

บทที่ 3

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

นิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

Carroll ได้นำเสนอ พีระมิด CSR 4 ชั้นของความรับผิดชอบต่อ

- (1) ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ คือการดำเนินธุรกิจให้เกิดกำไร เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
- (2) ความรับผิดชอบต่อทางกฎหมาย หมายถึงการดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ
- (3) ความรับผิดชอบต่อทางจริยธรรม ที่แม้ไม่ถูกกำหนดไว้ในกฎหมาย แต่เป็นความคาดหวังของสังคมว่าธุรกิจจะทำในสิ่งที่ถูกต้องและยุติธรรม
- (4) ความรับผิดชอบต่อด้านการอุทิศเพื่อสังคม

นิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

Bowen นิยาม CSR คือ “ภาระหน้าที่ของนักธุรกิจในการดำเนินนโยบาย การตัดสินใจ หรือแนวทางการกระทำที่เป็นที่ยอมรับและพึงประสงค์ตามเป้าหมายและคุณค่าของสังคม”

นิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

Porter & Kramer มอง CSR ไม่ใช่แค่การบริจาคหรือกิจกรรมเพื่อ
ภาพลักษณ์ แต่ควรเชื่อมโยงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจกับการ
พัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยเน้นการสร้าง “คุณค่าร่วม” ระหว่างผลกำไร
ขององค์กรและประโยชน์ต่อสังคม

นิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

Porter & Kramer มอง CSR ไม่ใช่แค่การบริจาคหรือกิจกรรมเพื่อ
ภาพลักษณ์ แต่ควรเชื่อมโยงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจกับการ
พัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยเน้นการสร้าง “คุณค่าร่วม” ระหว่างผลกำไร
ขององค์กรและประโยชน์ต่อสังคม

วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

1) ยุคแรก (**Early Stage**): **Howard R. Bowen** (1953)

- ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2
- คำนึงถึงผลกระทบที่ธุรกิจมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- ธุรกิจไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการแสวงหากำไรสูงสุด การเปลี่ยนมุมมองจาก “ธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น” ไปสู่ “ธุรกิจเพื่อสังคมโดยรวม”

วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

2) ยุคกลาง (Middle Stage): Archie B. Carroll (1991, 1999)

- แนวคิด “พีระมิด CSR”
- (1) ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ (Economic Responsibility): การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างกำไร เป็นพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร
- (2) ความรับผิดชอบต่อทางกฎหมาย (Legal Responsibility): การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ
- (3) ความรับผิดชอบต่อทางจริยธรรม (Ethical Responsibility): การดำเนินงานด้วยความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และเคารพในสิทธิมนุษยชน แม้ไม่มีกฎหมายกำหนด
- (4) ความรับผิดชอบต่อทางอภิศเพื่อสังคม (Philanthropic Responsibility): การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม เช่น การบริจาค การจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์

วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

3) ยุคใหม่ (Modern Stage): Michael E. Porter & Mark R. Kramer (2011)

- วิจัยพบว่าแนวทาง CSR แบบเดิมมักแยกออกจากกลยุทธ์หลักของธุรกิจ
- เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างภาพลักษณ์มากกว่าการแก้ปัญหาสังคมอย่างแท้จริง
- จ้างเสนอแนวคิด Creating Shared Value (CSV) โดยมุ่งเน้น 3 ด้านหลัก

วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

3) ยุคใหม่ (Modern Stage): Michael E. Porter & Mark R. Kramer (2011)

- (1) การปรับผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของสังคม
- (2) การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่า (value chain) อย่างยั่งยืน เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม
- (3) การส่งเสริมพัฒนาท้องถิ่น และระบบนิเวศรอบองค์กร เช่น การพัฒนาทักษะแรงงานในชุมชน

วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

- ตัวอย่าง การปรับผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของสังคม
- CPF (Charoen Pokphand Foods) – สินค้า “หมูชีวภาพ” และ “ไก่เบญจา”
- แนวทาง: พัฒนาระบบการผลิตเลี้ยงสัตว์แบบไม่ใช้ยาปฏิชีวนะ และใช้โภชนาการธรรมชาติ
- ตอบโจทย์สังคม: ลดปัญหาการดื้อยาจากการบริโภคอาหาร และส่งเสริมสุขภาพของผู้บริโภค
- ปรับผลิตภัณฑ์: เปลี่ยนจากการผลิตเชิงปริมาณ → ผลิตอาหารปลอดภัยต่อสุขภาพในระดับพรีเมียม

วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

- ตัวอย่าง การปรับผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของสังคม
- ปัญจขันธ์ (Panchakanya) – สบู่สมุนไพร-ผลิตภัณฑ์ออร์แกนิกจากชุมชน
- แนวทาง: ส่งเสริมการใช้สมุนไพรไทย-ภูมิปัญญาท้องถิ่นในผลิตภัณฑ์สุขภาพ
- ตบใจทัยสังคม: ยกระดับสินค้า OTOP และรายได้ชุมชน สร้างความยั่งยืนในชนบท
- ปรับตลาด: จากของฝากชุมชน → สู่ตลาดสุขภาพทั้งในและต่างประเทศ

วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

ตัวอย่าง การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่า (value chain) อย่างยั่งยืน

ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด

- พัฒนา **value chain** ที่รับผิดชอบต่อผู้บริโภคโดยตรงจากเกษตรกรไทย (เช่น มะเขือเทศ, ลิ้นจี่, ฝรั่ง ฯลฯ)
- ส่งเสริม เกษตรกรรมยั่งยืน และ นวัตกรรมแปรรูปผลผลิต เป็นสินค้าคุณภาพ เช่น น้ำผลไม้, แยม, ซอส
- **ผลลัพธ์:**
 - เกษตรกรมีตลาดรองรับระยะยาว
 - ผลิตภัณฑ์ไทยเข้าถึงตลาดสากล
 - ลดความสูญเสียทางอาหาร (**food loss**)

วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

ตัวอย่าง การส่งเสริมพัฒนาท้องถิ่น และระบบนิเวศรอบองค์กร

สิงห์ปาร์ค เชียงราย (บริษัท บุญรอดฟาร์ม จำกัด)

- **แนวทาง:**
- ใช้พื้นที่ฟาร์มชาและการเกษตรเป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร
- ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชน เช่น ชาอัสสัม น้ำผึ้ง ข้าวหอมมะลิอินทรีย์
- สร้างอาชีพผ่านงานอีเวนต์ระดับประเทศ เช่น สิงห์ปาร์คบอลลูนเฟสติวัล
- **ผลลัพธ์:**
 - ✓ ชุมชนมีรายได้จากการท่องเที่ยว
 - ✓ สินค้าท้องถิ่นมีตลาดจำหน่าย
 - ✓ เชื่อมโยงแบรนด์กับภาพลักษณ์ที่รับผิดชอบต่อสังคม

ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

1) แนวคิดของ Sarita Panchal et al.

(1) ระดับพื้นฐาน (Basic Level): เป็นรูปแบบ CSR ที่เน้นกิจกรรมด้านการบริจาค การช่วยเหลือชุมชน หรือการจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ซึ่งมักเกิดขึ้นภายนอกกระบวนการปกติขององค์กร เป็นการตอบสนองต่อแรงกดดันจากสังคมหรือเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

(2) ระดับเชิงกลยุทธ์ (Strategic Level): CSR ในระดับนี้ได้รับการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน เช่น การพัฒนาโมเดลธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานให้มีความยั่งยืน เพื่อตอบโต้ภัยพิบัติทางเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว

ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

1) แนวคิดของ Sarita Panchal et al.

(3) ระดับสร้างคุณค่าร่วม (Sustainable/Shared Value Level): เป็นระดับสูงสุดที่องค์กรพยายามสร้าง "คุณค่าร่วม" (Creating Shared Value: CSV) โดยการแก้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการสร้างผลกำไร ตัวอย่างเช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ช่วยลดมลพิษหรือการส่งเสริมการศึกษาทางเทคนิคเพื่อยกระดับแรงงานในท้องถิ่น

ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

2) แนวคิดของ W. Frederick

(1) Macro-CSR (ระดับนโยบายองค์กร): หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดโดยฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กร เช่น คณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งกำหนดแนวทาง CSR ที่องค์กรจะดำเนินการในภาพรวม

- แนวทางนี้มักเกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบายจริยธรรม การวางเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

2) แนวคิดของ W. Frederick

(2) Micro-CSR (ระดับผลกระทบต่อบุคคล): คือระดับที่มองว่า CSR ไม่ได้จบลงเพียงที่นโยบาย แต่ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นจริงต่อผู้คน เช่น พนักงาน ซัพพลายเออร์ ลูกค้า และชุมชน

- เช่น การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน การให้สวัสดิการที่เหมาะสม การดูแลแรงงานในห่วงโซ่อุปทาน หรือการสนับสนุนชุมชนในพื้นที่ปฏิบัติงาน

ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

3) แนวคิดของ Wayne Visser

(1) CSR 1.0: CSR แบบดั้งเดิม

- เน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมในเชิง "ภายนอกองค์กร" เช่น การบริจาค การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือโครงการจิตอาสา
- ลักษณะเด่นของ CSR 1.0 คือการดำเนินงานที่แยกออกจากกลยุทธ์หลักขององค์กร มุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์หรือการตอบสนองต่อแรงกดดันทางสังคม

ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

3) แนวคิดของ Wayne Visser

(2) CSR 2.0: ความรับผิดชอบต่อแบบสร้างสรรค์และยั่งยืน

- มอง CSR เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ โดยเน้นการสร้าง "คุณค่าร่วม" (shared value) และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ
- วิวัฒนาการจาก “การทำดี” ไปสู่ “การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ” เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและตอบโจทย์โลกยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

1) แนวคิดของ Marc Orlitzky, David Siegel & Donald Waldman

CSR ที่มีประสิทธิภาพต้องไม่ใช่แค่ “ทำดี” เพื่อสังคม แต่ต้อง “ออกแบบ” ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และสามารถส่งผลเชิงบวกทั้งต่อสังคมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างแท้จริง

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

2) แนวคิดของ Philip Kotler & Nancy Lee

- CSR ควรเปลี่ยนจาก “ความรับผิดชอบต่อภาพลักษณ์” ไปสู่ “ความรับผิดชอบต่อสร้างคุณค่า”
- แบ่งประเภทของกิจกรรม CSR ออกเป็น 6 รูปแบบหลัก
 - (1) การส่งเสริมประเด็นทางสังคม (Cause Promotion): การประชาสัมพันธ์หรือรณรงค์ในประเด็นที่สังคมให้ความสำคัญ เช่น สิ่งแวดล้อม สุขภาพ หรือการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรขององค์กร (เงินทุน ช่องทางสื่อ บุคลากร หรือเครือข่าย) แม้กิจกรรมเหล่านี้อาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสินค้าหรือบริการขององค์กรก็ตาม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ตัวอย่าง การส่งเสริมประเด็นทางสังคม (Cause Promotion)

ไทยเบฟเวอเรจ – โครงการ “ดื่มไม่ขับ”

- **รายละเอียด:** รณรงค์เรื่องความปลอดภัยทางถนนในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์ ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
- **จุดเด่น:** สร้างการรับรู้ในวงกว้าง ครอบคลุมทั้งสื่อออนไลน์และกิจกรรมภาคสนาม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

2) แนวคิดของ Philip Kotler & Nancy Lee

- (2) การตลาดเพื่อประโยชน์ทางสังคม (Cause-Related Marketing): การนำการบริโภคสินค้ามาเชื่อมโยงกับการบริจาคเพื่อสังคม เช่น “ซื้อ 1 ชิ้น บริจาค 1 บาท”

เซเว่นอีเลฟเว่น – โครงการ “ทุกบาทช่วยต้านภัยหนาว”

- **รายละเอียด:** เมื่อซื้อสินค้าที่ร่วมรายการ ส่วนหนึ่งของรายได้จะนำไปจัดซื้อผ้าห่มและสิ่งของจำเป็นให้กับผู้ประสบภัยหนาวในพื้นที่ห่างไกล
- **จุดเด่น:** เชื่อมการซื้อสินค้าประจำวันกับการช่วยเหลือสังคม ทำให้ลูกค้ารู้สึกมีส่วนร่วม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

2) แนวคิดของ Philip Kotler & Nancy Lee

- (3) การตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing): ต่างจาก Cause-Related Marketing ตรงที่เป้าหมายหลักไม่ใช่ยอดขายหรือการสร้างภาพลักษณ์โดยตรง แต่เป็นการ **เปลี่ยนพฤติกรรมของสังคมให้ดีขึ้น** ผ่านหลักการตลาด เช่น การสื่อสาร การใช้สื่อโฆษณา และกิจกรรมรณรงค์ เพื่อให้คนทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและตนเอง

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

2) แนวคิดของ Philip Kotler & Nancy Lee

- (3) การตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing)

ไทยเบฟ – “งดเหล้าเข้าพรรษา”

- **รายละเอียด:** ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) รณรงค์ให้ประชาชนงดดื่มแอลกอฮอล์ช่วงเข้าพรรษา
- **ผลทางสังคม:** ลดการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และผลกระทบต่อสุขภาพ
- **ความยั่งยืน:** สร้างกระแสการลดพฤติกรรมเสี่ยงในสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

2) แนวคิดของ Philip Kotler & Nancy Lee

- (4) การบริจาคเพื่อสังคม (Corporate Philanthropy): การให้ทุนหรือบริจาคทรัพย์สิน เช่น เงิน สิ่งของ หรืออาสาสมัคร โดยไม่ได้หวังผลตอบแทนทางธุรกิจในระยะสั้น จุดเน้นคือ **การช่วยเหลือและพัฒนาสังคมโดยตรง**

เดอะมอลล์กรุ๊ป — โครงการ “แบ่งปันความสุข”

- **รายละเอียด:** จัดกิจกรรมรับบริจาคของใช้ เสื้อผ้า และอาหารจากลูกค้าและพนักงาน เพื่อนำไปมอบให้ชุมชนที่ยากไร้
- **ผลทางสังคม:** ลดความเหลื่อมล้ำและสร้างเครือข่ายการช่วยเหลือในสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

2) แนวคิดของ Philip Kotler & Nancy Lee

- (5) การเป็นอาสาสมัครของพนักงาน (Employee Volunteering): ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ

ธนาคารกสิกรไทย – “K Volunteer”

- **รายละเอียด:** พนักงานอาสาสอนความรู้ด้านการเงินและการออมให้ชาวบ้านและเยาวชนในชนบท พร้อมร่วมพัฒนาสถานที่ชุมชน
- **ผลทางสังคม:** เพิ่มทักษะการบริหารเงินและส่งเสริมการออม
- **ผลต่อองค์กร:** สร้างความไว้วางใจและภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

2) แนวคิดของ Philip Kotler & Nancy Lee

- (6) แนวปฏิบัติทางธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices): การที่องค์กรนำหลักความรับผิดชอบต่อสังคมมาแทรกอยู่ในกระบวนการดำเนินงานประจำวัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างที่ยั่งยืน การลดการใช้พลังงานและทรัพยากรในกระบวนการผลิต การใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือการสร้างมาตรฐานแรงงานที่เป็นธรรม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

2) แนวคิดของ Philip Kotler & Nancy Lee

- (6) แนวปฏิบัติทางธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices)

เซ็นทรัล รีเทล – Waste Reduction Program

- **รายละเอียด:** ลดการใช้ถุงพลาสติกในห้างสรรพสินค้าและร้านค้าปลีก โดยใช้ถุงผ้าและบรรจุภัณฑ์ที่ย่อยสลายได้ พร้อมทั้งจัดการขยะรีไซเคิลในระบบปิด
- **ผลทางสังคม:** ลดปัญหาขยะพลาสติกและสร้างพฤติกรรมรักโลกให้ลูกค้า
- **ผลต่อองค์กร:** ลดต้นทุนบรรจุภัณฑ์และสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

3) แนวคิดของ Thomas Hargrave

- ใช้ CSR เป็นเครื่องมือบริหารเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
- (1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis): การทำความเข้าใจความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ที่องค์กรมีผลกระทบ เช่น ชุมชนท้องถิ่น ลูกค้า พนักงาน รัฐบาล และสิ่งแวดล้อม
- (2) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal Setting): องค์กรควรกำหนดเป้าหมาย CSR ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกควบคู่กับการลดต้นทุนด้านพลังงาน

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

3) แนวคิดของ Thomas Hargrave

- (3) การบูรณาการ CSR กับการดำเนินงาน (Operational Integration): CSR ต้องไม่แยกออกจากหน่วยงานหลักขององค์กร เช่น การนำแนวทาง CSR ไปใช้ในการจัดซื้อ การผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- (4) การวัดผลและการสื่อสาร (Impact Measurement & Communication): CSR ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านสังคมและธุรกิจ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ผลตอบแทนทางการเงิน และการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประเมินผลลัพธ์ CSR

1) การประเมินผลลัพธ์ด้วย SROI (Social Return on Investment)

- (1) Evaluative SROI – ใช้ข้อมูลย้อนหลังในการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการที่ดำเนินไปแล้ว
- (2) Forecast SROI – ใช้คาดการณ์เพื่อประเมินผลตอบแทนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากโครงการในอนาคต

การประเมินผลลัพธ์ CSR

1) การประเมินผลลัพธ์ด้วย SROI 6 ขั้นตอนหลัก

(1) กำหนดขอบเขตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนนี้เริ่มจากกำหนดขอบเขตของการประเมิน เช่น ระยะเวลา กลุ่มเป้าหมาย และบริบทโครงการ จากนั้นจึงระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ชุมชน ลูกค้า พนักงาน หรือผู้สนับสนุน

(2) การวางแผนผลกระทบ

พัฒนาแผนที่ผลกระทบ (Impact Map หรือ Theory of Change) เพื่อแสดงลำดับความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม ทรัพยากรที่ใช้ (inputs) กิจกรรมที่ทำ (outputs) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (outcomes)

การประเมินผลลัพธ์ CSR

1) การประเมินผลลัพธ์ด้วย SROI 6 ขั้นตอนหลัก

(3) การประเมินและกำหนดมูลค่าผลลัพธ์

รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพ เช่น แบบสอบถาม
สัมภาษณ์ หรือสถิติ เพื่อยืนยันว่าเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดไว้ จากนั้นแปลง
ผลลัพธ์เหล่านั้นให้เป็นมูลค่าโดยใช้ financial proxy (เช่น ค่าใช้จ่ายในการ
รักษาโรค ค่าแรง ค่าเวลา)

การประเมินผลลัพธ์ CSR

1) การประเมินผลลัพธ์ด้วย SROI 6 ขั้นตอนหลัก

(4) การประเมินอิทธิพลที่แท้จริง (Establishing impact):

ปรับค่าผลกระทบโดยหักลบค่าที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้เกิดจากโครงการโดยตรง ได้แก่:

- Deadweight: สิ่งที่จะเกิดขึ้นแม้ไม่มีโครงการ
- Attribution: สัดส่วนของผลลัพธ์ที่เป็นผลมาจากโครงการอื่น
- Displacement: ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการแทนที่ผลกระทบอื่น
- Drop-off: การลดลงของผลลัพธ์ในช่วงเวลาหนึ่ง

การประเมินผลลัพธ์ CSR

1) การประเมินผลลัพธ์ด้วย SROI 6 ขั้นตอนหลัก

(5) การคำนวณ SROI (Calculating the SROI):

นำค่าของผลกระทบสุทธิที่คำนวณได้มาเปรียบเทียบกับต้นทุนการดำเนินโครงการ โดยใช้สูตร:

$$\text{SROI} = \text{มูลค่ารวมของผลกระทบสุทธิ} \div \text{ต้นทุนรวมของโครงการ}$$

หากค่า SROI เท่ากับ 3.0 หมายความว่า ทุก 1 บาทที่ลงทุน สร้างผลตอบแทนทางสังคม 3 บาท

การประเมินผลลัพธ์ CSR

1) การประเมินผลลัพธ์ด้วย SROI 6 ขั้นตอนหลัก

(6) การรายงานและใช้ข้อมูล (Reporting, using, and embedding):

สรุปผลการประเมินเพื่อสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใส และ
ใช้ผลการวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการดำเนินงานหรือการ
ตัดสินใจในอนาคต

ตัวอย่างการประเมิน SROI:

ร้านกาแฟชุมชนสนับสนุนเด็กพิเศษ

- ธุรกิจขนาดเล็ก: ร้านกาแฟ “กาแฟใจดี” ดำเนินโครงการ CSR โดยจ้างเด็กพิเศษฝึกงานและทำงานหน้าร้าน พร้อมจัดเวิร์กช็อปให้ครอบครัวเด็กพิเศษเรียนรู้การทำธุรกิจ
- (1) ข้อมูลโครงการ
ระยะเวลาโครงการ: 6 เดือน
จำนวนผู้เข้าร่วม: เด็กพิเศษ 5 คน
ต้นทุน CSR รวม: 60,000 บาท (ฝึกอบบรม + ค่าอุปกรณ์ + เงินอุดหนุน)

ตัวอย่างการประเมิน SROI:

ร้านกาแฟชุมชนสนับสนุนเด็กพิเศษ

(2) ต้นทุนรวม

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
• ค่าวิทยากรฝึกอาชีพ	20,000
• ค่าอุปกรณ์ (ผ้ากันเปื้อน, เครื่องมือ)	10,000
• เงินอุดหนุนค่ารถให้เด็กพิเศษ	15,000
• ค่าอาหารกลางวันระหว่างฝึกงาน	15,000
• รวมต้นทุนโครงการ	60,000

ตัวอย่างการประเมิน SROI:

ร้านกาแฟชุมชนสนับสนุนเด็กพิเศษ

(3) ผลลัพธ์ที่วัดได้

หลังโครงการ 6 เดือน:

- มีเด็ก 3 คน ได้งานทำต่อเนื่อง รายได้เฉลี่ยเดือนละ 4,000 บาท
- ครอบครัว 2 ครอบครัวเปิดร้านขนาดเล็กเอง รายได้เฉลี่ยเดือนละ 3,000 บาท

คำนวณรายได้รวม:

- เด็ก 3 คน $\times$ 4,000 $\times$ 6 เดือน = 72,000 บาท
- ครอบครัว 2 ครอบครัว $\times$ 3,000 $\times$ 6 เดือน = 36,000 บาท
- รวมรายได้ทางสังคมที่เกิดขึ้น = 108,000 บาท

ตัวอย่างการประเมิน SROI:

ร้านกาแฟชุมชนสนับสนุนเด็กพิเศษ

(4) ปรับค่าผลกระทบสุทธิ

หักปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้ผลลัพธ์สะท้อนความจริง:

- Deadweight (สิ่งที่จะเกิดขึ้นแม้ไม่มีโครงการ): 20%
- Attribution (ผลลัพธ์ที่ไม่ได้เกิดจากร้านโดยตรง): 10%
- $108,000 \times (1 - 0.20 - 0.10) = 108,000 \times 0.70 = 75,600$ บาท

ตัวอย่างการประเมิน SROI:

ร้านกาแฟชุมชนสนับสนุนเด็กพิเศษ

(5) คำนวณ SROI

- $SROI = \text{ผลกระทบสุทธิ} \div \text{ต้นทุนรวม}$
- $SROI = 75,600 \div 60,000 = 1.26$

(6) สรุปผลลัพธ์

- ร้านกาแฟใจดีมี $SROI = 1.26$
- หมายความว่า ทุก 1 บาทที่ลงทุนในโครงการ CSR สร้างคุณค่าทางสังคมกลับคืนมา 1.26 บาท เป็นโครงการที่ "คุ้มค่าและมีผลลัพธ์ทางสังคมที่วัดได้จริง"

การประเมินผลลัพธ์ CSR

2) การประเมินผลลัพธ์ด้วย Impact Metrics คือ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ หรือเชิงปริมาณ ที่ใช้ประเมินว่าโครงการ CSR หรือกิจกรรมขององค์กร ส่งผล “เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือสภาพความเป็นอยู่” ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เช่น สุขภาพ รายได้ การศึกษา สิ่งแวดล้อม หรือความสามารถ ในการดำรงชีพ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะกลางและระยะยาว ไม่ใช่เพียง ผลลัพธ์ระยะสั้นที่เกิดขึ้นทันที

การประเมินผลลัพธ์ CSR

2) การประเมินผลลัพธ์ด้วย Impact Metrics 6 ขั้นตอน

(1) กำหนดเป้าหมายผลกระทบ (Impact Goals):

เริ่มจากการนิยามว่าโครงการ CSR ต้องการ “เปลี่ยนแปลงอะไร” เช่น ลดอัตราการขาดเรียน เพิ่มรายได้ครัวเรือน หรือเพิ่มอัตราการรู้ใช้เคิล

(2) เลือกตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง (Select Metrics):

เลือกตัวชี้วัดที่สามารถวัดเป้าหมายได้ เช่น

- เป้าหมาย: เพิ่มรายได้ครัวเรือน
- ตัวชี้วัด: รายได้เฉลี่ยก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ
- ตัวชี้วัดอาจเป็นเชิงปริมาณ (จำนวนเงิน, % เปลี่ยนแปลง) หรือเชิงคุณภาพ (การรับรู้, ความพึงพอใจ)

การประเมินผลลัพธ์ CSR

2) การประเมินผลลัพธ์ด้วย Impact Metrics 6 ขั้นตอน

(3) กำหนดค่าพื้นฐาน (Baseline) และเป้าหมาย:

ต้องเก็บข้อมูล “ก่อน” เริ่มโครงการ เพื่อใช้เปรียบเทียบกับ “หลัง” การดำเนินการ เช่น รายได้ก่อนเข้าร่วม 3,000 บาท ต่อเดือน เป้าหมาย = เพิ่มขึ้น 20%

(4) รวบรวมข้อมูล (Data Collection):

ใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือฐานข้อมูลภายนอกในการติดตามผล เช่น 3 เดือน, 6 เดือน หรือ 1 ปี หลังดำเนินโครงการ

การประเมินผลลัพธ์ CSR

2) การประเมินผลลัพธ์ด้วย Impact Metrics 6 ขั้นตอน

(5) วิเคราะห์และแปลผล:

เปรียบเทียบข้อมูลก่อน-หลัง เพื่อดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงตามที่ตั้งไว้หรือไม่ เช่น รายได้เพิ่ม 1,500 บาท = +50% จากค่าพื้นฐาน

(6) สื่อสารผลลัพธ์ (Reporting):

สรุปผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น Dashboard, Infographic หรือ รายงานประจำปีขององค์กร

การประเมินผลลัพธ์ CSR

ตัวอย่าง Impact Metrics

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด (Impact Metrics)	วิธีวัด
เพิ่มโอกาสทางอาชีพ	% ผู้เข้าร่วมที่มีงานหลังฝึกอบรม	แบบสอบถามหลังโครงการ
ลดขยะในชุมชน	ปริมาณขยะที่รีไซเคิลได้	น้ำหนักขยะต่อเดือน
เพิ่มทักษะเด็ก	คะแนนก่อน-หลังเรียนรู้	แบบทดสอบ

ตัวอย่างการประเมินผลลัพธ์ด้วย **Impact Metrics:**

ร้านหนังสือ “อ่านง่ายใจดี”

(1) โครงการ CSR: มอบหนังสือพร้อมตัวฟรีให้เด็กมัธยมต้นในพื้นที่ห่างไกล เพื่อเตรียมสอบเข้ามัธยมปลาย โดยมีระยะเวลาโครงการ: 3 เดือน และมีเป้าหมาย: เพิ่มอัตราการสอบติดโรงเรียนรัฐบาล

(2) กำหนด Impact Goal & Metrics

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| • เป้าหมาย (Impact Goal) | ตัวชี้วัด (Impact Metric) |
| • เพิ่มโอกาสทางการศึกษา | % ของนักเรียนที่สอบติดโรงเรียนรัฐบาล |

ตัวอย่างการประเมินผลลัพธ์ด้วย **Impact Metrics:**

ร้านหนังสือ “อ่านง่ายใจดี”

(3) ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)

- เด็กในชุมชน 20 คน
- ปีที่แล้ว มีเด็กสอบติดโรงเรียนรัฐบาลเพียง 6 คน = 30%

(4) ผลหลังโครงการ

- หลังโครงการผ่านไป 3 เดือน เด็กสอบติดโรงเรียนรัฐบาล 14 คน จาก 20 คน = 70%

ตัวอย่างการประเมินผลลัพธ์ด้วย Impact Metrics:

ร้านหนังสือ “อ่านง่ายใจดี”

(5) คำนวณ Impact Metrics

- อัตราการเพิ่มขึ้นของผลลัพธ์ = $(\text{อัตราใหม่} - \text{อัตราเดิม}) \div \text{อัตราเดิม} \times 100$
- $(70\% - 30\%) \div 30\% \times 100 = 133.33\%$

(6) ผลลัพธ์เชิงผลกระทบ = อัตราการสอบติดเพิ่มขึ้น 133% จากการสนับสนุนของร้าน

สรุป Impact Metrics

- (1) ตัวชี้วัด: อัตราการสอบติดโรงเรียนรัฐบาล
- (2) ค่าก่อนหน้า (baseline): 30%
- (3) ค่าหลังโครงการ: 70%
- (4) การเปลี่ยนแปลง: +40 จุด (เพิ่ม 133%)
- (5) แปลผล: โครงการของร้านหนังสือช่วยให้เด็กสอบติดเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับ ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและสังคม

1) แนวคิดของ Shuili Du, C. Bhattacharya & Sankar Sen

- “ความเชื่อมั่น” ว่าเป็นตัวกลางเชิงจิตวิทยาที่สำคัญ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่าง การรับรู้ของผู้บริโภคต่อ CSR และพฤติกรรมที่ตามมา เช่น ความตั้งใจซื้อซ้ำ การบอกต่อในทางบวก และความภักดีต่อแบรนด์
- ความเชื่อมั่นไม่ได้เกิดขึ้นเพียงจากการที่องค์กร “ทำความดี” แต่ต้องอาศัยการสื่อสารที่ “สม่ำเสมอ โปร่งใส และจริงใจ”

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับ ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและสังคม

1) แนวคิดของ Shuili Du, C. Bhattacharya & Sankar Sen

- องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นคือ “ความสอดคล้องของค่านิยม” (value congruence) หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริโภคว่าองค์กรมีค่านิยมใกล้เคียงกับตนเอง เช่น องค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมอาจได้รับความเชื่อมั่นจากกลุ่มผู้บริโภครักษ์โลก

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับ ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและสังคม

2) แนวคิดของ Jidong Mou

- emotional trust คือ ความไว้วางใจที่ผูกกับความรู้สึก เช่น ความซาบซึ้งประทับใจ หรือความเคารพในเจตนารมณ์ขององค์กร
- emotional trust เป็น “ตัวกลาง” หรือ mediating factor ระหว่าง CSR และพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งหมายความว่า CSR จะไม่มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมผู้บริโภค เว้นแต่จะสามารถกระตุ้นความไว้วางใจเชิงอารมณ์ได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการสื่อสาร CSR จึงควรออกแบบให้สื่อถึงคุณค่าและความตั้งใจขององค์กร มากกว่าการโฆษณาแบบยกตัวอย่างผลลัพธ์เชิงตัวเลข

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับ ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและสังคม

3) แนวคิดของ Muhammad Hamid et al.

ความเชื่อมั่นของลูกค้า (customer trust) เป็น “ตัวแปรสื่อกลาง” ที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ปลายน้ำของ CSR ได้แก่ ความภักดีของลูกค้า (customer loyalty), ความตั้งใจซื้อซ้ำ (repurchase intention) และการบอกต่อในทางบวก (positive word-of-mouth)

ความรับผิดชอบต่อสังคมกับ ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและสังคม

3) แนวคิดของ Muhammad Hamid et al.

เน้นเรื่องของ การรับรู้ของลูกค้ำ (perception) ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง หากลูกค้ำรับรู้ว่าการองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติที่ “เกี่ยวข้องกับชีวิตของตนเอง” ก็จะมีแนวโน้มสร้างความไว้วางใจได้สูง เช่น องค์กรที่สนับสนุนการศึกษาจะได้รับ ความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง หรือองค์กรที่ส่งเสริมการลดขยะจะได้รับ ความไว้วางใจจากผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

แนวคิด Izabela Bagińska

ปัจจัยขับเคลื่อน CSR

การกำกับดูแลกิจการ ที่ดี

นโยบายที่ส่งเสริมความยั่งยืนใน
ระยะยาว



ความตระหนักด้าน จริยธรรมของผู้บริหาร

ความมุ่งมั่นของผู้บริหารต่อ
ความยุติธรรมและความโปร่งใส



แรงผลักดันจากการ แข่งขันในอุตสาหกรรม

ความจำเป็นในการแข่งขัน
ในด้านภาพลักษณ์ทางสังคม



แรงกดดันจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

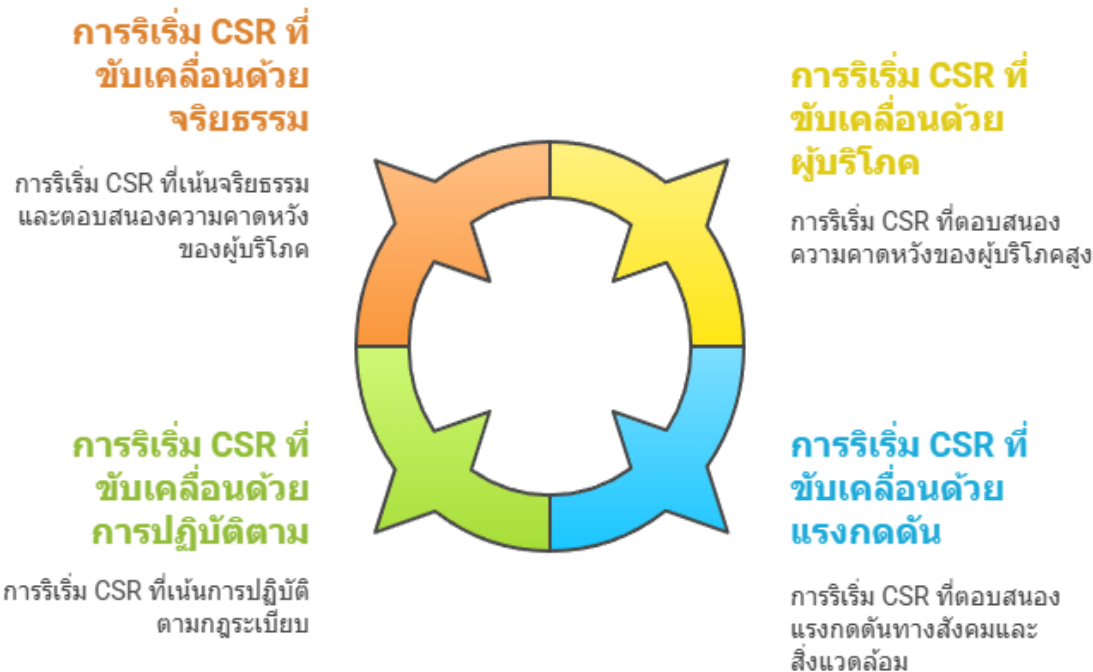
ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน
และชุมชน



ปัจจัยขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

แนวคิด Ozan Büyükyılmaz และ Yahya Fidan

ปัจจัยขับเคลื่อน CSR



ปัจจัยขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

แนวคิด Pranas Žukauskas, J. Vveinhardt และ R. Andriukaitienė

ปัจจัยขับเคลื่อน CSR

