



ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2555  
Volume 5 No.1 January - June 2012

# Management Journal วารสารการจัดการ

Faculty of Management Science  
Lampang Rajabhat University  
**คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง**

■ ISSN 2229-0893

อิทธิพลเชิงโครงสร้างของความสามารถขององค์กรและชื่อเสียงองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงาน  
และการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร  
Structural Effects of Corporate Ability and Corporate Reputation on Corporate  
Operational Performance and Corporate Social Responsibility

มนตรี พิริยะกุล<sup>1\*</sup> บุญพวรรณ วิงวอน<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคม ความสามารถองค์กร ความมีชื่อเสียงองค์กรและผลการดำเนินงานและศึกษาอิทธิพลของความสามารถองค์กรและความมีชื่อเสียงองค์กรที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม โดยเป็นการวิจัยระดับองค์กร มีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหน่วยวิเคราะห์และเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มประชากรคือ ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจ 3 จังหวัด คือ เชียงใหม่ ลำพูนและลำปาง จากสถานประกอบการจำนวน 331 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของสถานประกอบการให้ความใส่ใจดำเนินกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ด้านกฎหมาย และด้านคุณธรรมสูงกว่าด้านอื่น โดยความรับผิดชอบต่อสังคมด้านกฎหมายเป็นสิ่งที่องค์กรดำเนินการมากกว่าด้านอื่นทั้งหมด รองลงมา คือ ด้านชุมชน ด้านเมตตาธรรม ด้านเศรษฐกิจ และด้านดุลยพินิจ โดยด้านดุลยพินิจมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นทั้งหมด โดยทั้ง 4 ด้านอยู่ในเกณฑ์มากค่อนข้างมากที่สุด ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคม ความสามารถองค์กร ความมีชื่อเสียงองค์กรและผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย

ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลต่อชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างมาก ขณะที่ชื่อเสียงองค์กรรับหน้าที่ถ่ายทอดอิทธิพลของความสามารถขององค์กรต่อไปยังความรับผิดชอบต่อสังคมและผลปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กรได้ค่อนข้างสูง โดยที่อิทธิพลของความสามารถขององค์กรจะถ่ายทอดอิทธิพลผ่านความมีชื่อเสียงขององค์กรไปยังความรับผิดชอบต่อสังคมและถ่ายทอดอิทธิพลผ่านความมีชื่อเสียงขององค์กรไปยังผลดำเนินงานขององค์กร แสดงให้เห็นว่าความสามารถขององค์กรที่สามารถผลิตสินค้า/บริการที่มีคุณภาพสูง และมีความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมทั้งเป็นสินค้า/บริการที่มีคุณค่าต่อผู้บริโภค คือ ผู้บริโภคได้รับสิ่งที่คุ้มค่าเงินที่จ่ายไป จะส่งผลให้องค์กรมีชื่อเสียงเพราะความมีชื่อเสียงขององค์กรมีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมสูงมาก

**คำสำคัญ:** ความสามารถขององค์กร, ชื่อเสียงองค์กร, ผลการดำเนินงาน, ความรับผิดชอบต่อสังคม

Abstract

The purposes of this research were to study the corporate social responsibility, corporate ability, corporate reputation and corporate organizational performance and to study the effect of corporate ability and corporate reputation toward the corporate social responsibility and corporation operation performance of small businesses. The research was focused on the small and medium businesses as the analysis units and was the descriptive survey research. The population was the 331 entrepreneurs at 3 provinces, i.e. Chiangmai, Lamphun and Lampang provinces.

The research outcomes revealed that CSR of entities paid attention on their operations on environmental, legal and ethic over other aspects by legal was operated more over other aspects and followed by societal, philanthropic, economic and discretionary. The discretionary had the lowest average value than other aspects. Nevertheless, all 4 aspects were still within the high toward the highest list and the social responsibility, corporate ability, corporate reputation and corporate operational performance were all at high level.

<sup>1</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. หลักสูตร M.B.A และ Ph.D. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง



The corporate ability had high effect toward the corporate reputation, while the corporate reputation took role in transmitting rather high effect of corporate ability toward CSR and corporate operational performance. The effect of corporate ability transmitted through corporate reputation to CSR and transmitted through the corporate reputation toward the corporate operational performance. Hence, it exhibited that the corporate ability in producing products and service with high quality and progression in innovation of both products and services with added value for consumers. As consumers received values for paid money which would in turn effected on corporate reputation, since corporate reputation had high effect toward CSR activities.

**Keywords:** Corporate Ability, Corporate Reputation, Corporate Operational Performance, Corporate Social Responsibility

## 1. บทนำ

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและสังคมโลกในยุคปัจจุบันหรือแม้แต่แนวโน้มในอนาคตได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Kuratko and Hodgetts, 2007) อดีตที่ผ่านมาผลกระทบส่วนใหญ่มาจากสภาพแวดล้อมภายในประเทศ และจากความสามารถในการประกอบการ แต่ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ส่งผลให้มีปัจจัยที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ปัญหาด้านเศรษฐกิจโลก ระบบการค้าและการลงทุนแบบเสรีจากภายนอกประเทศ การกีดกันทางการค้า ด้วยมาตรการทางภาษีและที่ไม่ใช่มาตรการทางภาษี ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับปรุงกิจการ เพื่อให้เกิดสมรรถนะต่อการมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (วิฑูร เจียมจิตต์ตรง, 2553) ส่งผลกระทบให้กิจการต้องมีการลงทุนในการประกอบการ มีความสามารถเชิงการตลาดมีระบบการบริหารจัดการเชิงรุก มีแนวคิดและกระบวนการที่ทันสมัยในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต เพราะการแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องปรับกิจการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550) โดยใช้ความรวดเร็วทันการการแข่งขันในเชิงขนาด ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้มาบูรณาการกับทรัพยากรที่มีอยู่ (Barney, 1991) อีกทั้งต้องเข้าถึงเครือข่ายและสร้างความเชื่อมโยง (Van, 2003) รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่อยู่ล้อมรอบองค์การ สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและเข้าถึงทรัพยากรที่หายาก ได้แก่ วัตถุดิบ คนที่มีความเชี่ยวชาญ ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยี และการสนับสนุนจากลูกค้า (Barney, 1991) เพราะสภาพแวดล้อมทางธุรกิจคือปัจจัยที่อยู่บริเวณโดยรอบที่เกื้อหนุนธุรกิจประกอบด้วย (1) เศรษฐกิจและกฎหมาย (2) เทคโนโลยี (3) การแข่งขัน (4) สังคม และ (5) ธุรกิจระดับโลก (Nickels, Mottugh and McHugh, 2008)

บ่อยครั้งที่พบว่ากิจการล้มเหลวเพราะไม่เข้าใจสิ่งแวดล้อมดังกล่าวและกลยุทธ์ที่เลือกนำมาใช้ไม่สอดคล้องและไม่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Weigelt and Camerer, 1998) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจ ผู้ประกอบการขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการนำองค์การ (Carmeli and Tishler, 2005) หรือเป็นการทำลายสภาพแวดล้อมที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ ขาดความรู้และความเข้าใจอย่างทอ้งแท้ด้านการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม โดยมองแต่ปัจจัยภายใน อาทิ ผลกำไร การเจริญเติบโต แต่ขาดความตระหนักถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ พนักงาน สังคมและชุมชนที่เป็นองค์ประกอบในการสนับสนุนกิจการให้เจริญเติบโต ผนวกกับปัจจุบันกระแสการเรียกร้องของประชาชนให้องค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม และภาคธุรกิจแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้มีมากขึ้นตามลำดับ เนื่องจากที่ผ่านมาทุกองค์การมุ่งเน้นแต่เพียงผลผลิตและการสร้างผลกำไร (profit) จนทำให้ละเลยและมองข้ามเรื่องสิ่งแวดล้อม ชุมชน ผู้บริโภคและสวัสดิการของพนักงาน หากผู้บริหารไม่มีหลักการควบคุมด้านมนุษยธรรม หรือมาตรฐานที่เท่าเทียมกันก็จะเกิดกรณีที่บางบริษัทที่ไปผลิตสินค้าในประเทศยากจน กดราคาแรงงานให้ต่ำสุดแล้วนำมาขายในประเทศพัฒนาแล้วในราคาสูง ขาดจรรยาบรรณขององค์การที่ดีในด้านสิทธิและสวัสดิการแรงงาน หรือหากจะมองในด้านบวก บริษัทข้ามชาติต่างก็มีคุณค่าและ/หรือสาขาท้องถิ่นอยู่ทั่วโลก หากบริษัทมีนำหลักการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้กับคู่ค้าและ/หรือสาขาท้องถิ่น



นั้นๆ ด้วย เศรษฐกิจและสังคมโลกก็จะพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการนำพาธุรกิจสู่ความยั่งยืนในอนาคต โดยเฉพาะในภาคการผลิตที่มีส่วนทำให้สังคมได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมการผลิตมากที่สุด

ดังนั้น ความตื่นตัวในกระแสการสร้างควมรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ของภาคอุตสาหกรรมจึงมีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก กลางหรือใหญ่ เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการทำ CSR กันมากขึ้น แต่ด้วยความที่เป็นประเด็นใหม่ ๆ ทำให้กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดเล็กมีการรับรู้ในเรื่องนี้ CER ค่อนข้างน้อยและจะเห็นได้จากการตอบรับกระแสความรับผิดชอบต่อสังคม โดย “การให้” ผ่านรูปแบบของกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ในกลุ่มดังกล่าวมีน้อยมากเมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ (Aqueveque and Ravasi, 2008)

อย่างไรก็ตาม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ได้ได้อย่างแรกที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในด้านสังคม กระแสการต่อต้านจากคนในพื้นที่ลดน้อยลง พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความสมัคสมานสามัคคี รวมถึงผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากผู้บริโภคที่หันมาเลือกซื้อสินค้ากับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรม CSR มากกว่าคู่แข่งที่ไม่ได้ทำ CSR ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริโภคชาวไทยร้อยละ 90 ยินดีซื้อสินค้าจากผู้ผลิตในแต่ละอุตสาหกรรม หากสินค้าเหล่านั้นมีส่วนในการรับผิดชอบต่อสังคม (สุรพงษ์ พิณฑเกียรติสกุล, 2554) ซึ่งในอดีตอุตสาหกรรมไทยบางแห่งได้ละเลยต่อการทำ CSR ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้เสียมีการต่อต้านในหลายรูปแบบเช่น ชุมชนในพื้นที่ซึ่งได้รับผลกระทบได้มีการประท้วงการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนั้น ๆ มีการเรียกร้องค่าเสียหายหรือเงินชดเชยด้านสวัสดิการหรือคุณภาพชีวิตที่ขาดหายไป ดังนั้น ด้วยสภาพปัจจัยที่ได้กล่าวมาส่งผลให้คณะผู้วิจัยต้องการหาคำตอบด้วยกระบวนการวิจัยเพื่อหนุนเสริมแนวทางของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมให้มีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

## 2. วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. ศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคม ความสามารถองค์กร ความมีชื่อเสียงองค์กรและผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม
2. ศึกษาอิทธิพลของความสามารถองค์กรและความมีชื่อเสียงองค์กรที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยระดับองค์การ โดยมีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหน่วยวิเคราะห์และเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งได้ศึกษาเฉพาะความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถองค์กรและความมีชื่อเสียงองค์กรสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมและผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม ระยะเวลา 6 เดือน (ธันวาคม พ.ศ. 2554-พฤษภาคม พ.ศ. 2555) กลุ่มประชากรคือ ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจ 3 จังหวัด คือ เชียงใหม่ ลำพูนและลำปาง จำนวน 900 ราย

## 4. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการศึกษาตามแนวทางของทฤษฎีผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) และทฤษฎีฐานทรัพยากรองค์กร (Resource Base View of the Firm)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) โดยนักวิชาการ เช่น ฟรีแมน (Freeman, 2006) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจจะประสบผลสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย คือ ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน ผู้ถือหุ้น (ผู้ถือหุ้น ธนาคาร และผู้มีส่วนได้เสีย) เรียกว่าผู้มีส่วนได้เสีย โดยต้องสร้างคุณค่าด้วยความรับผิดชอบต่อ ดูแลสิ่งแวดล้อมหรือ การทำภารกิจใด ๆ ที่ทำให้โลกเป็นที่น่าสนใจ ทั้งนี้แนวคิดทางธุรกิจ คุณธรรม ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมต้องดำเนินการไปพร้อมกัน เพราะผู้มีส่วนได้เสียคือผู้ที่ได้รับประโยชน์และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร ประกอบไปด้วยบุคคลและองค์กรต่าง ๆ คือ ลูกค้า พนักงาน ชุมชน คู่ค้า ตัวแทนจำหน่าย ผู้ถือหุ้นสื่อ สาธารณชน หุ้นส่วนธุรกิจ คนยุคถัดไป คนยุคก่อน (ผู้ก่อตั้งกิจการ) นักวิชาการ คู่แข่ง NGO ชุมชน สหภาพแรงงาน ผู้ถือหุ้น รัฐ



กฎหมาย/ระเบียบ ผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มการเมือง ผู้ที่อาจมาเป็นพนักงาน ผู้ที่อาจมาเป็นลูกค้า (Clarkson, 1995; Donaldson and Preston, 1995)

ทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource Base View of the Firm) องค์กรใด ๆ ก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทำให้เพิ่มมูลค่าที่เป็นเงินได้ เป็นสิ่งที่หาได้ยาก เลียนแบบให้เหมือนไม่ได้ และไม่อาจใช้สิ่งใดมาทดแทนกันได้ (Barney, 1991) เพราะความพร้อมของทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กร ทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากร (Resource-based View: RBW) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการที่กิจการได้ให้ความสนใจในเรื่องทรัพยากรในองค์กร การที่องค์กรจะได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้น องค์กรควรพิจารณาถึงทรัพยากร (resource) และความสามารถ (capabilities) ที่มีอยู่ แทนที่จะพิจารณาในการแข่งขันด้านต้นทุนกับตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยพัฒนาและทำการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอก (Wernerfelt, 1984) ในขณะที่บาร์เนย์ (Barney, 1991) ได้มีแนวคิดถึงทรัพยากรว่าหมายถึงสินทรัพย์ (assets), ความสามารถ (capabilities), กระบวนการในการทำงานขององค์กร (organization process) เอกลักษณ์หรือคุณสมบัติของธุรกิจ (firm attributes) ข้อมูลสารสนเทศ (information) ความรู้ (knowledge) ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์และสามารถควบคุมได้

จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคม ความสามารถองค์กร ความมีชื่อเสียงองค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจรอบครัว โดยคณะผู้วิจัยได้ทำการสรุปตัวแปรได้ 4 ด้าน ดังนี้

### 1. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นปัจจัยที่แสดงถึงการเจริญเติบโตของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากหลักคุณธรรมทางศาสนา (Baker, 2003) ด้วยการใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรในอันที่เกื้อกูลให้สังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นปกติ อีกทั้งเป็นการยอมรับในผลของกิจการที่ได้ดำเนินการลงไปและเป็นธุระดำเนินการป้องกันและปรับปรุงแก้ไข รวมถึงการช่วยเหลือสังคม ชุมชนและพนักงานของตนให้มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี CSR จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างว่า corporate citizenship ซึ่งถือว่าองค์กรก็คือสมาชิกหนึ่งของสังคมที่ต้องปฏิบัติต่อผู้คนและสิ่งแวดล้อม เสมือนมนุษย์มีต่อกันเองและมีต่อสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งดี ๆ ทั้งหมดที่องค์กรพึงกระทำ ซึ่งตัวกำหนดที่มีอิทธิพลต่อ CSR คือ ความสามารถองค์กรและความมีชื่อเสียงองค์กร (Aqueveque and Ravasi, 2006)

CSR คือ ข้อผูกมัด (obligation) ที่องค์กรมีต่อประชาชนในสังคมนอกเหนือไปจากผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งยังนอกเหนือไปจากกฎหมายและข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับพนักงาน (Jones, 1980) ประกอบไปด้วยระบบเศรษฐกิจต่อกฎหมายจริยธรรม เมตตารธรรมไม่ปลดความน่าเชื่อถือของผู้อื่น economic, legal, ethic, philanthropy, discretionary และการจัดการสิ่งแวดล้อม (Marrewijk, 2003)

CSR คือ แนวคิดที่ว่าองค์กรต้องรับผิดชอบ (accountable) ต่อผลกระทบที่องค์กรมีต่อผู้เกี่ยวข้อง เป็นความผูกพันอย่างต่อเนื่องที่องค์กรต้องปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อ และเสียสละเงินหรือเวลาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานและครอบครัวของพนักงาน ตลอดถึงชุมชนโดยรอบและสังคมใหญ่ แนวความคิดขอบเขตของ CSR มีดังนี้ (Pirsch, Guptamegrau, 2007)

1. การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (Environmental protection) เป็นการหาแนวทางแก้ปัญหาการใช้ทรัพยากรที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีใช้เพียงปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม มิใช่เพียงการนำวัสดุมาใช้ซ้ำหรือดัดแปลงใช้หรือการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (energy efficient) แต่ต้องพิจารณาถึงความยั่งยืนโดยเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างจริงจังในการประเมินกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียและลดการแพร่กระจายก๊าซที่อาจเป็นพิษ ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ และทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่าที่สุด และปฏิบัติภารกิจใด ๆ ที่จะกระทบต่อความคงอยู่ของทรัพยากรเพื่อให้เหลือถึงคนรุ่นหลัง

2. การคุ้มครองแรงงาน (labor security) องค์กรต้องให้เสรีภาพแก่พนักงานในการจัดตั้งกลุ่ม/ชมรม เพื่อดูแลพนักงานและต่อรองทวงสิทธิ์ กำจัดการกดขี่แรงงาน ยกเลิกการใช้แรงงานเด็กและกำจัดการกีดกันและแบ่งแยกทางด้านอาชีพการงานและการจ้างงาน



3. การเคารพลสิทธิมนุษยชน (human right) องค์การต้องไม่การดำเนินการใดๆในทางธุรกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน ต้องไม่มีการแบ่งแยกใด ๆ ในที่ทำงาน มีการพัฒนาจรรยาบรรณในวิชาชีพ กำหนดให้มีเวลาทำงานที่พอเหมาะกับการใช้ชีวิตที่ดี เรื่องสิทธิมนุษยชนนี้เป็นสิ่งที่มีต้นทุนสูง แต่เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงขององค์การและมีผู้เกี่ยวข้องมากทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล ในระดับประเทศจะส่งเสริมให้มีการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ในระดับสากลจะทำการค้าด้วยกับองค์การที่ดูแลเรื่องสิทธิมนุษยชน เรื่องสิทธิมนุษยชนนี้มีข้อควรคิดว่าการยอมจ่ายเงินเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีและคุ้มครองให้ปลอดภัยจากการข่มขู่ อาจเป็นค่าใช้จ่ายอยู่บ้างในตอนต้น แต่หลังจากนั้นมันจะเกิดเป็นผลกำไรเพราะพนักงานมีขวัญกำลังใจดีและไม่ลาออก

4. การมีส่วนร่วมของชุมชน (community involvement) เป็นการเข้าไปใช้ความช่วยเหลือหรือดูแลชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น การร่วมมือ/เป็นพันธมิตรกับชุมชน การจ้างงาน การคืนกำไรให้สังคม (global community involvement) เมตตารธรรม (philanthropy) การบริจาคสิ่งของ การอาสาช่วยงานสาธารณะ การช่วยแก้ปัญหาความยากจน การเข้ามาเยี่ยมชุมชน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ต้องได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ยังคงการมอบสิ่งเหล่านี้ให้มากที่สุด การปฏิบัติดังนี้ไม่ใช่เพียงได้ชื่อเสียงว่าเป็นองค์การที่ดีแล้วยังมีผลถึงชื่อเสียงของตราสินค้าอีกด้วย

5. มาตรฐานธุรกิจ (business Standard) CSR อาจดำเนินการในด้านต่าง ๆ ที่ผิดแผกหลากหลาย เช่น คุณธรรม ผลตอบแทนทางการเงิน (financial returns) การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ยอมรับกันได้ในระดับองค์การหรือระดับสากลนั้นจะกดดันให้ธุรกิจต่าง ๆ หันมากำหนดมาตรฐานธุรกิจว่าต้องทำประเด็นใดบ้าง

6. การส่งเสริมสุขภาพ (Health promotion) สถานที่ทำงานเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจโดยเฉพาะในด้านสุขภาพพนักงานและต้องเพิ่มความสนใจให้มากขึ้นจนกลายเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องพัฒนาสุขภาพพนักงาน

7. การช่วยเหลือภัยพิบัติ องค์การจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่ประสบภัยพิบัติ

ดังนั้น คณะผู้วิจัยสรุปได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินการได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับโอกาส ความพร้อม และศักยภาพของกิจการนั้น ๆ บนพื้นฐานความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาของลาร์เซนและคณะ (Larsen and Other, 2001) พบว่าลูกค้าจะให้ความสนใจต่อองค์การที่มีคุณธรรมและทำกิจกรรม CSR คุ้มครองสิ่งแวดล้อม รวมถึงแนวคิดของคาลโรล (Carroll, 1991) ที่ได้นำเสนอคาลโรปिरามิด (Carroll, 1991) Carroll's pyramid of CSR เพื่อให้ CSR ได้รับการยอมรับทั่ววงการธุรกิจ โดยต้องกำหนดกรอบความรับผิดชอบต่อ 4 ด้าน ดังนี้ (Carroll's pyramid) คือ (1) ด้านเศรษฐกิจ (economic) (2) ด้านกฎหมาย (legal) (3) ด้านคุณธรรม (ethical) และ (4) ด้านเมตตารธรรม (philanthropic) ดังรายละเอียดดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) หน่วยงานธุรกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อผลิตสินค้าและบริการโดยมีแรงจูงใจหลักคือผลกำไรและต้องเป็นกำไรสูงสุด กล่าวคือ องค์การธุรกิจจะต้องรับผิดชอบต่อส่วนกำไรต่อหุ้น (EPS) ให้สูงอยู่ตลอดเวลาและผูกพันว่าต้องเป็นเช่นนี้เสมอเท่าที่พึงเป็นไปได้ ทั้งมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดำรงประสิทธิภาพการทำงานไว้เสมอ มีกำไรเสมอ ความรับผิดชอบต่อนี้เป็นฐานล่างของปิรามิด

2. ด้านกฎหมาย (Legal Responsibility) ภาคธุรกิจมิใช่ว่าจะได้รับการยินยอมจากสังคมให้ประกอบกิจการตามที่ต้องการเท่านั้น ธุรกิจเองจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่รัฐกำหนด ถือเป็นสัญญาประชาคม (Social contract) ที่ต้องปฏิบัติตามกรอบกฎหมายและถือเป็นจริยธรรมที่ต้องปฏิบัติตามการอย่างเป็นธรรมตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย ซึ่งทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นขั้นถัดขึ้นไปของ Carroll's pyramid ความรับผิดชอบต่อกฎหมายอาจประกอบไปด้วยการทำการใดๆ ที่ไม่ขัดกีดขัดกฎหมายหรือเจตนารมณ์ของกฎหมาย ยินดีปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของกฎหมายประเทศหรือท้องถิ่น เป็นองค์การผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย (law abiding) ได้ชื่อว่าบรรลุผลตามข้อผูกมัดทางกฎหมาย (legal obligation) และผลิตสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับเกณฑ์ขั้นต่ำของกฎหมาย/ระเบียบเป็นอย่างน้อย

3. ด้านจริยธรรม (Ethical Responsibility) การปฏิบัติทางด้านเศรษฐกิจและยอมปฏิบัติตามกฎหมายโดยยึดถือความเที่ยงตรง (fairness) และยุติธรรม (justice) ถือว่าเป็นคุณธรรมที่สังคมคาดหวังโดยที่ไม่จำเป็นต้องเขียนไว้เป็นกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อด้านคุณธรรมจะรวมเอามาตรฐาน บรรทัดฐาน ความคาดหวังที่ลูกค้า พนักงาน



ผู้ถือหุ้น ชุมชน คาดว่าจะได้รับที่จริงแล้วคุณธรรมเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ผนวกเอาคุณค่าและบรรทัดฐานที่สังคมคาดหวังว่าภาคธุรกิจจะต้องมีอยู่ บางครั้งอาจสูงเกินกว่าที่กฎหมายจะกำหนดไว้ และภาคธุรกิจปฏิบัติตามได้ยาก แต่ก็ เป็นสิ่งที่ต้องปรับตัวคู่ไปกับกฎหมาย โดยคอยผลักดันให้กฎหมายขยายขอบเขตกว้างขึ้น ครอบคลุมมากขึ้นให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม ความรับผิดชอบด้านคุณธรรมอาจประกอบด้วย การดำเนินการให้สอดคล้องกับจารีตและบรรทัดฐาน การยอมรับและเชื่อในบรรทัดฐานที่สังคมค่อย ๆ พัฒนาขึ้นใหม่ การป้องกันมิให้มีการต่อรองเพื่อไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรม การรับรู้ว่าการที่ดี (corporate citizenship) คือ องค์การที่ทำงานในสิ่งที่ถูกต้องทั้งในด้านศีลธรรม (moral) และคุณธรรม (ethic) และรับรู้ว่าการมีใช้เพียงแต่ยอมทำตามกฎหมายหรือข้อบังคับต่าง ๆ เท่านั้นแต่ต้องเป็นองค์การที่ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม

4. ด้านเมตตาธรรม (Philanthropic Responsibility) เป็นความรับผิดชอบต่ออยู่ปลายยอดปิรามิด เป็นเมตตาธรรมที่สังคมคาดหวังว่าองค์การจะทำตนเป็นองค์การที่ดี เช่น การส่งเสริมสวัสดิภาพของประชาชน การอุดหนุนค่าใช้จ่ายด้านศิลปะ ช่วยเหลือด้านเงินทอง/สิ่งของ/แรงงานแก่สังคม การมีส่วนร่วมกิจกรรมช่วยเหลือสังคมรอบ ๆ องค์การ การให้การช่วยเหลือด้านทุนการศึกษาและการสนับสนุนทางการศึกษา การอาสาช่วยเหลือสนับสนุนโครงการด้านคุณภาพชีวิต หนึ่งความรับผิดชอบต่อเมตตาธรรมต่างจากด้านคุณธรรมตรงที่ความรับผิดชอบต่อด้านนี้มีใช้สิ่งที่สังคมคาดหวัง แต่สังคมอยากได้ เช่น การบริจาคเงินช่วยเหลือ การบริจาคสิ่งของ การช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม เป็นสิ่งที่แม้ไม่ปฏิบัติก็ไม่ถูกตราหน้าว่าขาดคุณธรรม เพราะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นการสมัครใจมากกว่าเป็นมาตรฐานคุณธรรม จึงมีความสำคัญไม่เท่าความรับผิดชอบต่อด้านอื่นที่กล่าวมา การมีความรับผิดชอบต่อด้านนี้นับเป็นการกระทำของคนดี

สรุปได้ว่า Carroll's pyramid คือ ความรับผิดชอบต่อทางสังคม 4 ด้าน ด้านที่เป็นฐานรากคือ ด้านเศรษฐกิจ อันเป็นความรับผิดชอบที่จะทำกำไร รองลงมาคือความรับผิดชอบต่อกฎหมายต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อด้านคุณธรรม คือ มีข้อผูกมัดด้านคุณธรรมว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรมและไม่เป็นภัยอันตรายแก่ใคร และความรับผิดชอบต่อเมตตาธรรมคือมีความเป็นองค์การที่ดี เสมือนเป็นคนดี ขณะที่ Maignan (2001) พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมสำคัญที่สุดที่เป็นฐานปิรามิดคือด้านกฎหมาย และด้านคุณธรรม เมตตาธรรม และด้านเศรษฐกิจลดหลั่นกันไป และแนวคิดของ Visser (2005) พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมสำคัญที่สุดที่เป็นฐานปิรามิดคือด้านเศรษฐกิจ ถัดขึ้นไปคือ ด้านเมตตาธรรม ด้านกฎหมายและด้านคุณธรรมตามลำดับ

## 2. ความสามารถขององค์การ (Corporate Ability: CA)

ความสามารถขององค์การ (Corporate association: CA) คือส่วนหนึ่งของการมีสัมพันธภาพกับองค์การ (corporate association) เพราะการที่ลูกค้ามีสัมพันธภาพกับองค์การผู้ผลิตหรือจำหน่ายสินค้า/บริการที่แตกต่างกันนั้น จะส่งผลให้ลูกค้าประเมินผลิตภัณฑ์ต่างกันไป หนึ่งสัมพันธภาพกับองค์การเป็นการรับรู้หรือมีความเชื่อเกี่ยวกับองค์การ การอ้างอิงองค์การ ความรู้เกี่ยวกับองค์การนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อองค์การและประเมินองค์การ (Brown and Dacin, 1997) ความสามารถขององค์การจึงเป็นสิ่งที่บุคคลคาดหวังว่าองค์การจะทำอะไรให้สังคม มีเหตุผลใดทำให้ไว้วางใจหรือไม่ไว้วางใจองค์การและสัมพันธภาพกับองค์การแยกเป็น 2 หมวดคือ CSR และ Corporate Ability (Berens, 2004) หมายความว่าถ้าลูกค้ามีความสัมพันธ์กับองค์การมีผลต่อการประเมินผลิตภัณฑ์ขององค์การ ดังนั้นทั้ง CA และ CSR จึงส่งผลถึงการประเมินผลองค์การและผลิตภัณฑ์ขององค์การด้วย และพบว่า CA มีผลมากกว่าชื่อเสียงองค์การทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม (Brown and Dacin, 1997) และพบว่า CSR มีผลมากในการกำหนดกลยุทธ์รับรองตรา (endorsed strategy) ขณะที่ CSR มีผลต่อกลยุทธ์ตราเดียว (monolithic branding strategy) (Berens, van Riel and van Bruggen, 2005)

ความสามารถขององค์การไม่เพียงหมายถึงทรัพยากร แต่ยังรวมหมายถึงสิ่งที่นำมาพิจารณาทั้งที่เป็นโดยสมัครใจหรือโดยทางการ เช่น วัฒนธรรมองค์การ หรืออาจมองความสามารถขององค์การได้หลายมุมมอง คือ อาจมองในรูปเวลาอันหมายถึง องค์การที่ประกอบกิจการมานานพอจนมีความสามารถที่มั่นคงถาวรและได้รับการยกย่อง หรืออาจมองในลักษณะของความเป็นรูปธรรม (hard factor) หรือความเป็นนามธรรม (soft factor) ความเป็นรูปธรรมอาจเป็นเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องจักร เครื่องมือและความเป็นนามธรรม (soft factor) อาจเป็นเรื่องของทรัพยากรมนุษย์





ฐานความรู้ ทักษะ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ การสื่อสาร การบริหารจัดการ เทคโนโลยีการจัดการ การนำเทคโนโลยีองค์กร ค่านิยม โดยพบว่าปัจจัยที่เป็นนามธรรมมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยที่เป็นรูปธรรม คือ มีผลต่อสมรรถนะขององค์กร เพราะเป็นทรัพยากรขององค์กรที่หาซื้อไม่ได้ และตัดแบ่งไม่ได้ (Brown and Dacin, 1997)

อีกทั้งความสามารถขององค์กรและการรู้จักใช้ความสามารถนั้นจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการสร้างคุณค่าและคุ้มครองความได้เปรียบในการแข่งขัน

ปัจจุบันหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร คือ การสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพและให้การสนับสนุนการใช้ความสามารถหลักหรือความชำนาญพิเศษขององค์การ เพื่อให้เกิดความแตกต่าง (Robson and Bennett, 2000) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากองค์การสามารถทำกิจกรรมดังกล่าวนี้ได้ดีเป็นพิเศษกว่าองค์การอื่นๆ (Van, 2003) แต่สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ความสามารถในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์นั้น ซึ่งการสร้างให้เกิดความชำนาญเฉพาะเป็นวิธีการที่ดีและจะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Sabate and Fuente, 2003) เพราะความสามารถขององค์การที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรภายในองค์การจะต้องมีคุณภาพ ซึ่งมีทักษะและความสามารถต่าง ๆ ตามที่องค์การต้องการ รวมไปถึงระบบการบริหารภายในองค์การจะต้องมีประสิทธิภาพด้วย การสร้างองค์การที่มีความสามารถจะต้องเริ่มที่การมีบุคลากรที่มีความสามารถ (Ubius, 2009) ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรจะต้องเลือกที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เมื่อได้บุคลากรเหล่านั้นมาแล้วก็ต้องทำการเสริมสร้างทักษะและความสามารถรวมถึงความสามารถหลักขององค์การตามที่ต้องการ

อีกทั้งแนวคิดของ Boyatzis (1982) ได้ให้ความหมายของความสามารถหลัก หมายถึง ลักษณะที่แตกต่างโดดเด่นเหนือธรรมดา โดยลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะหรือภาพลักษณ์ส่วนบุคคล บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ (Cepeda and Vera, 2007) ซึ่งการกำหนดความสามารถหลักนั้นเพื่อกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์การจะคัดเลือกเข้ามาทำหน้าที่ในองค์การซึ่งความสามารถหลักสามารถจำแนกได้หลายรูปแบบ โดยแนวคิดของ Cripe and Mansfield (2001) ได้จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) ความสามารถในการจัดการตนเอง ได้แก่ ความมั่นใจ ความคล่องตัว (2) ความสามารถในการจัดการผู้อื่น ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อความหมายและการโน้มน้าว การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นต้น และ (3) ความสามารถในการจัดการธุรกิจ ได้แก่ การป้องกันและแก้ปัญหา การวิเคราะห์ การคิดแบบผู้ชำนาญการและความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

ในช่วงที่ผ่านมาแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์และนวัตกรรมเป็นอย่างมาก และได้พัฒนาแนวความคิดไปสู่การจัดการทุนมนุษย์มากขึ้น คือ การบริหารจัดการที่เน้นในกระบวนการมากกว่าเน้นมูลค่าเพิ่มในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งถ้าองค์กรได้มีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ดีกว่าย่อมจะทำให้้องค์การนั้นมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้ที่สูงกว่าเมื่อกระบวนการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น แนวคิดของ Norton and Kaplan (2004) ที่เสนอมุมมองที่เกี่ยวกับสินทรัพย์สินที่สัมผัสไม่ได้แต่เป็นทุนในรูปแบบใหม่ขององค์การ เช่น ทุนทางองค์การ ทุนทางสารสนเทศและทุนมนุษย์ โดยใช้วินัยและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขับเคลื่อน (Dunning and Dunham, 2010) ที่มีผลต่อภาวะการประกอบกิจการที่ประสบความสำเร็จและประสานสมาชิกในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยที่ความสามารถขององค์การมีผลกระทบต่อความมีชื่อเสียงขององค์กร (Flatt and Kowalczyk, 2006) โดยมีสมมติฐานดังนี้

H:1 ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงขององค์กร

H:2 ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

H:3 ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

### 3. ชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation)

ชื่อเสียงองค์กรคือคุณลักษณะหรือภาพลักษณ์ที่องค์การสั่งสมมาอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องยาวนานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (Herbig and Milewicz, 1995) อาจเป็นชื่อเสียงด้านราคา ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านนวัตกรรมด้านการจัดการ ซึ่งชื่อเสียงองค์กรจะโยงการกระทำในอดีตเข้ากับอนาคต และโยงคุณลักษณะขององค์กรเข้ากับการประเมินผลองค์กร (Weigelt and Camerer, 1988) หรือ หมายถึง การกระทำในอดีตและผลการกระทำ





ที่ทำให้เห็นความสามารถในการมอบคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Fombrun and Van Riel, 1997) และชื่อเสียงองค์กรมีความสำคัญในแง่ที่เป็นคุณค่าเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (คือ การที่ลูกค้าได้รับสินค้า/บริการที่ประหยัด รวดเร็วและปลอดภัย) (Aqueveque, 2005; Carmeli and Tishler, 2005) พบว่าชื่อเสียงองค์กรส่งผลทางบวกต่อผลปฏิบัติงานด้านการเงินขององค์กร นอกจากนี้ชื่อเสียงองค์กรมีผลต่อการกระจายการ เช่น ส่งผลต่อความตั้งใจซื้อของลูกค้า ทักษะที่ลูกค้ามีต่อผู้จำหน่ายและต่อผลิตภัณฑ์ การรับรู้คุณค่าและการขัดขวางไม่ให้เกิดถึงผลิตภัณฑ์คู่แข่ง (Weigelt and Camerer, 1988) ส่งผลต่อผลปฏิบัติงาน ดึงดูดให้มีผู้มาลงทุน ทำให้ต้นทุนในการสร้างลดลง เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทำให้พนักงานมีความเป็นพนักงานที่ดี

ดังนั้น ชื่อเสียงองค์กรนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและต้องใช้เวลาหายาก ผลการปฏิบัติงานในการสื่อสารให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและเลียนแบบได้ยาก ผลลัพธ์ที่ตามมาคือองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีผลปฏิบัติงานที่ดีตามทฤษฎี RBV ของบาร์เนย์ (Barney, 1991) เนื่องจากชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ขยายไม่ง่ายและเลียนแบบได้ยาก ดังนั้นชื่อเสียงองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อทั้งผลดำเนินการขององค์กรและการทำกิจกรรม CSR ขององค์กรและเป็นทรัพยากรที่องค์กรสามารถนำมาใช้ต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างยาวนาน (Aqueveque and Ravasi, 2006)

ชื่อเสียงและวัฒนธรรมองค์กรเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้แต่มีคุณค่าเพราะทำให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มทางการเงิน (added financial value) เป็นสิ่งที่หาได้ยากเพราะไม่ใช่ว่าทุกองค์กรจะมีชื่อเสียง หากองค์กรจะมีชื่อเสียงที่ดีก็ไม่สามารถ เลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์และแทนที่ด้วยสิ่งใดไม่ได้ (Barney, 1991; Fombrun, 1996; Roberts and Dowling, 2002) จึงทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน และมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานขององค์กรและอยู่ในฐานะได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ความมียี่ห้อขององค์กรหมายถึงสิ่งที่ลูกค้ารับรู้และเชื่อมั่นในองค์กร อันเป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรในช่วงที่ผ่านมาทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น ความประทับใจในผลิตภัณฑ์ (Rindova and Williamson, Petkova, Sever, 2006) รวมถึงการคาดประมาณถึงความคงเส้นคงวาในคุณสมบัติของสินค้าและบริการว่าจะไม่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่เลวลง (Caruana, 1997) เป็นสิ่งสำคัญในสายตาผู้บริโภคและคู่ค้า ตลอดจนกลุ่มธุรกิจหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ เพราะการสร้างชื่อเสียงไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ต้องใช้เวลาชื่อเสียงองค์กรเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ความน่าเชื่อถือในสายตาผู้บริโภค ประสิทธิภาพการประกอบการ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การดึงดูดการลงทุนด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ เพื่อยืนยันในธุรกิจให้นานที่สุด (Eberl and Schwaiger, 2005) ชื่อเสียงองค์กรมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในองค์กร การรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคม คุณภาพสินค้าและบริการ และผลปฏิบัติงานขององค์กร (Aqueveque and Ravasi, 2006) และชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่พัฒนาไปได้ตามกาลเวลาและมีอิทธิพลทางบวกต่อผลปฏิบัติงานขององค์กร (Dunbar and Schawalbach, 2000) และยังมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้วย (Kaffashpor, Kashani, 2006; Carmeli and Cohen, 2001)

ชื่อเสียงองค์กร (corporate reputation) และความสามารถขององค์กร (corporate ability) เป็นสิ่งที่เป็นนามธรรม คือสัมผัสแต่ต้องไม่ได้ องค์กรที่มีปัจจัยทั้ง 2 อย่างนี้จะได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่าชื่อเสียงองค์กรมีผลให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Hitt, 2001) และมีผลดำเนินงานที่สูงกว่า (Barney, 1991; Kaplan and Norton, 2004) ชื่อเสียงองค์กรมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานทางการเงินและการได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เช่น ช่วยลดจำนวนคู่แข่งและการขัดขวางมิให้คู่แข่งเข้าสู่ตลาด (Caves and Porter, 1997) ช่วยป้องกันมิให้ถูกตีเตียนว่าตั้งราคาสูง (Benjamin and Polodny, 1999) ช่วยให้ราคาหุ้นมั่นคงและคงอยู่ในตลาดนาน มีความเป็นไปได้ที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีและยั่งยืน (Roberts and Dowling, 2002) มีผลให้องค์กรมีได้เปรียบในการแข่งขัน และมีผลการดำเนินงานทางการเงินสูงขึ้น (Sabate and Puente, 2003) ลดค่าดำเนินการและช่วยดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยงาน (Fombrun, 1996) มีผลให้เกิดความภักดีและการไว้วางใจในองค์กร (Aqueveque and Ravasi, 2006) ชื่อเสียงองค์กรอาจวัดด้วย การใช้นวัตกรรม ความสามารถในการดึงดูดผู้เชี่ยวชาญมาช่วยงาน การบริหารจัดการ คุณภาพ



สินค้าและบริการ มูลค่าการลงทุนระยะยาว ฐานะทางการเงินที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า/ฉลาด ดังสมมุติฐานต่อไปนี้

H4: ความมีชื่อเสียงองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

H5: ความมีชื่อเสียงองค์กรมีอิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

#### 4. ผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานเชิงธุรกิจให้มีความสำคัญกับการเจริญเติบโตของกิจการ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด (Raymond and Josée St-Pierre, 2006) เพราะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐาน ต้นทุนต่ำและมีความคุ้มค่า ภายใต้การมีส่วนร่วมทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอก และยังเกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้า โดยผลลัพธ์จะเป็นคำตอบจากการปฏิบัติงาน (บุญทรรณ วิงวอน, 2550) การผลิต/การดำเนินงานจะแสดงภาพปัจจุบันของธุรกิจว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานในอนาคต (Demirbag, Tatoglu, Takinkus and Saim, 2006)

การดำเนินงานจะสำเร็จได้ต้องมาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยบูรณาการเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในการที่จะตอบสนองถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของธุรกิจ (Lin and Kuo, 2007) โดยเน้นการปฏิบัติงานระดับจุลภาคและมีผลกระทบทุกปัจจัย คือ การเป็นผู้ประกอบการ ลูกค้า ระบบธุรกิจ นวัตกรรม การประสานงานระดับชาติและนานาชาติ การรับรู้ด้านภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Fazzari and Mosca, 2009) ผลปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการมักเป็นเรื่องของการลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิตภาพ การเพิ่มกำไรการเพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า หากองค์การร่วมมือกันเป็นอย่างดีกับองค์การในห่วงโซ่อุปทาน มีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ข่าวสารและพบปะกันเสมอๆ เกื้อกูลกันเป็นปกติผลปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการก็จะดีขึ้น

#### 5. ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยดำเนินการโดยวิธีสำรวจด้วยแบบสอบถามกับผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และลำปาง โดยทำการสำรวจสถานประกอบการ 331 แห่ง และได้รับกลับคืนมาจำนวน 308 ราย เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำกิจกรรม CSR และผลการดำเนินการทั่วไปขององค์การ ส่งตัวอย่างใช้วิธีสำรวจแบบ Stratified Three Stage Random Sampling ประกอบด้วยจังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน และจังหวัดลำปาง โดยใช้จังหวัดเป็น primary sampling unit ใช้ลักษณะประกอบการเป็น Secondary sampling Unit ซึ่งประกอบด้วยสถานประกอบการขนาดจิ๋ว สถานประกอบการขนาดเล็กและสถานประกอบการขนาดกลาง โดยจำแนกตามจำนวนพนักงาน การสำรวจทั้ง 2 ชั้น แนวทางของแผนสำรวจแบบ Stratified Random Sampling และเลือกหน่วยวิเคราะห์โดยสุ่มจากแต่ละสถานประกอบการ จำนวนตัวอย่างปรากฏดังตารางที่ 1

แบบสอบถามแยกเป็น 4 ส่วนตามมาตรวัดของ Likert (1970) จำนวน 5 อันดับ แบบวัด CSR แยกเป็น 7 ตอน คือ ด้านสังคม (societal CSR) ดัดแปลงมาจาก Aqueveque and Ravasi (2006) ด้านเมตตาธรรม (philanthropic CSR) ดัดแปลงมาจาก Schuyt, Smith and Bekkers (2002) ด้านคุณธรรมและเมตตาธรรม (Ethic and Philanthropic) ดัดแปลงมาจาก Podnar and Golob (2007) ด้านกฎหมาย (Legal CSR) ดัดแปลงมาจาก Podnar and Golob (2007) ด้านเศรษฐกิจ(economic CSR) ดัดแปลงมาจาก Maignan, Ferrell and Hult (1999) ด้านจริยธรรม (ethics) ดัดแปลงมาจาก Maignan, Ferrell and Hult (1999) ด้าน discretionary ดัดแปลงมาจาก Maignan, Ferrell and Hult (1999) แบบวัดกิจกรรมผลปฏิบัติงานทั่วไปขององค์การ(organization performance) ดัดแปลงมาจาก Aqueveque and Ravasi (2006) ผลปฏิบัติงานด้านการเงิน (Financial performance) ดัดแปลงมาจาก Maignan, Ferrell and Hult (1999) แบบวัดด้านชื่อเสียงองค์กร (corporate reputation) ดัดแปลงมาจาก Aqueveque and Ravasi (2006) และแบบวัดความสามารถขององค์การการดัดแปลงมาจาก Berrel, van Riel, van Bruggen (2005) การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำโดยใช้สถิติพรรณนาสำหรับบรรยายลักษณะทั่วไปของกลุ่มประชากรและลักษณะองค์กรและวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยตัวแบบสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม PLS-Graph (Chin, 2001)



ตัวแบบสมการโครงสร้าง คือ สมการที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง (latent variable) ซึ่งเชื่อมโยงถึงกันตามทฤษฎีหรือผลการศึกษาเชิงประจักษ์ และเนื่องจากตัวแปรแฝงมีความเป็นนามธรรมสูงจึงไม่มีข้อมูลเป็นของตนเองแต่ต้องอาศัยสภาพสะท้อนเรียกว่าตัวชี้วัดหรือตัวแปรมาตรวัด (manifest variable) ที่สามารถวัดค่าได้ โดยถือว่าตัวแปรแฝงนั้นแม้วัดค่าไม่ได้แต่ก็สามารถสะท้อนภาพหรืออาการออกมาให้วัดค่าได้ด้วยตัวชี้วัด การศึกษาแนวทางนี้เรียกว่า reflective model อีกทางหนึ่งถือว่าตัวแปรมาตรวัดมีได้มากมาย แต่อาจนำบางส่วนมาใช้สร้างเป็นตัวแปรแฝงตามแนวความคิดเรื่องการกำหนดตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์สมการถดถอย กล่าวคือตัวแปรอิสระที่อธิบายตัวแปรตามได้นั้นมีจำนวนมาก แต่อาจรู้จักเพียงบางส่วนและเชื่อว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ แนวความคิดนี้เรียกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรมาตรวัดว่าตัวแปร formative model การวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งตัวแบบ formative model และตัวแบบ reflective model ในการวิเคราะห์

ตัวแบบสมการโครงสร้าง คือ  $\xi_j = \beta_0 + \beta_1 \xi_1 + \beta_2 \xi_2 + \dots + \beta_k \xi_k + \zeta_j$ ;  $j = 1, 2, \dots, m$

$\xi_j$  = endogenous variable ในแต่ละเส้นทาง โดยที่  $m$  หมายถึงจำนวนเส้นทาง

$\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_k$  ในสมการโครงสร้างหมายถึงตัวแปรบรรพบท (antecedent) ของแต่ละสมการโดยที่อาจเป็นตัวแปรภายนอก (exogenous) หรือภายใน (external endogenous) ก็ได้

$\zeta_j$  = ความคลาดเคลื่อน โดยที่  $E(\zeta_j, \xi_k) = 0$  คือ ไม่มี error in variable หรือตัวแปรแฝงมีความเกี่ยวข้องกับแบบ recursive

สมการมาตรวัดแบบ Reflective model คือ

$X_{ij} = \lambda_o + \lambda_j \xi_j + \zeta_{ij}$ ;  $j = 1, 2, \dots, m$ ;  $i = 1, 2, \dots, n_j$

โดยที่  $n_j$  คือจำนวน manifest variable ของตัวแปรแฝงที่  $j$  และสมการมาตรวัดแบบ formative คือ

$\xi_j = \pi_o + \pi_1 X_{j1} + \pi_2 X_{j2} + \dots + \pi_{pj} X_{pj} + \zeta_j$  โดยที่  $P_j$  คือ จำนวน manifest variable ของ  $\xi_j$   $j = 1, 2, \dots, m$

ตารางที่ 1 ลักษณะทางประชากรของผู้ประกอบการและข้อมูลองค์กร (N=308)

| คุณลักษณะ       |                                 | ความถี่ | ร้อยละ |
|-----------------|---------------------------------|---------|--------|
| เพศ             | ชาย                             | 191     | 62.02  |
|                 | หญิง                            | 117     | 37.99  |
| อายุ            | 31-40 ปี                        | 34      | 11.04  |
|                 | 41-50 ปี                        | 236     | 76.62  |
|                 | 51-60 ปี                        | 38      | 12.34  |
| สถานภาพสมรส     | โสด                             | 113     | 36.69  |
|                 | สมรส                            | 195     | 63.31  |
| ระดับการศึกษา   | มัธยมศึกษา                      | 38      | 12.34  |
|                 | ปริญญาตรี                       | 69      | 22.40  |
|                 | ปริญญาโท                        | 201     | 65.26  |
| พื้นที่ทำธุรกิจ | ลำปาง                           | 147     | 44.41  |
|                 | ลำพูน                           | 62      | 18.73  |
|                 | เชียงใหม่                       | 122     | 36.86  |
| ประเภทธุรกิจ    | กิจการเจ้าของคนเดียว (ขนาดจั่ว) | 68      | 22.08  |
|                 | ห้างหุ้นส่วน (ขนาดเล็ก)         | 45      | 14.61  |
|                 | บริษัทจำกัด (ขนาดกลาง)          | 195     | 63.31  |



ตารางที่ 1 (ต่อ)

| คุณลักษณะ               |                                  | ความถี่ | ร้อยละ |
|-------------------------|----------------------------------|---------|--------|
| ประสบการณ์ในธุรกิจ      | เกิน 10 ปี                       | 308     | 100.00 |
| จำนวนพนักงาน            | ไม่เกิน 10 คน                    | 34      | 11.04  |
|                         | 10-20 คน                         | 41      | 13.31  |
|                         | 21-100 คน                        | 73      | 23.70  |
|                         | มากกว่า 100 คน                   | 160     | 51.95  |
| แหล่งเงินทุน            | ทุนส่วนตัว                       | 75      | 24.35  |
|                         | ทุนส่วนตัวและกู้จากสถาบันการเงิน | 233     | 75.65  |
| อัตราการขยายตัวในธุรกิจ | ติดลบ                            | 41      | 13.32  |
|                         | คงที่                            | 35      | 11.36  |
|                         | ร้อยละ 1-9                       | 149     | 48.38  |
|                         | ร้อยละ 10-24                     | 83      | 26.95  |
| รวม                     |                                  | 308     | 100.00 |

## 6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลักษณะทางประชากรและข้อมูลองค์การ จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นชาย โดยเป็นชายมากกว่าหญิงประมาณ 2 เท่า ส่วนใหญ่เป็นวัยทำงานคือ มีอายุ 41-50 ปี ซึ่งมีสัดส่วนถึงประมาณ 3 ใน 4 ที่เหลือเป็นกลุ่มอายุต่ำกว่า 40 ปี และสูงกว่า 50 ปี โดยมีที่สังเกตว่ามีสัดส่วนผู้ที่อายุสูงกว่า 50 ปีมากกว่าเล็กน้อย ส่วนมากสมรสแล้วแต่น่าสังเกตว่ามีผู้ประกอบการที่ยังโสดสูงถึงประมาณร้อยละ 37 การศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโทเข้ามามีสัดส่วนสูงถึงประมาณร้อยละ 88 ทำให้อาจคาดหวังได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการจะมีแนวโน้มที่เป็นระดับสากลและมีความเป็นระบบมากขึ้นเพราะผู้ประกอบการเป็นผู้มีความรู้สูง ธุรกิจส่วนมากประมาณ 2 ใน 3 เป็นบริษัทจำกัด (ขนาดกลาง) ที่เหลือเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว (ขนาดจิ๋ว) และห้างหุ้นส่วน (ขนาดเล็ก)

นอกจากนี้ประมาณ 1 ใน 3 ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในธุรกิจเกินกว่า 10 ปี การดำเนินการประมาณร้อยละ 25 ที่ใช้เงินทุนส่วนตัวร้อยละ 75 มีการขยายตัวโดยในจำนวนนี้ร้อยละ 27 ขยายตัวสูงถึงร้อยละ 10 -24 แต่ก็มีธุรกิจบางรายถึงร้อยละ 13 ที่มีอัตราการขยายตัวติดลบ

เมื่อพิจารณาอันดับของการดำเนินกิจกรรม CSR ระดับผลการดำเนินการขององค์การ (organization performance) ระดับความสามารถขององค์การ (organization ability) และระดับของความเสี่ยงขององค์การ (organization ability) เมื่อตัดสินตามเกณฑ์ 3.5 -4.5 หมายถึง มาก/จริง/ปฏิบัติบ่อยๆ และ 4.51-5.0 หมายถึง มากที่สุด/จริงที่สุด/ปฏิบัติบ่อยที่สุด พบว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าเฉลี่ยสูง

กรณีการทำกิจกรรมด้าน CSR พบว่า สถานประกอบการให้ความสนใจด้านสิ่งแวดล้อม (Earth CSR or Environmental CSR) ด้านกฎหมาย (legal CSR) และด้านคุณธรรม (ethic CSR) สูงกว่าด้านอื่น โดย CSR ด้านกฎหมายเป็นสิ่งที่องค์การดำเนินการมากกว่าด้านอื่นทั้งหมด รองลงมา คือ ด้านชุมชน (societal CSR) ด้านเมตตากรุณา (philanthropic CSR) ด้านเศรษฐกิจ (economic CSR) และด้านดุลยพินิจ (discretionary CSR) โดยด้านดุลยพินิจมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นทั้งหมด โดยทั้ง 4 ด้านนี้ก็ยังคงอยู่ในเกณฑ์มากค่อนข้างไปทางมากที่สุด แต่ด้านดุลยพินิจซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำเพราะองค์การยังไม่ค่อยสนใจบริจาคเงินช่วยเหลือสังคมและไม่ค่อยใส่ใจเพิ่มเงินเดือนพนักงานที่มีคุณวุฒิส่งขึ้น แต่องค์การก็ดูแลด้านเงินเดือนโดยให้เงินเดือนสูงกว่าเงินเดือนขององค์การอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน และส่วนของผลปฏิบัติงานทั่วไปขององค์การผู้ประกอบการเห็นว่าอยู่ในระดับดี คือ สามารถบริหารจัดการได้ดี รวมถึงมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการการแข่งขัน มีความก้าวหน้าและเห็นความสำคัญของพนักงาน โดยเชื่อว่าองค์การจะมีผลปฏิบัติงานที่ดีต้องมีพนักงานที่ดีด้วยเช่นกัน



สำหรับชื่อเสียงองค์กรและความสามารถขององค์กรพบว่า ชื่อเสียงองค์กรด้านการทำกิจกรรม CSR มีอยู่ในระดับมาก ซึ่งในภาพที่ 1 เสนอพบว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ CSR และผลดำเนินโดยทั่วไปขององค์กรสูงมาก ขณะที่ความสามารถขององค์กรก็อยู่ในระดับมากเช่นกันและมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าปัจจัยด้านชื่อเสียงองค์กรที่เป็นเช่นนี้ เพราะองค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงทั้งส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าได้มากเพราะลูกค้ารู้สึกได้ถึง ความคุ้มค่าสูงมาก แต่ในด้านนวัตกรรมที่ใช้ในการผลิตยังไม่สูงมาก คือ มีระดับสูงแต่ค่อนข้างปานกลาง

ตารางที่ 2 สถิติพรรณนาและคุณภาพมาตรวัด

| Formative indicator                                         | เฉลี่ย | weight | t-stat | alpha | validity |
|-------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------|----------|
| <b>กิจกรรมกิจกรรม CSR ขององค์กร</b>                         |        | -      | -      |       | -        |
| เป็นองค์กรที่ใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม                         | 4.52   |        |        |       | 0.874    |
| ดูแลผู้คนในชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่                           | 4.39   |        |        |       | 0.874    |
| <b>กิจกรรม CSR ด้านชุมชน</b>                                | 4.45   | 0.121  | 3.13   | 0.904 | -        |
| เราต้องช่วยกันทำให้โลกนี้เป็นที่อยู่อาศัยที่ดีของคนรุ่นหลัง | 4.77   |        |        |       | 0.278    |
| สังคมวิฤติเพราะผู้คนขาดไมตรีจิตต่อกัน                       | 4.61   |        |        |       | 0.599    |
| โลกต้องการคนที่รับผิดชอบ                                    | 4.88   |        |        |       | 0.380    |
| โลกขึ้นอยู่กับนโยบายและความร่วมมือของนานาชาติ               | 4.27   |        |        |       | 0.734    |
| เราจะบริจาคเงินให้องค์การการกุศลรัฐไม่ทำก็ตามใจ             | 4.14   |        |        |       | 0.599    |
| <b>กิจกรรม CSR ด้านสิ่งแวดล้อม</b>                          | 4.53   | 0.290  | 6.13   | 0.735 | -        |
| ตั้งใจมั่นที่จะลดการว่างงาน                                 | 4.39   |        |        |       |          |
| ให้โอกาสการทำงานแก่กลุ่มด้อยโอกาส                           | 4.26   |        |        |       |          |
| มีส่วนร่วมแก้ปัญหาสังคม                                     | 4.03   |        |        |       |          |
| มีมาตรฐานทางคุณธรรมในการคิดกำไร                             | 4.49   |        |        |       |          |
| ดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมแทนการเน้นผลประโยชน์สูงๆ          | 4.24   |        |        |       |          |
| คิดถึงคุณธรรมทางธุรกิจก่อนค่อยตามด้วยการเติบโตด้าน          | 4.36   |        |        |       |          |
| <b>กิจกรรม CSR ด้านความรักเพื่อนมนุษย์</b>                  | 4.30   | 0.033  | 2.67   | 0.768 | -        |
| ทำทุกเรื่องถูกต้องตามกฎหมาย                                 | 4.89   |        |        |       |          |
| เคารพกฎหมายและกฎระเบียบ                                     | 4.89   |        |        |       |          |
| ทำกิจกรรมตามที่กฎหมายอนุญาต                                 | 4.77   |        |        |       |          |
| การทำงานทุกเรื่องไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย                            | 4.89   |        |        |       |          |
| ซื่อสัตย์ต่อทุกข้อผูกพันสัญญา                               | 4.61   |        |        |       |          |
| ผู้บริหารพร้อมปฏิบัติตามกฎหมาย                              | 4.89   |        |        |       |          |
| บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน                                | 4.75   |        |        |       |          |
| บริษัทไม่กีดกันเรื่อง เพศ เชื้อชาติ อายุ                    | 4.75   |        |        |       |          |
| ให้ความเป็นธรรม เรื่อง สวัสดิการ การเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง      | 4.61   |        |        |       |          |

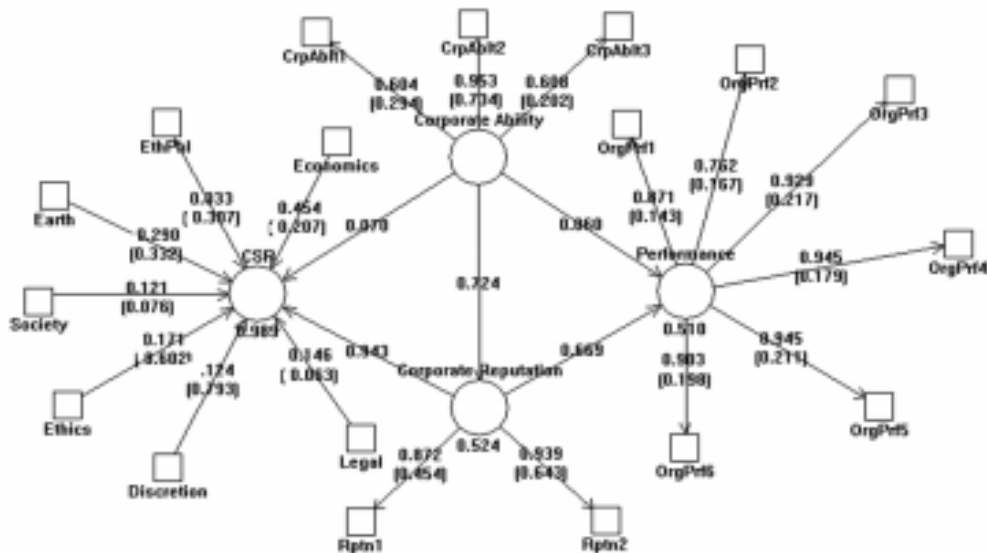


ตารางที่ 2 (ต่อ)

| Formative indicator                                       | เฉลี่ย | weight  | t-stat | alpha | validity |
|-----------------------------------------------------------|--------|---------|--------|-------|----------|
| <b>กิจกรรม CSR ด้านกฎหมาย</b>                             | 4.78   | 0.146   | 1.73   | 0.944 | -        |
| บริษัทมีระเบียบเรื่องความปลอดภัยของพนักงานที่เข้มงวด      | 3.38   |         |        |       |          |
| พนักงานต้องมีคุณสมบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ                   | 3.27   |         |        |       |          |
| ความเป็นธรรมต่อคู่ค้าเป็นสิ่งที่บริษัทใช้ประเมินพนักงาน   | 3.88   |         |        |       |          |
| ให้พนักงานสอดส่องความปลอดภัยที่ไม่ดีของผู้อื่น            | 3.51   |         |        |       |          |
| <b>กิจกรรม CSR ด้านคุณธรรม</b>                            | 3.51   | 0.171   | 2.86   | 0.933 | -        |
| จ่ายเงินเดือนพนักงานสูงกว่าระดับเฉลี่ยของธุรกิจแบบ        | 3.77   |         |        |       |          |
| บริษัทเพิ่มเงินเดือนแก่พนักงานที่มีคุณวุฒิเพิ่มขึ้น       | 4.03   |         |        |       |          |
| บริษัทบริจาคเงินช่วยสังคมมาก                              | 4.01   |         |        |       |          |
| สนับสนุนกิจกรรมกีฬาและศิลปวัฒนธรรม                        | 4.28   |         |        |       |          |
| <b>กิจกรรม CSR ด้านวิจารณญาณ</b>                          | 4.02   | 0.124   | 12.34  | 0.846 | -        |
| ปรับปรุงผลการดำเนินงานเสมอ                                | 4.48   |         |        |       |          |
| มีหน่วยงานที่รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า                  | 3.78   |         |        |       |          |
| ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ตลอดเวลา                           | 4.75   |         |        |       |          |
| ใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นวัดผลการดำเนินงาน              | 4.50   |         |        |       |          |
| บรรจุเป้าหมายการดำเนินการเพื่อผลตอบแทนสูงสุด              | 4.25   |         |        |       |          |
| บรรลุผลในด้านการลดต้นทุน                                  | 4.25   |         |        |       |          |
| ติดตามดูแลผลิตภาพของพนักงาน                               | 4.50   |         |        |       |          |
| Reflective indicator                                      | เฉลี่ย | loading | t-stat | CR    | AVE      |
| <b>กิจกรรม CSR ด้านเศรษฐกิจ</b>                           | 4.36   | 0.455   | 4.51   | 0.850 | -        |
| มีแนวโน้มจะก้าวล้ำคู่แข่ง                                 | 3.91   | 0.871   | 67.01  |       |          |
| ดูคล้ายกับว่าจะมีความก้าวหน้ามาก                          | 3.49   | 0.762   | 30.99  |       |          |
| มีภาวะผู้นำขั้นเยี่ยม                                     | 3.67   | 0.930   | 78.77  |       |          |
| มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตที่ชัดเจน                       | 3.88   | 0.995   | 157.31 |       |          |
| บริหารจัดการดี                                            | 3.55   | 0.995   | 85.68  |       |          |
| มีพนักงานที่ดี                                            | 4.01   | 0.903   | 77.78  |       |          |
| <b>ผลการปฏิบัติงาน</b>                                    | 3.75   | -       | -      | 0.960 | 0.801    |
| มีชื่อเสียงด้านสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม                    | 3.91   | 0.872   | 71.69  |       |          |
| มีชื่อเสียงด้านรับผิดชอบต่อผู้คนและสังคมที่บริษัทตั้งอยู่ | 4.03   | 0.939   | 348.09 |       |          |
| <b>ชื่อเสียงองค์กร</b>                                    | 3.97   | -       | -      | 0.902 | 0.801    |
| บริษัทผลิตสินค้าและบริการที่ก้าวหน้าด้านนวัตกรรม          | 3.54   | 0.953   | 152.77 |       |          |
| บริษัทผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง                   | 4.30   | 0.608   | 10.65  |       |          |
| บริษัทผลิตสินค้าและบริการที่คุ้มค่า (คุณภาพเทียบกับ       | 4.65   | 0.604   | 1045   |       |          |
| <b>ความสามารถขององค์กร</b>                                | 4.16   | -       | -      | 0.775 | 0.547    |



การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง จากภาพที่ 1 และตารางที่ 3 พบว่าความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลต่อชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างมาก ( $\beta = 0.724$  จากค่าเต็มเท่ากับ 1) ขณะที่ชื่อเสียงขององค์กรรับหน้าที่ถ่ายทอดอิทธิพลของความสามารถขององค์กรต่อไปยัง CSR และผลปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กรได้ค่อนข้างสูง โดยที่อิทธิพลของความสามารถขององค์กรจะถ่ายทอดอิทธิพลผ่านความมีชื่อเสียงขององค์กรไปยัง CSR ด้วยระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.683 และถ่ายทอดอิทธิพลผ่านความมีชื่อเสียงขององค์กรไปยังผลดำเนินงานขององค์กรด้วยระดับอิทธิพลเท่ากับ 0.484 แสดงให้เห็นว่าความสามารถขององค์กรที่สามารถผลิตสินค้า/บริการที่มีคุณภาพสูง และมีความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมทั้งเป็นสินค้า/บริการที่มีคุณค่าต่อผู้บริโภค คือ ผู้บริโภคได้รับสิ่งที่คุ้มค่าเงินที่จ่ายไป จะส่งผลให้องค์การมีชื่อเสียง สังเกตจากระดับอิทธิพลของความสามารถขององค์กรที่มีต่อความมีชื่อเสียงขององค์กรมีค่าสูงมาก ทั้งความสามารถขององค์กรก็ยังไม่หยุดอิทธิพลลงที่ความมีชื่อเสียงขององค์กรแต่กลับร่วมมือกับความมีชื่อเสียงขององค์กรส่งอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กรและต่อการทำกิจกรรม CSR อีกด้วย โดยร่วมกันส่งผลมาที่ CSR มากถึง 0.683 ซึ่งมากกว่าส่งผลสู่ผลปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กรถึงประมาณร้อยละ 40 ที่เป็นเช่นนี้เพราะความมีชื่อเสียงขององค์กรก็มีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรม CSR สูงมาก ( $\beta = 0.943$ ) จึงทำให้ ความสามารถขององค์กรและความมีชื่อเสียงขององค์กร ร่วมกันส่งอิทธิพลสู่ CSR สูงกว่า (ดูตารางที่ 3)



ภาพที่ 1 ตัวแบบสมการโครงสร้าง

หมายเหตุ ตัวชี้วัดของ CSR เป็น formative manifest ตัวเลขกำกับเส้นทางจากตัวชี้วัดไปยังตัวแปร CSR ตัวบนคือ regression weight ตัวชี้วัดของ Corporate Ability, Corporate Reputation และ Organization Performance เป็น Reflective manifest ตัวเลขกำกับเส้นทางตัวบนคือ loading

ตารางที่ 3 อิทธิพลของตัวแปรบรรพบทต่อตัวแปรภายใน

| ตัวแปรภายใน | R <sup>2</sup> | อิทธิพล | ปัจจัยบรรพบท       |                      |
|-------------|----------------|---------|--------------------|----------------------|
|             |                |         | Corporate          | Corporate Reputation |
| CSR         | 0.989          | ทางตรง  | 0.070 <sup>a</sup> | 0.943 <sup>**</sup>  |
|             |                | ทางอ้อม | 0.683              | 0.000                |
|             |                | รวม     | 0.690              | 0.943                |





ตารางที่ 3 (ต่อ)

| ตัวแปรภายใน              | R <sup>2</sup> | อิทธิพล | ปัจจัยบรรพบท |                      |
|--------------------------|----------------|---------|--------------|----------------------|
|                          |                |         | Corporate    | Corporate Reputation |
| Organization Performance | 0.510          | ทางตรง  | 0.060        | 0.669**              |
|                          |                | ทางอ้อม | 0.484        | 0.000                |
|                          |                | รวม     | 0.490        | 0.669                |
| Corporate Reputation     | 0.524          | ทางตรง  | 0.724**      | N/A                  |
|                          |                | ทางอ้อม | 0.000        | N/A                  |
|                          |                | รวม     | 0.724        | N/A                  |

\*\* หมายถึง  $p \leq 0.01$  \* หมายถึง  $p \leq 0.05$  <sup>a</sup> หมายถึง  $p \leq 0.10$

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาที่ CSR และผลดำเนินงานขององค์การพบว่าการทำกิจกรรม CSR ได้รับอิทธิพลมาจากชื่อเสียงขององค์การ (ดูตารางที่ 2) กล่าวคือ เพราะเหตุเป็นองค์การที่มีชื่อเสียงจึงต้องรักษาชื่อเสียงให้คงอยู่ด้วยการประพฤติปฏิบัติที่มีคุณธรรม

องค์การก็ไม่ต่างจากมนุษย์ถ้าเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงว่าเป็นผู้มีคุณธรรมความดีก็ย่อมไม่ประพฤติชั่ว ตรงข้ามกับทำความดีเพิ่มขึ้น ช่วยเหลือผู้คนทั้งในชุมชนและสังคมในวงกว้างมากขึ้น จากภาพที่ 1 พบว่าความมีชื่อเสียงขององค์การส่งผลกระทบต่อ CSR มากกว่าที่ส่งต่อผลดำเนินงานขององค์การ แต่คงมีใช้เฉพาะเฉพาะความมีชื่อเสียงขององค์การเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อ CSR แต่ยังมีความสามารถขององค์การอีกด้วยที่ได้ส่งผ่านอิทธิพลไปยังความมีชื่อเสียงขององค์การมาก่อน ความมีชื่อเสียงขององค์การจึงทำหน้าที่ทั้งเป็นปัจจัยสาเหตุของ CSR และปัจจัยเชื่อมโยง (mediator) ไปสู่ผลการดำเนินงานและยังพบว่าผลดำเนินงานขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ได้รับผลกระทบค่อนข้างสูงจากความมีชื่อเสียงขององค์การ ทั้งได้รับอิทธิพลทางอ้อมของความสามารถขององค์การ ที่ผ่านความมีชื่อเสียงขององค์การมายังผลดำเนินงานขององค์การในลักษณะเดียวกับ CSR โดยอิทธิพลของความมีชื่อเสียงขององค์การมีต่อผลดำเนินงานขององค์การค่อนข้างสูงถึง 0.669 ซึ่งนับว่าสูงมาก หมายความว่าถ้าองค์การมีชื่อเสียงดีย่อมคาดหวังได้ว่าองค์การจะมีผลปฏิบัติงานทั่วไปสูง แต่ทั้งนี้ก็มีไม่เกิดจากเฉพาะความมีชื่อเสียงขององค์การเท่านั้นหากแต่เกิดจากอิทธิพลความสามารถขององค์การที่ส่งอิทธิพลผ่านความมีชื่อเสียงขององค์การมายังผลดำเนินงานขององค์การด้วย

อนึ่ง เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของชื่อเสียงขององค์การที่มีต่อผลดำเนินงานขององค์การและ CSR พบว่า ความสามารถขององค์การมีอิทธิพลต่อปัจจัยทั้งสองน้อยคือมีอิทธิพลเท่ากับ 0.060 และ 0.070 ตามลำดับ ทั้งยังพบว่า เส้นทางความสามารถขององค์การไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ (Corporate Ability→Org. Performance) ไม่มีนัยสำคัญ กล่าวคือข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สนับสนุนความสัมพันธ์ตามเส้นทางดังกล่าว แต่ก็พบว่าทั้งความสามารถขององค์การและความมีชื่อเสียงขององค์การร่วมกันส่งต่อผลดำเนินงานขององค์การสูงถึง 51% แต่ร่วมกันส่งต่อ CSR สูงกว่ามากคือสูงถึง 98.90% ผลการตรวจสอบนัยสำคัญปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

| สมมติฐานการวิจัย                        | path coefficient | t-stat             | p-value | สรุปผล      |
|-----------------------------------------|------------------|--------------------|---------|-------------|
| Corporate Ability→ Corporate Reputation | 0.724            | 34.201             | 0.000   | สนับสนุน    |
| Corporate Ability→ Org. Performance     | 0.060            | 1.167              | 0.245   | ไม่สนับสนุน |
| Corporate Ability→ CSR                  | 0.070            | 1.911 <sup>a</sup> | 0.057   | สนับสนุน    |
| Corporate Reputation→ Org. Performance  | 0.669            | 18.567             | 0.000   | สนับสนุน    |
| Corporate Reputation→ CSR               | 0.943            | 33.622             | 0.000   | สนับสนุน    |

**คุณภาพมาตรวัดและคุณภาพตัวแบบ**

1. **คุณภาพมาตรวัด** จากตารางที่ 2 พบว่ามาตรวัดแต่ละหมวดมีค่า Cronbach's alpha (กรณี formative model) หรือค่า Composite Reliability (กรณี reflective model) สูงมากคือ มีค่าต่ำที่สุดเท่ากับ 0.735 และมีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.960 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.600 แสดงว่ามาตรวัดมีความคงเส้นคงวา (consistency) สูง เมื่อพิจารณาความเที่ยงตรง (validity) โดยดูจากค่า corrected item total correlation (กรณี formative model) หรือค่า factor loading (กรณี reflective model) พบว่ามีค่าสูงกว่า 0.700 ทุกค่า แสดงว่ามาตรวัดในแต่ละหมวดมี convergent validity และจากตาราง 5 พบว่าค่า  $\sqrt{AVE_i}$  สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่  $i$  กับตัวแปรแฝงที่  $j$  แสดงว่ามาตรของแต่ละตัวแปรแฝงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกคือวัดเรื่องราวของหมวดตนเองได้ไม่ประปนกับหมวดอื่น

2. **คุณภาพตัวแบบ** จากตารางที่ 5 พบว่า ตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรตามของสมการถดถอยในเส้นทางต่าง ๆ คือ เส้นทางต่อไปนี้

$$\text{Corporate Reputation} = 0.724^{**} \text{Corporate Ability}; R^2 = 0.524, \dots(1)$$

$$\text{Organization Performance} = 0.060 \text{Corporate Ability} + 0.669^{**} \text{Corporate Reputation}; R^2 = 0.510, \dots(2)$$

$$\text{CSR} = 0.070^a \text{Corporate Ability} + 0.943^{**} \text{Corporate Reputation}; R^2 = 0.989, \dots(3)$$

โดยมีค่า  $R^2$  เฉลี่ยเท่ากับ 0.674 ซึ่งสูงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (สูงกว่า 0.200) มีค่าเฉลี่ย Redundancy เท่ากับ 0.420 แสดงว่าตัวแปรแฝงสามารถถ่ายทอดอิทธิพลไปตามเส้นทางไปยังตัวชี้วัดของตัวแปรภายในได้ดีและมีความสามารถในการพยากรณ์สูง มีค่าเฉลี่ย Communality เท่ากับ 0.723 (สูงกว่า 0.500) แสดงว่าตัวแปรแฝงสามารถถ่ายทอดอิทธิพลไปยังตัวชี้วัดได้ดี มีค่า GoF เท่ากับ 0.689 (สูงกว่า 0.310) แสดงว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบททางเศรษฐกิจสังคมของสถานประกอบการในพื้นที่ภาคเหนือสอดคล้องกับตัวแบบสมการโครงสร้าง ประกอบด้วยสมการโครงสร้างและสมการมาตรวัดซึ่งเป็นตัวแบบตามทฤษฎีและวรรณกรรมปัจจุบัน

**ตารางที่ 5** สหสัมพันธ์ไขว้ระหว่างตัวแปรแฝงและคุณภาพตัวแบบสมการโครงสร้าง

|                            | 1     | 2     | 3     | 4            | $R^2$ | AvCommun | AvRedun |
|----------------------------|-------|-------|-------|--------------|-------|----------|---------|
| 1 Corporate Ability        | 0.739 |       |       |              | 0.000 | 0.547    | 0.000   |
| 2 Corporate Reputation     | 0.724 | 0.906 |       |              | 0.524 | 0.821    | 0.431   |
| 3 Organization Performance | 0.545 | 0.713 | 0.895 |              | 0.510 | 0.801    | 0.408   |
| 4 CSR                      | 0.753 | 0.993 | 0.714 | <sup>a</sup> | 0.989 | -        | -       |
| Average                    |       |       |       |              | 0.674 | 0.723    | 0.420   |
| GoF <sup>b</sup>           |       |       |       |              |       | 0.689    |         |

<sup>a</sup> CSR เสนอเป็น formative manifest ไม่ต้องแสดงค่า  $\sqrt{AVE}$ , <sup>b</sup>  $GoF = \sqrt{AvCommun \cdot R^2}$

**7. อภิปรายผล**

ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผลปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กรจะสูงเพียงใดและองค์กรจะทำกิจกรรม CSR มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรและชื่อเสียงขององค์กรโดยดั่งแนวคิดของโรเบิร์ตและดาวลิง (Robert and Dowling, 2002) ความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมที่อ้อมผ่านความมีชื่อเสียงขององค์กรโดยมีอิทธิพลทางตรงค่อนข้างต่ำ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมสูงมากในขณะที่ชื่อเสียงขององค์กรด้านการทำกิจกรรม CSR มีอิทธิพลต่อปัจจัยทั้ง 2 สูงมากคือมีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรม CSR เท่ากับ 0.943 และมีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานขององค์กร เท่ากับ 0.669 หมายความว่า ถ้าองค์กรมีชื่อเสียงด้านการทำกิจกรรมเพื่อสังคมมากเพียงใด ก็จะมีผลที่การจะทำกิจกรรม CSR เพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นว่ายังมีความคุ้นเคยต่อการทำประโยชน์ต่อผู้อื่น



มากเพียงใดก็จะผลักดันให้ทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นเพิ่มขึ้นเพียงนั้น ดังผลงานวิจัยของแวน (Van, 2003) ที่สรุปว่าการทำกิจกรรม CSR เป็นรากฐานจากการที่องค์กรเคยทำประโยชน์เพื่อสังคมมาก่อนและมีชื่อเสียงด้านนี้อยู่บ้าง การที่จะเร่งให้องค์กรทำกิจกรรม CSR จึงต้องเริ่มจากการส่งเสริมให้องค์กรทำประโยชน์เพื่อสังคมมาบ้างเป็นบางครั้ง และเมื่อผ่านการทำประโยชน์เพื่อสังคมบ่อยครั้งขึ้นก็จะทำกิจกรรม CSR มากขึ้น

ลำดับต่อมาในส่วนความสามารถขององค์กรที่สามารถผลิตสินค้า/บริการที่มีคุณภาพ เป็นสินค้าที่ก้าวหน้า ด้านนวัตกรรม ทั้งมอบคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคมากจะมีอิทธิพลทางอ้อมสูงกว่าอิทธิพลทางตรงต่อการทำกิจกรรม CSR และการมีผลปฏิบัติงานที่ดีเป็นไปตามผลการวิจัยของนักวิชาการ คือ Cornelius, Janjuha-Jivraj, Woods and Wallace (2008); Berens, Van and Van (2005) ที่สรุปว่าคุณภาพสินค้าและการส่งมอบคุณค่าสินค้า/บริการแก่ผู้บริโภค เมื่อเสริมแรงด้วยชื่อเสียงขององค์กรจะผลักดันให้องค์กรทำกิจกรรม CSR มากขึ้น

## 8. รายการอ้างอิง

- สุรพงษ์ พินิตเกียรติสกุล. (2554). **อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของบริษัทมหาชนจำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- Aqueveque, C. (2005). "Signaling corporate values: consumers' suspicious minds", **Corporate Governance**, 5(3): 70 – 81.
- Aqueveque, C. , & Ravasi, D. (2006). **Corporate Reputation, Affect and Trustworthiness: An Explanation for The Reputation-Performance Relationship.** University Commercial Luigi Bocconi, Milan, Italy via San Francesco.
- Aqueveque, C. , & Ravasi, D. (2008). **“Corporate Reputation, Affect, and Trustworthiness An Explanation for the Reputation Performance Relationship”**, University of Commercial Luigi Boccioni, Milan, Italy
- Archie, B. C. (1991). “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the morale management of organization stakeholders”, **Business Horizons**, July – August 1991, 39-47.
- Alas, R. , & Tafel, K. , (2008). "Conceptualizing the dynamics of social responsibility: Evidence from a case study of Estonia", **Journal of Business Ethics**, 81(2): 371–385.
- Berens, G. , Van, R. C. , & Van, B. G. (2005). “Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance”, **Journal of Marketing**, 69(3): 35-48.
- Barney, J. B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage.” **Journal of Management**, 17: 99-120.
- Benjamin, B. A. , & Podolny, J. (1999). “Status, quality, and social order in the California wine industry.” **Administrative Science Quarterly**, 44: 563-589.
- Brown, T. J. , & Dacin, P. A. (1997), "The company and the product: Corporate associations and consumer Product responses", **Journal of Marketing**, 61(1): 68-84.
- Carmeli, A. , & Tishler, A. (2005). “Perceived organization reputation and organization performance: An empirical investigation of industrial enterprise”, **Corporate Reputation Review**, 8(1): 13-30.
- Caves, R. E. , & Porter, M. E. (1997). “From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decision and contrived deterrence to new competition”, **Quarterly Journal of Economics**, 91(1): 241-261.



- Cepeda , G. , & Vera, D. (2007). "Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective," **Journal Of Business Research**. 60: 426-437.
- Clarkson, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". **Academy of Management Review**, 20(1): 65-91.
- Cornelius, N. , Todres, M. , Janjuha-Jivraj, S. , Woods, A. , & Wallace, J. (2008). "Corporate social responsibility and social enterprise", **Journal of Business Ethics**, 81(2): 355-370.
- Donaldson, T. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concept, evidence, and implications", **Academy of Management Review**, 20(1): 65-91.
- Flatt, S. J. , & Kowalczyk, S. J. (2006). "Corporate reputation as a mediating variable between corporate culture and financial performance", Submitted to 2006 Reputation Institute Conference as Academic Paper.
- Fombrun, C. (1996). **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Freeman, R. E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman.
- Jones, T. M. (1980). "Corporate social responsibility revisited, redefined", **California Management Review**, 22(3): 59-67.
- Herbig, P. , & John, M. (1995). "The Relationship of reputation and credibility to brand success", **Journal of Consumer Marketing**, 14(Winter), 5-10.
- Humphreys, M. , & Brown, A. D. (2008). "An analysis of corporate social responsibility at credit Line: A narrative approach", **Journal of Business Ethics**, 80(3): 403-418.
- Larsen, J. T. , McGraw, A. P. , & Cacioppo, J. T. (2001). "Can people feel happy and sad at the same time", **Journal of personal and Social psychology**, 81(4): 684-696.
- Maignan, I. , Ferrell, O. C. , & Hult, G. T. (1999). "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4): 455-469.
- Maignan, I. (2001). "Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross cultural comparison". **Journal of Business Ethics**, 30(1): 57-72.
- Nemeth, G. (2007). "**Corporate Ability**", Corporate value organizational development and leadership consultancy Ltd, Budapest, [Online] Available: <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/NemethG.pdf>. Retrieve from [2012, January 12].
- Pirsch, J. , Gupta, S. , & Grau, S. L. (2007). "A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study", **Journal of Business Ethics**, 70(2): 125-140.
- Phillips, R. , & Robert, E. F. (2003). **Stakeholder Theory and Organizational Ethics**. Berrett-Koehler Publishers.
- Podnar, K. , & Golob, U. (2007). "CSR expectations: the focus of corporate marketing. Corporate Communications", **An International Journal**. 12(4): 326-340.
- Kaplan, R. S. , & Norton, D. P. (2004). "Measuring the strategic readiness of intangible assets". **Harvard Business Review** (February), 52-63.
- Quaak, L. , Aalbers, T. , & Goedee, J. (2007). "Transparency of corporate social responsibility in dutch breweries", **Journal of Business Ethics**, 76: 293-308.



- Rahimzah, A. R. , Jalaludin, F.W. , & Tajuddin, K. (2009). **Consumer Behavior towards Corporate Social Responsibility in Malaysia**, University of Tanku Abdul Rahman.
- Roberts, P. W. , & Dowling, G. R. (2002). “Corporate reputation and sustained superior financial performance”, **Strategic Management Journal**, 23: 1077-1093.
- Robson, P. A. , & Bennett, R. J. (2000). “SME growth: The relationship with business advice and external collaboration”, **Small Business Economics**, 15(3): 193-208.
- Sabate , J . M . , & Puente , E . ( 2003 ) “ Empirical analysis of the relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature”, **Corporate Reputation Review**, 6(2): 161–177 .
- Schuyt, T. , Smith, J. , & Bekkers, R. (2002). **Constructing a Philanthropy-scale: Social Responsibility and Philanthropy**. Vrije University, Department of Philanthropy, Faculty of Social Science, Amsterdam, the Netherlands.
- Ubius, U. (2009). **The Impact of Corporate Social Responsibility, and Organizational and Individual Factors on the Innovation Climate**, The Institute of Management, Estonian Business School, Estonian.
- Van, M. M. (2003). “Concept and definition of CSR and corporate sustainability: Between agency and Communion”, **Journal of Business Ethics**, 44(2): 95-105.
- Weigelt , K. , & Camerer, C. F. (1988). “Reputation and corporate strategy: Review of recent theory and application”, **Strategic Management Journal**, 9(1): 443-454.
- Wilenius, M. (2005). “Towards the age of corporate responsibility? Emerging Challenges for the business world”. **Futures**, 37(2/3):133-150.



LAMPANG RAJABHAT UNIVERSITY  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

119 หมู่ 9 ถนนลำปาง-แม่ทะ  
ตำบลเขมบง อำเภอนี้ด จังหวัดลำปาง 52100  
[www.mgts.lpru.ac.th](http://www.mgts.lpru.ac.th)