



# กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน Creating Shared Value in Thai SMEs for Competitive Advantage

- **ดร. รัตนันท์ พงศ์วิริทธิ์ร**
- อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ
- คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
- **Ratthan Pongwiritthon, Ph.D.**
- Lecturer, Department of Management
- Faculty of Business Administration and Liberal Arts
- Rajamangala University of Technology Lanna
- E-mail: dr\_tok2029@hotmail.com

## บทคัดย่อ

แนวทางการดำเนินธุรกิจของ SMEs เพื่อให้บรรลุการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ได้มุ่งเน้นการให้สังคมโดยรวมกันดีขึ้นไป ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์เชิงการตลาดขององค์กร แต่เป็นการยอมรับการใช้เพียงกิจกรรมหรือโครงการสร้างจิตสำนึกให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อการแก้ไขปัญหาสังคม ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญขององค์กร เป็นกิจกรรมดำเนินการที่องค์กรเห็นผลในการลงมือปฏิบัติมากกว่า การให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอก จากปัญหาสังคม ชุมชน (Local) ของบริษัทที่ตั้งขององค์กร จะเป็นเรื่องในระดับสังคม ชุมชน (Community) ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการเล่นแปลงสังคมในระดับกว้าง (Global) ดังนั้นการพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ควรมุ่งเน้น 1) การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นความต้องการของสังคมชุมชน 2) การกำหนดบรรทัดฐานใหม่ของผลิตภาพ

ที่มุ่งความสำคัญกับประเด็นทางสังคม ชุมชนรวมถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่า และ 3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในบริบทท้องถิ่นที่เอื้อต่อธุรกิจ

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์คู่สังคม ความสำเร็จเปรียบเทียบการแข่งขัน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## Abstract

The Business practices of SMEs wishing to apply the Creating Shared Value for competitive advantages strategy should only focus on improving society in general, or not to create a marketing image for the organization. However, it is also about adopting activities or projects to create awareness of all parties involved both within the organization and without the organization rather than just solving social problems. It also has to be based on the expertise of the organization to create activities that result in more action than just providing information to third parties. When solving local community problems, the context of the location of the organization will be relevant at the societal level, community level and might also affect social change on a global scale. Therefore, to develop SMEs business operation by applying Creating Shared Value for competitive advantages strategy, it is important to focus on the following: 1) The invention of new products should meet the needs of the society and the community, 2) There should be a new standard set for productivity that will focus on social issues, community as well as the Value Chain and 3) The development of the basic infrastructure should be supported in the context of the local community, but still remain conducive for business.

**Keywords:** Creative Shared Value, Competitive Advantage, SMEs

## การพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมสู่แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม

วิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี 2551 ทำให้ธุรกิจหลายรายต้องปิดกิจการลงไปโดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อม แม้แต่สถาบันการเงินหลายแห่งในประเทศไทย ที่ต่างชาติยอมรับว่ามีความมั่นคงยังต้องปิดตัวลง วิกฤติการณ์นี้ส่งผลกระทบในหลาย ๆ ประเทศ สาเหตุและปัญหานี้มีหลายประเด็น แต่ประเด็นที่สำคัญควรพิจารณาอยู่ที่ว่า เหตุใดในบางประเทศที่ได้รับผลกระทบธุรกิจภายในประเทศนั้นยังสามารถอยู่รอดได้ จากข้อมูลต่าง ๆ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เข้ามามีบทบาทสำคัญในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากโอกาสที่ได้จากทรัพยากรสำคัญที่สร้างรายได้เปรียบเปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร ถ้าธุรกิจได้มีข้อมูลและโอกาสที่มีศักยภาพย่อมสร้างโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยธุรกิจต้องมีข้อมูลและโอกาสที่เหมาะสมกับการบริหาร สามารถใช้ความได้เปรียบทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงกับลักษณะของสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551) ประเทศไทย มีแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) ที่ดำเนินควบคู่ไปกับการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ให้แล้วเสร็จภายในปี 2558 ได้กำหนดประเด็นการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อผลักดันให้ภาคธุรกิจผนวกเอาเรื่อง CSR ไว้ในวาระการดำเนินงานของกิจการ และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาเชิงเศรษฐกิจสังคมที่ยั่งยืนในหมู่ประเทศสมาชิกอาเซียน โดย

กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-after-process) ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจ แต่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สิ่งแวดล้อม ในสายอุปทาน (กิจการถึงต้นน้ำ) และสายคุณค่า (ต้นน้ำถึงปลายน้ำ) ซึ่งควรต้องให้ความสำคัญกับการดำรงบทบาทการเป็นผู้นำกระบวนการ (Process Leadership) ที่มีความต่อเนื่อง โดยต้องเป็นบทบาทการเป็นผู้นำกิจกรรม (Event Leadership) ที่จัดเป็นครั้ง ๆ ตามโอกาสในเชิงสัญลักษณ์ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ควรเป็นการทำกิจการให้ถูกกฎหมายหรือถูกต้องแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการลงทุนของผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่ความอยู่รอดโดยรวม และรายได้ที่มั่นคง กำไรที่มั่งคั่ง และสังคมน่าอยู่ สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพของสังคมไทย โดยจะส่งผลต่อการช่วยปลูกจิตสำนึกของมนุษย์ อันจะเป็นผลดีต่อความยั่งยืนของประชาชน กิจการ สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศชาติ โดยรวม การประกอบกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Stock Exchange of Thailand, 2012) มุมมองความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงเป็นแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มของปัจจัยการผลิต ทั้งวัตถุดิบ แรงงานทุน เทคโนโลยี เพื่อผลิตสินค้าและบริการ ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ยังคงไม่แน่ใจผลของการดำเนินกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมว่าจะมีผลอย่างไรต่อธุรกิจ และยังไม่เข้าใจในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง (รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และ ภาคภูมิ ภัควิภาส, 2556: 94) ในปัจจุบันมีการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมสู่แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมที่มี 3 ประเด็น ดังนี้

1) ความล้มเหลวของการนำแนวคิด CSR ไปปฏิบัติให้เกิดผล องค์กรธุรกิจไม่สามารถแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานของการทำกิจกรรมเพื่อสังคมทางสังคม หรือได้รับการยกย่องและการดูแลป้องกันและแก้ไขด้วยความเป็น “บริษัทที่ดี” (Good Company) แต่ไม่ได้เป็น “บริษัทที่ทำการตลาดที่ดี” (Good Marketing) ซึ่งใช้เพียงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

2) การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (Strategic CSR) ไม่มีความชัดเจนและความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ CSR ในองค์กร ดังนั้น การสร้างคุณค่าร่วม หรือ Shared Value ให้เกิดขึ้นนั้น จำต้องอาศัยความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ของสังคม (Responsive CSR and Strategic CSR) เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการเข้าสู่การสร้างคุณค่าร่วมกัน สร้างโอกาส ผลตอบแทนทางธุรกิจ การตอบสนองการแก้ไขปัญหาหรือความจำเป็นทางสังคมที่จำเพาะเจาะจง และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความเชี่ยวชาญขององค์กรอย่างยั่งยืน

3) กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมมีพื้นฐานของทุนนิยม และตั้งอยู่บนพื้นฐานจริยธรรม คุณธรรม การที่จะให้ภาคธุรกิจรับแนวคิดนี้ไปปฏิบัติจำเป็นต้องชี้ให้เห็นประโยชน์ และความเชื่อมโยงต่อเรื่องที่ธุรกิจคาดหวังกำไรและความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงบริบทดังกล่าว ทำให้เกิดกระแสของการพัฒนาเชิงสังคมในวิถีของการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจด้วยรูปแบบทางธุรกิจ โดยมีวิธีการสร้างคุณค่าร่วมผนวกเข้ากับความสามารถในการแสวงหา

กำไร และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญหลักของกิจการ ในการสร้างให้เกิดคุณค่าเชิงเศรษฐกิจและสังคมพร้อมกัน ซึ่งเป็นจุดยืนของการใช้วิถีทางของทุนนิยมในการแก้ไขปัญหาสังคม มิใช่การดำเนินตามมาตรฐานของจริยธรรม และไม่ใช้ค่านิยมส่วนบุคคลมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นที่มาของธุรกิจคู่สังคม โดยธุรกิจคู่สังคมนั้นมิใช่การแบ่งปันคุณค่าที่เกิดขึ้นแล้วให้กับสังคมในรูปแบบของการบริจาค มิใช่การสร้างสมดุลในผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และมีใช้เรื่องเดียวกันกับความยั่งยืน (Porter and Kramer, 2012: 53) ดังนั้น การบริหารและการดำเนินการทางธุรกิจ SMEs จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากโอกาสที่ได้จากทรัพยากรสำคัญที่สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมสู่กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม ถ้าธุรกิจใดมีข้อมูลและศักยภาพย่อมสร้างโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยธุรกิจต้องมีข้อมูลและโอกาสที่เหมาะสมกับการบริหารและความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจนั้นสามารถใช้ความได้เปรียบทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การดำเนินงานตรงกับลักษณะของสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2552: 195)

### ความแตกต่างของความรับผิดชอบต่อสังคมกับกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม

Porter and Kramer (2012: 52-64) กล่าวว่า ความแตกต่างของความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นต้องมีระดับปัญหาทางสังคมที่ธุรกิจจะเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือ สามารถแสดงระดับปัญหาได้ ดังนี้

1) ระดับปัญหาต่ำ องค์กรไม่ได้ตระหนักว่าเป็นปัญหาสังคม องค์กรจะไม่แก้ปัญหา และเพิกเฉย โดยให้ความรับผิดชอบน้อยที่สุด 2) ระดับปัญหาสูง องค์กรจะตระหนักถึงปัญหาของสังคม โดย องค์กรจะเข้าไปแก้ปัญหา และใช้กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมในการแก้ไขปัญหา เช่น การบริจาค การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กร และ 3) ระดับปัญหาสูงที่สุด องค์กรจะมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม โดยการจัดสรรทรัพยากร สำหรับการแก้ไขปัญหา หรือใช้ความเชี่ยวชาญ ความถนัดที่องค์กรมีอยู่จัดการ ติดตาม ตรวจสอบ และ รายงานผลการดำเนินการกับปัญหานั้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าและยุติธรรมทุกฝ่าย

การที่จะทำให้เกิดกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม ต้องพิจารณาว่าจะมีโอกาส หรือเป็นปัญหาที่สำคัญของสังคมที่ควรแก้ไข โดยจะทำให้องค์กรมีช่องทาง

ในการลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย ขยายการเติบโตของ ยอดขาย การเพิ่มรายได้ การลดภาษี และการสร้างความแตกต่างในคุณค่าขององค์กร ในการที่จะนำเสนอการแก้ไขปัญหาคู่สังคม ซึ่งจะส่งผลให้การช่วย ในการจำแนกความแตกต่าง ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการทำบุญ (CSR and Philanthropy) และกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม (CSV) ต้องพิจารณา “ภาวะคู่กัน” (Duality) ของประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งต่อองค์กร และสังคม มิใช่เกิดขึ้นกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียง ฝ่ายเดียว การสร้างคุณค่าร่วมหรือกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมจะเน้นคุณค่าที่องค์กรได้รับในบริบทพื้นที่ที่มี ปัญหา โดยนำการแก้ไขปัญหาสร้างเรื่องของการ ได้มาซึ่งความสามารถในการสร้างผลกำไรในระยะยาว แต่ความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น เป็นเรื่องราวของการยอมรับ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือปัจจัยนำไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืน เมื่อนำความแตกต่างมา เปรียบเทียบจะได้ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ความแตกต่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับการทำบุญ (CSR and Philanthropy) และกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม (CSV)

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการทำบุญ (CSR and Philanthropy)	กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม (CSV)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่สังคมได้ประโยชน์ฝ่ายเดียว</li> <li>2. เน้นกิจกรรมเกี่ยวกับการบริจาค ประชาสัมพันธ์ ที่ส่งมอบคุณค่าที่ได้กระทำกิจกรรมเพื่อสร้างภาพพจน์แก่องค์กร</li> <li>3. การดำเนินการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มิใช่คุณค่าที่สร้างขึ้นหรือเกิดขึ้นควบคู่ไปพร้อมกันระหว่างองค์กรกับสังคมชุมชน</li> <li>4. คุณค่าเป็นการยอมรับ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินการบนพื้นฐานของการดำเนินการทำธุรกิจ</li> <li>2. เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน</li> <li>3. เพิ่มความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>4. คุณค่าที่สร้างขึ้นหรือเกิดขึ้นควบคู่ไปพร้อมกันระหว่างองค์กรกับสังคมชุมชน</li> <li>5. คุณค่าที่องค์กรได้รับในบริบทสังคม จากปัญหาของสังคม และได้แก้ไขปัญหาจากภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญจากการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ</li> </ol>

สรุปความแตกต่างของความรับผิดชอบต่อสังคมกับกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม จะมุ่งเน้นที่องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าร่วม จะให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อประเด็นปัญหา หรือความจำเป็นทางสังคมที่สร้างให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ ด้วยการนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญหลักขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยคำนึงถึงการทำงานร่วมกับภาคีหุ้นส่วนภายนอกและผู้มีสิทธิส่วนได้เสีย (สถาบันไทยพัฒนา, 2556) ดังนั้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ควรแยกความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมและกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม เพื่อที่จะได้สร้างโอกาสในการแข่งขัน กิจกรรมในกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม และสร้างความแตกต่างในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจในอนาคตต่อไป

### องค์ประกอบของกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม

Porter and Kramer (2013: 3-12) กล่าวว่า องค์ประกอบของการสร้างคุณค่าร่วมหรือกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม (CSV) มีพื้นฐานมาจากความรับผิดชอบต่อสังคม โดยพัฒนาเพื่อให้ตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคม จากปัญหาของบริบทพื้นที่ ภูมิภาค ชุมชน หมู่บ้าน ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาจากองค์กรธุรกิจ เพื่อสร้างความแตกต่างของคู่แข่ง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กร

และสังคมไปพร้อม ๆ กันกับการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ

เอกลักษณ์ของการสร้างคุณค่าร่วมหรือกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม คือ การขับเคลื่อนการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคมในบริบทของความรับผิดชอบต่อสังคมและตระหนักถึงปัญหาของสังคม โดยมุ่งเน้นประเด็นปัญหาของสังคมที่ต้องการการแก้ไข เพื่อทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และความเชี่ยวชาญขององค์กรเป็นสำคัญ แต่เอกลักษณ์ของความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการดำเนินการในประเด็นปัญหาของสังคม ที่องค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมายเป็นพื้นฐาน รวมถึงเรื่องและประเด็นทางสังคมที่องค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมายเป็นพื้นฐาน เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการที่คาดหวังให้องค์กรดำเนินการ โดยการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมจะคำนึงถึงองค์กรว่ามีทรัพยากรหรือมีความเชี่ยวชาญหรือไม่ (สถาบันไทยพัฒนา, 2556)

องค์ประกอบของการออกแบบแผนงานในการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value Initiative) ต้องมีหลักเกณฑ์ 3 ประการเป็นพื้นฐาน ดังนี้ 1) การสร้างให้เกิดโอกาสหรือผลตอบแทนทางธุรกิจและความท้าทาย 2) การตอบสนองต่อประเด็นปัญหาหรือความจำเป็นทางสังคมที่จำเพาะเจาะจง ที่เกิดจากความต้องการของสังคม และ 3) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความเชี่ยวชาญหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการออกแบบแผนงานในการสร้างคุณค่าร่วม  
ที่มา: Thai Corporate Social Responsibility, 2014

ดังนั้น องค์ประกอบของการออกแบบความริเริ่มหรือแผนงานในการสร้างคุณค่าร่วม จะต้องประกอบด้วยประเด็นดังนี้ 1) การพัฒนาทางธุรกิจเพื่อการตัดสินใจลงทุนดำเนินการโดยมุ่งประเด็นคุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางธุรกิจที่คาดว่าจะได้รับ 2) การมีส่วนร่วมกับหุ้นส่วนทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) การกำหนดกิจกรรมและงบประมาณในการลงทุนดำเนินการกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม 4) การจัดโครงการการบริหารจัดการในโครงการกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อรองรับการดำเนินการ และ 5) การประเมินและติดตามผลลัพธ์ ดังนั้น การวางรูปแบบของการดำเนินการที่จะนำพาประเด็นปัญหาสังคมมาเป็นโจทย์ร่วมในการคิดค้น และพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการมุ่งพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคมเป็นพื้นฐาน โดยธุรกิจดำเนินงานตามปกติขององค์กรพร้อมกับดูแลแก้ไขปัญหาสังคมพร้อม ๆ กันส่งผลต่อการสร้างผลกำไรทางธุรกิจ บนพื้นฐานของ

ความนัดและความเชี่ยวชาญขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีแรงจูงใจจากผลตอบแทนทางธุรกิจจากกำไรสูงสุด (Maximize Profit) เป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งแรงจูงใจด้วยผลกำไรทางธุรกิจอาจจะมีความยั่งยืน และได้รับการตอบรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่าความรับผิดชอบต่อสังคม ที่อาศัยแรงกดดันภายนอกให้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวขับเคลื่อนให้แก้ไข้ปัญหา(สถาบันไทยพัฒนา, 2556) เมื่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กตระหนักถึงการสร้างความแตกต่างทางการดำเนินธุรกิจ ก็จะสามารถนำเอาองค์ประกอบไปวางแผนบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกันของกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม โดยจะได้คุณค่าร่วมกับภาคีอื่น ๆ ที่จะช่วยในการดำเนินธุรกิจ ในด้านกระบวนการผลิต และผลตอบแทนจากการสร้างชื่อเสียงจากสังคม ชุมชน รวมถึงการได้ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพและกระจายรายได้สู่สังคม ชุมชน โดยเป็นวิธีการทางอ้อมที่จะยกระดับคุณภาพชีวิต สังคม วัฒนธรรม และองค์กรธุรกิจ ที่สร้างคุณค่าร่วมกันทุกฝ่ายในระบบการดำเนินงานภาคธุรกิจและภาคสังคม

## ระดับและการดำเนินการของกลยุทธ์ธุรกิจ คู่สังคัม

Porter and Kramer (2013: 5-9) กล่าวว่า การดำเนินการของกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคัมสามารถแบ่ง การดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าร่วมระหว่าง องค์กรและสังคัมไปด้วยกัน มุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ร่วมหรือกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคัม โดยสร้างคุณค่าที่องค์กร และสังคัมได้รับการดำเนินงานขององค์กร พร้อม กับการแก้ไขปัญหาสังคัม องค์กรธุรกิจสามารถ จำแนกวิธีการสร้างคุณค่าร่วมหรือกลยุทธ์ธุรกิจคู่ สังคัมได้ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับการคิดค้นหรือ พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product) ขึ้นใหม่ซึ่งตรงกับ ความต้องการของสังคัม เพื่อสร้างตลาดหรือกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ของสังคัม เป็นแนวปฏิบัติในการสร้างคุณค่าร่วมโดย มุ่งเน้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ สังคัมโดยตรงผ่านสินค้าและบริการ โดยอาศัยการ มีปฏิสัมพันธ์ในตลาดที่เข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น การเข้า ถึงแหล่งเงิน การปรับปรุงด้านสาธารณูปโภค การ พัฒนาผลิตภัณฑ์ประหยัดพลังงาน สื่อการเรียนรู้ และการศึกษา เป็นต้น ซึ่งธุรกิจจะได้รับผลตอบแทน ในรูปของรายได้ ส่วนแบ่งตลาด อัตราการเติบโต ความสามารถในการทำกำไร การลดหย่อนภาษี ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร 2) ระดับของ การกำหนดบรรทัดฐานใหม่ของการผลิตสินค้าและ บริการโดยมุ่งให้ความสำคัญของปัญหาสังคัมที่ ต้องการการแก้ไขตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ในกระบวนการ ผลิต ซึ่งเกิดจากประเด็นปัญหาทางสังคัมเป็นโจทย์ เพื่อต้องการการแก้ไขปัญหาสังคัมในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ ผ่านการมีส่วนร่วมระหว่าง คู่ค้าจากกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้

ทรัพยากรพลังงาน เช่น การพัฒนาการเกษตร การเพิ่ม มูลค่าในการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหาทรัพยากรจาก ท้องถิ่น การกระจายสินค้าและบริการ เป็นต้น เพื่อสร้าง ห่วงโซ่แห่งคุณค่า โดยการส่งมอบให้แก่สังคัมจากการ จัดการทรัพยากร วัตถุดิบ แรงงาน ค่าตอบแทน ผลตอบแทนที่ธุรกิจได้รับคุณค่าในรูปของประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การบริหารต้นทุน ความมั่นคงทาง วัตถุดิบ คุณภาพ และความสามารถในการทำกำไร เพิ่มขึ้น และ 3) ระดับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในบริบทพื้นที่ท้องถิ่น (Local Community) ที่เอื้อต่อ องค์กรธุรกิจในการดำเนินการกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคัม โดยเพิ่มบทบาทในการร่วมพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในแง่มุมมองที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ โดยส่งมอบ คุณค่าให้สังคัมด้วยการสร้างงาน สาธารณูปโภค การศึกษา เศรษฐกิจชุมชน สวัสดิการสังคัม เช่น การพัฒนาฝีมือแรงงาน การร่วมพัฒนาชุมชน การเสริมสร้างทักษะและการศึกษา การเสริมสร้าง ศักยภาพ การบริหารส่วนท้องถิ่น การรณรงค์ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม เป็นต้น ซึ่งธุรกิจ ได้คุณค่าในการบริหารต้นทุน การเข้าถึงแหล่งปัจจัย การผลิต การกระจายสินค้าและบริการ และสามารถ ทำกำไรให้เพิ่มขึ้น (สถาบันไทยพัฒนา, 2556)

การดำเนินการกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคัมมีกระบวนการ จาก 1) การสำรวจสภาพแวดล้อมที่เอื้อหรือ เจือจางที่ทำให้เกิดการลงมือปฏิบัติ 2) การกำหนด หลักเกณฑ์ระดับองค์กรเพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักถึง ความสำคัญ และ 3) การสร้างโครงสร้างในการ บริหารจัดการกลยุทธ์ และการให้ความรู้ การสนับสนุน บุคลากรในองค์กรให้มีแรงจูงใจในการลงมือปฏิบัติ ซึ่ง การปฏิบัติต้องทำให้เกิดทั้ง 3 ระดับ คือ 1) ระดับ องค์กร จะต้องเริ่มต้นจากการปรับเจตคติขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าร่วม



และกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังค เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความต้องการทางสังคที่ตรงกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ 2) ระดับบุคคล สร้างแรงจูงใจหรือให้สิ่งจูงใจในรูปแบบที่เหมาะสมในการปฏิบัติด้านกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังค เช่น การให้ความรู้ การศึกษาดูงาน ฝึกอบรม สมรรถภาพและภาวะผู้นำ และ 3) ระดับการสร้างคุณค่าร่วม ที่ดำเนินการโดยมุ่งเน้นการระบุตัวชีวิตที่เป็นตัวชีวิตทั้งในเชิงธุรกิจและเชิงสังคของโครงการ หรือแผนงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจในรูปแบบของคุณค่าร่วมกันของ Product, Value Chain, Local Community (Porter and Kramer, 2013: 10-15)

### แนวทางการดำเนินธุรกิจของ SMEs โดยประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Poter and Kramer (2006: 78-82) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคเป็นการสร้างคุณค่า (Creating Value) ไม่ถูกจำกัดไว้ด้วยงบประมาณ องค์กรประกอบสำคัญ คือ การสร้างคุณค่าร่วมกัน (Creating Shared Value-CSV) ขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะนำไปขับเคลื่อนสร้างสรรค์สังคอย่างยั่งยืน CSR ชนิดนี้อยู่บนความเชื่ออย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นความรักและศรัทธาในการรักษาสังค การชื่นชมความดีงาม การสร้างสิ่งที่มีประโยชน์แก่สังค การประหยัดการใช้ทรัพยากร ธุรกิจหรือองค์กรนั้นสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าแก่สังคอย่างยั่งยืน ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทยสามารถนำความรับผิดชอบต่อสังคมาพิจารณาและประเมินผล ควบคุม ปรับปรุง และมีหลักเกณฑ์การดำเนินการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังค

มาใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการธุรกิจ โดยจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าสินค้าและบริการของธุรกิจ พนักงานและชุมชน หรือผู้ที่มีสิทธิส่วนได้เสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจขององค์กรนั้นในอนาคต ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของ SMEs เพื่อให้บรรลุการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ต้องมีการประกอบกิจการด้วยความดูแลใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย เศรษฐกิจ สังคและสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ตลอดจนมีธรรมาภิบาล เป็นเครื่องกำกับให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และยุติธรรม มีความตระหนักถึงผลกระทบทางลบต่อเศรษฐกิจ สังค และสิ่งแวดล้อม โดยพร้อมจะแก้ไขเพื่อลดผลกระทบดังกล่าว การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคไม่ใช่การทำกิจการให้ถูกกฎหมายหรือถูกต้อง แต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นการลงทุนในมนุษย์ผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ สังคและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดนำไปสู่ความอยู่รอดโดยรวมและรายได้ที่มั่นคงนั่นเอง ดังนั้น วิธมองกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคจึงคล้ายกับการมองการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนา ซึ่งไม่สามารถลงทุนอย่างไร้ทิศทางได้ และยังต้องใช้เวลาพอสมควรก่อนที่จะผลิตออกอภผลได้ เป็นการลงทุนระยะกลางถึงยาว โดยประเทศไทยมีการณรงค์ส่งเสริมให้กิจการทั้งภาคธุรกิจและกิจการที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ประกอบกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคตามทิศทางสากล โดยต้องยึดหลักกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคอย่างมีคุณธรรม เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขแก่องค์กร ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย สังค สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติอย่างแท้จริง นอกจากการประยุกต์ใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคและกลยุทธ์ ธุรกิจคู่สังคตามแนวสากลที่มีแล้ว ผู้ประกอบการควรบูรณาการองค์ความรู้ และ

ภูมิปัญญาไทย คุณลักษณะของคนไทย ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นอื่น ๆ ประกอบด้วย เพื่อให้การดำเนินกิจการมีความเป็นอัตลักษณ์พิเศษเฉพาะของคนไทย โดยการปลูกฝังพนักงานให้มีสำนึกของจิตอาสาและจิตสาธารณะผ่านทางปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมของกิจการ มาตรฐานการให้เกิดการดำเนินกิจการ เป็นการสร้างความสำเร็จและประโยชน์สุข อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความยั่งยืนของกิจการ ผู้มีส่วนได้เสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง (Stock Exchange of Thailand, 2012)

ในการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยกำลังมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อองค์กร โดยเน้นการดำเนินการ CSR-in-Process จนสุดท้ายทำให้เกิด Strategy CSR สู่เป้าหมายของ Creating Shared Value (CSV) ในรูปแบบของแนวทางการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน การสร้างแรงกระตุ้นให้หลาย ๆ องค์กรของธุรกิจ SMEs นั้น ต้องมีการศึกษาปัจจัยหลาย ๆ ด้านตามแนวคิดของกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) นั้น เป็นการยอมรับ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง แต่การดำเนินการกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมมุ่งเน้นการดำเนินการที่จะทำให้องค์กรนั้นสร้างผลกำไรในระยะยาว ผ่านโครงการต่าง ๆ ที่องค์กรมองเห็นปัญหาของชุมชนและช่วยแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญขององค์กร ที่มีแนวโน้มการดำเนินที่มีทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมกลุ่มผลิตกระดาษในประเทศไทย มีการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม โดยเริ่มต้นจากการกำหนดความรู้

ความเข้าใจแนวความคิดของกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม (CSV) ให้เป็นรูปธรรมภายในองค์กร โดยกำหนดโครงการและกิจกรรมจากปัจจัยภายนอกของเกษตรกรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง เป็นต้น ที่ทำให้เกิดการสูญเสียรายได้จากการทำเกษตรกรรม องค์กรจึงมีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น จึงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้มีรายได้เพิ่มจากการทำเกษตรกรรมด้วยการร่วมปลูกไม้ยูคาลิปตัสกับองค์กร ผ่านการฝึกอบรมและกระบวนการส่งเสริมการปลูกไม้ยูคาลิปตัส ซึ่งองค์กรให้ผลตอบแทนจากการลงทุนน้อย ใช้ระยะเวลาสั้น ปลูกง่าย และสามารถจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสได้ตลอดทั้งปี เพื่อช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้อยู่ดี กินดี มีรายได้สม่ำเสมอ รายได้แน่นอน จากการดำเนินการตามโครงการกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม และให้ความสำคัญด้วยวิธีการทางธุรกิจ ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญหลักในกิจการของธุรกิจ SMEs ที่นำมาใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม ชุมชน ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องกระดาษ ด้านกระบวนการผลิตกระดาษจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมด้วยการส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกไม้ยูคาลิปตัสเพื่อนำมาขายให้กับองค์กรอุตสาหกรรมกระดาษจึงมุ่งหวังการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้แก่เกษตรกร (CSV (Creating Shared Value), 2014)

แนวทางการดำเนินธุรกิจของ SMEs เพื่อให้บรรลุการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมนั้น เป็นการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจ ในฐานะผู้ผลิตในอุตสาหกรรมตลาด ที่มีความต้องการวัตถุดิบ ไม้ยูคาลิปตัสมาผลิตเป็นเยื่อกระดาษในอุตสาหกรรม

การผลิตกระดาษ ด้านสังคม ชุมชน กิจกรรมเป็นผู้รับซื้อวัตถุดิบจากเกษตรกรในราคาที่ยุติธรรม ส่งผลให้เกษตรกรมีรายได้ที่แน่นอนตามระยะเวลาในการลงทุน ทำให้ความสัมพันธ์กับองค์กรเป็นคู่ค้า คู่ขาย ดำเนินธุรกิจกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการมองการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้มองเห็นโอกาสในตลาดอุตสาหกรรมที่มีความต้องการวัตถุดิบที่มีคุณภาพ หรือสามารถนำวัตถุดิบมาพัฒนาสินค้าและบริการได้อย่างหลากหลายและมีมูลค่าเพิ่มขึ้น การทำงานร่วมกับภาคหุ้นส่วนภายนอกเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการแบ่งปันคุณค่าตามความถนัดและเชี่ยวชาญขององค์กร ที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาสังคม โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนสังคมและชุมชนเป็นการได้รับผลตอบแทนให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่ม ด้วยการมาร่วมปลูกไม้ยูคาลิปตัสกับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการทำธุรกิจมุ่งการพัฒนาสังคม ชุมชน โดยการส่งมอบคุณค่ากลับคืนให้แก่สังคม ชุมชน ในรูปแบบที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการสร้างงาน เสริมสร้างระบบสาธารณสุข การศึกษา เศรษฐกิจชุมชน สวัสดิการสังคม ให้ดีขึ้น (CSV (Creating Shared Value), 2014) การนำ Shared Value มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในโครงการต่าง ๆ จะเป็นการทำธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าให้สังคมได้สำเร็จมากน้อยเพียงใด จะต้องเสนอทางเลือกให้กลุ่มเป้าหมายของสังคม ชุมชนได้รับคุณค่าของรายได้ หรือผลตอบแทนที่ตอบสนองบริบทพื้นที่ สังคมให้ได้ประโยชน์ในภาพรวม ส่วนองค์กรธุรกิจได้ผลตอบแทนจากการลงทุน การบริหารต้นทุน การเข้าถึงแหล่งปัจจัยการผลิต การกระจายสินค้าและบริการ รวมถึงความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น การดำเนินการกิจการ

กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมต้องกระทำบนพื้นฐานของบริบท ความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่รับผิดชอบดำเนินการวิจัยพัฒนาด้านวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ส่งเสริมให้มีการปลูกที่ถูกต้องตามกระบวนการใหม่ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการรายได้และต้นทุนที่สามารถควบคุมได้ จากระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถเข้าถึงปัจจัยการผลิตและวัตถุดิบที่มีคุณภาพ จากการวิจัยพัฒนา จากการคิดค้นทฤษฎีใหม่ และสิ่งสุดท้าย องค์กรธุรกิจต้องเป็นผู้รับสนับสนุนในขั้นตอนของการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากโครงการดังกล่าว เพื่อนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรม ซึ่งในการพัฒนาและเสริมความเข้มแข็งให้กิจการกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมต้องเป็นปัญหาโครงสร้างพื้นฐานในสังคม ชุมชนหรือบริบทพื้นที่ ส่วนใหญ่ให้ชาวชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ จะต้องเป็นปัญหาที่ตระหนักทั้งองค์กรธุรกิจ และชาวชุมชนพื้นที่ที่ต้องการเข้าร่วมที่จะดำเนินการประกอบอาชีพ มีชีวิตและรายได้ที่แน่นอน หรือรายได้เสริมจากการประกอบอาชีพหลัก เพื่อสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน ส่งเสริมให้ธุรกิจและสังคมได้ประโยชน์ควบคู่กันตามภาวะคู่กันของกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม

องค์กรในประเทศไทยที่ดำเนินการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมสู่แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมมีหลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในบทความนี้ขอยกตัวอย่าง บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) หรือปูนอินทรี ที่ได้เริ่มโครงการ “เป็นที่หนึ่ง ในใจลูกค้า ชุมชน พันธมิตรทางธุรกิจ พนักงาน” โดยโครงการดังกล่าวทำให้เกิดความสมดุลผลประโยชน์ทางธุรกิจให้เป็นที่น่าพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในมุมของการที่องค์กรสามารถริเริ่มดำเนินการที่ต้องทำให้มีกำไรที่น่าพอใจ ต้องมีหลัก

ธรรมาภิบาล และมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเริ่มดำเนินการที่บริษัทพื้นที่โรงงาน ตำบลทับทวน อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี โดยการพัฒนาชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ในรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่องค์กรมีการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก ผ่านการบ่มเพาะจากพนักงานในองค์กรผ่านกิจกรรมโครงการหัวใจสีเขียว (Green Heart Campaign) ด้วยความมุ่งมั่นสร้างจิตสำนึกในการคัดแยกขยะ การประชาสัมพันธ์ให้พนักงานและชุมชนเก็บขยะที่รีไซเคิลได้มาจากบ้าน แล้วนำมาฝากธนาคารสะสมแต้ม แลกไข่ แลกของใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ความเป็นอยู่ของชาวชุมชน พนักงานที่ยกระดับสูงขึ้น และพัฒนากิจการต่อเนื่องจนขยายไปสู่คู่อำเภอ ร้านค้า ลูกค้า นำมาซึ่งการยกระดับโครงการกรีนวิลเลจ สวนมิ่งมงคล โรงเรียนสีเขียว ถังน้ำชุมชนเพื่อโลกสีเขียว ที่ประสบความสำเร็จอย่างน่าพึงพอใจ ผลของการดำเนินโครงการในรูปแบบดังกล่าว มีความสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน โดยองค์กรได้ให้ความสำคัญเรื่องของ Green ผ่านกิจกรรมทางธุรกิจ และเผยแพร่สู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการคิดค้นกลยุทธ์การทำธุรกิจ เพื่อวางทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับการสร้างประโยชน์กลับคืนสู่สังคม ด้วยการเอาใจใส่กับหัวใจสีเขียวในทุกกิจกรรม เพื่อสร้างความจดจำให้ทุกภาคส่วน และการดึงผู้ที่มีความมีส่วนร่วมเข้ามาทำกิจกรรม ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อสังคม และเมื่อนึกถึงธุรกิจที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมต้องจดจำองค์กรได้ (MBA magazine, 2014)

## สรุป

แนวทางการดำเนินธุรกิจของ SMEs เพื่อให้บรรลุการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้าง

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความแตกต่างจากความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่มุ่งเน้นการให้สังคมโดยรวมนั้นดีขึ้น ไม่ใช่การสร้างภาพลักษณ์เชิงการตลาดกับองค์กร แต่เป็นการยอมรับการใช้เพียงกิจกรรมหรือโครงการสร้างจิตสำนึกให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรและภายนอกองค์กรมากกว่าการแก้ไขปัญหาสังคม โดยกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องมีเป้าหมายตัวปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ตั้งบนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญขององค์กร เป็นกิจกรรมดำเนินการที่องค์กรเห็นผลในการลงมือปฏิบัติมากกว่าการให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอก จากปัญหาสังคม ชุมชน (Local) ของบริษัทที่ตั้งขององค์กร จะเป็นเรื่องในระดับสังคม ชุมชน อาจจะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงสังคมในระดับกว้าง (Global) ดังนั้น การพัฒนาแนวทางการดำเนินธุรกิจของ SMEs ในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันควรประยุกต์การใช้ CSR และ CSV โดยมุ่งเน้น 2 ประเด็น ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ควรมุ่งในประเด็น ดังนี้ 1.1) การสร้างจิตสำนึกและความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่ายทั้งภายนอกและภายในองค์กร 1.2) การมุ่งตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาล ที่สามารถเกื้อหนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย 1.3) การมุ่งสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมควบคู่กับการดำเนินธุรกิจในทุกกระบวนการของธุรกิจ เพื่อความยั่งยืนร่วมกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม และ 1.4) การประเมินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และการปรับปรุงกิจกรรมให้เข้ากับบริบทการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อให้เกิด

การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

2. กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเป็นการนำวิธีการทางธุรกิจมาใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม โดยคำนึงถึงการนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญขององค์กรมาสร้างให้เกิดเป็นคุณค่าเชิงเศรษฐกิจและสังคม โดยผ่านการดำเนินการที่มีลักษณะภาวะคู่กันของผลประโยชน์ที่ควรเกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและสังคม โดยมาจากองค์ประกอบของการสร้างคุณค่าร่วมกัน มุ่งเน้นการตอบสนองต่อประเด็นปัญหาหรือ

ความจำเป็นทางสังคม ที่สร้างให้เกิดโอกาสทางธุรกิจบนพื้นฐานความเชี่ยวชาญและทรัพยากรขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้การทำงานร่วมกับภาคีภายในและภายนอกองค์กร โดยมีวิธีการสร้างคุณค่ารวม 3 ระดับ ได้แก่ 1) การคิดค้นผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ที่เป็นความต้องการของสังคม ชุมชน 2) การกำหนดบรรทัดฐานใหม่ของผลิตภัณฑ์ มุ่งความสำคัญกับประเด็นทางสังคม ชุมชน ถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่า และ 3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในบริบทท้องถิ่นที่เอื้อต่อธุรกิจ โดยสรุปดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการดำเนินธุรกิจของ SMEs เพื่อให้บรรลุการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณสถาบันไทยพัฒนาและนิตยสาร เอ็มบีเอ ที่ช่วยสนับสนุนข้อมูลในบทความนี้ผ่านการแก้ไขจนเสร็จสมบูรณ์ และคณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบทความวิชาการฉบับนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวที่มีส่วนช่วยให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

## บรรณานุกรม

**CSV (Creating Shared Value)** [Online]. 2014. Available: [www.mba-magazine.blogspot.com](http://www.mba-magazine.blogspot.com)

Pongwirritton, R., and Pakwipas, P. 2014. "Guideline on Corporate Social Responsibility Development for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Northern Thailand." **FEU Academic Review** 8, 1: 93-103. (In Thai)

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และภาคภูมิ ภัควิภาส. 2556. "แนวทางการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในเขตภาคเหนือในประเทศไทย." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น** 8, 1: 93-103.

Porter, M.E., and Kramer, M.R. 2006. "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." **Harvard Business Review** 84, 12: 78-92.

Porter, M.E., and Kramer, M.R. 2012. "The Ideas Drawn from Creating Shared Value."

**Harvard Business Review** 90, 1: 52-64.

Porter, M.E., and Kramer, M.R. 2013. "Competing by Saving Lives." **Harvard Business Review** 91, 1: 1-23.

Stock Exchange of Thailand. 2012. **Corporate Social Responsibility Institute** [Online]. Available: [http://www.set.or.th/setlearningcenter/files/CSRI\\_195.pdf](http://www.set.or.th/setlearningcenter/files/CSRI_195.pdf)

Thai Corporate Social Responsibility. 2014. **SVOI Tools: The Beginning of "Shared Value Initiative"** [Online]. Available: <https://thaicsr.sharefile.com/d/s58a17bea485486e8>

Thailand. Office of Small and Medium Enterprises Promotion. **Small and Medium Enterprises Situation Annual Report (White Paper)** [Online]. Available: [http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p\\_l\\_id=22.150](http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=22.150) (in Thai)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2551. **รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประจำปี (White Paper)** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: [http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p\\_l\\_id=22.150](http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=22.150)

Thaipat Institute. 2013. **Creating Shared Value** [Online]. Available: <http://www.thaicsr.com/2014/03/creating-shared-value-csv.html> (In Thai).

สถาบันไทยพัฒนา. 2556. **กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.thaicsr.com/2014/03/creating-shared-value-csv.html>

Wiryapipat, Nipa. 2009. "Trend of CSR: Gearing towards ISO 26000." **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 29, 3: 193-205. (In Thai).

นิภา วิริยะพิพัฒน์. 2552. "ก้าวทันกระแส CSR: ความพร้อมสู่มาตรฐาน ISO 26000." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 29, 3: 193-205.



**Dr. Rathanan Pongwiritthon**, graduated with his first Bachelor's Degree in Accountancy from Payap University in 2000. He received another 7 Bachelor's Degrees (BBA, BPA, and LL.B), 2 Master's Degrees (MBA), MSc. Accounting and Finance Management and a Ph.D. in Accounting and Finance from the University of Hertfordshire, United Kingdom. In 2012, he was appointed as Associate Professor in Business Research, School of Business Administration by Nobel University, Los Angeles, California, USA. He is currently a full time lecturer in the Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna, Chiang Mai.