

CSR จากแนวคิด สู่วิธีปฏิบัติ



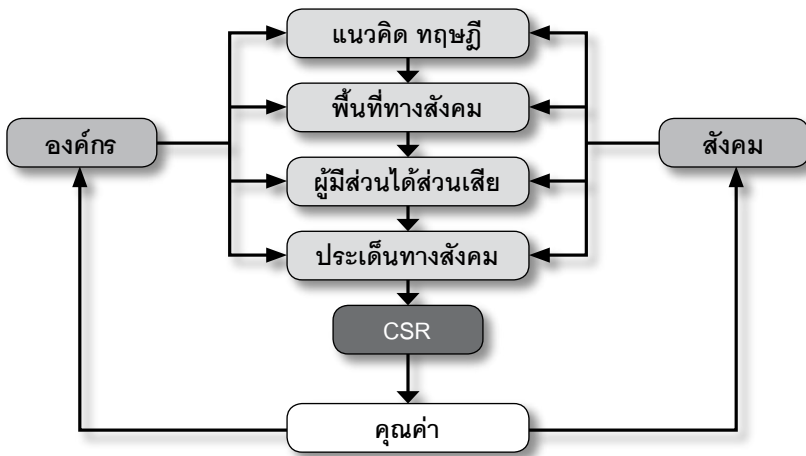
CSR ไม่ควรจะเป็นแค่
กระแสความนิยมฉาบฉวย
หรือเป็นเพียงกิจกรรม
ส่งเสริมการตลาดและการ
สร้างสีสันเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กร

กระแสความรื้อนแรงของ CSR ในบ้านเราคงจะยังไม่สิ้นสุดเอาง่ายๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับปีนี้ เราได้เห็นกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับ CSR ปรากฏออกมาอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นการประชุม อบรม สัมมนา พร้อมทั้งกิจกรรม โครงการเพื่อสังคมของบริษัทแทบทุกแห่ง ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการปรับตัว ปรับแนวคิดให้มุ่งไปสู่องค์กรที่มีส่วนต่อความรับผิดชอบต่อสังคมนอกเหนือจากการแสวงหาผลกำไรอันเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กรธุรกิจโดยทั่วไป โดยรวมนับว่ากระแสที่เกิดขึ้นนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เท่ากับว่าตอนนี้ทุกคนเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมว่าเป็นหน้าที่ของทุกคนทุกภาคส่วน ไม่ใช่เรื่องของคนใดคนหนึ่ง แนวคิดที่ว่านี้จึงควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้กลายเป็นค่านิยมหลักของสังคมไม่ใช่เป็นเพียงแค่กระแสความนิยมชั่วคราวที่ผ่านไป ประเด็นสำคัญต่อมาก็คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ CSR ให้เกิดขึ้น เพราะ CSR ไม่ควรจะเป็นแค่กระแสความนิยมฉาบฉวยหรือเป็นเพียงกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและการสร้างสีสันเพื่อการประชาสัมพันธ์องค์กรโดยมีการบริจาคเป็นส่วนประกอบเพียงเท่านั้น จริงอยู่กิจกรรม CSR บางรูปแบบหมายถึงการบริจาค การกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมจากสังคม แต่รากเหง้าของกระบวนการคิด วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ได้จะแตกต่างกัน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า แม้ตัวกิจกรรมจะมีลักษณะที่คล้ายกันแต่กิจกรรม CSR ที่มาจากแนวคิดที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร มีการกำหนด

* ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนกลยุทธ์ มูลนิธิการศึกษาเพื่อการพัฒนา

นโยบาย กลยุทธ์และแผนงานที่ชัดเจนย่อมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่แตกต่างกับ CSR ที่เป็นเพียงกิจกรรมส่งเสริมการขายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการเชื่อมโยงกับค่านิยมและความสามารถหลักขององค์กรได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น สิ่งที่ยากนำเสนออีกคือ การฉายภาพของ CSR โดยเริ่มจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ความเข้าใจว่าเพราะเหตุใดองค์กรจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการสร้างกำไรและปฏิบัติตามกฎหมาย จากนั้นก็กำหนดพื้นที่ทางสังคมเพื่อดูว่าใครเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรของเราบ้างเพื่อที่จะได้กำหนดประเด็นทางสังคมที่เกี่ยวข้องแล้วจึงนำประเด็นนั้นไปสร้างสรรค์เป็นกิจกรรม CSR ที่เหมาะสมต่อไป



แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

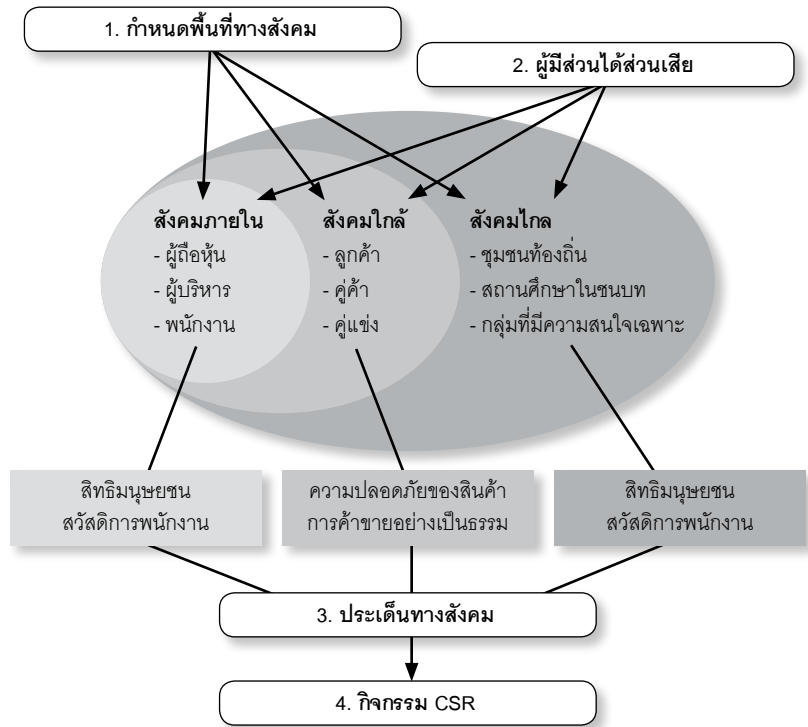
แนวคิดแรกที่เราจะกล่าวถึงคือแนวคิดเกี่ยวกับความชอบธรรม (Legitimacy Theory) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงอำนาจในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรบุคคลของบริษัทสำหรับการดำเนินธุรกิจว่าแท้จริงแล้ว บริษัทได้รับสิทธิและอำนาจนั้นมาจากสังคมในลักษณะที่เป็นใบอนุญาตชั่วคราว ภายใต้เงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องตรงตามความคาดหวังของสังคมโดยรวม เช่น สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่สังคมได้หรือไม่ ในเชิงของ CSR ก็คงยังไม่เพียงพอต้องมีมองย้อนกลับถึงธรรมชาติของธุรกิจ กระบวนการดำเนินธุรกิจมีผลกระทบต่อทางลบต่อสังคมหรือไม่ มีการทำนุบำรุงสังคมในวงกว้างหรือไม่ ซึ่งสังคมจะทำการตรวจสอบอยู่อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ความเจริญก้าวหน้าหรือความอยู่รอดของบริษัทจึงอยู่ที่บริษัทได้ดำเนินการตรงตามสิ่งที่สังคมคาดหวังมากน้อยเพียงใด แนวคิดนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับบริษัทในการสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อเป็นแนวทางการทำ CSR เพราะเท่ากับทำให้บริษัทเปลี่ยนแปลงแนวคิดทั้งในเรื่องของการดำเนินธุรกิจหรือแม้แต่การดำเนินกิจกรรม CSR เองก็ตาม จากการที่บริษัทเป็นศูนย์กลาง เป็นผู้มุ่งเน้นว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ไปสู่รูปแบบที่เป็นความต้องการหรือความคาดหวังของสังคมเป็นหลักเพื่อคงไว้ซึ่งสิทธิอันชอบธรรมในการคงอยู่ในสังคมต่อไป

การฉายภาพของ CSR โดยเริ่มจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ความเข้าใจว่าเพราะเหตุใดองค์กรจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม



ความคาดหวังจากสังคม สิ่งสำคัญที่
ต้องการจะสื่อก็คือ ถ้า CSR คือความ
รับผิดชอบที่องค์กรควรจะต้องทำและ
ทำให้สมกับความคาดหวังของสังคมแล้ว
CSR น่าจะเป็นสิ่งที่สังคมอยากได้ไม่ใช่
แค่สิ่งที่องค์กรอยากทำเพียงเท่านั้น

การกำหนดพื้นที่ทางสังคมที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



หลักสำคัญของการดำเนินกิจกรรม CSR ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า สิ่งที่เราควรทำนั้นคือสิ่งที่
สังคมต้องการ หรือสิ่งที่องค์กรทำนั้นต้องเป็นการผานประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับทั้งองค์กรและสังคม
อย่างแท้จริง ดังนั้น สิ่งที่ต้องทราบก็คือเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบนั้นเป็น “ใคร” และ “อยู่ที่ไหน”
ความหมายอีกนัยหนึ่งก็คือการกำหนดความหมายของ “สังคม” และ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ว่า
อยู่ที่ไหนและเป็นใครนั่นเอง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากคำว่า “สังคม” มีอาณาบริเวณที่กว้างขวางและ
ที่สำคัญ โดยบริบททางสังคมของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกัน โดยเบื้องต้น เราควร
เริ่มกำหนดจากพื้นที่**สังคมภายใน** ออกไปสู่พื้นที่สังคมโดยรอบที่ใกล้ชิดขององค์กรมากที่สุดหรือ
สังคมใกล้ จากนั้นค่อยๆ ขยายไปสู่พื้นที่ที่กว้างหรือ**สังคมไกล**ออกไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วพื้นที่
สังคมภายในก็คือตัวองค์กรเองแต่ที่จะมีความแตกต่างกันที่การระบุพื้นที่สังคมใกล้และสังคมไกล
ซึ่งอาจมีความเหมือนหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับมิติที่แต่ละองค์กรใช้เป็นตัวกำหนด เช่น ระยะทาง
ความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ ข้อผูกพันทางการค้าและกฎหมาย
เป็นต้น ทั้งนี้องค์กรยังสามารถกำหนดพื้นที่ทางสังคมได้มากกว่า 3 พื้นที่เบื้องต้น ขึ้นอยู่กับกรอบ
การพิจารณาความใกล้ชิดกับองค์กรด้วยปัจจัยดังกล่าว หลังจากการชี้แจงกำหนดพื้นที่ทางสังคม
ได้แล้ว สิ่งที่ต้องคิดต่ออีกก็คือ การหากกลุ่มเป้าหมาย คือการพิจารณาถึงผู้มีส่วนได้-
ส่วนเสียในวงสังคมนั้นว่าประกอบไปด้วยใครบ้าง ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนด
ความรับผิดชอบต่ออย่างชัดเจนนั่นเอง ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสังคมภายในองค์กรมักจะไม่ค่อย
แตกต่างกัน เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน แต่สำหรับสังคมใกล้-สังคมไกลและผู้มีส่วนได้-

ส่วนเสียภายในพื้นที่สังคมอาจจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดขอบเขต ความใกล้ชิดและความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับองค์กร ดังเช่นกรณีของโรงงานสามารถกำหนดได้ว่าพื้นที่รอบโรงงานภายในรัศมี 10 กิโลเมตร เป็นสังคมใกล้เคียง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมใกล้เคียงคือ ชุมชน โรงเรียน ที่อยู่ภายในรัศมีดังกล่าว ส่วนพื้นที่นอกเหนือจากระยะ 10 กิโลเมตรออกไปและประชาชนทั่วประเทศก็คือสังคมไกลของโรงงาน ในขณะที่บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทสบู่ อีกร้าง อาจจะใช้มิติทางการตลาดเป็นตัวกำหนด นั่นคือ กลุ่มลูกค้าหลักไม่ว่าจะอยู่ที่ใดในประเทศ ถือเป็นสังคมใกล้เคียง แม้ว่าชุมชนที่อยู่รอบบริษัทแต่ถ้าไม่ใช่ลูกค้าก็ยังเป็นเพียงสังคมไกล สำหรับกรณีนี้ ระยะทางไม่ใช่ตัวกำหนดขอบเขตพื้นที่ทางสังคมขององค์กรเหมือนกับกรณีของโรงงานข้างต้น

กำหนดประเด็นทางสังคม

หลังจากที่เราได้แบ่งพื้นที่ทางสังคมและทราบถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ต่อมาก็คือการเลือกประเด็นทางสังคมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ข้อที่เราใช้บอกว่าเหมาะสมนั้นก็คือ ประเด็นสังคมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นทางสังคมที่เป็นผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมใกล้เคียงของโรงงานแล้ว ผลกระทบด้านมลภาวะรอบโรงงานเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่โรงงานต้องให้ความสนใจ ทำการปรับปรุงแก้ไขจากกระบวนการผลิตของโรงงานเป็นหลัก หรือบริษัทที่ทำธุรกิจค้าปลีกได้สร้างผลกระทบทางด้านการค้ากับร้านค้าปลีกในสังคมใกล้เคียงของตน ดังนั้น ประเด็นทางสังคมจึงควรจะเป็นเรื่องของการส่งเสริมเศรษฐกิจท้องถิ่นโดยมุ่งพัฒนาร้านค้าปลีกในพื้นที่ หรือเป็นเรื่องที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่าเป็นประเด็นสำคัญ เช่น ปัจจุบันสังคมโลกกำลังให้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะเรื่องโลกร้อน หรือภัยพิบัติที่เกิดขึ้นและต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนดังเช่นกรณีของสึนามิ แผ่นดินถล่มและน้ำท่วม องค์กรเองควรจะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพราะแต่ละสังคมอาจมีความต้องการและให้ความสนใจที่แตกต่างกัน เช่น สังคมไทยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับแรก รองมาได้แก่ การพัฒนาการศึกษา เป็นต้น

กิจกรรม CSR ที่ดีควรสามารถ
ประสานประโยชน์ที่เกิดขึ้น
ให้กับทั้งสังคมและองค์กร
ไปพร้อมๆ กัน



กิจกรรม CSR ที่เหมาะสม

กิจกรรม CSR ที่ดีควรสามารถประสานประโยชน์ที่เกิดขึ้นให้แก่ทั้งสังคมและองค์กรไปพร้อมๆ กัน จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป้าหมายและประเด็นสังคมที่ได้มาแล้ว การเลือกรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมจะเป็นส่วนผสมของการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย ซึ่งองค์กรควรกำหนดคุณค่าเป้าหมายที่จะได้ไม่ว่าจะเป็นคุณค่าภายในขององค์กร ตั้งแต่การสร้างจิตสำนึกที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ จงรักภักดีต่อองค์กร การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรสำหรับผู้ถือหุ้น และเป็นค่านิยมหลักขององค์กรเพื่อนำไปสู่การสื่อสารในการสร้างแบรนด์ การส่งเสริมการตลาด หรือแม้แต่การลดต้นทุนให้กับองค์กร ซึ่งแนวทางการปฏิบัติ (Initiatives) สำหรับ CSR นั้นมีหลายรูปแบบ เช่น

CSR ภายในกระบวนการ (In-process) ก็คือ CSR ที่อยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัท ตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต จนถึงการทำตลาด

CSR ที่อยู่นอกเหนือจากกระบวนการธุรกิจ เช่น การบริจาคให้แก่ชุมชน การพัฒนาการศึกษา เป็นต้น

หรือแนวทางการปฏิบัติของ Phillip Kotler และ Nancy Lee ที่ได้จัดกลุ่มไว้ 6 ประเภท คือ

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นทางสังคมในวงกว้าง (Cause Promotions) แนวทางนี้องค์กรมุ่งรณรงค์ประเด็นปัญหาทางสังคมหรือองค์กรสาธารณกุศลให้เป็นที่รับรู้ในสังคมโดยใช้ความสามารถทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้สังคมตระหนักและเกิดการสนับสนุนต่อไป

2. การส่งเสริมสังคมจากการทำการตลาด (Cause-related Marketing) องค์กรสนับสนุนประเด็นทางสังคมโดยการนำส่วนแบ่งรายได้หรือกำไรจากการขายสินค้าไปบริจาคเพื่อสาธารณกุศล

3. การตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) แนวทางนี้เป็นการใช้เครื่องมือทางการตลาดขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในสังคมเพื่อให้ ลด ละ เลิก หรือปฏิบัติในพฤติกรรมบางอย่างที่จะส่งผลให้สังคมดีขึ้น เช่น การเลิกสูบบุหรี่ การสวมหมวกกันน็อค เป็นต้น

4. การบริจาค (Corporate Philanthropy) รูปแบบดั้งเดิมและง่ายที่สุด ก็คือ การบริจาคทั้งเงิน สินค้า หรือสิ่งของเพื่อเป็นสาธารณกุศล เช่น ให้อุปกรณ์การเรียน หรือชุมชน เป็นต้น

5. การอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน (Volunteering) แนวทางนี้มุ่งเน้นให้องค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมเป้าหมายมีความสัมพันธ์อันดี โดยการให้ผู้บริหาร พนักงาน ตลอดจนजनการชักชวนลูกค้าหรือคู่แข่งเข้าไปมีส่วนร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมในพื้นที่ เช่น การร่วมพัฒนาชุมชนในท้องถิ่น การร่วมกันสร้างอาคารหรือสอนหนังสือให้แก่เด็กนักเรียนในชนบท เป็นต้น

6. การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practice) แนวทางนี้จะเหมือนกับ CSR in process นั่นก็คือการพัฒนา ปรับปรุง การดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบด้านลบกับสังคมและสิ่งแวดล้อมหรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เช่น การลดการใช้น้ำ การใช้พลังงานสะอาด เช่น พลังงานลม เพื่อลดปริมาณก๊าซที่ก่อให้เกิดภาวะเรือนกระจก เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าแนวทางการปฏิบัติที่เราสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสมและทุกแนวทางสามารถสร้างสรรคประโยชน์ให้เกิดขึ้นได้ทั้งองค์กรและสังคม ตัวอย่างเช่น การที่ Motorola ในอเมริกาหันมาใช้พลังงานสะอาด เช่น พลังงานแสงอาทิตย์และพลังงานลม โดยการสร้างโรงงานผลิตใหม่ นอกจากจะทำให้สิ่งแวดล้อมดีขึ้นแล้ว Motorola สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ปีละมากกว่าหลายล้านเหรียญต่อปี อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเลือกแนวทางใด สิ่งที่สำคัญก็คือ แก่นของ CSR การให้ความสำคัญกับการทำจากภายใน สู่ภายนอก การให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาหรือผลกระทบทางลบที่องค์กรสร้างขึ้นกับสังคมเป็นอันดับแรก และนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้เกิดขึ้นทั้งกับสังคมและองค์กรอย่างยั่งยืนไปพร้อมๆ กัน



ไม่ว่าจะเลือกแนวทางใด สิ่งที่สำคัญก็คือ แก่นของ CSR การให้ความสำคัญกับการทำจากภายใน สู่ภายนอก