

# การศึกษาการทำซีเอสอาร์ โดยใช้แนวคิด enlightened self interest ของ JAMES E. GRUNIG พร้อมกรณีศึกษาอก-ในประเทศ

อัญญา วรรณสุด\*  
รุ่งนภา พิตรปรีชา\*

## บทคัดย่อ

**ก**ารแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate social responsibility :CSR) กลายเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจจากองค์กรธุรกิจทั่วโลก โดยที่ในประเทศไทยนั้น ยังมีข้อวิพากษ์วิจารณ์อยู่มากในเรื่องการขาดแนวทางการทำซีเอสอาร์แบบยั่งยืน บทความนี้จะนำเสนอการทำซีเอสอาร์ตามแนวคิดของ enlightened self interest ของ James E. Grunig ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (The corporate social responsibility view) ที่ขัดแย้งต่อสำนักคิดตลาดเสรีซึ่งเป็นแนวทางหลักของการทำซีเอสอาร์แต่ดั้งเดิม โดยชี้ว่าการที่องค์กรมุ่งหวังผลกำไรสูงสุด ย่อมทำให้องค์กรธุรกิจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นจำนวนมาก และต่อสังคมโดยรวมอย่างมากอีกด้วย มุมมองใหม่นี้จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และแนวคิดการรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง (Enlightened self interest)

แนวคิดการรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง (Enlightened self interest) มีหลักการสำคัญคือ : ธุรกิจจะดำเนินไปด้วยดีทางการเงิน ถ้าทำ ความดีตามหลักจริยธรรม (Businesses do well by doing good.) เนื่องจากจะทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน และได้รับความนับถือมากขึ้นจากตลาด ดังนั้นธุรกิจที่ลงทุนประพฤติ

\* อัญญา วรรณสุด (นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552) และ รุ่งนภา พิตรปรีชา (M.A. in Communications, Fairfield University) ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาการประชาสัมพันธ์และรองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษารายวิชา 2800717 สัมมนาประเด็นปัญหาและแนวโน้มการประชาสัมพันธ์ หลักสูตรนิเทศศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาคการศึกษาปลาย ปีการศึกษา 2552 โดยมี รองศาสตราจารย์ รุ่งนภา พิตรปรีชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ได้รับการประเมินผลในระดับดีมาก

ตามจริยธรรมซึ่งถือเป็นการลงทุนเพียงระยะสั้น แต่จะได้เก็บเกี่ยวผลตอบแทนในระยะยาว

หน่วยงานการประชาสัมพันธ์นับเป็นหน่วยงานหลักขององค์กรในการนำหลักการนี้ไปสู่การปฏิบัติ โดย Grunig ได้อธิบายว่าแรงกดดันที่จะให้องค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ก่อให้เกิดความจำเป็นในการปรับแม่แบบการประชาสัมพันธ์ให้บรรลุถึงการสื่อสารที่สมดุลโดยการปรับแม่แบบการสื่อสารสองทางแบบสมมาตร (Two-way Symmetric model of public relation) แทนที่ แม่แบบการประชาสัมพันธ์แบบอื่นเนื่องจากมีความเหมาะสมต่อการปรับตัว และต่อรองขององค์กรกับระบบอื่นๆ ที่อยู่ร่วมกันในระบบใหญ่ (suprasystem) Grunig ยังได้นำเสนอโมเดล ที่จัดกลุ่มความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ในรูปแบบของวงกลมซ้อนกัน 3 ชั้น โดยมีองค์ประกอบจากวงในไปสู่วงนอกคือ วงที่หนึ่ง (ในสุด) คือ สมรรถนะของ

องค์กรในการกิจพื้นฐานทางเศรษฐกิจของบริษัท เช่น การผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การสร้างตำแหน่งงาน วงที่สอง คือ ผลลัพธ์ที่มาจากกิจกรรมที่องค์กรทำเพื่อมีผลกับกลุ่มต่างๆ นอกองค์กร เช่น การผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีการจัดการป้องกันมลพิษ, การจ้างงานที่มีความเท่าเทียม วงที่สาม (นอกสุด) คือ ความเกี่ยวพันขององค์กรที่ช่วยแก้ปัญหาสังคมต่างๆ (general social problems) ในระดับกว้างออกไป

ในขณะที่ยังไม่มีข้อสรุปว่าในวงกลมสามชั้นนั้น องค์กรควรเน้นวงกลมวงใดก่อนหลังในการทำ CSR บทความนี้ได้แสดงการวิเคราะห์ตัวอย่างองค์กรที่มีความโดดเด่นในการทำ CSR ทั้งในระดับโลกและในประเทศไทย เพื่อเป็นกรณีศึกษาในการประยุกต์ใช้แนวคิด enlightened self interest ของ Grunig ไปสู่การปฏิบัติ

## Abstract

**D**espite a strong interest from the business sector in the concept of corporate social responsibility, a sustainable CSR approach remains largely unexplored. This article discusses the concept of “enlightened self interest” developed by James E. Grunig which postulates that businesses will do well by doing good. The idea of “enlightened self interest” is based on the belief that ethical behavior is a short-term investment, but it promises to produce long-term interest.

Grunig presents three levels of corporate social responsibility in a 3-circle model. The innermost circle refers to the basic economic mission of a given business such as the ability to turn out goods and services which respond to the

need of consumers and to create employment. The middle circle refers to the output of business that affects external groups like the production of goods and services which are environmentally-friendly and lead to equal employment. The third circle is related to the potential of a given business to help solve the broader, general social problems. However, Grunig has yet to clarify the order of priority among the three circles. This article also explores some examples of prominent corporate social responsibility performances at the world-level as well as local-level. The issue at hand is how to apply Grunig’s concept of “enlightened self-interest” effectively to real world situations.

## ungha

ในช่วง 4-5 ปีมานี้ *ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร* (Corporate social responsibility : CSR) – ซึ่งเป็นความพยายามของธุรกิจที่จะให้ประโยชน์สู่สังคมและสิ่งแวดล้อม ได้กลายมาเป็น หัวข้อที่โดดเด่น อันเป็นสิ่งที่วงการธุรกิจระดับโลกให้ความสำคัญ ส่งผลให้องค์กรธุรกิจในระดับโลกรวมถึงในประเทศไทยหลายแห่ง ต้องปรับตัวตามแนวคิดดังกล่าว

แต่เดิม องค์กรธุรกิจที่คำนึงถึงเกียรติภูมิของบริษัท (corporate reputation) และ ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR) มักจะเป็นกลุ่มบริษัทที่เผชิญกับความเสี่ยงเนื่องจากการประกอบธุรกิจที่ต้องเผชิญกับข้อกำหนดทางกฎหมายของรัฐ หรือเป็นอุตสาหกรรมแบบผูกขาด แต่เมื่อถึงยุคที่การแพร่หลายของสื่อสมัยใหม่ที่ทำให้การเข้าถึงข้อมูล (information) ของบริษัททำได้ง่ายตาย จนได้เกิดประเด็นที่ผู้บริโภคบางคนเกิดความไม่เต็มใจที่จะซื้อ หรือบางคนเลิกซื้อสินค้าและบริการของบริษัทที่พวกเขาารู้สึกว่าไม่ตอบสนองต่อประเด็นทางสังคม นี่เองจึงเป็นแรงกดดันทางด้านอุปสงค์ (demand-side pressure) ที่กดดันให้องค์กรธุรกิจต้องให้ความสำคัญต่อการทำ CSR

นอกจากนี้ยังเสริมด้วยการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ทั้งในระดับประเทศและระดับองค์กร ในช่วง ค.ศ. 1890-1920 จากเดิมซึ่งเน้นความเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ จนกระทั่งเกิดความไม่สมดุลในการพัฒนา และปัญหาทางสิ่งแวดล้อม มาสู่แนวคิด “การพัฒนาแบบยั่งยืน” (Sustainable Development) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาที่ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากการมุ่งเน้นที่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแต่เพียงด้านเดียว

แนวคิดการพัฒนาแบบยั่งยืนนี้เริ่มเข้าสู่ความสนใจของโลก (พ.ศ. 2542) เมื่อนายโคฟี อันนัน เลขาธิการสหประชาชาติในขณะนั้น ได้ออกมาเรียกร้องให้ธุรกิจทั่วโลกแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีของโลก และ

องค์การสหประชาชาติได้ประกาศ United Nations Global Compact เพื่อเป็นหลักการและกรอบการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่มุ่งบรรลุผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และในปีต่อมาองค์กรความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้บรรจุเรื่องซีเอสอาร์ไว้ในแนวทางปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติ โดยไม่เพียงแต่เสนอแนะให้บริษัทข้ามชาติคำนึงถึงซีเอสอาร์ในองค์กรเอง ยังเสนอให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้ติดต่อค้าขายเฉพาะกับคู่ค้าซึ่งมีซีเอสอาร์เช่นเดียวกัน แรงกระตุ้นดังกล่าวนี้บ่งชี้ว่ามีความก้าวหน้าตามลำดับจนกระทั่งปรากฏว่าในปี พ.ศ. 2551 มีบริษัททั่วโลกที่เข้าร่วมนโยบายขององค์การสหประชาชาติเป็นจำนวนถึง 5,000 แห่ง จาก 130 ประเทศ ถือเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 30 จากปีที่ผ่านมา

ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (CSR) ได้ก้าวสู่ความเป็นวาระนานาชาติ ดังปรากฏประเด็นการหารือเพื่อสร้างความร่วมมือเกี่ยวข้องกับ CSR นับตั้งแต่การประชุมเอเชีย-ยุโรป (Asia Europe Meeting-ASEM) ครั้งที่ 7 การประชุมกลุ่มความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างเขตเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (APEC) รวมถึง การประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 14 ซึ่งประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ

เมื่อกระแส CSR กลายเป็นวาระระดับโลก ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในประเทศไทยด้วย โดยกระแส CSR ถูกจุดประกายขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2549 จนกระทั่งได้มีการร่วมปลูกกระแสซีเอสอาร์จากภาครัฐและหน่วยงานราชการต่างๆ เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เข้าร่วมผลักดัน CSR ในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง

**แนวโน้มการใช้ CSR เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ**  
ในอีกมุมหนึ่ง การทำ CSR นับเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยธุรกิจที่สามารถนำเสนอประเด็น CSR ที่เป็นที่ปรารถนาของผู้บริโภคก็จะได้รับการ

ตอบสนองจากผู้บริโภคอย่างสำคัญ ประเด็นนี้ ได้รับการสนับสนุนจากบทความทางการสื่อสารการตลาดบางแห่งที่เสนอว่า CSR ได้กลายมาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่เป็นกระแสหลัก (a mainstream marketing strategy) ในปัจจุบันเลยทีเดียว<sup>1</sup>

การจัดอันดับบริษัทชั้นนำ 500 อันดับในสหรัฐอเมริกา (Fortune 500 companies) พบว่าบริษัทหลายแห่งได้ทำ CSR อย่างเข้มข้น โดยบางบริษัทเน้นประเด็นสิ่งแวดล้อม, การวางกลยุทธ์กิจกรรมสาธารณกุศล (developed strategic philanthropy programmes) หรือการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะหลักทางสังคม (new products with social attributes)

ตัวอย่างบริษัทชั้นนำระดับโลก ที่ทำ CSR และสามารถทำการสื่อสารประเด็น CSR ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนเมื่อทำการสอบถามผู้บริโภคว่าแบรนด์ใดที่ทำการสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมได้ดี ก็จะได้รับปฏิกิริยาถึงเป็นอันดับต้นๆ (the most frequent responses (in rank order) by brand) ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 1 แบรินด์ที่มีการสื่อสารการทำ CSR อย่างมีประสิทธิภาพ (EFFECTIVE CSR COMMUNICATORS)
1= Starbucks
1= Body Shop
3= GE
3= Wal-Mart
5= 'No company is doing good job'
5= Toyota
5= Whole Foods
8= Ben & Jerry's
8= Method
12= BP
12= Product (RED)
12= Patagonia
12= Seventh Generation

Source: Global Change Network

### บทบาทของการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ในการทำ CSR ขององค์กร

สำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมในแนวทางการทำประชาสัมพันธ์นั้น กล่าวได้ว่า “การประชาสัมพันธ์ คือ การนำเอาความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติ”<sup>2</sup>

แม้ว่าจากการศึกษาประวัติศาสตร์ การประชาสัมพันธ์ในอดีตเกิดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือทางการตลาด แต่เมื่อองค์กรธุรกิจเริ่มมาถึงจุดตระหนักว่าความเข้าใจจากสังคมมีความสำคัญพอๆ กับการความสำเร็จเชิงธุรกิจ นอกจากนี้ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารของบริษัทเข้าถึงได้อย่างง่ายดาย ได้ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และผู้บริโภค มีบทบาทมากขึ้นในการเรียกร้องให้องค์กรธุรกิจรับผิดชอบต่อสังคม ในสถานะเช่นนี้ ได้ส่งผลกระทบต่องานประชาสัมพันธ์อย่างสำคัญ

ด้านหนึ่งแน่นอนว่า นักการประชาสัมพันธ์ต้องรับบทบาทที่หนักขึ้นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่ในอีกด้านหนึ่งนับเป็นโอกาสที่ดีในการเพิ่มบทบาทของส่วนงานประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจาก ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคม ได้กลายมาเป็นเหตุผลหลักขององค์กรที่จะต้องมีส่วนงานประชาสัมพันธ์ในโครงสร้างองค์กร

จากการสำรวจความเชื่อของผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างตราสินค้า ว่าเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดใดที่มีประสิทธิภาพสูง ในการดึงดูดผู้บริโภคให้เข้าร่วมในกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผลปรากฏดังตารางหน้าถัดไป

<sup>1</sup> Doing the right thing is a brand communicator's imperative. Admap Magazine. April 2009, Issue 504.

<sup>2</sup> คำพูดของ Edward L. Bernays อ้างใน Managing public relations, James E. Gruning and Todd Hunt. (1984).

เครื่องมือในการสื่อสารการตลาด	ประสิทธิภาพในการดึงดูดผู้บริโภค
การประชาสัมพันธ์ (Public relations)	55.4%
การตลาดแบบปากต่อปาก (Word-of-mouth ; WOM)	46.5%
สื่อออนไลน์ (Online)	36.9%
การตลาด ณ จุดขาย และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ (On-site marketing and packaging)	26.1%
การโฆษณา (Advertising)	12.7%

Source: Online survey, December 2008. Respondents were 160 brand communications professionals at Omnicom companies around the world

จากข้อมูลทำให้เห็นได้ชัดเจนว่า การประชาสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำซีเอสอาร์ แต่สิ่งที่ควรพิจารณาเมื่อกระแสซีเอสอาร์ไหลบ่าเข้าสู่วงการธุรกิจไทย คือ มีการตั้งข้อสังเกตโดย ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา<sup>1</sup> ว่าการทำซีเอสอาร์ของหลายองค์กรในประเทศไทยนั้นยังมีลักษณะเป็น “ซีเอสอาร์เทียม” คือจัดกิจกรรมเพื่อสังคมตามกระแสความนิยมฉาบฉวยหรือจัดในลักษณะเป็นกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเพื่อสร้างสีสันการประชาสัมพันธ์ให้กับองค์กรของตัวเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหวังผลทางยอดขาย ซึ่งทำให้ชุมชน สังคม ไม่ได้รับประโยชน์อะไรเลย ดร.พิพัฒน์ยังกล่าวเพิ่มเติมว่าการแจกของบางอย่าง การบำรุงรักษาเรื่องสิ่งแวดล้อม ไปปักคั่นกล้า ไม่ได้ทำอย่างจริงจัง องค์กรธุรกิจเอาไปทำงานน่าเป็นห่วง<sup>2</sup>

ในสถานการณ์กระแสการทำซีเอสอาร์ที่ส่วนงานประชาสัมพันธ์กำลังมีบทบาทสำคัญมากขึ้นทุกขณะนี้ การหาองค์ความรู้ในการทำการประชาสัมพันธ์ ให้สอดคล้องกับกระแสการทำ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยจึงนับว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง งานวิจัยเอกสารครั้งนี้ มุ่งศึกษาแนวคิด

enlightened self interest ของ JAMES E. GRUNIG เพื่อนำมาพัฒนาการทำซีเอสอาร์ให้มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาใน 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 2) แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วยการประชาสัมพันธ์ ตามแนวคิด enlightened self interest ของ JAMES E. GRUNIG 3) การวิเคราะห์กรณีศึกษาการทำซีเอสอาร์ที่ประสบความสำเร็จของต่างประเทศ และในประเทศ

### แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

CSR เป็นคำย่อมาจากคำว่า Corporate Social Responsibility ซึ่งภาษาไทยใช้คำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อสังคม ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีคำนิยามซีเอสอาร์ที่เป็นสากลเป็นหนึ่งเดียว จึงทำให้มีคำนิยามที่หลากหลาย ส่งผลให้แนวทางในการนำซีเอสอาร์ไปสู่การปฏิบัติก็มีความหลากหลายเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ในรายงานฉบับนี้จะได้รวบรวมคำนิยามจากองค์กรที่มีความสำคัญ และนักวิชาการ ที่ได้ให้ไว้ดังต่อไปนี้

<sup>1</sup> “ซีเอสอาร์...จริงหรือ?? ดาบสองคมสร้างแบรนด์ให้ยั่งยืน” หนังสือพิมพ์บิสิเนสไทย - 13 กุมภาพันธ์ 2550

<sup>2</sup> “ซีเอสอาร์เทียมครองเมือง!” หนังสือพิมพ์บิสิเนสไทย 23 กันยายน 2551

### คำจำกัดความของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

องค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (UNIDO) ให้ความหมายไว้ว่า CSR เป็นแนวทางการจัดการที่มุ่งให้วิสาหกิจผสมผสานการดำเนินธุรกิจกับความห่วงใยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ให้ความหมายไว้ว่า CSR เป็นความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องขององค์กรธุรกิจในการสร้างความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจพร้อมไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน และครอบครัว ตลอดจนชุมชน และสังคม

Kotler และ Lee (2005) ได้ให้คำจำกัดความของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ว่าเป็นพันธสัญญาขององค์กรที่จะมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยทรัพยากรของบริษัท ทั้งในรูปของเงินและไม่ใช่ ทั้งนี้ด้วยความสมัครใจ ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่ออย่างแท้จริง เพื่อให้สังคมที่องค์กรตั้งอยู่มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งในด้านมนุษย์ (Human Condition) และในด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental issues)

วิกิพีเดีย Wikipedia ให้ความหมายไว้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นแนวคิดที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการประกอบกิจการของตนต่อผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น รวมทั้งสิ่งแวดล้อม และพันธกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้อาจเกินเลยกว่าที่กฎหมายกำหนดคือ หมายรวมถึงการทำดีตามใจสมัครด้วยก็ได้ (แต่ต้องไม่ละเลยการปฏิบัติตามกฎหมาย)

สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กรในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

### พัฒนาการของแนวคิดซีเอสอาร์

อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดเรื่องการเรียกร้องให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแนวคิดที่มีร่องรอยความสำคัญมาตั้งแต่เมื่อ 200 กว่าปีก่อน จากเหตุการณ์ที่บริษัทอีสต์ อินเดีย ในอังกฤษถูกคว่ำบาตรจากประชาชนด้วยการไม่ซื้อสินค้าเนื่องจากการใช้แรงงานทาส ทำให้ท้ายที่สุดบริษัทจะต้องหันมาให้ความสำคัญในเรื่องสิทธิมนุษยชนมากขึ้น

บริบทเหล่านี้ทำให้แนวคิดที่ให้บริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคมเริ่มได้รับความสนใจและมีการพูดถึงกันตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา จากหลายแนวความคิด และมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน

เริ่มจากปี ค.ศ. 1940 ที่ศาสตราจารย์ Theodor Krepes จาก Stanford Business School ได้กล่าวถึงการทำรายงานเพื่อแสดงถึงการกระทำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในชื่อว่า "Social Audit"

ต่อมาในปี ค.ศ. 1953 Howard Bowen ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Social Responsibilities of the Businessman ซึ่ง Carroll (1999) ได้กล่าวยกย่อง Howard Bowen ว่าเป็น "บิดาแห่ง CSR"

Carroll (1979) ได้นำเสนอโมเดลซีเอสอาร์ที่ได้ใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วงทศวรรษ 1970 กำหนดความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ใน 4 องค์กรประกอบคือ เศรษฐกิจ, กฎหมาย, จริยธรรม, ความรอบคอบเกี่ยวกับการตัดสินใจ (discretionary) จนกระทั่งผู้เสนอได้ปรับปรุงโมเดลใหม่ในปี 1991 ในรูปของปิรามิดหรือ The Pyramid of Corporate Social Responsibility (Carroll, 1991) โดยมีสมรรถนะทางเศรษฐกิจเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญที่สุดจึงเป็นฐานของปิรามิดชั้นต่อมาก็คือกฎหมาย ชั้นต่อมาก็คือจริยธรรม และชั้นสุดท้ายคือการบริจาค (philanthropic) ซึ่งมาแทนองค์กรประกอบ ความรอบคอบเกี่ยวกับการตัดสินใจ discretionary ในโมเดลเก่า ทั้งนี้นักวิชาการหลายๆคนรวมทั้งนักเศรษฐศาสตร์ได้ปฏิเสธแนวคิดการบริจาคในฐานะเป็นหลักปฏิบัติของธุรกิจ (Friedman, 1970 ; Lantos, 2001) Carroll ได้ชี้ว่าการบริจาคมันแม้ว่าจะเป็น

องค์ประกอบที่น่าปรารถนา แต่ก็สำคัญน้อยกว่า องค์ประกอบอีก 3 องค์ประกอบ และสิ่งที่เขาเสนอไว้คือ องค์ประกอบ 4 ส่วนนั้นเป็นโครงสร้างที่แยกจากกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าองค์ประกอบให้ความสำคัญต่อแต่ละองค์ประกอบเท่าเทียมกัน

แนวคิดเรื่อง CSR ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย จนกระทั่งปี ค.ศ. 1960 แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลายๆแนวคิดและทฤษฎีเข้ามาประยุกต์ร่วมด้วย เช่น Legitimacy Theory, แนวคิด Social Contract และ Public Responsibility, Stakeholder Theory, Business Ethics และ Corporate Citizenship ภายใต้อิทธิพลสังคมโลกในยุคนั้นที่ธุรกิจได้ขยายไปสู่ระดับนานาชาติและเติบโตอย่างรวดเร็วทั้งในแง่ขนาดและอำนาจ การทำกิจกรรมเพื่อสังคมจึงมีน้อยมาก (Carroll, 1999 ; Wood, 1991) ซึ่งต่อมาปัญหาเรื่องการ

ขาดจริยธรรมและความไม่รับผิดชอบของบริษัทเหล่านี้เริ่มมากขึ้น จนเกิดการตื่นตัวของสาธารณะต่อประเด็นปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริโภคและองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) สามารถติดตามการทำธุรกิจของบริษัทผ่านสื่อต่างๆ รวมทั้งอินเทอร์เน็ต ทำให้บริษัทถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะทำธุรกิจในประเทศใด

การตื่นตัวนั้นมีผลกระทบแม้กระทั่งต่อบริษัทขนาดใหญ่ อย่างเช่น Nike<sup>1</sup> และ Wal-Mart ที่สั่งซื้อเสื้อผ้าและรองเท้าจากผู้ผลิตในประเทศกำลังพัฒนาในราคาที่ถูกลงมาก และนำไปทำกำไรให้กิจการอย่างมหาศาล และ Shell<sup>2</sup> ที่ถูกเผยแพร่ข่าวโดยสื่อสารมวลชนและองค์กรเอกชนว่า มีการทำลายสิ่งแวดล้อมทำให้สูญเสียความเชื่อมั่นจากสาธารณะต่อองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อไปสู่อุตสาหกรรม และการลงทุนของผู้ถือหุ้นอีกด้วย



Corporate Social Responsibility pyramid  
Source: after Carroll 1991

<sup>1</sup> อ้างอิงจาก [http://www.thirdworldtraveler.com/Boycotts/NikeFacts\\_GX.html](http://www.thirdworldtraveler.com/Boycotts/NikeFacts_GX.html)

<sup>2</sup> อ้างอิงจาก <http://archive.greenpeace.org/comms/ken/murder.html> และ <http://michaelbluejay.com/sri/>

ในปี ค.ศ. 2001 Lantos ได้พัฒนางานของ Carroll จนจัดกลุ่มซีเอสอาร์เป็น 3 รูปแบบ คือ จริยธรรม (ethical), การยึดหลักปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (altruistic), กลยุทธ์ (strategic) โดย Lantos มองว่าการปฏิบัติทางซีเอสอาร์ตามจริยธรรมเป็นขั้นต่ำสุดที่จะเติมเต็มการทำกำไรของธุรกิจ, กฎหมาย, และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Lantos ได้โต้แย้งประเด็นที่ว่าซีเอสอาร์เชิงกลยุทธ์ (strategic CSR) : ซึ่งหมายถึงองค์กรจะเข้าร่วมกิจกรรมการกุศลเฉพาะที่จะสร้างผลประโยชน์ทางการเงินแก่องค์กรอันเนื่องมาจากการสร้างภาพที่ดีนั้นจะต้องปฏิบัติตามการยึดหลักปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้งเท่านั้น จึงจะสามารถได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ถือหุ้น

แนวคิดเหล่านี้แม้จะต่างมุมมอง แต่มีองค์ความรู้ที่ได้ตรงกันคือ องค์กรไม่ได้ดำเนินการอย่างโดดเดี่ยวจากสังคมที่ตนอยู่

### ข้อโต้แย้งต่อประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

มี 2 สำนักคิดที่โต้แย้งกันต่อประเด็นดังกล่าว ได้แก่

- มุมมองตลาดเสรี (The free market view)
- มุมมองความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (The corporate social responsibility view)

#### มุมมองตลาดเสรี (The free market view)

บางทีเรียกว่ามุมมองเศรษฐกิจ (Economic Approach) เป็นมุมมองทางเศรษฐศาสตร์แบบดั้งเดิม ซึ่งนักเศรษฐศาสตร์จะแยกหน้าที่ทางสังคมออกจากหน้าที่ทางเศรษฐกิจ โดยถือสิทธิ์ว่าธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อพื้นฐานในการสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับเจ้าของและผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ

Adam Smith (1863, อ้างถึงใน Lantos, 2001) นักเศรษฐศาสตร์รุ่นบุกเบิกที่ทั่วโลกยกย่องนับถือในฐานะ

“บิดาแห่งทุนนิยมเสรี” (father of laissez-faire capitalism) เป็นคนแรกที่ได้เสนอว่าโดยการแสวงหาผลกำไรนี้เอง บริษัทจะสร้างสินค้าที่ยอดเยียมให้กับสังคม นั่นคือสินค้าที่ผู้ผลิตมีความถนัด ราคาดี และในปริมาณที่เหมาะสม ในขณะที่ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าและบริการที่ตนเองต้องการ ทุกคนจึงมีอิสระสามารถมุ่งแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดให้กับตนเอง โดยระบบจะมี “มือที่มองไม่เห็น” (invisible hand)<sup>1</sup> แห่งตลาดเสรีช่วยบันดาลให้ทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดี และทำที่สุดทุกคนในสังคมจะมีความมั่งคั่งสมบูรณ์ขึ้นจนแก้ปัญหาทางสังคมไปเอง

ยังมีแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล Milton Friedman (1970) ได้เสนอแนวคิดที่มีชื่อเสียงและกลายมาเป็นแนวคิดกระแสหลักในการทำซีเอสอาร์ว่า ธุรกิจเอกชนไม่มีหน้าที่ไปยุ่งกับการตอบแทนสังคม หน้าที่หลักของธุรกิจคือ การสร้างผลกำไรตอบแทนให้ผู้ถือหุ้นตามบทบาทหลักของตนเอง (“business of business is business”) การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสก็ถือว่าเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว งานที่ทำให้สังคมเป็นหน้าที่ขององค์กรอื่นซึ่งเขาทำหน้าที่กันอยู่แล้ว

#### ข้อโต้แย้งที่สำคัญของมุมมองตลาดเสรี ต่อ CSR

- ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ธุรกิจต้องมีนั้นไม่มีเพียงประการเดียว คือ ต้องสร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น (shareholder)
- การใช้ทรัพยากร (resources) ของบริษัทที่มีประสิทธิภาพจะลดลง
- การที่ธุรกิจยึดติดกับเป้าหมายทางสังคมจะทำให้เป้าหมายหลักดั้งเดิมของบริษัทเจือจางลง
- จะเกิดปัญหาด้านการจัดการ เนื่องจากองค์กรไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าอะไรคือประโยชน์ของสังคม เนื่องจากประโยชน์ของสังคมมักกว้างมาก และไม่มีขอบเขตที่แน่นอน
- ดันทุนที่เกิดขึ้น จะถูกผลักภาระไปยังผู้บริโภค

<sup>1</sup> “มือที่มองไม่เห็น” (invisible hand) เป็นศัพท์ที่ Adam Smith ใช้อธิบายธรรมชาติในการควบคุมระบบของตลาดเสรี เกิดขึ้นจากการรวมกันของแรงผลักดันของประโยชน์ตนเอง (self-interest), การแข่งขัน (competition), และอุปสงค์อุปทาน (supply and demand) ซึ่งจะมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรในสังคม

- การทำ CSR จะลดประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ (economic efficiency) และผลกำไร
- ผู้บริหารองค์กรมีหน้าที่บริหารบริษัทเพื่อผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ไม่ใช่เพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
- กิจกรรม CSR จะก่อต้นทุนเพิ่มเติม ซึ่งลดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร
- CSR ควรจะเป็นข้อเสนอสำหรับรัฐบาลหรือปัจเจกบุคคล มากกว่าองค์กรธุรกิจ

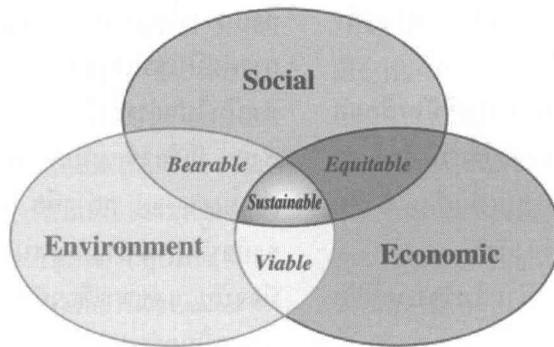
แต่ถึงกระนั้นก็ดี ภายใต้ Economic Approach ทำให้แนวคิดทางซีเอสอาร์ยังคงมีลักษณะการให้ความสำคัญต่อความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจในการจะทำกิจกรรมใดๆ รวมถึงการทำซีเอสอาร์ ดังเช่น Lantos (2001) ใช้คำศัพท์ว่า “Economic CSR” เพื่ออธิบายกิจกรรมซีเอสอาร์ที่มุ่งหาผลกำไร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรใช้อ้างกับสังคมว่าบริษัทได้จ่ายภาษีและจ่ายค่าจ้างให้ลูกจ้างแล้ว นักเศรษฐศาสตร์บางคนไปไกลถึงขนาดกล่าวว่าบริษัทสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้แล้วเพียงแค่ทำตามกฎหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น (Carr, 1996)

#### มุมมองความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (The corporate social responsibility view)

เวลาต่อมา มีผู้ที่เห็นด้วยกับ Friedman น้อยลง เนื่องมาจากปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่กลายเป็นความตระหนักและความกดดันกลับมายังองค์กรธุรกิจ ในฐานะส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงงาน CSR ไปได้ ในที่สุดได้เกิดแนวคิดการสร้าง “ความยั่งยืนขององค์กร (corporate sustainability)” ซึ่งกลายมาเป็นกระบวนทัศน์ที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้เสนอว่า จุดหมายของธุรกิจตามกระบวนทัศน์เดิม ที่เน้นเรื่องการสร้างผลกำไรสูงสุด (profit maximization) การสร้างผลตอบแทนสูงสุด (return maximization) และการสร้างความมั่งคั่งสูงสุด (wealth maximization) เพื่อประโยชน์กับเจ้าของ

กิจการ หรือผู้ถือหุ้น (stockholders) นั้นไม่สัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจยุคใหม่อีกต่อไป แต่หากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคม ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainable development) กล่าวคือ กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นจึงต้องคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (fairness) กิจกรรมของธุรกิจนั้นจึงต้องมีส่วนส่งเสริมสถานะความเป็นอยู่ที่ดี (wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อมด้วยการปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม เป็นต้น

ทั้งนี้ ปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นกับโลกในอนาคตมีมากมาย ทั้งในแง่จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น ผู้คนเคลื่อนย้ายจากสังคมชนบทเข้าสู่เมืองมากขึ้น ทำให้มีความต้องการด้านพลังงาน การใช้ทรัพยากรต่างๆ เพิ่มมากตามไปด้วย ขณะที่การผลิตของบริษัทก็มีการทำลายทรัพยากร ทำให้ภาคธุรกิจ นักวิจัย นักวิชาการ และเอ็นจีโอทั่วโลก หันมาตระหนักถึงและรวมหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างยั่งยืน โดยมองโลกในระยะยาวขึ้น และให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนในสังคม ขณะที่ภาคธุรกิจต้องปรับตัวเองไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการย้ายจุดเน้นจาก single bottom line ที่เน้นเรื่องผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและการเงิน ไปเป็นการให้ความสำคัญกับเรื่อง Triple Bottom Line คือ การสร้างสมดุลกับมุมมองทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นั่นคือ การสร้างการเติบโตของธุรกิจ การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และการเกื้อกูลต่อสังคมรอบข้าง รวมถึงการดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับธุรกิจในอนาคต



The Tripple Bottom Line (1997) ของ John Elkington

Source: *Cannibals with forks*, 1997

**ข้อโต้แย้งที่สำคัญของมุมมองความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อ CSR**

- ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องของจริยธรรมที่ต้องทำ

- การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจะพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร

- การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถสร้างผลกำไรได้

- การพัฒนาสิ่งแวดล้อม จะเป็นประโยชน์กับองค์กร

- การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจะดึงดูดนักลงทุนบางกลุ่ม

- การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน/ลูกจ้าง

- การทำ CSR นับเป็นความจำเป็น เพื่อองค์กรจะสามารถหลีกเลี่ยงกฎข้อบังคับต่างๆ ที่อาจเกิดตามมา หากองค์กรไร้ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งข้อบังคับเหล่านั้นอาจจะมากเกินกว่าจะยอมรับได้

- การทำ CSR ช่วยปรับภาพปัญหาทางสังคมที่บริษัทเป็นสาเหตุได้

มุมมองนี้ เป็นมุมมองที่เห็นว่า มุมมองเศรษฐกิจ (Economic Approach) ได้มองข้ามความเป็นจริงที่ว่า ความพยายามที่จะได้รับผลกำไรสูงสุดนั้น

- องค์กรธุรกิจย่อมส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นจำนวนมาก

- และย่อมส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวมมาก มุมมองนี้จึงประกอบด้วยทฤษฎี-แนวคิดที่สำคัญ

2 ส่วน คือ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) และตัวแบบการรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง (Enlightened self interest Model)

**ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory)**

ทฤษฎีนี้มองธุรกิจในฐานะ “กลุ่มของบรรดาปัจเจกชนที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีความเชื่อมโยงต่อกันทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น” (Rowley, 1997) ที่สามารถจะรวมใครก็ได้ที่สามารถ “ส่งผลกระทบต่อและได้รับผลกระทบจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร, 1984)

แนวคิดนี้สนับสนุนให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มิใช่เฉพาะต่อเจ้าของและผู้ถือหุ้น แต่รวมทั้ง พนักงาน ชุมชนท้องถิ่นที่ตั้งอยู่ รัฐบาล ลูกค้า และสังคมซึ่งเป็นที่หัวใจสำคัญในการทำซีเอสอาร์<sup>1</sup> เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีผลอย่างสำคัญต่อการลงทุนของบริษัท กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการที่ธุรกิจต้องมีความ

<sup>1</sup> จุลสารฉบับพิเศษ ประชาชาติธุรกิจ กลยุทธ์ WIN-WIN “ธุรกิจ-สังคม” 12 มีนาคม พ.ศ. 2551, หน้า 4.

รับผิดชอบต่อสังคมนั้น หากกล่าวเจาะจงถึงกลุ่มคนในสังคมที่ธุรกิจควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง กลุ่มนี้ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (stakeholder) นั้นเอง

มุมมองนี้ได้แยกแยะระหว่าง

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฐมภูมิ (primary stakeholders) ได้แก่ ลูกค้า ลูกจ้าง ผู้จัดการวัตถุดิบ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุติยภูมิ (secondary stakeholders) ได้แก่ สื่อ และ NGOs

หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้คือ ยิ่งธุรกิจสามารถสร้างประโยชน์ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากเท่าใด ธุรกิจนั้นก็ยิ่งได้รับการยอมรับจากสังคมและจะสามารถดำเนินกิจการไปได้ได้อย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น เป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และใช้เวลายาวนานในการสั่งสมการรับรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ด้วยเหตุดังกล่าว คำว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญมากสำหรับแนวคิดนี้

#### ตัวแบบการรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง (Enlightened self interest model)

แนวคิดการรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง เป็นปรัชญาทางจริยธรรมที่เชื่อว่า บุคคลที่ได้ประพฤติดีเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น หรือประโยชน์ของกลุ่มที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่ง ในท้ายที่สุดแล้วจะได้ผลเท่ากับเป็นการสร้างประโยชน์เพื่อตนเอง<sup>1</sup>

แนวคิดนี้ มีรากฐานมาจากงานของ Alexis de Tocqueville (1835) ที่ทำการศึกษาคุณลักษณะเด่นของชาวอเมริกันที่ชอบอธิบายการกระทำในชีวิตประจำวันของพวกเขา ด้วยหลักของประโยชน์ที่พวกเขาเข้าใจกันว่าเป็น "การเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับประโยชน์ตนเอง" (self-Interest rightly understood) นั่นคือ การตระหนักด้วยความพึงพอใจในการที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเต็มใจที่จะสละเวลาและ

ทรัพย์สินเพื่อสวัสดิภาพของรัฐ ความเข้าใจนี้ทำให้คนอเมริกันอาสาที่จะรวมตัวกันเป็นกลุ่ม หรือสมาคมเพื่อที่จะขยายประโยชน์ของกลุ่มออกไป และเนื่องด้วยเหตุนี้ก็จะเป็นการตอบสนองต่อประโยชน์ส่วนตัวในที่สุด<sup>2</sup>

ในการนิยามให้ชัดเจนขึ้น Laurence Thomas (1989) ให้คำนิยาม "การรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง" (the Enlightened Self-interest) ว่า "ความเต็มใจของปัจเจกชนหรือองค์กรที่จะปล่อยผลประโยชน์ในปัจจุบันไปเพื่อจะได้ประโยชน์ข้างหน้าที่ยิ่งใหญ่กว่า"

ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวคิด "การรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง" (the Enlightened Self-interest) จึงเป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยเส้นทางที่มีต้นทุน และไม่สะดวกสบายในปัจจุบัน แต่เชื่อได้ว่าจะมีประโยชน์อย่างสำคัญในระยะยาว

นอกจากนี้ ยังมีคำอธิบายจาก the Enlightened Self-interest model ของ Wallich และ McGowan (1970) ที่ได้รับทุนจาก the committee for economic development โดยมีความมุ่งหวังที่จะเสนอเหตุผลสนับสนุนแก่องค์กรธุรกิจในการลงทุนในการทำซีเอสอาร์ ว่าจากการที่แนวทางการลงทุนแบบดั้งเดิมได้นำเสนอให้บริษัทเข้าเกี่ยวข้องแต่เฉพาะกิจกรรมที่สร้างผลประโยชน์ (private benefit) แก่บริษัท โดยผลประโยชน์นั้นเมื่อลดต้นทุนแล้วมากกว่าหรือเท่ากับโอกาสอันเป็นทางเลือกอื่นๆในการลงทุน ดังนั้นถ้าหากจะมีประโยชน์ใดที่ไหลไปสู่ส่วนอื่นๆ นอกบริษัทนั้นย่อมหมายความว่าได้ผ่านการคำนวณต้นทุนกำไรของบริษัทมาแล้ว แต่โมเดลใหม่นี้ มีนัยยะว่าบริษัทอาจจะลงทุนในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ซึ่งผลประโยชน์ (private benefit) น้อยกว่าหรือเท่ากับต้นทุน (private cost) การลงทุนประเภทนี้มักจะมาจากความสนใจของเจ้าของธุรกิจซึ่งมีการลงทุนในบริษัทหลายบริษัท โดยการคาดหวังว่ากิจกรรมนั้นจะให้ประโยชน์กับ

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Enlightened\\_self-interest](http://en.wikipedia.org/wiki/Enlightened_self-interest)

<sup>2</sup> <http://www.learningtogive.net/papers/paper23.html>

กลุ่มบริษัทที่ถืออยู่หรือทั้งกลุ่มอุตสาหกรรม ด้วยเหตุดังกล่าวเกณฑ์ในการตัดสินใจลงทุนของบริษัทจะต้องขยายไปพิจารณาผลตอบแทนต่อทั้งกลุ่มบริษัท (group rate of return) ไม่ใช่พิจารณาผลตอบแทนเฉพาะบริษัทเดียว (private return)

### แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วยการประชาสัมพันธ์ตามแนวคิด enlightened self interest ของ JAMES E. GRUNIG

ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคม ต่องานประชาสัมพันธ์

กล่าวได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสำคัญอย่างมากกับงานประชาสัมพันธ์ ดังปรากฏในการปาฐกถาของเอ็ดเวิร์ด แอล. เบอร์เนต (Edward L. Bernays) ผู้บุกเบิกการทำประชาสัมพันธ์ในยุคเริ่มต้น ร่วมกันมากับ ไอวี ลี (Ivy Lee) ได้แสดงปาฐกถาต่อหน้าที่ประชุมการศึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ ณ มหาวิทยาลัยบอสตัน ในเดือนสิงหาคม ค.ศ. 1980 ว่า “การประชาสัมพันธ์ คือการปฏิบัติการทางการประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งถือเป็นกุญแจสู่อนาคตของอเมริกา”

ฮาร์โรลด์ เบอร์สัน (Harold Burson) แห่ง Burson-Mars-teller ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ในยุคบุกเบิก และได้รับการยกย่องจากนิตยสาร PR Week ว่าเป็นบุคลาการทางการประชาสัมพันธ์ที่ทรงอิทธิพลที่สุดในรอบร้อยปี (“the century’s most influential PR figure”) ได้อธิบายถึงพัฒนาการในการให้ความสำคัญต่อประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ดังนี้

ในช่วง 30 ปีแรก วงการประชาสัมพันธ์จะเน้นไปในทางการตลาดอย่างมาก งานหลักของการประชาสัมพันธ์จึงอยู่ที่การเผยแพร่เนื้อหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ นักประชาสัมพันธ์เพียงแค่ทำความเข้าใจบริษัทของตนเอง เข้าใจผลิตภัณฑ์ เข้าใจตลาด ก็เพียงพอแล้ว สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นได้ชัดเจนว่า

วัตถุประสงค์หลักของงานประชาสัมพันธ์ในช่วงแรกคือการส่งเสริมการขายนั่นเอง

แต่ในช่วงต่อมา องค์กรธุรกิจได้หยุดให้ความสำคัญต่อเศรษฐกิจเป็นหลัก และได้หันมาให้ความสำคัญกับสังคมด้วย และการทำประชาสัมพันธ์ ณ จุดนั้นเองจึงกล่าวได้ว่าเป็นการทำกรประชาสัมพันธ์ที่แท้จริง ซึ่งหลุดพ้นจากการยึดติดกับการตลาดให้ผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ในขณะที่เดียวกันนักประชาสัมพันธ์ต้องเผชิญกับปัญหาทางสังคมที่มากมายมหาศาลที่มารุมเร้าองค์กร และบรรดาหน่วยงานองค์กรพัฒนาเอกชนในด้านต่างๆ ทั้งสิทธิผู้บริโภค และอนุรักษ์ธรรมชาติ สิทธิสตรี และการจ้างงานคนกลุ่มน้อย ต่างมีพลังมากขึ้น เนื่องจากสามารถได้รับแรงสนับสนุนจากสาธารณะได้อย่างไม่เคยเป็นมาก่อน

ฮาร์โรลด์ เบอร์สัน ได้ชี้ว่า แรงกดดันเหล่านี้ ได้สร้างโอกาสให้กับงานประชาสัมพันธ์ให้กลายเป็นส่วนงานที่มีความเป็นมืออาชีพและมีความสำคัญอย่างมากที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมี หน่วยงานประชาสัมพันธ์สมัยใหม่ จึงทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่เฝ้าตรวจสอบความคิดเห็นของสาธารณะให้กับองค์กรธุรกิจ

### ตัวแบบการรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง (Enlightened Self-interest Model)

ในการทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ขององค์กรท่ามกลางกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมนี้เอง ตัวแบบการรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง (Enlightened Self-interest Model) ของ Sherry Baker (1999) นับเป็นตัวแบบที่มีชื่อเสียงมาก ในการนำมาใช้เป็นหลักพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมทางการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ

หลักการสำคัญของตัวแบบนี้คือ : ธุรกิจจะดำเนินไปด้วยดีทางการเงิน ถ้าทำความดีตามหลักจริยธรรม ( Businesses do well by doing good.)

Baker ชี้ว่าในการทำเพื่อสังคมนั้นมีโอกาสในการทำกำไรอยู่ โดยเขาแนะว่า

- การประพฤติตามหลักจริยธรรม จะทำให้

บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน และได้รับความนับถือมากขึ้นจากตลาด

- ธุรกิจที่ลงทุนประพุดตามจริยธรรมซึ่งแท้ที่จริงแล้วถือเป็นการลงทุนระยะสั้น แต่จะได้เก็บเกี่ยวผลตอบแทนในระยะยาว

และด้วยความเชื่อตามโมเดลนี้ จะให้ประโยชน์ต่อองค์กรในการตัดสินใจที่จะให้ประโยชน์ต่อกลุ่มอื่นๆในสังคมหรือให้ประโยชน์ต่อสาธารณะ เพราะมันจะกลับมาให้ประโยชน์ต่อองค์กรเอง ดังนั้น Enlightened Self-interest สามารถตีความในฐานะที่เป็นทางออกที่ง่ายที่สุดจากการตัดสินใจที่ยาก และจริยธรรมคือการทำสิ่งที่ถูกต้อง ณ จุดที่ผู้อื่นนอกจากบริษัทเอง ให้ความสนใจ

ตัวแบบการรู้แจ้งถึงประโยชน์ตนเอง (Enlightened Self-interest Model)<sup>1</sup> นำเสนอข้อพิจารณา 5 ข้อเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจกิจกรรมทางการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ คือ

- 1) ประโยชน์ขององค์กรเอง (self interest)
- 2) การทำถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ (entitlement)
- 3) การประพุดตามหลักจริยธรรม เพื่อประโยชน์ธุรกิจในระยะยาว (enlightened self-interest)
- 4) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อสังคมที่ใหญ่กว่า (social responsibility)
- 5) การมีมาตรฐานสูงและพร้อมสำหรับการคาดหวังที่สูง (kingdom of ends)

องค์ประกอบของโมเดล The Enlightened Self-interest model ข้างต้นนั้น จึงโต้แย้งความคิดที่ว่าประโยชน์ส่วนตัวขององค์กรต้องไม่เป็นสิ่งเดียวกับคุณค่าของโปรแกรมการประชาสัมพันธ์ เพราะการยอมรับความคิดดังกล่าวเท่ากับเป็นการเพิกเฉยต่อประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเอง

JAMES E. GRUNIG<sup>2</sup> หนึ่งในนักวิชาการด้านการประชาสัมพันธ์ชั้นนำของโลก ผู้มีประสบการณ์

ด้านการประชาสัมพันธ์มากกว่า 20 ปี มีผลงานบทความ, หนังสือ, เอกสารวิชาการ และรายงานด้านการประชาสัมพันธ์มากถึง 250 เรื่อง และได้รับรางวัลเกียรติยศจากสมาคมการประชาสัมพันธ์ของอเมริกา (Public Relations Society of America) และสถาบันการวิจัยการประชาสัมพันธ์ (Institute for Public Relations Research) เป็นอีกผู้หนึ่งที่เสนอแนวทางการทำประชาสัมพันธ์ที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทางของ Enlightened Self-interest

หลังจากที่เขาเพิ่มเติมทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับแนวคิดแม่แบบการประชาสัมพันธ์ 4 รูปแบบ (the four models of Public Relations) ซึ่งนับเป็นคุณูปการต่อวงการวิชาชีพประชาสัมพันธ์อย่างสำคัญ เขาก็ได้ขยายองค์ความรู้เรื่องแม่แบบการประชาสัมพันธ์ 4 รูปแบบ ไปสู่การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ

**ข้อเสนอของกรุนิกเพื่อการบรรลุถึงการสื่อสารที่สมดุล**

กรุนิกได้อธิบายว่าแรงกดดันที่จะให้องค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ก่อให้เกิดความจำเป็นในการปรับแม่แบบการประชาสัมพันธ์ที่ใช้เป็นหลักในการทำประชาสัมพันธ์ให้มีความเหมาะสม กล่าวคือ จาก แม่แบบการประชาสัมพันธ์ 4 รูปแบบ ที่กรุนิกได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของนักปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ในองค์กรจำนวน 216 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในเขตของ Baltimore - Washington เมื่อปี ค.ศ. 1976 เพื่อวัดรูปแบบการสื่อสารจากการปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ที่เคยทำมาในอดีต ผลการวิจัยทำให้เขาสามารถจัดแบ่งรูปแบบของการประชาสัมพันธ์ออกเป็น 2 รูปแบบ (J. Grunig มีการปรับศัพท์ที่ใช้เรียก 2 รูปแบบนั้นในภายหลัง ซึ่ง ณ ที่นี้จะใช้ศัพท์ที่เป็นปัจจุบัน) คือ อสมมาตร (asymmetric) ที่มีความหมายว่าไม่ทำให้เกิดความสมดุล และ สมมาตร

<sup>1</sup> <http://kirkstalljo.wordpress.com/2008/08/jcm20paperjfl.pdf>

<sup>2</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/James\\_E.\\_Grunig](http://en.wikipedia.org/wiki/James_E._Grunig)

(symmetric) ที่มีความหมายว่าทำให้เกิดความสมดุล

ต่อมา Grunig ได้ประกาศแนวคิดแม่แบบการประชาสัมพันธ์ 4 รูปแบบ คือ<sup>1</sup>

**รูปแบบที่ 1 แม่แบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Press Agency/Publicity)**

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ งานประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ในการโฆษณาชวนเชื่อ นักปฏิบัติการประชาสัมพันธ์จึงมีวัตถุประสงค์ในการเผยแพร่สร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรโดยการให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ครบถ้วน บิดเบือนและมีความจริงเพียงครั้งเดียว

เป้าหมายในการควบคุม หรือปรับตัว มุ่งเน้นการควบคุมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความคิดเห็นเหมือนและ/หรือปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้วิธีการโฆษณาชวนเชื่อ โดยการนำเสนอเฉพาะข้อมูลข่าวสารที่สนับสนุนองค์กรของตนเอง

วิธีการ รูปแบบ และธรรมชาติในการสื่อสาร องค์กรที่ปฏิบัติในแม่แบบ Public Agency/Publicity กำหนดให้การสื่อสารเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (one-way communication) โดยมุ่งเน้นการนำเสนอข้อมูลข่าวสารทางสื่อมวลชนเพื่อให้สาธารณชนรับทราบ ทั้งนี้ในการนำเสนอไม่มีการสร้างภาพรวม หรือแก่นสำคัญในการประชาสัมพันธ์ โดยจัดให้มีการนำเสนอตามสถานการณ์ หรือความต้องการเฉพาะของเหตุการณ์ และไม่ติดตามผลตอบกลับ (feedback) หรือการตอบสนอง (response) หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร

**รูปแบบที่ 2 แม่แบบข้อมูลข่าวสารสาธารณะ (Public Information)**

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ วัตถุประสงค์ของงานประชาสัมพันธ์ คือ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไม่ได้มุ่งเน้นการชักจูงใจ นักปฏิบัติการด้านประชาสัมพันธ์มีหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งยวดในการเป็นนักวารสารศาสตร์ในองค์กรที่จำเป็นต้องรายงานข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่เป็นกลางให้สาธารณชน

รับทราบ

เป้าหมายในการควบคุม หรือปรับตัว มุ่งเน้นการนำเสนอข่าวสารที่มีคุณค่าทางข่าวคือมีความถูกต้อง และเป็นจริง ทั้งนี้เพื่อควบคุมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือหรือปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร

วิธีการ รูปแบบ และธรรมชาติในการสื่อสาร ใช้วิธีการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงและมีคุณค่าทางข่าวสูงผ่านสื่อมวลชน

**รูปแบบที่ 3 แม่แบบการสื่อสารสองทางแบบอสมมาตร (Two-way Asymmetric)**

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ในแม่แบบนี้ คือ พยายามทำให้สาธารณชนยอมรับและสนับสนุนองค์กร โดยใช้วิธีการโน้มน้าวแบบวิทยาศาสตร์ นักปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ใช้องค์ความรู้จากทฤษฎีทางด้านสังคมศาสตร์ และงานวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์เพื่อให้สาธารณชนยอมรับและปฏิบัติตามอันเป็นการสนับสนุนองค์กร หากเปรียบเทียบกับแม่แบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Press Agency/Publicity) จะมีความแตกต่างในด้านการนำศาสตร์ต่างๆมาใช้ในการโน้มน้าวใจ

เป้าหมายในการควบคุม หรือปรับตัว มุ่งเน้นการควบคุมทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการใช้วิธีการโน้มน้าวใจด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ มีการวิจัยเพื่อสำรวจและประเมินทัศนคติและพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งก่อน ขณะ และหลังดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ในการโน้มน้าวใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีทัศนคติและ/หรือพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ

วิธีการ รูปแบบ และธรรมชาติในการสื่อสาร มีการสื่อสารที่มีรูปแบบของการสื่อสาร คือ

<sup>1</sup> อ้างจาก รองศาสตราจารย์รุ่งภา พิตรปรีชา, งานวิจัยเรื่อง สถานภาพการประชาสัมพันธ์ในประเทศไทย, พศจวิทยา 2551, หน้า 31-37

source → message → medium → receiver และมี feedback จาก receiver จากผู้รับสารมายังผู้ส่งสาร กล่าวคือ รูปแบบการสื่อสารเป็นแบบที่มาจากผู้ส่งสารมายังผู้รับสารเท่านั้น โดยผู้ส่งสารเป็นผู้กระทำกับผู้รับสาร โดยจุดเริ่มต้นของเนื้อหาสารในการสื่อสารมาจาก source เพื่อให้เกิดผลบางอย่างกับผู้รับสารตามที่ source ต้องการ

#### รูปแบบที่ 4 แม่แบบการสื่อสารสองทางแบบสมมาตร (Two-way Symmetric)

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่เป็นสื่อหรือตัวกลางระหว่างองค์กรและสาธารณชน วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ คือ การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรและสาธารณชน นักปฏิบัติการประชาสัมพันธ์จึงเลือกใช้ทฤษฎีและวิธีการทางด้านสังคมศาสตร์ที่มุ่งเน้น ไปทางทฤษฎีทางการสื่อสารมากกว่าการโน้มน้าวใจเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและประเมินผลการประชาสัมพันธ์

เป้าหมายในการควบคุม หรือปรับตัว มุ่งเน้นในการประสานความสัมพันธ์ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานในแม่แบบนี้มีเป้าหมายสำคัญในการแสวงหาแนวทางในการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับความคิดเห็น หรือพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีการวิจัยก่อนดำเนินโครงการเพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนงานในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการวิจัยในขณะที่ดำเนินโครงการและโครงการเสร็จสิ้นแล้วเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ให้เกิดความสอดคล้องและความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

วิธีการ รูปแบบ และธรรมชาติในการสื่อสาร มีการสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์ (interact) ระหว่างกันและกัน รูปแบบการสื่อสารจะมีการแลกเปลี่ยนเกิด feedback รวดเร็วมกจนไม่เกิดคำว่า source และ receiver

จากรูปแบบทั้ง 4 ดังกล่าว เมื่อการประชาสัมพันธ์เผชิญแรงกดดันที่ต้องสื่อสารความรับผิดชอบของ

องค์กรต่อสังคม กรุณนิกเสนอว่ามีความจำเป็นที่ต้องปรับการประชาสัมพันธ์ให้บรรลุถึงการสื่อสารที่สมดุล โดยการใช้แม่แบบการประชาสัมพันธ์รูปแบบที่ 4 แม่แบบการสื่อสารสองทางแบบสมมาตร (Two-way Symmetric model of public relation) แทนที่อีก 3 แม่แบบข้างต้น

ทั้งนี้ นักประชาสัมพันธ์ยังสามารถใช้แม่แบบทั้ง 3 แบบข้างต้นเพื่อส่งภาพความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้ แต่ไม่ควรใช้การจูงใจนำหน้าเพื่อให้สาธารณชนคล้อยตาม แต่ควรรายงานต่อสาธารณชนว่าองค์กรได้ทำอะไรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องสามารถอธิบายสิ่งที่อาจทำให้เข้าใจได้ว่าองค์กรขาดความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย อย่างไรก็ตามกรุณนิกยืนยันว่า ด้วยการรักษาสสมดุลของการสื่อสารแบบสองทางเท่านั้น จึงจะเกิดกลไกที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับองค์กรในการวัดผลความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

#### รากฐานความคิดการประชาสัมพันธ์เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

ตามแนวทาง Enlightened Self-interest

เจมส์ กรุณนิก ได้อธิบายสาเหตุที่การประชาสัมพันธ์ต้องรับผิดชอบต่อสังคม ไว้ใน 3 แนวทางด้วยกัน

แนวทางแรก คือ การพิจารณาตามหลักการปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (altruism) แนวทางนี้กล่าวว่าองค์กรมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อแม้ไม่ใช่เป็นประโยชน์ขององค์กรเองก็ตาม (not in their self-interest) ดังที่คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1971 ว่า “ธุรกิจจะดำเนินการได้ก็ด้วยความเห็นชอบของสาธารณะ วัตถุประสงค์พื้นฐานของธุรกิจจึงย่อมต้องสอดคล้องกับความต้องการของสังคม เพื่อประโยชน์ของสังคม”

แนวทางแรกนี้เป็นข้อเสนอที่มีน้ำหนักมาก จนกระทั่งภายหลังได้เกิดข้อโต้แย้งในประเด็นที่ว่าหลักการดังกล่าวก่อให้เกิดต้นทุน (cost) ขึ้น ซึ่งในที่สุดก็มีคำอธิบายที่มีน้ำหนักต่อประเด็นเรื่องค่าใช้จ่าย

คือ หากธุรกิจทำพฤติกรรมไม่รับผิดชอบต่อสาธารณะ ประชาชนก็จะหันไปพึ่งรัฐบาล ซึ่งในที่สุดรัฐบาลก็มักจะออกกฎหมายและข้อห้ามต่างๆ กลับมาควบคุมพฤติกรรมของธุรกิจ ซึ่งกลายเป็นพันธนาการต่อบริษัทในที่สุด กรุนนิคจึงสรุปว่า แท้จริงแล้วองค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อ ก็เพื่อรักษาอิสรภาพที่จะประพฤติตามที่ตนเองปรารถนานั่นเอง

**แนวทางที่สอง** ใช้แนวคิดเรื่อง “ระบบ” มาอธิบายในเชิงทฤษฎี ซึ่งจะทำให้เห็นภาพว่า องค์กรธุรกิจเป็นเพียงระบบ (system) หนึ่ง ที่อยู่ภายใต้ระบบใหญ่ (suprasystem) ร่วมกับระบบอื่นๆ ของสังคม เช่น รัฐบาล (government) สาธารณะ (publics) และองค์กรทางสังคมอื่นๆ (other organizations) ดังนั้นภายใต้ทฤษฎีระบบ ทุกสิ่งทุกอย่างในระบบย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบริษัท ดังนั้น องค์กรจะไม่สามารถอยู่รอดถ้าไม่ตอบสนองต่อสังคมที่ใหญ่กว่า

**แนวทางที่สาม** เพรสตันและโพสต์ (Preston and Post) ได้พัฒนาทฤษฎีที่อยู่ตรงกลางระหว่างแนวคิดทั้งสอง ในการทำความเข้าใจความรับผิดชอบต่อ องค์กร โดยตั้งชื่อทฤษฎีว่า **ทฤษฎีระบบที่ต่างแทรกซึมเข้าหากัน (Interpenetrate Systems)** ทั้งนี้แนวคิดของพวกเขาได้กล่าวถึง การที่ทั้งสังคมและองค์กรธุรกิจต่างแยกออกจากกันและเป็นอิสระต่อกัน แต่ในขณะเดียวกันนั้น ต่างก็พยายามที่จะมีอิทธิพลควบคุมอีกฝ่าย เหตุนี้จึงเรียกความสัมพันธ์ชนิดนี้ว่า **ระบบที่ต่างแทรกซึมเข้าหากัน**

ทฤษฎีนี้อธิบายได้ว่า ขณะที่องค์กรไม่สามารถควบคุมระบบภายนอกที่แทรกซึมเข้ามาได้สมบูรณ์ ดังนั้น ในทางกลับกัน องค์กรก็ไม่จำเป็นต้องประพฤตินสิ่งทีระบบส่วนอื่นๆต้องการเสมอไป ดังนั้นแล้วความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นผลมาจากการสื่อสาร การต่อรอง การประนีประนอมระหว่าง การแทรกซึมเข้าหากันในระบบนั่นเอง

ทฤษฎีนี้ตั้งข้อสังเกตว่าการประชาสัมพันธ์ตาม **แม่แบบที่ 1 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Press**

**Agency/Publicity)** และ **แม่แบบที่ 3 การสื่อสารสองทางแบบอสมมาตร (Two-way Asymmetric)** เป็นรูปแบบการทำประชาสัมพันธ์สำหรับองค์กรที่มีความพยายามที่จะควบคุมการแทรกซึมของระบบภายนอก ในขณะที่การประชาสัมพันธ์ตาม **แม่แบบที่ 4 การสื่อสารสองทางแบบสมมาตร (Two-way Symmetric)** และตาม **แม่แบบที่ 2 แม่แบบข้อมูลข่าวสารสาธารณะ (Public Information)** ที่มีขอบเขตน้อยลงกว่าปกติ จะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรในการปรับตัวและบ่อยๆ เพื่อต่อรองกับระบบอื่นๆ (other systems) ที่อยู่ร่วมกันในระบบใหญ่ (suprasystem)

### ข้อเสนอเรื่อง “วงกลม 3 ชั้นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม”

กรุนนิคได้ย้อนไปวิเคราะห์ รูปแบบของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Categorizing Responsibilities) ที่เคยมีการศึกษาไว้ในรายงาน “การวัดสมรรถนะทางสังคมขององค์กรและการจัดการองค์กร” ของ กระทรวงพาณิชย์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยนายเดวิด จอห์นสัน (David C.H. Johnston) ซึ่งได้จัดกลุ่มความรับผิดชอบต่อสังคมออกเป็น 13 กลุ่ม คือ

- 1) ความรับผิดชอบต่อในเรื่องเศรษฐกิจ วัดจากจำนวนตำแหน่งงานใหม่ที่สร้างขึ้น โดยชนิดของงานและทำเลที่ตั้ง
- 2) ความรับผิดชอบต่อในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ วัดจากจำนวนและชนิดของการต่อว่าในเรื่องข้อบกพร่องของสินค้า
- 3) ความรับผิดชอบต่อในเรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้า วัดจากจำนวนและชนิดของการต่อว่า เทียบต่อช่วงเวลา
- 4) ความรับผิดชอบต่อในเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม วัดจากระดับของเสียที่ปล่อยออกมา โดยวัดที่ละชนิดของมลพิษ
- 5) ความรับผิดชอบต่อในเรื่องการอนุรักษ์พลังงาน วัดจากอัตราการใช้พลังงาน วัดจากพลังงานหลัก (major type)

6) ความรับผิดชอบในเรื่องความสัมพันธ์กับ  
ลูกจ้าง : วัดจากความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน เช่น  
อัตราการจ้างคนกลุ่มน้อย และผู้หญิง

7) ความรับผิดชอบในเรื่องความสัมพันธ์กับ  
ลูกจ้าง : วัดจากความสุขในการทำงาน, จำนวนพนักงาน  
ที่ได้รับการพิจารณาให้ร่วมโปรแกรมที่ส่งเสริมความ  
ก้าวหน้าในอาชีพ, การจัดการความสะดวกระหว่างวันทำงาน

8) ความรับผิดชอบในเรื่องความสัมพันธ์กับ  
ลูกจ้าง : พิจารณาจากความปลอดภัยในอาชีพ และ  
สุขภาพ โดยวัดจากจำนวนอุบัติเหตุ

9) ความรับผิดชอบในเรื่องการจัดการการลงทุนที่  
อาจส่งผลกระทบต่อสังคม โดยดูว่าบริษัทมีการจัด  
สรรการลงทุนที่ส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไร เช่น มี  
ความเสี่ยง หรือมีอัตราผลตอบแทนต่ำกว่าปกติ (ผล  
กระทบต่อสังคมนี้ พิจารณานั้นเฉพาะต่อธนาคาร  
และบริษัทประกัน)

10) ความรับผิดชอบในเรื่องความสัมพันธ์กับ  
ชุมชน : วัดจากผลงานด้านการทำงานอาสาสมัคร,  
การประเมินผลกระทบอันเกิดจากการบริจาคของบริษัท

11) ความรับผิดชอบในเรื่องความสัมพันธ์กับ

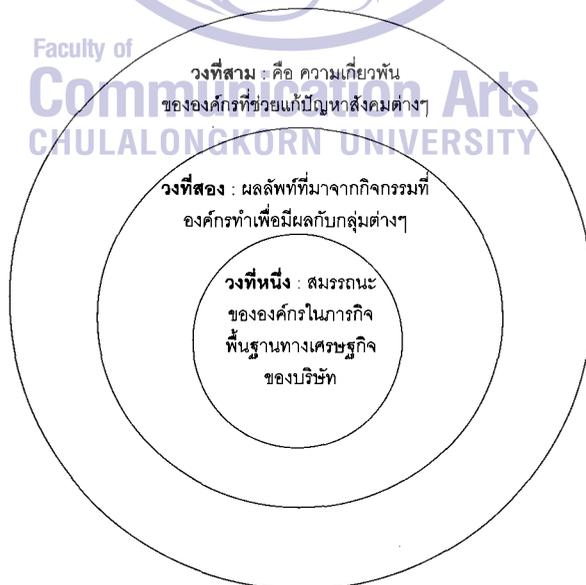
ชุมชน : ด้านการสนับสนุนการพัฒนาทุนของคนกลุ่ม  
น้อย โดยวัดจากจำนวนเงินที่ซื้อสินค้าและบริการจาก  
บริษัทของคนกลุ่มน้อย

12) ความรับผิดชอบในเรื่องความสัมพันธ์กับ  
ชุมชนอื่นๆ : วัดจากจำนวนและชนิดของกิจกรรม  
ชุมชนสัมพันธ์ ที่จัดขึ้นโดยเงินของบริษัท

13) ความรับผิดชอบในเรื่องความสัมพันธ์กับ  
รัฐบาล : วัดจากจำนวนและอาชีพที่สร้างให้ลูกจ้าง  
ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่รัฐบาล

เขาวิเคราะห์การจัดกลุ่มดังกล่าวข้างต้นไว้ว่า แม้  
จะมีประโยชน์ในการให้แนวทางว่าประชาชนทั่วไป  
คาดหวังสิ่งใดต่อองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน แต่ยังมี  
คำถามที่เกิดขึ้นมาคือ ในการแสดงความรับผิดชอบต่อ  
ต่อสังคมนั้น องค์กรควรจะเน้นความสำคัญต่อ  
ประเด็นใด? หรือควรทำทุกประเด็น? และผู้จัดการฝ่าย  
ประชาสัมพันธ์ควรจะรับผิดชอบต่อประเด็นใด?

ดังนั้นเขาจึงเสนอโมเดลที่จัดกลุ่มความรับผิดชอบต่อ  
ดังกล่าวออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ในรูปแบบของวงกลม  
ซ้อนกัน 3 ชั้น โดยมีองค์ประกอบจากวงในไปสู่  
วงนอก ดังนี้ คือ



Source: *Business and Society : Environment and Responsibility*, 3d ed., by Keith Davis and Robert L. Blomstrom, 1975.

แผนภาพที่ 1 วงกลม 3 ชั้นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

## คำอธิบายแผนภาพที่ 1

1) วงที่หนึ่ง (ในสุด) คือ สมรรถนะขององค์กรในภารกิจพื้นฐานทางเศรษฐกิจของบริษัท เช่น การผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การสร้างตำแหน่งงาน

2) วงที่สอง คือ ผลลัพธ์ที่มาจากกิจกรรมที่องค์กรทำเพื่อมีผลกับกลุ่มต่างๆนอกองค์กร เช่น การผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีการจัดการป้องกันมลพิษ, การจ้างงานที่มีความเท่าเทียม

3) วงที่สาม (นอกสุด) คือ ความเกี่ยวพันขององค์กรที่ช่วยแก้ปัญหาสังคมต่างๆ (general social problems) ที่อาจไม่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น การป้องกันการเสื่อมโทรมของเมือง การฝึกทักษะให้คนว่างงาน

ดังที่ได้กล่าวถึงไปแล้วในช่วงต้น นักเศรษฐศาสตร์สายอนุรักษ์อย่าง Milton Friedman ได้ตั้งข้อโต้แย้งว่าองค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบเพียงระดับเดียว คือ วงที่หนึ่งเท่านั้น เนื่องจากธุรกิจจะได้ชื่อว่ามีมารับผิดชอบต่อเมื่อสามารถสร้างผลกำไรได้เท่านั้น และธุรกิจเองไม่ควรใช้เงินของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปแก้ปัญหาสังคม

Preston และ Post ได้ขยายความรับผิดชอบไปสู่วงที่สอง โดยเสนอข้อโต้แย้งว่าธุรกิจจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้องที่พวกเขาตั้งชื่อไว้ ผู้เกี่ยวข้องขั้นปฐมภูมิ (primary involvement) และผู้เกี่ยวข้องขั้นทุติยภูมิ (secondary involvement) พวกเขาเชื่อว่าบริษัทต้องผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและทำกำไรด้วย นอกจากนี้บริษัทยังต้องทำความสะอาดสิ่งที่ปล่อยออกมาจากกิจกรรมขั้นปฐมภูมิของตนเอง เช่น มลพิษ กากของเสีย อุตสาหกรรม หรือการเลือกปฏิบัติในการจ้างงาน

### ความแตกต่างระหว่าง public responsibility และ social responsibility

ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (public/stakeholder responsibility)

แนวคิดเบื้องหลังของ Preston และ Post คือ

ความรับผิดชอบต่อองค์กรในขั้นที่หนึ่ง และขั้นที่สองจะอยู่บนแนวคิด “ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (public/stakeholder responsibility) ซึ่งการให้คำจำกัดความ ความรับผิดชอบต่อในระดับนี้ ทำให้ผู้จัดการ/ผู้รับผิดชอบทำงานได้ง่าย เนื่องจากสามารถแจกแจงงานได้ชัดเจนกว่า เพราะความรับผิดชอบต่อจำกัดอยู่แค่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นปฐมภูมิและทุติยภูมิเท่านั้น

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นสาธารณะเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อองค์กร ที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยแมริแลนด์ ด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่อาศัยอยู่ในรัฐแมริแลนด์ จำนวน 200 คน เพื่อถามความคิดเห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคมว่าควรจะมีมากเพียงใด เมื่อพิจารณาใน 4 กลุ่มคือ องค์กรธุรกิจ องค์กรรัฐบาล ปึงเจกบุคคล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาความรับผิดชอบต่อ 3 ระดับ คือ

- ระดับปฐมภูมิ (2 กรณีคือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ทำไร)

- ระดับทุติยภูมิ (5 กรณีคือ การปล่อยมลพิษ การขยายตัว การผูกขาด การให้ความสำคัญกับมนุษย์ในการจ้างงาน การจ้างงานคนกลุ่มน้อย) และ

- ระดับประเด็นทางสังคม (4 กรณีคือ ความเสื่อมโทรมของเมือง คุณภาพการศึกษา การบริจาค จำนวนตัวเลขผู้ว่างงาน

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่าง เห็นตรงกันว่า ถ้าเป็นองค์กรธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่พื้นฐานที่องค์กรธุรกิจได้ออกแบบมา ได้แก่การผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ และทำกำไร รวมทั้งผลที่ตามมาจากการดำเนินงานดังกล่าว เช่น การปล่อยของเสีย ความสัมพันธ์กับมนุษย์ การผูกขาด ฯลฯ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ว่า องค์กรรัฐบาลและปัจเจกชนควรมีความรับผิดชอบต่อเป็นพิเศษกับเรื่องการศึกษา ส่วนองค์กรรัฐบาลกับองค์กรสาธารณกุศลต้องมีหน้าที่ในระดับที่เป็นการแก้ปัญหาสังคม

### ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility)

กรุนิกได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการแสดง

ความรับผิดชอบต่อสังคม ว่าต้องเพิ่มเติมความรับผิดชอบต่อประเด็นทางสังคม หรือความรับผิดชอบต่อวงกลมที่สามเข้าไปด้วย ทั้งนี้โดยยกผลการของ นิตยสารฟอร์จูน ที่ทำการศึกษา 500 บริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก แล้วพบว่าการลงทุนในประเด็นทางสังคม โดยเฉพาะเรื่อง การศึกษา และการทำการศึกษา

ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้รับการปฏิบัติกันมากที่สุด และองค์กรที่ทำความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะนี้ โดยมากแล้วจะพยายามก้าวไปสู่ การแก้ปัญหาสังคมที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น ซึ่งเน้นไปที่ประเด็นที่สร้างผลลัพธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility)

สำหรับข้อถกเถียงว่าองค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญกับวงใดก่อนนั้น ไม่สามารถสรุปเป็นกฎตายตัวได้ อย่างไรก็ตามจากการฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญของปตท. มีข้อเสนอแนะว่าแก่นแท้ของ CSR คือระบบ โดยต้องมีการจัดการที่ดีมากไม่ปล่อยให้เกิดขึ้นสิ่งที่ไม่คาดฝัน เช่น ความรับผิดชอบต่อวงที่หนึ่งนั้นถือเป็นส่วนหลักของธุรกิจ (Core business activities) ถ้าเกิดความผิดพลาด ณ จุดนี้ ก็จะทำให้การแสดงความรับผิดชอบต่อวงอื่นๆสูญเปล่าได้ ดังตัวอย่างที่เกิดขึ้นกับบริษัทพีที ซึ่งจะได้อธิบายในส่วนต่อไป

จากความเชื่อพื้นฐานตาม **ทฤษฎีระบบที่ต่างแทรกซึมเข้าหากัน (Interpenetrate Systems)** คือในขณะที่สังคมและองค์กรธุรกิจเป็นอิสระต่อกัน แต่ในขณะเดียวกันนั้น ต่างก็พยายามที่จะมีอิทธิพลควบคุมอีกฝ่าย ในกรณีนี้ตามแนวคิด Enlightened Self-interest ทั้งองค์กรธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างมีแรงจูงใจเพื่อแสวงประโยชน์ตนเอง แต่ก็เคารพในความจำเป็นและความต้องการของส่วนอื่นๆ ของ

ระบบ ดังนั้นแล้วความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นผลมาจาก การสื่อสาร การต่อรอง การประนีประนอม ระหว่างการแทรกซึมเข้าหากันในระบบนั่นเอง Grunig เสนอว่าการสื่อสารควรจะเป็นสองทาง ซึ่งอยู่บนสมมติฐานว่า

- ก่อให้เกิดความร่วมมือกัน กล่าวคือ องค์กรควรร่วมมือกับส่วนอื่นในระบบ
- การที่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนการสื่อสารกับส่วนอื่นในระบบ จะก่อให้เกิดการรับฟัง และการโต้แย้ง
- ไม่ใช่ทุกคน/องค์กรจะได้รับในสิ่งที่ต้องการ แต่การที่มีการแลกเปลี่ยน จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีจริยธรรมเป็นส่วนมาก

จากข้อเสนอของ Grunig ดังกล่าว สะท้อนว่า องค์กรธุรกิจจะต้องทำการประชาสัมพันธ์ และใช้การสื่อสารเพื่อช่วยแก้ปัญหาความสัมพันธ์ต่อสาธารณะ โดยการทำ รายงานภายใน (Internal Reporting) และ การรายงานออกไปภายนอก (External Reporting)

## การวิเคราะห์กรณีศึกษาการกำซีเอสอาร์ ที่ประสบความสำเร็จ ของต่างประเทศและใน ประเทศ

จากตารางที่ 1 ที่ได้แสดงบริษัทชั้นนำระดับโลก  
ที่ทำ CSR และสามารถทำการสื่อสารประเด็น CSR  
ที่บริษัททำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนเมื่อทำการ  
สอบถามผู้บริโภคว่าแบรนด์ใดที่ทำการสื่อสารเกี่ยวกับ  
ความรับผิดชอบต่อสังคมได้ดี ก็จะได้รับอันดับถึง  
เป็นอันดับต้นๆ (the most frequent responses (in  
rank order) by brand) ผู้เขียนจึงได้เลือก สตาร์บัคส์  
(ได้ลำดับที่ 1), Ben & Jerry's (ได้ลำดับที่ 8) และ  
BP (ได้ลำดับที่ 12) มาเป็นกรณีศึกษาตามลำดับ โดย  
ใช้กรอบแนวคิดการทำซีเอสอาร์ Enlightened self  
interest ของ JAMES E. GRUNIG โดยมีลำดับการ  
วิเคราะห์ คือ 1) การเข้าสู่การแสดงความรับผิดชอบต่อ  
สังคม (CSR) 2) การวิเคราะห์แนวทางของบริษัท  
ในการทำ CSR ด้วยโมเดล “วงกลม 3 ชั้นในการ  
แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม” ของกรุนิก ซึ่ง  
ประยุกต์เป็น 3 ชั้นคือ ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสียระดับปฐมภูมิ ซึ่งสะท้อนผ่านการรักษาคุณภาพ  
ของผลิตภัณฑ์และบริการ ผลกำไร ความรับผิดชอบต่อ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับทุติยภูมิ สะท้อนผ่าน  
หลายอย่าง เช่น การลดการปล่อยมลพิษ การขยายตัว  
การผูกขาด การให้ความสำคัญกับมนุษย์ในการจ้าง  
งาน การจ้างงานคนกลุ่มน้อย ความรับผิดชอบต่อ  
ระดับประเด็นทางสังคม สะท้อนผ่านหลายอย่างเช่น  
ความเสื่อมโทรมของเมือง คุณภาพ เป็นต้น

### กรณีศึกษาในต่างประเทศลำดับที่ 1 : สตาร์บัคส์

สตาร์บัคส์ เป็นบริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกัน  
ที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก ในฐานะผู้นำทาง  
ด้านธุรกิจกาแฟ ปัจจุบันมีร้านกาแฟกว่า 6,000 แห่ง

ใน 30 ประเทศทั่วโลก และในปี ค.ศ. 2007 บริษัทมียอดขาย  
ถึง 9.4 พันล้านเหรียญสหรัฐ มีอัตราการเจริญเติบโต  
อย่างรวดเร็วทั้งทางด้านยอดขาย กำไร จำนวนสาขา  
จำนวนพนักงาน และประเทศที่กิจการไปเปิดสาขา

สตาร์บัคส์ ได้หันมาทำซีเอสอาร์ ตั้งแต่กระแส  
ซีเอสอาร์ในสหรัฐอเมริกายังไม่ได้รับความนิยมกว้าง  
ขวางนักเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศในยุโรป<sup>1</sup>  
ทั้งนี้สืบเนื่องจากแรงกดดันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ระดับทุติยภูมิ (secondary stakeholders) ได้แก่ สื่อ  
และองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) ที่มีชื่อว่า Global  
Exchange ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการต่อต้านการขยาย  
ตัวของธุรกิจข้ามชาติ และเรียกร้องความเป็นธรรมให้  
กับสังคม ซึ่งได้พุ่งเป้ามาที่สตาร์บัคส์ เพราะเป็นผู้นำ  
ด้านร้านกาแฟที่มีสาขาทั่วโลก โดยที่จำหน่ายกาแฟ  
ในราคาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับราคาของเมล็ดกาแฟดิบ  
จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในกิจการ  
ในที่สุด สตาร์บัคส์ได้กำหนดประเด็นในการทำ  
ซีเอสอาร์ที่ตรงกับความต้องการของบริษัทเช่นเดียว  
กับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ซึ่งสตาร์บัค  
เรียกว่าความต้องการของสังคม) นั่นคือ การผนึก  
วงกลมทั้งวงที่หนึ่งและวงที่สองของกรุนิกเข้าด้วยกัน  
ซึ่งในที่สุดได้ส่งภาพลักษณ์ความรับผิดชอบต่อ  
ออกไปสู่สังคมในวงที่สามอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวคือ ความต้องการของบริษัทคือต้องการ  
สกัดกาแฟคุณภาพดีซึ่งจัดส่งได้ในระยะยาว (ซึ่งจุดขาย  
ของผลิตภัณฑ์ของสตาร์บัคคือกาแฟระดับพรีเมียม)  
ในขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเรียกร้องให้ซื้อขายเมล็ด  
กาแฟของท้องถิ่น สตาร์บัคจึงกำหนดการซื้อเมล็ด  
กาแฟเป็นประเด็นในการทำซีเอสอาร์ขึ้น โดยเข้า  
ร่วมมือกับองค์กรพัฒนาเอกชนที่ดำเนินการอยู่ และ  
ซื้อกาแฟอะราบิกาจากผู้ผลิตหรือผู้ค้าที่อยู่ภายใต้  
โครงการ C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity)  
ของกิจการจากโครงการ Fair Trade ที่เป็นสหกรณ์

<sup>1</sup> “ความรับผิดชอบต่อองค์กรธุรกิจ (Social Responsibility: SR) ในสหรัฐอเมริกา” กรมส่งเสริมการค้าส่งออก-พฤษภาคม 2552 12:40:44 น. <http://www.ryt9.com/s/expd/763303>

ของผู้ปลูกรายย่อย หรือจากผู้ปลูกอื่นๆ ที่ได้รับการรับรองว่าเป็นการปลูกโดยไม่ใช้สารเคมี ในโครงการ C.A.F.E. นั้น ผู้ค้าต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด 4 ประเด็น คือ ประเด็นคุณภาพกาแฟที่ผู้ปลูกต้องผลิตได้ตามคุณภาพ และใช้วิธีการปลูกที่คิดถึงสิ่งแวดล้อมและผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้บริโภค เมื่อผู้ค้าและผู้ผลิตเมล็ดกาแฟบางรายไม่สามารถจะปฏิบัติให้ครบถ้วน ก็จะมีการแบ่งระดับของผู้ประกอบการเหล่านี้เป็นซัพพลายเออร์ที่เป็นคู่ค้า การที่สตาร์บัคส์ยังเปิดกว้างที่จะซื้อกับผู้ค้าและผู้ปลูกหลายราย ทำให้มีทางเลือกแหล่งผลิตเมล็ดกาแฟหลากหลาย ไม่ผูกขาดกับแหล่งใดแหล่งหนึ่งในขณะเดียวกันก็ช่วยสังคมและสิ่งแวดล้อมไปด้วย เช่น การซื้อผ่านกระบวนการ Fair Trade System เป็นการรวมตัวของผู้ปลูกกาแฟรายย่อยในรูปสหกรณ์ที่ผลิตโดยรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งผลผลิตกาแฟเหล่านี้จะได้รับการรับรอง Fair Trade Certified™ และการซื้อผ่านโครงการ Conservation Coffee™ ที่สนับสนุนให้การปลูกกาแฟที่รักษาสิ่งแวดล้อมและปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ปลูกกาแฟในอเมริกาใต้ เป็นต้น

ในประเทศไทย สตาร์บัคส์ได้ดำเนิน “โครงการคำมั่นสัญญาต่อแหล่งเพาะปลูก” (Commitment to Origins) ขึ้นเป็นครั้งแรกในเอเชีย โดยเปิดตัวกาแฟ “ม่วนใจ๋ เบลนด์” เมื่อเดือนกันยายนปี พ.ศ. 2550 เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนชาวไร่กาแฟและชุมชนด้วยการรับซื้อเมล็ดกาแฟในราคาที่เป็นธรรม ซึ่งนอกจากจะเป็นการช่วยเหลือชุมชนแล้วยังเป็น CSR ในการรักษาสีเขียว (Environmental Stewardship) คือ การอนุรักษ์ดินและน้ำด้วย เพราะกาแฟที่จะสนับสนุนต้องเป็น organic coffee ที่ไม่ใช้สารเคมีในการบำรุงพันธุ์ ในปี พ.ศ. 2551 โครงการดังกล่าวได้ช่วยเหลือเกษตรกรชาวเหนือไปกว่า 480 หลังคาเรือน<sup>1</sup>

**ผลลัพธ์ในการทำซีเอสอาร์ ได้ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันขึ้น** ดังนี้ บริษัทสามารถใช้

ซีเอสอาร์ในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ นำไปสู่การจดสิทธิบัตร เช่น ในปี 2006 สตาร์บัคส์เลือก Rwanda Blue Bourbon ให้อยู่ใน Starbucks® Black Apron Exclusives® Coffees ที่จะรวบรวมกาแฟที่หายากและมีความพิเศษสุด และ Cafe Estima Blend® Fair Trade Certified™ ที่เป็นการนำกาแฟจากอเมริกาใต้ และแอฟริกาใต้มารวมกันทำให้ได้รสชาติแปลกใหม่ **บริษัทสามารถใช้ซีเอสอาร์ ในการสร้างแบรนด์ที่แตกต่าง** ด้วยการให้ความสำคัญกับพนักงานเท่าๆ กับลูกค้า ให้ความสำคัญกับชุมชนรอบข้างพอๆ กับการให้ความสำคัญกับธุรกิจตนเอง<sup>2</sup> การยื่นหยัดนี้ทำให้บริษัทได้รับเลือกจากนิตยสารฟอร์จูน ของสหรัฐอเมริกาใน ปี ค.ศ. 2008 ว่า เป็นบริษัทอเมริกันที่ได้รับการโหวตว่าเป็นที่ชื่นชอบมากที่สุดอันดับสาม (รองจากบริษัท International Paper และบริษัท United Parcel Service บริษัทที่ได้อันดับหนึ่งและสองนี้ ไม่เป็นที่รู้จักกันมากนักในประเทศไทย) **บริษัทสามารถใช้ซีเอสอาร์ดึงดูดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมกิจกรรมซีเอสอาร์กับสตาร์บัคส์ได้** การที่สตาร์บัคส์หันไปให้ความสำคัญร่วมมือกับ 4 พันธมิตรเอ็นจีโอทั้งหลาย ประกอบด้วย Conservation International หรือ CI, Fair Trade, Earthwatch และ International Youth Foundation ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเคยเป็นปัญหาหลายมาเป็นพันธมิตร นอกจากนี้กิจกรรมซีเอสอาร์ของสตาร์บัคส์ยังมีโครงการหนึ่งชื่อ “Starbucks Make Your Mark” ที่สนับสนุนให้ลูกค้าในร้าน และพนักงานในร้านของคู่ค้าสตาร์บัคส์ลงชื่อเป็นอาสาสมัครทางเว็บไซต์ Starbucks.com เพื่อร่วมทำความสะอาดถนนและสวนสาธารณะ

## กรณีศึกษาในต่างประเทศลำดับที่ 2 : เบ็น แอนด์เจอร์รี่

“เบ็น แอนด์ เจอร์รี่ โฮมเมด” เป็นบริษัทผู้ผลิตไอศกรีมพรีเมียมหลากหลายรูปแบบ โยเกิร์ต

<sup>1</sup> <http://www.positioningmag.com/magazine/Details.aspx?id=26722#ixzz0imVbyBPw>

<sup>2</sup> จุลสารฉบับพิเศษ ประชาชาติธุรกิจ กลยุทธ์ WIN-WIN “ธุรกิจ-สังคม” 12 มีนาคม พ.ศ. 2551, หน้า 4.

แซ่แข็ง และไอศกรีมเชอร์เบ็ต จากรัฐเวอร์มอนต์ สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจยูนิลีเวอร์ เพราะสองผู้ก่อตั้งได้ขายหุ้นที่ถืออยู่ให้บริษัทยูนิลีเวอร์ไปในปี พ.ศ. 2543

เบ็น แอนด์ เจอร์รี่ นับเป็นบริษัทรุ่นบุกเบิกในการแสดงให้เห็นว่าองค์กรควรต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ในการทำ CSR มาจากการริเริ่มการเป็นธุรกิจสีเขียว (Green Business) ของตัวผู้ก่อตั้งเอง โดย เบ็น โคนน และ เจอร์รี่ กรีนฟีลด์ ได้ปรับปรุงร้านขึ้นจากปืมน้ำมันเก่าในท้องถิ่น และใช้วัสดุรีไซเคิลมาทำเป็นหลังคาร้านไอศกรีมแห่งแรกนั้น Ben&Jerry's ใช้เวลามากกว่า 15 ปี ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมเหนือสิ่งอื่นใด ซึ่งก็ทำให้คนทั่วไปและสื่อมวลชนหันมาสนใจกัน อย่างเช่น การออกไอศกรีมรส One Sweet Whirled โดยรายได้จากไอศกรีมรสนี้นำไปสมทบกองทุนเรื่องภาวะโลกร้อนอย่าง Bama Works Foundation หรือการทำไอศกรีม Baked Alaska ที่ใหญ่ที่สุดในโลกในวันโลกร้อนเมื่อปี 2005 ข้างหน้ารัฐสภาสหรัฐฯ เพื่อเป็นสัญลักษณ์แสดงถึงความเสียหายของสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการขุดเจาะน้ำมันในพื้นที่อนุรักษพันธุสัตว์ป่า ปี ค.ศ. 2006 คนสหรัฐฯ จึงจัดอันดับให้ Ben&Jerry's ได้รางวัลรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุด จากการสำรวจความเป็นพลเมืองของบริษัท Golin Harris เอเจนซีชื่อดัง

การกำหนดประเด็นในการทำซีเอสอาร์ ตาม “วงกลม 3 ชั้นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม” ของกรุนนิค ปรากฏว่า เบ็น แอนด์ เจอร์รี่ ได้กำหนดวงกลมชั้นที่ 1 2 และ 3 เป็นวัตถุประสงค์ของบริษัท กล่าวคือในขณะที่กำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านสินค้า : เพื่อผลิต จัดจำหน่ายและขายไอศกรีมคุณภาพสูงจากธรรมชาติ และผลิตภัณฑ์ที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งมีรสชาติที่ใหม่และหลากหลายโดยมีวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจ : เพื่อบริหารบริษัทให้มีความเติบโตทางการเงิน เพิ่มมูลค่าหุ้นแก่ผู้ถือหุ้น สร้างโอกาสทางอาชีพ และรางวัลเป็นตัวเงินแก่ลูกจ้างของบริษัท (วงที่หนึ่ง) ทั้งนี้โดยคำนึงถึงผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียระดับทุติยภูมิ คือการพัฒนาฟาร์มนมของเวอร์มอนท์อย่างยั่งยืน (วงที่สอง) และกำหนดวัตถุประสงค์ ทางด้านสังคม : เพื่อบริหารบริษัทเชิงรุกให้เกิดการจดจำในฐานะผู้ขับเคลื่อนหลักในระดับโครงสร้างสังคม โดยใช้วิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนที่กว้างออกไป นับแต่ท้องถิ่น ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ (วงที่สาม)

จุดเด่นของ เบ็น แอนด์ เจอร์รี่ คือการขับเคลื่อนวัตถุประสงค์ทั้งสามร่วมกันอย่างมีพลัง โดยในวัตถุประสงค์ทางด้านสินค้า ถึงแม้สินค้าเป็นแค่ไอศกรีม แต่สามารถเชื่อมโยงประเด็นระดับโลกจนบรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านสังคมและเศรษฐกิจได้ ทั้งนี้โดยการประกาศให้เป็นพันธกิจขององค์กร (Mission) จึงเป็นกรณีตัวอย่างว่า การทำซีเอสอาร์ที่จะประสบความสำเร็จและนำไปสู่การสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์ (Strengthens Brand) ต้องบรรจุซีเอสอาร์อยู่ในพันธกิจขององค์กร และทำให้อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นไปด้วยความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ กรณีของ เบ็น แอนด์ เจอร์รี่ ยังเป็นกรณีศึกษาที่ต่างจากปกติ คือ ในการสร้างความตระหนักในประเด็นปัญหาทางสังคมประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ตามปกติโฆษณาถือเป็นตัวช่วยที่สำคัญ แต่จากกรณีของแบรนด์ไอศกรีม เบ็น แอนด์ เจอร์รี่ กลับแสดงให้เห็นว่าการประสบความสำเร็จที่มากกว่าการโฆษณาธรรมดาๆ คือ การใช้ตัวผลิตภัณฑ์ในการเป็นสื่อให้เกิดการตระหนักรู้และเข้าถึงผู้บริโภคได้ดีกว่า

ผลลัพธ์ของการทำซีเอสอาร์ได้ก่อให้เกิดความสามารทางการแข่งขัน คือ สามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในการสร้างความร่ำรวยแก่บริษัทเข้ากับ ความรับผิดชอบต่อสังคมได้ สิ่งที่บริษัททำได้กลับมาเป็นแรงจูงใจ, การเก็บรักษา, แรงดึงดูดพนักงานของบริษัทไว้ เกิดนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์เนื่องมาจากการทำซีเอสอาร์ ทำให้ กล่าวคือ ในปี 2001 เป็นบริษัทแรกที่ได้รับรางวัลชนะเลิศรายทางด้านสิ่งแวดล้อม

และความยั่งยืน Outstanding Sustainability Reporting จาก Ceres ปี ค.ศ. 2006 คนสหรัฐฯ จัดอันดับให้ Ben&Jerry's ได้รางวัลรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุด

### กรณีศึกษาในต่างประเทศลำดับที่ 3 : บีพี

บีพี เป็นบริษัทพลังงานของประเทศอังกฤษที่มีขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในโลก และเคยได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในสิบบริษัทที่ “ไม่ธรรมดา” (“Business Unusual”) จาก FTSE ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทสามารถแสดงหลักฐานว่ามีนวัตกรรมที่โดดเด่น และมีความสามารถในการปรับตัวสูงต่อประเด็นต่างๆ (business-critical world issues) ที่เข้ามากระทบธุรกิจระดับโลกในปัจจุบัน ปัจจุบันบริษัท บีพี มีสาขาใน 100 ประเทศทั่วโลก โดยมีสำนักงานใหญ่ในทวีปยุโรป, และทวีปอเมริกาเหนือและใต้, ทวีปออสเตรเลีย และทวีปแอฟริกา

ในฐานะที่เป็นบริษัทพลังงานที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในโลก บริษัท บีพี จึงตกเป็นเป้าหมายของการวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นเหตุให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของอากาศ และตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่ต้องการให้บริษัทด้านพลังงานต้องมีความโปร่งใสและมีความรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่จะส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น

บริษัทจึงตั้งประเด็นในการทำซีเอสอาร์ ครอบคลุมทุกวงตามแนวทาง “วงกลม 3 ชั้นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม” ของกรูนิท คือ CSR ด้านการจัดการพลังงาน (Core business) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำให้แน่ใจว่าทุกสิ่งทีบีพีทำจะนำไปสู่ความมั่นคงทางพลังงาน เพราะนั่นคือสิ่งที่มีความจำเป็นและความปรารถนาของผู้บริโภค (วงที่หนึ่ง) CSR ด้านความโปร่งใส (transparent) ในการทำธุรกิจ โดยสร้างมาตรฐานในการจ้างงานและความสัมพันธ์กับทุกคนที่บีพีทำธุรกิจด้วย โดยอยู่บนพื้นฐานของประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน เพราะนี่เป็นหนทางเดียวที่

จะแน่ใจว่าธุรกิจของบีพีเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน (วงที่สอง) CSR ด้านสิ่งแวดล้อม โดยการลดการปล่อยของเสียจากกระบวนการผลิตของบีพี และแจ้งความเป็นจริงเกี่ยวกับสถานะความเปลี่ยนแปลงของอากาศ (climate change) และศักยภาพที่บีพีสามารถที่จะช่วยแก้ปัญหาที่บีพีเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างปัญหา

อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณาการวางกลยุทธ์การสื่อสารการทำซีเอสอาร์ตามแนวคิด Enlightened self interest ปรากฏว่า บีพี เป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารการตลาดอย่างมาก โดยใช้ทั้งการโฆษณา และการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้า โดยเลือกสื่อสารถึงความเป็นบีพี โดยใช้คำว่า ‘Beyond Petroleum’ ซึ่งบีพีเชื่อว่าจะสามารถสร้างการรับรู้ถึงการเป็นองค์กรที่มีความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อม และความพยายามในการส่งมอบสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการได้ ทั้งนี้การทุ่มงบประมาณการสื่อสารการตลาดดังกล่าวได้ส่งผลสะท้อนกลับเป็นบวกอย่างมาก เมื่อแท่นขุดเจาะน้ำมัน Deepwater Horizon ของบริษัทบีพี เกิดระเบิดขึ้นเมื่อวันที่ 20 เมษายนที่ผ่านมา ส่งผลให้มีผู้เสียชีวิต 11 ราย และทำให้เกิดน้ำมันรั่วไหลครั้งรุนแรงที่สุดในประวัติศาสตร์สหรัฐอเมริกา

ผลจากน้ำมันรั่ว ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างหนักต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งตรงข้ามกับสโลแกนอย่างสิ้นเชิง ผลกระทบยังแผ่ลามไปถึงเศรษฐกิจท้องถิ่นรอบชายฝั่งซึ่งขึ้นอยู่กับการท่องเที่ยว นอกจากนี้ความล้มเหลวในการหยุดการรั่วไหลของน้ำมันลงสู่อ่าวเม็กซิโกซึ่งกินเวลายาวนานหลายเดือน ได้ทำให้ข่าวด้านลบของบีพีกระพืออยู่ในข่าวทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง

กรณีของบีพีสะท้อนว่า การทำซีเอสอาร์นั้นจะต้องเป็นนโยบายที่ลงไปสู่ทุกหน่วยขององค์กรเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในวงกลมวงใดๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงกลมที่หนึ่งซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัท นอกจากนี้ ในการสื่อสารการตลาดใดๆ ออกไป นับเป็นการให้คำสัญญาต่อผู้บริโภคแล้ว

องค์กรควรที่จะสามารถรักษาคำสัญญานั้นให้ได้ มิเช่นนั้นคำสัญญาดังกล่าวก็จะสะท้อนกลับมาเป็นคำตัดสินต่อองค์กรอย่างสำคัญ

## กรณีศึกษาในประเทศ : ปตท.

กระแสชื่อเสียงในสังคมไทยนั้น ดังที่ได้นำเสนอไปในตอนต้นว่า ส่วนใหญ่ยังมีลักษณะที่ไม่ได้ทำไปในทิศทางที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืนได้<sup>1</sup> ในการหากรณีศึกษาในประเทศไทย จึงอ้างอิงจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับในแวดวงธุรกิจ และได้รับรางวัลทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะแสดงถึงความจริงใจในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งในบทความนี้ได้เลือกบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางถึงการดำเนินงานด้านกิจการเพื่อสังคมอย่างทุ่มเทมาตลอดระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมาจนกระทั่งได้รับรางวัล CSR อาทิ รางวัลพระราชทาน Thailand Corporate Excellence Awards 2008 ประเภทรางวัลความเป็นเลิศด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทด้านพลังงานของไทยที่แปรรูปมาจาก การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซึ่งมีธุรกิจหลักคือน้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ ปิโตรเคมีและการกลั่น และอื่นๆ

การเข้าสู่การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น เนื่องจากในฐานะที่เป็นบริษัทพลังงานของชาติ ปตท. จึงมีพันธกิจความรับผิดชอบต่อที่ยิ่งใหญ่ และในอีกด้านหนึ่งเนื่องจาก ปตท.ทำธุรกิจถึงลูกค้าของประเทศ ทำให้กลายเป็นผู้กำหนดราคาขายของน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จึงตกเป็นเป้าหมายของการวิพากษ์วิจารณ์ในหลายประเด็น เช่น การมุ่งแสวงหากำไร<sup>2</sup> ปัญหาความไม่โปร่งใสในการทำธุรกิจ ปัญหาเรื่องการแปรรูป

หากวิเคราะห์ตาม “วงกลม 3 ชั้นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม” ของกรรณิก วิสัยทัศน์ของปตท. ในการทำชื่อเสียงจะอยู่ในวงกลมทุกวง คือวงที่หนึ่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นเลิศ โดยการแสดงความมุ่งมั่นในการป้องกันผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นต่อลูกค้า ตลอดจนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยพิจารณาทั้งวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการสายโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นการระบุโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพดำเนินงานจากการบริหารจัดการสายโซ่อุปทาน

วงที่สอง การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เป็นแนวปฏิบัติในการระบุและวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนวางแผนการมีส่วนร่วม การกำกับดูแลกิจการที่ดีและภาวะผู้นำ (Organizational Governance and Leadership) การแสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการบริหารงานแบบผู้นำ และการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน การดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรม (Fair Operating Practices) เป็นอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มปตท. ที่จะยึดหลักการดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรมในการทำข้อตกลงใด ๆ โดยครอบคลุมพฤติกรรมต่อต้านการแข่งขัน การผูกขาดทางการค้าหรือการใช้อำนาจเหนือตลาด การทุจริต การบิดเบือนกลไกการแข่งขัน ซึ่งอาจส่งผลให้ทั้งองค์กรอื่น ๆ และผู้บริโภคอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบ การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน (Human Rights) และสิทธิแรงงาน (Labour Rights) เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ปตท. ที่แสดงถึงเจตนารมณ์ในการปกป้องสิทธิแรงงานของพนักงานและผู้ร่วมธุรกิจ

วงที่สาม ปตท.ได้กำหนดกลยุทธ์ CSR ให้มีการลงทุนทางสังคมและการพัฒนาชุมชน (Social Investment

<sup>1</sup> ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, “CSR ในประเทศไทย...ส่วน ยังไกลจากความยั่งยืน”

<sup>2</sup> จากการสำรวจของนิตยสารฟอร์จูนในปี พ.ศ. 2550บริษัท ปตท. ได้ถูกจัดอันดับให้เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่อันดับที่ 207 จาก 500 ของบริษัทยักษ์ใหญ่ของโลก และในปี พ.ศ. 2551 ได้เลื่อนอันดับขึ้นไปทีละดับ 135 ขณะที่ประชาชนไทยกำลังเผชิญกับภาวะน้ำมันแพงอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน

and Community Development) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ปตท. ที่แสดงถึงเจตนารมณ์ในการลงทุนเพื่อการพัฒนาสังคมและชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและองค์กร อีกทั้งช่วยลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปตท.พัฒนาในหลายด้าน ดังนี้ ด้านพัฒนาเด็กและเยาวชน ด้านพัฒนาชุมชน ความหลากหลายทางชีวภาพ การจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง การสร้างค่านิยมจิตอาสาภายในองค์กร การพัฒนาเครือข่ายเพื่อสร้างชื่อเสียงประเทศ

ในการบรรลุการทำซีเอสอาร์ ปตท. กำหนดให้การดำเนินนโยบายในเรื่องของ CSR เป็นนโยบายอันดับต้นๆ ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และยังมีกรปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อยกระดับสายงานด้าน CSR โดยเฉพาะ โดยได้มีการแยกงานกิจการเพื่อสังคมซึ่งเดิมอยู่ในฝ่ายประชาสัมพันธ์ ออกมาเป็นฝ่ายกิจการเพื่อสังคมโดยเฉพาะ ต่อมาได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมา 2 ชุด ชุดที่หนึ่ง ดูแลเรื่อง CSR ภายในบริษัท และชุดที่สอง ดูแลภาพรวมการทำ CSR ของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการด้าน CSR ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างรอบด้านยิ่งขึ้น และมีทิศทางชัดเจน

ปตท. เป็นตัวอย่างของบริษัทที่ทำ CSR ให้ส่งเสริมประโยชน์ตนเองตามแนวคิด Enlightened self interest จนสามารถส่งผลเชิงบวกอย่างมากมายต่อองค์กร ดังปรากฏในมุมมองต่อ CSR ของคุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์ กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) คือ “CSR ของ ปตท. ไม่ใช่แค่การจัดการกิจกรรมที่ขาดพลว แต่กำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กรในระยะยาว เพราะในธุรกิจพลังงานซึ่งเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ต้องอาศัยตลาดในประเทศ ปัจจุบันแม้ว่า ปตท. จะเป็นบริษัทมหาชน แต่อำนาจการบริหารยังเป็นของคนไทย เป็นของรัฐ มี Stakeholders เป็นคนไทยส่วนใหญ่ ดังนั้น ปตท. จะอยู่รอดได้ต้องอยู่ด้วยการเกื้อกูล ตอบแทนคนไทย สังคมไทย การลงทุนเพื่อสังคม แม้จะวัดค่าไม่ได้ และไม่สามารถวัดเป็นผลตอบแทนที่ออก

มาได้ แต่ก็สามารถที่จะชี้แจง และอธิบายให้ทุกคนเข้าใจได้ว่า เราจะต้องช่วยกันดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม”

นอกจากนี้การทำซีเอสอาร์ด้านความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการทำ CSR จากวงในสุด ซึ่งเป็นธุรกิจหลัก เชื่อมกับวงที่สามในเรื่องสิ่งแวดล้อมผ่านการหาพลังงานทดแทน ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างผลกำไร และการก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดของปตท. กล่าวคือ ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ภายใต้การจุดกระแสในเรื่องของพลังงานทดแทนที่เป็นการดำเนินกลยุทธ์ด้าน CSR สามารถเชื่อมโยงเข้ากับธุรกิจของ ปตท. ได้อย่างลงตัว โดยในปี พ.ศ. 2534 ปตท.ก้าวขึ้นมาเป็นเจ้าตลาด จากการช่วงชิงการนำน้ำมันไร้สารตะกั่วหรือ ULG (Unleaded Gasoline) มาทดลองใช้ในประเทศไทยก่อนเจ้าอื่นๆ ทำให้บรรดาสู่เป้าหมาย คือภาพลักษณ์ของ “ผู้นำ” ในการช่วยพิทักษ์สิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยอดขายของปตท. จากการจำหน่ายน้ำมันไร้สารตะกั่วของ ปตท. ได้ทำให้ปตท. กลายเป็นเบอร์หนึ่งของตลาดนับแต่นั้นเป็นต้นมา ในปี พ.ศ. 2552 ได้เกิดเหตุการณ์ซ้ำอีกครั้ง ในตลาดน้ำมันหล่อลื่น เมื่อ ปตท. เปิดตัวน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ที่ใช้ก๊าซธรรมชาติ หรือ NGV ส่งผลให้ยอดขายน้ำมันหล่อลื่นของ ปตท. ขยับเพิ่มอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่ง ปตท.ก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดน้ำมันหล่อลื่น ชนะแชมป์ 8 ปี ซ้อนคือเชลล์ได้สำเร็จ

## อนาคต

จากการศึกษาการทำ CSR ตามแนวคิด enlightened self interest ของ JAMES E. GRUNIG พร้อมกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าการทำความเข้าใจกับข้อดีของสังคมนั้น สามารถจัดทำเป็นกลยุทธ์ขององค์กรได้ ซึ่งนอกจากจะสร้างการรับรู้ว่าองค์กรเป็นสมาชิกที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว ยังสามารถเพิ่มยอดขาย สร้างผลกำไรให้กับบริษัทได้อีกด้วยซึ่งไม่ได้ขัดกันแต่อย่างใด

ข้อเสนอแนะในการทำซีเอสอาร์จึงไม่ควรหยุดแค่การทำตามกฎหมาย แต่ต้องทำดีพอจนได้รับการจดจำได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเหนือไปกว่านั้นจากทั้งสังคม ดังปรากฏในการวิเคราะห์การแสดงผลกระทบขององค์กรธุรกิจต่อสังคม โดยพีช Peach (1987) ที่เปรียบเทียบอิทธิพลของธุรกิจต่อสังคมกับการโยนหินลงสระน้ำ ซึ่งเกิดเป็นวงกระเพื่อม 3 วงวงในสุดเรียกว่าผลกระทบในระดับพื้นฐาน คือการที่

องค์กรแสดงออกโดยการปฏิบัติตามกฎหมาย ในระดับที่สองนอกจากทำตามตัวกฎหมายตรงตัวก็จะมี การตีความข้อกฎหมายที่ใจกว้างมากขึ้น และอาจเพิ่ม สิทธิของลูกจ้างด้านต่างๆ และการลดผลกระทบด้านลบที่จะมาจากองค์กร ทั้งนี้อาจไม่ได้นำเสนอให้เป็น ด้านบวกที่โดดเด่นต่อองค์กรแต่อย่างใด แต่ในระดับที่สาม บริษัทได้รับการจดจำได้และสังเกตเห็นถึง กิจกรรมแง่บวกขององค์กรจากสาธารณะมากขึ้นเรื่อยๆ

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กองบรรณาธิการฐานเศรษฐกิจ. “Corporate Social Responsibility CSR volume1.” ฉบับพิเศษ. เดือนเมษายน พ.ศ. 2552.
- กองบรรณาธิการประชาชาติธุรกิจ. “CSR Next Step ก้าวที่ท้าทาย ของ ‘ธุรกิจเพื่อสังคม.’” ฉบับพิเศษ. เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2551.
- กองบรรณาธิการประชาชาติธุรกิจ. “Rethinking CSR จุดเปลี่ยน ‘การให้’ สู่ ‘องค์กรที่ยั่งยืน.’” ฉบับพิเศษ. เดือนกันยายน พ.ศ. 2551.
- กองบรรณาธิการประชาชาติธุรกิจ. “ฝ่าวิกฤติด้วย CSR.” ฉบับพิเศษ. เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2552.
- กรรณิการ์ อัสวทรเดชา. สื่อและเครื่องมือเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- เคนท์ เวอร์โทม. Digital Marketing เปิดโลกนิวมီเดียและการตลาดดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร : เนชั่นบุ๊ค, 2551.
- จิรัชญา โยธาทิกรักษ์. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และผลของภาพลักษณ์ต่อทัศนคติที่มีต่อตราสินค้า ปตท.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชานิตยศาสตร์การตลาด, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2551.
- จูน วิเศษณัฐ. “การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการทำ Corporate Social Responsibility (CSR) ขององค์กรกับกลยุทธ์องค์กร.” โครงการมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2549., 2549.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2551., 2550.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2551., 2551.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2551., 2552.
- เบญจวรรณ ชื่อสัตย์ และ สราวุธ อนันตชาติ. “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับภาพลักษณ์และชื่อเสียง” ของตราสินค้าฮอนด้า. วารสารนิตยศาสตร์ 27(1,2552).

สัมพันธ์สินี ธนวิชากร และ รุ่งนภา พิตรปรีชา. “สถานภาพการประชาสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย.”

วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา 2 (1,2552) : 82-95, 2552.

อนันตชัย ยูระประถม. **Corporate Social Responsibility : CSR : พลังบริหารธุรกิจยุคใหม่.** กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์มติชน, 2550.

### เว็บไซต์

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. “เมื่อ CSR ขยับเป็นวาระนานาชาติ.” (13 มีนาคม 2552) วันที่เข้าถึงข้อมูล 3 เมษายน 2553, แหล่งที่มา : <http://www.bangkokbiznews.com/home/news/business/ceo-blogs/pipat/news-list-2.php>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. แหล่งที่มา : <http://www.set.or.th/th/index.html>

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). “รายงานความรับผิดชอบต่อสังคมกลุ่มปตท.” (3 พฤษภาคม 2553) วันที่เข้าถึงข้อมูล 3 พฤษภาคม 2553, แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/TH/about-ptt-qshe-pttgroup-csr-report.aspx?>

บรรษัทภิบาลแห่งชาติ. แหล่งที่มา : <http://www.cgthailand.org/SetCG/index.html>

สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. แหล่งที่มา : <http://thaipat.blogspot.com/>

### ภาษาอังกฤษ

Baker, S. **Five baselines for justification in persuasion.** *Journal of Mass Media Ethics.* 14, pp. 69-81, 1999.

**Beyond Integrity : A Judeo-Christina Approach,** Zondervan Publishing House, Grand Rapids, MI. pp. 55-62.

Carr, A.Z. **Is business bluffing ethical?**, in Rae, S.B. and Wong, K.I. (Eds), 1996.

Carroll, A.B. **A three-dimensional conceptual model of corporate social performance.** *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 497-505, 1979.

\_\_\_\_\_. **Corporate social responsibility.** *Business and Society*, Vol. 38 No. 3, pp. 268-95, 1999.

Freeman, R. E. **Strategic Management : A stakeholder approach.** Boston, Pitman, 1984.

Friedman, M. A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 1970, Sept. 13.

Grunig, Larissa A. and Grunig, James E, and Dozier, David M. **Excellent Public Relations and Effective Organizations : a Study of Communication Management in Three Countries.** RoutledgeMay, Steve; Cheney, George ; and Roper, Juliet. (2007) **The debate over corporate social responsibility,** Oxford University Press, 2002.

Kotler, Philip & Nancy Lee. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause.** Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.

Lantos, G. P. **The boundaries of strategic corporate social responsibility.** *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595-630, 2001.

Larissa A. Grunig, James E. Grunig & David M. Dozier. **Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries**, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2002.

Rowley, T.J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Journal* , 22(4): 887-910, 1997.

Steven May K., Cheney George & Roper Juliet. **The Debate over Corporate Social Responsibility** **Publisher** : Oxford University Press, USA (April 12, 2007), 2007.

Tench, Ralph & Yeomans, Liz. **Exploring Public Relations**. Harlow: Prentice Hall, 2006.

Thomas, L. **Living morally : A psychology of moral character**. Philadelphia: Temple University Press., 1989.

Wallich, H.C. and McGowan, J.J. **Stockholder interest and the corporation's role in social policy**. In Baumol, W.J. (ed.), *A New Rationale for Corporate Social Policy*. New York: Committee for Economic Development, 1970.

Wood, D. **Corporate social responsiveness revisited**. *Academy of Management Review*, No. 16, pp. 691-718, 1991.

#### website

BBC NEWS BUSINESS. (10 June 2010). **Oil spill: BP shares slide as crisis continues**. from <http://www.bbc.co.uk/news/10281079>

BBC NEWS US & CANADA.(6 January 2011). **US oil spill: 'Bad management' led to BP disaster**. from <http://www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-12124830>

Ben&Jerry's website. From [www.benjerry.com](http://www.benjerry.com)

Black, Richard. (3 August 2010) Environment correspondent, BBC News. **Gulf oil leak: Biggest ever, but how bad?** from <http://www.bbc.co.uk/news/science-environment-10851837>

BP website. from <http://www.bp.com/bodycopyarticle.do?categoryId=1&contentId=7052055>

Social & Environmental Assessment Reports 2009. From <http://www.benjerry.com/company/sear/starbucks> website. from <http://www.starbucks.com/>

Starbucks online report 2009. from <http://csr-reporting.blogspot.com/2010/04/starbucks-online-report-2009.html>

The United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) website. From <http://csr-net.org/corp-resp.html>

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) website. From <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTE00Q>