

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ" มีแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้เลือกนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาโลกขององค์กรสหประชาชาติ (The UN Global Compact)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility) หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า "ซีเอสอาร์" พิพัฒน์ ยอดพฤติการ (2549) ได้ให้คำจำกัดความของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจว่า การดำเนินกิจกรรมซึ่งหมายรวมถึงภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้ ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวยุติธรรม ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ เป็นต้นและสังคมในระดับไกล ซึ่งหมายถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น ด้วยการให้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่รวมกันในสังคมได้อย่างเป็นปรกติสุข

คำว่า กิจกรรม ในความหมายข้างต้น หมายรวมถึง การคิด การพูด และการกระทำซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กร

European Commission Green Paper ได้ให้คำจำกัดความของ "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ" ไว้ว่า เป็นแนวคิดที่องค์กรธุรกิจจะบูรณาการ งานด้านสังคมและ

สิ่งแวดล้อมเข้าไปในกิจการของประเทศ และการปฏิสัมพันธ์ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยสมัครใจ

UNCTAD หน่วยงานสมัชชาเพื่อการค้าและการพัฒนาขององค์การสหประชาชาติ ได้ให้คำนิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ คือ การที่องค์กรธุรกิจหรือบริษัทเข้าไปเกี่ยวข้องและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความต้องการและเป้าหมายของสังคม

สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (World Business Council on Sustainable Development) ได้อธิบายว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ คือ คำมั่นขององค์กรธุรกิจที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนโดยทำงานร่วมกับลูกจ้างและครอบครัวของพวกเขา ชุมชน และสังคมโดยกว้าง เพื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสังคมโดยรวม

สำนักงานมาตรฐานสากล หรือ ISO (2548) ได้อธิบาย ถึงเรื่องของความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจต่อสังคม ไว้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ เป็นเรื่องของการที่องค์กรธุรกิจตอบสนองต่อประเด็น ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้ประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคม นอกจากนั้น ยังเป็นเรื่องของบทบาทขององค์กรธุรกิจในสังคม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ โดยสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ การวัดผลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

โครงการให้เพื่อสังคม, มูลนิธิกองทุนไทย (2549) ได้บรรยายถึง “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” ว่า แม้วิวัฒนาการของ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ นั้นจะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างซับซ้อนและไม่มีมาตรฐานตายตัวอย่างไรก็ตามในการประยุกต์ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเข้ากับธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมในทุกขนาดไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ หรือระหว่างประเทศนั้น ก็ได้มีการรวบรวมลักษณะรูปธรรมในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ไว้ โดยเฉพาะจาก European commission ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งกล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจนั้นมีอยู่สองมิติหลักๆ คือ มิติภายในอันเป็นการดูแลกิจกรรมต่างๆที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่และจัดการได้โดยตรงเช่นการจัดการแรงงาน กระบวนการผลิต หรือการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและมิติภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจที่บริษัทอาจจะควบคุมไม่ได้โดยตรง

เช่นการดูแลลูกค้า ความรับผิดชอบต่อ supplier และการสนับสนุนกิจกรรมด้านการพัฒนาสังคม เป็นต้น ดังนี้

มิติภายใน

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กรต่างๆ ปัจจุบันมีความท้าทายที่จะต้องดึงพนักงานที่มีความสามารถ ดังนั้น ธุรกิจ จึงควรส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) การให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับพนักงานในทุกๆ ด้านการให้ความสมดุลระหว่างงาน ชีวิตครอบครัว และการพักผ่อน การปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ทั้งด้านการคัดเลือกเข้าทำงาน รายได้และความก้าวหน้าทางกรงานโดยเฉพาะกับผู้หญิงและผู้พิการการดูแลเอาใจใส่พนักงานโดยเฉพาะ ที่ได้รับบาดเจ็บ และหรือเกิดปัญหาสุขภาพจากการทำงาน นอกจากนั้นในด้าน การเรียนรู้ตลอดชีวิต ธุรกิจควรที่จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในระดับต่างๆ หรือแม้แต่การมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ เช่น การสนับสนุน ช่วงต่อระหว่าง โรงเรียนมาสู่พนักงาน สำหรับคนรุ่นใหม่ โดยการให้การฝึกอบรมพิเศษสำหรับคนกลุ่มนี้ นอกจากนั้นที่สำคัญที่สุดคือการ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงานให้ได้

2. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายควบคุมดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน แต่กระแสการกระจายงานไปสู่ Supplier ทำให้บริษัทควบคุมไม่ทั่วถึง จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่ควรจะช่วยกันดูแล หรือตั้งเป็นนโยบายขององค์กร เช่น เลือกร่วมทำธุรกิจหรือเลือกใช้ Supplier ที่มีคุณธรรม จรรยาบรรณ ต่อพนักงาน เพื่อเป็นการควบคุมดูแลอีกทางหนึ่ง อีกทั้งยังเป็นการบีบให้บริษัทอื่นๆ ที่ต้องการจะทำธุรกิจกับเราต้องพัฒนาตนเองตามไปด้วย เพราะมีเช่นนั้น หากเกิดผลร้ายจากการที่ใช้ Supplier ที่ไม่ใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของลูกค้า เมื่อเกิดกรณีขึ้นมา ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีก็จะกลับขึ้นมาถึง บริษัทแม่ บริษัทผู้ว่าจ้างด้วย ในต่างประเทศ ได้มีการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยของอุปกรณ์ในการทำงานทั้งในออฟฟิศและโรงงาน ตั้งแต่เครื่องเขียนไปจนถึงเครื่องจักร เพื่อลดและป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานให้ ได้มากที่สุด

3. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

การบริหารองค์กรที่มีนโยบายที่จะรับผิดชอบพนักงานในกรณีที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง หรือแม้แต่การปรับโครงสร้างภายในขององค์กรเองโดยเฉพาะการควบรวมกิจการต่างๆซึ่งมักจะนำมาสู่การเลิกจ้างพนักงานจำนวนมาก ซึ่งไม่ส่งผลดีต่อองค์กรเอง นอกเสียจากจะสุดวิสัยจริงๆ เพราะทำให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรต้องเสียไป ทั้งนี้ในช่วงที่เกิดวิกฤตในองค์กรนั้นๆ การปรึกษาหารือ และสร้างความร่วมมือกันในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน หรือแม้แต่ลูกค้า ย่อมนำมาซึ่งการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากกว่า

4. การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์กร

การลดการใช้ทรัพยากรและการปล่อยสารพิษและของเสียซึ่งเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมย่อมเป็นผลดีต่อองค์กรนั้นๆ เองในอันที่จะจัดการการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็นการลดต้นทุนด้านพลังงานและการจัดการของเสียต่างๆ อีกด้วยซึ่งนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มขึ้นและที่สำคัญเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท ถือว่าได้ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (Win-Win)

5. บรรษัทภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ปัจจุบัน ความเชื่อมั่นที่มีต่อบริษัทฯ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้นความโปร่งใสและขั้นตอนการตัดสินใจต่างๆ ของบริษัทที่มีความชัดเจน ตรวจสอบได้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดทั้งต่อความมั่นคงของบริษัทในมุมมองของนักลงทุนและความมั่นคงในสังคม ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใสทางบัญชีและกระบวนการตัดสินใจในทุกๆระดับนั้นย่อมนำไปสู่ข้อมูลที่มีความชัดเจนซึ่งสามารถเข้าถึงได้โดยนักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งทำให้เกิดระบบการลงทุนในสังคมโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ ความผิดปกติทางการเงินหรือกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ย่อมจะสามารถถูกพบและจัดการได้โดยองค์กรที่เกี่ยวข้องและลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในด้านการเงินและทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องเสียไปกับการคอร์รัปชันอีกด้วยซึ่งนำไปสู่สังคมที่มีความยั่งยืนและแข็งแรงทางเศรษฐกิจในที่สุด

มิติภายนอก

1. การจัดการกับ Supplier และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ที่รับผิดชอบต่อสังคม

กล่าวคือการเลือก Supplier และหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partners) ควรคำนึงถึงบทบาทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นๆ เพื่อเป็นการขยายความรับผิดชอบต่อสังคมจากองค์กรของตนไปสู่องค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและป้องกันปัญหาที่อาจจะตามมาจากความซับซ้อนของระบบธุรกิจสมัยใหม่ที่ยากต่อการควบคุมให้ครอบคลุมไปทั้ง Supply Chain ซึ่งอาจจะมีนโยบายหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมประเด็นเหล่านี้ อาทิ ส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเป็น Supplier ด้วยการส่งที่ปรึกษาไปช่วยพัฒนาระบบการทำงานให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นต้น

2. การดูแลผู้บริโภค

ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อสินค้าและบริการขององค์กรเป็นแหล่งที่มาของรายได้ ดังนั้นการดูแลผู้บริโภคในทุกๆ กระบวนการของสินค้าและบริการ ตั้งแต่การผลิต การขาย ไปจนถึงการให้ความปลอดภัย มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงคุณภาพ ราคาและมีจริยธรรม นอกจากนั้นยังสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคด้วยการ เลือกผลิต/จำหน่าย สินค้าและบริการเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค หรือแม้แต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สามารถใช้ได้กับทุกกลุ่มที่รวมถึงผู้พิการด้วย (Design for All) เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีอักษรเบรลล์ และ/หรือ สั่งการด้วยเสียง สำหรับคนปกติและคนตาบอดให้สามารถใช้ได้

3. ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง (Local Communities)

องค์กรธุรกิจต่างๆ ตามปกติจะให้ประโยชน์ต่อชุมชนอยู่แล้ว เช่น จ้างแรงงานชุมชน ซึ่งนำรายได้สู่ชุมชน และรายได้ภาษีของพื้นที่ สู่ทุนสาธารณะที่สามารถนำมาสร้างประโยชน์แก่ชุมชนได้ นอกจากนั้น บริษัทฯยังต้องพึ่งชุมชนรอบข้างในรูปแบบของแรงงานและอื่นๆ ดังนั้น บริษัทฯจึงควรมีส่วนช่วยเหลือทั้งด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมชุมชน (และใกล้เคียง) ผ่านการบริจาคหรือกิจกรรมสาธารณประโยชน์ใดๆ ที่จะช่วยพัฒนาชุมชนและนำไปสู่ความแข็งแกร่งของชุมชนนั้นๆ ซึ่งผลตอบแทนที่บริษัทฯจะได้รับคือภาพลักษณ์ที่ดีนำไปสู่ความร่วมมือและพร้อมจะช่วยเหลือบริษัทฯ

4. ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

องค์กรธุรกิจต่างๆ ที่อยู่ในเมืองหรือ บริษัทใหญ่ อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับพื้นที่ในบริเวณนั้นๆ มากนัก หรือ เป็นบริษัทที่มีสาขามากมายทั่วประเทศ ดังนั้นองค์กรธุรกิจเหล่านี้จึงควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง โดยการบริจาค ทำกิจกรรม หรือสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เพื่อแก้ไข และพัฒนาสังคม ในประเด็นที่ บริษัทเกี่ยวข้อง สนใจ ซึ่งถือเป็นการแสดงบทบาทผู้นำทางธุรกิจต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อสังคมอย่างชัดเจนและควรเป็นอย่งที่ จะวัดผลได้จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนและการหาพันธมิตรในการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งจะนำมาสู่ภาพลักษณ์ที่ดี Corporate Citizenship อันเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ และคุณค่าของบริษัทในมุมมองของผู้บริโภคและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. ความรับผิดชอบต่อโลก

ในมิติต่างๆ เช่น สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และประเด็นสำคัญอื่นๆ ในระดับภูมิภาค และ/หรือ ระดับโลก ตามความเหมาะสม และศักยภาพขององค์กร บริษัทสามารถร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น รัฐบาล NGO สถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจอื่นๆ เพื่อร่วมมือกัน

ถึงแม้ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จะแสดงถึงเจตนารมณ์ที่ดีขององค์กรธุรกิจในการช่วยเหลือสังคม แต่วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ เริ่มต้นมาจากการไม่มีความรับผิดชอบต่อหรือขาดจิตสำนึกขององค์กรธุรกิจ เป็นการทำธุรกิจที่คำนึงถึงผลกำไรเพียงอย่างเดียว เมื่อหลายศตวรรษมาแล้ว ในยุคที่อังกฤษทำการปฏิวัติอุตสาหกรรม วิถีชีวิตของคนเปลี่ยนไป อุตสาหกรรมนำมาซึ่งการผลิตสินค้าจำนวนมากแต่ราคาถูกยิ่งลดต้นทุนได้มากเท่าไร นั่นหมายถึงผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงไม่มีใครคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ประชาชนรวมถึงรัฐบาลก็ไม่ใส่ใจกับปัญหามลพิษที่เป็นผลพลอยได้จากการทำอุตสาหกรรมเพราะว่า ข้อดีของการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมมีมากกว่า จนกระทั่งเกิดประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมขึ้น ในปีช่วงทศวรรษที่ 70 จึงนำมาสู่ยุคเริ่มของการทำธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และชุมชน

ในขณะที่พลังของโลกาภิวัตน์ดำเนินต่อไปอย่างเข้มข้น องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ จำเป็นต้องแสดงบทบาทในการส่งเสริมสุขภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมของประชากรโลกให้มากขึ้นด้วยตระหนักในบทบาทอันสำคัญยิ่งนี้ นายโคฟี อันนัน เลขาธิการองค์กรสหประชาชาติจึงได้ริเริ่มโครงการ "สัญญาโลกขององค์กรสหประชาชาติ" หรือ UN Global Compact ขึ้น โดย

โครงการสัญญาโลก ได้ขอให้องค์กรธุรกิจมีส่วนร่วมใน 3 ประเด็น ดังนี้ (ศิริชัย สาครรัตนกุล, 2548: 33)

1. สิทธิมนุษยชน โดยกล่าวถึงว่า ธุรกิจควรสนับสนุนและเคารพการปกป้องสิทธิมนุษยชน ซึ่งมีการประกาศยอมรับกันเป็นสากล และช่วยกันดูแลให้แน่ใจว่ามีได้เข้าไปมีส่วนร่วมพัวพันกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน
2. มาตรฐานแรงงาน อันประกอบไปด้วย
 - 2.1 ธุรกิจควรยึดถือเสรีภาพในการสมาคมและยอมรับในสิทธิการเจรจาต่อรองร่วมกัน
 - 2.2 จัดทุกรูปแบบของการใช้แรงงานบังคับ หรือเรียกเกณฑ์
 - 2.3 ร่วมจัดการใช้แรงงานเด็กอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 2.4 จัดการเลือกปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานและการประกอบอาชีพ
3. สิ่งแวดล้อม อันประกอบไปด้วย
 - 3.1 ธุรกิจควรสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหาท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมอย่างรอบคอบ
 - 3.2 ริเริ่มการส่งเสริมความรับผิดชอบในสิ่งแวดล้อมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
 - 3.3 ส่งเสริมการพัฒนาและแพร่ขยายการใช้เทคโนโลยีที่ไม่เป็นภัยต่อสิ่งแวดล้อม

กระแสที่ผลักดันให้เกิด ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

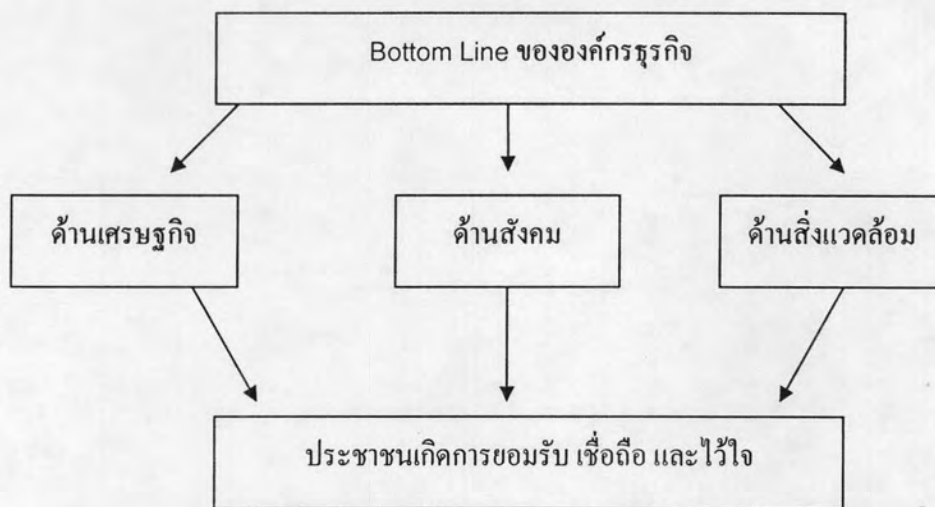
1. โลกาภิวัตน์ องค์กรธุรกิจแผ่ขยายไปทั่วโลก ถ้าไม่มีหลักการควบคุมด้านมนุษยธรรมหรือมาตรฐานที่เท่าเทียมกันก็จะเกิดกรณีอย่างบริษัทยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่งที่ไม่ผลิตสินค้าในประเทศยากจน กดราคาแรงงานให้ต่ำสุดขีดเพื่อมาขายในประเทศพัฒนาแล้วในราคาสูงลิบ ขาดจรรยาบรรณขององค์กรที่ดีในด้านสิทธิและสวัสดิการแรงงาน เป็นต้น

หากจะมองในด้านบวก บริษัทข้ามชาติต่างก็มีซัพพลายเออร์ และ/หรือ สาขาท้องถิ่น อยู่ทั่วโลก หากบริษัทแม่ นำหลักการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไปใช้กับซัพพลายเออร์ และ/หรือ สาขาท้องถิ่นนั้นๆ ด้วย เศรษฐกิจ และสังคมโลก ก็จะพัฒนาไปพร้อมๆ กัน

2. การเปิดเสรีการค้า และการปฏิรูปด้านกฎหมายต่างๆ เนื่องจากปัจจุบันโลกเปิดเสรีทางการค้าแต่ในแง่ของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ อาจยังไม่ครอบคลุมหรือเพียงพอที่จะคุ้มครองให้องค์กรธุรกิจดำเนินการอยู่ภายใต้จรรยาบรรณที่ดี ดังนั้นการที่ภาคธุรกิจมีผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ก็จะเป็นตัวสร้างกระแส ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจให้เกิดขึ้น จุดช่องโหว่ที่ฝ่ายรัฐบาลเข้าไปดูแลไม่ถึง

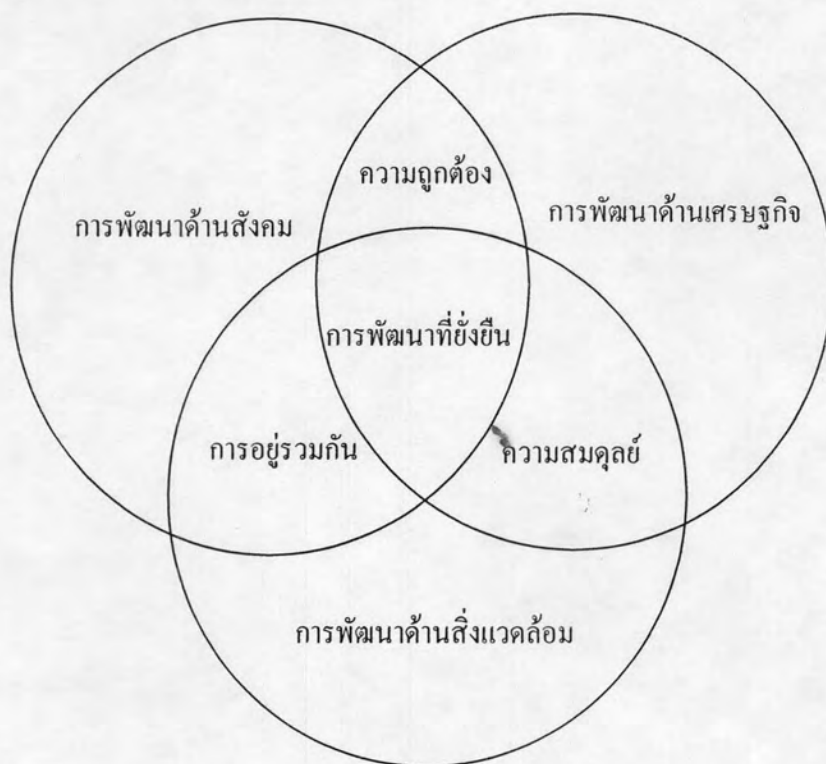
3. กระแสเรื่องสิ่งแวดล้อม และสังคม นับจาก RIO Summit ในปี พ.ศ.2503 (ค.ศ.1960) ที่นำประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในกระแสสังคมโลก ต่อมากกระแสด้านสังคมก็เพิ่มขึ้นเนื่องจากเกิดปัญหาสังคม ทำให้เกิดแนวคิดเรื่อง Triples Bottom Line กล่าวคือการบริหารจัดการที่ใส่ใจผลกำไร สิ่งแวดล้อม และสังคมไปพร้อมๆ กัน เนื่องจากกระแสเรื่องสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นประเด็นร้อนบีบให้องค์กรธุรกิจต้องหันมาใส่ใจแต่ก็ยังคงต้องรักษามลกำไรขององค์กรไว้เป็นหลัก ดังนั้นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจึงเป็นทางออกที่ดีที่สุดที่จะประสานประโยชน์ทั้ง 3 เข้าด้วยกันได้ องค์กรธุรกิจหลายองค์กรที่มีทัศนวิสัยกว้างไกลจึงเริ่มหันมาดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกันอย่างพร้อมหน้า

แนวคิด เรื่อง Triples Bottom Line (โทโมซูโบโระ ยาโร, 2003) หมายถึงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนใน 3 มิติ อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีแนวคิดว่าการยอมรับขององค์กรธุรกิจนั้นไม่ได้มาจากผู้ถือหุ้นหรือหุ้นส่วนทางธุรกิจเพียงอย่างเดียวแต่ยังต้องอาศัยปัจจัยภายนอกทั้งในด้านของสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วยเพื่อสร้างการยอมรับของประชาชนต่อองค์กรธุรกิจนั้น ๆ โดยยาโรได้เสนอแผนภาพเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง Triples Bottom Line ไว้ดังนี้



ภาพที่ 1 แนวคิด Triple Bottom Line (โทโมซูโบโระ ยาไร, 2003)

โดยแนวคิด Triples Bottom Line จะช่วยทำให้การบริหารงานขององค์กรธุรกิจดำเนินไปสู่
ขั้นตอนของการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ดังแผนภาพด้านล่าง



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนาอย่างยั่งยืน (โทโมซูโบโระ ยาไร, 2003)

ประโยชน์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของโลก Arther D Little (Adlittle(Online), 2006) ได้ทำการศึกษาพบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ มีผลต่อธุรกิจถึง 8 ประการ คือ

1. การบริหารความน่าเชื่อถือ

การบริหารความน่าเชื่อถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจจากการสำรวจการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในหลายประเทศพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ที่สำคัญที่สุดอันหนึ่งในช่วงเวลาเพียง 10 ปี จากทศวรรษ 80-90 พบว่ามูลค่าของ Intangible Asset เป็นตัวขับเคลื่อนมูลค่าของบริษัท จาก 17% ในทศวรรษ 80 เพิ่มขึ้นเป็น 71% ในทศวรรษ 90 ซึ่งความน่าเชื่อถือของบริษัทถูกกำหนดด้วยความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท (Stakeholder) และยังมีการศึกษาอีกมากมายทั้งในกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาตนเองและมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดใช้เวลากว่า 41 ปีค้นพบว่ามีแนวโน้มที่แข็งแกร่งมากระหว่างความน่าเชื่อถือและความสามารถในการประกอบการของบริษัท (Financial Performance) ซึ่งพบว่าบริษัทที่สามารถจัดการความสัมพันธ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นองค์รวมได้นั้นจะส่งผลต่อยอดขายมากขึ้นถึง 4 เท่าและการเจริญเติบโตของการจ้างงานมากขึ้นถึง 8 เท่าเมื่อเทียบกับบริษัทที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว

ในนิตยสาร Fortune พบว่าความน่าเชื่อถือของบริษัทช่วยเพิ่มระยะเวลาที่บริษัทจะสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

หลายบริษัท โดยเฉพาะแบรนด์เสื้อผ้าชื่อดังในสหรัฐอเมริกาที่ถูกประท้วงเรื่องการกดค่าแรงและใช้แรงงานเด็กจากโรงงานผลิตในประเทศกำลังพัฒนา CEO ของบริษัทฯ จึงทำการ Re-brand และพัฒนากิจกรรมที่เน้นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อแก้ไขปัญหาภาพลักษณ์

2. ประโยชน์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Profile & Management)

ความซับซ้อนของเศรษฐกิจสมัยใหม่นำไปสู่ความเสี่ยงใหม่ๆ ที่ยากจะคาดเดา ดังนั้นการจัดการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญมากในการป้องกัน

ปัญหาอันอาจเกิดจากความเสี่ยงที่ควบคุมได้ยากในสหรัฐอเมริกาได้ทำการสำรวจบริษัทใหญ่ๆ กว่า 300 บริษัทที่ประกอบการด้านอุตสาหกรรม พบว่าบริษัทที่ได้ลงทุนด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม สามารถลดความเสี่ยงโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการคาดการณ์ของนักลงทุนทำให้มูลค่าในตลาดหุ้นของบริษัทนั้นๆ เพิ่มขึ้นถึง 5% และมีการศึกษาอื่นๆ ที่แสดงว่าบริษัทที่ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจมักจะได้กำไรสูงกว่าบริษัทที่ไม่ได้ดำเนินงาน

3. ประโยชน์ด้านการคัดเลือกและสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาพนักงานดี ๆ ให้อยู่กับบริษัท (Employee Recruitment, Motivation and Prevention)

จากการวิจัยในปี 1997 ในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า 42% ของผู้ตอบแบบสอบถามจะพิจารณาประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในการเลือกสมัครเข้าทำงานและพนักงานในบริษัทก็ให้ความสนใจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและใช้เป็นตัวตัดสินใจในการเลือกที่จะทำหรือเปลี่ยนไปทำกับบริษัทอื่นที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่า

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดตัวอย่างหนึ่ง เกิดขึ้นบริษัทน้ำมันรายใหญ่แห่งหนึ่งของโลก ที่เสียชื่อเสียงจากการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีหลังจากเกิดวิกฤติปรากฏว่าหลังจากนั้นบริษัทไม่สามารถดึงดูดให้ผู้จบการศึกษาใหม่ๆ ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานกับบริษัทได้ เนื่องจากความผิดพลาดในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทเอง

4. ประโยชน์ด้านความสัมพันธ์ของนักลงทุนและการเข้าถึงเงินทุน (Investor Relations and Access to Capital)

แต่เดิมนักลงทุนจะถูกมองว่าไม่มีศีลธรรม ไม่สนใจสิ่งแวดล้อมและสังคมแต่จากการวิจัยพบว่าไม่จริงเสียทั้งหมด จากงานเขียน "Built to Last" ของ James C. Collins. & Jerry J. Porras. พบว่าเมื่อเทียบ 18 บริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในระยะ 50 ปีที่ผ่านมาพบว่าสิ่งที่เป็นปัจจัยหลักในการแยกความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสูงและต่อเนื่องยาวนานกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จบ้างเป็นบางครั้งบางคราวคือการที่บริษัทเหล่านี้มีเป้าหมายที่ไกลกว่าการมุ่งแสวงหากำไรอย่างเป็นรูปธรรมหรือมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบในเชิงมูลค่าได้ คือเงินมูลค่า 1 ดอลลาร์สหรัฐ ในปี 1926 ในบริษัทที่ทำกิจกรรมเพื่อสังคมนำมาสู่ผลตอบแทนมหาศาลถึง 6,356 ดอลลาร์สหรัฐในปี 1990 ในขณะที่บริษัทที่มุ่งเน้นกำไรเป็นหลักจะมีสถิติความสำเร็จแบบขึ้นๆ ลงๆ และไม่ประสบผลสำเร็จ

ในเชิงรายได้สูงเท่ากับบริษัทกลุ่มแรก คือ 1 ดอลลาร์สหรัฐในปี 1926 นำมาสู่ผลตอบแทน 955 ดอลลาร์สหรัฐในปี 1990

นอกจากนี้การที่ตลาดหลักทรัพย์เข้ามาสร้างมาตรฐานหรือนวัตกรรมทางการเงิน SRI: Socially Responsible Investment ทำให้นักลงทุนทั่วไปตื่นตัวและเห็นประโยชน์ของการลงทุนที่รับผิดชอบต่อสังคม ทั้งประโยชน์ทางสังคมที่จะเกิดขึ้นและประโยชน์ทางการเงิน เมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ อย่างกรณี Dow Jones Group Sustainability Index (DJGSI) หรือแม้แต่ FTSE4good เป็นการรวมดัชนีการลงทุนของบริษัทที่มีมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างเป็นทางการรวมทั้งในอังกฤษและสหรัฐอเมริกาพบว่ากลุ่มบริษัทใน DJGSI มีผลประกอบการสูงกว่าบริษัทอื่นๆ ถึง 36.1% ซึ่งถ้ามองแค่กลุ่มบริษัทด้านพลังงานที่อยู่ในกลุ่มดัชนี DJGSI เปรียบเทียบกับกลุ่มพลังงานที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่ม กลุ่มที่อยู่ มีผลประกอบการสูงกว่า 45.3% ดังนั้น SRI จึงมีการเติบโตอย่างรวดเร็วและเป็นที่น่าสนใจในหมู่นักลงทุนที่เล็งเห็นความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมในบริษัทอื่นๆ

5. การเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovative)

บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถใช้เป้าหมายดังกล่าวส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปในแนวยั่งยืนได้ เช่น กลุ่มบริษัทด้านเคมีร่วมมือกับกลุ่มบริษัทด้านเกษตรอุตสาหกรรมในการพัฒนาไฟเบอร์ที่เกิดจากการใช้พลังงานที่นำมา Renewable หรือทำใหม่/ใช้ใหม่ได้ นำไปสู่การพัฒนาโพลีเมอร์ใหม่ๆ ที่เกิดจากอุตสาหกรรมเกษตรไปจนถึงการผลิตเส้นใยและเฟอร์นิเจอร์ต่างๆ ซึ่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวสามารถลดการใช้พลังงานฟอสซิลและลดการปล่อยสารคาร์บอนไดออกไซด์สู่สิ่งแวดล้อมได้ถึง 20-50% เมื่อเทียบกับวิธีการผลิตแบบเดิมๆ นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าประเภทดังกล่าวให้ต่ำลงมาก ในขณะที่คุณภาพสินค้าเพิ่มขึ้นนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย

6. ความสามารถทางการแข่งขันและจุดยืนในตลาด (Competitiveness and Market Positioning)

ในประเทศอังกฤษ 92% ของผู้บริโภคเชื่อว่าบริษัทควรมีมาตรฐานแรงงานสำหรับซัพพลายเออร์ด้วยและ 14% เชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้าซึ่งแนวคิดเช่นนี้กำลังแผ่ขยายไปทั่วโลก ในการวิจัยด้านทัศนคติของผู้บริโภคต่อความรับผิดชอบต่อสังคมได้ทำการวิจัยกลุ่มคนกว่า 25,000 คนใน 26 ประเทศ พบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่พัฒนาความคาดหวังและความประทับใจต่อบริษัทต่างๆ โดยมาจากปัจจัยด้านความ

รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมากกว่าการสร้างตราสินค้าหรือความสำเร็จทางการเงินของบริษัทนั้นๆ

7. ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operational Efficiency)

คือการมุ่งเน้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านการเงิน ด้วยการลดการใช้วัตถุดิบ ลดการเกิดของเสียในกระบวนการผลิตอันจะนำไปสู่การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

8. การยอมรับของสังคมต่อการดำเนินงานของบริษัท (License to Operate)

ความคาดหวังหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมีผลอย่างมากต่อการยอมรับให้บริษัทดำเนินธุรกิจ ในสังคมได้ในขณะที่บริษัทที่ดำเนินกิจการโดยไม่ใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมมักจะพบปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอจากประชาชนและกลุ่มต่อต้านต่างๆ อย่างไรก็ตามพบว่าเมื่อบริษัทยอมรับฟังเสียงจากประชาชนอันนำไปสู่การเจรจาและปรับปรุงนโยบายของบริษัท บริษัทนั้นๆ จะได้รับโอกาสจากประชาชนเสมอ ในขณะที่เดียวกับบริษัทที่ดำเนินกิจการโดยไม่ใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมเสมอมาแต่ต้องประสบภาวะวิกฤติร้ายแรงบริษัทจะยังคงได้รับโอกาสแก้ตัวจากประชาชนเช่นกัน

แนวทางปฏิบัติตามแนวคิด "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ"

The Centre of Urban Planning and Environmental Management แห่งมหาวิทยาลัยฮ่องกง (2549) ได้รวบรวมแนวทางปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจขององค์กรธุรกิจในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือและเอเชีย แบ่งเป็น 4 หมวดหลักคือ

1. การปฏิบัติภายในองค์กร อาทิ การดูแลไม่ให้มีการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชนภายในองค์กร มีการจำทำและแถลงระเบียบเรื่องการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เช่น ระยะเวลาของการทำงานตามปกติและระยะเวลาสูงสุดในการทำงานล่วงเวลามีโครงสร้างอัตราค่าจ้างแรงงานที่ยุติธรรมและให้เสรีภาพในการจัดตั้งสมาคมต่างๆ ภายในองค์กร

2. การปฏิบัติภายนอกองค์กร อาทิ มีระบบตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อมทั้งของผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายสินค้าให้แก่องค์กร รวมทั้งมีนโยบาย การดำเนินธุรกิจที่โปร่งใสและเป็นธรรม

3. ความน่าเชื่อถือ อาทิ มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนเพื่อรายงานผลความ คืบหน้าขององค์กรจากการปฏิบัติตามแนวคิด “ความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคม” อย่างต่อเนื่อง

4. การอบรมบุคลากร อาทิ มีหลักสูตรอบรมการเป็นพลเมืองที่ดีแก่พนักงานใน องค์กรรวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาสังคมโดยรวมให้ เติบโตอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Wheelen and Hunger (2000) ได้ให้นิยามไว้ว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” หมายถึงชุดการ ตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาว ของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะ ยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)” และได้กล่าวเพิ่มเติมว่าการศึกษากิจการเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษา ที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats) โดยคำนึงถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัทเป็นหลักสำคัญ

Pearce and Robinson (2000) ได้ให้นิยามไว้ว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” หมายถึงชุด ของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนซึ่ง ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ

Thompson and Strickland (1994) ได้ให้นิยามไว้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการ ดำเนินงาน 5 ขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy-implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a strategic vision)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting objectives)
3. การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a strategy)
4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and executing the chosen strategy)
5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating performance and initiating corrective adjustment)

บทบาทและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ดร.สาคร สุขศรีวงศ์ (2549) ได้อธิบายถึงบทบาทและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้รับชัยชนะเหนือคู่แข่งและสามารถสร้างผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมได้อย่างยั่งยืนนั้น ผู้บริหารไม่อาจจำกัดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและวิถีคิดของตนเองอยู่เพียงในกรอบของกระบวนการตามหน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) ทั้ง 4 ประการ อันประกอบด้วยการวางแผนการจ้ดองค์กร การชี้แนะ และการควบคุมเท่านั้น ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรเป็นระยะเวลานาน หรือมีประสบการณ์บริหารจัดการสูงย่อมคุ้นเคยและมีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประการเป็นอย่างดีแต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงจำนวนไม่น้อยที่พบกับความปราชัยจากการแข่งขันในโลกธุรกิจ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาการแข่งขันในโลกธุรกิจที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องย่อมเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีทั้งองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ล้มเหลว เคยประสบความสำเร็จมาแล้วแต่กลับล้มเหลวหรือแม้กระทั่งเคยล้มเหลวมาแล้วก็กลับประสบความสำเร็จ

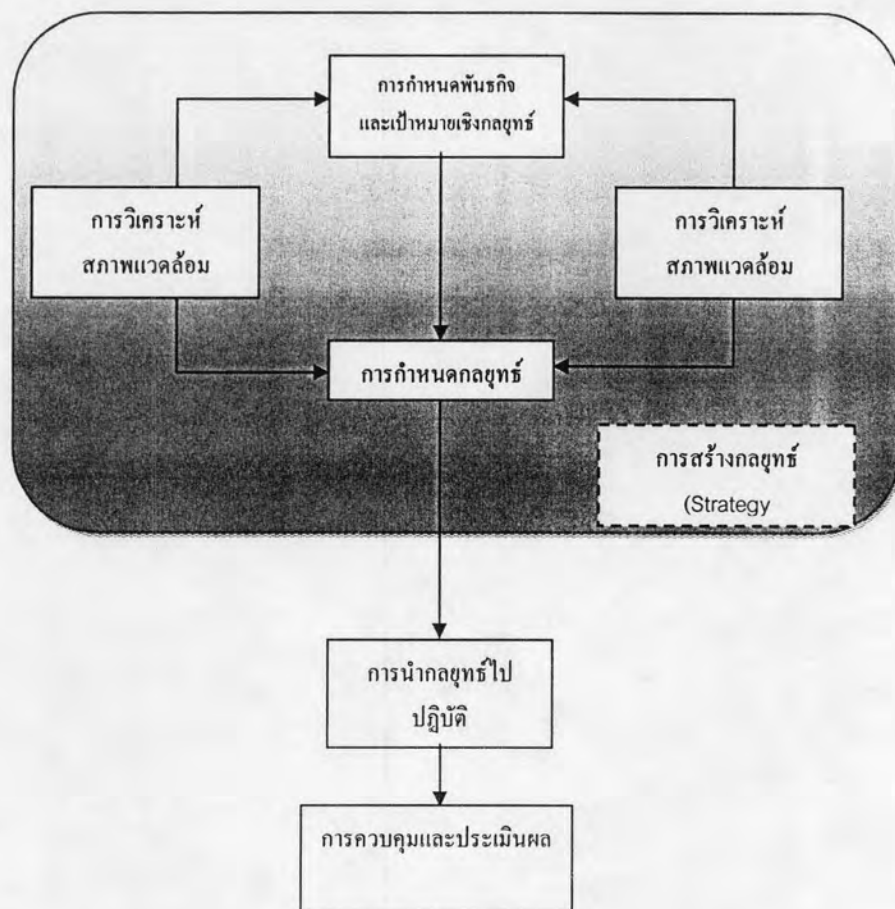
คำตอบที่นักบริหารและนักวิชาการได้ร่วมกันคิดตลอดหลายสิบปีที่ผ่านมาพอสรุปได้ว่ามีปัจจัยหลักประการหนึ่งคือการเลือกใช้กลยุทธ์ขององค์กรที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ประสงค์จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจึงควรตั้งคำถามกับตนเองว่ากลยุทธ์ที่เลือกใช้นั้นมีกลยุทธ์อะไรบ้างจะสามารถสร้างกลยุทธ์อย่างไรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและมีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการสร้างกลยุทธ์ มีวิธีการอย่างไรจึงจะสามารถนำกลยุทธ์ที่เลือกนี้ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ตลอดจนมีวิธีการอย่างไรจึงจะควบคุมและประเมินผลการใช้กลยุทธ์ให้ได้รับผลตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งองค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ได้อย่างเหมาะสมจะอำนวยความสะดวกหลายประการ อาทิ

1. สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
2. สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น
3. ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. สามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างไว้ดีแล้วไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลตามที่ประสงค์
5. สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

ดร.สาคร สุขศรีวงศ์ (2549) ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรโดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
3. การสร้างกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การควบคุมและประเมินผล



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2549)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมสนับสนุนกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจนได้กลยุทธ์ในระดับต่างๆ แล้วนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติโดยมีการควบคุมและประเมินผลเพื่อให้มันได้ว่ากลยุทธ์นั้นจะประสบความสำเร็จดังที่คาดหวัง

องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Basic elements of the strategic management process)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (Wheelen and Hunger, 2000)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)
4. การประเมินผล และการควบคุม (Evaluation and control)

องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ มีความสัมพันธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันและแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกบริษัทเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ "ปัจจัยเชิงกลยุทธ์" (Strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า "การวิเคราะห์สวอท" หรือ "SWOT analysis" ดังนี้คือ

S	=	Strengths (จุดแข็ง)
W	=	Weaknesses (จุดอ่อน)
O	=	Opportunities (โอกาส)
T	=	Threats (อุปสรรค หรือข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส และอุปสรรคซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task environment) และปัจจัยทางสังคม (Social environment)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกันได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็น

ความสามารถหลัก (Core competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง **ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage)** ของบริษัท

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การจัดทำกลยุทธ์ คือการจัดทำแผนระยะยาว (Long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท (Corporate mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1 พันธกิจ (Mission) พันธกิจขององค์กร คือความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมาและเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่าบริษัทมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจนที่ทำให้บริษัทแตกต่างจากที่อื่นในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานของบริษัทอันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (รวมทั้งบริการ) ที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (Firm's philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าบริษัทจะดำเนินธุรกิจอย่างไรและจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย พันธกิจขององค์กรจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อบอกให้ทุกคนรู้ว่าขณะนี้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไรและบริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต

ข้อความทั้ง 2 ส่วนนี้ จะแสดงให้เห็น "วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์" (Strategic vision) ของฝ่ายบริหารของบริษัทในอนาคตนั่นเอง

2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์ คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (End results) ซึ่งองค์กรต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บ่งบอกว่าองค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จอะไร (What) และเมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย

ตัวอย่างของวัตถุประสงค์

- เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุน 30%
- เพื่อลดค่าใช้จ่ายสินค้าคงคลัง 10% ต่อปี
- เพื่อลดต้นทุนการผลิต 2% ต่อปี
- เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด 5% ต่อปี

ส่วนคำว่า "เป้าหมาย" (Goals) ซึ่งบ่อยครั้งมักจะใช้แทนกันได้กับคำว่า "วัตถุประสงค์" (Objectives) แต่อย่างไรก็ตามในงานวิจัยชิ้นนี้จะแยกออกเป็น 2 คำ เป้าหมายคือสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุในระยะยาวโดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจนรวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่าย เช่น "เพื่อเพิ่มความสามารถทางการทำกำไรให้สูงขึ้น" หรือ "Increased profitability" ซึ่งนี้เป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์เพราะไม่ได้บอกไว้ว่าต้องการให้บริษัททำกำไรเพิ่มขึ้นเท่าใดในปีหน้านี้ เป็นต้น

2.3 กลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือ แผนแม่บท (Master plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุดและในขณะเดียวกันจะลดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่าบริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (Diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไปเพื่อนำเงินมาทุ่มลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น

กลยุทธ์ธุรกิจทั่วไปแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

บริษัทต่างๆ จะใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ประเภทพร้อมกันไปในเวลาเดียวกัน ลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of strategy) คือการจัดกลยุทธ์รวมเป็นกลุ่มๆ แยกออกเป็น 3

กลุ่มตามระดับของการบริหารงานในองค์กร กล่าวคือ กลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (Top management) กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง (Middle management) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น (Supervisory or operational management)

ลำดับชั้นของกลยุทธ์นี้จัดเรียงซ้อนกันอยู่เพื่อแสดงถึงการเป็นส่วนประกอบและสนับสนุนซึ่งกันและกัน นั่นคือกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และในเวลาเดียวกันก็จะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทด้วย

2.4 นโยบาย (Policies) คือแนวทางกว้าง (Broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกันบริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่างๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตามพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategies) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้างและระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and lower level managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (Top management) เป็นผู้ตรวจสอบเนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (Program) คือข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (Activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 **งบประมาณ (Budgets)** คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรมซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วยก่อนที่จะฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้นแต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3 **วิธีการดำเนินงาน (Procedures)** คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดวางแผนแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

การประเมินผลและการควบคุมเป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติงานจริง (Actual performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (desired performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (take corrective action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ ทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กรให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Thompson and Strickland (1999) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์พอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กรโดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ "สิ่งที่เราพยายามจะทำและทำให้สำเร็จ"

2. ทำให้ผู้จัดการมีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่และหาทางหลบหลีกภัยอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น
3. เพื่อช่วยให้ผู้จัดการมีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน จัดกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ให้กับแผนงานต่างๆ
4. ช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ทั้งองค์กรปฏิบัติงานร่วมกันจะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว
5. เพื่อช่วยให้เกิดการจัดการกิจกรรมล่วงหน้า (Proactive management) เพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับต่อแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

ข้อได้เปรียบของการลงมือก่อน (Proactive) หรือการริเริ่มใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ก่อนผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานในระยะยาวที่ดีกว่าเสมอ จากประวัติศาสตร์ทางธุรกิจแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานสูงมักจะเป็นบริษัทที่เป็นฝ่ายริเริ่มหรือฝ่ายนำก่อนเสมอ ไม่ใช่เป็นฝ่ายตอบโต้หรือป้องกันการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Strategic offensives) เพื่อเป็นผู้นำในสิ่งใหม่หรือการรู้จักจกขวยโอกาสเพื่อความได้เปรียบคู่แข่งและรู้จักใช้ประโยชน์ทางการตลาดจะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จทางการเงินและจะกลายเป็นผู้นำทางการตลาด

แนวคิดเกี่ยวกับสัญญาโลกขององค์กรสหประชาชาติ (The UN Global Compact)

ในการประชุมระดับโลก (Earth Summit) ครั้งแรกที่กรุงริโอเดจาเนโรในปี ค.ศ. 1992 ประเทศต่างๆ ทั่วโลกต่างก็เริ่มต้นตัวกับทิศทางใหม่ของการพัฒนานั้นคือ "การพัฒนาที่ยั่งยืน" หรือเรียกกันในภาษาอังกฤษว่า Sustainable Development ซึ่งหมายความว่านอกจากประเด็นในทางด้านเศรษฐกิจแล้วองค์กรจะต้องใส่ใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมและในประเด็นต่างๆ ทางด้านสังคมด้วยไม่ใช่มุ่งเน้นแต่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว ในขณะที่เดียวกันก็เริ่มมีข้อเรียกร้องมากมายต่อน้องค์กรธุรกิจให้คำนึงถึงปัญหาสังคมและปัญหาสิ่งแวดล้อมด้วยเช่นกัน ไม่ใช่ทำแต่กำไรโดยไม่ใส่ใจต่อปัญหาดังกล่าว โดยมีคำที่เรียกใช้กันคือ "Corporate Citizenship" หรือ "Responsible Corporate Citizenship" หรือ "Corporate Social Responsibility" แปลเป็นภาษาไทยได้ว่า "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ" หรือเรียกกันย่อๆ ว่า "ซีเอสอาร์"

นายโคฟี อันนัน เลขาธิการสหประชาชาติได้เรียกร้องให้องค์กรธุรกิจแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีของโลกหรือ Good Global Citizenship ในทุกที่และในทุกประเทศที่ตนดำรงและทำมาหากินอยู่ด้วยการเคารพต่อหลักการต่างๆ ที่เป็นข้อตกลงนานาชาติในเรื่องสิทธิมนุษยชนเรื่องมาตรฐานแรงงานและเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยได้เสนอบัญญัติ 10 ประการสำหรับองค์กรธุรกิจที่เรียกกันว่า "สัญญาโลกขององค์กรสหประชาชาติ" หรือ The UN Global Compact โดยประกาศอย่างเป็นทางการที่องค์กรสหประชาชาติสำนักงานใหญ่ นครนิวยอร์ก (ศิริชัย สาครรัตนกุล, 2548: 24)

สัญญาโลกขององค์กรสหประชาชาติ 10 ประการ หรือ The UN Global Compact มีลักษณะเป็นกรอบที่ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยความเป็นพลเมืองดีของธุรกิจที่มีผู้นำที่สร้างสรรค์และยอมรับพันธะสัญญาของ "สัญญาโลก" ด้วยความสมัครใจ ดังนั้นสัญญาโลกขององค์กรสหประชาชาติจึงไม่เป็นเครื่องมือในการกำกับควบคุมธุรกิจและไม่เป็นจรรยาบรรณที่มีผลผูกมัดทางนิตินัย อีกทั้งไม่เป็นเครื่องมือให้องค์กรธุรกิจใช้เป็นตราแสดงความเป็นพลเมืองดีโดยไม่ต้องทำการใดเลยและปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจเป็นสมาชิกของ "สัญญาโลก" แล้วทั้งหมด 1,861 องค์กร โดย "สัญญาโลกขององค์กรสหประชาชาติ" หรือ The UN Global Compact มีองค์ประกอบดังนี้

1. หมวดว่าด้วยสิทธิมนุษยชน

- 1.1 สนับสนุนและเคารพหลักสิทธิมนุษยชนที่ประกาศในระดับสากล
- 1.2 ดูแลไม่ให้เกิดการล่วงละเมิดในสิทธิมนุษยชนในธุรกิจของตน

2. หมวดว่าด้วยมาตรฐานแรงงาน

- 2.1 สนับสนุนเสรีภาพในการรวมกลุ่มของแรงงานและยอมรับอย่างจริงจังต่อสิทธิในการเจรจาต่อรองของแรงงานที่รวมกลุ่ม
- 2.2 จัดทุกรูปแบบของการบังคับใช้แรงงาน
- 2.3 ยกเลิกการใช้แรงงานเด็กอย่างให้เป็นผล
- 2.4 กำจัดการเลือกปฏิบัติในการว่าจ้างแรงงานและอาชีพ

3. หมวดกำกับสิ่งแวดล้อม

- 3.1 สนับสนุนพิทักษ์สิ่งแวดล้อม
- 3.2 จัดทำกิจกรรมที่มีส่วนส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

3.3 ส่งเสริมการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

4. หมวดกำกับกับการดำเนินงาน

4.1 การต่อต้านการคอร์รัปชัน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ถึงแม้ว่ากระแส "ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจต่อสังคม" หรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยเพิ่งจะมีการตื่นตัวและได้รับความสนใจมาเมื่อไม่นานมานี้แต่สำหรับในการศึกษาและวิจัยในระดับโลกกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจนั้นได้รับการยอมรับและศึกษาค้นคว้าวิจัยมาอย่างยาวนานถึงความสำคัญว่าเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทางธุรกิจที่จะช่วยให้ธุรกิจนั้นๆ ได้รับการยอมรับและมั่นคงในระยะยาว โดยในหลายๆ งานวิจัยต่างก็มุ่งเน้นประเด็นศึกษาถึงกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกับการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน การศึกษาเพื่อวัดทัศนคติขององค์กรธุรกิจในประเทศนั้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในที่นี้จึงขอยกตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัยเรื่อง "กระบวนการทัศนคติความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจและการสร้างภาพลักษณ์เพื่อการประชาสัมพันธ์อย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจไทย" เพื่อนำมาใช้เป็นแบบแผนและแนวทางสำหรับการศึกษาและวิจัยในครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยเรื่อง "กระบวนการทัศนคติความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยเซอร์เบีย: การรับรู้และทัศนคติของสาธารณชน องค์กรธุรกิจ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และภาครัฐที่มีต่อกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ"

การศึกษาวิจัยเรื่อง "กระบวนการทัศนคติความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยเซอร์เบีย: การรับรู้และทัศนคติของสาธารณชน องค์กรธุรกิจ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และภาครัฐที่มีต่อกระบวนการ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ"(Kolektiv, 2005) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือสาธารณชน องค์กรธุรกิจ องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและภาครัฐ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาประเทศเซอร์เบียอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการศึกษาและวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อวัดทัศนคติที่มีต่อกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จากนั้นจึง

นำมาวิเคราะห์และสรุปผลโดยได้ผลการศึกษาว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศเซอร์เบียนั้นผู้ประกอบการและองค์กรในภาคต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล องค์กรภาคธุรกิจหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรต่างก็มีความรู้แล้วความเข้าใจถึงกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอยู่ไม่มากและมีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนากระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจค่อนข้างน้อยจึงควรมีการส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพิ่มมากขึ้นพร้อมทั้งชี้ให้องค์กรเหล่านี้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจว่าจะส่งผลดีอย่างไรซึ่งผลการศึกษายังพบอีกว่าประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศเซอร์เบียต่างก็รับรู้หลายๆ องค์กรมีการส่งเสริมกิจกรรมในลักษณะที่เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมแต่จะรับรู้ในลักษณะของการดำเนินกิจกรรมรณรงค์ การบริจาค การสนับสนุนงานด้านกีฬาและการส่งเสริมวัฒนธรรมซึ่งองค์กรธุรกิจที่ประชาชนชาวเซอร์เบียจดจำได้ว่ามีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจก็คือบริษัทฟิลิป มอริส และ ยู เอส สตีล

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังค้นพบว่าสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนากระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศเซอร์เบียก็คือการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแก่องค์กรธุรกิจและสาธารณชนให้มากขึ้นและถูกวิธีซึ่งจะช่วยสร้างเสริมแรงขับในการพัฒนากระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศเซอร์เบียต่อไปในอนาคต

การศึกษาวิจัยเรื่อง "สู่การให้ที่แตกต่าง: การศึกษาวิจัยรูปแบบ ลักษณะ และกลไกของการให้เพื่อสังคม

การศึกษาวิจัยเรื่อง "สู่การให้ที่แตกต่าง: การศึกษาวิจัยรูปแบบ ลักษณะและกลไกของการให้เพื่อสังคม" (มูลนิธิกองทุนไทย, 2549) เป็นการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบ ลักษณะ และกลไกของการให้เพื่อสังคม โดยจะแบ่งการให้เพื่อสังคมออกเป็น 2 ประเภท คือการให้เพื่อสังคมของบุคคลธรรมดาและการให้เพื่อสังคมของภาคธุรกิจซึ่งนอกจากนี้ยังจะมีกรณีศึกษาเกี่ยวกับการให้เพื่อสังคมแยกออกมาต่างหากอีกบทหนึ่ง โดยผลการศึกษาพบว่าการให้เพื่อสังคมของภาคธุรกิจนั้นพบว่าองค์กรธุรกิจใหญ่เป็นแหล่งการให้เกือบทั้งหมด กล่าวคือกว่า 80% ของเงินบริจาคมมาจากองค์กรธุรกิจที่มีผลประกอบการเกิน 50 ล้านบาทขึ้นไป นอกจากนี้แล้วยังมีข้อสังเกตอีกว่าในบรรดาองค์กรธุรกิจที่มีรายได้ลดหลั่นลงมานั้นมีปริมาณการให้ต่อองค์กรธุรกิจที่ค่อนข้างเสถียร ซึ่งทำให้การให้สัมพันธ์กับผลประกอบการนั้นเป็นสิ่งที่ลดลงเรื่อยๆ เมื่อผลประกอบการมากขึ้นเป็น

การเปิดโอกาสให้แนวคิดเรื่องการทำสัมพัทธ์ได้ดำเนินการอีกครั้ง ในการรณรงค์ส่งเสริมการให้ เป็นสำคัญ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอินเดีย ปี 2002”

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอินเดีย ปี 2002” (UNDP, 2002) มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดการรับรู้ถึงกระบวนการ “ความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรธุรกิจ” ในประเทศอินเดียและศึกษาถึงบทบาทขององค์กรธุรกิจในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ สังคมและเพื่อศึกษาถึงอุปสรรคในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์ความรู้ในกระบวนการ “ความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” อีกด้วย การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจซึ่ง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะรวมถึง องค์กรธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่เพื่อตอบแบบสอบถามและการตอบเชิงอภิธาน โดยศึกษาถึงมูลเหตุของการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ การ เรียกร้องในกระบวนการ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์สำหรับ งานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ความสำคัญของกระบวนการ ความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กรธุรกิจ

สำหรับการศึกษาถึงมูลเหตุของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ธุกิจพบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศอินเดียใน ปัจจุบันส่วนใหญ่มีปัจจัยมาจากผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก โดยพบว่า 75 % มาจากพนักงานในองค์กร 66 % มาจากกลุ่มลูกค้า 60 % มาจากชุมชนรอบข้างและ 63 % มาจากผู้มีอำนาจตัดสินใจใน องค์กร ในขณะที่ผลการศึกษาถึงด้านการเรียกร้องในกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กรธุรกิจพบว่ามีจำนวนตัวเลขถึง 81 % จากกลุ่มตัวอย่างที่เรียกร้องถึงปัญหาด้านจริยธรรมใน การดำเนินงานและ 76% ในด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ 72 % เรียกร้องถึงการยืดหยุ่น ในกฎระเบียบและ 76 % เรียกร้องถึงมาตรการด้านสุขภาพและความปลอดภัยจากองค์กร

นอกจากนี้แล้วการศึกษาถึงการวางแผนกลยุทธ์สำหรับงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรธุรกิจพบว่า 98 % อธิบายว่าการวางแผนกลยุทธ์สำหรับงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กรธุรกิจนั้นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรและ 80 % กล่าวว่า เป็นหน้าที่ของพนักงานทุก คนในองค์กรและ 61% บอกว่าจำเป็นต้องวางแผนร่วมกันของผู้ถือหุ้นด้วยและในขณะเดียวกัน

67 % บอกว่าการวางแผนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจำเป็นจะต้องให้ชุมชนรอบข้างที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานด้วย

ในด้านการศึกษาถึงการเล็งเห็นความสำคัญของกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในองค์กรธุรกิจนั้นพบว่ามีเพียง 38 % ของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจว่าจะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน