

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ" มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะ รูปแบบ และกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ในด้าน "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ"
2. เพื่อศึกษาถึงความรู้ ความเข้าใจขององค์กรธุรกิจที่มีต่อ "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ"
3. เพื่อศึกษาถึงแนวโน้มในการการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย

การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกได้ทำการศึกษาจากผู้บริหารที่กำกับดูแลและกำหนดนโยบายการวางแผนด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายการตลาดและเจ้าหน้าที่จากบริษัทตัวแทนที่ปรึกษาทางด้าน การประชาสัมพันธ์ที่องค์กรนั้นๆ ใช้บริการและสื่อมวลชนที่รายงานด้านด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย โดยผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือตามวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ

## 1. ลักษณะ รูปแบบ และกระบวนการในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

จากการศึกษาทำให้ผู้วิจัยพบว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของทั้ง 6 องค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา นั้นมีลักษณะ รูปแบบ และกระบวนการในการดำเนินกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมธุรกิจ โดยยึดแนวทางของการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมาเป็นที่ตั้งจากนั้นจึงนำมาสรุปเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจให้กับองค์กรของตน โดยแต่ละองค์กรมีลักษณะ รูปแบบ และกระบวนการการบริหารจัดการและดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจดังนี้

### บริษัท สตาร์บักส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท สตาร์บักส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยพบว่าบริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในการสร้างมาตรฐานการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง โดยมุ่งเน้นไปใน 6 แนวทาง ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติใช้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการดูแลซึ่งกันและกันระหว่างบริษัท พนักงาน ลูกค้า ชุมชน สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดของบริษัท มีจุดแข็งคือ การมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ฉบับ "ประสบการณ์สตาร์บักส์" ส่วนจุดอ่อนขององค์กร คือ ราคาที่สูงกว่าคู่แข่งในท้องตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรของสตาร์บักส์จากความพยายามที่จะนำเสนอภาพที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ คือ กระแสเรื่อง The third place หรือ ที่พักแห่งที่ 3 ของลูกค้าและปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

ซึ่งสตาร์บักส์ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทฯ โดยมีการจัดทำกลยุทธ์ของบริษัทโดยกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ดังนี้

พันธกิจ	คำมั่นสัญญาต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนตามแนวคิดสัญญาโลก
วัตถุประสงค์	1) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนด้วยความเคารพ

- 2) เพื่อคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ
- 3) เพื่อประกอบธุรกิจในการสั่งซื้อ การคั่วกาแฟ และการปรุงกาแฟเป็นพิเศษเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคน
- 4) เพื่อการทำงานด้วยความกระตือรือร้นเพื่อส่งเสริมให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจอย่างสูงสุดตลอดเวลา
- 5) เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมของเรา
- 6) เพื่อตระหนักว่าการมีผลกำไรเป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จในอนาคตของ

#### นโยบาย

- 1) Good Coffee, Doing Good
- 2) นโยบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม
- 3) นโยบายเกี่ยวกับชุมชน
- 4) นโยบายเกี่ยวกับพาร์ทเนอร์

จากการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้ง การกำหนดค่านิยม ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนกระทั่งพาร์ทเนอร์ของสตาร์บัคส์ถือเป็นการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้บริโภคในปัจจุบันและปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจต่างๆ โดยได้มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งบริษัทได้นำมาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านการรับผิดชอบต่อสังคมโดยแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ตามแนวนโยบายด้านการดำเนินงานขององค์กรนั่นก็คือ กลยุทธ์ Good Coffee, Doing Good กลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ด้านชุมชน และกลยุทธ์ด้านพาร์ทเนอร์

สตาร์บัคส์จึงได้จัดกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่างๆ มากมายต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยมีกรอบกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการมาเป็นตัวกำหนดรูปแบบและลักษณะของกิจกรรมที่จัดขึ้นได้แก่

1. โครงการช่วยเหลือชาวไร่กาแฟ
2. โครงการกาแฟสตาร์บัคส์ ม่วนใจ๋ เบลนด์

3. โครงการแจกจ่ายกาแฟเพื่อไปทำเป็นปุ๋ยสำหรับต้นไม้
4. โครงการนำแก้วส่วนตัวมาใช้ซ้ำเครื่องดื่ม
5. โครงการห้องสมุดครอบครัว
6. กิจกรรมต่างๆ ที่ดูแลเอาใจใส่พนักงานให้มีความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า สตาร์บัคส์ยังให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นอย่างยิ่งเพราะจากการศึกษาพบว่าสตาร์บัคส์ได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงานในด้านนี้เอาไว้สูงกว่างบประมาณทางการตลาด

ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงาน สตาร์บัคส์ได้มีการจัดทำแผนการประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการดำเนินงานที่เรียกว่า "Starbucks Corporate Social Responsibility Annual Report" ที่จะต้องทำเป็นประจำทุกๆ ปี เพื่อรายงานไปยังบริษัทแม่ โดยมีการแบ่งหมวดหมู่การดำเนินงานเอาไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นด้านสินค้าของสตาร์บัคส์ สิ่งแวดล้อม สังคม สถานที่ทำงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนกระทั่งมีการวัดผลการดำเนินงานในด้านการประชาสัมพันธ์ โดยจะดูจากจำนวนข่าวสารของสตาร์บัคส์ที่ได้รับการเผยแพร่ในสื่อต่าง ๆ

### บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พานาโซนิคมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง มุ่งเน้นด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน และมีการฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอและบริษัทมีจุดแข็งที่เห็นได้เด่นชัดก็คือการมีสินค้าที่หลากหลายและมีคุณภาพที่สามารถตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีมีการพัฒนาสินค้าด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่วนในด้านจุดอ่อนที่สำคัญคือผลิตภัณฑ์ของพานาโซนิคมีรูปแบบที่ยังไม่ทันสมัย สวยงามและโดดเด่นเท่ากับคู่แข่งในตลาด ซึ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยภายในที่สะท้อนผ่านการดำเนินงานของบริษัท สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจที่ซบเซาและราคาน้ำมันที่ยังคงพุ่งสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งประเด็นเรื่องโลกร้อนและการประหยัดพลังงาน

ซึ่งพานาโซนิค ได้นำเอาการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นผลกระทบดังกล่าวมาสร้างเป็นโอกาสที่ดีโดยได้นำมาพิจารณาควบคู่ไปกับพันธกิจ วัตถุประสงค์และนโยบายของบริษัท เพื่อมาวางแผนการจัดทำกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของบริษัท

พันธกิจ	ก้าวสู่การเป็นบริษัทชั้นนำของโลกภายในปี 2553 โดยปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ซึ่งตระหนักถึงเครือข่ายของสังคมที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่งและการอยู่ร่วมกันกับสิ่งแวดล้อมของโลกผ่านทางเทคโนโลยีชั้นนำ
วัตถุประสงค์	ผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพเพื่อใช้ในชีวิตรประจำวัน ราคาเหมาะสมเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ อีกทั้งยังช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับประชาชน

ด้วยพันธกิจและวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานของพานาโซนิค ประกอบกับการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้พานาโซนิคกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของบริษัทออกมาเป็น 3 แนวทาง ได้แก่

1. สินค้าของพานาโซนิคต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและลูกค้า
2. โรงงานผลิตต้องให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม
3. การคืนกำไรและตอบแทนในสังคมที่อยู่ โดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเยาวชน

จากกลยุทธ์ทั้ง 3 แนวทางจึงทำให้พานาโซนิคได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้และได้จัดกิจกรรมส่งเสริมสังคมออกมามากมายเช่นเดียวกัน โดยกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่พานาโซนิคได้จัดทำขึ้นนั้นประกอบด้วย

1. การยกเลิกการใช้สารตะกั่ว สารปรอท และสารแคดเมียม รวมทั้งแผนการที่จะยกเลิกการใช้สาร BFR และ PVC ออกจากการผลิตทั้งหมด

2. การนำวัสดุจากผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุการใช้งานแล้วมาแยกส่วนและนำวัสดุเหล่านั้นกลับมาใช้ใหม่และนำมารีไซเคิล
3. จัดสร้างพานาโซนิก เซ็นเตอร์ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าเทคโนโลยี ชุมชน และสิ่งแวดล้อมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างลงตัว
4. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้เป็นไปแนวคิด Eco Idea ที่มุ่งเน้น 3 แนวทาง คือ Save Earth, Save Energy & Save Money
5. จัดทำโครงการสร้างสรรค์ ฉลาดคิด ผลิตข่าวกับพานาโซนิกเพื่อกระตุ้นให้เยาวชนได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการรายงานข่าวสารและเป็นเวทีแสดงออกทางความคิดของเยาวชน
6. โครงการอนุรักษ์ป่าชายเลน Panasonic Love Earth
7. โครงการส่งเสริมศักยภาพเยาวชน Panasonic Sis to Sis for Life

สำหรับด้านการประเมินผลการดำเนินงานของพานาโซนิกนั้น ยังไม่มีประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ แต่จะวัดผลเป็นรายกิจกรรมและวัดผลจากการรายงานข่าวประชาสัมพันธ์ แต่อย่างไรก็ตามทุกๆ ปี พานาโซนิกจะต้องมีการจัดทำรายงานที่เรียกว่า Environmental Performance Data เพื่อประเมินผลการดำเนินงานในด้านการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและลูกค้า และเพื่อศึกษาดูว่าโรงงานของพานาโซนิกมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของพานาโซนิกมากน้อยเพียงใด

### บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด

จากการศึกษาพบว่า บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทผู้นำในตลาดของเล่นทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นอีกหนึ่งบริษัทที่ให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง มีวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นการคืนกำไรให้กับสังคมเป็นหลัก ทั้งในด้านการผลิตสินค้า พนักงาน ลูกค้าและสิ่งแวดล้อม โดยจากการ

วิเคราะห์ปัจจัยภายในของบริษัท พบว่า จุดแข็งของบริษัทก็คือ บริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและหลากหลาย มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สวยงามและได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย สำหรับจุดอ่อนที่พบของนิซิเวิร์ลคือเรื่องของราคาที่สูงกว่าของเล่นดีเยี่ยมมาตรฐานทั่วไป ส่วนบริบทหรือปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรนั้นประกอบไปด้วย ความรู้ความเข้าใจของผู้ปกครองที่มีต่อของเล่น ประเด็นเกี่ยวกับความปลอดภัยในของเล่น และภาวการณ์นำเข้าของเล่นของประเทศไทย ซึ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่นิซิเวิร์ลนำมาเป็นตัวแปรในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของบริษัท

พันธกิจ/ความเชื่อ

- 1) ทำธุรกิจเล็กๆ แต่มั่นคง
- 2) การออกแบบของเล่นที่ดีจะมาซึ่งลูกค้ำใหม่ๆ
- 3) คุณภาพของเล่นที่ดีจะช่วยรักษารฐานลูกค้ำได้อย่างยั่งยืน
- 4) คำนึงถึงการบริหารจัดการที่ดีและคืนประโยชน์สู่สังคม

จากพันธกิจและความเชื่อในการบริหารงานดังกล่าว ประกอบการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งอันเป็นปัจจัยที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรจึงทำให้นิซิเวิร์ลได้จัดทำกลยุทธ์บริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิด PEACE อันเป็นการส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ของเยาวชนควบคู่ไปกับการส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
2. แนวคิด Children Deserve อันเป็นเสมือนคำมั่นของนิซิเวิร์ลที่จะสนับสนุนการสร้างเสริมพัฒนาการของเด็ก
3. Environmental Concern คือกลยุทธ์ของนิซิเวิร์ลที่ดำเนินธุรกิจเพื่อสิ่งแวดล้อม

เมื่อได้มีการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแล้ว นิซิเวิร์ลจึงได้ยึดกลยุทธ์ทั้ง 3 แนวทางนี้เพื่อนำมาสร้างสรรคกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยมีกิจกรรมดังนี้

1. โครงการระบบ Profit share สำหรับพนักงาน
2. โครงการรีไฟแนนซ์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับพนักงาน
3. โครงการ Play...Safe

## 4. โครงการ Tree Plus

## 5. โครงการบริจาคของเล่น

สำหรับการประเมินผลงานในด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของนิซิเวิร์ลนั้น มีการประเมินผลการดำเนินงานโดยการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนด KPI ที่วัดที่ชัดเจน จับต้องได้ และมีการจัดทำรายงานที่เรียกว่า CSR Annual Report

### บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของบริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด นั้นพบว่า ปัจจัยภายในที่มีส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของเซฟรอนมีผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน จุดแข็งของบริษัท อันประกอบไปด้วย การเป็นบริษัทที่ดีมีชื่อเสียง การมีระบบการบริหารที่เป็นมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก สำหรับจุดอ่อนของเซฟรอนที่ค้นพบก็คือ ประชาชนยังคงยึดติดกับภาพลักษณ์เดิมของยูโนแคลและปัญหาด้านการสื่อสารขององค์กร สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทก็คือประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสภาพทางการเมืองภายในประเทศ

ซึ่งเซฟรอนใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรนี้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทฯ โดยจัดทำกลยุทธ์ของบริษัทโดยกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์	เซฟรอนมุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทพลังงานระดับโลกหนึ่งเดียวที่ได้รับการชื่นชมมากที่สุดทั้งในด้านบุคลากร พันธมิตร และผลการดำเนินงาน
ค่านิยม	เราสร้างรากฐานของบริษัทด้วยค่านิยม ซึ่งทำให้เราโดดเด่นจากผู้อื่น ค่านิยมกำหนดแนวทางการทำงานให้กับเรา เราดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและถูกต้องตามจริยธรรม



เราเคารพกฎหมาย สนับสนุนสิทธิมนุษยชนสากล ปกป้อง สิ่งแวดล้อม และนำประโยชน์กลับคืนสู่ชุมชนที่เราทำงานอยู่

#### วัตถุประสงค์

- 1) เป็นสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและปราศจากการบาดเจ็บ
- 2) ไม่เกิดเหตุการณ์น้ำมันรั่วหรือปัญหาสิ่งแวดล้อม มีการระบุ ความเสี่ยงและวางแผนจำกัดปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียด้าน สิ่งแวดล้อม
- 3) ส่งเสริมให้เกิดสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยต่อสุขภาพและลด ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสียดต่อสุขภาพ
- 4) ปฏิบัติงานโดยไม่เกิดอุบัติเหตุใดๆ พร้อมๆ กับการพัฒนา สิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทั้งนี้จากการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบกับ การประเมินสภาพแวดล้อม เชฟรอนจึงได้วางแนวทางที่เรียกว่า "วิถีทางเชฟรอน" ขึ้น โดยวิถีทาง เชฟรอนนี้จะเป็นตัวกำหนดการบริหารจัดการขององค์กรในภาพรวม ที่ทุกฝ่ายทุกแผนกจะต้อง นำไปปรับใช้ จากนั้นจึงได้นำแนวทาง "วิถีทางเชฟรอน" มาสร้างเป็นกลยุทธ์สำหรับการบริหาร จัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโดยเฉพาะ ซึ่งเชฟรอนได้กำหนด กลยุทธ์ การดำเนินงานที่เรียกว่า 4E อันประกอบไปด้วย ด้านการศึกษา (Education) ด้านการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม (Environment) ด้านการอนุรักษ์พลังงาน (Energy) และด้านการมีส่วนร่วมของ พนักงาน (Employee Engagement)

จากกลยุทธ์ 4E ที่เชฟรอนได้วางเอาไว้ส่งผลให้ในแต่ละปีเชฟรอนได้จัดกิจกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจขึ้นมากมายโดยประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. โครงการเชฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระดาบส
2. โครงการเชฟรอนรวมพลังสร้างโรงเรียนถวายพ่อ
3. โครงการหลักสูตรมหาบัณฑิตธรณีศาสตร์ปีโตรเลียม
4. โครงการค่ายธรณีวิทยา
5. โครงการสนุกคิด สะกิดฝัน กับวันของน้อง
6. โครงการธนาคารป่าไม้รอบเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่

7. โครงการปาร์กซ์เลสซาป
8. โครงการจัดการขยะแบบมีส่วนร่วม (ครูขยะ)
9. เทศกาลการเรียนรู้ หยุดโลกร้อน ด้วยมือเรา
10. โครงการสอนวิชานีเทศวิทยาทางทะเล ภาคฤดูร้อน
11. โครงการประหยัดพลังงานกับเซฟรอนแมน
12. โครงการฟื้นฟูชุมชนผู้ประสบภัยสึนามิ
13. โครงการช่วยเหลือผู้ติดเชื้อเอดส์
14. โครงการทันตกรรมเคลื่อนที่
15. โครงการฝึกอบรมการปฐมพยาบาลเคลื่อนที่
16. โครงการจัดงานมหกรรมการเล่นพื้นบ้านภาคใต้
17. โครงการสนับสนุนกิจกรรมทางศาสนาของชาวพุทธและมุสลิม

สำหรับการประเมินผลด้านการดำเนินงานของเซฟรอน นั้นได้มีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ โดยมีการวัดความสำเร็จจากโครงการในแต่ละโครงการถึงจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ การตอบรับของโครงการ ซึ่งจะมีการตั้ง KPI ที่วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน เพื่อนำการดำเนินงานที่ได้มาเป็นข้อสรุป เปรียบเทียบและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานต่อไปในอนาคต และมีการจัดทำ CSR Annual Report ควบคู่ไปกับการวัดผลด้านการประชาสัมพันธ์โดยวัดผลจากจำนวนข่าวสารที่ได้รับการเผยแพร่ในสื่อต่างๆ

### ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจมีผลมาจากปัจจัยภายใน อันประกอบด้วย วัฒนธรรมขององค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานแบบบรรษัทภิบาล มีจุดแข็งคือสถานที่ที่มีรูปลักษณ์สะอาดตา มีการแบ่งโซนตามไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างของลูกค้าอย่างชัดเจน เป็นศูนย์การค้าช้อปปิ้ง คอมเพล็กซ์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และมีทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง สำหรับจุดอ่อนของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ก็คือ การมีบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและการที่มีห้างสรรพสินค้าที่มีขนาดใหญ่อยู่รายล้อมศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้แก่ สภาวะทางเศรษฐกิจและปัญหาน้ำมันขึ้นราคา ปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมือง ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติ และการก่อวินาศกรรม เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้

ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ได้เร่งดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วยตนเอง โดยวิธีการดำเนินงานและวางแผนกลยุทธ์ของเซ็นทรัลเวิลด์ก็ดำเนินการโดยศึกษาสภาพแวดล้อม พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร จากนั้นก็นำมาสรุปเป็นกลยุทธ์และวางแผนทางการดำเนินกิจกรรมต่อไป ดังนี้

พันธกิจ	มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำด้านการพัฒนาศูนย์การค้า ด้วยมาตรฐานระดับโลกและมุ่งสร้างการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนเพื่อความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น คู่ค้า พนักงานและลูกค้า
วัตถุประสงค์	สร้างสรรค์ประสบการณ์แห่งความคุ้มค่าให้กับลูกค้า

จากพันธกิจและวัตถุประสงค์ในการบริหารงานดังกล่าว ประกอบการศึกษาสภาพแวดล้อมอันเป็นปัจจัยที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรจึงทำให้ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ได้จัดทำกลยุทธ์บริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจออกมาเป็นสองแนวทางคือกลยุทธ์การพัฒนาสังคมและกลยุทธ์การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จากนั้นศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์จึงได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ผ่านกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมดังนี้

1. การจัดสร้างสะพานเชื่อมลอยฟ้า CentralWorld Skywalk
2. การสนับสนุนพื้นที่ให้นิสิต นักศึกษาแสดงผลงานศิลปะนิพนธ์
3. กิจกรรมวัดเด็กแห่งชาติ The Kid's Fiesta @ CentralWorld ปี 2549
4. โครงการมอบของเล่น Kids' Day Fun to Share @ Centralworld
5. กิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ Ultraman Day@ CentralWorld ปี 2551
6. โครงการ Centralpoint @ CentralWorld
7. โครงการชุมชนคนมีใจเดียว
8. โครงการรณรงค์การใช้ถุงผ้า Central...Love the Earth

สำหรับในด้านการประเมินผลการดำเนินงาน ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ไม่ได้มีการวัดผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะ แต่จะอาศัยการวัดผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของศูนย์การค้ารวมไปกับการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์และการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวม ซึ่งการวัดผลในแนวทางการประชาสัมพันธ์นั้น ก็จะวัดจากจำนวนข่าวที่ได้รับการเผยแพร่ในสื่อต่างๆ และในส่วนของ การวัดผล

การดำเนินงานในภาพรวมนั้นก็จะมีการใช้แนวคิด "ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล" หรือ Balanced Scorecard มาประเมินผลของการดำเนินงานตลอดทั้งปี โดยมีการจัดทำ KPI ที่วัดความสำเร็จที่ชัดเจนแล้วนำไปรายงานในรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

### บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของบริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยภายใน คือ บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด เป็นบริษัทผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ใส่อาหารที่เน้นความปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค มีวัฒนธรรมในการดำเนินงานตามแนวคิด "ปกป้องทุกคุณค่า" จึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยตลอด มีจุดแข็งคือ การเป็นบริษัทระดับโลกมีสาขาอยู่กว่า 165 ประเทศทั่วโลก และมีระบบการแบ่งปันข้อมูลด้านการดำเนินงานขององค์กรซึ่งกันและกันที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนกระทั่งบริษัทมีการวางแผนและนโยบายในการดำเนินงานเอาไว้อย่างชัดเจนและสำหรับจุดอ่อนของบริษัทก็จะเป็นปัญหาในด้านการสื่อสารองค์กร ส่วนปัจจัยภายนอกจากการวิเคราะห์พบว่า สภาวะทางเศรษฐกิจ และความมีเสถียรภาพทางการเมืองนั้นไม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท แต่ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผล ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ห่วงใยสุขภาพมากขึ้นของผู้บริโภค

การจัดทำกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของผู้บริโภค ได้เตรียมแผนและกลยุทธ์การดำเนินงานโดยดูศึกษาทั้งจากพันธกิจ และปรัชญาในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ว่า "ปกป้องทุกคุณค่า" หมายถึง การมอบสิ่งดีๆ ให้กับทั้งผู้บริโภค (Good for You) และ โลกที่อยู่ (Good for Earth) ควบคู่ไปกับการประเมินสภาพแวดล้อม โดยเต็ดตรา แพ้ค ได้กำหนดกลยุทธ์ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไปในแนวทาง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการรีไซเคิล ซึ่งที่ผ่านมาเต็ดตรา แพ้ค ได้กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยมีกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. โครงการผลิตแผ่นกรีโนบอร์ด
2. โครงการเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล
  - 2.1 กิจกรรมวันสร้างสถิติ ถนนรีไซเคิลครั้งแรกของประเทศไทย
  - 2.1 กิจกรรมวันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล
3. โครงการการฝึกอบรมแปรรูปกล่องนม

4. โครงการ 1 กล้อง 1 ดวงใจรวมพลังชาวไทยหัวใจไร้ขีดเคิล
5. กิจกรรมวันดีมีนมโลก
6. มอบเงินสมทบทุนโครงการผ่าตัดเด็กโรคหัวใจ ให้กับมูลนิธิโรคหัวใจ
7. กิจกรรมช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยโคลนถล่มภาคเหนือ
8. การบริจาคคนมยุรเทศ ให้กับมูลนิธิเด็ก
9. การสนับสนุนมูลนิธิโรคกระดูกพรุนนานาชาติ
10. การร่วมสนับสนุนค่ายยุวชน อาหารปลอดภัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

สำหรับด้านการประเมินผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจบริษัทมีการประเมินผลการดำเนินงานทั้ง 2 ส่วนคือ ด้านการดำเนินงาน โดยมีการจัดทำ KPI ที่วัดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและมีการจัดทำ Environmental & Social Report และการประเมินผลด้านการประชาสัมพันธ์จะวัดผลจากจำนวนของข่าวที่ได้รับการเผยแพร่ แต่ลักษณะเป็นวิเคราะห์หรืออย่างละเอียด ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ มีการวัดผลใน 3 มิติ คือ

1. ได้รับการเผยแพร่ในสื่อใดบ้าง
2. สารที่ส่งออกไปนั้นได้รับการเผยแพร่อย่างไร
3. มูลค่าของข่าวประชาสัมพันธ์

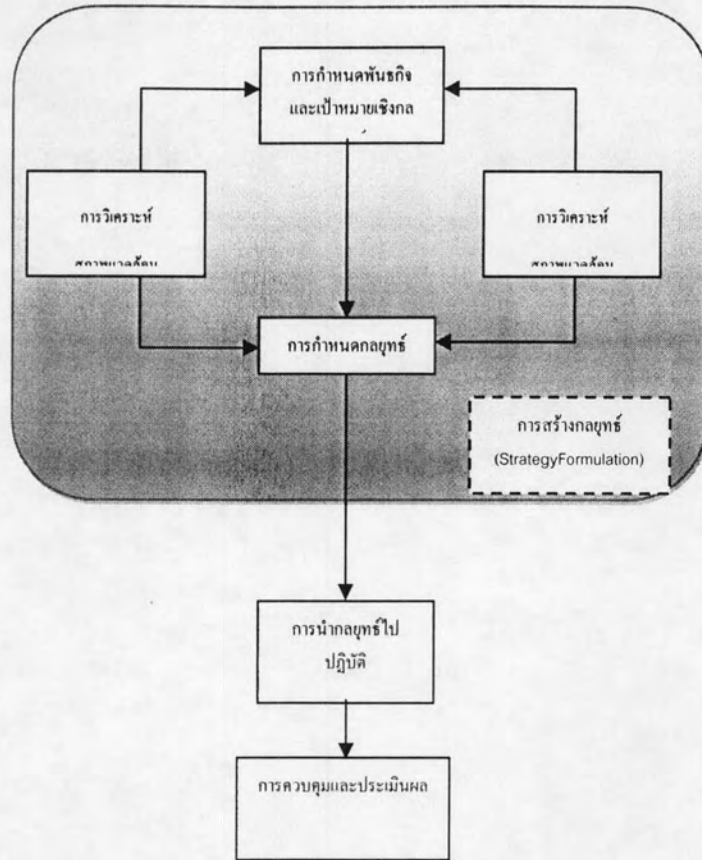
## สรุป

จากการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรซึ่งได้แก่สถานะทางเศรษฐกิจ ปัญหาราคาน้ำมัน การเมือง การแข่งขันในตลาด ประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อม ตลอดจนกระทั่งเสียงเรียกร้องจากประชาชนในด้านการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ทำให้องค์กรธุรกิจทั้ง 6 องค์กรได้มีการวางแผนทางการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งการบริหารจัดการเริ่มตั้งแต่ การศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของบริษัท การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้น หรือแม้แต่ผู้บริโภค ได้ทราบถึงการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ทุกบริษัทจึงได้วางกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม ดังเช่นที่ สตาร์บัคส์ ได้กำหนดกลยุทธ์ Good Coffee, Doing Good หรือกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม หรือ เซฟรอนที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจออกมาเป็นกลยุทธ์ 4E หรือแม้แต่

เต็ดตรา แพ็ค เองที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนว่าจะมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเน้นการรีไซเคิล เป็นสำคัญ

กว่าจะได้แนวทางเหล่านี้เพื่อนำมาปฏิบัติใช้ องค์กรธุรกิจก็ล้วนแล้วแต่ต้องผ่านกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับดำเนินตามนโยบายด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น จากนั้นเมื่อได้กลยุทธ์หลักในการดำเนินงานแล้ว องค์กรทั้ง 6 องค์กรเหล่านี้ก็ได้นำกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ไปปรับใช้อย่างจริงจัง และเป็นแบบแผนเพื่อให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจมีประสิทธิภาพสูงสุด และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจนั้นก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพื่อที่จะได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานต่างขององค์กรในภาพรวม วัดผลความสำเร็จ ตรวจเช็คจุดด้อย และคาดการณ์แนวโน้มในการบริหารงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อไป โดยผู้วิจัยได้สรุปเป็นตารางตามตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของ สาคกร สุขศรี วงศ์ (2549) ดังได้กล่าวถึงในบทที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 67 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2549)

จากตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถจัดทำเป็นตารางเปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์ถึงลักษณะการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจได้ดังนี้

องค์กรที่ศึกษา	สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	พันธกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม	การประเมินผล
บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด	วัฒนธรรมองค์กร “ประสบการณ์สตาร์บัคส์”  จุดแข็ง 1)ผลิตภัณฑ์คุณภาพ 2)บริการเป็นเลิศ  จุดอ่อน 1)ราคาสูง	1)กระแสเรื่อง The third place 2)สภาวะทางเศรษฐกิจ	คำมั่นสัญญาต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนตามแนวคิดสัญญาโลก	1)มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 2)คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล 3)จัดหากาแฟที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า 4)มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 5)สนับสนุนสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม 6)ตระหนักว่าการมีผลกำไรเป็นสิ่งสำคัญของความสำเร็จ	1) Good Coffee, Doing Good 2) นโยบายสิ่งแวดล้อม 3) นโยบายชุมชน 4) นโยบายพาร์ทเนอร์	1)โครงการช่วยเหลือชาวไร่กาแฟ 2)สตาร์บัคส์มีวนใจเบลนด์ 3)โครงการแจกจ่ายกากกาแฟเพื่อนำไปทำปุ๋ย 4)โครงการนำแก้วกาแฟส่วนตัวมาซื้อเครื่องดื่ม 5)โครงการห้องสมุดครอบครัว 6)โครงการเอาใจใส่พนักงาน	1)Starbucks CSR Annual Report 2) จำนวนข่าวสาร
บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด	วัฒนธรรมองค์กร “แข็งแกร่ง”  จุดแข็ง 1)สินค้าหลากหลายมีคุณภาพ 2)เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม  จุดอ่อน การออกแบบผลิตภัณฑ์	1)ปัญหาเศรษฐกิจและน้ำมัน 2)ประเด็นเรื่องโลกร้อน	ก้าวสู่การเป็นบริษัทชั้นนำของโลก	สินค้ามีคุณภาพ ราคาเหมาะสม เป็นมิตรต่อลูกค้าและสิ่งแวดล้อม	1)ด้านสิ่งแวดล้อม 2)พัฒนาสังคม ด้านเยาวชน	1)ยกเลิกการใช้สารพิษ 2)โครงการนำวัสดุหมดอายุมารีไซเคิล 3) Panasonic Center 4) แนวคิด Eco Idea 5)โครงการสร้างสรรค์ ฉลาดคิดผลิตข้าว 6)โครงการอนุรักษ์ป่าชายเลน 7) Sis to Sis for Life	Environmental Performance Data

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ สาคกร สุขศรีวงศ์ (2549)



องค์กรที่ศึกษา	สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	พันธกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม	การประเมินผล
บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด	วัฒนธรรมองค์กร "คืนกำไรสู่สังคม"  จุดแข็ง 1)ผลิตภัณฑ์คุณภาพ 2)ออกแบบสวยงาม  จุดอ่อน 1)ราคาสูง	1)ความรู้ความเข้าใจของผู้ปกครอง 2)ประเด็นเกี่ยวกับความปลอดภัยต่อผู้เล่น 3)ภาชนะนำเข้าของเล่นของประเทศไทย	มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ดีให้ได้มาซึ่งของเล่นที่มีคุณภาพและสวยงาม และคืนกำไรสู่สังคม	1)ผลดีของเล่นที่ดีมีคุณภาพ และปลอดภัยให้เยาวชน 2)เน้นการทำธุรกิจเพื่อสังคม	1) PEACE 2) Children Deserve 3) Enviromental Concern	1) โครงการ Profit Share 2) โครงการ Refiance 3) โครงการ Play Safe 4) โครงการ Tree Plus 5) โครงการบริจาคของเล่น	1) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลย์ 2) CSR Annual Report
บริษัท เซฟรอน ประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด	วัฒนธรรมองค์กร "มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ"  จุดแข็ง 1)มีชื่อเสียง 2)มาตรฐานการดำเนินงาน  จุดอ่อน 1)ภาพยูนิเคล 2)การสื่อสาร	1)ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม 2)ปัญหาทางการเมือง	มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน	1)เป็นที่ทำงานที่ปลอดภัย 2)ไม่เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม 3)ปลอดภัยต่อสุขภาพ 4)ไม่เกิดอุบัติเหตุ 5)ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	กลยุทธ์ 4E 1)การศึกษา 2)สิ่งแวดล้อม 3)พลังงาน 4)พนักงาน	1. เซฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระบาท 2. เซฟรอนร่วมพลังสร้างโรงเรียนกายภาพ 3. หลักสูตรหมานับพัน 4. ค่ายธรณีวิทยา 5. สนุกคิด ตะกิดฝัน กับวันของน้อง 6. ธนาคารป่าไม้ 7. ป่ารักษ์เสลาป 8. ครูชนะ 9. เทศกาลการเรียนรู้ หนุ่ยโลกร้อน ด้วยมือเรา 10. วิชานิเทศวิทยาทางทะเล ภาคฤดูร้อน 11. ปรารถนาพลังงานกับเซฟรอนแมน 12. โครงการฟื้นฟูชุมชนผู้ประสบภัยสึนามิ 13. ช่วยเหลือผู้ติดเชื้อเอชไอวี 14. ทันตกรรมเคลื่อนที่ 15. ฝึกอบรมการปฐมพยาบาลเคลื่อนที่	1)CSR Annual Report 2)การเผยแพร่ข่าวสาร

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ สาคกร สุขศรีวงศ์ (2549) (ต่อ)

องค์กรที่ศึกษา	สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก	พันธกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	กิจกรรม	การประเมินผล
ศูนย์การค้าเซ็นทรัล เวิลด์	วัฒนธรรมองค์กร "บรรษัทภิบาล" จุดแข็ง 1)รูปโฉมสวยงาม 2)ใหญ่ที่สุดใน จุดอ่อน 1)คนไม่พอ 2)ห้างเยอะ	1)เศรษฐกิจ 2)น้ำมัน 3)การเมือง 4)ภัยธรรมชาติ/ วินาศกรรม	ผู้นำด้าน ศูนย์การค้า	สร้างสรรค์ประสบการณ์ แห่งความคุ้มค่า	1)การพัฒนาสังคม 2)ด้านสิ่งแวดล้อม	1.สะพานเชื่อมลอยฟ้า CentralWorld Skywalk 2. สนับสนุนพื้นที่นักศึกษาแสดงผลงานศิลปะนิพนธ์ 3. The Kid's Fiesta @ CentralWorld ปี 2549 4. Kids' Day Fun to Share @ Centralworld 5. Ultraman Day@ CentralWorld ปี 2551 6. Centralpoint @ CentralWorld 7. ชุมชนคนมีไอเดีย 8. Central...Love the Earth	1) ดัชนีวัด ความสำเร็จแบบ สมดุลย์ 2) การเผยแพร่ข่าว ประชาสัมพันธ์
บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด	วัฒนธรรมองค์กร "ให้คุณค่าพนักงาน ลูกค้าและโลก" จุดแข็ง 1)บริษัทระดับโลก 2)แนวนโยบายชัดเจน จุดอ่อน 1)การสื่อสาร	1)พฤติกรรมลูกค้า	ปกป้องทุกคุณค่า	มอบสิ่งดีๆ ให้ผู้บริโภค และโลกที่อยู่อาศัย	1)ใช้ทรัพยากร คุ้มค่า 2)รีไซเคิล	1. แผ่นกั้นบอร์ด 2. เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล 3. โครงการการฝึกอบรม 4. โครงการ 1 กลอง 1 ดวงใจ 5. กิจกรรมวันดีมีนมโลก 6. มอบเงินสมทบทุนมูลนิธิโรคหัวใจ 7. กิจกรรมเพื่อสังคมอื่นๆ	1)Environmental & Social Report 2) PR Report

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ สาคกร สุขศรีวงศ์ (2549) (ต่อ)

## 2. ความรู้ ความเข้าใจขององค์กรธุรกิจที่มีต่อ "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ"

ในด้านการศึกษาด้านความรู้ความเข้าใจขององค์กรธุรกิจ ของทั้ง 6 องค์กรนั้น ผู้วิจัยได้ใช้ขั้นตอนการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามแนวคิด Tripple Bottom Line ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ของ โทโมซุโบโระ ยาไร (2003) ที่พูดถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจผ่าน 3 แนวทาง ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสิ่งแวดล้อม ที่กล่าวถึงในบทที่ 2 เพื่อเป็นแนวทางการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาถึง ความรู้ ความเข้าใจขององค์กรธุรกิจที่มีต่อ "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ" โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ความรู้ความเข้าใจขององค์กรธุรกิจที่มีต่อ "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ" ของทั้ง 6 องค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานั้น แต่ละองค์กรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตามแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยยึดแนวทางในการวางแผนดำเนินการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าแต่ละองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมดังนี้

### บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาพบว่าบริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยสตาร์บัคส์ มีการดำเนินงานในด้านนี้อย่างจริงจัง ศึกษาได้จากการที่สตาร์บัคส์มีการวางกลยุทธ์ครอบคลุม 4 แนวทาง ได้แก่ Good Coffee, Doing Good, แนวนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม แนวนโยบายด้านชุมชน และแนวนโยบายด้านพาร์ทเนอร์ ที่เป็นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจทั้งระบบ ครอบคลุมทั้งมิติภายในองค์กรและมิติภายนอกองค์กร โดยได้ทำกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในเชิงเศรษฐกิจ (พนักงาน) ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างครบถ้วน ดังนี้

### มิติด้านเศรษฐกิจ

ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านเศรษฐกิจของสตาร์บัคส์คือการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจของชาวไร่กาแฟในภาคเหนือโดยการรับซื้อเมล็ดพันธุ์กาแฟ แล้วให้ราคาที่เป็นธรรมแก่ชาวไร่ จากนั้นจึงนำมาสร้างสรรคส์ซูแบรนด์ ม่วนใจ๋ เบลนด์ ซึ่งเป็นการสร้างงาน อาชีพและรายได้ให้กับเกษตรกรไทยเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้บริบทที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับมิติด้านเศรษฐกิจของสตาร์บัคส์ก็คือการบริหารจัดการพนักงานภายในบริษัทอย่างเป็นธรรม ให้ค่าจ้างในอัตราที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ ในลักษณะธุรกิจเดียวกัน และความพยายามในการผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและสร้างสรรค์โครงการเพื่อสังคมที่ตนเองอยากทำสำหรับชุมชน ซึ่งสตาร์บัคส์จะเป็นผู้ส่งมอบความรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไปยังพาร์ทเนอร์หรือพนักงานของตน

### มิติด้านสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาวิเคราะห์จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า สตาร์บัคส์ให้ความสำคัญในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดีซึ่งจะเห็นได้จากการประกาศกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมเอาไว้โดยเฉพะและการจัดกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในทิศทางที่ร่วมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อาทิ การแจกกากกาแฟสำหรับไปทำเป็นปุ๋ยให้กับต้นไม้ การรณรงค์ให้ลูกค้าใช้แก้วกาแฟส่วนตัวมาซื้อสินค้าของสตาร์บัคส์ เป็นต้น และในขณะเดียวกัน สตาร์บัคส์ก็ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมให้พนักงานทุกคนในบริษัทได้ยึดถือและปฏิบัติตาม

### มิติด้านสังคม

จากการศึกษา พบว่าสตาร์บัคส์ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในมิติทางด้านสังคมเช่นเดียวกัน ซึ่งนับเป็นหนึ่งในคำมั่นสัญญาต่อชุมชนในการที่จะร่วมพัฒนาให้ชุมชนที่สตาร์บัคส์อาศัยอยู่ดีขึ้น เน้นการสร้าง ความผูกพันระหว่างพาร์ทเนอร์ของสตาร์บัคส์กับชุมชนให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง

### บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาพบว่า บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ ประเทศไทย จำกัด มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างดี เช่นเดียวกัน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว พานาโซนิคยังไม่ได้ปฏิบัติงานในด้านนี้ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ โดยได้มีการดำเนินงานในมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเพียงเท่านั้น ซึ่งพานาโซนิคเองยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับมิติด้านเศรษฐกิจแต่อย่างใด สังเกตได้จากการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทที่มุ่งเน้นไปในด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาศักยภาพของเยาวชนเพียงสองด้านเท่านั้น

#### มิติด้านสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาวิจัย พบว่า พานาโซนิคให้ความสำคัญกับบริบทในมิติด้านสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างยิ่ง โดยได้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัทซึ่งได้มีการประกาศยกเลิกการใช้สารที่เป็นพิษในขั้นตอนและกระบวนการในการผลิตและการนำเสนอแนวคิด Eco Idea ที่เน้นการทำการตลาดในลักษณะ "การตลาดสีเขียว" หรือ "Green Marketing" โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ เช่น การนำวัสดุจากผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุแล้วนำกลับมาแยกส่วนแล้วไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการนำกลับมารีไซเคิล หรือแม้กระทั่งการนำพนักงานในบริษัทไปร่วมปลูกป่าชายเลน เป็นต้น

#### มิติด้านสังคม

สำหรับในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของพานาโซนิคในมิติด้านสังคมนั้น พานาโซนิคมุ่งเน้นไปในทิศทางการพัฒนาศักยภาพของเยาวชนเป็นหลักซึ่งสะท้อนผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่พานาโซนิคจัดขึ้น จะเห็นได้ว่ามีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นกลุ่มนักเรียนและนักศึกษาแทบทั้งสิ้น

### บริษัท นิชิเวิร์ล จำกัด

บริษัท นิชิเวิร์ล จำกัด เป็นอีกหนึ่งองค์กรธุรกิจ ที่จากการศึกษาวิจัยพบว่ามีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ขององค์กรธุรกิจ โดยจะสังเกตได้จากการวางแผนธุรกิจขององค์กรที่มุ่งเน้น "การคืนกำไรสู่สังคม" และได้นำมาปรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท โดยจากการศึกษาพบว่าที่ผ่านมานิติเวิร์ลได้ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ไม่ว่าจะเป็น มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านสังคม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### มิติด้านเศรษฐกิจ

สำหรับในมิติด้านเศรษฐกิจนั้น นิติเวิร์ลได้ให้ความสำคัญมุ่งเน้นไปยังกลุ่มพนักงานภายในบริษัท โดยเน้นการบริหารงานอย่างมีจริยธรรม สร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน มีลักษณะการบริหารงานแบบการพึ่งพาอาศัยกัน และยึดมั่นในแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง อันเป็นแนวคิดตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของนิติเวิร์ลในด้านนี้ที่เห็นได้อย่างเด่นชัด ก็คือโครงการรีไฟแนนซ์ให้กับพนักงานที่บริษัทจะเป็นผู้จ่ายหนี้ให้กับพนักงานแล้วพนักงานจ่ายเงินให้บริษัทแบบไม่ต้องจ่ายดอกเบี้ย หรือการจัดวางระบบ Profit sharing ที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานเสมือนว่าตัวเองเป็นเจ้าของธุรกิจเอง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ช่วยขับเคลื่อนทั้งตัวพนักงานและองค์กรให้เติบโตได้ต่อไปอย่างมั่นคง

### มิติด้านสิ่งแวดล้อม

การดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนิติเวิร์ล โดยสะท้อนผ่านการทำกิจกรรมภายใต้โครงการที่ชื่อว่า Tree Plus ซึ่งหมายความว่านิติเวิร์ลจะใช้ไม้ยางพาราในการผลิตของเล่น โดยจะเลือกเอาเฉพาะต้นยางพาราที่ไม่สามารถผลิตน้ำยางให้กับเกษตรกรได้แล้วและมีความจำเป็นที่ต้องตัดทิ้งเท่านั้น ซึ่งแนวคิดนี้มีอยู่ว่า นิติเวิร์ลตัดต้นไม้ไปก็ต้น ก็จะไปปลูกต้นไม้คืนให้เป็น 2 เท่าของจำนวนต้นไม้ที่ตัดไป นอกจากนี้นิติเวิร์ลยังมีแผนการที่จะจัดโครงการ Tree Plus Plus ขึ้นมาในอนาคต โดยมุ่งหวังที่จะให้ลูกค้าขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมร่วมกับบริษัท

## มิติด้านสังคม

จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของนิซิเวิร์ลในมิติด้านสังคมก็มีมากมายหลายโครงการเช่นกัน ตั้งแต่การจัดทำแนวคิด Play...Safe หรือ เล่นสนุก ปลอดภัย ได้ความรู้ขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พ่อแม่ผู้ปกครองเล็งเห็นความสำคัญถึงการพัฒนาศักยภาพและความคิดของเด็กโดยการเล่นของเล่น หรือแม้แต่กิจกรรมการบริจาคของเล่นให้กับมูลนิธิเพื่อนพึ่งพายามยาก เป็นต้น

### บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

จากการศึกษาถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของ บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ถึงความรู้ และความเข้าใจขององค์กรในด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ นั้น พบว่า บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด มีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนในการบริหารจัดการด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยจากการศึกษาพบว่า เซฟรอนประเทศไทย มีการดำเนินงานในด้านนี้ ครอบคลุม 3 แนวทางเช่นเดียวกัน ได้แก่

## มิติด้านเศรษฐกิจ

จากกลยุทธ์ 4E ที่เซฟรอนประเทศไทยได้วางเอาไว้ นั่น การให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นหัวใจหลักข้อหนึ่งของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของเซฟรอน โดยมีแนวทางในการทำงานที่มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานตาม "วิถีทางเซฟรอน" ซึ่งการให้ความสำคัญ เอาใจใส่และดูแลพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยการดำเนินงานด้านการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในมิติด้านเศรษฐกิจนั้น สะท้อนผ่านกิจกรรมหรือนโยบายของบริษัท ที่มีการกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในด้านดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับบริษัท เป็นต้น

## มิติด้านสิ่งแวดล้อม

สำหรับในการดำเนินงานในมิติด้านสิ่งแวดล้อมของเซฟรอนประเทศไทย นั้น จากการศึกษพบว่า เซฟรอนประเทศไทยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง โดยได้มุ่งเน้นไปในการอนุรักษ์พลังงาน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งได้บัญญัติ

กลยุทธ์ไว้ถึง 2 กลยุทธ์ในกลยุทธ์ 4E ที่เซฟรอนประเทศไทยยึดถือไว้สำหรับการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจขององค์กร ซึ่งเซฟรอนประเทศไทยได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในด้านนี้อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นโครงการจัดการขยะอย่างมีส่วนร่วมหรือที่รู้จักกันดีในชื่อของ “โครงการครูขยะ” โครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบริเวณรอบๆ ทะเลสาบสงขลา โครงการธนาคารป่าไม้ กิจกรรมเทศกาลการเรียนรู้ หยุดโลกร้อนด้วยมือเรา โครงการหนังสือการ์ตูนอนุรักษ์พลังงานกับเซฟรอนแมน หรือแม้กระทั่งการจัดค่ายฝึกอบรมนิเวศวิทยาทางทะเล เป็นต้น

### มิติด้านสังคม

จากการศึกษาพบว่า เซฟรอนประเทศไทยให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในมิติด้านสังคมเช่นเดียวกับกับมิติด้านอื่นๆ โดยพบว่าในการให้ความสำคัญกับมิติด้านสังคมนั้น เซฟรอนประเทศไทยได้ให้ความสำคัญทั้งในด้านการพัฒนาการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งโครงการหลักสูตรมหาบัณฑิตธรณีศาสตร์ ปีโตรเลียม การจัดตั้งโครงการเซฟรอนรวมใจสร้างโรงเรียนถวายพ่อ เซฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระดาบส ฯลฯ ด้านสุขภาพ อาทิ กิจกรรมช่วยเหลือผู้ติดเชื้อเอดส์ โครงการทันตกรรมเคลื่อนที่ โครงการฝึกอบรมการปฐมพยาบาลเบื้องต้นให้กับชุมชน หรือแม้แต่การจัดกิจกรรมสาธารณะกุศลอื่นๆ เช่น โครงการฟื้นฟูชุมชนผู้ประสบภัยสึนามิ เป็นต้น

### ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ยังไม่เข้าใจถึงกระบวนการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงลึก ซึ่งหมายถึงตามแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ใน 3 มิติอย่างถ่องแท้ โดยจากการศึกษาพบว่าศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ได้ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นไปในลักษณะตามกระแส และมีลักษณะการดำเนินงานเพื่อเป็นการรองรับกิจกรรมทางด้านการตลาด แต่อย่างไรก็ดีกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์มีการดำเนินงานใน 2 มิติคือ มิติด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านสังคม



## มิติด้านสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานในมิติด้านสิ่งแวดล้อมของ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์นั้นอาศัยเป็นเพียงเกาะกระแสแนวคิด “การตลาดสีเขียว” หรือ “Green Marketing” ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมสำหรับการดำเนินงานด้านการตลาดในปัจจุบัน ซึ่งกิจกรรมที่ผ่านๆ มาของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์จัดขึ้นโดยมุ่งหวังผลทางด้านการตลาดเป็นสำคัญ โดยมีเพียง กิจกรรมรณรงค์ให้ลูกค้าใช้ถุงผ้าแทนถุงพลาสติกภายใต้โครงการ Central...Love Earth เพียงเท่านั้น

## มิติด้านสังคม

สำหรับมิติด้านสังคม พบว่า ที่ผ่านมาศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ได้ให้ความสำคัญในกิจกรรมการสร้างสรรค์สังคมในด้านนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยได้จัดกิจกรรมด้านสังคมต่างๆ มากมายหลายโครงการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมวันเด็ก การสนับสนุนพื้นที่ให้นิสิตนักศึกษาได้จัดงานแสดงศิลปนิพนธ์ การก่อสร้างสะพานเชื่อมลอยฟ้า CentralWorld Skywalk การจัดทำโครงการ Centerpoint @ CentralWorld และการเปิดพื้นที่จำหน่ายสินค้าให้กับนักเรียนนักศึกษาในโครงการ “ชุมชนคนมีไอเดีย” เป็นต้น

## บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด

จากการศึกษาถึงความรู้และความเข้าใจขององค์กรธุรกิจในด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของ บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด พบว่าบริษัทมีความรู้และความเข้าใจในด้านการดำเนินงานในด้านนี้เป็นอย่างดี โดยเต็ดตรา แพ้ค ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอย่างจริงจัง โดยได้บัญญัติเอาไว้ตั้งแต่ในปรัชญาการดำเนินงานของบริษัท ที่ว่า “ปกป้องทุกคุณค่า” ซึ่งหมายถึงการมอบสิ่งดีๆ ให้กับผู้บริโภค ตลอดจนการมอบสิ่งดีๆ ให้กับโลก และมีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจมุ่งเน้นไปในกลยุทธ์ที่ว่า “ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า” และ “การนำกลับมาใช้ใหม่ หรือ รีไซเคิล” แต่อย่างไรก็ดี เต็ดตรา แพ้ค ก็มีการดำเนินงานในด้านนี้ครอบคลุมทั้ง 3 มิติเช่นเดียวกัน

### มิติด้านเศรษฐกิจ

สำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจของเต็ดตรา แพ้ค ในมิติด้านเศรษฐกิจนั้น สืบเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางในกลยุทธ์การรีไซเคิลและซัพพลายเชนคู่ไปกับการดำเนินงานในมิติด้านสิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ดี จากกิจกรรมต่างๆ ก็มีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้เช่นเดียวกัน ผ่านกิจกรรมโครงการต่าง ๆ เช่นการผลิตแผ่นกรีนบอร์ดจากกล่องนมยูเอชทีเต็ดตราแพ้คซึ่งเป็นการลดต้นทุนการผลิตให้กับโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้สินค้าที่ได้มีราคาถูกลง ซึ่งแผ่นกรีนบอร์ดนี้จะสามารถใช้ประโยชน์แทนไม้อัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือโครงการรับซื้อกล่องนมยูเอชทีเพื่อเป็นวัตถุดิบในการผลิตแผ่นกรีนบอร์ด การจัดตั้งโครงการการฝึกแปรรูปกล่องนมให้ชาวบ้าน ซึ่งเป็นการสร้างงานและสร้างอาชีพให้กับคนในชุมชน เป็นต้น

### มิติด้านสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่า เต็ดตรา แพ้ค ยังได้มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไปในมิติด้านสิ่งแวดล้อม โดยศึกษาได้ถึงการวางกลยุทธ์ทั้ง 2 แนวทางไม่ว่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการนำกลับมาใช้ใหม่หรือการรีไซเคิล ซึ่งที่ผ่านมาเต็ดตรา แพ้ค ได้ดำเนินงานในมิติด้านสิ่งแวดล้อมผ่านกิจกรรมสร้างสรรค์สังคมต่างๆ มากมาย อาทิ โครงการเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล โครงการถนนรีไซเคิล กิจกรรมวันรวมพลังเด็กไทยหัวใจรีไซเคิล การจัดตั้งโครงการ 1 กล่อง 1 ดวงใจ รวมพลังชาวไทยหัวใจรีไซเคิล ซึ่งสามารถนำกล่องนมมาแลกต้นไม้กลับไปปลูก อันเป็นการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมได้อีกทางหนึ่งด้วย

### มิติด้านสังคม

สำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในมิติด้านสังคมของเต็ดตรา แพ้ค นั้น จากการศึกษพบว่า เต็ดตรา แพ้ค ให้ความสำคัญและใส่ใจในการสร้างสรรค์สังคมด้วยดีเสมอมา ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำโครงการ "วันดีมนมโลก" การมอบเงินทุนสนับสนุนโครงการผ่าตัดเด็กโรคหัวใจ ให้กับมูลนิธิโรคหัวใจ การเข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือผู้ประสบภัยโคลนถล่มภาคเหนือ กิจกรรมบริจาคนม การร่วมสนับสนุนต่างๆ อาทิ มูลนิธิโรคกระดูกพรุน ค่ายเยาวชน เป็นต้น

## สรุป

จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงความรู้และความเข้าใจของแต่ละองค์กรที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยแต่ละองค์กรที่ทำการศึกษามีความเข้าใจในแนวคิดและกระบวนการดำเนินงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นอย่างดี โดยแต่ละองค์กรได้มีการดำเนินงานในด้านนี้ตามรูปแบบเฉพาะของแต่ละองค์กรเอง ซึ่งแต่ละองค์กรก็มุ่งเน้นไปในประเด็นที่แตกต่างกัน อย่างเช่นกิจกรรมด้านสังคมของพานาโซนิคจะมุ่งเน้นไปด้านเด็กและเยาวชน แต่ในขณะที่สตาร์บัคส์จะมุ่งเน้นไปในการอยู่อาศัยร่วมกันของสังคมและองค์กรมากกว่า ซึ่งแต่ละองค์กรอาจจะดำเนินการและมีรูปแบบกิจกรรมที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ลักษณะของธุรกิจ แต่สามารถจำกัดลงได้ในขอบข่าย 3 มิติของการดำเนินงาน นั่นก็คือการดำเนินงานในมิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสิ่งแวดล้อมและมิติด้านสังคม ตามขั้นตอนการพัฒนาที่ยั่งยืน ในแนวความคิดเรื่อง Tripple Bottom Line ของโทโมซูโบโระ ยาโร (2003) โดยผู้วิจัยได้สรุปการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจขององค์กรทั้ง 6 องค์กรที่ได้ทำการศึกษาไว้ตามตารางด้านล่าง ดังนี้



ภาพที่ 68 ขั้นตอนการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามแนวคิด Triple Bottom Line ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ



จากแผนภาพตามแนวคิด Triple Bottom Line ของ โทโมซุโบโระ ยาไร (2003) ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบถึงความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจได้ตามตารางเปรียบเทียบต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ตารางเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจขององค์กรในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

บริษัท	มิติด้านเศรษฐกิจ	มิติด้านสิ่งแวดล้อม	มิติด้านสังคม
สตาร์บัคส์	<p><u>กลยุทธ์ช่วยเหลือชาวไร่กาแฟ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กาแฟม่วนใจ เบลนด์</li> </ul> <p><u>กลยุทธ์ด้านพนักงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ความเป็นธรรม</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการแจกกากกาแฟ</li> <li>- โครงการแก้วกาแฟส่วนตัว</li> <li>- นโยบายสิ่งแวดล้อมสู่พนักงาน</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์ด้านชุมชน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พาร์ทเนอร์เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน</li> <li>- โครงการห้องสมุดครอบครัว</li> </ul>
พานาโซนิค		<p><u>กลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวคิด Eco Idea</li> <li>- Panasonic Center</li> <li>- ยกเลิกการใช้สารพิษ</li> <li>- โครงการรีไซเคิล</li> <li>- โครงการอนุรักษ์ป่าชายเลน</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์ด้านพัฒนาชุมชน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฉลาดคิด ผลิตภัณฑ์</li> <li>- Sis to Sis for Life</li> </ul>
นิซิเวิร์ล	<p><u>แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการ Refinance</li> <li>- โครงการ Profit Sharing</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์ Environmental Concern</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการ Tree Plus</li> <li>- ผลิตภัณฑ์จากไม้ยางพารา</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์ PEACE และ Children Serve</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการ Play..Safe</li> <li>- กิจกรรมบริจาคของเล่น</li> </ul>
เซฟรอน	<p><u>กลยุทธ์ Employee Engagement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีส่วนร่วมของพนักงาน</li> <li>- วิถีทางเซฟรอน</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์ Environment และ Energy Consumption</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธนาคารป่าไม้</li> <li>- ปาร์กเฮลสาบ</li> <li>- ครูชยะ</li> <li>- โครงการหยุดโลกร้อนด้วยมือเรา</li> <li>- ค่ายนิเวศวิทยาทางทะเล</li> <li>- การ์ตูนเซฟรอนแมน</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์ Education</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เซฟรอนรวมใจไทยเพื่อพระดาบส</li> <li>- เซฟรอนรวมพลังสร้างโรงเรียนถวายพ่อ</li> <li>- หลักสูตรมหานักคิด</li> <li>- ค่ายเยาวชนสนุกคิดฯ</li> </ul>
เซ็นทรัลเวิลด์		<p><u>กลยุทธ์ Green Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ถุงผ้า Central...Love the Earth</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์พัฒนาชุมชน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CentralWorld Skywalk</li> <li>- กิจกรรมวันเด็ก</li> <li>- โครงการศิลปะนิพนธ์</li> <li>- Centerpoint @ CentralWorld</li> </ul>
เด็ดยูนิค แพ็ค	<p><u>กลยุทธ์รีไซเคิล/ ทรัพยากร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผ่นกรีนบอร์ด</li> <li>- ฝึกอบรมแปรรูปกล่องนม</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์รีไซเคิล/ ทรัพยากร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เด็กไทยหัวใจรีไซเคิล</li> <li>- 1 กล่อง 1 ดวงใจ</li> </ul>	<p><u>กลยุทธ์ด้านสังคม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วันดีมีนมโลก</li> <li>- กิจกรรมสนับสนุนอื่นๆ</li> </ul>

### 3. แนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย

ในการศึกษาวิจัยถึงแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเก็บข้อมูลใน 2 มิติ คือทั้งในมิติขององค์กรทั้ง 6 องค์กรที่ทำการศึกษา และในมิติของสื่อมวลชนที่รายงานข่าวด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาข้อสรุปถึงแนวโน้มในการดำเนินงานสำหรับการศึกษานี้ การศึกษาแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### องค์กรที่ศึกษา

##### บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาทั้งจากการสัมภาษณ์และข้อมูลเอกสาร พบว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสตาร์บัคส์ มีแนวโน้มในการดำเนินงานโดยจะยึดหลักกลยุทธ์ทั้ง 4 แนวทาง ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์ Good Coffee, Doing Good กลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ด้านชุมชน กลยุทธ์ด้านพาร์ทเนอร์ และจะยังคงสานต่อกิจกรรมและโครงการที่สตาร์บัคส์เคยได้ทำเอาไว้ แต่สำหรับทิศทางต่อไปสตาร์บัคส์จะมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไปในด้านสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น อาทิการปรับเปลี่ยนให้ร้านสตาร์บัคส์เป็นร้านประหยัดพลังงาน การใช้แก้วกาแฟที่สร้างมลภาวะ และการสร้างร้านกาแฟที่ใช้พลังงานที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้

##### บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า พานาโซนิค จะให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อไป โดยจะใช้การดำเนินงานในด้านนี้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ตามพันธกิจของบริษัทที่วางไว้ ซึ่งข้อสรุป พบว่าในอนาคต พานาโซนิค จะยังดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในแนวทางเดิม และเดินหน้าจัดกิจกรรมนั้น ๆ ต่อไป แต่จะมีการปรับกระบวนการทำงานให้เป็นการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) มากขึ้น และคาดว่าจะมีการเพิ่มงบประมาณในการดำเนินงานในด้านนี้เพิ่มขึ้นอีกด้วย

### บริษัท นิธิเวิร์ล จำกัด

จากการศึกษาพบว่า นิธิเวิร์ล เป็นอีกหนึ่งบริษัทที่ให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในการดำเนินงานในอนาคต นิธิเวิร์ลก็มีแนวนโยบายที่ดี โดยจะยังคงสานต่อกิจกรรมในปัจจุบันที่ได้ทำมาแล้ว แต่จะปรับกลยุทธ์การดำเนินงานโดยการมุ่งเน้นไปยัง 2 ทิศทางคือ ด้านสิ่งแวดล้อมและการเพิ่มการมีส่วนร่วมของคู่ค้าทางธุรกิจของบริษัทให้มีโอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจร่วมกับบริษัท

### บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด

ในการศึกษาแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของบริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ก็ยังคงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในด้านนี้ต่อไป โดยยึดหลักกลยุทธ์ 4E อันเป็นหัวใจหลักสำคัญในการดำเนินงานของเซฟรอน แต่อย่างไรก็ดี สำหรับทิศทางในอนาคตเซฟรอนจะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและสาธารณชนให้เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น ควบคู่ไปกับการเพิ่มความสำคัญในการดูแลด้านสิ่งแวดล้อม

### บริษัท ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์

จากการศึกษาแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ผู้วิจัยไม่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มในการดำเนินงานของเซ็นทรัลเวิลด์มากนัก เนื่องจากเซ็นทรัลเวิลด์ยังไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ แต่อย่างไรก็ดี ทางศูนย์การค้าก็ยังยืนยันว่าจะเดินหน้าจัดกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อไป

### บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด

จากการศึกษา พบว่า บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด มีแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ในลักษณะที่จะเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจให้มากขึ้นและยังยืนยันว่าบริษัทจะดำเนินกิจกรรมตามแนวคิด "ปกป้องทุกคุณค่า" โดยดำเนินกลยุทธ์ "การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า" และ "การรีไซเคิล" ต่อไป

## สื่อมวลชนที่ศึกษา

สำหรับการศึกษาในสื่อมวลชนนั้น ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ ได้แก่ หลักเกณฑ์ที่ในการเลือกรายงานข่าวด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันและสถานการณ์และแนวโน้มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวโน้มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ เพื่อที่นักประชาสัมพันธ์จะสามารถนำมาพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานในด้านนี้ ร่วมกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อันจะส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจให้กับองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

### หนังสือพิมพ์มติชน

#### ด้านหลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าว

จากการศึกษาพบว่าหนังสือพิมพ์มติชนมีหลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าวด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ใน 2 แนวทางคือ เลือกจากประเด็นและเนื้อหาของข่าว ซึ่งจะพิจารณาจากความน่าสนใจของการดำเนินงาน มีประเด็นข่าวที่น่าติดตามอย่างไร และ เลือกจากลักษณะของกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง เป็นประโยชน์ต่อสังคมจริง ๆ

#### ด้านการให้ข้อมูล

สำหรับในด้านการให้ข้อมูลด้านการดำเนินงานการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่องค์กรต่างๆ ส่งให้กับสื่อมวลชน จากการศึกษพบว่า หนังสือพิมพ์มติชนได้รับข้อมูลในการดำเนินงานในด้านนี้เพียงพอ หากแต่เป็นข้อมูลในระดับเบื้องต้นที่ยังไม่ลึกมาก และมีประเด็นที่น่าสนใจในด้านการให้ข้อมูล คือ แหล่งข่าวที่ได้รับยังไม่เพียงพอต่อการรายงานข่าว ภาพประกอบข่าวที่ยังไม่เข้ากับลักษณะกิจกรรม และนักประชาสัมพันธ์ที่ทำงานจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ และสามารถสร้างประเด็นข่าวที่น่าสนใจได้



## ด้านแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ หนังสือพิมพ์มติชนให้ข้อมูลในถึงแนวโน้มในด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ว่า การดำเนินงานในด้านนี้ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยจะมีแบบแผนและการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นกลยุทธ์มากขึ้น โดยจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญแบบครบวงจร ทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมองว่าต่อไปองค์กรต่างๆ จะมีการจัดตั้งแผนกที่ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโดยเฉพาะ

### หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์

#### ด้านหลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าว

จากการสัมภาษณ์หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ถึงหลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าว พบว่าหนังสือพิมพ์เลือกรายงานข่าวโดยดูจากเนื้อหาของข่าวและกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะต้องเป็นประโยชน์ต่อคนอ่านและสังคมในวงกว้าง ประกอบกับการพิจารณาจากภาพข่าวที่ส่งเข้ามาด้วยเช่นกัน

#### ด้านการให้ข้อมูล

หนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ ให้ข้อมูลว่าปัจจุบันได้รับข่าวสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอย่างเพียงพอ แต่เป็นข้อมูลในลักษณะทั่วๆ ไปที่ยังไม่เป็นข่าวเชิงลึก โดยบางกอกโพสต์ต้องการข้อมูลข่าวเชิงลึก ที่มีประเด็นด้านสังคมที่น่าสนใจซึ่งต้องการข่าวในลักษณะของบทความ มากกว่าข่าวประชาสัมพันธ์ และยังพบอีกว่า ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ยังส่งภาพข่าวประชาสัมพันธ์ที่มีรายละเอียดไม่เข้ากับเนื้อหา รูปแบบเดิมๆ และมีแหล่งข่าวในการรวบรวมข้อมูลไม่เพียงพอ

## ด้านแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ พบว่าแนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอนาคตองค์กรต่างๆ จะมีแนวโน้มในการกำหนดแนวทางในด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่ชัดเจนขึ้นและคาดว่าหลายๆ องค์กรน่าจะมีการจัดตั้งฝ่ายที่รับผิดชอบงานในด้านนี้โดยเฉพาะ

## หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ

### ด้านหลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าว

จากการสัมภาษณ์พบว่าหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจมีหลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าวสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยคำถึงถึงปัจจัยด้านเนื้อหาข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน และปัจจัยในด้านกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจว่ามีประโยชน์ต่อสังคมมากน้อยแค่ไหน

### ด้านการให้ข้อมูล

สำหรับด้านการให้ข้อมูลขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ พบว่า หนังสือพิมพ์ประชาชาติได้รับข้อมูลเพียงพอ แต่ไม่ใช่ข้อมูลเชิงลึก โดยปัจจุบันยังได้รับประเด็นข่าวที่ยังไม่น่าสนใจซึ่งในการส่งข่าวในด้านนี้ นักประชาสัมพันธ์ควรจะพูดถึงรายละเอียดสำคัญที่อยู่ในเนื้อหากิจกรรมเข้ามาในข่าวด้วย

### ด้านแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์ พบว่าแนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอนาคตขององค์กรต่างๆ จะมีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสากลมากขึ้น โดยองค์กรต่างๆ จะให้ความสำคัญและสนใจโดยมีการวางแผนด้านการดำเนินงานการรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และจะมีการจัดตั้งแผนกที่รับผิดชอบต่อในด้านนี้ขึ้นมาโดยเฉพาะ

### นิตยสารโพสซิชั่นนิง

#### ด้านหลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าว

ผู้วิจัยพบว่า หลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าวด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ มีปัจจัยในการคำนึง 4 ประการคือ การเลือกจากคุณค่าของข่าว การเลือกจากกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่ดำเนินการ การเลือกจากการให้ข้อมูลในเชิงลึกและเพียงพอขององค์กร และเลือกจากคุณค่าของข่าวในข่าวประชาสัมพันธ์ชิ้นนั้น

### ด้านการให้ข้อมูล

สำหรับด้านการให้ข้อมูลขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ พบว่า นิตยสารโพลีซีชันนิ่ง ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารในด้านนี้จากองค์กรต่างๆ อย่างเพียงพอ และต้องการประเด็นข่าวที่น่าสนใจเพื่อนำเสนอ ตลอดจนกระทั่งนักประชาสัมพันธ์ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการประสานงานในการรายงานข่าวนั้นๆ มากขึ้น

### ด้านแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า นิตยสารโพลีซีชันนิ่งให้ข้อมูลในด้านแนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอนาคตขององค์กรต่างๆ ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแบบตามกระแส ไปสู่การดำเนินงานที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

### นิตยสารแบรนด์เอจ

#### ด้านหลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าว

นิตยสารแบรนด์เอจมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกการรายงานข่าวประชาสัมพันธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการประกอบด้วย ลักษณะกิจกรรมจะต้องเป็นกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างแท้จริง วัตถุประสงค์ และความสำคัญของข่าวประชาสัมพันธ์และคัดเลือกจากประเด็นของข่าวประชาสัมพันธ์นั้นๆ

### ด้านการให้ข้อมูล

จากการศึกษาพบว่า นิตยสารแบรนด์เอจได้รับข้อมูลที่เพียงพอ แต่ไม่ใช่ข้อมูลเชิงลึก และองค์กรต่างๆ ยังมีขาดความเชี่ยวชาญในการส่งภาพข่าวประชาสัมพันธ์ที่เข้ากับเนื้อหาของข่าวนั้นๆ

### ด้านแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า นิตยสารแบรนด์เอจให้ข้อมูลในด้านแนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในอนาคตขององค์กรต่างๆ ว่าจะมี

การดำเนินงานที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และองค์กรธุรกิจต่างๆ จะเข้าสู่ยุคการตลาดสีขาว หรือ White Marketing ที่เน้นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในภาพรวม

### สรุป

จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ว่า ในแต่ละองค์กรที่ทำการศึกษามีแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในเชิงบวก และให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น และมีการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นเชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน โดยแต่ละองค์กรจะยังคงยึดมั่นกลยุทธ์ในการดำเนินงานในด้านนี้ตามแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว แต่อาจจะมีการมุ่งเน้นไปในมิติด้านใดด้านหนึ่ง ตามแต่พันธกิจขององค์กร อาทิ สตาร์บัคส์ ที่จะยังคงดำเนินงานตามกลยุทธ์และนโยบายหลักทั้ง 4 ด้านขององค์กร แต่จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น อันเป็นประเด็นหลักที่สตาร์บัคส์จะต้องให้ความสำคัญ เซฟรอนที่ยึดหลักกลยุทธ์ 4E ตามแนวนโยบายของบริษัท ก็จะมีเพิ่มและมุ่งเน้นไปยังการมีส่วนร่วมของพนักงาน หรือพานาโซนิค เองก็ตามที่ได้เตรียมการเพิ่มงบประมาณ และปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทให้เป็นลักษณะที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

และจากการศึกษาสัมภาษณ์สื่อมวลชนทำให้ทราบว่า แนวโน้มด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจะมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนไปในรูปแบบที่มีศรัทธาชัดเจนในการดำเนินงาน มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และก้าวกระโดดสู่การดำเนินงานเพื่อสังคมอย่างแท้จริง โดยเกิดผลที่ดีให้กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่ายและสำหรับด้านการรายงานข่าวสารสื่อมวลชน ได้มีค่านึงถึง ลักษณะกิจกรรมของโครงการ ประเด็นและคุณค่าของข่าวสาร และข้อมูลและภาพที่เพียงพอต่อการรายงานข่าวเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการคัดเลือกรายงานข่าวสาร และพบว่าปัจจุบันองค์กรต่างๆ ยังขาดการสื่อสารในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพราะจะให้ข้อมูลข่าวในลักษณะของกิจกรรมมากกว่าข้อมูลในเชิงลึกซึ่งไม่ได้กล่าวถึงประเด็นหลักในการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอย่างชัดเจน อีกทั้งองค์กรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการรายงานภาพข่าวประชาสัมพันธ์ โดยสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4 ตารางสรุปแนวโน้มการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ  
ที่ศึกษา

องค์กร	แนวโน้มด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ธุรกิจ
สตาร์บัคส์	1) สานต่อกลยุทธ์และกิจกรรมเดิม 2) ทิศทางในอนาคตมุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก
พานาโซนิค	1) สานต่อกลยุทธ์และกิจกรรมเดิม 2) เพิ่มงบประมาณ และเน้น Strategic CSR มากขึ้น
นิซิเวิร์ล	1) สานต่อกลยุทธ์และกิจกรรมเดิม 2) มุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น 3) เน้นการมีส่วนร่วมของคู่ค้า
เซฟรอน	1) สานต่อกลยุทธ์และกิจกรรมเดิม 2) ทิศทางในอนาคต มุ่งเน้น 2.1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน / สาธารณชน 2.2) เน้นด้านสิ่งแวดล้อม
เซ็นทรัลเวิลด์	1) จัดกิจกรรมด้าน CSR ต่อไป
เต็ดตรา แพ้ค	1) ยึดมั่นในกลยุทธ์ "ปกป้องทุกคุณค่า" ตามพันธกิจขององค์กร 2) ทิศทางในอนาคตเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ตารางที่ 5 ตารางสรุปเปรียบเทียบความคิดเห็นของสื่อมวลชนด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

สำนักพิมพ์	เกณฑ์เลือกรายงานข่าว	การให้ข้อมูล	แนวโน้มด้าน CSR
มติชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื้อหาข่าว / ประเด็น</li> <li>- ต้องเป็น CSR จริง จริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พอ แต่ข้อมูลไม่ลึก</li> <li>- ข้อมูลไม่ลึกพอ</li> <li>- ขาดแหล่งข่าว</li> <li>- ภาพประกอบข่าว</li> <li>- PR ต้องมีอาชีพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดแนวทางชัดเจนขึ้น</li> <li>- ทำแบบ 360 องศา</li> <li>- จัดตั้งฝ่าย CSR</li> </ul>
บางกอกโพสต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื้อหาเป็นประโยชน์</li> <li>- ลักษณะโครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พอ แต่ไม่ลึก: ต้องการ</li> <li>- ข้อมูลเชิงลึก</li> <li>- ประเด็นที่น่าสนใจ</li> <li>- ต้องการบทความ</li> <li>- รูปไม่น่าสนใจ</li> <li>- แหล่งข่าวไม่พอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีแนวทางชัดเจนขึ้น</li> <li>- ตั้งฝ่าย CSR</li> </ul>
ประชาชาติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื้อหาที่เป็นประโยชน์</li> <li>- กิจกรรมที่ทำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พอแต่ไม่ลึก</li> <li>- ประเด็นไม่น่าสนใจ</li> <li>- นัยยะสำคัญของกิจกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นสากลมากขึ้น</li> <li>- มีฝ่าย CSR</li> <li>- เป็น CSR กลยุทธ์</li> <li>- มีการปรับกลยุทธ์การทำงาน</li> </ul>
โพสต์ซันนิง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม</li> <li>- ข้อมูลเพียงพอ/ เชิงลึก</li> <li>- คุณค่าของข่าว</li> <li>- ประเด็นของข่าว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ข้อมูลไม่พอ</li> <li>- ไม่มีประเด็น</li> <li>- พิวอาร์ต้องมีอาชีพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CSR จริงจังไม่ตามกระแส</li> <li>- CSR เชิงกลยุทธ์</li> </ul>
แบรนด์เอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องเป็น CSR แท้</li> <li>- คุณคุณค่า/ความสำคัญของข่าว</li> <li>- กิจกรรมที่มีประโยชน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพียงพอ แต่ไม่ลึก</li> <li>- ขาดข้อมูลเชิงลึก</li> <li>- ภาพข่าวยังไม่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ก้าวสู่ White Marketing</li> <li>- เป็น CSR กลยุทธ์</li> </ul>

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ" ทั้งจากสัมภาษณ์ และจากการศึกษาข้อมูลเอกสาร สามารถอภิปรายผลโดยนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

### 1. ลักษณะ รูปแบบ และกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในด้าน "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ"

จากการศึกษาถึงลักษณะ รูปแบบ และกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ พบว่า ปัจจุบันองค์กรธุรกิจได้มีการพัฒนาและวางนโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรมากขึ้น โดยมีการศึกษาและกำหนดแนวทางทั้งจากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การวางแผนธุรกิจ การจัดทำวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จากนั้นจึงนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปวางแผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจและมีการประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่ององค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Wheelen and Hunger (2000) และสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ Pearce and Robinson (2000) ที่ว่า "การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงชุดการตัดสินใจ และการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการประเมินผล และการควบคุม (Evaluation and control)"

นอกจากนี้กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ทั้ง 6 องค์กรนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ สาคกร สุขศรีวงศ์ (2549) ที่ว่า "การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรโดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย

เชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุมและประเมินผล” ซึ่งทุกองค์กรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ จัดทำกลยุทธ์ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ และประเมินผล การดำเนินงานดังกล่าว

ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรต่างๆ ได้มีการนำเอาการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น สตาร์บัคส์ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายกาแฟระดับโลก จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับชาวไร่กาแฟ นี่เป็นหนึ่งตัวอย่างของการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมนอก หรือ พานาโซนิค ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จึงให้ความสำคัญกับการบริโภคพลังงานเป็นอย่างสูงจึงกลายเป็นที่มาของแนวคิด Eco Idea ดังกล่าว หรือแม้กระทั่ง นิซิเวิร์ล ซึ่งเป็นบริษัทคนไทยที่ผลิตของเล่นไม้ส่งออก ก็ได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยคำนึงถึงแหล่งที่มาของวัตถุดิบ คือ ต้นไม้ จึงได้จัดทำโครงการ Tree Plus ขึ้นเพื่อร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการดูแลสภาพแวดล้อมและดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

ข้อค้นพบประการหนึ่งจากการวิจัย ผู้วิจัยพบว่าองค์กรทั้ง 6 องค์กรได้ดำเนินงานด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อวางเป็นแนวนโยบายให้แก่พนักงาน และพันธมิตรทางธุรกิจของตน เพื่อเป็นความเข้าใจและถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Thompson and Strickland (1999) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ข้อหนึ่งไว้ว่าเพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ "สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ"

ซึ่งข้อค้นพบนี้สังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนเลยว่า การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของกลุ่มองค์กรที่ทำการศึกษา นั้นได้มีการบัญญัติถึงแนวคิดในการดำเนินงานในด้านนี้ไว้ในพันธกิจและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน เช่น เซฟรอนประเทศไทย ที่ได้สอดผสานเอา "วิถีทางเซฟรอน" อันเป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเข้ามาปฏิบัติใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กร และมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามแผนเพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ว่าจะ "มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ" หรือแม้กระทั่งเต็ดตรา แพ้ค ที่ได้บัญญัติแนวทางการดำเนินงานขององค์กรไว้ชัดเจนว่า "ปกป้องทุกคุณค่า" ซึ่งก็ได้กลายมาเป็นข้อคำนึงและหลักในการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้



## 2. ความรู้ ความเข้าใจขององค์กรธุรกิจที่มีต่อ "ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ"

จากการศึกษาความรู้ ความเข้าใจขององค์กรธุรกิจที่มีต่อการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ พบว่า ปัจจุบันองค์กรธุรกิจทั้ง 6 องค์กรที่ได้ทำการศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นอย่างดี โดยได้มีการวางแผนงานด้านกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม โดยมี 4 องค์กรอันได้แก่ บริษัท สตาร์บับเบิล คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท นิซิเวอร์ล จำกัด บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด และ บริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด มีการดำเนินงานในกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานมาตรฐาน ISO (2548) และสอดคล้องขั้นตอนการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามแนวความคิด Tripple Bottom Line ของ โทโมฮุโบโระ ยาโร (2003) ที่ว่า การรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ เป็นเรื่องของการที่องค์กรธุรกิจตอบสนองต่อประเด็น ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้ประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคม โดยสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ การวัดผลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งทั้ง 4 องค์กรดังกล่าวมีการวางแผนกลยุทธ์และดำเนินงานครอบคลุมในทั้ง 3 มิติ ในขณะที่ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ และบริษัทพานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีลักษณะการดำเนินกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับแนวความคิดข้างต้น โดยได้ดำเนินงานเพียงแค่ 2 มิติ คือ มิติด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านสังคม เพียงเท่านั้น

สำหรับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ที่ค้นพบได้อีกประการหนึ่งที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์นั้นได้จัดทำขึ้นเพื่อหวังผลทางการตลาดเป็นสำคัญ จึงทำให้กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ก็ยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ของสำนักงานมาตรฐาน ISO (2548) ที่ว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นเรื่องของบทบาทขององค์กรธุรกิจในสังคม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ

นอกจากนี้แล้วจากการศึกษายังพบว่า มีเพียง 3 องค์กร ได้แก่ บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท นิซิเวิร์ล จำกัด และ บริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด ที่มีความรู้ และความเข้าใจในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวความคิดของ มูลนิธิกองทุนไทย (2549) ที่กล่าวว่า "การรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ นั้นมีอยู่สองมิติหลักๆ ก็คือมิติภายในอันเป็นการดูแล กิจกรรมต่างๆ ที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่และจัดการได้โดยตรงเช่นการจัดการแรงงาน กระบวนการผลิต หรือการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและมิติภายนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางธุรกิจที่บริษัท อาจจะควบคุมไม่ได้โดยตรงเช่นการดูแลลูกค้า การรับผิดชอบต่อ supplier และการสนับสนุน กิจกรรมด้านการพัฒนาสังคม เป็นต้น" โดยทั้ง 3 องค์กรที่กล่าวมานั้นให้ความสำคัญกับการดำเนินงานดังกล่าวทั้งมิติภายในขององค์กร และมิติภายนอกขององค์กร

ข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของ บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท เซฟรอน ประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด มีการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติตามแนวคิด "การรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ" ของ มหาวิทยาลัยฮอว์กิง (2549) ที่ได้รวบรวมแนวทาง ปฏิบัติตามแนวคิดการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจขององค์กรธุรกิจในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือ และเอเชีย ที่กล่าวว่าถึงแนวทางหนึ่งในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ คือส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาสังคมโดยรวม ให้เติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งทั้ง 2 บริษัทดังกล่าวมีแนวนโยบายในการผลักดันให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นชัดเจน และเป็นรูปธรรม

การศึกษาค้นคว้าความรู้ความเข้าใจในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่สำคัญ อีกประการหนึ่งพบว่าองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ควบคู่ไปกับการทำงานด้านการประชาสัมพันธ์อย่างน้อยเพียงไร ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์สื่อมวลชน ถึงเกณฑ์การพิจารณาเลือกข่าว และการให้ข้อมูลของ นักประชาสัมพันธ์ในการให้ข้อมูลข่าวสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจควบคู่กันไปได้โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. หลักเกณฑ์ในการเลือกรายงานข่าวสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจากสื่อมวลชนทั้ง 5 สำนักพิมพ์พบว่า มีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกพิจารณาข่าวสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ดังนี้

- 1.1 ข่าวประชาสัมพันธ์จะต้องมีคุณค่าของข่าวที่สมบูรณ์
- 1.2 ลักษณะโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจะต้องมีความน่าสนใจ เป็นประโยชน์
- 1.3 ข่าวประชาสัมพันธ์จะต้องมีประเด็นที่น่าสนใจ และมีข้อมูลเชิงลึก
- 1.4 ข่าวประชาสัมพันธ์จะต้องเป็นประโยชน์ต่อคนอ่าน

2. จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้ว่าองค์กรต่างๆ จะมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแล้วก็ตาม แต่องค์กรยังไม่เข้าใจถึงวิธีการประชาสัมพันธ์และการให้ข่าวที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านนี้ให้กับสื่อมวลชน ซึ่งจากการสัมภาษณ์สื่อมวลชนทั้ง 5 สำนักพิมพ์พบว่าปัจจุบันสื่อมวลชนได้รับข้อมูลข่าวสารจำนวนมากพอต่อการรายงานข่าว แต่ข้อมูลนั้น ๆ ยังไม่ลึกเพียงพอที่จะทำข่าวต่อเนื่อง ส่วนอีก 1 สำนักพิมพ์ยืนยันว่าได้รับข้อมูลข่าวสารในด้านนี้ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้สรุปความต้องการด้านข้อมูลของสื่อมวลชนในการเขียนรายงานข่าวด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ซึ่งพบว่าสิ่งจำเป็นในการให้สื่อสารและให้ข้อมูลในการดำเนินงานในด้านนี้แก่สื่อมวลชนประกอบด้วย

- 2.1 ข้อมูลสำคัญที่มีรายละเอียดเพียงพอและเป็นเชิงลึก
- 2.2 แหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือต้องมาจากหลายๆ แหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 2.3 การจัดเตรียมประเด็นข่าวกิจกรรมที่น่าสนใจให้กับสื่อมวลชน
- 2.4 ภาพประกอบการรายงานข่าวจะต้องเข้ากันได้กับเนื้อหา โดยจะต้องสื่อถึงการทำกิจกรรมนั้นอย่างแท้จริง
- 2.5 นักประชาสัมพันธ์ควรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการหาแนวทางรายงานข่าวด้านประชาสัมพันธ์ร่วมกับสื่อมวลชน

ดังนั้นจากการศึกษาวิจัยถึงความรู้ และความเข้าใจในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจึงพบว่าองค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีความรู้ความเข้าใจที่ดีและถูกต้อง

ในการดำเนินงานในด้านนี้ และมีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไปตามแนวทาง พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่องค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการดำเนินงานที่ถูกต้อง และยังคงยึดวิธีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบเดิม ในการสื่อสารองค์กรออกไป

### 3. แนวโน้มในการการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย

1. จากการศึกษาถึงแนวโน้มด้านการการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของทั้ง 6 องค์กรที่ทำการศึกษา นั้น พบว่า ทุกองค์กรจะยังคงยึดถือแนวกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ นั่น เช่น กลยุทธ์ 4E ของบริษัท เซฟรอนประเทศไทยสำรวจและผลิต จำกัด กลยุทธ์ "ปกป้องทุกคุณค่า" ของบริษัท เติตตรา แพ็ค (ไทย) จำกัด เป็นต้น มาเป็นแนวทางเดิมในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจให้กับองค์กรต่อไป และจะยังคงดำเนินการในกิจกรรมโครงการเดิมที่เคยได้ดำเนินงานมาแล้วต่อไปอีกด้วย โดยแต่องค์กรก็มีแผนงานที่แตกต่างกันออกไปตามแนวทางและกลุ่มธุรกิจของตัวเอง ซึ่งสามารถสรุปผลทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ได้ในแนวทางดังนี้

- 1.1 มีการนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้การทำงานมากขึ้น
- 1.2 มุ่งเน้นความสำคัญไปในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น
- 1.3 มุ่งเน้นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมทั้งพนักงาน คู่ค้า และสาธารณชน
- 1.4 มีการเพิ่มงบประมาณในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

2. จากการศึกษาถึงแนวโน้มด้านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจากสื่อมวลชนทั้ง 5 สำนักพิมพ์พบว่า สื่อมวลชนทั้ง 5 สำนักพิมพ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มและทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันประกอบด้วย

- 2.1 องค์กรธุรกิจจะจัดทำแผนการดำเนินงานในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น
- 2.2 องค์กรธุรกิจจะจัดวางแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนขึ้น
- 2.3 องค์กรธุรกิจจะดำเนินงานในลักษณะแบบเน้นการมีส่วนร่วมมากขึ้น

## 2.4 องค์กรธุรกิจจะมีการตั้งแผนกที่รับผิดชอบงานในด้านนี้ขึ้นโดยเฉพาะ

3. จากการศึกษาถึงแนวโน้มด้านการดำเนินงานการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร พบว่าจุลกรรมที่เหมือนกันทั้งจากแนวคิดของหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ, สถาบันไทยพัฒนา และบริษัทดีซี คอนซัลท์แทนต์ แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด ให้ความคิดเห็นที่ตรงกันว่า ทิศทางและแนวโน้มของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของไทยในอนาคตน่าจะมีแนวโน้มดังนี้

- 3.1 องค์กรธุรกิจจะจัดการในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเชิงระบบมากขึ้น
- 3.2 ประเด็นเรื่องสิ่งแวดล้อมยังคงเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินงาน
- 3.3 องค์กรธุรกิจจะดำเนินงานในลักษณะแบบมีเน้นการมีส่วนร่วมมากขึ้น
- 3.4 องค์กรธุรกิจจะมีการตั้งแผนกที่รับผิดชอบงานในด้านนี้ขึ้นโดยเฉพาะ
- 3.5 องค์กรธุรกิจจะมีการจัดทำรายงานการดำเนินงานด้านนี้โดยเฉพาะ

4. ข้อค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาทั้งจากการสัมภาษณ์องค์กรธุรกิจ สื่อมวลชน และจากการศึกษาจากเอกสาร พบว่าทั้ง 3 แหล่งพบว่า แนวโน้มและทิศทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยได้มีบริบทร่วมกันบางประการของซึ่งสามารถนำมาเสนอเป็นข้อสรุปถึงสถานการณ์และแนวโน้มของการดำเนินงานในด้านนี้ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยในอนาคตอันใกล้ได้ว่า

4.1 มิติของการจัดการ พบว่า องค์กรธุรกิจจะมีการวางแผนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในลักษณะที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และมีการตั้งหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่เข้ามารับผิดชอบต่องานในด้านนี้โดยเฉพาะ

4.2 มิติของการดำเนินงาน พบว่า ในอนาคตองค์กรธุรกิจจะยังคงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในมิติสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น จะมุ่งเน้นไปในทิศทางการสร้างการมีส่วนร่วมของทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งพนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และ สาธารณชน

5. ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกหนึ่งประการที่สามารถคาดการณ์ถึงรูปแบบในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่ได้จากการศึกษา ก็คือ ในอนาคตทุกองค์กรจะให้ความสำคัญกับการจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

ที่แยกจากรายงานผลประกอบการประจำปี (Annual Report) อย่างชัดเจน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ในขณะนี้ มีหลาย ๆ องค์กรได้เริ่มจัดทำแล้ว ซึ่งจากองค์กรทั้ง 6 องค์กรที่ศึกษาพบว่า มีถึง 5 องค์กรที่มีการจัดทำรายงานดังกล่าวขึ้นได้แก่ บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท นิชิเวิร์ด จำกัด บริษัท เซฟรอนประเทศไทย จำกัด และบริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด อันจะเป็นการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของประเทศไทยให้สูงขึ้น

## ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นจะต้องเป็นการดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระบบ ไม่ใช่เพียงแค่หวังผลเพื่อสร้างภาพลักษณ์ในด้านการประชาสัมพันธ์ และควรทำต่อเนื่องในระยะยาว มีเป้าหมาย แนวทางที่ชัดเจน จึงจะทำให้เกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนที่แท้จริง

2. การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับมหภาค คือทั้งภายในองค์กรตั้งแต่ระดับพนักงาน จนถึงภายนอกองค์กรคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย และประชาชน เพื่อสร้างให้เกิดจิตสำนึกที่ตีร่วมกันในสังคม

3. การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่พบเห็นในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือการดำเนินงานแบบ "ซีเอสอาร์แท้" และ "ซีเอสอาร์เทียม" ซึ่งการดำเนินงานทั้ง 2 ด้านถือได้ว่าเป็นลักษณะการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมเหมือนกัน แต่ลักษณะการดำเนินงานแบบซีเอสอาร์เทียม จะเป็นการดำเนินงานในลักษณะที่ตามกระแสเป็นสำคัญ เช่นเมื่อเกิดประเด็นด้านโลกร้อน ก็แห่ทำกิจกรรมเกี่ยวกับโลกร้อน ต่างๆ การบริจาคเงินเล็กๆ น้อย ของบริษัทที่ไม่ได้ทำจริงจังก่ออย่างต่อเนื่อง เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นลักษณะการดำเนินงานที่เรียกว่า "ซีเอสอาร์เทียม" ทั้งสิ้น ในขณะที่การดำเนินงานแบบ "ซีเอสอาร์แท้" จะเป็นการดำเนินงานที่เกิดจากการวางแผนองค์กรทั้งในระบบ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารองค์กร ผู้วางแผนงาน ไปจนถึงระดับปฏิบัติ และมีการผลักดันให้การดำเนินงานนั้นสัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เพราะฉะนั้นหากองค์กรธุรกิจใดที่ต้องการจะดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องพิจารณาถึงลักษณะการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เอาจริงเอาจัง เพื่อให้การดำเนินงานในด้านนี้ขององค์กรมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการพัฒนาย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป

4. แนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหลายๆ องค์กรในปัจจุบันมักจะมีการสอดประสานการดำเนินงานในด้านนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางทางการตลาด เช่นในปัจจุบันที่มีกระแสแนวคิดการตลาดในรูปแบบ Green Marketing หรือที่เรียกกันว่า "การตลาดสีเขียว" ที่หลายๆ องค์กรต่างพากันออกมาให้ความห่วงใยสังคม ลดภาวะโลกร้อน ฯลฯ ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่นการใช้ถุงผ้า การใช้กระดาษรีไซเคิล ซึ่งลักษณะการดำเนินงานแบบนี้จะเป็นการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่เป็นกระแส เสมือนเป็นลักษณะการดำเนินงานแบบ "ซีเอสอาร์เทียม" ซึ่งเป็นโครงการดำเนินงานในระยะสั้น ฉะนั้นองค์กร

ธุรกิจควรให้ความสำคัญในด้านการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว ซึ่งจะได้ผลดีกว่าทั้งในด้านตัวเลขทางการตลาด ยอดขาย ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่แท้จริง

5. จากการศึกษาวิจัยมีข้อค้นพบที่สำคัญอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ กล่าวคือปัจจุบันไม่เพียงแต่องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และเป็นองค์กรในระดับโลกเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในด้านนี้ แต่องค์กรขนาดเล็กและบริษัทของคนไทยก็สามารถทำได้เช่นเดียวกันถ้ามีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ถูกต้อง และเป็นรูปธรรม อาทิ นิติเวิร์ล ซึ่งเป็นบริษัทของคนไทย ที่สามารถดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจได้เป็นอย่างดี ประสบผลสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับกัน โดยกว้างขวาง ดังนั้นขนาดและลักษณะขององค์กรจึงไม่มีผลต่อการดำเนินงานในด้านนี้ว่าจะสามารถทำได้สำเร็จและเป็นรูปธรรมหรือไม่ หากแต่อยู่ที่ความตั้งใจ แนวทาง และกระบวนการในการดำเนินงานที่เป็นระบบมากกว่า

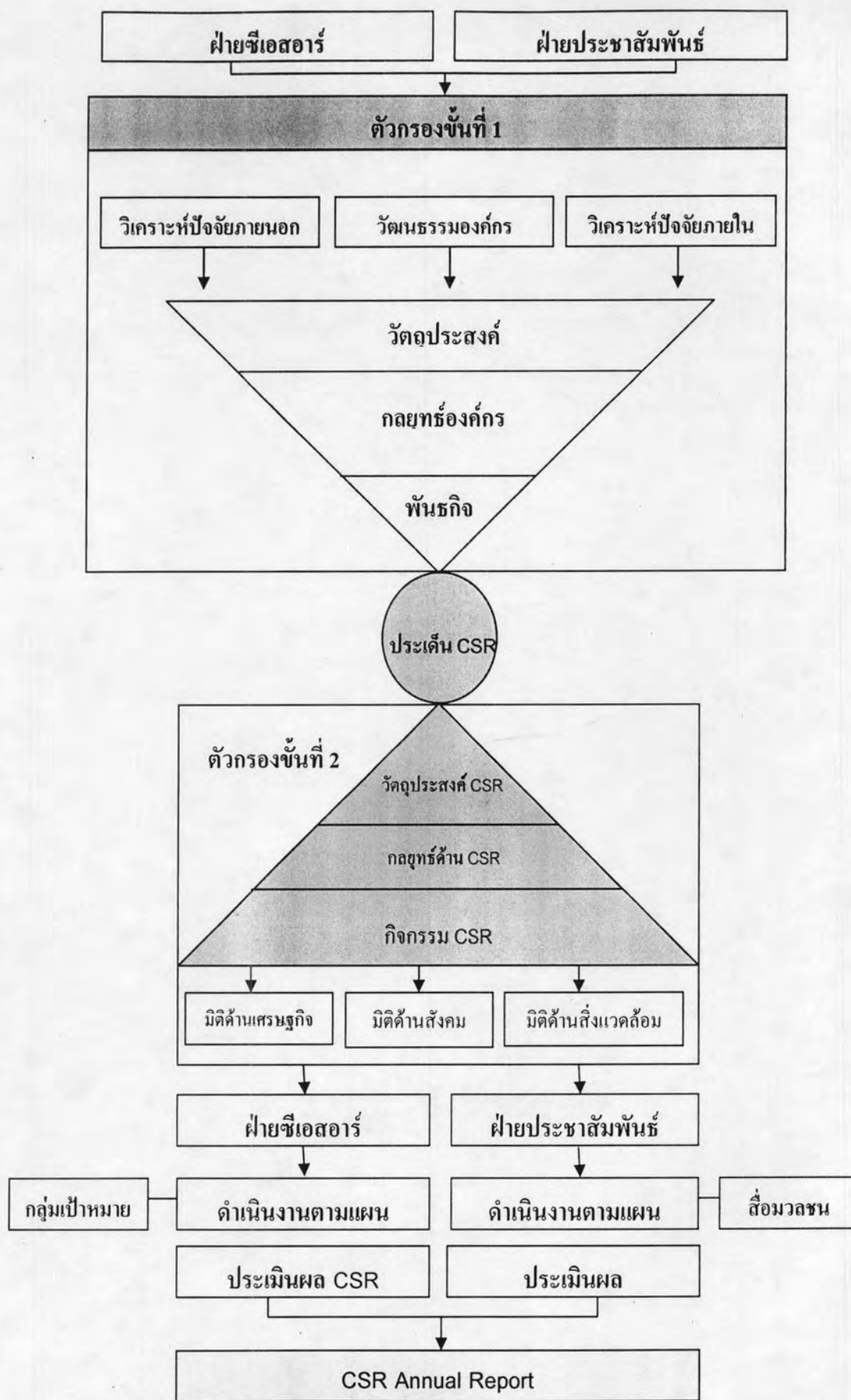
6. ข้อเสนอแนะที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจกับการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินงานควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการดำเนินงานและการสื่อสารองค์กร โดยจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ นักวางแผนงานจะต้องทำงานประสานกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ว่าประเด็นใด กิจกรรมใด จะสามารถนำมาเสนอเป็นข่าวสารเพื่อบอกต่อแก่ประชาชนได้บ้าง ซึ่งหลายๆ องค์กรที่ไม่ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ก็ต้องเผชิญกับความล้มเหลวจากการดำเนินงานมาแล้ว เนื่องจากประชาชนไม่รับรู้ และเข้าใจถึงบริบท การทำงานขององค์กร ทำยที่สุดก็ขาดความเชื่อมั่น และทำให้สถานะขององค์กรไม่มีเสถียรภาพต่อไป ฉะนั้นนักประชาสัมพันธ์จึงต้องปรับตัวให้เท่าทันกับเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อที่จะร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

7. ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกหนึ่งประการที่สามารถคาดการณ์ถึงรูปแบบในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่ได้จากการศึกษา ก็คือ ในอนาคตทุกองค์กรจะให้ความสำคัญกับการจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่แยกจากรายงานผลประกอบการประจำปี (Annual Report) อย่างชัดเจน ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในขณะนี้ มีหลาย ๆ องค์กรได้เริ่มจัดทำแล้ว ซึ่งจากองค์กรทั้ง 6 องค์กรที่ศึกษาพบว่า มีถึง 5 องค์กรที่มีการจัดทำรายงานดังกล่าวขึ้นได้แก่ บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด



บริษัท พานาโซนิค ชิว เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท นิชิเวิร์ล จำกัด บริษัท เซฟรอนประเทศไทย จำกัด และบริษัท เต็ดตรา แพ้ค (ไทย) จำกัด อันจะเป็นการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของประเทศไทยให้สูงขึ้น

8. องค์กรธุรกิจต้องหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับธุรกิจและการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถดำเนินงานได้โดยอาศัยแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์อันจะเป็นที่มาของเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจและแนวคิดในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นก็ทำหน้าที่เป็น "ตัวกรอง" ความคิดในลำดับต่อมา เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถนำความคิดและกิจกรรมที่ได้ไปประยุกต์และปฏิบัติใช้เพื่อให้เกิดผลครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ไม่ว่าจะเป็นมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่น สตาร์บัคส์ เลือกแนวทางเกี่ยวกับการนำเสนอภาพคุณภาพดีให้กับลูกค้าอันเป็นหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจ และมีการคัดกรองว่าจะสามารถทำกิจกรรมใดได้บ้างที่จะสามารถสร้างคุณค่าและเกิดผลครบทั้ง 3 มิติ โดยตัวคัดกรองทั้ง 2 ชั้นตอนดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นแผนภาพ เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถนำไปปรับใช้สำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อไป ดังนี้



ภาพที่ 69 แนวทางในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

(สุเมธ กาญจนพันธุ์, 2551)

### ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการจัดการศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อเนื่องเป็นประจำทุก ๆ 2-3 ปี เพื่อที่จะศึกษาและทำความเข้าใจถึงแนวคิดและบริบทความสำคัญของการดำเนินงานในด้านนี้ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ควรมีการศึกษาถึงการรับรู้ การยอมรับ และความคาดหวังของสาธารณชนที่มีต่อองค์กรธุรกิจในด้านการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ
3. ควรมีการศึกษาถึงด้านการรายงานข่าวประชาสัมพันธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาให้กับนักประชาสัมพันธ์ไปปรับใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อไปในอนาคต