

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ฯ และการสัมภาษณ์เจาะลึก บุคคลที่มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ ในระดับองค์กรและระดับหน้าที่ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (และเป็นหัวหน้าคณะทำงานทั้ง 4 ด้าน) และผู้ประสานงานองค์กร โดยสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 การให้ความหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

จากการศึกษาการให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองของ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด พบว่า บริษัท ฯ มองว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งด้านผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ และการดูแลกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ร่วมไปกับสังคมได้อย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ สังคมในมุมมองของบริษัท ฯ คือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งหมด 6 กลุ่ม ประกอบด้วย ลูกค้า, พนักงาน, ผู้ถือหุ้น, คู่ค้า (Supplier), สิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทางบริษัท ฯ ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ลูกค้า รองลงมาคือ พนักงาน, ผู้ถือหุ้น, คู่ค้า (Supplier), สิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 วิธีการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

2.1 การค้นหาจุดร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม

เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด กับสังคม โดยพิจารณาเป็น 2 ลักษณะ คือ การเชื่อมโยงภายในองค์กรสู่ภายนอก และการเชื่อมโยงภายนอกองค์กรสู่ภายใน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสังคมเป็นลักษณะที่ต้องพึ่งพากันและกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ลูกค้า เนื่องจากบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจอาหาร ลูกค้าของบริษัท ฯ ให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด ทางบริษัท ฯ จึงให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยสูง
2. พนักงาน บริษัท ฯ คำนึงถึงความสำคัญของพนักงาน โดยเชื่อว่าการดูแลพนักงานอย่างดีจะส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าด้วย ดังนั้นบริษัท ฯ จึงให้ความสำคัญในด้านความปลอดภัยในการทำงาน ผลตอบแทน สวัสดิภาพในการทำงาน สวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน
3. สิ่งแวดล้อม บริษัท ฯ มองว่า โรงงานเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มากกว่าบ้านเรือน และทุกการกระทำของโรงงานจะสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้มากกว่าบ้านเรือนทั่วไป บริษัท ฯ จึงตระหนักถึงการรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ไปถึงลูกหลานหรือให้ยาวนานที่สุด และให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า และลดการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือลดการสร้างภาระให้แก่สิ่งแวดล้อมรอบข้าง
4. ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารของบริษัท ฯ คำนึงถึงความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่จะส่งผลต่อเงินทุนของผู้ถือหุ้น จึงให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสตรงไปตรงมา การใช้จ่ายเงินอย่างระมัดระวังและคุ้มค่าเพื่อรักษาเงินทุน สร้างผลกำไรที่มีความเหมาะสมและต่อเนื่อง
5. คู่ค้า (Supplier) บริษัท ฯ คำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบริษัท ฯ กับคู่ค้า การพัฒนาและสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีตามความต้องการของลูกค้า สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่คู่ค้า ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการช่วยลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย
6. ชุมชน/ สังคม บริษัท ฯ คำนึงถึงความสำคัญต่อชุมชน/สังคมอันเป็นที่ตั้งของบริษัท ฯ และโรงงาน โดยให้ความสำคัญในการลดผลกระทบต่อชุมชนที่เกิดจากกิจกรรมการดำเนินงานของบริษัท ฯ ช่วยเหลือชุมชนด้วยการเน้นจ้างแรงงานจากชุมชนโดยรอบโรงงาน การสร้างความเจริญความภาคภูมิใจให้แก่ชุมชน รวมถึงการบริจาคเงินหรือสิ่งของหากมีโอกาส

ส่วนการค้นหาคู่ร่วมระหว่างบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัดและสังคม โดยพิจารณาบริบทของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และอิทธิพลของสังคมที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร

บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ได้คำนึงถึงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท ฯ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ ดังนี้

1) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต

1.1) บริษัท ฯ มุ่งเน้นการผลิตอาหารที่มีคุณภาพสูงทั้งกลิ่นและรสชาติ ตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร มีการคำนึงถึงปัญหาและพยายามป้องกันปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้า

1.2) บริษัท ฯ ให้ความสำคัญในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

2) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขาย บริษัท ฯ ได้ให้ความสำคัญในการปฏิบัติต่อลูกค้า โดยยึดถือหลักการดูแลลูกค้าอย่างดี ด้วยความซื่อสัตย์ และตรงไปตรงมา

3) บริษัท ฯ ให้ความสำคัญในเรื่องธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ตรงไปตรงมา การใช้จ่ายเงินอย่างระมัดระวังและคุ้มค่า เพื่อควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ รักษาเงินทุน สร้างผลกำไรที่มีความเหมาะสมและต่อเนื่อง

4) บริษัท ฯ ให้ความสำคัญในการดูแลพนักงาน ทั้งด้านสวัสดิภาพในการทำงาน และสวัสดิการต่าง ๆ การให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า มีการพิจารณาปรับขึ้นค่าแรงอย่างมีหลักการ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

5) บริษัท ฯ ให้ความสำคัญในการรับซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรในราคาและเงื่อนไขที่เป็นธรรม มีการพัฒนาและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบริษัท ฯ กับลูกค้า เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการช่วยลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย

อิทธิพลของสังคมที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ฯ ดังนี้

1) ปัจจัยด้านทรัพยากรในชุมชน ทางบริษัท ฯ มีนโยบายในการพิจารณาจ้างแรงงานในท้องถิ่นเป็นหลัก

2) ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์ที่ควบคุมการแข่งขันในอุตสาหกรรม ทางบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ลูกค้าของบริษัท ฯ ให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด บริษัท ฯ จึงให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยสูงสุด

3) ปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน ทางบริษัท ฯ จ้างพนักงานซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนที่อาศัยอยู่ในชุมชนใกล้เคียงกับที่ตั้งของบริษัท ฯ และยังให้ความสำคัญในด้านค่าจ้างที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานรวมถึงความปลอดภัยจากการทำงานของพนักงาน สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานและครอบครัวที่อาศัยอยู่ในชุมชน บริษัท ฯ ยังให้

ความสำคัญต่อการควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานไม่ให้ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชน นอกจากนี้ยังให้การส่งเสริมในลักษณะของการบริจาคเงิน สิ่งของ เพื่อให้ชุมชนมีความเจริญมากขึ้น

4) ปัจจัยด้านความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุน ทางบริษัท ฯ รับซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรจากคู่ค้า (Supplier) ภายในชุมชนใกล้เคียง โดยส่วนใหญ่เป็นคู่ค้าที่ติดต่อกับบริษัท ฯ มาเป็นระยะเวลาานาน

2.2 การจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคม

บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ประกอบด้วย ประเด็นทางสังคมทั่วไป ผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และมิติทางสังคมในบริบทของการแข่งขัน ดังนี้

1) ประเด็นทางสังคมทั่วไป ประเด็นทั่วไปที่สังคมให้ความสนใจ เช่น การแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบัน ฯ การเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี การสืบสานวัฒนธรรมประเพณี การช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

2) ประเด็นผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร บริษัท ฯ คำนึงผลกระทบต่อสังคมที่อาจเกิดจากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร จึงลดและหลีกเลี่ยงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคม โดยการดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม การเข้าการรับรองระบบมาตรฐานสากล ประกอบด้วย ระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety), ระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001), ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) นอกจากนี้ บริษัท ฯ ให้สวัสดิการแก่พนักงานในอัตราที่สูงกว่ากฎหมายกำหนด และไม่ผลักภาระต้นทุนให้ลูกค้า เป็นต้น

3) มิติทางสังคมในบริบทของการแข่งขัน ลูกค้าเริ่มมีความสนใจในเรื่องจริยธรรมในการดำเนินกิจการของบริษัท ฯ มากขึ้น นอกจากนี้ประเด็นเรื่องจริยธรรมดังกล่าวยังมีความเชื่อมโยงกับกฎหมายของแต่ละประเทศ ซึ่งมีผลต่อการกีดกันทางการค้าได้

ส่วนการจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด จะคำนึงถึงลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้ง 6 กลุ่ม ร่วมกับการพิจารณาบริบททางธุรกิจขององค์กร พร้อมกับการยึดถือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยบริษัท ฯ ให้ความสำคัญต่อประเด็นปัญหาผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรมากที่สุด และเลือกนำประเด็นดังกล่าวมากำหนดเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อ หรือส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้น้อยที่สุด ได้แก่ การดำเนินกิจการด้วยหลักธรรมาภิบาล การติดต่อกับคู่ค้าในราคาที่เป็นธรรม และการนำระบบมาตรฐานสากล

มาใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร ด้านความปลอดภัยของพนักงาน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านชุมชน/สังคม เป็นต้น ส่วนประเด็นทางสังคมทั่วไป เป็นประเด็นที่บริษัท ฯ ก็ให้ความสำคัญและเลือกดำเนินการในลำดับถัดมา ด้วยการร่วมกิจกรรมของชุมชน และการช่วยเหลือชุมชนด้วยการบริจาคเงิน หรือสิ่งของให้แก่องค์กรทางสังคมที่อยู่ในชุมชน เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล วัด เป็นต้น

2.3 การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุกและการจัดการ

2.3.1 การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุก

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด สามารถจำแนกออกเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ และกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ (Responsive CSR) ประกอบด้วย

- (1) ประเด็นทั่วไปที่สังคมให้ความสนใจ เช่น การแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบัน ฯ การเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี การสืบสานวัฒนธรรมประเพณี การช่วยเหลือสังคม เป็นต้น
- (2) การปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี (Good Corporate Citizen) โดยประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม มีธรรมาภิบาล และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงขององค์กร
- (3) การลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชน/สังคม โดยการเข้ารับการรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) บริษัท ฯ ได้ดำเนินการในกิจกรรมทั้งที่เป็นการปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร เพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อสังคม พร้อม ๆ กับเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ดังนี้

- (1) การปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า โดยเข้ารับการรับรองระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety), มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001) เพื่อให้มีการดำเนินงานที่เป็นระบบและสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
- (2) การปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ด้วยการเข้ารับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) ประกอบกับการให้สวัสดิการแก่พนักงานมากกว่าที่กฎหมายกำหนด ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- (3) การปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับคู่ค้า ด้วยการเรียนรู้และพัฒนา ร่วมกับคู่ค้า (Supplier) ให้สามารถปรับปรุงคุณภาพผลผลิตให้ดีขึ้นและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากขึ้น

ดังนั้นจากการศึกษากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ คือ การตระหนักถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงขององค์การอยู่เสมอ และมุ่งตอบสนองด้วยการพยายามให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับประโยชน์มากที่สุด และลดผลกระทบทางลบให้เหลือน้อยที่สุด โดยใช้ระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

2.3.2 การจัดการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติทั้งในกระบวนการดำเนินธุรกิจและนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัท ฯ ในการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการดำเนินธุรกิจนั้น บริษัท ฯ ได้นำระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ ซึ่งภายในระบบต่าง ๆ จะกำหนดวิธีการปฏิบัติและเกณฑ์มาตรฐาน บริษัท ฯ ได้กำหนดให้มีผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการโดยแบ่งออกเป็นคณะทำงาน 4 ระบบ ซึ่งหัวหน้าระบบของแต่ละระบบจะเป็นผู้กำหนดโครงการย่อย ๆ ดูแลควบคุมและรายงานผลต่อที่ประชุมทุก ๆ 4 เดือน เพื่อติดตามและประเมินผลตามวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ต่อไป

ส่วนการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัตินอกกระบวนการดำเนินธุรกิจนั้น บริษัท ฯ ได้ดำเนินการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ฯ ในการดำเนินการภายในองค์กรนั้น บริษัท ฯ จะให้ความสำคัญกับพนักงาน ส่วนการดำเนินการภายนอกองค์กรจะให้ความสำคัญกับการบริจาคเงินหรือสิ่งของให้แก่หน่วยงาน องค์กรทางสังคม เช่น วัด โรงเรียน โรงพยาบาลภายในชุมชนใกล้เคียง

ทั้งนี้ การนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติทั้งในกระบวนการดำเนินธุรกิจและนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจ บริษัท ฯ ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย ความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน เงื่อนไขคุณธรรมและเงื่อนไขความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด โดยใช้หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ ของสายทิพย์ โสรรัตน์ (2551) ที่จำแนกออกเป็นปัจจัยภายใน องค์การจำนวน 15 ปัจจัย และปัจจัยภายนอกองค์การ 14 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์การ จำนวน 15 ปัจจัย และปัจจัยภายนอกองค์การเพียง 7 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ประกอบด้วย 15 ปัจจัย ดังนี้

- 1) การพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากผลการดำเนินการขององค์การ
- 2) การพิจารณาผลการดำเนินการขององค์การ ที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อสิ่งแวดล้อม
- 3) ความเกี่ยวข้องกับบริบทขององค์การ ทั้งในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย และธุรกิจหลักขององค์การ (Core Business)
- 4) ความสามารถใช้ทรัพยากรที่ลงทุนในการทำซีเอสอาร์ได้อย่างคุ้มค่า
- 5) ปัจจัยที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การ
- 6) ความพร้อมด้านความเชี่ยวชาญและทีมงานของพนักงานในองค์การ
- 7) ความสนใจและความกระตือรือร้นในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของพนักงาน
- 8) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์การ
- 9) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ
- 10) การลดความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ
- 11) ปัญหาภายในองค์การ (สังคมภายใน)
- 12) ความพร้อมของทรัพยากรภายใน อันได้แก่ เงินทุนและเวลา
- 13) ความเห็นชอบ (Commitment) ของผู้บริหารและผู้ถือหุ้น
- 14) ความสามารถในการส่งเสริมภาพพจน์ขององค์การ
- 15) แนวคิดริเริ่ม และความสนใจของผู้บริหาร ในประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม

3.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร
- 2) การลดความเสี่ยงจากกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการต่อต้านจากสังคม
- 3) ความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมายที่กิจการจะทำซีเอสอาร์
- 4) อิทธิพลจากกิจการอื่น/ ลูกค้าที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่คุณค่า
- 5) คำแนะนำและการสนับสนุนของมูลนิธิ NGOs สมาคม และ/หรือหอการค้า
- 6) การสามารถทำกิจกรรมซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับกระแสพระราชดำริสและพระราชดำริ อันเนื่องมาจากลักษณะทางสังคมไทยที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์
- 7) การไม่มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์กร

อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมและปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ซึ่งพบว่าผลการศึกษาที่ได้มีทั้งประเด็นที่มีความสอดคล้องและแตกต่างจากผลการศึกษาอื่นๆ ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ มีรายละเอียดดังนี้

(1) การค้นหาจุดร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม

บริษัท ฯ มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ฯ กับสังคมเป็นอย่างดีว่า ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา จึงมุ่งหาวิธีการดำเนินงานที่จะลดผลกระทบทางลบต่อสังคมให้เหลือน้อยที่สุด พร้อมกับการส่งเสริมหรือช่วยเหลือสังคมให้มีความเจริญยิ่งขึ้น เพื่อให้บริษัท ฯ และสังคมสามารถเติบโตไปพร้อม ๆ กันอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Porter และ Kramer (2006) ที่กล่าวว่า “ธุรกิจและสังคมต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างมาตลอดเวลา นั่นคือ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากสังคมที่มีมาตรฐานคุณภาพชีวิตที่ดี” และยังสอดคล้องกับ Bjorn Stigson (2007) ที่กล่าวว่า “ธุรกิจไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ในสังคมที่ล้มเหลว” (Business cannot succeed in a society that fails.)

(2) การจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคม

เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด กับหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคมเพื่อการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ ของสายทิพย์ โสรรัตน์ (2551) พบว่า มีประเด็นที่สอดคล้องและแตกต่างกัน ดังนี้

- ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีจำนวน 15 ปัจจัย สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านซีเอสอาร์ ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ๑ มีจำนวน 7 ปัจจัย แตกต่างจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านซีเอสอาร์ที่ระบุว่า ปัจจัยจากภายนอกองค์กรมีจำนวน 14 ปัจจัย โดยปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ประกอบด้วย ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชนรอบข้าง, ระดับความรุนแรงและเร่งด่วนของปัญหาทางสังคม, ความสนใจของสังคมโลกที่มีต่อประเด็นปัญหา, การประเมินประเด็นของกิจกรรมซีเอสอาร์ที่กิจกรรมอื่น ๆ กระทำ ในแต่ละประเด็น มีจำนวนกิจกรรมมากน้อยแตกต่างกันเพียงใด (การกระจายไปลงทุนในปัญหาต่าง ๆ อย่างทั่วถึง), ความคิดเห็นและความต้องการตามกระแสของสังคม, สื่อและวาระสำคัญของสาธารณะ และอิทธิพลจากสื่อมวลชน ทั้งนี้เนื่องจากบริษัท ๑ ดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงมุ่งเน้นการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของบริษัท ๑ ตามความเหมาะสมมากกว่าการตามกระแสของสังคม

- บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร มากกว่า ปัจจัยภายนอกองค์กร สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านซีเอสอาร์ และสอดคล้องกับบริษัทส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร

- ปัจจัยภายในองค์กรที่บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากผลการดำเนินการขององค์กร แตกต่างจากบริษัทส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารที่มองว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่มีความสนใจในการนำมาใช้ในระดับมากที่สุดคือ ความพร้อมของทรัพยากรภายใน อันได้แก่ เงินทุนและเวลา

- ปัจจัยภายนอกองค์กรที่บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร แตกต่างจากบริษัทส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารที่มองว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสนใจในการนำมาใช้ในระดับมากที่สุดคือ ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชนรอบข้าง

- บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ให้ความสำคัญกิจกรรมที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร มากกว่าการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร แตกต่างจากบริษัทส่วนใหญ่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ให้ความสำคัญกิจกรรมที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร มากกว่าการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการต่าง ๆ ของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เป็นผลจากการที่บริษัท ฯ คำนึงถึงการดูแลและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า (Supplier) ลิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม ถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับองค์กร สอดคล้องกับสถาบันไทยพัฒนา (2549) ที่ระบุว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กร “สังคมใกล้” คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ” นอกจากนี้ การที่บริษัท ฯ คำนึงถึงและต้องการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรตามลำดับความสำคัญ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยา ชีวรุโณทัย (2553) ที่กล่าวว่า การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเรียกว่า การบริหารความพึงพอใจเพื่อทุกกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจของบริษัท (Stakeholder Management) เป็นการพยายามลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ว่า กลุ่มใดควรได้รับความสนใจมากกว่ากัน

บริษัท ฯ ได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นปัญหาผลกระทบต่อสังคม อันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรมากที่สุด และเลือกนำประเด็นดังกล่าวมากำหนดเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิเช่น การบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ควบคู่กับลดผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ทั้งด้านความปลอดภัยของอาหาร ความปลอดภัยของพนักงาน ลิ่งแวดล้อม ชุมชน/สังคม และการพัฒนาร่วมคู่ค้า กิจกรรมเหล่านี้สอดคล้องกับ โสภณ พรชัยโชค (2553) ที่กล่าวว่า “ประเด็นหลักเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ได้แก่ ธรรมาภิบาล การจัดการสิ่งแวดล้อม ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาตรฐานด้านแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ ความเท่าเทียมทางสังคม สิทธิมนุษยชน การต่อต้านและไม่ร่วมกับการติดสินบน หรือทุจริต เป็นต้น” และสอดคล้องกับ ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2549) ที่กล่าวว่า “ลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคมคือ (1) ไม่ทำสิ่งที่เป็นผลเสียต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม (2) ทำสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม และ (3) พัฒนาตัวเองให้มีคุณธรรม คุณภาพ และประสิทธิภาพอย่างดีที่สุด”

นอกจากนี้ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด สามารถน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรและเป็นตัวกรองหลักที่ใช้พิจารณาโครงการหรือกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของบริษัท ฯ โดยกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ของบริษัท ฯ ที่ว่า “บริษัทเป็นผู้ผลิตเครื่องเทศคุณภาพสูงเพื่อลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมชั้นนำของประเทศ ดำเนินธุรกิจตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและธรรมาภิบาล โดยความเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรม และคำนึงถึงความเสี่ยงในการดำเนินการทางธุรกิจ” เมื่อพิจารณา

ข้อความในวิสัยทัศน์ดังกล่าว พบว่า มีข้อความที่แสดงถึงเจตนารมณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมด้วย “การดำเนินธุรกิจตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและธรรมาภิบาล” สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการไม่เอาเปรียบผู้อื่นหรือแสวงหาผลกำไรจนเกินควรจากการเบียดเบียนประโยชน์ของสังคม โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดวิกฤตตามมาตลอดจนคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรในธุรกิจอย่างประหยัดและอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2549) ที่กล่าวว่า “ธุรกิจที่ประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง จะเป็นธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมไปด้วย” การที่บริษัท ฯ ได้ระบุแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน ย่อมแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์การที่จะปฏิบัติตามพันธะสัญญาดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง มิใช่เป็นเพียงการดำเนินการในระยะเวลาสั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ อานันท์ ปันยารชุน (2552) ที่กล่าวว่า “พื้นฐานซีเอสอาร์ ตามที่ World Business Council for Sustainable Development ให้คำจำกัดความว่ากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ต้องเป็นกิจกรรมที่องค์กรให้ “คำมั่น” กับตัวเองว่าจะทำอย่างต่อเนื่อง และต้องเป็นกิจกรรมที่องค์กรสนับสนุนอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง เพื่อพัฒนาสภาพทางเศรษฐกิจและคุณภาพในการดำรงชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ พนักงาน ครอบครัวพนักงาน ชุมชนในท้องถิ่นและสังคมโดยรวม” และสอดคล้องกับ ทศนีย์ เหลืองตระกาลกูร (2552) ที่ศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (รางวัลดีเด่นด้านการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม) ประจำปี 2549 ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า แนวทางการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ขององค์กรชั้นนำดังกล่าวคือ การกำหนดนโยบายซีเอสอาร์ ซึ่งบูรณาการเข้ากับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้บริหารมีพันธะผูกพันในการดำเนินงานซีเอสอาร์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เขมิกา ทับทิมใส (2551) ที่ศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ได้รับรางวัลบริษัทจดทะเบียนดีเด่นด้าน CSR ประจำปี 2551 ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมของทั้ง 3 บริษัท มีความคล้ายคลึงกันคือ เริ่มจากการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร เพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติให้แก่พนักงานทุกคนได้ดำเนินการในทิศทางเดียวกัน

(3) การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุกและการจัดการ

กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด คือ การตระหนักถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การอยู่เสมอ และมุ่งตอบสนองด้วยการพยายามให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับประโยชน์มากที่สุดและลดผลกระทบทางลบให้เหลือน้อยที่สุด โดยใช้ระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (2551) ที่ได้ให้นิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจหมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการเพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

โดยบริษัท ฯ มีการวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์ทั้งในเชิงรับและเชิงกลยุทธ์ นั่นคือกำหนดให้มีทั้งกิจกรรมที่สังคมได้ประโยชน์ฝ่ายเดียว และกิจกรรมที่บริษัท ฯ และสังคมได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ด้วยการนำระบบมาใช้ในการจัดการ ได้แก่ ระบบมาตรฐานด้านการบริหารคุณภาพ ระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร ระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น การดำเนินการเหล่านี้เป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ โดยเฉพาะการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 กลุ่มแรกที่บริษัท ฯ ให้ความสำคัญมาก โดยบริษัท ฯ เชื่อว่าการดูแลพนักงานอย่างดีจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สินค้าของบริษัท ฯ มีคุณภาพดียิ่งขึ้น จึงให้ความสำคัญในด้านการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การให้สวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มเติมและสูงกว่าที่กฎหมายได้กำหนดไว้ เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ คณางค์ สนธิเปล่งศรี (2553) ที่ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด โดยใช้แนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานตามมาตรฐานระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์กร (MS-QWL) ของสถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 จากคะแนนเต็ม 5 และพบว่า ข้อเสนอแนะของพนักงานบริษัท ฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ส่วนใหญ่อยากให้บริษัท ฯ ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานดังเช่นที่ปฏิบัติอยู่ต่อไป (ร้อยละ 5.26) และให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน และอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมากขึ้น (ร้อยละ 3.50)

นอกจากนี้ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ สอดคล้องกับรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ของ Kotler และ Lee (2006) ใน 2 รูปแบบ คือ การบริจาคเพื่อการกุศล และการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม แตกต่างจากรูปแบบกิจกรรม

ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจที่มักพบในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายมากกว่า ดังที่ ดุจดะวัน วิไลวงษ์ (2551) ได้ศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมและเครื่องจักร ซึ่งเป็นบริษัทที่มีทุนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สูงที่สุดสามอันดับแรก พบว่า ทั้ง 3 บริษัทมีรูปแบบกิจกรรมซีเอสอาร์ที่เหมือนกัน ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมประเด็นสังคม, กิจกรรมการบริจาคเพื่อการกุศล, กิจกรรมอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน และข้อปฏิบัติทางธุรกิจเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่นเดียวกับ เหมิกา ทับทิมใส (2551) ที่ศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ได้รับรางวัลบริษัทจดทะเบียนดีเด่นด้านซีเอสอาร์ ประจำปี 2551 ประกอบด้วย บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) รูปแบบกิจกรรมเพื่อสังคมตามแนวคิดของ Kotler และ Lee (2006) พบว่า โดยรวมทั้ง 3 บริษัทมีรูปแบบกิจกรรมเพื่อสังคมที่คล้ายคลึงกันคือ การส่งเสริมประเด็นสังคม การบริจาคตรง การอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน และข้อปฏิบัติทางธุรกิจ เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งเน้นการทำโครงการหรือกิจกรรมด้านสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุกและการจัดการของบริษัท ฯ สอดคล้องกับ Porter และ Kramer (2006) ที่กล่าวว่า “แนวคิดเกี่ยวกับซีเอสอาร์ที่เกิดขึ้นใหม่ไม่ได้พิจารณาแค่เพียงว่าทำอย่างไรสังคมจะดีขึ้นเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ เพื่อให้มีทิศทางที่เป็นระบบ มีความสอดคล้องกลมกลืนไปกับภารกิจขององค์กรและสอดคล้องไปกับวัฒนธรรมองค์กร สิ่งแวดล้อม ความเสี่ยงทางธุรกิจ รวมไปถึงเงื่อนไขการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ” และยังสอดคล้องกับ สุเมธ กาญจนพันธุ์ (2551) ที่ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ พบว่า ปัจจุบันองค์กรธุรกิจได้มีการพัฒนาและวางแผนนโยบายในการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ขององค์กรธุรกิจในแนวทางตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การวางแผนธุรกิจ การจัดทำวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ และมีการประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ นันทวิภา ชีวะอุดม (2551) ที่ศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า กลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคาร เริ่มต้นจากภายในองค์กร กำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจนและมีโครงสร้างองค์กรรองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงาน มีการสื่อสารเพื่อให้พนักงานภายในองค์กรได้รับทราบถึงนโยบายขององค์กร มีการกำหนดงบประมาณให้ชัดเจน และเลือกประเด็นสังคมที่มีความจำเป็น จากนั้นจึงมีการดำเนินการ

และสื่อสารไปยังภายนอกได้รับทราบข้อมูล มีการประเมินผลความสำเร็จของกิจกรรมภายหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน

นอกจากนี้ การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ยังสอดคล้องกับแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการนำเสนออยู่ในปัจจุบัน 4 แนวคิดตามที่ Porter และ Kramer (2006) ได้กล่าวไว้ดังนี้

- แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามมุมมองด้านจริยธรรม (Moral Obligation) บริษัท ฯ ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดี ด้วยการกระทำสิ่งถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับของสังคมอย่างเคร่งครัด เช่น การจัดทำรายงานบัญชีอย่างตรงไปตรงมา การชำระเงินภาษีอย่างถูกต้อง การบริหารงานอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม เป็นต้น

- แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามมุมมองด้านความยั่งยืนของสภาพแวดล้อมและชุมชน บริษัท ฯ แสดงความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมด้วยการไม่สร้างความเดือดร้อนให้คนในชุมชน การไม่สร้างภาระเพิ่มแก่สิ่งแวดล้อม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

- แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามมุมมองด้านฉันทานุมัติในการดำเนินธุรกิจ (License to Operate) การดำเนินธุรกิจของบริษัท ฯ คำนึงถึงและให้ความสำคัญต่อการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ ทำให้บริษัท ฯ ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมืออันดีจากคนในชุมชน พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้ามาโดยตลอด

- แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามมุมมองด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputation) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี เห็นได้จากรางวัลและประกาศนียบัตร เช่น รางวัลธรรมภิบาลดีเด่นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม รางวัลชนะเลิศประเภทธุรกิจขนาดย่อม การประกวดผลงานตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น รางวัลเหล่านี้สามารถสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน และเพิ่มความแข็งแกร่งของตราสินค้าของบริษัท ฯ เป็นต้น

ข้อค้นพบ

1. ในขั้นตอนการค้นหาจุดร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของบริษัท ฯ โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท ฯ เปรียบเทียบกับการกำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์จากรายละเอียดของกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าและการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท ฯ เปรียบเทียบกับปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันขององค์กร พบว่ามีความเชื่อมโยงระหว่างบริษัท ฯ กับสังคมใน 2 ลักษณะคือ การเชื่อมโยงภายในองค์กรสู่ภายนอกและการเชื่อมโยงภายนอกองค์กรสู่ภายใน โดยบริษัท ฯ ได้ดำเนินกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท ฯ พร้อมกับยกระดับปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันของบริษัท ฯ ดังนี้

1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- กิจกรรมเกี่ยวกับการผลิตและการขาย บริษัท ฯ มุ่งเน้นการผลิตอาหารที่มีคุณภาพสูงทั้งกลิ่นและรสชาติ ตามมาตรฐานระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) กำกับถึงปัญหาและพยายามป้องกันปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้า ด้วยการตรวจสอบควบคุมคุณภาพและตรวจเช็คคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ โดยทีมงานฝ่ายประกันคุณภาพและวิจัยพัฒนาตามหลักการควบคุมคุณภาพ 4 ขั้นตอน คือ การตรวจเช็คคุณภาพวัตถุดิบเบื้องต้น การตรวจเช็คคุณภาพสินค้าระหว่างการผลิต การตรวจเช็คคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป และการตรวจเช็คคุณภาพสินค้าก่อนการส่งมอบ การจัดส่งสินค้าพร้อมใบรับรองการวิเคราะห์ (COA) กำกับสินค้าทุกครั้ง เป็นการประกันคุณภาพสินค้าจากโรงงานผู้ผลิตโดยตรง และเป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นการปฏิบัติต่อลูกค้าโดยยึดถือหลักการดูแลลูกค้าอย่างดีด้วยความซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา การดำเนินการเหล่านี้ถือเป็นการยกระดับปัจจัยด้านกฎเกณฑ์ที่ควบคุมการแข่งขันในอุตสาหกรรม เนื่องจากบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ลูกค้าของบริษัท ฯ ให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด บริษัท ฯ จึงให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยสูงสุด นอกจากนี้กิจกรรมที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าของบริษัท ฯ ยังคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน

2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

- กิจกรรมเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร บริษัท ฯ ให้ความสำคัญในเรื่องธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ตรงไปตรงมา การใช้จ่ายเงินอย่างระมัดระวังและคุ้มค่า เพื่อควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ รักษาเงินทุน สร้างผลกำไรที่มีความเหมาะสมและต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการโดยระบบบริหารงานคุณภาพ การนำเสนอข้อมูลในรายงานทางการเงินและการชำระภาษีด้วยความสุจริต โปร่งใส และตรงเวลา รวมถึงหาวิธีการควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานไม่ให้ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชน เป็นต้น การดำเนินการเหล่านี้ถือเป็นการยกระดับปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน

- กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ฯ มินโยบายในการพิจารณาจ้างแรงงานในท้องถิ่นเป็นหลัก ให้ความสำคัญในการดูแลพนักงาน ทั้งด้านสวัสดิภาพในการทำงาน ตามระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) รวมถึงการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าและสวัสดิการต่าง ๆ มีการพิจารณาปรับขึ้นค่าแรงอย่างมีหลักการ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน การดำเนินการเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน

และครอบครัวที่อาศัยอยู่ในชุมชน ถือเป็นภาระระดับปัจจัยด้านทรัพยากรในชุมชนและปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน

- กิจกรรมการจัดซื้อ บริษัท ฯ รับซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรจากคู่ค้า (Supplier) ภายในชุมชนใกล้เคียง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคู่ค้าที่ติดต่อกับบริษัท ฯ มาเป็นระยะเวลานาน ซึ่งเป็นผลจากการที่บริษัท ฯ ให้ความสำคัญในการรับซื้อในราคาและเงื่อนไขที่เป็นธรรม มีการพัฒนาและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบริษัท ฯ กับคู่ค้า เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่คู่ค้า ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการช่วยลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย การดำเนินการเหล่านี้ ถือเป็นภาระระดับปัจจัยด้านความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนของบริษัท ฯ และปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ในขั้นตอนการค้นหากู้ร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม คือ ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ฯ กับสังคม กล่าวคือ บริษัท ฯ มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ฯ กับสังคมเป็นอย่างดีว่า ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา ในขณะเดียวกัน บริษัท ฯ ก็ตระหนักดีว่าการดำเนินงานของบริษัท ฯ ย่อมส่งผลกระทบต่อสังคม ผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจมีทั้งผลกระทบทางบวกและผลกระทบทางลบ ด้วยเหตุนี้บริษัท ฯ จึงมุ่งหาวิธีการดำเนินงานที่จะลดผลกระทบทางลบต่อสังคมให้เหลือน้อยที่สุด พร้อมกับยกระดับปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันของบริษัท ฯ ด้วยการช่วยเหลือคนในชุมชนและการส่งเสริมสังคมมีความเจริญยิ่งขึ้น เพื่อให้บริษัท ฯ และสังคมสามารถเติบโตไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน ดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าและปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

กิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าของบริษัท ฯ	ปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันของบริษัท ฯ
1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities) <u>กิจกรรมเกี่ยวกับการผลิต</u> - ระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) - ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)	- ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์ที่ควบคุมการแข่งขันในอุตสาหกรรม - ปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน

ตารางที่ 39 ความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าและปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด (ต่อ)

กิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าของบริษัท ฯ	ปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันของบริษัท ฯ
<p><u>กิจกรรมเกี่ยวกับการขาย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การตรวจเช็คคุณภาพสินค้าก่อนการส่งมอบ การจัดส่งสินค้าพร้อมใบรับรองการวิเคราะห์ (COA) กำกับสินค้าทุกครั้ง - การดูแลลูกค้าอย่างดีด้วยความซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์ที่ควบคุมการแข่งขันในอุตสาหกรรม
<p>2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)</p> <p><u>กิจกรรมเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล และการชำระหนี้ภาษีตรงเวลา มีความโปร่งใสตรงไปตรงมา - หาวิธีการควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานไม่ให้ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน
<p><u>กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย - การให้สวัสดิการต่าง ๆ และผลตอบแทนที่คุ้มค่า - การพัฒนาศักยภาพความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยด้านทรัพยากรในชุมชน - ปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน
<p><u>กิจกรรมการจัดซื้อ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รับซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรจากคู่ค้า (Supplier) ภายในชุมชนใกล้เคียงในราคาและเงื่อนไขที่เป็นธรรม มีการพัฒนาและสร้างความเข้าใจร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยด้านความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุนของบริษัท ฯ - ปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน

2. ในขั้นตอนการจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคม เมื่อพิจารณาประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด พบว่าประกอบด้วย 1) ประเด็นทางสังคมทั่วไป 2) ประเด็นผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และ 3) ประเด็นมิติทางสังคมในบริบทของการแข่งขัน ดังตารางที่ 40 โดยบริษัท ฯ มีการจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคมที่มีความสอดคล้องกัน นั่นคือ บริษัท ฯ ให้ความสำคัญต่อประเด็นปัญหาผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรมากที่สุด และเลือกนำประเด็นดังกล่าวมากำหนดเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้น้อยที่สุด ได้แก่ การดำเนินกิจการด้วยหลักธรรมาภิบาล การติดต่อค้าขายกับคู่ค้าในราคาที่เป็นธรรม และการนำระบบมาตรฐานสากลมาใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร ด้านความปลอดภัยของพนักงาน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านชุมชน/สังคม เป็นต้น ส่วนประเด็นทางสังคมทั่วไป เป็นประเด็นที่บริษัท ฯ ก็ให้ความสำคัญและเลือกดำเนินการในลำดับถัดมา ด้วยการร่วมกิจกรรมของชุมชน และการช่วยเหลือชุมชนด้วยการบริจาคเงิน หรือสิ่งของให้แก่องค์กรทางสังคมที่อยู่ในชุมชน เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล วัด เป็นต้น ส่วนประเด็นมิติทางสังคมในบริบทของการแข่งขันนั้น บริษัท ฯ มองว่าเป็นผลดีต่อบริษัท ฯ เนื่องจากลูกค้าเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล หรือการมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้บริษัท ฯ ได้ดำเนินการตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท ฯ และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมมานานแล้ว จึงมีความได้เปรียบบริษัทอื่นที่เริ่มหันมาให้ความสำคัญในเรื่องนี้

ตารางที่ 40 การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นทางสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

ลำดับที่ 1 ประเด็นผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทฯ มุ่งลด และหลีกเลี่ยงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคม	ลำดับที่ 2 ประเด็นทางสังคมทั่วไป	ลำดับที่ 3 ประเด็นมิติทางสังคมในบริบทของการแข่งขัน
คำนึงผลกระทบต่อสังคมที่อาจเกิดจากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทฯ มุ่งลด และหลีกเลี่ยงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคม	<ul style="list-style-type: none"> - การแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ - การเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี - การสืบสานวัฒนธรรมประเพณี - การช่วยเหลือสังคม 	ลูกค้าเริ่มให้ความสนใจเรื่องการค้าเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล หรือการมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

นอกจากนี้ยังเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม เพื่อการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ขององค์การธุรกิจ (สายทิพย์ โสรรัตน์: 2551) พบว่า ในการจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยภายในขององค์กร ได้แก่ การพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากผลการดำเนินการขององค์กร, การพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กรที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสิ่งแวดล้อม, ความเกี่ยวเนื่องกับบริบทขององค์กรทั้งในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย และธุรกิจหลักขององค์กร (Core Business), ความสามารถใช้ทรัพยากรที่ลงทุนในการทำซีเอสอาร์ได้อย่างคุ้มค่า, ปัจจัยที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร, ความพร้อมด้านความเชี่ยวชาญและทีมงานของพนักงานในองค์กร, ความสนใจและความกระตือรือร้นในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของพนักงาน, ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร, การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร, การลดความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ, ปัญหาภายในองค์กร (สังคมภายใน), ความพร้อมของทรัพยากรภายใน อันได้แก่ เงินทุนและเวลา, ความเห็นชอบ (Commitment) ของผู้บริหารและผู้ถือหุ้น, ความสามารถในการส่งเสริมภาพพจน์ขององค์กร และแนวคิดริเริ่มและความสนใจของผู้บริหารในประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม

ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร, การลดความเสี่ยงจากกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการต่อต้านจากสังคม, ความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมายที่กิจการจะทำซีเอสอาร์, อิทธิพลจากกิจการอื่น/ ลูกค้านที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่คุณค่า, คำแนะนำและการสนับสนุนของมูลนิธิ NGOs สมาคม และ/หรือหอการค้า, การสามารถทำกิจกรรมซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับกระแสพระราชดำริสและพระราชดำริ อันเนื่องมาจากลักษณะทางสังคมไทยที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์ และการไม่มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์กร

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคมของบริษัท ๆ ประกอบด้วย

- การพิจารณาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ๆ อันได้แก่ การพิจารณาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- การพิจารณาบริบทของบริษัท ๆ ได้แก่ ความเกี่ยวเนื่องกับบริบทขององค์กรทั้งในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย และธุรกิจหลักขององค์กร (Core Business), ปัจจัยที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร, การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร, อิทธิพลจากกิจการอื่น/ ลูกค้านที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่คุณค่า, ความสามารถในการส่งเสริมภาพพจน์ขององค์กร และการไม่มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์กร

- การพิจารณาโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ การพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กรที่มีผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อและสิ่งแวดล้อม, ความสามารถใช้ทรัพยากรที่ลงทุนในการทำซีเอสอาร์ได้อย่างคุ้มค่า, การลดความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ, ปัญหาภายในองค์กร (สังคมภายใน), ความพร้อมของทรัพยากรภายในอันได้แก่ เงินทุนและเวลา, การลดความเสี่ยงจากกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการต่อต้านจากสังคม, ความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมายที่กิจการจะทำ ซีเอสอาร์ และการสามารถทำกิจกรรมซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับกระแสพระราชดำริและพระราชดำริ อันเนื่องมาจากลักษณะทางสังคมไทยที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์

- การสนับสนุนของผู้บริหารและผู้ถือหุ้น ได้แก่ แนวคิดริเริ่มและความสนใจของผู้บริหารในประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม และความเห็นชอบ (Commitment) ของผู้บริหารและผู้ถือหุ้น

- การมีส่วนร่วมของพนักงาน ได้แก่ ความพร้อมด้านความเชี่ยวชาญและทีมงานของพนักงาน และความสนใจและความกระตือรือร้นในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของพนักงาน

- การมีพันธมิตรในการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ ได้แก่ คำแนะนำและการสนับสนุนของมูลนิธิ NGOs สมาคม และ/หรือหอการค้า

3. ในขั้นตอนการวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุกและการจัดการ เมื่อพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด พบว่า บริษัท ฯ มีกิจกรรมที่ตอบสนองต่อประเด็นทางสังคมทั่วไปและประเด็นผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่า และพบว่า บริษัท ฯ มีการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในเชิงรับและเชิงกลยุทธ์ ดังภาพที่ 6 สอดคล้องกับแนวคิดการจำแนกกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ของ Porter และ Kramer (2006) โดยบริษัท ฯ มุ่งเน้นกิจกรรมที่ตอบสนองต่อประเด็นผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าด้วยการนำระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ ประกอบด้วย

- ระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้อาหารที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยสูง

- ระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมกระบวนการบริหารคุณภาพขององค์กร ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าและบริการ เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

- ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมกระบวนการในการทำงานของพนักงานให้เกิดความปลอดภัย

- ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมการดำเนินงานไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนใกล้เคียง

นอกจากนี้ยังพบว่า บริษัท ฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าบางส่วนที่ถือเป็นกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงรับให้กลายเป็นกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์มากขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่ามากขึ้นด้วยการนำกลับมาใช้ใหม่ รวมถึงการจัดให้มีการคัดแยกขยะเพื่อนำไปขาย เป็นต้น ทำให้บริษัท ฯ สามารถลดค่าใช้จ่าย และสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า การปรับเปลี่ยนกิจกรรมดังกล่าวทำให้บริษัท ฯ ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ฯ พบว่าบริษัท ฯ ยังไม่มีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นการกระทำเพื่อส่วนรวมที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน ดังภาพที่ 6

ประเด็นทั่วไป

ประเด็นผลกระทบทางสังคม
จากห่วงโซ่อุปทานประเด็นมิติทางสังคม
ที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน

การเป็นพลเมืองที่ดี

- การแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์
- การเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี
- การร่วมสืบสานวัฒนธรรมประเพณี
- การช่วยเหลือสังคมด้วยการบริจาคเงิน สิ่งของ

ซีเอสอาร์เชิงรับ

การลดอันตรายจากกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน

- บริษัท ฯ ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล การเคารพสิทธิมนุษยชน และปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า/ ผู้บริโภค
- การรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

การปรับปรุงกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและส่งเสริมกลยุทธ์

- 1) กิจกรรมเกี่ยวกับลูกค้า
 - ระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety)
 - ระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001)
- 2) กิจกรรมที่เกี่ยวกับพนักงาน
 - ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001)
 - การพัฒนาบุคลากรทุกคน
 - การให้สวัสดิการมากกว่าที่กฎหมายกำหนด
- 3) กิจกรรมที่เกี่ยวกับลูกค้า
 - แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเพียงพอ การฝึกอบรมพัฒนาลูกค้า

การกระทำเพื่อส่วนรวมซึ่งช่วยเพิ่มศักยภาพในการปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน

(-)

ซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์

ภาพที่ 6 ประเด็นทางสังคมตามมุมมองซีเอสอาร์เชิงรับและซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท นิธิฟูสส์ จำกัด

เมื่อพิจารณาถึงการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติทั้งในกระบวนการดำเนินธุรกิจและนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด พบว่า กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ สอดคล้องกับรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจของ Kotler และ Lee (2006) ใน 2 รูปแบบ คือ การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม และการบริจาคเพื่อการกุศล นอกจากนี้ยังพบว่า กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจ ที่เกิดขึ้นภายในบริษัท ฯ ส่วนใหญ่เป็นการให้สวัสดิการเพิ่มเติมและสูงกว่าที่กฎหมายได้กำหนดไว้ โดยเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และมีขวัญกำลังใจที่ดี ซึ่งบริษัท ฯ เชื่อว่าการดูแลพนักงานอย่างดีจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สินค้าของบริษัท ฯ มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 กิจกรรมซีเอสอาร์ในกระบวนการดำเนินธุรกิจและนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

กิจกรรมซีเอสอาร์ภายในบริษัท ฯ	กิจกรรมซีเอสอาร์ภายนอกบริษัท ฯ
<p>กิจกรรมซีเอสอาร์ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) - ระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001) - ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) - ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) - การให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานมากกว่าที่กฎหมายกำหนด - การพัฒนาบุคลากรทุกคนและเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน 	<p>กิจกรรมซีเอสอาร์ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเพียงพอ การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร รวมถึงให้ความช่วยเหลือตามโอกาสและตามความเหมาะสม
<p>กิจกรรมซีเอสอาร์นอกกระบวนการดำเนินธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การให้สวัสดิการเพิ่มเติมแก่พนักงานมากกว่าที่กฎหมายกำหนดโดยเน้นสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงาน ได้แก่ ช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาทำงาน ช่วยเหลือค่าอาหารกลางวัน ฯลฯ 	<p>กิจกรรมซีเอสอาร์นอกกระบวนการดำเนินธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ - การเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี - การร่วมสืบสานวัฒนธรรมประเพณี - การช่วยเหลือสังคมด้วยการบริจาคเงิน สิ่งของ

นอกจากนี้ในการจัดการกิจกรรมซีเอสอาร์ โดยเฉพาะในกระบวนการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นภายในบริษัท ฯ ซึ่งมีการกำหนดผู้มีหน้าที่ดำเนินการและรับผิดชอบ โดยแบ่งเป็นคณะทำงาน 4 ด้านตามระบบมาตรฐานสากลที่นำมาใช้ ประกอบด้วย คณะทำงานด้านมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001 Team), คณะทำงานด้านมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001 Team), คณะทำงานด้านมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001 Team) และคณะทำงานด้านระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety Team) พบว่าการกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าว เป็นการกำหนดให้มีหน้าที่รับผิดชอบเพิ่มเติมจากหน้าที่ประจำ โดยภายในแต่ละระบบจะประกอบด้วย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่าย และพนักงานระดับจัดการที่เป็นตัวแทนจากแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถและการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การจัดการกิจกรรมหรือโครงการย่อยต่าง ๆ ภายในแต่ละระบบให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท ฯ ในขั้นตอนการวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์ เชิงรุกและการจัดการ ประกอบด้วย

- การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เพื่อดำเนินการที่ชัดเจน คือ บริษัท ฯ เลือกให้ความสำคัญในดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อประเด็นผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท ฯ ซึ่งเห็นได้จากการเลือกใช้ระบบมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และมีการกำหนดผู้มีหน้าที่ดำเนินการและรับผิดชอบ โดยแบ่งเป็นคณะทำงาน 4 ด้านตามระบบมาตรฐานสากลที่นำมาใช้
- การนำระบบมาตรฐานสากลมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ โดยบริษัท ฯ เข้ารับการรับรองในระบบมาตรฐานสากลที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท ฯ ได้แก่ มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001), มาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001), มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และมาตรฐานระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety)

ข้อเสนอแนะ

1. เนื่องจากปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท ฯ นิติบุคคล จำกัด ในขั้นตอนการค้นหาจุดร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม คือ ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ฯ กับสังคม ดังนั้น บริษัท ฯ จึงควรให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นจากสังคมซึ่งในที่นี้หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ ทั้ง 6 กลุ่ม อันได้แก่ ลูกค้า, พนักงาน, ผู้ถือหุ้น, คู่ค้า, สิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม โดยพิจารณาให้มีการดำเนินการรับฟังความคิดเห็นด้วยวิธีการหรือช่องทาง เพิ่มเติมจากวิธีการหรือช่องทาง ที่มีอยู่แล้ว เช่น การศึกษาความคิดเห็นของคนในชุมชนรอบโรงงานที่มีต่อการ

จัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัท ฯ เป็นต้น เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของคนในชุมชนรอบโรงงาน รวมถึงทราบปัญหาและข้อเสนอแนะของชุมชนรอบโรงงาน

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ในการจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคมของบริษัท ฯ ประกอบด้วย การพิจารณาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ฯ, การพิจารณาบริบทของบริษัท ฯ, การพิจารณาโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, การสนับสนุนของผู้บริหารและผู้ถือหุ้น, การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการมีพันธมิตรในการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ ดังนั้นบริษัท ฯ จึงควรพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ให้มีความสัมพันธ์ สอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคมที่มีความเหมาะสมกับบริษัท ฯ อันจะนำไปสู่การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์ที่มีความชัดเจน เหมาะสม และมีประสิทธิภาพต่อไป

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ในขั้นตอนการวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุกและการจัดการ ประกอบด้วย การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เพื่อดำเนินการที่ชัดเจน และการนำระบบมาตรฐานสากลมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ ดังนั้น บริษัท ฯ จึงควรให้ความสำคัญในการวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เพื่อดำเนินการที่ชัดเจน โดยควรมุ่งเน้นการดำเนินการกิจกรรมซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ นั่นคือ การปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท ฯ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งบริษัท ฯ และสังคม ทั้งนี้หากบริษัท ฯ มีความพร้อมทั้งในด้านของเงินทุน เวลา รวมถึงความพร้อมของพนักงาน บริษัท ฯ อาจพิจารณาวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์ที่เป็นกิจกรรมที่จะตอบสนองต่อประเด็นมิติทางสังคมที่มีอิทธิพลทางการแข่งขันเพิ่มเติมต่อไป เช่น โครงการส่งเสริมให้ชาวไร่ชาวนานำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการดำเนินชีวิต การค้นคว้าวิธีการเพาะปลูกพืชผักแบบผสมผสานเพื่อลดความเสี่ยงจากแมลง ศัตรูพืช เป็นต้น ซึ่งอาจเป็นการร่วมมือกันระหว่างบริษัท ฯ หน่วยงานราชการ คู่ค้า และชาวไร่ชาวนาในชุมชน โดยมีเป้าหมายของโครงการดังกล่าวคือการสร้างความมั่นคงในด้านวัตถุดิบให้แก่บริษัท ฯ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัท ฯ หน่วยงานราชการ คู่ค้า และชาวไร่ชาวนาในชุมชน รวมถึงเป็นการสร้างความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นแก่ชาวไร่ชาวนาในชุมชน เป็นต้น

นอกจากนี้บริษัท ฯ อาจพิจารณากำหนดกิจกรรมซีเอสอาร์ให้มีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น หรือมีรูปแบบผสมผสานกันตามความเหมาะสมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้สามารถเลือกรูปแบบกิจกรรมจากแนวคิดของ Kotler และ Lee (2006 และ 2009) ที่จำแนกรูปแบบของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่

- (1) การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion)
- (2) การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing)
- (3) การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing)

- (4) การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy)
- (5) การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering)
- (6) การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices)
- (7) การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับฐานราก (Developing and Delivering Affordable Products and Services)

ส่วนการนำระบบมาตรฐานสากลมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการนั้น ทางบริษัท ฯ อาจพิจารณาแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อมาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000 Social Responsibility) เพื่อให้บริษัท ฯ มีความพร้อมสำหรับการแข่งขันในอนาคต โดยบริษัท ฯ สามารถปฏิบัติตามแนวทางในประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม เรื่อง มาตรฐานความรับผิดชอบต่อของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม พ.ศ. 2552 (Standard for Corporate Social Responsibility: CSR-DIW) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างหลักการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กับ นโยบายและการดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับแต่ละผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อม กฎหมาย ลักษณะของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม รวมถึงความแตกต่างของเงื่อนไขทางด้านเศรษฐกิจ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสามารถนำไปปฏิบัติ และพัฒนาตนเองเข้าสู่มาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000 Social Responsibility) ได้ต่อไป

นอกจากนี้ในการจัดสรรงบประมาณด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมนั้น แม้ว่าไม่เคยมีคำตอบที่ชัดเจนว่า งบประมาณด้านความรับผิดชอบต่อสังคมควรจะเป็นเท่าใดจึงจะสามารถทำให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีผลต่อชุมชนในด้านจิตใจและปลูกสร้างคุณธรรม ศีลธรรมอันดีเพื่อสังคม แต่บริษัท ฯ อาจเลือกเกณฑ์พิจารณาจาก 2 วิธี (2546 อ้างถึงใน วิทยา ชีวรุโณทัย, 2553) คือ

- งบประมาณระดับร้อยละ 15-18 ของกำไรสุทธิก่อนหักภาษี (Profit Before Tax หรือ PBT) โดยเกณฑ์การพิจารณานี้เป็นผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคม กับตัวบ่งบอกทางเศรษฐกิจโดยการวิเคราะห์เงินทุนและผลประโยชน์จากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ของกลุ่มธนาคารสหกรณ์ในอังกฤษ (2546 อ้างถึงใน วิทยา ชีวรุโณทัย, 2553) พบว่า งบประมาณที่ใช้ในระดับร้อยละ 15-18 ของกำไรสุทธิก่อนหักภาษี (Profit Before Tax หรือ PBT) สามารถทำให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีผลต่อชุมชนในด้านจิตใจและปลูกสร้างคุณธรรม ศีลธรรมอันดีเพื่อสังคม

- งบประมาณระดับร้อยละ 2.69 ของรายได้ โดยโสมณ พรโชคชัย (2549 อ้างถึงใน วิทยา ชีวรุโณทัย, 2553) กล่าวถึงข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า คนไทยใช้เงินในการบริจาคเพื่อการกุศลเดือนละ 422 บาท หรือร้อยละ 2.69 ของรายได้ต่อเดือนต่อครอบครัว

ดังนั้น หากบริษัท ฯ ใช้ตัวเลขนี้เป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนวณจากรายได้ขององค์กรก่อนหักรายจ่ายใด ๆ ก็สามารถแจกแจงเป็นตัวเลขที่น่าสนใจ ตัวอย่างเช่น หากรายได้ขององค์กรเท่ากับ 300 ล้านบาทต่อปี งบประมาณด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวนจากร้อยละ 2.69 จากรายได้ ทำให้มีงบด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเท่ากับ 8 ล้านบาท ซึ่งใกล้เคียงกับการคิดคำนวณจากร้อยละ 15-18 ของกำไรสุทธิก่อนหักภาษี (PBT) ที่ทำให้งบประมาณด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เท่ากับ 9-11 ล้านบาท หากถามว่าด้วยงบประมาณระดับนี้เพียงพอหรือไม่ คำตอบคือ ยิ่งองค์กรมีรายได้ดี มีกำไรสูงย่อมมีโอกาสทางเศรษฐกิจที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้กว้างและลึกมากขึ้น แต่สำหรับองค์กรขนาดกลางถึงขนาดเล็ก งบประมาณ 5-10 ล้านบาท ก็สามารถทำกิจกรรมตอบรับความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กร กับลูกค้า และประเด็นสังคมเฉพาะการได้