

กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*

Strategy of Corporate Social Responsibility for Competitive Advantage

โกมลณี เกตตะพันธ์ (Komonmanee Kettapan)**

บทคัดย่อ

กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม และความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นประเด็นสำคัญในการอภิปรายร่วมสมัยขององค์กรในสังคมเมื่อมีการคำนึงถึงสังคม และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จากการสังเกตเห็นได้ว่ากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น การเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงาน การเสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับองค์กร บทความนี้ได้นำเสนอมุมมองทฤษฎีที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยศึกษาผ่านกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้รับอิทธิพลจากโอกาส ทรัพยากร ทักษะ คุณธรรมขององค์กร โครงสร้างของอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษานี้อยู่บนพื้นฐานของวรรณกรรมและกรณีศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการนำเสนอรูปแบบของความได้เปรียบทางการแข่งขันอันเนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งมีการอธิบายบนพื้นฐานขององค์กรและการปรับตัวกับความคาดหวังของสังคม บทความนี้พยายามที่จะเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม เช่นเดียวกับกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะชี้ให้เห็นจุดที่คล้ายคลึงกันของการดำเนินการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งล้วนแล้วแต่มีการเริ่มต้นจากการพัฒนามาบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อระหว่างองค์กรกับชุมชนโดยผ่านกิจกรรมที่เน้นการใช้องค์ความรู้ท้องถิ่นที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การมีส่วนร่วมต่อสังคม การจัดการกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความรับผิดชอบต่อสังคม

* นำเสนอรูปแบบของความได้เปรียบทางการแข่งขันอันเนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ทางสังคม

The article is presented strategy of corporate social responsibility for competitive advantage.

** อาจารย์ประจำ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา เบอร์โทรศัพท์ 089-2950-559.

E-mail: kettapan@gmail.com.

Lecturer, Faculty of Economics and Business, Thaksin University, Songkla Campus, Tel. 0892950559. E-mail: kettapan@gmail.com.

Abstract

The corporate social responsibility strategy and the competitive advantage were important issues for the contemporary discussion on corporations in society when taking into account social and environmental impacts. Empirically, studies showed that the social responsibility strategies were associated with the competitive advantages, such as attracting valuable employees as well as enhancing the company image and reputation. This paper presents a theoretical review that demonstrates the association between the social responsibility strategy and the competitive advantage through the formulation of the social responsibility strategies that influence and were influenced by opportunities, resources, skills, corporation merits, industry structure and stakeholders. Based on the literature and case study both in domestic and abroad, a model was proposed for the competitive advantages stemming from the formulation of the social responsibility strategies, which are explained based on their elements and adaptation to the societal expectations. This article seeks to enrich the discussion on the strategic management of the social responsibility and contribute to the literature on the corporate social responsibility as well as strategy and the competitive advantage. It focused on the similarity of the CSR strategies operation in both domestic and international firms which almost started developing based on responsibilities between organization and community via activities emphasized local knowledges usage that conformable with community's ways.

Keywords: Corporate Social Strategy, Strategic Management, Competitive Advantage, Corporate Social Responsibility.

หลักการและเหตุผล

มุมมองการศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ก่อนข้างมีความหลากหลาย ทั้งนี้เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมได้รวมถึงการทำงานของอาสาสมัคร ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะพลเมืองบริษัท (Hemphill, 2004) การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชน (Wanderley, 2005) การบริจาคและการกุศล (Amato & Amato, 2007; Bruch & Walter, 2005; Sasse & Trahan, 2007) รูปแบบของการจัดการทางสังคมและสิ่งแวดล้อม และการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับ CSR (Pollach, 2003)

จากการเพิ่มของจำนวนธุรกิจที่มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมที่ผ่านมาเป็นตัวบ่งชี้ว่าแนวโน้มและทิศทางของการทำธุรกิจในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางที่ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและส่งเสริมการพัฒนาสังคมมากขึ้น นักวิชาการและผู้บริหารได้พยายามทุ่มเทความสนใจไปที่ผลกระทบของนโยบายและการดำเนินการเกี่ยวกับ CSR เช่นเดียวกับความพยายามทุ่มเทความสนใจไปที่ความสัมพันธ์และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

อย่างไรก็ตามแม้จะมีกลุ่มนักวิชาการเช่น Aguilera et al. (2007), Castelo and Rodrigues (2006), Husted and Allen (2000, 2001) ได้อภิปรายในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันระหว่าง CSR และกลยุทธ์ทางธุรกิจ แต่ยังพบช่องว่างทางทฤษฎี วิธีการและการปฏิบัติ ดังนั้นบทความนี้จึงพยายามที่จะช่วยเพิ่มเติมส่วนที่ขาดในเชิงวิชาการที่เกี่ยวกับ CSR กลยุทธ์ทางธุรกิจ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

คำถามเพื่อใช้ในการศึกษาต่อไปนี้เป็น “กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร?” โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการศึกษา คือ การวิเคราะห์กรณีศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการกลยุทธ์ CSR เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนที่เหลือของบทความนี้จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. กลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม
3. ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
4. กรณีศึกษาแนวคิดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม
5. ข้อเสนอสำหรับกรอบแนวคิดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม
6. บทสรุป

1. กลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Michael E. Porter (1985) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรโดยแบ่งแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันเป็น 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง 2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน และ 3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะ รายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือ การที่องค์กรแสวงหาความแตกต่างเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพยายามสร้างสินค้าหรือบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนคู่แข่ง เพื่อให้เกิดคุณค่า (Value) ที่เพิ่มขึ้นแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง ลักษณะของผลิตภัณฑ์ การบริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ของลูกค้า นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี ความมีชื่อเสียงของธุรกิจ การผลิตอย่างสม่ำเสมอ หรือการสร้างเครื่องหมายที่แสดงสถานภาพ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มรายได้ในรูปของยอดขาย โดยหลักที่สำคัญของกลยุทธ์นี้จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการไม่ให้อ้างกับผลิตภัณฑ์อื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่นำเสนอทำให้สินค้าหรือบริการดูโดดเด่นกว่าสินค้าหรือบริการของคู่แข่งในตลาด

2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นแนวทางในการลดต้นทุนทางการจัดการขององค์กร กล่าวคือ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการสร้างการประหยัดจากขอบเขต (Economies of Scope) นั่นคือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งจะสังเกตได้ว่าโรงงานขนาดใหญ่มักจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำ เนื่องจากการผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมาก จึงสามารถใช้ทรัพยากรผลิตร่วมกันได้ ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักของการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) จะเน้นไปในเรื่องของการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง หรือหลักของการประหยัดจากความเร็ว (Economies of Speed) คือ การผลิตด้วยอัตราที่เร็วขึ้นจากทรัพยากรที่มีอยู่สามารถลดระยะเวลาในการผลิตและลดต้นทุนในการผลิตสินค้า

หรือบริการ โดยอาจใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยคือ ความเร็วจะทำให้ต้นทุนลดต่ำได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนเป็นการบูรณาการดำเนินการในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์ที่มีการขายให้กับลูกค้าในราคาที่ต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือค่าใช้จ่ายที่ลดลงเพื่อให้บรรลุการทำกำไรที่ดีกว่า การลดต้นทุนที่เกิดจากการจัดการแบบมีประสิทธิภาพในการลดของเสีย (Zero Defect) จากการดำเนินงานโดยมีการวางแผน การจัดการ ที่เหมาะสมหรือเรียกว่าการจัดการที่มีประสิทธิภาพ การจัดการให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กรจะมีการปรับปรุงต่อเนื่องการทำงานทุกฝ่ายมีประสิทธิภาพ ขนาดทรัพยากรบุคคลเล็กลง แต่ขนาดธุรกิจขยายออก เกิดการประหยัดและลดค่าใช้จ่าย การทำงานที่สามารถย่นเวลาให้สั้นลง ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพราะคุณภาพที่ดีของสินค้าหรือบริการและส่งผลให้องค์กรมีผลกำไรมากขึ้น

3. กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus on Niche) คือ ความสามารถทางการแข่งขันถูกนำมาใช้ในมุมมองของธุรกิจซึ่งมีการเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการตลาด ดังนั้นการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ให้เล็กลงเพื่อที่จะได้เข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้าและสามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้ (Porter, 1985)

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการที่บริษัทสามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ หรือเป็นการนำเสนอความโดดเด่น และคุณค่าของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์นั้น ๆ การสร้างความแตกต่างภายใต้นวัตกรรมใหม่ สามารถสร้างตลาดใหม่ภายใต้การแข่งขันใหม่ โดยไม่ต้องเข้าไปแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันสูง องค์กรที่สามารถปรับตัวเองเข้าได้กับสภาพแวดล้อมได้ดีนั้นจะนำมาซึ่งความยั่งยืนมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเองได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ขณะที่การศึกษาของ Husted and Salazar (2006) ชี้ให้เห็นว่าบริษัทสามารถสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เกิดความแตกต่างในสายตาของลูกค้าโดยผ่านกิจกรรม CSR ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในสายตาของประชาชน

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR เป็นแนวความคิดทางธุรกิจที่ปัจจุบันได้กลายเป็นกระแสไปทั่วโลก โดยมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบเชิงลึกต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท (Halme et al., 2009) ขณะที่กลยุทธ์การจัดการเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของบริษัทที่สิ้นสุดด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่บริษัทต้องกระทำทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ (หวังผลกำไร) และไม่ใช่ทางเศรษฐกิจ (ไม่หวังผลกำไร) รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า และชุมชน (Andrews, 1987) บริษัทอาจมีการรับมือกับกลุ่มธุรกิจที่มีการดำเนินงานที่แตกต่างกันคือ ความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์องค์กรซึ่งมาจากบริษัท และกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งมาจากหน่วยธุรกิจหรือบริษัทที่ทำให้กับนิติบุคคล ในที่นี้ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ทางธุรกิจดังนี้ “กลยุทธ์องค์กรเป็นกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการดำเนินงาน ส่วนกลยุทธ์ทางธุรกิจหมายถึงแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรและวางตำแหน่งการใช้ทรัพยากรที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจ” Andrews (1987) ระบุว่ากลยุทธ์องค์กรเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนมากกว่าทางเลือกทางเศรษฐกิจที่เพียงแค่นำมาสู่การตัดสินใจของผู้บริหารและจำนวนผลกระทบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือการประเมินโดยตรงกับบริษัท

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมมีนิยามที่หลากหลายดังนี้คือ International Organization for Standardization (ISO) ให้ความหมายว่า “CSR เป็นเรื่องของการที่องค์กรตอบสนองต่อประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งให้ประโยชน์กับคน ชุมชนและสังคม นอกจากนั้นยังเป็นเรื่องของบทบาทขององค์กรธุรกิจในด้านสังคมและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ การวัดผลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”

World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) ให้ความหมายว่า “CSR คือ ความมุ่งมั่นหรือพันธะสัญญาขององค์กรธุรกิจในการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยยึดหลักจริยธรรมในการบริหารองค์กรทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงานอันจะส่งผลดีต่อสวัสดิภาพของครอบครัวผู้ใช้แรงงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและสังคมในวงกว้าง”

ดังนั้นการปฏิบัติตามแนวคิด CSR จึงครอบคลุมทั้งสิ่งแวดล้อม การเคารพหลักสิทธิมนุษยชน และการให้ความสำคัญกับชุมชน สังคมอย่างทัดเทียมกัน

แนวคิด CSR ได้กลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินธุรกิจ (Mintzberg, 1983) เช่นเดียวกับกลยุทธ์การตลาดของบริษัทขนาดใหญ่ สอดคล้องกับการศึกษาของ Porter and Kramer (2002) ระบุว่า การดำรงอยู่ของการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบริษัทและสังคมเริ่มตั้งแต่การดำเนินกิจกรรมของบริษัทที่มีผลกระทบโดยตรงทั้งทางบวกและลบต่อชุมชน ดังนั้น ผู้กำหนดกลยุทธ์และผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงความคาดหวังของสังคมที่จะส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อธุรกิจของตน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยทั่วไป

CSR ยังเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการที่ถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ทางจริยธรรมและความโปร่งใสของบริษัทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นเดียวกับการที่องค์กรกำหนดเป้าหมายเพื่อรองรับกับการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคม การรักษาวัฒนธรรมและทรัพยากรสิ่งแวดล้อมสำหรับคนรุ่นหลัง การเคารพในความหลากหลาย และการส่งเสริมการลดลงของปัญหาสังคม

กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา กลยุทธ์ Andrews (1987) ชี้ให้เห็น 4 องค์ประกอบสำหรับการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์สำหรับการดำเนินธุรกิจคือ 1) โอกาสทางการตลาด 2) ทรัพยากรภายในองค์กรและทักษะในการดำเนินงาน 3) ค่านิยมและแรงบันดาลใจ 4) ความรู้เกี่ยวกับภาระผูกพันของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นบทความนี้จะได้รวบรวมตัวแปรที่สอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้ Husted and Allen (2001) ใช้เครื่องมือกลยุทธ์ทางธุรกิจและแนวคิดรูปแบบใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกล่าวว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงกับ 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) โครงสร้างของอุตสาหกรรม (Porter, 1985) 2) ทรัพยากรภายในองค์กร (Barney, 1991) 3) อุดมการณ์และค่านิยมของบริษัท และ 4) ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่ Andrews (1987) ชี้ให้เห็นถึงความคล้ายคลึงกันระหว่างองค์ประกอบของการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมและการกำหนดกลยุทธ์องค์กร สำหรับ Molteni (2006) ระบุว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถช่วยในการบริหารจัดการองค์กรอย่างสร้างสรรค์บนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรูปแบบนวัตกรรมซึ่งอยู่บนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน ในทำนองเดียวกัน Hasted

and Salazar (2003) การกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมควรจะนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่มีความตั้งใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ขณะที่ กำธร แจ่มจำรัส และคณะ (2557) พบว่าการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผ่านกิจกรรมอาสาสมัครเป็นกิจกรรมลำดับแรกในกลุ่มนักศึกษาให้ความสำคัญ รองลงมาได้แก่ การบริจาคตรง การตลาดเพื่อสังคมขององค์กรการตลาดอิงการกุศล การส่งเสริมประเด็นสังคม ตามลำดับ โดยที่ จีรวัฒน์ ภูวกรกิจ และคณะ (2557) ระบุว่าการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการสนับสนุนการศึกษาจะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาสังคมดีขึ้น

อย่างไรก็ตามความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและวิธีที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสังคมเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่สุด Porter and Kramer (2006) แบ่งประเภทของปัญหาทางสังคมออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) ปัญหาโดยทั่วไปทางสังคม 2) ผลกระทบโซ่คุณค่าทางสังคมและ 3) มิติทางสังคมของบริบทการแข่งขันโดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ปัญหาโดยทั่วไปทางสังคม เป็นสิ่งสำคัญของสังคมแต่ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันระยะยาวของบริษัท 2) ผลกระทบโซ่คุณค่าทางสังคม รวมถึงปัญหาทางสังคมที่ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญจากกิจกรรมในหลักสูตรปกติของบริษัท 3) มิติทางสังคมของบริบทการแข่งขัน เป็นคำถามของสภาวะแวดล้อมภายนอกซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทางและศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท ดังนั้นจึงมีการจัดลำดับความสำคัญดังนี้ มิติทางสังคมของบริบทการแข่งขันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด ขณะที่ปัญหาโดยทั่วไปทางสังคมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามบริษัทควรพิจารณาทุกกลุ่มคือบริษัทควรคำนึงถึงตัวแปรที่มีความเป็นไปได้ทั้งหมด ตัวอย่างเช่น ปัญหาโดยทั่วไปของบริษัทหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโซ่คุณค่าทางสังคมของบริษัทอื่นหรือแม้กระทั่งมิติทางสังคมของบริบทการแข่งขัน อุตสาหกรรมที่แตกต่างกันและสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ความจริงก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและกลยุทธ์ขององค์กรเป็นคนละส่วนกัน ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการดำเนินการเพื่อที่จะเอื้อต่อวัตถุประสงค์ทางสังคม ขณะที่กลยุทธ์ขององค์กรเป็นการเอื้อต่อวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบต่อสังคมและกลยุทธ์ขององค์กรล้วนแล้วแต่เป็นการเพิ่มผลผลิตทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม (Husted and Allen, 2001) และยังเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร

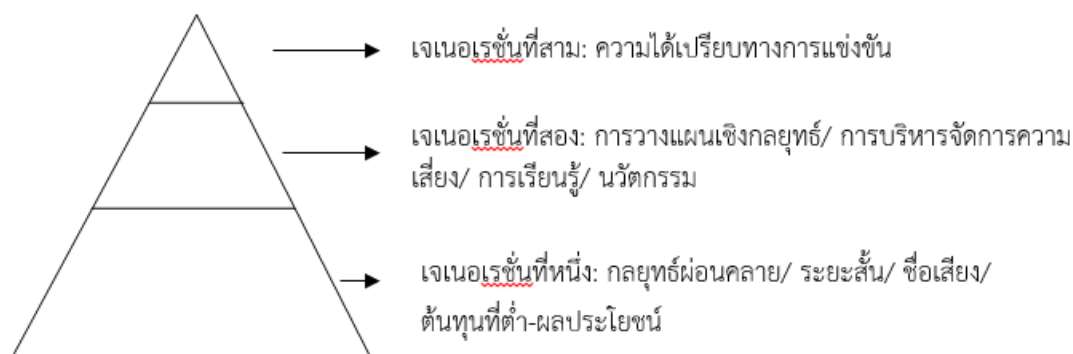
3. ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความรับผิดชอบต่อสังคมได้กลายเป็นสิ่งที่เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กรและยังเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถสร้างประโยชน์ทั้งในแง่ของชื่อเสียงและผลตอบแทนเช่นเดียวกับการสร้างแรงจูงใจและความจงรักภักดีของพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมยังสามารถนำไปสู่การเสริมสร้างความร่วมมือที่มีคุณค่า (Pearce and Doh, 2005) จากการศึกษาของ Husted and Allen (2001) ระบุว่าความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรหากองค์กรมีการดำเนินการอย่างถูกวิธี โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Zadek (2005) ระบุความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมและความสามารถในการแข่งขันของ 3 เจเนอเรชันในบริษัท (ภาพที่ 1) ดังนี้ **เจเนอเรชันแรก** การดำเนินงานที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการสั้นที่สุด เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่บริษัทเพิ่งก่อตั้ง ในระยะนี้จึงเป็นระยะเวลาที่บริษัทมักจะมีการดำเนินงานโดยใช้ กลยุทธ์แบบผ่อน

คล้าย เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัท มีการใช้ต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำ ขณะที่ผลประโยชน์ที่บริษัทได้รับคุ้มค่ากว่าค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไป **เจเนอเรชันที่สอง** เป็นเจเนอเรชันที่บริษัทมีการวางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และมีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง บริษัทมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงการดำเนินการของนวัตกรรมใหม่ ๆ **เจเนอเรชันที่สาม** บริษัทมีการปรับใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่บริษัท โดยเจเนอเรชันนี้บริษัทมีการนำเอาหลักแนวทางการดำเนินการเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงมาปรับใช้กับองค์กรที่กำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการดำเนินงานของบริษัท

แบบจำลองของ Zadek ข้างต้นชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์การสร้างชื่อเสียงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ใช้ทรัพยากรภายในของบริษัท ดังนั้นบริษัทควรจะมีการบริหารจัดการที่ดี เนื่องจากชื่อเสียงเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญของบริษัท สอดคล้องกับการศึกษาของ Mohmo (2002) ที่ชี้ให้เห็นว่าชื่อเสียงขององค์กรจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มปริมาณการซื้อขายสินค้าและบริการของบริษัท สำหรับ Logsdon and Wood (2002) กลับมองว่ากลยุทธ์การสร้างชื่อเสียงเป็นแนวคิดที่มีประสิทธิภาพสำหรับภาครัฐและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมักใช้ชื่อเสียงสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของธุรกิจและองค์กร ดังนั้นชื่อเสียงที่ดีสามารถให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าสำหรับบริษัท ขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นตัวช่วยเสริมสร้างชื่อเสียงและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ที่มา: Zadek, S. (2005)

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมและความสามารถทางการแข่งขัน

Castelo and Rodrigues (2006) ระบุในการศึกษาว่าปัจจุบันความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัทควรใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและแสวงหาประโยชน์ที่ดีกว่าให้แก่บริษัท Barney (1991) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดขึ้นจากการดำเนินการกลยุทธ์ที่เพิ่มมูลค่าและสร้างประโยชน์ให้กับบริษัท ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถทำได้โดยใช้ทรัพยากรหรือกลุ่มของทรัพยากรภายในบริษัท แต่จะได้รับผลประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรได้นั้นทรัพยากรจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ 1) มีคุณค่า 2) หายาก ไม่ได้มีอยู่ในบริษัทคู่แข่ง 3) ไม่สามารถ

เลียนแบบได้ และ 4) ไม่สามารถทดแทนซึ่งหมายความว่าไม่มีสินค้าและบริการใดที่สามารถนำมาใช้แทนสินค้าและบริการของบริษัทได้ (Barney, 1991)

ผลการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มนักวิชาการหลายแขนงพบว่ากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรภายในขององค์กร (McWilliams and Siegel, 2001; McWilliams et al., 2006) เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมควรมีคุณค่า หายาก เลียนแบบไม่ได้และไม่สามารถทดแทนได้ ด้วยเหตุนี้จึงสามารถกล่าวได้ว่า “กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม” เป็นการดำเนินการของกลุ่มทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนโดยครอบคลุมมิติที่แตกต่างของแหล่งข้อมูลภายใน เช่น ค่านิยมของบริษัท จริยธรรมทางธุรกิจ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการเพื่อสังคมและชื่อเสียงขององค์กร (Donaldson and Preston, 1995; Freeman, 1984) ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการทางธุรกิจมักจะต้องเผชิญกับ 2 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งได้แก่ กิจกรรมจากศูนย์กลางและกิจกรรมเฉพาะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) กิจกรรมจากศูนย์กลางเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป็นกิจกรรมสำคัญที่ส่งเสริมธุรกิจหลักขององค์กร 2) กิจกรรมเฉพาะ เป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติจากการพึ่งพากันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นจากหลายทาง เช่น ความเฉพาะเจาะจงความแตกต่างของสินค้า ความสามารถที่จะพัฒนาสินค้าตลอดจนการสร้างกระบวนการทางนวัตกรรมใหม่ๆ ปัจจุบันการดำเนินการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมมักจะทำควบคู่ไปกับการกิจของบริษัท (Burke and Logson, 1996; Husted, 2003)

Zadek (2005) กล่าวว่าบริษัทที่มีรากฐานของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องยากที่จะตอบสนองความคาดหวังของตลาด ๆ เช่น การจัดการกับการทุจริต สิทธิมนุษยชนและการจัดการสิ่งแวดล้อมในโซ่อุปทาน ขณะที่ Porter and Kramer (2006) ชี้ให้เห็นสาเหตุที่เป็นองค์ประกอบของการไม่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมดังนี้ 1) องค์กรส่วนใหญ่มีความคิดว่าธุรกิจกับสังคมไม่มีความเกี่ยวข้องกัน 2) กิจกรรมที่บริษัทได้ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมไม่มีความเหมาะสมกับบริษัท และ 3) การดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอะไรที่มากกว่าค่าใช้จ่าย การถูกบังคับ หรือการทำการกุศล เพราะกิจกรรมดังกล่าวสามารถนำมาซึ่งโอกาสและนวัตกรรมในการทำธุรกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย

4. กรณีศึกษาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม

ในบทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

บริษัท เนสท์เล่ จำกัด ในประเทศอินเดีย ได้ใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างโอกาสและเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจให้กับองค์กร โดยเริ่มต้นจากการเสริมสร้างรายได้ให้แก่กลุ่มเกษตรกรรายย่อยของท้องถิ่นโดยการรับผลิตภัณฑ์น้ำมันจากกลุ่มเกษตรกรรายย่อยของท้องถิ่น ต่อจากนั้นได้มีการให้ความรู้และการศึกษาแก่เกษตรกร จากการดำเนินการดังกล่าวส่งผลทำให้บริษัทมีผลผลิตที่ดีเพิ่มขึ้นและลดการทำลายสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน ซึ่งนับเป็นโอกาสในการพัฒนาทั้งวิธีการดำเนินธุรกิจและการบริหารที่ยั่งยืนต่อองค์กรและชุมชนทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ผลประโยชน์ที่เกิดจากความร่วมมืออย่างเท่าเทียมกันระหว่างบริษัทและ

ชุมชนทำให้บริษัทสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับชุมชนได้เป็นอย่างดีและทำให้มีโอกาสดำเนินการ
ไว้วางใจจากลูกค้าเพิ่มขึ้น รวมถึงการเพิ่มความพึงพอใจจากพนักงานจนได้รับผลกำไรและส่วนแบ่งตลาดสูงขึ้น
กว่าเดิม แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกิดขึ้นกับบริษัทเนสท์เลย์ในประเทศอินเดีย ประกอบด้วยการทำให้
ชื่อเสียงองค์กรเป็นที่ยอมรับเพิ่มขึ้น ความภักดีและความพึงพอใจของลูกค้า

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทย ได้ดำเนินโครงการเกี่ยวกับความ
รับผิดชอบต่อสังคมมานานกว่า 30 ปี โดยเริ่มต้นจากการนำน้ำมันไปแลกข้าว เนื่องจากบริษัทเห็นว่าป้อน้ำมัน
และชุมชนควรมีกิจกรรมที่สามารถดำเนินร่วมกัน จึงพัฒนาสถานีบริการของชุมชนซึ่งแต่เดิมเป็นลักษณะปั๊มไม่มี
ตรา บริษัทได้นำเอาตราบางจากไปติดและพัฒนารูปแบบของปั๊มให้น่าเชื่อถือมากขึ้น จนเกิดเป็นปั๊มน้ำมันสหกรณ์
ชุมชนขึ้นที่สหกรณ์ศรีประจัน จังหวัดสุพรรณบุรีเป็นแห่งแรก ทั้งยังมีธุรกิจเสริม คือ การล้างรถ การเปลี่ยนถ่าย
น้ำมันเครื่อง รวมถึงการสนับสนุนพลังงานทดแทนด้วยการนำผลผลิตจากการเกษตร เช่นมันสำปะหลัง อ้อย
ปาล์มมาแปรรูปเป็นแก๊สโซฮอล์ และไบโอดีเซล รวมถึงบริษัทได้ริเริ่มการนำผลผลิตจากสมาชิก เช่น มะนาว
กระเทียม กล้วย ฯลฯ มาเป็นสินค้าแจกให้กับผู้เติมน้ำมันของบางจาก เพื่อเชื่อมโยงให้สมาชิกสหกรณ์ปั๊มน้ำมันมี
รายได้เพิ่มอีกทางและช่วยให้เกษตรกรมีรายได้ ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยตนเองในระยะยาวอย่างยั่งยืน

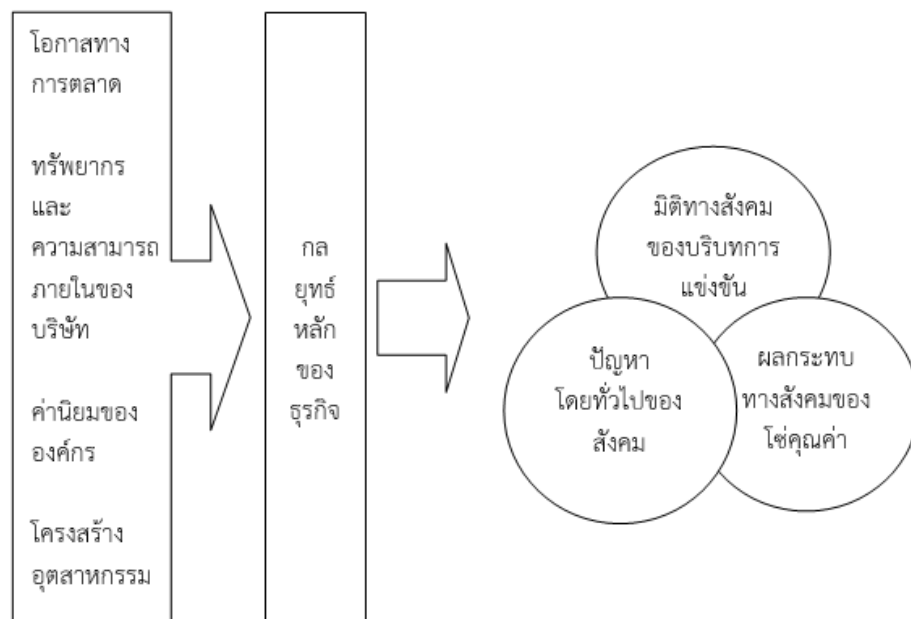
บริษัท เอสซีจี จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนในเรื่องการพัฒนา
อย่างยั่งยืน การดำเนินธุรกิจไม่ได้เพื่อหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียวแต่จำเป็นต้องสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นทั้งด้าน
เศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยเอสซีจีมุ่งให้ความสำคัญในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก คือ
การแก้ปัญหาน้ำ การอนุรักษ์น้ำเพื่อให้ทุกคนเห็นคุณค่าของน้ำ ปลุกฝังจิตสำนึกให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ใช้น้ำมากขึ้น
ผ่านโครงการสร้างฝายชะลอน้ำ 50,000 แห่งภายในระยะเวลา 5 ปี โรงงานของเอสซีจีที่ทำงานร่วมกับคนใน
ชุมชน เป็นการผสานจุดแข็งของแต่ละฝ่าย คือ ชุมชนมีภูมิปัญญา เอสซีจีมีทรัพยากรให้การสนับสนุนการทำงาน
แบบเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ฝ่ายต้นน้ำนับเป็นโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเป็นการพัฒนาคนที่จะทำให้เกิด
การเรียนรู้และพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

จากแนวคิดการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศได้
ข้อสรุปดังนี้ **บริษัทเนสท์เลย์ในประเทศอินเดีย**พบว่าประโยชน์และปัจจัยสำคัญของแนวคิดความรับผิดชอบต่อ
สังคมได้รับการยอมรับและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วยการทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ
และขยายผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น โอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียกับองค์กร การเพิ่มแรงจูงใจต่อพนักงานในการพัฒนาองค์กร ความภักดีและความพึงพอใจของ
ลูกค้า การลดต้นทุน การดำเนินงาน การลดความเสี่ยงทางธุรกิจ และสามารถลดเงื่อนไขหรือข้อบังคับทาง
กฎหมายต่อองค์กร **บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทย** มีการนำเอาหลักการของแนวคิด
ความรับผิดชอบต่อสังคมมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร
และได้ขยายโอกาสทางอาชีพให้แก่คนในชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นการนำไปสู่ความยั่งยืน
ของชุมชนในอนาคต เช่นเดียวกับ **บริษัท เอสซีจี จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทย** ดำเนินการเกี่ยวกับความ
รับผิดชอบต่อสังคมโดยจากการปลุกฝังจิตสำนึกให้แก่คนในชุมชนรวมถึงมีการพัฒนาคนในชุมชนให้เกิดการ
เรียนรู้และพึ่งตนเองได้

เมื่อเปรียบเทียบกับ การดำเนินการโดยยึดหลักแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศจะเห็นได้ว่ามีจุดที่คล้ายคลึงกัน คือ องค์กรธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศมีแนวคิดที่เริ่มต้นจากการพัฒนาโดยอยู่บนแนวคิดพื้นฐานความรับผิดชอบต่อระหว่างองค์กรกับชุมชนโดยผ่านกิจกรรมที่เน้นการใช้องค์ความรู้ท้องถิ่นที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชน

5. ข้อเสนอสำหรับกรอบแนวคิด

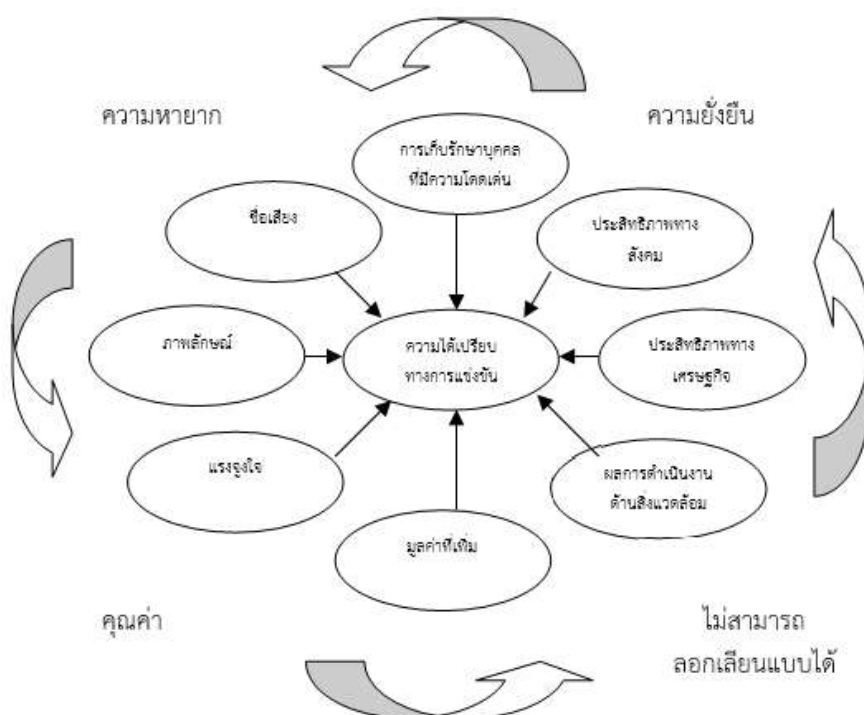
จากสมมุติฐานกลยุทธ์ขององค์กรได้รับการออกแบบเพื่อตอบสนองต่อการรับรู้ภัยคุกคามทางเศรษฐกิจ (Zadek, 2006) ข้อเสนอของกรอบแนวคิดนี้เพื่อช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร ภาพที่ 2 แสดงแบบจำลองการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นผลมาจากค่านิยมซึ่งเป็นความเข้าใจถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายในขององค์กร (Barney, 1991) โอกาส สภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้างของอุตสาหกรรม (Porter, 1985) ตัวแปรเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ควรจะนำมาพิจารณาร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานให้แก่องค์กร ขณะที่โอกาสทางการตลาดที่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อมหรือการเพิ่มการว่างงานควรได้รับการพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ไม่ส่งผลกระทบเชิงลบหรือลดลงหรือปรับผลกระทบ



ภาพที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ทางสังคมขององค์กร

ภาพที่ 3 แสดงการสร้างแบบจำลองในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท Barney (1991) ซึ่งให้เห็นถึง 4 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งเป็นทรัพยากรภายในขององค์กรประกอบด้วย 1) ความมีคุณค่า 2) ความหายาก 3) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และ 4) ความยั่งยืนซึ่งความว่าไม่มีสินค้าและบริการใดที่สามารถนำมาทดแทนกันผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ ขณะที่ Burke and Logson, (1996), Husted (2003), Zadek (2005) พบว่ามีหลายปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของ

องค์ กร แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบที่องค์กรมักใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางสังคมได้แก่ 1) โอกาสทางการตลาด 2) ทรัพยากรและความสามารถภายในของบริษัท 3) ค่านิยมขององค์กร และ 4) โครงสร้างอุตสาหกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งองค์กรควรจะมีการเชื่อมต่อกับกลยุทธ์หลักของธุรกิจ แต่ทั้งนี้ล้วนแล้วแต่อยู่บนพื้นฐานบริบทขององค์กรนั้น ๆ โดยที่การดำเนินการต่าง ๆ ควรจะแก้ไขปัญหาสังคม การกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสำคัญกับมิติทางสังคมของบริษัทการแข่งขัน ผลกระทบทางสังคมของโซ่คุณค่าหรือปัญหาโดยทั่วไปทางสังคม (Porter and Kramer, 2006) หลังจากกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยกลยุทธ์ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-based view: RBV) (Barney, 1991) และทฤษฎีหลักฐานเชิงประจักษ์ในผลประโยชน์ที่เฉพาะเจาะจงทางธุรกิจ (Zadek, 2005) ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางสังคมและความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเห็นได้จากชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่เพิ่มขึ้น แรงจูงใจของพนักงาน มูลค่าโดยรวมและประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น จากการจัดวางตำแหน่งของความรับผิดชอบต่อสังคมและกลยุทธ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี นวัตกรรมและโครงการเพื่อสังคมที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี ผลการดำเนินงานที่เพิ่มประสิทธิภาพและการปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการ ในฐานะที่องค์ประกอบเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนของบริษัท ดังนั้นบริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้หากบริษัททำให้บริษัทอื่นไม่สามารถเข้ามาแทนที่ เลียนแบบและมีคุณค่า และ

องค์ประกอบเหล่านี้ควรจะมีการยอมรับจากสังคม การดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมควรจะทำให้มีความกลมกลืนกับความคาดหวังของสังคม จากการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร องค์กรสามารถได้รับผลประโยชน์จากความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นจากกรอบแนวคิดนี้ บริษัทสามารถได้รับประโยชน์จากการบูรณาการด้านการบริหารจัดการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจหลักและกลยุทธ์ของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน

6. บทสรุปกรอบแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม

จุดมุ่งหมายของบทความนี้เพื่อแสวงหาคำตอบให้กับคำถามต่อไปนี้คือ “กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร” จากการทบทวนวรรณกรรมและจากกรณีศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์ขององค์กรและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ข้อมูลที่นำเสนอสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร อย่างไรก็ตามยังคงมีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ดังกล่าวเช่น ค่านิยมขององค์กร ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อมภายนอกและบริบทของการแข่งขัน ทรัพยากรภายใน เจตนาของผู้บริหารระดับสูงและความคาดหวังของชุมชน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ควรได้รับการแก้ไขในการศึกษาเชิงประจักษ์

กรอบแนวคิดของกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ถูกสร้างขึ้นนี้เป็นผลมาจากการพัฒนาของคำถามหลักในการศึกษาครั้งนี้คือ กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร ดังนั้นการพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานซึ่งได้แก่ ค่านิยม ความเข้าใจในความสัมพันธ์และความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ของทรัพยากรและทักษะภายในขององค์กร โอกาสและสภาพแวดล้อมภายนอกของโครงสร้างของอุตสาหกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจากความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถแสดงให้เห็นได้จากอิทธิพลที่ส่งผลโดยตรงของทรัพยากรภายในขององค์กร การสร้างและการปรับปรุงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ การเก็บรักษาบุคคลที่มีความโดดเด่น แรงจูงใจของพนักงาน ค่านิยมโดยรวม ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น นวัตกรรมและประสิทธิผลของโครงการ ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีกว่า ผลการดำเนินงานทางสังคมที่ดีขึ้น และการปรับปรุงในการกำกับดูแลกิจการ องค์ประกอบดังกล่าวเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะถูกแทนที่ เลียนแบบและมีคุณค่า

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กำธร แจ่มจำรัส และคณะ. (2557). “วิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและรูปแบบในความต้องการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.”

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ปีที่ 7, ฉบับที่ 1(เดือนมกราคม – เมษายน): 81-90.

จิรวัดน์ ภูวกิจ และคณะ. (2557). “การให้ความหมาย ที่มาของความหมาย และรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมในความต้องการของนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการประกอบการ มหาวิทยาลัย

ศิลปากร.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal. ปีที่ 7, ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม – เมษายน): 154-165.

ภาษาต่างประเทศ

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Amato, L. H., & Amato, C. H. (2007). The effects of firm size and industry on corporate giving. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 229-241.
- Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood: McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bruch, H., & Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 48-55.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Castelo B., M., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Hemphill, T. A. (2004). Corporate citizenship: The case for a new corporate governance model. *Journal of Business & Society*, 109(3), 339-361.
- Husted, B. W. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize?. *Long Range Planning*, 36(5), 481-498.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy?. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 21-31.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2001, August). Toward a model of corporate social strategy formulation. *Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*, Washington D.C., Washington, Estados Unidos, 61.
- Husted, B. W., & Salazar, J. J. (2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91.
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction. *Journal of Business and Society*, 41(4), 365-370.
- Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature. *Journal of Business & Society*, 41(4), 415-445.

- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15.
- Molteni, M. (2006). The social-competitive innovation pyramid. *Journal of Corporate Governance*, 6(4), 516-526.
- Pearce, J. A. II, & Doh, J. P. (2005). The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 29-39.
- Pollach, I. (2003). Communicating corporate ethics on the World Wide Web: A discourse analysis of selected company web sites. *Journal of Business & Society*, 42(2), 277-287.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2002, December). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 5-16.
- Wanderley, L. S. O. (2005). *Corporate social responsibility in Brazil: Actions and perception in large corporations*. (PhD Thesis, Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge, UK).
- Sasse, C. M., & Trahan, R. T. (2007). Rethinking the new corporate philanthropy. *Journal of Business Horizons*, 50(1), 29-38.
- Zadek, S. (2005). Going to scale: aligning corporate responsibility to strategies for business and national competitiveness. *Institute Ethos Reflexes*, 6(14), 1-28.
- Zadek, S. (2006). Corporate responsibility and competitiveness at the macro level: Responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices. *Journal of Corporate Governance*, 6(4), 334-348.