

การสร้างคามยั่งยืนในการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) และแผนผังรูปแบบธุรกิจ (BMC)

Creating Sustainability in Small and Medium Business Management by Creating Shared Value (CSV) and Business Model Canvas (BMC)

ฟ้าวิกร อินหลวง

Fawikorn Inluang

สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี วิทยาเขตภาคเหนือ จังหวัดลำพูน

Business Administration Program, Northonburi University Lamphun, Thailand

E-mail: fahwikorn_mbk@thonburi-u.ac.th

Received September 11, 2023; Revised September 25, 2023; Accepted September 30, 2023

บทคัดย่อ

การนำไปสู่คามยั่งยืนนอกเหนือจากการเติบโตของธุรกิจในยุคปัจจุบัน ต้องสามารถผนวกความสามารถในการแสวงหากำไร โดยการใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญของกิจการในการสร้างให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจ และการสร้างคุณค่าทางสังคมไปพร้อม ๆ กัน การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) เป็นแนวคิดที่ผนวกเอาคุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางเศรษฐกิจเข้าด้วยกัน กล่าวคือ สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการของสังคม โดยปรับปรุงผลกำไร ในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม และด้านคุณภาพชีวิตของสังคม ในส่วนของกระบวนการบริหารกิจกรรมทางธุรกิจนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดรูปแบบของธุรกิจ เพื่อการันตีว่าธุรกิจจะมีแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การสร้างแผนผังรูปแบบธุรกิจ (Business Model Canvas) จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยการบริหารกิจกรรมทางธุรกิจ 3 ส่วน ได้แก่ องค์กร ห่วงโซ่อุปทาน และสังคม

ดังนั้น แผนผังรูปแบบธุรกิจจึงเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจและการแก้ปัญหาทางสังคมด้วยสินทรัพย์ที่กิจการมีอยู่ได้ ตามแนวทางของการสร้างคุณค่าร่วม ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการบริหารกิจกรรมทางธุรกิจทุกขั้นตอนนี้ แสดงให้เห็นถึงการประกอบธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ตามปกติอย่างมีความรับผิดชอบ ด้วยการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกิจการ

คำสำคัญ: การสร้างคุณค่าร่วม; แผนผังรูปแบบธุรกิจ; คุณค่าทางเศรษฐกิจ; คุณค่าทางสังคม

Abstract

To achieve the sustainability, apart from the additional growth of the business enterprise in the present day, it is necessary to apply the ability in making a profit, integrate with the use of resources, and the expertise of managing the business to create economic and social values at the same time. Creating shared value (CSV) is a concept that integrates social and economic values together. In other words, simultaneously creating economic values while responding to social needs, improving profits, improving environmental performance, and the society's quality of life. The management of the process in the activity of business needs the definition of the business model to guarantee that the business will have a systematic approach. Business Model Canvas (BMC) is one of the tools that can help entrepreneurs achieve their objectives by managing the activity process in three sections: organization, supply chain, and society.

Therefore, the Business Model Canvas is about creating business opportunities and the possibility of solving social problems with the organization's assets, according to the guidelines of the creating shared value. The corporation has the responsibility of managing every step during the process of the activities. It indicates that it is necessary to operate the business normally, with responsibility, being aware of the impact on society and the environment, and creating value for internal and external stakeholders of the organization.

Keyword: Creating Shared Value; Business Model Canvas; Economic Value; Social Value

บทนำ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises หรือ SME) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างการเติบโตของระบบเศรษฐกิจในหลายประเทศ และเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการธุรกิจทั้งขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEONE, 2020, September 16) สำหรับประเทศไทย หลังจากประสบกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงนับตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นกลุ่มพลังที่สำคัญอย่างมากของภาคธุรกิจ ที่มีบทบาทในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของชาติให้มีความเข้มแข็งขึ้น อีกทั้งยังมีส่วนช่วยกระจายความเจริญไปสู่ส่วนภูมิภาค บรรเทาปัญหาความแออัดจากการเติบโตของสังคมเมือง และสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนถึงปัจจุบัน (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, n.d.)

ในการสร้างความยั่งยืนในการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) และแผนผังรูปแบบธุรกิจ (BMC) นั้น เนื่องมาจากในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมในทุกด้าน ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analysis) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence Technology : AI) หุ่นยนต์และโดรน(Robots and Drones) เทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) เทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology) เทคโนโลยีทางการแพทย์ (Medical Technology) ฯลฯ ซึ่งแนวโน้มการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเหล่านี้ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตามไปด้วย และเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนด้านเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของประเทศไทย ให้มีแนวโน้มที่จะขยายตัวได้อย่างเข้มแข็งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการรวมกลุ่มทางการค้าและการลงทุนที่จะมีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันที่คาดว่าจะรุนแรงขึ้นในการเพิ่มผลิตภาพ และสร้างความหลากหลายของสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์รูปแบบชีวิตใหม่ (Nation Strategy Secretariat Office, 2018) จากแนวโน้มการแข่งขันของธุรกิจที่รุนแรงนี้ ธุรกิจสามารถนำความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเหล่านี้มาพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เท่าเทียมกันได้ แต่หนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ และลดความเสี่ยงทางธุรกิจได้คือ กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น การเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงาน การเสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับองค์กร การดูแลสังคม (Kettapan, 2016) ดังนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) จึงเป็นแนวความคิดทางธุรกิจที่ปัจจุบันได้กลายเป็นกระแสไปทั่วโลก และมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การส่งเสริมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งเป็นโอกาสและส่งผลในเชิงลึกต่อความยั่งยืนของธุรกิจได้ (Halme et al., 2009)

ดังนั้น การนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่มีการนำมาใช้ในธุรกิจอาจเกิดความล้มเหลวได้ เนื่องจากองค์กรธุรกิจไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองที่สังคมได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น หรือประเด็นปัญหาสังคมต่างๆ ที่ได้รับการดูแลป้องกันและแก้ไขได้ เพราะธุรกิจส่วนใหญ่ เน้นใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเพียงเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดไปสู่สังคมเท่านั้น ดังนั้น การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value : CSV) โดยอาศัยการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) (Porter & Kramer, 2011) จึงเป็นแนวคิดที่เป็นสิ่งที่สร้างคุณค่าให้แก่สังคมควบคู่กับการสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจ เพื่อให้เกิดเป็นผลสำเร็จในระยะยาว การดำเนินธุรกิจนั้นนอกจากจะมีการกำหนดแผนที่ดีอย่างเป็นระบบแล้วจำเป็นต้องมีการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างสังคมและธุรกิจด้วย

แนวคิดเรื่อง การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV)

กระบวนการคิดวิเคราะห์ และแนวปฏิบัติก่อนหน้านี้ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในองค์กรธุรกิจยังไม่มีชัดเจนเพียงพอที่จะทำให้เห็นความแตกต่างระหว่าง ความรับผิดชอบต่อสังคมในแบบเดิม

(Responsive CSR) กับ ความรับผิดชอบต่อสังคมในแบบใหม่ (Strategic CSR) ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) จึงได้เขียนบทความชื่อ The Big Idea: Creating Shared Value ซึ่งสามารถอธิบายถึงแนวปฏิบัติที่ชัดเจนมากกว่าคำว่า Strategic CSR นั่นคือ Creating Shared Value: CSV (Yodprudtikan, 2013)

ตามคำนิยามของ Porter and Kramer (2011) การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) เป็นการพัฒนาเชิงสังคมในวิถีของการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจด้วยรูปแบบทางธุรกิจ ซึ่งวิธีการสร้างคุณค่าร่วมนี้จะต้องผนวกเข้ากับความความสามารถในการแสวงหากำไรและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญ (ที่เป็นเอกลักษณ์) ของกิจการในการสร้างให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจ และการสร้างคุณค่าทางสังคม (Porter & Kramer, 2011) จุดสำคัญของ CSV คือ 1) ไม่ใช่การการแบ่งปันคุณค่าที่เกิดขึ้นแล้วหรือมีอยู่แล้วของธุรกิจให้แก่สังคมในรูปของการบริจาค 2) ไม่ใช่การสร้างสมดุลในผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และ 3) ไม่ใช่เรื่องเดียวกันกับความยั่งยืน (Sustainability) (Yodprudtikan, 2013)

การสร้างคุณค่าร่วม คือ กรอบในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการตอบสนองความต้องการและความท้าทายของสังคม โดยสามารถปรับปรุงผลกำไรได้ ในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพและโภชนาการของประชาชน และความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งมาตรการสำคัญอื่น ๆ ในด้านคุณภาพชีวิตของสังคมด้วย กล่าวคือ เป็นการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจโดยตอบสนองความต้องการและสร้างรายได้ และปรับตัวได้อย่างยั่งยืน (Porter & Kramer, 2011) การสร้างคุณค่าร่วมเป็นไปตามความต้องการและความท้าทายของสังคมด้วยรูปแบบธุรกิจ ดังนี้ (Harvard Business School, n.d.)

การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) = คุณค่าทางสังคม + คุณค่าทางเศรษฐกิจ

ดังนั้น ธุรกิจสามารถสร้างโอกาสจากปัญหาทางสังคมและตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งหมายถึง ธุรกิจสามารถยกระดับและแก้ไขปัญหาทางสังคมได้หลายด้านผ่านโครงการต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งสิ่งที่ธุรกิจได้รับประโยชน์กลับมาคือ การเพิ่มผลผลิตภาพของธุรกิจได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น ธุรกิจได้จัดทำโครงการส่งเสริมอาชีพโดยการจัดศูนย์การเรียนรู้ทางด้านวิชาชีพแก่คนในชุมชน การรับซื้อผลผลิตด้านการเกษตรของชุมชนในราคายุติธรรม การพิจารณาจ้างงานคนในชุมชนก่อนเป็นอันดับแรก โครงการเหล่านี้ล้วนเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น ชุมชนจะได้รับประโยชน์จากโครงการต่างๆ เหล่านี้ ทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้นในการประกอบอาชีพ ผลผลิตขายได้ ลูกหลานไม่ต้องไปทำงานแหล่งอื่นๆ สามารถทำงานใกล้บ้าน ได้อยู่พร้อมหน้ากับครอบครัว ส่วนธุรกิจก็จะได้ประโยชน์จากพนักงานที่ทำงานอย่างมีความสุข เกิดความทุ่มเทและความผูกพันต่อองค์กรธุรกิจ ทำให้การขาด-ลา-มา-สาย ลดน้อยลง ผลการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กรธุรกิจโดยรวมได้

ระดับของการสร้างคุณค่าร่วม

การสร้างคุณค่าร่วมในการดำเนินธุรกิจผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ (Rachmawati et al., 2019)

1) ระดับของผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างคุณค่าโดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Products) เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม รวมถึงสังคมที่ไม่ได้รับการตอบสนองหรือด้อยโอกาส ส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมโดยตรงผ่านทางสินค้าและบริการของธุรกิจเอง ส่วนคุณค่าที่ธุรกิจจะได้รับนั้นจะอยู่ในรูปของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด กำไร และการเติบโตทางธุรกิจ วิธีการสร้างคุณค่าร่วมในระดับผลิตภัณฑ์ เช่น

- มีผลิตภัณฑ์ด้านการเงินที่มีความหลากหลาย ผู้ประกอบธุรกิจเข้าถึงเงินแหล่งเงินทุนได้อย่างเท่าเทียม ในธุรกิจการเงิน

- มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เป็นอาหารปลอดภัย ลดใช้สารปรุงแต่งที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ในธุรกิจอาหาร

- มีการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการเริ่มต้นจากระดับล่างให้สามารถเข้าถึงได้ด้วยคุณภาพในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม ในธุรกิจบริการเพื่อสุขภาพ เช่น อาหารเสริม

- มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประหยัดพลังงาน หรือสามารถใช้พลังงานทดแทนได้ ในธุรกิจผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการใช้พลังงาน

- มีการขยายการให้บริการเข้าถึงพื้นที่ห่างไกล ในธุรกิจโทรคมนาคม

- มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการศึกษาและการเรียนรู้ และจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ให้ชุมชน

- มีการกำหนดราคาที่อยู่อาศัยในราคาที่เหมาะสม สำหรับกลุ่มลูกค้าหลายระดับให้มีทางเลือก ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องที่อยู่อาศัย

2) ระดับผลผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างคุณค่าโดยมุ่งเน้นการยกระดับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยขับเคลื่อนผลผลิตภาพด้วยการใช้ทรัพยากร พนักงาน และพันธมิตรทางธุรกิจที่ดีขึ้น มีการพัฒนาผลผลิตภาพร่วมกับคู่ค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจในห่วงโซ่คุณค่า เป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมจากการใช้ทรัพยากร วัตถุดิบ แรงงาน และค่าตอบแทน ส่วนคุณค่าที่ธุรกิจจะได้รับนั้นจะอยู่ในรูปของประสิทธิภาพการจัดการต้นทุน การจัดการวัตถุดิบ การจัดการด้านคุณภาพ และความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น วิธีการสร้างคุณค่าร่วมในระดับห่วงโซ่คุณค่า เช่น

- มีการใช้พลังงาน/ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการขนส่ง และกระบวนการผลิต ในธุรกิจผลิต

- มีมาตรการในการจำกัดการปล่อยมลพิษและของเสียที่มีประสิทธิภาพก่อนการปล่อยสู่สิ่งแวดล้อม

- มีการจัดซื้อที่มีมูลค่าเพิ่ม คือ สามารถสร้างคุณค่าให้ทุกส่วนในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การนำทรัพยากรธรรมชาติไปใช้ประโยชน์สูงสุด และให้ผลตอบแทนที่ดีแก่สังคม ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน และคุณภาพชีวิตของแรงงาน

- มีการจัดหาทรัพยากรและวัตถุดิบในท้องถิ่น เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ท้องถิ่น
- มีการกระจายสินค้า และข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้บริโภคที่มีความต้องการอย่างทั่วถึง

3) ระดับการพัฒนากระบวนนิเวศ เป็นการสร้างคุณค่าโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ ชุมชนหรือสังคม โดยส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคม ด้วยการสร้างงาน สร้างรายได้ เพิ่มศักยภาพของเศรษฐกิจชุมชน และสวัสดิการสังคม คุณค่าที่ธุรกิจจะได้รับนั้นจะอยู่ในรูปของประสิทธิภาพการจัดการต้นทุน การจัดการวัตถุดิบ การจัดการด้านคุณภาพ และความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน วิธีการสร้างคุณค่าร่วมในระดับการพัฒนากระบวนนิเวศ เช่น

- มีการจัดการวัตถุดิบด้านการเกษตร โดยพัฒนาการเกษตรร่วมกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เช่น การจัดศูนย์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาด้านการเกษตร ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร การพัฒนาชุมชน

- มีให้บริการด้านความรู้เรื่องสุขภาพเพื่อให้ท้องถิ่นหรือสังคมได้ตระหนักถึงการดูแลและเสริมสร้างสุขภาพที่ดีในการดำเนินชีวิต

- มีโครงการพัฒนาแรงงานภายใน ทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว

- มีโครงการพัฒนาแรงงานภายนอกที่คาดว่าจะเป็นการกำลังคนให้แก่ธุรกิจในอนาคต

- มีการสนับสนุนสถาบันต่าง ๆ ในชุมชนที่บริษัทดำเนินการอยู่เพื่อเพิ่มผลิตภาพ ด้วยการให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

- มีการให้ความรู้ด้านการวางแผน ด้านการเงินแก่ชุมชนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต

ด้วยแนวทางการสร้างคุณค่าร่วมทั้ง 3 ระดับข้างต้น จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาการสร้างคุณค่าร่วมให้เกิดขึ้นในสังคม ซึ่งการสร้างคุณค่าร่วมกันนี้จะเป็นตัวผลักดันนวัตกรรมใหม่และประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนและสังคม วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจจะถูกกำหนดใหม่ให้เป็นการสร้างคุณค่าที่ใช้ร่วมกันไม่ใช่เพียงแค่กำไรเพียงอย่างเดียว (Porter & Kramer, 2011) แต่เป็นการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวของธุรกิจและสังคม

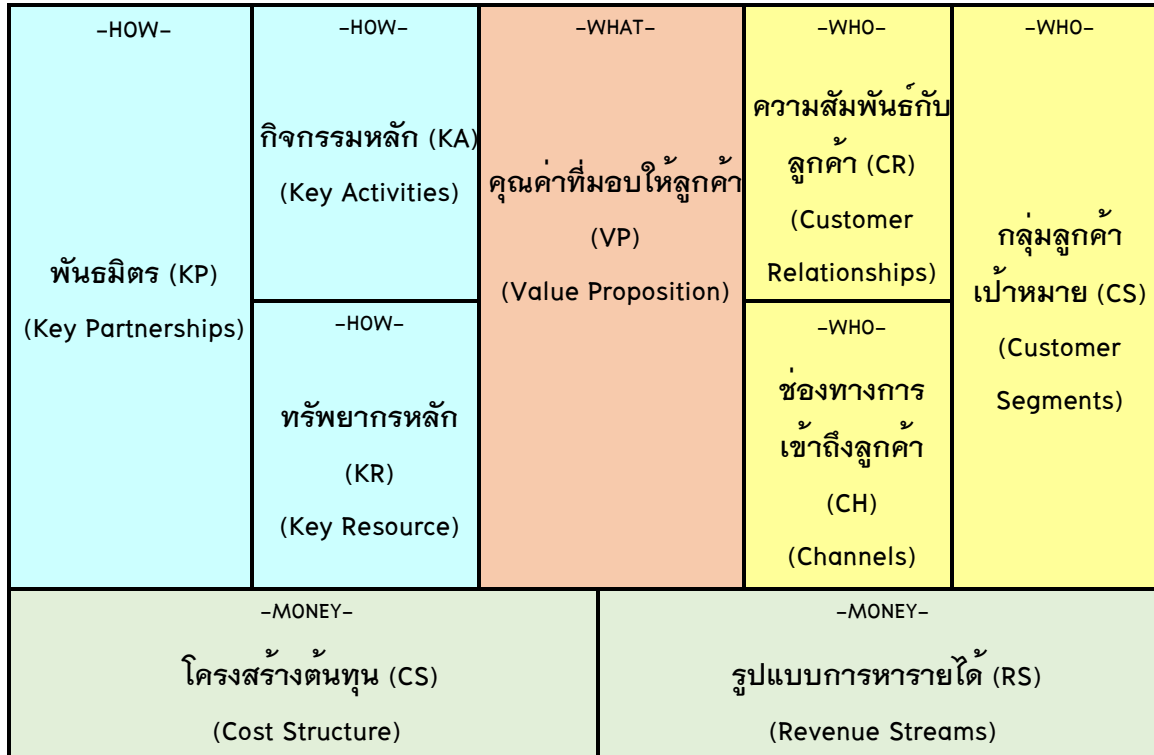
การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในโมเดลทางธุรกิจ (BMC) สู่ความสำเร็จสำหรับผู้ประกอบการ SME

การพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ วิสาหกิจชุมชน หรือวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งเกษตรกร ให้เป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ที่มีทักษะและมีคุณสมบัติของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขัน ต้องอาศัยองค์ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจ 3 ด้าน คือ 1) นวัตกรรมในการสร้างโมเดลธุรกิจ 2) นวัตกรรมในเชิงสินค้าและบริการ และ 3) นวัตกรรมในเชิงกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงการมีธรรมาภิบาลของผู้ประกอบการ (Nation Strategy Secretariat Office, 2018) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องสร้างคุณค่าร่วมในทุกขั้นตอนของการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อเป็นการสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจ

Business Model Canvas (BMC) หรือ แผนผังรูปแบบธุรกิจ เป็นเครื่องมือสร้างรูปแบบธุรกิจ หรือ เป็นการวางแผนธุรกิจอย่างเป็นระบบ ถูกพัฒนาและคิดค้นโดย Alexander Osterwalder และได้เผยแพร่ใน

หนังสือที่ชื่อว่า Business Model Generation ในแผนผังรูปแบบธุรกิจนี้จะอธิบายถึงเหตุผลของการสร้าง สิ่งมอบ และเก็บรักษาคุณค่าขององค์กร (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Business Model Canvas ใช้ในการวางแผนธุรกิจ โดยเป็นการกำหนดกลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จ ด้วยแผนงาน และเลือกรูปแบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ เหมาะกับธุรกิจใหม่หรือธุรกิจที่ต้องการสร้างนวัตกรรมในสินค้าหรือบริการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแยกเป็นส่วนย่อย ๆ 9 ช่อง (Building Block) (Aungvaravong & Yanakittkul, 2017) องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แผนผังรูปแบบธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC)

ที่มา: ดัดแปลงจากรูปภาพของ Osterwalder and Pigneur (2010)

จากภาพที่ 1 แสดงแผนผังรูปแบบธุรกิจ (BMC) ประกอบด้วยองค์ประกอบด้วย 4 กลุ่มใหญ่ 9 ส่วนย่อย ซึ่งตอบคำถามทางธุรกิจ ดังนี้ (Aungvaravong & Yanakittkul, 2017)

กลุ่มที่ 1 HOW (สีฟ้า) ประกอบด้วย

1) การสร้างพันธมิตร (Key Partnerships: KP) เป็นการเน้นสร้างพันธมิตรหลักทางการค้าความร่วมมือทางการค้าจากคู่ค้า เพื่อพึ่งพาอาศัยกันในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้ธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ เช่น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่หาวัตถุดิบได้ในราคาที่ยุติธรรม ผู้จัดจำหน่ายหาช่องทางในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ชุมชนหรือท้องถิ่นที่เป็นผู้จัดการวัตถุดิบมหาวิทยาลัยหรือศูนย์วิจัยที่เป็นแหล่งผลิตนวัตกรรมและความรู้ทางด้านวิชาการ ผู้รับช่วงการผลิตใน

ราคาแบบมิตรภาพ คู่แข่งขันภายในประเทศที่ร่วมมือกันในการแข่งขันกับคู่แข่งจากต่างประเทศ ทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถดำเนินการทุกอย่างเองได้ จึงต้องการอาศัยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ใน องค์ประกอบนี้ ตามแนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) สามารถสร้างได้ ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับ ผลิตรายณ์ ระดับผลิตรายณ์ในห่วงโซ่คุณค่า และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ

2) กิจกรรมหลัก (Key Activities: KA) เป็นการให้ความสำคัญในการสร้างคุณค่ากิจกรรมหลักในห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย (1) Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่ลำเลียงวัตถุดิบจากผู้ผลิตเข้าสู่ธุรกิจ ตั้งแต่การได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ ผ่านการสร้างเครือข่ายทางการค้า โดยให้คุณค่าเกิดขึ้นทั้งฝ่ายธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้อง (2) Operation เป็นกิจกรรมที่เปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (3) Outbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้าผ่านช่องทางที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ (4) Marketing and Sales เป็นกิจกรรมที่เน้นสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า การทำการตลาด การประชาสัมพันธ์ และการสร้างรูปแบบของรายได้ให้ทั้งธุรกิจและลูกค้า (5) Customer Service เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้ารวมถึงการบริการหลังการขาย ในองค์ประกอบนี้ ตามแนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) สามารถสร้างได้ ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับผลิตรายณ์ ระดับผลิตรายณ์ในห่วงโซ่คุณค่า และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ

3) ทรัพยากรหลัก (Key Resource: KR) เป็นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรหลักที่ธุรกิจใช้ในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า จึงต้องพิจารณาถึงคุณค่าร่วมทั้งห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การได้มาของวัตถุดิบหลัก การผลิตสินค้าและบริการ การกระจายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า การสร้างพันธมิตรทางการค้า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า การประสานการสร้างคุณค่าร่วมในห่วงโซ่อุปทานนั้น จะทำให้เกิดความร่วมมือในแง่ของการสร้างนวัตกรรมในสินค้าและบริการที่ดีสู่สังคม การลงทุนและพัฒนาผลผลิตในภาคเกษตรที่เป็นแหล่งวัตถุดิบ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน ในองค์ประกอบนี้ ตามแนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) สามารถสร้างได้ ทั้ง 3 คือ ระดับผลิตรายณ์ ระดับผลิตรายณ์ในห่วงโซ่คุณค่า และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ

กลุ่มที่ 2 What (สี่ส) ประกอบด้วย

4) คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Value Proposition: VP) เป็นการระบุว่าสินค้าหรือบริการของธุรกิจสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้าอย่างไร แล้วนำเอาคุณค่านั้นมาสร้างเป็นจุดแข็งของธุรกิจ ซึ่งจุดแข็งนี้จะเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ในเรื่องของนวัตกรรม การใช้ประโยชน์ หรือคุณสมบัติพิเศษที่เหนือความคาดหมายจากสินค้าและบริการ ซึ่งในองค์ประกอบนี้ ตามแนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) สามารถสร้างได้ในระดับผลิตรายณ์

กลุ่มที่ 3 Who (สีเหลือง) ประกอบด้วย

5) **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships: CR)** เป็นการเน้นในเรื่องการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้มีความใกล้ชิดและเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการขาย โดยที่ไม่ต้องหาลูกค้าใหม่ๆ ปัจจุบันระบบอัตโนมัติจะช่วยในการอำนวยความสะดวก ให้แก่บุคลากรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ เช่น ระบบการขายอัตโนมัติ (Sales Automation) ระบบตลาดอัตโนมัติ (Marketing Automation) และระบบบริการอัตโนมัติ (Service Automation) การใช้เทคโนโลยีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าเพื่อให้แต่ละหน่วยงานใน ธุรกิจสามารถใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องร่วมกันได้ รวมถึงช่องทางการสื่อสารทางสังคม (Social media) ทำให้ สามารถสร้างชุมชน (Community) เพื่อให้เกิดการพูดคุยและรู้จักกัน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าลูกค้าจะมี ความจงรักภักดีต่อธุรกิจ และนึกถึงธุรกิจเป็นอันดับแรก เมื่อต้องการซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ หรือ แนะนำให้เพื่อนและคนรอบข้างให้มาซื้อสินค้าของธุรกิจ ในองค์ประกอบนี้ ตามแนวคิดของการสร้าง คุณค่าร่วม (CSV) สามารถสร้างได้ ในระดับผลิตภัณฑ์ และระดับผลิตภัณฑ์ในห่วงโซ่คุณค่า

6) **กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments: CS)** เป็นการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ของธุรกิจ เพื่อว่าจะขายสินค้าให้ใคร กลุ่มไหน เพื่อที่จะได้ทำการสื่อสารทางการตลาดได้ถูกต้องว่าคุณ ค่าที่จะมอบให้นั้นจะส่งมอบให้ใครหรือกลุ่มใด การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ธุรกิจ สามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้ ในองค์ประกอบนี้ ตาม แนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) สามารถสร้างได้ในระดับผลิตภัณฑ์

7) **ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels: CH)** เป็นการแสวงหาวิธีหรือช่องทางที่ธุรกิจจะ เสนอคุณค่าให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการ โดยเลือกช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการจัดจำหน่าย และช่องทางการกระจายสินค้า ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นการอำนวยความสะดวกให้มีการ สื่อสารให้ข้อมูล การสั่งซื้อ การจัดส่ง รวมถึงการดูแลหลังการขาย โดยอำนวยความสะดวกด้วย เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต โซเชียลเน็ตเวิร์ก แอปพลิเคชัน ควบคู่ไปกับการ สื่อสารแบบดั้งเดิม เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร แผ่นพับ ใบปลิว ขึ้นอยู่กับความ เหมาะสมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ดังนั้น การสื่อสารกับลูกค้าจึงเป็นตัวเชื่อมต่อระหว่างธุรกิจกับลูกค้า ตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของกิจกรรมทางธุรกิจ ในองค์ประกอบนี้ ตามแนวคิด ของการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) สามารถสร้างได้ในระดับผลิตภัณฑ์ และระดับผลิตภัณฑ์ในห่วงโซ่คุณค่า

กลุ่มที่ 4 Money (สีเขียว) ประกอบด้วย

8) **โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure: CS)** เป็นการเน้นเรื่องการใช้ต้นทุนให้เกิดประโยชน์ และความคุ้มค่า โดยการวิเคราะห์ต้นทุนของแต่ละกิจกรรมทางธุรกิจ ว่าได้มีการใช้ต้นทุนไปใน กิจกรรมใดบ้าง และใช้ไปในทรัพยากรทั้งหมดเท่าไร การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสามารถลดต้นทุน ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้เกิดการจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ใน

องค์ประกอบนี้ ตามแนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) สามารถสร้างได้ ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับผลิตภัณฑ์ ระดับผลิตภาพในห่วงโซ่มูลค่า และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ

9) กระแสรายได้ (Revenue Streams: RS) เป็นการเน้นไปถึงรูปแบบหรือช่องทางที่มีการเกิดรายได้เข้ามายังธุรกิจ รวมถึงความสามารถด้านเศรษฐกิจของลูกค้าเป้าหมายว่า เต็มใจจ่ายในราคาเท่าไร ปัจจุบันใช้จ่ายอะไรบ้าง และวิธีการจ่ายอย่างไร เศรษฐกิจของธุรกิจจะให้ความสนใจว่ารายได้หลักของธุรกิจมาจากอะไร การขายสินค้าหรือให้บริการ ช่องทางที่ธุรกิจให้มีการชำระเงินผ่านช่องทางใดบ้าง นอกจากนี้ธุรกิจมีรายได้รองจากแหล่งอื่น ๆ อีกหรือไม่ ในองค์ประกอบนี้ ตามแนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) สามารถสร้างได้ในระดับผลิตภัณฑ์ และระดับผลิตภาพในห่วงโซ่มูลค่า

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าในองค์ประกอบ ทั้ง 9 ของ แผนผังรูปแบบธุรกิจ (BMC) นั้น สามารถสอดแทรกการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ได้ทุกองค์ประกอบ

กรณีศึกษาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการสร้างความยั่งยืนในการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในแผนผังรูปแบบธุรกิจ (BMC)

บริษัท กาแฟมิ่งมิตร จำกัด เป็นประเภทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ประกอบกิจการให้บริการ จัดการบริหารธุรกิจร้านกาแฟ ให้คำปรึกษา อบรม พัฒนาบุคลากรด้านธุรกิจกาแฟ ในจังหวัดเชียงใหม่ เปิดให้บริการมาแล้ว 18 ปี เป็นร้านกาแฟแบบมีสาขารวมทั้งหมด 20 สาขา ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ 19 สาขา และกรุงเทพฯ 1 สาขา แสดงถึงการเติบโตของธุรกิจที่มีการดำเนินงานมาเป็นเวลานาน และมีความยั่งยืนทางธุรกิจในระดับหนึ่ง

บริษัท กาแฟมิ่งมิตร จำกัด ได้มีการจัดกิจกรรมในการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ลงในแผนธุรกิจในรูปแบบ Business Model Canvas ดังนี้ (Rujirawat, 2023)

กลุ่มที่ 1 HOW ประกอบด้วย

1) การสร้างพันธมิตร (Key Partnerships: KP) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับของผลิตภัณฑ์ ระดับผลิตภาพในห่วงโซ่มูลค่า และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ โดยมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้าที่อยู่ต้นน้ำ ได้แก่ เกษตรกรผู้ปลูกกาแฟในท้องถิ่น ผู้ให้บริการขนส่ง ผู้แปรรูปกาแฟ กลางน้ำ ได้แก่ การให้สวัสดิการและยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข จากอัตราการเข้า-ออกของพนักงานในบริษัทน้อยมาก รวมถึงการจัดการปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมจากของเสียที่ใช้ในการผลิต และปลายน้ำ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าดังที่กล่าวข้างต้น การให้ความรู้แก่ชุมชนและสังคมเกี่ยวกับกาแฟ เพื่อสร้างงานให้ในอนาคต

2) กิจกรรมหลัก (Key Activities: KA) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับของผลิตภัณฑ์ระดับผลิตภาพในห่วงโซ่มูลค่า และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ ด้วยการตรวจสอบติดตามผลทุกกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าอย่างต่อเนื่องตามกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ (1) Inbound Logistics โดยลดต้นทุนและสร้างความสัมพันธ์

อันดีกับลูกค้าที่อยู่ต้นน้ำ (2) Operation โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มีมาตรการในการจำกัดของเสียจากการผลิตโดยนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น โดยนำกากกาแฟไปใช้ในการผลิตสบู่และปุ๋ย เป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด และดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงาน (3) Outbound โดยลดต้นทุนและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าที่อยู่ปลายน้ำ และ (4) Marketing and Sales ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับลูกค้า และ (5) Customer Service มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นช่องทางการสื่อสารให้ครอบคลุมกับลูกค้าเป้าหมาย

3) ทรัพยากรหลัก (Key Resource: KR) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับของผลิตภัณฑ์ ระดับคุณภาพในห่วงโซ่คุณค่า และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ โดยการจัดการวัตถุดิบด้านการเกษตร เพื่อพัฒนาการเกษตรร่วมกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบโดยได้มีการนำความรู้ด้านวิชาการจากสถาบันต่างๆ ไปสนับสนุนท้องถิ่นที่บริษัทรับซื้อวัตถุดิบเพื่อเพิ่มผลิตภาพ นอกจากนี้ยังได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงานและคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการให้บริการด้านความรู้เรื่องสุขภาพเพื่อให้ท้องถิ่นได้ตระหนักถึงการดูแลสุขภาพและผลดีวัตถุดิบที่มีคุณภาพ รวมถึงโครงการพัฒนาแรงงานภายนอกที่คาดว่าจะเป็นการกำลังคนให้แก่ธุรกิจกาแฟในอนาคตด้วยการอบรมให้ความรู้เรื่องกาแฟ

กลุ่มที่ 2 What ประกอบด้วย

4) คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Value Proposition: VP) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับผลิตภัณฑ์ โดยมีการพัฒนาและเลือกใช้วัตถุดิบที่ปลอดภัย มีการควบคุมคุณภาพทุกกระบวนการผลิตให้มีมาตรฐานสากลทุกขั้นตอน ใช้เทคโนโลยีการในพัฒนาวัตถุดิบและมีการสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อพัฒนารสชาติกาแฟให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

กลุ่มที่ 3 Who ประกอบด้วย

5) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships: CR) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับของผลิตภัณฑ์ และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ โดยการจัดกิจกรรมร่วมกับลูกค้าและสื่อสารกับชุมชนและสังคม โดยใช้โครงการปลูกป่าทดแทน และทำแนวกันไฟป่าในพื้นที่เสี่ยง มีการใช้เทคโนโลยีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าร่วมกับโรงคั่วกาแฟเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด รวมถึงช่องทางที่ลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์กต่าง ๆ

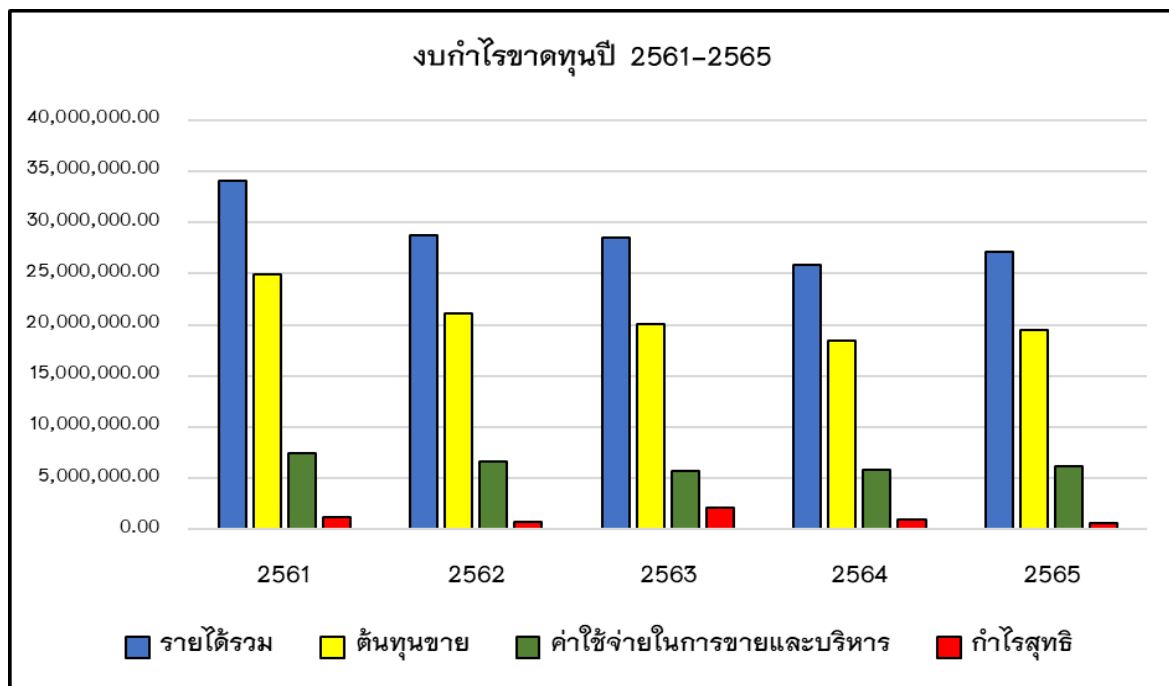
6) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments: CS) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับผลิตภัณฑ์ โดยการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนในปัจจุบัน และกลุ่มลูกค้าในอนาคต ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย สามารถนำเสนอสินค้าได้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้

7) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels: CH) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับของผลิตภัณฑ์ และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ โดยการจัดทำสาขาได้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในจังหวัดเชียงใหม่ 19 สาขา และยังมีการขยายสาขาไปกรุงเทพฯ อีก 1 สาขา มีการใช้การสื่อสาร

ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศในการสั่งซื้อวัตถุดิบ การให้บริการ และการสื่อสารกับลูกค้า เพื่ออำนวยความสะดวกในห่วงโซ่อุปทาน

กลุ่มที่ 4 Money ประกอบด้วย

8) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure: CS) สร้างคุณค่าร่วมในระดับของผลิตภัณฑ์ ระดับผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า และระดับการพัฒนาระบบนิเวศ โดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดการจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพโดยควบคุมต้นทุนขาย (Cost of Goods Sold) ให้ลดลงตามยอดขายของธุรกิจในแต่ละปี ดังแสดงตามภาพที่ 2



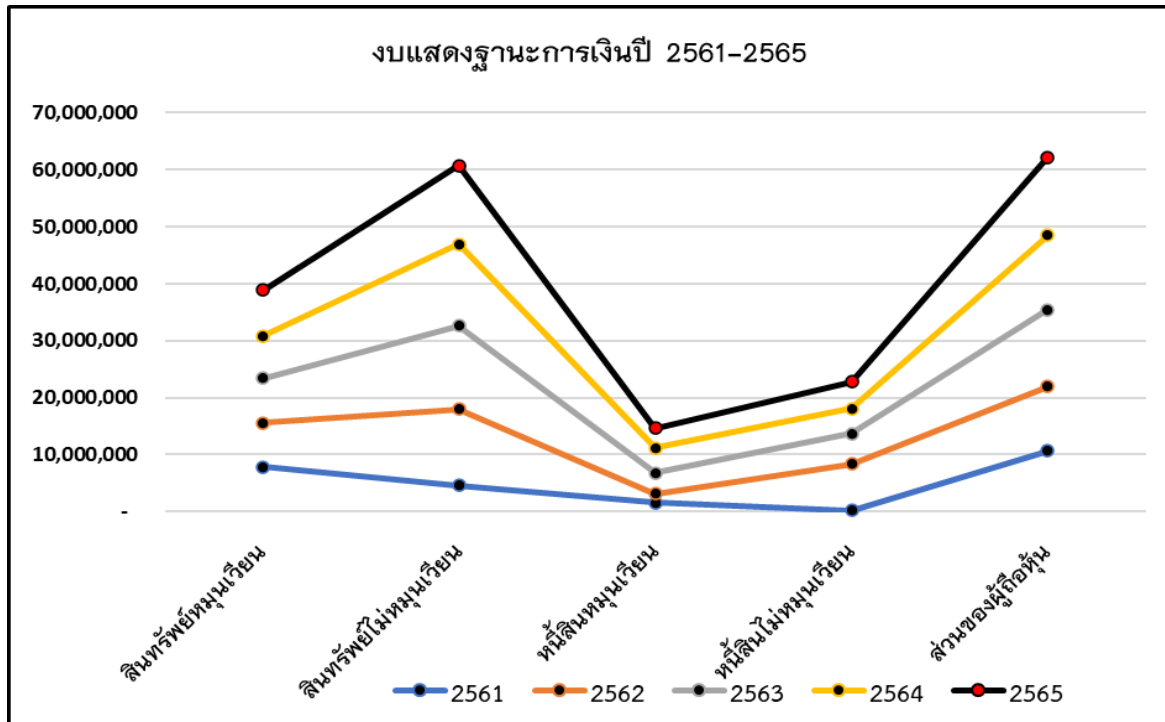
ภาพที่ 2 งบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2561 – 2565 บริษัท กาแฟมังกร จำกัด

ที่มา : พัฒนภาพจากข้อมูลของ Department of Business Development (2023)

จากภาพที่ 2 บริษัทมีการควบคุมต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง และการขนส่ง โดยการควบคุมปริมาณสต็อกและค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้ง โดยให้ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และผู้แปรรูปวัตถุดิบส่งมอบวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตในปริมาณและจำนวนครั้งที่เหมาะสมและต้นทุนการสั่งซื้อต่ำ และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารให้ลดลงตาม และเมื่อพิจารณาประสิทธิภาพจากอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover) ของบริษัทมีค่า 11.83 เท่า ซึ่งหมุนเวียนเร็วกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมอยู่ที่ 2.92 เท่า จากประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทดังที่ได้กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นผลการดำเนินงาน 5 ปีที่ผ่านมา บริษัทมีการควบคุมต้นทุนขายของกิจการ และควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากงบกำไรขาดทุนย้อนหลัง 5 ปี คือ ปี พ.ศ. 2561–2565 รายได้ของบริษัทมีแนวโน้มลดลง แต่บริษัทมีความสามารถควบคุมต้นทุนต้นทุนขาย ซึ่งเป็นต้นทุนแปรผัน ให้สอดคล้องกับยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคงสัดส่วนต้นทุนขายต่อรายได้ ทำให้บริษัทมีความสามารถในการสร้างกำไรผลประกอบการจึงมีกำไรทุกปี และมีอัตรากำไรสุทธิแต่ละปีใกล้เคียงกันทุกปี แม้รายได้จะลดลง อีกทั้งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของค่าใช้จ่าย ต้นทุนผันแปรต้นทุนขายมีแนวโน้มลดลง และต้นทุนคงที่ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายการบริหารมีแนวโน้มลดลงเช่นกัน จึงทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของบริษัทมีแนวโน้มลดลง และผลตอบแทนจากกำไรการดำเนินงานต่อรายได้รวม 3.74% เทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม 2.51% (Department of Business Development, 2023) แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของบริษัทมีมิตรภาพเพิ่มมากกว่าธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

9) กระแสรายได้ (Revenue Streams : RS) สร้างคุณค่าร่วมในระดับของผลิตภัณฑ์ และระดับการพัฒนากระบวนการ โดยมีการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการเริ่มต้นจากระดับล่างให้สามารถเข้าถึงได้ด้วยคุณภาพในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นโดยการจัดหาทรัพยากรและวัตถุดิบในท้องถิ่น ประเด็นของกระแสรายได้ของบริษัท จากงบกำไรขาดทุนย้อนหลัง 5 ปี คือ ปี พ.ศ. 2560–2564 บริษัทมีรายได้ลดลง แต่สามารถคงอัตรากำไรสุทธิของบริษัทไว้ได้ในทุกปี และนำกำไรสุทธิรวมกับกำไรสะสมทุกปีซึ่งอยู่ในส่วนของผู้ถือหุ้น(Owner's Equity) ทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นมีมูลค่าเพิ่มขึ้นทุกปี ประกอบเมื่อดูในอัตราส่วนทางการเงิน ROE ของบริษัท มีค่า 5.01 เทียบกับธุรกิจขนาดเดียวกันค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม 4.91 ถือว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ดี และเมื่อพิจารณาเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ (NWC) มีค่าเป็นบวก โดยมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียน ทำให้กิจการมีสภาพคล่องสูง และบริษัทมีโครงสร้างเงินทุน (Cost of Capital) สัดส่วนหนี้สินระยะยาวบริษัทมีการกู้หนี้เมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้นในสัดส่วนที่น้อย (Debt to Equity Ratio) ทำให้ค่าใช้จ่ายต้นทุนทางการเงินของบริษัทมีน้อย จึงคงความสามารถในการสร้างกำไรแก่บริษัทได้ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 งบแสดงฐานะการเงิน ปี พ.ศ. 2561 – 2565 บริษัท กาแฟมิ่งมิตร จำกัด

ที่มา : พัฒนาภาพจากข้อมูลของ Department of Business Development (2023)

บทสรุป

การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ตามแนวทางของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ และมาร์ค เครเมอร์ มิใช่การแบ่งปันหรือส่งมอบคุณค่าที่ได้เกิดขึ้นแล้วในรูปของการบริจาค (Philanthropy) หรือ การคืนกำไรสู่สังคมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการธุรกิจ และเกิดขึ้นภายหลัง (CSR-after-process) คุณลักษณะของ CSV จะต้องมีความคู่กัน (Duality) ของคุณค่าที่เกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน จากกรณีศึกษาบริษัท กาแฟมิ่งมิตร จำกัด แนวทางในการสร้างคุณค่า: CSV ในการจัดทำแผนผังรูปแบบธุรกิจ: BMC สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4

-HOW- พันธมิตร (KP) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับของ ผลิตภัณฑ์ ระดับผลิตภาพใน ห่วงโซ่คุณค่า และ ระดับการพัฒนา ระบบนิเวศ	-HOW- กิจกรรมหลัก (KA) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับของ ผลิตภัณฑ์ ระดับผลิตภาพใน ห่วงโซ่คุณค่า และ ระดับการพัฒนา ระบบนิเวศ	-WHAT- คุณค่าที่มอบให้ ลูกค้า (VP) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับผลิตภัณฑ์	-WHO- ความสัมพันธ์กับ ลูกค้า (CR) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับของ ผลิตภัณฑ์ และ ระดับการพัฒนา ระบบนิเวศ	-WHO- กลุ่มลูกค้า เป้าหมาย (CS) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับ ผลิตภัณฑ์
			-WHO- ช่องทางการเข้าถึง ลูกค้า (CH) สร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในระดับของ ผลิตภัณฑ์ และ ระดับการพัฒนา ระบบนิเวศ	
-MONEY- โครงสร้างต้นทุน (CS) สร้างคุณค่าร่วม(CSV) ในระดับของผลิตภัณฑ์ ระดับผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า และระดับการพัฒนา ระบบนิเวศ			-MONEY- รูปแบบการหารายได้ (RS) สร้างคุณค่าร่วม(CSV) ในระดับของผลิตภัณฑ์ และระดับการพัฒนา ระบบนิเวศ	

ภาพที่ 4 การสร้างคุณค่าในแนวทางของ Creating Shared Value ใน Business Model Canvas

ที่มา: พัฒนาโดยผู้เขียน ดัดแปลงภาพจาก Osterwalder and Pigneur (2010)

การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) จึงต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ คือ การสร้างโอกาสทางธุรกิจ ประเด็นปัญหาทางสังคมที่รอการแก้ไข และการใช้ความเชี่ยวชาญและสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งในการสร้างแผนผังรูปแบบธุรกิจ (BMC) นั้น เป็นกระบวนการของกิจกรรมทางธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนา 3 ส่วนคือ องค์กร ห่วงโซ่อุปทาน และสังคม ในส่วนขององค์กรนั้น คือ การก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจในรูปแบบของรายได้ ผลกำไร ส่วนแบ่งตลาด การสร้างตลาดใหม่ การลดค่าใช้จ่ายหรือลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ส่วนด้านสังคม คือ การก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมในรูปแบบของการพัฒนา การ

แก้ไขเยียวยา การยกระดับคุณภาพชีวิต การรักษาและฟื้นฟูสภาพแวดล้อม การลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างโอกาสหรือความเป็นธรรมในสังคมในด้านต่าง ๆ และส่วนของห่วงโซ่อุปทาน คือ การก่อให้เกิดผลิตภาพที่ทำให้การส่งมอบผลลัพธ์ทั้งทางธุรกิจและทางสังคมมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเต็มคุณค่า ซึ่งการพัฒนาทั้ง 3 ส่วนของแผนผังรูปแบบธุรกิจนี้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสร้างคุณค่าร่วมได้อย่างสอดคล้องกันตามแนวทางของคุณลักษณะของ CSV คือ CSR-in-process เพื่อแสดงให้เห็นถึงการประกอบธุรกิจที่ทำอยู่ปกติอย่างรับผิดชอบ ด้วยการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ดังนั้น การสร้างคุณค่าร่วม จึงเป็นแนวคิดที่ภาคธุรกิจควรให้ความสนใจนำมาใช้เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการทำธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และความเชี่ยวชาญหลักของกิจการ สร้างคุณค่าให้แก่สังคม โดยมีแรงจูงใจจากผลตอบแทนทางธุรกิจเป็นตัวขับเคลื่อน (Thaipat Institute, 2014) และจากการศึกษาเรื่อง Creating shared value (CSV) : The sustainable business model ของ Rachmawati et al. (2019) พบว่า CSV คือ รูปแบบธุรกิจที่ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับคุณค่าทางสังคมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณค่าทางเศรษฐกิจด้วย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งสังคมและบริษัทผ่านการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม มูลค่าทางเศรษฐกิจหมายถึงกำไรที่เพิ่มขึ้น ผลผลิต และส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น คุณค่าทางสังคมรวมถึงการพัฒนาพื้นที่และโครงสร้างพื้นฐาน การปรับปรุงนวัตกรรมทางสังคม และความยั่งยืนของสังคมในทางปฏิบัติ ในทัศนะของผู้เขียน จึงปฏิเสธไม่ได้ว่า การสร้างคุณค่าร่วมในการดำเนินธุรกิจนั้นสามารถสร้างได้ทั้งผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เมื่อผู้ประกอบการได้มีการวางแผนโดยใช้แผนผังรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model Canvas) ก็จะสามารถสอดแทรกการสร้างคุณค่าร่วม(CSV) ได้ทุกระดับ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว อันนำไปสู่ความยั่งยืนนอกเหนือจากการเติบโตของกิจการได้

References

- Aungvaravong, C., & Yanakittkul, P. (2017). Business model analysis of health-supplement product from the organic rice-powder drink. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, 37(4), 92–109.
- Department of Business Development. (2023, January 16). *Financial statement information of Mingmitr Coffee Company Limited*. <https://datawarehouse.dbd.go.th/company/profile/JsGxZa8NABoPniXTESYi1aDNu7C6OynfNhBW7rVwL4k=>

- Halme, M., Roome, N., & Dobers, P. (2009). Corporate responsibility: Reflections on context and consequences. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 1–9.
- Harvard Business School. (n.d.). *Creating Shared Value Explained*.
<https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/Pages/default.aspx>
- Kettapan, K. (2516). Strategy of Corporate Social Responsibility for Competitive Advantage. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 1143–1156.
- Nation Strategy Secretariat Office. (2018). *Draft National Strategy (Proposed National Legislative Assembly)*. www.nsc.go.th/Download1/
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (n.d.). *The role of SMEs of Thai economy*.
https://www.sme.go.th/upload/mod_download/ch1-20171024122305.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries*. Wiley & Sons.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2–17.
- Rachmawati, T., Basuki, B., & Hamidah, H. (2019). Creating shared value (CSV): The sustainable business model. *Journal International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(9), 262–269.
- Rujirawat, P. (2023, January 29). *Business Model Canvas (BMC) of Mingmitr Coffee Company Limited*. Interviewer with the CEO of Mingmitr Coffee Company Limited.
- SMEONE. (2020, September 16). *8 reasons, why "SME" is important to the Thai economic system?*. <https://www.smeone.info/posts/view/284>
- Thaipat Institute. (2014). *Creating Shared Value (CSV): Business Strategy*.
<http://www.thaicssr.com/2014/03/creating-shared-value-csv>
- Yodprutikan, P. (2013, September 26). *CSR or CSV*.
<http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/53257>