



Socially responsible business practices

Community volunteering

Corporate philanthropy

Corporate social marketing

Cause-related marketing

Cause promotion

- 6 Socially responsible business practices
- 5 Community volunteering
- 4 Corporate philanthropy
- 3 Corporate social marketing
- 2 Cause-related marketing
- 1 Cause promotion

GOOD WORKS!

การบริหารการตลาดและองค์กรยุคใหม่
เพื่อโลกสดใส เพิ่มกำไรและความสำเร็จ

PHILIP KOTLER

DAVID HESSEKIEL & NANCY R. LEE

ณงลักษณ์ จารุวัฒน์ แปล

GOOD WORKS!

การบริหารการตลาดและองค์กรยุคใหม่
เพื่อโลกสดใส เพิ่มกำไรและความสำเร็จ

PHILIP KOTLER

DAVID HESSEKIEL & NANCY R. LEE



Good Works!

การบริหารการตลาดและองค์กรยุคใหม่ เพื่อโลกสดใส เพิ่มกำไรและความสำเร็จ

ฟิลิป คอตเลอร์, เดวิด เฮสซิคิล และแนนซี อาร์ ลี : เขียน

นางลักษณ์ จารุวัฒน์ : แปล

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-515-328-7

พิมพ์ครั้งแรก มกราคม 2556

Thai language translation copyright © 2013 by Nation International Edutainment Public Company Limited

Copyright © 2012 by Philip Kotler, David Hessekiel, and Nancy R. Lee.

Authorized translation from English language edition published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved.

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

คอตเลอร์, ฟิลิป.

การบริหารการตลาดและองค์กรยุคใหม่ เพื่อโลกสดใส เพิ่มกำไรและความสำเร็จ

แปลมาจาก Good Works!._ กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์ 2556.

384 หน้า.

1.การตลาด 2.การบริหารองค์กร I. เฮสซิคิล, เดวิด, ผู้แต่งร่วม. II. ลี,แนนซี อาร์, ผู้แต่งร่วม. III. นางลักษณ์ จารุวัฒน์, ผู้แปล. III. ชื่อเรื่อง. 658.8

ISBN 978-616-515-328-7

เจ้าของผู้พิมพ์โฆษณา

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ประธานกรรมการบริษัท สุทธิชัย ใหญ่

กรรมการผู้อำนวยการ ศิวะพร ชมสุวรรณ

บรรณาธิการบริหาร ดร.วงศ์สิริ สังขวาลี มียาจิ

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ รุติกานต์ อนุโอฬาร

ผู้ช่วยบรรณาธิการอาวุโส/บรรณาธิการเล่ม จิรายุทธ ประเจิดหล้า

ปก/รูปเล่ม วรเทพ เสริมธนะพัฒนกุล

กราฟิก ภูษณา แก้วประเสริฐ

พิสูจน์อักษร พรวิมล สุพัฒน์กิจกุล

ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด สมศักดิ์ ใจข้า

ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด ตริเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

ฝ่ายการตลาด นันทวัน อรุณนิมิตกุล

ฝ่ายขาย ธนิดา พึ่งเจริญ หัสณัย จิบบอห์ วาญณี สุพรรณसार ชีระยุทธ คำมอญ มนต์ศรัณย์ พลใหม่ จารุวรรณ นาคบำรุง

ภาณุภูมิ ยืนดี ฐานรัตน์ จันทร์นุ่น ภพพร เพชรดี

สำนักงาน เลขที่ 1858/123-124 ชั้น 29 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2338-3694-6 โทรสาร 0-2338-3986,

www.nationbook.com, nationbook.tarad.com, www.twitter.com/Nation_Books, www.facebook.com/NationBooksFanPage

พิมพ์ที่ บริษัท ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 167/5 หมู่ 4 ถนนบางนา-ตราด กม.29.5 ตำบลบางบ่อ อำเภอบางบ่อ

จังหวัดสมุทรปราการ 10560 โทรศัพท์ 0-2313-4405-6 โทรสาร 0-2313-4445

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) อาคารทีซีไอเอฟ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา

เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222, 0-2739-8000 โทรสาร 0-2739-8356-9, www.se-ed.com

ราคา 295 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2556 โดย บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ห้ามลอกเลียนแบบส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการจับเกิน ถ่ายทอด ไม่ว่ารูปแบบหรือวิธีการใดๆ ด้วยกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต

หากพบหนังสือมีปัญหาน้ำหนัก หน้ากลับ หน้าซ้ำ หรือหน้าหาย สามารถขอเปลี่ยนใหม่ได้จากร้านท่านซื้อ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

คำนำสำนักพิมพ์

ในอดีตภารกิจสำคัญขององค์กรธุรกิจคือ การสร้างกำไรเพียงอย่างเดียว ทว่าตลอด 40 ปีที่ผ่านมา สถานการณ์ดังกล่าวค่อยๆ เปลี่ยนไป ปัจจุบันองค์กรธุรกิจชั้นนำหลายแห่งได้เปลี่ยนแนวทางดำเนินธุรกิจให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น เข้ามามีบทบาทในชุมชนมากขึ้น สละเวลาและทรัพยากรมาช่วยเหลือสังคมมากยิ่งขึ้น หลายแห่งเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์การทำงานตอบสนองสังคมจาก “ให้เพราะต้องให้” มาเป็น “การให้เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร” ด้านผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญและทัศนคติในการช่วยเหลือสังคมและทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์มากขึ้นเช่นกัน

แม้องค์กรธุรกิจจะหันมาทำกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้น แต่เชื่อว่าองค์กรที่มีเจตนาดีจะประสบความสำเร็จเสมอไป บางแห่งสามารถทำกำไรพร้อมกับสร้างภาพลักษณ์ที่ดีได้ แต่มีจำนวนไม่น้อยที่ยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าทำเพราะหวัง “สร้างภาพ”

อย่างไรก็ตาม ผลวิจัยในระดับโลกได้ชี้ให้เห็นแล้วว่า การทำกิจกรรมเพื่อสังคมช่วยให้บริษัทบรรลุผลทางธุรกิจ เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดสูงขึ้น ตำแหน่งแบรนด์ชัดเจนขึ้น ภาพลักษณ์ขององค์กรหรือของแบรนด์ดีขึ้น ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน และพนักงานอยากทำงานกับบริษัทมากขึ้น เป็นต้น

ในหนังสือ *Good Works!* เล่มนี้ ฟิลิป คอตเลอร์ ปรมาจารย์ชั้นนำระดับโลกด้านการตลาด เดวิด เฮสซิคิล และ แนนซี อาร์ ลี ได้แบ่งกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ออกเป็น 6 ประเภท หรือ 6 วิธีทำดี เพื่อธุรกิจดี ได้แก่

- การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (cause promotion)
- การตลาดอิงกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (cause-related marketing)

- การตลาดเพื่อสังคมโดยองค์กรธุรกิจ (corporate social marketing)
- การบริจาคเพื่อการกุศลโดยองค์กรธุรกิจ (corporate philanthropy)
- กิจกรรมพนักงานจิตอาสา (workforce volunteering)
- การประกอบธุรกิจด้วยวิธีที่รับผิดชอบต่อสังคม (socially responsible business practices)

Good Works! แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมเพื่อสังคมมีที่ประเภท อะไรบ้าง มีลักษณะเฉพาะ ประโยชน์ที่ได้รับ และข้อพึงระวังอะไร นอกจากนี้ยังแนะนำวิธีวางแผนงานและการนำไปปฏิบัติให้ได้ผล กิจกรรมประเภทไหนเหมาะกับสถานการณ์อะไร บังคับความสำเร็จ พร้อมด้วยตัวอย่างและกรณีศึกษาจากบริษัทชั้นนำระดับโลกเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และเกิดแรงบันดาลใจที่จะนำไอเดียเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน เพื่อประโยชน์แก่ธุรกิจและสร้างสรรค์สังคมให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ *Good Works!* ยังเสนอวิธีเลือกประเด็นปัญหาสังคมที่จะรณรงค์ และประเภทกิจกรรมเพื่อสังคมที่เหมาะสมกับธุรกิจ/สินค้า/บริการ และพนักงานของบริษัท ไปจนถึงการประเมินผลการดำเนินงานทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท และผลกระทบที่เกิดขึ้นในสังคม

ด้วยเหตุนี้ *Good Works!* จึงเหมาะสำหรับผู้บริหารบริษัท ผู้ประกอบการธุรกิจที่ต้องการสร้างกำไรไปพร้อม ๆ กับการใส่ใจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และยังมีเนื้อหาหลายอย่างที่อาจเป็นประโยชน์แก่องค์กรไม่ว่าผลกำไรและหน่วยงานในภาครัฐอีกด้วย เพราะองค์กรเหล่านั้นต่างต้องการความช่วยเหลือและพันธมิตรจากภาคเอกชนมาช่วยผลักดันการทำงานตามพันธกิจของตน

Good Works! เป็นหนังสือที่จะพิสูจน์ให้คุณเห็นว่า องค์กรธุรกิจสามารถสร้างโลกให้สดใสไปพร้อมกับการสร้างกำไร

ด้วยความปรารถนาดี

เนชั่นบิซเนส

สารบัญ

คำขอบคุณ	vii
ตอนที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 1 เจตนาดีอย่างเดียวยังไม่พอ: บ้างสำเร็จ บ้างล้มเหลว	5
บทที่ 2 6 วิธีทำดีเพื่อธุรกิจดี	35
ตอนที่ 2 กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงการตลาด: เพิ่มยอดขาย เชิญชวนให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วม	71
บทที่ 3 ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์: เชิญชวนผู้บริโภคร่วมทำดีกับบริษัท	73
บทที่ 4 การตลาดอิงกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์: ช่วยเหลือโดย บริจาครายได้จากการขายสินค้าและกิจกรรมของผู้บริโภค	125
บทที่ 5 การตลาดเพื่อสังคมโดยองค์กรธุรกิจ: ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	169

ตอนที่ 3	กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงองค์กร: แสดงและส่งเสริมวัตถุประสงค์และค่านิยมองค์กร	209
บทที่ 6	การบริจาคเพื่อการกุศลโดยองค์กรธุรกิจ: ให้ความช่วยเหลือโดยตรง	211
บทที่ 7	จิตอาสาเพื่อชุมชน: พนักงานสละเวลาและความสามารถเพื่อชุมชน	237
บทที่ 8	ประกอบธุรกิจด้วยวิธีที่รับผิดชอบต่อสังคม: เปลี่ยนวิธีประกอบธุรกิจอย่างไรให้สังคมได้ประโยชน์	263
ตอนที่ 4	ปฏิบัติการเชิงรุก และเชิงรับ	293
บทที่ 9	แนวทางเลือกประเด็นปัญหาสังคมเพื่อการณรงค์	295
บทที่ 10	แนวทางเลือกประเภทกิจกรรมเพื่อสังคม	305
บทที่ 11	พัฒนาแผนงานกิจกรรมเพื่อสังคม	313
บทที่ 12	ประเมินผล	321
บทที่ 13	สรุปแนวทางปฏิบัติที่ดี	329
บทที่ 14	ทำดีให้ตาย ไม่วายถูกประณาม: รับมือนักวิจารณ์และคนมองโลกแง่ร้ายอย่างไร	337
ตอนที่ 5	สำหรับหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรไม่แสวงผลกำไร	351
บทที่ 15	คำแนะนำ 10 ประการ: พิชิตเงินทุน และการสนับสนุนจากภาคธุรกิจด้วยแนวทางการตลาด	353

คำขอบคุณ

ผู้เขียนขอขอบคุณบริษัท องค์กร มูลนิธิ และบุคคลที่มีรายชื่อต่อไปนี้
ที่ทำให้เกียรติแบ่งปันเรื่องราวและแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคม
เชิงการตลาดและเชิงองค์กร (marketing and corporate social
initiatives) และสละเวลาเพื่อกรอกแบบสอบถาม หรือกับเพื่อนร่วมงานและ
พันธมิตรที่ร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคม รวมทั้งค้นคว้าจากแฟ้มข้อมูลในอดีต และ
ตรวจสอบต้นฉบับหนังสือเล่มนี้

Allstate: เคธ ไฮลคราฟท์, เอมีลี พูคาลา

Avon Products: ซูซาน อาร์โนลด์-เฮนีย์

Best Buy: เคลลี โกรเลอร์

The Boston Beer Company: มิเชล ซัลลิแวน

Cause Consulting: มาร์ค เฟลด์แมน, ริชา เซอร์แมน

Chipotle Mexican Grill: คริส อาร์โนลด์

Church & Dwight Co.: สเตซี เฟลด์แมน

Clorox: เดวิด เคลลีส

Coca-Cola: เอฟริล จอร์แดน

Comic Relief: แอนน์-เซซิล เบิร์ทเธีย

Corporate Culture: จอห์น ดรัมมอนด์, เดฟ โธมัส

Cone Communications: เคิร์ก ไบดา, วิทนี เดลีย์, อลิสัน ดาซิลวา,
ซาร่าห์ เคอร์เคียน

ConAgra Food: โครี รีด

Do Good, Make Money: ลอรา พร็อบสท์

Edelman: แครอล โคน, เอมี แคลฟส์, แอน คลาร์ค

Energizer: แฮเรียต บลิคเคนสตาฟ (Blick + Staff Communications)

Farmers Insurance: ชาร์ลส บราวน์, โรเจอร์ แดเนียล, ดอริส ดันน์,
จอช กรูปี

FedEx: จูเลีย ชิคอสกี, ฟิลิป แบล็คเคิร์ต

Food Network: แคธี อัลซ, คริสทีน เคชเชวิช, ลีอาร์ เลสโค, อีริกา สเลวิน

General Mills: เบร็ต มอร์ส, แซค รูเดอร์แมน

IBM: สแตน ลิเทา

Johnson & Johnson: แอนเดรีย ฮิคแฮม

Kraft Foods: สตีเฟน คริส

Levi's: ซาร่าห์ ยัง, ซาร่าห์ แอนเดอร์สัน

Macmillan Cancer Support: แคตยา โบโรวสกี, ฟรานเชสกา อินโซล

Macy's: ฮอลลี โธมัส

March of Dimes: แซด รอยัล-ปาสโค

Marks & Spencer: ริชาร์ด กิลลิส

Mars Petcare US: ลิซา แคมป์เบลล์, เมลิสสา มาร์เทลโลตี

Miron Construction: คริสเทน นาอีโมลิ
MSL GROUP Americas: แอนน์ เอียฮาร์ด
Monterey Bay Aquarium: เคน ปีเตอร์สัน
Nike: จิลล์ แชนเกอร์, เทสซา เซเยอร์ส
OneSight: เกร็ก แฮร์
Park and Company: พาร์ค ฮาวเวลล์, ฮอลลี ลิม
Patagonia: มาร์ค ซิมิฮารา, บิล คลิน
Pearson Foundation: มาร์ค ไนเคอร์
Pepsico: แอนเดรีย แคนนาบาล, แอนนามาเรีย อีราซาบาล
PetSmart Charities: ซูซานนา เดลลา แมดดาเลนา
Pfizer: เรย์ ครินส์, เจนนิเฟอร์ โคเคล, ปีเตอร์ ชาง
Phillips Wyatt Knowlton: ลิซา ไวแอตต์ โนลตัน
Procter & Gamble: แคโรไลน์ โบโซเนต, นาดา ดูกาส, จูโลย์ อิง
Recharge: ดัค แบมฟอร์ด
Said Business School, University of Oxford: ลินดา สก็อต
Sainsbury's Supermarkets: แจ็ค ซาไฮตา
Seattle Children's Hospital: ลอรา ทัฟท์
Sellen Construction: ท็อดด์ ลี, เดฟ สคัลโซ
Share Our Strength: เทเรซา เบิร์ทตัน, คริสตี เฟลลิง, แคเธอรีน พูโซ
Starbucks: เบน แพ็คคาร์ด, แอนนา เคคอส, เบธ แบคเกลีย์
Subaru of America: ไบรอัน จอห์นสัน
SUBWAY: ซินดี้ การ์ราสกีลาส, เลส วินแกรม
Target: ชารห์ แบคเคน, ลิซ เบรนนอฟเฟอร์, เลย์ซา วอร์ด
TELUS: จิลล์ ชนาร์, ทริชชา แทมเบลลินี

TOMS Shoes: แอลลีย์ โดมิงเกซ

U.S. Fish & Wildlife: โจ สตารินแซค

UNICEF: ลอรา เดอ ซานติส

V/Line: ลินดา เบรนแนน

Western Union: ทัลยา บอช

Whole Foods: แอลลีย์ ฮอว์คินส์, แคร์รี บราวน์สไตน์

I

บทนำ

จินตนาการถึงสิ่งที่ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ได้เป็นเครื่องรับประกันว่าบริษัทของคุณจะได้ชัยชนะในสมรภูมิธุรกิจเสมอไป แต่กว่า 30 ปีที่ผ่านมา มีหลายบริษัทได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าสามารถสร้างโลกให้สดใสไปพร้อมๆ กับสร้างกำไรให้ธุรกิจ ประสบการณ์ยังสอนให้รู้ด้วยว่า การทำกิจกรรมตอบแทนสังคมต้องใช้ทั้งความรู้ ความมุ่งมั่น และขันแข็งในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นบริษัทของคุณจะเป็นยักษ์ใหญ่ระดับ Fortune 500 หรือเพิ่งเริ่มก่อตั้ง การทำธุรกิจให้ได้กำไรและสามารถจ่ายปันผลคืนให้แก่สังคม เป็นภารกิจที่ละเอียดอ่อนและต้องทำอย่างสมดุล นักธุรกิจหลายคนเห็นว่ามันเป็นช่วงเวลาการทำงานที่มีคุณค่าและน่าพึงพอใจยิ่งช่วงหนึ่งในชีวิต

ถ้าคุณกำลังอ่านบทนำของหนังสือเล่มนี้ มีโอกาสเป็นไปได้สูงที่คุณกำลังทำงานอยู่ในฝ่ายที่รับผิดชอบ

งานด้านชุมชนสัมพันธ์ สื่อสารองค์กร ประชาสัมพันธ์ องค์กรสัมพันธ์ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือซีเอสอาร์ของบริษัท คุณอาจเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาดหรือผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ที่ต้องรับผิดชอบงานบริจาคเพื่อการกุศล หรือบริหารมูลนิธิของบริษัท เป็นไปได้เหมือนกันที่คุณอาจทำงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านการตลาด ประชาสัมพันธ์ และองค์กรสัมพันธ์ ซึ่งลูกค้าต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการทำกิจกรรมเพื่อสังคม คุณอาจเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทใหม่ หรือเป็นซีโอของธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน

ถ้าคุณรับผิดชอบงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่กล่าวมา เป็นไปได้ที่คุณอาจรู้สึกท้อแท้หรือถูกกดดันจากความต้องการและความคาดหวังจากหลายฝ่ายในเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม บางทีคุณอาจกำลังตัดสินใจเลือกประเด็นปัญหาสังคมเพื่อรณรงค์ หรือกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ที่บริษัทควรสนับสนุน (หรือควรปฏิเสธ) คุณอาจกำลังคัดเลือกองค์กรไม่แสวงผลกำไรที่จะติดต่อมาเป็นพันธมิตร และพิจารณารายละเอียดข้อตกลงว่าควรให้ความร่วมมือในลักษณะใด หรือสนับสนุนด้านการเงินอย่างไร บางทีคุณอาจกำลังเหนื่อยกับการขายไอเดียเพื่อโน้มน้าวให้ผู้บริหารหรือพนักงานภายในบริษัทเห็นคล้อยตาม พยายามประมาณการผลลัพธ์ให้น่าสนใจและเกิดขึ้นได้จริง และขอความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัทเพื่อให้โครงการเกิดขึ้นและเดินหน้าได้ หรือบางทีคุณอาจกำลังถูกตั้งคำถามว่า เงินและทรัพยากรต่างๆ ที่ลงทุนสนับสนุนโครงการไปเมื่อปีที่แล้ว ให้ผลตอบแทนอะไรบ้าง

ถ้าคุณรู้สึกว่าปัญหาเหล่านี้ฟังดูคุ้นๆ หนังสือเล่มนี้ก็เป็นหนังสือที่เขียนขึ้นมาเพื่อคุณ เรารวบรวมเรื่องราวและคำแนะนำจากเพื่อนร่วมอาชีพซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทชั้นนำอย่าง Allstate, Johnson & Johnson, Levi Strauss & Co., Marks & Spencer, Patagonia, PepsiCo, Starbucks, Subaru, TELUS และ TOMS เกี่ยวกับวิธีทำดีให้ได้ผลดีที่สุดทั้งกับธุรกิจของคุณและเพื่อสังคม

ประสบการณ์นานหลายปีและการศึกษาวิจัยนานหลายเดือน ยิ่งทำให้เราเชื่อว่าธุรกิจดีได้ด้วยการทำดี (doing well by doing good) ไม่ได้เป็นแค่คำพูดหวานหู บริษัทที่ทุ่มเททำกิจกรรมตอบแทนสังคมอย่างได้ผลสามารถสร้างโลกให้สดใสไปพร้อมๆ กับการสร้างกำไรให้ธุรกิจได้จริงๆ

แม้หนังสือเล่มนี้จะเหมาะสำหรับผู้ที่ทำงานในบริษัทเอกชน แต่เนื้อหาหลายอย่างอาจเป็นประโยชน์แก่องค์กรไม่แสวงผลกำไรและหน่วยงานในภาครัฐที่ต้องการหาพันธมิตรและความช่วยเหลือจากภาคเอกชน มาช่วยผลักดันการทำงานตามพันธกิจของตน เปิดโอกาสให้คุณทราบความต้องการ และความปรารถนาของบริษัท เตรียมความพร้อมให้คุณตัดสินใจได้ว่า บริษัทไหนคือบริษัทที่คุณควรทบทวนขอความช่วยเหลือ และควรทำอย่างไรในการติดต่อบริษัทเหล่านั้น บทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ยังมีคำแนะนำที่จะช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างพันธมิตรกับบริษัทในภาคเอกชนด้วย

ผู้เขียนหวังว่าเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้จะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรธุรกิจ สามารถเลือกประเด็นปัญหาสังคมเพื่อการรณรงค์ที่เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทมากที่สุด ได้พันธมิตรร่วมโครงการที่ดีที่สุด และเลือกกิจกรรมเพื่อสังคมที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เราอยากมีส่วนช่วยให้คุณประสบความสำเร็จในการโน้มน้าวเพื่อนพนักงานให้เห็นความสำคัญ และเป็นแรงบันดาลใจให้คุณพัฒนากิจกรรมตอบแทนสังคมที่ควรค่าแก่การศึกษาต่อไปในอนาคต และเหนือสิ่งอื่นใด เราหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณสามารถรายงานข่าวดีทั้งในส่วนที่เกิดขึ้นกับธุรกิจของบริษัท และกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ที่บริษัทรณรงค์

1

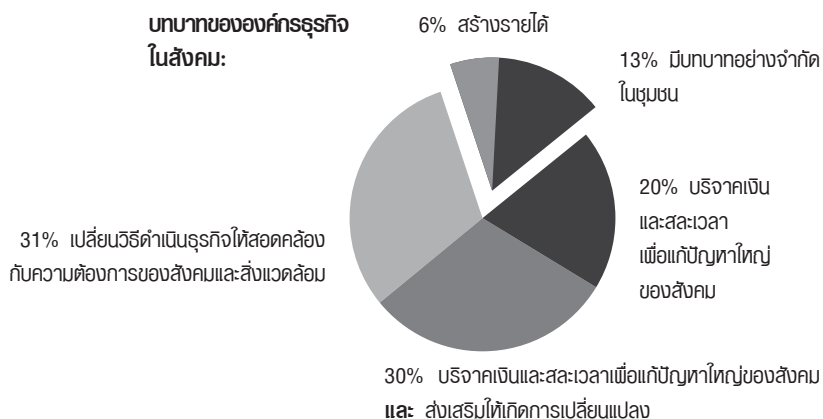
เจตนาตัวอย่างเดียว ยังไม่พอ: บ้างสำเร็จ บ้างล้มเหลว

เมื่อเราหลุดพ้นจากความวุ่นวายที่เผชิญอยู่นี้ คำพูดที่ว่าองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องยืนหยัดเพื่อบางสิ่งบางอย่าง ต้องรับผิดชอบต่อสิ่งอื่นนอกเหนือจากเรื่องเงิน จะยังมีความหมายลึกซึ้งขึ้น

- เจฟฟรีย์ เอ็มเมลท์ ประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร General Electric กล่าวในการประชุมองค์กรธุรกิจเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม พฤศจิกายน 2008

มิลตัน ฟรีดแมน ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์ ได้เขียนบรรยายไว้ในบทความที่ได้รับการอ้างอิงถึงบ่อยๆ ชื่อ *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* ซึ่งเผยแพร่ในปี 1970 ว่า ผู้นำธุรกิจ “ไม่มีความรับผิดชอบต่ออื่นใด นอกจากการสร้างผลกำไรให้มากที่สุดแก่ผู้ถือหุ้น” อีก 40 ปีต่อมา คำประกาศเจตนารมณ์ของผู้นำธุรกิจชั้นนำอย่าง เจฟฟรีย์ เอ็มเมลท์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร General Electric ที่ยกมาข้างต้น และผลสำรวจความคิดเห็นของประชาชนทั่วไปชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ฟรีดแมนบรรยายไว้นั้นห่างไกล

จากความเห็นของคนส่วนใหญ่ ผลการสำรวจทัศนคติของผู้บริโภคใน 10 ประเทศทั่วโลกที่ Cone Communications (บริษัทที่ปรึกษาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ชั้นนำแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา – ผู้แปล) จัดทำขึ้นเมื่อปี 2011 เผยว่า มีเพียง 6% เท่านั้นที่เห็นด้วยกับหลักการที่ว่า บทบาทของธุรกิจในการสังคมมีเพียงอย่างเดียว คือ “สร้างรายได้” (ดูภาพประกอบ 1.1)



ภาพประกอบ 1.1 Cone/Echo Global CR Opportunity Study สำรวจทัศนคติผู้บริโภคใน 10 ประเทศทั่วโลกในปี 2011 พบว่าผู้บริโภคส่วนใหญ่เชื่อว่า นอกจากภารกิจในการสร้างกำไรแล้ว องค์กรธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

เมื่อไม่นานมานี้ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ และ มาร์ค อาร์ เครเมอร์ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แสดงทัศนะในเชิงแย้งว่า องค์กรธุรกิจต้องมีความคิดเรื่อง “ค่านิยมร่วม” (*shared value*) ที่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาและสร้างประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจเพื่อ “เสริมสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจในวิธีที่จะช่วยสร้างคุณค่าแก่สังคม ด้วยการร่วมแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของสังคม” ทั้งสองวิจารณ์ว่าบริษัทส่วนใหญ่ “ยังยึดติดกับแนวคิดเรื่อง ‘ความรับผิดชอบต่อสังคม’ ที่มองปัญหาสังคมเป็นแค่เปลือก ไม่ใช่แก่นแท้”

คุณไม่จำเป็นต้องเป็นสาวกของฟรีดแมน พอร์เตอร์ หรือเครเมอร์ ก็คงมองออกและเห็นด้วยว่า กิจกรรมบางอย่างที่กระทำโดยอ้างว่าเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เป็นสิ่งที่คิดทำกันอย่างลวกๆ และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ธุรกิจหรือประเด็นสังคมที่รณรงค์เลย การคิด สร้าง ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลกิจกรรมทางการตลาด ตลอดจนโครงการต่างๆ ที่บริษัทกระทำเพื่อประโยชน์ของสังคมเป็นภารกิจที่ทำทนายผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ให้หนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือปฏิบัติที่จะช่วยให้ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจที่มีการกึกในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด สามารถกำหนดนโยบายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อประโยชน์ขององค์กรและชุมชน

ผู้เขียนแบ่งกิจกรรมเพื่อสังคมเชิงการตลาดและเชิงองค์กร (*marketing and corporate social initiatives*) ออกเป็น 6 ประเภท และให้ทัศนะจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับจุดเด่นจุดด้อยของกิจกรรมแต่ละประเภท โดยวิเคราะห์ให้เห็นประโยชน์ที่สังคมและองค์กรธุรกิจจะได้รับ กิจกรรมเหล่านี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นกลุ่มที่เน้นการตลาด ได้แก่ การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (*cause promotion*) การตลาดอิงกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (*cause-related marketing*) และการตลาดเพื่อสังคมโดยองค์กรธุรกิจ (*corporate social marketing*) กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มที่เน้นการส่งเสริมและแสดงออกถึงวัตถุประสงค์และค่านิยมองค์กร เช่น การบริจาคเพื่อการกุศลโดยองค์กรธุรกิจ (*corporate philanthropy*) กิจกรรมพนักงานจิตอาสา (*workforce volunteering*) และการประกอบธุรกิจด้วยวิธีที่รับผิดชอบต่อสังคม (*socially responsible business practices*) บทที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้จะกล่าวถึงภาพรวมของกิจกรรมเพื่อสังคมทั้ง 6 ประเภท ตามด้วยคำอธิบายอย่างละเอียด เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่า ในทางปฏิบัติ โครงการเพื่อสังคมที่แต่ละบริษัทจัดทำ มักมีลักษณะผสมผสานกิจกรรมหลายๆ ประเภทเข้าด้วยกัน)

จากนั้น ผู้เขียนจะแนะนำแนวทางปฏิบัติสำหรับบริษัทในการเลือกประเด็นสังคมที่ต้องการสนับสนุน การเลือกวิธีดำเนินงานที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่ตัวองค์กร และประเด็นสังคมที่เลือกไว้ การพัฒนาแผนดำเนินงานตลอดไปจนถึงการประเมินผลโครงการ

เนื้อหาในบทแรกจะเน้นการปูพื้นฐานความรู้ความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจรายละเอียดในส่วนอื่นๆ ของหนังสือ ผู้เขียนจะแสดงให้เห็นแนวโน้มและข้อมูลทางสถิติที่บ่งชี้ว่า ภาคธุรกิจให้ความสำคัญต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น อธิบายปัจจัยต่างๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีส่วนเร่งให้เกิดแนวโน้มดังกล่าว รวมทั้งสรุปให้เห็นถึงอุปสรรคและเสียงวิพากษ์วิจารณ์ที่บริษัทซึ่งพยายามทำดีเพื่อสังคมกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้

อะไรที่เรียกว่า “ดี”

จากเว็บไซต์ของบริษัทขนาดใหญ่ระดับ Fortune 500 หลายแห่ง เราจะเห็นคำศัพท์ที่ใช้เรียกการดำเนินกิจกรรม “ดีๆ” ขององค์กรหลายต่อหลายคำ เช่น *corporate social responsibility, corporate citizenship, corporate philanthropy, corporate giving, corporate community involvement, community relations, community affairs, community development, corporate responsibility, global citizenship* และ *corporate social marketing*

เพื่ออธิบายเนื้อหาและการนำแนวทางปฏิบัติที่ดีในหนังสือเล่มนี้ไปประยุกต์ใช้ ผู้เขียนขอเลือกใช้คำว่า *corporate social responsibility* โดยให้ความจำกัดความ ดังนี้

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยองค์กรธุรกิจ (*corporate social responsibility: CSR*) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการกินดีอยู่ดี

ของชุมชน ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างมีวิจารณญาณ และจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อให้ความช่วยเหลือ

คำจำกัดความนี้ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่เป็นผลจากการใช้ *วิจารณญาณ (discretionary)* พิจารณาและตัดสินใจกระทำด้วยตนเอง ไม่ใช่การปฏิบัติตามข้อบังคับทางกฎหมาย ข้อควรปฏิบัติทางศีลธรรมหรือจริยธรรม หรือแม้แต่ความคาดหวังใดๆ ผู้เขียนหมายถึงความมุ่งมั่นที่เกิดจากความสมัครใจขององค์กรธุรกิจนั้นๆ ซึ่งตัดสินใจเลือก ดำเนินการ และสนับสนุนสิ่งที่ตนเห็นว่าดี การจะได้ชื่อว่าเป็นองค์กรธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม บริษัทจะต้องแสดงให้เห็นด้วยการกระทำผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การประกอบธุรกิจด้วยวิธีการใหม่ และ/หรือ การให้ความช่วยเหลือ ซึ่งอาจเป็นเงินหรือไม่ใช่เงินก็ได้ *การกินดีอยู่ดีของชุมชน (community well-being)* หมายรวมถึง สภาพความเป็นอยู่ของผู้คน ตลอดจนปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมของชุมชนในระดับท้องถิ่นไปจนถึงชุมชนโลก ทั้งในเชิงภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ อุปสรรค ความหวัง และปัจจัยอื่นๆ

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอใช้คำว่า *marketing and corporate social initiatives* เพื่ออธิบายถึงกิจกรรมและความพยายามใดๆ ที่บริษัทจัดขึ้นภายใต้แนวคิดเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยให้คำจำกัดความ ดังนี้

กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงการตลาดและเชิงองค์กร (marketing and corporate social initiatives) หมายถึง กิจกรรมสำคัญที่องค์กรธุรกิจจัดทำขึ้น เพื่อสร้างเสริมสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม สร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจ และบรรลุเจตนารมณ์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

กิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (cause) ที่มักได้รับการสนับสนุน ได้แก่

กิจกรรมเพื่อพัฒนาสุขภาพอนามัยของชุมชน (เช่น การป้องกันเอดส์ การตรวจมะเร็งเต้านมในระยะเริ่มแรก การฉีดวัคซีนป้องกันโรคตามกำหนดเวลา) การเสริมสร้างความปลอดภัย (เช่น การรณรงค์เพื่อการขับถ่ายอย่างปลอดภัย การป้องกันอาชญากรรม การใช้กฎระเบียบเพื่อความปลอดภัยในการใช้รถ) การพัฒนาการศึกษา (เช่น การรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือ การบริจาคคอมพิวเตอร์ให้โรงเรียน การศึกษาสำหรับเด็กพิเศษ) การส่งเสริมการจ้างงาน (เช่น การจัดโครงการฝึกอาชีพ แนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการจ้างงาน การเลือกทำเลสร้างโรงงานที่เหมาะสม) การอนุรักษ์สภาพแวดล้อม (เช่น การรีไซเคิล การเลิกใช้สารเคมีที่มีอันตราย การลดปริมาณขยะที่เกิดจากบรรจุภัณฑ์) การพัฒนาเศรษฐกิจและชุมชน (เช่น การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำเพื่อซื้อที่อยู่อาศัย การให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการ) และการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (เช่น การจัดหาความหิวโหย การจัดหาที่อยู่ให้ผู้ไร้บ้าน การพิทักษ์สิทธิของสัตว์ การส่งเสริมให้มีการใช้สิทธิ์ออกเสียง การรณรงค์ต่อต้านความไม่เท่าเทียมกันในสังคม เป็นต้น)

องค์กรธุรกิจอาจให้ความช่วยเหลือได้หลายรูปแบบ เช่น บริจาคเงิน (cash contributions) ให้ทุนสนับสนุน (grants) เป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม (promotional sponsorships) ถ่ายทอดความรู้ความชำนาญ ให้ความช่วยเหลือในรูปแบบสิ่งของ (บริจาคสินค้าหรืออุปกรณ์ อาทิ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ หรือให้บริการโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เช่น ช่วยพิมพ์สื่อสนับสนุนโครงการ) สนับสนุนด้านสื่อเผยแพร่ จัดโครงการพนักงานจิตอาสา และให้ใช้ช่องทางจัดจำหน่ายของตน เป็นต้น การบริจาคเงินช่วยเหลืออาจเป็นการบริจาคตรงจากบริษัท หรือผ่านมูลนิธิที่บริษัทจัดตั้งขึ้นก็ได้

นอกจากนี้ บริษัทอาจเป็นผู้ริเริ่มและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมด้วยตนเอง (เช่น โครงการ Tide Loads of Hope ที่บริษัท Procter & Gamble จัดส่งหน่วยซักผ้าเคลื่อนที่ไปให้บริการแก่ผู้ได้รับความเดือดร้อนจากภัยพิบัติ) หรือร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ (เช่น Food Network สนับสนุน Share Our Strength

องค์กรรณรงค์ยับยั้งความทวิโหยในเด็กอเมริกัน ด้วยการช่วยเผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์เพื่อสาธารณประโยชน์) กิจกรรมเพื่อสังคมที่จัดขึ้นอาจคิดและดำเนินงานโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในบริษัท หรือโดยคณะทำงานที่ประกอบด้วยพนักงานจากหลายๆ ฝ่ายภายในบริษัทก็ได้

แนวโน้มเป็นอย่างไร

เมื่อ 10 ปีที่แล้ว มีสัญญาณแสดงให้เห็นว่าภาคธุรกิจเพิ่มบช่วยเหลือ และลงทุนในการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์มากขึ้น มีการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในรายงานประจำปีของบริษัทมากขึ้น มีการกำหนดบรรทัดฐานทางสังคมให้ภาคธุรกิจถือปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายจากการให้เพราะต้องให้ ไปเป็นการให้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

มีการให้มากขึ้น

ผลการศึกษาเรื่องการให้ความช่วยเหลือในประเทศสหรัฐอเมริกาที่จัดทำในปี 2011 (The Giving USA 2011 Study) ระบุว่า แม้ในช่วงที่เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปี 2010 ยอดเงินบริจาคและความช่วยเหลือในรูปแบบอื่นของบริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกากลับเพิ่มขึ้น 10.6% คิดเป็นมูลค่าทั้งสิ้น 15.29 พันล้านเหรียญสหรัฐ (ซึ่งรวมเงินสนับสนุน 4.7 พันล้านเหรียญสหรัฐ และสิ่งของที่บริจาคโดยมูลนิธิที่ก่อตั้งโดยบริษัท) ขณะที่ผลสำรวจประจำปีของคณะกรรมการส่งเสริมการบริจาคเพื่อการกุศลโดยกลุ่มองค์กรในภาคธุรกิจ (Committee Encouraging Corporate Philanthropy) เปิดเผยว่า สองในสามของบริษัทที่ร่วมแสดงความคิดเห็น ได้เพิ่มงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมคิดเป็นมูลค่าสูงขึ้นในปี 2010 เมื่อเทียบกับปี 2009

นักวิเคราะห์ได้รายงานใน IEG Sponsorship Report ว่า ในปี 2010

ภาคธุรกิจตอบแทนสังคมด้วยการเป็นผู้สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (corporate cause sponsorship) มากที่สุด โดยมีอัตราเติบโตอย่างรวดเร็วถึง 6.7% เมื่อเทียบกับกิจกรรมรูปแบบอื่นๆ และในปี 2011 เพิ่มขึ้นอีก 3.7% คิดเป็นมูลค่า 1.68 พันล้านเหรียญสหรัฐ

มีการรายงานผลมากขึ้น

บริษัทขนาดใหญ่แทบทุกแห่งจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการรายงานผลมากขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วโลก จากการสำรวจของ KPMG (บริษัทผู้ให้บริการตรวจสอบบัญชีรายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของโลก - ผู้แปล) ในปี 2011 ระบุว่า 95% ของบริษัทที่มีขนาดธุรกิจใหญ่ที่สุดในโลก 250 บริษัทแรกจากการจัดอันดับของนิตยสาร *Fortune* มีการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพิ่มขึ้นจากการสำรวจในปี 2002 กว่าเท่าตัว KPMG ยังระบุด้วยว่า “เกือบครึ่งหนึ่งของบริษัทยักษ์ใหญ่เหล่านี้รายงานว่า บริษัทมีมูลค่าทางการเงินเพิ่มขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม”

กำหนดบรรทัดฐานทางสังคม

ให้องค์กรธุรกิจถือปฏิบัติ

สารจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทต่างๆ ที่ปรากฏในรายงานผลประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นฉบับพิมพ์หรือฉบับดิจิทัล ล้วนแต่มีเนื้อหาคล้ายคลึงกัน ที่ให้เห็นถึงเจตนารมณ์ในการตอบแทนสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นสาระสำคัญที่บริษัทแทบทุกแห่งต้องสื่อสารออกมา ตัวอย่างเช่น

- **General Mills** (บริษัทอาหารยักษ์ใหญ่รายหนึ่งของสหรัฐอเมริกา ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารกว่าร้อยแบรนด์ เช่น Betty Crocker,

Yoplait, Totinos, Jeno's, Pillsbury, Häagen-Dazs, Cheerios เป็นต้น - ผู้แปล): “เป้าหมายของเราคือ การเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อผู้บริโภคที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสูงสุดรายหนึ่งของโลก เรามุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ทุกวันเพื่อให้ผู้บริโภคไว้วางใจในความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์อาหารของเรา การดำรงบทบาทพลเมืองบริษัทที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการผดุงรักษาความไว้วางใจนั้น” - เคน พาวเวลล์ ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

- **IBM:** “ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่โลกเราเผชิญอยู่ขณะนี้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องน้ำสะอาด สุขอนามัยที่ดี พลังงานสีเขียว โรงเรียน ไปจนถึงการพัฒนาเมืองให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน การเสริมสร้างพลเมืองและแรงงานที่ตระหนักในความสามารถของตน เราไม่อาจเลือกเพียงอย่างเดียวหนึ่งระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือยุทธศาสตร์การเป็นพลเมืองที่ดี เราต้องผสมผสานทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน” - แซมมวล เจ. พัลมิซาโน ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- **Nike:** “ถึงเวลาแล้วที่โลกเราต้องเปลี่ยน บริษัททุกแห่งได้รับผลกระทบจากปัญหาทรัพยากรธรรมชาติที่ลดน้อยลง ประชากรทวีจำนวนมากขึ้น และอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ผลกระทบที่อาจมองเห็นไม่ชัดนักในวันนี้ จะยิ่งรุนแรงขึ้นในอีก 5-10 ปีข้างหน้า ไม่มีครั้งใดที่ธุรกิจจะมีบทบาทสำคัญยิ่งเท่าครั้งนี้ในการคิดทำสิ่งใหม่ๆ ไม่ใช่เพื่อสร้างโอกาสการเติบโตทางธุรกิจอันแข็งแกร่งของบริษัทเท่านั้น แต่เพื่อประโยชน์สุขของทุกชีวิตบนโลกใบนี้อีกด้วย” - มาร์ค พาร์คเกอร์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- **Seventh Generation** (บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชำระล้าง

และทำความสะอาดยาใหญ่แห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา มีนโยบายเน้นการพัฒนาสินค้าอย่างยั่งยืน และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ - ผู้แปล: “เราพยายามค้นหาวิธีพัฒนาให้สินค้าของเราได้รับความไว้วางใจสูงสุด หาทางเข้าถึงผู้บริโภคให้ได้มากขึ้น ทำงานร่วมกับผู้ค้าปลีกที่มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับเรา และร่วมมือกับซัพพลายเออร์ที่มีความรับผิดชอบ เพื่อร่วมกันผลักดันธุรกิจของเราให้เติบโตอีกหนึ่งเท่าตัวภายในเวลา 5 ปีนับจากนี้ การเติบโตดังกล่าวมาจากการลงทุนส่งเสริมโครงการพัฒนาชุมชน the Seventh Generation Community พัฒนาแบรนด์สินค้า และค้นหาวิธีแปลกใหม่ที่นำต้นตื้นต้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น” - จอห์น บี เรฟโพลเกิล กรรมการผู้จัดการใหญ่ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

- **Starbucks:** “ทุกวันนี้ ผู้คนมากมายหันมาเรียกร้องให้ภาคธุรกิจร่วมมีบทบาทในการแก้ปัญหาอันซับซ้อนที่โลกเราเผชิญอยู่ เสียงเรียกร้องนี้ดังกว่าในอดีตที่ผ่านมา พนักงานของเราทุกคนตระหนักในความรับผิดชอบต่อสังคม และจะร่วมกันสร้างสรรค์มาตรฐานใหม่ของความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรธุรกิจพึงแสดงออกในสังคม” - ฮาวเวิร์ด ซูลท์ซ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

เปลี่ยนจากการให้เพราะต้องให้ ไปเป็นการให้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
 เคร็ก สมิธ บรรยายไว้ในบทความซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร *Harvard Business Review* ว่า การบริจาคเพื่อการกุศลแนวใหม่ขององค์กรธุรกิจ (*The New Corporate Philanthropy*) เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างพันธมิตรระยะยาวที่บริษัทมีต่อประเด็นสังคมที่ตนเลือกสนับสนุน ด้วยการให้ความช่วยเหลือรูปแบบต่างๆ นอกจากเงินสนับสนุนแล้ว ยังต้องหาเงินทุนจากหน่วยงานใน

ธุรกิจของตน จัดงบประมาณบริจาค สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และทำทุกอย่างที่กล่าวมานี้ในวิธีที่จะช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจอีกด้วย

สมิธอธิบายว่า เหตุการณ์สำคัญที่มีส่วนผลักดันให้เกิดพัฒนาการนี้คือ คำตัดสินของศาลสูงสุดแห่งสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษ 1950 ที่ประกาศยกเลิกข้อบังคับทางกฎหมาย และข้อปฏิบัติที่ไม่ได้มีการบัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเคยเป็นอุปสรรคขัดขวาง หรือจำกัดบทบาทและความช่วยเหลือขององค์กรธุรกิจในการแก้ปัญหาสังคม ด้วยเหตุนี้ในทศวรรษ 1960 บริษัทส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาจึงเริ่มรู้สึกถึงแรงกดดันที่จะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และเริ่มมีการจัดตั้งมูลนิธิเพื่อทำกิจกรรมตอบแทนสังคมขึ้นภายในบริษัท ตลอดจนโครงการให้ความช่วยเหลือแบบอื่น ๆ

อีกเหตุการณ์หนึ่งคือ กรณีน้ำมันรั่วไหลจากเรือบรรทุกน้ำมัน Exxon Valdez ในปี 1989 ซึ่งก่อให้เกิดคำถามสำคัญเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ในทศวรรษที่ 1970 และ 1980 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่บริษัทมักให้ความช่วยเหลือในเรื่องซึ่งแทบไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตน และปล่อยให้มูลนิธิต่างๆ ของบริษัทบริหารโครงการให้ความช่วยเหลือด้วยตนเอง เมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว Exxon ต้องการความรู้และความชำนาญจากผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม แต่ปรากฏว่าผู้บริหารของบริษัท “ไม่รู้จักและไม่มีสายสัมพันธ์กับผู้นำด้านสิ่งแวดล้อมเลย” เหตุการณ์สุดท้ายที่สมิธยกมาประกอบคำอธิบายคือ โมเดลใหม่ที่อุบัติขึ้นในช่วงทศวรรษ 1990 เช่น โมเดลของบริษัทโทรคมนาคม AT&T ที่ “ออกแบบมาเพื่อปฏิรูปบริษัท พอๆ กับปฏิรูปสังคม”

เฮสส์, โรกออฟสกี และ ดันฟี แนะนำยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นั่นคือ *ปัจจัยใหม่เชิงคุณธรรมที่เกิดขึ้นในตลาด* (The New Moral Marketplace Factor) ซึ่งทำให้คุณธรรมขององค์กรที่ผู้คนรับรู้ได้ กลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากขึ้นในการตัดสินใจเลือกของผู้บริโภค

ผู้ลงทุน และพนักงาน ตัวอย่างในเรื่องนี้เช่น “ผู้ลงทุนเป็นผู้เลือกกองทุนเพื่อการลงทุนที่ผ่านการกลั่นกรองจากสังคม ผู้บริโภคต่อต้านไม่ซื้อสินค้าของ Shell Oil เมื่อบริษัทนั้นตัดสินใจขุดเจาะน้ำมัน Brent Spar ในทะเลเหนือ และผู้บริโภคอยากทำงานกับบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม”

ในบทต่อไป ผู้เขียนจะเปรียบเทียบการบริจาคช่วยเหลือสังคมในแบบดั้งเดิมกับการทำกิจกรรมเพื่อสังคมเชิงการตลาดและเชิงองค์กรตามแนวยุทธศาสตร์อย่างในปัจจุบัน โดยเสนอแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเลือก พัฒนา ดำเนินงาน และประเมินผลกิจกรรมเพื่อสังคมที่บริษัททำ

การให้แบบดั้งเดิม: ให้เพราะต้องให้

ก่อนหน้าทศวรรษ 1990 บริษัทมักตัดสินใจเลือกประเด็นสังคมที่ต้องการช่วยเหลือตามกระแสและแรงกดดันที่เกิดขึ้นในขณะนั้นที่ผลักดันให้บริษัทต้องทำดีเพื่อให้ดูดี (*doing good to look good*) แนวทางที่นิยมปฏิบัติกันคือ บริษัทตั้งงบประมาณประจำปีสำหรับบริจาค ซึ่งบางครั้งก็อิงกับรายได้หรือกำไรก่อนหักภาษี เงินจะถูกจัดสรรให้องค์กรหรือหน่วยงานการกุศลอย่างกว้างขวางที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเชื่อว่าวิธีนี้จะทำให้กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือองค์กรการกุศลจำนวนมากพึงพอใจ และสร้างการรับรู้ได้สูงสุด ส่วนใหญ่การให้ความช่วยเหลือมักเป็นแบบระยะสั้น เพื่อให้บริษัทสามารถกระจายงบประมาณไปสนับสนุนองค์กรอื่นหรือประเด็นสังคมอื่นๆ ได้อย่างทั่วถึง ที่น่าสนใจ (เมื่อเทียบกับปัจจุบัน) คือ บริษัทมีแนวโน้มเล็งประเด็นสังคมที่อาจโยงมาถึงธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์หลักของตน เพราะเกรงว่าจะถูกครหาว่ามีเจตนาแฝงที่จะช่วยธุรกิจของตนเอง นอกจากนี้ บริษัทยังหลีกเลี่ยงปัญหาใหญ่ที่ยังเป็นประเด็นโต้แย้งในสังคม เช่น ปัญหาเอดส์ โดยเห็นว่าควรปล่อยให้ภาครัฐหรือองค์กรไม่แสวงผลกำไรเป็นผู้แก้ไข การตัดสินใจเลือกองค์กรหรือกิจกรรมที่ต้องการสนับสนุน ส่วนใหญ่ยังได้รับอิทธิพล

จากความชื่นชอบส่วนตัว (และความต้องการ) ของกรรมการบริษัท หรือผู้บริหารระดับสูง แทนที่จะคำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

หลักเกณฑ์ง่ายๆ ที่ถือปฏิบัติในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมในยุคนั้นคือ *ทำดีด้วยวิธีที่ง่ายที่สุด (do good as easily as possible)* ด้วยเหตุนี้ สิ่งที่เกิดขึ้นจึงมักเป็นแค่การเขียนเช็คส่งจ่ายองค์กรหรือหน่วยงานการกุศลตามต้องการ ผู้บริหารส่วนใหญ่พอใจที่จะเป็นแค่ผู้สนับสนุน หรือ “สปอนเซอร์” เพราะเป้าหมายและความสำคัญไม่ได้อยู่ที่การทำให้ประชาชนทั่วไปรับรู้ นอกจากนี้ ความมุ่งมั่นจะประสานความร่วมมือและบูรณาการให้การทำงานเพื่อตอบแทนสังคม เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กรและการทำงานของฝ่ายงานต่างๆ ภายในบริษัท (เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายปฏิบัติการ) ก็ยังมีไม่มากนัก เพราะการทำอย่างนั้นต้องใช้ทรัพยากรและความพยายามมากขึ้น

นอกจากนี้ยังแทบไม่มี (ใครขอให้ทำ) การประเมินผลเพื่อสรุปว่าบริษัทหรือประเด็นสังคมที่เลือกสนับสนุนนั้นได้รับประโยชน์อะไรบ้างในเชิงปริมาณ *ทุกคนพากันเชื่อว่า ทำดีแล้วย่อมเกิดผลดี (trusting that good happened)*

การให้แนวใหม่: ให้เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

ดังที่เกริ่นไว้ก่อนหน้านี้ สมิธอธิบายว่า ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 มีบริษัทหลายแห่งหันมาใช้โมเดลใหม่ เป็นการให้ที่เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งจะมีผลต่อประเด็นสังคมที่บริษัทสนับสนุน วิธีการออกแบบพัฒนาและดำเนินงาน ตลอดจนวิธีประเมินผลโครงการเพื่อสังคมที่บริษัททำ

ปัจจุบันกระบวนการตัดสินใจหันมาให้ความสำคัญกับการทำ *ธุรกิจดีด้วยการทำดี (doing well and doing good)* เราจะเห็นว่าบริษัทจำนวนมากขึ้นที่เลือกสนับสนุนประเด็นสังคมเชิงกลยุทธ์เพียงไม่กี่เรื่องที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร เลือกกิจกรรมที่ส่งเสริมเป้าหมายทางธุรกิจ มีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้า

หรือตลาดหลัก และช่วยขยายโอกาสทางการตลาด เช่น เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เจาะตลาดได้มากขึ้น หรือช่วยเสริมสร้างเอกลักษณ์แบรนด์ตามที่ต้องการ และ เน้นประเด็นปัญหาที่ชุมชน ผู้บริโภค และพนักงานให้ความสำคัญสูงสุด กระบวนการ ประเมินผลจะคำนึงถึงศักยภาพในการช่วยเหลือบริษัทเมื่อเกิดเหตุวิกฤติ หรือ เมื่อมีการกำหนดนโยบายระดับชาติ นอกจากนี้ยังเปิดให้พนักงานในฝ่ายงาน มากกว่าหนึ่งฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเลือก เพื่อปูพื้นฐานความร่วมมือในการทำกิจกรรมเหล่านั้น

จะเห็นว่าการพัฒนาและดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัทตามโมเดล ใหม่นี้ มีลักษณะค่อนข้างไปในทิศทางที่พยายามทำทุกอย่างที่ทำได้ เพื่อทำดีให้ได้มากที่สุด ไม่ใช่แค่ทำดีเท่านั้น (*doing all we can to do the most good, not just some good*) ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะให้การสนับสนุนในระยะยาว ให้ความช่วยเหลือในรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่เงิน เช่น ถ่ายทอดความรู้ความชำนาญ สนับสนุน ด้านเทคโนโลยี เปิดโอกาสให้ใช้บริการของบริษัท ตลอดจนบริจาคอุปกรณ์ที่ไม่ใช้แล้ว เราจะเห็นว่าบริษัทพยายามมากขึ้นที่จะเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่ร่วม เจตนารมณ์เดียวกันสามารถใช้ประโยชน์จากช่องทางจัดจำหน่ายของตน ส่งเสริม ให้พนักงานเป็นอาสาสมัคร นุรณาการให้การทำงานแก้ไขปัญหาสังคมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ภายในบริษัท เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายสื่อสารองค์กร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายงานชุมชนสัมพันธ์ และฝ่าย ปฏิบัติการ เป็นต้น กำหนดให้ฝ่ายงานอื่นๆ เช่น ฝ่ายการตลาด และฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ มีส่วนร่วมสนับสนุนงบประมาณการดำเนินงาน และสร้างพันธมิตรเชิง กลยุทธ์กับหน่วยงานภายนอกหลายๆ แห่ง (อาจเป็นหน่วยงานในภาครัฐ ภาควิชาเอกชน หรือองค์กรไม่แสวงผลกำไรก็ได้)

การประเมินผลมีความสำคัญมากขึ้น และถือเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เพื่อตอบคำถาม ว่า เราทำดีในเรื่องใดบ้าง (*What good did we do?*) แต่เชื่อว่าตัวเองได้ทำดี

อย่างเดียวยังไม่พอ ผลการประเมินเป็นสิ่งสำคัญในฐานะที่มันเป็นส่วนหนึ่งของกรอบยุทธศาสตร์องค์กร โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ปรับปรุงทิศทางการทำงาน และการรายงานผลต่อสาธารณชนอย่างน่าเชื่อถือต่อไป ด้วยเหตุนี้ บริษัทจึงถูกกดดันมากขึ้นให้ต้องกำหนดเป้าหมายของโครงการ วัตถุประสงค์ที่ได้รับและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อประเด็นสังคมที่ตนเลือกสนับสนุน นอกจากนี้ ผู้มีส่วนร่วมในโครงการยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการหาวิธีและจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดการประมวผลขึ้นอีกด้วย

การสื่อสารในระบบดิจิทัลผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ด้วยอุปกรณ์แบบพกพาซึ่งมีอัตราเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ทำให้บริษัทมีเครื่องมือใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อสังคมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่ยังเกิดขึ้นอยู่บ่อยๆ กับแพลตฟอร์มสื่อสารที่คนจำนวนมากนิยมใช้ อย่าง Facebook, Twitter และ YouTube และอุปกรณ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทั้งแบบออนไลน์และแบบพกพา สำหรับการสื่อสารทั้งแบบแมสและแบบเฉพาะกลุ่มนั้น สะท้อนให้เห็นว่าเรายังมีความรู้ไม่มากนักที่จะนำเครื่องมือสื่อสารเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อให้ความรู้ในเรื่องนี้ ผู้เขียนได้เพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีในการใช้สื่อโซเชียลมีเดียจากหนังสือ *Social Media Spotlight* ไว้ในหนังสือเล่มนี้ด้วย

ระบบสื่อสารแบบดิจิทัลยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการเหล่านี้ไม่เพียงแต่เปิดโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจแก่บริษัท แต่ยังนำมาซึ่งความท้าทายอีกหลายอย่าง การสื่อสารแบบไม่รวมศูนย์ทำให้กลุ่มและบุคคลต่างๆ มีพลังมากขึ้นในการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของบริษัท และแพร่กระจายความคิดเห็นของตนได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วกว่าเดิมมาก

ทำไมต้อง *ทำดี*

ผู้เชี่ยวชาญการดูแลสุขภาพส่วนใหญ่มักบอกเราว่า ถ้าออกกำลังกายเป็นประจำ เราจะดูดีขึ้น รู้สึกสดชื่นขึ้น ทำงานได้ดีขึ้น และอายุยืนมากขึ้น ขณะที่หลายคน มีความเห็นว่าการทำกิจกรรมเพื่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นเชิงการตลาดหรือเชิงองค์กร ให้ประโยชน์หลายอย่างที่คล้ายคลึงกัน เช่น ทำให้บริษัทดูดีในสายตาของผู้บริโภค ผู้ลงทุน นักวิเคราะห์การเงิน และเพื่อนร่วมธุรกิจ ภาพลักษณ์ที่ปรากฏในสื่อมวลชน หรือรายงานประจำปีดูดีขึ้น บางทีอาจดูดีต่อไปถึงในสภาและห้องพิจารณาคดี ในศาลอีกด้วย พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และกรรมการบริษัทก็รู้สึกดีไปด้วย มีหลักฐานหลายอย่างชี้ให้เห็นว่า การทำงานเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลดีต่อแบรนด์ ผลประกอบการของบริษัท ตลอดจนชุมชน นอกจากนี้ยังมีอีกหลายคนอ้างว่า บริษัทที่มีชื่อเสียงด้านการทำงานเพื่อสังคมจะยืนหยัดอยู่ได้นานกว่า

คราวนี้เรามาลองพิจารณาว่า มีหลักฐานอะไรบ้างที่ยืนยันว่าการทำกิจกรรมเพื่อสังคมส่งผลดีต่อตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัท

องค์กรธุรกิจเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Business for Social Responsibility) เป็นองค์กรไม่แสวงผลกำไรชั้นนำระดับโลกแห่งหนึ่ง ซึ่งให้ข้อมูล พัฒนาเครื่องมือ จัดฝึกอบรม และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบูรณาการให้การแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์และกระบวนการทางธุรกิจของบริษัท จากประสบการณ์และผลงานวิจัยขององค์กรแห่งนี้ได้ข้อสรุปว่า บริษัทจะได้ประโยชน์ทางธุรกิจหลายประการ อาทิ

- ยอดขายและส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น
- ตำแหน่งแบรนด์เข้มแข็งและชัดเจนขึ้น

- ภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้น มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้คนมากขึ้น
- เพิ่มความสามารถในการดึงดูด กระตุ้น และจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์กร
- ลดต้นทุนดำเนินงาน
- เพิ่มความน่าสนใจในสายตาของผู้ลงทุน และนักวิเคราะห์การเงิน

ยอดขายและส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น

Cone ได้สำรวจทัศนคติของผู้บริโภคและพนักงานในสหรัฐอเมริกาที่มีต่อบริษัทและกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์มาตั้งแต่ปี 1993 อาจเป็นเพราะภาวะเศรษฐกิจซบเซาที่เกิดขึ้น จึงทำให้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในปี 2011 แสดงความคาดหวังและความชอบของผู้บริโภคในระดับสูงสุดเมื่อเทียบกับที่เคยสำรวจมา

- 94% ของผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นบอกว่า อาจเปลี่ยนไปใช้แบรนด์อื่นที่มีคุณภาพและราคาใกล้เคียงกัน แต่ผลิตโดยบริษัทที่มีส่วนช่วยเหลือกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ ซึ่งนับเป็นตัวเลขที่สูงที่สุดเท่าที่ Cone เคยสำรวจมา (เทียบกับ 66% ในปี 1993 และ 79% ในปี 2011 หลังเกิดเหตุการณ์ 9/11 ได้สองเดือน)
- 91% บอกว่า ถ้ามีโอกาส ตนจะซื้อสินค้าที่สนับสนุนกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ และ 62% ระบุว่าได้ซื้อสินค้าเหล่านั้นในปีที่ผ่านมา
- 81% บอกว่า ถ้ามีโอกาส ตนจะบริจาคเงินช่วยกิจกรรมการกุศลที่สนับสนุนโดยบริษัทที่ตนไว้วางใจ และ 70% ระบุว่าได้บริจาคเงินในลักษณะนี้ในปีที่ผ่านมา

ในปี 2011 Cone ได้สำรวจทัศนคติของประชากรในอีก 9 ประเทศ และพบว่า “ผู้บริโภคทั่วโลกเชื่อว่า บริษัทต่างๆ มีความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในการร่วมเปลี่ยนแปลงโลก” โดยรวมแล้ว 94% ของประชากร 10,000 คนในประเทศแคนาดา บราซิล สหราชอาณาจักร เยอรมนี ฝรั่งเศส รัสเซีย จีน อินเดีย ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา ที่ร่วมในการสำรวจระบุว่า อาจเปลี่ยนไปใช้แบรนด์อื่นที่มีบทบาทสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์

ความเห็นของผู้บริโภคส่วนใหญ่ที่เห็นพ้องต้องกันว่า การที่องค์กรธุรกิจมีส่วนรวมแก้ไขปัญหาสังคมสามารถเพิ่มระดับความชื่นชอบที่มีต่อแบรนด์ ยังสอดคล้องกับผลวิจัยของนักวิชาการหลายคน และผลสำรวจของบริษัทผู้ให้บริการด้านประชาสัมพันธ์และเสริมสร้างแบรนด์อีกหลายแห่ง (เช่น Edelman Goodpurpose Study และ PRWeek/Barkley Cause Survey)

ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของบลูม, ฮอฟฟ์เลอร์, เคลเลอร์ และบาชูร์โต ระบุว่า

ผู้บริโภคทุกวันนี้สนใจและติดตามข่าวสารสินค้าต่างๆ ทำการตลาดอย่างไร และถ้าชอบวิธีทำการตลาดของแบรนด์ใด ก็เพราะตนมีความรู้สึกที่ดีหรือชื่นชอบกิจกรรมเพื่อสังคมที่กิจกรรมทางการตลาดนั้นสนับสนุนอยู่ ดังนั้น ผู้บริโภคจะมีความรู้สึกในเชิงบวกมากขึ้นต่อกิจกรรมทางการตลาดของแบรนด์นั้น เมื่อเทียบกับแบรนด์ที่ทำการตลาดสนับสนุนประเด็นอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับสังคม (เช่น การเป็นผู้สนับสนุนในเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างความชื่นชอบ เป็นต้น)

ในบทต่อไป ไป ผู้เขียนจะยกตัวอย่างกิจกรรมเพื่อสังคมที่ช่วยเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด เช่น โครงการของ American Express เพื่ออนุรักษ์หาทุนซ่อมแซมอนุสาวรีย์เทพีเสรีภาพ ซึ่งเป็นกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (cause-

related marketing) รุ่นบุกเบิกที่จัดขึ้นในช่วงต้นทศวรรษ 1980 และเป็นตัวอย่างให้อีกหลายๆ แบรินด์เจริญรอยตามในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แทนที่จะเขียนเช็คเงินบริจาคแล้วมอบให้ตรงๆ American Express ทดลองวิธีใหม่ นั่นคือ บริษัทจะบริจาคเงินให้ทุกครั้งที่ผู้ถือบัตรใช้บัตร American Express ชำระค่าสินค้าหรือบริการ และจะบริจาคเพิ่มให้อีกเมื่อมีผู้สนใจสมัครเป็นผู้ถือบัตร แคมเปญนี้สามารถระดมเงินบริจาคได้ถึง 1.7 พันล้านเหรียญสหรัฐเพื่อซ่อมแซมอนุสาวรีย์เทพีเสรีภาพ มียอดใช้จ่ายผ่านบัตรสูงขึ้น 27% และจำนวนสมาชิกผู้ถือบัตรเพิ่มขึ้นถึง 10%

ตำแหน่งแบรนด์เข้มแข็งและชัดเจนขึ้น

พริงเกิล และทอมป์สัน อธิบายไว้อย่างชัดเจนในหนังสือ *Brand Spirit* ว่าความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท/แบรนด์ กับกิจกรรมการกุศล/กิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ มีส่วนช่วยเสริมสร้าง “จิตวิญญาณของแบรนด์” (“spirit of the brand”) โดยยืนยันว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสิ่งอื่นมากกว่า “ประสิทธิภาพในการทำงาน หรือประโยชน์ที่สมเหตุผลของสินค้า และมองไกลกว่าเรื่องจิตวิทยาและอารมณ์ของบุคลิกภาพของแบรนด์ (brand personality) และภาพลักษณ์ของแบรนด์ (brand image) ผู้บริโภคกำลังเคลื่อนไปสู่ขั้นสูงสุดของความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์เพื่อค้นหา ‘การบรรลุศักยภาพของตนเอง (self-realization)’” สิ่งที่ผู้บริโภคสนใจและเรียกหาอยู่ในขณะนี้คือการทำความดีให้ปรากฏ “ถ้าแบรนด์มีคุณสมบัติเหมือนมนุษย์ และผู้บริโภครู้ว่าแบรนด์ทำงานอย่างไร มัน “คิด” และ “รู้สึก” อย่างไร โจทย์ใหม่ที่แบรนด์จะต้องตอบผู้บริโภคให้ได้คือ ‘แบรนด์ศรัทธาในเรื่องอะไร’”

บลูม, ฮอฟฟ์เลอร์, เคลเลอร์ และบาซัวร์โต เห็นว่า

...กิจกรรมทางการตลาดที่มีเนื้อหาทางสังคมมาก จะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อการตัดสินใจและความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ มากกว่ากิจกรรมที่มีขนาดและขอบเขตคล้ายคลึงกัน แต่มีเนื้อหาทางสังคมน้อยกว่า คำว่า “เนื้อหาทางสังคม” (social content) เราหมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่มีเป้าหมายทำให้คนในสังคมมีคุณภาพชีวิตและการกินอยู่ที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ด้วยเหตุนี้ กิจกรรมทางการตลาดที่บริจาคเงินรายได้จากการขายสินค้าเพื่อช่วยเหลือองค์กรที่ทำงานด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จึงมีเนื้อหาทางสังคมมากกว่าแคมเปญการตลาดที่เกมของเล่นเด็ก

เราลองมาดูตัวอย่างการทำงานเพื่อตอบแทนสังคมของ Ben & Jerry's (ผู้ผลิตและจำหน่ายไอศกรีมพรีเมียมรายหนึ่งในสหรัฐอเมริกา - ผู้แปล) กันบ้าง บริษัทแห่งนี้จัดกิจกรรมและสื่อสารเจตนารมณ์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องหลายปี ในสายตาของผู้บริโภค Ben & Jerry's ให้ความสำคัญของบริษัทที่เอื้อเพื่อ ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในสังคมผ่านกิจกรรมหลายโครงการ เช่น โครงการ PartnerShops Program ซึ่งยกเว้นการเรียกเก็บค่าแฟรนไชส์พื้นฐานจากร้านจำหน่ายไอศกรีม Ben & Jerry's ที่ดำเนินงานโดยองค์กรไม่แสวงผลกำไรเพื่อสนับสนุนการจ้างงาน แคมเปญ *Lick Global Warming* ซึ่งรณรงค์ต่อต้านภาวะโลกร้อน และให้ความรู้เกี่ยวกับการลดปริมาณการปล่อยสารคาร์บอนไดออกไซด์ หรือการจัดซื้อบราวนี่เป็นวัตถุดิบในการผลิตไอศกรีมจาก Greyston Bakery องค์กรไม่แสวงผลกำไรที่ช่วยเหลือและส่งเสริมการจ้างงานแก่ผู้มีรายได้น้อย ผู้ไร้บ้าน และผู้ด้อยโอกาสในสังคม สำหรับผู้บริโภคจำนวนไม่น้อย กิจกรรมเพื่อสังคมเหล่านี้สร้างความรู้สึกที่ดีต่อผลิตภัณฑ์ของ Ben & Jerry's ที่วางขายในตู้แช่ร้านค้า

ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้คนมากขึ้น

ปัจจุบันมีหลายสถาบันที่จัดอันดับและเผยแพร่รายงานเกี่ยวกับมาตรฐานและการประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยองค์กรธุรกิจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้แก่

- นิตยสาร *Fortune* เผยแพร่รายชื่อ “บริษัทที่ได้รับความชื่นชมมากที่สุดในโลก” (The World’s Most Admired Companies) เป็นประจำทุกปี และความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นหลักเกณฑ์ 1 ใน 8 ข้อที่ผู้บริหารและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ทั่วโลกจะต้องให้คะแนนแก่บริษัทต่างๆ สำหรับการจัดอันดับประจำปี 2011 บริษัทที่ติดอันดับสูงสุดในด้านนี้ ได้แก่ Statoil (นอร์เวย์) Ferrovial (สเปน) Walt Disney (สหรัฐอเมริกา) ENI (อิตาลี) และ Whole Foods Market (สหรัฐอเมริกา)
- นิตยสาร *Corporate Responsibility* จัดอันดับ “100 พลเมืองบริษัทยอดเยี่ยม” (100 Best Corporate Citizens) เพื่อยกย่องการทำงานของบริษัทในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมถึงชุมชนและสิ่งแวดล้อม ในปี 2011 บริษัทที่ติดอันดับสูงสุด 5 อันดับแรก คือ Johnson Controls, Campbell Soup Company, IBM, Bristol-Myers Squibb และ Mattel

รายงานที่เผยแพร่โดย *Business for Social Responsibility* ยังระบุด้วยว่า นอกเหนือจากภาพลักษณ์ที่ดีที่ปรากฏในสื่อจากรายงานการจัดอันดับเหล่านี้แล้ว “บริษัทที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งมั่นและทุ่มเททำงานไม่ใช่เพียงเพื่อปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของทางการ ยังมีอิสระในการทำงานมากกว่า ถูกตรวจสอบน้อยกว่าทั้งจากหน่วยงานภาครัฐในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ”

การฟ้องคดีมีชื่อเสียงในทางที่ดีและได้รับการยอมรับจากชุมชน ยังเป็นข้อได้เปรียบสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดเหตุวิกฤติ เฮสส์, โรกอฟสกี และตันฟีอธิบายโดยยกตัวอย่างให้เห็นภาพอย่างชัดเจน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับ McDonald ในช่วงเกิดการจลาจลในเซาธ์เซาท์เซ็นทรัลลอสแอนเจลิส เมื่อปี 1992 “ผู้บริหารของ McDonald กล่าวว่า การที่บริษัทของเรามีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในเขตนั้นอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการสร้างที่อยู่อาศัย Ronald McDonald's houses และโครงการสร้างงานแก่คนในชุมชน ทำให้บริษัทมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากชุมชน ผู้ก่อการจลาจลละเว้นไม่ทำลายร้าน McDonald ขณะที่ทรัพย์สินของร้านค้าและธุรกิจหลายแห่งในเขตนั้นได้รับความเสียหายอย่างยับเยินจากผู้ก่อความไม่สงบ แต่ปรากฏว่าร้าน McDonald ทั้ง 60 แห่งไม่ได้รับความเสียหายแต่อย่างใด”

เพิ่มความสามารถในการดึงดูด กระตุ้น และจูงใจพนักงานให้ทำงานกับองค์กร

ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคชี้ให้เห็นว่า การที่บริษัททำกิจกรรมเพื่อสังคมยังทำให้พนักงานปัจจุบัน ผู้ที่สนใจมาสมัครงาน ผู้บริหาร และประชาชนทั่วไป มีความรู้สึกที่ดีต่อบริษัทอีกด้วย ข้อมูลที่ปรากฏในงานวิจัยเรื่อง พัฒนาการกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ ที่ Cone จัดทำเมื่อปี 2011 (2011 Cone Cause Evolution Study) ระบุว่า 69% ของชาวอเมริกันบอกว่า ความทุ่มเทของบริษัทในการร่วมแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าตนอยากทำงานกับบริษัทนั้นหรือไม่ พนักงานที่มีส่วนร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมกับบริษัทมีแนวโน้มที่จะตอบว่า ตนมีความภาคภูมิใจและภาคภูมิใจในบริษัทมากกว่าพนักงานที่ไม่มีส่วนร่วม Cone สรุปว่า “บริษัทที่ไม่ได้ส่งเสริมให้พนักงานร่วมทำงานตอบแทนสังคมอย่างเต็มที่ เท่ากับละทิ้งเงินทุนไว้อย่างเปล่าประโยชน์”

จากการสำรวจ *Beyond Grey Pinstripes Survey* ของสถาบันแอสเพน (องค์กรไม่แสวงผลกำไร ก่อตั้งขึ้นในปี 1950 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำ เป็นเวทีกลางสนับสนุนแนวความคิดและค่านิยมเพื่อสร้างเสริมสังคมที่ดีและแก้ปัญหาารุนแรงที่เกิดขึ้นในสังคม - ผู้แปล) ซึ่งจัดทำในปี 2011 ยังแสดงให้เห็นว่า นักศึกษาต้องการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม และทำงานกับบริษัทที่รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ บัณฑิตวิทยาลัยด้านธุรกิจหลายแห่งจึงเพิ่มการเรียนการสอนวิชาที่ศึกษาผลกระทบของการตัดสินใจทางธุรกิจที่มีต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และจริยธรรม

ลดต้นทุนการดำเนินงาน

การทำกิจกรรมเพื่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนวิธีประกอบธุรกิจ ยังช่วยให้บริษัทประหยัดต้นทุนดำเนินงานในหลายด้าน และมีรายได้เพิ่มขึ้นจากเงินช่วยเหลือและเงินจูงใจต่างๆ ที่เห็นได้ชัด ได้แก่ การใช้มาตรการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในกระบวนการทำงานเพื่อลดปริมาณของเสีย นำวัสดุเก่ามาใช้ใหม่ รีไซเคิล ประหยัดน้ำและไฟฟ้า

ตัวอย่างเช่น AT&T จัดโครงการรณรงค์ให้ลูกค้าหันมาใช้บริการแจ้งหนี้แบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดการใช้กระดาษ โดยบริษัทเสนอที่จะบริจาคเงินช่วยเหลือมูลนิธิอาร์เบอร์เดย์ (Arbor Day Foundation องค์กรไม่แสวงผลกำไรแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา จัดตั้งในปี 1972 มีวัตถุประสงค์เพื่อรณรงค์ให้ความรู้เรื่องการปลูกและอนุรักษ์ต้นไม้ - ผู้แปล) เป็นการตอบแทน โครงการนี้ช่วยให้ AT&T ลดค่าใช้จ่ายการซื้อกระดาษ ค่าพิมพ์ และค่าจัดส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้า คิดเป็นเงินหลายล้านเหรียญสหรัฐ ลดการตัดต้นไม้ซึ่งเป็นวัตถุดิบในการผลิตกระดาษ และยังบริจาคเงินสนับสนุนกิจกรรมปลูกต้นไม้ได้อีกหลายแสนต้น

ต้นทุนดำเนินงานอีกอย่างหนึ่งที่สามารถลดได้ คือ ค่าใช้จ่ายในการโฆษณา

เพราะสื่อมวลชนยินดีเผยแพร่ข่าวและให้พื้นที่ข่าวประชาสัมพันธ์แก่บริษัท มากขึ้นโดยไม่คิดมูลค่า (free publicity)

The Body Shop มีชื่อเสียงในฐานะบริษัทที่มีจุดยืนส่งเสริมการค้าอย่างเป็นธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และต่อต้านการใช้สัตว์ในการทดลองเครื่องสำอาง สภาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนแห่งโลก (World Council of Sustainable Development) ได้เผยแพร่บทความที่มีเนื้อหาส่วนหนึ่งกล่าวว่า “The Body Shop มีรากฐานมาจากการจำหน่ายเครื่องสำอางที่ผลิตได้มาตรฐานในราคาที่ยุติธรรมกว่า อนุตา ร็อดดิก ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท ได้รับคำชื่นชมจากสื่อมวลชนอย่างมากมายจนบริษัทไม่มีความจำเป็นต้องโฆษณา ไม่เพียงแต่เป็นการทำดีเพื่อสังคมเท่านั้น แต่ยังเป็นกลยุทธ์ธุรกิจแบบ win-win เมื่อพิจารณาในแง่ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ”

เมื่อไม่นานมานี้ ผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม เจ้าของกิจการ TOMS Shoes ได้สร้างความฮือฮาในหมู่ผู้บริโภคและสื่อมวลชนด้วยข้อเสนอทางธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงความเอื้อเฟื้อของบริษัท ข้อเสนอคือ ถ้าลูกค้าซื้อรองเท้าหนึ่งคู่ บริษัทจะบริจาคอีกหนึ่งคู่ให้เด็กด้อยโอกาส ปรากฏว่ามีผู้บริหารเอกชนซึ่งโฆษณาขายหนึ่งบังเอิญเห็นรายงานข่าวเรื่องนี้ทางโทรทัศน์ในปี 2008 ซึ่งนำไปสู่อีกหลายเหตุการณ์จนทำให้ AT&T ทำหนังสือขอเสนอเช่าเรื่องราวของ TOMS Shoes และโครงการช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสนี้ โดยออกอากาศทางโทรทัศน์อย่างกว้างขวางในปี 2009 เท่ากับเป็นการช่วยโฆษณาให้ TOMS Shoes ฟรี คิดเป็นมูลค่าเงินหลายล้านเหรียญสหรัฐ

เพิ่มความน่าสนใจในสายตาของผู้ลงทุน และนักวิเคราะห์การเงิน

มีหลายคนให้เหตุผลว่า การทำกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถเพิ่มมูลค่าหุ้นของบริษัทได้อีกด้วย

- ในหนังสือ *Firms of Endearment* ราเจนดรา ชิโซเดีย, เดวิด วอลฟ์ และจากดิช เซตต์ แสดงข้อมูลชี้ให้เห็นว่า บริษัทซึ่งเป็นที่ชื่นชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีผลประกอบการดีกว่าบริษัทอื่นๆ ที่จดทะเบียนในตลาดหุ้น ตลอดระยะเวลา 3, 5 และ 10 ปีนับถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2006 ผู้เขียนสรุปว่า “บริษัทที่ยิ่งใหญ่สามารถสร้างผลประกอบการในระดับดีเยี่ยมได้อย่างยั่งยืนเป็นเวลาหลายปีเพื่อประโยชน์แก่ผู้ลงทุน แต่ในความคิดของเรา สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ บริษัททำเพื่อพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และสังคมโดยรวมด้วย”
- ในบทความชื่อ “Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: The Environmental Consciousness of Investors” ดร.แคโรลีน แพลมเมอร์ อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (MIT) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรายงานข่าวเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่มีเนื้อหาเชิงบวกและเชิงลบของบริษัท เปรียบเทียบกับการเคลื่อนไหวของราคาหุ้นบริษัท ระหว่างปี 1980 – 2009 “เราพบว่าหุ้นของบริษัทที่แสดงพฤติกรรมรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีราคาเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทที่มีพฤติกรรมไม่รับผิดชอบต่อสังคมจะต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน”
- รายงานแนวโน้มเรื่องการลงทุนอย่างรับผิดชอบต่อสังคมในสหรัฐอเมริกา ปี 2010 (2010 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States) ซึ่งเผยแพร่โดย มูลนิธิความร่วมมือเพื่อการลงทุนเพื่อสังคม (Social Investment Forum Foundation) ระบุว่า “การลงทุนที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน (Sustainable and Socially Responsible Investing: SRI) ในสหรัฐอเมริกา ยังคงเติบโตในอัตรา

ที่รวดเร็วว่าการลงทุนในสินทรัพย์ทั่วไปที่มีการบริหารอย่างมืออาชีพ โดย ณ ต้นปี 2010 สินทรัพย์ที่ได้รับการบริหารอย่างมืออาชีพตาม แนวกลยุทธ์ SRI มีมูลค่า 3.07 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ เพิ่มขึ้น 380% จาก 639 พันล้านเหรียญในปี 1995...ขณะที่ในช่วงเวลาเดียวกัน สินทรัพย์อื่นๆ ที่บริหารอย่างมืออาชีพมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเพียง 260% จาก 7 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ เป็น 25.2 ล้านล้านเหรียญ”

ทำद्यุคนี้มีอุปสรรคอะไรบ้าง

ผู้บริหารและผู้วางแผนยังต้องพบความท้าทายในทุกจุดที่มีการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็น การเลือกประเด็นสังคมที่ต้องการสนับสนุน เลือกแนวทางดำเนินงาน พัฒนา และนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ ไปจนถึงการประเมินผลลัพธ์ ในบทต่อไปผู้เขียน จะบรรยายให้เห็นอุปสรรคที่มักพบในหลายองค์กร รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหานั้น

เลือกประเด็นปัญหาสังคมที่ต้องการสนับสนุน

บางที่ปัญหาที่ยากที่สุดน่าจะอยู่ในขั้นตอนแรก จากประสบการณ์พบว่าประเด็น ปัญหาสังคมบางประเด็นเหมาะกับบางบริษัทมากกว่า การตัดสินใจในจุดแรกนี้ จึงมีผลกระทบสูงสุดต่อการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่จะได้รับ ผู้มีหน้าที่ให้ คำแนะนำมักลงท้ายต้องตัดสินใจเลือกประเด็นปัญหาสังคมหลายอย่างที่มีความ สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน รวมไปถึงกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังต้องตอบคำถาม ยากๆ ต่อไปนี้

- ประเด็นปัญหาสังคมที่ตัดสินใจเลือก จะมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายทาง ธุรกิจของบริษัทอย่างไร

- ปัญหาสังคมนั้นเป็นปัญหาใหญ่ขนาดไหน
- มีหน่วยงานในภาครัฐหรือใครอื่นที่รับผิดชอบแก้ปัญหาที่น้อยอยู่แล้วหรือไม่
- ผู้ถือหุ้นจะคิดอย่างไร ถ้าบริษัทเข้าไปมีส่วนร่วมในเรื่องนี้
- พนักงานของบริษัทจะตื่นเต้นกับเรื่องนี้หรือไม่
- จะทำให้องค์กรหรือบุคคลอื่นที่ทำงานด้านนี้ หันมาขอรับเงินช่วยเหลือจากบริษัทหรือไม่
- จะรู้ได้อย่างไรว่าประเด็นปัญหาสังคมนั้นจะไม่ใช่แค่เรื่องฮิตรายวัน
- จะทำให้บริษัทเดือดร้อนภายหลัง หรือเกิดเรื่องอื้อฉาวหรือไม่
- คู่แข่งทำอยู่ก่อน และ “เป็นเจ้าของ” ประเด็นดังกล่าวอยู่แล้วหรือไม่

เลือกแนวทางดำเนินงาน

เมื่อเลือกประเด็นปัญหาสังคมที่บริษัทต้องการรณรงค์ได้แล้ว ผู้บริหารยังต้องเผชิญกับความท้าทายอีกเรื่องหนึ่ง นั่นคือ จะเลือกแนวทางดำเนินงานแบบไหนจึงจะเหมาะสมที่สุดจากที่มีอยู่ทั้งสิ้น 6 แนวทาง ถึงกระนั้น ผู้บริหารก็ยังคงต้องเตรียมตอบคำถามยากๆ ต่อไปนี้

- จะทำกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างไรโดยไม่เบี่ยงเบนเราออกจากธุรกิจหลักของบริษัท
- การทำกิจกรรมเพื่อสังคมจะช่วยให้สาธารณชนเห็นและรู้จัก (visibility) บริษัทได้อย่างไร
- กิจกรรมเหล่านี้ได้ผลจริงหรือไม่ มีใครสนใจเรื่องนี้หรือเปล่า
- ทำอย่างไรถ้าผู้บริหารรู้สึกว่ารวยได้จากยอดขายที่นำไปสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมน้อยเกินไป
- บริษัทได้คำนวณต้นทุนผลิตภาพ (productivity cost) สำหรับการให้

พนักงานใช้เวลางานออกไปเป็นอาสาสมัครช่วยทำกิจกรรมแล้วหรือยัง

- ในเมื่อยังไม่สามารถประมาณการเรื่อง visibility ที่จะได้รับว่ามีมากน้อยขนาดไหน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องพื้นที่ชั้นวางสินค้าในร้านค้าเพื่อกิจกรรมนี้ จะไม่ดีกว่าหรือถ้าบริษัทบริจาคเงินหรือให้ความช่วยเหลือไปโดยตรง

พัฒนาแผนการทำงานและลงมือปฏิบัติ

การตัดสินใจสำคัญๆ ที่จะเกิดขึ้นในจุดนี้ ได้แก่ การพิจารณาว่าควรร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมหรือไม่ ถ้าจำเป็น หน่วยงานนั้นคือใคร นอกจากนี้ยังต้องกำหนดกลยุทธ์สำคัญทั้งในเรื่องการสื่อสาร และช่องทางจัดจำหน่าย จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาทำงาน จัดสรรงบประมาณ และหาแหล่งเงินทุน ยังมีคำถามสำคัญอีกหลายคำถามที่จะต้องตอบให้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามเกี่ยวกับเรื่องเงินและเวลา

- จะทำอะไรเมื่อบริษัทจำเป็นต้องใช้เงินเพื่อเพิ่มผลประกอบการของบริษัท
- จะอธิบายให้ผู้ถือหุ้นเข้าใจได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ถือหุ้นที่มองว่าเงินที่ใช้ในการดำเนินงานกิจกรรมเหล่านี้เป็นเงินของเขา
- ทำไมฝ่ายงานของเราต้องเป็นผู้ออกเงินสนับสนุนกิจกรรมนี้
- การร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกจะทำให้กระบวนการตัดสินใจล่าช้าและเบียดบังเวลาทำงานของพนักงานหรือไม่
- ผลลัพธ์ที่ได้คุ้มกับเงินที่จ่ายไปหรือไม่
- การทำกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นเพียงการแฉงโฆษณาแบรนด์หรือไม่
- จะทำอะไรถ้าจำเป็นต้องระงับหรือเลิกทำกิจกรรมนั้น

- จะป้องกันไม่ให้นักธุรกิจมองว่าเป็นพวกเสแสร้งหลอกลวงได้อย่างไร

การประเมินผล

การประเมินและวัดผลกิจกรรมทางการตลาดและการลงทุนทางการเงิน เป็นสิ่งที่บริษัทกระทำอย่างต่อเนื่อง มีประวัติความเป็นมาอ้างอิงได้ โดยใช้ประสบการณ์ตลอดจนความชำนาญที่สะสมมาหลายสิบปีสร้างระบบตรวจสอบที่รัดกุมและคลังข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน รวมทั้งเปรียบเทียบกิจกรรมที่ทำอยู่กับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ อย่างไรก็ตาม การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทำกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรธุรกิจยังมีไม่มากนัก ข้อมูลในอดีตและความชำนาญยังมีจำกัด นักการตลาดและนักวิชาการในด้านนี้ต่างยอมรับว่าสิ่งนี้เป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่ง

- เคิร์ท วีเดน อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สมาคมผู้ประกอบการอาชีพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริจาคให้ความช่วยเหลือ (Association of Corporate Contributions Professionals: ACCP) และอดีตรองประธาน บริษัท Johnson & Johnson ซึ่งรับผิดชอบเรื่องการบริจาคเพื่อการกุศล กล่าวว่า “99% ของกิจกรรมให้ความช่วยเหลือเพื่อสาธารณประโยชน์ที่บริษัทเลือกทำ ยังไม่สามารถประเมินผลในเชิงปริมาณได้อย่างเต็มรูปแบบ หรือมีฉะนั้นก็ต้องใช้งบประมาณสูงมากจนไม่อาจกระทำได้”
- ซินฮา, เดฟ และซาลาส อธิบายว่า “เนื่องจากยังไม่สามารถวัดผลตอบแทนจากการทำกิจกรรม CSR ได้โดยตรง ประกอบกับบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดเผยค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการเหล่านั้น จึงยากที่จะประเมินผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนในกิจกรรม CSR”

- McDonald รายงานว่า แม้การวัดผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการสำคัญๆ จะเป็นเรื่องยาก แต่ “เป้าหมายและการวัดผลส่วนใหญ่ที่เราใช้ในปัจจุบัน จะเน้นไปที่กระบวนการ การพัฒนาระบบ และการกำหนดมาตรฐาน เป็นสำคัญ...70% ของธุรกิจ McDonald ทั่วโลกเป็นแบบแฟรนไชส์ ขณะนี้เรายังไม่มีระบบที่สามารถรวบรวมและสรุปผลว่า ผู้ประกอบการ อิสระเกือบ 5,500 รายที่ทำธุรกิจร้าน McDonald ทั่วโลก ทำกิจกรรมอะไรบ้างในระดับท้องถิ่นที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม”
- เกอร์วิลล์ และเร็กซ์แกน ยืนยันถึงความท้าทายในเรื่องนี้ว่า “น้อยมากที่บริษัทจะประเมินผลความร่วมมือกับพันธมิตรที่ร่วมทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสาธารณประโยชน์ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นกับทั้งองค์กรที่ แสงและไม่แสงผลกำไรอย่างเต็มรูปแบบ จริงอยู่ อาจมีบางบริษัท ที่ทำได้ แต่ธุรกิจที่แสงผลกำไรส่วนใหญ่ยังคงพบปัญหาในการสรุป ผลลัพธ์และผลกระทบของกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสังคมที่มีต่อธุรกิจ ในระยะยาว และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายนักที่องค์กรไม่แสงผลกำไรจะระบุได้ ชัดเจนว่า ตนให้ประโยชน์แก่บริษัทอย่างไรบ้างสำหรับความร่วมมือที่เกิดขึ้น”

โชคที่การณตัวอย่างในหนังสือเล่มนี้มีข้อมูลสำคัญที่แสดงให้เห็นผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น ธุรกิจและสังคมโดยรวมจะได้รับประโยชน์อย่างมหาศาลจาก กิจกรรมเพื่อสังคมที่ภาคธุรกิจคิด ออกแบบ และนำมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้และประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติจริงที่นำมาแบ่งปันในหนังสือเล่มนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลี่ยงข้อผิดพลาดที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย และออกแบบ วางแผนกิจกรรมตอบแทนสังคมที่ประสบผลสำเร็จมากขึ้นในโอกาสต่อไป

2

6 วิธีทำดี เพื่อธุรกิจดี

ค่านิยมที่พวกเราชาว Starbucks ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ปรากฏอยู่ในพันธกิจของบริษัท นั่นคือ เราปรารถนาจะเป็นแรงบันดาลใจ และผดุงรักษาไว้ซึ่งจิตวิญญาณของมนุษย์ – ที่ละคน ที่ละถ้วย ที่ละชุมชน ตลอดเวลา 40 ปีที่ผ่านมา เรายึดมั่นและปฏิบัติตามค่านิยมนี้ ด้วยการทำงานอย่างมีจริยธรรมในการสรรหาเมล็ดกาแฟ และพัฒนาเพื่อยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรผู้ปลูกกาแฟให้ดียิ่งขึ้น เรามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อชุมชน ทำธุรกิจร้านกาแฟของเรา และเอาใจใส่ต่อสิ่งแวดล้อม

– ฮาวเวิร์ด ชูลท์ซ ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่
และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร Starbucks

ในบทที่ 1 ผู้เขียนได้ให้คำจำกัดความของ *กิจกรรมเพื่อสังคมเชิงการตลาด* และ *เชิงองค์กร (marketing and corporate social initiatives)* ว่าหมายถึง กิจกรรมสำคัญที่องค์กรธุรกิจทำเพื่อสนับสนุนสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อสังคม