

กระบวนการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

วรัญญา ศรีเสวก¹ ดร.สัจญญพงษ์ ลิ้มประเสริฐ²

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องกระบวนการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสร้าง นวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สร้างคุณค่าร่วมให้กับองค์กรและสังคม โดยเป็น งานวิจัยเชิงคุณภาพ เสนอผลการวิจัยแบบพรรณนาวิเคราะห์ โดยมีประเด็น ในการศึกษา และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

การวิจัยเรื่องกระบวนการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสร้าง นวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สร้างคุณค่าร่วมให้กับองค์กรและสังคม โดยเป็น งานวิจัยเชิงคุณภาพ เสนอผลการวิจัยแบบพรรณนาวิเคราะห์ โดยมีประเด็นในการศึกษาและ การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงตลอดจนผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัยพบว่า

- นวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Innovation) ของบริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ทั้งในรูปแบบของนวัตกรรมในการบริหารจัดการ (Process) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ(Product)รวมถึงนวัตกรรมโครงการเพื่อสังคม (Initiative) ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร พร้อมไปกับการสร้างคุณค่าให้กับ สิ่งแวดล้อมและสังคม มิได้เกิดในระดับกิจกรรมแต่เกิดจากมุมมองความรับผิดชอบต่อ สังคม ในเชิงระบบ (Process Based) มุ่งเน้นการดำเนินงานจากภายในสู่ภายนอกองค์กร (Inside - Out) และมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน (Performance Driven) ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และ การเมือง

² อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

• กระบวนการสร้างนวัตกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ของ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เกิดขึ้นโดยมีขั้นตอนหลักสำคัญได้แก่

1) การกำหนดพันธสัญญาขององค์กรในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ในการสร้างผลกำไรในระดับที่เหมาะสม พร้อมไปกับการสร้างคุณค่าให้กับสิ่งแวดล้อมและสังคม

2) บทบาทนำของผู้นำองค์กรในการแสดงความมุ่งมั่น ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบาย ตลอดจนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

3) กำหนดอยู่ในกลยุทธ์ธุรกิจโดยเป็นส่วนหนึ่งที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินงาน เพื่อให้ถึงเป้าหมายโดยกำหนดเป็นแผนงานระยะสั้นระยะยาว และใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการอื่นๆ เช่น การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ฯลฯ มาใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นทางสังคมและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปสู่การริเริ่มโครงการและการลงทุนใหม่ โดยมีดัชนีทางสิ่งแวดล้อมและสังคมเป็นเครื่องชี้วัดการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

ABSTRACT

The study about “CSR Innovation of Bangchak Petroleum PLC has the objectives to identify the Process that CSR Innovation has created the shared value between the company and the society. This research contains a qualitative approach and presents the findings in a narrative analysis format. It focuses the subjects and data from related document as well as the interview with the high-level management and the key stakeholders of the Bangchak Petroleum PLC.

The research findings show as following:

The Bangchak Petroleum PLC’s CSR Innovation either in the process of Innovation management, Product and services and Initiative Campaigns have created the values to the company as equal to the value creation to the environment and society. The output does not generate at the activity level but is a result of the Process-Based operation which emphasizes from Inside-Out and Performance Driven direction arising around the economy, society and environment.

The process to the creation of the CSR Innovation of Bangchak Petroleum PLC comprises of 4 stages as following:

- 1) The identification of the company's Mission in order to create the value to the company by generating the profit at an appropriate level in parallel with the value to the environment and the society.
- 2) The Leadership of the Management that shows the commitment through its Vision, Policy as well as the Budget and Resources Planning in order to implement its CSR
- 3) The embedding into the business strategy which is rolled out into each functions to achieve the goal. There are short and long-term plan together with other administrative tools, for example, Risk Management, Crisis Management, etc. These tools are used to analyze the social and stakeholders' issues so it will lead to the initiation of the new projects and investment. The environmental and social index are the measurements for the operations at the individual, functional and corporate level.

บทนำ

ประเด็นปัญหาในการวิจัยครั้งนี้หยิบยกมาจากสถานการณ์การขับเคลื่อนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในวงการธุรกิจไทย แม้ว่าแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร(Corporate Social Responsibility : CSR) ในประเทศไทยเริ่มแพร่หลายในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมา และเติบโตขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนับตั้งแต่ปี 2542 ที่แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้วยอิทธิพลของความหมายแบบตะวันตกได้เข้ามามีบทบาทในสังคมไทย โดยเริ่มต้นจากกระแสความคิดที่ว่า “ธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของสังคม” และมีส่วนสร้างผลกระทบสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการมุ่งแสวงหากำไรสูงสุด ธุรกิจจึงควรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมกับพัฒนาและช่วยเหลือสังคมให้เติบโตไปพร้อมๆกับการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Stigson2007,World Business Council for Sustainable Development : WBCSD)

ปัจจุบันบริษัทจำนวนมากยังมีการปฏิบัติ CSR อย่างไรทิศทาง หรือไม่มีการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ขาดองค์ความรู้ในการทำ CSR ไม่ทราบว่าควรปฏิบัติควรเริ่มต้นอย่างไร กิจกรรม CSR ควรมีขอบเขตแค่ไหน หลายองค์กรธุรกิจปฏิบัติด้าน CSR บนพื้นฐานของ

แนวคิด การคืนกำไรให้สังคม โดยปรากฏออกมาในรูปแบบของโครงการและ กิจกรรมเชิงสังคมสงเคราะห์ การให้ การบริจาค กิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษาและการฟื้นฟู สิ่งแวดล้อม ที่มีเป้าหมายการดำเนินการอยู่ที่การสร้างภาพลักษณ์ ในปี 2550 จากการ สํารวจของสมาคมจดทะเบียนไทยกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในช่วงไตรมาส แรกของปี 2550 โดยตั้งคำถามเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและประเภทกิจกรรม CSR ผล สํารวจพบว่า บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ส่วนใหญ่ยังเข้าใจว่า CSR คือการบริจาคจากภาค ธุรกิจให้กับองค์กรมูลนิธิด้านสังคม (สมาคมบริษัทจดทะเบียน,2550)

ไม่เพียงปัจจัยในประเทศที่มีผลต่อการขับเคลื่อนแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรให้ขยายวงกว้างออกไป เช่น การมอบรางวัล CSR Awards ให้กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี 2549 การประกาศแนวทางธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อ สังคม ภายใต้กรอบ “เข้มทิศธุรกิจ” ปัจจัยภายนอกประเทศจากการเกิดขึ้นของมาตรฐาน ใหม่ ๆ อาทิ ISO 26000 มาตรฐานว่าด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการ เรียกร้องให้ธุรกิจที่ทำ CSR ต้องเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ อาทิ Global Reporting Initiative (GRI) มาตรฐานการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ประกาศสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ในการส่งเสริมบริษัทจดทะเบียนในการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม,2554) ล้วนแต่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้แนวคิด CSR ในประเทศไทยขยายวงอย่าง

อย่างไรก็ตามในรายงานวิจัยในระยะหลังกลับพบว่า ปัจจุบันบริษัทจำนวนมากยัง มีการปฏิบัติ CSR อย่างไรทิศทาง หรือไม่มีการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ขาดองค์ความรู้ในการทำ CSR ไม่ทราบว่าควรปฏิบัติควรเริ่มต้นอย่างไร กิจกรรม CSR ควรมีขอบเขตแค่ไหน หลายๆองค์กรธุรกิจปฏิบัติด้าน CSR บนพื้นฐานของ

ในปี 2553 สำนักพัฒนาฐานข้อมูลและตัวชี้วัดภาวะสังคม สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้สำรวจความคิดเห็นและทัศนคติ ทางสังครายไตรมาส เรื่อง การกิจร่วมของเอกชนในการแก้ไขปัญหาความยากจนและความ เหลื่อมล้ำทางสังคม : CSR และ Social Enterprises จากการสำรวจบริษัทกว่า แห่งพบว่า 96.79 มีการทำ CSR โดยกิจกรรม CSR ที่บริษัทส่วนใหญ่ได้ระบุว่าทำ CSR เป็นลักษณะ ของการบริจาคเงินหรือสิ่งของ เช่น เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบสาธารณภัยต่างๆ ช่วยเหลือ ผู้ด้อยโอกาส มอบทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส โดยให้เหตุผลว่าเป็นเรื่องง่ายและสะดวก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.สำรวจความคิดเห็นและ ทัศนคติทางสังครายไตรมาส,2553)

ทว่ามีกิจกรรม CSR จำนวนไม่น้อยทั้งในรูปแบบการให้ การบริจาค ตลอดจน กิจกรรมเพื่อสังคมในการสนับสนุนการศึกษา การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม เช่น การปลูกป่า กำลัง ถูกตั้งคำถามถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่นอกจากจะไม่สร้าง คุณค่าต่อสังคมแล้ว ยังกำลังสร้างปัญหาทางสังคมตามมา เช่น การปลูกป่าในพื้นที่ซ้ำๆ โดยไม่ให้ความสำคัญกับการดูแลรักษา การสร้างฝายชะลอน้ำที่ขาดความรู้และหลักวิธีการ ซึ่งสร้างผลกระทบเชิงลบกับระบบนิเวศน์ การให้เงินสนับสนุนคนในชุมชนโดยขาด วิธีการและกระบวนการที่นำมาสู่ความแตกแยกและความล่มสลายในชุมชน เป็นต้น

ขณะที่องค์กรธุรกิจก็สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในการสร้างภาพลักษณ์การ เป็นองค์กรที่ดีได้เพียงเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถสร้างประสิทธิผลจากการใช้ทรัพยากรของ องค์กรในการสร้างคุณค่าขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ในหลายองค์กรการดำเนินการเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจึงกลายเป็นต้นทุนและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีความเป็นไปได้ที่ปัญหาจากการดำเนินความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจที่ขาดองค์ความรู้ ขาดกลยุทธ์และเป้าหมายที่ ชัดเจน มีแนวโน้มจะสร้างผลกระทบเชิงลบกับสังคมให้รุนแรงขึ้น ในอนาคตอันใกล้ องค์กรธุรกิจกำลังถูกบังคับด้วยมาตรฐานและกฎระเบียบใหม่ๆ จากองค์กรที่กำกับดูแล ซึ่ง จะเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจตื่นตัวในการทำ CSR เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีเป้าหมายในการศึกษากระบวนการในการสร้าง นวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและ สังคม ซึ่งเป็นแนวคิดในการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในรูปแบบใหม่ ที่ จะสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับสังคม โดยก้าวข้าม ข้อจำกัดในการดำเนินแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในรูปแบบเก่าที่มุ่งเน้น การเพียงการสร้างภาพลักษณ์ หรือการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างขาดเป้าหมายและกล ยุทธ์ซึ่งไม่สามารถวัดผลได้ถึงคุณค่าที่องค์กรได้รับ เช่นเดียวกับที่ไม่สามารถสร้างสรรค์ คุณค่าใหม่ให้เกิดขึ้นกับสังคม

ในการศึกษาเลือกบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับยกย่องให้เป็นองค์กรชั้นนำที่มีความโดดเด่นในด้ว การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมของ ผลจากงานวิจัยหลายฉบับที่สะท้อนให้เห็นถึงการ สร้างคุณค่าต่อสังคมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งสร้างคุณค่า ให้กับองค์กรอย่างการได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากชุมชนบริเวณพื้นที่รอบโรงกลั่น

คำถามการวิจัย

กระบวนการในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในแบบใดที่จะนำมาสู่การสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและสังคม ที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสังคม

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสังคมของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. กระบวนการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจและสังคมที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ จะสามารถสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรมและเงื่อนไขในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นส่วนเติมองค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในบริบทไทยให้มีความกว้างขวางขึ้น

2. กรณีศึกษาเป็นผลลัพธ์อย่างหนึ่งของการศึกษาที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจอื่น โดยไม่ต้องลองผิดลองดีมากเกินไป

ขั้นตอนการศึกษา

การศึกษานี้ดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology)

การศึกษานี้ประกอบด้วย 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงระบุ และออกแบบ ช่วงเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ และช่วงสังเคราะห์และสรุป

ในช่วงแรก (ระบุและออกแบบ) จะมีการดำเนินการอย่างน้อย 4 อย่างตามลำดับ ได้แก่ (1) ระบุวัตถุประสงค์การวิจัยและคำถามการวิจัย (2) พัฒนารอบแนวคิดของการวิจัย (3) เลือกกรณีศึกษาที่จะใช้ ควบคู่ไปกับ (4) การออกแบบโครงสร้างการเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อกำหนดกรณีศึกษาและแนวทางในการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ในขั้นต่อมา (เก็บข้อมูลและวิเคราะห์) จะเป็นการดำเนินการ (5) เก็บข้อมูลจากพื้นที่ที่เป็นกรณีศึกษา (6) วิเคราะห์กรณีศึกษา โดยวิเคราะห์กระบวนการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และเงื่อนไขความสำเร็จของกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสังคม

ในช่วงสุดท้าย (สังเคราะห์และสรุป) จะมีการเอาผลวิเคราะห์มา (7) สังเคราะห์ เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรอื่นๆที่จะสร้างกระบวนการนวัตกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสังคมในอนาคต

สรุปผลการวิจัย

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทพลังงานไทยที่ดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและ สังคม โดยประกอบธุรกิจปิโตรเลียมตั้งแต่การจัดการหา น้ำมันดิบทั้งจากแหล่งต่างประเทศ ในตะวันออกกลาง ตะวันออกไกล และจากแหล่ง น้ำมันดิบภายในประเทศ เข้ามามากเป็นน้ำมันสำเร็จรูปที่ได้มาตรฐาน ด้วยกำลังการผลิต สูงสุด 120,000 บาร์เรลต่อวัน และจัดจำหน่ายผ่านเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันบางจากกว่า 1,000 แห่งทั่วประเทศ รวมถึงได้ขยาย กิจการสู่ธุรกิจผลิตไฟฟ้าจากเซลล์แสงอาทิตย์ที่เป็น พลังงานสะอาดจากธรรมชาติ และธุรกิจผลิตพลังงานชีวภาพ ทั้งนี้ บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะ พัฒนาธุรกิจปัจจุบัน พร้อมขยายการลงทุนสู่ธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มพูนมูลค่าให้แก่กิจการอย่าง ยั่งยืน

มีปรัชญาในการบริหารจัดการองค์กร ที่คำนึงถึงความสมดุลในการสร้าง “มูลค่า” ที่หมายถึง รายได้ กำไร และความสามารถในการปันผลให้ผู้ถือหุ้นได้ในระดับที่เหมาะสม และ “คุณค่า” อันได้แก่ การพยายามไม่ทำในสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อ เป็นประโยชน์ต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเชื่อมโยงการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม แบ่งเป็น กลุ่มแรก ผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า และเจ้าหน้าที่ องค์กรต้องดำเนินธุรกิจที่สร้าง ผลตอบแทนเติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรม กลุ่มที่ 2 สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม องค์กรมีวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม กลุ่มที่ 3 พนักงาน พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

หลักคิดในการบริหารจัดการองค์กรเช่นนี้ จึงถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาธุรกิจอย่าง ยั่งยืนไปพร้อมกับสิ่งแวดล้อมและสังคม ในการบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ได้กำหนดกลยุทธ์และทิศทางธุรกิจโดยผสมผสานการสร้างมูลค่าทาง ธุรกิจให้กับองค์กรกับการสร้างคุณค่าให้กับสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยนำหลักการด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคม มาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจ 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1.การพัฒนา ธุรกิจให้เติบโตและมีการกระจายความเสี่ยงสู่ธุรกิจที่มีรายได้มั่นคง 2.มุ่งสู่บริษัทที่มีการ ปลดปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิเป็นศูนย์ (Carbon Neutral Company) 3.พัฒนารูปแบบ

กิจกรรมและการดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 4) เปิดเผยไปรงใส ตรวจสอบได้

ทำให้กระบวนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท บางจากฯ สามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่การศึกษาครั้งนี้ให้ความหมายถึง การที่กระบวนการ ความคิดใหม่ ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสังคม

นวัตกรรมการบริหารจัดการ - การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรที่มีลักษณะพิเศษที่มุ่งเน้นการทำงานข้ามสายงาน โดยสอดคล้องกันระหว่าง การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมภายในกระบวนการดำเนินธุรกิจและภายนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ที่มีการดำเนินการข้ามสายงาน ทั้งภายในกระบวนการดำเนินธุรกิจและภายนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจผ่าน โครงการเพื่อสังคม โดยมีเป้าหมายสำคัญเดียวกันในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งสร้างมูลค่าธุรกิจและคุณค่าสังคม - การพัฒนา และส่งเสริมการจำหน่ายพลังงานทดแทนเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในประเด็นของการ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของบริษัท บางจาก การเป็นผู้นำด้านพลังงานทดแทนแก๊สโซฮอลล์ โดยบริษัท บางจากฯ เป็นผู้นำส่งเสริมการผลิตพลังงานทดแทนโดยนำเอทานอลมาผสมเป็นแก๊สโซฮอลล์ 91 และ 95 ซึ่งมีคุณสมบัติเทียบเท่าน้ำมันเบนซิน เป็นรายแรกในตลาดตั้งแต่ปี 2544 เป็นต้นมาและขยายไปสู่การเป็นผู้นำในการและจำหน่ายแก๊สโซฮอลล์ E20 นวัตกรรมดังกล่าวจึงนอกจากตอบสนองผู้บริโภค และลดผลกระทบต่อด้านสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอีกด้วย

นวัตกรรมโครงการเพื่อสังคม - ที่สามารถพัฒนาโครงการเพื่อสังคมจนกระทั่งสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันธุรกิจด้วยรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น โครงการสหกรณ์ปั๊มชุมชนตั้งขึ้นครั้งแรกที่สหกรณ์การเกษตรศรีประจันต์ จ.สุพรรณบุรี ก่อนที่บริษัท บางจากฯ จะเสนอให้สหกรณ์ฯ เป็นเจ้าของปั๊ม และการเป็นหน้าประวัติศาสตร์สำคัญสำหรับวงการค้าปลีกน้ำมันไทย รวมไปถึงเป็นนวัตกรรมสำคัญในวงการธุรกิจปิโตรเลียมของโลก เพราะถือเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีใครคิดทำมาก่อน

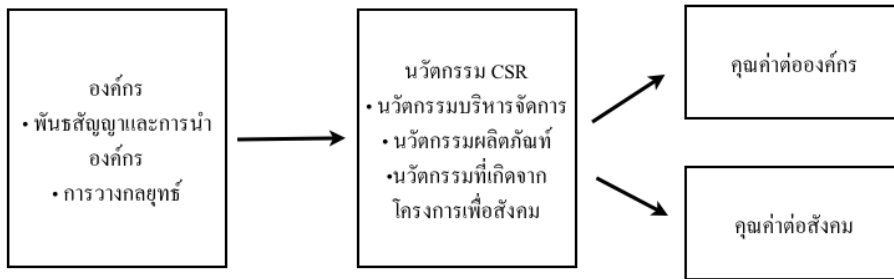
หลักการของบีเอ็มสหกรณ์ คือการใช้พื้นที่ของสหกรณ์เป็นที่ตั้งสถานบริการ โดยกลุ่มลูกค้าหลักคือสมาชิกของสหกรณ์เอง โดยผลกำไรที่ได้ก็จะปันผลกลับมาสู่สมาชิกที่ใช้บริการ

สหกรณ์ศรีประจันต์ กลายเป็นต้นแบบของบีเอ็มสหกรณ์ที่ปัจจุบันได้ขยายจนมีจำนวนบีเอ็มสหกรณ์กว่า 571 แห่งในปัจจุบัน มีรายได้หมุนเวียนปีละ 3,500 ล้านบาทและกลายเป็นช่องทางสำคัญในการสร้างรายได้ให้บริษัท บางจากฯ

การสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มิได้เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมแต่เพียงอย่างเดียว แต่เกิดขึ้นจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างที่มีมุ่งเน้นการดำเนินการจากภายในสู่ภายนอก (Inside - Out) การมุ่งเน้นระบบ (Process Based) และมุ่งเน้นในเรื่องของผลการดำเนินการ (Performance Driven)

บริษัท บางจากฯ ได้นำแนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เข้าไปสอดประสานกับกระบวนการดำเนินธุรกิจหลักในการดำเนินธุรกิจ อย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมการบริหารจัดการทั้งองค์กร ตั้งแต่นโยบาย กลยุทธ์ แผนปฏิบัติ การปฏิบัติ การวิเคราะห์ผลกระทบประเมินผล อาทิ การปรับโครงสร้างการดำเนินธุรกิจโดยเพิ่มสัดส่วนธุรกิจใหม่ด้านพลังงานทดแทนในอนาคตซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและมีการกระจายความเสี่ยงสู่รายได้ที่มั่นคง ซึ่งการพัฒนารูปแบบกิจกรรมและการดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างรูปแบบธุรกิจการร่วมดำเนินธุรกิจบีเอ็มน้ำมันร่วมกับสหกรณ์การเกษตรภายใต้ โครงการสหกรณ์บีเอ็มชุมชน ฯลฯ ซึ่งสามารถตอบสนองการสร้างรายได้และผลกำไรให้กับธุรกิจ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในเวลาเดียวกัน โดยเป็นการดำเนินการที่สร้างประโยชน์ร่วมกัน เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ชุมชน ลูกค้า สิ่งแวดล้อมและสังคมโดยรวม

กระบวนการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



• การกำหนดพันธสัญญาและการนำองค์กร - บริษัทมีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจในการสร้างให้เกิดมูลค่าให้กับองค์กรและสร้างให้เกิดคุณค่าให้กับสังคม ด้วยวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปพร้อมกับสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยมีพันธสัญญาขององค์กรเป็นประเด็นทางสังคมที่สำคัญของอุตสาหกรรมพลังงาน โดยบริษัท เลือกว่าจะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยดำเนินการในประเด็นด้านความมั่นคงทางพลังงาน โดยมีพลังงานทางเลือก และพลังงานสะอาด เป็นประเด็นหลักในการดำเนินการ โดยเฉพาะการวางตำแหน่งให้องค์กรเป็นผู้นำพลังงานทดแทน และปรับเปลี่ยนทิศทางธุรกิจมาตั้งแต่ปี 2544 จากธุรกิจปิโตรเลียมสู่ธุรกิจพลังงานทดแทน

แม้ว่าในยุคแรกเริ่มพันธสัญญาจะส่งผ่านจากผู้นำองค์กรคุณ โสภณ สุภาพงษ์ที่เป็นผู้นำองค์กรคนแรก แต่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมพนักงานที่เข้มแข็ง ทำให้องค์กรสามารถส่งผ่านความคิดดังกล่าวมาจนปัจจุบัน

สะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดพันธสัญญาที่ชัดเจน พร้อมการแสดงบทบาทนำของผู้นำองค์กรในการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมที่ชัดเจน การมีระบบบริหารจัดการแบบการติดตามผล การจัดระบบสนับสนุนให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนทุกส่วนตามที่ได้ให้พันธสัญญา การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย ทิศทางและคุณค่าความรับผิดชอบต่อสังคมให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ฯลฯ เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

• การวางกลยุทธ์ธุรกิจ - จากพันธสัญญาขององค์กร บริษัท บางจากฯ เลือกว่าจะวางกลยุทธ์ธุรกิจด้วยการผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปในกลยุทธ์ธุรกิจ ภายใต้ กลยุทธ์ธุรกิจเพื่อารพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นการมองกระบวนการพัฒนาในเชิงระบบ เพื่อให้ความ

วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2557)

รับผิดชอบบูรณาการเข้าไปสู่กระบวนการประกอบธุรกิจในทุกขั้นตอนและกลายเป็นการปฏิบัติประจำวัน และเป็นการพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่ยึดอยู่กับเป้าหมายและพันธสัญญาที่องค์กรกำหนดไว้

ในการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ ได้มีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยบริษัทได้มีการวิเคราะห์ประเด็นความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิเคราะห์เพื่อตอบสนอง เช่น การที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนมีความเป็นห่วงในเรื่องการสร้างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมของโรงงาน ฯลฯ การพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ก็เป็นการวางกลยุทธ์เพื่อตอบสนองกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว

บริษัทยังได้กำหนดความรับผิดชอบต่อสังคมหรือความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการดำเนินธุรกิจ เข้าไปอยู่ในกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจในระยะ 5 -10 ปี โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ในการสนับสนุน ได้แก่ SWOT Balance Scorecard การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร(ERM) การบริหารจัดการวิกฤต ฯลฯ

- การสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร - ในการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท บางจากฯ เกิดจากการยึดเอาพันธสัญญาและกลยุทธ์ธุรกิจเป็นหลัก ในการนำไปการวางแผนปฏิบัติและปฏิบัติงาน ที่ทำให้เกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ตลอดจนนวัตกรรมในระดับโครงการเพื่อสังคม กรณีการลงทุนในธุรกิจพลังงานทดแทน อาทิ การทำธุรกิจโซลาร์ฟาร์ม หรือโรงไฟฟ้าเซลล์แสงอาทิตย์ ก็เป็นการริเริ่มที่เกิดจากกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจให้เติบโตและมีการกระจายความเสี่ยงสู่รายได้ที่มั่นคง หรือการพัฒนาน้ำมันเบนซินยูโร 5 เป็นรายแรกของเอเชีย ที่ถือเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของบริษัท ก็ตั้งอยู่บนกลยุทธ์การพัฒนารูปแบบกิจกรรมและการดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- คุณค่าที่องค์กรและสังคมได้รับจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม - ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท บางจากฯ ภายใต้กระบวนการดำเนินธุรกิจที่กล่าวมา ทำให้บริษัท บางจากฯ สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในด้านต่างๆ อาทิ การสร้างความแตกต่างให้กับแบรนด์ที่ทำให้กลายเป็นแบรนด์อันดับ 2 ของบริษัทน้ำมันในใจผู้บริโภคในปัจจุบัน การสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ที่สร้างการเติบโตในระยะยาว การลดความเสี่ยงจากการยอมรับให้ดำรง

วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2557)

อยู่ของชุมชนซึ่งถือเป็นความเล็งหลักขององค์กร การที่บริษัทได้รับความสนใจในการเข้ามาลงทุนมากขึ้นจากนักลงทุนที่สนใจลงทุนในบริษัทที่มีให้ความสำคัญในเรื่องสังคมและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้้งนี้

ในการศึกษารั้้งต่อไปควรมีการทำการศึกษาคณิศศึกษาในองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้เป็นผู้นำในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ เพื่อลองทดสอบกระบวนการสร้างนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อศึกษาเชิงเปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงและทบทวนกระบวนการสร้างนวัตกรรม CSR

บรรณานุกรม

- สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม,ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.“ประกาศสถาบันธุรกิจเพื่อสังคมในการส่งเสริมบริษัทจดทะเบียนในการจัดทำความรับผิดชอบต่อสังคม”,2554.
- สถาบันธุรกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. “รายงานการศึกษาศถานการณ์ CSR ในประเทศไทย”,2555.
- สุนิตย์ เศรษฐา,สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม.“ก้าวแรกสู่ CSR การสร้างความแตกต่างที่ยั่งยืน”,2553.
- บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). “รายงานการพัฒนาธุรกิจร่วมไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม”,2554.
- บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน).“รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืนบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน)”,2555.
- Michael E.Porter and Mark R.Kramer. “Creating Shared Value”, Harvard Business Review,2011:63-77.
- Michael E.Porter and Mark R.Kramer. “Strategy and Society:The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review,2006.
- Mulgan G.,Tucker S.,Ali R.,and Sanders, B.2007. “Social Innovation:What Is It,Why It Matters,and How It Can Be Accelerated”.[On line] available at : <http://www.youngfoundation.org/publications/report/social-innovation->
- วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2557)

what-it-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-march-2007,26 May
2013.

Rogers,E.M. “Diffusion of Innovations”,New York The Free Press,2003:136-167.

Suthisak Kraisornsuthasinee and Fredric William Swierczek. Doing well by doing
good in Thailand, Social Responsibility Journal,2009.