

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร

ฐานิตา ฮ่องฤกษ์¹

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำองค์ความรู้ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) อาทิ ความเป็นมา ทฤษฎีที่ใช้ รวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) แนวคิดเรื่องความชอบธรรม (Legitimacy Theory) แนวคิดเกี่ยวกับ Business Ethics และแนวคิดเรื่องการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (Corporate Citizenship) เป็นต้น โดยการนำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาวิเคราะห์ร่วมกับกลยุทธ์หรือมุมมองทางด้านการแข่งขัน (Competitive Strategy) เช่น มุมมองทางด้านทรัพยากรภายในองค์กร (Resources Based Theory) และมุมมองทางการตลาด (Market Based Theory) ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เตรียมความพร้อมในด้านการสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: ความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย E-mail: thanita_kon@utcc.ac.th

Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility

Thanita Kongrer¹

Abstract

The purpose of this article is to explain the concepts and theories involving Corporate Social Responsibility (CSR) and how these theories can be put into practice in business organizations. The related theories and concepts used in this study include the Stakeholder Theory, Legitimacy Theory, concept of Business Ethics, and the concept of Corporate Citizenship. In addition, the study examines how the integration of CSR concepts with the Competitive Strategy theory can be used in organizations. In particular, two significant theories of competitive advantage namely the Resources Based Theory and the Market Based Theory are applied along with the theories of CSR to assess how businesses gain competitive advantage in a long run.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR); Competitive Advantage; Stakeholders

¹Assistant Professor, School of Business, University of Thai Chamber of Commerce E-mail: thanita_kon@utcc.ac.th

บทนำ

ในอดีตการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) นั้น อาจเป็นเรื่องที่แต่ละองค์กรจะทำหรือไม่ทำก็ได้ แต่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กอปรกับกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมของการทำธุรกิจที่จะส่งผลกระทบต่อสังคมโลกได้มีความสำคัญมากขึ้น จนทุกธุรกิจไม่สามารถละเลยกิจกรรมดังกล่าวได้ อย่างไรก็ตาม กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม อาจมองว่าเป็นต้นทุนขององค์กร แต่ในเชิงกลยุทธ์สามารถนำกิจกรรมดังกล่าวมาสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะยาวนั้นดูเหมือนว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) จะเป็นเสาหลักในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในเชิงธุรกิจแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เริ่มจาก ฮาวเวิร์ด โบเวน (Howard Bowen) ที่ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ ความรับผิดชอบต่อสังคมของนักธุรกิจ (Social Responsibilities of the Businessman) ซึ่งนับเป็นว่าเขาเป็นปรมาจารย์คนสำคัญของแนวคิดทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ในปัจจุบันได้มีปรมาจารย์อีกหลายท่าน อาทิ เอ บี แครอลล์ (A.B. Carroll) ได้ค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับพีระมิดของซีเอสอาร์ (Pyramid of CSR) โดยแบ่งความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ขององค์กรเป็น 4 ด้าน คือ (1) เศรษฐกิจ (2) กฎหมายหรือกฎระเบียบ (3) จรรยาบรรณ และ (4) การกุศล (Economic, Legal, Ethic and Philanthropy) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ในเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic of CSR) หรือ คอตเลอร์ และ ลี (Kotler and Lee, 2009) ที่มีมุมมองความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ในเชิงการตลาด เป็นต้น

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

จากการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการพบว่ามีแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) อาทิ ความชอบธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย แนวคิดด้านจริยธรรมทางธุรกิจ และแนวคิดเรื่องเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาเชื่อมโยง และ มาประยุกต์ใช้ กับแนวคิดทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความชอบธรรม (Legitimacy Theory) เป็นการอธิบายถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติของบริษัทในการทำธุรกิจ โดยกล่าวว่า แต่ละองค์กรได้รับสิทธิและอำนาจนั้นมาจากสังคมในลักษณะที่เป็นการชั่วคราวเท่านั้น ดังนั้น การทำธุรกิจต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ต้องทำตามความคาดหวังของสังคม เช่น การผลิตสินค้าและบริการ ต้องสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่สังคมได้ รวมไปถึงการทำธุรกรรมที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม (อนันตชัย ยูรประถม, 2550: ออนไลน์)

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility) แนวคิดนี้มีมุมมองที่ว่า การดำเนินธุรกิจใด ๆ ก็ตามจะมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หรือสังคมโดยรวมไม่มากก็น้อย ดังนั้น หลายองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility:

CSR) ขึ้น โดยวัตถุประสงค์อาจมีใช้เพียงเพื่อสร้างภาพลักษณ์เท่านั้น แต่เพื่อการหลีกเลี่ยงการส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมให้น้อยที่สุด รวมถึงพัฒนาห่วงโซ่อุปทานในทุก ๆ กระบวนการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม อันเป็นแนวทางไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2558: ออนไลน์)

1.3 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Theory) ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากกรอบแนวคิดของ เบอร์นาร์ด Barnard (1938) ในหนังสือเรื่อง บทบาทของผู้บริหาร (The Functions of the Executive) ที่นำเสนอมุมมองด้านบวกในการสนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อมา ฟรีแมน Freeman (1984) ได้สนับสนุนว่า ผู้บริหารต้องสร้างความพอใจต่อบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของบริษัทซึ่งมีหลากหลาย ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต องค์กรชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมต่อบุคคลในสังคมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง

1.4 แนวคิดด้านจริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแนวทางด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Norm Theory) ซึ่งถูกกล่าวถึงครั้งแรกโดย เพอร์คิน และ เบอร์คอสวิทส์ (Perkins and Berkowitz) ในปี ค.ศ. 1985 (อนันตชัย ยุธประภม, 2550: ออนไลน์) ซึ่งปัจจุบันได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางธุรกิจโดยการที่บริษัทที่เป็นผู้รับผิดชอบต่อสังคมในการใช้ศีลธรรม (Moral) เป็นเครื่องมือตัดสินใจในการกำหนดนโยบายของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ โดยที่การประกอบธุรกิจ การผลิตสินค้า หรือบริการ จัดจำหน่ายเพื่อได้รับผลตอบแทนตามสมควรกับการที่ลงทุนไปอย่างเป็นธรรมทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิตหรือผู้บริโภค เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้บริการ รัฐบาล สังคม ซึ่งต่างมีความสัมพันธ์เชิงธุรกิจร่วมกัน

1.5 แนวคิดเรื่องเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (Corporate Citizenship) พัฒนามาจากแนวคิดของ แครอลล์ และ บุชฮอลซ์ (Carroll and Buchholz 1999) โดยการรับผิดชอบต่อสังคมจะเน้นไปที่ปัจจัยทั้งสี่ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย ด้านจริยธรรม และด้านการกุศล (Economic, Legal, Ethical and Philanthropic) โดยพีระมิตของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) (Pyramid of CSR) ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในหลายประเทศทั่วโลก



ภาพที่ 1 Pyramid of CSR
ที่มา: Carroll and Buchholz (2000)

จากภาพที่ 1 ฐานของพีระมิดเริ่มจากการที่ องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) หมายถึง ความอยู่รอดขององค์กรที่ต้องแสวงหากำไรเพื่อเลี้ยงดูคนในองค์กร และตามมาด้วย ความรับผิดชอบต่อทางกฎหมาย (Legal Responsibility) ที่ทุกองค์กรในสังคมต้องปฏิบัติตาม ส่วนที่สามคือ จรรยาบรรณทางธุรกิจที่องค์กรต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างดีที่สุด (Ethical Responsibility) และด้านการกุศล (Philanthropic Responsibility) คือ การพลเมืองที่ดีของสังคม (Corporate Citizenship)

2. ประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

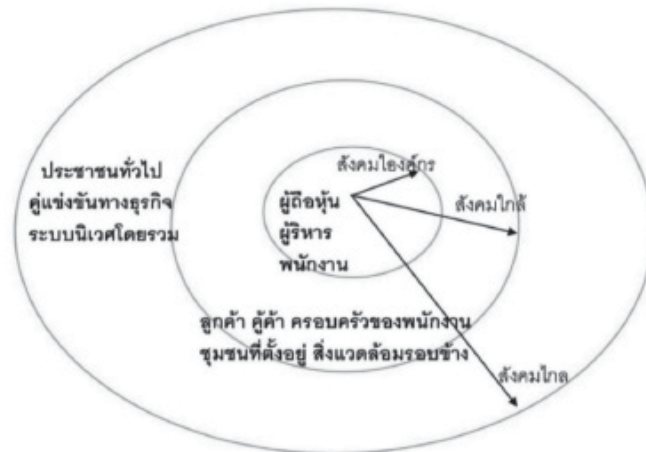
2.1 การจัดทำกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) แบ่งตามกระบวนการการดำเนินงานธุรกิจได้เป็น 3 ประเภท (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2551) ดังนี้

2.1.1 CSR-after-process คือ กิจกรรมเกิดขึ้นภายหลัง เช่น การบริจาคสิ่งของช่วยบรรเทาสาธารณภัยหลังจากเกิดเหตุภัยพิบัติต่าง ๆ โครงการอาสาสมัครที่ช่วยบำเพ็ญประโยชน์แก่สาธารณะหรือชุมชนที่เกี่ยวข้อง เช่น โครงการหลังคาเขียวของห้างบิ๊กซีที่รับบริจาคกล่องนม หรือน้ำผลไม้ เพื่อนำไปสร้างเป็นหลังคาให้หมู่บ้านที่ขาดแคลน กิจกรรมปลูกป่าของการบินไทยแห่งประเทศไทย (ปทท.)

2.1.2 CSR-in-process คือ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ หรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อ เช่น การหลีกเลี่ยงรวมทั้งป้องกันไม่ให้เกิดของเสียจากกระบวนการผลิตที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชน การผลิตสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐาน การเปิดเผยข้อมูลผลิตของสินค้าและบริการอย่างถูกต้องต่อผู้บริโภค ตัวอย่างเช่น หลายโรงแรมทั่วโลก ให้ทางเลือกกับลูกค้าที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น ไม่ต้องซักผ้าเช็ดตัว หรือเปลี่ยนผ้าปูที่นอนทุกวัน เพียงแค่ลูกค้าตั้งป้าย ที่โรงแรมเตรียมไว้ให้

2.1.3 CSR-as-process เป็นกิจกรรมเพื่อสังคม ในลักษณะที่องค์กรธุรกิจจัดตั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้าน CSR โดยตรง กิจการดังกล่าวมักอยู่ในรูปแบบของมูลนิธิ หรือองค์กรสาธารณประโยชน์ เช่น มูลนิธิสิริวัฒนภักดี ของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด เป็นต้น

2.2 การจัดทำกิจกรรมเกี่ยวกับ CSR แบ่งตาม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับองค์กร การจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่แบ่งตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับองค์กรนั้น ควรจัดลำดับความสำคัญของ Stakeholders เสียก่อน ในเชิงกลยุทธ์จะวัดความสำคัญของ Stakeholders จากอำนาจ (Power) และความสนใจ (Interest) ที่มีกับองค์กร เช่น ผู้ที่มีอำนาจ ได้แก่ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์รายใหญ่ ผู้บริหารในคณะรัฐบาล เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบาย อันมีผลต่อโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ส่วนผู้ที่มีอำนาจและให้ความสำคัญหรือความสนใจน้อย ก็อาจจะเป็น Stakeholders ที่อยู่ไกลจากตัวองค์กรออกไปเพราะอาจไม่ใช่ผู้ถือหุ้น ไม่ใช่ซัพพลายเออร์ หรืออาจจะเป็นเพียงลูกค้า (ไม่ประจำ) รายย่อย ๆ ก็ได้ หากพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่ได้รับผลกระทบ สามารถจำแนกกิจกรรม CSR ให้เหมาะสมกับกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียที่องค์กรเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2 ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้เสียในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับซีเอสอาร์
ที่มา: ประยูกต์จาก (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2555: ออนไลน์)

ตัวอย่างของกิจกรรมของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร เริ่มจากระดับของผู้ถือหุ้นหรือผู้ลงทุน ได้แก่ การเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน ในระดับของผู้บริหาร จะเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส ส่วนในระดับของพนักงาน จะมุ่งเน้นไปที่การจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทน และจัดสวัสดิการที่เป็นธรรม เป็นต้น ในระดับของลูกค้าและผู้บริโภค กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผลกระทบต่อผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภค ในระดับของคู่ค้า กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การยึดถือข้อปฏิบัติที่เป็นธรรมทางสังคมต่าง ๆ เช่น การเคารพต่อสิทธิในทรัพย์สินหรือกรรมสิทธิ์ของคู่ค้า ในระดับชุมชนและสภาพแวดล้อม กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การช่วยเหลือชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การดำเนินกิจการที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.3 การจัดทำกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยพิจารณาโดยใช้เกณฑ์รูปแบบของกิจกรรม (Initiative) สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ (2551) ได้จำแนกรูปแบบของ CSR เป็น 7 ชนิด ดังนี้

2.3.1 การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) เป็นการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อปัญหาทางสังคมและรณรงค์ให้ประชาชนรับรู้และตระหนักถึงปัญหาสังคม เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จัดโครงการถนนสีขาว เพื่อรณรงค์การลดอุบัติเหตุจากการจราจร

2.3.2 การตลาดที่เชื่อมโยงกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) อาจกล่าวได้ว่า เป็นการตลาดที่อิงการกุศล เช่น การมอบรายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยเหลือสังคมซึ่งมักมีช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งกับผลิตภัณฑ์ เช่น รายได้จากการขายส่วนหนึ่งบริจาคให้แก่ผู้ประสบภัยธรรมชาติ ผู้ป่วยโรคเอดส์ เป็นต้น

2.3.3 การตลาดที่มุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการช่วยเหลือรวมทั้งรณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชุมชน เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในชุมชนหรือกลุ่มเป้าหมาย เช่น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) จัดกิจกรรม “จุดแล้วไม่จน” เพื่อรณรงค์ให้ประชาชนโดยทั่วไปและเกษตรกรทำบัญชีรับ-จ่ายของครัวเรือน

2.3.4 การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นการเน้นกิจกรรมในรูปของการบริจาคเงินหรือวัสดุสิ่งของ โดยกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่พบเห็นโดยทั่วไป หลายองค์กรจัดทำกิจกรรมการบริจาคขององค์กรให้เป็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Philanthropy หรือ Strategic CSR) เพื่อพัฒนาเป็นความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) ที่มองว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอยู่ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งคุณค่าของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability Development) ไม่ได้อยู่ที่ผลลัพธ์ของโครงการเพียงอย่างเดียวแต่จะเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการคิดโครงการ วิธีการสื่อสารกับพนักงานให้ทราบว่าจะทำอะไรเพื่ออะไร รวมทั้งการเปิดให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ด้วย (วรพรรณ เอื้ออาภรณ์, 2558: 20-21)

2.3.5 กิจกรรมอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการร่วมมือระหว่างองค์กรและชุมชนที่เกี่ยวข้อง โรงงานผลิตกระดาษ จัดกิจกรรมให้พนักงาน ไปปลูกป่าชายเลน หรือโรงงานไฟฟ้า หรือพลังงานต่าง ๆ จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์น้ำ อนุรักษ์ป่า ให้ทุนการศึกษา หรือบางองค์กรส่งเสริมพนักงานและครอบครัวทั่วประเทศ แบ่งปันเวลาว่าง ถักผ้าไหมพรมเป็นผ้าห่ม เสื้อ หมวก และผ้าพันคอ และนำไปมอบให้กับผู้ประสบภัยหนาวในพื้นที่ต่าง ๆ เป็นต้น (กุลนิษฐ์ นาคเลขา และ วรพรรณ องค์กรธุรกิจ 2554)

2.3.6 การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินธุรกิจเชิงป้องกัน หรือหลีกเลี่ยง การก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม รวมทั้งมีกิจกรรมที่ช่วยแก้ปัญหาทางสังคมนั้น ๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เน้นดำเนินกิจกรรมที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ เป็นต้น

2.3.7 การพัฒนาและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับฐานราก (Developing and Delivering Affordable Products and Services) เป็นการใช้กระบวนการทางธุรกิจในการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการสู่ตลาดที่เรียกว่า “The Bottom of the Pyramid (BoP)” ในราคาที่ไม่แพง (Kotler and Lee อังโน รมณียฉัตร แก้วกิริยา, 2551: 294) ตัวอย่างเช่น S C Johnson and Son Inc. ได้ผลิตสินค้าในราคาสำหรับผู้บริโภคที่อยู่ในฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับล่างซึ่งอยู่ในระดับฐานของพีระมิด (Bottom of Pyramid) สามารถซื้อได้ เช่น การผลิตยาหรือน้ำดื่มในราคาสำหรับผู้บริโภคในประเทศเคนยาที่ยากจนสามารถซื้อได้ โดยจุดยืนดังกล่าวทำให้ S C Johnson and Son Inc. เป็นธุรกิจครอบครัวที่ยั่งยืนมาจนถึงปัจจุบัน (Simanis & Duke, 2014: ออนไลน์)

2.3 ข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ปรมาจารย์ทางด้านกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ได้กล่าวว่าข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันเป็นหัวใจสำคัญของความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ โดยความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจจะต้องคงอยู่อย่างยั่งยืน (Sustainability) หรือเป็นจำวลตลาดให้หนานที่สุดเท่าที่จะนานได้ (Porter,

1985 อ้างใน Wang, 2014: ออนไลน์) การสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันมีมุมมองเกี่ยวกับแบบกว้าง ๆ 2 ด้าน คือ มุมมองทางด้านทรัพยากรภายในองค์กร (Resources Based Theory) และมุมมองทางด้านการตลาด (Market Based Theory)

มุมมองทางด้านทรัพยากรภายในองค์กร (Resources Based Theory) มองว่าทรัพยากรภายในองค์กรมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นการมองจากภายในองค์กรออกสู่ภายนอกองค์กร (Inside-Out) โดยมีองค์ประกอบหลักที่พิจารณา 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบทางกายภาพ (2) ทางด้านการเงิน และ (3) ด้านทรัพยากรบุคคล (Ansoff, 1965 อ้างใน Wang, 2014: ออนไลน์)

องค์ประกอบทางด้านกายภาพ ได้แก่ กระบวนการหรือกิจกรรมต่างที่เป็นรูปธรรม จับต้องได้ทั้งหมดขององค์กรตั้งแต่ต้นน้ำ (Up-stream) จนถึงปลายน้ำ (Down-stream) องค์ประกอบด้านการเงินเป็นปัจจัยทางการเงินหรืองบประมาณขององค์กรที่เพียงพอต่อการทำธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และองค์ประกอบด้านทรัพยากรบุคคล จะหมายถึงทรัพยากรบุคคลในระดับต่าง ๆ ที่มีศักยภาพที่องค์กรที่มีอยู่ องค์ประกอบดังกล่าวจะเป็นส่วนกระตุ้นให้เกิดจุดแข็ง หรือจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งอาจิวีเคราะห์ ส่วน วิเลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2004) มีแนวคิดที่ว่า ทรัพยากร (Resource) ด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นปัจจัยที่กำหนดจุดแข็ง (Strength (s)) จะได้มาซึ่งขีดความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร (ฐานิตา ฆ้องฤกษ์, 2556: หน้า 217) ส่วนมุมมองทางด้านการตลาด (Market Based Theory) เป็นการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรจากความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่เปรียบเทียบกับปัจจัยภายนอกที่รายล้อมองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมทางมหภาค (Macro Environment) อันประกอบไปด้วยปัจจัยด้านการเมือง (Political: Government Policy) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social Cultural factor) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านกฎหมาย (Legal factor) ส่วนสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industry Environment) ที่นิยมนำมาวิเคราะห์ คือ โมเดลพลังผลักดันทั้งห้า (Five-Force Model) ของพอร์เตอร์ ที่เป็นมุมมองจากภายนอกเข้าสู่ภายในองค์กร (Outside-In) การวิเคราะห์ข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยมุมมองจากภายนอกองค์กรทำให้ทราบว่า องค์กรอยู่ตำแหน่งไหนในตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

โมเดลพลังผลักดันทั้งห้า มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ในเรื่องของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) โดยพลังผลักดันทั้งห้าประกอบไปด้วย (1) ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threats of New Entrants) (2) สภาพการแข่งขันระหว่างบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors) (3) ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threats of Substitute Products or Services) (4) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) และ (5) อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) เป็นต้น (ตามภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 พลังผลักดันทั้งห้าของพอร์เตอร์ (Porter's 5 Forces)
ที่มา: ประยุกต์จาก Wheelen & Hunger (2004: 61)

2.4 การบรรจบกันของผลประโยชน์ของกิจกรรม CSR และผลประโยชน์ขององค์กร

จากนิตยสารของ ฮาร์เวิร์ด บิสิเนส รีวิว (Harvard Business Review) ที่เขียนโดย ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) (Prahalad & Hammond อ้างใน ญัฐยา สินตระการผล, 2554: 58) กล่าวถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมว่า “ค่าใช้จ่ายทุกอย่างที่องค์กรทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม อาจไม่ได้ช่วยให้เกิดข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันเสมอไป” ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึง “การบรรจบกันของผลประโยชน์”



ภาพที่ 4 การบรรจบกันของผลประโยชน์
ที่มา: (Prahalad & Hammond อ้างใน ญัฐยา สินตระการผล, 2554: 58)

จากภาพที่ 4 แขนงตั้งแทนการทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเดียว ส่วนแกนนอนจะแทนการทำกิจกรรมที่มุ่งผลประโยชน์ของธุรกิจอย่างเดียว โดยที่พื้นที่ในกรอบเส้นประจะแสดงถึงสิ่งที่ยังคงควรยึดเป็นหลักในการทำ CSR ที่สามารถทำให้เกิดผลประโยชน์ทั้งกับองค์กรเองและสังคมควบคู่กันไป เพราะในท้ายที่สุดแล้ว สังคมโดยรวมก็คือ สภาพแวดล้อมที่รายล้อมองค์กรอยู่ ดังคำกล่าวที่ว่า ธุรกิจก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ในสังคมที่ล้มเหลวหรือองค์กรไม่สามารถอยู่ได้ ถ้าปราศจากผลกำไร

2.5 การประยุกต์ใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเริ่มต้นที่ผู้บริหารองค์กร ดังนั้น กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร หรือกำหนดเป็นพันธกิจที่ต้องรับรู้ร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมและนำไปสู่การปฏิบัติในทุก ๆ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 การประยุกต์ใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร อาทิ ลูกค้า หรือผู้บริโภค ควรจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาสินค้า และบริการให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากล ทำการตลาดด้วยข้อมูลที่เป็นจริงกำหนดนโยบายการคุ้มครองสุขอนามัยของผู้บริโภค เป็นต้น ส่วนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชน เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้ทำโครงการสร้างฝายชะลอให้กับหมู่บ้านในถิ่นทุรกันดาร เป็นต้น (ประมวล บุตรดี, 2552) ส่วนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์ ทางองค์กรอาจมีการสร้างระบบที่มีการจัดซื้อที่เป็นธรรมกับคู่ค้า ระยะเวลาการชำระหนี้ที่เป็นมาตรฐาน ให้ผลกำไรอย่างเป็นธรรม เป็นต้น (สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2556)

2.5.2 การประยุกต์ใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมกับการบริหารจัดการสังคมและชุมชนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กำจัดของเสียหรือมลพิษจากกระบวนการผลิตของ ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมปูนซิเมนต์

การจัดตั้งโรงไฟฟ้าลมนร้อนของบริษัท ปูนซิเมนต์เอเชีย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดการใช้พลังงาน พร้อมทั้งปรับสภาพภูมิทัศน์ในชุมชนที่ตั้งให้ดีขึ้น (บริษัท ปูนซิเมนต์เอเชีย จำกัด (มหาชน), 2550)

2.5.3 การประยุกต์ใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมกับแนวคิดในเรื่องข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Strategy) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ที่ให้ความสำคัญของความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ โดยความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจจะต้องคงอยู่อย่างยั่งยืน (Sustainability) การประยุกต์ใช้สามารถทำได้ในทุก ๆ กระบวนการทำงานขององค์กร เช่น การดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม พัฒนาการกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร ปรับปรุงกระบวนการผลิต ทำธุรกรรมกับซัพพลายเออร์ที่อยู่ในกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) หรือการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์สีเขียว (Green Products) สร้างห่วงโซ่อุปทานที่เป็นสีเขียว (Green Supply Chain) เพื่อเข้าสู่ตลาดสีเขียว (Green Market) จนไปถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนนำไปสู่เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)

สรุปและข้อเสนอแนะ

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในกิจกรรม CSR อาทิ แนวคิดเกี่ยวกับความชอบธรรม ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย แนวคิดเกี่ยวกับจริยธรรม ทางธุรกิจ เป็นต้น การจำแนกประเภทของ CSR ที่นำมาประยุกต์ให้เข้ากับกิจกรรมขององค์กร เพื่อสร้างข้อได้เปรียบ เชิงการแข่งขัน จะทำให้เข้าใจลักษณะการประยุกต์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้มากขึ้น โดยกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องคำนึงถึง “การบรรจบกันของผลประโยชน์” ทั้งขององค์กรและ สังคม ดังนั้น กิจกรรมที่ต้องเกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและก่อให้เกิดข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันของ องค์กร การประยุกต์ใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์ ควรเริ่มต้นที่ผู้บริหารองค์กร จำเป็นต้อง กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นพันธกิจที่ต้องรับรู้ร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงระดับปฏิบัติ การ ซึ่งการสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วย CSR เป็นการสร้างความแตกต่าง โดยการศึกษาสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร อันได้มาซึ่งจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร และ นำไปสู่ความสามารถหลัก ในการสร้างจุดแข็งการนำกิจกรรม CSR เข้าไปร่วมกับกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำทั้งแบบ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงาน หลักของกิจการ (CSR-In-Process) กิจกรรมเพื่อสังคมในลักษณะที่องค์กรธุรกิจจัดตั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารงานด้าน CSR (CSR-As-Process) และกิจกรรมเกิดขึ้นภายหลัง (CSR-After process) ทำให้ผู้มีส่วนได้ เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับประโยชน์ด้านต่าง ๆ อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainability) เพื่อเป็นการสานประโยชน์ทั้งสองด้านคือประโยชน์ต่อธุรกิจ และประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเป็นการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ขององค์กรในระยะยาว มากกว่าการทำ กิจกรรม CSR เพียงเพื่อตอบสนองความต้องการในระยะสั้นของคนในสังคมเพียงอย่างเดียว

เอกสารอ้างอิง

- กุลนิษฐ์ นาคเลขา และ วรวรรณ องค์กรธุรกิจ. (2555). ข่าวประชาสัมพันธ์ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคม ขององค์กรภาครัฐและเอกชน ปี 2554 การรับรู้ และ ทศนคติของผู้รับสารในวิกฤตการณ์น้ำท่วม. *วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา*, 5(2), 44-64.
- ฐานิตา ช้อยฤกษ์. (2556). การศึกษาข้อได้เปรียบการแข่งขันของผลิตภัณฑ์และยาสมุนไพรไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*, 33(ฉบับพิเศษ), 212-228.
- ประมวล บุตรดี. (2552). การดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ กับการพัฒนาชุมชน: กรณีศึกษา ชุมชนสาสบก จังหวัดลำปาง
- บริษัท ปูนซีเมนต์เอเชีย จำกัด (มหาชน). (2550). ปูนซีเมนต์เอเชีย. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2559. จาก <http://www.asiacement.co.th>
- Kotler, P. and Lee, N. (2008). *บริษัทบริหาร (ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร) ทำการกุศลเพื่อภาพลักษณ์ องค์กรและตอบสนองประเด็นสังคม = Corporate social responsibility doing the most good for your company and your cause* (ม.ร.ว.รณณิฉัตร แก้วกิริยา, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Prahalad & Hammond A. (2011). *CSR = Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (ณัฐยา สิ้นตระการผล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.

- วรพรรณ เอื้ออาภรณ์. (2558). DNA CSR แบบไทย ๆ ตามกระแสโลก บทที่ 6 รูปแบบและประเภทความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร. *วารสาร TPA News*, 19(222), 20-22.
- สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2551). *จำพวกของซีเอสอาร์*. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2559, จาก http://www.thaicrs.com/2008/01/blog-post_6965.html
- _____. (2553). *ชนิดของกิจกรรมซีเอสอาร์*. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2559, จาก http://www.thaicrs.com/2008/01/blog-post_07.html
- _____. (2555). *ซีเอสอาร์คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2559, จาก http://www.thaicrs.com/2006/03/blog-post_20.html
- สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน. (2556). *ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร = CSR for Corporate Sustainability*. สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2559, จาก https://www.set.or.th/yfs/2015/download/YFS2015_YFSCamp2015_Reading08.pdf
- อนันตชัย ยูรประถม. (2550). *CSR จากแนวคิดสู่วิธีปฏิบัติ*. สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.tpconsult.co.th/news/CSR.pdf>
- Ansoff, H. (1965). Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. In H.-L. Wang, (2014). *Theories for competitive advantage*. Access November, 25 2016. Available from: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1410&context=buspapers>
- Carroll, A.B., & Buchholtz, A.K. (2000). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. (4th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- H.-L. Wang, (2014). Theories for competitive advantage. Access November, 25 2016. Available from: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1410&context=buspapers>
- Perkins, H.W. (1985). Religious Traditions, Parents, and Peers as Determinants of Alcohol and Drug Use among College Students (Publication no. 10.2307/3511935). <http://www.jstor.org/sci-hub.cc/stable/3511935>
- Porter, M.E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Porter's Five Forces Model. (2012). Access November, 25 2016. Available from: <http://crackmba.com/porters-five-forces-model/>
- Qwertysafepc. (2015). Corporate Social Responsibility Pyramid. Access November, 25 2016. Available from: <http://safepc.info/image-for/corporate-social-responsibility-pyramid.html>
- Simanis, E., & Duke, D. (2014). Profits at the Bottom of the Pyramid. Access November, 25 2016. Available from: <https://hbr.org/2014/10/profits-at-the-bottom-of-the-pyramid>
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2004). *Strategic management and business policy*. (9th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.