism** to address social problems
 - Solutions to social problems that are **scalable** and **self-sustaining**

- **Shared Value is NOT:**
 - Sharing the value **already created** (philanthropy)
 - Acting based on strong **personal values** and **ethical standards**
 - **Balancing** stakeholder interests
 - The same as **sustainability**



สร้างสมดุลในผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และที่สำคัญและท้าทายอย่างยิ่ง คือ CSV มิใช่เรื่องเดียวกันกับความยั่งยืน

ลักษณะของ CSV

การสร้างคุณค่าร่วมตามแนวทางของไมเคิล อี พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์ มีใช้การแบ่งปันหรือส่งมอบคุณค่าที่เกิดขึ้นแล้วในรูปของการบริจาคหรือ Philanthropy เช่น การคืนกำไรสู่สังคมผ่านกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคม นอกกระบวนการธุรกิจและเกิดขึ้นภายหลัง (CSR-after-process)

คุณลักษณะของ CSV จะต้องมี **“ภาวะคู่กัน”** (Duality) ของคุณค่าที่เกิดขึ้น ทั้งต่อองค์กรและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน

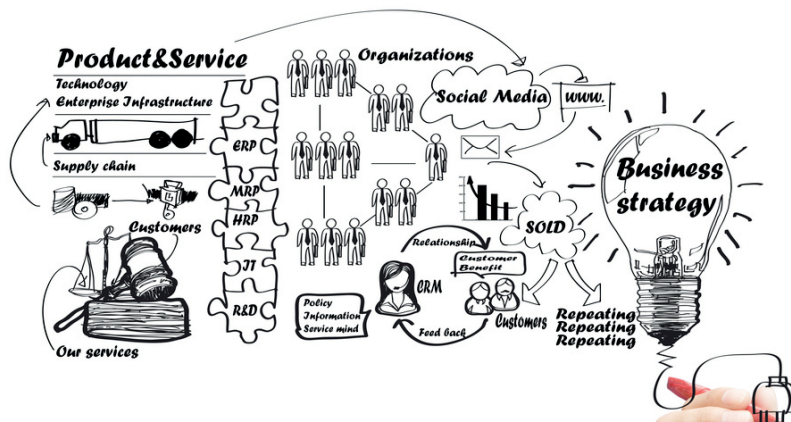
ทำให้การริเริ่ม CSV จึงต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ คือ ความท้าทายหรือโอกาสทางธุรกิจ ประเด็นปัญหาทางสังคมที่รอการแก้ไข ความเชี่ยวชาญและสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ ปัจจัยแรกก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจในรูปแบบของรายได้ ผลกำไร ส่วนแบ่งตลาด การสร้างตลาดใหม่ การลดค่าใช้จ่าย หรือลดความสูญเสียในด้านต่างๆ ปัจจัยที่สองก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมในรูปแบบของการพัฒนา การแก้ไขเยียวยา การยกระดับคุณภาพชีวิต การรักษาและฟื้นฟูสภาพแวดล้อม การลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างโอกาสหรือความเป็นธรรมในสังคมในด้านต่างๆ ส่วนปัจจัยที่สามก่อให้เกิดผลผลิตที่ทำให้การส่งมอบผลลัพธ์ทั้งทางธุรกิจและทางสังคมมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเต็มคุณค่า

ระดับของ CSV

CSV สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ (Products) ขึ้นใหม่ที่เป็นความต้องการของสังคม โดยเฉพาะกับตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ระดับของการกำหนดบรรทัดฐานใหม่ในเรื่องผลผลิตโดยให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chains) และระดับของการพัฒนากลุ่มความร่วมมือ (Cluster) ในท้องถิ่นที่เอื้อต่อธุรกิจ

ในระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ ขึ้นใหม่ที่เป็นความต้องการของสังคม โดยเฉพาะกับตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เป็นแนวปฏิบัติในการสร้างคุณค่าร่วมโดยมุ่งเน้นการพัฒนา ‘Products’ เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมโดยตรงผ่านทางตัวสินค้าและบริการ ในขณะที่ธุรกิจจะได้รับคุณค่าในรูปแบบของรายได้ ส่วนแบ่งตลาด การเติบโต และความสามารถในการทำอะไรที่เพิ่มขึ้น

ตัวอย่างของการสร้างคุณค่าร่วมในระดับผลิตภัณฑ์ อาทิ ในธุรกิจการเงิน มีการออกแบบสินเชื่อหรือผลิตภัณฑ์ทางการเงินสำหรับผู้ประกอบการสังคม หรือโครงการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรธรรมชาติไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนารูปแบบของแหล่งพลังงานทดแทนพลังงานสะอาด ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม มีการใช้สารอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการในการประกอบหรือแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ลดการใช้สารเคมีหรือสารปรุงแต่งอาหาร



ที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ในธุรกิจบริการสุขภาพ มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับคนชั้นฐานราก ด้วยคุณภาพในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม ในธุรกิจบริการโทรคมนาคม มีการขยายบริการเครือข่ายที่ครอบคลุมพื้นที่ชนบททางไกล และขาดแคลนบริการ เป็นต้น

ในระดับของการกำหนดบรรทัดฐานใหม่ในเรื่องผลิตภาพ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมตลอดห่วงโซ่คุณค่า เป็นแนวปฏิบัติในการสร้างคุณค่าร่วมโดยมุ่งเน้นที่การยกระดับ ‘Value Chains’ โดยใช้ประเด็นทางสังคมมาเป็นโจทย์ในการพัฒนาผลิตภาพร่วมกับคู่ค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจ ในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมจากการจัดการทรัพยากร วัตถุดิบ แรงงาน ค่าตอบแทน ในขณะที่ธุรกิจจะได้รับคุณค่าในรูปของประสิทธิภาพ การบริหารต้นทุน ความมั่นคงทางวัตถุดิบ คุณภาพ และความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น

ตัวอย่างของการสร้างคุณค่าร่วมในระดับห่วงโซ่คุณค่า อาทิ ในธุรกิจการเงิน มีการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงและการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile Banking) ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรธรรมชาติไปใช้ประโยชน์ มีการปรับปรุงสวัสดิภาพ อาชีวอนามัย ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของแรงงาน ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม มีการพัฒนาแหล่งวัตถุดิบและผู้ส่งมอบในท้องถิ่น ในธุรกิจบริการสุขภาพ มีการขยายช่องทางบริการโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น

ระบบการแพทย์ทางไกล (Telemedicine) ในธุรกิจบริการโทรคมนาคม มีการผนึกพลังร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในการเพิ่มมูลค่าโครงการด้วย Application หรือ Content ต่างๆ เป็นต้น

ในระดับของการพัฒนากลุ่มความร่วมมือในท้องถิ่นที่เชื่อมต่อธุรกิจ เป็นแนวปฏิบัติในการสร้างคุณค่าร่วมโดยมุ่งเน้นที่ ‘Cluster’ โดยเพิ่มบทบาทในการร่วมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในแง่ภูมิที่เชื่อมต่อการประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมด้วยการสร้างงาน การสาธารณสุข การศึกษา เศรษฐกิจชุมชน สวัสดิการสังคม ในขณะที่ธุรกิจจะได้รับคุณค่าทั้งในแง่ของรายได้และการบริหารต้นทุน การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การกระจายสินค้าและบริการ รวมถึงความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น

ตัวอย่างของการสร้างคุณค่าร่วมในระดับกลุ่มความร่วมมือ อาทิ ในธุรกิจการเงิน ให้การสนับสนุนสินเชื่อแก่กลุ่มผู้มีรายได้น้อยในระดับฐานราก (Microfinance) ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรธรรมชาติ

คุณลักษณะของ CSV จะต้อง มี “ภาวะคู่กัน” (Duality) ของคุณค่าที่เกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน



ไปใช้ประโยชน์ มีการร่วมพัฒนาชุมชนเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถแข่งขันในตลาดเกิดใหม่ ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เพิ่มการลงทุนและพัฒนาผลผลิตในภาคเกษตรที่เป็นแหล่งวัตถุดิบ ในธุรกิจบริการสุขภาพ ขยายบทบาทการให้ความรู้เรื่องสุขภาพแก่ชุมชนโดยเฉพาะในกลุ่มเสี่ยง ในธุรกิจบริการโทรคมนาคม มีการสนับสนุนบริการโทรคมนาคมขั้นพื้นฐานและบริการเพื่อสังคม เช่น ศูนย์อินเทอร์เน็ตในโรงเรียน และศูนย์อินเทอร์เน็ตในชุมชน เป็นต้น

ในระดับผลิตภัณฑ์ องค์กรสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นความต้องการของสังคมขึ้นใหม่ โดยเฉพาะกับกลุ่มลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง โดยอาศัยโอกาสที่ธุรกิจได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ในตลาดที่เข้าไปเกี่ยวข้อง อาทิ การเข้าถึงแหล่งเงิน การปรับปรุงด้านโภชนาการและสุขภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ประหยัดพลังงาน การพัฒนาสื่อการเรียนรู้และการศึกษา บ้านพักอาศัยราคาประหยัด เป็นต้น

ในระดับห่วงโซ่คุณค่า องค์กรสามารถยกระดับผลิตภาพ โดยอาศัยประเด็นร่วมระหว่างคู่ค้าจากกิจกรรมในสายคุณค่าที่เข้าไปเกี่ยวข้อง อาทิ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร/พลังงาน การพัฒนาการเกษตร การจำกัดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และของเสีย การเพิ่มมูลค่าในการจัดซื้อจัดจ้าง สุขภาพและความปลอดภัยของแรงงาน การจัดหาทรัพยากรจากท้องถิ่น การกระจายสินค้าและบริการไปยังพื้นที่ทางไกล เป็นต้น

1

Reconceiving Needs, Products, and Customers

- Meeting societal needs through products
- Addressing unserved or underserved customers

2

Redefining Productivity in the Value Chain

- Changing practices in the value chain to drive productivity through better utilizing resource, employees, and business partners

3

Enabling Local Cluster Development

- Improving the available skills, supplier base, and supporting institutions in the communities where a company operates to boost productivity, innovation, and growth

ในระดับกลุ่มความร่วมมือ องค์กรสามารถสร้างปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ โดยอาศัยการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น อาทิ การร่วมพัฒนาชุมชน การพัฒนาฝีมือแรงงาน การเสริมสร้างทักษะและการศึกษา การเสริมสร้างศักยภาพการกำกับดูแล และการบริหารส่วนท้องถิ่น การรณรงค์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

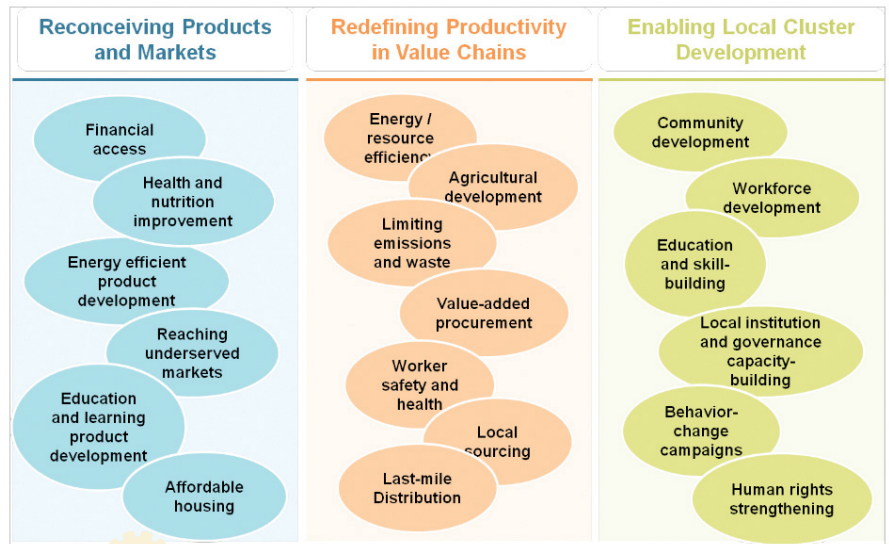
ด้วยแนวทางการสร้างคุณค่าร่วมทั้ง 3 ระดับข้างต้น จะช่วยให้องค์กรสามารถแปลงกลยุทธ์ CSV ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้ดียิ่งขึ้น

แหล่งข้อมูล CSV เพิ่มเติม

เนื่องจากปัจจุบัน มีผู้จัดทำเนื้อหาที่อ้างอิงถึง Shared Value เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และข้อมูลในหลายแหล่ง ได้มีการพัฒนาต่อเติมจากแนวคิด CSV ดั้งเดิม รวมทั้งมีการนำ CSV ไปดัดแปลงใช้ในบริบทเฉพาะตน เรียกว่า **Corporate Shared Value** บ้าง หรือ **Customer Shared Value** บ้าง ซึ่งมีความแตกต่างจากการสร้างคุณค่าร่วมตามแนวทางของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์ สำหรับผู้สนใจที่ต้องการค้นคว้าข้อมูลเรื่อง CSV ในฉบับที่เป็นต้นตำรับสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ที่

<http://www.sharedvalue.org>

<http://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value> **M**



สถาบันไทยพัฒน์ ได้ก่อตั้ง **CSV Forum** ขึ้นในปี พ.ศ.2557 เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และความเคลื่อนไหวด้านการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมในประเทศไทย รวมทั้งได้จัดทำหนังสือ “กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม : Creating Shared Value (CSV)” ประมวลบทความที่เกี่ยวข้องกับ CSV และเผยแพร่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ CSV ไว้ที่เว็บไซต์เครือข่ายธุรกิจร่วมรับผิดชอบต่อสังคมไทย (Thai CSR Network) ผู้สนใจข้อมูลดังกล่าว สามารถเข้าถึงได้ที่

<http://www.csvforum.com>

<http://bit.ly/creatingsharedvalue>

สถาบันไทยพัฒน์ เป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2542 ทำงานด้านการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ด้วยการวิจัย ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ภายใต้บริบทของการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้รับการรับรองให้เป็น **Shared Value Initiative Affiliate** ครอบคลุมภาคพื้นเอเชีย ในปี 2556

