

บทที่ 3

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

บทนี้ประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยเริ่มจากการศึกษานิยามจากนักวิชาการ วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้เข้าใจบริบททางประวัติศาสตร์และการพัฒนาของแนวคิดดังกล่าว ต่อมาเป็นการวิเคราะห์ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติต่าง ๆ ทั้งในระดับพื้นฐานจนถึงระดับเชิงกลยุทธ์ รวมถึงแนวทางในการออกแบบนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จากนั้นบทนี้ยังได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างแนวคิด CSR, ESG และ Social Impact เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนในมิติการดำเนินงาน ต่อด้วยการศึกษาเครื่องมือประเมินผลลัพธ์ของ CSR เช่น SROI และ Impact Metrics ที่ใช้วัดผลกระทบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปิดท้ายด้วยการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและสังคม พร้อมกรณีศึกษาองค์กรต้นแบบในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม CSR อย่างยั่งยืน

3.1 นิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

องค์กรไม่ได้ถูกประเมินคุณค่าจากผลกำไรเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังรวมถึงบทบาทที่องค์กรมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย แนวคิด “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” หรือ Corporate Social Responsibility (CSR) จึงกลายเป็นหัวข้อสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งในแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการ นักวิชาที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้กล่าวถึงนิยามของ CSR ไว้ดังนี้

Carroll ได้นำเสนอ พีระมิด CSR (CSR Pyramid) ซึ่งประกอบด้วย 4 ชั้นของความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ คือการดำเนินธุรกิจให้เกิดกำไร เพื่อความอยู่รอดขององค์กร (2) ความรับผิดชอบต่อทางกฎหมาย หมายถึงการดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (3) ความรับผิดชอบต่อทางจริยธรรม ที่แม้ไม่ถูกกำหนดไว้ในกฎหมาย แต่เป็นความคาดหวังของสังคมว่าธุรกิจจะทำในสิ่งที่ถูกต้องและยุติธรรม และ (4) ความรับผิดชอบต่อด้านการศึกษาเพื่อสังคม (philanthropy) เช่น การบริจาคหรือกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ซึ่งถือเป็นความดีงามที่องค์กรพึงมี แนวคิดของ Carroll แสดงให้เห็นว่า CSR ไม่ใช่เพียงการทำกิจกรรมเพื่อภาพลักษณ์ แต่คือการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมในทุกระดับของการบริหารจัดการ (Carroll, 1991)

Howard R. Bowen ได้นำเสนอแนวคิดนี้ไว้ในหนังสือ Social Responsibilities of the Businessman เมื่อปี ค.ศ. 1953 ซึ่งนับเป็นหนึ่งในงานเขียนชิ้นแรกที่กล่าวถึง CSR อย่างจริงจัง Bowen ให้คำนิยามว่า CSR คือ “ภาระหน้าที่ของนักธุรกิจในการดำเนินนโยบาย การตัดสินใจ หรือแนวทางการกระทำที่เป็นที่ยอมรับและพึงประสงค์ตามเป้าหมายและคุณค่าของสังคม” ซึ่งสะท้อนความเชื่อที่ว่า กิจกรรมของธุรกิจส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ดังนั้นธุรกิจจึงควรพิจารณาผลกระทบต่อส่วนรวม ไม่ใช่เพียงแค่ผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น (Bowen, 1953)

Michael E. Porter และ Mark R. Kramer เห็นว่าองค์กรควรมอง CSR ไม่ใช่แค่การบริจาคหรือกิจกรรมเพื่อภาพลักษณ์ แต่ควรเชื่อมโยงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจกับการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยเน้นการสร้าง “คุณค่าร่วม” ระหว่างผลกำไรขององค์กรและประโยชน์ต่อสังคม เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ปัญหาสังคม การปรับปรุงโซ่อุปทานให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาทักษะแรงงานในชุมชน Porter และ Kramer เชื่อว่าแนวทางนี้ไม่เพียงช่วยแก้ปัญหาสังคมได้อย่างแท้จริง แต่ยังช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนและสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter & Kramer, 2011)

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปนิยามของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ คือ แนวทางการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการสร้างกำไร โดยเน้นจริยธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาว

3.2 วิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ บทนี้จะนำเสนอพัฒนาการของ CSR ตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน โดยอ้างอิงจากแนวคิดของนักวิชาการสำคัญที่มีอิทธิพลในแต่ละยุค ดังนี้

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

แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) เริ่มต้นขึ้นอย่างชัดเจนในช่วงครึ่งแรกของศตวรรษที่ 20 โดยเฉพาะในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งภาคธุรกิจเริ่มมีบทบาทมากขึ้นในระบบเศรษฐกิจและชีวิตของประชาชน หนึ่งในนักวิชาการที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้คือ Howard R. Bowen โดยในปี ค.ศ. 1953 เขาได้ตีพิมพ์หนังสือเล่มสำคัญชื่อ Social Responsibilities of the Businessman ซึ่งถือเป็นผลงานชิ้นแรกที่กล่าวถึง CSR อย่างเป็นระบบ Bowen เสนอว่า นักธุรกิจมีภาระหน้าที่ที่ต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของสังคม ซึ่งรวมถึงการคำนึงถึงผลกระทบที่ธุรกิจมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น ลูกค้า ลูกจ้าง ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยมองว่าธุรกิจไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการแสวงหากำไรสูงสุด แต่ควรแสดง

ความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ด้วย แนวคิดของ Bowen ถือเป็นการเปลี่ยนมุมมองจาก “ธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น” ไปสู่ “ธุรกิจเพื่อสังคมโดยรวม” ซึ่งในเวลานั้นถือว่าเป็นแนวคิดที่ล้ำสมัยและสร้างรากฐานสำคัญให้กับการพัฒนาแนวคิด CSR ในยุคต่อมา โดยเฉพาะในประเด็นด้านจริยธรรม ความโปร่งใส และการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณชน

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

ในช่วงยุคกลางของการพัฒนาแนวคิด “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” (CSR) นักวิชาการที่มีบทบาทสำคัญและได้รับการอ้างอิงถึงมากที่สุดคือ Archie B. Carroll โดยเฉพาะผลงานของเขาในปี ค.ศ. 1991 ที่เสนอกรอบแนวคิด “พีระมิต CSR” (CSR Pyramid) ซึ่งได้กลายเป็นแบบจำลองที่แพร่หลายและมีอิทธิพลต่อการทำความเข้าใจ CSR ทั่วโลก Carroll แบ่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรออกเป็น 4 ระดับตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

(1) ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ (Economic Responsibility): การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างกำไร เป็นพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร

(2) ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย (Legal Responsibility): การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ

(3) ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม (Ethical Responsibility): การดำเนินงานด้วยความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และเคารพในสิทธิมนุษยชน แม้ไม่มีกฎหมายกำหนด

(4) ความรับผิดชอบต่อการอุทิศเพื่อสังคม (Philanthropic Responsibility): การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม เช่น การบริจาค การจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์

แนวคิดของ Carroll ได้สะท้อนให้เห็นว่า CSR ไม่ใช่เพียงการทำความดีในเชิงสังคมเท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมแบบองค์รวมที่องค์กรควรดำเนินการควบคู่กันในทุกระดับ ซึ่งแนวคิดนี้ได้กลายเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารธุรกิจที่มีความยั่งยืน (sustainable business) ในเวลาต่อมา

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

ในยุคใหม่ของแนวคิด “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ” (CSR) แนวคิดได้พัฒนาไปจากกรอบจริยธรรมและการทำเพื่อสังคม มาเป็นกลยุทธ์เชิงธุรกิจที่สามารถสร้าง “คุณค่าร่วม” (Shared Value) ได้ โดยนักคิดหลักในยุคนี้คือ Michael E. Porter และ Mark R. Kramer ซึ่งได้เผยแพร่บทความสำคัญใน Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ. 2011 ชื่อว่า Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth โดยที่ Porter และ Kramer วิจารณ์ว่าแนวทาง CSR แบบเดิมมักแยกออกจากกลยุทธ์หลักของธุรกิจ และถูกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างภาพลักษณ์มากกว่าการแก้ปัญหาสังคมอย่างแท้จริง พวกเขาจึงเสนอแนวคิด Creating Shared

Value (CSV) ซึ่งเชื่อว่าธุรกิจสามารถเติบโตทางเศรษฐกิจไปพร้อมกับการสร้างประโยชน์ต่อสังคมได้ โดยแนวทางนี้มุ่งเน้น 3 ด้านหลัก คือ

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

แนวคิด CSV ทำให้ CSR กลายเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กรที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับสังคมได้อย่างยั่งยืน

จากแนวคิดทั้ง 3 ข้างต้น สามารถสรุปวิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจได้จากตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 สรุปวิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

ยุค	นักวิชาการ	แนวคิดหลัก	จุดเด่น
ยุคแรก (Early Stage)	Howard R. Bowen (1953)	CSR คือ หน้าที่ทางจริยธรรมของนักธุรกิจที่จะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของสังคม	เน้นจริยธรรมและบทบาทของนักธุรกิจในสังคม
ยุคกลาง (Middle Stage)	Archie B. Carroll (1991, 1999)	เสนอพีระมิด CSR แบ่งความรับผิดชอบต่อออกเป็น 4 ระดับ: เศรษฐกิจ, กฎหมาย, จริยธรรม, และการกุศล	จัดโครงสร้าง CSR อย่างเป็นระบบ เข้าใจง่ายและประยุกต์ใช้ได้จริง
ยุคใหม่ (Modern Stage)	Michael E. Porter & Mark R. Kramer (2006, 2011)	CSR ควรเป็นกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้แก่	ผสมผสาน CSR เข้ากับกลยุทธ์องค์กรเพื่อความยั่งยืนและสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน

		ทั้งธุรกิจและสังคมใน เวลาเดียวกัน	
--	--	--------------------------------------	--

3.3 ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

ปัจจุบันแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากองค์กรถูกคาดหวังให้มีบทบาทต่อสังคมมากกว่าการแสวงหาผลกำไรเพียงอย่างเดียว CSR จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และยั่งยืน หัวข้อนี้จะนำเสนอระดับของ CSR ตามแนวคิดของนักวิชาการร่วมสมัยดังนี้

1) แนวคิดของ Sarita Panchal et al.

งานวิจัยของ Sarita Panchal, Dr. Pyla Naryan และ Rao (2025) ได้วิเคราะห์พัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) ผ่านการศึกษาวรรณกรรมจำนวน 501 ฉบับ ระหว่างปี 2010–2023 โดยใช้การวิเคราะห์เชิงบรรณานุกรมพบว่ากระแส CSR ในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นและแบ่งออกได้เป็นหลายระดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจาก CSR แบบพื้นฐานไปสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานเข้ากับแก่นของธุรกิจ โดยเสนอว่าระดับของ CSR สามารถจำแนกออกเป็น 3 ลำดับหลัก ดังนี้:

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

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

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

แนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า CSR ได้พัฒนาอย่างมีนัยสำคัญ จากการเป็นเพียงเครื่องมือทางภาพลักษณ์ ไปสู่การเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์องค์กรที่มุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน

2) แนวคิดของ W. Frederick

W. Frederick (2016) เป็นหนึ่งในนักวิชาการที่มีบทบาทสำคัญในการอธิบายพัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยเฉพาะการเสนอกรอบคิดที่แบ่ง CSR ออกเป็น สองระดับหลัก ได้แก่ “Macro-CSR” และ “Micro-CSR” ซึ่งช่วยขยายความเข้าใจว่า CSR ไม่ได้เป็นเพียงนโยบายระดับองค์กร แต่ยังครอบคลุมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงต่อบุคคลและชุมชน มีรายละเอียดดังนี้

(1) Macro-CSR (ระดับนโยบายองค์กร):

Macro-CSR หมายถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดโดยฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กร เช่น คณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งกำหนดแนวทาง CSR ที่องค์กรจะดำเนินการในภาพรวม แนวทางนี้มักเกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบายจริยธรรม การวางแผนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม

(2) Micro-CSR (ระดับผลกระทบต่อบุคคล):

Micro-CSR คือระดับที่มองว่า CSR ไม่ได้จบลงเพียงที่นโยบาย แต่ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นจริงต่อผู้คน เช่น พนักงาน ซัพพลายเออร์ ลูกค้า และชุมชน เช่น การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน การให้สวัสดิการที่เหมาะสม การดูแลแรงงานในห่วงโซ่อุปทาน หรือการสนับสนุนชุมชนในพื้นที่ปฏิบัติงาน

Frederick เน้นว่า CSR จะมีความหมายแท้จริงก็ต่อเมื่อมีการผสมผสานระหว่างระดับนโยบาย (macro) และระดับการปฏิบัติจริง (micro) เพราะการกำหนดนโยบายที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น CSR จึงไม่ควรเป็นเพียงกลยุทธ์บนกระดาษ แต่ควรแสดงออกผ่านผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในระดับบุคคลและสังคม

3) แนวคิดของ Wayne Visser

Wayne Visser (อ้างถึงใน Idowu, 2017) เป็นนักวิชาการร่วมสมัยที่มีอิทธิพลอย่างมากในวงการ CSR โดยเฉพาะจากผลงานเรื่อง CSR 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility ที่เสนอการแบ่งระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (CSR) ออกเป็นสองยุคสำคัญ ได้แก่ CSR 1.0 และ CSR 2.0 ซึ่งสะท้อนถึงพัฒนาการเชิงโครงสร้าง แนวคิด และผลกระทบของ CSR ในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้

(1) CSR 1.0: CSR แบบดั้งเดิม

Visser อธิบายว่า CSR 1.0 คือรูปแบบที่แพร่หลายก่อนปี 2000 ซึ่งเน้นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมในเชิง "ภายนอกองค์กร" เช่น การบริจาค การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือโครงการจิตอาสา ลักษณะเด่นของ CSR 1.0 คือการดำเนินงานที่แยกออกจากกลยุทธ์หลักขององค์กร มุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์หรือการตอบสนองต่อแรงกดดันทางสังคม และมักถูกขับเคลื่อนโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือ

ฝ่าย CSR แยกต่างหากจากการบริหารหลัก Visser วิจารณ์ว่า CSR 1.0 มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขาดความยั่งยืน ไม่มีอิทธิพลต่อระบบธุรกิจหลัก และไม่สามารถรับมือกับปัญหาทางสังคมขนาดใหญ่ได้อย่างแท้จริง

(2) CSR 2.0: ความรับผิดชอบแบบสร้างสรรค์และยั่งยืน

เพื่อตอบโจทย์โลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Visser เสนอแนวคิด CSR 2.0 ที่มอง CSR เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ โดยเน้นการสร้าง "คุณค่าร่วม" (shared value) และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ จุดเด่นของ CSR 2.0 ได้แก่:

- ☐ การบูรณาการ (Embeddedness): CSR เป็นส่วนหนึ่งของระบบตัดสินใจหลัก
- ☐ นวัตกรรม (Innovation): ใช้ CSR เป็นแรงผลักดันให้องค์กรพัฒนาเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจใหม่
- ☐ ผลกระทบ (Impact): มุ่งเน้นการวัดผลที่จับต้องได้ในระดับสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ
- ☐ ความร่วมมือ (Collaboration): ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบมีส่วนร่วม
- ☐ การเป็นผู้นำ (Leadership): สร้างแรงบันดาลใจและยกระดับมาตรฐาน CSR ไปทั่วทั้งอุตสาหกรรม

แนวคิดของ Visser ชี้ให้เห็นว่า CSR ต้องวิวัฒน์จาก “การทำดี” ไปสู่ “การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ” เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและตอบโจทย์โลกยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง

3.4 ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Corporate Social Responsibility: Strategic CSR) เป็นแนวคิดที่เน้นการบูรณาการกิจกรรมเพื่อสังคมเข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์กรอย่างเป็นระบบ แตกต่างจาก CSR แบบดั้งเดิมที่มักแยกออกจากการดำเนินธุรกิจ แนวทางเชิงกลยุทธ์นี้ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมควบคู่กับการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ หัวข้อนี้จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ CSR เชิงกลยุทธ์จากหนังสือและนักวิชาการชั้นนำที่ได้รับการยอมรับและอ้างอิงอย่างแพร่หลายในระดับสากล ดังนี้

1) แนวคิดของ Marc Orlitzky, David Siegel & Donald Waldman

Marc Orlitzky, David Siegel และ Donald Waldman (2011) ได้นำเสนอแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) โดยชี้ให้เห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคม ควรถูกออกแบบให้เป็นองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์องค์กร ไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมเสริม หรือการทำเพื่อ ภาพลักษณ์ภายนอก แนวคิดของพวกเขามุ่งเน้นไปที่การบูรณาการ CSR เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อ สร้าง “คุณค่าร่วม” ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจและสังคม หนึ่งในหัวใจหลักของแนวคิดนี้ คือ การออกแบบกล ยุทธ์ CSR อย่างมีเป้าหมายและสามารถวัดผลได้ โดยองค์กรควรเริ่มจากการประเมินว่าอะไรคือ “จุดแข็ง หลัก” (core competencies) ของตน และจะใช้จุดแข็งเหล่านั้นในการแก้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมได้ อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น บริษัทเทคโนโลยีอาจออกแบบโครงการพัฒนาทักษะดิจิทัลในชุมชน หรือบริษัท ด้านอาหารอาจสนับสนุนการเข้าถึงอาหารที่ปลอดภัยในพื้นที่ห่างไกล ทั้งหมดนี้ควรเชื่อมโยงกับ ความสามารถหลักขององค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและยั่งยืน

นอกจากนี้ Orlitzky และคณะยังเน้นประเด็นเรื่อง ความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) ซึ่งเป็นหนึ่งในเสาหลักของ CSR เชิงกลยุทธ์ โดยชี้ว่าองค์กรควรมีบทบาทในการลด ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การลดการปล่อยคาร์บอน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการ ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แนวทางเหล่านี้ไม่เพียงช่วยตอบสนองต่อความคาดหวังของ สังคม แต่ยังสร้างข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว เช่น การลดต้นทุน ความภักดีของลูกค้า และ ความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในงานของ Orlitzky, Siegel และ Waldman คือ แนวทางการวัดผล CSR ซึ่งควรครอบคลุมทั้งผลกระทบทางสังคม (เช่น คุณภาพชีวิต ชุมชน) และผลกระทบทางธุรกิจ (เช่น ผลตอบแทนทางการเงินหรือชื่อเสียงองค์กร) พวกเขาเสนอให้ใช้ กรอบการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์จากโครงการ CSR เข้ากับตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์

โดยสรุป แนวคิดของ Orlitzky และคณะทำให้เห็นว่า CSR ที่มีประสิทธิภาพต้องไม่ใช่แค่ “ทำดี” เพื่อสังคม แต่ต้อง “ออกแบบ” ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม องค์กร และสามารถส่งผลกระทบเชิงบวกทั้งต่อสังคมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างแท้จริง

2) แนวคิดของ Philip Kotler & Nancy Lee

Philip Kotler และ Nancy Lee (2005) ถือเป็นนักวิชาการและนักกลยุทธ์การตลาดที่มีบทบาท สำคัญในการผลักดันแนวคิด “ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์” (Strategic CSR) โดยเฉพาะใน หนังสือชื่อ Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและเป็นหนึ่งในหนังสือขายดีในระดับสากล หนังสือเล่ม นี้ได้นำเสนอกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติในการออกแบบ CSR ให้มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับกลยุทธ์ องค์กรอย่างเป็นระบบ โดย Kotler และ Lee มองว่า CSR ควรเปลี่ยนจาก “ความรับผิดชอบต่อ

ภาพลักษณ์” ไปสู่ “ความรับผิดชอบต่อสร้างคุณค่า” ซึ่งสามารถวัดผลได้ทั้งในด้านผลกระทบทางสังคม และผลลัพธ์ทางธุรกิจ แนวคิดนี้ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ CSR เป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพิ่มความน่าเชื่อถือ และเสริมสร้างความภักดีของผู้บริโภค

ในเชิงโครงสร้าง พวกเขาแบ่งประเภทของกิจกรรม CSR ออกเป็น 6 รูปแบบหลัก ซึ่งเป็นรากฐานในการออกแบบกลยุทธ์ CSR ได้แก่:

(1) การส่งเสริมประเด็นทางสังคม (Cause Promotion): การประชาสัมพันธ์หรือรณรงค์ในประเด็นที่สังคมให้ความสำคัญ เช่น สิ่งแวดล้อม สุขภาพ หรือการศึกษา

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

(3) การตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing): การเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เช่น การรณรงค์ลดการใช้ถุงพลาสติก

(4) การบริจาคเพื่อสังคม (Corporate Philanthropy): การให้ทุนหรือบริจาคทรัพยากร เช่น เงิน สิ่งของ หรืออาสาสมัคร

(5) การเป็นอาสาสมัครของพนักงาน (Employee Volunteering): ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ

(6) แนวปฏิบัติทางธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices): การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เช่น ใช้วัสดุรีไซเคิล จ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรม หรือใช้พลังงานสะอาด

นอกจากนี้ Kotler และ Lee ยังเสนอขั้นตอนในการออกแบบ CSR Strategy อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การเลือกประเด็นทางสังคมที่สอดคล้องกับพันธกิจองค์กร การกำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร และการประเมินผลลัพธ์ทั้งด้านสังคมและธุรกิจ

โดยสรุป แนวคิดของ Kotler และ Lee ชี้ให้เห็นว่า CSR ไม่ควรถูกมองว่าเป็นค่าใช้จ่าย แต่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่สร้างผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อแบรนด์ องค์กร และสังคมในระยะยาว

3) แนวคิดของ Thomas Hargrave

Thomas Hargrave (2015) เป็นหนึ่งในนักวิชาการที่มีบทบาทสำคัญในการเสนอแนวคิด “Strategic Corporate Social Responsibility” โดยเน้นให้ CSR กลายเป็นกลไกการจัดการที่มีเป้าหมายชัดเจนและมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรอย่างแท้จริง ในบทความรีวิวของเขาใน Academy of Management Learning and Education Hargrave ได้วิเคราะห์แนวคิด CSR ในเชิงลึก และเสนอแนวทางสำหรับการออกแบบกลยุทธ์ CSR ที่มีความเป็นระบบ สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่วัดผลได้ โดย Hargrave ชี้ว่า CSR ในยุคใหม่ไม่ควรถูกจัดวางไว้เพียงแค่ “กิจกรรม

สนับสนุน” แต่ต้องกลายเป็น “ยุทธศาสตร์หลัก” (core strategy) ที่ฝังตัวอยู่ในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรที่เผชิญกับแรงกดดันจากสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสื่อสาธารณะ แนวคิดนี้แตกต่างจาก CSR แบบดั้งเดิมที่เน้นภาพลักษณ์หรือความเมตตา แต่หันมาใช้ CSR เป็นเครื่องมือบริหารเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

Hargrave ออกแบบกลยุทธ์ CSR โดยเน้นกระบวนการ 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่:

(1) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis): การทำความเข้าใจความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ที่องค์กรมีผลกระทบ เช่น ชุมชนท้องถิ่น ลูกค้า พนักงาน รัฐบาล และสิ่งแวดล้อม

(2) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal Setting): องค์กรควรกำหนดเป้าหมาย CSR ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกควบคู่กับการลดต้นทุนด้านพลังงาน

(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

นอกจากนี้ Hargrave ยังเสนอว่าองค์กรควรใช้ CSR เป็นเครื่องมือในการสร้างความแตกต่าง (differentiation) และเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความยั่งยืน และจริยธรรม

โดยสรุป แนวคิดของ Thomas Hargrave ทำให้ CSR ก้าวข้ามจากระดับกิจกรรมสังคม ไปสู่เครื่องมือการบริหารที่ทรงพลัง ซึ่งช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างมีจริยธรรม มีเป้าหมาย และยั่งยืน

3.5 การประเมินผลลัพธ์ CSR

การประเมินผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ด้วยวิธี SROI (Social Return on Investment) และ Impact Metrics เป็นแนวทางที่นิยมมากขึ้นในการวัดมูลค่าผลลัพธ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในรูปแบบที่จับต้องได้ โดยมีตัวอย่างสำคัญจากงานวิจัยที่ใช้แนวทางเหล่านี้ดังนี้

1) การประเมินผลลัพธ์ด้วย SROI (Social Return on Investment)

การประเมินผลลัพธ์ด้วย SROI (Social Return on Investment) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้วัดและแสดง “มูลค่าผลกระทบทางสังคม” ของกิจกรรมหรือโครงการ โดยแปลงผลลัพธ์ทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจให้อยู่ในรูปของมูลค่าเงิน เพื่อให้เข้าใจง่ายและสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ SROI ถูกพัฒนาโดย Social Value UK และได้รับความนิยมในการประเมินโครงการ CSR (Corporate Social Responsibility), โครงการขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และกิจการเพื่อสังคม (social enterprise) (Suryawati et al., 2023)

SROI แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

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

การประเมิน SROI ดำเนินผ่าน 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้:

- (1) กำหนดขอบเขตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Establishing scope and identifying stakeholders):

ขั้นตอนนี้เริ่มจากกำหนดขอบเขตของการประเมิน เช่น ระยะเวลา กลุ่มเป้าหมาย และบริบทโครงการ จากนั้นจึงระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ชุมชน ลูกค้า พนักงาน หรือผู้สนับสนุน

- (2) การวางแผนผลกระทบ (Mapping outcomes):

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

- (3) การประเมินและกำหนดมูลค่าผลลัพธ์ (Evidencing outcomes and giving them value):

รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพ เช่น แบบสอบถาม สัมภาษณ์ หรือสถิติ เพื่อยืนยันว่าเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดไว้ จากนั้นแปลงผลลัพธ์เหล่านั้นให้เป็นมูลค่าโดยใช้ financial proxy (เช่น ค่าใช้จ่ายในการรักษาโรค ค่าแรง ค่าเวลา)

- (4) การประเมินอิทธิพลที่แท้จริง (Establishing impact):

ปรับค่าผลกระทบโดยหักลบค่าที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้เกิดจากโครงการโดยตรง ได้แก่:

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

(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

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

สรุปผลการประเมินเพื่อสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใส และใช้ผลการวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการดำเนินงานหรือการตัดสินใจในอนาคต

การใช้ SROI ไม่ได้เป็นเพียงการแสดงตัวเลขเชิงการเงินเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความเข้าใจเชิงลึกต่อผลกระทบที่โครงการ CSR สร้างขึ้นจริงในสังคม ช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

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 (ฝึกอบรม + ค่าอุปกรณ์ + เงินอุดหนุน)

(2) ต้นทุนรวม

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
ค่าวิทยากรฝึกอาชีพ	20,000
ค่าอุปกรณ์ (ผ้ากันเปื้อน, เครื่องมือ)	10,000
เงินอุดหนุนค่ารถให้เด็กพิเศษ	15,000

ค่าอาหารกลางวันระหว่างฝึกงาน	15,000
รวมต้นทุนโครงการ	60,000

(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

(4) ปรับค่าผลกระทบสุทธิ

หักปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้ผลลัพธ์สะท้อนความจริง:

- ☐ Deadweight (สิ่งที่จะเกิดขึ้นแม้ไม่มีโครงการ): 20%
- ☐ Attribution (ผลลัพธ์ที่ไม่ได้เกิดจากร้านโดยตรง): 10%

$$108,000 \times (1 - 0.20 - 0.10) = 108,000 \times 0.70 = 75,600 \text{ บาท}$$

(5) คำนวณ SROI

$$\text{SROI} = \text{ผลกระทบสุทธิ} \div \text{ต้นทุนรวม}$$

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

(6) สรุปผลลัพธ์

$$\text{ร้านกาแฟใจดีมี SROI} = 1.26$$

หมายความว่า ทุก 1 บาทที่ลงทุนในโครงการ CSR สร้างคุณค่าทางสังคมกลับคืนมา 1.26 บาท เป็นโครงการที่ "คุ้มค่าและมีผลลัพธ์ทางสังคมที่วัดได้จริง"

2) การประเมินผลลัพธ์ด้วย Impact Metrics

Impact Metrics คือ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ที่ใช้ประเมินว่าโครงการ CSR หรือกิจกรรมขององค์กรส่งผล “เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือสภาพความเป็นอยู่” ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อย่างไร เช่น สุขภาพ รายได้ การศึกษา สิ่งแวดล้อม หรือความสามารถในการดำรงชีพ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะกลางและระยะยาว ไม่ใช่เพียงผลลัพธ์ระยะสั้นที่เกิดขึ้นทันที

การประเมินผลลัพธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ด้วย Impact Metrics เป็นแนวทางที่เน้นการวัด “ผลกระทบที่แท้จริง” (impact) จากกิจกรรมหรือโครงการขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัด (metrics) ที่ชัดเจน สามารถเก็บข้อมูล วัดผล และเปรียบเทียบได้ ซึ่งต่างจากการรายงานทั่วไปที่มักเน้นผลลัพธ์เชิงปริมาณ เช่น จำนวนผู้เข้าร่วม หรืองบประมาณที่ใช้ Impact Metrics มุ่งไปที่ “การเปลี่ยนแปลง” ที่เกิดขึ้นกับผู้รับประโยชน์และสังคมโดยรวม

ขั้นตอนการประเมินด้วย Impact Metrics ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

(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)

(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

(5) วิเคราะห์และแปลผล:

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

(6) สื่อสารผลลัพธ์ (Reporting):

สรุปผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เช่น Dashboard, Infographic หรือรายงานประจำปีขององค์กร

ตัวอย่าง Impact Metrics:

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

ข้อดีของ Impact Metrics

- (1) วัดผลได้ชัดเจน ตรงเป้าหมายที่องค์กรต้องการ
- (2) ใช้ในการตัดสินใจหรือขยายโครงการในอนาคต
- (3) ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders)

ตัวอย่างการประเมินผลลัพธ์ด้วย Impact Metrics: ร้านหนังสือ “อ่านง่ายใจดี”

ธุรกิจ: “อ่านง่ายใจดี” ร้านหนังสือชุมชน

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

(2) กำหนด Impact Goal & Metrics

เป้าหมาย (Impact Goal)

ตัวชี้วัด (Impact Metric)

เพิ่มโอกาสทางการศึกษา

% ของนักเรียนที่สอบติดโรงเรียนรัฐบาล

(3) ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline)

เด็กในชุมชน 20 คน

ปีที่แล้ว มีเด็กสอบติดโรงเรียนรัฐบาลเพียง 6 คน = 30%

(4) ผลหลังโครงการ

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

(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

3.6 ความรับผิดชอบต่อสังคมกับความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและสังคม

ยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับจริยธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) จึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือทางการตลาด แต่กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและสังคมโดยรวม องค์กรที่ดำเนิน CSR อย่างจริงจังและสอดคล้องกับคุณค่าของสังคม มักได้รับการยอมรับและไว้วางใจมากกว่า ส่งผลต่อความภักดี การซื้อซ้ำ และภาพลักษณ์ในระยะยาว หัวข้อนี้จะนำเสนอแนวคิดและงานวิจัยจากนักวิชาการที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง CSR กับความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและสังคม ดังนี้

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

Shuili Du, C. Bhattacharya และ Sankar Sen ถือเป็นกลุ่มนักวิชาการแนวหน้าที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร” (CSR) กับ “ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค” อย่างเป็นระบบ โดยในบทความสำคัญของพวกเขาเรื่อง “Convergence of Interests: Cultivating Consumer Trust Through Corporate Social Initiatives” ได้เสนอกรอบแนวคิดที่ชัดเจนว่า CSR ที่มีเจตจำนงจริงจัง (authentic CSR) และมีเป้าหมายเพื่อสังคม ไม่เพียงแต่สร้างภาพลักษณ์เชิงบวก แต่ยังสามารถสร้าง “ความเชื่อมั่น” (trust) และ “ความภักดี” (loyalty) ของผู้บริโภคได้ในระยะยาว (Du, Bhattacharya, & Sen, 2007) นักวิจัยทั้งสามให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่อง “ความเชื่อมั่น” ว่าเป็นตัวกลางเชิงจิตวิทยาที่สำคัญ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ของผู้บริโภคต่อ CSR และพฤติกรรมที่ตามมา เช่น ความตั้งใจซื้อซ้ำ การบอกต่อในทางบวก และความภักดีต่อแบรนด์ พวกเขาเสนอว่า ความเชื่อมั่นไม่ได้เกิดขึ้นเพียงจากการที่องค์กร “ทำความดี” แต่ต้องอาศัยการสื่อสารที่ “สม่ำเสมอ โปร่งใส และจริงใจ”

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นคือ “ความสอดคล้องของค่านิยม” (value congruence) หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริโภคว่าองค์กรมีค่านิยมใกล้เคียงกับตนเอง เช่น องค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมอาจได้รับความเชื่อมั่นจากกลุ่มผู้บริโภครักโลก เมื่อความสอดคล้องเกิดขึ้น ผู้บริโภค

จะรับรู้ว่าการไม่ได้อำนาจ CSR เพื่อผลประโยชน์ทางการตลาดเท่านั้น แต่ทำเพราะ “เชื่อจริง” และมี “จริยธรรมจริง” นอกจากนี้ Du และคณะยังแสดงให้เห็นว่า “เจตนาขององค์กร” (perceived motives) มีผลอย่างมากต่อระดับความเชื่อมั่น หากผู้บริโภคเชื่อว่าองค์กรทำ CSR ด้วยความหวังดีต่อสังคม (intrinsic motive) พวกเขาจะมีแนวโน้มไว้วางใจและตอบสนองในทางบวกมากกว่ากรณีที่มีมองว่าองค์กรทำเพื่อประโยชน์ตนเอง (extrinsic motive) เช่น การเพิ่มยอดขายหรือภาพลักษณ์ ในด้านการสื่อสาร CSR นักวิจัยเสนอว่าการใช้ช่องทางที่ “น่าเชื่อถือ” เช่น รายงานความยั่งยืนหรือสื่อภายนอกที่เป็นอิสระ มีส่วนช่วยเสริมความไว้วางใจจากผู้บริโภคมากกว่าการโฆษณาแบบตรงไปตรงมา เพราะผู้บริโภคยุคใหม่มีความรู้และความตระหนักรู้มากขึ้น จึงสามารถแยกแยะเจตนาแอบแฝงได้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของ Du, Bhattacharya และ Sen ได้วางรากฐานทางทฤษฎีที่ชัดเจนว่า CSR ไม่ใช่เพียงการ “ทำความดี” แต่เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการสร้างความเชื่อมั่น ความภักดี และการมีส่วนร่วมของผู้บริโภคอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ต้องอาศัยความจริงใจ สอดคล้องกับค่านิยมของสังคม และการสื่อสารที่โปร่งใสเป็นหัวใจสำคัญ

2) แนวคิดของ Jidong Mou

Jidong Mou (2023) ได้ศึกษาและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) กับพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเน้นเป็นพิเศษที่บทบาทของ “ความไว้วางใจทางอารมณ์” (emotional trust) ในฐานะตัวกลางสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่าง CSR และพฤติกรรมการบริโภค เช่น ความตั้งใจซื้อ ความภักดี และการบอกต่อ Mou เน้นว่าในยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณค่าทางสังคมมากขึ้น CSR ไม่ได้เป็นเพียง “เครื่องมือสื่อสารภาพลักษณ์” อีกต่อไป แต่กลายเป็น “กลไกสร้างความสัมพันธ์เชิงอารมณ์” ระหว่างองค์กรกับสาธารณชน (Mou, 2023)

Mou ได้แบ่ง CSR ออกเป็น 2 มิติหลัก ได้แก่

- (1) ความรับผิดชอบต่อสังคมการกุศล (Charity Responsibility)
- (2) ความรับผิดชอบต่อสังคมสาธารณะ (Public Welfare Responsibility)

พบว่าเมื่อองค์กรมีบทบาทอย่างจริงจังในกิจกรรมเหล่านี้ จะส่งผลให้ผู้บริโภครู้สึก “อบอุ่นใจ” และ “ใกล้ชิด” กับองค์กรมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การสร้าง emotional trust กล่าวคือ ผู้บริโภคไม่ได้เพียงแค่เชื่อว่าองค์กรทำดี แต่ยัง “รู้สึกดี” กับองค์กรนั้นด้วย

สิ่งสำคัญคือ emotional trust แตกต่างจาก trust ทั่วไป ตรงที่เป็นความไว้วางใจที่ผูกกับความรู้สึก เช่น ความซาบซึ้ง ประทับใจ หรือความเคารพในเจตนาขององค์กร เมื่อ emotional trust เกิดขึ้น พฤติกรรมของผู้บริโภคจะเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก เช่น การยอมรับผลิตภัณฑ์แม้มีราคาสูงกว่า การบอกต่อแบรนด์ในทางที่ดี และความอดทนต่อข้อผิดพลาดขององค์กร นอกจากนี้ Mou ยังเสนอว่า

emotional trust เป็น “ตัวกลาง” หรือ mediating factor ระหว่าง CSR และพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งหมายความว่า CSR จะไม่มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมผู้บริโภค เว้นแต่จะสามารถกระตุ้นความไว้วางใจเชิงอารมณ์ได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการสื่อสาร CSR จึงควรออกแบบให้สื่อถึงคุณค่าและความตั้งใจขององค์กร มากกว่าการโฆษณาแบบยกตัวอย่างผลลัพธ์เชิงตัวเลข

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจจากงานของ Mou คือ ผลกระทบของ CSR ต่อ “ความเชื่อมั่นของสังคมโดยรวม” ซึ่งรวมถึงสื่อมวลชน หน่วยงานรัฐ และประชาชนทั่วไป โดยเขาพบว่ากิจกรรมด้านสาธารณกุศล เช่น การสนับสนุนชุมชน การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม และการช่วยเหลือภัยพิบัติ มีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้สึกที่ว่า “องค์กรเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม” ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของแบรนด์และชื่อเสียงระยะยาว

สรุปโดยรวม งานของ Jidong Mou เน้นว่า CSR ที่สื่อสารถึงความห่วงใยและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จะสามารถเปลี่ยนผู้บริโภคให้กลายเป็นผู้สนับสนุนองค์กรได้ ผ่านการสร้าง emotional trust ซึ่งเป็นรากฐานของความเชื่อมั่นและพฤติกรรมผู้บริโภคที่ยั่งยืน

3) แนวคิดของ Muhammad Hamid et al.

Muhammad Hamid และคณะ (2014) ได้ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) กับ พฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเน้นว่าความเชื่อมั่นของลูกค้า (customer trust) เป็น “ตัวแปรสื่อกลาง” ที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ปลายน้ำของ CSR ได้แก่ ความภักดีของลูกค้า (customer loyalty), ความตั้งใจซื้อซ้ำ (repurchase intention) และการบอกต่อในทางบวก (positive word-of-mouth) (Hamid et al., 2014)

นักวิจัยกลุ่มนี้ชี้ว่า แม้ CSR จะได้รับการยอมรับในวงกว้างว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร แต่ผลลัพธ์ทางพฤติกรรมของผู้บริโภคจะเกิดขึ้นจริง ก็ต่อเมื่อ CSR นั้นสามารถ กระตุ้นความเชื่อมั่น ของลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ หากลูกค้ามองว่าองค์กรดำเนิน CSR ด้วยเจตนารมณ์ที่ดี โปร่งใส และยั่งยืน พวกเขาจะรู้สึกไว้วางใจองค์กรนั้นมากขึ้น และความเชื่อมั่นนี้เองที่ส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อซ้ำ บอกต่อ หรือภักดีต่อแบรนด์อย่างต่อเนื่อง งานวิจัยของ Hamid et al. ยังได้เน้นว่าความเชื่อมั่นของลูกค้าไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้โดยง่ายจากการสื่อสาร CSR เพียงครั้งเดียว แต่ต้องอาศัยการดำเนินกิจกรรม CSR ที่ต่อเนื่อง สม่าเสมอ และเป็นจริง โดยเฉพาะ CSR ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญ เช่น สิ่งแวดล้อม ความเท่าเทียม หรือความโปร่งใสขององค์กร

นอกจากนี้ พวกเขายังเน้นเรื่องของ การรับรู้ของลูกค้า (perception) ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง หากลูกค้ารับรู้ว่าการดำเนินงาน CSR มีความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติที่ “เกี่ยวข้องกับชีวิตของตนเอง” ก็จะมีแนวโน้มสร้างความไว้วางใจได้สูง เช่น องค์กรที่สนับสนุนการศึกษาจะได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง หรือองค์กรที่

ส่งเสริมการลดขยะจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ Hamid et al. ยังพบว่า ความเชื่อมั่นที่เกิดขึ้นจาก CSR มีผลยั่งยืน และสามารถลดความอ่อนไหวของผู้บริโภคต่อราคาสินค้าได้ กล่าวคือ ลูกค้าที่ไว้วางใจองค์กร จะเต็มใจจ่ายในราคาที่สูงกว่า เมื่อเทียบกับองค์กรที่ไม่มีความชัดเจนด้าน CSR นอกจากนี้ หากเกิดวิกฤตหรือข้อผิดพลาด ลูกค้ากลุ่มนี้ยังมีแนวโน้มให้อภัยและรอการปรับปรุงมากกว่าลูกค้าที่ไม่มีความเชื่อมั่น

สรุปได้ว่า แนวคิดของ Muhammad Hamid et al. ชี้ให้เห็นว่า CSR ที่ดีไม่ได้เพียงแค่ "สร้างภาพลักษณ์" แต่สามารถ "สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว" กับผู้บริโภคผ่านกลไกของ ความเชื่อมั่น (trust) ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่มีคุณค่าสูงต่อองค์กร ทั้งในแง่ของการซื้อซ้ำ ความภักดี และการส่งเสริมแบรนด์ในสังคมอย่างยั่งยืน

3.7 ปัจจัยขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน องค์กรต่าง ๆ ไม่เพียงแต่ต้องตอบสนองต่อเป้าหมายทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนิน CSR มีความหลากหลายซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) แนวคิดของ Izabela Bagińska

Izabela Bagińska (2019) เป็นหนึ่งในนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) โดยให้ความสำคัญกับ “ปัจจัยที่ผลักดัน” หรือ “แรงจูงใจ” ที่ทำให้องค์กรตัดสินใจดำเนินกิจกรรม CSR อย่างต่อเนื่อง งานของเธอได้เสนอกรอบการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับและรูปแบบของ CSR ในแต่ละองค์กร โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จริยธรรมของผู้บริหาร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Bagińska, 2019) หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ Bagińska ระบุคือ ความตระหนักรู้ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร (ethical awareness of management) ซึ่งเป็นแรงผลักดันภายในองค์กรที่ทรงพลัง หากผู้บริหารมีแนวคิดที่ยึดมั่นในความยุติธรรม ความโปร่งใส และคุณค่าทางสังคม พวกเขาจะมีแนวโน้มส่งเสริมให้ CSR กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่เพียงกลยุทธ์เพื่อภาพลักษณ์ หรือใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาดเท่านั้น ถัดมาคือ แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder pressure) ซึ่งรวมถึงลูกค้า นักลงทุน ชุมชนท้องถิ่น และสื่อมวลชน Bagińska ชี้ให้เห็นว่าในยุคที่สังคมให้ความสำคัญกับความยั่งยืน ผู้บริโภคคาดหวังให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจน หากองค์กรใดละเลย จะเผชิญกับความ

เสื่อมเสียของชื่อเสียงหรือแม้แต่การคว่ำบาตรจากตลาด ในขณะที่องค์กรที่ให้ความสำคัญกับ CSR กลับได้รับความภักดี ความไว้วางใจ และความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกปัจจัยที่ Bagińska ให้ความสำคัญ คือ แรงผลักดันจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม (competitive pressure) โดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่มีความตระหนักใน CSR สูง เช่น ธนาคาร สินค้าอุปโภคบริโภค และเทคโนโลยี องค์กรต้องแข่งขันกันไม่ใช่แค่ในด้านคุณภาพและราคา แต่รวมถึงภาพลักษณ์ทางสังคม การดำเนิน CSR อย่างเป็นระบบจึงกลายเป็น "จุดขาย" ที่สร้างความแตกต่างได้จริง สุดท้าย งานของ Bagińska ยังพูดถึง การกำกับดูแลกิจการที่ดี (corporate governance) ว่าเป็นอีกแรงผลักดันเชิงระบบ ซึ่งสนับสนุนการดำเนิน CSR อย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการบริหารที่มีแนวคิดยั่งยืน มักกำหนดนโยบาย CSR ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร ส่งผลให้ CSR ไม่ใช่เพียงโครงการเสริม แต่เป็นกลไกสำคัญของธุรกิจที่มีความรับผิดชอบ

สรุป: แนวคิดของ Izabela Bagińska ชี้ให้เห็นว่า CSR เกิดจากการรวมกันของแรงผลักดันหลายด้าน ทั้งจากจริยธรรมภายในและแรงกดดันภายนอก องค์กรที่สามารถประเมินและตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จะมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากสังคม ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ปัจจัยขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจตามแนวคิด Izabela Bagińska

2) แนวคิดของ Ozan Büyükyılmaz และ Yahya Fidan

Ozan Büyükyılmaz และ Yahya Fidan (2016) เป็นนักวิชาการที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ในเชิงภาพรวม โดยเฉพาะในบทความ "Corporate Social Responsibility: A Conceptual Overview" ซึ่งได้วิเคราะห์อย่างเป็นระบบถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนิน CSR ในภาคธุรกิจสมัยใหม่ โดยพวกเขาเห็นว่า CSR ไม่ได้เกิดจากจริยธรรมเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ภายใต้แรงผลักดันจากสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในระดับมหภาค (Büyükyılmaz & Fidan, 2016)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ Büyükyılmaz และ Fidan ระบุ คือ แรงกดดันทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (social and environmental pressure) ซึ่งได้แก่ ความตื่นตัวของสาธารณชนต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และสิทธิมนุษยชน โดยสื่อมวลชน กลุ่ม NGO และชุมชนท้องถิ่นมีบทบาทในการตรวจสอบและสร้างแรงกดดันให้ธุรกิจต้องมีความโปร่งใส และรับผิดชอบต่อผลกระทบที่ตนสร้างขึ้น องค์กรที่ละเลยจะเผชิญความเสี่ยงทางชื่อเสียง และสูญเสียความไว้วางใจจากผู้บริโภค อีกปัจจัยที่ผู้เขียนเน้นคือ พฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่ (consumer expectations) ซึ่งมีบทบาทมากขึ้นอย่างชัดเจน ผู้บริโภคไม่ได้ตัดสินใจซื้อเพียงจากคุณภาพสินค้าและราคา แต่ยังให้ความสำคัญกับ “พฤติกรรมทางจริยธรรมขององค์กร” เช่น ความโปร่งใส ความยั่งยืน การจ้างงานอย่างเป็นธรรม และการลดการปล่อยคาร์บอน องค์กรจึงต้องตอบสนองด้วย CSR ที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับคุณค่าทางสังคม เช่น สนับสนุนสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมสิทธิมนุษยชน และช่วยเหลือชุมชน ซึ่งสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Büyükyılmaz และ Fidan ยังให้ความสำคัญกับ การเปลี่ยนแปลงของแนวคิดการบริหารธุรกิจ (corporate governance) ที่ส่งเสริมให้ CSR กลายเป็นหนึ่งในแกนหลักของกลยุทธ์องค์กร โดยเฉพาะหลังจากที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจในหลายประเทศทั่วโลก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงนักลงทุน สถาบันการเงิน และภาครัฐ ต่างให้ความสำคัญกับองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และยั่งยืน ทำให้ CSR ไม่ใช่ทางเลือกอีกต่อไป แต่เป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่องค์กรต้องมีเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้ยังระบุว่า ผลตอบแทนของ CSR ไม่ได้มีเพียงในเชิงจริยธรรมเท่านั้น แต่ยังเกิดผลในเชิงธุรกิจ (business value) เช่น การลดต้นทุน ความภักดีของลูกค้า การลดความเสี่ยงทางกฎหมาย และการสร้างความแตกต่างของแบรนด์ โดยองค์กรที่ผสาน CSR เข้ากับกลยุทธ์หลักจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

สรุป: งานของ Büyükyılmaz และ Fidan ชี้ให้เห็นว่า CSR เป็นผลลัพธ์ของการปรับตัวต่อแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม สังคม และตลาด โดยองค์กรที่เข้าใจปัจจัยเหล่านี้และตอบสนองอย่างจริงจัง จะสามารถสร้างทั้งคุณค่าทางสังคมและความได้เปรียบทางธุรกิจได้พร้อมกัน



ภาพที่ 3.2 ปัจจัยขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจตามแนวคิด Ozan Büyükyılmaz และ Yahya Fidan

3) แนวคิดของ Pranas Žukauskas, J. Vveinhardt และ R. Andriukaitienė

Pranas Žukauskas, Jurgita Vveinhardt และ Regina Andriukaitienė (2018) ได้นำเสนอผลงานวิจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยเน้นการวิเคราะห์ “ปัจจัยภายในองค์กร” ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทาง CSR ของแต่ละองค์กร ในหนังสือ "Determination of Corporate Social Responsibility", ผู้เขียนได้เสนอกรอบแนวคิดที่ชี้ว่าการดำเนิน CSR ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกอย่างเดียว แต่ยังขึ้นกับ “โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมภายใน และพฤติกรรมของบุคลากร” (Žukauskas et al., 2018)

หนึ่งในประเด็นสำคัญคือ วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) ซึ่งหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่ฝังรากอยู่ในองค์กร หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนจริยธรรม ความโปร่งใส

และการเคารพต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็จะเอื้อต่อการพัฒนาและขับเคลื่อน CSR อย่างจริงจัง ในทางกลับกัน หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่เน้นผลกำไรเป็นหลัก โดยไม่ให้ความสำคัญกับผลกระทบทางสังคม CSR ก็จะเป็นเพียงเครื่องมือทางการตลาดชั่วคราว นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำและ พฤติกรรมของผู้บริหาร (leadership and management behavior) โดยระบุว่าผู้บริหารระดับสูงมี อิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของ CSR ทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และการ เป็นแบบอย่าง (role model) ถ้าผู้บริหารแสดงความมุ่งมั่นที่แท้จริงต่อ CSR พนักงานและหน่วยงาน ภายในองค์กรก็จะให้ความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง และมองว่า CSR เป็นหน้าที่ร่วมกัน ไม่ใช่เพียงโครงการ เฉพาะกิจ โดย Žukauskas และคณะยังเน้นเรื่อง การสื่อสารภายในและภายนอก (internal and external communication) ว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความมีส่วนร่วมของพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะการสื่อสารที่โปร่งใส มีข้อมูลจริง และต่อเนื่อง จะช่วยเสริมสร้างความ ไว้วางใจต่อองค์กรและกิจกรรม CSR ได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้ พนักงานที่เข้าใจและเห็นความสำคัญของ CSR จะมีแนวโน้มร่วมมือและเสนอแนวทางพัฒนาที่สร้างคุณค่าได้จริง อีกมิติที่น่าสนใจในงานวิจัยนี้คือ การวัดผลและการตอบสนองต่อ CSR (evaluation and stakeholder responsiveness) โดยองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลกระทบของโครงการ CSR และตอบสนองต่อความคิดเห็นของชุมชนจะ สามารถพัฒนา CSR ให้เกิดผลกระทบทางบวกได้มากขึ้น การประเมินที่ดีจะนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์ CSR ให้มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

สรุป: แนวคิดของ Žukauskas, Vveinhardt และ Andriukaitienė เชื่อว่าความสำเร็จของ CSR เริ่มต้นจากภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การสื่อสาร หรือการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปัจจุบันเหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้องค์กรดำเนิน CSR อย่างจริงจังและยั่งยืน ดังภาพที่ 3.3

ปัจจัยขับเคลื่อน CSR



ภาพที่ 3.3 ปัจจัยขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจตามแนวคิด Pranas Žukauskas, J. Vveinhardt และ R. Andriukaitienė

สรุป

บทนี้อธิบายถึงแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) อย่างครอบคลุม โดยเริ่มจากการนิยามความหมายของ CSR จากนักวิชาการที่มีอิทธิพล เช่น Archie B. Carroll, Howard R. Bowen และ Michael E. Porter & Mark R. Kramer ซึ่งต่างให้มุมมองที่หลากหลาย ทั้งด้านจริยธรรม หน้าที่ขององค์กร และการผสาน CSR เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าร่วม (shared value) นอกจากนี้ ยังได้อธิบายถึงวิวัฒนาการและความเป็นมาของ CSR ตั้งแต่ยุคแรกๆ ที่มุ่งเน้นจริยธรรมของผู้บริหาร (เช่น แนวคิดของ Bowen) ยุคกลางที่เน้นบทบาทและความคาดหวังจากสังคม (เช่น แนวคิดของ Carroll) จนถึงยุคใหม่ที่เน้นการบูรณาการ CSR เข้ากับกลยุทธ์องค์กร (เช่น Porter & Kramer) โดยเน้นความยั่งยืนทางเศรษฐกิจควบคู่กับประโยชน์ทางสังคม นอกจากนี้ยังได้เสนอระดับของ CSR ตามแนวคิดของนักวิชาการร่วมสมัย ได้แก่ Sarita Panchal, Wayne Visser และ W. Frederick ที่ช่วยให้เข้าใจมิติและระดับความเข้มข้นของการดำเนินงาน CSR ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับกลยุทธ์ ในช่วงท้ายได้เชื่อมโยง CSR กับ “ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์” โดยยกตัวอย่างแนวคิดจากนักวิชาการชั้นนำ เช่น Philip Kotler & Nancy Lee, Thomas Hargrave และ Orlitzky et al. ที่ชี้ให้เห็นว่า CSR สามารถกลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หากองค์กรออกแบบและดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับคุณค่าหลักขององค์กร ภาพรวมของบทนี้จะเน้นให้ผู้อ่านเห็นถึงความสำคัญของ CSR ที่มีใช้เพียงเรื่องของจริยธรรม หรือภาพลักษณ์เท่านั้น แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่สามารถสร้างทั้ง “ผลตอบแทนทางธุรกิจ” และ “คุณค่าทางสังคม” ได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน

คำถามท้ายบท

1. อธิบายแนวคิดของ Archie B. Carroll เกี่ยวกับระดับของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร พร้อมยกตัวอย่างประกอบให้เข้าใจง่าย
2. จำแนกความแตกต่างระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมในยุคแรก ยุคกลาง และยุคใหม่ พร้อมยกตัวอย่างนักวิชาการในแต่ละยุค
3. อธิบายความเชื่อมโยงระหว่าง CSR กับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว
4. วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน CSR ตามแนวคิดของ Izabela Bagińska พร้อมยกตัวอย่างองค์กรจริง
5. ในฐานะผู้บริหารของธุรกิจขนาดเล็ก จงออกแบบ CSR เชิงกลยุทธ์ 1 โครงการ โดยอธิบายเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย วิธีดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวัง

รายการอ้างอิง

Bagićska, I. (2019). Corporate social responsibility in enterprises. , 129, 119-134.

Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. Harper & Brothers.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Du, S., Sen, S., & Bhattacharya, C. (2007). Convergence of Interests--Cultivating Consumer Trust Through Corporate Social Initiatives. *ACR North American Advances*.

Fidan, Y., & Büyükyılmaz, O. (2016). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CONCEPTUAL OVERVIEW. *Business And Management Studies: An International Journal*, 3 .
<https://doi.org/10.15295/BMIJ.V3I3.41>.

Frederick, W. (2016). Commentary: Corporate social responsibility: Deep roots, flourishing growth, promising future. *Frontiers in Psychology*, 7.

Hargrave, T. J. (2015). Strategic corporate social responsibility. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 651–653.

Idowu, S. (2017). An exploration of developments of corporate social responsibility. .

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons.

Kurniawan, H., Lestari, S., Saputra, R., Prasadi, O., & Gunawan, A. (2023). Impact Performance Measurement Using the SROI Method (Social Return on Investment) in the Jagapati

Mangrove Conservation Program (SIMANJA) PT. Pertamina Patra Niaga Integrated Terminal Cilacap, Indonesia. JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND MANAGEMENT STUDIES. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i9-51>.

Mou, J. (2023). A Study of Influence of Corporate Public Welfare and Charity Responsibility on Consumer Behavior: An Analysis of the Mediating Effect Based on Emotional Trust. Proceedings of the 10th Multidisciplinary International Social Networks Conference. <https://doi.org/10.1145/3624875.3624910>.

Orlitzky, M., Siegel, D., & Waldman, D. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6–27.

Panchal, S., Naryan, P., & Rao. (2025). Bibliometrics trends in corporate social responsibility and financial performance: Insights from scholarly research. *Economic Sciences*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Qadir, A., Ahmed, Z., Warraich, B., Jaffari, A., & Hamid, M. (2014). Impact of corporate social responsibility on loyalty , word of mouth and repurchase intentions with the mediating role of customer trust : moderation effect of perceived service quality. .

Suryawati, R., Suharno, N., Firmandani, W., & Akbar, A. (2023). The Impact Assessment of CSR Program using Social Return on Investment (SROI): A Lesson from Pertamina Patra Niaga Integrated Terminal Jakarta Indonesia. WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.35>.

Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R., & Žukauskas, P. (2018). Determination of Corporate Social Responsibility. . <https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.70637>.