

# CSR

## กลยุทธ์อิงมูลเห็นสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ

สุริรา เกษนศรินทร์\*

ปัจจุบันกระแส CSR : Corporate Social Responsibility ซึ่งเป็นแนวคิดในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ และเป็นกลยุทธ์ที่กำลังได้รับความสนใจจากองค์กรธุรกิจในประเทศไทยอย่างมาก จนหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ต้องนำกระแสCSRที่เป็นที่สนใจอยู่ในขณะนี้มาเขียนลงในคอลัมน์ CSR Spotlight เพื่อเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ CSR โดยเฉพาะ ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นความสำคัญของกลยุทธ์ CSR จึงได้นำกลยุทธ์นี้มาเล่าสู่กันฟังเพื่อเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่สนใจกลยุทธ์CSRและเข้าใจกลยุทธ์CSR ได้มากขึ้น

### CSR คือ อะไร

CSR : Corporate Social Responsibility เป็นแนวคิดในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ซึ่งใน [www.thaicsr.com](http://www.thaicsr.com) ได้อธิบายความหมายของ CSR ว่าหมายถึง “การดำเนินกิจกรรมภายใต้และภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และระดับไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กรในอันที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข”

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

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

\* อาจารย์สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการ) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

“สังคมใกล้” คือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรงได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนท่องค์กรตั้งอยู่ ส่วนคำว่า “สังคมไกล” คือผู้ที่เกี่ยวข้อง กับองค์กรโดยอ้อมได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

CSR แตกต่างจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธุรกิจจัดขึ้นเพื่อสาธารณะโดยย่างไร

ถ้าพิจารณาตามความหมายข้างต้นหลายคนอาจตั้งคำถามอยู่ในใจว่า “แล้ว CSR แตกต่างอะไรจากกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ธุรกิจจัดขึ้นเพื่อสาธารณะ” ซึ่งการแยก CSR จากกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อสาธารณะนั้นไม่ยากเลย คือ

CSR แท้จริงนั้น จะเป็นกิจกรรมที่เกิดจากองค์การที่ต้องการรับผิดชอบต่อ สังคมอย่างจริงจังและกระทำอย่างต่อเนื่อง (ขอ้ำ! ว่าต้องต่อเนื่องไม่ใช่นิகายนากจะ ทำก็ทำหรือทำตามกระแสเท่านั้น เมื่อกระแส CSR หายไปก็หยุดทำ) หรือกิจกรรม สาธารณะที่เกิดจากจิตสำนึกของแต่ละองค์การที่ต้องการตอบแทนต่อสังคมอย่าง แท้จริง โดยให้พนักงานในองค์การมองตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ไม่ใช่ทำดี เพื่อสร้างภาพให้กับองค์การ ส่วนกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้นเพื่อ เป็นการประชาสัมพันธ์องค์การเป็นหลักหรือเป็นเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดที่ จัดทำขึ้นเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลัก แม้ว่าจะเป็นกิจกรรมสาธารณะก็ ถือว่าไม่ใช่ CSR อย่างแท้จริง

สรุปง่าย ๆ คือ CSR ไม่ใช่โครงการในลักษณะของการเสริมภาพลักษณ์ของ องค์การหรือกิจกรรมสาธารณะแต่เป็นเรื่องของจิตสำนึกของแต่ละองค์การเป็น สำคัญที่ต้องการจะรับผิดชอบต่อสังคมและต้องเป็นกิจกรรมที่องค์การทำอย่างต่อ เนื่องกันเอง ซึ่ง CSR จะสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การได้มากกว่าการทำกิจกรรม สร้างภาพเพื่อประชาสัมพันธ์กันเอง

### ประเภทของ CSR

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

1. **Corporate-driven CSR :** การดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ภายในองค์การเป็นหลัก เช่น

- องค์การบริจาคเงินที่ได้จากการทำธุรกิจขององค์กรหรือเป็นการ บริจาคสินค้า

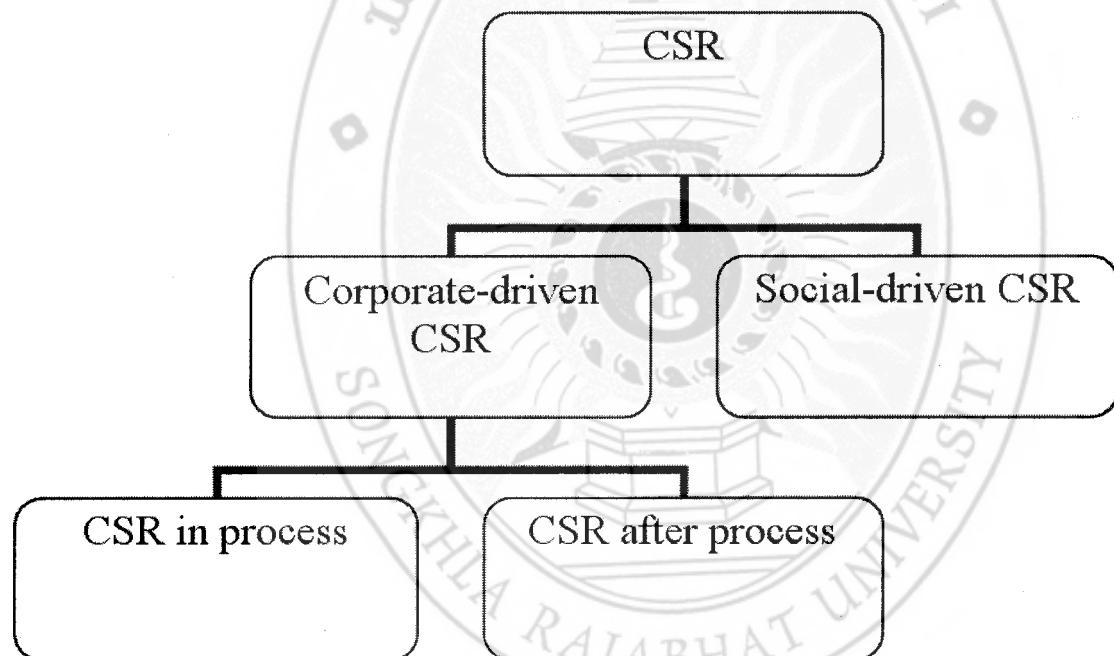
- การบริจาคสินค้าขององค์การ เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่าง ๆ
- การนำพนักงานลงพื้นที่เพื่อเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่าง ๆ

2. Social-driven CSR : การดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรภายนอกองค์การเป็นหลัก เช่น

- การเชิญชวนให้ลูกค้าซื้อสินค้าขององค์การ ในช่วงการรณรงค์โดยรายได้จากการขายสินค้าส่วนหนึ่งต่อทุกๆ การซื้อแต่ละครั้งให้แก่ผู้ประสบภัย
- การมอบหมายให้ผู้อื่นที่มีเชี่ยวชาญในองค์กรลงไปช่วยเหลือในพื้นที่

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

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



ภาพที่ 1 แสดงประเภทของ CSR

## CSR กับบริษัทข้ามชาติ

เมื่อเราทราบความหมายของ CSR พอกสมควรแล้ว เรามาวิจัก CSR ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นโดยผ่านบริษัทข้ามชาติกันดีกว่าจะคิดก่อนอื่นเรื่องการทำความรู้จักคำว่า “บริษัทข้ามชาติ” ก่อน ซึ่ง บริษัทข้ามชาติ หมายถึง บริษัทที่ขยายธุรกิจด้วยการสร้างบริษัทลูกในต่างประเทศโดยบริษัทลูกจะมีความรับผิดชอบในเรื่องการปรับตัวการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมการแข่งขันและความต้องการของลูกค้าในประเทศนั้นๆ ด้วยตัวเอง เมื่อเราเข้าใจความหมายของ CSR และบริษัทข้ามชาติแล้ว เรายังศึกษาถึงการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจกลยุทธ์ CSR กันอย่างถ่องแท้ ซึ่งศ.ฟิลิป คอตเลอร์ ภูมิทางด้านการตลาดได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ CSR ว่า “CSR เป็นหนทางในการเพิ่มยอดขาย รวมไปถึงยังช่วยขยายส่วนแบ่งทางตลาด และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรธุรกิจได้ด้วยเช่นกัน”

ดังนั้น จึงไม่ต้องแปลกใจเลยว่า บริษัทข้ามชาติจะหันมาให้ความสนใจกับกลยุทธ์ CSR กันมากขึ้น เพราะบริษัทข้ามชาติเหล่านี้เชื่อว่า การทำธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และนำกลยุทธ์ CSR ไปเป็นหลักปฏิบัติในกระบวนการของการทำธุรกิจทุกขั้นตอนนั้น จะทำให้กิจการมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างของบริษัทข้ามชาติกับการใช้กลยุทธ์ CSR

• ขอหนึ่ง วอล์กเกอร์ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ระดับเวิล์ดคลาส กับจิตสำนึกที่มีต่อสังคมโลก



ภาพที่ 2 ตราจดหนึ่ง วอล์กเกอร์

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

บริษัทดิอาจิโอผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ชื่อห้อจดหนึ่ง วอล์กเกอร์ (ภาพที่ 2), เบนมอร์, สเมอร์นอฟ ฯลฯ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นบริษัทเหล้ายักษ์ใหญ่ระดับโลกได้เดิมพันความสำคัญของการรับผิดชอบต่อสังคม จึงได้วางนโยบาย CSR เป็นนโยบายในเชิงรุกของบริษัท ซึ่งกลยุทธ์ CSR ของบริษัทดิอาจิโอ มีดังนี้

ความรับพิดชอบที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process)

จ่อหันมืออลักเกอร์ได้สร้างวัฒนธรรมทางความคิดด้านประสบการณ์ในการทำ CSR ให้กับพนักงานในองค์กร โดยใช้นโยบายเชิงรุกในการทำ CSR เพื่อให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น และเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและสังคมมากที่สุด เช่น การจัดกิจกรรมจัดการขยะและควบคุมมลพิษในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการลดผลกระทบให้กับสิ่งแวดล้อม

ส่วนเครื่องจักรที่อยู่ในกระบวนการผลิตก็ให้ทำงานและส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดอีกทั้งยังคำนึงถึงการประหยัดพลังงานในกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ CSR ที่มีความรับผิดชอบอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ

#### ความรับพิดชอบต่อสังคมภายนอก (CSR after process)

จุดที่นี่วอล์กเกอร์ไม่เพียงแต่จะเน้นความรับผิดชอบที่อยู่ในกระบวนการทางธุรกิจเท่านั้นยังให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกอีกด้วยซึ่งก็ได้แก่ การตั้งมูลนิธิอาชีวะ ซึ่งการตั้งมูลนิธินี้เกิดจากแนวความคิดที่ต้องการตอบแทนสังคมโดยมูลนิธินี้จะกระจายอยู่ทั่วทั้งโลกอย่างให้ความช่วยเหลือประเทศที่ได้รับความเดือดร้อนซึ่งในปัจจุบันมีบริษัทแม่ที่อยู่ในประเทศไทยองค์กรที่ให้ความสำคัญที่จะช่วยเหลือประเทศในแแบบภูมิภาคเอเชียเป็นพิเศษ โดยเฉพาะเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จันเน่องมาจากการพิบัติสึนามิที่นำมาซึ่งความเสียหายอย่างรุนแรงทางจุดที่นี่วอล์กเกอร์จึงให้มูลนิธิเร่งให้ความช่วยเหลือในเรื่องของระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานผ่านประเทศในแแบบเอเชียอื่น ซึ่งเป็นประเทศที่ประชาชนยังขาดแคลนน้ำดื่ม เช่น จีน เวียดนาม ฯลฯ ทางจุดที่นี่ วอล์กเกอร์ ก็ได้จัดโครงการ “น้ำเพื่อชีวิต” โดยทางบริษัทได้เข้าไปให้ความช่วยเหลือในด้านวัสดุอุปกรณ์สำหรับการขาดเจาะบ่อน้ำดาด

สำหรับในส่วนของประเทศไทยทางจดหนัตนิวอล์กเกอร์กีได้วางแผนเพื่อสร้าง CSR ให้เป็นไปตามนโยบายเชิงรุกของบริษัทแม่ โดยทางบริษัทเน้น 3 โครงการหลัก ได้แก่

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

ให้ความสำคัญกับการทำ CSR ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นทวีปแอฟริกา ละตินอเมริกา รวมไปถึงภูมิภาคเอเชีย ซึ่งการทำ CSR ของจohnni วอล์กเกอร์ มีทิ้ง CSR in process ที่เน้นไปที่ตัวพนักงาน เครื่องจักร และกระบวนการในการผลิต ซึ่งในส่วนของ CSR in process เป็นพลังผลักดันในการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับ CSR อีกด้วย ส่วน CSR after process ก็จะเน้นไปที่โครงการเพื่อให้ความช่วยเหลือประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผ่านมูลนิธิอาสาจิตอาสาซึ่งทำให้กลยุทธ์ CSR ของจohnni วอล์กเกอร์ เป็นรูปธรรมมากขึ้นและสามารถสร้างความยั่งยืนให้องค์การได้อย่างสมบูรณ์แบบอีกด้วย

#### • หอนด้า ต่ายทอง CSR สู่สังคมและสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 3 ตราหอนด้า

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

หอนด้าก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ CSR โดยวิสัยทัศน์ของหอนด้าทั่วโลกนั้น ก็เน้นไปที่ CSR ซึ่งวิสัยทัศน์ของหอนด้าคือ “สร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation) และนำวิสัยทัศน์สู่สากล (Globalization) รวมถึงพันธสัญญาต่อชั่นรุ่นหลัง (Commitment to the future)” ซึ่งการทำ CSR ภายใต้แนวคิดนี้ หอนด้าต้องวางแผนก่อนว่าต้องการอะไร และหอนด้าสามารถช่วยเหลือสังคมได้อย่างไร

#### ความรับผิดชอบก่ออยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (CSR in process)

หอนด้าให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ CSR ผ่านตัวพนักงาน และกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ซึ่งการจัดกิจกรรม CSR ที่เป็นความรับผิดชอบภายใต้กระบวนการทางธุรกิจที่กระทำการผ่านตัวพนักงานนั้นได้แก่ การนำขยะมาเรียไซเคิล โดยนำผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพมาเรียไซเคิล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้งาน เช่น การนำกล่องกระดาษและบรรจุภัณฑ์พลาสติกกลับมาใช้งานใหม่เพื่อลดปริมาณขยะที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

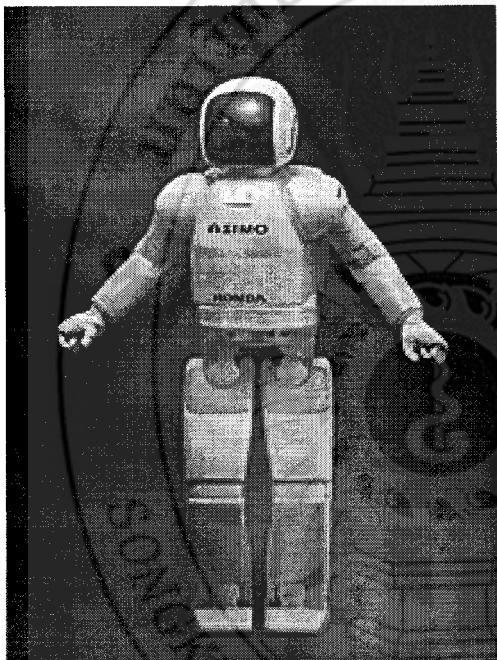
ในส่วนของกระบวนการผลิตของหอนด้า ทางหอนด้าได้ทำการศึกษาค้นคว้ากระบวนการผลิตเครื่องยนต์ที่มีความปลอดภัยต่อผู้ขับขี่ และยังทำวิจัยเพื่อ

ให้ได้เครื่องยนต์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วยอีกทางหนึ่ง เพื่อเป็นการช่วยลดมลพิษทางอากาศ ซึ่งถือว่าขอนด้าเน้นให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมจริง ๆ

#### ความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก (CSR after process)

ในส่วนของความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกนั้นขอนด้าก็มีหลายกิจกรรม เช่น

- การจัดกิจกรรมให้เยาวชนมีความอยากรู้ทางวิทยาศาสตร์ และสามารถนำจินตนาการมาสู่แนวคิดที่สามารถทำเป็นรูปธรรมได้โดยผ่านหุ่นยนต์อาชีวะ (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 หุ่นยนต์อาชีวะ

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

- กิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม โดยการจัดประกวดโครงการโรงเรียนสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมดีเด่น เฉลิมพระเกียรติ ครั้งที่ 4 ภายใต้แนวคิด “ตามรอยพ่อ...กับขอนด้า” ซึ่งกิจกรรมนี้ก็ได้จัดอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปีและปีนี้ก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากหลาย ๆ โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคม

ส่วน CSR after process อีกโครงการหนึ่งที่ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าเป็นกลยุทธ์ CSR ที่ดีและมีความเป็นไปได้ คือ เน้นกระบวนการบริษัทให้ความช่วยเหลือผู้ป่วยโรคเอดส์ที่วัดพระบาทน้ำพุทุก ๆ ปี ซึ่งการที่ขอนด้าทำเช่นนี้ผู้เขียนถือว่าเป็นการทำ CSR อย่างแท้จริง และยังสามารถสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้อีกด้วยเนื่องจากกิจกรรม CSR กิจกรรมนี้เป็นวิธีการทำ CSR ที่พยายามปลูกฝังให้พนักงานของขอนด้าเกิดความสัมพันธ์กับชุมชนในฐานะที่เป็นสมาชิกของชุมชนหรือเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ไม่ใช่ทำเพื่อความสัมพันธ์ของพนักงานบริษัทกับลูกค้าที่มารับบริการหรือเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจอีนั้น ซึ่ง

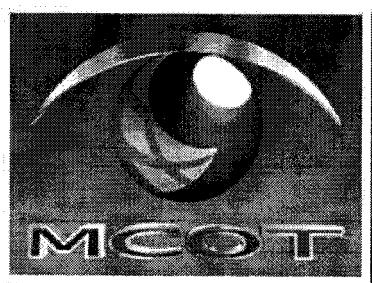
ทำให้พนักงานของ schonด้าซึ่งมีความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมได้เป็นอย่างดีและยังสามารถเข้าใจกลยุทธ์CSRอีกทั้งยังตอบสนองวิสัยทัศน์ของ schonด้าที่เน้นไปที่การทำCSRได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

**สรุป** บริษัทข้ามชาติอย่าง schonด้า ก็ให้ความสนใจกับกลยุทธ์ CSR โดยแนวคิดในการบริหารของ schonด้าจะปรับตามสภาพสังคมและวัฒนธรรมไปตามประเทศนั้น ๆ ดังนั้น schonด้า ประเทศไทยก็เช่นกัน ที่ต้องขนาดบัญชีCSR จากบริษัทแม่ โดยนำกลยุทธ์ CSR กระทำผ่านตัวพนักงาน กระบวนการผลิต และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท กับชุมชนหรือสังคมเป็นหลักอีกทั้งยังให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมกับการทำCSRทำให้พนักงานได้มีจิตสำนึกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกอย่างถ่องแท้ ซึ่งในอนาคตก็จะสะท้อนไปถึงตัวบริษัท schonด้าเองเจิงถือได้ว่า schonด้าสามารถนำกลยุทธ์ CSR มาใช้ได้อย่างถูกต้อง และสามารถทำให้เป็นรูปธรรมได้จริง ๆ ไม่ใช่เป็นแค่กิจกรรมที่หลอกลวงสังคมเพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าบริษัทข้ามชาติยกย่องให้กับบริษัทที่ยกตัวอย่างในข้างต้นนี้แม้ทั้ง 2 บริษัทจะมีความแตกต่างกันตรงที่ ประการที่หนึ่ง บริษัทนั่นเป็นบริษัทของชาติ ตะวันตก ส่วนอีกบริษัทเป็นของชาติตะวันออก ส่วนประการที่สอง บริษัทนั่นขายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ส่วนอีกบริษัทนั่นก็ขายรถ ซึ่งถ้าพิจารณาทั้ง 2 บริษัทก็จะพบความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงของทั้ง 2 บริษัท แต่สิ่งที่ทั้ง 2 บริษัทมีเหมือนกัน คือ การเล็งเห็นความสำคัญที่องค์การต้องรับผิดชอบต่อสังคม หรือการนำกลยุทธ์ CSR มาใช้นั่นเอง เพราะทั้ง 2 บริษัท มีแนวคิดเหมือนกันที่ว่า “สังคมอยู่ได้ บริษัท ก็อยู่ได้” ดังนั้น บริษัทข้ามชาติที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจึงเป็นที่ยอมรับไม่ว่า จะเป็นลูกค้าหรือคู่ค้าคือมีทั้งความน่าเชื่อถือและน่าคบค้าสมาคมด้วยซึ่งองค์การ ที่ทั้งเก่งและดีอยู่ในมือที่ผลประกอบการจะดีและมีความมั่นคงกว่าองค์กรที่ เห็นแก่ประโยชน์มุ่งแต่กอบโกยหากำไรโดยไม่คำนึงถึงสังคมเลย

### ตัวอย่างบริษัทไทยกับกลยุทธ์ CSR

#### •MCOT : CSR-T.V.



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

ไม่ใช่แค่องค์กรธุรกิจข้ามชาติเท่านั้นที่นำกลยุทธ์CSRมาเป็นแรงขับเคลื่อน การดำเนินงานขององค์กร บริษัทในไทยก็ขานรับกระแสกลยุทธ์CSR ด้วยเช่นกัน และองค์กรธุรกิจไทยที่จะยกตัวอย่างนั้น เป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ตัวเรา ๆ ท่าน ๆ ซึ่ง องค์กรนั้นได้แก่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) หรือ MCOT หรือในอีกชื่อนึงที่ เราชุนเคยกันก็คือ “โมเดรินไนน์ทีวี”

MCOT ได้นำแนวคิด CSR มาเป็นกลยุทธ์หลัก โดยตั้งเป้าเป็น CSR T.V. แห่งแรกของประเทศไทยเพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงของสื่อโทรทัศน์ไทยในปัจจุบัน โดย MCOT ได้วางผังรายการทั้งหมดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์CSR คือ การคืนกำไร สู่สังคมซึ่งรายการโทรทัศน์ของ MCOT จะมีการแทรกคุณธรรมและจริยธรรมเกือบ ทุกรายการ เช่น รายการสไมสรสุขภาพ, แคนนอนยา, ซีพาร์โลโก, ข่าวขัน คนช่า เป็นต้น

หลายคนอาจสงสัยว่ารายการ CSR T.V. ของ MCOT นั้นจะสามารถสร้างรายได้ให้กับ MCOT ได้หรือไม่ ซึ่งคุณเขมทัตต์ พลเดช ผู้อำนวยการผู้อำนวยการ ในการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้ตอบคำถามนี้อย่างมั่นใจว่า “แข่งขันได้ เพราะ เรตติ้งของโมเดรินไนน์สูงขึ้นใกล้เคียงกับช่อง 7 และช่อง 3” เนื่องจาก ประชาชนเริ่มหันมาให้ความสนใจรายการที่มีสารประโยชน์มากขึ้น

ซึ่งจากการวางแผนรายการของ MCOT นั้น ผู้เขียนมีความเห็นว่า CSR ของ MCOT มีใช้เพียงแผนการทำกิจกรรมธรรมดาก็หรือทำข้าราชการเพื่อสังคมกระแส CSR เท่านั้น แต่ MCOT ได้ทำ CSR มาตั้งนานแล้ว ตั้งแต่ยุคของคุณมิ่งขวัญ แสง สุวรรณ ซึ่งได้นำแนวคิด “การสร้างสังคมอุดมปัญญาสู่คนไทย” จนมาถึงยุคของคุณ ธิรภัทร์ เสริรังสรรค์ และคุณพงษ์ศักดิ์ พยัคฆ์วิเชียร รองประธานกรรมการ รักษาราชการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ของ MCOT ก็ยังسانต่อแนวความคิดจากคุณมิ่งขวัญ และยังสอดคล้องกับแนวโน้มนโยบายที่จะให้ MCOT เป็น CSR T.V. ด้วยจิตสำนึกที่ จะสร้างสังคมให้อุดมไปด้วยปัญญาต่อไป และเมื่อปลายเดือนพฤษจิกายน 2550 MCOT ก็ได้ทำการปรับผังรายการใหม่อีกครั้งหนึ่งซึ่งคุณวสันต์ ภัยหลีกลี้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ให้เหตุผลของการปรับผังรายการใหม่ครั้งนี้ว่าเป็นการตอบรับให้ MCOT เป็นสถานีทางเลือกภายใต้แนวคิด “สังคมอุดมปัญญา” ดังนั้น จึงถือได้ว่า MCOT เป็นองค์กรที่มี CSR ที่ใหญ่ที่สุด ในเมืองไทยจริง ๆ ค่ะ

**สรุป** กลยุทธ์ CSR ในเมืองไทยนั้น ไม่ได้มีแค่โมเดรินไนน์ทีวี หรือ MCOT เท่านั้นแต่มีอีกหลายบริษัทที่ได้ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR มานานแล้วแต่ในยุคหนึ่งกระแสร์CSRยังไม่แรงเท่ายุคสมัยนี้ที่บริษัทต้องเก่ง+ดี และช่วยเหลือสังคม ตัวอย่างของบริษัทไทยที่ทำ CSR มานานแล้ว ได้แก่ เครือซี เมนต์ไทย (SCG : Siam Cement Group) ที่ได้จัดโครงการฝึกอบรม “เสริมคนเก่ง สร้างคนดี” มานานหลายปีแล้ว หรือแม้แต่ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเบียร์ชั้นนำที่มีคุณภาพ “รายแล้วไม่หดหู่ทึ้งสังคม” ก็จัดโครงการ “ไทยเบฟ...รวมใจต้านภัยหนาว” ที่แจกผ้าห่มให้แก่ชุมชนที่ยากจนมาอย่างต่อเนื่อง

นานถึง 7 ปีแล้ว ซึ่งทั้งสองบริษัทนี้ก็มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนอีกด้วย และในปี หน้า มาตรฐานคุณภาพด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ISO:26000 กำลังจะเป็นรหัสใหม่ และจะกลายมาเป็นมาตรฐานการดำเนินธุรกิจของทั้งโลก ดังนั้น บริษัทไทย ก็จะอยู่เฉยไม่ได้แล้ว ดังนั้นผู้เขียนคิดว่า ในไม่ช้านี้อีกหลาย ๆ องค์กรก็คงจะ ดำเนินธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์ CSR เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่ง เป็นกลยุทธ์ที่กำลังทันกระแสโลกอยู่ในขณะนี้ แต่บริษัทไหนบ้างจะค่า????? ที่จะ ดำเนินกลยุทธ์ CSR อย่างแท้จริงหรือมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่มาจากจิตสำนึก ขององค์กรไม่ใช่ทำกลยุทธ์ CSR เพื่อไม่ให้ตกยุคตากกระแสหรือหลอกลวงสังคมเท่านั้น ดังนั้นคงต้องใช้ระยะเวลาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินว่า บริษัทไทยบริษัทไหนบ้างที่ ดำเนินกลยุทธ์ CSR ที่เป็นกลยุทธ์ CSR แท้หรือเทียมกันแน่????? และตัวผู้บริโภค เท่านั้นที่จะต้องเป็นคนตัดสิน

### เอกสารอ้างอิง

กตัญญู หิรัญญสมบูรณ์. (2546). **การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ.**

กรุงเทพมหานคร : เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น.

สุวัฒน์ ทองธนาภุล. (2550, มิถุนายน 4-10). CSR จะเป็นกติกาโลก. **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D8.

. (2550, กุมภาพันธ์ 16-22). CSR แบบ ‘ไทยเบฟ’.

**ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D1.

. (2550, กุมภาพันธ์ 23-29). CSR แบบชีเมนต์ไทย.

**ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D1.

‘สอนด้วย’ กับ CSR ภูมิสังคม แปลงแนวคิดชุมชนสู่สายการผลิต. (2550, 26 กุมภาพันธ์ - 4 มีนาคม). **ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D8.

จอนนี วอล์กเกอร์ รุก CSR ผนึกกำลังพาร์ทเนอร์ทั่วโลก. (2550, มีนาคม 19-25).

**ผู้จัดการรายสัปดาห์**, หน้า D1.

เปิดแผนอสมท. สู้ศึกฟรีทิวไก่ใหม่. (2550, พฤษภาคม 14-20). **ผู้จัดการรายสัปดาห์**,

หน้า B1.

กิจกรรมอะไรที่เป็น CSR กิจกรรมอะไรไม่ใช่ CSR [On-line]. Available :

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

เช้อ索าร์ กลยุทธ์ธุรกิจยุคใหม่ อิ่งมวลชนเอาใจสังคมหวังโดยยั่งยืน [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).

เพิ่มความครัวเรือนให้แบรนด์ด้วย CSR [On-line]. Available :

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

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