ปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อความสำเร็จ
ในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม (Create Shared Value)

สุณิสา กัณทะพงศ์

สารนิพนธ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อความสำเร็จ

ในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม (Create Shared Value)

.....

นางสาวสุณิสา กัณทะพงศ์

ผู้วิจัย

.....	.....
อ.ดร. เกียรติชัย กาฬสินธุ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม
อาจารย์ที่ปรึกษา	กรรมการสอบ
.....	.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย	รองศาสตราณัฐสิทธิ์ เกิดศรี
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ	ประธานกรรมการสอบ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาอิสระเรื่อง ปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม (Create Shared Value) ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ อ.ดร. เกียรติชัย กาฬสินธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาอิสระครั้งนี้ที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขเนื้ อหาของการศึกษาฉบับนี้ อีกทั้ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ผู้สอนวิชาการศึกษาอิสระเป็นอย่างยิ่ง ในการให้คำชี้แนะแนวทาง การจัดทำการศึกษาอิสระ วิพากษ์วิจารณ์ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และกำกับดูแลกระบวนการจัดทำการศึกษาครั้งนี้ให้สำเร็จตามกำหนดเวลา

คณะผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญของคณะผู้วิจัย ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่คณะผู้วิจัย และขอบคุณเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจให้กันและกันมาโดยตลอด ท้ายที่สุดนี้ คณะผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษาอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมต่อไปได้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใ ดคณะผู้วิจัยขอรับไว้ และขออภัยมา ณ ที่นี้

สุณิสา กัณทะพงศ์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	**ข**
บทคัดย่อ	**ค**
สารบัญตาราง	**จ**
สารบัญรูปภาพ	**ฉ**
บทที่ 1 บทนำ	**1**
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	**5**
บทที่ 3 การนำเสนอทฤษฎี	**12**
3.1 ความเข้ากันได้ (Compatibility)	12
3.2 ความเข้ากันได้ด้านวิสัยทัศน์(Compatible Vision)	13
3.3 ความเข้ากันได้ด้านวัฒนธรรม(Compatible Culture)	13
3.4 การเติมเต็มซึ่งกันและกัน (Complementary Alliances)	14
3.5 การยึดมั่นในพันธกิจ (Commitment)	15
บทที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัย และผลการวิจัย	**17**
4.1 การดำเนินการวิจัย	17
4.2 กรณีศึกษาบริษัทเนสเล่	18
4.3 กรณีศึกษาบริษัทยูนิลีเวอร์	25
4.4 ผลการวิจัย	32
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	**34**
บรรณานุกรม	**39**
ประวัติผู้วิจัย	**41**

สารบัญตาราง

ตาราง **หน้า**

4.1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ(key success factor) ร่วมกันของแต่ละบริษัท ที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันในด้านการคัดสรรพันธมิตร (Partner Selection) 32

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตผลขององค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม	6
2.2 แสดงถึงองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (block of Create Share Value)	8
4.3 แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่บริษัทเนสท์เล่ให้ความสนใจมี ประเด็นหลัก ได้แก่ ด้านโภชนาการ ทรัพยากรน้ำ และการพัฒนาชุมชน ซึ่งเนสท์เล่ต้องการให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน	20
4.4 แสดงให้เห็นถึงแนวทางการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมของเนสท์เล่ เริ่มต้นจากการเป็นองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติตนดี เคร่งครัดในกรอบกติกาของกฎหมายและจริยธรรม จนนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับชุมชนของโลก	20
4.5 แสดงให้เห็นว่ายูนิลีเวอร์กำหนดให้การเติบโตของบริษัทปราศจากผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกับที่เพิ่มผลกระทบด้านสังคมที่ดี	28
4.6 แสดงให้เห็นถึงพันธกรณีเจ็ดประการที่สนับสนุนโดยเป้าหมายที่ครอบคลุมการทำงานด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจของยูนิลีเวอร์ทั่วทั้งห่วงโซ่คุณค่า	29

ปัจจัยของพันธมิตรที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม
KEY SUCCESS FACTOR OF STRATEGIC ALLIANCE IN CREATED SHARE

สุณิสา กัณทะพงศ์ 5550061

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

แนวคิดของการสร้างคุณค่าทีใช้ร่วมกัน(Creating Shared Value-CSV) เป็นแนวคิดที่แสดงถึงการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคม ที่เชื่อมโยงจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility-CSR) เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบที่จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยองค์กรจะต้องสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนโดยรอบที่องค์กรดำเนินงานอยู่ไปพร้อมกัน การทำ CSV มองการกำหนดตลาดของธุรกิจจากสิ่งที่สังคมต้องการ โดยไม่ได้ตอบสนองแต่ความต้องการทางเศรษฐกิจทั่วไปเท่านั้น งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor-KSF) ในการทำ CSV ขององค์กรในส่วนของการทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกับพันธมิตร ซึ่งสัมพันธ์กับการจัดการควบรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์การเติบโต ด้านการขยายตลาดเป้าหมายไปยังประเทศ

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาจากกรณีศึกษา จากบริษัทเนส ท์เล่และบริษัทยูนิลีเวอร์ ซึ่งได้ประสบความสำเร็จในการทำCSV ในต่างประเทศโดยเป็นการวิจัยเชิงสังเกตุ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาปัจจัยของแต่ละบริษัทที่มีร่วมกันเพื่อนำมาหาเป็นKSF ผลจากการศึกษาพบว่า ความเข้ากันได้(Compatibility) ทั้งในด้านวิสัยทัศน์และรูปแบบองค์กรของบริษัทแบบOrganic , การเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Complementary Alliances) ตลอดจนการยึดมั่นในพันธกิจ(Commitment) ทั้งจากบริษัทและชุมชน สิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้เกิดการสร้างพันธมิตรดำเนินไป ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันได้สำเร็จและทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนต่ำ

คำสำคัญ : Create Shared Value / Strategic Alliance

41 หน้า

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัจจุบัน การทำธุรกิจขององค์กร ถูกมองว่าเป็นระบบทุนนิยมที่หวังแต่ผล กำไรและอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้การ ดำเนินงานของธุรกิจ เป็นส่วนประกอบหนึ่งของสังคม ซึ่งองค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะสร้างผลกระทบให้กับสังคม คือปัญหาสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการผลิตของโรงงาน และ การจัดการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด (stakeholder management) ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจขององค์กรและสังคมมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรจึงมีหน้าที่ในการสร้างประโยชน์เพื่อสังคม โดยถือเป็นความรับผิดชอบของธุรกิจโดยตรง

ในอดีตองค์กรได้ หาแนวทางในการ แก้ปัญหา โดยเริ่ม จากการจัด กิจกรรม ในรูปแบบการทำบุญ บริจาคทรัพย์ เพื่อช่วยเหลือคนในสังคม ต่อมาจึงได้ พัฒนามาเป็น รูปแบบที่เรียกว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility - CSR) อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิด CSR มาใช้ในองค์กรมักถูกมองว่ากิจกรรม CSR ที่ทำกันอยู่ในปัจจุบันนี้ มีประโยชน์และก่อให้เกิดคุณค่าอย่างแท้จริงทั้งต่อองค์กรและสังคมหรือไม่ หรือเป็นการทำไปเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ การประชาสัมพันธ์องค์กร หรือการทำให้องค์กรรู้สึกดีที่ได้ช่วยสังคม (พสุ เดชะรินทร์, 2554) จากที่กล่าวมา จึงได้มีการนำเสนอแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคมเพื่อนำมาเชื่อมโยงกลยุทธ์ CSR นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร หรือทำให้กิจกรรมที่องค์กรดำเนินงานอยู่เกิดคุณค่าร่วมกับสังคมและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงในทุกภาคส่วนของสังคม (รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ, 2556)

ดังนั้น Porter และ Kramer (2011) จึงได้เสนอทฤษฎีที่ก้าวไปอีกขั้นจากการทำ CSR คือ การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (Create share value - CSV) เพื่อแสดงให้เห็นว่า แนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ มีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน องค์กรจะต้องสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของชุ มชนโดยรอบที่องค์กรดำเนินงานอยู่ ไปพร้อมกัน

ในปัจจุบันจากการศึกษาที่ผ่านม าที่เกี่ยวกับด้านการทำ CSV มักมีขอบเขตการศึกษาเป็นภาพรวม (Bockstette and Stamp 2009; Porter & Krammer, 2010) โดยอาจมีการศึกษาเพียงแค่

ตัวอย่างการลดผลกระทบในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ขององค์กร หรือวิธีการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่ยังไม่มีการศึกษาลงลึกถึงรายละเอียดและวิธีการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชนในแต่ละด้าน รวมถึงยังไม่มีการศึกษาในเมืองไทยอย่างจริงจัง ถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ขององค์กร โดยการศึกษานี้ ได้มุ่งประเด็นไปที่ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการคัดสรรพันธมิตร จากการจัดการควบรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท

1.3 คำถามในการวิจัย

มีปัจจัยใดบ้างในการคัดสรรพันธมิตร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ขององค์กรและชุมชน

1.4 ขอบเขตในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์บริษัทที่มีการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) โดยทำการเลือกบริษัทจากภาคเอกชนซึ่งมีการทำ CSV ในแผนประกอบการ แล้วก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร และชุมชน บริษัทที่ผู้วิจัยเห็นว่าบริษัทที่มีนโยบายทำ CSV อย่างชัดเจนและ มีการทำตั้งแต่ปี 2008 ซึ่งเป็นช่วงที่เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจทั่วโลกซบเซาและองค์กรต่างๆทั่วโลกทำการลดต้นทุนการดำเนินงานบริษัท และบริษัทที่ทำ CSV แล้วมีผลการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาของชุมชนขึ้นอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกกรณีศึกษา ของบริษัทต่อไปนี้

- กรณีศึกษา บริษัท Nestle
- กรณีศึกษา บริษัท Unilever

1.5 คำนิยามศัพท์

1.5.1 Create share value – CSV ตามคำนิยามของ Porter และ Kramer (2011) คุณค่าร่วม (Shared Value) หมายถึง นโยบาย แนวทาง และกิจกรร มที่องค์กรธุรกิจจัดทำขึ้น เพื่อ นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และในขณะเดียวกันก็สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และสังคมของชุมชนโดยรอบที่ธุรกิ จดำเนินงานอยู่ การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจและสังคมจึงเน้นไปที่การค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและความเจริญก้าวหน้าทางสังคมเมื่อพบแล้วก็ขยายความสัมพันธ์นั้นให้กว้างไกลออกไป ธุรกิจจะต้องเชื่อมโยงความสำเร็จขององค์กรเข้ากับความเจ ริญก้าวหน้าทางสังคม คุณค่าร่วมจึงไม่ใช่ความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่การทำการกุศล ไม่ใช่การพัฒนาความยั่งยืน แต่เป็นแนวทางใหม่ที่นำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ โดยธุรกิจจะต้องขยายวงของคุณค่าร่วมให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจและสังคม (รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ, 2556)

1.5.2 กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance Management) คือ กลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างบริษัทในการรวมทรัพยากรและความสามารถบางอย่างในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถเพื่ อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการร่วมกัน กลยุทธ์พันธมิตรช่วยให้บริษัทสามารถจัดการกับทรัพยากรและความสามรถของตนที่มีอยู่กับหุ้นส่วนเพื่อที่จะพัฒนาทรัพยากรและความสามารถเพิ่มเติมเพื่อปูพื้นฐานใหม่ของข้อได้ปรียบคู่แข่ง (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2010) ซึ่งหนึ่งในความสำเร็จของการเป็นพันธมิตร คือการสรรหาพันธมิตรที่ เหมาะสมกับ องค์กร ซึ่งในการศึกษานี้เราได้มุ่งประเด็นไปที่ 3Cs Concept ซึ่งก็คือ Competencies , Capabilities (Complementary Alliances) and Commitment (Singh & Delios, 2005; Rothaelmore, 2012)

1.5.3 Key success factor – KSF ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการแข่งขัน เป็นปัจจัยหลักที่ใช้กำหนดความสำเร็จ ทั้งทางด้านการเงินและการแข่งขัน ในแต่ละอุตสาหกรรม KSF จะระบุถึงปัจ จัยต่างๆ ที่องคก์รธุรกิจต่างๆควรจะต้องมีเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ในแต่ละอุตสาหกรรม เมื่อองค์ก รธุรกิจทราบถึงปัจจัยแห่งความสำ เร็จในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมแล้วก็จะต้องพยายามเสริมสร้างความสามารถภายในขององค์ กรเองให้เหมาะสม และสอดคลอ้งกับ ปัจจ ยัแห่งความสำ เร็จในอุตสาหกรรม นั้น ๆ ถ้ามีความเหมาะสมระหว่า งจุดแข็งหรือ

ความสามารถภ ายในองคค์กรกับ ปัจจัยเหล่านั้นแล้ว ก็มีโอกาส อย่างมากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ (วชิรวัชร งามละม่อม,www.trdm.co.th)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของคุณลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ของบริษัท

1.6.2 ปัจจัยและวิธีการดังกล่าวสามารถเอามาประยุกต์ใช้กับบริษัทในประเทศไทยได้

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

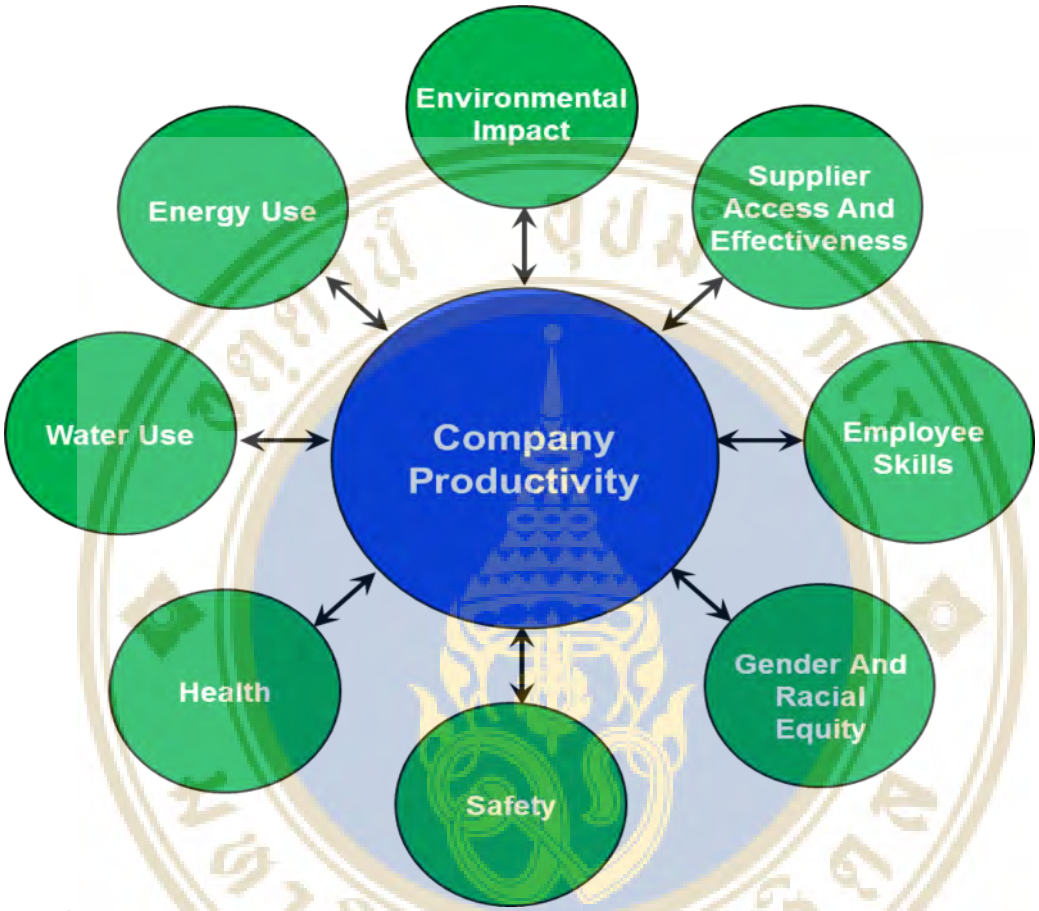
2.1 การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (creating shared value)

แนวคิด “การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (creating shared value)” ได้ถูกเขียนขึ้นโดย ศาสตราจารย์ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Porter) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมาร์ค เครเมอ (Mark Kramer) ผู้เชี่ยวชาญอาวุโส จากฮาร์วาร์ดเคนเนดี ในบทความ Harvard Business Review ปี 2006 และมีรายละเอียดเพิ่มเติมในบทความถัดมาของเดือนมกราคม ปี 2011 มาร์ค เครเมอ (2006) กล่าวว่า CSV คือ กลยุทธ์ที่ก้าวหน้ามากกว่าการทำบุญกุศลหรือการบริจาคทุนทรัพย์ขององค์กรให้ชุมชน เพราะการให้เงินแก่สังคม แตก ต่างอย่างมากกับการแก้ปัญหาสังคม โดยบทบาทของบริษัทที่ทำ CSV และมูลนิธิ มีความต่างกัน ทั้งในส่วนของเป้าหมาย กลยุทธ์ และการดำเนินงานของระบบ รวมไปถึงกระบวนการเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (creating shared value) หรือ CSV คือแนวคิดที่มีประสิทธิภาพสำหรับ บริษัทเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาตลาดในอนาคต นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และในขณะเดียวกันก็สร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนโดยรอบที่ธุรกิจดำเนินงานอยู่ ธุรกิจจะต้องเชื่อมโยงความสำเร็จขององค์กรเข้ากับความเจริญก้าวหน้าทางสังคม คุณค่าร่วมจึงไม่ใช่ความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่การทำการกุศล ไม่ใช่การพัฒนาความยั่งยืน แต่เป็นแนวทางใหม่ที่นำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ โดยธุรกิจจะต้องขยายวงของคุณค่าร่วมให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจและสังคม (รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ, 2556)

การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (creating shared value) มองการกำหนดตลาดของธุรกิจจากสิ่งที่สังคมต้องการ โดยไม่ได้ตอบสนองแต่ความต้องการทางเศรษฐกิจทั่วไปเท่านั้น นอกจากนี้ยังตระหนักดีว่า สิ่งที่สร้างอันตรายให้กับสังคมหรือเป็นจุดอ่อนของสังคม จะกลายมาเป็นการสร้างค่าใช้จ่ายภายใน ให้กับบริษัทด้วยเช่นกัน เช่นการสิ้นเปลืองพลังงาน หรือวัตถุดิบ , ค่าใช้จ่ายจากอุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น และความจำเป็นในการฝึกอบรมและแก้ไขเพื่อ ชดเชยความบกพร่องในด้านการศึกษา ดังนั้นในการลงไปช่วยสังคมที่มีปัญหาและ มีข้อจำกัดมากมายนั้นไม่ได้ถือว่าเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย ให้บริษัท เพราะบริษัท สามารถ ที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

วิธีการดำเนินงาน และแนวทางการบริหารจัดการ ซึ่งทำให้เพิ่มผลการผลิตของพวกเขา และขยายตลาดของพวกเขาได้อีกด้วย (Porter and Kramer , 2006)



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตผลขององค์กรธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม

Source : Michael porter and Mark Kramer.; CSV in Harvard Business Review article.; 2006

บริษัทสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจโดยการสร้างคุณค่าทางสังคม ควบคู่กัน ซึ่งมีอยู่ 3 วิธี คือ การปรับเปลี่ยนวิธีการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ , การกำหนดการผลิตต่างๆในห่วงโซ่คุณค่า และการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มชุมชนท้องถิ่นที่อยู่ในสถานที่ของบริษัทฯ ซึ่งสามวิธีที่แตกต่างนี้ แต่ละวิธีเป็นส่วนหนึ่งของวงจรของการใช้คุณค่าที่ร่วมกันซึ่งการปรับปรุงในพื้นที่หนึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสที่ดีกับพื้นที่อื่นๆต่อไป (Porter and Kramer ,2006)

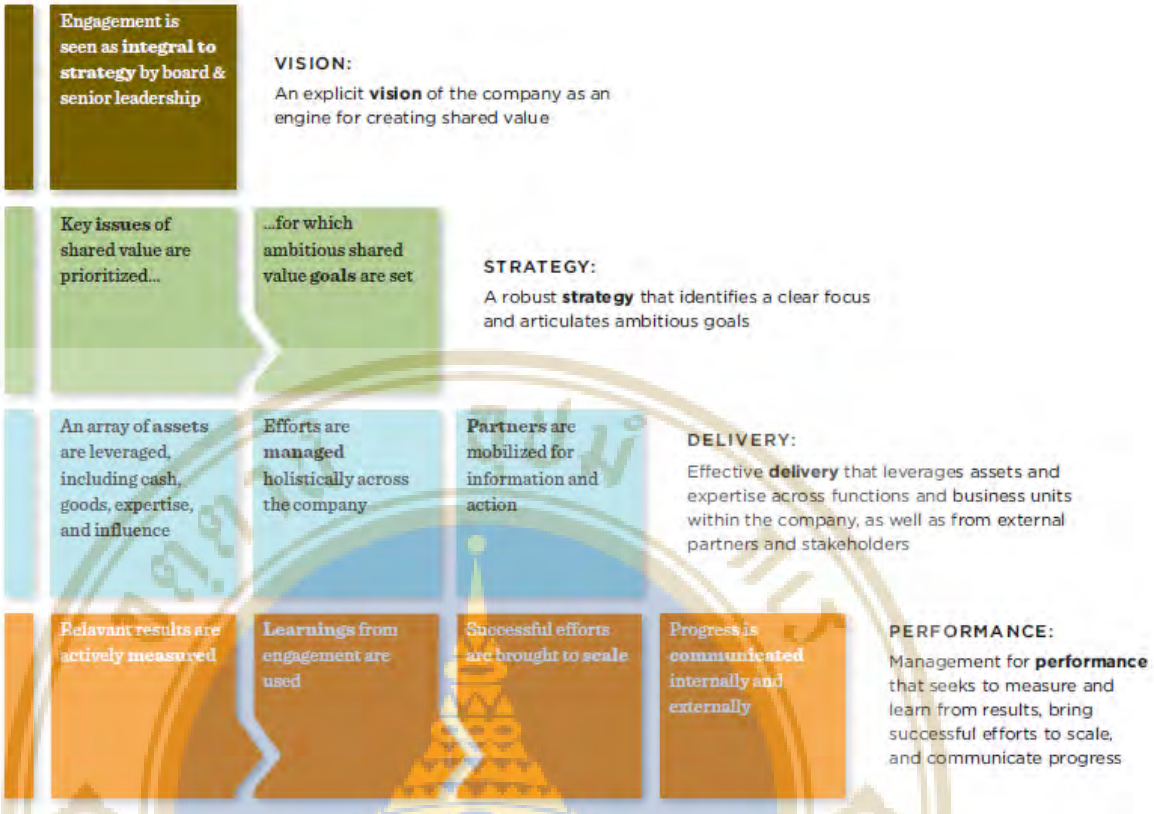
1. การปรับเปลี่ยนวิธีการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ (Reconceiving products and Markets) จากเดิมที่ธุรกิจผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของ ตลาด ให้หันมาสน ใจความต้องการพื้นฐานของสังคมเป็นหลัก ทั้งในด้าน การดูแลสุขภาพ การมีที่อยู่อาศัยที่ดีขึ้น การ ได้รับ โภชนาการที่ดี การมีฐานะการเงินมั่นคง การมีสิ่งแว ดล้อม

ที่ดี เป็นต้น โดยนำความต้องการของพื้นฐานของสังคมนี้เป็นโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ เพื่อให้ เกิดการสร้างคุณค่า ที่ใช้ร่วมกันระหว่างธุรกิจกับสังคม

2.การปรับปรุงผลิตภาพใหม่ในห่วงโซ่คุณค่า (Redefining productivity in the Value Chain) ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจย่อมได้รับผลกระทบจากปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การจัดหาและจัดการทรัพยากร สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความเสมอภาคในการทำงาน เป็นต้น ปัญหาทางสังคมจะกลายเป็นต้นทุนในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจนั้นเอง ปัญหาภายนอกก่อให้เกิดต้นทุนภายในองค์กรได้หลายอย่าง ดังนั้นธุรกิจจึงต้องมีการการปรับปรุงผลิตภาพใหม่ในห่วงโซ่คุณค่า และก่อให้เกิดโอกาสในการสร้างคุณค่าร่วมกันในห่วง โซ่คุณค่า (Value chain) ระหว่างธุรกิจและสังคม

3. การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มชุมชนท้องถิ่น (enabling Local Cluster development) ความสำเร็จของธุรกิจย่อมได้มาจากการสนับสนุนของกลุ่ม องค์กรต่างๆ และโครงสร้างพื้ นฐานโดยรอบธุรกิจนั้น ผลิตภาพและนวัตกรรมของธุรกิจจะเกิด ขึ้นได้ต้องอาศัยกลุ่มย่อยที่เกี่ยวข้อง ทั้งกลุ่มธุรกิจต่างๆ ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้บริการ และการขนส่งพื้นฐาน รวมไปถึงหน่วยงานด้านวิชาการ สมาคมการค้าและองค์กรมาตรฐานสากล ที่ให้ความสนใจต่อชุมชนโดยรอบธุรกิจ ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญมากขึ้นในการส่งเสริมผลิตภาพ นวั ตกรรม และการแข่งขันของธุรกิจ การสร้างคุณค่าร่วมด้วยการสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มย่อยที่เกี่ยวข้อง ก็เท่ากับเป็นการเชื่อมโยงความสำเร็จของธุรกิจเข้ากับความสำเร็จของชุมชนด้วย

การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันสามารถแบ่งออกเป็น 10 องค์ประกอบที่สำคัญ โดยรวมไปถึงการนำวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมาใช้ มีการวัดผล มีการเรียนรู้จากผลการดำเนินงานและการ สื่อสารทั้งภายในและภายนอกบริษัท โดยการใช้วิธีสร้างคุณค่าร่วมกันที่ถูกต้องนั้น บริษัทจะต้อง ปรับรูปแบบการนำไปใช้ในแบบของตนเอง ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ วิธีการ และตำแหน่งการแข่งขั นของบริษัท (Bockstette and Stamp ,2009)



ภาพที่ 2.2 แสดงถึงองค์ประกอบในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (block of Create Share Value)
Source : Valerie Bockstette and Mike Stamp (2009). “Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution” . p.9

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่ใช้ในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (Create Share Value) มีหลักสำคัญอยู่ 4 ส่วนคือ

1.ด้านวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของ บริษัท เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดการสร้างคุณ ค่าที่ใช้ร่วมกัน ในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน บริษัทต้องเริ่มต้นด้วยการตัดสินใจแบบกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อนำไป สู่การ ปฏิบัติ โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ถ้าปราศจาก ความมุ่งมั่นที่ มาจาก ผู้บริหาร ระดับสูง บริษัทก็ จะไม่สามารถ จัดสรร ทั้งทรัพยากร ตั้งเป้าหมาย และทิศทาง ในการดำเนินงานในระยะยาวได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้การยึดมั่นร่วมมือร่วมใจของผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากซีอีโอ ก็มีส่วนผลักดัน ให้ทุกคนในองค์กร ได้เห็นถึงความสำคัญและก่อให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อ สร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันได้

2.ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

การพัฒนา กลยุทธ์ให้ แข็งแกร่ง จะช่วยให้เกิดความ ชัดเจน และสามารถ เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายได้ ในการสร้างคุณ ค่าที่ใช้ร่วมกัน วิสัยทัศน์ ของบริษัท จะต้อง ชัดเจน จนสามารถ

กำหนดกลยุทธ์ได้ว่า บริษัทต้องการที่จะ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันไปยัง จุดไหน เพื่อที่จะเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายและสามารถวัดผลงานได้ การพัฒนากลยุทธ์จะช่วยสร้างรูปแบบและทิศทางที่จะนำไปสู่ความร่วม มือกัน และช่วยผลักดัน กัน เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ได้ โดยพิจารณา 2 องค์ประกอบคือ

-ต้องมีการ จัดลำดับความสำคัญของปัญหาหลักที่จะ นำไปสร้างคุณค่า ที่ใช้ร่วมกัน กลยุทธ์ที่ดีจะทำให้บริษัทมีเอกลักษณ์เฉพาะที่ไม่เหมือนใคร มีความสามารถ และเกิดการแข่งขันในตลาดได้ ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายที่จะหาวิธี นำเสนอให้สังคมได้รู้ ทั้งความสามารถ ในด้านการลดต้นทุน หรือ โอกาสในการเติบโต โดยเน้นไปที่พื้นที่ ในชุมชนซึ่งเลือกแล้วว่าดีที่สุด ในขณะเดียวกัน บริษัทจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการภายในบริษัท มากกว่าแค่การรับฟังจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องภายนอก (stakeholder) วิธีการนี้จะทำให้ บริษัทสามารถวางรูปแบบของกลยุทธ์ ให้ก้าวไปสู่เป้าหมายในการที่จะสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันระหว่างสังคมและธุรกิจของบริษัทได้

-ตั้งเป้าหมาย ให้เฉพาะเจาะจง และมี ความมุ่งมั่นที่จะ ก้าว ต่อ ไป การตั้งเป้าหมาย ว่าบริษัทจะ สร้างคุณค่า ที่ใช้ร่วมกัน เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะจะทำให้บริษัท มุ่งเน้นกิจกรรมในส่วนต่างๆเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันทั้งภายในและภายนอกบริษัท

3.ด้านการจัดส่งการสื่อสารและให้ความช่วยเหลือลงไปสู่ชุมชน

การจัดส่ง สื่อสารและให้ความช่วยเหลือ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ นั้น เกิดจากการใช้ประโยชน์จาก หลายๆอย่าง ทั้ง จากสินทรัพย์ ความเชี่ยวชาญในการทำงานและหน่วยธุรกิจภายในบริษัท โดยรวมทั้งจากภายนอกคู่ค้าและผู้มีส่วนได้เสียทุกคน(Stakeholder) ซึ่งมี 3 องค์ประกอบคือ

-ลงทุนสินทรัพย์บริษัทไปในพื้นที่ที่มีปัญหา สินทรัพย์เหล่านี้รวมถึงเงินสด สินค้าและบริการ ทักษะความชำนาญของพนักงาน ทุกสิ่งที่มีอิทธิพลกับชุมชนและธุรกิจ บริษัทที่มีประสิทธิภาพ สามารถที่ จะนำสินทรัพย์ของบริษัทเข้าไปลงทุนในพื้นที่ เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพชุมชนนั้นให้ดีขึ้น

-พยายาม บริหาร จัดการแบบองค์รวมทั่วทั้งองค์กร บริษัทที่มีประสิทธิภาพในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันนั้น จะไม่ใช่ทำแค่เพียงเป็นหน่วยงานเดียวที่แยกออกมาเป็นหน่วยงานเฉพาะเหมือนพวก CSR หรือแค่กิจกรรมการบริจาคความช่วยเหลือ แต่จะรวมการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันทั้งหมดเข้าไปในในทุกส่วนการดำเนินงานของบริษัท

-การทำงานร่วมกับคู่ค้า บริษัทส่วนใหญ่ให้คำปรึกษาและทำงานร่วมกันกับ stakeholder และ เอ็นจีโอ เพื่อทีบริษัทจะได้มีส่วนร่วมในแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน

4.การวัดผลการดำเนินงาน

บริษัทที่ที่มี การบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพจะ ต้องมีการ วัดผลและเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่บริษัทได้ โดยทุกความสำเร็จจะต้องมีการแจ้ง ให้ทราบความคืบหน้า ทั่วกัน ซึ่งมี 4 องค์ประกอบคือ

-วัดความคืบหน้า เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญ จากคำพูดที่ว่า "หากคุณไม่สามารถวัดค่างานของที่ทำได้ คุณก็จะไม่สามารถจัดการ กับมัน." บริษัทที่สร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันจะต้องมีการ ติดตามผลการดำเนินงาน ของบริษัทที่ได้ทำไปกับสังคม รวมทั้งวัดการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมาย

-เรียนรู้จาก ผลที่ได้เพื่อที่จะนำมา ปรับปรุงต่อไป หนึ่งในสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง คือการมองหาโอกาสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนและ ต้องมีการ คิดแก้ไขในส่วนที่ยังไม่สำเร็จ เพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน

-ต้องมีการแจ้งความคืบหน้า ให้รับรู้ทั่วกันทั้งภายในและภายนอกบริษัท บริษัทที่มีประสิทธิภาพจะทำได้ มากกว่าการทำ CSR โดยมีการสื่อสารให้สังคมรับรู้ การสื่อสารจะต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และมีความชัดเจน เพื่อที่จะทำให้คนในชุมชนรู้ว่าข้อมูล ที่ได้รับต่างๆมาจากใคร และทำให้บริษัทได้ เสียงสะท้อนกลับมาด้วยว่า สิ่งที่สังคมนั้นๆต้องการคืออะไร บริษัทที่ต้องการ สร้าง คุณค่า ที่ใช้ร่วมกัน ต้องมี ส่วนร่วม และ พัฒนาความรู้สึก ร่วมกัน ระหว่าง บริษัท พนักงานและสังคม

ในการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมในหัวข้อ ความร่วมมือร่วมใจในการ ทำงานร่วมกับคู่ค้า เนื่องจากแนวคิดในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน มักเผชิญกับความไม่แน่นอนหลากประการทั้งจากปัจจัยภายนอกองค์การที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งก่อให้เกิดทั้งอุปสรรค และ โอกาสในการดำเนินงาน ดังนั้น องค์การทั่วไปจึงมุ่งเน้นแนวคิดในการเติบโตและขยายกิจการ เพื่อสร้างโอกาสในการดำเนินงานได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเจริญเติบโตนั้น จำต้องมีการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันต่อองค์การในระยะยาวอีกด้วย ซึ่งการศึกษาในส่วนนี้ ได้มีสัมพันธ์กับหนึ่งในกลยุทธ์ขององค์กร คือ กลยุทธ์พันธมิตร (Strategic Alliance) ซึ่งถือเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการขยายขอบเขตการดำเนินงานของธุรกิจ มักจะใช้ในกรณีที่ธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หรือ ขยายขอบข่ายการทำงาน ซึ่งในกรณีที่ธุรกิจจะขยายตัวไปในตลาดใหม่ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสายการผลิตและดำเนินงานเพื่อรุกไปใ นอุตสาหกรรมใหม่ ๆ นั้น องค์กรจะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมมากขึ้นในการกระทำ ดังกล่าว ซึ่ง นอกจากนี้ยังมีการใช้เวลาในการดำเนินงานดังกล่าวอย่างมากอีกด้ วย (Time-Consuming) หากจะต้องมีการพัฒนาและขยายขอบข่ายการดำเนินงานเองทั้งหมด ดังนั้นการเข้าร่วมมือของหลายๆหน่วยธุ รกิจ จึงเป็นทางออกที่ดี

ในแง่นี้ช่วยทำให้แต่ละองค์กรเข้ามาร่วมมือกันและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพันธมิตรทุกรายโดยรวม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรยุส วัฒนาศุภโชค)

ขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ควบรวมเป็นพันธมิตรนั้น (Strategic Alliance)ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การคัดสรรพันธมิตรและทำการรวมพันธมิตร (Partner selection and alliance formation -3C Concept)

2. การออกแบบรูปแบบการเป็นพันธมิตร (Alliance design and governance)

3. การบริหารจัดการภายหลังการทำการรวมพันธมิตร (Post-formation alliance management)

หนึ่งในขั้นตอนที่สำคัญ คือ การคัดเลือกผู้ร่วมมือ(Partner Selection) ควรพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 สิ่งคือ ความเข้ากันได้ (Compatibility) , การเติมเต็มซึ่งกันและกัน (Competencies) และการมีคำมั่นสัญญา (Commitment) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

การเลือกพันธมิตร เป็นหนึ่งใน สิ่งที่สำคัญในการ จัดตั้งพันธมิตร การเลือกผู้ที่จะเป็นพันธมิตรเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ได้รับ การยืนยันในการศึกษาจำนวนมาก ว่าทำให้เกิดความสำเร็จของการรวมกันเป็น พันธมิตร การ ออกแบบขั้นตอนการเลือกพันธมิตร ซึ่งรวม ไปถึงเกณฑ์ การคัดเลือกเครื่องมือ ที่ใช้ในการตัดสินใจ และปัจจัยความสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของพันธมิตร การประยุกต์ใช้วิธีการวิเคราะห์และระบบในการเลือกคู่ พันธมิตรจะทำให้เพิ่มอัตราความสำเร็จของการเป็นหุ้นส่วน ซึ่งทำให้เห็นว่าความสามารถในการ หาพันธมิตรมีความสำคัญและมีอิทธิพล อย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของพันธมิตร (Partner selection: A source of alliance success : Danielle Twardy :http://www.zuyd.nl/~/media/Files/Onderzoek/Kenniskring%20Innovatief%20Ondernemen/Partner%20Selection%20-%20a%20source%20of%20alliance%20succes%20Duisters.pdf)

จาก Block of Create Share Value จะเห็นได้ว่า ความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมเป็นพันธมิตร มีคว่มสำคัญเพราะการที่ได้พันธมิตรที่ให้ความช่วยเหลือ พึ่งพา มีพันธกิจและมีคำยึด มั่นสัญญาร่วมกัน เป็นหนึ่งในสิ่งที่ทำให้การสร้างคุณค่าร่วมกันประสบความสำเร็จ

บทที่ 3
การนำเสนอทฤษฎี

การจัดการควบรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท (Alliance Management Public Private partnership) ผู้วิจัยได้ศึกษาลงมาในส่วนของ การคัดสรรหาพันธมิตรและทำการรวมพันธมิตรกันนั้น (Partner Selection) ในการที่จะสามารถทำให้เกิดการควบรวมเป็นพันธมิตรกันได้นั้น หนึ่งในขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการทั้งหมดคือ การคัดเลือก พันธมิตร (Keith D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers and Timothy J. Wilkinson) ชุมชนต้องเลือกและมองหาบริษัทที่ให้ความร่วมมือที่มีความเหมาะสมและสามารถทำงานร่วมกันยาวนานยั่งยืน และผลักดันให้ชุมชนสร้างตนเองให้ประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมมือที่ไม่ดีมักจะทำให้การควบรวมเป็นพันธมิตรเกิดความล้มเหลวไปในที่สุด หลักเกณฑ์ในการพิจารณาหาบริษั ทที่จะมาเป็นพันธมิตรกัน ควรพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 สิ่งคือ ความเข้ากันได้ (Compatibility) , การเติมเต็มซึ่งกันและกัน (Competencies) และการมีคำมั่นสัญญา (Commitment) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังต่อไปนี้

3.1. ความเข้ากันได้ (Compatibility)

หนึ่งในความสำเร็จ ในการจัดการควบรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่าง ชุมชนและบริษัท คือแนวคิด ของทั้งสองต้องมีรูปแบบ ไปในทิศทางเดียวกัน (concept of symmetry) กลยุทธ์การร่วมกันเป็นพันธมิตรจะเป็นไปด้วยดีเมื่อ ผู้ร่วมมือทั้งสองฝ่ายมีความแตกต่างของขนาด องค์กรหรือกลุ่ม ที่ต่างกั นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ความคล้ายคลึงกันไม่ว่าจะเป็นในด้านแหล่งเงินทุนและสิ่งแวดล้อมการทำงานภายใน ชุมชนและบริษัท ควรจะเทียบเคียงกันได้ ชุมชนและบริษัท ที่เป็นพันธมิตรกันควรจะมีความรู้สึกเชื่อใจ กันและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งสองฝ่าย ความไว้วางใจนี้มีแนวโน้ม ที่จะเกิดขึ้นเมื่อรูปแบบของการจัดการองค์กรลดความซับซ้อนในการสร้างการ ติดต่อประสานงานของคนภายในองค์ ระหว่างชุมชนและบริษัท (Keith D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers and Timothy J. Wilkinson) โดยผู้วิจัยจะทำการพิจารณาในความเข้ากันได้ของชุมชนและบริษัท จาก 2 สิ่งนี้คือ

3.1.1 ความเข้ากันได้ด้านวิสัยทัศน์ (Compatible Vision)

การจัดการควบรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท คือแนวคิดของทั้งสองต้องมีรูปแบบไปในทิศทางเดียวกัน (concept of symmetry) โดยมีการมองเป้าหมายที่เหมือนกันเพื่อประโยชน์ต่อชุมชนและบริษัท ซึ่งการมีเป้าหมายร่วมกันนั้นจะทำให้วิสัยทัศน์ของทั้งชุมชนและบริษัท มีรูปแบบที่เหมือนกันหรือสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อทั้งชุมชนและบริษัท มีวิสัยทัศน์ที่ไปด้วยกันได้ การที่จะทำให้เกิดความร่ วมมือร่วมใจของทั้งสองฝ่ายเพื่อทำให้การจัดการควบรวมเป็นพันธมิตรประสบความสำเร็จในที่สุด ดังนั้นชุมชนต้องมองหาบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม เพื่อทำให้แนวทาง วิธีการดำเนินงานสำหรับการพัฒนาชุมชนประสบความสำเร็จ ดังนั้นเราจะขอนำเสนอดังต่อไปนี้

ข้อนำเสนอ 1ก : ความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์ระหว่างชุมชนและบริษัทมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความน่าจะเป็นที่จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ประสบความสำเร็จ

3.1.2 ความเข้ากันได้ด้านวัฒนธรรม (Compatible Culture)

วัฒนธรรมเป็นสิ่ง ที่มีประสิทธิภาพมากในสถานที่ทำงาน เพราะถูกปลูกฝังอย่างจงใจและมีการส่งต่อวิถีขององค์กร ให้กับพนักงานที่เข้ามาทำงาน วัฒนธรรมได้สะท้อนให้เห็นความจริง ธรรมชาติและบุคลิกภาพขององค์กร อย่างแท้จริง วัฒนธรรมอ งค์กรมีหลายแบบ และเราจะเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรเป็นสองแบบคือ Organic และ Mechanistic องค์กรที่มีลักษณะแบบ organicหรือองค์กรที่มีรูปแบบของโ ครงสร้างองค์กร แบบนี้ ได้ถูกนำเสนอ อย่างกว้างขวาง แต่ยากที่จะพิสูจน์ได้ว่ามันมีอยู่ เมื่อเทียบกับ องค์กรแบบ Mechanistic ซึ่งจะมีความซับซ้อนของระดับชั้นในองค์กรและระบบที่เข้มงวด สำหรับองค์กรที่จะเป็น Organic นั้น ผู้เข้าร่วมหรือพนักงานในองค์กรควรจะมีการจัดระดับที่เท่ากัน โดยไม่มีการแบ่งลักษณะงานหรือการจำแนกประเภท และการสื่อสารภายในองค์กร ควรมีเครือข่ายในรูปแบบ hub-network-like form องค์กรแบบ organic ควรมีลักษณะที่ดีทั้งในด้านก ารสร้างความเป็นส่วนบุคคลที่ดีควบคู่ไปกับการมีปฏิสัมพันธ์ต่อคนในองค์กรที่ดีต่อกัน ไม่มีความเข้มงวดในขั้นตอนการทำงานแต่ละ และการสื่อสาร ซึ่งกันและกันในองค์กร นอกจากนี้องค์กรยังสามารถตอบสนอง ได้อย่างรวดเร็ว และง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า องค์กรแบบ organic เป็นรูปแบบองค์กรที่มีการปรับตัวได้มากที่สุด แต่จุดอ่อนของ รูปแบบนี้คือต้องใช้ ความร่วมมือ กันอย่างมากและพนักงานในองค์กรสามารถปรับตัวกันได้โดยง่าย (D. A. Morand ,1995) ส่วนวัฒนธรรมแบบ Mechanistic คือ องค์กร

จะถูกการควบคุมอย่างเข้ม งวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมและความจงรักภักดีต่อระบบ มักขาดการเสี่ยงภัย เป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุน งานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงานจะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้ วางใจต่ำภายในองค์กรด้วย (สมยศ นาวีการ . (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ กรุงเทพมหานคร.)

ดังนั้นเราจะขอนำเสนอดังต่อไปนี้

ข้อนำเสนอ 1 ข: รูปแบบองค์กรแบบ Organic ในองค์กรธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความน่าจะเป็นที่จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จมากกว่ารูปแบบองค์กรแบบ Mechanistic

3.2 การเติมเต็มซึ่งกันและกัน (Competencies)

ในการ ร่วมมือ กันเพื่อสร้าง พันธมิตร ได้นั้น นักวิเคราะห์ได้จัด ว่าลักษณะ ความคล้ายคลึงกันและการมีส่วนร่วม ต่อกัน ของชุมชนและบริษัท จะทำให้เกิดการสร้าง พันธมิตร ได้ ตามที่ Hennart (1988) ได้ระบุไว้ “ความสามารถของการร่วมทุน (Scale Joint venture) ถูกสร้างขึ้นเมื่อ ส องบริษัท หรือมากกว่า นั้นได้เข้ามาร่วมมือกันในขั้นตอน ของการผลิต หรือการ กระจายช่องทางจำหน่าย หรือการทำตลาดใหม่

ในเรื่องของการ พิจารณาจากการ ดูขนาด ขององค์กรและชุมชน ที่มีการเชื่อมโยงไปสู่การเป็นพันธมิตรที่แข็งแกร่งนั้น มีการพิจารณาเรื่อง ขนาดบริษัทและชุมชน จะที่ต้อง ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยดูได้จากส่วนร่วมต่างๆทั้งในด้านทรัพยากรที่คล้ายกันนำไปสู่ขั้นตอนใน ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ซึ่งจะทำให้เกิดการผลิตทางเศรษฐกิจในขนาดที่ใกล้เคียงกัน อย่างมีนัยสำคัญนั่นคือ พันธมิตร จากบริษัทที่ขนาดเดียวกัน กับชุมชน จะทำให้เกิดการประหยัดต่อ ขนาด (Economy of scale) และการลดกำลังการผลิตส่วนเกินเพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งอาจรวมถึงการรวมกันในด้าน R & D

แต่นอกจากนั้นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา นอกเหนือจากนั้น คือ ความร่วมมือในการเติมเต็ม โดยการที่บริษัทและชุมชนได้แบ่งปันทรัพยากรและความสามารถบางส่วนในระดับเดียวกันของห่วงโซ่อุปทานเพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเสริมสร้างทักษะซึ่งกันและ

กันของพันธมิตรสามารถนำไปสู่ความแข็งแกร่งของกิจการ ทักษะประสบการณ์และ knowhow ต้องเฉพาะเจาะจงและสามารถใช้งานได้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ ชุมชนนำเสนอ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำโครงการของชุมชนควรเลือกที่จะเป็นพันธมิตรกับบริษัทที่อยู่ในรูปแบบเดียวกับชุมชน ที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะที่ชุมชนต้องการ และเติมเต็มทักษะความสามารถซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าบริษัทที่เป็นพันธมิตรกันแบบ complementary alliances สามารถแสวงหาทรัพยากรใหม่ ที่แตกต่าง ในด้านต่างๆจากพันธมิตรของพวกเขา เพื่อเติมเต็มซึ่งกันและกัน พวกเขา ทำให้เกิด การมีส่วนร่วมกันและความพยายามร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันมากอีกด้วย
ดังนั้นเราจะขอนำเสนอดังต่อไปนี้

ข้อนำเสนอ 2 : การเป็นพันธมิตรกันในแบบเติมเต็มทักษะความสามารถ และทรัพยากร ซึ่งกันและกัน (Complementary Alliances) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความน่าจะเป็นที่จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จมากกว่า การเป็นพันธมิตรแบบร่วมกันในขนาดองค์กรเท่ากัน (Scale Alliances)

3. 3 ยึดมั่นในพันธกิจ (Commitment)

คำมั่นสัญญา เป็นหนึ่งในสิ่งที่แสดงถึง ความมุ่งมั่น ร่วมกันที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของการเป็นพันธมิตรและเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการประสบความสำเร็จ คำมั่นสัญญายังแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะยอมเสียสละในช่วงระยะสั้นเพื่อผล ประโยชน์ในระยะยาวของบริษัทที่ร่วมมือกันเป็นพันธมิตร (Dwyer et al., 1987; Gundlach, Achrol, and Mentzer, 1995) ซึ่งความล้มเหลวที่จะสร้างคำมั่นสัญญาร่วมกันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการร่ วมกันสร้างพันธมิตร (Morgan and Hunt, 1994).

ในการรวมกัน ของชุมชนและบริษัท เพื่อเป็นพันธมิตร ซึ่งมีกระบวนการจัดการเพื่อรวมกันยุ่งยากนั้น ทฤษฎีการควบคุมจะนำเราให้เกิดความเชื่อว่าการรักษาคำมั่นสัญญาของทั้งสองฝ่ายและการเชื่อใจกันนั้นมีความสำคั ญต่อกลไกการขับเคลื่ อนไปสู่การดำเนินงานของบริษัท (Williamson, 1981) การรักษาคำมั่นสัญญาที่มาจากผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำของชุมชนและบริษัทสามารถที่จะเป็นส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดการผลักดันของคนใน ชุมชนและบริษัท ให้เกิดความเข้าใจบรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และประสบความสำเร็จในการร่วมมือกันสร้างพันธมิตรให้เกิดขึ้น

ความร่วมมือร่วมใจในการสร้างพันธมิตรนั้น ไม่สามารถทำได้จากระดับบนลงล่างเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำชุมชน อาจต้องมีการจัดสรรคัดเลือกกลุ่มคนขึ้นมาจากภายในองค์กรเพื่อให้การร่วมมือนั้นเกิดขึ้น กลุ่มคนที่ถูกคัดสรรมานั้นจะมีหน้าที่ส่งต่อกระบวนการเรียนรู้ในการจัดการความร่วมมือกันภายในองค์กรและระหว่าง องค์กร คนในองค์กรจะมีการเรียนรู้พัฒนาความสามารถของตนได้เร็วมากขึ้นเมื่อได้มีเรียนรู้เพิ่มเติมจากองค์กรอื่น แต่บางครั้งสิ่งที่เป็นอันตรายในการร่วมมี อร่วมใจกันคือ การที่องค์กรทั้งสอง ต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และความสามารถหลักขององค์กรตนให้กับองค์กรอื่น ดังนั้นความเชื่อใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจ และความร่วมมือร่วมใจที่ดีของบริษัทคู่ค้าจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรกัน ดังนั้นผู้วิจัยจะขอนำเสนอดังนี้

ข้อนำเสนอ 3 : การยึดมั่นในพันธกิจ ของระดับผู้บริหารองค์กรทั้งสองที่มีต่อกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความน่าจะเป็นที่จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จ

บทที่ 4
ระเบียบวิธีวิจัย และผลการวิจัย

การศึกษาการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ในที่นี้ได้นำข้อมูลของบริษัทที่มีการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (Create Shared Value) มาเป็นกรณีศึกษา โดยเป็นการวิจัยเชิง สังเกตุ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ขององค์กร และวิธีการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ขององค์กร ในส่วนของการส่งต่อ (delivery) คุณค่าให้ภายในและภายนอกองค์กรได้รับรู้ โดยศึกษาองค์ประกอบ ด้าน การสรรหาพันธมิตร (Partner Selection) ซึ่งสัมพันธ์กับการจัดการควบรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท (Alliance Management Public Private Partnership) โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์บริษัทที่มีการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) โดยทำการเลือกบริษัทซึ่งมีการทำ CSV ใน การสรรหาพันธมิตร (Partner Selection) ในแผนประกอบการ ทั้งบริษัทต่างชาติ ได้แก่

- กรณีศึกษา บริษัท Nestle
- กรณีศึกษา บริษัท Unilever

เนื่องจากปัจจุบันการศึกษาและการทำการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ในต่างประเทศขององค์กรที่ทำชัดเจน ยังไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงขอยกตัว อย่างบริษัท ในต่างประเทศที่มีนโยบายทำอย่างชัดเจน คือ Nestle และ Unilever ส่วนบริษัทในประเทศไทย ยังไม่มีการทำการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันออย่างชัดเจน มีเพียงบางบริษัทที่เพิ่งเริ่มต้นทำเท่านั้น

4.1 การดำเนินการวิจัย

4.1.1 รวบรวมหาข้อมูลบริษัทที่มีการดำเนินงานในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันระหว่างบริษัทกับชุมชน การเก็บข้อมูลมุ่งเน้นไปที่บริษัทที่ได้ทำการจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลัก ทรัพย์เป็นหลัก เนื่องจากมีการแสดงข้อมูลรายงานประจำปี (annual report)

4.1.2 แหล่งข้อมูลที่ได้นั้นส่ว นมากมาจาก ข้อมูลที่ทางบริษัทเปิดเผย จาก รายงานประจำปี (Annual report) จากสื่อต่างๆทั้งการทำโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ และจากตลาดหลักทรัพย์

4.1.3 ทำการเลือกบริษัทโดยพิจารณาบริษัทที่มีนโยบายในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (Create shared value) ตั้งแต่หลังปี 2008 เพราะเกิด financial crisis ทำให้บริษัทส่วนใหญ่ลดงบประมาณในการทำ CSR หรือกิจกรรมทางสังคม แต่อย่างไรก็ตาม ผลที่เกิดต้องใช้ระยะเวลา ซึ่งจาก criteria นี้มีบริษัทที่โดดเด่นในการทำ CSV อยู่ 2 บริษัทคือ Nestle และ Unilever ซึ่งในประเทศไทยการทำ CSV ยังไม่โดดเด่นเช่น บริษัทซีพี เอสซีจี และพีทีที ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่า เอสซีจีและพีทีที เพิ่งเริ่มต้นทำ CSV มาได้ไม่นานจึงเลือกซีพีมาเป็นกรณีศึกษาประกอบกับเนสเล่และยูลินิเวอร์

4.1.4 ทำการสืบค้นข้อมูลโดย กรณีศึกษาซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ แหล่งที่มาของข้อมูลได้แก่ รายงานประจำปี รายงานการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน สื่อวีดีทัศน์

4.1.5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา Factor ของแต่ละบริษัทที่มีร่วมกันเพื่อนำมาหาเป็น key success factor โดยวิเคราะห์ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบของผลลัพธ์ที่ได้จากกรณีศึกษา

4.2 กรณีศึกษา: การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันของบริษัท เนสท์เล่ จำกัด

บริษัท เนสท์เล่ จำกัด เป็นบริษัทด้านโภชนาการและสุขภาพชั้นนำของโลก โดยมีวิสัยทัศน์องค์กรที่มุ่งมั่นที่ว่าเป็นผู้นำของทางด้านโภชนาการ ภายใต้คำขวัญที่ว่า “Good Food, Good Life” ซึ่งแสดงถึงคำมั่นสัญญาของบริษัทที่จะพั ฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อ “ให้ผู้บริโภคได้รับทั้งความอร่อยและคุณค่าทางโภชนาการ ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคในระยะยาว” (source : http://www.nestle.co.th)

วิสัยทัศน์และค่านิยมของเนสท์เล่อยู่ที่ การมองไปที่ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders)ทุกคนในระบบ มากกว่าภารกิจเดิมที่เป็นมาและหลอมรวมข้อมูลที่ได้รับเพิ่มเติมเพื่อนำไปเป็นแนวทางธุรกิจ (Source : Nestle (2013). About us. Mission & Vision. Available at: http://www.nestle.co.za/aboutus/missionvision) แสดงให้เห็นว่า เนสเล่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการ

มองถึงคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้เห็นว่า เนสท์เล่พร้อมที่จะลงมาช่วยเหลือชุมชนซึ่งเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักปฏิบัติทางธุรกิจของเนสท์เล่ถือเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทฯ ซึ่งได้หล่อหลอมมาเป็นระยะเวลานานกว่า 140 ปี นับตั้งแต่ อองรี เนสท์เล่ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารธัญพืชสำหรับทารก “Farine Lactée”ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างมาก เนสท์เล่เชื่อว่าการพัฒนาธุรกิจบนหลักการพื้นฐานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาวสำหรับผู้ถือหุ้นนั้น ไม่เพียงแต่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องและกำกับดูแลให้การดำเนินงานทุกอย่างของบริษัทฯ เป็นไปอย่างยั่งยืนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างสรรค์คุณค่าที่สำคัญให้กับสังคมอีกด้วย ซึ่งสำหรับเนสท์เล่แล้ว ได้เรียกสิ่งนี้ว่าเป็นการสร้างคุณค่า ที่ใช้ร่วมกัน (Creating Shared Value) (Source : Nestlé policy on environmental sustainability)

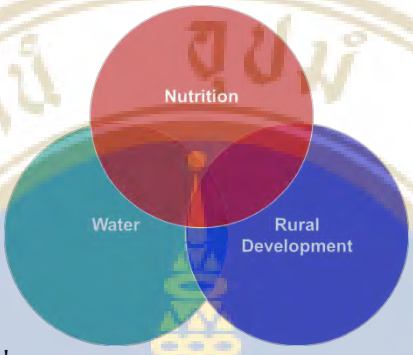
ในการประกอบธุรกิจนั้น เนสเล่ยังได้ยึดหลักในการสร้างคุณค่า ร่วมกันมาโดยตลอด กล่าวคือ หากเนสเล่ จะสร้างคุณค่า ระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น บริษัท ต้องสร้างคุณค่าให้กับสังคม ด้วย อย่างไรก็ตาม บริษัท ไม่สามารถสร้างความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมหรือสร้างคุณค่า ที่ใช้ร่วมกันให้กับผู้ถือหุ้นและสังคมได้ หากบริษัทละเลยและไม่ปฏิบัติตามหลักปฏิบัติทางธุรกิจ

ทั้งนี้ การสร้างคุณค่า ที่ใช้ร่วมกันยังครอบคลุมไปถึงสิ่งอื่นๆนอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และการสร้างความยั่งยืน ทุกองค์กรที่คำนึงถึงความเติบโตในระยะยาวและยึดถือในหลักปฏิบัติทางธุรกิจที่เหมาะสมนั้นล้วนแล้วแต่สร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นและสังคมไปพร้อมๆ กัน ในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร อาทิ การมีตำแหน่งงานต่างๆทำให้เกิดการจ้างงาน การชำระภาษีเพื่อสนับสนุนรัฐในการให้บริ การประชาชน และการดำเนินธุรกิจทั่วไปที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (Creating Shared Value) นั้น เป็นการก้าวข้ามไปอีกขั้นหนึ่ง กล่าวคือ องค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการมุ่งเน้นอย่างชัดเจน โดยพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ถึง ก) ประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและประโยชน์ของสังคมมีร่วมกัน และ ข) สามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นและสังคมได้สูงสุด ดังนั้น บริษัทฯ จึงทุ่มเททรัพยากรทั้งในด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและงบประมาณในการดำเนินงานที่เล็งเห็นแล้วว่ามีศักยภาพที่จะสร้างคุณค่า ที่ใช้ร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด รวมทั้งพิจารณาหาแนวทางการดำเนินงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆนั้นอีกด้วย

สำหรับเนสท์เล่ แล้วนั้น ได้วิเคราะห์ในทุกขั้นตอนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และเห็นว่าสิ่งสำคัญที่บริษัทฯมีศักยภาพสูงสุดในการสร้างคุณค่า ที่ใช้ร่วมกันกับสังคม ก็คือเรื่องโภชนาการ น้ำ และการพัฒนาชนบท ซึ่งการดำเนินงานในด้านต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของ

ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และมีความหมายอย่างยิ่งต่อความเป็นอยู่ของประชาชนในประเทศที่เนสเล่เข้าไปดำเนินธุรกิจ

เนสท์เล่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงและสนับสนุนกิ จกรรมกับภาคส่วนต่างๆ ที่มีส่วนพัฒนาและสร้างผลกระทบในเชิงบวกอย่างสูงสุดต่อสิ่งสำคัญที่เรามุ่งเน้นทั้ง 3 ประการข้างต้น อย่างไรก็ตาม การสร้างคุณค่าร่วมกันมิใช่เพียงการให้หรือบริจาค แต่เป็นการยกระดับการปฏิบัติงานในทุกๆ กิจกรรมหลักของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงก ารยกระดับการดำเนินธุรกิจขอ งหุ้นส่วน ธุรกิจต่างๆ ของเนสท์เล่ด้วย เพื่อประ โยชน์ร่วมกันของประชากรในประเทศที่บริษัทเข้าไปประกอบธุรกิจ



ภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่บริษัทเนส ท์เล่ให้ความสนใจมี ประเด็นหลักได้แก่ ด้านโภชนาการ ทรัพยากรน้ำ และการพัฒนาชุมชน ซึ่งเนสเล่ต้องการให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน

Source : www.nestle.com

อย่างไรก็ดี การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน เป็นการยกระดับการปฏิบัติงานในกิจกรรมหลักของบริษัทรวมถึงการยกระดับการดำเนินธุรกิจของหุ้นส่วนธุรกิจต่างๆของบริษัทด้วย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชากรในสังคมและผู้ถือหุ้น ดังแสดงในภาพ จะเห็นได้ว่า แนวทางการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมของเนสท์เล่ เริ่มต้นจากการเป็นอ งค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติตนดี เคร่งครัดในกรอบกติกาของกฎหมายและจริยธรรม จนนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับชุมชนของโลก ตั้งแต่กลุ่มเกษตรกร ผู้ป้อนวัตถุดิบให้กับบริษัท พนักงาน ลูกค้า ผู้บริโภคและชุมชนสังคมที่บริษัทเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดความยั่งยืนด้วยการสร้ างคุณค่าร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่ผลระยะยาวในท้ายที่สุด (รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ, 2556)

ภาพที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงแนวทางการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมของเนสท์เล่ เริ่มต้นจากการเป็นองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติตนดี เคร่งครัดในกรอบกติกาของกฎหมายและจริยธรรม จนนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับชุมชนของโลก

Source : Nestlé policy on environmental sustainability

ในด้านของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องด้วยเนสท์เล่ ถือเป็นองค์กรที่ใหญ่และมีทั่วโลก จึงทำให้มีความหลากหลายในองค์กรในทุกด้าน แต่เนสท์เล่ได้รับการวางรากฐานของสิ่งที่ ทำมานานหลายปี ความแข็งแกร่งจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมทำให้เนสเล่ประสบความ สำเร็จ องค์กรของเนสท์เล่จะทำงานอย่างหนักเพื่อบูรณาการในชุมชน ที่เนสเล่อยู่และพึ่งพิง และเนส ท์เล่ได้มีคุณค่าสูงสุดในมุมมองที่ไม่เหมือนใครจากทุกคน ซึ่งแรงจูงใจเหล่านี้มาจากการที่เนส ท์เล่ได้ทุ่มเทความรับผิดชอบต่อสังคมในการส่งเสริมความหลากหลาย อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งทำให้เนส ท์เล่มีประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

หนึ่งใน การความหลากหลายที่มีในองค์กร สิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างมากที่สุดคือการทำงานโดยไม่มีการแบ่งเพศ เนสท์เล่ให้ความสำคัญไปที่การพิจารณาในเรื่องความสามารถของทั้งชายและหญิงเป็นหลักเพราะถือว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ถูกต้อง เพราะเนสเล่เชื่อว่า องค์กรจะบรรลุศักยภาพได้นั้น มาจากความสำเร็จของทุกคน ดังนั้นองค์กรของเนส ท์เล่จะมีรูปแบบในการทุ่มเททำงานเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ ซึ่งให้โอกาสเท่าเทียมกันสำหรับทุกคนทุกระดับ (source : www.nestle.com) ซึ่งลักษณะขององค์กรมีรูปแบบเป็น Organic มีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลง ทำให้ง่ายในการทุ่มเทความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน

เนสท์เล่ยังเชื่อว่า ทุกคนในองค์กรทุ่มเทให้กับบริษัทด้วย ความมุ่งมั่น ในพันธกิจ การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ในทุกระดับเริ่มต้นด้วย การเสนอข้อมูลที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรมของ

บริษัท ฯซึ่งตรงกับลักษณะเฉพาะของการทำงานของพวกเขา ผ่านการสื่อสารและใช้งานร่วมกัน ทุกคนจะได้รับเชิญให้ไปร่วมกิจกรรมซึ่งช่วยในการนำไปปรับปรุงการเพิ่มผล บริษัท ฯ และการพัฒนาส่วนบุคคล (2013, 04). Nestle Culture and Work Ethics. StudyMode.com. Retrieved 04, 2013, from http://www.studymode.com/essays/Nestle-Culture-And-Work-Ethics-1642064 .html) นอกจากนี้คำมั่นสัญญาจากผู้บริหารระดับสูงที่ได้กล่าวไว้ในรายงานประจำปีและช่องทางสื่อสารต่างๆ ถึงการยึดมั่น หลักปฏิบัติทางธุรกิจ ที่จะมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าที่มี ใช้ร่วมกัน จึงทำให้มั่นใจว่า พนักงานในองค์กรทุกคนจะเข้ามาร่วมทุ่มเท พัฒนาชุมชน เพื่อให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันสำเร็จ

การพัฒนาด้านการเกษตรและชุมชนของเนสท์เล่

กว่า 1 ใน 3 ของแรงงานในโลกคือภาคเกษตรกรรม และ 3 ใน 4 ของประชากรที่มีรายได้น้อยอาศัยอยู่ในชนบท เนสท์เล่ซื้อวัตถุดิบซึ่งเป็นผลิตผลทางการเกษตรมูลค่าประมาณปีละสองหมื่นสี่ร้อยล้านสวิสฟรังก์ มีการทำงานร่วมกันกับเกษตรกรว่า 540,000 รายเพื่อช่วยพัฒนาผลผลิต ดูแลปกป้องสิ่งแวดล้อมและพลิกฟื้นความยากจน ประชากรในประเทศกำลั งพัฒนากว่า 3.4 ล้านคนมีรายได้เลี้ยงครอบครัวจากการเป็นผู้ส่งสินค้าและวัตถุดิบให้กับเนสท์เล่ ดังนั้นเราจึงสามารถสร้างผลกระทบที่ดีในระยะยาวต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งคุณภาพชีวิตได้ ในบางครั้งได้มีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและพัฒนาเศรษฐ กิจโดยรวมของทั้งภูมิภาคอีกด้วย ความท้าทายที่เราเผชิญอยู่ก็คือ การหาหนทางที่จะลดผลกระทบจากสภาวะอากาศที่เปลี่ยนแปลงและลดปัญหาสังคมที่สะสมมาเป็นเวลายาวนาน เช่นปัญหาการใช้แรงงานเด็กในพื้นที่ชนบท

เป้าหมายของเนสท์เล่

ความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนที่เนสท์เล่เข้าไปซื้อวัตถุดิบทางการเกษตร และแรงงานท้องถิ่นมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจและผู้ถือหุ้น ด้วยการพัฒนาชุมชนห่างไกล มีการสร้างงาน และส่งเสริมการผลิตผลิตผลทางการเกษตรแบบยั่งยืน รวมทั้งการรับซื้อผลผลิตโดยตรงจากเกษตรกรผู้ผลิตและพ่อค้าคนกลางรายย่อย เนสท์เล่ไม่เพียงช่วยดูแลผู้ผลิตและคุณภาพของผลผลิต แต่ยังช่วยก่อให้เกิดผลดีระยะยาวต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นและคุณภาพชีวิตของคนในชนบทอีกด้วย

เนสท์เล่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาการผลิตผลิตผลทางการเกษตร ปรับปรุงสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิ จของเกษตรกร ชุมชนในชนบท ตลอดจนพัฒนาระบบการผลิตเพื่อให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าโรงงานของเราจะได้รับวัตถุดิบในราคาที่สามารถแข่งขันได้ รวมทั้งมีคุณภาพและความปลอดภัยตามที่กำหนด

- บริษัทฯ มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิถีปฏิบัติและร ะบบเกษตรกรรมที่ยั่งยืน ซึ่งช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพในระยะยาว สร้างรายได้ให้กับเกษตรกร รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ทางด้านเกษตรกรรมแก่ผู้จัดหาวัตถุดิบให้กับบริษัท

- บริษัทฯ สนับสนุนการประยุกต์ใช้วิทยาการใหม่ๆและความก้าวหน้าในวิทยาศาสตร์การเกษตร ซึ่งรวมถึงการนำเ ทคโนโลยีชีวภาพมาใช้ประโยชน์หากได้รับการทดสอบยืนยันด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์และผู้บริโภคยอมรับแล้วว่าให้ผลดีในแง่ความปลอดภัยของอาหารสภาพแวดล้อมการทำการเกษตร และประสิทธิภาพในการผลิต

การพัฒนาเกษตรแบบยั่งยืนของเนสท์เล่ (The Sustainable Agriculture Initiative Nestlé - SAIN) เป็นแนวทางที่บริษัทฯ ใช้ในการเข้าไปมีส่วนร่วมในระบบเกษตรกรรมเพื่อสนับสนุนแนวทางปฏิบัติด้านการเกษตร การพัฒนาชนบทกระบวนการและวิธีในการสรรหาวัตถุดิบให้สามารถดำเนินไปอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

การตรวจสอบ

ผู้ตรวจสอบของเนสท์เล่จะทำการตรวจสอบการดำเนินง านขององค์กรอย่างสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามหลักปฏิบัติทางธุรกิจนี้หรือไม่ โดยการตรวจสอบจะเป็นไปตามขั้นตอนที่ระบุไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเผยแพร่บนอินทราเน็ตของกลุ่มบริษัทเนสท์เล่เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถศึกษาข้อมูลได้ส่วนการดำเนินการตามนโยบายที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม และคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจนั้น จะมีการประเมินผ่านทางโปรแกรม CARE ซึ่งดำเนินการ โดยเครือข่ายบริษัทผู้ตรวจสอบอิสระภายนอกบริษัทฯ นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบอิสระภายนอกยังทำหน้าที่ตรวจสอบรายงานของบริษัทฯ เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่ว มกัน ทั้งในแง่ของความถูกต้องและความสอดคล้อง โดยหลังจากศึกษาระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ จนเป็นที่เข้าใจแล้ว KPMG ซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบภายนอกจะพิจารณาว่าหลักปฏิบัติทางธุรกิจนี้จะสอดคล้องและเข้ากับกรอบการกำกับดูแลองค์กร โดยรวมของกลุ่มบริษัทฯ ได้อย่างไร ผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบจะรายงานไปยังคณะกรรมการบริหารของเนสท์เล่ เอส .เอ. โดยผ่านคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Audit Committee) ของกลุ่มบริษัทเนสท์เล่

-Nescafe project

ตั้งแต่ ปี 1994 เนส ท์เล่มีการฝึกอบรม เกษตรกรกว่า 62,000 คน ภายใต้แผนการดำเนินงาน เนส ท์เล่ขยายโครงการความช่วยเหลือด้านเทคนิคให้ คำแนะนำเกี่ยวกับการทำฟาร์มและหลังการเก็บเกี่ยวให้เกษตรกรที่ปลูกกาแฟกว่า 10,000 คนต่อปี เนสเล่ได้ลงทุนในการพัฒนาต้นกาแฟที่ให้ผลผลิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร ต้นกาแฟ เหล่านี้ได้ถือว่าเป็นสายเลือดที่ดีเยี่ยม ของเนสเล่ซึ่ง

หมายความว่าเกษตรกรสามารถผลิตปริมาณของเมล็ดกาแฟได้มากขึ้นของและจะมีความทนทานต่อโรคได้มากขึ้น

ต้นกาแฟเหล่านี้ได้รับการการเลี้ยง ที่ดีเพื่อสามารถช่วยให้เกษตรกรปรับปรุงการผลิตของพวกเขาและเพิ่มรายได้ของพวกเขาในช่วง 10 ปี เนสกาแฟได้มีการกระจายต้นกาแฟมากกว่า 16 ล้านต้นซึ่งให้ผลตอบแทนสูงทั่วโลก ภายใต้แผนดำเนินการของเนสกาแฟ จะยังคงมีต้นกาแฟกว่าอีก 220 ล้านต้นเพื่อจะการกระจายไปทั่วโลกภายในในปี 2020

ในแผนดำเนินการเนสกาแฟ บริษัทได้ร่วมงานกับพันธมิตร Rainforest (Rainforest คือพันธมิตรระหว่างประเทศซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรที่ทำงานเพื่อการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพและความมั่นใจในการดำรงชีวิตที่ยั่งยืนรายละเอียดเพิ่มเติมที่ website : http://www.rainforest-alliance.org) ซึ่งมีเครือข่ายการเกษตรกรรมอย่างยั่งยืนและ 4C (Common Code for Coffee Community) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายของการแสดงให้เห็นว่าเทคนิคแบบดั้งเดิมของเกษตรกร ที่สามารถทำควบคู่ไปกับวิธีการที่ทันสมัย ช่วยให้เกษตรกรปรับปรุงคุณภาพการผลิตและให้ผลตอบแทนมากขึ้น ในขณะที่ลด ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชนนั้นด้วย

เนสกาแฟได้ดำเนินการโครงการการฝึกอบรมเกษตรกรในการเลี้ยงที่เป็นไปตาม 4C ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมใน ความต้องการพื้นฐานสำหรับการผลิตกาแฟอย่างยั่งยืน ซึ่งหมายความว่าเนสการแฟสามารถช่ วยให้เกษตรกรลด ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชนของพวกเขา ขณะที่ยังคงการผลิตกาแฟที่รสชาติดี ดังคำพูดที่ว่า

“More coffee beans + higher quality coffee beans = more income for the farmer and great tasting coffee for you.”

จากกรณีศึกษาของเนสท์เล่ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่ากิจกรรมทั้งหมดเชื่อมโยงมาที่ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของบริษัทแทบทั้งสิ้น เมื่อพิจารณาการดำ เนินธุรกิจ ของเนสท์เล่ ในภาพรวมก็สอดคล้องกับหลักการ สร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ของ Porter และ Kramer(2011) โดยเมื่อศึกษาดูว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของ CSV ในด้านการสรรหาพันธมิตร (Partnership selection) ซึ่งสัมพันธ์กับการจัดการควบรวมเป็นพันธมิตรกันระหว่างชุมชนและบริษัท (Alliance Management Public Private Partnership)จะพบว่า เนสท์เล่เป็นบริษัทด้านโภชนาการและสุขภาพชั้นนำของโลก จากแนวคิด "Good Food, Good Life" พันธกิจของเราคือการมอบทางเลือกที่มีรสชาติและคุณค่าด้านโภชนาการสูงสุดใน รูปแบบของผลิตภัณฑ์อาหาร เครื่องดื่มและโอกาสในการรับประทานที่หลากหลาย ตั้งแต่เช้าถึงค่ำ เนส ท์เล่ ได้มีการดำเนินธุรกิจ โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจนในการมองไปที่ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders)ทุกคนในระบบเป็นหลัก ได้ยึดหลักในการสร้างคุณค่าร่วมกันมาโดยตลอดในประเด็นหลักได้แก่ ด้านโภชนาการ ทรัพยากร

น้ำ และการพัฒนาชุมชน ซึ่งสัมพันธ์กับ ข้อนำเสนอใน ด้าน การความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์ ซึ่ง เนสท์เล่มีวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจนในการ สร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ให้ประสบความสำเร็จ ในด้าน ของวัฒนธรรมองค์กร เนสท์เล่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีความหลากหลาย ทุ่มเททำงานเพื่อ พัฒนาสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม และความเป็นผู้นำและให้โอกาสเท่าเทียมกันสำหรับทุกคนทุก ระดับ เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคน และมีการสื่อสารกันภายในองค์กรตลอดเวลา เพื่อส่งต่อความ มุ่งมั่นสู่ภายนอก ซึ่งลักษณะองค์กรเป็นรูปแบบ Organic นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรยัง มีความมุ่งมั่นในพันธกิจที่จะทำการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชากรในสังคมและผู้ ถือหุ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “เราเชื่อว่าเราสามารถสร้างคุณค่าร่วมกันต่อผู้ถือหุ้นและสังคมโดยการดำเนิน ธุรกิจในลักษณะที่มองจากการแก้ไขปัญหาสังคมในด้านต่า งๆ ทั้งด้านโภชนาการ , การพัฒนาน้ำ และการพัฒนาชุมชน เนส ท์เล่สร้างโอกาสในการเชื่อมโยงการดำเนินธุรกิจหลักไปพร้อมกับการ แก้ปัญหาสังคม” ซึ่งตรงกับข้อนำเสนอในเรื่องการยึดมั่นพันธกิจของผู้บริหาร และจากข้อนำเสนอ ในเรื่องการมีส่วนร่วมเติมเต็มทักษะความสามารถซึ่งกันและ กันนั้น จะเห็นได้ว่า เนสท์เล่ทุ่มเทใน การพัฒนาชุมชนทั้งโดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิถีปฏิบัติและระบบเกษตรกรรมที่ยั่งยืน ทั้งในด้าน เงินลงทุน เทคโนโลยี และมีโครงการในการเสริมสร้างพัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับการเกษตร การ แสวงหาเมล็ดพันธ์และต้นกล้าที่มีคุณภาพมาให้เกษตรกร ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยให้การผลิตของเกษตรกร มีประสิทธิภาพในระยะยาว สร้างรายได้ให้กับเกษตรกร รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ทางด้านเกษตรกรรม แก่ผู้จัดหาวัตถุดิบให้กับบริษัท ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เนสท์เล่ได้ดำเนินธุรกิจด้วยการสร้างคุณค่า ทางเศรษฐกิจไปพร้อมกับการสร้างคุณค่ าทางสังคม ซึ่งทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับ factor ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ ทั้ง 3 ด้านในการสรรหาพันธมิตร (Partnership selection) ที่ผู้วิจัยนำเสนอได้อย่างชัดเจน

4.3 กรณีศึกษา: การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันของบริษัท Unilever

ยูนิลีเวอร์ หนึ่งในบริษัทเครื่องอุปโภคบริโภคที่ใหญ่ที่สุดและเก่าแก่ที่สุดของโลก เริ่ม ก่อตั้งในทศวรรษ 1890 โดยวิลเลี่ยม เฮสเกธ ลีเวอร์ ผู้ก่อตั้งบริษัท ลีเวอร์ บราเธอร์ส ได้เขียน ความคิดของเขาเกี่ยวกับสบู่ซันไลต์ที่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่อันเป็นการปฏิวัติครั้งใหญ่ ที่ช่วยในด้ าน การทำความสะอาดและสุขอนามัยของประชาชนในประเทศอังกฤษยุคสมัยวิคเตอเรีย สบู่ซันไลต์ทำ ให้ความสะอาดเป็นเรื่องที่พบได้ทั่วไป ลดภาระหน้าที่ของผู้หญิง สนับสนุนสุขภาพที่ดีและมีส่วน ช่วยให้ผู้คนน่าดึงดูดมากขึ้น สบู่ซันไลต์ทำให้ชีวิตน่ารื่นรมย์มากขึ้นและทำให้คนที่ใช้ ผลิตภัณฑ์ ของเรารู้สึกดี และนี่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นยาวนานก่อนจะมีการประดิษฐ์คิดค้นคำว่า "พันธกิจของบริษัท"

แต่ความคิดเหล่านี้อยู่ในหัวใจของธุรกิจเสมอมา แม้คำว่าพันธกิจ หรือความเข้าใจที่ว่าผู้หญิงเท่านั้นที่ต้องทำงานบ้าน จะล้าสมัยไปแล้วก็ตาม

ปลายศตวรรษที่ 19 ธุรกิจซึ่งในภายหลังได้กลายเป็นยูนิลีเวอร์ ถือเป็นบริษัทหนึ่งที่ทำเพื่อสังคมมากที่สุดในยุคนั้น ยูนิลีเวอร์จัดทำโครงการต่างๆ ที่ปรับปรุงพนักงานจำนวนมาก และสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบต่อสังคมในแง่ดี ทำให้สุขอนามัยและการดูแลเอาใจใส่ส่วนบุคคลเป็นเรื่องง่ายๆ และปรับปรุงโภชนาการโดยการเติมวิตามินในอาหารต่างๆ ในชีวิตประจำวัน ทุกวันนี้ ยูนิลีเวอร์ยังคงเชื่อว่าความสำเร็จจะหมายถึง การดำเนินการด้วย "มาตรฐานที่สูงที่สุดของความรับผิดชอบต่อพนักงานของเรา ผู้บริโภค สังคม และโลกที่เราอาศัยอยู่ " ในช่วงปีต่างๆ ที่ผ่านมา เราได้มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อค้นหาแหล่งทรัพยากรของวัตถุดิบที่ยั่งยืน ปกป้องสิ่งแวดล้อม สนับสนุนชุมชนท้องถิ่นและอื่นๆ

จนกระทั่งเริ่มศตวรรษที่ 21 ยูนิลีเวอร์ดำเนินการ กลยุทธ์คือ “Path to growth” เน้นให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพที่จะขายทั่วโลกและพัน ธกิจพลังแห่งชีวิตก็กำลังทำให้ยูนิลีเวอร์ ก้าวไปสู่การพัฒนาใหม่ๆ เพื่อช่วยให้ผู้คน "รู้สึกดี มีลักษณะชวนมอง และแต่งเติมชีวิตให้มีความสุขมากยิ่งขึ้น" ซึ่งเป็นความคิดที่เป็นหัวใจของ ลอร์ด ลีเวอร์ฮูม ตลอดร้อยกว่าปีที่ผ่านมา

วัตถุประสงค์ของบริษัทยูนิลีเวอร์ระบุ ว่า ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ บริษัท ต้องมี “มาตรฐานสูงสุดของพฤติกรรมองค์กร เพื่อทุกๆ คนที่เราทำงานด้วย เพื่อชุมชนที่เราตั้งอยู่ และเพื่อสิ่งแวดล้อมที่เรามีผลกระทบ " บริษัทได้กำห นดแรงบันดาลใจในการทำธุ รกิจ โดยอยู่ภายใต้จรรยาบรรณทางธุรกิจซึ่งกล่าวถึงมาตรฐานในการดำเนินงานที่ทุกคนในยูนิลีเวอร์จะต้องปฏิบัติตามในทุกๆ ที่ที่ยูนิลีเวอร์ตั้งอยู่ นอกจากนี้ จรรยาบรรณดังกล่าวยังสนับสนุนหลักบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมของยูนิลีเวอร์อีกด้วย

ยูนิลีเวอร์มี 4 หัวข้อหลักของวิสัยทัศน์สร้างทิศทางในระระยาวให้กับบริษัทว่าจะมุ่งไปที่ใดและจะไปได้อย่างไร :

- ทุกๆ วันเราทำงานเพื่อสรรค์สร้างอนาคตที่ดีขึ้น
- เราช่วยให้ผู้คนรู้สึกดี มีลักษณะชวนมองและแต่งเติมชีวิตให้มีความสุขยิ่งขึ้นด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีสำหรับผู้บริโภคและดีสำหรับคนอื่นๆ
- เราจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนทำสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ทุกวันเพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่สำหรับโลกใบนี้
- เราจะพัฒนา วิธีการใหม่ๆ ในการทำธุรกิจที่จะทำให้เราสามารถเพิ่มขนาดของบริษัทเป็นสองเท่าในขณะเดียวกัน เราจะลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม

ด้วยความใหญ่ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ยูนิลีเวอร์ ผลิตและจำหน่าย การเข้าถึงผู้คนทั่วโลก และขนาดของบริษัท ยูนิลีเวอร์ สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภคได้ว่าการกระทำเล็กๆ ของทุกคนเมื่อรวมกันกับผู้คนอีกหลายล้านคนที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของยูนิลีเวอร์ในทุกๆ วันจะสามารถสร้างความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ได้แน่ ตัวอย่างเช่น ร่วมกันช่วยชีวิตคนกว่า 3 ล้านคนโดยสนับสนุนการล้างมืออย่างถูกสุขอนามัย , ปรับปรุงสุขภาพในช่องปากของคนหลายสิบล้านคนด้วยการสร้างสรรค์แปรงสีฟันที่มีราคาเพียง 10 รูปี รวมทั้งได้ช่วยสนับสนุนชาวไร่และครอบครัวด้วยการซื้อชาจากแหล่งที่ได้รับการรับรองว่ามีการเพาะปลูกอย่างยั่งยืนเท่านั้น

วิสัยทัศน์ของยูลีนิเวอร์ได้สะท้อนให้เห็นว่าบริษัท จะสร้างการเติบโตให้ธุรกิจโดยไม่ยอมประนีประนอมความมุ่งมั่นของบริษัทที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งแนวคิดนี้ได้ขยายไปทั่วในทุกสิ่งที่ยูนิลีเวอร์ ทำ เริ่มตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งที่ยั่งยืนไปจนถึงการทำให้ผู้บริโภคได้ใช้ชีวิตอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเมื่อดูแล้วจะเห็นว่าวิสัยทัศน์ที่ต้องการทุ่มเทเพื่อสังคม ทำให้ยูนิลีเวอร์พร้อมที่จะลงมาสร้างคุณค่าที่ใช้ร้วมกันกับชุมชน

นอกจากวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว ในส่วนของวัฒนธรรมของยูนิลีเวอร์นั้น ก็ช่วยในการเติมพลังชีวิต การเติมพลังให้แก่ชีวิตจำเป็นต้องมี มาตรฐานสูงสุดของพฤติกรรมกับทุกคนที่บริษัทร่วมงานด้วย กับชุมชนที่บริษัทเข้าไปสัมผัส และกับสิ่งแวดล้อมที่เราสร้างกระทบ การทำงานของยูนิลีเวอร์และผลิตภัณฑ์ที่ได้ พัฒนาขึ้นนั้น ถูกกำหนดด้วยเทรนด์ของผู้บริโภค ควบคู่ไปกับความต้องการที่จะช่วยยกระดับมาตรฐานสุขภาพและสุขอนามัยทั้งในภูมิภาคที่กำลังพัฒนาและที่เป็นอุตสาหกรรมหลัก (source : http://www.unilever.co.th/sustainable-living/ceo-review/)

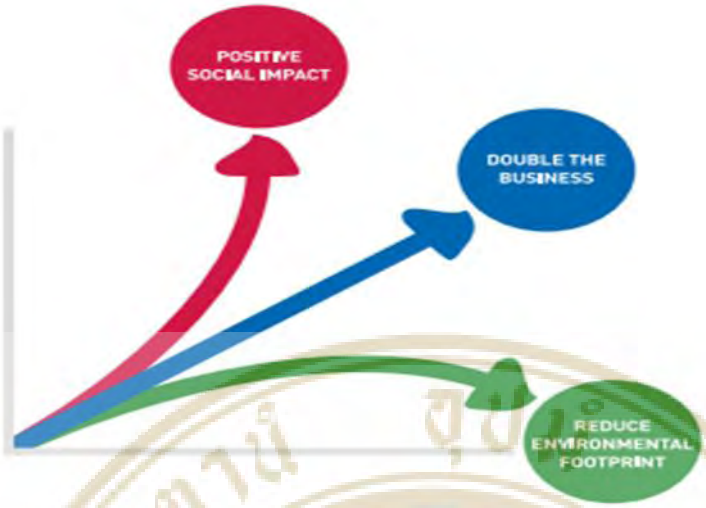
ยูนิลีเวอร์ยอมรับเรื่องความหลากหลายในสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยจะต้องมีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกันและเป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสำนึกในความรับผิดชอบต่อผลประกอบการ และชื่อเสียงของบริษัทฯ โดยจะคัดเลือก ว่าจ้าง และเลื่อนขั้นพนักงาน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ เป็นหลัก บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะแก่พนักงานทุกคน และบริษัท จะไม่ใช้วิธีการใดๆ อันเป็นการบังคับฝืนใจให้ทำงาน หรือ การใช้แรงงานเด็ก นอกจากนี้ยูนิลีเวอร์ มุ่งมั่นที่จะร่วมมือร่วมใจกับพนักงานในการพัฒนาเสริมสร้างทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคล บริษัทฯ เคารพต่อศักดิ์ศรีและสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน และให้อิสระในการสมาคม และจะคงไว้ซึ่งการสื่อสารที่ดีกับพนักงานโดยผ่านทางระบบข้อมูล และการให้คำปรึกษาของบริษัทฯ ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมของยูนิลีเวอร์ที่มีความเป็น organic ซึ่งมีความหลากหลายทำให้การปรับเปลี่ยนทำได้ง่าย มีการมุ่งเน้นความร่วมมือร่วมใจกันในองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชนจึงทำได้โดยง่าย

จากบทความที่มาจาก Paul Polman ประธานบริหารคนปัจจุบันของยูนิลีเวอร์ ทำให้เห็นว่ายูนิลีเวอร์ยังคงเชื่อว่าธุรกิจที่จัดการกับทั้งข้อกังวลโดยตรงของประชาชนและความต้องการของสิ่งแวดล้อม จะมีความเจริญรุ่งเรืองในระยะยาว ยูนิลีเวอร์จำเป็นต้องสร้างต้นแบบธุรกิจใหม่ที่ทำให้มีการเติบโตอย่างรับผิดชอบแ ละมีคุณค่าที่ปราศจากผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ความคิดดังกล่าวนี้อยู่ที่ศูนย์กลางของแผนการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืนข องยูนิลีเวอร์และวิสัยทัศน์ ในการขยายขนาดธุรกิจเป็นสองเท่า ในขณะที่ลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและเพิ่มผลกระทบด้านสังคมที่ดี เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ บริษั ทจึงได้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อลดผลกระทบด้ านสิ่งแวดล้อมของผลิตภัณฑ์ของยูนิลีเวอร์ ลงครึ่งหนึ่ง เพื่อช่วยเหลือประชากรกว่าพันล้านคนในการดำเนินการเพื่อปรับปรุงสุขภาพและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้ น จัดหาวัตถุดิบทางการเกษตร จากแหล่งผลิตที่ยั่งยืน 100% และปรับปรุงการดำรงชีวิตของผู้คนทั่วทั้งวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ของบริษัท ในขณะที่ความคิดนี้ฝังรากลงในธุรกิจของยูนิลีเวอร์ บริษัทมีหลักฐานเพิ่มขึ้นว่าบริษัท มีการเติบโตในอัตราเร่งในลักษณะที่มีส่วนสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในด้านบวกในชีวิตของประชาชน ซึ่งทำให้เห็นว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินพันธกิจที่ตระหนักในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน จึงทำให้สามารถสร้างคำมั่นสัญญาที่จะทำให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันระหว่างชุมชนและองค์กรสำเร็จ

ด้วยบทบาทที่กว้างขึ้น ความรับผิดชอบจึงเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกั น ดังนั้นยูนิลีเวอร์จึงต้องดำเนินบทบาทผู้นำต่อไปในการเสาะหาวิธีแก้ปัญหาสำหรับปัญหาการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความมั่นคงด้านอาหาร และการบรรเทาความยากจน นี่คือเหตุผลว่าทำไมบริษัทจึงทำงานกับองค์กรและโครงการริเริ่มต่างๆ เช่น โครงการ Consumer Goods Forum, World Business Council for Sustainable Development, World Economic Forum, Tropical Forest Alliance 2020, Refrigerants, Naturally!, Global Green Growth Forum, Zero Hunger Challenge ของสหประชาชาติ และ Scaling Up Nutrition และนี่คือเหตุผลว่าทำไม Paul Polman จึงตกลงเข้าร่วมคณะอภิปรายระดับสูงของเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ เพื่อทบทวนวาระการพัฒนาภายหลัง พ.ศ. 2558

แผนการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืนของยูนิลีเวอร์

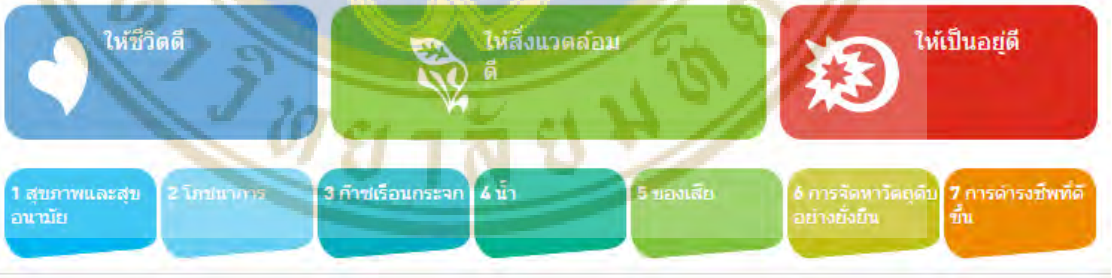
แผนการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืนของ Unilever (USLP) กำหนดให้การเติบโตของเราปราศจากผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกับที่เพิ่มผลกระทบด้านสังคมที่ดี โดยมีเป้าหมายใหญ่สามประการที่จะบรรลุภายในปี 2020 ได้แก่ การปรับปรุงสุขภาพและความเป็นอยู่ดี การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและการจัดหาวัตถุดิบทางการเกษตรของเราอย่างยั่งยืน 100% และปรับปรุงการดำรงชีวิตของผู้คนทั่วทั้งห่วงโซ่คุณค่าของเรา



ภาพที่ 4.5 : แสดงให้เห็นว่ายูนิลีเวอร์กำหนดให้การเติบโตของบริษัทปราศจากผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกับที่เพิ่มผลกระทบด้านสังคมที่ดี

Source : http://www.unilever.com

การสนับสนุนเป้าหมายเหล่านี้เป็นพันธกรณีเจ็ดประการที่สนับสนุนโดยเป้าหมายที่ครอบคลุมการทำงานด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจของเราทั่วทั้งห่วงโซ่คุณค่า นับตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงการใช้ผลิตภัณฑ์ของเราภายในครัวเรือน ในปีที่สองของแผน เราได้สร้างความก้าวหน้าอย่างมั่นคงไปสู่เป้าหมายของเรา USLP ของเราตั้งความหวังไว้สูง และเรายังมีสิ่งที่ต้องทำอีกมาก เรายังคงพยายามอย่างหนักที่จะก้าวไปให้ถึงเป้าหมายอันยาวไกล



ภาพที่ 4.6 : แสดงให้เห็นถึงพันธกรณีเจ็ดประการที่สนับสนุนโดยเป้าหมายที่ครอบคลุมการทำงานด้านสังคม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจของยูนิลีเวอร์ทั่วทั้งห่วงโซ่คุณค่า

Source : http://www.unilever.co.th/sustainable-living/uslp/

เมื่อมองในด้านการวัตถุดิบของยูนิลีเวอร์ ครึ่งหนึ่งของวัตถุดิบมาจากทั้งภาคการเกษตรและป่าไม้ และการตัดสินใจว่า จะจัดหาจากใคร ทำงานร่วมกันอย่างไร อาจมีผลกระทบที่ลึกซึ้งต่อทรัพยากรโลก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และความเป็นอยู่ของเกษตรกร มีกรณีธุรกิจที่ชัดเจนสำหรับยูนิลีเวอร์ในการจัดหาวัตถุดิบอย่างยั่งยืน ด้วยมุมมองระยะยาว บริษัท สามารถ

รับประกันความมั่นคงของสิ่งที่จัดหา ลดต้นทุน และปกป้องทรัพยากรที่ขาดแคลนได้ แนวทางระยะยาวนี้ยังสร้างโอกาสที่ได้ประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่ายสำหรับเกษตรกร ตัวอย่างเช่น การรับประกันความสามารถในการตรวจสอบแหล่งผลิตของน้ำมันปาล์มช่วยให้ยูนิลีเวอร์รับรองสิ่งที่จัดหาได้อย่างยั่งยืน ในขณะที่แน่ใจได้ว่าการตัดไม้ทำลายป่า การใช้ที่ดิน และปัญหาทางสังคมและชุมชน จะได้รับการจัดการด้วยความรับผิดชอบ

หลักการเกษตรยั่งยืนของยูนิลีเวอร์ (Unilever Sustainable Agriculture Code) เริ่มใช้งานในปี พ.ศ. 2553 หลังจากที่ทำงานมา 15 ปี โครงการการจัดหาที่ยั่งยืนขึ้นอยู่กับการปฏิบัติตามหลักการดังกล่าว ด้วยการประเมินตนเองหรือใช้มาตรฐานการรับรองจากภายนอก ปีพ.ศ. 2555 เป็นปีแรกที่มีการหลักการนี้ไปใช้อย่าง ในด้านพันธกรณีของยูนิลีเวอร์ ในปี พ.ศ. 2563 บริษัทได้เข้าไปมีส่วนกับเกษตรกรรายย่อยอย่างน้อย 500,000 รายและผู้จัดจำหน่ายสินค้ารายย่อย 75,000 รายในเครือข่ายซัพพลายเชนของบริษัท และจากผลการทำงานของยูนิลีเวอร์บริษัท ได้เพิ่มจำนวนผู้ปลูกชาที่ได้รับการอบรมในข้อปฏิบัติที่ยั่งยืนราวๆ 450,000 ราย ขั้นตอนต่อไป คือ การพัฒนาวิธีการในการประเมินการปรับปรุงความเป็นอยู่ของเกษตรกรรายย่อย บริษัท ได้รวบรวมผู้จัดจำหน่ายสินค้ารายย่อย โดยเข้าถึงผู้ประกอบการ 48,000 ราย านการดำรงชีพที่ดีขึ้น

ด้านการดำรงชีพที่ดีขึ้น ยูนิลีเวอร์ได้สร้างรายได้และสร้างงานให้กับชุมชมที่บริษัทไปตั้งอยู่ พนักงาน รัฐบาล ผู้ผลิตวัตถุดิบ นักลงทุน และบุคคลอื่นต่างได้รับประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากกิจกรรมที่บริษัท ทำ และในฐานะผู้ซื้อชาดำรายใหญ่ที่สุดของโลก ยูนิลีเวอร์ เป็นผู้นำทางร่วมกับ Rainforest Alliance เพื่อรับรองการจัดหาชา ขณะนี้บริษัท กำลังซื้อโกโก้ที่รับรองโดย Rainforest Alliance และเป็นส่วนหนึ่งของ Smallholders Task Force ของ Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) ซึ่งเราทำงานรวมกัน เพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการได้รับการรับรองที่ยั่งยืนสำหรับผู้ปลูกน้ำมันปาล์มรายย่อย

- **Unilever Project**

โครงการชาที่ยั่งยืน

ในปี พ.ศ. 2550 ยูนิลีเวอร์เป็นบริษัทชาชั้นนำบริษัทแรกที่ตั้งเป้าจะสรรหาวัตถุดิบอย่างยั่งยืนในสเกลใหญ่ โดยอยู่ บนเส้นทางที่จะบรรลุเป้าหมายในปี พ.ศ. 2558 และ 2563 ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา ยูนิลีเวอร์และผู้จำหน่ายของบริษัท ได้ลงทุนอย่างมาก เพื่อปรับปรุงข้อปฏิบัติในการทำเกษตรกรรมในหมู่ผู้ปลูกชา สร้างขีดความสามารถมากกว่า 170,000 ตันของชาที่รับรองโดย Rainforest Alliance ตัวอย่างเช่น ชาทั้งหมดที่จัดหาจากอาร์เจนติน่าในขณะนี้ รับรองโดย Rainforest Alliance และความพยายามนี้ได้ส่งผลที่สำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมชาในจังหวัดมิโซเนส

ในช่วงปี พ .ศ. 2550 จนถึงปลายปี 2555 เกษตรกรประมาณ 450,000 คนได้รับการฝึกอบรมในมาตรฐาน Rainforest Alliance ด้วยความร่วมมือกับยูนิลีเวอร์เพื่อเตรียมตัวสำหรับการรับรอง ในช่วงปี พ.ศ. 2555 ยูนิลีเวอร์ยังคงร่วมมือกับ Sustainable Trade Initiative (IDH) ในประเทศเนเธอร์แลนด์และ Kenya Tea Development Agency (KTDA) ต่อไป เพื่อให้ทุนร่วมในโรงเรียนภาคสนามของเกษตรกร ซึ่งเป็นการส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน ผ่านเทคนิคการเรียนรู้เป็นกลุ่มและการสังเกตการณ์ภาคสนาม ยูนิลีเวอร์และ IDH ตกลงร่วมกันที่จะลงทุนเพิ่มเติมอีก 4 ล้านยูโรในระยะสองปีถัดไป เพื่อช่วยให้โครงการริเริ่มด้านความยั่งยืนขยายผลในแอฟริกา เวียดนามและอินเดีย การฝึกอบรมนี้ไม่เพียงแต่ให้ประโยชน์ต่อยูนิลีเวอร์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงอุตสาหกรรมชาในภาพรวมอีกด้วย

ภายในปี พ.ศ. 2558 นี้ ยูนิลีเวอร์ตั้งใจจะให้ใบชาในถุงชาลิปตันทั้งหมดมาจากแหล่งผลิตในพื้น ที่ที่ได้รับการรับรองจาก Rainforest Alliance และในปี พ.ศ. 2563 ชาของยูนิลีเวอร์ทั้งหมด 100% รวมไปถึงใบชาจะมาจากแหล่งผลิตเพื่อความยั่งยืน

- 75% ของถุงชาลิปตัน มีสัดส่วนของชาที่ผ่านการรับรอง จาก Rainforest Alliance ภายในสิ้นปี พ.ศ. 2555
- ในภาพรวม 39% ของชาที่ซื้อสำหรับแบรนด์ของเราทั้งหมด จัดหามาจากฟาร์มที่ผ่านการรับรอง จาก Rainforest Alliance™

โครงการโกโก้ที่ยั่งยืน

บนกล่องและทางออนไลน์ แม็กนั่มบอกให้ผู้บริโภครู้ว่าเหตุใดจึงร่วมทีมกับ Rainforest Alliance เพื่อจัดหาเมล็ดโกโก้คุณภาพสูง ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้ของเกษตรกรและให้ประโยชน์ทางสังคม เช่น ข้อปฏิบัติในด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่ดีขึ้น เพื่อให้ได้รับการรับรอง ยูนิลีเวอร์ กำลังทำงานกับเกษตรกรรายย่อย 20,000 รายในแอฟริกาตะวันตก หุ้ นส่วนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของ บริษัท Barry Callebaut ดำเนินการโรงเรียนฝึกอบรมเกษตรกร โรงเรียนดังกล่าวทำงานกับกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่ เพื่อสร้างทักษะและความรู้เกี่ยวกับข้อปฏิบัติในการเพาะปลูกอย่างยั่งยืน จากนั้น เกษตรกรเหล่านี้ก็สามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกอบรมที่แพร่ขยายข้อปฏิบัติที่ดีไปสู่ชุมชนของตน และส่งเสริมให้เกษตรกรทำตามโครงการมากขึ้น โดยบริษัทจะจัดซื้อโกโก้ทั้งหมดสำหรับไอศกรีมแม็กนัม จากแหล่งผลิตที่ยั่งยืนภายในปี พ .ศ. 2558 สำหรับโกโก้อื่นๆ จะจัดซื้อจากแหล่งผลิตที่ยั่งยืนภายในปี พ.ศ. 2563

- ภายในสิ้นปี พ.ศ. 2555 64% ของโกโก้สำหรับแม็กนัมจัดซื้อจากแหล่งผลิตที่ยั่งยืนโดยได้รับการรับรองจาก Rainforest Alliance โดยรวมแล้วเป็น 43% ของโกโก้ที่มีการจัดซื้อเพื่อความยั่งยืน

จากกรณีศึกษาของยูนิลีเวอร์ ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ยูนิลีเวอร์มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสร้างการเติบโตให้ธุรกิจโดยมุ่งมั่นที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและพัฒนาชุมชนให้ดีเพื่อทำให้ผู้บริโภคได้ใช้ชีวิตอย่างยั่งยืน ซึ่ง สัมพันธ์กับข้อนำเสนอในเรื่องความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์วัฒนธรรมขององค์กรยูนิลีเวอร์มีคนหลากหลายเพศ เชื้อชาติ ไม่แบ่งแยกระดับ มุ่งเน้นการเติมพลังชีวิต โดยมีมาตรฐานสูงสุดของพฤติกรรมกับทุกคนที่บริษัทร่วมงานด้วย กับชุมชนที่บริษัทเข้าไปสัมผัส และกับสิ่งแวดล้อมที่สร้างกระทบ จึงทำให้เห็นว่าเป็นวัฒนธรรมที่ปลูกฝังเรื่องจิตสำนึกเรื่องสังคมและมีการสื่อสารพันธกินกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรในเรื่องความพร้อมที่จะลงไปช่วยเหลือสังคม ถือว่ามีลักษณะองค์กรในรูปแบบ Organic ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความพร้อมและแน่วแน่ในการที่อยากจะเติมเต็มและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับชุมชน โดยในมุมของผู้บริหารสูงสุดของยูนิลีเวอร์ก็แน่วแน่และมุ่งมั่นในพันธกิจที่จะดำเนินการเพื่อปรับปรุงสุข ภาพและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังคำกล่าวที่ว่า “ เราเน้นการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในสังคม และชุมชน เราเน้นการทำงานร่วมกับผู้ร่วมธุรกิจมากมาย ตั้งแต่กลุ่มเกษตรกร ไปจนถึงองค์กรกลางเพื่อช่วยเหลือพัฒนาคุณภาพชีวิต และก่อให้เกิดความยั่งยืนทั้งกับชุมชนและองค์กร ” ซึ่งจะเห็นว่าสอดคล้องในด้านการยึดมั่นในพันธกิจของผู้บริหาร ส่วนข้อนำเสนอของการเติมเต็มทักษณะความสามารถซึ่งกันและกัน จะเห็นได้ชัดว่ายูนิลีเวอร์มีการ จัดหาวัตถุดิบทางการเกษตรจากแหล่งผลิตที่ยั่งยืน 100% นอกจากนี้ยูนิลีเวอร์ยังคงทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน โดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักการเกษตรยั่งยืนของยูนิลีเวอร์ มีการลงทุน การใช้เทคโนโลยี มีการลงมือเข้าไปช่วยชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตอย่างชัดเจน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ยูนิ ลีเวอร์ ได้ดำเนินธุรกิจด้วยการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจไปพร้อมกับการสร้างคุณค่าทางสังคม สอดคล้องกับ factor ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ ทั้ง 3 ด้านในการสรรหาพันธมิตร (Partnership selection ที่ผู้วิจัยนำเสนอได้อย่างชัดเจน

4.4 ผลการวิจัย

จากกรณีศึกษาทั้งหมดที่ได้ศึกษานั้น ผู้ศึกษาได้พิจาณา key success factor ของแต่ละบริษัทที่ทำให้บริษัทนั้นสามารถสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคม โดยแบ่งได้เป็นดังนี้

ตาราง 4.1 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ(key success factor) ร่วมกันของแต่ละบริษัท ที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ในด้านการคัดสรรพันธมิตร (Partner Selection)

Company	Factor of Compatibility Vision	Factor of Compatibility Culture	Factor of Competencies Complementary	Factor of Commitment TMT
Nestle	Yes	Yes	Yes	Yes
Unilever	Yes	Yes	Yes	Yes

เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ(key success factor) ร่วมกันของแต่ละบริษัท ที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ในด้านการคัดสรรพันธมิตร (Partner Selection) มีดังนี้

4.4.1.ความเข้ากันได้ระหว่างชุมชน (Compatibility) โดยพิจารณาในสององค์ประกอบหลักคือ

4.4.1.1 ความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์ระหว่างชุมชนและบริษัทที่ดีให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จ

4.4.1.2 รูปแบบองค์กรในแบบ Organic จะทำให้องค์กรสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับชุมชนประสบความสำเร็จ

4.4.2. การเป็นพันธมิตรกันในแบบเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Complementary Alliances) ระหว่างองค์กรและชุมชน จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จ

4.4.3.การยึดมั่นในพันธกิจ ที่จะมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ของระดับผู้บริหารองค์กรทั้งบริษัทและชุมชนจะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันประสบความสำเร็จ

บทที่ 5
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ปัจจุบันองค์กรที่ทำธุรกิจ มักจะถูกมองว่าเป็นการสร้างความเสียหายให้กับชุมชนที่บริษัทนั้นตั้งอยู่ และเกิดผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจจนอาจทำให้ธุรกิจนั้นไม่มีการเติบโต ดังนั้นองค์กรจึงมีกลยุทธ์ในการที่จะสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ทั้งในรูปแบบเดิม คือ การบริจาคช่วยเหลือคนในชุมชนที่เดือดร้อน ไปจนถึงการพัฒนาสร้างหน่วยงานขึ้นมาในองค์กรที่เรียกว่า Corporate Social Responsibility (CSR) เพื่อเป็นหน่วยงานที่ดูแลและจัดกิจกรรมที่มีประโยชน์และช่วยเหลือสังคม แต่ถึงอย่างไร Michael Porter และ Mark Kramer ก็ยังคงคิดว่าการทำสิ่งนั้นอาจยังไม่เพียงพอ จึงนำเสนอทฤษฎีที่เป็นกลยุทธ์ที่ก้าวหน้ามากกว่า CSR เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรที่เรียกว่า Creating Shared Value (CSV)

แนวคิดของ องค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (Creating Shared Value)กับสังคมนั้น มองไปที่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและทิศทางขององค์กรไม่ได้สนองเพียงแค่ตามความต้องการของเศรษฐกิจและมุ่งเน้นกำไรให้บริษัทและผลประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรในการกำหนดตลาดของธุรกิจไปในสิ่งที่สังคมต้องการ นอกจากนี้ยังตระหนักดีว่า สิ่งที่สร้างอันตรายให้กับสังคมหรือเป็นจุดอ่อนของสังคมจะกลายมาเป็นการสร้างค่าใช้จ่ายภายในให้กับบริษัทด้วยเช่นกัน เช่นการสิ้นเปลืองพลังงาน หรือวัตถุดิบ , ค่าใช้จ่ายจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น และความจำเป็นในการฝึกอบรมและแก้ไขเพื่อชดเชยคว ามบกพร่องในด้านการศึกษา ดังนั้นในการลงไปช่วยสังคมที่มีปัญหา ในด้านต่างๆ ทั้งด้านเงินทุน ด้านเพิ่มพูนทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญ และเทคโนโลยีให้กับคนในสังคมนั้น จนถึงเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาชีพให้กับชุมชน ไม่ได้ถือว่าเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายให้บริษัท เพราะบริ ษัทถือว่าการที่ทำให้สังคมได้รับรู้ถึงคุณค่าที่มีอยู่ขององค์กรร่ วมกันไปกับการเพิ่มคุณภาพชีวิตขอ งคนในชุมชนที่บริษัทนั้นอยู่ เป็นการเพิ่มผลการผลิตของ บริษัทและขยายตลาดของ บริษัท ซึ่งทำให้เกิดการ เติบโตยั่งยืนอย่างแท้จริงกับองค์กร

องค์กร สามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิ จโดยการสร้างคุณค่าทางสังคมควบคู่กัน ซึ่งมีอยู่ 3 วิธี คือ การปรับเปลี่ยนวิธีการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ , การกำหนดการผลิตต่างๆในห่วงโซ่คุณค่า และการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มชุมชนท้องถิ่นที่อยู่ในสถานที่ของบริษัท ฯ ซึ่งสามวิธีที่แตกต่างนี้ แต่ละวิธีเป็นส่วนหนึ่งของวงจรของการใช้คุณค่าที่ร่วมกัน

ผู้วิจัยได้เห็นว่าทฤษฎีและแนวคิดนี้มีความน่าสนใจและเป็นไปได้ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของประเทศไทย จึงได้ทำการศึกษาลงไปในส่วนขององค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันให้เกิดขึ้นซึ่งแบ่งออกเ ป็นแบ่งออกเป็น 10 องค์ประกอบที่สำคัญ โดยรวมไปถึงการนำวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมาใช้ มีการวัดผล มีการเรียนรู้จากผลการดำเนินงานและการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกบริษัท โดยการใช้วิธีสร้างคุณค่าร่วมกันที่ถูกต้องนั้น บริษัทจะต้องปรับรูปแบบการนำไปใช้ในแบบของตนเอง

ผู้วิจัยมีความสนใจในองค์ประกอบด้านการส่งต่อ (Delivery) คุณค่าที่ใช้ร่วมกันจากองค์กรไปสู่สังคม โดยเน้นไปที่การสร้างสร้างพันธมิตรที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจขององค์กรและสังคม เพราะทุกวันนี้ประเทศไทยเป็ นประเทศกลุ่มอุตสาหกรรมการเกษตรและมีเกษตรกรเป็นกลุ่มหลักของประเทศ พื้นที่ในประเทศไทยล้วน เต็มไปด้วย แหล่งเพาะปลูกที่ อุดมสมบูรณ์และสามารถก่อให้เกิดรายได้กับเกษตรกร แต่ทุกวันนี้เกษตรกรมักจะทำการเกษตรแบบตกทอดกันมาตามวิธีดั่งเดิมที่เน้นสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นหลัก อีกทั้งยังมีการนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลผลิตน้อยกว่าที่ควรจะเป็น จึงทำให้เกษตรกรมีรายได้ความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ยังไม่ดีมากนัก การที่ได้องค์กรที่เหมาะสมซึ่งมุ่งเน้นพันธกิจขององค์กรมาทำการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันกับสังคมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน โดยเฉพาะการลงมามีส่วนร่วมกับชุมชนทั้งด้านการลงทุน การพัฒนา ทักษะความสามารถของคนในชุมชน การนำเทคโนโลยีมาช่วย ตลอดจนมีบรรษาภิบาลเพื่อพัฒนาความเป็นอยู่และรายได้ให้กับชุมชน จะทำให้ชุมชนนั้นสามารถที่จะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอีกทั้งสร้างความยั่งยืนทั้งหลักการเกษตรยั่งยืนเพื่อชุมชนและสร้างความยั่งยืนให้องค์กรไปพร้อมกันทั้งสองฝ่าย

ในการศึกษาในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยมองไปที่การทำงานร่วมกับคู่ค้า (Partners are mobilized for information and action) ระหว่างชุมชนและองค์กร ซึ่งได้มีสัมพันธ์กับหนึ่งในกลยุทธ์เพื่อการเติบโต (Growth Strategy) ขององค์กร คือกลยุทธ์การควบรวม (Strategic Alliance) ซึ่งถือเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการขยายขอบเขตการดำเนินงานของธุรกิจ ในกรณี นี้มองไปที่ธุรกิจต้องการขยายขอบข่ายการทำงานหรือ ขยายตัวไปในตลาดใหม่ ทั้งมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสายการผลิตและดำเนินงานเพื่อรุกไปในอุตสาหกรรมใหม่ๆ องค์กรจะต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมมากขึ้นในการกระทำดังกล่าว ซึ่งมีการใช้เวลาในการดำเนินงานดังกล่าวอย่างมาก (Time-Consuming) หากจะต้องมีการพัฒนาและขยายขอบข่ายการดำเนินงานเองทั้งหมด ดังนั้นการเข้าร่วมมือของหลายๆหน่วยธุรกิจ จึงเป็นทางออกที่ดีในแง่นี้ช่วยทำให้แต่ละองค์ กรเข้ามาร่วมมือกัน และกัน และร่วมมือกับชุมชนในพื้นที่นั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพันธมิตรทุกรายโดยรวม

จากกรณีศึกษาพบว่าหนึ่งในวิธีการสำคัญที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกับคู่ค้า (Partners are mobilized for information and action) ระหว่างชุมชนและองค์กร คือการคัดสรรพันธมิตรและทำการรวมพันธมิตรกัน (Partner Selection) ซึ่งผู้วิจัยมองว่าชุมชนต้องเลือกและมองหาบริษัทที่ให้ความร่วมมือที่มีความเหมาะสมและสามารถทำงานร่วมกันยาวนานยั่งยืน และผลักดันให้ชุมชนสร้างตนเองให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้าง คุณค่าที่ใช้ร่วมกัน และจากการศึกษากรณีศึกษาของบริษัทเนสเล่และยูนิลีเวอร์พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่จะทำให้การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน (CSV) ในด้านการคัดสรรพันธมิตร ชุมชนต้องพิจารณาหาบริษัทที่จะมาเป็นพันธมิตรกันจากองค์ประกอบ 3 สิ่งคือ

1.ความเข้ากันได้ (Compatibility) ระหว่างชุมชนและองค์กรนั้น โดยดูจากสององค์ประกอบหลักคือ

1.1 ความเข้ากันได้ของวิสัยทัศน์ระหว่างชุมชนและบริษัท

1.2 รูปแบบองค์กรของบริษัทควรมีรูปแบบ Organic

2. การเติมเต็มทักษะความสามารถและทรัพยากรซึ่งกันและกัน (Complementary Alliances) ระหว่างองค์กรและชุมชน โดยองค์กรนั้นต้องมีความสามารถในการเติมเต็มความสามารถให้ชุมชนทั้งในด้านการลงทุน การพัฒนาทักษะความสามารถ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการยกระดับของชุมชนนั้นได้

3.การยึดมั่นในพันธกิจ (Commitment) ที่จะมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันของระดับผู้บริหารองค์กรทั้งบริษัทและชุมชน

สิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้เกิดการทำงานร่วมกับคู่ค้า (Partners are mobilized for information and action) เพื่อสามารถเกิดการควบรวม ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันได้สำเร็จ

ข้อเสนอแนะในประเภทการ จัดการสร้างรูปแบบของการร่วมมือกันระหว่างชุมชนกับองค์กรคือ ควรจะมีรูปแบบในการให้ความร่วมมือกันในลักษณะการ Contracts แบบ Non-Equity เพราะเป็นรูปแบบที่ใช้มากที่สุด รูปแบบนี้มีข้อดีคือ ง่ายในการที่จะริเริ่มโครงการขึ้น และใช้ระยะเวลาในการทำโครงการได้รวดเร็วในการเห็นผลลัพธ์ และลักษณะการรวมตัวกันแบบนี้จะมีความยืดหยุ่นอย่างมากจึงใช้ได้กับชุมชนในหลายๆกลุ่มอุตสาหกรรม แต่ข้อเสียคือ บางครั้งการที่มีความยืดหยุ่นมากเกินไปอาจทำให้ขาดในเรื่องของความเชื่อใจและคำมั่นสัญญาระหว่างชุมชน และองค์กรที่จะทำ ซึ่งสามารถแก้ไขข้อเสียได้ด้วยการ ใช้ความทุ่มเทของทั้งสองฝ่าย โดยมีผู้นำองค์กรของทั้งสองให้คำยึดมั่นเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของชุมชนและองค์กรในการที่จะสร้างประโยชน์ให้เกิดร่วมกัน

ในประเทศไทย Contract farming แบบ Non-Equity ถูกนำเข้ามาเป็นระบบการจัดการคือการทำเกษตรที่รวมถึงการเพาะปลูกพืชและการเลี้ยงสัตว์ที่มีการตกลงทำสัญญาซื้อขายกันล่วงหน้าระหว่างผู้ผลิตคือเกษตรกรและผู้ซื้อผลผลิต บริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์นี้ เช่น บริษัท CP ซึ่งมีทั้งปัจจัยการเลี้ยงจำหน่ายให้เกษตรกร โดยมีระบบทุกอย่างให้เกษตรกรครบวงจร ข้อดีของระบบนี้คือผู้บริโภคจะได้รับอาหารที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเพราะขั้นตอน การผลิตที่เกษตรกรได้รับความรู้มาจากบริษัทคู่สัญญาอย่างครบวงจร ทั้งการปรับปรุงพัฒนาพันธ์ สัตว์ อาหารสัตว์ การจัดการเช่น โรงเรือน การดูแล วัคซีน รวมไปถึงความรู้ด้าน เทคโนโลยีต่างๆ เมื่อดูในภาพรวมการทำ Contract farming เหมือน จะทำให้มีการพัฒนาของอุตสาหกรรมเกษตร สร้างอาชีพและรายได้ที่มั่นคงให้เกษตรกรเนื่องจากบริษัทคู่สัญญาจะมีการประกันราคาให้กับผลผลิต แต่ในความเป็นจริง ระบบการ Contract farming มีความเสี่ยงที่ทำให้เกษตรกรกลับต้องมารับภาระในส่วนอื่นๆไป ทั้ง ความเสี่ยงเรื่องต้นทุนแปรผันเช่น ค่าไฟ ค่าน้ำ ความเสี่ยงเรื่องต้นทุนคงที่ อย่างที่ดิน (ที่บริษัทเหล่านั้นเข้าไม่ถึง และเป็นต้นทุนที่มีราคาสูง) โรงเรือน ระบบดูแลต่างๆที่ต้องปรับเปลี่ยนบ่อยและมี เงินลงทุนที่ความเสี่ยงเรื่องเงินกู้ และราคาวัตถุดิบที่นำไปขาย ที่ไม่ผันผวน (จากการประกันราคา) ความเสี่ยงจากการเกิดโรคระบาดจากสัตว์อีกด้วย ซึ่งทำให้เห็นว่าบางครั้งการนำระบบหรือรูปแบบจากบริษัทต่างชาติมาประยุกต์ใช้อาจจะไม่ได้ผลลัพธ์แบบที่ควรจะเป็น จึงทำให้ไม่ เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันอย่างแท้จริง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอว่า ในการจะปรับรูปแบบขององค์กรต่างชาติมาทำในประเทศไทยเพื่อทำให้เกิดการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชน สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำเริ่มต้นคือ การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจให้มุ่งมั่น นไปในการค้นหาความต้องการและการแก้ปัญหาของสังคม องค์กรต้องมีการยึดมั่นในพันธกิจที่ต้องการยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของคนในสังคม ที่ในพื้นที่ของบริษัท สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่บริษัทเนสเล่และยูนิลีเวอร์มี คือ การมีการวัดผลในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการวัดผลออกมาในรูปแบบค่า GDP ของชุมชนที่ดีขึ้น รายได้ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น พึ่งพาตนเองได้มากขึ้น เพื่อทำให้พนักงานทุกคนทราบคุณค่าและมีเป้าหมายในการทำงานพัฒนาชุมชนอย่างชัดเจน และมีองค์กรกลางที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบทุกขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาชุ มชน นอกจากนี้ ทั้งเนสเล่และยูนิลีเวอร์ยังได้ทำงานเป็นพันธมิตรกับองค์กรกลางที่ไม่แสวงหากำไร อย่าง Rainforest เพื่อแสดงให้เห็นชัดเจนว่า พันธกิจขององค์กรคือการทำเพื่อพัฒนายกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนอย่างยั่งยืน

ข้อจำกัดในการทำวิจัยนี้คือ จำนวนของบริษัทที่ใช้เป็ นกรณีศึกษาน้อยไป ส่วนหนึ่งมาจากการที่ CSV เป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ โดยเฉพาะในส่วนของการร่วมมือพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ต้องใช้องค์กรที่มีศักยภาพและความทุ่มเทเป็นอย่างสูง และใช้เวลานานพอสมควรในการ

ที่จะเห็นผลลัพธ์แบบยกระดับชุมชนได้ ในต่างประเทศองค์กรที่ทำ CSV ในส่วนของการลงมามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพชุมชนยังมีไม่มากนัก อีกทั้งที่ทำอยู่และเสนอข้อมูลออกมาทางรายงานประจำปีและสื่อต่างๆมีไม่กี่แห่ง จึงอาจทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละบริษัทไม่ครอบคลุมครบถ้วนในทุกด้าน อีกทั้งการนำมาใช้ในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรม ที่ต่างกันหรือมีศักยภาพที่ไม่เทียบเท่ากับองค์กรที่ใช้เป็นกรณีศึกษาอาจทำให้ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จนั้นแตกต่างกัน

การวิจัยที่ต่อเนื่องจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอให้ทำการวิจัยเพิ่มเติมในการหาบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษาควรมีจำนวนมากกว่านี้และมีความหลากหลายในแต่ละอุตสากรรม เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จที่ครอบคลุมมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการศึกษาการจัดการสร้างรูปแบบของการร่วมมือกันระหว่างชุมชนกับองค์กรในแบบอื่นๆเช่น แบบ Equity และแบบ Joint Venture เพื่อดูว่ารูปแบบไหนเหมาะสมในการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันเหมาะสมที่สุด นอกจากนี้อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านผลจากการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันในการพัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ต่างๆในประเทศไทย เพื่อศึกษาว่ารูปแบบคลัสเตอร์ไหนในประเทศไทยที่มีโอกาสทำสำเร็จและพัฒนาต่อไปในอนาคตได้

บรรณานุกรม

พสุ เดชะรินทร์. (2554, 1 มีนาคม). จาก CSR สู่ CSV.กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 10. สืบค้นจาก http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/politics/opinion/pasud/20110301/379569/%E0%B8%88%E0%B8%B2%E0%B8%81-CSR-%E0%B8%AA%E0%B8%B9%E0%B9%88-CSV.html

รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ , 2556 กรกฎาคม- กันยายน การสร้างคุณค่าร่วม แนวปฏิบัติที่ดีสู่สังคม . วารสารนักบริหาร,ปีที่ 33 ฉบับที่ 3.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. HarvardBusinessReview, 89(1/2), 62-77.

Bockstette and Stamp 2009; Porter & Krammer, 2010 (Valerie Bockstette and Mike Stamp (2009). “Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution” .8-9)

Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2010

Singh & Delios, 2005; Rothaelmore, 2012

วชิรวัชร งามละม่อม นักวิชาการและนักวิจัย สถาบัน TDRM.สืบค้นจาก www.trdm.co.th

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Creating shared value. HarvardBusinessReview, 2006

Valerie Bockstette and Mike Stamp (2009). “Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution” .8-9

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. 2547. "กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovative Growth Strategy). สืบค้นจาก http://www.mbachula.org/CD-MBA-23-1-47/articles/05/05-Teerayout.pdf

Danielle Twardy : Partner selection: A source of alliance success Source :http://www.zuyd.nl/~/media/Files/Onderzoek/Kenniskring%20Innovatief%20Ondernemen/Partner%20Selection%20-%20a%20source%20of%20alliance%20succes%20Duisters.pdf

Keith D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers and Timothy J. Wilkinson : Strategic Alliances: Choose Your Partners ;20

บรรณานุกรม(ต่อ)

D. A. Morand (1995) "The Role of Behavioural Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations," Academy of Management Review, 20 831-872.

Hennart (1988 : 362)

Dwyer et al., 1987; Gundlach, Achrol, and Mentzer, 1995

Morgan and Hunt, 1994

Williamson, 1981

บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด สืบค้นจาก http://www.nestle.co.th

บริษัท เนสท์เล่ จำกัด สืบค้นจาก http://www.nestle.com

บริษัทยูนิลีเวอร์ (ประเทศไทย) จำกัด สืบค้นจาก http://www.unilever.co.th

บริษัทยูนิลีเวอร์ จำกัด สืบค้นจาก http://www.unilever.com