บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ
3. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด
4. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

ผลิน ภู่จรูญ (2547: 197) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์จะเริ่มจากขบวนการศึกษาข้อมูลของฝ่ายตรงข้ามอย่างละเอียดก่อน จากนั้นจึงนำเอารายละเอียดมาศึกษาเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติ โดยมีการกำหนดภารกิจที่ชัดเจน มีการจัดลำดับขั้นความสำคัญของการดำเนินงานตามลำดับ นอกจากนี้กลยุทธ์ที่เหมาะสมควรเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถหลัก ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์มาปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงแก่นความสามารถหลักขององค์การนั้นเป็นสำคัญ โดยตระหนักว่าความสามารถหลักที่มีอยู่นั้นต้องมีการพัฒนาตลอดเวลาด้วย

สมยศ นาวีการ (2545: 1) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์จะอธิบายถึงวิถีทางที่องค์การจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้อุปสรรคและโอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนทรัพยากรและความสามารถภายในองค์การ

Porter (1985 อ้างถึงใน จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2552: 254) ได้ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง การส่งมอบคุณค่าที่ดีกว่าให้กับลูกค้า หรือการสร้างคุณค่าที่เท่าเทียมกับคู่แข่งด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งทั้งสองสิ่งทำให้องค์การแตกต่างจากคู่แข่งและมีผลประกอบการที่ดีกว่า กล่าวคือ ความได้เปรียบด้านต้นทุน เกิดจากการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่ง ส่วนความได้เปรียบด้านความแตกต่าง เกิดขึ้นจากกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งและการเลือกทำกิจกรรมเหล่านั้นด้วยวิธีการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือรูปแบบของการตัดสินใจและการเลือกทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้

ลำดับขั้นของกลยุทธ์

Wheelen และ Hunger (2000) ได้ระบุว่า ลำดับขั้นของกลยุทธ์ คือ การจัดกลยุทธ์รวมเป็นกลุ่ม ๆ แยกออกเป็น 3 กลุ่มตามระดับของการบริหารงานในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของพักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และผสุ เดชะรินทร์ (2542: 14-15) ที่ระบุว่า กลยุทธ์โดยทั่วไปสามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือดำเนินงาน (Functional or Operational Strategy) โดยกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

วิทยา ด่านธำรงกูล (2546: 157) กลยุทธ์ระดับองค์การ จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งจะมีขอบเขตครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ โดยจะเป็นเครื่องกำหนดว่าองค์การควรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร ควรจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถดำรงอยู่ต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับ ขจรวุฒิ นำศิริกุล (2553: 11-20) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับองค์การเป็นกลยุทธ์ซึ่งรับผิดชอบโดยผู้จัดการระดับองค์การ (Corporate Level Strategy) ซึ่งวางไว้เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการทำกำไรได้อย่างสูงสุด และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546: 153) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารต้องพยายามใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายและสร้างจุดแข็งภายในให้มากขึ้นพร้อม ๆ กับพยายามลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและแก้ไขจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

วิทยา ด่านธำรงกูล (2546: 157) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมีขอบเขตที่จำกัดกว่ากลยุทธ์ระดับองค์การ โดยจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head: BU Head) เพื่อให้หน่วยธุรกิจ (Business Unit: BU) ของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับจิตติ รัศมีธรรมโชติ (2552: 41) กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับสินค้าหรือบริการขององค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy)

จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2552: 46) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ วิธีการที่หน่วยงานขององค์การใช้ในการทำหน้าที่ของตน เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์การและระดับธุรกิจ ส่วน วิทยา ด่านธำรงกูล (2546: 157) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ถูกกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจทำให้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ สอดคล้องกับ ขจรวุฒิ นำศิริกุล (2553: 24-25) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ที่รับผิดชอบโดยผู้จัดการระดับสายการปฏิบัติงาน (Functional Level Managers) ซึ่งวางไว้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ได้วางไว้ ด้วยการปรับปรุงความสามารถในด้านต่าง ๆ ให้เป็นเลิศ ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และการตอบสนองต่อลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานรวมขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์สนับสนุน นั่นคือ กลยุทธ์หลักได้แก่ กลยุทธ์การไหลเวียนของผลิตภัณฑ์ (Logistic Strategy) กลยุทธ์การดำเนินงานผลิต (Operation Strategy) กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) กลยุทธ์การให้บริการ (Service Strategy) ส่วนกลยุทธ์สนับสนุนได้แก่ กลยุทธ์การเงิน (Financial Strategy) กลยุทธ์การบัญชี (Accounting Strategy) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) และกลยุทธ์การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement or Purchasing Strategy) เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวนี้เป็นกิจกรรมที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์การ

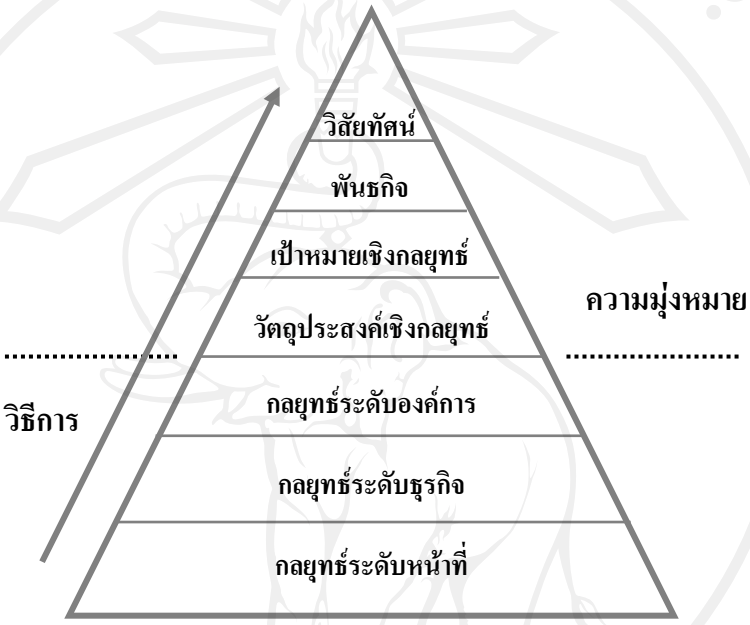
แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Porter (1985 อ้างถึงใน จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2552: 134-140) ที่ได้เสนอให้ใช้ห่วงโซ่คุณค่าในการอธิบายภาพขององค์การ แทนการใช้โครงสร้างองค์การในการอธิบาย เนื่องจากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าสามารถทำให้คนทั่วไปมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า กิจกรรมต่าง ๆ เชื่อมโยงกันอย่างไร นอกจากนี้ ยังมองเห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมหลักแต่ละกิจกรรมกับกิจกรรมสนับสนุน กล่าวคือ การปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าเพื่อตอบสนองกลยุทธ์การแข่งขันจะสามารถกระทำได้ด้วยการเปลี่ยนวิธีการทำกิจกรรม

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

Wheelen และ Hunger (2000) ได้นำเสนอว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ และกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ได้แก่ พันธกิจ (Mission) ขององค์การ วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (strategy) ขององค์การ และนโยบาย (Policies)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2552: 11-48) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ ว่าประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่แสดงความมุ่งหมาย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และส่วนที่แสดงวิธีการ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ แสดงไว้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ลำดับชั้นขององค์ประกอบในแผนกลยุทธ์
ที่มา: จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2552: 32

จิตติ รัศมีธรรมโชติ ได้อธิบายถึงความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ไว้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของทุกองค์การมีความเชื่อมโยงกัน โดยวิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหมายในระยะยาวที่มีรายละเอียดกว้าง ๆ พันธกิจอธิบายภาพของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขึ้น เป้าหมายเชิงกลยุทธ์แสดงความมุ่งหมายเชิงคุณภาพในมิติต่าง ๆ ของพันธกิจ ส่วนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แสดงเกณฑ์ของแต่ละความมุ่งหมายที่ระบุในเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยเกณฑ์ดังกล่าวมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง ซึ่งการทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์บรรลุผล ต้องอาศัยกลยุทธ์หรือวิธีการที่ทำให้ความมุ่งหมายขององค์การบรรลุผลแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์การ ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องตอบสนองทั้งกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (2551: 6) ได้ให้นิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หรือ Corporate Social Responsibility :CSR หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การปฏิบัติตามนิยามซีเอสอาร์ที่สามารถยกระดับตนเองไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้เป็นผลสำเร็จ โดยไม่ผิดศีลธรรมจรรยา ไม่เบียดเบียนทุกฝ่าย ย่อมสร้างสรรค์ความสุขที่แท้จริงให้กับทั้งตนเอง ธุรกิจ รวมทั้งสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

สถาบันไทยพัฒน์ (2553: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ หรือบรรษัทบริบาล ซึ่งมาจากคำว่า บรรษัท + บริ (แปลว่า ทั้งหมด ออกไป โดยรอบ) ส่วนคำว่า บาล หมายถึง การดูแลรักษาไม่เฉพาะในส่วนที่เป็นกิจการ แต่ยังแผ่ขยายกว้างออกไปครอบคลุมในส่วนที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดที่อยู่โดยรอบกิจการ ด้วยเงื่อนไขของความสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะพลเมืองบรรษัท (Corporate Citizen) การมีคุณธรรม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกกิจการอย่างเท่าเทียมกัน

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ดำเนินการภายใต้ สถาบันกองทุนเพื่อพัฒนาตลาดทุน ศูนย์พัฒนาธุรกิจตลาดทุน (Image Plus, ม.ป.ป.: ออนไลน์) ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) (Image Plus, ม.ป.ป.: ออนไลน์) ได้ให้นิยาม ซีเอสอาร์ ว่าเป็นเรื่องของการที่องค์การตอบสนองต่อประเด็นเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้ประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคมนอกจากนั้นยังเป็นเรื่องของบทบาทขององค์การธุรกิจในสังคม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์การธุรกิจ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ โดยสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ การวัดผลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

Epstein (อ้างถึงใน สายทิพย์ โสรัตน์, 2551: 11) ได้กล่าวว่า ในเบื้องต้นนั้นซีเอสอาร์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งผลลัพธ์จากการตัดสินใจขององค์การ อันเกี่ยวเนื่องกับประเด็นหรือปัญหาหนึ่ง ซึ่งการดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานจะทำให้เกิดประโยชน์มากกว่าเกิดผลกระทบในทางลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ โดยหลักของซีเอสอาร์ได้มุ่งไปที่ความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของผลการกระทำขององค์การ

พิพัฒน์ ยอดพฤติการ (2549 อ้างถึงใน สุเมธ กาญจนพันธุ์, 2551: 6) ได้ให้คำจำกัดความของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ (Corporate Social Responsibility) หรือ ซีเอสอาร์ ว่า การดำเนินกิจกรรมซึ่งหมายรวมถึงภายในและภายนอกองค์การที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้ ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับองค์การโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัว พนักงาน ชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ เป็นต้น และสังคมในระดับไกล ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น ด้วยการใช้ทรัพยากรทั้งที่มีอยู่ในองค์การหรือจากภายนอกองค์การ ในอันที่จะทำให้อยู่รวมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

อนันตชัย ยูรประถม จากมูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา (EDF) และโครงการเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (อ้างถึงใน สายทิพย์ โสรัตน์, 2551: 10-11) ได้ให้คำนิยามว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจคือ ความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบเริ่มตั้งแต่การป้องกัน ปรับปรุง รักษา และพัฒนา ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่จากภายในองค์การออกไปสู่สังคมในวงกว้าง เป็นไปตามกฎหมายที่บังคับใช้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (อ้างถึงใน ไทยคูน–แบรนด์เอจ, 2552: 24-25) คือการมุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลใน 3 ส่วน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวคิด Triple Bottom Line (TBL หรือ 3BL) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารจัดการด้วยความใส่ใจทั้งในด้านผลกำไร (Profit) สิ่งแวดล้อม (Planet) และสังคม (People) ไปพร้อม ๆ กัน

World Business Council on Sustainable Development (Image Plus, ม.ป.ป.: ออนไลน์) ได้ให้นิยามซีเอสอาร์คือ คำมั่นของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนโดยทำงานร่วมกับลูกจ้าง ครอบครัว ชุมชน และสังคมโดยกว้าง เพื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสังคมโดยรวม

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และแผ่ขยายกว้างออกไปครอบคลุมในส่วนที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดขององค์การ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

Porter และ Kramer (2006) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันมีการนำเสนอแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ 4 แนวคิดที่ได้ให้น้ำหนักกับการรับผิดชอบต่อสังคมในแง่มุมที่แตกต่างกันดังนี้

1. แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามมุมมองด้านจริยธรรม (Moral Obligation) เป็นการเรียกร้องให้องค์การปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดีด้วยการกระทำสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับของสังคมอย่างเคร่งครัด ถือเป็นมุมมองหลักที่องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันยึดถือ

2. แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามมุมมองด้านความยั่งยืนของสภาพแวดล้อมและชุมชน เป็นการเรียกร้องให้องค์การรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมและชุมชน Porter และ Kramer ได้สรุปไว้ว่าเป็นการที่องค์การพยายามบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวด้วยการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เป็นภัยต่อสังคม หรือทำลายสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ จึงเป็นการวัดความสำเร็จขององค์การจากผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า “Triple Bottom Line” ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่นอกเหนือจากการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส การจ้างงานอย่างเป็นธรรม และการเคารพในสิทธิมนุษยชนแล้ว นั่นคือ องค์การต้องพยายามใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ร่วมอนุรักษ์สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติอย่างเต็มความสามารถ

3.แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามมุมมองด้านฉันทานุมัติในการดำเนินธุรกิจ (License to Operate) มีที่มาจากความคิดที่ว่า “องค์การ จะดำเนินธุรกิจได้ก็ต่อเมื่อได้รับความยินยอม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจากภาครัฐ ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกราย” Porter และ Kramer เห็นว่า มุมมองนี้นำเสนอแนวทางที่มีความเป็นรูปธรรมมากที่สุด เนื่องจากชี้นำให้องค์การค้นหาประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกราย แล้วตัดสินใจทำกิจกรรมในทิศทางที่ไม่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อต้าน ส่งผลให้องค์การตระหนักถึงความสำคัญของการรับฟังความคิดเห็น การทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย

4. แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามมุมมองด้านภาพลักษณ์ขององค์การ (Reputation) การรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ สร้างความแข็งแกร่งของตราสินค้า เพิ่มขวัญกำลังใจของพนักงาน และเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์การ ในบางองค์การทำกิจกรรมซีเอสอาร์เพื่อเป็นหลักประกันล่วงหน้าว่า สังคมจะลดการวิพากษ์วิจารณ์และการต่อต้าน หากในอนาคตองค์การต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตที่ก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยของสังคม การทำกิจกรรมซีเอสอาร์จึงเป็นไปเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ในระยะยาว โดย Porter และ Kramer เห็นว่า องค์การได้รับประโยชน์จากมุมมองนี้น้อยมาก และยังให้ความสำคัญกับความรู้สึก ความ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

คิดเห็นและความพึงพอใจของบุคคลภายนอกองค์การ ดังนั้นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมตามมุมมองนี้จะไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์การและสังคมโดยรวมอย่างเต็มที่

Porter และ Kramer (2006) ได้กล่าวสรุปว่าแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การตามมุมมองทั้ง 4 ยังขาดความสมบูรณ์ เนื่องจากมีจุดอ่อนที่สำคัญคือ การมองธุรกิจและสังคมในลักษณะของหน่วยที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน แทนที่จะมองว่าเป็นหน่วยที่ต้องพึ่งพากัน ดังนั้นกิจกรรมซีเอสอาร์จึงเป็นเสมือนค่าใช้จ่ายขององค์การที่สังคมจะได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว องค์การทั้งหลายจึงไม่ได้กำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ขึ้นในลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และกิจกรรมอื่นขององค์การ ทำให้ขาดแนวทางชี้นำกิจกรรมซีเอสอาร์ในลักษณะที่เป็นการสร้างประโยชน์ให้กับองค์การและสังคมอย่างเต็มที่และเท่าเทียมกัน

ประโยชน์การทำซีเอสอาร์สำหรับภาคธุรกิจ

บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของโลก Arther D Little ได้ทำการศึกษาพบว่า การทำซีเอสอาร์ มีผลดีต่อธุรกิจถึง 8 ประการ (Image Plus, ม.ป.ป.: ออนไลน์) คือ

1. ประโยชน์ด้านการบริหารความน่าเชื่อถือ ซีเอสอาร์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง โดยในทศวรรษ 80 มูลค่าของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เป็นตัวขับเคลื่อนมูลค่าของบริษัท จากร้อยละ 17 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 71 ในทศวรรษ 90 ซึ่งความน่าเชื่อถือของบริษัทถูกกำหนดด้วยความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท และยังพบว่ามีความเชื่อมโยงที่แข็งแรงมากระหว่างความน่าเชื่อถือและความสามารถในการประกอบการของบริษัท โดยบริษัทที่สามารถจัดการความสัมพันธ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นองค์รวมได้นั้น จะส่งผลต่อยอดขายมากขึ้นถึง 4 เท่า และการเจริญเติบโตของการจ้างงานมากขึ้นถึง 8 เท่าเมื่อเทียบกับ บริษัทที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว ส่วนนิตยสาร Fortune ได้รายงานว่าความน่าเชื่อถือของบริษัทช่วยเพิ่มระยะเวลาที่บริษัทจะสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมนั้นได้อย่างต่อเนื่อง

2. ประโยชน์ในการจัดการความเสี่ยง การจัดการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและธรรมมาภิบาลมีความสำคัญมากในการป้องกันปัญหาอันอาจเกิดจากความเสี่ยงที่ควบคุมได้ยาก ในสหรัฐอเมริกาได้มีการสำรวจบริษัทใหญ่กว่า 300 บริษัทที่ประกอบการด้านอุตสาหกรรม พบว่า บริษัทที่ได้ลงทุนด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม สามารถลดความเสี่ยงโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดการณ์ของนักลงทุน ทำให้มูลค่าในตลาดหุ้นของบริษัทนั้นเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 5 และมีการศึกษาอื่นๆ ที่แสดงว่า บริษัทที่ทำซีเอสอาร์ มักได้กำไรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ได้ทำซีเอสอาร์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. ประโยชน์ด้านการคัดเลือกและสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาพนักงานดีให้อยู่กับบริษัท จากการวิจัยในสหรัฐอเมริกาในปี 1997 พบว่า ร้อยละ42 ของผู้ตอบแบบสอบถามจะพิจารณาประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการเลือกสมัครเข้าทำงาน และพนักงานในบริษัทก็ให้ความสนใจด้านการรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและใช้เป็นตัวตัดสินใจในการเลือกที่จะทำหรือเปลี่ยนไปทำกับบริษัทอื่นที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่า

4. ประโยชน์ด้านความสัมพันธ์ของนักลงทุนและการเข้าถึงเงินทุน Collins และPorras ได้นำเสนอ “Built to Last” โดยเปรียบเทียบ 18 บริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในระยะเวลา 50 ปีที่ผ่านมาพบว่า กลุ่มบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงและต่อเนื่องยาวนานมีเป้าหมายที่ไกลกว่าการมุ่งแสวงหากำไรอย่างเป็นรูปธรรม หรือมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ การที่ตลาดหลักทรัพย์เข้ามาสร้างมาตรฐาน หรือนวัตกรรมทางการเงิน SRI: Socially Responsible Investment ทำให้นักลงทุนทั่วไปตื่นตัวและเห็นประโยชน์ของการลงทุนที่รับผิดชอบต่อสังคม ทั้งประโยชน์ทางสังคมและประโยชน์ทางการเงิน

5. ประโยชน์ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถใช้เป้าหมายดังกล่าวในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปในแนวทางที่ยั่งยืนได้ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ลดการใช้พลังงาน และลดต้นทุนการผลิตสินค้าในขณะที่คุณภาพสินค้าเพิ่มขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

6. ประโยชน์ด้านความสามารถทางการแข่งขันและจุดยืนในตลาด ในประเทศอังกฤษผู้บริโภคร้อยละ 92 เชื่อว่า บริษัทควรมีมาตรฐานแรงงานสำหรับซัพพลายเออร์ด้วย และร้อยละ 14 เชื่อว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้า ซึ่งแนวคิดเช่นนี้กำลังแผ่ขยายไปทั่วโลก ส่วนผลการวิจัยด้านทัศนคติของผู้บริโภคต่อการรับผิดชอบต่อสังคมจากกลุ่มคนกว่า 25,000 คนใน 26 ประเทศพบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่พัฒนาความคาดหวังและความประทับใจต่อบริษัท โดยมาจากปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท มากกว่าการสร้างตราสินค้าหรือความสำเร็จทางการเงิน สอดคล้องกับผลสำรวจทัศนคติของผู้บริโภคเกี่ยวกับการรับผิดชอบของธุรกิจต่อสังคม ของสถาบันคีนันแห่งเอเชียร่วมกับมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พบว่า ผู้บริโภคร้อยละ 60 เลือกที่จะซื้อสินค้าและบริการจากธุรกิจที่ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า หรือช่วยระดมทุนเพื่อช่วยเหลือสังคม นอกจากนั้น ร้อยละ 59 ยังแสดงความต้องการที่จะซื้อสินค้าและบริการที่รับผิดชอบต่อสังคม แม้จะต้องจ่ายเงินเพิ่มก็ตาม ร้อยละ 73 จะเลือกซื้อจากบริษัทที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมมากเกินไป และร้อยละ 87 ยังจะแนะนำสินค้าบริการที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมให้ครอบครัวและญาติพี่น้อง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

7. ประโยชน์ด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การมุ่งเน้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ด้วยการลดการใช้วัตถุดิบ ลดการเกิดของเสียในกระบวนการผลิต นำไปสู่การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

8. ประโยชน์ด้านการยอมรับของสังคมต่อการดำเนินงานของบริษัท ความคาดหวังหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท มีผลอย่างมากต่อการยอมรับให้บริษัทดำเนินธุรกิจในสังคมได้ นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อบริษัทยอมรับฟังเสียงจากประชาชน อันนำไปสู่การเจรจาและปรับปรุงนโยบายของบริษัท บริษัทนั้นจะได้รับโอกาสจากประชาชนเสมอ เมื่อบริษัทประสบภาวะวิกฤตร้ายแรง ก็ยังคงได้รับโอกาสแก้ตัวจากประชาชน

สถาบันไทยพัฒน์ (2005: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของซีเอสอาร์ว่า องค์การที่นำแนวคิดซีเอสอาร์ไปปฏิบัติ จะเกิดผลลัพธ์ทั้งในส่วนรูปธรรมที่จับต้องได้ และนามธรรมที่จับต้องไม่ได้จากผู้ที่อยู่ในองค์การ และจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงและโดยอ้อม สรุปได้ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการได้รับประโยชน์จากราคาหุ้นมีเสถียรภาพและมีส่วนล้ำมูลค่าหุ้นในอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย, ต้นทุนทางการเงินต่ำกว่าเกณฑ์ปกติของตลาดเนื่องจากองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้เพิ่มมากขึ้น, พนักงานมีความสุขและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์การ และองค์การสามารถสร้างรายได้และส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากการที่ลูกค้าพิจารณาเลือกซื้อสินค้าและบริการขององค์การ

2. ประโยชน์ที่เป็นนามธรรม ได้แก่ องค์การสามารถได้รับประโยชน์จากการวางตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในใจของลูกค้าเป็นอันดับต้น ๆ , องค์การยังสามารถจัดทำรายงานของกิจการที่เรียกว่า Sustainability Report ซึ่งหน่วยงาน Global Reporting Initiative (GRI) เป็นผู้วางกรอบและแนวทางไว้ เพื่อใช้เผยแพร่กิจกรรมทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์การ

กลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในข่ายที่องค์การต้องรับผิดชอบ

จิรภัทร์ จันทร์เรืองเพ็ญ (2546 อ้างถึงใน พิทักษ์ ชูมงคล, 2549: 58-59) ได้กล่าวว่า กลุ่มที่องค์การธุรกิจควรมีความรับผิดชอบมี 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มประชาชนในองค์การ ได้แก่ บุคลากร ลูกจ้าง พนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากวิธีการจัดการสภาพการทำงานภายในองค์การของฝ่ายบริหาร

2. กลุ่มประชาชนนอกองค์การ หมายถึง ชุมชนที่องค์การนั้นตั้งอยู่ ประกอบด้วยกลุ่มคนทั้งในรูปของบุคลากรและองค์การ เช่น โรงเรียน วัด ร้านค้า โรงงาน โรงพยาบาล สื่อมวลชน เป็นต้น

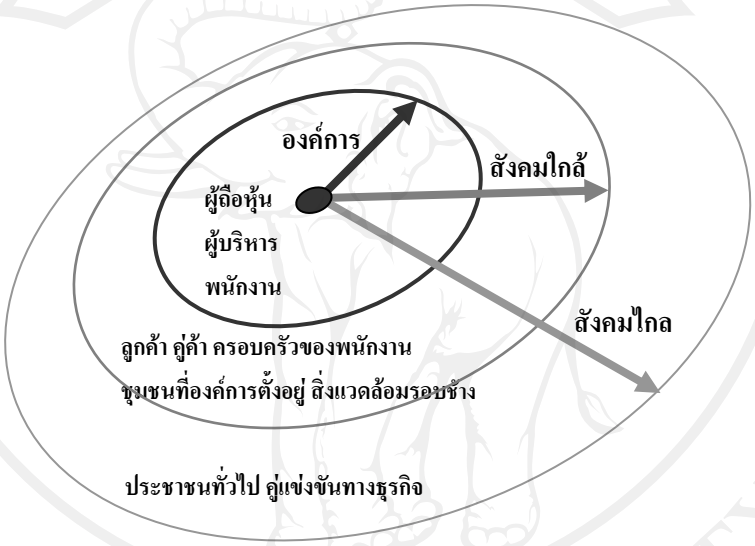
Image Plus (ม.ป.ป.: ออนไลน์) ที่ระบุว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ หรือ Stakeholder ไม่ใช่แค่เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นเท่านั้น คำว่ามีส่วนได้ส่วนเสียนี้ยังรวมถึง พนักงาน ชุมชน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สังคมบริเวณที่องค์การตั้งอยู่ รัฐบาล และลูกค้า หรือทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การและมีโอกาสที่จะสร้างหรือได้รับผลกระทบต่อองค์การนั้นๆ สอดคล้องกับ สถาบันไทยพัฒน์ (2549: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า สังคมในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ สังคมใกล้ และสังคมไกล แสดงดังภาพที่ 2

1) สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับองค์การโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ

2) สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น



ภาพที่ 2 ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้เสียในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับซีเอสอาร์
ที่มา: สถาบันไทยพัฒน์, 2006: ออนไลน์.

ลำดับของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

การพิจารณาเกี่ยวกับระดับความรับผิดชอบขององค์การธุรกิจว่า ควรมีมากน้อยเพียงใดและอย่างไร จะใช้วิธีพิจารณาระดับของการตระหนักถึงปัญหาของสังคม หรือระดับความมากน้อยในการตระหนักถึงพันธะข้อผูกพันขององค์การที่พึงมีต่อสังคม โดยสามารถจำแนกได้ 3 แบบ (ธงชัย สันติวงษ์ อ้างถึงใน พิทักษ์ ชูมงคล, 2549) ดังนี้

1. การรับผิดชอบต่อสังคมตามข้อผูกพัน (Social Obligation Approach) หรือการรับผิดชอบเฉพาะเท่าที่เป็นขั้นต่ำสุดตามบังคับของกฎหมายเท่านั้น กิจการที่มีแนวคิดแบบนี้จะเสียสละทรัพย์ขององค์การเฉพาะเพียงเท่าที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น แต่ไม่ได้มีการเสียสละโดยสมัครใจเพื่อเข้าช่วยแก้ไขปัญหาสังคมนั้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2. การรับผิดชอบต่อสังคมตามหน้าที่ (Social Responsibility Approach) คือการยอมรับว่าธุรกิจมีความรับผิดชอบคู่กัน ทั้งการทำกำไรทางเศรษฐกิจและการรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการมุ่งทำกำไรเพื่อเพิ่มส่วนทุนของผู้ถือหุ้นให้สูงขึ้น และการมุ่งสนใจต่อปัญหาทางสังคมที่กำลังเกิดขึ้น แต่การเข้าไปมีส่วนช่วยแก้ปัญหาทางสังคมนี้จะต้องไม่ทำให้องค์การต้องสูญเสียประโยชน์ทางเศรษฐกิจจนเกิดความเสียหาย

3. การระวังระไวต่อปัญหาในทางสังคม (Social Responsiveness Approach) โดยเน้นว่าธุรกิจจะต้องมองการณ์ไกลออกไปถึงปัญหาในทางสังคมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการกระทำแบบกันไว้ดีกว่าแก้ โดยคาดหมายปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วรีบเข้าไปลงแก้ไขในทันทีทันใด

สอดคล้องกับแนวคิดของ Carroll และ Buchholtz (2006) ที่เสนอตัวแบบพีระมิด 4 ขั้น โดยแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

1. ความรับผิดชอบด้านทางเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) เป็นรากฐานความรับผิดชอบขององค์การที่ต้องมุ่งสร้างผลผลิตตามความต้องการของสังคม ได้รับผลตอบแทนกลับมาในรูปรายได้ เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้และมีผลกำไรตอบแทนผู้ถือหุ้น

2. ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย (Law Responsibility) เป็นเงื่อนไขของสังคมที่ควบคุมไม่ให้องค์การมุ่งทำกำไรเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับสังคม ดังนั้นองค์การต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ของพื้นที่ที่องค์การตั้งอยู่

3. ความรับผิดชอบด้านจริยธรรม (Ethic Responsibility) องค์การธุรกิจควรปฏิบัติในสิ่งที่สังคมเห็นชอบ ถูกต้อง เป็นธรรม และหลีกเลี่ยงการกระทำผิดจริยธรรม

4. ความรับผิดชอบด้านการเสียสละเพื่อสังคม (Philanthropy Responsibility) องค์การต้องเป็นพลเมืองที่ดีในการช่วยเหลือและปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้แก่ชุมชน

นอกจากนั้น สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (2551: 7-8) ได้กล่าวถึง การนำหลักซีเอสอาร์มาประยุกต์ใช้ควบคู่กับธุรกิจ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 Mandatory Level: ข้อกำหนดตามกฎหมาย (Legislation) หมายถึงการที่ธุรกิจมีหน้าที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 Elementary Levels: ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Profit) หมายถึงการที่ธุรกิจคำนึงถึงความสามารถในการอยู่รอดและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ธุรกิจควรหมั่นตรวจตราว่า กำไรที่ได้นั้นต้องมิใช่กำไรซึ่งเกิดจากการเบียดเบียนสังคม

ขั้นที่ 3 Preemptive Levels: จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Business Code of Conduct) หมายถึงการที่ธุรกิจสามารถสร้างกำไรแก่ผู้ถือหุ้นได้ในอัตราที่เหมาะสม และตอบแทนแก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะสังคมใกล้ที่อยู่รอบข้าง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ขั้นที่ 4 Voluntary Level: ความสมัครใจ (Voluntary Action) หมายถึงการดำเนินธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทางซีเอสอาร์ด้วยความสมัครใจ โดยไม่ได้ถูกเรียกร้องจากสังคมแต่อย่างใด ซึ่งในขั้นนี้ การประกอบธุรกิจจะอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ ซึ่งสมควรได้รับความยกย่องชื่นชมจากสังคมอย่างแท้จริง

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นได้ว่า ลำดับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจตามเข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคมของสถาบันธุรกิจเพื่อสังคมและตัวแบบพีระมิดของ Carroll มีความแตกต่างกันในลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 ดังตารางที่ 1 โดยตัวแบบพีระมิดของ Carroll กำหนดให้ความรับผิดชอบด้านเศรษฐกิจเป็นลำดับที่ 1 และความรับผิดชอบด้านกฎหมายเป็นลำดับที่ 2 ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจตามเข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคมได้กำหนดให้ข้อกำหนดตามกฎหมายเป็นลำดับที่ 1 และประโยชน์ทางเศรษฐกิจเป็นลำดับที่ 2 โดยเน้นว่าธุรกิจต้องดำเนินการตามเกณฑ์ในขั้นที่ 1 เป็นอย่างน้อย ส่วนการดำเนินการในขั้นต่อไปให้ขึ้นกับความพร้อมของธุรกิจแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน โดยหลักสำคัญของการปฏิบัติตามแนวทางซีเอสอาร์ควรอยู่บนหลักพอประมาณที่ธุรกิจต้องไม่เบียดเบียนตนเอง และขณะเดียวกันก็ต้องไม่เบียดเบียนสังคม

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

ลำดับ	เข็มทิศธุรกิจของสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม	ตัวแบบพีระมิดของ Carroll
1	ข้อกำหนดตามกฎหมาย	ความรับผิดชอบด้านเศรษฐกิจ
2	ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ	ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย
3	จรรยาบรรณทางธุรกิจ	ความรับผิดชอบด้านจริยธรรม
4	ความสมัครใจ	ความรับผิดชอบด้านการเสียสละ

ขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคม

ขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคม (Area of Social Responsibility) สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538) ดังนี้

1. ด้านชุมชน (The Community) องค์การที่รับผิดชอบต่อสังคมจะต้องสร้างจุดเด่นขึ้นในชุมชนโดยเป็นผู้นำในการช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้กับสังคม

2. ด้านสุขภาพและสวัสดิการ (Health and Welfare) องค์การเชื่อว่าการลงทุนในสุขภาพและจัดสวัสดิการให้กับชุมชนเป็นความรับผิดชอบด้านสังคมที่มีคุณค่าและจำเป็นสำหรับพนักงานบริษัทและชุมชนขนาดใหญ่ เช่น โครงการด้านสุขภาพและสังคมจะสร้างค่านิยมในชุมชน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. ด้านการศึกษา (Education) องค์การจำนวนมากมีความสนใจในความรับผิดชอบด้านการศึกษา ผู้บริหารระลึกว่าจะต้องส่งเสริม หรือสนับสนุนเกี่ยวกับการศึกษา

4. สิทธิมนุษยชน (Human Rights) บางองค์การได้มุ่งความรับผิดชอบด้านสังคมในการรณรงค์สิทธิมนุษยชน

5. สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ (The Natural Environment) องค์การจำนวนมากได้ตัดสินใจเลือกการแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์และการสร้างจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อม

6. สิทธิของผู้บริโภค (Consumer Rights) บางองค์การได้เน้นในเรื่องของสิทธิของผู้บริโภค โดยคำนึงถึงผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความปลอดภัย และการโฆษณาที่เป็นความจริง

7. วัฒนธรรม (Culture) บางองค์การให้การสนับสนุนด้านศิลปวัฒนธรรมเชื่อว่าสามารถส่งเสริมการรู้จักบริษัทและสร้างความรู้สึก ทัศนคติที่ดีให้เกิดกับบริษัทได้ ถือเป็นการลงทุนด้านคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสำหรับชุมชน และผู้มีส่วนในผลประโยชน์ขององค์การได้

ประเภทของซีเอสอาร์

ประเภทของงานซีเอสอาร์แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม (Image Plus, ม.ป.ป.: ออนไลน์) ประกอบด้วย

1) CSR-after-process เป็นการดำเนินกิจกรรมที่แยกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ รวมความถึงกิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ เช่น การแจกจ่ายสิ่งของบรรเทาสาธารณภัย การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะ

2) CSR-in-process เป็นการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนหลักของกิจการหรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบ เช่น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามข้อกำหนดในฉลากผลิตภัณฑ์ การเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภคอย่างถูกต้องครบถ้วน การชดเชยความเสียหายให้แก่ลูกค้าที่เกิดจากความผิดพลาดและความบกพร่องของพนักงาน ซึ่งการดำเนินความรับผิดชอบเหล่านี้ ถือเป็นกิจกรรมที่อยู่เวลาทำงานปกติของกิจการ

3) CSR-as-process เป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานโดยองค์การที่ไม่แสวงหากำไรให้กับตนเองเป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อมุ่งสร้างประโยชน์ต่อสังคมเป็นด่านหลัก เช่น มูลนิธิ/สมาคมการกุศล ที่เป็นองค์การสาธารณประโยชน์ องค์การประชาชนและส่วนราชการ

นอกจากนี้ European commission on CSR (Image Plus, ม.ป.ป.: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงลักษณะรูปธรรมในการดำเนินการด้านซีเอสอาร์ว่ามีอยู่ 2 มิติหลัก ได้แก่ มิติภายในอันเป็นการดูแลกิจกรรมที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่และจัดการได้โดยตรง และมิติภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจที่บริษัทอาจจะควบคุมไม่ได้โดยตรง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

1. มิติภายใน

1.1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม องค์การควรส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบ เช่น การให้ความสมดุลระหว่างงานชีวิตครอบครัวและการพักผ่อน การปฏิบัติอย่างเท่าเทียม การดูแลเอาใจใส่พนักงาน ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม หรือส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

1.2 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยของอุปกรณ์ในการดำเนินงานทั้งในสำนักงานและโรงงาน เพื่อลดและป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานให้ได้มากที่สุด รวมถึงการเลือกร่วมทำธุรกิจหรือเลือกใช้ซัพพลายเออร์ที่มีคุณธรรมจรรยาบรรณต่อพนักงานในลักษณะดังกล่าวด้วย

1.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง องค์การควรมีนโยบายที่จะรับผิดชอบพนักงานในกรณีที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง หรือแม้แต่การปรับโครงสร้างภายในขององค์การเอง ด้วยการปรึกษาหารือ และสร้างความร่วมมือกันในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ย่อมนำมาซึ่งการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากกว่า

1.4 การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ การลดการใช้ทรัพยากรและการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ย่อมเป็นผลดีต่อการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดต้นทุนด้านพลังงาน และการจัดการของเสีย ซึ่งนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มขึ้น และยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์การ ถือว่าเกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (Win-Win)

1.5 บรรษัทภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ การบริหารจัดการที่มีความโปร่งใสทางบัญชีและกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับ นำไปสู่ข้อมูลที่มีความชัดเจนสามารถเข้าถึงได้โดยนักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดระบบการลงทุนในสังคมโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ ลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในด้านการเงินและทรัพยากรไปกับการคอรัปชั่น

2. มิติภายนอก

2.1 การจัดการกับซัพพลายเออร์ และหุ้นส่วนทางธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม ควรคำนึงถึงบทบาทการรับผิดชอบต่อสังคมของซัพพลายเออร์และหุ้นส่วนทางธุรกิจ เพื่อเป็นการขยายความรับผิดชอบต่อสังคมจากองค์การของตนไปสู่องค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในห่วงโซ่คุณค่า

2.2 การดูแลผู้บริโภค องค์การต้องมีระบบการดูแลผู้บริโภคในทุกกระบวนการของสินค้า/บริการ ตั้งแต่การผลิต การขาย ไปจนถึงการทิ้งให้ปลอดภัย มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงคุณภาพและราคา และมีจริยธรรม หรือแม้แต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สามารถใช้ได้กับทุกกลุ่ม ที่รวมถึงผู้พิการด้วย (Design for All)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.3 ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง (Local Communities) องค์การธุรกิจควรมีส่วนช่วยเหลือทั้งด้านสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมชุมชน ผ่านการบริจาค หรือกิจกรรมสาธารณประโยชน์ที่จะช่วยพัฒนาชุมชนให้แข็งแรง นำไปสู่ความร่วมมือ และพร้อมจะช่วยเหลือองค์การธุรกิจเหล่านั้น

2.4 ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม องค์การธุรกิจที่อยู่ในเมืองหรือองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง เพื่อแก้ไขและพัฒนาสังคมในประเด็นที่องค์การเกี่ยวข้องหรือมีความสนใจ

2.5 การรับผิดชอบต่อโลก การรับผิดชอบต่อโลกในมิติต่าง ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และประเด็นสำคัญในระดับภูมิภาคหรือระดับโลก ตามความเหมาะสมและศักยภาพขององค์การ โดยอาจจะร่วมมือกับองค์การภาครัฐ สถาบันการศึกษา หรือองค์การธุรกิจอื่น ๆ

รูปแบบของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

Kotler และ Lee (2006 และ 2009 อ้างถึงใน สถาบันไทยพัฒน์, 2551: ออนไลน์) ได้จำแนกรูปแบบของซีเอสอาร์ออกเป็น 7 ประเภท คือ

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) เป็นการจัดหาเงินทุนหรือทรัพยากรอื่นขององค์การ เพื่อขยายการรับรู้และความห่วงใยต่อประเด็นปัญหาทางสังคมนั้น โดยมุ่งเน้นที่การสร้างความตระหนัก (Awareness) เพื่อให้รับรู้ถึงประเด็นปัญหา ตลอดจนการมีส่วนร่วมหรือการเฟ้นหาอาสาสมัครเพื่อการดังกล่าว องค์การธุรกิจอาจริเริ่มและบริหารงานส่งเสริมนั้นด้วยตนเอง หรือร่วมมือกับองค์การใดก็ได้

2. การตลาดที่เกี่ยวโยงกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) เป็นการอุดหนุนหรือการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์ เพื่อช่วยเหลือหรือร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมจำเพาะหนึ่ง ๆ ซึ่งมักมีช่วงเวลาที่จำกัดแน่นอน หรือให้แก่การกุศลที่ระบุไว้เท่านั้น องค์การธุรกิจมักร่วมมือกับองค์การที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไรเพื่อสร้างสัมพันธภาพในประโยชน์ร่วมกัน

3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการสนับสนุนการพัฒนา หรือการทำให้เกิดผลจากการรณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) เป็นหลัก

4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นการช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรง ในรูปของการบริจาคเงินหรือวัตถุสิ่งของ โดยมากมักจะเป็นไปตามกระแสความต้องการจากภายนอกหรือมีผู้เสนอให้ทำ มากกว่าจะเกิดจากการวางแผนหรือออกแบบกิจกรรมจากภายในองค์การเอง ทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์การเท่าใดนัก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงานหรือคู่ค้า ร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์การตั้งอยู่และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์การให้ความสนใจหรือห่วงใย

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ ทั้งในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม หรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคม ด้วยกระบวนการทางธุรกิจเพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม โดยที่องค์การธุรกิจสามารถที่จะดำเนินการเอง หรือเลือกที่จะร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกก็ได้

7. การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับฐานราก (Developing and Delivering Affordable Products and Services) เป็นการใช้กระบวนการทางธุรกิจในการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการสู่ตลาดที่เรียกว่า The Bottom of the Pyramid (BoP) ในราคาที่ไม่แพงเหมาะกับกำลังซื้อของผู้บริโภคในระดับฐานรากให้สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต นับเป็นโอกาสสำหรับธุรกิจในการเข้าถึงตลาดปริมาณมหาศาล

การจำแนกกิจกรรมซีเอสอาร์ข้างต้น หากพิจารณาตามตระกูล (Order) ของซีเอสอาร์จะพบว่ากิจกรรม 3 ชนิดแรก เกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาดที่เข้าข่ายการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรนอกองค์การเป็นหลัก (Social-Driven CSR) ส่วนกิจกรรม 4 ชนิดหลังเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการกระทำ หรือดำเนินกิจกรรมขององค์การโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การเป็นหลัก (Corporate-Driven CSR)

อนันตชัย ยูรประถม ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน(SBDI) (ไทยคูน–แบรนด์เอจ, 2552: 27) กล่าวสรุปไว้ว่า โครงการซีเอสอาร์ในปัจจุบันจะมีรูปแบบ (Initiative) หลายรูปแบบผสมผสานกันหรือซ่อนอยู่ในนั้น ต้องมองให้ออกว่าโครงการนั้นมีรูปแบบใดเป็นรูปแบบหลักและรูปแบบที่ใช้ประกอบ ซึ่งแต่ละรูปแบบจะมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นแตกต่างกันออกไป

ส่วน จิรประภา อัครบวร และ ประยูร อัครบวร (2552: 49-56) กล่าวว่าทุกแนวทางข้างต้นนี้สามารถสร้างประโยชน์ให้กับส่วนรวมทั้งสิ้นโดยที่องค์การสามารถใช้ผสมผสานกันได้ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม แก่นแท้ของซีเอสอาร์อยู่ที่ความมุ่งมั่นในการทำแนวทางที่ต้องสร้างความรับผิดชอบจากภายในตัวองค์การเอง ด้วยเหตุนี้การนำประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นแนวทางที่แสดงความรับผิดชอบอย่างตรงไปตรงมามากที่สุด และควรถือเป็นแกนหลักโดยมีแนวทางอื่นเป็นส่วนประกอบ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

Porter และ Kramer (2006) ได้กล่าวไว้ว่า ที่ผ่านมากิจกรรมซีเอสอาร์ ซึ่งกำหนดขึ้นจากปัญหาทางสังคมนั้นไม่ได้ให้สิ่งดีงามแก่ทั้งองค์การธุรกิจและสังคมโดยรวม ทั้งยังอาจเป็นการดำเนินการในลักษณะกว้างและไม่มีทิศทาง โดยไม่ได้ทำให้ปัญหาของสังคมบรรเทาหรือลดลง เนื่องจากปัญหาเชิงสังคมเหล่านี้ใหญ่เกินกว่าที่ภาคธุรกิจจะสามารถกระทำได้ หรือไม่มีความชำนาญเพียงพอในการรับมือกับประเด็นทางสังคมเหล่านั้น ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์การธุรกิจมองว่าเป็นการใช้ทรัพยากรของผู้ถือหุ้นและเป็นการดำเนินการที่สูญเปล่า ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับซีเอสอาร์ที่เกิดขึ้นใหม่ จึงไม่ใช่เพียงว่าทำอย่างไรสังคมจะดีขึ้นเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ เพื่อให้มีทิศทางที่เป็นระบบ มีความสอดคล้องกลมกลืนไปกับภารกิจขององค์การและสอดรับไปกับวัฒนธรรมองค์การ สิ่งแวดล้อม ความเสี่ยงทางธุรกิจ รวมไปถึงเงื่อนไขการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ส่วนการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและสังคม องค์การธุรกิจต้องวิเคราะห์โดยใช้กรอบเดียวกับการวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์นั้น สามารถเป็นแหล่งของโอกาสทางธุรกิจ นวัตกรรม และการสร้างขีดความสามารถในเชิงการแข่งขัน

โดย Porter และ Kramer (2006) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ ควรมุ่งสร้างประโยชน์ให้กับองค์การพร้อม ๆ กับสังคมในเวลาเดียวกัน เนื่องจากธุรกิจและสังคมต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างมากตลอดเวลา นั่นคือ องค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่มีมาตรฐานคุณภาพชีวิตที่ดี สมาชิกของชุมชนส่วนหนึ่งจะกลายเป็นแรงงานที่มีคุณภาพขององค์การ เมื่อสมาชิกในสังคมมีอำนาจทางเศรษฐกิจและกำลังซื้อสูงขึ้น ทำให้ความต้องการสินค้าขององค์การสูงขึ้น องค์การก็สามารถสร้างผลประกอบการที่ดีขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารขององค์การจึงต้องแสวงหาวิธีการดำเนินธุรกิจที่ทำประโยชน์ให้กับสังคมและองค์การในเวลาเดียวกัน ซึ่งก็คือการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การ

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI) ศูนย์พัฒนาธุรกิจตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ไทยคูน–แบรนด์เอจ, 2552: 65-66) ได้ระบุว่า การนำซีเอสอาร์มาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การค้นหาจุดร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม ขั้นที่ 2 การจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคม และขั้นที่ 3 การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุกและการจัดการ มีรายละเอียดดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

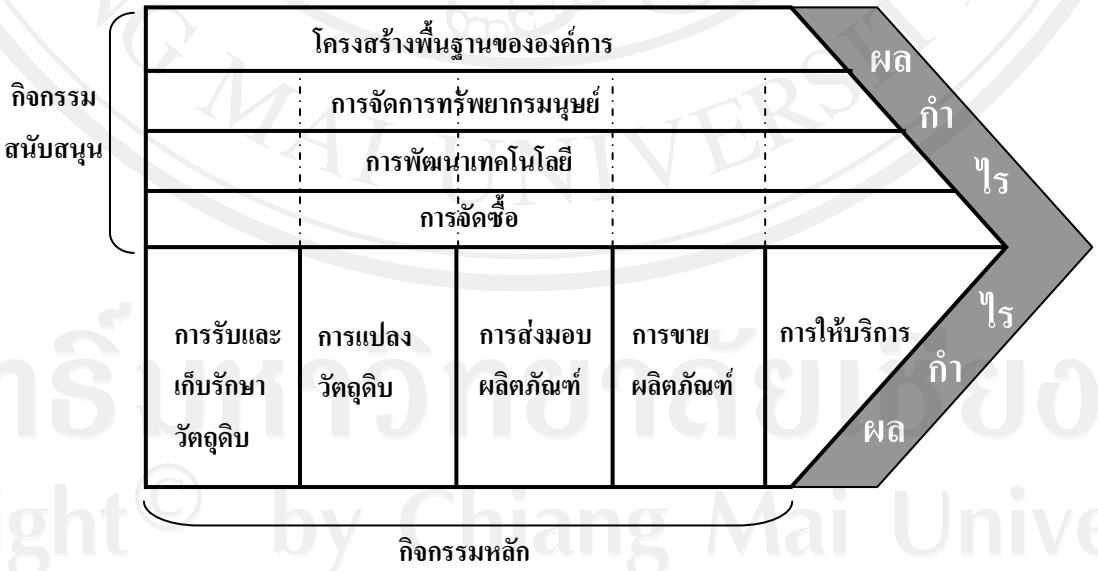
ขั้นที่ 1 ค้นหาจุดร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ผลกระทบทางสังคมจากธุรกิจ ควรเน้นไปยังกิจกรรมที่ธุรกิจดำเนินการในห่วงโซ่คุณค่า แล้วตั้งคำถามว่ากิจกรรมนั้นกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างไร มากน้อยเพียงใด มีโอกาสที่จะปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนานวัตกรรมเพื่อลดผลกระทบเชิงลบและเพิ่มผลเชิงบวกได้หรือไม่

2. การวิเคราะห์ประเด็นทางสังคมที่ส่งผลต่อธุรกิจ พิจารณาอิทธิพลของประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมอันจะมีผลต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งเป็นบริบทสำคัญที่ธุรกิจต้องเข้าใจเพื่อให้สามารถเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาในประเด็นทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมที่อาจก่อตัวเป็นวิกฤต และย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การในที่สุด

สอดคล้องกับ Porter และ Kramer (2006 อ้างถึงใน จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2552: 195-206) ที่ได้นำเสนอวิธีการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ไว้ 2 วิธีการ คือ การพิจารณารายละเอียดของกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า และการพิจารณารายละเอียดของประเด็นทางสังคมโดยคำนึงถึงอิทธิพลของสังคมที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดโดยพิจารณารายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ คือ การกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์โดยคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ โดย Porter และ Kramer เรียกว่า ซีเอสอาร์จากปัจจัยภายใน (Inside–Out Linkages) นำเสนอตัวอย่างการทำกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ห่วงโซ่คุณค่ามาตรฐาน (Generic Value Chain)
ที่มา: จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2552: 123.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2552) ได้อธิบายถึงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์การตามแนวคิดของ Porter (1985) และตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์โดยคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ ตามแนวคิดของ Porter และ Kramer (2006) ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต การขาย และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ขององค์การให้แก่ลูกค้า รวมไปถึงการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ ภายหลังการขาย โดยกิจกรรมหลักประกอบด้วย

1.1) กิจกรรมเกี่ยวกับการรับ เก็บรักษา และกระจายวัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับการผลิตสินค้าและ/หรือบริการ ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในกิจกรรมนี้ เช่น การหลีกเลี่ยงการปล่อยก๊าซพิษ การลดความคับคั่งของการจราจร การหลีกเลี่ยงการทำความเสียหายให้กับเส้นทางการจราจร เป็นต้น

1.2) กิจกรรมเกี่ยวกับการแปลงวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในกิจกรรมนี้ เช่น การงดเว้นการปล่อยก๊าซพิษและของเสียออกสู่บรรยากาศ การใช้น้ำและพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายด้านความปลอดภัยในการทำงานอย่างเคร่งครัด การปฏิบัติตามนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์อย่างเคร่งครัด การหลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบที่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

1.3) กิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวม เก็บรักษา และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในกิจกรรมนี้ เช่น การใช้และการกำจัดบรรจุภัณฑ์ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม การลดผลกระทบด้านการขนส่ง เป็นต้น

1.4) กิจกรรมเกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า รวมถึงการโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในกิจกรรมนี้ เช่น การทำกิจกรรมทางการตลาดและการโฆษณาอย่างมีจริยธรรม การกำหนดราคาด้วยความเป็นธรรม การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนแก่ผู้บริโภค การรักษาความลับของลูกค้า การเคารพในความเป็นส่วนตัวของลูกค้า เป็นต้น

1.5) กิจกรรมเกี่ยวกับการให้บริการเพื่อเพิ่มหรือดำรงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในกิจกรรมนี้ เช่น การกำจัดซากผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุด้วยวิธีการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้และเก็บรักษาวัสดุสิ้นเปลือง รวมทั้งการกำจัดเศษหรือของเสียจากวัสดุสิ้นเปลืองด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม การรักษาความลับของลูกค้า เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) คือ กิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนด้วยกันเองซึ่งจะสนับสนุนทั้งในด้านวัตถุดิบ เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์และงานต่าง ๆ ให้กับหน่วยงานทั่วทั้งองค์การ กิจกรรมสนับสนุนประกอบด้วย

2.1) กิจกรรมเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยงานบริหารจัดการทั่วไป การวางแผน งานการเงิน งานบัญชี งานด้านกฎหมาย งานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ และงานบริหารคุณภาพ ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในกิจกรรมนี้ เช่น การนำเสนอข้อมูลในรายงานทางการเงิน และการติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่รัฐด้วยความสุจริตและโปร่งใส เป็นต้น

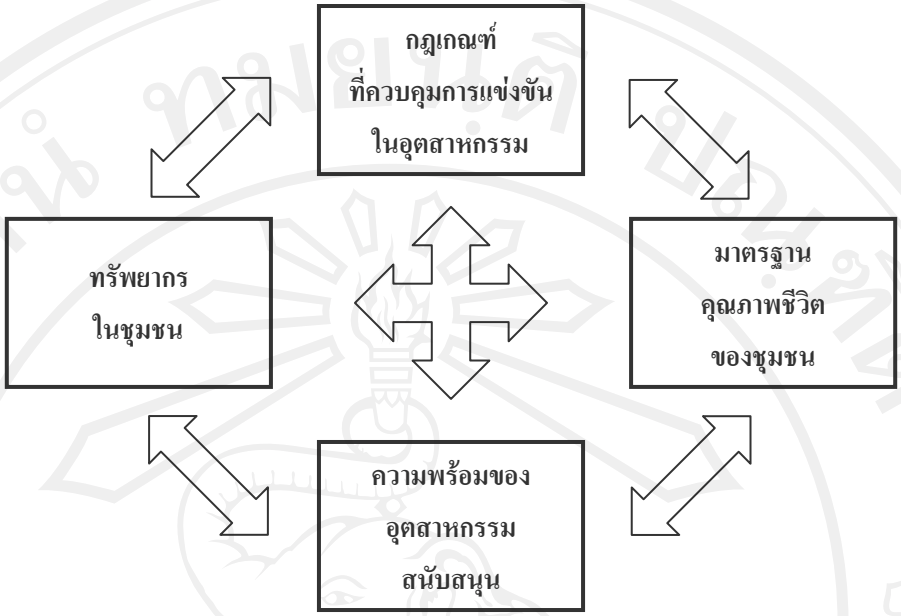
2.2) กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือก การว่าจ้าง การฝึกอบรม การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรขององค์การ ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในกิจกรรมนี้ เช่น การให้การฝึกอบรมความรู้และทักษะในงานเพื่อศักยภาพและความก้าวหน้าในอาชีพ การกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายด้านความปลอดภัยในงาน การจ่ายค่าตอบแทนและการเลิกจ้างที่เป็นธรรม การให้สวัสดิการเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น

2.3) กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) หมายถึงกิจกรรมที่ช่วยปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่าง ๆ ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในกิจกรรมนี้ เช่น การให้ความร่วมมือและการสนับสนุนที่ดีกับสถาบันการศึกษา การใช้วิธีปฏิบัติที่รับผิดชอบต่อสังคมในการทำงานวิจัย (การหลีกเลี่ยงการใช้สัตว์ทดลอง การงดเว้นการวิจัยเทคโนโลยี GMO) การศึกษาวิจัยด้านความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

2.4) กิจกรรมการจัดซื้อ (Procurement) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุสิ้นเปลือง อุปกรณ์สำหรับห้องทดลอง อุปกรณ์สำนักงาน อาคาร รวมทั้งวัสดุและอุปกรณ์เพื่อใช้ในกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า ตัวอย่างการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในกิจกรรมนี้ เช่น การจัดหาวัตถุดิบและบริการด้วยวิธีการที่ยึดมั่นในกฎหมายและหลักจริยธรรม (การงดเว้นการให้สินบนและการใช้แรงงานเด็ก การรับซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรในราคาและเงื่อนไขที่เป็นธรรม) การงดใช้วัตถุดิบที่ขัดกับหลักสวัสดิภาพของสัตว์ เป็นต้น

2. การกำหนดโดยพิจารณารายละเอียดของประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม ซึ่งเป็นการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์โดยการคำนึงถึงอิทธิพลของสังคมที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน โดย Porter และ Kramer (2006) เรียกการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ในลักษณะนี้ว่า ซีเอสอาร์จากปัจจัยภายนอก (Outside – in Linkages) โดย ได้นำเสนอ Diamond Framework เพื่อใช้อธิบายดังภาพที่ 4

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาพที่ 4 The Diamond Framework แสดงปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันขององค์การ

ที่มา: จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2552: 200.

Porter และ Kramer (2006) ได้อธิบายปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันขององค์การโดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) ปัจจัยด้านทรัพยากรในชุมชน (Factor (Input) Conditions) หมายถึงความเพียบพร้อมของทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง ซึ่งองค์การสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์กับกิจกรรมขององค์การได้ เช่น ประชากรที่มีคุณภาพซึ่งองค์การสามารถว่าจ้างเป็นพนักงาน บริการของสถาบันวิจัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งองค์การสามารถขอรับบริการได้ โครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2) ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์ที่ควบคุมการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Context for Firm Strategy and Rivalry) หมายถึงกฎเกณฑ์ในสังคมที่ควบคุมกิจกรรมขององค์การ รวมทั้งความเคร่งครัดในการบังคับใช้กฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ขององค์การ เช่น กฎหมายที่กำกับดูแลการแข่งขันในอุตสาหกรรม กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา วิธีปฏิบัติทางธุรกิจ เป็นต้น

3) ปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน (Local Demand Conditions) หมายถึงความตื่นตัวในการเรียกร้องและรักษาสิทธิ์ของสมาชิกชุมชน เช่น ความต้องการอาหารชีวภาพ ความใส่ใจในคุณภาพของสิ่งแวดล้อม การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

4) ปัจจัยด้านความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุน (Related and Supporting Industries) หมายถึงความพร้อมของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่องในชุมชนที่สามารถสนับสนุนกิจกรรมขององค์การ เช่น จำนวนและคุณภาพของซัพพลายเออร์ กลุ่มอุตสาหกรรมสนับสนุน เป็นต้น

Carroll และ Buchholtz (2006) ได้อธิบายว่า การค้นหา แยกแยะ และระบุประเด็น เป็นการพิจารณาและวิเคราะห์ภาพรวมของสภาวะแวดล้อมทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การเพื่อที่จะทำการค้นหา แยกแยะประเด็นปัญหาที่พบ อาจกล่าวได้ว่าเป็นการวิเคราะห์หาแนวโน้มที่อาจจะส่งผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับองค์การได้ ต่อจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ประเด็นซึ่งเป็นการศึกษาพิจารณาหรือการแยกแยะอย่างละเอียด และทำการวิเคราะห์ทีละประเด็นหรือการจัดกลุ่มประเด็นใหม่ ทั้งนี้จำเป็นต้องพิจารณาให้ครอบคลุมไปถึงสิ่งที่มองไม่เห็นที่อาจเป็นต้นเหตุของปัญหา การพัฒนา ธรรมชาติหรือสภาวะของประเด็นที่เป็นอยู่ รวมถึงศักยภาพหรือโอกาสในอนาคตที่ประเด็นปัญหาเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อองค์การได้

Porter และ Kramer (2006) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ทั้งที่กำหนดจากมุมมองจากปัจจัยภายในและจากปัจจัยภายนอก ล้วนเป็นการสร้างนวัตกรรมในห่วงโซ่คุณค่า เพื่อจัดการกับประเด็นทางสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การ กล่าวคือ เป็นการปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ เพื่อยกระดับปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันขององค์การทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรในชุมชน ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์ที่ควบคุมการแข่งขันในอุตสาหกรรม ปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน และปัจจัยด้านความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุน ทั้งนี้การยกระดับดังกล่าวยังต้องช่วยลดอุปสรรคที่ขัดขวางความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การด้วย

สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสินี (2552: ออนไลน์) ได้กล่าวว่าการสร้างความแตกต่างในการทำซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์นั้น การเลือกประเด็นต้องดูทั้งปัจจัยภายในไปสู่ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายนอกไปสู่ปัจจัยภายใน โดยพิจารณาจากสิ่งที่เกิดขึ้นทั่วไป หรือมาตรฐานต่าง ๆ เป็นเกณฑ์ หรือมองจากประเด็นที่ว่าอุตสาหกรรมที่ทำได้สร้างผลกระทบอย่างไรต่อสิ่งแวดล้อมบ้าง และการพิจารณาจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์การว่ามีจุดเด่นอยู่ที่ใด และจะทำอะไรได้ดีกว่าคู่แข่ง โดยผสมผสานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและวางตำแหน่งทางสังคม โดยตั้งเป็นวาระที่จะทำได้

ขั้นที่ 2 จัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคม

เนื่องจากทรัพยากรของธุรกิจมีจำกัด จึงไม่สามารถแก้ปัญหาสังคมทุกเรื่องได้ ดังนั้นจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นที่จะมีผลกระทบสูงสุดทั้งต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและตัวธุรกิจเอง โดยมุ่งเน้นซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับแก่นทางธุรกิจของตน จึงจะสร้างเป็นจุดแข็งที่เสริมความสามารถในการแข่งได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

Carroll และ Buchholtz (2006) ได้กล่าวถึงขั้นตอนนี้ว่า การจัดการลำดับหรือการให้ความสำคัญของประเด็น เป็นการนำเอาประเด็นที่วิเคราะห์มาจัดลำดับตามความสำคัญ โดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องและความสอดคล้องกับองค์การ และคัดประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปเพื่อทำการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น

โดยประเด็นทางสังคมของงานซีเอสอาร์ต่าง ๆ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะสอดคล้องกับ Porter และ Kramer (2006) ที่ได้จำแนกประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลต่อกิจการออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- ประเภทแรก คือ ประเด็นทางสังคมทั่วไป (Generic Social Issues) เป็นประเด็นในกรอบกว้างที่อาจมีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มใหญ่ทั่วไป แต่ไม่ได้มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การธุรกิจ หรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์การธุรกิจ
- ประเภทที่สอง คือ ผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Social Impacts) หมายถึงการที่สังคมได้รับอิทธิพล หรือการส่งผลอย่างมีนัยสำคัญจากกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจโดยปกติขององค์การธุรกิจ
- ประเภทที่สาม คือ มิติทางสังคมในบริบทของการแข่งขัน (Social Dimensions of Competitive Context) หมายถึง ปัจจัยในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญของการแข่งขัน ซึ่งเป็นบริเวณที่องค์การธุรกิจตั้งอยู่และดำเนินการอยู่

ขั้นที่ 3 การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุกและการจัดการ

เป็นการมุ่งที่จะเปลี่ยนวิธีคิดในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ทั่ว ๆ ไป หรือลดความเสียหายที่เกิดจากธุรกิจ ให้กลายมาเป็นการทำงานเชิงรุก เพื่อหลอมรวมผลกระทบและประเด็นทางสังคมเข้ามาเป็นแกนกลางในกระบวนการดำเนินธุรกิจขององค์การ ซึ่งสามารถพัฒนาจุดยืนที่แตกต่างอันนำไปสู่ประโยชน์ของสังคมและธุรกิจได้อย่างเกื้อหนุนกัน มุ่งเน้นความสนใจไปยังผลกระทบต่อสังคมว่าเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นมากหรือน้อยเพียงใด ไม่ใช่แค่เพียงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธุรกิจเท่านั้น

ในการวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์ Porter และ Kramer (2006) ได้เสนอให้จำแนกกิจกรรมซีเอสอาร์ทั้งหมดที่องค์การสามารถเลือกทำได้ ออกเป็นกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงรับ (Responsive CSR) และกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) ดังนี้

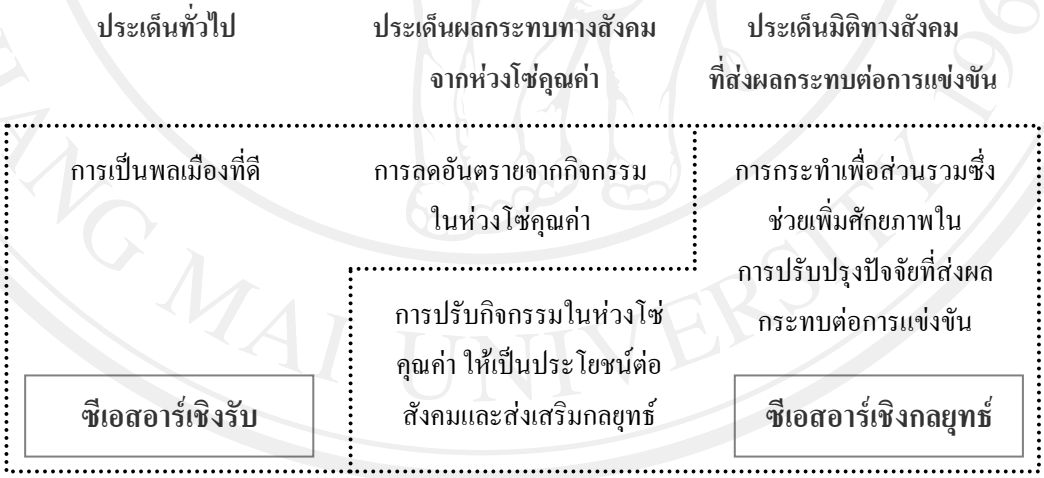
1) กิจกรรมซีเอสอาร์เชิงรับ (Responsive CSR) หมายถึงกิจกรรมซีเอสอาร์ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งองค์การอาจจะไม่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมดังกล่าว

2) กิจกรรมซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) คือ กิจกรรมซีเอสอาร์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและทำให้ความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การเพิ่มขึ้นในเวลาเดียวกัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

โดย Porter และ Kramer (2006) ได้จัดให้กิจกรรมซีเอสอาร์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทั่วไปและบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นผลกระทบทางสังคมจากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์การอยู่ในกลุ่มกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงรับ ในขณะที่กิจกรรมซีเอสอาร์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นมิติทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและส่วนที่เหลือที่เกี่ยวข้องกับประเด็นผลกระทบทางสังคมจากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ อยู่ในกลุ่มกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทั่วไปในกรณีของกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงรับ หมายถึง กิจกรรมซีเอสอาร์ที่มุ่งไปที่การปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การ คือการปรับตัวให้สอดคล้องกับประเด็นทางสังคมที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ ส่วนกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเด็นผลกระทบทางสังคมจากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์การที่จัดอยู่ในกลุ่มกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงรับ หมายถึง กิจกรรมซีเอสอาร์เฉพาะส่วนที่มุ่งไปที่การละทิ้งหรือหลีกเลี่ยงวิธีปฏิบัติทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบด้านลบต่อสังคม ส่วนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นผลกระทบทางสังคมจากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์การในกรณีของกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ เพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อสังคมพร้อมกับเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การ แสดงดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ประเด็นทางสังคมตามมุมมองซีเอสอาร์เชิงรับและซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์
ที่มา: จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2552: 210

สอดคล้องกับ Carroll และ Buchholtz (2006) ได้กล่าวถึงขั้นตอนนี้ว่า เป็นการกำหนดวิธีการ รูปแบบและระบบในการโต้ตอบต่อประเด็น สามารถระบุทางเลือกที่อาจใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ และดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับประเด็นนั้น โดยวิเคราะห์จากผลลัพธ์ของกิจกรรมที่ดำเนินการไปแล้ว การสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ต้องครอบคลุมทั้งรูปแบบการกระทำที่ตั้งใจไว้และ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การสร้างกลยุทธ์ในภาพรวม ซึ่งบ่งบอกถึงความมุ่งหมายในเชิงรุก ซึ่งการดำเนินการและขั้นตอนในการตอบโต้ประเด็น ประกอบด้วย

1) การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจเพื่อเป็นการตอบโต้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก เป็นการปฏิบัติในฐานะที่เสมือนเป็นพลเมืองที่ดี ด้วยการปรับตนเองให้เหมาะสมหรือคำนึงถึงสังคมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบรรเทาผลร้ายที่กำลังเกิดขึ้นอยู่หรือคาดการณ์ถึงผลร้ายที่อาจจะเกิดขึ้นจากกิจกรรมของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่

ประการที่สอง คือการบรรเทาความเสียหายหรือภัยอันตรายจากกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่าของกิจการที่ดำเนินอยู่ องค์การธุรกิจจำนวนมากยอมรับและใช้วิธีการตรวจสอบในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ

2) การดำเนินการด้านซีเอสอาร์ในเชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการเพื่อสร้างความโดดเด่นและความคิดริเริ่ม ถือเป็นการสร้างคุณค่าร่วมและส่งเสริมความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกันระหว่างองค์การธุรกิจและสังคม เพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของธุรกิจให้แข็งแกร่งมากขึ้น รวมถึงเกิดผลประโยชน์แก่สังคมมากขึ้น

เมื่อองค์การสามารถเลือกประเด็นซีเอสอาร์ในเชิงรุกเป็นยุทธศาสตร์ได้แล้ว จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ ผู้รับผิดชอบและจัดสรรทรัพยากรอย่างชัดเจน โดยอาจใช้เครื่องมือทางการจัดการมาช่วยติดตามวัดผลและรายงานผลงานได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ Carroll และ Buchholtz (2006) ได้กล่าวว่า เมื่อองค์การได้สร้างแผนสำหรับใช้ดำเนินการกับประเด็นอย่างเป็นรูปธรรมแล้วจึงกำหนดกระบวนการของการดำเนินการหรือแผนงานให้มีความชัดเจน โดยคำนึงถึงทรัพยากรขององค์การ การสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างองค์การ และการพัฒนาความสามารถในเชิงเทคนิค โดยการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวจะต้องมีการประเมินผล ติดตามและควบคุมผลลัพธ์ ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และต้องมีการรวบรวมข้อมูลในระหว่างการดำเนินการจัดการประเด็นดังกล่าว เพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการต่อไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจดังกล่าวข้างต้น การศึกษาครั้งนี้จึงเป็นศึกษาวิธีการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1) การค้นหาจุดร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม เป็นการศึกษาว่าบริษัท ฯ มีการพิจารณาค้นหาจุดร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมหรือไม่ และในการพิจารณาดังกล่าว บริษัท ฯ เลือกพิจารณาจากรายละเอียดของกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า หรือพิจารณาจากรายละเอียดของประเด็นทางสังคมโดยคำนึงถึงอิทธิพลของสังคมที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2) การจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคม เป็นการศึกษาว่าบริษัทฯ มีการจำแนกประเด็นทางสังคมออกเป็นลักษณะใดบ้าง รวมถึงมีการจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคมไว้อย่างไร

3) การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุกและการจัดการ เป็นการศึกษาว่าบริษัท ฯ มีการวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรับหรือเชิงกลยุทธ์ และมีการจัดการอย่างไร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การพบว่า เป็นการกล่าวถึงในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกประเด็นทางสังคม ดังนี้

Kotler และ Lee (2005 อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวรและประยูร อัครบวร, 2552: 69) ได้กล่าวถึงแนวทางในการเลือกประเด็นในการทำซีเอสอาร์ ที่นำเสนอไว้ 6 แนวทาง ดังนี้

1. เลือกเฉพาะปัญหาหลัก ๆ ที่สำคัญทางสังคมมาดำเนินการ
2. เลือกประเด็นทางสังคมที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่องค์การดำเนินการอยู่
3. เลือกประเด็นที่มีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับภารกิจ ค่านิยม สินค้าหรือบริการ
4. เลือกประเด็นที่สามารถสนับสนุนเป้าหมายขององค์การได้
5. เลือกประเด็นที่เกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ
6. เลือกประเด็นที่องค์การสามารถสนับสนุนได้ในระยะยาว

สายทิพย์ โสรัตน์ (2551: 37-44) ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านซีเอสอาร์จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม เพื่อการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจ ซึ่งได้รวบรวมหลักเกณฑ์ต่าง ๆ โดยแบ่งตามปัจจัยจากภายในองค์การและภายนอกองค์การที่เป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจากภายในองค์การ 15 ปัจจัย มีดังนี้

ปัจจัยที่ 1 การพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากผลการดำเนินการขององค์การ

ปัจจัยที่ 2 การพิจารณาผลการดำเนินการขององค์การที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยที่ 3 ความเกี่ยวเนื่องกับบริบทขององค์การ ทั้งในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย และธุรกิจหลักขององค์การ (Core Business)

ปัจจัยที่ 4 ความสามารถใช้ทรัพยากรที่ลงทุนในการทำซีเอสอาร์ได้อย่างคุ้มค่า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ปัจจัยที่ 5 ปัจจัยที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การ

ปัจจัยที่ 6 ความพร้อมด้านความเชี่ยวชาญและทีมงานของพนักงานในองค์การ

ปัจจัยที่ 7 ความสนใจและความกระตือรือร้นในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของพนักงาน

ปัจจัยที่ 8 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์การ

ปัจจัยที่ 9 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

ปัจจัยที่ 10 การลดความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ

ปัจจัยที่ 11 ปัญหาภายในองค์การ (สังคมภายใน)

ปัจจัยที่ 12 ความพร้อมของทรัพยากรภายใน อันได้แก่ เงินทุนและเวลา

ปัจจัยที่ 13 ความเห็นชอบ (Commitment) ของผู้บริหารและผู้ถือหุ้น

ปัจจัยที่ 14 ความสามารถในการส่งเสริมภาพพจน์ขององค์การ

ปัจจัยที่ 15 แนวคิดริเริ่ม และความสนใจของผู้บริหาร ในประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม

2. ปัจจัยภายนอกองค์การจำนวน 14 ปัจจัย มีดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชนรอบข้าง

ปัจจัยที่ 2 ระดับความรุนแรงและเร่งด่วนของปัญหาทางสังคม

ปัจจัยที่ 3 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การ

ปัจจัยที่ 4 การลดความเสี่ยงจากกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการต่อต้านจากสังคม

ปัจจัยที่ 5 ความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมายที่กิจการจะทำซีเอสอาร์

ปัจจัยที่ 6 อิทธิพลจากกิจการอื่น/ ลูกค้าที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่คุณค่า

ปัจจัยที่ 7 คำแนะนำและการสนับสนุนของมูลนิธิ NGOs สมาคม และ/หรือหอการค้า

ปัจจัยที่ 8 ความสนใจของสังคมโลกที่มีต่อประเด็นปัญหา

ปัจจัยที่ 9 การสามารถทำกิจกรรมซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับกระแสพระราชดำรัสและพระราชดำริ อันเนื่องมาจากลักษณะทางสังคมไทยที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์

ปัจจัยที่ 10 การประเมินประเด็นของกิจกรรมซีเอสอาร์ที่กิจการอื่น ๆ กระทำในแต่ละประเด็น มีจำนวนกิจการมากน้อยแตกต่างกันเพียงใด (การกระจายไปลงทุนในปัญหาอย่างทั่วถึง)

ปัจจัยที่ 11 การไม่มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์การ

ปัจจัยที่ 12 ความคิดเห็นและความต้องการตามกระแสของสังคม

ปัจจัยที่ 13 สื่อและวาระสำคัญของสาธารณะ

ปัจจัยที่ 14 อิทธิพลจากสื่อมวลชน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

ประวัติและการดำเนินงาน

บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด เป็นผู้ผลิตสินค้าเครื่องเทศและสินค้าเกษตรแปรรูป พืชผักอบแห้ง เช่น กระเทียมผง พริกไทยป่น กระเทียมเจียว น้ำมันเจียวหอม หอมแดงเจียว ใบหอมอบแห้ง กะหล่ำปลีเกล็ด ข้าวโพ๊กอบแห้ง เป็นต้น โดยกลุ่มลูกค้าหลักคือ กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป อาหารกึ่งสำเร็จรูป รวมถึงเครื่องปรุงรส รายใหญ่ในประเทศ และกำลังดำเนินงานขยายการจำหน่ายส่งออกไปยังต่างประเทศต่อไปในอนาคต

ในปี พ.ศ. 2541 บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมอาหารที่เพิ่มมากขึ้น โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมอาหารมากว่า 20 ปี ประสบความสำเร็จมีการขยายกำลังการผลิต และเพิ่มทุนจดทะเบียนจากเดิม 12.5 ล้านบาท เป็น 47.5 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2547 และเพิ่มขึ้นในอัตราที่เหมาะสมและต่อเนื่องสม่ำเสมอไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี จากยอดขาย 131 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2549 เพิ่มขึ้นจาก 114 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2548 (บิสิเนสไทย, 2550: ออนไลน์)

บริษัท ฯ ตั้งอยู่จังหวัดเชียงใหม่ ห่างจากสนามบินไปยังอำเภอสันป่าตองเพียง 20 นาที แหล่งรวมของผลิตผลทางเกษตรที่มีความสดใหม่และมีความได้เปรียบด้านต้นทุนค่าแรงที่ต่ำกว่าประกอบกับบริษัท ฯ มีกระบวนการผลิตที่ทันสมัย ทำให้สามารถผลิตเครื่องเทศคุณภาพสูง กลิ่นและรสชาติดี ในระดับราคาที่ลูกค้าพอใจ ดังนั้นลูกค้าของบริษัท ฯ ทั้งหมดจึงให้ความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ และเลือกใช้เครื่องเทศเป็นวัตถุดิบในการผลิตอาหาร ซึ่งเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของยอดขาย 46 ล้านบาท เมื่อปี พ.ศ. 2542 เป็น 88 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2547 เพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ 100 ภายในระยะเวลา 5 ปี

โรงงานมีสายการผลิตด้านการทอดกระเทียมและอบแห้ง ด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยี บริษัท ฯ ได้มีการปรับปรุงพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพด้วยรูปแบบการจัดการสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง และเป็นความรู้ของตนเอง อีกทั้งยังมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ด้วยเหตุนี้ ในปี พ.ศ. 2545–2546 บริษัท ฯ จึงได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพทั้งในด้านการบริหาร การจัดการ และด้านการประกันความปลอดภัยของอาหารจากสถาบันต่าง ๆ (ISO9001, GMP, HACCP) และรางวัลสถานที่ทำงานน่าอยู่น่าทำงานจากกระทรวงสาธารณสุข พร้อมทั้งได้รับรางวัลเกียรติคุณผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจากกระทรวงอุตสาหกรรม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

วิสัยทัศน์ของบริษัท

บริษัทเป็นผู้ผลิตเครื่องเทศคุณภาพสูงเพื่อลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมชั้นนำของประเทศ ดำเนินธุรกิจตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและธรรมาภิบาล โดยความเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมและคำนึงถึงความเสี่ยงในการดำเนินการทางธุรกิจ

นโยบายของบริษัท

บริษัท ฯ มุ่งมั่นผลิตอาหารที่มีคุณภาพ ถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย และเป็นที่พอใจของลูกค้า โดยเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกหน่วยงาน

- ผลิตเครื่องเทศและผักอบแห้ง–ทอด และเครื่องเทศสด ให้มีคุณภาพสูงสุดโดยคำนึงถึงความปลอดภัยด้านอาหารเป็นหลัก
- ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งด้านคุณภาพ และเวลาการจัดส่ง
- พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการบริหารต้นทุนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพดีที่สุดในราคาที่แข่งขันได้ และมีความคล่องตัวด้านการบริการสูงสุด

รางวัลและผลงานดีเด่น

บริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด ผลิตสินค้าหลัก คือ พริกไทยและกระเทียม ซึ่งประกอบด้วย กระเทียมผง กระเทียมเจียว ไขกระเทียม น้ำมันกระเทียม และพริกไทยป่น เพื่อยืนยันในเรื่องคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร บริษัท ฯ ได้พัฒนาระบบการจัดการโรงงานตามมาตรฐานโรงงานอาหารสากล ส่งผลให้บริษัท ฯ ได้รับใบรับรองจากสถาบันต่าง ๆ และรางวัลการประกอบการดังนี้

1. ใบรับรองมาตรฐานอาหาร HALAL เมื่อเดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2545 สำหรับเครื่องเทศสดอบแห้ง, ทอด, ป่น
2. ใบรับรองมาตรฐานการบริหารการจัดการคุณภาพ ISO9001: 2000 เมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2545 สำหรับการผลิตและการพัฒนาผักสด เครื่องเทศสด ผักอบแห้ง ข้าวและเครื่องเทศอบแห้ง เครื่องเทศทอดและน้ำมันจากเครื่องเทศ
3. ใบรับรองมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร HACCP , GMP เมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2545 ด้านชีวภาพ ด้าน กายภาพ และด้านเคมี ในกระบวนการผลิตพริก ไทยป่นอบแห้ง กระเทียมเจียว ไขกระเทียม และ กระเทียมผงอบแห้ง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

4. รางวัลเหรียญทอง สถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน ปลอดภัย ไร้มลพิษ มีชีวิตชีวา เมื่อเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2545 โดยกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และได้รับต่อเนื่อง 4 ปีซ้อนถึงปี พ.ศ. 2547

5. รางวัลธรรมภิบาลดีเด่นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ปี พ.ศ. 2547 โดยสถาบันป๋วย อึ๊งภากรณ์ ร่วมกับสมาคมธนาคารไทยและสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

6. รางวัลชนะเลิศประเภทธุรกิจขนาดย่อม การประกวดผลงานตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โครงการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา ปวงประชาเป็นสุขสานต์ เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 โดยสำนักงานและคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

7. รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น ประเภทบริหารจัดการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เมื่อเดือนมิถุนายน ปี พ.ศ. 2551 โดยกระทรวงอุตสาหกรรม

8. ประกาศเกียรติคุณ สถานประกอบกิจการที่ไม่มีการประสบอันตรายถึงขั้นหยุดงานตามโครงการรณรงค์ลดสถิติอุบัติเหตุจากการทำงานให้เป็นศูนย์ เมื่อเดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2551 โดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน

ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

บริษัท ฯ มีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร และสามารถจำแนกผลิตภัณฑ์ของบริษัท ฯ ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

<u>กลุ่ม 1: ผลิตภัณฑ์ของอบแห้ง</u> ประกอบด้วย พริกป่น กระเทียมผง พริกไทยขาวป่น พริกไทยดำป่น หอมแดงป่น ขิงผง ขิงเส้น ผักชีผง ตะไคร้ผง ใบมะกรูดผง ข่าแผ่น และข่าผง

<u>กลุ่ม 2: ผลิตภัณฑ์ของทอด</u> ประกอบด้วย กระเทียมเจียว ไขกระเทียม และน้ำมันกระเทียมในน้ำมันถั่วเหลือง

<u>กลุ่ม 3: ผลิตภัณฑ์ของสด</u> ประกอบด้วย กระเทียมบดดองเกลือ กระเทียมสับดองเกลือ ตะไคร้สด ข่าสด ขมิ้นสด ใบมะกรูด ผิวมะกรูด และกระเทียมดอง

<u>กลุ่ม 4: ผลิตภัณฑ์จากข้าว</u> ประกอบด้วย ข้าวท่อนอบแห้ง ข้าวสุกอบแห้ง และข้าวท่อนหอมมะลิคัดพิเศษ

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด

บริษัท ฯ ได้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจซึ่งมีผลต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ซึ่งบริษัท ฯ ตั้งมั่นอยู่ในความซื่อสัตย์ จริงใจ และไม่เอาเปรียบ ทั้งต่อพนักงาน ลูกค้า และสังคม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

1. ด้านพนักงาน

<u>กิจกรรมที่อยู่ภายในกระบวนการ</u>

- การพิจารณาจ้างแรงงานในท้องถิ่นเป็นหลัก และจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำ
- การจ่ายโบนัส
- การปรับค่าแรงเพิ่มขึ้นทุกปี โดยอ้างอิงจากภาวะเงินเฟ้อ และยอดขาย
- การจ่ายค่าตอบแทนผ่านธนาคาร บริษัทจะสนับสนุนค่าธรรมเนียมทุกชนิดให้พนักงาน
- เครื่องแต่งกายปีละ 3 ชุด พร้อมทั้งอุปกรณ์ความปลอดภัยสำหรับพนักงานแผนกต่าง ๆ
- การฝึกอบรม งานสัมมนา และดูงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์การ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้และวิสัยทัศน์แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และทุกคนไม่ว่าเป็นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายปฏิบัติการอย่างน้อยใน 1 ปี ต้องได้รับการอบรมไม่น้อยกว่า 3 หลักสูตร เป็นต้น
- การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมแก่ทุกฝ่าย หากเห็นว่าจุดใดไม่ปลอดภัยหรือไม่ถูกต้อง ต้องรีบปรับปรุงทันที เช่น แสงไม่เพียงพอต้องติดตั้งแสงสว่างเพิ่ม อุณหภูมิการทำงานสูงเกินไปต้องติดตั้งฉนวนกันความร้อนทั้งอาคาร ฝุ่นละอองมากเกินมาตรฐานต้องติดตั้งระบบระบายอากาศเพิ่ม หรือเครื่องจักรเสียงดังกว่ามาตรฐานต้องปรับปรุงเครื่องจักร หรือเพิ่มอุปกรณ์ป้องกันพิเศษให้แก่พนักงาน เป็นต้น
- เจ้าหน้าที่ทุกท่านมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงาน
- จัดกิจกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle: QCC) พร้อมทั้งมอบรางวัลแก่ผู้ชนะเลิศ
- จัดให้มีตู้ร้องเรียนให้พนักงานได้สื่อสารกับกรรมการผู้จัดการโดยตรง

<u>กิจกรรมที่อยู่ภายนอกกระบวนการ</u>

- จัดให้มีบริการเงินกู้ฉุกเฉิน และเงินกู้เพื่อการศึกษาบุตร และเงินกู้ในกรณีพิเศษต่าง ๆ เช่น การกู้ซื้อหมวกนิรภัยสำหรับพนักงานที่มีรถมอเตอร์ไซด์ เป็นต้น
- การบริการอาหารกลางวันและผลไม้ พร้อมทั้งน้ำดื่มที่สะอาด แก่พนักงานทุกคน
- การแจกของรางวัลแก่พนักงานทุกคน และจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในเทศกาลปีใหม่
- การจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตรปีใหม่ รดน้ำดำหัวผู้บริหารวันสงกรานต์เพื่ออนุรักษ์ประเพณีไทย
- การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- การตรวจสุขภาพพนักงานประจำปีพร้อมทั้งฉีดวัคซีนฟรี
- จัดกิจกรรมออกกำลังกายตอนเช้า อย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

- การจัดภูมิทัศน์ภายในและบริเวณภายนอกอาคารให้ร่มรื่นน่าอยู่ และจัดส่วนที่นั่งพักให้แก่พนักงาน

- จัดกิจกรรมปลูกฝังให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้พัฒนาบริษัท เช่น กิจกรรมปลูกต้นไม้ โดยซื้อต้นไม้จากพนักงานนำมาปลูก จำนวน 100 ต้น และมีป้ายชื่อของพนักงานเจ้าของต้นไม้ เป็นต้น

2. ด้านลูกค้า เน้นเอาใจใส่ในระบบควบคุมคุณภาพ

<u>กิจกรรมที่อยู่ภายในกระบวนการ</u>

- การตรวจสอบควบคุมคุณภาพในทุกจุดที่มีความสำคัญต่อความปลอดภัยของอาหาร และตรวจเช็คคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ โดยทีมงานฝ่ายประกันคุณภาพและวิจัยพัฒนา ตามหลักการควบคุมคุณภาพ 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจเช็คคุณภาพวัตถุดิบเบื้องต้น 2) การตรวจเช็คคุณภาพสินค้าระหว่างการผลิต 3) การตรวจเช็คคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป 4) การตรวจเช็คคุณภาพสินค้าก่อนการส่งมอบ

- การจัดส่งสินค้าของบริษัท ฯ ทุกผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้า พร้อมใบรับรองการวิเคราะห์ (COA) กำกับสินค้าทุกครั้ง ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพสินค้าจากโรงงานผู้ผลิตโดยตรง และเป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า

- ลูกค้าต้องได้รับสินค้าคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตรงความต้องการ มีคุณภาพสม่ำเสมอ ไม่ปลอมปนสินค้าด้อยคุณภาพ โดยสามารถพิสูจน์คุณภาพได้ตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และถือเป็นหลักปฏิบัติแก่ลูกค้าทุกราย ไม่ว่าเป็นรายเล็กหรือรายใหญ่

- การเสนอราคาไปยังลูกค้าใช้หลักคำนวณจากต้นทุน + ค่าแรง + กำไร = ราคาขาย ซึ่งหากลูกค้าต้องการตรวจสอบต้นทุนก็สามารถส่งเอกสารการคำนวณให้ได้ทันที

- การปรับลดราคาให้ลูกค้าทันทีในการสั่งซื้อครั้งต่อไป เมื่อต้นทุนสินค้ามีการปรับลดลง แต่หากต้นทุนสูงขึ้นต้องพิจารณาว่าเป็นระยะเวลานานหรือไม่ หากไม่นานทางบริษัท ฯ จะรับภาระต้นทุนที่เพิ่มนี้เอง แต่หากราคาต้นทุนปรับขึ้นเป็นมาตรฐาน บริษัท ฯ จะพิจารณาปรับราคาขายเพิ่มแต่จะลดกำไร (Margin) ลง เพื่อให้มีผลกระทบต่อลูกค้าน้อยที่สุด

- การยินดีรับภาระทั้งหมดแทนลูกค้า เมื่อข้อตกลงใดที่ได้ตกลงกับลูกค้าแล้ว แต่ต่อมาวัตถุดิบมีการปรับตัวสูงขึ้น

- การพัฒนาสินค้าโดยฝ่ายวิจัยและพัฒนาของบริษัท ฯ ให้สินค้าของลูกค้ามีคุณภาพดียิ่งขึ้น โดยรักษาระดับราคาขายไว้

- การรีบจัดการสืบหาสาเหตุที่เกิดขึ้นทันที และรายงานผลไปยังลูกค้าให้เร็วที่สุด หากได้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้า รวมถึงการตอบข้อร้องเรียนในการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นจะถูกนำไปปฏิบัติจริงทันที และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

กิจกรรมที่อยู่ภายนอกกระบวนการ

-- ไม่ปรากฏ --

3. ด้านคู่ค้า เน้นการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจที่ต้องได้รับข้อมูลที่เพียงพอ และมีรายได้พอสมควร

กิจกรรมที่อยู่ภายในกระบวนการ

- บริษัท ฯ จะทำงานงานร่วมกับคู่ค้า (Supplier) โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การฝึกอบรมคู่ค้าก่อนการส่งมอบ เพื่อให้ได้วัตถุดิบตรงตามความต้องการของบริษัทมากที่สุดเพื่อคุณภาพของสินค้าที่ดีที่สุด ในระหว่างการส่งมอบได้จัดให้มีผู้ควบคุมคุณภาพสินค้า (QC) ไปดูแลตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ และหลังจากส่งมอบขั้นตอนการรับวัตถุดิบต้องตรวจสอบอีกครั้งโดยผู้ควบคุมคุณภาพสินค้า
- บริษัทฯ เปรียบคู่ค้า เป็นเสมือนหุ้นส่วนธุรกิจที่ต้องได้รับข้อมูลที่เพียงพอ และมีรายได้พอสมควร ซึ่งทางบริษัทปฏิบัติเช่นนี้ต่อคู่ค้าทุกราย

กิจกรรมที่อยู่ภายนอกกระบวนการ

-- ไม่ปรากฏ --

4. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

กิจกรรมที่อยู่ภายในกระบวนการ

- การจ้างแรงงานในชุมชน เพื่อให้พนักงานในชุมชนมีงานทำ มีรายได้ และทำงานอยู่ไม่ไกลจากบ้าน ให้ทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ได้อยู่กับครอบครัว
- การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในชุมชนท้องถิ่น เช่น การใช้บริการคู่ค้ารายย่อย การใช้บริการรับเหมาในเขตชุมชน เป็นต้น
- การตรวจสอบ และปรับปรุงบ่อบำบัดน้ำเสียภายในโรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ให้มีผลกระทบต่อชุมชน โดยทางบริษัทได้จัดให้มีทีมที่ปรึกษาเฉพาะด้านบำบัดน้ำเสียซึ่งมาจากสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
- การจัดแยกขยะ แบ่งเป็นขยะปกติ ขยะรีไซเคิล ขยะอันตราย
- การปรับปรุงเครื่องมือเครื่องจักรเพื่อไม่ให้มีฝุ่นละอองหรือเสียงดังรบกวนชุมชนข้างเคียง
- การงดเว้นทำงานกะกลางคืน เพื่อลดการรบกวนชุมชนในช่วงเวลาพักผ่อน
- แก้ไขผลกระทบอันอาจเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท ฯ เช่น ช่วงก่อสร้างอาคารโกดังใหม่จะต้องมีการถมดิน และรถถมดินจะทิ้งเศษดิน เศษฝุ่นละอองเกลื่อนถนน ทางบริษัท ฯ ได้จัดการให้มีคนกวาดดูแลถนนทุกวัน และทุกสัปดาห์ต้องล้างทำความสะอาดถนนเลียบโรงงาน เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนน้อยที่สุด และบริษัท ฯ ยังได้ทำสัญญากับบริษัทรับเหมา หากรถ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ขนส่งทำให้ถนนชุมชนเสียหาย จะต้องรับผิดชอบซ่อมแซมถนนให้เป็นปกติ จึงจะสามารถรับค่าแรงได้ ซึ่งทำให้ผู้รับเหมาต้องดูแลเอาใจใส่ในงานที่รับมอบอย่างละเอียดมากขึ้น เป็นต้น

- การชำระภาษีอย่างถูกต้อง และจัดทำรายงานบัญชีอย่างตรงไปตรงมา ไม่มีการหลีกเลี่ยงภาษี สามารถตรวจสอบและชี้แจงเหตุผลได้

- การชำระเงินของบริษัท ฯ ไม่เคยมีประวัติเช็คคืน หรือเช็คไม่สามารถขึ้นเงินได้เลยตั้งแต่เปิดดำเนินการมา ซึ่งคู่ค้าของบริษัทได้ให้ความไว้วางใจและยินดีเป็นผู้ส่งมอบแก่บริษัท ฯ อย่างต่อเนื่อง

- การบริหารงานอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นทุกท่านได้รับรายงานทางบัญชีและรายงานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกเดือน ดังนั้น การบริหารงานจึงมีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

<u>กิจกรรมที่อยู่ภายนอกกระบวนการ</u>

- การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงงานให้เกิดภูมิทัศน์ที่สวยงามแก่ชุมชน ให้ความร่มรื่นทั้งภายในและภายนอกบริษัท อีกทั้ง บริเวณทางเข้าบริษัทยังติดไฟส่องสว่าง ซึ่งทำให้ผู้สัญจรไปมาในเวลากลางคืนและพนักงานของบริษัทเองมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

- การจัดจุดรวบรวมขยะหน้าบริษัท ฯ ให้เป็นสัดส่วน และสะอาดเรียบร้อยงามตาแก่ผู้สัญจรผ่าน

- การมอบทุนหรือสิ่งของสนับสนุนแก่องค์การที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชนเป็นประจำทุกปี เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สถานีอนามัย วัด สมาคม ชมรม เทศบาล หรือแม้แต่การบริจาคช่วยผู้ประสบภัยต่าง ๆ เป็นต้น

- การร่วมงานกับชุมชนอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอทุกปี เช่น งานพิธีวางพวงมาลาเนื่องในวันปิยมหาราช งานแข่งกีฬาประจำชุมชน การจัดสถานที่ในโอกาสเทศกาลหรือวันสำคัญ หรืองานสำคัญของชุมชนที่หน่วยงานต่าง ๆ มาเชิญบริษัทร่วมสนับสนุน เป็นต้น

- การให้ความรู้แก่สังคม เมื่อมีโอกาสที่จะเผยแพร่ข้อมูลการพัฒนา และเทคนิคปฏิบัติที่สร้างความเป็นเลิศในการทำธุรกิจ ทางผู้บริหารก็ยินดีที่จะเผยแพร่ข้อมูลนี้แก่ผู้ที่สนใจ เช่น การรับเชิญเป็นวิทยากรในงานประชุมสัมมนาต่าง ๆ การอนุญาตให้นักศึกษาหรือกลุ่มองค์การเอกชนได้เข้ามาเรียนรู้ในรูปแบบของการเยี่ยมชมโรงงาน เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

คคนางค์ สนธิเปล่งศรี (2553) ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด โดยใช้แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานตามมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์การ (MS-QWL) ของสถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยทำการเก็บรวมรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด ทั้งหมดจำนวน 57 ราย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวม (ด้านร่างกาย, ด้านจิตใจ, ด้านสัมพันธภาพทางสังคม, ด้านสิ่งแวดล้อม, ด้านจิตวิญญาณ, ด้านความมั่นคงในชีวิต) และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติอ้างอิง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด มีคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 จากคะแนนเต็ม 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับมากคือ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านจิตใจ ด้านสัมพันธภาพทางสังคม ด้านร่างกาย และด้านจิตวิญญาณ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านความมั่นคงในชีวิตส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน กับคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมของพนักงานบริษัทฯ พบว่า ทั้ง 6 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในภาพรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากมีการให้ความสำคัญกับปัจจัยแต่ละด้านมากขึ้น พนักงานของบริษัท นิธิฟู้ดส์ จำกัด ก็จะมีคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน โดยเฉพาะด้านความมั่นคงในชีวิตส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อเสนอแนะของพนักงานบริษัท ฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ส่วนใหญ่อยากให้บริษัท ฯ ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานดังเช่นที่ปฏิบัติอยู่ต่อไป (ร้อยละ 5.26) และให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน และอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมากขึ้น (ร้อยละ 3.50)

พระประมวล บุตรดี (2552) ศึกษาเรื่องการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจกับการพัฒนาชุมชน: กรณีศึกษาฝายชะลอน้ำชุมชนสาสบหก จังหวัดลำปาง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากจากเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจโครงสร้างและความเป็นมาขององค์การและชุมชน ประกอบกับการสังเกตพฤติกรรมและการแสดงออก ควบคู่กับการสัมภาษณ์และการเข้าร่วมกิจกรรมกับคนในชุมชนและพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) ผลการศึกษาพบว่า บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้บรรจุแนวคิดซีเอสอาร์ให้อยู่ในพันธกิจขององค์การและกำหนดเป็นวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และจากการศึกษาโครงการรักษ์น้ำเพื่ออนาคตชุมชนสาสบหก พบว่า บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) มีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ 2 รูปแบบ คือ 1)การพัฒนาแบบสงเคราะห์ (การสร้างให้) เดิมเรียกว่าชุมชนสัมพันธ์ เป็นการดำเนินงานด้านการให้ความ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ช่วยเหลือชุมชน โดยการบริจาคเงินหรือสนับสนุนอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ชุมชน และ 2)การพัฒนาแบบสร้างสรรค์ปัญญา (การให้สร้าง) เป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาเพื่อสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง นำไปสู่ความสามารถที่ยืนหยัดช่วยเหลือตนเองได้อย่างยั่งยืนในอนาคต อีกทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมงานวิจัยเพื่อการพัฒนาแบบสร้างสรรค์ปัญญา โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) ได้จัดตั้งกองทุนเพื่อทำงานวิจัย ค้นหาคำตอบของปัญหา เป็นการฝึกกระบวนการคิด ตัดสินใจ จนนำไปสู่การค้นหาแนวทางการ แก้ไขปัญหาของชุมชนต่อไป ในส่วนกระบวนการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) มีการดำเนินกิจกรรม 3 กระบวนการ ได้แก่ 1)ขั้นกำหนดนโยบาย โดยบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ถือว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นภารกิจหรือพันธสัญญาของบริษัทในฐานะที่บริษัทเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย ดังนั้น นโยบายหลักของบริษัทจึงให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจที่สร้างความสมดุลทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะเพื่อการพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมไทยให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน 2)ขั้นแปรนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ โดยผู้บริหารของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้ผลักดันนโยบายให้เป็นภาคปฏิบัติด้วยการตั้งโจทย์มุ่งประเด็นหลักที่ “สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมไทยจะเจริญก้าวไปพร้อมกันได้อย่างไร” และคำตอบที่ได้จากการตั้งโจทย์คือ “ฝายชะลอน้ำ” สามารถลดปัญหาไฟไหม้ ปัญหาน้ำท่วม ปัญหาการขาดแคลนน้ำในช่วงฤดูแล้งได้ ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการดำเนินการต่าง ๆ คือ การแสวงหากัลยาณมิตร, การทดลองปฏิบัติการ (เรียนรู้ร่วมกันกับชุมชน), การลงมือปฏิบัติจริง (ในพื้นที่โรงงานของบริษัท), การเปิดเวทีชุมชน (กระตุ้นความเป็นเจ้าของ) และการพาไปศึกษาดูงาน (การเห็นผลสำเร็จเป็นปัจจัยก่อให้เกิดพฤติกรรมคล้อยตาม) 3)ขั้นประเมินผล การประเมินผลเพื่อต้องการทราบว่า กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่นั้นสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ถ้าแก้ไขปัญหาได้เป็นที่น่าพอใจ ถือว่าปัญหาที่ประสบอยู่นั้นหมดไป ในขณะเดียวกันเมื่อผลที่ออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด ทีมงานที่รับผิดชอบต้องเริ่มต้นพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหากันใหม่อีกครั้ง เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด

วสุพงศ์ ศรีสุภมาส (2552: ออนไลน์) ศึกษาการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ของบริษัท แอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ทำการสัมภาษณ์ตัวแทนพนักงานจากหน่วยงาน Corporate PR ของบริษัทฯ จำนวน 2 ราย เพื่อรวบรวมเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ของบริษัทดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) โดยแนวทางการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของบริษัทมีลักษณะเป็นแบบ CSR-in-Process (รูปแบบการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม) ถือเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจในการดำเนินธุรกิจขององค์การเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งในแง่รูปธรรม (วัตถุดิบหลัก) และนามธรรม (ภาพลักษณ์องค์การ) ปัจจัยแห่งความสำเร็จใน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

การดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์เกิดจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การในรูปแบบของนโยบายองค์การ การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์การและสังคมควบคู่กันไป (Win-Win Strategy) ประกอบกับการประเมินความต้องการทั้งภายในและภายนอกองค์การก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ ทั้งนี้การดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1)ภายในองค์การ บริษัทฯ ยึดถือความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและต่อสังคมเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรม นำวิธีการดำเนินธุรกิจที่ปฏิบัติอยู่มารวมกับซีเอสอาร์ ทั้งในพันธกิจ เป้าหมายและค่านิยม และจัดตั้งหน่วยงาน Corporate PR เป็นแกนกลางในการดูแลรับผิดชอบการทำงานด้านซีเอสอาร์อย่างเป็นรูปธรรม ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ จัดหาอาสาสมัครหรือติดต่อกับพันธมิตร รวมทั้งติดตามและประเมินผลของกิจกรรม 2)ประเด็นทางสังคม บริษัทฯ จัดทำแผนการดำเนินกิจกรรมในแต่ละปี ตั้งเป็นหัวข้อหลักไว้ จากนั้น Corporate PR จะเลือกประเด็นปัญหาที่สังคมสนใจเป็นสำคัญและจัดกิจกรรมเข้าไปสนับสนุนหัวข้อหลัก 3)การเลือกพันธมิตรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันในการดำเนินกิจกรรม เน้นการสร้างพันธมิตรที่ยั่งยืน เพื่อสนับสนุนและแบ่งปันความรู้ที่ถนัดเป็นพิเศษของทั้งสองฝ่ายมารวมเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 4)การดำเนินกิจกรรมบริษัทฯ ได้ดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์เป็นการตอบสนองความต้องการของทั้งบริษัทและพันธมิตร เช่น โครงการปลูกไม้ ปลูกปัญญา 80 โรงเรียนในชนบท โดยบริษัทฯ ได้วัตถุดิบมาใช้ในกระบวนการผลิต ส่วนพันธมิตรก็ได้รายได้จากการปลูกต้นไม้เพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน สามารถแก้ปัญหาด้านการศึกษาให้แก่เด็กในชุมชนอีกทางหนึ่ง และยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นแก่บริษัท พันธมิตร และชุมชน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต 5)ติดตามและประเมินผล กำลังอยู่ในช่วงการดำเนินโครงการ อาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลโดยตรงของทางบริษัทยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ส่วนมากเป็นการสำรวจความเป็นอยู่ของชุมชนที่ร่วมโครงการหรืออาจมีการตั้งเป้าหมายเบื้องต้นเอาไว้ ซึ่งเป้าหมายหลักส่วนใหญ่จะเป็นการพยายามเพิ่มสมาชิกให้มากขึ้น ภายใต้เป้าหมายของแต่ละโครงการที่แตกต่างกันไป

ทัศนีย์ เหลืองตระกาลกูร (2552) ศึกษาเรื่องการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ขององค์การที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ประจำปี 2549 ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ 1)เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด คำนิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัล CSR Awards จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2)เพื่อศึกษาการดำเนินงานและปัญหาจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การดังกล่าว และ 3)เพื่อนำผลการศึกษามาเสนอแนะเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า 1)การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของทั้ง 4 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของหลักการกำกับดูแลกิจการ เพื่อดูแลผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2)ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่/ คณะกรรมการบริษัท/ ธนาคาร เป็นผู้ผลักดันการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ ส่วนปัญหาจากการดำเนินงานซีเอสอาร์ ได้แก่ ความไม่เพียงพอของงบประมาณ การขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ 3)แนวทางการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ขององค์การชั้นนำดังกล่าว คือ การกำหนดนโยบายซีเอสอาร์ ซึ่งบูรณาการเข้ากับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้บริหารมีพันธะผูกพันในการดำเนินงานซีเอสอาร์ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ รวมทั้งมีการสำรวจความต้องการของคนในชุมชนหรือพื้นที่เป้าหมายก่อนดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ สำหรับข้อเสนอแนะจากการวิจัยในการจัดการงานด้านซีเอสอาร์ คือ ควรใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ ไม่ใช่เพื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์การ

อัญชลี ปิ่นจันทร์ (2552: ออนไลน์) ศึกษาในเรื่องกิจกรรมซีเอสอาร์ภายในองค์การ โดยใช้กรณีศึกษาของบริษัท ร้อกเวิธ จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ทำการสัมภาษณ์กรรมการบริหารบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นบริษัทฯ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพนักงานอีกจำนวน 15 ราย เพื่อรวบรวมเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางและวิธีปฏิบัติในกิจกรรมซีเอสอาร์ภายในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของบริษัท ร้อกเวิธ จำกัด (มหาชน) ได้เน้นความสำคัญไปที่ Key Stakeholders ประกอบด้วย พนักงาน, ผู้ถือหุ้น และลูกค้า ภายใต้รูปแบบการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลและรับผิดชอบ ที่มาจากพนักงานระดับล่างอย่างแท้จริงเพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ส่วนการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ จะพิจารณาให้เงินสนับสนุนลักษณะ Project by Project โดยเลือกลงทุนในกิจกรรมที่คุ้มค่าและเป็นประโยชน์กับพนักงานและบริษัทมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การจำแนกประเภทการทำซีเอสอาร์ ของสถาบันไทยพัฒน์ จากหนังสือ 6 ทิศทาง CSR ประกอบกับพิจารณาตามทิศทางการปฏิบัติในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ของคณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียนฝ่ายส่งเสริมธรรมาภิบาล สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) จากหนังสือเข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม ได้จำแนกการปฏิบัติเป็น 8 หัวข้อ ประกอบด้วย 1)การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2)การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม 3)การเคารพสิทธิและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม 4)ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค 5)การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม 6)การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม 7)การเผยแพร่นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม 8)การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า บริษัทฯ สามารถทำได้ข้อที่ 1-6 เท่านั้น ส่วนข้อที่ 7 และ 8 ไม่มีการดำเนินการ เนื่องจากนโยบายหลักในการทำกิจกรรม CSR ของบริษัทฯ ไม่ได้เน้นด้านการประชาสัมพันธ์ออกสู่สาธารณชนแต่อย่างใด บริษัทฯ ต้องการให้ CSR อยู่ในตัวพนักงานและกลายเป็นกระบอกเสียงประชาสัมพันธ์เอง ทำให้แนวปฏิบัติ 2 ข้อที่เหลือนั้นยังไม่สามารถทำได้ แต่สิ่งที่บริษัทฯ สามารถทำได้ครบตามแนวคิดที่กำหนดไว้ คือ ขั้นตอนการพัฒนา CSR ทั้ง 4 ขั้นตอนตามแนวคิดของ Swift and Zadek ที่ประกอบด้วย 1)การทำซีเอสอาร์สอดคล้องกับเงื่อนไขทางกฎหมาย 2)ทำด้วยความสมัครใจเมื่อกิจการพร้อม 3)ซีเอสอาร์เป็นความรับผิดชอบขององค์การและเป็นตัวแปรสำคัญสู่ความสำเร็จของธุรกิจ 4)กิจการที่มองว่าซีเอสอาร์คือความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ ทำให้ประสบความสำเร็จครองใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทุกกลุ่ม นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยที่เกื้อหนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ภายในองค์การ ได้แก่ 1)การสนับสนุนของผู้บริหารขององค์การ 2)ความพร้อมของพนักงาน 3)วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมหรือการร่วมมือกันโดยกิจกรรมซีเอสอาร์ถือเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์การที่ต้องร่วมมือกัน 4)ทำความรู้ความเข้าใจว่าทำไมต้องมีการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ภายในองค์การ 5)มีความรู้ความเข้าใจถึงประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับจากการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ภายในองค์การ 6)ความพร้อมของงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรม และ 7)ซีเอสอาร์ไม่ใช่ภาระหน้าที่แต่เป็นความสมัครใจ ความจริงใจ และตั้งใจจริงที่จะทำ

เขมิกา ทับทิมใส (2551) ศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ได้รับรางวัลบริษัทจดทะเบียนดีเด่นด้าน CSR ประจำปี 2551 ประกอบด้วย บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ รายงานประจำปี รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (แบบ 56-1) และเว็บไซต์ของบริษัททั้ง 3 บริษัท ประกอบกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากบุคคลที่รับผิดชอบด้าน CSR ของบริษัททั้ง 3 บริษัท และวิเคราะห์ข้อมูลโดยจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ผลการศึกษาพบว่า 1)การให้ความหมายของทั้ง 3 บริษัทมีการกำหนดนโยบายไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมคือ ให้ความสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งต่อองค์การและสังคมส่วนรวม 2)รูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมเปรียบเทียบกับรูปแบบกิจกรรมเพื่อสังคมตามแนวคิดของ Phillip Kotler และ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

Nancy Lee พบว่า โดยรวมทั้ง 3 บริษัทมีรูปแบบกิจกรรมเพื่อสังคมที่คล้ายคลึงกันคือ การส่งเสริมประเด็นสังคม การบริจาคตรง การอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน และข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งเน้นการทำโครงการหรือกิจกรรมด้านสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าขององค์การและสังคมในการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน 3)กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมของทั้ง 3 บริษัท มีกลยุทธ์คล้ายคลึงกันคือ เริ่มจากมิติภายในองค์การแล้วขยายสู่การดำเนินการภายนอกองค์การ แต่มีวิธีการปฏิบัติที่หลากหลาย เช่น เริ่มจากการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ เพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติให้แก่พนักงานทุกคนได้ดำเนินการในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นดำเนินการภายในองค์การให้ดีก่อนเพื่อพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งและขยายการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมสู่ภายนอกโดยมีการกำหนดกรอบและขอบเขตการดำเนินการที่ชัดเจน ในการเลือกประเด็นปัญหา กลุ่มเป้าหมาย พันธมิตร ตลอดจนการวางแผนการดำเนินงานและติดตามผล เป็นต้น

ณัฐชรินธร อภิวิชญ์ชลชาติ (2551) ศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านนโยบายของบริษัท ซึ่งปรากฏอยู่ในวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ และมีการดำเนินธุรกิจตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยความรับผิดชอบใน 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคมส่วนรูปแบบการดำเนินกิจกรรม พบว่า มีความสอดคล้องตามแนวคิดรูปแบบการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ Phillip Kotler และ Nancy Lee ถึง 4 รูปแบบ คือ 1)การส่งเสริมประเด็นทางสังคม 2)การบริจาคโดยตรง 3)อาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน และ 4)ข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อรับผิดชอบต่อประเด็นสังคม โดยรูปแบบที่ได้ดำเนินการมากที่สุด คือ การบริจาคโดยตรง รองลงมาคือ การส่งเสริมประเด็นสังคม ด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทฯ ได้มีการทำความเข้าใจและสร้างค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเริ่มจากภายในองค์การ แล้วจึงขยายไปสู่ภายนอกองค์การ โดยกำหนดกรอบและขอบเขตในประเด็นทางสังคมไว้อย่างชัดเจน ทำให้บริษัทฯ สามารถกำหนดกลยุทธ์การทำงานและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้ตรงจุด รวมทั้งการเลือกพันธมิตรที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับบริษัท โดยประเด็นหลักที่สังคมและองค์การได้ประโยชน์ร่วมกันคือ ด้านสิ่งแวดล้อม รองลงมาคือ ด้านการศึกษา นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมโดยการเสนอโครงการที่เป็นประโยชน์เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งเป็นบริบทเฉพาะของสังคมไทย ส่วนผลตอบรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สังคมของบริษัทฯ พบว่า ได้รับการยอมรับจากชุมชนรอบบริเวณดำเนินการ และได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากนักลงทุน ทำให้เกิดชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ สามารถดำเนินกิจการและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างยั่งยืนต่อไป

ดุจตะวัน วิไลวงษ์ (2551) ศึกษาเรื่องการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมและเครื่องจักร เป็นการศึกษาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นซีเอสอาร์ จำนวน 3 ท่าน จากบริษัทที่มีทุนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สูงที่สุดสามอันดับแรก ได้แก่ บริษัท ไทยน๊อคซ์ สเตนเลส จำกัด (มหาชน), บริษัท สหวิริยาสตีลอันดัสตรี จำกัด (มหาชน) และบริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน) ประกอบกับข้อมูลกิจกรรมซีเอสอาร์ของแต่ละบริษัทย้อนหลังเป็นเวลา 3 ปี (ปี พ.ศ. 2548-2550) ผลการศึกษาพบว่า บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมและเครื่องจักร ได้ให้ความหมายทางด้านซีเอสอาร์ที่คล้ายคลึงกัน เน้นสุขอนามัยที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง และสิ่งแวดล้อมที่ดีเป็นหลัก โดยยึดถือเป็นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ เห็นได้จากการกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์การ ส่วนรูปแบบกิจกรรมซีเอสอาร์เมื่อใช้แนวคิดของ Phillip Kotler และ Nancy Lee เป็นแนวเปรียบเทียบพบว่า ทั้ง 3 บริษัท ได้มีรูปแบบกิจกรรมซีเอสอาร์ที่เหมือนกัน ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมประเด็นสังคม, กิจกรรมการบริจาคเพื่อการกุศล, กิจกรรมอาสาสมัครช่วยชุมชน และข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้ง 3 บริษัทไม่ได้ทำกิจกรรมการตลาดเพื่อสังคมและกิจกรรมการส่งเสริมสังคมจากการทำการตลาด เนื่องจากทั้ง 3 บริษัทเป็นบริษัทที่ทำอุตสาหกรรมเหล็กแปรรูปซึ่งในลักษณะการค้าไม่ได้มีการซื้อขายกับลูกค้าทั่วไป แต่ทำการค้าระหว่างกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมด้วยกัน นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมที่นอกเหนือจากแนวคิดของ Phillip Kotler และ Nancy Lee กล่าวคือทั้ง 3 บริษัทมีการดำเนินกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ โดยยึดเอาสถาบันพระมหากษัตริย์เข้ามาในกิจกรรมด้วย ในส่วนของกลยุทธ์ทางด้านซีเอสอาร์นั้นพบว่า ทั้ง 3 บริษัทเป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเนื่องจากได้ดำเนินการด้านซีเอสอาร์อย่างจริงจัง ซึ่งบริษัทจะพยายามทำตัวเป็นพลเมืองที่ดี โดยการเข้าไปให้ความช่วยเหลือในเรื่องที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญหรือความสนใจ ซึ่งการเข้าไปร่วมแก้ไขปัญหาในลักษณะนี้ ไม่ได้เป็นเพียงการให้เงินสนับสนุนเป็นครั้ง ๆ แล้วจบไป แต่มีการกำหนดเป้าหมายของปัญหาและการแก้ไขที่ชัดเจน มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และอาจเข้าไปร่วมดำเนินการด้วย และทั้ง 3 บริษัทมีจุดมุ่งหมายเช่นเดียวกัน นั่นคือ ต้องการสร้างความเข้าใจอันดีต่อคนในชุมชน ส่งเสริมและพัฒนาสังคมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งในระดับท้องถิ่นและใน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ระดับประเทศ ปราศจากมลพิษที่มาทำลายสิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชน เพื่อให้บริษัทของตนนั้นสามารถประกอบธุรกิจต่อไปได้และเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

นันท์วิภา ชีวะอุดม (2551) ศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ฝ่ายบริหารงานสื่อสารองค์การของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยใช้ข้อมูลย้อนหลังเป็นเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2548-2550) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม และเพื่อศึกษาผลตอบรับของสังคมต่อการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร ผลการศึกษาพบว่า การให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ตรงตามหลัก การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนรูปแบบของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร โดยใช้แนวคิดของ Phillip Kotler และ Nancy Lee เป็นแนวเปรียบเทียบ พบว่า ธนาคารมีรูปแบบ การดำเนินกิจกรรมที่มีความโดดเด่นมากที่สุด คือ การส่งเสริมประเด็นสังคม ส่วนประเด็นหลักที่ธนาคารให้ความสำคัญ คือ ประเด็นด้านการพัฒนาเยาวชน ส่วนกลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร เริ่มต้นจากภายในองค์การโดยกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจนและมีโครงสร้างองค์การรองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงาน มีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานภายในองค์การได้รับทราบถึงนโยบายขององค์การ มีการกำหนดงบประมาณให้ชัดเจน และเลือกประเด็นสังคมที่มีความจำเป็น จากนั้นจึงมีการดำเนินการและสื่อสารไปยังภายนอกได้รับทราบข้อมูล มีการประเมินผลความสำเร็จของกิจกรรมภายหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน ในส่วนของผลตอบรับของสังคมต่อการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ธนาคารได้รับผลตอบรับของสังคมเป็นอย่างดีจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งได้รับผลตอบรับที่ดีจากกลุ่มเป้าหมายในการเข้าร่วมการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม

สายทิพย์ โสรัตน์ (2551) ศึกษาเรื่อง หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ โดยมีขั้นตอนในการศึกษา 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก เป็นการศึกษาด้วยวิธีเดลฟาย โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านซีเอสอาร์จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม เพื่อการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจ ส่วนขั้นที่สอง เป็นการศึกษานำหลักเกณฑ์ที่ได้จากขั้นตอนแรกไปสำรวจระดับความสนใจในการนำหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อดำเนินกิจกรรมด้านซีเอสอาร์ของธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถามในการสัมภาษณ์จาก 83 บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แบ่งตามกลุ่มอุตสาหกรรม 8 กลุ่มตามเกณฑ์การแบ่งของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 8 บริษัท, กลุ่มอุตสาหกรรม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 8 บริษัท, กลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน จำนวน 11 บริษัท, กลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 13 บริษัท, กลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง จำนวน 17 บริษัท, กลุ่มอุตสาหกรรมทรัพยากร จำนวน 5 บริษัท, กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ จำนวน 15 บริษัท และกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยี จำนวน 6 บริษัท การวิเคราะห์ข้อมูลการให้ระดับความสำคัญของหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม เพื่อดำเนินกิจกรรมด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจ ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นทำการแปลผลระดับความสนใจในการนำมาใช้ของหลักเกณฑ์แต่ละตัว ผลการศึกษาพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคมในดำเนินกิจกรรมด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจ ประกอบด้วย 2 มุมมองหลักคือ หลักเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยจากภายในองค์การจำนวน 15 ปัจจัย และหลักเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยจากภายนอกองค์การจำนวน 14 ปัจจัย อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญกับหลักเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยจากภายในองค์การ มากกว่าหลักเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยจากภายนอกองค์การ ในส่วนผลการศึกษาจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมที่สำรวจระดับความสนใจในหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อการดำเนินกิจกรรมด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจนั้น จากผลการวิเคราะห์กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารพบว่า บริษัทส่วนใหญ่มีระดับความสนใจในการนำมาใช้ของหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อดำเนินกิจกรรมด้านซีเอสอาร์ทั้งปัจจัยภายในองค์การและปัจจัยภายนอกองค์การอยู่ในระดับมาก และให้ความสนใจกับหลักเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยจากภายในองค์การ มากกว่าหลักเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยจากภายนอกองค์การ บริษัทส่วนใหญ่มองว่าหลักเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยภายในองค์การที่มีความสนใจในการนำมาใช้ในระดับมากที่สุดคือ ความพร้อมของทรัพยากรภายใน อันได้แก่ เงินทุนและเวลา และหลักเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์การที่มีความสนใจในการนำมาใช้ในระดับมากที่สุดคือ ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชนรอบข้าง และการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ที่ไม่มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์การ บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสนใจในการคัดเลือกกิจกรรมซีเอสอาร์จากปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชนรอบข้าง มากกว่าการให้ความสนใจกับปัญหาภายในองค์การ และบริษัทเหล่านี้ให้ความสนใจกิจกรรมที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์การ มากกว่าการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์การ ในมุมมองด้านภาพพจน์ขององค์การ บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสนใจกับการพิจารณากิจกรรมซีเอสอาร์ที่ไม่มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์การ มากกว่ากิจกรรมที่สามารถส่งเสริมภาพพจน์ขององค์การ ส่วนอิทธิพลจากภายนอกที่บริษัทส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ให้ความสนใจมากที่สุดคือ มูลนิธิ NGOs สมาคม และ/หรือหอการค้า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

สุเมธ กาญจนพันธุ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยคัดเลือกกลุ่มองค์การตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 6 องค์การ จาก 9 กลุ่มอุตสาหกรรมของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มาเป็นตัวแทนกลุ่มองค์การธุรกิจของประเทศไทย โดยคัดเลือกจากขนาดขององค์การ องค์การที่มีฝ่ายสื่อสารองค์การและฝ่ายประชาสัมพันธ์ รวมถึงใช้แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาโลกขององค์การสหประชาชาติ และหลักเกณฑ์การให้รางวัลบริษัทจดทะเบียนดีเด่นด้านซีเอสอาร์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มาประกอบเป็นเกณฑ์คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง การศึกษานี้ใช้แบบการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ควบคู่กับการศึกษาจากเอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะ รูปแบบและกระบวนการในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ และศึกษาถึงความรู้ ความเข้าใจขององค์การธุรกิจที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ และเพื่อศึกษาถึงแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในประเทศไทย ผลการศึกษาถึงลักษณะ รูปแบบ และกระบวนการในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจพบว่า ปัจจุบันองค์การธุรกิจได้มีการพัฒนาและวางแนวนโยบายในการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจในแนวทางตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ การวางพันธกิจ การจัดทำวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ และมีการประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้าย มีข้อค้นพบว่าองค์การทั้ง 6 องค์การ ได้ดำเนินงานด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจเพื่อวางเป็นแนวนโยบายให้แก่พนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจของตน เป็นความเข้าใจและถือเป็นข้อปฏิบัติร่วมกัน สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนเลยว่ากลุ่มองค์การตัวอย่างได้มีการบัญญัติแนวคิดในการดำเนินงานในด้านซีเอสอาร์ไว้ในพันธกิจและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ส่วนผลการศึกษาถึงความรู้ ความเข้าใจขององค์การธุรกิจที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจพบว่า ปัจจุบันองค์การธุรกิจทั้ง 6 องค์การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวปฏิบัติงานด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจเป็นอย่างดี โดยได้มีการวางแผนงานด้านกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อาทิเช่น การดำเนินงานในกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานมาตรฐาน ISO (2548) และสอดคล้องกับขั้นตอนการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวคิด Tripple Bottom Line อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ได้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อหวังผลทางการตลาดเป็นสำคัญ ส่วนผลการศึกษาถึงแนวโน้มในการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทยพบว่า องค์การธุรกิจทั้ง 6 องค์การยังคงยึดถือแนวกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้นั้นเป็นแนวทางเดิมในการบริหารจัดการด้านซีเอสอาร์ให้กับองค์การต่อไป และจะยังคงดำเนินการในกิจกรรมโครงการเดิมที่เคยได้ดำเนินงานมาแล้วต่อไปอีกด้วย โดยแต่ละองค์การก็มี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แผนงานที่แตกต่างกันออกไปตามแนวทางและกลุ่มธุรกิจของตน ซึ่งสามารถสรุปผลทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจได้ในแนวทางดังนี้ มีการนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้การทำงานมากขึ้น, มุ่งเน้นความสำคัญไปในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น, มุ่งเน้นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมทั้งพนักงาน คู่ค้าและสาธารณชน และมีการเพิ่มงบประมาณในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

อัจฉรา พุกสว่าง (2551) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การทำซีเอสอาร์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การศึกษามีลักษณะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร บทความ ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสืบค้นข้อมูลบนเครือข่ายอินเตอร์เน็ต นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประโยชน์และรูปแบบของการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ และเพื่อศึกษากลยุทธ์ในการทำกิจกรรมซีเอสอาร์และการพัฒนากิจกรรมซีเอสอาร์ในเชิงกลยุทธ์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 5 บริษัท ได้แก่ บริษัทในเครือปูนซีเมนต์ไทย, บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน), บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) และบริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า 1)ประโยชน์จากการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ที่เป็นรูปธรรมได้แก่ ราคาหุ้นที่มีเสถียรภาพ พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์การ เพิ่มส่วนแบ่งลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการลดรายจ่ายจากการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ ส่วนในรูปแบบของนามธรรม ได้แก่ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ 2)รูปแบบของการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โดยส่วนใหญ่ ได้แก่ การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาสังคม การบริจาคเพื่อการกุศล การอาสาช่วยเหลือชุมชน การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม 3)การทำกิจกรรมซีเอสอาร์แบบมีกลยุทธ์โดยการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการและต่อเนื่องเพื่อไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การ มีการจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อสื่อสารกับสังคมได้อย่างครบถ้วน และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน ลงทุน ฯลฯ ในอนาคต

สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) (2002 อ้างถึงใน สุเมธ กาญจนพันธุ์, 2551: 32-33) ศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในอินเดีย ปี 2002 เป็นการศึกษาเชิงสำรวจซึ่งเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยการสุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง ประกอบด้วย องค์การธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ เพื่อตอบแบบสอบถามและการตอบเชิงอภิธาน มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดการรับรู้ถึงกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในประเทศอินเดีย และศึกษาถึงบทบาทขององค์การธุรกิจในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และเพื่อศึกษา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

อุปสรรคในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์ความรู้ในกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า สำหรับมูลเหตุของการดำเนินงานซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจนั้น การดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจในประเทศอินเดียในปัจจุบันส่วนใหญ่ มีปัจจัยมาจากผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก โดยพบว่า ร้อยละ 75 มาจากพนักงานในองค์การ ร้อยละ 66 มาจากกลุ่มลูกค้า ร้อยละ 60 มาจากชุมชนรอบข้าง และร้อยละ 63 มาจากผู้มีอำนาจตัดสินใจในขององค์การ ในขณะที่ผลการศึกษาด้านการเรียกร้องในกระบวนการซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจพบว่า มีจำนวนถึงร้อยละ 81 จากกลุ่มตัวอย่างที่เรียกร้องถึงปัญหาด้านจริยธรรมในการดำเนินงาน และร้อยละ 76 เรียกร้องในด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ร้อยละ72 เรียกร้องถึงการยืดหยุ่นในกฎระเบียบ และร้อยละ 76 เรียกร้องถึงมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยจากองค์การ นอกจากนี้การศึกษาถึงการวางแผนกลยุทธ์สำหรับงานด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจพบว่า ร้อยละ 98 อธิบายว่าการวางแผนกลยุทธ์สำหรับงานด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์การ ร้อยละ 80 กล่าวว่าเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคนในองค์การ และร้อยละ 61 บอกว่าจำเป็นจะต้องวางแผนร่วมกันของผู้ถือหุ้นด้วย ในขณะเดียวกันร้อยละ 67 บอกว่าการวางแผนกลยุทธ์ด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจจำเป็นจะต้องให้ชุมชนรอบข้างที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานด้วย นอกจากนั้นผลการศึกษายังพบว่า มีเพียงร้อยละ 38 ของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจว่าจะช่วยให้องค์การมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

พิพัฒน์ ยอดพฤติการ และคณะ (2549) ศึกษาเรื่องการพัฒนาซีเอสอาร์ในกระบวนการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ระยะที่ 1: การศึกษาคุณลักษณะ องค์ประกอบ และเครื่องมือสำหรับการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะและองค์ประกอบของซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยและพัฒนาบนพื้นฐานของภูมิปัญญาตะวันออก และพัฒนาเครื่องมือการใช้ซีเอสอาร์ในกระบวนการบริหารจัดการองค์การธุรกิจที่สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลคุณลักษณะและองค์ประกอบของกิจกรรมซีเอสอาร์ในสถานประกอบการจากวิสาหกิจที่พร้อมให้เข้าดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานประกอบการจำนวน 7 แห่ง ได้แก่ บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด, บริษัท พานาโซนิค อิเล็คทริค เวิร์คส์ (ไทยแลนด์) จำกัด, บริษัท เนสท์เล่ (ไทย) จำกัด, บริษัท แอมเวย์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอน รีพับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), บริษัท จุลไหมไทย จำกัด และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) โดยพิจารณาคุณลักษณะของกิจกรรมซีเอสอาร์ที่องค์การดำเนินอยู่ในปัจจุบันว่า เป็นกิจกรรมซีเอสอาร์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการธุรกิจ (CSR in process) หรือเป็นกิจกรรมซีเอสอาร์ที่แยกต่างหากจากกระบวนการธุรกิจหรือเกิดขึ้นภายหลัง (CSR after process) รวมทั้งค้นหาความสัมพันธ์ว่า มีความเชื่องโยงเข้ากับภูมิปัญญาในท้องถิ่นหรือเป็นภูมิปัญญาจากภายนอก และการดำเนินกิจกรรมนั้น มีความสอดคล้อง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

เหมาะสมหรือมีปัญหาอุปสรรคภายใต้บริบทของสังคมไทย ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลกิจกรรมที่รวบรวมได้มีจำนวน 23 กิจกรรมจำแนกออกเป็น กิจกรรมที่เข้าข่ายการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรในองค์การเป็นหลัก (Corporate-driven CSR) จำนวน 20 กิจกรรม (ร้อยละ 87) เป็นการดำเนินงานขององค์การด้วยวิธีการทำบุญสุนทรทาน การอาสาสมัครเพื่อชุมชน หรือการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ในจำนวนนี้เป็นกิจกรรมซีเอสอาร์ที่เกิดขึ้นในกระบวนการธุรกิจจำนวน 10 กิจกรรม และเป็นกิจกรรมที่แยกต่างหากจากกระบวนการธุรกิจหรือเกิดขึ้นภายหลังจำนวน 10 กิจกรรมเท่ากัน ส่วนที่เหลือเป็นกิจกรรมที่เข้าข่ายการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรภายนอกองค์การเป็นหลัก (Social-driven CSR) จำนวน 3 กิจกรรม (ร้อยละ 13) สำหรับการศึกษาเครื่องมือสำหรับการพัฒนาซีเอสอาร์ในกระบวนการธุรกิจ ภายใต้หลักการ Balanced Scorecard ได้นำไปสู่การคิดค้นมุมมองใหม่เพิ่มเติม 4 ด้านคือ มุมมองนอกเหนือด้านการเงิน (Non-Finance) มุมมองด้านสังคม (Social) มุมมองด้านกระบวนการภายนอก (External Processes) และมุมมองด้านศีลธรรม (Morality) นอกเหนือจากมุมมองดั้งเดิม 4 ด้านที่ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Finance) มุมมองด้านลูกค้า (Customers) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Processes) และมุมมองด้านการเรียนรู้ (Learning) ทั้งนี้ มุมมองใหม่ทั้ง 4 ด้านจะมุ่งไปที่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่ดีซึ่งจะสัมพันธ์กับการเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ โดยมีศีลธรรมเป็นฐานรองรับ ในขณะที่มุมมองเดิมทั้ง 4 ด้านจะมุ่งไปที่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่เก่ง ซึ่งจะสัมพันธ์กับการเสริมสร้างการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยมีการเรียนรู้เป็นฐานรองรับ การออกแบบและพัฒนากิจกรรมซีเอสอาร์ที่ให้คุณค่าแท้นั้น ควรจะต้องเริ่มต้นจากภายใน มากกว่าการริเริ่มที่เกิดจากการบีบบังคับจากภายนอกซึ่งสามารถตรวจสอบ โดยพิจารณาจากแผนที่ยุทธศาสตร์ว่า มีจุดเริ่มต้นมาจากมุมมองด้านศีลธรรมหรือไม่ กิจกรรมซีเอสอาร์ในกระบวนการธุรกิจจะต้องแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของกิจกรรมในมุมมองด้านกระบวนการภายในภายใต้แผนที่ยุทธศาสตร์ กิจกรรมซีเอสอาร์ที่แท้จะต้องเชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมุมมองด้านสังคมภายใต้แผนที่ยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ผลการศึกษาที่ได้นำไปสู่ข้อสรุป 3 ประการคือ ประการแรก การออกแบบและพัฒนากิจกรรมซีเอสอาร์ที่ให้คุณค่าแท้ ควรจะต้องเริ่มต้นจากภายใน (Inside->Out) โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากมุมมองด้านศีลธรรม ประการที่สอง กิจกรรมซีเอสอาร์ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสามารถเชื่อมร้อยเข้าในกระบวนการธุรกิจ (CSR in process) ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน และประการที่สาม กิจกรรมซีเอสอาร์ที่มีประสิทธิผล จะต้องเชื่อมโยงไปสู่กลุ่มเป้าหมายในมุมมองด้านสังคม เสมือนลูกค้าคนหนึ่งขององค์การ (Social as Customer) โดยเรียกรวมว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ด้วยตัวแบบ Z (หรือ Z-Model) ซึ่งเป็นประโยชน์แก่วิสาหกิจที่ต้องการรูปธรรมของเครื่องมือในการออกแบบและพัฒนาซีเอสอาร์ในองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved