

## บทบาทของซีเอสอาร์และวิสาหกิจ เพื่อสังคมกับการแก้ปัญหาสังคม

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ผู้อำนวยการศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

fbusppn@ku.ac.th

### บทคัดย่อ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทำให้เกิดแรงกดดันทางสังคมต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจต่าง ๆ การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันจึงต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับกระแสแนวโน้มด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ที่ทำให้การบริหารจัดการธุรกิจต่างๆ สามารถตอบโจทย์ทางสังคมและอยู่ร่วมกับชุมชนได้ โดยเริ่มจากความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การหรือซีเอสอาร์ (CSR) ซึ่งได้มีการพัฒนาสู่แนวคิดเรื่อง การสร้างคุณค่าร่วมและต่อยอดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในท้ายที่สุด การดำเนินการทางด้านซีเอสอาร์ในภาคส่วนต่าง ๆ นั้น มีผู้เกี่ยวข้องมากมายที่มีบทบาทที่แตกต่างและเสริมแรงกัน เมื่อพิจารณาในภาคสาธารณะผู้เกี่ยวข้องคือหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานสาธารณะเอกชนที่ตั้งตามกฎหมายพิเศษ เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย และสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย มีบทบาทหลักคือการสร้างคุณค่าสาธารณะและวางมาตรฐานหรือแนวทางรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างที่เกี่ยวข้อง ส่วนภาคเอกชนทำหน้าที่ในการสร้างคุณค่าเอกชน คือความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นและสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมสุดท้าย คือ ภาคประชาชนซึ่งมีผู้เล่นหลักคือประชาชน ตลอดจนมูลนิธิ สมาคม และชมรมต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่ในการสร้างคุณค่าสังคมร่วมกับภาคเอกชน บทบาทของซีเอสอาร์ การสร้างคุณค่าร่วม และวิสาหกิจเพื่อสังคมในการแก้ปัญหาสังคมขึ้นอยู่กับว่าชุมชนในสังคมนั้นมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรเพียงใดและมีระดับของอาสาสมัครชุมชนกันมากเพียงใด และมีเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนในสังคมให้บรรลุถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านกิจกรรมด้านซีเอสอาร์ การสร้างคุณค่าร่วม และวิสาหกิจเพื่อสังคม

**คำสำคัญ** ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ การสร้างคุณค่าร่วม วิสาหกิจเพื่อสังคม ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

## CSR and Social Enterprise Roles for Social Problem Solving

**Phiphat Nonthanathorn**

*Assistant Professor, Department of Management*

*Faculty of Business Administration, Kasetsart University*

*Social Enterprise Leadership Center of Kasetsart University*

*fbusppn@ku.ac.th*

### Abstract

Changing environments has created social pressures on the operation of business organizations, which must be developed in response to the trend of corporate social responsibility in order to answer cope with social problems and can live well with community people. Corporate social responsibility, had led to the concepts of shared values and social enterprise. CSR in each sector has many players with different roles which reinforce each other. In the public sector, the major players are government agencies and private business operators set up by special laws to offer public services (such as the Federation of Thai Industries, the Thai Chamber of Commerce, and the Board of Trade of Thailand). These players have created public values and set the standard or guideline for social responsibility. The key players in the private sector have created private values by increasing shareholders' wealth and by sharing values with the society. In the people sector, the players are people, foundations, associations, clubs, etc., which, along with business organizations, have created and shared social values organization. The degree of effectiveness of the CSR, CSV and SE roles in solving social problems depends on the readiness of community resources and the level of devotion of community volunteers to achieve sustainable development via CSR activities, shared values, and social enterprises.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Creating Shared Value, Social Enterprise, Socially Responsible Leadership

## แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

โลกในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย และนิเวศวิทยา อนาคตจากนี้ไปจะถูกกำหนดโดยปัจจัย ทางด้านความเร็ว ความซับซ้อน ความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลง และความประหลาดใจ ซึ่งในหนังสือ อนาคตสุดขีด โดย เจมส์ แคนตัน ได้ทำนายแนวโน้มที่จะเปลี่ยนโลกในอีก 5 ปี 10 ปี และ 20 ปี ข้างหน้า 10 ประการ ได้แก่ อนาคตเชื้อเพลิง เศรษฐกิจนวัตกรรม แรงงานรุ่นใหม่ การแพทย์เพื่ออายุยืน วิทยาศาสตร์พิลึก อนาคตที่ความมั่นคง อนาคตของโลกาภิวัตน์การปะทะกันของวัฒนธรรม อนาคตของ การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ อนาคตของตัวตน อนาคตของสหรัฐอเมริกาและจีน (Canton, 2006)

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาคที่ประเทศไทยต้องเผชิญ คือ การรวมตัวกันของกลุ่ม ประเทศอาเซียนเป็นประชาคมอาเซียนซึ่งเป็นความร่วมมือใน 3 เสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความ มั่นคงอาเซียน (ASEAN Political - Security Community) ที่มุ่งส่งเสริมความร่วมมือในด้านการเมืองและ ความมั่นคงเพื่อเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพ รวมทั้งความมั่นคงของภูมิภาคเพื่อให้ประเทศในภูมิภาค อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) มีเป้าหมายของ การมีตลาดและฐานการผลิตเดียวกันและมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมืออย่าง เสรี และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community) มีเป้าหมายให้ ประชาชนมีการอยู่ดีกินดีปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีสิ่งแวดล้อมที่ดีและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียว โดยมีความร่วมมือเฉพาะด้าน ภายใต้ประเด็นเชิงสังคมและวัฒนธรรมที่ครอบคลุมในหลายด้าน ได้แก่ เยาวชน การศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สิทธิมนุษยชน สาธารณสุข วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สตรีแรงงาน การขจัดความยากจน สวัสดิการสังคมและการพัฒนาวัฒนธรรมและสาร์นิเทศ กิจการพลเรือน การตรวจคนเข้าเมืองและกงสุล ยาเสพติด การจัดการภัยพิบัติ และสิทธิมนุษยชน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2554)

ในการรองรับการเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนได้มีการจัดทำแผนงานการจัดตั้ง ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือใน 6 ด้าน ได้แก่ (1) การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (2) การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม (3) สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม (4) ความ ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (5) การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน และ (6) การลดช่องว่างทางการพัฒนา (สุฤทัย เลิศเกษม บุษบา บุษยะกนิฐ พนิดา สายสอิด และปริญญา รัตนาคม, 2554)

การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ประเทศไทยต้องเผชิญจาก สถานการณ์ผู้สูงอายุของไทย เมื่อพิจารณาจากตัวเลขจากการประมาณการประชากรของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้แสดงให้เห็นว่าในปี 2566 ประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 14.1 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 21 ของประชากรทั้งหมด เท่ากับว่าประเทศไทยจะ กลายเป็น "สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ (Aged Society)" และในปี 2576 จะมีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป มาก ถึง 18.7 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 29 ของประชากรทั้งหมด ในขณะเดียวกัน สัดส่วนประชากรวัยเด็กอายุ

ต่ำกว่า 15 ปี จะลดลงเรื่อย ๆ จากที่มีอยู่ร้อยละ 19 ในปี 2556 จะลดลงเหลือเพียงร้อยละ 14 ของประชากรทั้งหมด ในปี 2576 จึงกล่าวได้ว่าในเวลาอีกเพียงไม่ถึง 20 ปีข้างหน้า ประเทศไทยจะกลายเป็น "สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super-aged Society)" เมื่อมีประชากรสูงอายุ 60 ปีขึ้นไป มากถึงหนึ่งในสี่ของประชากรทั้งหมด โครงสร้างอายุของประชากรที่เปลี่ยนไปในลักษณะที่มีอายุสูงขึ้นเช่นนี้ เท่ากับเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างของสังคมไทยโดยรวม การสูงวัยของประชากรย่อมมีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ค่าใช้จ่ายทั้งของรัฐและครอบครัว ในเรื่องสวัสดิการ และสุขภาพอนามัย จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างมหาศาล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2552)

การพัฒนาเทคโนโลยีทางการแพทย์ การพยาบาลและการสาธารณสุขที่ก้าวหน้าในยุคปัจจุบันทำให้ประชาชนได้รับบริการทางสุขภาพที่ดี ส่งผลให้ประชาชนมีอายุที่ยืนยาวขึ้นจึงมีส่วนทำให้ประชากรผู้สูงอายุมีสัดส่วนเพิ่มจาก 1.5 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2503 เป็น 2.5 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2523 7.4 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2552 และจะเพิ่มขึ้นถึง 17.7 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2573 และคาดว่าในปี พ.ศ. 2568 สัดส่วนของประชากรผู้สูงอายุต่อประชากรรวม จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 20 และผู้สูงอายุเหล่านี้จะมีอายุเฉลี่ยยืนยาวขึ้น ผู้ชายจะมีอายุเฉลี่ย 79.1 ปี และ ผู้หญิง 81.5 ปี จะส่งผลให้อัตราการพึ่งพิง (Old Age Dependency Ratio) เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 11.8 เป็น 22.7 ในอีก 20 ปี ข้างหน้า (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย, 2552)

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปโดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตเปลี่ยนไปจากเดิม มีการสื่อสารและส่งสารเผยแพร่ถึงกันอย่างรวดเร็ว ทั้งข่าวสารที่เป็นจริงและเท็จ สังคมได้สร้างแรงกดดันหลากหลายประการต่อการดำเนินธุรกิจทั้งแรงกดดันในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และระดับนานาชาติ ทำให้องค์กรธุรกิจจำต้องปรับตัวให้เข้ากับมาตรฐานและความคาดหวังทางสังคมของผู้บริโภค แนวคิดทางด้านซีเอสอาร์จึงกลายเป็นกระแสหลักในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่ธุรกิจจะต้องแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งได้มีพัฒนาการทางความคิดทางด้านซีเอสอาร์ไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมและพัฒนาไปสู่วิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนทรัพยากรจากภาคเอกชนมาช่วยภาครัฐแก้หรือบรรเทาปัญหาทางสังคมได้อีกประการหนึ่ง

### ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) คือการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยการดำเนินงานที่สร้างความสมดุลแก่เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

นอกจากนั้นคำว่า Corporate ใน Corporate Social Responsibility นอกจากจะแปลว่าบริษัทแล้วยังมีความหมายกว้างว่า เป็นการเกี่ยวข้องหรือร่วมกันโดยสมาชิกทุกคนในกลุ่ม Corporate ยังหมายถึงที่เกี่ยวกับบริษัทธุรกิจ (Business Corporation) และตามคำศัพท์ คำว่า

Corporation หมายถึง (1) ธุรกิจขนาดใหญ่ และ (2) เมืองใหญ่บางเมืองในอังกฤษจะหมายถึงองค์การท้องถิ่นที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะ Corporate จึงหมายถึงองค์การโดยมิได้เจาะจงว่าจะต้องเป็นองค์การธุรกิจ จะเป็นองค์การภาครัฐหรือองค์การไม่แสวงหากำไรก็ได้ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

**ความสำคัญของซีเอสอาร์**

การวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของซีเอสอาร์ต่อการดำเนินธุรกิจซึ่งมีมาตรฐานที่ประกาศใช้หลายแห่ง ถ้าพิจารณาหลักการซีเอสอาร์ตามมาตรฐานที่สรุปตามตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าซีเอสอาร์มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวางทั้งในระดับจุลภาคคือการทำธุรกิจ และในระดับมหภาคคือการพัฒนาประเทศ

**ตารางที่ 1 หลักการซีเอสอาร์**

| UN Global Compact | ISO 26000                     | OECD Guidelines for Multinational Enterprises |
|-------------------|-------------------------------|---|
| สิทธิมนุษยชน      | การกำกับดูแลองค์กร            | การจ้างงานและอุตสาหกรรมสัมพันธ์               |
| แรงงาน            | สิทธิมนุษยชน                  | สิ่งแวดล้อม                                   |
| สิ่งแวดล้อม       | การปฏิบัติด้านแรงงาน          | การต่อสู้กับการรับสินบน                       |
| การต้านทุจริต     | สิ่งแวดล้อม                   | ผลประโยชน์ของผู้บริโภค                        |
|                   | การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม     | วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                       |
|                   | ประเด็นผู้บริโภค              | การแข่งขัน                                    |
|                   | การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน | ภาษี  |

ซีเอสอาร์เป็นที่รู้จักและมีการปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในประเด็นทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีมาตรฐานระดับโลกหลายแห่งเช่น UN Global Compact, ISO 26000 Social Responsibility, GRI, AA1000 Series เป็นต้น

**ประเภทของซีเอสอาร์**

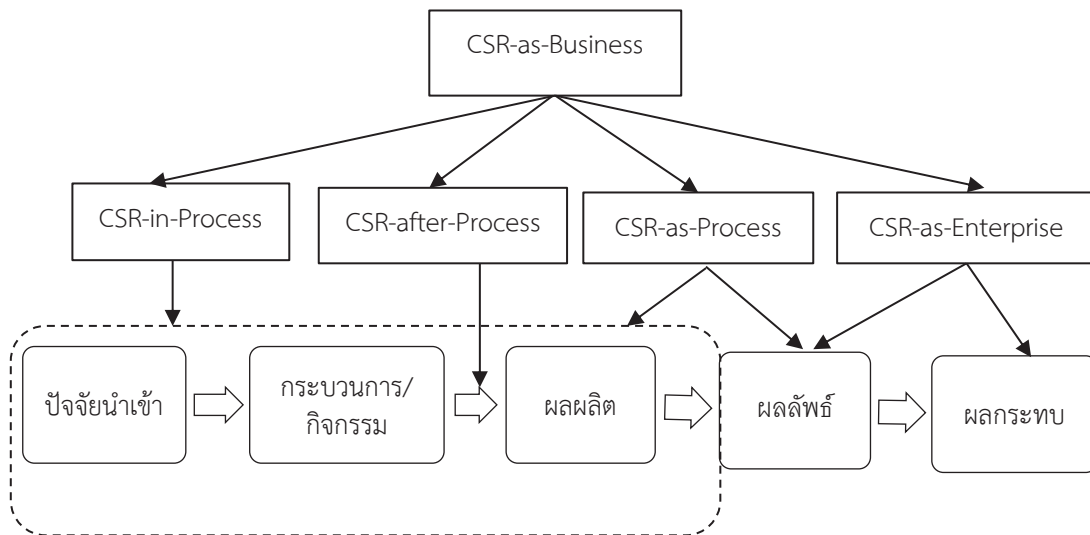
ซีเอสอาร์ สามารถแบ่งได้หลายวิธีในที่นี้จะขอยกตัวอย่างการจัดแบ่งประเภทของซีเอสอาร์มา 3 แบบคือการแบ่งตามกระบวนการในการทำธุรกิจ การแบ่งตามลำดับขั้น และการแบ่งตามยุคการพัฒนา

ซีเอสอาร์ตามกระบวนการ

ซีเอสอาร์ ตามกระบวนการ เป็นการแบ่งซีเอสอาร์ตามกระบวนการในการดำเนินธุรกิจโดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ ซีเอสอาร์นอกกระบวนการ (CSR-after-Process) เป็นการทำ “กิจกรรมเพื่อสังคม” ที่แยกจากการดำเนินธุรกิจหลักและดำเนินการหลังจากที่ได้ทำกระบวนการธุรกิจนั้น และมักทำกิจกรรมนอกเวลางานปกติ เช่น การเป็นอาสาสมัครบำเพ็ญประโยชน์ การบริจาคเงินสิ่งของบรรเทาทุกข์

ซีเอสอาร์ในกระบวนการ (CSR-in-Process) เป็นการนำเอาความรับผิดชอบต่อสังคมไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางธุรกิจตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย และการให้บริการหลังการขายที่ตระหนักถึงการป้องกันและกำจัดมลภาวะต่าง ๆ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นการดำเนินการในเวลาปกติของการทำงาน ธุรกิจเพื่อสังคมคือ Social Business เป็นส่วนประกอบย่อยของการประกอบการสังคม (Social Entrepreneurship)

ซีเอสอาร์ทั้งกระบวนการ (CSR-as-Process) เป็น “กิจการเพื่อสังคม” มักเป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไร มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อยังประโยชน์ให้แก่สังคมในทุกกระบวนการของกิจการได้แก่ มูลนิธิ องค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรประชาชน และส่วนราชการต่างๆ อย่างไรก็ตาม ภารกิจเพื่อสังคมในความหมายเต็มของ CSR-as-Process นั้น มีข้อแตกต่างจากหน่วยงานที่เรียกตัวเองว่า องค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไร (Nonprofit Organization) ตรงที่หน่วยงานที่ไม่หากำไร อาจอยู่ในสภาพที่ไม่มีกำไรให้ทั้งแก่ตนเองและแก่สังคม อันเนื่องมาจากการขาดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1 ซีเอสอาร์ตามกระบวนการ  
ที่มา: พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2533)

ซีเอสอาร์ทั้งวิสาหกิจ (CSR-as-Enterprise) เป็น “วิสาหกิจเพื่อสังคม” หรือ Social Enterprise เป็นธุรกิจที่หารายได้ด้วยนวัตกรรม การแสวงหาโอกาสจากความอยู่ดีธรรม การไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ซึ่งแบ่งเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมที่ไม่แสวงหากำไร องค์กรแบบดั้งเดิมที่แสวงหากำไร และองค์กรแบบผสม ผู้ดำเนินงานในวิสาหกิจสังคมเรียกว่า ผู้ประกอบการสังคม (Social Entrepreneur) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเด็ดเดี่ยว เอาจริงเอาจังและต้องการเปลี่ยนแปลงสังคมหรือการปฏิบัติสังคมอย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น

มุฮัมหมัด ยูนุส แห่งธนาคารกรามีนที่ปล่อยสินเชื่อให้กับคนจนในบังกลาเทศ การดำเนินงานของธนาคารกรามีนเป็นการแสวงหาโอกาสจากความอยุติธรรมของสังคมที่คนจนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้ ทำให้เกิดโอกาสขึ้นสำหรับผู้ประกอบการสังคมในการที่จะเข้าไปเสนอสินค้าและบริการให้กับคนจนซึ่งถือว่าเป็นการหาโอกาสจากความอยุติธรรม แต่เป็นการเข้าไปช่วยเหลือผู้ที่ขาดโอกาสในสังคม ขณะที่ผู้ประกอบการทั่วไปจะแสวงหาโอกาสกับคนที่กำลังซื้อมากกว่า

ซีเอสอาร์ทั้งธุรกิจ (CSR-as-Business) เป็น “การทำธุรกิจสังคม” เป็นการนำเอาประเด็นสังคมมาทำธุรกิจซึ่งมีทั้งการผลิต การค้า และการบริการ เช่น เป็นผู้ผลิตเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ช่วยประหยัดพลังงานหรือลดมลพิษ ผู้ขายปัจจัยการผลิตที่ไม่ปนเปื้อนมีที่มาที่รับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้รับซื้อขยะอุตสาหกรรมไปคัดแยกและหมุนเวียนนำมาใช้ใหม่ เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาหรือจัดฝึกอบรมทางด้านซีเอสอาร์เป็นต้น องค์การลักษณะนี้จะทำธุรกิจกับหน่วยงานที่ดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกระดับ

จากภาพ 1 แสดงถึงซีเอสอาร์ตามกระบวนการโดยมี CSR-after-Process จะเน้นการทำกิจกรรมหลังจากกระบวนการผลิตหรือกระบวนการในการดำเนินงานหรือกระบวนการให้บริการ CSR-in-Process เป็นการเน้นการกิจกรรมซีเอสอาร์ทั้งในส่วนปัจจัยนำเข้า กระบวนการ/กิจกรรม และผลผลิต CSR-as-Process จะเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการ/กิจกรรม ผลผลิต และยังเน้นไปถึงผลลัพธ์ เช่น โครงการรณรงค์เลิกเหล้า ไม่เพียงทำให้คนเลิกดื่มเหล้าแต่ยังทำให้มีเงินเหลือใช้ในครอบครัวอีกด้วย ส่วน CSR-as-Enterprise เป็นการเน้นในส่วนผลลัพธ์และผลกระทบเป็นการช่วยเหลือให้ชุมชนสามารถช่วยตัวเองได้อย่างยั่งยืน ทำให้คนรุ่นปัจจุบันสามารถยืนได้ด้วยตัวเองและช่วยเหลือคนรุ่นต่อไปได้ในตัวอย่างนี้ไม่เพียงแต่คนจะเลิกเหล้าและมีเงินเหลือเท่านั้นเขาจะต้องรู้จักและมีเครื่องมือในการทำหากินอย่างชาญฉลาด สุดท้าย CSR-as-Business เป็นการเน้นการสนับสนุน ประสาน และร่วมมือกับซีเอสอาร์ก่อนหน้าทั้งในด้านการผลิต การค้าและการบริการที่เกี่ยวกับซีเอสอาร์

### ซีเอสอาร์ตามกิจกรรม

การแบ่งซีเอสอาร์ลักษณะนี้เป็นการแบ่งตามกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นการมองในระดับกิจกรรมที่เป็นระดับปฏิบัติการมี 7 ประเภทดังนี้ (Kotler and Lee, 2005; 2009; Prahalad, 2005)

การส่งเสริมเหตุปัจจัย (Cause Promotion) เป็นการเพิ่มการตระหนักและความเป็นห่วงเกี่ยวกับเหตุปัจจัยปัญหาทางสังคม หรือการสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วม หรือการสรรหาอาสาสมัครเพื่อการดังกล่าว

การตลาดเหตุสัมพันธ์ (Cause-Related Marketing) เป็นการผูกมัดในการให้หรือบริจาคจากจำนวนร้อยละของรายได้ซึ่งมักจะคิดจากยอดขายสินค้าหรือบริการ เพื่อสนับสนุน แก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

การตลาดสังคมองค์การ (Corporate Social Marketing) เป็นการสนับสนุนการพัฒนาหรือการนำการรณรงค์ไปปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งมักจะตั้งใจปรับปรุงในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน

การให้เพื่อสังคมขององค์กร (Corporate Philanthropy) เป็นการให้ความช่วยเหลือโดยตรงไปยังการกุศลหรือปัญหาสังคมนั้น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นการให้เงินช่วยเหลือ การบริจาค หรือการบริการตอบแทนด้วยสิ่งเดียวกัน

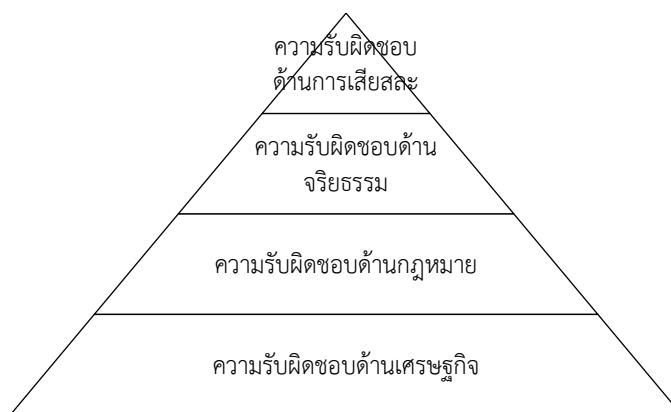
การอาสาชุมชน (Community Volunteering) เป็นการสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงาน คู่ค้า สมาชิกในธุรกิจมาร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสนใจหรือห่วงใย

การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ด้วยดุลพินิจทั้งในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม หรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมนั้น ๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ และ

การพัฒนาและส่งมอบสินค้าและบริการที่สามารถซื้อหาได้ (Developing and Delivering Affordable Products and Services) เป็นการพัฒนาสินค้าและบริการให้กับตลาดฐานปิรามิด (the Bottom of the Pyramid: BOP) ซึ่งเป็นตลาดรากหญ้าให้เหมาะสมกับความต้องการของคนกลุ่มนี้และให้สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้โดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากเกินไป

ซีเอสอาร์ตามลำดับขั้น

คาร์รอลได้เสนอตัวแบบปิรามิดซีเอสอาร์ในปี ค.ศ.1979 โดยแบ่งออกเป็น 4 ชั้นได้แก่ ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย (Legal Responsibility) ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม (Ethical Responsibility) และความรับผิดชอบต่อด้านดุลพินิจ (Discretionary Responsibility) ต่อมาในปีค.ศ.1991 คาร์รอลได้ปรับเปลี่ยน 4 ชั้นนี้โดยใช้ความรับผิดชอบต่อด้านการเสียสละ (Philanthropic Responsibility) แทนความรับผิดชอบต่อด้านดุลพินิจ (Carroll, 1991)



ภาพที่ 2 ซีเอสอาร์ของคาร์รอล

ที่มา: Carroll (1991)



ในตัวของปิรามิดของคาร์รอลนั้น ความรับผิดชอบด้านเศรษฐกิจ คือองค์การต้องมีกำไรเพื่อให้ตัวองค์กรอยู่รอดได้ไม่เป็นภาระกับใคร ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย คือองค์การต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามกฎหมาย เพราะกฎหมายเป็นเงื่อนไขของสังคมที่บอกว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด ความรับผิดชอบด้านจริยธรรม คือองค์การต้องมีจริยธรรมซึ่งเป็นข้อกำหนดว่าจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยุติธรรม และเป็นธรรม หลีกเลียงอันตรายจากสิ่งที่เกิดจริยธรรม และสุดท้ายความรับผิดชอบด้านการเสียสละ เป็นการเสียสละโดยไม่หวังผลตอบแทน โดยองค์การจะต้องเป็นบริษัทพลเมืองที่ดีในการช่วยเหลือและใช้ทรัพยากรให้แก่ชุมชนและปรับปรุงคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ ความแตกต่างในระดับจริยธรรมกับการเสียสละคือในระดับจริยธรรมถ้าองค์การไม่ดำเนินตามก็จะถูกตัดหางจากสังคมหรืออาจจะถูกต่อต้าน ในขณะที่ในระดับการเสียสละ ถ้าหากไม่ปฏิบัติตามก็ไม่มีใครสามารถดำเนินคดีได้

### ซีเอสอาร์ตามการพัฒนา

การแบ่งซีเอสอาร์ตามการพัฒนานั้นเป็นการแบ่งตามการพัฒนาของเว็บไซต์ โดยแบ่งเป็นซีเอสอาร์ 1.0 จะสอดคล้องกับการพัฒนาของเว็บไซต์ 1.0 คือ เป็นเครื่องมือให้องค์กรจัดตั้งความสัมพันธ์กับชุมชน ช่องทางการบริการ และการจัดการภาพลักษณ์ขององค์กร มีเป็นลักษณะที่มีมาตรฐานเดียวที่จะใช้ได้ทั้งหมด และซีเอสอาร์ 2.0 จะสอดคล้องกับการพัฒนาของเว็บไซต์ 2.0 มีการให้ความหมายด้วยคำว่า สามัญโลก (Global Common) หุ้นส่วนนวัตกรรม (Innovative Partnerships) และความเกี่ยวพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Involvement) มีกลไกที่รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน การรายงานอย่างโปร่งใสตามเวลาที่เกิดขึ้นจริง และผู้ประกอบการสังคมคลื่นใหม่ นอกจากนั้น ยังมีการเคลื่อนจากการรวมอำนาจเป็นการกระจายอำนาจ ขนาดจากน้อยและใหญ่โตเป็นมากและเล็ก และเปลี่ยนการใช้งานจากแบบเดี่ยวและคนเดียวเป็นแบบพหุและแบ่งปัน (Visser, 2008)

ลักษณะของซีเอสอาร์ 2.0 ประกอบด้วย การรวมเข้าด้วยกัน (Inclusiveness) การขับเคลื่อนด้วยตลาด (Market Driven) นวัตกรรม (Innovation) ความจริงใจ (Sincerity) การเป็นเจ้าของร่วมกัน (Co-Ownership) พลวัต (Dynamics) คุณภาพ (Quality) ส่วนตัว (Personal) พหุนิยม (Pluralism) และความใกล้ชิด (Proximity) (Sorensen & Peitersen, 2007)

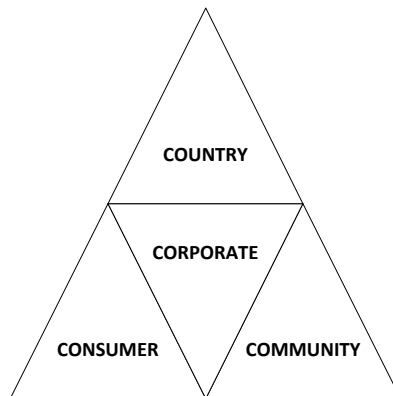
นอกจากนั้นเว็บบ์ วิสเซอร์ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงสู่ทิศทางใหม่ของซีเอสอาร์ซึ่งปรับเปลี่ยนจากซีเอสอาร์ 1.0 ที่ย่อมาจาก Corporate Social Responsibility มาสู่เวอร์ชันใหม่ ซีเอสอาร์ 2.0 ที่ย่อมาจาก Corporate Sustainability and Responsibility เขาได้ให้คำจำกัดความของซีเอสอาร์ 2.0 ไว้ว่าเป็นวิวัฒนาการของซีเอสอาร์ 1.0 ที่เน้นเพียงการบริการมาเป็น การรวบรวมความคิดในการดำเนินธุรกิจโดยบูรณาการเรื่องความยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ คน สังคม และสิ่งแวดล้อม ผ่านความรับผิดชอบด้านการเงิน แรงงาน ชุมชนและจริยธรรม (หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ, 2551)

### ซีเอสอาร์ 3.0

โลกยุคดิจิทัล เป็นยุคที่มีข้อมูลข่าวสารปริมาณมากมายมหาศาลไหลเวียนอยู่ในระบบ จึงต้องมีวิธีการจัดการข้อมูลจำนวนมาก ๆ ที่เรียกว่า Metadata ด้วยเว็บไซต์ 3.0 ซึ่งเป็นซีแมนติกเว็บอันเป็นการเปลี่ยนแปลงการใช้ข้อมูลของมนุษยชาติในรอบ 4,000 ปี จากการ “ค้น” ข้อมูลเป็นการ “ดึง” ข้อมูล (เดวิด ซีเกล, 2553)

ความก้าวหน้าของการจัดการข้อมูลส่งเสริมให้เกิด ซีเอสอาร์ 3.0 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมและการทำซีเอสอาร์มากขึ้น ซีเอสอาร์มิได้จำกัดแต่เพียงภาคธุรกิจเท่านั้น แต่ยังขยายขอบเขตไปยังองค์การทั่วไปทั้งในจุลภาคและมหภาคด้วยตัวแบบ 4 C's of CSR ซึ่งประกอบด้วย Corporate, Consumer, Community และ Country (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2555)

C ตัวแรกคือ Corporate Social Responsibility ประกอบด้วย Corporate 1.0 คือยุคที่องค์กรถูกขับเคลื่อนด้วยกำไร (Profit-driven Corporation) Corporate 2.0 เป็นการเคลื่อนด้วยผู้บริโภค (Consumer-driven Corporation) และ Corporate 3.0 เป็นยุคที่องค์กรจะถูกขับเคลื่อนด้วยสังคม (Social-driven Corporation) โดยจะมีความเชื่อมโยงไปสู่วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ Social Enterprise ที่มีเป้าหมายไปยังตลาดรากหญ้าหรือตลาดฐานปิรามิด (The Bottom of the Pyramid: BOP)



ภาพที่ 3 ตัวแบบซีเอสอาร์ 3.0

ที่มา: พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2555)

C ตัวที่สองคือ Consumer Social Responsibility ประกอบด้วย Consumer 1.0 เป็นยุคที่ผู้บริโภคต้องระวังและรับผิดชอบตนเองตามภาษิตโรมันที่ว่า Caveat emptor หมายถึง Let the Buyer Beware ต่อมาเป็น Consumer 2.0 เป็นยุคที่มีการคุ้มครองผู้บริโภคมากขึ้นและตรงกันข้ามกับยุคแรก โดยเป็นยุคที่ผู้ขายต้องระวัง (Caveat Venditor) เนื่องจากภาครัฐให้ความสำคัญคุ้มครองผู้บริโภคมากขึ้น เช่น การออกกฎหมายความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย เป็นต้น Consumer 3.0

เป็นยุคที่ผู้บริโภคได้ยกระดับในการบริโภคไปสู่การเป็น Ethical Consumer ที่มีการใช้เกณฑ์ทางจริยธรรม มาเป็นเหตุผลในการตัดสินใจซื้อ

C ตัวที่สามคือ Community Social Responsibility ประกอบด้วย Community 1.0 Bounded Community เป็นชุมชนที่ผูกติดอยู่กับที่ทั้งทางด้านภูมิศาสตร์และทางจิตวิทยา Community 2.0 Borderless Community เป็นชุมชนที่ไร้พรมแดนมีการไหลของทุนและคนไปหาแหล่งที่ให้ผลตอบแทนได้ดีกว่า Community 3.0 Virtual Community เป็นชุมชนเสมือนที่มาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศที่ทำให้โลกลดขนาดลงเป็นเสมือนหมู่บ้าน

C ตัวสุดท้ายคือ Country Social Responsibility ประกอบด้วย Country 1.0 Coordinate Country เป็นประเทศที่ต้องร่วมมือประสานกัน ด้วยแรงผลักดันทางเศรษฐกิจทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกต้องประสานงานกันในการดำเนินการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาภายในประเทศด้วยการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนเองขาดแคลนกับสิ่งที่ประเทศอื่นมีเหลือเพื่อ Country 2.0 Cooperate Country เป็นการร่วมมือกันระหว่างประเทศต่าง ๆ ที่มีความแน่นแฟ้นมากขึ้นถึงขั้นลดกฎระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคลงมา มักจะเริ่มจากการร่วมมือกันทางเศรษฐกิจก่อนและตามมาด้วยการร่วมมือกันทางสังคมและวัฒนธรรม สุดท้ายก็จะเป็นการร่วมมือกันทางการเมือง Country 3.0 Collaborate Country เป็นระดับของการร่วมแรงร่วมใจกันรังสรรค์ของประเทศต่าง ๆ เนื่องจากปัญหาหลาย ๆ ด้านโดยเฉพาะทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาตินั้นไม่มีเขตแดนในการจำกัดผลกระทบและความเสียหาย เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นในประเทศหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อประเทศอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นการแก้ไขปัญหาในระดับนี้จึงต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจกันของประชาคมทุกประเทศให้มาร่วมรังสรรค์แก้ไขและป้องกันปัญหาร่วมกัน

### การสร้างคุณค่าร่วม

การดำเนินงานทางด้านซีเอสอาร์สามารถพัฒนาเป็นการสร้างคุณค่าร่วม โดยแนวคิดของคุณค่าร่วมสามารถนิยามได้ว่าเป็นทั้งนโยบายและแนวการปฏิบัติที่เสริมสร้างการแข่งขันขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการบรรลุเงื่อนไขทางด้านสังคมและเศรษฐกิจในชุมชนที่เข้าไปดำเนินการ การสร้างคุณค่าร่วมจะได้มุ่งเน้นในการกำหนดและขยายความเชื่อมโยงระหว่างสังคมและความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ

แนวคิดที่ว่าความก้าวหน้าของทั้งสังคมและเศรษฐกิจจะต้องอยู่บนหลักการของคุณค่าซึ่งได้มีนิยามว่าเป็นผลประโยชน์ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับต้นทุนมิใช่เพียงแค่ผลประโยชน์อย่างเดียว การสร้างคุณค่านั้นเป็นความคิดที่ยอมรับกันมานานในทางธุรกิจ ขณะที่กำไรมาจากรายได้ที่ได้รับจากลูกค้าและหักด้วยต้นทุนที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามธุรกิจก็ได้มีมุมมองจากประเด็นทางด้านสังคมที่เชื่อมโยงกับคุณค่า แต่กลับปฏิบัติต่อประเด็นทางสังคมเป็นเรื่องรองลงไป และยังมีความคลุมเครือในการเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจกับสังคม

ในภาคสังคมเองก็ยังไม่มองหรือให้ความสำคัญกับเรื่องคุณค่าสักเท่าใด หน่วยงานทางด้านสังคมมักมองความสำเร็จในประเด็นของผลประโยชน์ที่ได้หรือในมุมมองของการใช้จ่ายเงินให้ได้ตามงบประมาณที่ตั้งไว้ ต่อเมื่อภาครัฐและองค์การพัฒนาเอกชนเริ่มคิดให้มากขึ้นเกี่ยวกับคุณค่า ประโยชน์ในการร่วมมือกับภาคธุรกิจก็จะเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Porter & Kramer, 2011)

การสร้างคุณค่าร่วมควรจะมาทดแทนซีเอสอาร์ในการช่วยเป็นแนวทางในการลงทุนขององค์การในชุมชนต่าง ๆ ซีเอสอาร์มักจะมีมุมมองที่เชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กับการเชื่อมโยงกับธุรกิจ ทำให้ยากต่อการเลือกและรักษาไว้ในระยะยาว ตรงกันข้ามการสร้างคุณค่าร่วมเป็นการบูรณาการการทำกำไรขององค์การกับตำแหน่งในการแข่งขัน โดยสามารถใช้ทรัพยากรเฉพาะและความเชี่ยวชาญขององค์การเพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจด้วยการสร้างคุณค่าร่วม

**ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การและการสร้างคุณค่าร่วม**

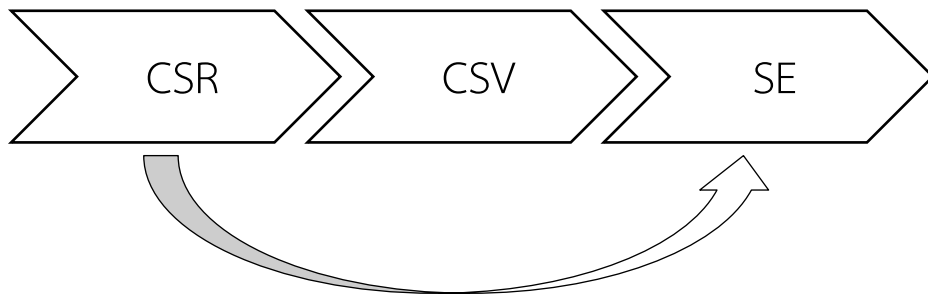
| ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ<br>(Corporate Social Responsibility: CSR) | การสร้างคุณค่าร่วม<br>(Creating Shared Value: CSV)             |
|---|--|
| > คุณค่า: ทำสิ่งดี  | > คุณค่า: ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่สัมพันธ์กับต้นทุน      |
| > ความเป็นพลเมือง การให้ ความยั่งยืน                                      | > บริษัทกับชุมชนร่วมกันสร้างคุณค่า                             |
| > ดุลพินิจหรือการตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอก                                 | > บูรณาการสู่การแข่งขัน  |
| > แยกจากการทำกำไรสูงสุด   | > บูรณาการกับกำไรสูงสุด  |
| > วาระถูกกำหนดโดยรายงานจากภายนอกและความชอบส่วนบุคคล                       | > วาระกำหนดมาจากภายในและมีความเจาะจง                           |
| > ผลกระทบจำกัดโดยการดำเนินงานขององค์การและงบประมาณด้านซีเอสอาร์           | > ปรับความสอดคล้องในงบประมาณทั่วทั้งองค์การ                    |
| > ตัวอย่าง: การจัดซื้อที่เป็นธรรม   | > ตัวอย่าง: เปลี่ยนรูปแบบการจัดซื้อเพื่อเพิ่มคุณภาพและผลตอบแทน |

ที่มา: Porter & Mark (2011)

**วิสาหกิจเพื่อสังคม**

ภาคธุรกิจมิได้เป็นผู้เล่นเดียวในการหากำไรจากปัญหาทางสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นกลุ่มที่บุกเบิกแนวคิดของสินค้าใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมด้วยการใช้ตัวแบบทางธุรกิจในการดำเนินงาน วิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นไม่ได้ถูกตีกรอบด้วยแนวคิดทางธุรกิจแบบดั้งเดิมจึงสามารถค้นหาแนวทางและโอกาสที่เหมาะสมได้ วิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถสร้างคุณค่าร่วมจะสามารถขยายขนาดได้รวดเร็วกว่าโปรแกรมทางสังคมเพียงอย่างเดียว ซึ่งมักจะประสบกับความไม่สามารถที่จะเติบโตและไม่สามารถที่จะสร้างความยั่งยืนให้กับตนเองได้ วิสาหกิจเพื่อสังคมที่แท้จริงจะต้องมีความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมมิใช่แค่สร้างประโยชน์ทางสังคมเท่านั้น

ผู้ประกอบการสังคมจะสามารถแยกแยะความอยู่ดีศรีธรรมในความเสมอภาคและเห็นโอกาสในความอยู่ดีศรีธรรมนั้น สามารถหลอมรวมความเสมอภาคที่มั่นคงแบบใหม่ เป็นผู้ปฏิรูปและปฏิวัติทางสังคม เน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุพร้อมกับการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และยั่งยืน นอกจากนี้ผู้ประกอบการสังคมยังเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นถึงผลงานและการสร้างเครือข่าย มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในภาพรวม (สุนิตย์ เชมษฐา, 2552)



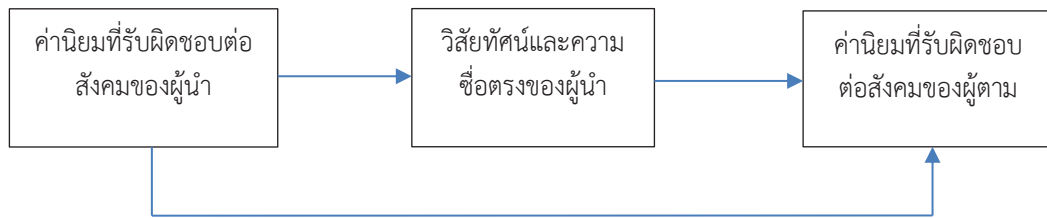
ภาพที่ 6 CSR CSV และ SE

วิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถที่จะพัฒนามาจากการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ขององค์กรได้ จนกระทั่งการทำกิจกรรมซีเอสอาร์นั้นได้รับความร่วมมือร่วมมื่อจากชุมชนในการสร้างคุณค่าร่วมกัน และมีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน กอปรกับมีตลาดที่ชัดเจนก็สามารถจัดตั้งเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ อย่างไรก็ตามการจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคมก็ยังสามารถที่จะจัดตั้งให้เกิดขึ้นได้เลยโดยมิต้องพัฒนามาจากซีเอสอาร์

### ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานทางด้านซีเอสอาร์มากที่สุดอย่างหนึ่งคือภาวะผู้นำซึ่งจะเป็นผู้ที่คอยสนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จโดยเฉพาะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Leadership) หรือภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ (Responsible Leadership) เป็นผู้นำที่มีค่านิยมรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะสะท้อนออกมาในวิสัยทัศน์และความซื่อตรง (Integrity) ของผู้นำ แล้วถ่ายทอดไปยังผู้ตามให้มีค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมด้วยเช่นกัน นอกจากนี้จะถ่ายทอดค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมผ่านวิสัยทัศน์และความซื่อตรงแล้ว ค่านิยมดังกล่าวยังมีผลตรงไปยังค่านิยมของผู้ตามด้วยเช่นกัน (Waldman, 2007)



ภาพที่ 4 ตัวแบบของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม

ที่มา: Waldman (2007)

ค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมนั้นสามารถพิจารณาได้จากตัวแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมซึ่งได้แบ่งค่านิยมแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มประกอบด้วยค่านิยมระดับปัจเจกชน ค่านิยมกลุ่ม และค่านิยมชุมชน/สังคม ซึ่งทั้งหมดจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นเป้าหมายในท้ายที่สุด (Astin, 1996)

*ค่านิยมปัจเจกชน (Individual Values)*

- ความตระหนักรู้ในตน (Consciousness of Self) เป็นความตระหนักของค่านิยม ค่านิยม ทศนคติ และอารมณ์ที่จูงใจให้ผู้นำกระทำการหรือมีพฤติกรรมต่าง ๆ
- ความสอดคล้อง (Congruence) เป็นความคิด ความรู้สึก และความประพฤติที่มีความคงเส้นคงวา จริงใจ น่าเชื่อถือ และซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น เป็นการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อที่ฝังลึก
- พันธสัญญา (Commitment) เป็นพลังทางจิตที่จูงใจให้ผู้คนปฏิบัติหน้าที่และขับเคลื่อนความพยายามของกลุ่ม อันหมายถึงความหลงใหล ความเข้มข้น และระยะเวลา ที่ตรงไปสู่ทั้งกิจกรรมกลุ่มเช่นเดียวกับผลลัพธ์ที่ตั้งใจ

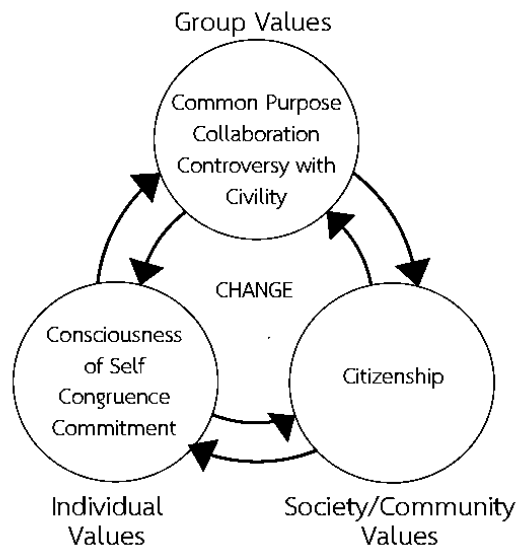
*ค่านิยมกลุ่ม (Group Values)*

- การร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) เป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นในความพยายามร่วมกัน อันจะสถาปนาค่านิยมหลักของความพยายามทางด้านภาวะผู้นำกลุ่มเนื่องจากการให้อำนาจกับตนเองและผู้อื่นผ่านความไว้วางใจ
- จุดมุ่งหมายร่วม (Common Purpose) เป็นการดำเนินงานด้วยค่านิยมและจุดหมายร่วมกัน อำนาจการให้กลุ่มเข้าไปร่วมในการวิเคราะห์และทำงานในประเด็นของกลุ่มร่วมกัน
- ความขัดแย้งอย่างอารยะ (Controversy with Civility) เป็นการระลึกถึงความจริงพื้นฐานในความพยายามทำงานของกลุ่มคือความแตกต่างในมุมมองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นความแตกต่างนั้นจะต้องเปิดเผยออกมาอย่างมีอารยธรรมหรือมีมารยาท

ความมีอารยธรรมนั้นคือการนับถือผู้อื่น ยินดีที่จะรับฟังความเห็นของผู้อื่นและอดทนต่อการวิจารณ์ของผู้อื่น

ค่านิยมชุมชน/สังคม (Community/Societal Values)

- ความเป็นพลเมือง (Citizenship) เป็นกระบวนการที่ซึ่งบุคคลและกลุ่มเริ่มเชื่อมโยงกัน อยากรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมผ่านกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การเป็นพลเมืองที่ดีเป็นสิ่งที่ต้องทำสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางบวกในพฤติกรรมของผู้อื่นและในชุมชน



ภาพที่ 5 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ที่มา: Astin (1996)

การเปลี่ยนแปลง (Change)

- การเปลี่ยนแปลง เป็นเป้าประสงค์สุดท้ายของกระบวนการสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำ เป็นการสร้างโลกให้ดีขึ้นและสร้างสังคมให้ดีขึ้นสำหรับตนเองและผู้อื่น เมื่อเห็นความต้องการในการเปลี่ยนแปลงแล้วบางครั้งจะต้องใช้ความกล้า (Courage) ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลการเปลี่ยนแปลงนั้น

ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานซีเอสอาร์ การสร้างคุณค่าร่วม หรือแม้กระทั่งความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคม ประเด็นสำคัญคือวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมที่ได้สร้างขึ้น และมีอิทธิพลต่อแนวคิดแนวปฏิบัติของผู้ตาม วิสัยทัศน์ที่มาพร้อมกับนวัตกรรมทางสังคมบวกกับค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมจะเป็นพลังทำให้การดำเนินงานทาง

สังคมไม่ว่าจะเป็นซีเอสอาร์ การสร้างคุณค่าร่วม และวิสาหกิจเพื่อสังคม ประสบความสำเร็จและสร้างผลกระทบต่อสังคมได้ในระยะยาว

### บทบาทของผู้เล่นทางด้านซีเอสอาร์

แม้ว่าซีเอสอาร์จะเป็นที่รู้จักและได้ดำเนินการมาเป็นเวลาหลายปีในประเทศไทย แต่ผู้คนส่วนหนึ่งก็ยังไม่มีความเข้าใจไม่ถูกต้อง ยังคิดว่าซีเอสอาร์เป็นเพียงแค่การบริจาคเท่านั้น ซึ่งแท้จริงแล้ว การบริจาคเป็นเพียงซีเอสอาร์ในขั้นเบื้องต้น ยังมีแนวทางในการทำซีเอสอาร์อีกมากที่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้ในวงกว้าง อย่างไรก็ตามมีการกล่าวถึงซีเอสอาร์แท้กับซีเอสอาร์เทียม ซึ่งเป็นวาทกรรมอย่างหนึ่งที่ได้พยายามแบ่งแยกการทำซีเอสอาร์ว่าการดำเนินการซีเอสอาร์แบบหนึ่งดีกว่าหรือเหนือกว่าอีกแบบหนึ่ง เช่น บอกว่าการบริจาคเป็นเพียงซีเอสอาร์เทียม เป็นต้น กรณีนี้นักซีเอสอาร์ควรเปิดใจกว้าง ไม่ควรจะมีการกีดกันแบ่งค่ายกันในลักษณะนี้ การบอกว่าการบริจาคไม่ได้เป็นการทำซีเอสอาร์ที่แท้จริงก็อาจไม่ถูกต้อง เพราะคอลเลอร์ยังจัดเรื่องของการให้เพื่อสังคมขององค์กร หรือ Corporates Philanthropy เป็นหนึ่งในเจ็ดของกิจการซีเอสอาร์

นอกจากนั้นยังมีความสับสนในบทบาทหน้าที่ในด้านซีเอสอาร์ของหน่วยงานในประเทศไทย ตัวอย่างเช่น หน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคมหรือ CSR-as-Process ที่ได้จัดตั้งขึ้นมาโดยมีได้มุ่งเน้นกำไร แต่ตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาทั้งทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ก็ไม่จำเป็นต้องลงมาทำกิจกรรมซีเอสอาร์แข่งกับภาคเอกชน แต่ควรจะเล่นบทบาทอื่นที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ของเอกชนมากกว่า

### ตารางที่ 3 บทบาททางด้านซีเอสอาร์

| ภาคส่วน             | บทบาท   |
|---------------------|---|
| สาธารณะ (Public)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; คุณค่าสาธารณะ</li> <li>&gt; การบังคับ</li> <li>&gt; อำนาจการ</li> <li>&gt; การเป็นหุ้นส่วน</li> <li>&gt; การรับรอง</li> <li>&gt; กำหนดมาตรฐาน/แนวทาง</li> </ul> |
| ภาคเอกชน (Private)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; คุณค่าเอกชน</li> <li>&gt; กำหนดยุทธศาสตร์</li> <li>&gt; ดำเนินการกิจกรรม</li> <li>&gt; สร้างคุณค่าร่วม</li> </ul>   |
| ภาคประชาชน (People) | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; คุณค่าสังคม</li> <li>&gt; สร้างคุณค่าร่วม</li> </ul>  |



ภาคสาธารณะ/ภาครัฐถูกคาดหวังว่าจะเล่นในบทบาทต่อไปนี้ 1) การบังคับ ด้วยการสั่งการและควบคุมด้วยกฎหมาย 2) อำนาจการ ด้วยการกระตุ้น สนับสนุน กองทุน และเพิ่มความตระหนัก 3) การเป็นหุ้นส่วน ด้วยการรวบรวมทรัพยากรและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย 4) การรับรอง เป็นการสนับสนุนทางการเมืองเช่นเดียวกับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และยกย่อง 5) การกำหนดมาตรฐานด้านซีเอสอาร์ในด้านที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง เช่น มาตรฐานความรับผิดชอบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคมของกรมโรงงานอุตสาหกรรมและ 6) สร้างคุณค่าสาธารณะ (Jamali, 2011; พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

ภาครัฐส่งเสริมซีเอสอาร์ได้โดยการเพิ่มกรอบระดับชาติและนานาชาติ สนับสนุนพันธสัญญาของภาคเอกชนในการก้าวไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ร่วมกันพัฒนา ทรัพยากรและความรู้เชิงปฏิบัติการ พัฒนาบรรทัดฐานและมาตรฐาน เป็นต้น ซีเอสอาร์ยังมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนที่ช่วยให้องค์กรกับชุมชนมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยถ่ายทอดเทคโนโลยี ช่วยปกป้องสิ่งแวดล้อม ช่วยด้านสิทธิมนุษยชนให้ยั่งยืน และช่วยขจัดปัญหาความยากจน เป็นต้น (Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2010 และ Ismail, 2009)

บทบาทของภาคเอกชนต่อซีเอสอาร์จะมุ่งไปสู่การเพิ่มคุณค่าเอกชน หรือการสร้างความมั่งคั่งให้กับผู้ถือหุ้น โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์ ดำเนินการกิจกรรมซีเอสอาร์ และสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชนโดยใช้ซีเอสอาร์เป็นจุดร่วม

สุดท้ายบทบาทของภาคประชาชนในด้านซีเอสอาร์ ภาคประชาชนหรือประชาสังคมนั้นหมายรวมถึงองค์การพัฒนาเอกชน มูลนิธิ สมาคม ชมรม กลุ่ม และชุมชน ที่ร่วมกันทำซีเอสอาร์เพื่อเพิ่มคุณค่าทางสังคมให้สังคมน่าอยู่ขึ้น และสร้างคุณค่าร่วมกับภาคธุรกิจ

## บทบาทของซีเอสอาร์และวิสาหกิจเพื่อสังคมในการแก้ปัญหาสังคม

ประเด็นปัญหาทางด้านสังคมมีความซับซ้อนเป็นอย่างมากจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างทางประชากร ความซับซ้อนทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมที่เปราะบาง ล้วนแต่ส่งผลต่อปัญหาทางสังคมเช่น การประกอบอาชีพ ความปลอดภัยในสังคม แม่วิัยใส เด็กแว้น การค้ามนุษย์ สิทธิมนุษยชน เป็นต้น

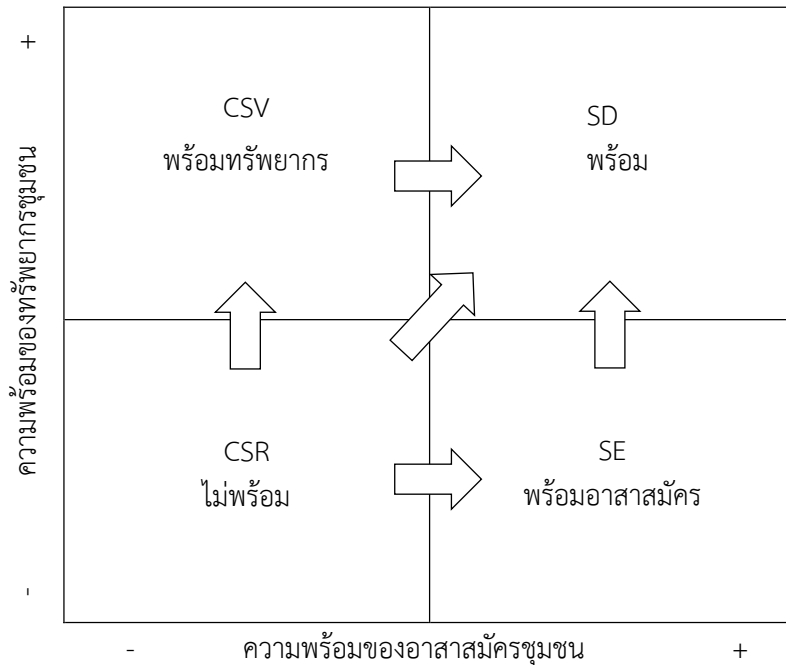
ในการพัฒนาชุมชนหนึ่งชุมชนใดในสังคมจะต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างผู้ให้กับผู้รับจึงจะเกิดการพัฒนายั่งยืนได้ การทำกิจกรรมซีเอสอาร์ใดหากไม่ได้รับความยินยอมจากสังคมหรือขาด license to operate แล้ว ย่อมเป็นการทำกิจกรรมทางสังคมนั้นแบบไร้ผล สิ่งที่ต้องการนำไปมอบให้แก่ชุมชนนั้นสุดท้ายก็จะกลายเป็นขยะ ของไร้ค่า และถูกทอดทิ้งไปในที่สุด

ในการพัฒนาและแก้ปัญหาสังคมนั้น อาจจำแนกชุมชนออกมาเป็น 4 ประเภทตามระดับของอาสาสมัครชุมชนและทรัพยากรในชุมชน อาสาสมัครชุมชน (Community Volunteering) เป็นความพร้อมของคนที่อยู่ในชุมชน มีความร่วมมือร่วมใจสามัคคีกันเพียงใด มีอาสาสมัครที่จะทุ่มเทกายใจสติปัญญาตลอดจนทรัพย์สินในการทำเพื่อส่วนรวมมากน้อยเพียงใด ส่วนทรัพยากรในชุมชนเป็น

ทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ทางประวัติศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติ สินแร่ บึง ป่าไม้ สินค้าตามข้อบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ศิลปวัฒนธรรม งานประเพณี เป็นต้น บทบาทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) วิสาหกิจเพื่อสังคม (SE) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD) ที่มีต่อการแก้ปัญหาสังคมมีดังนี้

**กรณีที่ 1 ชุมชนมีความไม่พร้อมให้แก่ใช้ด้วยซีเอสอาร์**

กรณีที่ชุมชนมีความพร้อมของทรัพยากรในชุมชนและมีความพร้อมของอาสาสมัครชุมชนน้อย จะต้องใช้กิจกรรมซีเอสอาร์เป็นการกระตุ้นในระยะเริ่มแรกจะมีความเหมาะสมกว่า จากนั้นจึงค่อยเริ่มแสวงหาทรัพยากรที่ซ่อนเร้นอยู่ขึ้นมาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีความพร้อมมากขึ้น ในขั้นตอนนี้ชุมชนจะเป็นฝ่ายรับเป็นส่วนใหญ่



**ภาพที่ 7 บทบาทของซีเอสอาร์ในการพัฒนาสังคม**

กิจกรรมซีเอสอาร์ที่ใช้ในระดับนี้จะมีผู้เล่นที่สำคัญคือ องค์กรภาคธุรกิจเอกชนที่มีการดำเนินการทางด้านสังคมกันอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจและบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เนื่องจาก รัฐวิสาหกิจจะมีการประเมินผลการดำเนินงานด้วยระบบ State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) ที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งเป็นระบบที่มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self-Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเดิมโดยมีประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในการประเมินนี้ด้วย ส่วนบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้นก็ได้รับการ

ส่งเสริมจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ดำเนินกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและยังมีการมอบรางวัล CSR Award ประจำปีอีกด้วย

ดังนั้นการเชื่อมโยงบทบาทของภาคเอกชนโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจและบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งมีเครือข่าย เทคโนโลยี และองค์ความรู้ที่จะมาทำกิจกรรมทางสังคม ซึ่งมักจะมีแนวคิดที่เน้นไปในทางที่ “ให้” มากกว่าวิธีการอื่นๆ จึงเหมาะกับชุมชนที่มีความพร้อมของอาสาสมัครชุมชนและความพร้อมของทรัพยากรชุมชนอยู่ในระดับต่ำทั้งสองด้าน

กรณีที่ 2 ชุมชนมีความพร้อมด้านทรัพยากรให้เสริมด้วยการสร้างคุณค่าร่วม

กรณีนี้ชุมชนจะมีทรัพยากรในชุมชนมากเพียงพอแต่มีระดับความพร้อมของอาสาสมัครชุมชนอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้เนื่องด้วยคนในชุมชนไม่ทราบวิธีการที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไปสร้างคุณค่าอย่างไร หรือขาดเทคโนโลยี องค์ความรู้ที่จะไปประยุกต์ใช้ หรือขาดผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทางสังคม

การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์การภาคธุรกิจเอกชนกับชุมชนที่ร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งต่างๆให้เกิดคุณค่าร่วมกันและได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย โดยภาคธุรกิจอาจจะลงไปช่วยชี้แนะและถ่ายทอดเทคโนโลยีในการที่จะใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดคุณค่า ขณะเดียวกันชุมชนก็จะเป็นผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดคุณค่า นั้นๆ ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกัน ก็จะมีคนมาร่วมมือกันมากขึ้น ในขั้นตอนนี้ชุมชนจะร่วมสร้างคุณค่าร่วมกับองค์การเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การส่งเสริมและสนับสนุนให้ชาวบ้านในชุมชนปลูกผักออร์แกนิกด้วยการช่วยเหลือทางวิชาการและการควบคุมคุณภาพการผลิต ทำให้ชุมชนสามารถสร้างรายได้และกิจการก็ได้แหล่งปัจจัยการผลิตที่มีความน่าเชื่อถือในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปเข้ากระบวนการผลิตและขายไปยังผู้บริโภค

การสร้างคุณค่าร่วมกันจะมีความแตกต่างจากซีเอสอาร์ ตรงที่ซีเอสอาร์นั้นจะเป็นการดำเนินงานของภาคธุรกิจที่ไม่คำนึงถึงรายได้ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมทางสังคม แต่การสร้างคุณค่าร่วมจะสามารถสร้างผลประโยชน์ที่ลงตัวกันทั้งฝ่ายชุมชนและธุรกิจซึ่งจะต้องมีการทำงานร่วมกันจึงจะบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

กรณีที่ 3 ชุมชนที่มีความพร้อมด้านอาสาสมัครชุมชนให้เสริมกำลังด้วยวิสาหกิจเพื่อสังคม

กรณีนี้ชุมชนมีความพร้อมของทรัพยากรในท้องถิ่นน้อย แต่มีระดับความพร้อมของอาสาสมัครชุมชนมาก เป็นชุมชนที่ร่วมแรงร่วมใจกันดีและมีทัศนคติที่ดี มีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน ส่วนใหญ่มักจะมีผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมที่ดีสามารถที่จะนำชุมชนได้

การแก้ปัญหาสำหรับชุมชนประเภทนี้จะต้องใช้แนวคิดของวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง ให้ชุมชนรวมตัวกันวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดเพื่อสังคม แล้วจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคมมาดำเนินงานธุรกิจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองปัญหาทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ประการที่สอง ให้ดำเนินการร่วมกันภาคธุรกิจเอกชน โดยวิเคราะห์ว่าชุมชนจะสามารถเชื่อมโยงเข้าไปในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจเอกชนได้บ้าง ซึ่งในส่วนบริษัทเอกชนก็ต้องวิเคราะห์ว่ากิจกรรมซีเอสอาร์ของบริษัทนั้นมีประเด็นหรือพื้นที่หรือผลิตภัณฑ์/บริการใดที่สามารถนำไปเชื่อมโยงให้เป็นการสร้างคุณค่าร่วม

และพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ในท้ายที่สุด เมื่อถึงขั้นนี้บริษัทเอกชนก็สามารถที่จะแยกหน่วยกิจกรรมนี้ออกไปตั้งเป็นบริษัทใหม่ที่มีความเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อย่างเต็มตัว

บทบาทของวิสาหกิจเพื่อสังคมจะเป็นการเข้ามาพัฒนา ดัดแปลง ปรับปรุงแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวม การดำเนินการของวิสาหกิจเพื่อสังคม ในขั้นตอนนี้ชุมชนจะสามารถอยู่รอดได้ด้วยตัวเอง สามารถทำกำไรและตอบโจทย์การแก้ปัญหาทางสังคมได้

#### กรณีที่ 4 ชุมชนที่มีความพร้อมให้กำหนดเป้าหมายเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ชุมชนประเภทสุดท้ายจะมีระดับความพร้อมทั้งทรัพยากรในท้องถิ่นและอาสาสมัครชุมชนอยู่ในระดับสูง เป็นชุมชนที่มีความพร้อมทั้งคน สถานที่ เวลา และทรัพยากรต่าง ๆ ในกรณีเช่นนี้ชุมชนสามารถดำเนินการร่วมกับธุรกิจเอกชนได้ทั้งกิจกรรมซีเอสอาร์ การสร้างคุณค่าร่วม รวมทั้งวิสาหกิจสังคม และควรตั้งเป้าหมายเพื่อให้บรรลุถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยสามารถสร้างกำไรได้ทั้งสามด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

นอกจากนั้นในการพัฒนาชุมชนให้ไปอยู่ในขั้นของการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้นสามารถที่จะพัฒนาไปจากซีเอสอาร์ได้โดยตรง หรือผ่านการสร้างคุณค่าร่วมหรือผ่านวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยมีผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมขึ้นมาในชุมชนนั้น ซึ่งจะเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงกับชุมชนได้อย่างยั่งยืน

## สรุป

แม้ว่าซีเอสอาร์จะมีไข่มุกที่ซ่อนอยู่ที่สามารถจัดให้ปัญหาทางสังคมให้หมดไป แต่การใช้ซีเอสอาร์เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาสังคมนั้นก็สามารถทำให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาเบาบางลงไปได้ ซีเอสอาร์เป็นการใช้ทรัพยากรทั้งของภาคสาธารณะ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มาผนึกกำลังร่วมกันที่จะขจัดปัญหาทางสังคมให้ลดลงไป การเปิดโอกาสและเชื่อมโยงภาคธุรกิจเข้ากับสังคมนั้น ในทางหนึ่งก็เป็นช่องทางให้ภาคธุรกิจได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นบริษัทพลเมืองที่ดีของประเทศ อีกทางหนึ่งก็เป็น การช่วยให้ภาครัฐที่มีงบประมาณในแต่ละปีจำกัดให้สามารถบรรลุการพัฒนาและแก้ปัญหาสังคมได้ดี และเร็วขึ้นจากงบประมาณของภาคเอกชนเอง ซึ่งในปัจจุบันนี้ก็ต้องทำซีเอสอาร์อยู่แล้ว ดังนั้นหากสามารถขยายขอบเขตของซีเอสอาร์ไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมและวิสาหกิจเพื่อสังคมได้แล้ว ก็จะเกิดความยั่งยืนในการพัฒนาชุมชนและสังคมในท้ายที่สุด

## เอกสารอ้างอิง

- ชยารัช ปานเฟื่อง. (2554, 26 มกราคม). Proactive Sustainability บริหารเชิงรุก สู่อัจฉริยะยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร.
- เดวิด ซีเกล. (2553). ซีแมนติกเว็บ: เว็บมหัศจรรย์ผันอนาคตโลกธุรกิจ [Pull : the power of the semantic web to transform your business] (อนุพงศ์ อวีรุทธา, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. นนทบุรี: ธิงค์บียอนด์.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2554). CSR@AC: บทบาทเชิงกลยุทธ์ของซีเอสอาร์ในประชาคมอาเซียน. *วารสารร่มพญักษ์มหาวิทยาลัยเกริก*. 29(2), 23-52.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2555). ซีเอสอาร์ 3.0 และกลยุทธ์ 4Cs ในการแข่งขันทำความดี. ใน *การประชุมทางวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ* (น. 343-355). ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย. (2552). *ร่างรายงานสถานการณ์ผู้สูงอายุไทย พ.ศ. 2551*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). *แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การพัฒนาผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุดฤทัย เลิศเกษม บุษบา บุษยะกนิษฐ พนิดา สายสอิด และปริญญา รัตนาคม (บ.ก.). (2554). *ประเทศไทยกับอาเซียน*. กรุงเทพฯ: กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุนิตย์ เชมชฐา. (2552). Social Enterprise. ใน *สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ธุรกิจเพื่อสังคมคุณธรรม* (น. 65-67). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม ศูนย์คุณธรรม
- หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ. (2551, 17 พฤศจิกายน). เปลี่ยนผ่านกลาง "วิกฤต" จับตาทิศทางใหม่ CSR ในเวอร์ชัน 2.0. *ประชาชาติธุรกิจ*.
- Astin, H. S. (1996). Leadership for social change. *About Campus*, 1(3), 4-10.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-optition*. New York: Currency Doubleday.
- Canton, J. (2006). *The Extreme Future*. New York: Dutton.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, (July-August).
- Chahoud, T, Kneller, M., Krahl, K., Rieken, J., Riffler, V. & Wending, J. (2011). *Corporate Social Responsibility (CSR) and Black Economic Empowerment (BEE) in South Africa: A Case Study of German Transnational Corporations*. Bonn: German Development Institute.
- Engeseth, S. (2006). *One: A Consumer Revolution for Business*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. (2011). *Corporate Social Responsibility from a Development Policy Perspective*. Berlin, Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development.
- Grantham, C. & Carr, J. (2002). *Consume Evolution*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harrison, R., Newholm, T. & Shaw, D. (Eds.). (2005). *The Ethical Consumer*. London Sage.
- Ismail, M. (2009). Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: An International Perspective. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 199-209.
- Jamali, D. (2007). The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries. *Business and Society Review*. 112(1), 1-27.
- Jamali, D. (2011). *Corporate Social Responsibility for Social Development in Arab States*. Beirut, Lebanon: UNESCO.
- Kotler, P. & Nancy, L. (2005). *Corporate Social Responsibility*. New York: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. & Nancy, L. (2009). *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State*. New York: The Free Press.
- Ohmae, K. (2005). *The Next Global Stage*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Porter, M. E. & K, Mark R.. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C. K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier* (2nd ed.). Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Sorensen, M. H. & Peitersen, N. (2007). *CSR 2.0*. Retrived May, 1, 2015, from [www.Actics.com](http://www.Actics.com)
- Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Visser, W. (2008). *CRS2.0: The New Era of Corporate Sustainability and Responsibility*, CSR Inspiration Series, No.1.
- Waldman, D. A. (2007). Best Practices in Leading at Strategic Levels: A Social Responsibility Perspective. In J. A. Conger & R. E. Riggio (Eds), *The Practice of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.