

บทที่ 16

การบริหารเชิงกลยุทธ์ : มิติทางสังคมและ

จริยธรรม

(Strategic Management : Social and Ethical Dimensions)

ผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การก็คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจในการบริหารงานและบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวนี้จะต้องมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์การด้วย ผู้บริหารขององค์การธุรกิจมีพันธะหลายประการที่จะต้องปฏิบัติต่อผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับเหล่านั้น ตัวอย่างเช่นจะต้องรับผิดชอบต่อ

- ◎ ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ (Stockholders or Owners) : ต้องพยายามเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การเพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้น
- ◎ ซัพพลายเออร์ (Suppliers) : กิจการจะต้องติดต่อกับซัพพลายเออร์ด้วยความยุติธรรม
- ◎ ผู้ให้สินเชื่อ (Lenders) : สำหรับผู้ให้กู้ยืมเงินเพื่อการลงทุนนั้นกิจการจะต้องจ่ายเงินทั้งเงินต้นและดอกเบี้ยตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันได้
- ◎ หน่วยงานของรัฐบาลและสังคม (Government Agencies and Society): องค์การจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายของรัฐและกฎ ระเบียบของสังคมนั้นๆ
- ◎ กลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups) : รับฟังเหตุผลและข้อต่อรองของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ
- ◎ พนักงานและสหภาพ (Employees and Unions) : กิจการจะต้องจัดสภาพในการทำงานที่ปลอดภัยและให้ความสำคัญกับสิทธิด้านต่างๆ ของพนักงาน
- ◎ ผู้บริโภค (Consumers) : กิจการจะต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและมีความปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค

๑ คู่แข่งขัน (Competitors) : หลีกเลี่ยงการควบคุมตลาดโดยการผูกขาดทางการค้า

๑ ชุมชนท้องถิ่นและสังคมส่วนรวม (Local Communities and Society at Large) : หลีกเลี่ยงการทำลายสภาพแวดล้อมของชุมชนและสังคมส่วนรวม

มีนักวิเคราะห์บางท่านให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า เจื่อนไขและข้อผูกพันแห่งความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องบางข้อถือว่ามีค่าสำคัญสูงมาก แต่หากพิจารณาโดยรวมแล้วทุกข้อน่าจะได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญเท่าเทียมกัน องค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จนั้นมีพลังอำนาจมากมายในสังคม เพราะการมีพลังอำนาจนั้นเององค์การธุรกิจจึงต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมในระดับสูง เราลองพิจารณารายการต่อไปนี้ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิทธิที่ผู้ขาย (Sellers) อาจนำมาปฏิบัติต่อผู้บริโภค

- ๑ ผู้ขายมีสิทธิที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีขนาด รูปแบบ สี สัน และอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสุขภาพและให้ความปลอดภัยแก่ผู้บริโภคในระดับต่ำ (ที่ระดับขีดจำกัดต่ำสุดของมาตรฐาน)
- ๑ ผู้ขายมีสิทธิที่จะตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงได้ตามความต้องการ (ภายในระดับขีดจำกัดบนของช่วงราคา)
- ๑ ผู้ขายมีสิทธิที่จะทำการโฆษณาและส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ของตนโดยการให้ทรัพยากร สื่อ หรือข้อความจูงใจต่างๆ ตราบเท่าที่ยังไม่เป็นการหลอกลวงหรือไม่ทำให้เกิดการเข้าใจผิด
- ๑ ผู้ขายมีสิทธิที่จะจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนตามลักษณะที่ตนเองต้องการ
- ๑ ผู้ขายมีสิทธิที่จะจำกัดขอบเขตของการรับประกันสินค้าหรือบริการหลังการขายตามที่ตนเห็นสมควร

จากรายการที่ได้ยกมาให้พิจารณาข้างต้นนี้พอจะชี้ให้เห็นได้ว่า องค์การธุรกิจนั้นมีอำนาจมากพอที่จะกำหนดระดับผลประโยชน์ที่กิจการจะมอบให้แก่ผู้บริโภค ส่วนผู้บริโภคนั้นโดยทั่วไปแล้วจะมีสิทธิพื้นฐาน 4 ประการด้วยกันคือ

- 1) สิทธิที่จะได้รับความปลอดภัยจากการใช้สินค้าหรือบริการ (The Right to Safety)
- 2) สิทธิในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวสินค้าหรือบริการ (The Right to be Informed)
- 3) สิทธิในการเลือกซื้อสินค้าหรือใช้บริการ (The Right to be Choose)

4) สิทธิในการได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้าหรือบริการ (The Right to be Heard)

สิทธิที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้จะขึ้นอยู่กับขีดความสามารถและความพึงพอใจของผู้บริโภคเองที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการพิจารณาความเหมาะสมและการตัดสินใจในการซื้อสินค้าหรือบริการ ข้อสำคัญประการหนึ่งก็คือว่า มีผู้บริโภคจำนวนมากไม่น้อยที่ขาดความสามารถในการใช้วิจารณญาณพิจารณาความเหมาะสมและไม่พอใจที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการซื้อ กลุ่มผู้บริโภคเหล่านี้ได้แก่ เด็ก คนชรา ผู้ที่ขาดการศึกษา ขาดประสบการณ์ หรือขาดความรู้ความเข้าใจที่จะปกป้องตนเองจากความไม่ปลอดภัยในการใช้สินค้าหรือบริการนั้นๆ ยิ่งไปกว่านั้น สิทธิของผู้บริโภคเป็นเรื่องที่กว้างซึ่งจะต้องอาศัยการใช้วิจารณญาณและการตีความอย่างเหมาะสมของผู้บริหาร เช่น

- ๑ ผู้บริโภคควรจะได้รับความปลอดภัยอย่างน้อยเพียงใดจากการใช้ผลิตภัณฑ์ ?
- ๒ ผู้บริโภคควรจะได้รับทราบรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์?
- ๓ ผู้บริโภคมีสิทธิที่จะได้รับทราบรายละเอียดอะไรบ้างเกี่ยวกับการออกแบบตัวผลิตภัณฑ์ที่เขาจะนำมาใช้งานว่าจะให้ความปลอดภัยได้มากน้อยเพียงใด ?

สิทธิขององค์การธุรกิจที่สัมพันธ์กับผู้เข้ามาเกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders) อาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้นำทางธุรกิจได้หันมาทำการสำรวจตรวจสอบสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองว่าอะไรบ้างที่ควรทำ อะไรบ้างที่ควรงดเว้น

สิทธิและการได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายนั้นเป็นการกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจในการดำเนินการทางธุรกิจซึ่งเขียนไว้ในทางทฤษฎี สำหรับทางปฏิบัติแล้วคำว่า ความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมหรือจรรยาบรรณนั้น (Ethical Responsibilities) ต้องการความหมายที่กว้างกว่าขีดจำกัดขั้นต่ำสุดที่กฎหมายบัญญัติไว้ ซึ่งหมายความว่า ในกรณีที่องค์การธุรกิจประสบผลสำเร็จจากการดำเนินงาน ถ้าไรส่วนหนึ่งควรคืนให้แก่สังคมหรือควรสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการไม่ใช่จำกัดการกระทำไว้เพียงแต่การปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดไว้เท่านั้น

เพื่อให้บทบาททางสังคมและการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมดังกล่าวมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น องค์การควรแสดงออกอย่างชัดเจนถึงลักษณะและคุณค่าทางการบริหาร ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของความสามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ

องค์การทางธุรกิจขนาดใหญ่หลายองค์การเช่น Levi-Strauss, Johnson & Johnson, Ben & Jerry, Herman Miller และ The Body Shop ได้พยายามสร้างภาพพจน์และชื่อเสียงขององค์การด้วยการแสดงออกด้านจริยธรรมให้เห็นอย่างชัดเจน ด้วยการกระทำที่บ่งบอกกับสาธารณะถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้เพราะองค์การเหล่านั้นได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาวนั้นจะเกิดขึ้นได้จากภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดีเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะลืมไม่ได้เลยก็คือการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเยี่ยมให้แก่ผู้บริโภคเสมอ

การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility Debate)

ในที่นี้ขอนิยามคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities ในความหมายที่ว่า "กิจกรรมต่างๆ ที่องค์การธุรกิจได้กระทำเพื่อเป็นการ คืนกำไร ให้ประโยชน์ ปกป้องคุ้มครอง หรือปรับปรุงให้สังคมดีขึ้นนอกเหนือจากที่กฎหมายได้กำหนดไว้" หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ "ความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึงการที่องค์การธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใดๆ อันเป็นเรื่องการช่วยเหลือสังคมโดยส่วนรวม แม้ว่ากิจกรรมนั้นๆ จะไม่ก่อให้เกิดผลกำไรแก่กิจการโดยตรงก็ตาม"

ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมนี้ กลุ่มแนวคิดดั้งเดิมปฏิเสธเรื่องการที่องค์การธุรกิจจะต้องให้การส่งเสริมสวัสดิการทางสังคม แต่กลุ่มแนวคิดยุคใหม่คิดว่าองค์การควรทำอย่างยิ่ง ต่อไปนี้ขอนำเสนอแนวคิดทั้งสองยุคพร้อมการเปรียบเทียบ

□ แนวคิดยุคเก่าเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Classical View of Social Responsibility)

ตามแนวคิดดั้งเดิมในยุคเก่าถือว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ใช่หน้าที่ขององค์การธุรกิจ หน้าที่ขององค์การธุรกิจก็คือ การสร้างผลกำไรให้แก่เจ้าของกิจการให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ผู้บริหารกิจการคือลูกจ้างของผู้ถือหุ้น นักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Milton Friedman ผู้ที่แสดงแนวคิดในยุคเก่านี้ให้เหตุผลเพิ่มเติมว่า

"ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจในยุคนี้มีเพียงอย่างเดียวคือ การใช้ทรัพยากรและการทำกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดผลกำไรสูงสุดแก่องค์การภายใต้กฎเกณฑ์ที่

กฎหมายกำหนดไว้ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า องค์กรธุรกิจสามารถแข่งขันกันได้อย่างเสรีภายใต้เงื่อนไขคือการใช้เสรีภาพและกลไกต่อกัน ส่วนหน้าที่เรื่องความรับผิดชอบต่อสวัสดิการทางสังคมนั้นเป็นหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐซึ่งจะต้องรับผิดชอบต่อเรื่องนี้โดยตรง"

มุมมองตามแนวคิดในยุคนี้เห็นว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารคือการผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เจ้าของกิจการได้รับผลกำไรสูงสุด กิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมถือว่าเป็นสิ่งรบกวนที่จะมาทำให้กำไรของกิจการลดน้อยลง

□ แนวคิดยุคใหม่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Contemporary View of Social Responsibility)

ตามมุมมองของแนวคิดยุคใหม่เห็นว่า องค์กรธุรกิจในฐานะที่เป็นสถาบันที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลในสังคมจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อในการช่วยเหลือ ส่งเสริม และปรับปรุงสวัสดิการทางสังคมให้มีสภาพที่ดีขึ้น ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนแนวคิดในยุคนี้

□ การเปรียบเทียบสองแนวคิด (Comparison of the Two Views)

แนวคิดในยุคเก่ารับรู้้องค์การธุรกิจว่าเป็นกิจการที่มุ่งเน้นเรื่องเศรษฐกิจ ส่วนแนวคิดยุคใหม่รับรู้้องค์การธุรกิจในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม ถึงแม้ว่าทั้งสองแนวคิดจะมีความแตกต่างกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนแต่ก็ไม่ได้ชี้ชัดว่าองค์กรธุรกิจควรเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใด

ในบางกรณีทั้งสองแนวคิดก็มีข้อสรุปที่เหมือนกันคือ องค์กรธุรกิจควรเข้าไปทำกิจกรรมเพียงบางอย่างเท่านั้น ตัวอย่างเช่นแนวคิดทั้งสองตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎหมายเหมือนกัน และในกรณีที่กิจกรรมใดก็ตามที่เอื้อต่อการสร้างผลกำไรมักจะได้รับการสนับสนุนจากทั้งสองแนวคิด สำหรับความแตกต่างของสองแนวคิดจะขึ้นอยู่กับ

- ◎ กิจกรรมนั้น ไม่อยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมาย
- ◎ กิจกรรมนั้น ไม่เกี่ยวกับการทำกำไรในระยะสั้น

□ **ขอบเขตที่องค์กรธุรกิจเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ขอต่อสังคม**

จงพิจารณาคำถามต่อไปนี้ ลองหาคำตอบเชิงเหตุเชิงผลด้วยใจที่เป็นกลางแล้ว ท่านจะเข้าใจขอบเขตที่องค์กรธุรกิจควรรับผิดชอบต่อสังคม

1) **ขอบเขตความสัมพันธ์ขอต่อองค์กรธุรกิจควรมีต่อผู้บริโภค**

- สินค้าหรือบริการของกิจการมีความปลอดภัยหรือออกแบบมาดีเพียงใด สำหรับการบริโภค ?
- สินค้าหรือบริการมีราคาที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ?
- ข้อความโฆษณาของกิจการมีความชัดเจนและเป็นการไม่หลอกลวงผู้บริโภคหรือไม่ เพียงใด ?
- พนักงานขายของกิจการได้ปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความยุติธรรมเพียงใด ?
- กิจการได้กำหนดช่วงเวลาในการจ่ายชำระค่าสินค้าหรือบริการไว้ชัดเจนเพียงใด ?
- ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้ามีให้ผู้บริโภคอย่างเพียงพอหรือไม่ ?

2) **ขอบเขตความสัมพันธ์ขอต่อสังคมที่องค์กรธุรกิจควรมีต่อพนักงาน**

- พนักงานทุกระดับได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมากน้อยเพียงใด ?
- มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยเพียงใด ?
- ผู้ประกอบการได้ทำการจ้างงาน ส่งเสริมความก้าวหน้า และปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึง เพศ เชื้อชาติ ศาสนา และสีผิวหรือไม่ ?
- พนักงานทุกคนได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาต่อเพิ่มเติมอย่างเสมอภาคหรือไม่ ?
- องค์กรธุรกิจได้เข้ามามีส่วนช่วยพนักงานในการแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพกาย สุขภาพจิต และการปรับอารมณ์หรือไม่ เพียงใด ?

- 3) ขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์การธุรกิจควรมีต่อสภาพแวดล้อม
- ๑ ในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ องค์การได้ช่วยรักษาสภาพแวดล้อมโดยไม่สร้างมลภาวะ ทางเสียง ทางอากาศ ทางน้ำและทางพื้นดินอย่างดีเพียงใด ?
 - ๑ ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ของกิจการมีการนำมา Recycle หรือไม่ ?
 - ๑ เศษวัสดุที่เหลือจากกระบวนการผลิตมีการจัดเก็บหรือทำลายอย่างมีระบบเพื่อไม่ให้เป็อันตรายต่อชุมชนและสภาพแวดล้อมหรือไม่ ?
- 4) ขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์การธุรกิจควรมีต่อชุมชนและสังคม
- ๑ มีการส่งเสริมกิจกรรมหรืออาชีพต่างๆ ภายในชุมชนมากน้อยเพียงใด ?
 - ๑ มีการบริจาคเพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมการศึกษา สาธารณสุข ศิลปวัฒนธรรมของชุมชนหรือไม่ ?
 - ๑ ทำเลที่ตั้งโรงงานมีผลกระทบต่อความสงบสุขของชุมชนหรือไม่ ?
 - ๑ รายละเอียดของการดำเนินการทางธุรกิจ ประเภทธุรกิจ ประเภทสินค้าหรือบริการมีการเปิดเผยต่อสาธารณะหรือไม่ ?

จากคำถามที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้นมีข้อควรคำนึงอยู่ 2 ประการด้วยกันคือ ประการแรก ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องความสมัครใจ ไม่ใช่เรื่องการปฏิบัติตามกฎหมายของบ้านเมือง

ประการที่สอง มาตรฐานเรื่องการปฏิบัติเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอาจพิจารณาโดยการเปรียบเทียบกับกิจการอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการทางธุรกิจ (Influences on Business Practices)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า องค์การธุรกิจนั้นมีพลังอำนาจมากมายมหาศาลต่อสังคม อย่างไรก็ตาม ระบบทางสังคมก็พอมีพลังอำนาจที่จะทำการตรวจสอบและถ่วงดุล (Checks and Balances) เพื่อต่อต้านองค์การธุรกิจที่ใช้พลังอำนาจไปในทางที่ผิด ใน

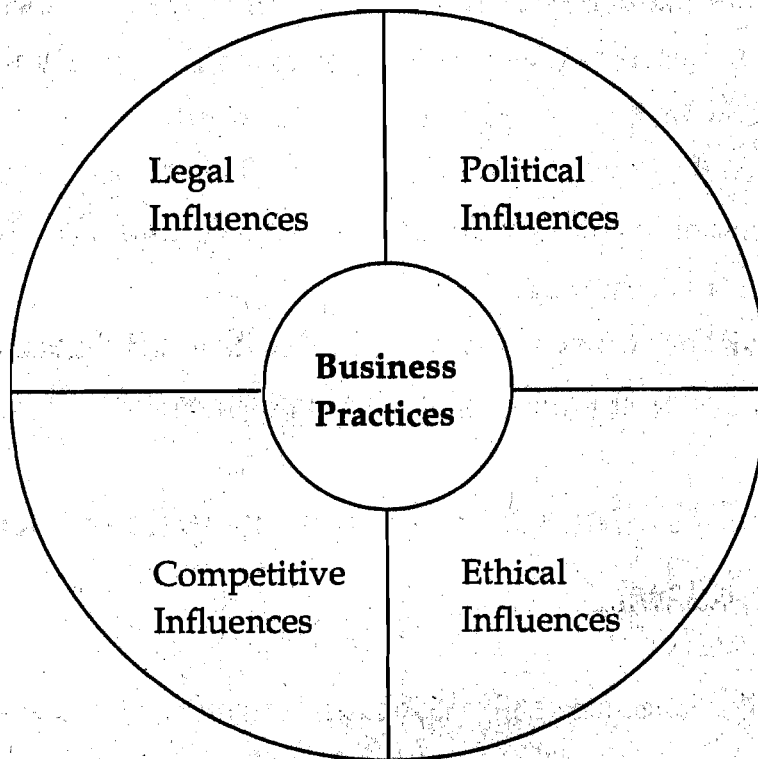
ระบบทางสังคมนั้นมีพลังอำนาจที่ใช้ยับยั้งการกระทำที่ไม่เหมาะสมขององค์กรธุรกิจ 4 ประการคือ

- 1) พลังอำนาจทางกฎหมาย (Legal Influences)
- 2) พลังอำนาจทางการเมือง (Political Influences)
- 3) พลังอำนาจทางการแข่งขัน (Competitive Influences)
- 4) พลังอำนาจทางจริยธรรม (Ethical Influences)

□ พลังอำนาจทางกฎหมาย (Legal Influences)

พลังอำนาจทางกฎหมายประกอบด้วย

- ◎ กฎหมายของรัฐ
- ◎ กฎระเบียบของอุตสาหกรรมนั้นๆ



รูปที่ 16.1 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการทางธุรกิจ (Influences on Business Practices)

๑ สถาบันของรัฐทำหน้าที่ควบคุมการบังคับใช้กฎหมาย

๑ เทศบัญญัติของท้องถิ่นนั้นๆ

ในส่วนของกฎหมายที่ใช้ควบคุมกิจกรรมทางธุรกิจนั้น หน่วยงานของรัฐได้บัญญัติขึ้นมาด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน บางฉบับบัญญัติขึ้นมาเพราะสังคมส่วนใหญ่เห็นว่าภาคธุรกิจได้ละเลยต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่ควรแสดงออกต่อสังคม ดังนั้นรัฐจึงได้บัญญัติกฎหมายเพื่อใช้ควบคุมไว้อย่างกว้างๆ เช่น เรื่องความปลอดภัยจากการใช้เวชภัณฑ์ ความปลอดภัยจากการใช้สินค้าหรือบริการ และความปลอดภัยในสถานประกอบการ เป็นต้น

ในอดีต รัฐบาลของหลายประเทศได้แสดงบทบาทเป็นผู้นำที่คอยควบคุมดูแล และกำกับการดำเนินงานขององค์การธุรกิจในหลายอุตสาหกรรม ต่อมาประมาณปี ค.ศ. 1980 รัฐบาลในหลายประเทศได้พยายามเปลี่ยนบทบาทจากเดิมมาเป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและให้คำแนะนำด้านต่างๆ ในการดำเนินการทางธุรกิจแก่บริษัทเอกชน ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์การธุรกิจได้แสดงบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติอย่างเต็มที่

□ พลังอำนาจทางการเมือง (Political Influences)

พลังอำนาจทางการเมืองนั้นอาจรวมถึงเรื่อง แรงกดดันที่กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในสังคมนำมาใช้เพื่อควบคุมการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ กลุ่มผลประโยชน์อาจใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้แรงกดดันมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจดำเนินงานขององค์การธุรกิจเช่น

๑ การเข้าไปกระตุ้นให้หน่วยงานของรัฐออกกฎหมายมาใช้บังคับ

๑ การเข้าไปทำงานร่วมกับกลุ่มลูกจ้างหรือสหภาพเพื่อกระตุ้นให้มีการเรียกร้องสิทธิต่างๆ ที่ควรได้

๑ การเข้าไปทำงานร่วมกับคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคเพื่อสร้างมาตรฐานของสินค้าหรือบริการที่กิจการนำเสนอต่อตลาด และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้กิจการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าทั่วไปด้วย

□ พลังอำนาจทางการแข่งขัน (Competitive Influences)

พลังอำนาจทางการแข่งขัน เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่คู่แข่งทางธุรกิจแสดงออก เพื่อให้มีผลกระทบต่อคู่แข่งรายอื่น หรือต่อวงการธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นๆ พฤติกรรมดังกล่าวนี้อาจแสดงออกได้หลายรูปแบบเช่น องค์การธุรกิจอาจยื่นฟ้องหน่วยงาน บริษัท

หรือสถาบันใดๆ หรือมีการกล่าวหาอย่างเปิดเผยในที่สาธารณะถึงพฤติกรรมที่ผิดกฎหมายซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่มบุคคล หรือสังคมส่วนรวม เป็นต้น

ในอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งจำนวนมากจะมีการปรับสภาพและมีอิทธิพลในการลดอำนาจทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ และทางการตลาดของกันและกันลงไปโดยปริยาย ทั้งนี้ก็เพราะจะไม่มีคู่แข่งรายใดสามารถมีอิทธิพลผูกขาดตลาดได้เลย การแข่งขันทางด้านราคาจะเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์และเป็นพลังที่จะต่อต้านการใช้อำนาจทางธุรกิจไปในทางที่ผิดอีกด้วย พลังอำนาจทางการแข่งขันจะเป็นแรงผลักดันให้องค์การธุรกิจใช้ความพยายามในการคิดค้นเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า ปลอดภัยกว่า และคุณภาพสูงกว่า ในความเป็นจริงแล้ว องค์กรธุรกิจบางแห่งมุ่งที่จะขยายความเจริญเติบโตและขยายตลาดโดยการให้ลูกค้ารับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของกิจการในเรื่องคุณภาพที่เหนือกว่า มีความปลอดภัยสูงกว่า ตัวอย่างเช่น ยาง Michelin รถยนต์ Volvo องค์กรเหล่านี้พยายามที่จะบอกว่ากิจการไม่ได้ขายเพียงแค่ผลิตภัณฑ์ แต่ขายความปลอดภัยและความมั่นใจให้แก่ลูกค้าด้วย เป็นต้น

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ภาวะการแข่งขันอาจมีส่วนในการสร้างความสมดุลของพลังอำนาจทางธุรกิจภายในอุตสาหกรรมและมีส่วนในการกระตุ้นให้องค์การธุรกิจเกิดความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย

□ พลังอำนาจทางจริยธรรม (Ethical Influences)

พลังอำนาจที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการทางธุรกิจอีกประการหนึ่งที่จะกล่าวถึงในที่นี้เป็นเรื่องการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่องค์กรธุรกิจกำหนดขึ้นเพื่อใช้ควบคุม กิจกรรมของตนเองให้อยู่ภายในกรอบที่ควรจะเป็น มีองค์กรธุรกิจหลายแห่งที่ยึดและปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างเคร่งครัด บางแห่งถึงขนาดตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้นมาเพื่อดูแลการร้องเรียนหรือการร้องทุกข์ของพนักงานและรับคำติชมของลูกค้า

ความพยายามที่จะประเมินผลเรื่องอิทธิพลทางจริยธรรมที่มีต่อการดำเนินการทางธุรกิจนั้นเป็นเรื่องซับซ้อนมากและยากที่จะหาข้อสรุปหรือกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติร่วมกันได้ มีนักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Gene Laczniak ได้สรุปมาตรฐานการปฏิบัติทางจริยธรรมไว้ 5 ประการดังต่อไปนี้

- 1) กระทำต่อผู้อื่นอย่างที่เราคาดหวังอยากให้ผู้อื่นกระทำต่อเรา
- 2) กระทำการที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อคนหมู่มากในสังคม

- 3) แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สังคมยอมรับตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เหมาะสม
- 4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นจรรยาบรรณของอาชีพนั้นๆ
- 5) ทุกการกระทำสามารถอธิบายเหตุผลที่เหมาะสมกับสาธารณชนได้

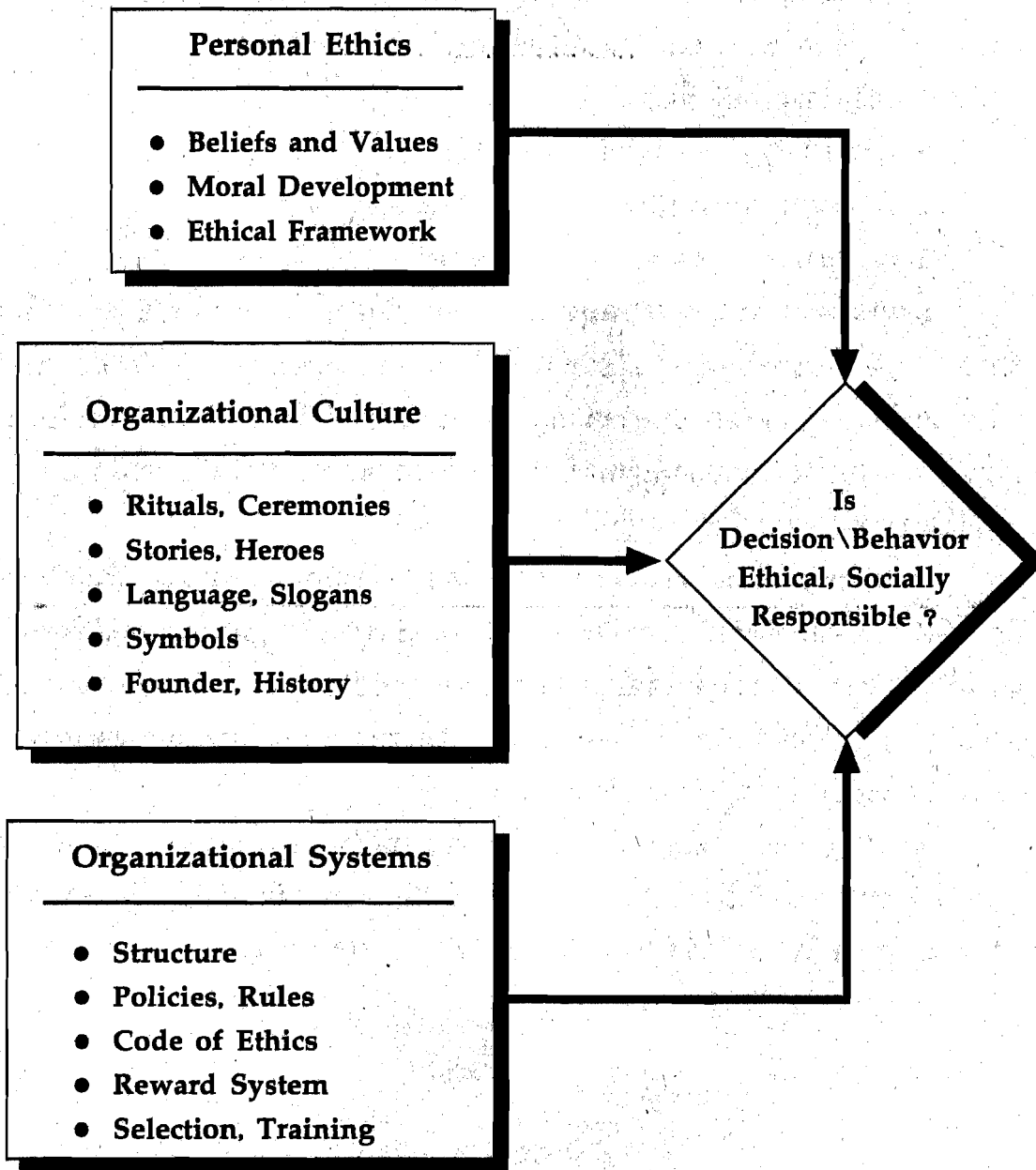
จริยธรรมถือว่าเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงออก มีนักวิชาการบางท่านได้นำเสนอพลัง 3 ประการที่จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจเชิงจริยธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การคือ

- ๑ จริยธรรมส่วนบุคคล (Personal Ethics)
- ๑ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)
- ๑ ระบบองค์การ (Organizational Systems)

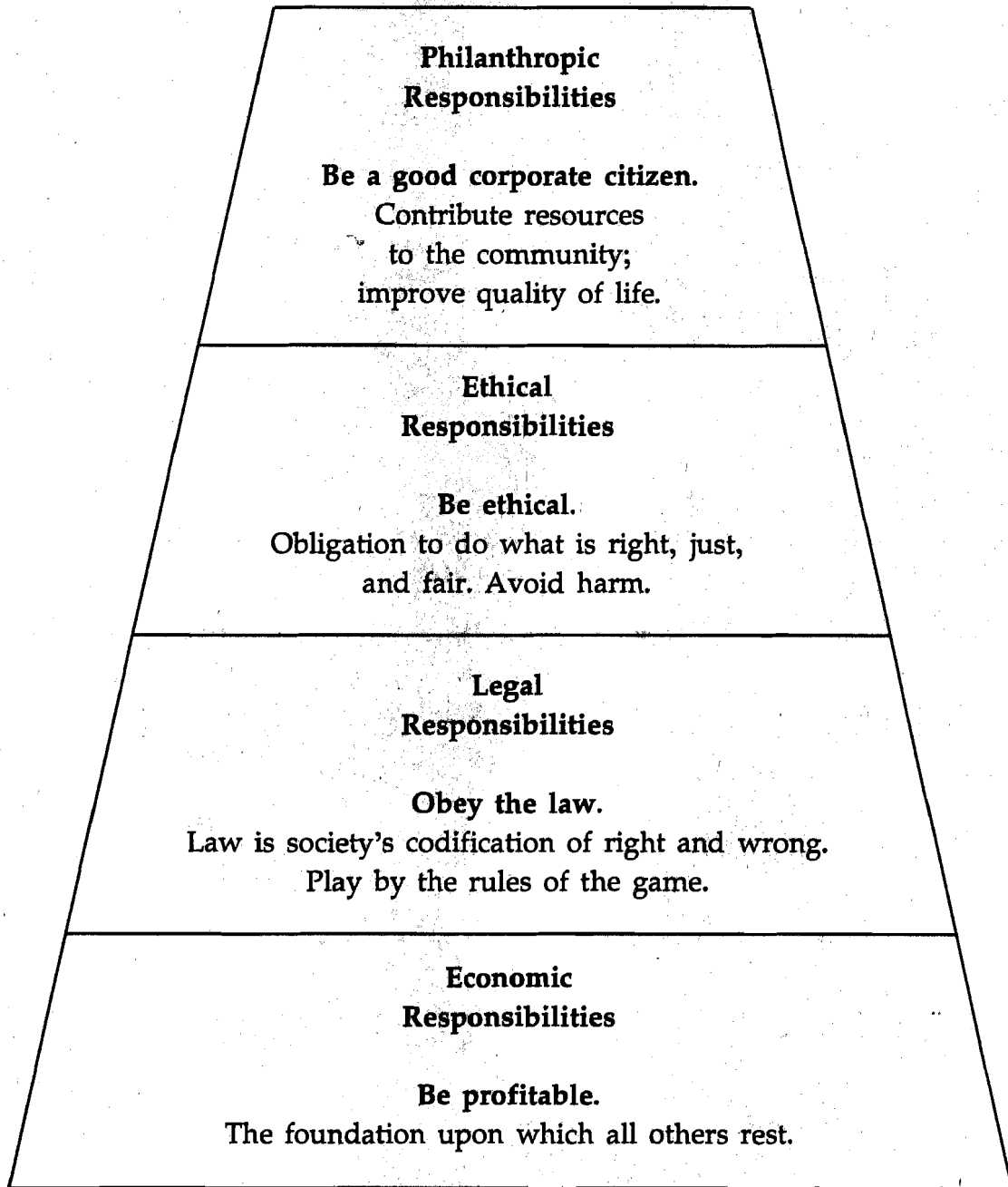
มุมมองด้านจริยธรรมส่วนบุคคล ในมุมมองนี้ส่วนใหญ่แล้วมักจะขึ้นอยู่กับเรื่องความเชื่อและค่านิยมส่วนตัวของผู้บริหารที่ได้รับการหล่อหลอมมาจากอิทธิพลของบิดามารดาในเบื้องต้น และสถาบันศาสนาที่ผู้บริหารรายนั้นๆ นับถือ รวมไปถึงระดับการพัฒนาศีลธรรมทางจิตใจของผู้บริหารแต่ละคนตลอดจนกรอบทางจริยธรรมที่องค์การธุรกิจนั้นๆ กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ปฏิบัติ

มุมมองด้านวัฒนธรรมและระบบองค์การ ส่วนนี้ก็มีลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือ เมื่อบุคลากรทั่วทั้งองค์การมีความเข้าใจวัฒนธรรมและระบบองค์การแล้วก็จะเป็นการสร้างกรอบแห่งการตัดสินใจเชิงจริยธรรมขึ้นมาโดยปริยาย วัฒนธรรมและระบบองค์การนี้ในบางกรณีก็เป็นข้อจำกัด แต่บางกรณีก็อาจกลายเป็นตัวสนับสนุนและส่งเสริมมุมมองเชิงจริยธรรมของผู้บริหารได้ด้วยเช่นกัน

Achie Carroll ได้เสนอพีรามิดแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจเพื่อเป็นการทำความเข้าใจเพิ่มเติมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมทางด้านทั่วไป ด้านเศรษฐกิจและด้านกฎหมายโดยให้เริ่มพิจารณาจากพี้นพีรามิดขึ้นมาตามลำดับ



รูปที่ 16-2 พลังต่างๆ ที่ก่อให้เกิดจริยธรรมทางการบริหาร



รูปที่ 16.3 พีระมิดแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ
(Pyramid of Corporate Social Responsibility)