

# CSR

## กลยุทธ์อิมโวลเวนสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ

สุธิดา เกษนครินทร์\*

ปัจจุบันกระแส CSR : Corporate Social Responsibility ซึ่งเป็นแนวคิดในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และเป็นกลยุทธ์ที่กำลังได้รับความสนใจจากองค์กรธุรกิจในประเทศไทยอย่างมาก จนหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ต้องนำกระแส CSR ที่เป็นที่สนใจอยู่ในขณะนี้ มาเขียนลงในคอลัมน์ CSR Spotlight เพื่อเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ CSR โดยเฉพาะ ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นความสำคัญของกลยุทธ์ CSR จึงได้นำกลยุทธ์นี้มาเล่าสู่กันฟังเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่สนใจกลยุทธ์ CSR และเข้าใจกลยุทธ์ CSR ได้มากขึ้น

### CSR คือ อะไร

CSR : Corporate Social Responsibility เป็นแนวคิดในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งใน [www.thaicr.com](http://www.thaicr.com) ได้อธิบายความหมายของ CSR ว่าหมายถึง “การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และระดับไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กรในอันที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข”

ซึ่งใน [www.thaicr.com](http://www.thaicr.com) ยังได้มีการขยายความของคำว่า “กิจกรรม” “สังคมใกล้” และ “สังคมไกล” เพิ่มเติมด้วย เพื่อให้ผู้ที่สนใจเรื่อง CSR ได้เข้าใจ ความหมายของคำว่า “CSR” ได้อย่างถ่องแท้

คำว่า “กิจกรรม” หมายรวมถึง การคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กร

\* อาจารย์สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการ) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

“สังคมใกล้” คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ส่วนคำว่า สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งชั้นทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

CSR แตกต่างจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธุรกิจจัดขึ้นเพื่อสาธารณกุศลอย่างไร

ถ้าพิจารณาตามความหมายข้างต้นหลายคนอาจตั้งคำถามอยู่ในใจว่า “แล้ว CSR แตกต่างอะไรจากกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ธุรกิจจัดขึ้นเพื่อสาธารณกุศล” ซึ่งการแยก CSR จากกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อสาธารณกุศลนั้นไม่ยากเลย ค่ะ

CSR แท้จริงนั้น จะเป็นกิจกรรมที่เกิดจากองค์การที่ต้องการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจังและกระทำอย่างต่อเนื่อง (ขออย่าว่าต้องต่อเนื่องไม่ใช่นี้ก็อยากจะทำก็ทำหรือทำตามกระแสเท่านั้น เมื่อกระแส CSR จางไปก็หยุดทำ) หรือกิจกรรมสาธารณกุศลที่เกิดจากจิตสำนึกของแต่ละองค์การที่ต้องการตอบแทนต่อสังคมอย่างแท้จริง โดยให้พนักงานในองค์การมองตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ไม่ใช่ทำดีเพื่อสร้างภาพให้กับองค์การ ส่วนกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้นเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์องค์การเป็นหลักหรือเป็นเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่จัดทำขึ้นเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลัก แม้ว่าจะเป็นกิจกรรมสาธารณกุศลก็ถือว่าไม่ใช่ CSR อย่างแท้จริง

สรุปง่าย ๆ คือ CSR ไม่ใช่โครงการในลักษณะของการเสริมภาพลักษณ์ขององค์การหรือกิจกรรมสาธารณกุศลแต่เป็นเรื่องของจิตสำนึกของแต่ละองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องการจะรับผิดชอบต่อสังคมและต้องเป็นกิจกรรมที่องค์การทำอย่างต่อเนื่องนั่นเอง ซึ่ง CSR จะสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การได้มากกว่าการทำกิจกรรมสร้างภาพเพื่อประชาสัมพันธ์นั่นเอง

## ประเภทของ CSR

ใน [www.thaicr.com](http://www.thaicr.com) ได้แยก CSR ตามทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน เช่น เวลา แรงงาน เงิน หรือสิ่งของ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. Corporate-driven CSR : การดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การเป็นหลัก เช่น

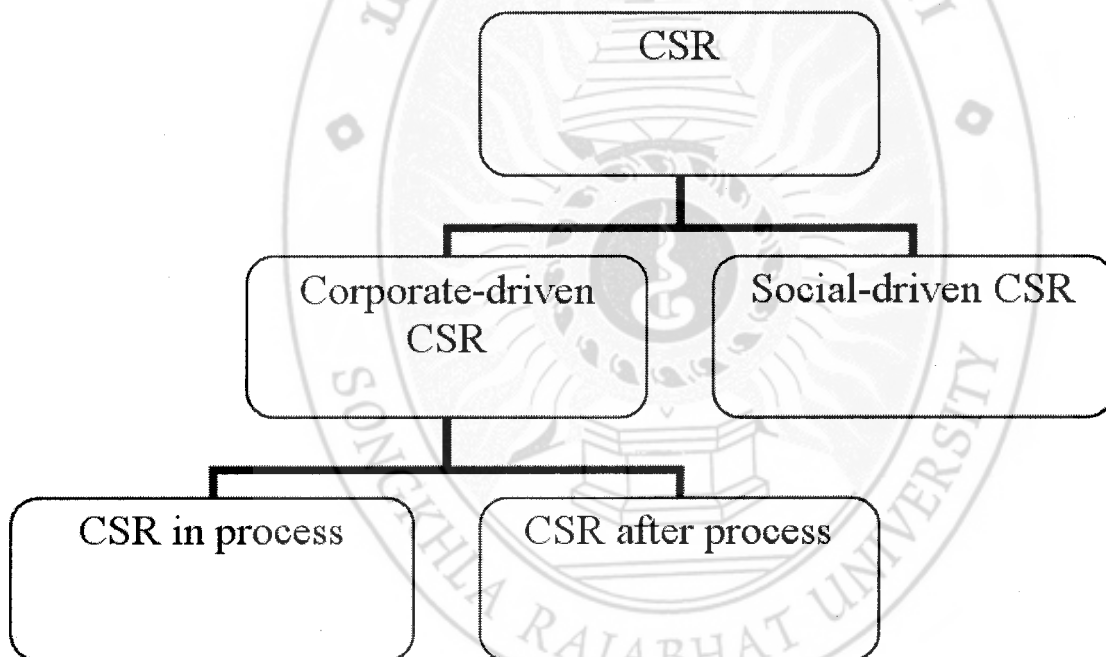
- องค์การบริจาคเงินที่ได้จากกำไรในการทำธุรกิจขององค์กรหรือเป็นการบริจาคสินค้า
- การบริจาคสินค้าขององค์กรเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่าง ๆ
- การนำพนักงานลงพื้นที่เพื่อเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่าง ๆ

2. **Social-driven CSR** : การดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรภายนอกองค์กรเป็นหลักเช่น

- การเชิญชวนให้ลูกค้าซื้อสินค้าขององค์กร ในช่วงการรณรงค์โดยรายได้จากการขายสินค้าส่วนหนึ่งต่อทุก ๆ การซื้อแต่ละครั้งให้แก่ผู้ประสบภัย
- การมอบหมายให้ผู้อื่นที่มีใช้พนักงานในองค์กรลงไปช่วยเหลือในพื้นที่

ในส่วนของ **Corporate-driven CSR** ยังสามารถแยกประเภทได้ตามตัวกระบวนการทางธุรกิจ (business process) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่ออยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process)
2. ความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกซึ่งแยกต่างหากจากกระบวนการทางธุรกิจ (CSR after process)



ภาพที่ 1 แสดงประเภทของ CSR

## CSR กับบริษัทข้ามชาติ

เมื่อเราทราบความหมายของ CSR พอสมควรแล้ว เรามารู้จัก CSR ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นโดยผ่านบริษัทข้ามชาติกันดีกว่านะคะก่อนอื่นเราต้องมาทำความรู้จักคำว่า “บริษัทข้ามชาติ” ก่อน ซึ่ง บริษัทข้ามชาติ หมายถึง บริษัทที่ขยายธุรกิจด้วยการสร้างบริษัทลูกในต่างประเทศโดยบริษัทลูกจะมีความรับผิดชอบในเรื่องการปรับตัว การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมการแข่งขันและความต้องการของลูกค้าในประเทศนั้นๆ ด้วยตัวเอง เมื่อเราเข้าใจความหมายของ CSR และบริษัทข้ามชาติแล้ว เรามาศึกษาถึงการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจกลยุทธ์ CSR กันอย่างถ่องแท้ ซึ่งศ.ฟิลิป คอตเลอร์ ญูทางด้านการตลาดได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ CSR ว่า “CSR เป็นหนทางในการเพิ่มยอดขาย รวมไปถึงยังช่วยขยายส่วนแบ่งทางตลาด และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรธุรกิจได้ด้วยเช่นกัน”

ดังนั้น จึงไม่ต้องแปลกใจเลยว่าหลาย ๆ บริษัทข้ามชาติจะหันมาให้ความสนใจกับกลยุทธ์ CSR กันมากขึ้น เพราะบริษัทข้ามชาติเหล่านี้เชื่อว่า **การทำธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และนำกลยุทธ์ CSR ไปเป็นหลักปฏิบัติในกระบวนการของการทำธุรกิจทุกขั้นตอนนั้น จะทำให้กิจการมีการเติบโตอย่างยั่งยืน**

### ตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติกับการใช้กลยุทธ์ CSR

• จอห์นนี่ วอล์กเกอร์ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ระดับเว็ลด์คลาส กับจิตสำนึกที่มีต่อสังคมโลก



ภาพที่ 2 ตราจอห์นนี่ วอล์กเกอร์

ที่มา : <http://www.thespace.org/johnny-walker.gif>

บริษัทไดอาจีโอผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ยี่ห้อจอห์นนี่วอล์กเกอร์ (ภาพที่ 2), เบนมอร์, สเมอ์นอฟ ฯลฯ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นบริษัทเหล้ายักษ์ใหญ่ระดับโลกได้เล็งเห็นความสำคัญของการรับผิดชอบต่อสังคมจึงได้วางนโยบาย CSR เป็นนโยบายในเชิงรุกของบริษัท ซึ่งกลยุทธ์ CSR ของบริษัทไดอาจีโอ มีดังนี้

ความรับผิดชอบต่ออยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process)

จอห์นนี่ วอลล์เกอร์ ได้สร้างวัฒนธรรมทางความคิดด้านประสิทธิภาพในการทำ CSR ให้กับพนักงานในองค์กร โดยใช้นโยบายเชิงรุกในการทำ CSR เพื่อให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น และเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและสังคมมากที่สุด เช่น การจัดกิจกรรมจัดการขยะและควบคุมมลพิษในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการลดมลภาวะให้กับสิ่งแวดล้อม

ส่วนเครื่องจักรที่อยู่ในกระบวนการผลิตก็ให้ทำงานและส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดก็ทั้งยังคำนึงถึงการประหยัดพลังงานในกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ CSR ที่มีความรับผิดชอบต่ออยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก (CSR after process)

จอห์นนี่ วอลล์เกอร์ ไม่เพียงแต่จะเน้นความรับผิดชอบต่ออยู่ในกระบวนการทางธุรกิจเท่านั้นยังให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกอีกด้วยซึ่งก็ได้แก่ การตั้งมูลนิธิดีอาจีโอ ซึ่งการตั้งมูลนิธินี้เกิดจากแนวความคิดที่ต้องการตอบแทนสังคมโดยมูลนิธินี้จะกระจายอยู่ทั่วทั้งโลกคอยให้ความช่วยเหลือประเทศที่ได้รับคามเดือดร้อนซึ่งในปีบริษัทแม่ที่อยู่ในประเทศอังกฤษให้ความสำคัญที่จะช่วยเหลือประเทศในแถบภูมิภาคเอเชียเป็นพิเศษ โดยเฉพาะเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อันเนื่องมาจากภัยพิบัติสึนามิที่นำมาซึ่งความเสียหายอย่างรุนแรงทางจอห์นนี่ วอลล์เกอร์ จึงให้มูลนิธิเร่งให้ความช่วยเหลือในเรื่องของระบบสาธารณสุขไปรษณีย์พื้นฐาส่วนประเทศในแถบเอเชียอื่น ซึ่งเป็นประเทศที่ประชาชนยังขาดแคลนน้ำดื่ม เช่น จีน เวียดนาม ฯลฯ ทางจอห์นนี่ วอลล์เกอร์ ก็ได้จัดโครงการ “น้ำเพื่อชีวิต” โดยทางบริษัทได้เข้าไปให้ความช่วยเหลือในด้านวัสดุอุปกรณ์สำหรับการขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล สำหรับในส่วนของประเทศไทยทางจอห์นนี่ วอลล์เกอร์ ก็ได้วางแผนเพื่อสร้าง CSR ให้เป็นไปตามนโยบายเชิงรุกของบริษัทแม่โดยทางบริษัทเน้น 3 โครงการหลักได้แก่

1. การให้ความรู้แอลกอฮอล์ศึกษา (Alcohol Education) เช่น การทำวิจัยพฤติกรรมและปัญหาจากการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์
2. การรณรงค์โครงการรับผิดชอบต่อสังคม “เด็กไม่ดื่ม” และ “ดื่มไม่ขับ”
3. การสร้างพันธมิตร เพื่อกำหนดนโยบายด้านแอลกอฮอล์ เพื่อลดปัญหาจากการบริโภคเครื่องดื่มแอลกอฮอล์

**สรุป** แม้ว่าจอห์นนี่ วอลล์เกอร์ จะเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่ผลิตเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ระดับโลกแต่ทางบริษัทก็ไม่ได้แสวงหาแต่ประโยชน์หรือตักตวงเอาแต่กำไรจากการขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เพียงอย่างเดียว ยังทำงานด้วยจิตสำนึกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมหรือการนำกลยุทธ์ CSR ไปใช้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นซึ่งทางบริษัทไม่ได้เน้นการทำกลยุทธ์ CSR ในประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้นแต่ยัง

ให้ความสำคัญกับการทำ CSR ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นทวีปแอฟริกา ละตินอเมริกา รวมไปถึงภูมิภาคเอเชีย ซึ่งการทำ CSR ของจอห์นนี่วอล์กเกอร์มีทั้ง CSR in process ที่เน้นไปที่ตัวพนักงาน เครื่องจักร และกระบวนการในการผลิต ซึ่งในส่วนของ CSR in process เป็นพลังผลักดันในการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับ CSR อีกด้วย ส่วน CSR after process ก็จะเน้นไปที่โครงการเพื่อให้ความช่วยเหลือประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผ่านมูลนิธิดีอาจิโอ ซึ่งทำให้กลยุทธ์ CSR ของจอห์นนี่วอล์กเกอร์เป็นรูปธรรมมากขึ้นและสามารถสร้างความยั่งยืนให้องค์กรได้อย่างสมบูรณ์แบบอีกด้วย

### • ขอนด้า ถ่ายทอด CSR สู่มังคมและสิ่งแวดล้อม

**HONDA**  
The Power of Dreams

ภาพที่ 3 ตราฮอนด้า

ที่มา : <http://www.world.honda.com/shared/img/common/hondalogo.gif>

ฮอนด้าก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ CSR โดยวิสัยทัศน์ของฮอนด้าทั่วโลกนั้นก็เน้นไปที่ CSR ซึ่งวิสัยทัศน์ของฮอนด้าคือ “สร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation) และนำวิสัยทัศน์สู่สากล (Globalization) รวมถึงพันธสัญญาต่อชนรุ่นหลัง (Commitment to the future)” ซึ่งการทำ CSR ภายใต้แนวคิดนี้ ฮอนด้าต้องถามสังคมก่อนว่าต้องการอะไร และฮอนด้าสามารถช่วยเหลือสังคมได้อย่างไร

ความรับผิดชอบที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process)

“ ฮอนด้าให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ CSR ผ่านตัวพนักงาน และกระบวนการผลิตรถยนต์ที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ซึ่งการจัดกิจกรรม CSR ที่เป็นความรับผิดชอบภายในกระบวนการทางธุรกิจที่กระทำผ่านตัวพนักงานนั้นได้แก่ การนำขยะมารีไซเคิล โดยนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพมารีไซเคิล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้งาน เช่น การนำกล่องกระดาษและบรรจุภัณฑ์พลาสติกกลับมาใช้งานใหม่เพื่อลดปริมาณขยะที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

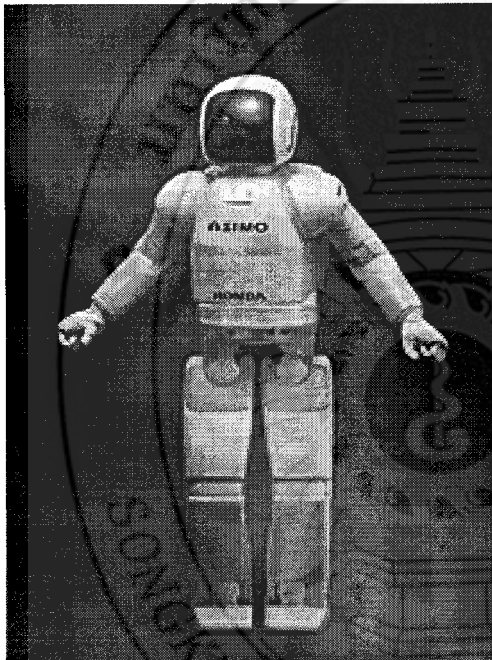
ในส่วนของกระบวนการผลิตของฮอนด้า นั้นทางฮอนด้าก็ได้ทำการศึกษา ค้นคว้ากระบวนการผลิตเครื่องยนต์ที่มีความปลอดภัยต่อผู้ขับขี่และยังทำวิจัยเพื่อ

ให้ได้เครื่องยนต์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วยอีกทางหนึ่ง เพื่อเป็นการช่วยลดมลพิษทางอากาศ ซึ่งถือว่าสอดคล้องกับความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจริง ๆ

ความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก (CSR after process)

ในส่วนของความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกนั้นสอดคล้องกับกิจกรรมเช่น

- การจัดกิจกรรมให้เยาวชนมีความอยากเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์ และสามารถนำจินตนาการมาสู่แนวคิดที่สามารถทำเป็นรูปธรรมได้โดยผ่านหุ่นยนต์อาซิโม (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 หุ่นยนต์อาซิโม  
ที่มา : <http://www.ku.ac.th/e-magazine/aug48/it/fr2.jpg>

- กิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม โดยการจัดประกวดโครงการโรงเรียนสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมดีเด่น เฉลิมพระเกียรติ ครั้งที่ 4 ภายใต้แนวคิด “ตามรอยพ่อ...กับฮอนด้า” ซึ่งกิจกรรมนี้ได้จัดอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปีและปีนี้ก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากหลาย ๆ โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม

ส่วนCSR after process อีกโครงการหนึ่งซึ่งผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าเป็นกลยุทธ์ CSR ที่ดีและมีความเป็นไปได้ ชัดเจนสำหรับการทำกิจกรรม CSR ของฮอนด้า คือ การให้พนักงานบริษัทให้ความช่วยเหลือผู้ป่วยโรคเอดส์ที่วัดพระบาทนํ้าพุทุก ๆ ปี ซึ่งการที่ฮอนด้าทำเช่นนี้ผู้เขียนถือว่าเป็นการทำ CSR อย่างแท้จริง และยังสามารถสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้อีกด้วยเนื่องจากกิจกรรมCSRกิจกรรมนี้เป็นวิธีการทำ CSR ที่พยายามปลูกฝังให้พนักงานของฮอนด้าเกิดความสัมพันธ์กับชุมชน ในฐานะที่เป็นสมาชิกของชุมชนหรือเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ไม่ใช่ทำเพราะความสัมพันธ์ของพนักงานบริษัทกับลูกค้าที่มาใช้บริการหรือเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจอื่น ซึ่ง

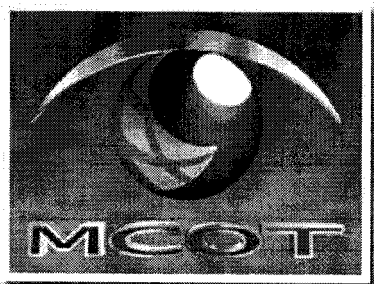
ทำให้พนักงานของฮอนด้าซึมซับความรับผิดชอบต่อสังคมได้เป็นอย่างดีและยังสามารถเข้าใจกลยุทธ์CSR อีกทั้งยังตอบสนองอภิสัยทัศน์ของฮอนด้าที่เน้นไปที่การทำ CSR ได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

**สรุป** บริษัทข้ามชาติอย่างฮอนด้า ก็ให้ความสนใจกับกลยุทธ์ CSR โดยแนวคิดในการบริหารของฮอนด้าจะปรับตามสภาพสังคมและวัฒนธรรมไปตามประเทศนั้น ๆ ดังนั้น ฮอนด้า ประเทศไทยก็เช่นกัน ที่ต้องขานรับกลยุทธ์ CSR จากบริษัทแม่ โดยนำกลยุทธ์ CSR กระทำผ่านตัวพนักงาน กระบวนการผลิต และกิจกรรมต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับชุมชนหรือสังคมเป็นหลัก อีกทั้งยังให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมกับการทำCSR ทำให้พนักงานได้มีจิตสำนึกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกอย่างถ่องแท้ ซึ่งในอนาคตก็จะสะท้อนไปถึงตัวบริษัทฮอนด้าเองจึงถือได้ว่าฮอนด้าสามารถนำกลยุทธ์ CSR มาใช้ได้อย่างถูกต้อง และสามารถทำให้เป็นรูปธรรมได้จริง ๆ ไม่ใช่เป็นแค่กิจกรรมที่หลอกลวงสังคมเพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ทั้ง 2 บริษัทที่ยกตัวอย่างในข้างต้นนั้นแม้ทั้ง 2 บริษัทจะมีความแตกต่างกันตรงที่ ประการที่หนึ่ง บริษัทหนึ่งเป็นบริษัทของชาติตะวันตก ส่วนอีกบริษัทเป็นของชาติตะวันออก ส่วนประการที่สอง บริษัทหนึ่งขายเครื่องบินแอลกอฮอล์ ส่วนอีกบริษัทหนึ่งก็ขายรถ ซึ่งถ้าพิจารณาทั้ง 2 บริษัทก็จะพบความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงของทั้ง 2 บริษัท แต่สิ่งที่ทั้ง 2 บริษัทมีเหมือนกัน คือ **การเล็งเห็นความสำคัญที่องค์กรต้องรับผิดชอบต่อสังคม หรือการนำกลยุทธ์ CSR มาใช้นั่นเอง** เพราะทั้ง 2 บริษัท มีแนวคิดเหมือนกันที่ว่า “สังคมอยู่ได้ บริษัทก็อยู่ได้” ดังนั้น บริษัทข้ามชาติที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นที่ยอมรับไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือคู่ค้าคือมีทั้งความน่าเชื่อถือและน่าคบค้าสมาคมด้วยซึ่งองค์การที่ทั้งเก่งและดีย่อมมีแนวโน้มที่ผลประกอบการจะดีและมีความมั่นคงกว่าองค์การที่เห็นแก่ประโยชน์มุ่งแต่กอบโกยหากำไรโดยไม่คำนึงถึงสังคมเลย

ตัวอย่างบริษัทไทยที่ใช้กลยุทธ์ CSR

•MCOT : CSR-T.V.



ภาพที่ 5 ตราบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)  
ที่มา : <http://modernine.mcot.net/cartoon/template/toon/images/mcot.jpg>



ไม่ใช่แค่องค์การธุรกิจข้ามชาติเท่านั้นที่น่ากลยุทธCSRมาเป็นแรงขับเคลื่อน การดำเนินงานขององค์การ บริษัทในไทยก็ขานรับกระแสกลยุทธ์ CSR ด้วยเช่นกัน และองค์การธุรกิจไทยที่จะยกตัวอย่างนั้น เป็นองค์การที่อยู่ใกล้ตัวเรา ๆ ท่าน ๆ ซึ่งองค์การนั้นได้แก่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) หรือ MCOT หรือในอีกชื่อหนึ่งที่เราค้นเคยกันก็คือ “โมเดิร์นไนน์ทีวี”

MCOT ได้นำแนวคิด CSR มาเป็นกลยุทธ์หลัก โดยตั้งเป้าเป็น CSR T.V. แห่งแรกของประเทศไทยเพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงของสื่อโทรทัศน์ไทยในปัจจุบัน โดยMCOTได้วางผังรายการทั้งหมดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ CSR คือ การคืนกำไรสู่สังคม ซึ่งรายการโทรทัศน์ของMCOTจะมีการแทรกคุณธรรมและจริยธรรมเกือบทุกรายการเช่น รายการสโมสรสุขภาพ, แดนสนธยา, ซีพีจอร์โลก, ข่าวข้นคนข่าว เป็นต้น

หลายคนอาจสงสัยว่ารายการ CSR T.V. ของ MCOT นั้นจะสามารถสร้างรายได้ให้กับ MCOT ได้หรือไม่ ซึ่งคุณเชมทัตต์ พลเดช ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้ตอบคำถามนี้อย่างมั่นใจว่า “แข่งขันได้ เพราะ เรตติ้งของโมเดิร์นไนน์สูงขึ้นใกล้เคียงกับช่อง 7 และช่อง 3” เนื่องจากประชาชนเริ่มหันมาให้ความสนใจรายการที่มีสารประโยชน์มากขึ้น

ซึ่งจากการวางผังรายการของ MCOT นั้น ผู้เขียนมีความเห็นว่า CSR ของ MCOT มีใช้เพียงแผนการทำกิจกรรมธรรมดา ๆ หรือทำชั่วคราวเพื่ออิงตามกระแส CSR เท่านั้น แต่ MCOT ได้ทำ CSR มาตั้งนานแล้ว ตั้งแต่ยุคของคุณมิ่งขวัญ แสงสุวรรณซึ่งได้นำแนวคิด “การสร้างสังคมอุดมปัญญาสู่คนไทย” จนมาถึงยุคของคุณอิทธิภัทร์ เสรีรังสรรค์ และคุณพงษ์ศักดิ์ พยัคฆ์เขียว รองประธานกรรมการ รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของMCOTก็ยังสานต่อแนวความคิดจากคุณมิ่งขวัญ และยังคงสอดคล้องกับแนวนโยบายที่จะให้ MCOT เป็น CSR T.V. ด้วยจิตสำนึกที่จะสร้างสังคมให้อุดมไปด้วยปัญญาต่อไป และเมื่อปลายเดือนพฤศจิกายน 2550 MCOTก็ได้ทำการปรับผังรายการใหม่อีกครั้งหนึ่งซึ่งคุณวสันต์ ภัยหลีกภัยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ให้เหตุผลของการปรับผังรายการใหม่นี้ว่าเป็นการตอกย้ำให้MCOTเป็นสถานีทางเลือกภายใต้แนวคิด “สังคมอุดมปัญญา” ดังนั้น จึงถือได้ว่า MCOT เป็นองค์การที่มี CSR ที่ใหญ่ที่สุดในเมืองไทยจริง ๆ ค่ะ

**สรุป** กลยุทธ์ CSR ในเมืองไทยนั้น ไม่ได้มีแค่โมเดิร์นไนน์ ทีวี หรือ MCOT เท่านั้นแต่มีอีกหลายบริษัทที่ได้ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR มานานแล้วแต่ในยุคนี้กระแสCSRยังไม่แรงเท่ายุคสมัยนี้ที่บริษัทต้องเก่ง+ดี และช่วยเหลือสังคม ตัวอย่างของบริษัทไทยที่ทำ CSR มานานแล้ว ได้แก่ เครือซีเมนต์ไทย (SCG : Siam Cement Group) ที่ได้จัดโครงการฝึกอบรม “เสริมคนเก่งสร้างคนดี” มาหลายปีแล้ว หรือแม้แต่ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเบียร์ช้างที่ยึดถือคติ “รวยแล้วไม่ทอดทิ้งสังคม” ก็จัดโครงการ “ไทยเบฟ...รวมใจต้านภัยหนาว” ที่แจกผ้าห่มให้แก่ชุมชนที่ยากจนมาอย่างต่อเนื่อง

นานถึง 7 ปีแล้ว ซึ่งทั้งสองบริษัทนี้ก็มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนอีกด้วย และในปีหน้ามาตรฐานคุณภาพด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ISO:26000 กำลังจะเป็นรหัสใหม่ และจะกลายมาเป็นมาตรฐานการดำเนินธุรกิจของทั้งโลก ดังนั้น บริษัทไทยคงจะอยู่เฉยไม่ได้แล้ว ดังนั้นผู้เขียนคิดว่า ในไม่ช้านี้อีกหลาย ๆ องค์การก็คงจะดำเนินธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์ CSR เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่กำลังทันกระแสโลกอยู่ในขณะนี้ แต่บริษัทไหนบ้างล่ะ???? ที่จะดำเนินกลยุทธ์ CSR อย่างแท้จริงหรือมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่มาจากจิตสำนึกขององค์การไม่ใช่ทำกลยุทธ์ CSR เพื่อไม่ให้ตกยุคตกกระแสหรือหลอกหลวงสังคมเท่านั้น ดังนั้นคงต้องใช้ระยะเวลาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินว่าบริษัทไทยบริษัทไหนบ้างที่ดำเนินกลยุทธ์ CSR ที่เป็นกลยุทธ์ CSR แท้หรือเทียมกันแน่???? และตัวผู้บริโภคนั้นที่จะต้องเป็นคนตัดสิน

### เอกสารอ้างอิง

กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์. (2546). **การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ**. กรุงเทพมหานคร : เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.

สุวัฒน์ ทองธนากุล. (2550, มิถุนายน 4-10). CSR จะเป็นกติกาดังโลก. **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D8.

\_\_\_\_\_. (2550, กรกฎาคม 16-22). CSR แบบ 'ไทยเบฟ'. **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D1.

\_\_\_\_\_. (2550, กรกฎาคม 23-29). CSR แบบซิเมนต์ไทย. **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D1.

'ฮอนด้า' กับ CSR ภูมิสังคม แปลงแนวคิดชุมชนสู่สายการผลิต. (2550, 26 กุมภาพันธ์ - 4 มีนาคม). **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D8.

จอห์นนี่ วอลท์เกอร์ รุก CSR ผนึกกำลังพาร์ทเนอร์ทั่วโลก. (2550, มีนาคม 19-25). **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D1.

เปิดแผน อสมท. สู้ศึกฟรีทีวียกใหม่. (2550, พฤษภาคม 14-20). **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า B1.

**กิจกรรมอะไรที่เป็น CSR กิจกรรมอะไรที่ไม่ใช่ CSR** [On-line]. Available :

<http://gotoknow.org/blog/thaikm/81887>.

**ซีเอสอาร์ กลยุทธ์ธุรกิจยุคใหม่ อิงมวลชนเอาใจสังคมหวังยั่งยืน** [On-line].

Available : [http://bangkokbiznews.com/2006/01/03/news\\_19559587.php?news\\_id=19559587](http://bangkokbiznews.com/2006/01/03/news_19559587.php?news_id=19559587).

**Strategic CSR คุณธรรมสร้างความมั่งคั่ง** [On-line]. Available :

[http://www.brandage.com/issue/cs\\_print.asp?id=2043](http://www.brandage.com/issue/cs_print.asp?id=2043).

**เพิ่มความศรัทธาให้แบรนด์ด้วย CSR** [On-line]. Available :

<http://www.businessthai.co.th/printout.php>.

[www.thaicr.com](http://www.thaicr.com)