

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและการนำไปปฏิบัติ :  
มุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
CSR STRATEGIC OPTIONS AND THEIR IMPLEMENTATION :  
A STAKEHOLDER PERSPECTIVE

อัฟซา อาแว

อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ และ  
นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ดร. สุวิต ศรีไหม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารธุรกิจที่ดำเนินการนอกเหนือจากการแสวงหากำไรและได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนทางธุรกิจตามกลยุทธ์ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมที่นำเสนอในบทความนี้มีอยู่ 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์มุ่งเน้นผู้ถือหุ้น ซึ่งมีเป้าหมายเน้นไปที่ผู้ถือหุ้น กลยุทธ์ต่างตอบแทน เป้าหมายที่คืนกำไรให้กับสังคม กลยุทธ์พลเมือง ซึ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส การพัฒนาอย่างยั่งยืน และกลยุทธ์เห็นแก่ผู้อื่น โดยจะคืนกำไรให้กับสังคมในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแต่ละกลยุทธ์จะมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังนำเสนอการนำกลยุทธ์ต่อสังคมไปปฏิบัติเพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมตามบริบทและพันธกิจขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

**คำสำคัญ :** ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำไปปฏิบัติ

## ABSTRACT

This article presents the strategic choices of corporate social responsibility (CSR). The concept of CSR emerging as part of business administration along with seeking profit becomes a goal of the business. The organization must have a strategic choice to perform socially responsible activities according to the organization's goal. There are four strategic choices for CSR strategies. Shareholder Strategy focuses on shareholder's interests. Altruistic Strategy is as same as helping. Reciprocal Strategy is a strategy which is balancing between give and take. Citizenship Strategy is acting as a corporate citizen. This review also gives a guideline for implementing CSR strategies according to business context and missions.

**Keyword :** Strategic Options, Corporate Social Responsibility, Stakeholder, Implementation

## บทนำ

ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลยุทธ์และนโยบายที่องค์กรธุรกิจต้องคำนึงถึงและหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในปัจจุบันผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมีหลายกลุ่ม ตั้งแต่ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งทางการค้า เจ้าหนี้ ภาครัฐ พนักงาน

ไปจนถึงชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละกลุ่มย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงได้กำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม

ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ ทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจโดยสร้างควมมีคุณค่าด้านจริยธรรม การให้เกียรติและความเคารพซึ่งกันและกันของคนชุมชนและสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ (Solana, 2003) เป็นผลกระทบจากการกระทำต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม ดังนั้นขอบเขตของ คำจำกัดความจึงครอบคลุมอยู่ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม (Frederick, 1988; Lawrence, Weber, & Post, 2005; Post, Frederick, Lawrence, & Weber, 1996) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities) โดยสรุปคือการกระทำ ที่มุ่งหวังให้ประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดูแลพนักงานค่านึง ถึงชุมชนที่อยู่ร่วมกันและสังคมส่วนใหญ่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ธรรมชาติ โดยมุ่งหวังมิติภายนอกและมิติภายในองค์กร การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมาเป็นกลยุทธ์

องค์กรต้องมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนทางธุรกิจตามกลยุทธ์ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (Hazlett, McAdam, Sohal, Shahin, & Zairi, 2007) องค์กรธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลสังคมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนสิ่งแวดล้อมจากแรงผลักดันดังกล่าว ทำให้หลายองค์กรได้ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องมาจนถึงในปัจจุบัน (Kotler & Lee, 2008)

การนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้นั้นมีด้วยกันหลายระดับ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานที่ปฏิบัติได้ในทุกธุรกิจ อาทิ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การดูแลพนักงานและสวัสดิการต่างๆ การควบคุมคุณภาพสินค้าหรือบริการ ตลอดจนกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดและรับผิดชอบต่อลูกค้าจนถึงในระดับที่ต้องอาศัยความพร้อมของธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นที่ทราบกันดีว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อนและต้องอาศัยการสนับสนุนจากทุกระดับในองค์กรที่จะต้องกำหนดเป็นนโยบายหรือกลยุทธ์ตั้งแต่ระดับองค์กรระดับธุรกิจและในระดับปฏิบัติการจึงจะขับเคลื่อนแนวคิดนี้ เพื่อเป็นส่วนทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืนทางธุรกิจ

การประกอบกิจการด้วยความดูแลใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ตลอดจนมีธรรมาภิบาลเป็นเครื่องกำกับให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตโปร่งใส และยุติธรรม มีความตระหนัก

ถึงผลกระทบทางลบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยพร้อมจะแก้ไขเพื่อลดผลกระทบดังกล่าว กับการนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการให้เกิดการดำเนินกิจการที่เป็นการสร้างความสำเร็จและประโยชน์สุข อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทุกเวทีการค้า ซึ่งจะส่งผลดีต่อความยั่งยืนของกิจการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง (Kotler, Hessekiel, & Lee, 2012) การบริหารการตลาดและองค์กรยุคใหม่ เพื่อโลกสดใส เพื่อกำไรและความสำเร็จ ที่กล่าวถึงกิจกรรมการทำดี เพื่อธุรกิจดีอย่างเป็นรูปธรรม โดยการแบ่งกิจกรรม เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมีหลายประเภท แต่ละประเภทนั้น สามารถพัฒนาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่ก่อให้เกิดกำไรควบคู่ไปกับการทำดีเพื่อสังคมได้อีกมากมาย

เนื้อหาของบทความนี้ เริ่มจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยตรง จากนั้นบทความจะกล่าวถึงทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจากงานวิจัยพบว่า 70% ล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Neilson, Martin, & Powers, 2011) และสุดท้าย บทความจะกล่าวถึง การนำทางเลือกเชิงกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

เมื่อกล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้ที่ได้รับผลจากการกระทำดังกล่าว คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นกลุ่มและบุคคลที่สามารถส่งผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของภารกิจขององค์กร (Hannan & Freeman, 1984) ซึ่งอาจเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร ทั้งนี้รวมถึงผู้ที่ถือหุ้น พนักงาน และ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Donaldson & Preston, 1995) ทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจขยายไปถึงมุมมองที่กว้างและรวมถึง ทุกหน่วยงาน ที่รักษาและคอยสอดส่องในการดำเนินงานขององค์กร (Bomann-Larsen & Wiggen, 2004)

การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงกลยุทธ์มีรูปแบบการเชื่อมโยง ระหว่างจุดมุ่งหมายการดำเนินงาน ขององค์กร และความคาดหวังของสังคม (Whetten, Rands, & Godfrey, 2002) ทฤษฎีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังเน้นว่าการอยู่รอดขององค์กร และความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างความมั่งคั่งเพียงพอคุ้มค่าหรือความพึง

พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนเป็นหลัก แต่ไม่เฉพาะสำหรับผู้ถือหุ้นเท่านั้น (Clarkson, 1995) เมื่อพิจารณาผู้ที่มีความสัมพันธ์โดยตรง มีความจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะตระหนักถึงพันธกิจ ในการผลิตสินค้าหรือบริการ สำหรับลูกค้าที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมถึงการดำเนินงานทางสังคมและการเมืองที่สนับสนุนภารกิจ (Post et al., 1996) โดยการให้ความเห็นชอบของพวกเขาจากกิจกรรมขององค์กร จึงทำให้พวกเขาได้รับการยอมรับและให้ความน่าเชื่อถือของธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรองดังกล่าวอาจรวมถึงชุมชนท้องถิ่นรัฐบาลและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

ความก้าวหน้าและพัฒนาการของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เริ่มจากแนวคิดของ Barnard (1938) ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับ การมองโลกในแง่ดีของผู้บริหาร ในการส่งเสริมและสนับสนุนความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งต่อมา มีการพัฒนาว่าผู้บริหารต้องสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Hannan & Freeman, 1984) ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้ขาย ผู้ถือหุ้น ผู้บริโภค ปัจจัยการผลิต องค์กรชุมชน ในท้องถิ่น จึงกล่าวได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กลุ่มหรือบุคคลที่ได้รับผลทั้งโดยตรงและทางอ้อมของ การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร (Post, Preston, & Sachs, 2002) ทั้งด้านนโยบายหรืออาจจากการปฏิบัติงานขององค์กร ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อเกิดความเข้าใจถึงธรรมชาติขององค์กร ที่ควรสนับสนุนการพิจารณา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมุมมองใหม่ที่กว้างกว่าเดิม โดยองค์กรได้รับการคาดหวังในการจัดการความรับผิดชอบและให้ความสนใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้นและยอมรับทราบหน้าที่ในการสนใจดูแลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หนึ่งเจียบ เช่น ชุมชน ท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม (Simmons & Elkins, 2004) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการพัฒนาแนวความคิดทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่องค์กรจะคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียร่วมด้วย นอกเหนือไปจาก การคำนึงถึงเฉพาะผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ จึงสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์ กับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยตรง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มได้ดังนี้ (Post et al., 1996; นายคุณภาพ, 2552) คือ

### 1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders)

คือ ผู้ที่สามารถมีอิทธิพลที่สำคัญหรือ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรม เช่น ลูกค้า ผู้ส่งมอบ มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญต่อการผลิตและหรือการบริการตลอดจน

การปรับปรุงสำหรับกลยุทธ์มุ่งเน้นผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก คือ ผู้ถือหุ้น กลยุทธ์เห็นแก่ผู้อื่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก คือ สังคม กลยุทธ์ต่างตอบแทน ผู้ส่วนได้ส่วนเสียหลัก คือ องค์กรและสังคม และกลยุทธ์การเป็นพลเมือง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ซึ่งได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบทางบวกหรือทางลบได้ โดยทั่วไปจะเป็นองค์การที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) เช่น ผู้บริโภค (consumer) ตัวแทนทางการค้า (dealer) ผู้ผลิตในขั้นต้น (primary production) จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาขาย การปรับเปลี่ยนนโยบายทาง การค้าทั้งการจัดซื้อและการขายเป็นต้น

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุติยภูมิ (Secondary Stakeholders) คือ ทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จากการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อองค์กรโดยตรง เช่น กิจกรรมบางประเภทที่เป็นที่เฝ้าติดตามจากหน่วยงานภายนอก เช่น กิจกรรมโรงพยาบาลองค์การสื่อสารมวลชน จะให้ความสนใจต่อคุณภาพ การรักษาพยาบาลการบริการตามระบบที่เป็นมาตรฐาน การป้องกันความเสี่ยง เป็นต้น หรือกิจกรรมการค้าสินค้าโภคภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ เช่น อาหาร น้ำมัน ยารักษาโรค องค์กรภายนอกยอมให้ความสนใจต่อ การกำกับดูแลกิจกรรมขององค์กร เช่น การโฆษณาเกินจริง คุณภาพและความปลอดภัยของการใช้ผลิตภัณฑ์ การควบคุมด้านกลไกราคาที่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค กิจกรรมขององค์การเหล่านี้จึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์กรที่ดำเนินงานในสภาพแวดล้อมทางการเมืองและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สำหรับผู้ที่ทำธุรกิจในประเทศหรือภูมิภาคขององค์กร อย่างไรก็ตามนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม ที่เน้นและการวิเคราะห์ก่อนหน้าของวัฒนธรรมการเมืองและสังคมเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับองค์กร ที่ทำธุรกิจในสภาพแวดล้อมของโลกโดยมองจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 เรื่อง คือ ความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลกระทบขององค์กร เริ่มจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อนว่ามีใครบ้างที่อยู่ภายใต้ เพื่อจะดูว่าผลกระทบสำคัญต่อองค์กรหรือสังคมมีอะไรบ้าง จากนั้นจึงระบุและจัดลำดับความสำคัญ แล้วค่อยสรุปออกมา กำหนดเป็นแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม ถ้าทำ

ถูกต้อง แผนงานก็จะสอดคล้องกับธุรกิจ เพราะเป็นเรื่องขององค์กรไม่ใช่กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ที่แยกมาต่างหาก การนำเอาความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าไปปรับใช้ในระบบบริหารจัดการองค์กร คือ การเปรียบเทียบกับบริบทภายนอกองค์กร ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และการเมือง ที่มีผลกระทบกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อที่เราจะนำไปกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน อีกทั้งยังตรงกับความกังวลและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย นั่นคือ เริ่มจากการให้องค์กรวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เพื่อทำผลลัพธ์สุดท้าย คือ การทำรายงาน ความยั่งยืน ที่ถูกต้องสำหรับประเทศไทย ส่วนมากองค์กรจะทำ CSR แบบง่าย ๆ เป็นการแก้ปัญหาอดีต เริ่มจากการคิดกิจกรรมก่อน แต่ไม่ได้ฟังเสียงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แท้จริง ดังนั้น กิจกรรมที่ออกมาจึงทำตามแล้วแต่คิดได้เป็นการทำแล้วจบ ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์จะแตกต่างจากการสร้างคุณค่าร่วมทางสังคม ซึ่งทางเลือกที่เลือกใช้ต้องตระหนักถึงประเภทของกิจการที่ดำเนินการและเป้าหมายขององค์กร

### ทางเลือกเชิงกลยุทธ์เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายนั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการเลือกเครื่องมือ หรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมความพร้อมในการรองรับกลยุทธ์และได้ประโยชน์สูงสุด (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543) ในแต่ละองค์กรนั้น มีส่วนในการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรแตกต่างกัน กลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ 4 กลยุทธ์ด้วยกันและแต่ละกลยุทธ์ก็จะมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าหมาย การวัด ประโยชน์ที่ได้รับและกรอบเวลาที่แตกต่างกัน นั่นคือ

#### กลยุทธ์มุ่งเน้นผู้ถือหุ้น (Shareholder Strategy)

ผู้ถือหุ้นเป็นส่วนสำคัญขององค์กรธุรกิจ เพราะผู้ถือหุ้นเป็นเจ้าของธุรกิจที่ต้องทำตามกฎหมาย ตามสัดส่วนของจำนวนและมูลค่าหุ้น ซึ่งจะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มมูลค่าของหุ้น โดยเมื่อองค์กรมีส่วนในการรับผิดชอบต่อสังคม ย่อมส่งผลให้ผลตอบแทนในหุ้นมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น (A. Friedman, 1970) ซึ่งธุรกิจไม่เพียงแต่ขายสินค้าหรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคหรือจ่ายภาษี ตามกฎหมายเท่านั้น ธุรกิจยังมีส่วนในการขับเคลื่อนกลไกราคาของตลาด ตามแนวความคิดมือที่มองไม่เห็นตามหลัก

เศรษฐศาสตร์อีกด้วย ซึ่งหลักการนี้เชื่อว่าจะส่งผลให้ผู้บริโภคและผู้ผลิตสามารถแข่งขันได้อย่างเสรี มีความยุติธรรมและมีส่วนช่วยให้สังคมดีขึ้น โดยเงินที่หน่วยธุรกิจหรือองค์กรจ่ายไปนั้น จะไปช่วยในการส่งเสริมสวัสดิการและความกินดีอยู่ดีของสังคม ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมจึงไม่ใช่เพียงแต่จะเป็นหน้าที่ตามกฎหมายขององค์กรเท่านั้น ยังมีส่วนในการเพิ่มความมั่นคงให้กับผู้ถือหุ้น (M. Friedman, 2007) ดังนั้นแม้จะมีการใช้ทรัพยากรในการรับผิดชอบต่อสังคมทำให้องค์กรมีการเพิ่มราคาสินค้า เนื่องจากต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น หรืออาจจะทำให้กำไรขององค์กรลดลง (Pinkston & Carroll, 1996) กลยุทธ์ของผู้ถือหุ้นเป็นตัวเลือกความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีวิสัยทัศน์ ส่วนใหญ่ในระยะสั้นจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ผลประกอบการที่ดีขึ้น (Galbreath, 2006)

บริบทของประเทศไทยนั้น องค์กรธุรกิจที่ใช้ทางเลือกกลยุทธ์นี้ในการบริหารจัดการองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เช่น องค์กรเมืองไทยประกันภัย (เมืองไทยประกันภัย, 2553) ซึ่งพันธกิจหนึ่งขององค์กร คือ เป็นองค์กรที่สามารถสร้างผลตอบแทนสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น โดยการเพิ่มผลกำไรอย่างต่อเนื่อง และดำรงเงินกองทุนตามกฎหมายเพื่อรองรับการประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย ทางองค์กร มีเอกลักษณ์ในความเป็นองค์กรวินาศภัยของคนไทยที่เน้น การบริหารงานด้วยความโปร่งใส ยึดหลัก ธรรมภิบาล ให้ความใส่ใจสังคม

#### กลยุทธ์เห็นแก่ผู้อื่น (Altruistic Strategy)

กลยุทธ์นี้จะยึดถือแนวความคิดตามหลักศีลธรรมว่า การทำการกุศลขององค์กรคือรูปแบบหลักของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม นอกเหนือไปจากหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งเป็นไปด้วย ความสมัครใจที่จะช่วยเหลือสังคม โดยไม่คำนึงถึงว่า จะเป็นประโยชน์ธุรกิจตัวเองหรือไม่ (Lantos, 2002) มักจะถือว่าเป็นการกุศลซึ่งได้มาจากกำไรส่วนเกินขององค์กร เป็นการกระจายความอยู่ดีกินดีให้กับสังคม ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากศีลธรรมหรือความเชื่อส่วนบุคคลของผู้บริหาร หรือแม้กระทั่งความเชื่อทางด้านศาสนาของเขาที่มีอิทธิพลต่อวิธีการที่จะจัดการในส่วนกำไรที่ได้รับเกินเป้าหมายที่วางไว้ (Hemingway & MacLagan, 2004) เพื่อเป็นการตอบแทนหรือคืนกำไรให้กับสังคม โดยไม่หวังอะไรตอบแทน เป็นการกระทำจากค่านิยมขององค์กร อาจจะทำเพียงครั้งคราวหรืออาจจะสม่ำเสมอ เช่น เมื่อมีเหตุการณ์ภัยพิบัติทาง

ธรรมชาติในชุมชนหรือการเกิดอุบัติเหตุ โดยรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบ การให้การกุศลประจำปี (Galbreath, 2006) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์มุ่งเน้นผู้ถือหุ้น จะเห็นได้ชัดว่า จะมีแนวคิดที่ตรงกันข้ามกันอย่างเห็นได้ชัด สำหรับองค์กรที่เลือก กลยุทธ์เห็นแก่ผู้อื่น (Altruistic strategy) เช่น องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหรือเป็นมูลนิธิที่ช่วยสนับสนุนโดยมีความร่วมมือกัน ไม่ว่าจะเป็ด้านศาสนา ด้านศิลปะ ด้านการศึกษา การวิจัยต่างๆ องค์กรจะไม่มีจุดมุ่งหมายทางด้านพาณิชย์ ไม่หาผลประโยชน์เข้าสู่องค์กร แต่มีรายได้มาจากค่าลงทุน ค่าบรรม ค่าบำรุงสมาชิก การบริจาค ซึ่งในประเทศไทยนั้นมีหลายองค์กรด้วยกันที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยกลยุทธ์นี้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มศิลปินวัฒนธรรมกระเจงกา (พจนะ ลาวัณย์, 2557) ในสังกัดมูลนิธิโกมลคีมทอง เป็นกลุ่มซึ่งดำเนินธุรกิจ โดยไม่หวังผลกำไร โดยมีพันธกิจหลักเพื่อช่วยเหลือชาวเขา เหตุผลหลักที่การดำเนินขององค์กรหากใช้กลยุทธ์นี้ ไม่สำเร็จ เนื่องจากการดำเนินการตามปกติขององค์กรไม่ได้มีทรัพยากรทางการเงินหรือความรู้เพียงพอแต่เนื่องจากการวางแผนเป้าหมายของพวกเขาในประเด็น เฉพาะพวกเขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและอย่างเข้มแข็งและชัดเจนกว่าองค์กรที่มีเป้าหมาย ในเชิงพาณิชย์เป็นฐาน อีกหนึ่งทางเลือกเชิงกลยุทธ์สำหรับความร่วมมือเป็นกลยุทธ์การเป็นพลเมือง เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีผลกระทบต่อหรือ ถูกผลกระทบจาก การดำเนินธุรกิจ ด้วยตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ต่างตอบแทน องค์กรยังสามารถให้ความร่วมมือกับองค์กรพัฒนาเอกชน ในกรณีนี้ความร่วมมืออาจจะมีความที่มุ่งเน้นและ เป็นการเฉพาะ จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญเกือบทุกประเภทของกลยุทธ์การประยุกต์ใช้งานและความรับผิดชอบ ต่อสังคม เครื่องมือการดำเนินการขึ้นอยู่กับประเภทของอุตสาหกรรม

#### **กลยุทธ์ต่างตอบแทน (Reciprocal Strategy)**

กลยุทธ์ต่างตอบแทนเป็นการดำเนินการกลยุทธ์ในทางปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจขององค์กรและความคาดหวังที่รุนแรงของการสังคม (Galbreath, 2006) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามอย่างจริงจัง ที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ สังคมคุณธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งถูกคาดหวังจากสังคม โดยเน้นความพยายามที่จะรับผิดชอบต่อสังคม ประโยชน์ขององค์กรและสังคม ในกลยุทธ์นี้องค์กรจะทำหน้าที่ในเชิงรุกมากขึ้นด้วยความเคารพต่อสังคม กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม อาจจะเชื่อมโยงกับความร่วมมือกับกลุ่มชุมชน

ที่เฉพาะเจาะจง หรือหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร เพื่อที่จะส่งผลในการจัดสวัสดิการสังคมและในขณะเดียวกัน ได้รับความรับผิดชอบต่อสังคมจึงถือได้ว่าเป็นเงินลงทุนที่ต้องใช้สื่อกลาง ซึ่งกรอบเวลาที่ใช้จ่ายอยู่ในช่วงปานกลางถึงการวางแผนระยะยาว โดยจะนำผลการดำเนินการตามการรายงานผลมาเป็นตัววัด เนื่องจากว่าองค์กรสามารถติดตามการลงทุนที่ได้รับความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริง

ตัวอย่างขององค์กรธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ต่างตอบแทนนี้ ในประเทศไทยที่ประสบผลสำเร็จคือ ร้านเลมอนฟาร์ม (จำเนียร บุญมาก และวิยะดา ชัยเวช, 2558) เป็นองค์กรของสมาชิกและผู้บริโภคที่ร่วมกันสร้างขึ้นมาให้เป็นกลไกเชื่อมโยงผู้บริโภคและเกษตรกรผู้ผลิตในชนบท ก่อตั้งในรูปแบบสหกรณ์ โดยมุ่งหวังให้คนในสังคมมีสุขภาพที่ดีขึ้น โดยเชื่อมโยงผู้บริโภคและเกษตรกรไว้ ทั้งยังพัฒนาสร้างสรรค์อาหารเกษตรอินทรีย์ เพื่อให้ผู้บริโภคมีอาหารที่ดีเพียงพอต่อสุขภาพ และยังคงพัฒนาให้เกษตรกรขนาดเล็กเปลี่ยนวิถีการผลิตจากการใช้เกษตรเคมีที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพมาสู่การใช้เกษตรอินทรีย์ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

#### **กลยุทธ์การเป็นพลเมือง (Citizenship Strategy)**

กลยุทธ์การสร้างความเป็นพลเมืองเป็นตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่มีขอบเขตที่กว้างขึ้น โดยองค์กรจะคำนึงถึงศีลธรรมและภาระหน้าที่ที่มีต่อสังคม ซึ่งตระหนักดีว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มีความสนใจที่แตกต่างกันและความคาดหวังว่าองค์กรจะมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทฤษฎีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงให้เห็นว่าการแพร่กระจายและการถ่ายโอนของหลักการทางจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมทางธุรกิจ กิจกรรมอาจมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรประกอบภายในและภายนอกต่างๆ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเกินกว่าผู้ถือหุ้นและองค์กรประกอบภายใน เช่น พนักงานผู้บริโภคและผู้ผลิต ผู้ถือหุ้นของชุมชนท้องถิ่น รวมถึงสังคมขนาดใหญ่ สภาพแวดล้อมและอื่น ๆ เนื่องจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลำดับความสำคัญแตกต่างกันร่วมกัน (Sethi, 2003) ความสมดุลของความต้องการการแข่งขันของกลุ่มต่างๆ เป็นคุณลักษณะของกลยุทธ์นี้ (Galbreath, 2006) คุณลักษณะที่สำคัญของกลยุทธ์นี้ คือ การที่องค์กรได้มีการเจรจากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงรุก ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน

เสียเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ทางสังคม ซึ่งจะบูรณาการกับเป้าหมายทางเศรษฐกิจ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในระยะยาว โดยจัดการกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลยุทธ์การเป็นพลเมืองที่ดีจะมีเป้าหมายที่เน้นความโปร่งใส การพัฒนาอย่างยั่งยืน จะคำนึงถึงองค์กรรวมขององค์กร ซึ่งประโยชน์จากกลยุทธ์นี้

จะได้รับทั้งในรูปแบบที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์นี้โปร่งใสเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ผลตอบแทนที่จับต้องได้ เช่น ผลประกอบการที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน เช่น ชื่อเสียงโดดเด่น ซึ่งกลยุทธ์นี้มักจะใช้ในชวงกรอบเวลาระยะยาว

ตารางที่ 1 ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคม

กลยุทธ์	เป้าหมาย	การวัด	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	การตอบแทน	ประโยชน์ที่ได้รับ	กรอบเวลา
กลยุทธ์มุ่งเน้นผู้ถือหุ้น	กำไร	ผลลัพธ์ทางด้านการเงิน	ผู้ถือหุ้น	ผู้ถือหุ้นและอื่น ๆ โดยทางอ้อม	การเงิน	วิสัยทัศน์ระยะสั้น
กลยุทธ์เห็นแก่ผู้อื่น	คืนให้กับสังคม	บริจาค	สังคม	กลุ่มชุมชนและสังคม	ไม่วัด	ต่อเนื่อง; อาจจะเป็นเวลาที่กำหนด (เช่นปี)
กลยุทธ์ต่างตอบแทน	ผลประโยชน์ร่วมกัน	ตามรายงานผลการดำเนินงาน	องค์กรและสังคม	องค์กร และชุมชน	ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย, การตลาด, ทรัพยากรมนุษย์	ปานกลางถึงการวางแผนระยะยาว
กลยุทธ์การเป็นพลเมือง	ความรับผิดชอบต่อสังคม, ความโปร่งใส, การพัฒนาอย่างยั่งยืน	องค์กรรวม	ทุกกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	การอยู่รอดและเป็นที่ยอมรับของสังคม	ทั้งรูปธรรมและนามธรรม	ระยะยาว

ที่มา : ดัดแปลงจาก Galbreath, 2006

ตัวอย่างองค์กรธุรกิจในประเทศไทย จะเห็นได้ว่ามีองค์กรบิกซี ที่ใช้กลยุทธ์นี้ ซึ่งบิกซี คือ ห้างค้าปลีกที่ครบครันทุกช่องทาง การจับจ่าย มีสาขากระจายตัวอยู่ทั่วประเทศทั้งรูปแบบร้านค้าธรรมดาและร้านค้าออนไลน์ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทุกกลุ่มเป้าหมายด้วยสินค้าคุณภาพที่หลากหลาย ราคาประหยัด บริการเป็นเลิศ ตอบโจทย์ทุกความต้องการในทีเดียว โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์และพันธกิจ และมีแนวทางในการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 5 แนวทาง อันได้แก่เป็นนายจ้างที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้ค้าปลีกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ดำเนินการเชิงรุกในด้านการศึกษาสิ่งแวดล้อม เป็นผู้ประกอบการที่เกื้อกูลชุมชน และเป็น คู่ค้าที่ได้รับ ความไว้วางใจ (Big C ห้างค้าปลีกในใจชุมชน, 2557)

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์นั้นจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน อย่างเช่น กลยุทธ์มุ่งเน้นผู้ถือหุ้นจะเน้นที่ผลกำไร กลยุทธ์เห็นแก่ผู้อื่นจะคืนกำไรให้กับสังคม กลยุทธ์ต่างตอบแทน จะเน้นประโยชน์ร่วมกัน กลยุทธ์การเป็นพลเมือง จะมีความรับผิดชอบต่อสังคม โปร่งใสและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลให้มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่แตกต่างกัน โดยที่กลยุทธ์มุ่งเน้นผู้ถือหุ้นจะส่งผลกับผู้ถือหุ้น กลยุทธ์เห็นแก่ผู้อื่นจะเน้นที่สังคม กลยุทธ์ต่างตอบแทนจะเน้นทั้งองค์กรและสังคม และ กลยุทธ์การเป็นพลเมือง จะเน้นทุกกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้กลยุทธ์ยังส่งผลให้ผู้ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรก็จะแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเลือกด้านกลยุทธ์นั้นสามารถวัดค่าออกมาทั้งในด้านรูปธรรมและนามธรรม

อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับความเข้าใจขององค์กรด้วยว่าเป็นเป้าหมายระยะสั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์รวดเร็วหรือเพื่อให้องค์กรได้รับผลในระยะยาว เปรียบเสมือนการเลือกอาวุธในการทำสงครามเพื่อให้ชนะ โดยมีแผนการรบที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ที่วางไว้

สำหรับในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่แล้วองค์กรธุรกิจมักจะใช้ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ต่างตอบแทนมีเป้าหมายในการดำเนินการระยะปานกลางจนถึงระยะยาว ซึ่งกลยุทธ์นี้จะได้ประโยชน์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งนี้องค์กรยังถือว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไป ตามวัตถุประสงค์ ไม่ใช่แต่เพียงคำนึงถึงผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ให้เป็นการได้รับประโยชน์ในทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน พันธมิตร รวมถึงคู่แข่ง อีกทั้งสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกใช้กลยุทธ์คือวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและเป้าประสงค์ขององค์กร

## การนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติ (CSR Strategy Implementation)

การพัฒนากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินการอาจจะถือว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นการเคลื่อนย้ายสถานะปัจจุบัน สู่อนาคต (Georges & Jones, 1995) หรือเป็นวิธีการใหม่ในการจัดระเบียบและการทำงาน (Burt, Dawson, & Sparks, 2003) จุดมุ่งหมาย คือ การจัดองค์กรที่มีความต้องการแบบพลวัตของธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางสังคม โดยการระบุและการจัดการความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ในช่วงเวลาและความสามารถในการเข้าใจที่เฉพาะเจาะจงและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แม้ว่าจะไม่มีวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Burnes, 1996) การปรับปรุงการเรียนรู้เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรายละเอียดของบริบทที่ช่วยให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นประโยชน์และการสนับสนุนจากกลไกที่เหมาะสม

กระบวนการปฏิบัติ คือ การที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การดำเนินงาน (Burnes, 2004) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจและตระหนักอย่างลึกซึ้ง เช่นเดียวกับยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Mittleton-Kelly, 2003) การพัฒนาของความรับผิดชอบต่อสังคมกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กำหนดรายละเอียดด้าน ต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายใน

ด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติทำให้เกิดผลสำเร็จได้ 5 ข้อ ดังนี้คือ

1. การประสานงานภายในองค์กรที่สอดคล้องกัน (Lenssen et al., 2007) การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติแล้วไม่ได้ผลอาจเนื่องจากกระบวนการจัดวางกลยุทธ์ไม่ได้ทำให้เกิดความสอดคล้องกัน (alignment) ในทุกระดับขององค์กร มีสาเหตุมาจากการที่ผู้จัดการหรือทีมงานที่อยู่คนละแผนกกัน มีความขัดแย้งและไม่สามารถร่วมมือกันได้ อุปสรรคสำคัญในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ คือ ไม่สามารถประสานงานและได้รับการสนับสนุน ที่เพียงพอจากผู้ร่วมงานที่อยู่ในแผนกอื่นๆ เมื่อเทียบ กับการประสานงานกับบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กร (Lenssen et al., 2007) เช่น ลูกค้า หรือผู้ผลิต ดังนั้น การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากแผนกอื่นๆ ในองค์กรเดียวกัน เป็นแนวทางที่จะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรที่นำแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ ต้องคำนึงถึงภายในและภายนอกองค์กร ได้อีกทั้งยังรวมถึงกฎระเบียบของรัฐหรือความเข้มงวด ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและสถานการณ์ทางการเมือง ซึ่งกฎระเบียบของรัฐจะไม่เหมือนกันทุกที่และ องค์กร ควรจะตระหนักถึงมัน เมื่อย้ายจากประเทศบ้านเกิดของพวกเขาไปยังพื้นที่หนึ่ง กฎหมายและกฎระเบียบทางสังคมยังสะท้อนให้เห็นถึงบรรทัดฐานทางสังคมและศีลธรรม สำหรับองค์กรต่างประเทศในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมในพื้นที่ทางการเมืองและ ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันมีความซับซ้อนมากขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยยึดตามแผนที่วางไว้ แต่พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมตามปกติแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Neilson et al., 2008) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ แต่เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ในระหว่างที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด องค์กรไม่มีความสามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรหรือเงินทุนมาแก้ไข

หรือสนับสนุนเหตุการณ์นั้นได้ทันเวลาที่ ทำให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ ไม่ประสบผลสำเร็จในท้ายที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีความสามารถในการหาแนวทางรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

3. การสื่อสาร คือ ความเข้าใจของคนในองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่ เชื่อว่ากลยุทธ์การสื่อสาร (Communication strategy) คือ กุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เมื่อข้อมูลไม่มีการไหลเวียนไปยังส่วนต่างๆ ทว่าทั้งบริษัทก็ทำให้แต่ละหน่วยงานต่างเก็บข้อมูลไว้กับตัวเอง (Neilson et al., 2008) ปัญหานี้ไม่ได้เกิดจากเครื่องมือที่ใช้สื่อสาร เช่น email การประชุม ไปสเตอร์ หรือการอภิปรายในที่ทำงานที่ไม่เพียงพอ แต่เกิดจากสาร (input) จากผู้บริหารที่มีมากเกินไปและไม่ได้คัดกรองจนได้เนื้อความที่ผู้บริหารตั้งใจจะสื่ออย่างแท้จริง จนทำให้พนักงานสับสนไม่แน่ใจว่าเรื่องไหนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ภาคหรือชุมชนที่ไม่แสวงหาผลกำไรสำหรับองค์กรภาครัฐเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอื่น ๆ ในประเทศที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งบวกหรือลบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร หรือความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นมีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน สำหรับธุรกิจในด้านของความร่วมมือภาคธุรกิจสาธารณะ เช่น การสร้างความไว้วางใจในชุมชนให้ได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มความน่าดึงดูดให้กับพนักงานที่มีศักยภาพ หรือมีการประชาสัมพันธ์ (Lee & Klassen, 2008) ความสำคัญของความร่วมมืออยู่ที่การปรับปรุงทัศนคติต่อธุรกิจประเด็นทางสังคมและทำให้มีการเติบโตในธุรกิจที่จะมีบทบาทที่สำคัญในชุมชน

4. วัฒนธรรมสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่สำเร็จการมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน (performance) นำไปสู่กิจวัตรประจำวันขององค์กร (Akao, 1991) วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้รางวัล เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มี กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต้องขับเคลื่อนภายในองค์กรให้สำเร็จก่อน ดังนั้นหากพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธะสัญญาที่มีต่อองค์กร นอกจากนี้ การประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้รางวัลกับผู้จัดการควรนำเรื่องความสามารถในการประสานงานกับร่วมงาน

ในหน่วยงานอื่นๆ ไปด้วย เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

วัฒนธรรมขององค์กรที่มีการเชื่อมต่อกับวัฒนธรรมของประเทศในแง่ของวัตถุประสงค์และการวางค่าของเป้าหมายและประเภทของการวางแผนแนวทางขององค์กร (Perlmutter, 1969) จากมุมมองนี้ประเทศต้นแบบหรือวัฒนธรรมองค์กรถือว่ามีความสำคัญในการดำเนินนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม (Scholtens & Dam, 2007) เนื่องจากองค์กรมีนโยบาย พยายามที่จะดำเนินการปฏิบัติเช่นเดียวกับวัฒนธรรม ในองค์กรของพวกเขา ดังนั้นวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กร ที่เลือกตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นพลเมือง (Citizen strategy) และตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ต่างตอบแทน (Reciprocal strategy) ซึ่งการเลือกกลยุทธ์เหล่านี้ จะขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัญหาทางสังคม ในองค์กรและสังคมนั้นนั้น นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมต่อกันอย่างใกล้ชิดกับมาตรฐานทางสังคมและความกังวล ในประเทศ เช่น การผลิตจะมีความแตกต่างกันในยุโรปและเอเชีย นอกจากนี้ยังมีประเด็นทางสังคม เช่น การศึกษาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่แตกต่างกัน ในแต่ละภูมิภาค ทิศนคติทางสังคมต่อการทุจริตและการติดสินบนอาจจะแตกต่างกันในประเทศต่างๆ ในทำนองเดียวกันกับวัฒนธรรม

5. การดำเนินกลยุทธ์ควรขับเคลื่อนมาจากผู้บริหารคำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งถือเป็นนโยบายให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบต่อกลยุทธ์และมีความสำคัญในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานแต่ละทีมเข้าใจความหมายและนำไปปฏิบัติได้ (Neilson et al., 2008) อย่างสอดคล้องกัน รวมไปถึงการเจรจาตกลงเรื่องการให้รางวัลตามผลงาน (Pay for performance) กับผู้จัดการในทุกระดับ พร้อมทั้งติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดเป็นการผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed leaders) จากผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไปยังผู้รับผิดชอบระดับรองๆ ลงมาเพื่อช่วยกำกับดูแลผู้จัดการที่รับผิดชอบฟังก์ชันต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล (Strategic implementation) ถือเป็นความสามารถอีกอย่างหนึ่งขององค์กรในการประสานงานร่วมมือกับแผนกต่างๆ ขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกันไปพร้อมกับปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงการสื่อสาร



ระหว่างผู้บริหารและผู้จัดการเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ปัจจุบันเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการดำเนินงานเท่านั้นยังสามารถช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ ที่มุ่งหวังได้จากกล่าวได้ว่าการยอมรับของกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## สรุป

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมนำไปสู่การปฏิบัติที่ต่างกันซึ่งจะส่งผลให้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่ต่างกัน ทั้งนี้กลยุทธ์ยังส่งผลให้ผู้ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรก็จะแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเลือกด้านกลยุทธ์นั้น สามารถวัดค่าออกมาทั้ง

ในด้านรูปธรรมและนามธรรม อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับ การวางแผนเป้าหมายขององค์กรด้วยว่าเป็นเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์รวดเร็วหรือเพื่อให้องค์กรได้รับผล ในระยะยาว เปรียบเสมือนการเลือกอาวุธในการทำสงคราม เพื่อให้ชนะ โดยมีแผนการรบที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ที่วางไว้

สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากองค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีการเลือกเครื่องมือในการขับเคลื่อนที่ดีแล้ว องค์กรควรคำนึงถึงผลกระทบ ทั้งทางด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร โดยนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการเลือกกลยุทธ์เพื่อที่จะให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรเพื่อให้เกิดกิจกรรมในการทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเลือกใช้ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

## บรรณานุกรม

- จำเนียร บุญมาก และวิยะดา ชัยเวช. (2558). ช่องทางการตลาดการค้าออนไลน์ไทยในประเทศไทยและต่างประเทศ. *วารสารวิชาการและการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล การประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งที่ 5, ฉบับพิเศษ*, 151-157.
- นายคุณภาพ. (2552). Stakeholder Analysis การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. *For Quality* (145), 40-43.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- กัญญพันธ์ พจนะลาวัฒน์. (2557). ความเปลี่ยนแปลงของนักข่าวพลเมืองที่สัมพันธ์กับระบอบประชาธิปไตย กรณีศึกษาภาคเหนือประเทศไทย. *สถาบันพระปกเกล้า*, 1(12), 91-112.
- เมืองไทยประกันภัย. (2553). *รายงานประจำปี 2553*. กรุงเทพฯ: บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน).
- Big C ห้างค้าปลีกในใจชุมชน. (2557). *รายงานประจำปี และรายงานความรับผิดชอบต่อสังคม 2557*. กรุงเทพฯ: บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน).
- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Development for Successful TQM*. MA: Productivity Press. Cambridge.
- Bomann-Larsen, L. & Wiggen, O. (2004). *Responsibility in World Business:*

- Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*. New York: United Nations Univ.
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a "one best way" to manage organizational change. *Management decision*, 34(10), 11-18.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. New York: Pearson Education.
- Burt, S., Dawson, J. & Sparks, L. (2003). Failure in International Retailing: Research Propositions. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(4), 355-373.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Frederick, W. C. (1988). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Friedman, A. (1970). *Foundations of Modern Analysis*. New York: Courier Corporation.
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*. W. C. Zimmerli, M. Holzinger and K. Richter. Berlin,

- Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg: 173-178.
- Galbreath, J. (2006). Corporate Social Responsibility Strategy: Strategic Options, Global Considerations. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(2), 175-187.
- Georges, R. A. & Jones, M. O. (1995). *Folkloristics: An Introduction*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American sociological review*, 149-164.
- Hazlett, S.-A., McAdam, R., Sohal, A., Shahin, A. & Zairi, M. (2007). Corporate Governance as a Critical Element for Driving Excellence in Corporate Social Responsibility. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 753-770.
- Hemingway, C. A. & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Kotler, P., Hessekiel, D. & Lee, N. (2012). *Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives that Build a Better World... and the Bottom Line*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. & Lee, N. (2008). *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lantos, G. P. (2002). The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19(3), 205-232.
- Lawrence, A., Weber, J. & Post, J. (2005). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Lee, S. Y. & Klassen, R. D. (2008). Drivers and Enablers that Foster Environmental Management Capabilities in Small-and Medium-sized Suppliers in Supply Chains. *Production and Operations Management*, 17(6), 573-586.
- Lenssen, G., Perrini, F., Tencati, A., Lacy, P., Kolk, A. & Pinkse, J. (2007). Towards Strategic Stakeholder Management? Integrating Perspectives on Sustainability challenges such as Corporate Responses to Climate Change. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(4), 370-378.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Neilson, G. L., Martin, K. L. & Powers, E. (2011). *HBR's 10 must reads on strategy*. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Pinkston, T. S. & Carroll, A. B. (1996). A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199-206.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California management review*, 45(1), 6-28.
- Scholten, B. & Dam, L. (2007). Cultural Values and International Differences in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 273-284.
- Sethi, S. P. (2003). Globalization and the Good Corporation: A Need for Proactive Co-existence. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 21-31.
- Simmons, B. A. & Elkins, Z. (2004). The Globalization of Liberalization: Policy Diffusion in the International Political Economy. *American Political Science Review*, 98(01), 171-189.
- Solana, J. (2003). A Secure Europe in a Better World: European Security Strategy. *Içinde Klaus Schilder ve Tobias Hauschild, der., Civilian Perspective or Security Strategy*, 52-57.
- Whetten, D. A., Rands, G. & Godfrey, P. (2002). What are the Responsibilities of Business to Society. *Handbook of Strategy and Management*, 373-408.