

ตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทย

Thai Corporate Social Responsibility Strategy Model

ธีราวุฒิ คงปรีชา¹

Theerawuti Kongpricha¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทยและเพื่อทราบปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงได้สร้างตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจจากแนวความคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักปฏิบัติที่สำคัญ แล้วทดลองพัฒนากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมตามตัวแบบที่สร้างขึ้นโดยการสังเคราะห์คำนิยามและบริบทความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งคัดเลือกมาแบบเจาะจงย้อนหลังไปถึงทศวรรษที่ 50

จากนั้นจึงเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยวิธีการศึกษาแบบสามเส้าโดยใช้คำถามสำคัญถึงโครงสร้างปลายเปิด 3 ข้อ เพื่อสัมภาษณ์ผู้แทนของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจจำนวน 9 บริษัทและผู้มีส่วนได้เสียซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เป็นอย่างดีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจจำนวน 17 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทยเช่นเดียวกันกับการพัฒนากลยุทธ์ในขั้นทดลอง

ผลปรากฏว่ากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจที่พัฒนาทั้งในขั้นทดลองและในภาคสนาม สามารถนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจตามตัวแบบที่สร้างขึ้นได้อย่างสอดคล้องตรงกัน จึงสรุปว่า ตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทยที่สร้างขึ้นมานี้มีความสมบูรณ์ในทางทฤษฎีและสามารถใช้ปฏิบัติได้จริง

มีข้อเสนอแนะว่าตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทยควรเผยแพร่ให้บริษัทจดทะเบียนได้รับทราบเพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทซึ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้นหรือเตรียมการที่จะทำเรื่องนี้ สำหรับบริษัทที่ดำเนินการในเรื่องนี้อยู่แล้วสามารถศึกษาตัวแบบนี้เพื่อนำข้อดีไปปรับปรุงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น

ปัจจุบันสังคมมีความคาดหวังให้บริษัทแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสูงขึ้น นอกจากบริษัทต้องรักษาความชอบธรรมในการดำเนินธุรกิจให้ยืนยาวภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันที่รุนแรงแล้ว ต้องตอบสนองความคาดหวังของสังคมอย่างจริงจังโดยแสดงวิสัยทัศน์

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาพัฒนาธรรมภิบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

และความเป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ได้ก่อขึ้นมาและใช้ปัญหาเหล่านี้เป็นโอกาสพัฒนารูปแบบการทำธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างประโยชน์ให้แก่ทั้งบริษัทและสังคม การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการดำเนินธุรกิจโดยดึงทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามาเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร นอกจากเป็นการประสานประโยชน์ระหว่างกันแล้วยังสร้างความแตกต่าง เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและปรับเปลี่ยนนิตินัยการทำธุรกิจด้วย ซึ่งตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทยนี้จะเป็นตัวช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ : ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ บรรษัทภิบาล ธรรมภิบาล การบริหารเชิงกลยุทธ์

Abstract

The research objectives are to develop Thai corporate social responsibility strategy model and to materialize factors underpinning companies' successes in implementing CSR strategies. With a view to attaining the objectives, conceptual Thai CSR strategy model has intentionally been developed from well-accepted CSR theories and practices of a few selective scholars and practitioners. The interim CSR strategies have primarily been formulated in line with the conceptual Thai CSR strategy model by synthesizing CSR definitions and contexts purposively and randomly chosen retroactive to 1950s.

The triangulation method has later been employed through 3 key-semi-structural-open-ended questions in collecting empirical data from representatives of 9 Thai CSR best-practiced companies and 17 stakeholders well-versed in CSR. The key informants' data are consequently synthesized in such a way that had been undertaken at the interim stage with an aim to formulate Thai CSR strategies.

It is found that the formulated Thai CSR strategies derived from both the interim stage and the empirical data are symmetrically compliant. It is therefore concluded that the conceptual Thai CSR strategy model is proven theoretical and practicable.

It is recommended that the Thai CSR strategy model should extensively be disseminated for sharing among Thai Listed Companies as guidance for those in CSR elementary stage or vying for ways to take CSR initiatives off the ground and as a benchmarking praxis for those racing to the top of performance.

It is of the opinion that society is currently expected of companies to take social responsibilities beyond compliance. Hence, apart from sustaining license to operate in the face of

torrential globalization and intense market competition, companies must seriously be responsive to societal expectations by showing their visions and leadership in assuming full accountabilities of their economic, social, and environmental impacts on society and taking the opportunities to create new business propositions explicitly serving the benefits of both companies and society. The paradigm shift in business strategy by incorporating stakeholders from different sectors into business value chain as partners or alliances will not only assimilate their mutual interests but also differentiate companies' market positions, enable competitive advantages and transform level playing field. In this respect, the Thai CSR strategy model may substantially and concretely help companies strive for raising their CSR bars.

Keywords: corporate social responsibility, corporate governance, good governance, strategic management

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พัฒนาการของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของประเทศไทยแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ (CSR in the APEC Region, 2005)

ขั้นต้น บริษัททำธุรกิจเพื่อกำไรสูงและตอบแทนสังคมด้วยการบริจาคและช่วยเหลือการกุศลโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนจากผู้รับบริจาค

ขั้นที่สอง บริษัทมีความเข้าใจว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและชุมชนอันเป็นที่ตั้งของสถานประกอบการ จึงจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบต่อภารกิจนี้

ขั้นที่สาม เป็นการพัฒนาไปสู่การเป็นบริษัทที่รับผิดชอบต่อสังคม

ขั้นสูงสุด เป็นการพัฒนาบริษัทไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนหรือเป็นบริษัทที่ยั่งยืน

ในทางปฏิบัติพบว่าการพัฒนากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ยังอยู่ในขั้นต้นและขั้นที่สอง มีบริษัทจดทะเบียนไม่กี่บริษัทที่มีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นที่ยอมรับเป็นแบบอย่างที่ดีและมีสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมไม่กี่

บริษัทที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิตของบริษัทข้ามชาติ (Global Supply Chain) ซึ่งถูกกำหนดให้ปฏิบัติตามมาตรฐานสากล (CSR in the APEC Region, 2005) ทำให้ภาคธุรกิจของไทยเสียโอกาสการแข่งขันในตลาดโลก (CSR Asia, 2010: 35-41)

แม้ว่าบริษัทจดทะเบียนจะมีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น แต่มีจำนวนหนึ่งที่ทำตามกระแส (Compliance CSR) และอีกจำนวนหนึ่งที่ไม่แสดงตัวว่าได้ทำหรือไม่ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีจำนวนไม่มากนักที่ทำให้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic CSR) จึงน่าจะเป็นเรื่องดีและมีประโยชน์หากจะชักนำให้บริษัทเหล่านี้เข้าร่วมขบวนการ โดยนำกรณีตัวอย่างของบริษัทซึ่งมีกระบวนการบริหารจัดการที่ดีและประสบผลสำเร็จในการใช้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ขับเคลื่อนธุรกิจมาสร้างเป็นตัวแบบกลยุทธ์การบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทย (Thai CSR Strategy Model) เพื่อประโยชน์แก่การเรียนรู้ของบริษัทต่างๆ และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติให้สูงขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและสร้างคุณค่าให้แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อสร้างตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทย
2. เพื่อทราบปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งประกอบด้วย ความเข้าใจ แรงจูงใจ และกระบวนการของการทำกิจกรรม

การสร้างตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ กรอบทฤษฎีด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนและกรอบด้านกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ดังรายละเอียดตามภาพที่ 1

1. กรอบทฤษฎีด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน

1.1 กระบวนทัศน์การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านทฤษฎีการบริหารและการวิจัยของ แกลดวิน และคณะ (Gladwin et al, 1995: 874-907) เห็นว่าการพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องศึกษาพฤติกรรมของคนในสวนที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติและวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและชุมชน โดยทุกส่วนจะมีการผสมผสานและเชื่อมโยงกัน

1.2 กรอบความคิดด้านคุณค่าที่ยั่งยืน (Sustainable Value Framework) ของ ฮาร์ด และ มิลสไตน์ (Hart and Milstein, 2003: 56-69) และ ฮาร์ด (Hart, 2005: 57-82) เสนอว่าคุณค่าการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นประกอบด้วยปัจจัยด้านเวลาคือปัจจุบันและอนาคตและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียซึ่งรวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติทั้งหมด

2. กรอบทฤษฎีด้านกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม

2.1 การใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนและการเติบโตในระยะยาวให้แก่บริษัทและสังคม (Nelson, 2004: 1-28)

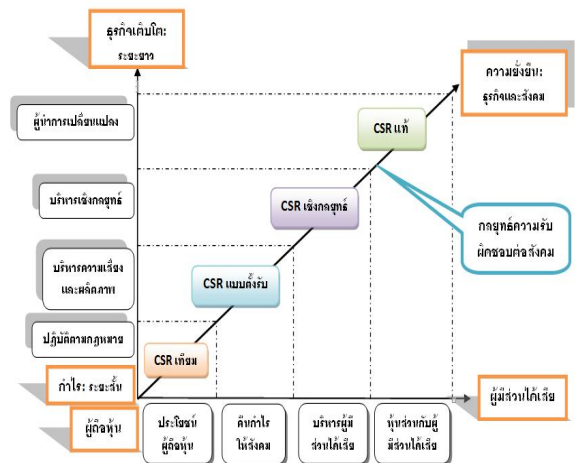
2.2 การใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้บริษัทและเป็นประโยชน์ต่อสังคม (Porter and Kramer, 2006: 78-92)

2.3 การใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้บริษัทและทำให้บริษัทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาดที่ยั่งยืน (Zadek, 2006: 334-348)

2.4 การจัดระดับการพัฒนาของกลยุทธ์ความเป็นพลเมืองดี (Mirvis and Googins, 2006: 104-126; Googins et al, 2007: 11-24)

2.5 การจัดระดับการพัฒนา ความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน (van Marrewijk, 2007: 73-98)

2.6 การใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาธุรกิจและสร้างประโยชน์ ให้แก่สังคม (Pohle and Hittner, 2008: 1-17)



ภาพที่ 1 กรอบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Strategy Framework)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ใช้ทฤษฎีทุนนิยมเป็นบริบทในการดำเนินธุรกิจของบริษัทเพื่อสร้างกำไรระยะสั้นให้แก่ผู้ถือหุ้นตามเจตนารมณ์ของทฤษฎีประโยชน์

ผู้ถือหุ้นโดยบริษัทจะต้องสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ตามทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียและสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจและสังคมในระยะยาวโดยใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นปัจจัยหรือเครื่องมือขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย

1. ทฤษฎีทุนนิยม

เป็นบริบทในการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่อยู่ในประเทศไทยซึ่งมีคุณลักษณะเด่นคือ เป็นองค์กรที่เอกชนมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน มีการแข่งขันเสรีและมีเป้าหมายในการแสวงหากำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น

2. การพัฒนาที่ยั่งยืน

เป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจระยะยาวของบริษัทที่ทับซ้อนระหว่างการรักษาความชอบธรรมในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตและมีผลกำไรกับการสร้างความสมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

3. ทฤษฎีประโยชน์ผู้ถือหุ้นและทฤษฎีตัวแทน

3.1 ทฤษฎีประโยชน์ผู้ถือหุ้น เป็นหลักการพื้นฐานในระบบทุนนิยมที่เชื่อว่า บริษัทถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อแสวงหากำไรสูงสุดและสร้างความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้น

3.2 ทฤษฎีตัวแทน เป็นทฤษฎีที่แตกแขนงมาจากทฤษฎีประโยชน์ผู้ถือหุ้น โดยบริษัทมีตัวแทนที่เป็นมืออาชีพเข้ามาบริหารกิจการแทนผู้ถือหุ้น

4. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย

เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าบริษัทเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม บริษัทจะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ต้องอาศัยการยอมรับและสนับสนุนจากสังคมซึ่งถือว่าเป็นความชอบธรรมในการดำเนินธุรกิจ (License to Operate) จึงต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

5. กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม

เป็นการที่บริษัททำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยตรงหรือเป็นส่วนเสริมกลยุทธ์อื่นในการดำเนินธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ

5.1 ความรับผิดชอบต่อสังคมเทียม (Compliance CSR)

5.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมแบบตั้งรับ (Responsive CSR)

5.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR)

5.4 ความรับผิดชอบต่อสังคมแท้ (Conviction CSR)

รูปแบบการวิจัย

1. วิธีการศึกษาแบบสามเหลี่ยม

เป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการศึกษาแบบสามเหลี่ยม (Triangulation) โดยเก็บและรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้แทนของบริษัทที่ปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมจนเป็นแบบอย่างที่ดี จำนวน 9 บริษัท และผู้มีส่วนได้เสียจากการดำเนินธุรกิจ จำนวน 17 หน่วยงาน/คน

2. การศึกษาภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง

ใช้วิธีการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์และเชิงบริบทควบคู่กันไป เพราะบริบทและเวลาจะมีผลต่อกันและกัน (de Bakker et al, 2005 : 288; Kakabadse et al, 2005; Sirsly, 2009)

3. การสร้างทฤษฎีจากข้อมูล

ผู้วิจัยสร้างมโนทัศน์ (Concept) จากข้อมูลและหารูปแบบความสัมพันธ์ที่น่าจะเป็นหรือน่าจะมีระหว่างมโนทัศน์เหล่านั้น จากนั้นจึงสร้างสมมติฐานหรือกรอบความคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา โดยใช้รูปแบบความสัมพันธ์ของมโนทัศน์ เป็นฐานซึ่งจะได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

ชั่วคราวเพื่อนำไปตรวจสอบกับข้อมูลชุดใหม่ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลภาคสนามเพื่อดูว่า ข้อสรุปหรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่สร้างขึ้นนั้นเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากภาคสนามเพียงใด เมื่อตรวจสอบจนถึงจุดที่ไม่มี ความจำเป็นต้องปรับปรุงสมมติฐานหรือกรอบความคิดอีกต่อไปแล้ว จึงสรุปเป็นความรู้หรือทฤษฎีที่มีฐานมาจากข้อมูลโดยตรง (ชาย โพธิสิตา, 2552 : 176-183; Berg, 2001 : 245-246)

ปฏิบัติการภาคสนาม

1. กระบวนการสร้างกรอบการวิจัยกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้วิจัยนำกรอบวิชาวิธี (Dialectical Method) ของเฮเกิล (G. W. F. Hegel) มาเป็นแนวทางในการตั้งคำถามเพื่อเก็บข้อมูลแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นแรก เป็นจุดเริ่มต้นของการวิจัย (Thesis) โดยศึกษาทฤษฎีความรับผิดชอบต่อสังคมจากข้อมูลทุติยภูมิเพื่อสร้างกรอบความคิดและตัวแบบความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เบื้องต้น (Interim CSR Strategy Model)

ขั้นที่สอง ตั้งข้อสงสัยและค้นคว้าหาความจริงจากผู้กระทำคือ บริษัทที่ทำการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้ผลดีจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและจากผู้มีส่วนได้เสียจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทเพื่อสร้างเป็นตัวแบบความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ภาคสนาม (Empirical CSR Strategy Model) ใช้สอบถามว่า ตัวแบบเบื้องต้นของผู้วิจัยเป็นจริงในทางปฏิบัติหรือไม่ (Anti-Thesis)

ขั้นที่สาม วิเคราะห์และเปรียบเทียบตัวแบบเบื้องต้นกับตัวแบบภาคสนามแล้วสรุปผลจัดทำรายงานขั้นสุดท้ายว่าตัวแบบความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงปฏิบัติการ (Operational CSR Strategy Model) ที่ควรจะเป็นนั้น

รายละเอียดที่ได้ปรับปรุงแล้วอะไรบางอย่างซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Synthesis)

2. การสร้างตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมทางทฤษฎีจากค่านิยมและบริบท

เป็นการสร้างตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมทางทฤษฎีหรือโมทัศน์จากค่านิยม (CSR Definitions) และบริบท (CSR Context) เพื่อตรวจสอบว่ากรอบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมที่สร้างขึ้นมาเป็นแนวทางการวิจัยนั้นเป็นจริงในทางปฏิบัติหรือไม่ ซึ่งถือว่าจุดเริ่มของการวิจัย (Thesis) แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 สร้างตารางกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมประกอบด้วย 2 แกน คือ แกนตั้ง (Y): ปัจจุบันและอนาคต และแกนนอน (X): ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย ทำให้เกิดมุมมอง (Perspectives) 4 ด้านคือ ปัจจุบัน-ผู้ถือหุ้น ปัจจุบัน-ผู้มีส่วนได้เสีย อนาคต-ผู้ถือหุ้น และอนาคต-ผู้มีส่วนได้เสีย

ขั้นที่ 2 สร้างกิจกรรมจากค่านิยม และบริบทความรับผิดชอบต่อสังคม โดยนำผลการสังเคราะห์ค่านิยมและบริบทความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ มาจัดทำเป็นวลีที่สะท้อนถึงการบริหารงานหรือการปฏิบัติงานในองค์กร (CSR Operating Buzzwords)

ขั้นที่ 3 กำหนดแนวทางที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยนำวลีที่รวบรวมแล้วมาแยกออกเป็น 4 ส่วนคือ ปัญหาที่ต้องแก้ไข โอกาสที่ทำให้ธุรกิจดีขึ้น รวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งไปวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

ขั้นที่ 4 เชื่อมโยงกิจกรรมเพื่อสร้างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยนำผลการวิเคราะห์สถานการณ์ในขั้นที่ 3 มาพัฒนาเป็นต้นแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมทางทฤษฎี (CSR Hypothetical Strategy Model)

3. การสร้างต้นแบบกลยุทธ์ความ รับผิดชอบต่อสังคมจากข้อมูลภาคสนาม

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้แทนของ
บริษัทที่ปฏิบัติการความรับผิดชอบต่อสังคม
และผู้มีส่วนได้เสียจากการดำเนินธุรกิจมา
สังเคราะห์ตามกระบวนการและขั้นตอนที่ใช้ใน
สร้างต้นแบบ กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม
ทางทฤษฎีจากคำนิยามและบริบท ซึ่งเป็นการ
สร้างต้นแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมจาก
สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง จึงถือเป็นข้อโต้แย้ง
(Anti-Thesis) ที่ใช้วิพากษ์ (Critiques) ต้นแบบกล
ยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมทางทฤษฎี (Thesis)
โดยใช้คำถามสำคัญ 3 ข้อคือ

1. บริษัทมีความเข้าใจในความหมาย
ของความรับผิดชอบต่อสังคมคืออะไร
2. บริษัทมีแรงจูงใจที่ทำให้กิจกรรม
ความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นไปตามความ
เข้าใจของบริษัทในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม
อย่างไร
3. บริษัทมีกระบวนการทำกิจกรรม
ความรับผิดชอบต่อสังคมให้บังเกิดผลสำเร็จตาม
ที่คาดหวังอย่างไร

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนี้ถือว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่
(Synthesis) ที่เกิดจากการนำต้นแบบซึ่งสร้างขึ้น
จากการสังเคราะห์ทางทฤษฎี (Thesis) มาผ่านการ
วิพากษ์ (Critique) ด้วยต้นแบบที่สร้างขึ้นจากการ
ปฏิบัติจริง (Anti-Thesis) ต้นแบบที่ผ่านการวิพากษ์
แล้วจะถูกปรับปรุงให้มีคุณลักษณะที่ผสมผสาน
(Praxis) ทั้งในทางปฏิบัติ (Practices) และทฤษฎี
(Theories) จึงแบ่งการนำเสนอผลการวิจัย เป็น
2 ส่วนคือ

1. ต้นแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อ สังคมเชิงปฏิบัติการ

เป็นต้นแบบกลยุทธ์ที่พัฒนาจากการวิจัย
ภาคสนามซึ่งได้รับการปรับปรุงแล้ว แบ่งเป็น
10 ด้านคือ บรรษัทภิบาล ผลตอบแทนทางการเงิน
การบริหารจัดการ สัมพันธภาพทางธุรกิจ สินค้า
และบริการ การบริหารบุคคล ภาวะผู้นำ
การบริหารผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชนและสังคม
และสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งแต่ละ
ด้านจะเกี่ยวพันกับผู้มีส่วนได้เสียแตกต่างกันไป
เช่น ด้านบรรษัทภิบาลจะเกี่ยวพันระหว่างผู้มีส่วน
ได้เสียทั้งหมด หรือด้านการบริหารบุคคล
จะเกี่ยวพันระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน
และภาครัฐ เป็นต้น

2. ข้อค้นพบจากการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า

2.1 ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาค
ธุรกิจเป็นผลิตภัณฑ์ของระบบทุนนิยม

2.2 กำไรกับการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน
จะเกิดขึ้นได้ด้วยการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการ
ที่บริษัทต้องทำกำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นไปเป็นการ
สร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น

2.3 การทำความดีเพื่อให้ธุรกิจได้รับผลดี
ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า
และบริการและพัฒนาพนักงาน ลดการปล่อย
ของเสียออกสู่สภาพแวดล้อมและมีบริหารจัดการ
และจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติเพื่อคนในรุ่นต่อไป
อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การหาพันธมิตรเพื่อช่วยพัฒนาสังคม
จะทำให้บริษัททำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ
สังคมได้ในขอบเขตกว้างขวางและลึกกว่าเดิม
 และได้ผลดีทั้งต่อบริษัทและสังคมมากขึ้น

2.5 มีข้อสังเกตซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ เช่น
การให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ ของโครงการ
ลงทุนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อหลีกเลี่ยง

ผลกระทบต่อชุมชน การบริหารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบจากความไม่แน่นอนของงบประมาณ การปรับเปลี่ยนกติกาทงธุรกิจโดยใช้นวัตกรรมและดึงผู้มีส่วนได้เสียมาเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ฯลฯ เป็นต้น

อภิปรายผล

การที่บริษัทจะยกระดับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมให้สูงขึ้นจะต้องปรับกรอบความคิดใน 2 ประเด็นสำคัญคือ การทำธุรกิจกับการทำกำไรและการทำธุรกิจเพื่อธุรกิจและสังคม

การทำธุรกิจกับการทำกำไร (Business and Profitability) จะต้องถูกต้องชอบธรรมโดยอยู่ในกรอบ 5 ประการคือ

1. เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาล
2. เป็นไปตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคม

บรรณานุกรม

ชาย โปธิลิตา. (2552). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. (ปรับปรุงพิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ อมรินทร์พริ้นติ้งฯ.

ทุนทางเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10.

http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p10/plan10/data/report_1248/2_2.pdf (Accessed August 16, 2010)

Berg, Bruce L. (2001). **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. (4th ed.) London: Allyn and Bacon.

Corporate Social Responsibility in the APEC Region (2005) **“Thailand Report on Corporate Social Responsibility”** http://www.apec.org/apec/enewsletter/july_vol9/publication.html (Accessed August 16, 2010)

CSR Asia. (2010). **“CSR in Asia: The Real Picture.”** http://www.lrq.com.hk/Images/LR-CSR_2010_tcm98-197937.pdf (Accessed August 16, 2010)

De Bakker, Frank G. A., Groenewegen, Peter and den Hond, Frank. (2006). **“A Research Note on the Use of Bibliometrics to Review the Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance Literature.”** *Business & Society*. 45(1): 7-19.

3. เป็นไปตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจ
4. เป็นไปเพื่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย
5. เป็นการทำธุรกิจที่สร้างผลกำไร อย่างยั่งยืน

การทำธุรกิจเพื่อธุรกิจและสังคม (The Business of Business is Business and Society)

ในอดีตหลักการทำธุรกิจเพื่อธุรกิจได้สร้างความเจริญและความเสียหายให้แก่สังคมเป็นอย่างมาก แต่ปัจจุบันความคาดหวังของสังคมจากภาคธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นและมีบริษัทจำนวนหนึ่งที่แสดงวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำในการเปลี่ยนกติกาทงธุรกิจเสียใหม่โดยทำธุรกิจให้มีผลกำไรและทำให้โลกดีขึ้นไปพร้อมกัน ดังนั้นหลักการทำธุรกิจในปัจจุบันจึงเป็นการทำธุรกิจเพื่อทั้งธุรกิจและสังคม

- Gladwin, T. N., Kennelly, J.J. and Krause, T.S. (1995). **“Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications for Management Theory and Research.”** Academy of Management Review. 20 (4): 874–904.
- Googins, Bradley K., Mirvis, Philip H. and Rochlin, Steven A. (2007). **Beyond Good Company: Next Generation Corporate Citizenship.** UK: Palgrave MacMillan.
- Hart, Stuart L. (2005). **Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World’s Most Difficult Problems.** Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Hart, S. L. and M. B. Milstein (2003). **“Creating Sustainable Value.”** Academy of Management Executive. 17(2): 56–69.
- Kakabadse, Nada K., Rozuel, Cecile, Lee–Davies, Linda (2005). **“Corporate Social Responsibility and Stakeholder Approach: A Conceptual Review.”** International Journal of Business Governance and Ethics. 1(4): 277–302.
- Mirvis, P. and Googins, B. K. (2006). **“Stages of Corporate Citizenship.”** California Management Review. 48(2): 104–126.
- Nelson, Jane (2004). **“The Public Role of Private Enterprise: Risks, Opportunities, and New Models of Engagement.”** Corporate Social Responsibility Initiative. Working Paper No.1 Cambridge, MA : John F. Kennedy School of Government, Harvard University. http://www.ksg.harvard.edu/m-rdbg/CSRI/publications/workingpaper_1_nelson.pdf (Accessed August 16, 2010)
- Pohle, G. and Hittner, J. (2008). **“Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility.”** IBM Institute for Business Value. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf> (Accessed August 16, 2010)
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2006). **“Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.”** Harvard Business Review. 84(12): 78–92.
- Sirsly, Carol–Ann Tetrault (2009). **“75 Years of Lessons Learned: Chief Executive Officer Values and Corporate Social Responsibility.”** Journal of Management History. 15(1): 78–94.
- Van Marrewijk, M. (2006). **“Corporate Sustainability and Sustainable Development.”** in Allouche, Jose (ed.) Corporate Social Responsibility Volume 1: Concepts, Accountability and Reporting. New York: Palgrave Macmillan.
- Zadek, Simon (2006). **“Responsible Competitiveness: Reshaping Global Markets through Responsible Business Practices.”** Corporate Governance. 6(4): 334–348.

