

# การใช้กลยุทธ์บนพื้นฐานความชอบธรรม

## Strategic Application Based on Righteousness

วรชัย ตันติศิริวัฒน์

Worachai Tantisiriwat

สมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์

The Association of Siamese Architects Under Royal Patronage

### บทคัดย่อ

องค์กรธุรกิจสามารถดำเนินกลยุทธ์บนพื้นฐานความชอบธรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากกลยุทธ์ดังกล่าวไม่เพียงแต่สามารถก่อให้เกิดความเชื่อมั่นจากทีมงานผู้คิดและปฏิบัติเท่านั้น ยังรวมไปถึงการยอมรับและการสนับสนุนจากผู้บริหารและสังคม อีกทั้งความชอบธรรมดังกล่าวยังช่วยให้องค์กรธุรกิจไม่ต้องเผชิญกับกระแสคัดค้านหรือต่อต้านจากพลังมวลชนที่เคลือบแคลงใจ ทั้งนี้ ผลประโยชน์ที่องค์กรธุรกิจจะได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับขั้นของกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ นับตั้งแต่ภาพลักษณ์ที่ดีและผลประโยชน์ในการหักลดหย่อนภาษี จากการใช้กลยุทธ์พื้นฐานอย่าง ‘การคืนกำไรให้สังคม’ ไปจนถึงระดับภาพลักษณ์ที่ดีเยี่ยมยอด และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างสูงสุด ถึงระดับที่สามารถผลักดันมาตรฐานการผลิตของตนให้กลายเป็นมาตรฐานหลักของอุตสาหกรรมที่ทั้งผู้บริหารและคู่แข่งต่างยอมรับและดำเนินการตามโดยดุษฎี จากการใช้กลยุทธ์ขั้นสูงอย่างในกรณีของ IBM Compatible อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจพึงต้องระมัดระวังในการตีความความชอบธรรมที่ตนจะใช้ไม่ให้เป็นส่วนกระแสธารณชน มิฉะนั้นการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวขององค์กรจะถูกบิดเบือนกลายเป็นการดำเนินกลยุทธ์โดยอ้างความชอบธรรมไป

### คำสำคัญ (Keywords)

Strategic Application Based on Righteousness (การใช้กลยุทธ์บนพื้นฐานความชอบธรรม)

Strategic Application Assumed Righteousness (การใช้กลยุทธ์โดยอ้างความชอบธรรม)

Sustainable Success (ความสำเร็จอย่างยั่งยืน)

Competitive Advantage (ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน)

Image Economy (เศรษฐกิจภาพลักษณ์)

Corporate Philanthropy (องค์กรการกุศล)

โลกธุรกิจควรเป็นโลกแห่งการแข่งขันอย่างยุติธรรมตามอุดมคติของหลักทฤษฎีการค้าเสรี แต่ในสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างเข้มข้นรุนแรงอันเนื่องมาจากแรงขับเคลื่อนของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และกระแสความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดประเด็นคำถามเรื่อง 'การแข่งขันที่เป็นธรรม' (Fair Competition) ขึ้นว่า บรรดาองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ที่ทำการแข่งขันในแต่ละตลาดการค้านั้น ทุกฝ่ายต่างได้แข่งขันกันในสภาพการณ์ที่ยุติธรรมจริงหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงกฎกติกาต่าง ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อควบคุมการแข่งขันในแต่ละภาคธุรกิจ นับตั้งแต่กฎเกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรม กฎหมายควบคุมทางการค้า กฎหมายป้องกันการผูกขาดทางการค้า ไปจนถึงข้อตกลงทางการค้าเสรี (Free Trade Agreement) ระดับทวิภาคี ระดับภูมิภาค และระดับโลก ว่านับเป็นกฎกติกาที่ช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการแข่งขันได้จริงหรือไม่ หรือเป็นเพียงการกำกับ และ/หรือ การแทรกแซงจากภาครัฐ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขันแก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ว่าจะเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม [1] โดยภาวะจำยอม หรือมีวาระซ่อนเร้น (Hidden Agenda) ก็ตาม

นอกจากสภาพการณ์การแข่งขันที่เป็นธรรมนั้นแล้ว คำถามเรื่อง 'การแข่งขันที่เป็นธรรม' ยังครอบคลุมถึงประเด็นต่าง ๆ ที่ว่าผู้แข่งขันแต่ละฝ่ายทำการแข่งขันกันอย่างเป็นธรรมด้วยหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น

1. หากองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ใช้ความได้เปรียบจากการประหยัดเชิงขนาด (Economy of Scale) [2] ในการลดต้นทุนการผลิตสินค้าของตน จนสามารถขายสินค้าได้ถูกกว่าองค์กรขนาดเล็กอื่น ๆ ถือว่าเป็นการเอาเปรียบ หรือถือว่าเป็นความสามารถในการบริหารกิจการจนได้มาซึ่งความได้เปรียบดังกล่าว

2. หากองค์กรธุรกิจหนึ่งใช้สิทธิพลจากสายสัมพันธ์ของตนในการเพิ่มโอกาสให้กับองค์กรของตน (อันเป็นการลดโอกาสขององค์กรธุรกิจอื่นไปในตัวด้วย) ถือว่าเป็นการกีดกัน หรือถือว่าเป็นผลตอบแทนที่สมควรได้รับจากการที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ยาวไกลที่ได้ลงทุนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบรรดาเจ้าหน้าที่ ผู้ (น่าจะ) มีอนาคตในแต่ละระดับชั้นสะสมเอาไว้ตั้งแต่ในอดีต ต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน จนเกิดเป็นรากฐานความคุ้นเคย เชื่อถือ และยอมรับในจิตใจของ

เจ้าหน้าที่เหล่านั้น และเมื่อพวกเขาเติบโตตามสายงานมาจนเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ รากฐานดังกล่าวได้กลายมาเป็นกำแพงที่มองไม่เห็น แต่มีผลขวางกั้นคู่แข่งอื่น ๆ ที่จะเข้ามาแข่งขัน และช่วงชิงโอกาสในตลาดของตนไปในที่สุด หรือ

3. หากองค์กรธุรกิจหนึ่งเรียนรู้ที่จะพัฒนาสินค้าของตนจากนวัตกรรมในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรธุรกิจอื่น ถือว่าเป็นการขโมยความคิดอย่างน่าไม่อาย หรือถือว่าเป็นศักยภาพของผู้บริหารในการใช้ประโยชน์ของผู้มาที่หลัง (Free Rider Effect) [3] ได้อย่างดีเยี่ยม หรือถ้า

4. หากผู้บริหารองค์กรธุรกิจหนึ่งลาออกเพื่อไปทำงานกับองค์กรคู่แข่ง ด้วยเงื่อนไขผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีกว่ามาก ถือว่าผู้บริหารคนนั้นขายศักดิ์ศรีของตน หรือจะถือว่าเป็นความก้าวหน้าในการทำงานในฐานะมืออาชีพคนหนึ่งแล้วองค์กรธุรกิจคู่แข่งที่ดำเนินการซื้อตัวผู้บริหารคนนั้นไป จะถือว่าเป็นการผิดมารยาททางธุรกิจ หรือถือว่าเป็นการกระทำที่ฉลาด นอกจากจะได้คนที่เก่งมาร่วมงานแล้วยังสามารถได้ข้อมูลภายในของคู่แข่งตนมาอีกด้วย

บรรดาคำถามเชิงความชอบธรรมดังกล่าวข้างต้นนั้นมีความสำคัญ เพราะการกระทำดังกล่าวเหล่านั้นส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ความจริงแล้ว การช่วงชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจเพียรพยายามโดยธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว แต่การได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่องค์กรธุรกิจมีเหนือบรรดาคู่แข่งของตนนั้น ควรได้มาด้วยการดำเนินการอย่างเป็นธรรมหรือไม่ จำเป็นหรือไม่ที่ควรจะทำเช่นนั้น คำตอบของคำถามนี้อยู่ที่ว่า องค์กรธุรกิจพึงพอใจในโอกาสที่จะได้รับชัยชนะเพียงชั่วคราวหรือชั่วครว หรือชัยชนะที่ยั่งยืนตลอดไป

ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การดำเนินการช่วงชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบางกรณีสามารถสร้างความเคลือบแคลงใจให้กับผู้บริโภคและสาธารณชนได้ และหากความเคลือบแคลงใจดังกล่าวมีมากพอ ย่อมส่งผลต่อการบริโภคสินค้า/บริการขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ ได้ไม่มากนัก ซึ่งในที่สุดย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์กรธุรกิจของผู้ดำเนินการเหล่านั้นในระยะยาว เพราะเป้าหมายสูงสุดของบรรดาองค์กรธุรกิจคือการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริโภคของตน รวมทั้งสาธารณชนอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อ

มีการตั้งคำถามจากสื่อหรือนักวิชาการที่เป็นกลาง หรือเกิดเป็นประเด็นการฟ้องร้องขอความเป็นธรรมต่อศาลสถิตยุติธรรม ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่เบียร์สิงห์ฟ้องร้องเบียร์ช้างในเรื่องการค้าไม่เป็นธรรม กรณีขายเหล้าฟ่งเบียร์ ซึ่งเมื่อข่าวสารเผยแพร่ออกไปสู่สาธารณะ ย่อมมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลต่อการพิจารณาเลือกดื่มของผู้บริโภคบางกลุ่ม หากรู้สึกว่าการกลยุทธของเบียร์ช้างดังกล่าวเป็นการเอาเปรียบทางการค้าจริง เป็นต้น ดังนั้น คำถามที่เกิดขึ้นตามมาก็คือจะมีกลยุทธการดำเนินการโดยชอบธรรมอย่างไรที่จะทำให้องค์กรธุรกิจได้รับประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เหนือกว่าบรรดาคู่แข่งอื่น โดยที่ก่อให้เกิดการยอมรับจากผู้บริโภคและสาธารณชน โดยปราศจากความเคลือบแคลงใจ เป็นไปได้หรือไม่ที่จะมีกลยุทธการดำเนินการเช่นนั้น ก่อนที่จะตอบคำถามสุดท้าย คงต้องย้อนกลับไปพิจารณาคำถามเรื่องการแข่งขันอย่างเป็นธรรมต่าง ๆ ที่ยกไว้ข้างต้น ความจริงแล้วคำถามเหล่านี้คงไม่มีคำตอบที่ถูกต้องตายตัว เพราะจะขึ้นอยู่กับบริบทในการพิจารณาอย่างมีเหตุผล ตามแต่ละเหตุปัจจัยของสถานการณ์และรายละเอียดแวดล้อม ยกตัวอย่างเช่น

1. หากองค์กรธุรกิจสามารถใช้การประหยัดเชิงขนาดลดต้นทุนของเขา ย่อมไม่น่าจะผิดอะไร แต่หากองค์กรธุรกิจนั้นนำความประหยัดเชิงขนาดมาเป็นเงื่อนไขในการทุ่มตลาด (dumping) เพื่อทำให้คู่แข่งอยู่ไม่ได้ ก็ย่อมเป็นที่เคลือบแคลงถึงความชอบธรรมในการที่องค์กรนั้นจะผูกขาดตลาดเอาไว้แต่เพียงผู้เดียวหรือกลุ่มเดียว เพราะการกระทำดังกล่าวเป็นการจำกัดสิทธิในการเลือกซื้อของผู้บริโภคไปด้วย

2. หากองค์กรธุรกิจสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจหน้าที่อย่างสุจริตใจ นำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์ของตนอย่างละเอียดและเป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่องด้วยยึดหลักการให้บริการที่ดี ย่อมไม่น่าผิดอะไรที่ผู้ที่มีอำนาจเหล่านั้นจะมีความรู้จักหรือคุ้นเคยในผลิตภัณฑ์เหล่านั้นมากกว่า แต่ถ้าหากองค์กรธุรกิจนั้นให้สินบนกับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เพื่อเลือกพิจารณาแต่ผลิตภัณฑ์ของตน ย่อมเป็นสิ่งที่ผิด

3. หากองค์กรธุรกิจศึกษาถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในการนำเสนอสินค้า/บริการใหม่ ๆ ของคู่แข่งอย่างรอบคอบ แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการนำเสนอสินค้า/บริการใหม่ ๆ ของตน ย่อมไม่น่าผิดอะไร แต่ถ้าองค์กรนั้นลอกเลียนแบบหรือขโมยรูปแบบของคู่แข่ง ย่อมเป็น

การละเมิดลิขสิทธิ์ทางกฎหมาย

4. หากผู้บริหารองค์กรธุรกิจลาออกเพราะไม่สบายใจในการทำงานกับองค์กรเดิม แล้วไปทำงานกับองค์กรคู่แข่ง เนื่องจากมีประสบการณ์เชี่ยวชาญแต่เพียงในธุรกิจประเภทนั้น ๆ ย่อมไม่น่าผิดอะไร แต่ถ้าเจตนาเอาความลับขององค์กรเดิมเป็นจุดดึงดูดให้องค์กรคู่แข่งรับตนเข้าไปทำงานย่อมเป็นที่น่าละอายใจ เป็นต้น

แน่นอนที่ความถูกต้องชอบธรรมย่อมเป็นหลักที่จริงแท้และไม่ควรถูกเคลือบแคลงหรือแปรเปลี่ยนไปตามกระแสสังคมของแต่ละยุคสมัย แต่ถึงกระนั้นก็ตาม เราคงต้องยอมรับสภาพความเป็นจริงที่ว่า ความเปลี่ยนแปลงในเชิงความคิดเห็นของสาธารณชนที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัย ทำให้เส้นแบ่งเขตของความถูกต้องขยับไปมาได้ไม่มากนักน้อยดังจะเห็นได้จากหลายกรณีในอดีตสังคมเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง สามารถกระทำได้ แต่ในปัจจุบันสังคมคัดค้านการกระทำดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นกรณีการค้าทาสน์ กรณีการที่ผู้ชายมีภรรยาหลายคน กรณีการดื่มสุราขณะขับรถ หรือแม้แต่กรณีการสูบบุหรี่ในสถานที่สาธารณะ (ระบบขนส่งมวลชน โรงภาพยนตร์ ร้านอาหาร ฯลฯ) เป็นต้น ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า คำตอบที่ถูกต้องยังคงจะต้องขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเหล่าผู้พิจารณาที่เป็นกลาง และกระแสการยอมรับจากสังคมส่วนใหญ่ในแต่ละยุคสมัยเป็นสำคัญอยู่ดี ตราบไคก็ตามที่สังคมยังไม่มีผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องที่ทรงอำนาจและเป็นที่ยอมรับได้อย่างแท้จริงที่จะกำหนด ‘ความถูกต้องชอบธรรมเหนือกาลเวลา’ [4] ที่ลงลึกในระดับรายละเอียดที่ผันแปรตามเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละยุคสมัยได้ หลักธรรมที่เป็นที่ยอมรับกันมาตลอด เช่น หลักศาสนาเป็นหลักการที่เกิดขึ้นในยุคสมัยอดีตนานนับสองถึงสามพันปี ถึงแม้จะยังเป็นหลักการที่ยังใช้ได้จนถึงยุคสมัยนี้ เนื่องจากแก่นแท้ความเป็นมนุษย์ผู้มีกิเลสไม่ได้เปลี่ยนไปมากนัก [5] แต่ย่อมเป็นไปได้ที่หลักของแต่ละศาสนาจะมีบัญญัติเป็นรายละเอียดปลีกย่อยที่จะครอบคลุมลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคสมัยได้ หรือแม้แต่หลักกฎหมายเองก็ตาม ถึงแม้จะเป็นหลักกติกาสังคมกำหนดยึดถือและมีการปรับปรุงแก้ไขมาตลอด แต่ก็ยังมีประเด็นปัญหาใหม่ ๆ เกิดขึ้น ที่ทำให้รู้สึกได้ว่าการปรับปรุงข้อกฎหมายดังกล่าวยังไม่รวดเร็วและไม่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมได้ทันทั่วทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ

1. การดำเนินการแก้ไขกฎหมายนั้นมีความกระบวนกรทางนิติบัญญัติที่ต้องใช้เวลาค่อนข้างมากพอสมควร อีกทั้งบ่อยครั้งการเกิดขึ้นของข้อกฎหมายใหม่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องมักจะเป็นการเกิดขึ้นภายหลังจากที่กรณีดังกล่าวได้เกิดขึ้นแล้ว มากกว่าที่จะเป็นการตรากฎหมายป้องกันไว้ล่วงหน้า

2. ความล่าช้าดังกล่าวของกระบวนการนิติบัญญัติไม่ว่าจะเป็นจากส่วนบริหารราชการแผ่นดินที่มีอำนาจในการตรากฎเกณฑ์ในระดับต่าง ๆ อาทิ กฎกระทรวง เป็นต้น หรือจากส่วนนิติบัญญัติที่ต้องได้รับมติเป็นเสียงส่วนใหญ่ของสภาในการตรากฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด เป็นต้นก็ตาม หรือแม้แต่กระทั่ง

3. ระบบจารีตประเพณีในระบบการดำเนินการพิพากษาของส่วนศาลสถิตยุติธรรม ที่ผู้พิพากษาจะใช้มาตรา 4 [6] ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ในการพิจารณาเทียบเคียงในกรณีที่กฎหมายไม่ได้ระบุไว้โดยตรง หรือจะยึดพิพากษาศาลฎีกาที่ใกล้เคียงกับกรณีดังกล่าวเป็นเกณฑ์นั้น ระบบดังกล่าวนี้ก็มีข้อจำกัดในการพิจารณาที่ผู้พิพากษาส่วนใหญ่จะให้ความระมัดระวังเป็นอย่างสูงในการเทียบเคียง อีกทั้งการเทียบเคียงดังกล่าวจะเกิดเป็นบรรทัดฐานได้ก็ต่อเมื่อเกิดกรณีพิพาทในชั้นศาล แล้วได้ข้อยุติในคำพิพากษาคัดสินในระดับศาลชั้นสูงสุดเท่านั้น ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาอีกยาวนานกว่าที่กระบวนการทางศาลจะสิ้นสุดจึงจะสามารถอ้างอิงผลคำพิพากษาศาลฎีกาขึ้นเป็นบรรทัดฐานสำหรับกรณีประเภทดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นภายหลังในสังคมได้

ช่องว่างดังกล่าวจึงกลายเป็นหน้าที่ของสังคมในแต่ละยุคสมัยที่จะต้องให้คำนิยามหรือสร้างหลักการวินิจฉัยกันเอง ทำให้สังคมต้องเผชิญกับบทบาทมากขึ้นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดเป็นวิวาทะถกเถียงถึงความถูกต้องชอบธรรมระดับสาธารณะ ซึ่งบางกรณีเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนทางหลักการ หรือขาดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องครบถ้วนสมบูรณ์จนทำให้ยากเกินกว่าที่คนในสังคมส่วนใหญ่จะทำความเข้าใจได้โดยง่าย ยกตัวอย่างเช่น ประเด็นเรื่องการซื้อขายหุ้นชินคอร์ป (Shin Corp.) เป็นต้น ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงข้อจำกัดและความยุ่งยากในการพิจารณาในแต่ละกรณี ประเด็นคำถามถึง 'การแข่งขันที่เป็นธรรม' จึงยังมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากหากบรรดาคอร์ปธุรกิจมีแนววิธีการในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ผู้บริหารและสาธารณชนไม่ต้องเคลือบแคลง การดำเนินการแข่งขันทาง

ธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตจะดีขึ้นมากเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่ผู้บริโภคในสังคมมีความตื่นตัวกันมากขึ้นและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็ช่วยให้ผู้คนรับรู้ข่าวสารความเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และติดต่อเชื่อมโยงกันได้โดยง่ายจนสามารถรวมพลังมวลชนในการรับมือประเด็นสาธารณะต่าง ๆ ได้ดีมากกว่าในอดีต พลังดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจพึงต้องตระหนักและพิจารณาการรับมืออย่างรอบคอบ เนื่องจากพลังดังกล่าวสร้างกระแสตอบสนองหรือต่อต้านต่อการดำเนินการขององค์กรธุรกิจได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังจะเห็นได้จากปรากฏการณ์สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นในภาคธุรกิจที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นกระแสการคัดค้านการนำบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) (Thai Beverage Public Company Limited) เจ้าของเบียร์ช้างเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประเด็นที่กลุ่มมวลชนออกมาเรียกร้องให้พร้อมใจกันต่อต้าน (boycott) ด้วยการไม่ใช้บริการร้านสะดวกซื้อ เซเว่น อีเลฟเว่น (7-eleven) ที่ยืนยันจะแสดงบู๊ธ 7-11 จุดขาย หรือประเด็นที่กลุ่มมวลชนออกมาเคลื่อนไหวต่อต้านและเรียกร้องให้รวมมือกันต่อต้านการใช้สินค้า/บริการ ของบริษัทในเครือชินคอร์ป อันส่งผลกระทบทางลบต่อภาพลักษณ์ของบรรดาคอร์ปธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกรณีเทมาเสก (Temasek) ชื่อหุ้นชินคอร์ป เป็นต้น การเกิดขึ้นของพลังมวลชนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นได้ว่า ทุกการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรธุรกิจถึงแม้จะมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ แต่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงนั้นไม่สามารถจะถูกวัดและตัดสินบนความสามารถในการทำกำไร (profitability) แต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับการยอมรับจากสังคมอีกด้วย หากสังคมไม่ยอมรับขึ้นมาเมื่อใด องค์กรธุรกิจนั้นก็มีโอกาสที่จะสูญเสียตลาดของตนไปได้อย่างง่าย ถึงแม้เดิมจะมีศักยภาพในการทำรายได้และกำไรได้สูงหรือมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอยู่ก่อนแล้วมากมายเพียงใดก็ตาม เพราะว่าในระบบเศรษฐกิจโลกสมัยใหม่ในยุคที่มีระบบเศรษฐกิจภาพลักษณ์ (Image Economy) [7] เป็นตัวขับเคลื่อนนั้น จะมีอิทธิพลทำให้ความเสียหายทางภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้น หากองค์กรธุรกิจดำเนินการผิดพลาดไปนั้น เป็นสิ่งที่ฟื้นฟูได้ยากลำบากมากยิ่งขึ้น [8] ดังนั้นหากองค์กรธุรกิจใดมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Success) องค์กรธุรกิจนั้นควรคำนึงถึงการดำเนินการเพื่อรักษาภาพลักษณ์

ของตนให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชนไว้ให้ได้ต่อเนื่องอย่างแท้จริงควบคู่ไปกับการดำเนินการเพื่อบ่มงู้งำไรของตนด้วยเหตุนี้ คำตอบต่อคำถามเรื่อง ‘การแข่งขันอย่างเป็นธรรม’ โดยมีพื้นฐานในการคำนึงถึงความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาวคือ ความเป็นไปได้ที่องค์กรธุรกิจจะสามารถดำเนินกลยุทธ์อย่างเป็นธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยปราศจากการสร้างความเคลือบแคลงใจจากผู้บริโภคและสาธารณชน หากองค์กรธุรกิจสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินการนั้น กลยุทธ์ธุรกิจที่ดี (Good Business Strategy) ในที่นี้คือบรรดา ‘กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรม’ (Strategies for Righteousness’s Sake) ทั้งหมด อันมีความหมายว่า “ทุกแนวทางการตัดสินใจเพื่อการดำเนินการขององค์กรธุรกิจมีเป้าหมายพื้นฐานอยู่ที่ความสำเร็จโดยชอบธรรม (Righteous Success) ของการดำเนินธุรกิจนั้น หรือเรียกได้ว่าเป็นการใช้กลยุทธ์บนพื้นฐานความชอบธรรม (Strategic Application Based on Righteousness) นั่นเอง” เพราะการแปลงศักยภาพในการใช้กลยุทธ์ได้สูงที่สุดต้องมีพื้นฐานอยู่บนความชอบธรรมในการใช้กลยุทธ์นั้นเอง

1. ความชอบธรรมก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและกำลังใจ ทั้งต่อตัวผู้วางกลยุทธ์เองและเหล่าผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับชั้นขององค์กรด้วย เพราะเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องไปกับมโนสำนึกอันละเอียดอ่อนของมนุษย์ทุกคนที่เกี่ยวข้อง [9]

2. อีกทั้งความชอบธรรมยังสามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับสังคม ถึงกระทั้งว่าการยอมรับดังกล่าวอาจหมายถึงการต้องปฏิบัติตามหรือการยอมเสียสละบางประการให้กับสังคมก็ตาม การยอมรับในระดับดังกล่าวนี้สามารถที่จะนำไปสู่กระแสการสนับสนุนที่เต็มใจจากสังคมได้ในที่สุด [10]

ดังนั้น ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจึงจะเป็นความสำเร็จอย่างแท้จริงและยั่งยืนได้ การใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมจึงนับว่าเป็น ‘กลยุทธ์ในกลยุทธ์’ (Strategy within Strategy) และเป็นหัวใจสำคัญของการใช้กลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดและยั่งยืน

ความจริงแล้วความชอบธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะกำหนดความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์

ตลอดมา หรือกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จล้วนเป็นการดำเนินการเพื่อเป้าหมายบนพื้นฐานของความถูกต้องเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเราพิจารณาถึงบรรดากลยุทธ์พิชิตชัยต่าง ๆ ที่บรรดานักกลยุทธ์ชั้นนำใช้นับแต่โบราณกาล ความสำคัญดังกล่าวนี้ถึงขั้นที่ปรมาจารย์ทางกลยุทธ์ชั้นนำที่ได้รับการยอมรับไปทั่วโลกในภายหลังอย่าง ซุนวู [11] ได้ถือว่า ‘มรรค’ (หรือเทียบเคียงได้กับ ‘หลักธรรมาภิบาล’ ในปัจจุบัน) เป็นสิ่งสำคัญที่ยึดถือไว้เป็นข้อแรกในบทแรกของตำราพิชัยสงคราม 13 บท [12] ของเขา โดยซุนวูถือว่าฝ่ายที่มีความชอบธรรมมากกว่าจะเป็นฝ่ายที่กำชัยชนะได้ในที่สุด เนื่องจากสามารถรวมพลังอันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันได้ ตั้งแต่ผู้นำ กองทัพทหาร ตลอดจนถึงการสนับสนุนจากประชาชนอยู่ ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อเราพิจารณาถึงบรรดาการต่อสู้ในอดีตเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น การปฏิวัติเปลี่ยนแปลงผู้ปกครองหรือรูปแบบการปกครองในแต่ละยุคสมัยของชาติที่สำคัญ ๆ อย่างสหรัฐอเมริกา รัสเซีย หรือเวียดนาม เป็นต้น ทุกการปฏิวัติจะชูธงเพื่อการล้มล้างหรือเปลี่ยนแปลงผู้ปกครอง หรือระบบปกครองเดิมที่สร้างความเดือดร้อนให้กับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ และนำเสนอสภาพความอยู่เย็นเป็นสุขหรืออิสรภาพให้กับมวลชน ทำให้ได้รับแรงสนับสนุนจากมวลชนจนสามารถทำให้การปฏิวัติประสบความสำเร็จได้ หรือแม้แต่ในโลกปัจจุบันเราจะเห็นได้ว่า การใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมในการณรงค์เพื่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นการรณรงค์ต่อต้านสารที่ก่อให้เกิดภาวะเรือนกระจก การรณรงค์ต่อต้านการใช้กับระเบิด การรณรงค์สนับสนุนหรือในสถานที่ต่าง ๆ หรือไม่ช้ารุดหน้ามาแล้ว เป็นต้น ล้วนแล้วแต่ประสบความสำเร็จได้เนื่องจากการดำเนินการดังกล่าวกระทำไปเพื่อประโยชน์สุขของคนส่วนใหญ่ในสังคม

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่น่ากลัวที่สุดในการใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรม ก็คือ การใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอย่างบิดเบือนเพียงเพื่อตึงกระแสสนับสนุนของมวลชนไว้กับตัวด้วยมีเจตนาอื่นแอบแฝง อันเป็นด้านมืดของการใช้กลยุทธ์ที่กลายเป็น ‘การใช้กลยุทธ์โดยอ้างความชอบธรรม’ (Strategic Application Assumed Righteousness) แทน ยกตัวอย่างเช่น

1. กรณีที่ฮิตเลอร์ชูกระแสต่อต้านคนยิว โดยประณามว่าคนยิวเป็นต้นเหตุของความเดือดร้อนในเศรษฐกิจ

และสังคมของเยอรมัน จนสามารถชนะการเลือกตั้งและก้าวขึ้นสู่อำนาจสูงสุดได้ แล้วในกาลต่อมายังถือเป็นเหตุอันชอบธรรมในการต้องกำจัดกษัตริย์ลงคนยิวให้หมดไปจากสังคม หรือกรณีนี้

2. ญี่ปุ่นเป็นเหตุในการเข้า (รุกราน) ปลดปล่อยประเทศต่าง ๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากการยึดครองของมหาอำนาจตะวันตกในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 จนทำให้ได้รับความร่วมมือของพลังมวลชนท้องถิ่น แต่ภายหลังก็ทำการยึดครองเสียเอง หรือในกรณีนี้

3. การปฏิวัติโค่นล้มผู้ปกครองจีนในหลายสมัยที่อ้างถึงอาณัติจากสวรรค์ที่ว่า ภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในแผ่นดินในขณะนั้น ไม่ว่าจะป็นอุทกภัย วาตภัย หรือทุพภิกขภัย เป็นเพราะสวรรค์ส่งสัญญาณให้เห็นว่าไม่พึงพอใจกับการที่ราชผู้ครองแคว้นปกครองแผ่นดินโดยธรรม จึงบัญชาให้ตนและพวกพ้องเป็นตัวแทนมาแก้ไขปัญหาคความทุกข์ยากดังกล่าว เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การอ้างความชอบธรรมดังกล่าวมักจะยึดเอาประเด็นที่เป็นปัญหาคความเดือดร้อนของสังคมในขณะนั้นมาใช้ เพราะสามารถที่จะทำให้กระแสของสาธารณชนหวนไหวและคล้อยตามไปได้โดยง่าย อีกทั้งโดยพื้นฐานทางจิตวิทยา มนุษย์ย่อมยึดถือว่าผู้อื่นเป็นผู้กระทำโทษตนต้องเดือดร้อนได้ง่ายกว่าจะประเมินว่าเป็นเพราะตนเองด้วยหรือไม่หรือมองว่าผู้อื่นกระทำผิดพลาดได้ง่ายกว่ามองว่าตนเองเป็นผู้กระทำผิดพลาดเสียเอง อย่างไรก็ตาม การดำเนินการใดก็ตามที่มีจุดประสงค์อื่นแอบแฝงไว้ ในที่สุดจุดประสงค์ที่แท้จริงก็จะเปิดเผยออกมา โดยเฉพาะเมื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้แล้ว ในเวลานั้นกว่ามวลชนจะตระหนักได้ก็อาจจะสายไปแล้ว เมื่อบุคคลเหล่านั้นได้ยึดครองอำนาจไว้อย่างเรียบร้อยเบ็ดเสร็จ จนยากแก่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ในระยะสั้นถึงกระนั้นก็ตาม ในประวัติศาสตร์ก็ไม่เคยปรากฏว่า การใช้อำนาจไม่เป็นธรรมจะสามารถคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน แต่ก็ต้องยอมรับว่า จะต้องเกิดความสูญเสียมากมายมหาศาลเสมอ ทุกครั้งที่เหล่าพระราชประสงค์สำเร็จในการใช้กลยุทธ์ของพวกเขา

ในโลกธุรกิจสมัยใหม่ ความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์บนพื้นฐานของความถูกต้องชอบธรรมเริ่มพบเห็นได้บ่อยครั้ง อันเป็นการยืนยันคำตอบที่ว่าองค์กรธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จได้จากการดำเนินธุรกิจอย่าง

เป็นธรรม ตัวอย่างที่โดดเด่นที่สุดระดับประเทศตัวอย่างหนึ่งในรอบทศวรรษ คือ การใช้กลยุทธ์ 'บ้านสร้างเสร็จก่อนขาย' ที่บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำในภาคเอกชน ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจ การดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการค้าประกันความชอบธรรมพื้นฐานที่ว่า 'เมื่อผู้ซื้อบ้านจ่ายเงินแล้วย่อมสมควรได้รับบ้านที่ตนเลือก' เนื่องจากกลยุทธ์ 'จับเสือมือเปล่า' ที่บรรดาผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์หลายรายใช้จากการ 'ขายบ้านบนกระดาษ' จนเป็นเหตุหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ 'เศรษฐกิจฟองสบู่แตก' เมื่อปี 2540 [13] ทำให้ประชาชนผู้ซื้อจำนวนมากจ่ายเงินไปแล้วไม่ได้บ้าน เพราะเมื่อฟองสบู่แตก บรรดาเจ้าของโครงการเหล่านั้นก็พากันล้มละลายตามไป ทั้งโครงการที่ยังก่อสร้างไม่เสร็จค้างไว้ ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดสภาพวิกฤตศรัทธาต่อภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยรวม ดังนั้น เมื่อแลนด์ แอนด์ เฮาส์ กล้าที่จะลงทุนสร้างบ้านให้เสร็จก่อนแล้วค่อยขาย จึงเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความชอบธรรมที่นอกจากจะฟื้นฟูศรัทธาของผู้บริโภคกลับมาแล้ว ยังเป็นการสร้างมาตรฐานใหม่ในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขึ้นอีก เนื่องจาก นับจากนั้นจะไม่มีผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใดสามารถที่จะ 'จับเสือมือเปล่า' ได้อย่างง่าย ๆ อีก ผลจากการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวทำให้ แลนด์ แอนด์ เฮาส์ ประสบความสำเร็จอย่างสูงทั้งยอดขายและการยอมรับจากสาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในบทบาทของผู้นำในการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อีกทั้งกลยุทธ์ดังกล่าวยังส่งผลให้เกิดการจัดระเบียบบรรดาผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทั้งหลายไปในตัวอีกด้วย เนื่องจากการสร้างบ้านเสร็จก่อนขายต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก อันจะเป็นการลดจำนวนผู้ประกอบการที่ไม่มีความพร้อมทางด้านเงินทุนในการทำธุรกิจจริงลง ถือว่าเป็นการสร้างกำแพงขวางกั้นการเข้าสู่ธุรกิจ (barrier) ที่แข็งแกร่งมากขึ้น ในขณะที่ก็ดูสมเหตุสมผลมากขึ้นด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม กำแพงดังกล่าวจะมีคงยั่งยืนได้เพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริโภคด้วย หากเมื่อใดก็ตามที่มีผู้บริโภคบางกลุ่มที่ยินยอมรับ 'การซื้อก่อนสร้าง' ก็จะทำให้เกิดช่องว่างในกำแพงดังกล่าวขึ้นได้ [14] แต่ทั้งนี้หากผู้ประกอบการใดที่คิดจะทดลองสร้างช่องว่างดังกล่าวด้วยการนำเสนอ 'การขายโครงการบนกระดาษ' ออกมาอีกเพื่อทดลองแสวงหาการยอมรับจากผู้บริโภคบางกลุ่มหรือประเมินว่าสามารถใช้ประโยชน์จากการกระตุ้นความ



ต้องการซื้อของผู้บริโภคได้ด้วยเงื่อนไขที่ดีเยี่ยม จนสามารถเกลี้ยกล่อมให้ผู้บริโภคเหล่านั้นยินยอมที่จะซื้อได้ ผู้ประกอบการนั้น ๆ พึงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าจากความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบในแง่ภาพลักษณ์ที่จะเกิดขึ้นกับตนให้ดี เนื่องจากการดำเนินการที่ต่ำกว่ามาตรฐานที่เกิดขึ้นใหม่ในภาคธุรกิจของตน และเป็นการเปิดจุดอ่อนที่คู่แข่งจะใช้ในการโจมตีได้ [15]

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าการใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมยังสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ถูกกติกาให้กับองค์กรธุรกิจได้อีกด้วย และเมื่อองค์กรธุรกิจนำกลยุทธ์ธุรกิจบนพื้นฐานความชอบธรรมมาใช้แล้ว ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จถึงขนาดที่จะกลายเป็นมาตรฐานใหม่ในอุตสาหกรรมอย่างในกรณีข้างต้นหรือไม่ก็ตาม แต่อย่างน้อยทุกกลยุทธ์ดังกล่าวก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ดีกว่า อันเป็นผลกระทบไปยังคู่แข่งของตนเสมอไม่มากก็น้อย ความได้เปรียบที่ว่านี้สามารถเป็นได้ทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น ไปจนถึงการยอมรับจากสาธารณชนที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ยังไม่นับรวมถึงโอกาสอันดีที่องค์กรธุรกิจจะซึ่งเป็นฝ่ายรุกในการกดดันให้บรรดาคู่แข่งของตนต้องมาเล่นในเกมที่ตนถนัดหรือมีการเตรียมพร้อมเอาไว้แล้ว อันสอดคล้องกับหลักพิชัยสงครามของซุนวูในเรื่อง ‘การกำหนดลักษณะ (สภาวะการณ์) เพื่อป้องกันการซ้ำศึก’ [16] นั่นเอง

การสร้างสภาวะการณ์นี้จะส่งเสริมให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นในฐานะผู้ริเริ่มทำสิ่งที่ดีให้กับผู้บริโภคในระดับที่เหนือกว่าบรรดาคู่แข่งถึงแม้ว่าพวกเขาจะหันมากระทำตามอย่างก็ตาม ยิ่งไปกว่านั้นภาพลักษณ์ความเป็นผู้ริเริ่มดังกล่าวยังยิ่งโดดเด่นขึ้นไปอีก ถ้าหากบรรดาคู่แข่งทั้งหลายไม่สามารถกระทำตามอย่างที่องค์กรผู้ริเริ่มนั้นกระทำเนื่องจากสิ่งที่เกิดตามมาก็คือ ผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์ในสายตาของบรรดาลูกค้าของคู่แข่งเหล่านั้น ตัวอย่างอื่นในกรณีดังกล่าวนี้ ได้แก่ กลยุทธ์ ‘คิดราคาตามวินาทีที่แท้จริง’ ของค่ายดีแทค (DTAC) ที่ยึดประเด็นที่ทำให้ประชาชนผู้ใช้โทรศัพท์มือถือรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมมากขึ้นหากว่าบริษัทผู้ให้บริการจะคิดค่าบริการอย่างละเอียดมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ระดับของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่องค์กรจะได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์เพื่อความ

ชอบธรรมจะขึ้นอยู่กับระดับนัยความสำคัญที่กลยุทธ์นั้นส่งผลต่อความรู้สึกของผู้บริโภคด้วย ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเปรียบเทียบกรณีของดีแทค กับกรณีของแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ของดีแทคเปรียบเสมือนหมัดแย็บที่ทำให้คู่แข่งชงักหรือสะดุดไปบ้าง แต่คู่แข่งต่าง ๆ ก็ยังสามารถรับมือได้ ไม่ว่าจะเป็นการกระทำตามอย่าง ยกเหตุผลในการไม่กระทำตามอย่าง และ/หรือดำเนินกลยุทธ์สร้างคุณค่าอื่น ๆ ให้กับผู้บริโภคแทน เพื่อเป็นการชดเชยและรักษาภาพลักษณ์ของตนเอาไว้ ในขณะที่กลยุทธ์ของแลนด์ แอนด์ เฮาส์เปรียบเสมือนหมัดสุดที่สามารรถขึ้นคู่คู่แข่งที่ไม่กระทำตามถึงขนาดต้องออกจากอุตสาหกรรมไปเลยก็เป็นได้ เนื่องจากระดับความรุนแรงของวิกฤตศรัทธาในเรื่อง ‘จ่ายเงินแล้วไม่ได้บ้าน’ ยังมีความรุนแรงอยู่มากในช่วงระยะเวลาที่แลนด์ แอนด์ เฮาส์ดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าว อีกทั้งเมื่อพิจารณาถึงระดับมูลค่าของประโยชน์ที่ได้รับหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น มูลค่าความเสียหายของการไม่คิดราคาเป็นวินาทีจริงนั้นอยู่ในระดับหลายสิบหลายร้อยบาท ในขณะที่มูลค่าบ้านที่ต้องลงทุนซื้อมีค่านับเป็นแสนเป็นล้านบาท ซึ่งทำให้น้ำหนักของผลกระทบแตกต่างกันอย่างมหาศาล

จากสองตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่า นัยความสำคัญของกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับคุณค่าที่ถูกประเมินไว้ในใจของผู้บริโภค แต่ไม่ได้หมายความว่าองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ในเชิงมูลค่าแต่เพียงอย่างเดียว องค์กรธุรกิจยังสามารถที่จะใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมที่มุ่งสู่คุณค่าที่ประเมินเป็นตัวเงินไม่ได้ (Priceless Value) อย่างเช่น เรื่องสุขภาพ ความปลอดภัย เป็นต้น ตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจในกรณีดังกล่าวนี้คือ กรณีกระดาดชนอมสายตา ‘Green Read’ ของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาดไทย จำกัด หรือ ไทยเปเปอร์ ในเครือซีเมนต์ไทย (Siam Cement Group: SCG) ความจริงแล้วการผลิตกระดาดชนอมสายตาออกมาสู่ตลาดของไทยเปเปอร์ได้นามาสู่ยุคใหม่ของวงการพิมพ์หนังสือของบ้านเรา หากได้พิจารณาถึงสัดส่วนหนังสือที่พิมพ์ด้วยกระดาดชนอมสายตาที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี อันเป็นการแสดงว่าสาธารณชนให้การตอบรับด้วยดี ทั้งนี้เป็นเพราะเรื่องสุขภาพตาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในระดับที่ประเมินค่าไม่ได้ อีกทั้งสอดคล้องกับกระแสการตื่นตัวของการรักษาสุขภาพของคนในสังคม ดังนั้น ถึงแม้ไทยเปเปอร์จะไม่ใช้ผู้คิดค้นนวัตกรรมการผลิตกระดาดชนอมสายตา

เป็นรายแรกของโลก แต่การที่เป็นผู้บุกเบิกรายแรกในประเทศไทย ที่มีส่วนสำคัญให้เกิดการพิมพ์หนังสือด้วยกระดาษถนอมสายตาขึ้นมาจนกลายเป็นกระแสหลักในยุคปัจจุบัน และส่งผลให้คู่แข่งต้องตัดสินใจผลิตกระดาษถนอมสายตาออกมา หรือต้องนำเข้ากระดาษประเภทถนอมสายตาเข้ามาแข่งขันในภายหลัง [17] ย่อมกล่าวได้ว่า ไทยเปเปอร์มีส่วนสำคัญในการสร้างกระแสใหม่ ๆ ของการพิมพ์หนังสือด้วยกระดาษถนอมสายตาขึ้นมา และความสำเร็จดังกล่าวส่งผลให้ไทยเปเปอร์ได้เครดิตในฐานะผู้นำในตลาดกระดาษถนอมสายตา และเป็นที่ยอมรับจากทั้งผู้พิมพ์หนังสือและผู้อ่านหนังสือที่เป็นลูกค้าปลายทาง (end user) ในที่สุด

เมื่อพิจารณาถึงแนวกลยุทธ์ ‘กระดาษถนอมสายตา’ ของไทยเปเปอร์ จะเห็นได้ถึงการใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมในเรื่องการผลิตสินค้าที่ดีต่อสุขภาพตาของบรรดาผู้อ่านหนังสือมากขึ้น [18] ควบคู่ไปกับกลยุทธ์เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจที่ดีขึ้นสำหรับผู้พิมพ์หนังสือ [19] ไม่ว่าจะเป็นในด้านภาพพิมพ์ที่สวยงาม (good printability) ความคงทนของหนังสือ โดยขอบหนังสือไม่เปลี่ยนเป็นสีเหลือง เมื่อเวลาผ่านไป (unfading) เป็นต้น ทั้งนี้เป็นเพราะว่าไทยเปเปอร์เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบ (กระดาษ) ให้กับบรรดาผู้ทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ หากไม่ได้รับการตอบรับจากผู้ทำธุรกิจสิ่งพิมพ์ ย่อมเป็นการยากที่จะนำเสนอหนังสือที่พิมพ์ด้วยกระดาษถนอมสายตาออกสู่สาธารณะได้ ดังนั้น บรรดาผู้พิมพ์หนังสือด้วยกระดาษถนอมสายตาทั้งหลายจึงสมควรได้รับเครดิตดังกล่าวด้วยเช่นกัน [20]

จากทั้งสามกรณีของแลนด์ แอนด์ เฮาส์ ดีแทค และไทยเปเปอร์ ข้างต้น เห็นได้ถึงการใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมในการสร้างมาตรฐานหรือกระแสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจซึ่งได้รับการตอบรับจากสาธารณชนผู้บริโภคในระดับประเทศด้วยดี โดยแท้จริงแล้ว การใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมยังสามารถสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยมนกว่านี้ได้อีก เมื่อดำเนินถึงว่า การดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวสามารถสร้างพลังก้าวไปสู่การยอมรับของสาธารณชนในระดับสากลทั่วโลก ดังที่จะเห็นได้จากกรณีสุดยอดกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานอยู่บนความชอบธรรม คือ กลยุทธ์ ‘IBM Compatible’ [21] ของบริษัทยักษ์ใหญ่สีน้ำเงินไอบีเอ็ม (IBM) ในช่วงทศวรรษที่ 1980s

ในยุคนั้น การที่ไอบีเอ็มเลือกที่จะใช้ระบบสถาปัตยกรรมแบบเปิดกว้าง [22] ในการสร้างเครื่องคอมพิวเตอร์

ส่วนบุคคลเครื่องแรกของตน ก็เสมือนหนึ่งไอบีเอ็มได้เลือกที่จะเปิดเผยข้อมูลในการผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของตนออกไปสู่สาธารณะในวงกว้างด้วยเช่นกัน การตัดสินใจดังกล่าวได้ก่อให้เกิดมาตรฐานในการผลิตคอมพิวเตอร์ที่เป็นเสาหลักที่สำคัญขึ้นมาในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ทั้งนี้ นอกจากจะทำให้ไอบีเอ็มได้เครดิตในฐานะองค์กรธุรกิจที่มีความใจกว้าง ยินยอมเปิดเผยข้อมูลที่น่าจะเป็นความลับที่เป็นผลประโยชน์ทางธุรกิจเพื่อให้อุตสาหกรรมโดยรวมได้พัฒนาเติบโตขึ้นได้อย่างรวดเร็วแทนแล้ว ยังทำให้ไอบีเอ็มประสบความสำเร็จในการสร้างมาตรฐานอุตสาหกรรมแบบไอบีเอ็มขึ้นมา ความสำเร็จดังกล่าวนี้ถือได้ว่าไอบีเอ็มได้สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่สำคัญมากที่สุดขึ้นมาในฐานะที่สามารถควบคุมให้บรรดาคู่แข่งส่วนใหญ่ของตนดำเนินธุรกิจในแนวทางที่ไอบีเอ็มถนัดมากกว่า เมื่อมาตรฐานที่มีคำว่า ‘IBM Compatible’ กลายเป็นเกณฑ์สำคัญที่ผู้บริโภคเลือกพิจารณาในการเลือกซื้อยาวนานต่อเนื่องนับเป็นสิบ ๆ ปี ในขณะที่คู่แข่งรายอื่นที่พยายามพัฒนามาตรฐานของตนขึ้นมาแข่งต่างไม่ประสบความสำเร็จ จนต้องกลับมาสู่มาตรฐานไอบีเอ็มในที่สุด [23] ยกเว้นเพียงแอปเปิล (Apple) และแมคอินทอช (Macintosh) ของแอปเปิลเท่านั้น แต่ก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เทียบเท่าระดับไอบีเอ็มเช่นกัน

ความจริงแล้วในอีกด้านหนึ่ง กลยุทธ์ที่ไอบีเอ็มเลือกใช้อาจจะเป็นการวางกลยุทธ์เชิงจิตวิทยาเชิงซ้อนในเรื่อง Free Rider Effect [24] เพราะบรรดาคู่แข่งทั้งหลายที่มีอยู่หรือเกิดขึ้นภายหลังย่อมอาศัยประโยชน์จากข้อมูลที่ได้มาโดยง่ายของไอบีเอ็มในการร่นระยะเวลาและลดต้นทุนในการเข้าสู่ตลาด โดยที่อาจจะตระหนักหรือไม่ก็ตามว่าการเลือกของพวกเขาต่างกล่าวกลับเป็นการส่งเสริมให้ไอบีเอ็มสร้างมาตรฐานของตนได้สำเร็จ และความสำเร็จดังกล่าวมีความคุ้มค่าเหนือกว่าที่คู่แข่งไอบีเอ็มแต่ละรายได้รับมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงการที่องค์กรธุรกิจหนึ่งจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ที่จะทำให้มาตรฐานการผลิตสินค้าของบริษัทกลายเป็นมาตรฐานอุตสาหกรรมที่ทั้งบรรดาคู่แข่งและผู้บริโภคส่วนใหญ่ต่างพากันยอมรับและใช้มันอย่างเต็มใจ ทั้งนี้ ไม่นับรวมถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในภายหลังที่บรรดาคู่แข่งหน้าใหม่ ๆ ในบรรดาประเทศกำลังพัฒนาทำการลอกเลียนเทคนิคการผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลตามมาเป็นจำนวนมาก แม้ในอีกหลายปีตามมา



เทคนิคการผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ก็ยังมีคำว่า ‘IBM Compatible’ กำกับอยู่ ความสำเร็จยิ่งใหญ่ดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่ามีพื้นฐานอยู่เพียงแค่ ‘ความกล้าที่จะทำสิ่งที่ดี ๆ’ เท่านั้นก็เป็นได้ (ในเมื่อไม่มีผู้ใดล่วงรู้ความคิดเบื้องหลังที่แท้จริง ดังนั้น ควรให้เครดิตที่ดีกับไอบีเอ็ม ในฐานะผู้เล่นที่มีความใจกว้างและหวังดีต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) [25] เพราะว่าการดัดแปลงเป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมพัฒนาไปได้อย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงความเป็นจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในภายหลัง ไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า ความใจกว้างดังกล่าวของไอบีเอ็ม ไม่เพียงแต่จะทำให้อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาไปอย่างรวดเร็วแต่ยังเป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดยักษ์ใหญ่ในวงการอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นในยุคต่อมา (ยุคเครือข่าย) อาทิ อินเทล (Intel) และไมโครซอฟท์ (Microsoft) (ด้วยการให้โอกาสเกิดอันมีค่าเป็นอย่างมากในการเลือกใช้ระบบไมโครโปรเซสเซอร์ (Microprocessor) ของอินเทล และเลือกจ้างไมโครซอฟท์ เป็นหนึ่งในผู้เขียนระบบปฏิบัติการให้) ถึงแม้ว่า David C. Moschella จะมีความเห็นว่า เป็นการส่งต่ออำนาจความเป็นเจ้าผู้ครอบครองตลาดโดยที่ไอบีเอ็มอาจจะไม่เต็มใจนักก็ตาม เนื่องจาก เป็นสังขรณ์ประการหนึ่งที่ว่า ในการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคสมัยใหม่นั้น ผู้นำผู้ยิ่งใหญ่ในยุคก่อนมีโอกาที่จะทำพลาด จนทำให้ผู้อื่นสามารถก้าวขึ้นครอบครองความเป็นผู้นำในยุคสมัยถัดมาแทน [26] แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ไอบีเอ็มจะดำเนินนโยบายทางธุรกิจผิดพลาดจนทำให้ต้องเสียสถานะความเป็นผู้นำให้กับอินเทลและไมโครซอฟท์ไปแล้วก็ตาม แต่ด้วยคุณูปการของ ‘IBM Compatible’ ก็ยังสามารถทำให้ไอบีเอ็มหวนกลับมาเป็นผู้นำได้ในภายหลัง ถึงแม้ว่าจะไม่ยิ่งใหญ่ได้เหมือนเดิมก็ตาม สิ่งนี้ยังเป็นการตอกย้ำให้เห็นได้ชัดเจนว่า ‘กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรม’ ที่ดีย่อมสามารถสร้างรากฐานความยั่งยืนให้กับองค์กรธุรกิจผู้ดำเนินการได้ไม่มากนักน้อย

ประเด็นสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมคือ เราต้องไม่ลืมความเป็นจริงพื้นฐานที่ว่า องค์กรธุรกิจเป็นองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไรจากการลงทุนประกอบกิจการ ดังนั้น ขอบเขตการดำเนินกลยุทธ์เพื่อความถูกต้องชอบธรรมนั้นจะแตกต่างจากบรรดา

องค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organization) หรือการเคลื่อนไหวระดับมวลชนเพื่อสังคมเป็นอย่างมาก ด้วยองค์กรธุรกิจจะมีข้อจำกัดที่มากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นช่วงที่กิจการที่ดำเนินอยู่ประสบกับภาวะขาดทุนหรือสถานะเศรษฐกิจไม่ดี ด้วยเหตุนี้เมื่อพิจารณาย้อนกลับไปทีละกลยุทธ์ของไทยเปเปอร์และแลนด์ แอนด์ เฮาส์แล้ว สิ่งที่น่าจะยกย่องสำหรับวิสัยทัศน์ในขณะนั้นของผู้บริหารไทยเปเปอร์คือ ความกล้าที่จะทดลองทำสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งที่ตนถนัด (การผลิตกระดาษถนอมสายตานั้นแตกต่างจากการผลิตกระดาษปอนด์ขาวเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเตรียมเยื่อ และการปรับแต่งกระดาษที่มีพื้นผิวให้มีความสามารถในการพิมพ์ภาพที่สวยงามได้ [27] เป็นต้น) ผนวกกับความมุ่งมั่นที่จะเดินหน้ากระทำในสิ่งที่พิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (ตลอดสิบปีของการพัฒนาการผลิตกระดาษ Green Read ผู้บริหารไทยเปเปอร์ต้องเผชิญกับแรงเสียดทานทั้งจากภายใน ได้แก่ ความคิดคัดค้านหรือต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งที่ประเมินค่าได้และประเมินค่าได้ยาก และจากภายนอกที่บรรดาผู้พิมพ์หนังสือในระยะแรก ๆ ไม่ตอบรับหรือมองว่าเป็นแนวทางสำหรับอนาคต อีกทั้งยังเป็นพัฒนาการที่ผ่านช่วงสถานะเศรษฐกิจฟองสบู่แตกที่เพิ่มระดับความเสี่ยงเข้าไปอีก) ส่วนสิ่งที่น่ายกย่องสำหรับวิสัยทัศน์ในขณะนั้นของผู้บริหารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ ได้แก่ ความสามารถในการแปรวิกฤตให้เป็นโอกาส (การสร้างโอกาสในการขายบ้านคงค้างจากการที่ลูกค้าทิ้งดาวนในสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ) ผนวกกับความกล้าที่จะผูกมัดตนกับสภาพกับดักสภาพคล่องในระยะยาว (การสร้างบ้านก่อนขายจะต้องใช้เงินทุนจำนวนมากและยังต้องแบกรับความเสี่ยงจากสถานะเงินลงทุนขาดสภาพคล่องเนื่องจากเงินลงทุนเหล่านั้นจมอยู่กับบ้านที่ขายได้ช้าหรือยังขายไม่ได้)

แต่อย่างไรก็ตาม จังหวะ โอกาส และเงื่อนไขที่องค์กรธุรกิจทั่วไปจะดำเนินกลยุทธ์ระดับ ‘กระดาษถนอมสายตา’ ของไทยเปเปอร์ หรือก้าวสูงขึ้นไปอีก เช่น กลยุทธ์ระดับ ‘สร้างบ้านก่อนขาย’ ของแลนด์ แอนด์ เฮาส์ นั้นไม่ใช่เรื่องที่จะมีมาได้ง่าย ๆ จากที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารขององค์กรทั้งสองต้องเผชิญกับแรงเสียดทานหรือความเสี่ยงต่อการล้มเหลวเป็นอย่างมาก และในระดับที่แตกต่างกันไปอีกตามลำดับของระดับกลยุทธ์ที่ใช้ จนอาจกล่าวได้ว่า หากใช้กลยุทธ์ขั้นสูงขึ้นมากเพียงใด ถึงแม้

ระดับผลสำเร็จและคุณค่าในใจของผู้บริโภคจะเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ย่อมหมายถึง ระดับความเสียตาทน หรือความเสี่ยงต่อความล้มเหลวที่มีต่อการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวย่อมจะมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น ขอเพียงเมื่อองค์กรธุรกิจพิจารณาที่จะเริ่มดำเนินกลยุทธ์บนพื้นฐานความชอบธรรมที่สามารถก่อให้เกิดคุณประโยชน์เบื้องต้นทั้งต่อสังคมและองค์กรของตนแล้ว ย่อมเป็นประโยชน์สูงสุดที่พึงกระทำได้ในชั้นปฐมจนเมื่อหากโอกาสมาถึงในยามที่จิ้งหะ ภัย และเงื่อนไขสอดคล้องกัน ก็ย่อมที่จะสามารถวางกลยุทธ์ขึ้นสูงยิ่งขึ้นไปได้อีก เนื่องจากการดำเนินธุรกิจที่ยืนบนหลักของความถูกต้องย่อมได้รับการสนับสนุนอย่างพร้อมใจ ทั้งจากผู้บริหารและสังคมอยู่แล้ว

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องที่ไม่น่าประหลาดใจ แต่เป็นเรื่องที่น่ายินดีมากกว่า ในยุคสมัยที่ระบบเศรษฐกิจภาพลักษณ์ (Image Economy) กำลังทวีความสำคัญมากขึ้นตามคำทำนายของ Kent Wertheim [28] เราได้เห็นองค์กรธุรกิจในประเทศไทยจำนวนมากเริ่มให้ความสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์บนพื้นฐานความถูกต้องชอบธรรมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้บริโภคและสังคมเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินกลยุทธ์ในลักษณะของ 'การคืนกำไรให้กับสังคม' เนื่องจากเป็นกลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมที่ดำเนินการได้ง่ายและให้ประโยชน์เบื้องต้นแก่ทั้งสังคมและองค์กรธุรกิจ อีกทั้งองค์กรธุรกิจสามารถตั้งเงื่อนไขได้ด้วยตนเองโดยไม่มีข้อผูกมัดหรือผูกพันบังคับ อันกล่าวได้ว่า แทบปราศจากความเสี่ยงในการดำเนินการ และที่สำคัญคุณประโยชน์ที่องค์กรได้รับนอกเหนือจากการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดีขึ้นแล้ว ยังสามารถนำค่าใช้จ่ายดังกล่าวไปหักลดหย่อนภาษีได้ หากสอดคล้องตามมาตรการที่ทางกรมสรรพากรกำหนดไว้ [29] อันเป็นหลักที่ถูกต้องประการหนึ่งในการบริหารภาษี (Taxation Planning) นั้นเอง ความจริงแล้วรูปแบบกลยุทธ์ 'การคืนกำไรให้กับสังคม' มีอยู่ในสังคมไทยแล้วเป็นเวลานาน เพียงแต่ในระยะหลังมีกิจกรรมดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากองค์กรธุรกิจจำนวนมากให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ของตนต่อผู้บริโภคและสังคมเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับบรรดาผู้บริหารในสังคมเองก็เริ่มตื่นตัวในการคัดเลือกและสรรหาการบริหารสินค้า/บริการที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของผู้ผลิตมากยิ่งขึ้น จนถึงปัจจุบัน รูปแบบของ

กลยุทธ์ดังกล่าวได้ถูกพัฒนาให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยพอจะจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบของการให้ความช่วยเหลือโดยตรงแก่บรรดาผู้ด้อยโอกาสในสังคม ยกตัวอย่างเช่น โครงการสร้างโรงเรียนไทยรัฐวิทยาของหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ โครงการแจกผ้าห่มของค่ายเบียร์ช้าง การร่วมโครงการแวนแกว์ของบริษัทหอแว่น จำกัด เป็นต้น

2. รูปแบบของการให้ความช่วยเหลือแก่บรรดาผู้ประสบภัยพิบัติต่าง ๆ ในสังคม ยกตัวอย่างเช่น การร่วมโครงการช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากภัยพิบัติสึนามิของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) การเป็นสื่อกลางในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำท่วมของสถานีโทรทัศน์ต่าง ๆ เป็นต้น

3. รูปแบบของการสนับสนุนกิจกรรมทางด้านการกีฬา อันเป็นลักษณะการทำการตลาดเชิงกีฬา (Sport Marketing) ยกตัวอย่างเช่น โครงการสนับสนุนกีฬาเบดมินตันไทยของเครือปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือแม้กระทั่ง โครงการการส่งเยาวชนไปอบรมทักษะการเล่นกีฬาฟุตบอลกับทีมเอเวอร์ตัน (Everton) ที่ประเทศอังกฤษ อันเป็นผลประโยชน์ต่อเนื่องมาจากการเป็นผู้สนับสนุน (sponsor) ให้กับทีมฟุตบอลเอเวอร์ตันของค่ายเบียร์ช้าง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าของตนต่อชุมชนในประเทศอังกฤษ อันจะทำให้ได้รับสิทธิประโยชน์ต่อการวางขายสินค้าของตน และยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสังคมไทยในแง่สิทธิประโยชน์ในการฝึกนักฟุตบอลไทยและโอกาสในการที่จะไปค้าแข้งในลีก (league) และเข้าร่วมการแข่งขันยอดนิยมอย่างพรีเมียร์ลีก (Premier League) เป็นต้น

4. รูปแบบของการสนับสนุนกิจกรรมที่สังคมสนใจ หรือ Event Marketing ยกตัวอย่างเช่น การเป็นผู้สนับสนุนหลักในกิจกรรมการประกวดนางงามจักรวาลที่จัดขึ้นในประเทศไทยของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นที่ต่อเนื่องมาจากกิจกรรมดังกล่าว อาทิ การใช้นางงามจักรวาลคนล่าสุด (นาตาลี เกลโบวา) เป็นตัวแทนสื่อประเด็นเรื่อง 'ความงดงามของวัฒนธรรมไทยผ่านกริยาการไหว้' เป็นแคมเปญโฆษณาเพื่อประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ของประเทศควบคู่ไปกับภาพลักษณ์ขององค์กรธุรกิจของเบียร์สิงห์ เป็นต้น หรือการเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างและวัสดุตกแต่งอาคาร

‘งานสถาปนิก’ ที่สมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ จัดขึ้นทุกปี เป็นต้น

5. รูปแบบของการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ด้านความรู้ ซึ่งรวมถึงการศึกษาหรือการอบรมให้กับสังคมหรือกลุ่มวิชาชีพ ยกตัวอย่างเช่น การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมการสัมมนาทางวิชาการในวงการแพทย์ของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตยาและเวชภัณฑ์ หรือในวงการสถาปนิกของกลุ่มบริษัทผู้ประกอบการก่อสร้างหัตถกรรมและผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง เป็นต้น หรือ

6. รูปแบบของการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในด้านศิลปะ ยกตัวอย่างเช่น โครงการประกวดศิลปกรรมบัวหลวง ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่า การเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมยังหมายถึงการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจทุกประการบนพื้นฐานของความชอบธรรมอีกด้วย ดังนั้นองค์กรผู้นำเสนอสินค้า/บริการพึงต้องระลึกอยู่เสมอว่า “การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรม เป็นสิ่งที่เลือกได้หากต้องการและสามารถประสบความสำเร็จได้หากทำเป็น” ด้วยเหตุนี้แนวทางปฏิบัติขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ที่สามารถกระทำได้นี้ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงทั้งต่อผู้บริโภคและสังคมโดยรวม สามารถที่จะดำเนินการผลิตโดยไม่ก่อให้เกิดมลภาวะใด ๆ กับสังคม สามารถที่จะแข่งขันเพื่อชิงส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างยุติธรรม หรือที่เรียกกันว่า ‘การเล่นในเกม’ สามารถที่จะปฏิบัติตามพันธกิจอย่างเป็นธรรม ไม่กดขี่แรงงานหรือแบ่งแยกเพศ สามารถที่จะปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างมีเหตุมีผลและเคารพให้เกียรติในศักดิ์ฐานะซึ่งกันและกัน เป็นต้น

ความจริงแล้วการที่องค์กรธุรกิจพยายามดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมนั้น เป็นการสอดคล้องกับหลัก ‘มรรค’ ของขงจื๊อ และหลัก ‘ธรรมาภิบาล’ ในปัจจุบัน อีกทั้งความชอบธรรมในการดำเนินการดังกล่าวสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีที่เป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคและสาธารณชนโดยรวม ในสังคมที่พัฒนาแล้ว การยอมรับดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังที่เรามักจะได้ยินข่าวอยู่เสมอถึงการที่ชาวอเมริกันหรือชาวยุโรปจะใส่ใจถึงที่มาของสินค้าและบริการที่พวกตนเลือกใช้ว่ามีที่มาจากกรกดขี่เอารัดเอาเปรียบบุคลากร ทารุณกรรมสัตว์ หรือทำลายสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติหรือไม่ เป็นต้น และปรากฏการณ์เช่นนี้เริ่มมีใน

สังคมไทยเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการที่หลายองค์กรธุรกิจต่างมุ่งเน้นการแสดงออกต่อสาธารณชนว่าพวกตนได้ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักในการบริหารธุรกิจ อย่างเช่น บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

ส่วนกรณีตัวอย่างของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น นอกเหนือจากกรณี ‘กระดาษถนอมสายตา’ ของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ยังมีกรณี ‘ผลิตภัณฑ์ปลอดใยหิน’ ที่บริษัท กระเบื้องกระดาษไทย จำกัด (ในเครือซีเมนต์ไทย) และบริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) เลือกผลิตผลิตภัณฑ์โดยใช้เยื่อไม้ (cellulose fiber) เป็นวัตถุดิบแทนใยหิน (asbestos) เพื่อลดอันตรายต่อปอดและระบบทางเดินหายใจในระยะยาวของผู้ใช้ หากมีการจัดการไม่ดีในระหว่างการก่อสร้างหรือใช้งาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า องค์กรธุรกิจในปัจจุบันนี้มีทางเลือกมากในการริเริ่มเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรม ขอเพียงผู้บริหารองค์กรคัดสรรลักษณะของ ‘การคืนกำไรให้กับสังคม’ หรือ ‘การทำความดีให้กับสังคม’ ในรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะกิจการของตน เท่านั้นก็เสมือนว่าได้ก้าวขึ้นสู่บันไดขั้นแรกของเส้นทางที่ถูกต้องแล้ว

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลยุทธ์การคืนกำไรให้สังคมดังกล่าวสามารถกระทำกันได้ง่าย ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ได้รับจึงยังไม่เด่นชัดพอที่จะทำให้องค์กรธุรกิจอยู่เหนือคู่แข่งอื่น อีกทั้งองค์กรคู่แข่งก็สามารถกระทำได้อย่างง่ายดายเช่นกัน แต่หากองค์กรธุรกิจสามารถพัฒนากลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมขึ้นไปอีก ถึงขั้นที่ทำให้เงินที่ใช้จ่ายไปในการทำที่เป็นประโยชน์กับสังคมนั้นสามารถก่อให้เกิดประโยชน์กลับคืนให้กับองค์กรนอกเหนือไปจากภาพลักษณ์ที่ดีแล้ว ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ได้รับก็จะโดดเด่นชัดเจนขึ้นอีกด้วย กลยุทธ์ดังกล่าวเรียกว่า ‘Corporate Philanthropy’ ที่ถูกนำเสนอโดย ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) นั่นเอง

ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ กล่าวว่า “บรรดาองค์กรธุรกิจสามารถใช้ความพยายามในการทำประโยชน์ให้กับสังคมเพื่อปรับปรุงบริบทเชิงการแข่งขันของพวกตนได้ ในการดำเนินการดังกล่าว จะช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายทางธุรกิจและประโยชน์ทางสังคมสอดคล้องกันได้ และจะเป็นการพัฒนาให้เกิดโอกาสที่เป็นความหวังอย่างยั่งยืนขององค์กรเหล่านั้น

ได้ในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น การกำหนดบริบทดังกล่าวให้ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรธุรกิจจ่ายเงินออกไปไม่เพียงแต่เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน แต่ยังเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์กับสังคมอันเนื่องมาจากการบริจาคให้กับสาธารณะได้ สิ่งนี้ช่วยสร้างผลประโยชน์ให้กับสังคมได้มากกว่าที่สังคมจะได้รับจากการบริจาคส่วนบุคคล องค์กรการกุศล หรือภาครัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว

ความจริงแล้ว ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจจะขึ้นอยู่กับสมรรถนะของทำเลที่ตั้งที่องค์กรนั้นดำเนินการอยู่ด้วย ดังนั้น การดำเนินการจรรยาบรรณทางการให้ทุนสนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงการศึกษา อันเป็นการยกระดับความรู้ให้กับชุมชนย่อมเป็นการพัฒนาทักษะความรู้ให้กับแรงงานท้องถิ่นสำหรับองค์กรธุรกิจนั้นไปในตัว ซึ่งย่อมเป็นการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในที่สุด ด้วยว่าศักยภาพในการแข่งขันขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงงานมนุษย์ ทุนทรัพย์ และทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งแรงงานคนที่ใช้ขึ้นอยู่กับความรู้ สุขภาพอนามัย ความรอบคอบที่พวกเขามี โดยมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานเป็นแรงกระตุ้น ในขณะที่การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมก่อให้เกิดประโยชน์ไม่เพียงแต่ต่อสังคม แต่ยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจเองด้วย เพราะการลดมลภาวะและขยะสามารถนำไปสู่การใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการผลิตสินค้าที่ผู้บริโภคพึงใจ การกระตุ้นสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในประเทศกำลังพัฒนาสามารถสร้างสรรค้ทำเลต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการผลิตสำหรับการประกอบกิจการขององค์กร ที่จริงแล้วเรากำลังเรียนรู้ว่าวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการรับมือปัญหาต่าง ๆ ที่กีดกันโลกอยู่นั้นคือ การขับเคลื่อนการแก้ปัญหาในภาคธุรกิจในทางที่จะเป็นประโยชน์แก่ทั้งสังคมและองค์กรธุรกิจ

แต่นั้นไม่ได้หมายความว่า ค่าใช้จ่ายทุกอย่างจะนำไปสู่ประโยชน์ทางสังคม หรือทุก ๆ ประโยชน์ทางสังคมจะพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กร การใช้จ่ายในการดำเนินการส่วนใหญ่ขององค์กรทั้งหลายนั้นให้ผลแต่เพียงภาคธุรกิจ ในขณะที่ค่าบริจาคก็ยังมีประโยชน์แต่เพียงสังคม จะมีเพียงกรณีที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์กรที่ให้ประโยชน์แก่ทั้งองค์กรและสังคมเท่านั้นที่จะเกิดภาวะ 'ผลประโยชน์ที่บรรจบกัน' (Convergence Interest) แก่ทั้งสาธารณชนและบรรดาผู้ถือหุ้นขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ อันเป็น

การใช้กลยุทธ์ 'Corporate Philanthropy' อย่างแท้จริง"

ตัวอย่างของ 'Corporate Philanthropy' ที่ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ยกมาอธิบายเป็นตัวอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการสรรค์สร้างประสิทธิภาพในการผลิตและสภาพแวดล้อมอันโปร่งใสสำหรับการแข่งขัน อันได้แก่ การที่ 28 องค์กรอเมริกัน กับ 38 องค์กรจากประเทศต่าง ๆ ได้ร่วมกันสนับสนุนให้เกิดภาวะโปร่งใสในที่ทำงานเพื่อเปิดเผยและจัดการรับสินบนทั่วโลก ด้วยการตรวจสอบและขับเคลื่อนให้สาธารณชนมุ่งความสนใจไปยังการรับสินบน และการช่วยเหลือเพื่อสรรค์สร้างสภาพแวดล้อม ซึ่งให้รางวัลกับการแข่งขันที่เป็นธรรม และส่งเสริมความสามารถในการผลิต สิ่งนี้ให้ประโยชน์แก่พลเมืองท้องถิ่น และเป็นการเอื้อให้บรรดาบริษัทผู้สนับสนุนได้พัฒนาปรับปรุงวิถีทางการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศของพวกเขาให้ดียิ่งขึ้น (อย่างเป็นธรรมโดยไม่ต้องเผชิญกับปัญหาการเรียกร้องอาณานิคมสินบนจากรัฐบาลบางคน)

ตัวอย่างรูปแบบการดำเนินกลยุทธ์ที่ค่อนข้างใกล้เคียงกับหลัก 'Corporate Philanthropy' ของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ เริ่มมีให้เห็นในประเทศไทยด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น โครงการสำนึกรักบ้านเกิดของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC) เพียงแต่แตกต่างตรงที่บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) จะพยายามไม่รับนักเรียน นักศึกษาจากโครงการเข้ามาทำงานกับตน กรณีดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปได้ขององค์กรธุรกิจอื่น ๆ ในประเทศไทยที่จะดำเนินโครงการตามแนวความคิดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ทั้งนี้องค์กรธุรกิจผู้ดำเนินโครงการดังกล่าวจะต้องระบุให้ชัดเจนตั้งแต่แรกถึงโอกาสที่จะรับเข้าเป็นพนักงานขององค์กรเมื่อจบโครงการ และที่สำคัญที่สุด การเข้าเป็นพนักงานจะต้องเป็นทางเลือกเสรีที่ไม่มีการผูกมัดใด ๆ ในการเข้าร่วมโครงการเพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นปัญหาผลประโยชน์แอบแฝง [30]

ดังที่เกริ่นไว้ก่อนหน้านี้แล้วว่า การพิจารณาการดำเนินกลยุทธ์บน 'ความถูกต้องชอบธรรม' สามารถเป็นประเด็นปัญหาได้เช่นกัน โดยเฉพาะเมื่อการพิจารณาความชอบธรรมดังกล่าวได้ทำให้บริษัทดำเนินกลยุทธ์ที่ขัดแย้งกับกระแสสังคม หรือการที่สังคมเกิดความเคลือบแคลงต่อความถูกต้องชอบธรรมขององค์กรธุรกิจในการดำเนินกลยุทธ์ใด ๆ ก็ตาม ดังเช่น

1. ประเด็นเรื่อง ‘การโฆษณาบุหรื ณ จุดขาย’ ที่ทาง ซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น ออกมาสวนกระแสสังคมและประกาศของกระทรวงสาธารณสุข ในการยืนยันว่าการวางขายบุหรืของตนเป็นเรื่องถูกต้อง สามารถที่จะกระทำได้ตามสิทธิเสรีทางการค้า ในขณะที่หน่วยงานผู้ประกาศกฎเกณฑ์ดังกล่าวและกลุ่มมวลชนผู้คัดค้านมองว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้ประชาชน โดยเฉพาะเยาวชนสูบบุหรืมากยิ่งขึ้น [31] และเกิดความเคลือบแคลงว่าการกระทำดังกล่าวของเซเว่น อีเลฟเว่น เป็นการคำนึงถึงผลประโยชน์ทางการค้ามากกว่าคำนึงถึงประโยชน์ผู้บริโภค [32] จนเกิดกระแสต่อต้านการจำหน่ายซื้อสินค้าในร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จนทำให้ทางเซเว่น อีเลฟเว่นต้องยอมถอยในที่สุด หรือ

2. ประเด็นเรื่อง ‘กบฏนักข่าว’ ทางผู้บริหารใหม่ในเครือชินคอร์ป ทำการปลดกลุ่มนักข่าวในสถานีโทรทัศน์ไอทีวี ด้วยเหตุผลความถูกต้องชอบธรรมในการบริหาร ในเมื่อทางชินคอร์ปเข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายใหม่ย่อมมีอำนาจทางการบริหารที่จะพิจารณาจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงพนักงานตามความเหมาะสมของตนได้ ซึ่งนำไปสู่การต่อสู้คดีในศาลแรงงานกลาง อันเนื่องจากว่า กลุ่มนักข่าวที่ถูกปลดพิจารณาว่าเป็นการเลิกจ้างไม่เป็นธรรม อันมีเหตุมาจากการที่พวกตนไม่ยินยอมให้ผู้บริหารรายใหม่มีอิทธิพลเหนือจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพสื่อมวลชนของตนต่างหาก หรือ

3. ประเด็นเรื่อง ‘การซื้อหุ้นสื่อหนังสือพิมพ์’ ที่บริษัท แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ทำการกว้านซื้อหุ้นจากกองทุนต่างประเทศเป็นการลับก่อนที่จะประกาศซื้อหุ้นจากประชาชนทั่วไป เพื่อทำการครอบครองกิจการหนังสือพิมพ์มติชน และบางกอกโพสต์ อย่างไม่เป็นมิตร หรือที่เรียกว่า Hostile Take Over ซึ่งผู้บริหารบริษัท แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ชี้แจงในทำนองว่าเป็นรูปแบบการดำเนินการทางธุรกิจที่สามารถทำได้ เนื่องจากหนังสือพิมพ์ทั้งสองฉบับดังกล่าวนี้เป็นกิจการธุรกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ อันเป็นการแสดงว่าเจ้าของกิจการทั้งสองนั้นยินยอมลดสัดส่วนความเป็นเจ้าของของตนลงเพื่อแลกกับการระดมทุนใหม่ ๆ เข้ามาดำเนินกิจการของตน ดังนั้น ผู้ใดที่มีอำนาจซื้อย่อมมีสิทธิอันชอบธรรมที่จะสามารถทำการเจรจาตกลงซื้อขายกับผู้ถือหุ้นรายใดก็ได้โดยเสรี อีกทั้งการมีสื่ออยู่ในมือย่อมเป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจทางด้านบันเทิงของแกรมมี่ด้วย ในขณะที่ผู้ที่คัดค้านส่วนใหญ่พุ่งประเด็นไปที่ ‘การควบคุมสื่อ’ เนื่องจาก

สังคมยังคงมีความเคลือบแคลงต่อสายสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารบริษัท แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) กับผู้นำรัฐบาล การที่สื่อตกเป็นของเพื่อนสนิทผู้นำรัฐบาลย่อมมีส่วนสำคัญในการกดดัน และ/หรือปิดกั้นการนำเสนอข่าวในทางตรงข้ามกับรัฐบาล และมองว่ามติชนและบางกอกโพสต์เป็นสื่อแนวการเมือง ซึ่งน่าจะไม่สามารถคล้อยตามแนวนโยบายที่แกรมมี่ดำเนินอยู่ กระแสคัดค้านที่รุนแรงขึ้นทำให้ทางบริษัท แกรมมี่ จำกัด (มหาชน) ต้องยอมถอยด้วยการขายหุ้นบางส่วนคืนให้กับผู้บริหารของมติชน ในที่สุด หรือ

4. ประเด็นการคัดค้านการแปรรูปการไฟฟ้าฝ่ายผลิต เนื่องจากกลุ่มมวลชนมีความเคลือบแคลงที่มีต่อประเด็น ‘ผลประโยชน์ที่เอื้อต่อพวกพ้อง’ และผลจากความคลุมเครือในกรณีการแปรรูป การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ก่อนหน้านี้ จนนำเรื่องเข้าสู่กระบวนการพิจารณาในศาลปกครองและได้ข้อยุติในประเด็นที่ศาลพิจารณายกเลิกกระบวนการดังกล่าวในที่สุด อันเนื่องจากการกระบวนการดังกล่าวไม่ชอบด้วยข้อกฎหมาย เป็นต้น

ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าในสังคมปัจจุบันนั้น ประชาชนมีความตื่นตัวและมีศักยภาพในการรับรู้ข่าวสารความเป็นไปต่างๆ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว หากผู้จุดกระแสคัดค้านสามารถโน้มน้าวให้ประชาชนคล้อยตามในเหตุผลที่ตนนำเสนอได้ หรือหากว่าประเด็นดังกล่าวนั้นมีความล่อแหลมต่อสำนักทางจริยธรรมของสังคมโดยรวมอยู่แล้ว ย่อมก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในสังคม จนไปถึงกระแสประท้วงต่อต้านอย่างรุนแรงจากสังคม ดังในกรณีที่กำลังกล่าวมาข้างต้น

โดยสรุปแล้ว หากองค์กรธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีพื้นฐานอยู่บนความชอบธรรมที่เป็นที่ยอมรับได้ของสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่องค์กรธุรกิจนั้นและสังคม ย่อมมีความเป็นไปได้สูงที่องค์กรธุรกิจนั้นจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของตนได้อย่างยั่งยืนแท้จริง ทั้งนี้ คุณประโยชน์ที่องค์กรธุรกิจจะได้รับจะขึ้นอยู่กับลักษณะของกลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมที่องค์กรนั้นเลือกใช้ว่าจะสามารถสร้างคุณค่าในใจผู้บริโภคได้มากน้อยเพียงใด เป็นประการสำคัญ ซึ่งจะหลากหลายกันไปในหลายระบับนับตั้งแต่

1. ระดับสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร ด้วยการ ‘คืนกำไรให้กับสังคม’ ในรูปแบบต่าง ๆ และการ ‘ดำเนินธุรกิจอย่างเป็นธรรมหรือมีธรรมาภิบาล’ ระดับต่อมาคือ



2. ระดับการสร้างกระแสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจ จนได้รับการชื่นชมจากผู้บริโภค จนมากพอที่จะเป็นแรงจูงใจในการเลือกใช้สินค้าและบริการ และส่งผลให้คู่แข่งชั้นต้องพิจารณารับมือด้วยการกระทำตาม หรือกระทำการสร้างคุณค่าประการอื่นแทนนอกเหนือจากการได้สร้างภาพลักษณ์ที่ดี ด้วยการ 'ผลิตสินค้า/บริการที่เป็นประโยชน์ต่อตัวผู้บริโภคและ/หรือสังคม' 'ไม่ว่าจะเป็นวิธีการที่แสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างกลยุทธ์ 'การคิดราคาค่าบริการเป็นวินาที' ของบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แสดงถึงความห่วงใยในตัวผู้บริโภคอย่างกลยุทธ์ 'กระดาดชนอมส่ายตา' ของไทยเบปเปอร์ ระดับต่อมาคือ

3. ระดับการสร้างสภาวะผลประโยชน์ที่บรรจบกัน (Convergence Interest) แก่ทั้งสังคมและองค์กรธุรกิจเอง อันจะนำไปสู่การยอมรับจากผู้บริโภคและสาธารณชนทั้งภาพลักษณ์ในการทำประโยชน์ให้กับสังคม และได้รับประโยชน์อื่น ๆ ที่มีคุณค่า โดยเฉพาะความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกลับมาให้กับองค์กรอีก ด้วยการใช้กลยุทธ์ 'Corporate Philanthropy' ระดับต่อมาคือ

4. ระดับการสร้างมาตรฐานใหม่ในการดำเนินธุรกิจ จนได้รับความยอมรับอย่างสูงจากผู้บริโภคและสาธารณชน

ทั้งภาพลักษณ์ในการทำประโยชน์ และภาพลักษณ์ในฐานะผู้ริเริ่มและเสริมสร้างมาตรฐานใหม่ที่ดีกว่าเดิมให้กับสังคม แล้วยังได้ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับกดดันบรรดาคู่แข่งชั้นให้ 'ต้อง' เล่นในเกมการแข่งขันดังกล่าว ด้วยการใช้ 'กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมขั้นสูง' อย่างกลยุทธ์ 'สร้างบ้านเสร็จก่อนขาย' ของบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) และระดับสุดท้ายที่เป็นระดับสูงสุด ได้แก่

5. ระดับการสร้าง 'มาตรฐานของอุตสาหกรรม' อันเกิดจากความยอมรับโดยไม่มีข้อแม้จากทั้งคู่แข่งชั้นผู้บริโภค และสาธารณชนในการยึดแนวทางขององค์กรเป็น 'มาตรฐาน' การดำเนินการในอุตสาหกรรม อันเป็นการบูรณาการผลประโยชน์ทางสังคมและธุรกิจเข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่องค์กรธุรกิจจะกระทำได้ภายใต้ข้อจำกัดของการแสวงหากำไร ด้วยการใช้ 'กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมขั้นสูงสุด' อย่างในกรณีกลยุทธ์ 'IBM Compatible' ที่ใช้รูปแบบสถาปัตยกรรมแบบเปิดกว้างของไอบีเอ็ม

ทั้งนี้ องค์กรธุรกิจพึงหลีกเลี่ยงการใช้ 'ประเด็นความชอบธรรม' ที่จะก่อให้เกิดการโต้แย้ง หรือการตั้งคำถามจากผู้บริโภคหรือสาธารณชนไว้มากที่สุด มิฉะนั้นแล้วการใช้กลยุทธ์เพื่อความชอบธรรมขององค์กรจะถูกบิดเบือนไปเป็นการใช้กลยุทธ์โดยอ้างความชอบธรรมไปในที่สุด

## รายการอ้างอิง (References)

- [1] รัฐบาลมักจะแทรกแซงตลาดการค้าเสรีในกรณีที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์แก่สังคมโดยรวมหรือเพื่อช่วยเหลือ (รักษาความนิยมของ) ประชาชนกลุ่มใหญ่ ยกตัวอย่างเช่น การตรึงราคาน้ำมัน การค้าประกันสินค้าทางการเกษตร เป็นต้น การกระทำดังกล่าวแม้มีคุณประโยชน์ แต่ก็ทำให้ระบบกลไกราคาบิดเบือนไป อันทำให้สังคมไม่ได้ตระหนักถึงภาวะที่เปลี่ยนไปที่แท้จริงของอุปสงค์และอุปทาน
- [2] การผลิตต่อครั้งจำนวนมากทำให้เกิดอำนาจต่อรองที่มากขึ้น ตัวอย่างเช่น สิ่งซื้อวัตถุดิบได้ถูกขึ้น เป็นต้น จนทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง
- [3] ผู้ตามหลังสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ได้จากการศึกษาข้อดีและข้อเสียในการดำเนินการทางธุรกิจของผู้บุกเบิก (pioneer) มาเป็นประโยชน์ในการดำเนินการของตนได้ อันเป็นการประหยัดทั้งค่าใช้จ่าย (ในการทดลองหรือทดสอบการยอมรับของตลาด) เวลา ฯลฯ
- [4] ความถูกต้องที่เที่ยงแท้เป็นที่ยอมรับโดยชุมชนมายาวนานผ่านแต่ละยุคสมัย อย่างหลักคำสอนทางศาสนาพุทธ คริสต์ อิสลาม ฯลฯ
- [5] เทคโนโลยีมีพัฒนาการที่ก้าวหน้าไปไกลจากอดีตเป็นอย่างมาก สังคมในอดีตย่อมไม่สามารถคาดการณ์ได้ถึงวิทยาการต่าง ๆ ที่ล้ำหน้าเกินจินตนาการในขณะนั้นได้ แต่อาชญากรรมต่าง ๆ ที่เกิดตามหลังวิทยาการมา ไม่ว่าจะเป็นการโจรกรรมข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การฆาตกรรมเพื่อแย่งชิงอวัยวะเนื่องจากวิทยาการการเปลี่ยนถ่ายอวัยวะ อาชญากรรมทางเพศที่เพิ่มขึ้นจากการกระตุ้นของสื่อสิ่งเร้าที่ก้าวหน้าและหลากหลายขึ้น เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นเพราะคนในยุคปัจจุบันยังมีกิเลส โลภ โกรธ และหลง ไม่ต่างอะไรจากคนในยุคอดีตเท่าใดนัก
- [6] ตามมาตรา 4 วรรค 2 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ได้กำหนดไว้ให้นำเครื่องมือดังต่อไปนี้มาใช้พิจารณาประเด็นปัญหาข้อพิพาทที่ไม่มีข้อกฎหมายบัญญัติไว้โดยตรง ได้แก่ จาริตประเพณีท้องถิ่น บทกฎหมายที่ใกล้เคียงอย่างยิ่ง และหลักกฎหมายทั่วไป ทั้งนี้การพิจารณานำมาใช้ต้องยึดตามลำดับก่อนหลังเป็นสำคัญ นั่นคือพิจารณาใช้เครื่องมือถัดมาได้ก็ต่อเมื่อเครื่องมือแรกใช้ไม่ได้
- [7] Kent Wertime อธิบายไว้ว่า ระบบเศรษฐกิจที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบเศรษฐกิจโลกทุกวันนี้คือ ระบบเศรษฐกิจภาพลักษณ์ อันประกอบด้วย บรรดาอุตสาหกรรม ซึ่งสร้าง เสริมส่ง เผยแพร่ข่าวสาร ซึ่งมีภาพลักษณ์เป็นหัวใจสำคัญอยู่ตรงกลาง โดยแบ่งหมวดหมู่ออกเป็นภาคธุรกิจสร้างภาพลักษณ์และบริหารจัดการภาพลักษณ์ ภาคธุรกิจบันเทิง ภาคธุรกิจสื่อต่าง ๆ และภาคธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคทั้งหลายที่มีแบรนด์  
ใน Wertime, K. (2546). สร้างแบรนด์ด้วยศรัทธา. แปลจาก Building brands & believers โดย วรณคำ. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- [8] เนื่องจากความผิดพลาดดังกล่าวจะถูกเผยแพร่เป็นวงกว้างกว่าในอดีต อีกทั้งสังคมจะจดจำได้ผ่านการกระตุ้นเตือนของบรรดาสื่อและคู่แข่ง โดยเฉพาะการอ้างอิงถึงเมื่อมีกรณีที่เกี่ยวข้องเกิดขึ้น
- [9] BSR (Business for Social Responsibility) ได้อ้างถึงผลการวิเคราะห์แบบลองติจูด้านแนวโน้มการสร้างตลาดด้วยคุณธรรมความดี ที่องค์กรโรเปอร์จัดทำเป็นเวลา 5 ปี โดยมีบริษัท โคนิงค์ เป็นผู้ดำเนินการว่า “ลูกค้าเก่าในสิบคนของบริษัทที่มีส่วนร่วมในโปรแกรมการตลาดด้วยคุณธรรมความดีรู้สึกภูมิใจในบริษัทตน โดยคนงานกว่าครึ่งอยากให้นายจ้างสนับสนุนการทำความดีต่อสังคมให้มากขึ้น”  
ใน Marconi, J. (2549). สร้างตลาดด้วยคุณธรรม. แปลจาก Cause marketing โดย คำนวน ประสมผล และรัชณี เฟื่องแก้ว. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- [10] BSR ยังอ้างผลการวิเคราะห์ในรายการอ้างอิงที่ 9 อีกว่า “ผู้บริโภคและลูกค้าชาวอเมริกันสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมความดีอย่างสม่ำเสมอ และสองในสามของผู้บริโภคระบุว่า พวกตนเชื่อใจมากขึ้นในบริษัทที่ท้าวสวดคล้องกับประเด็นทางสังคม และควรถือเอาการตลาดด้วยคุณธรรมความดีเป็นมาตรฐานปฏิบัติสำหรับธุรกิจ”  
ใน Marconi, J. (2549). สร้างตลาดด้วยคุณธรรม. แปลจาก Cause marketing โดย คำนวน ประสมผล และรัชณี เฟื่องแก้ว. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

- [11] เฮนรี มินเชเบอร์เกอร์ นักคิดและนักวิชาการชั้นนำของมหาวิทยาลัยแมคคิล ได้จัดชวน และ Clausewitz นักการทหารชาวปรัสเซียไว้เป็นคลื่นลูกแรกในแนวทางการคิดลักษณะ ‘Competitive Positioning’ ที่มีคลื่นลูกที่สองเป็น ‘BCG (Boston Consulting Group)’ และคลื่นลูกที่สามเป็น Michael E. Porter ที่ทั่วโลกยอมรับให้เป็นสุดยอดนักกลยุทธ์ในปัจจุบันใน วรรณยุกต์ วิวัฒนา. (บรรณาธิการ). (2543). สุดยอดคัมภีร์ธุรกิจ เล่ม 2: ยุคเฟื่องฟู. กรุงเทพฯ: บริษัทลือดี.
- [12] บทแรกในตำราพิชัยสงคราม 13 บทของซุนวูคือ การวางแผน อันเป็นบทที่ว่าด้วยการพิเคราะห์คุณลักษณะทั้ง 5 ประการในการที่จะทำให้มีชัยในการศึก อันประกอบด้วย มรรค (ผู้ปกครองมีความเที่ยงธรรมพอที่จะทำให้ทวยราษฎร์ร่วมใจกันเป็นหนึ่งเดียวหรือไม่) พ้า ดิน (ดินฟ้าอากาศเอื้อประโยชน์ต่อฝ่ายใดมากกว่า) แม่ทัพ (แม่ทัพฝ่ายใดมีสติปัญญา ความสามารถมากกว่า) และ กฎ (ฝ่ายใดมีการรักษาระเบียบวินัยเคร่งครัดเป็นธรรมกว่ากัน) ส่วนบทที่เหลือคือ การทำสงคราม ยุทธโบายเชิงรุก ลักษณะการยุทธ์ ยุทธนาภาพ จริตลง การสัประยุทธ์ ความผันแปร 9 ประการ การเดินทัพลักษณะภูมิประเทศ พื้นที่ 9 ลักษณะ โจมตีด้วยไฟ และการใช้จารชน
- ใน ซุนวู. (2540). พิชัยสงครามซุนวู ฉบับ 133 ตัวอย่างการยุทธ์. แปลจาก ตำราพิชัยสงคราม 13 บท และการสงครามในประวัติศาสตร์จีน 133 เหตุการณ์ โดย อธิคม สวัสดิญาณ และอดุลย์ รัตนมันเกษม. กรุงเทพฯ: ชุนเขา.
- [13] การขายโครงการบนกระดาดทำได้ง่าย เมื่อมีคนมาแล้วประสบความสำเร็จ ย่อมทำให้เกิดโครงการตามอย่าง (Me too) จนล้นเกิน (over-supply) ในขณะที่มีการซื้อเพื่อเก็งกำไรมากกว่าเพื่อพักอาศัยจริง จนกลายเป็นความต้องการที่บิดเบือน (distorted demand) จากความเป็นจริง การแก่งแย่งที่ดินเพื่อนำมาทำโครงการกระตุ้นให้ที่ดินแพงเกินจริงไปมาก การก่อสร้างโครงการจำนวนมากในเวลาไล่เลี่ยกันทำให้ผู้รับเหมาขาดแคลน และวัสดุก่อสร้างขาดตลาด (ซึ่งจะก่อให้เกิดความต้องการที่บิดเบือนในอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องอีก ตัวอย่างเช่น ทำให้ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างคิดว่าตลาดกำลังขยายตัวจริง จนกล้าไปกู้เงินมาลงทุนขยายกำลังการผลิตของตน) จนทำให้ต้นทุนโครงการสูงเกินประมาณการ อีกทั้งสถาบันการเงินปล่อยกู้ไม่ระวัง ทั้งหมดนี้พัวพันกันเป็นลูกโซ่ เป็นวงจรซ้ำซ้อนไปมา แต่ก็แผ่ขยายออกรอบตัวด้วย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการกระตุ้นให้ระบบเศรษฐกิจเกิดสภาพฟองสบู่พองฟูขึ้น แล้วแตกออกในที่สุดจนกลายเป็นวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540
- [14] เนื่องจากกำแพงดังกล่าวสร้างขึ้นด้วยความชอบธรรมที่ว่า ‘ผู้ซื้อบ้านเมื่อจ่ายเงินแล้วควรได้บ้าน’ ดังนั้น จุดเปราะบางที่สุดของกำแพงนี้จึงอยู่ที่ ‘เมื่อผู้ซื้อเองยินยอมที่จะซื้อบ้านบนโครงการกระดาด’ กรณีดังกล่าวนี้ไม่ถึงกับเป็นไปได้ แต่ต้องถึงพร้อมด้วยปัจจัยที่หาได้ยากต่าง ๆ อย่างเช่น ท่าเลที่ตั้งที่ดีเยี่ยม รูปแบบโครงการน่าดึงดูดใจ โดยที่เจ้าของโครงการต้องมีความน่าเชื่อถือเป็นอย่างสูง เป็นต้น
- [15] เป็นเรื่องน่าสนใจที่ต้องติดตามต่อเนื่องในแง่ที่ว่า ได้เกิดการขายโครงการกระดาดขึ้นอีกนับตั้งแต่ปีที่ผ่านมา โดยผู้ประกอบการที่ถือว่าเป็นรายใหญ่ แล้วมีลูกค้ายินยอมซื้อ ความน่าสนใจดังกล่าวอยู่ที่สาเหตุที่ผู้ประกอบการรายนั้น ๆ พิจารณาตัดสินใจกระทำการดังกล่าว ทั้ง ๆ ที่โฆษณา ‘ไม่เห็นบ้านอย่าซื้อ’ ของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ยังออกอากาศอยู่ อีกทั้งมีการโจมตีจากคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะปัญหากับดักสภาพคล่องนั้นดูดซับเงินไปมาก เนื่องจากบ้านสร้างเสร็จขายไม่ได้ตามเป้า ประกอบกับภาวะขาดแคลนผู้รับเหมาที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด รวมถึงการคาดการณ์ถึงภาวะของภาคธุรกิจที่กำลังมาถึงทำให้ต้องรีบผลักดันโครงการออกโดยเร็วที่สุด โดยเสี่ยงกับค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายจากการดำเนินการดังกล่าว ซึ่งจะมีค่าสูงมากหากผู้ประกอบการรายนั้น ๆ ไม่สามารถสร้างบ้านให้ได้ ในคราวนี้ภาพลักษณ์จะเสียหายเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นความผิดซ้ำสอง อีกทั้งต้องเสี่ยงกับภาวะการขาดสภาพคล่องอย่างแรงหากติดกับดัก ‘สภาพคล่องที่ถูกบิดเบือนไป อันเนื่องจากการขายโครงการบนกระดาด’ เพราะการขายดังกล่าวก่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าจริง อีกทั้งถ้าโครงการขายได้ไม่เท่ากับจุดคุ้มทุน ความรับผิดชอบที่ต้องขึ้นโครงการพร้อมสาธารณูปโภคจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าจริง (ตัวหารค่าสาธารณูปโภคลดลง) ในภายหลัง อันเป็นความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นเมื่อปี 2539-2540 นั่นเอง
- [16] “ผู้สันทัดในการบงการข้าศึกจะสามารถสร้าง ‘ลักษณะ (สภาวะการณ์)’ บงการให้ข้าศึกเคลื่อนไหวตามที่ตั้งวางแผน...” (บทที่ 5) การสร้างสภาวะการณ์นั้นต้องกุมความเป็นฝ่ายกระทำ พลิกแพลงโดยคำนึงถึงความได้เปรียบเป็นหลัก...” (บทที่ 1) “กองทหารที่สันทัดในการสู้รบจะเป็นฝ่ายบงการข้าศึก ไม่ยอมให้ข้าศึกบงการ ฟังชักนำข้าศึกเข้าสู่พื้นที่ที่กำหนด...กองทหารที่สามารถคาดเวลาและสถานที่สู้รบล่วงหน้า แม้จะอยู่ห่างไกลพันลี้ ก็สามารถทำศึกได้...เพราะกำหนด ‘ลักษณะ’ ได้จึงอำนวยความสะดวกแก่การรบไพร่พล...” (บทที่ 6)

- ใน ชุนวู. (2540). พิชัยสงครามชุนวู ฉบับ 133 ตัวอย่างการยุทธ์. แปลจาก ตำราพิชัยสงคราม 13 บท และการสงครามในประวัติศาสตร์จีน 133 เหตุการณ์ โดย อธิคม สวัสดิญาณ และอดุลย์ รัตนมโนเกษม. กรุงเทพฯ: ชุนเขา.
- [17] จากการสัมภาษณ์คุณพุทธพร แสงรัตน์เดช ผู้จัดการส่วนวางแผนและพัฒนาตลาดของ บจก. ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย ไทยเปเปอร์เริ่มทดลองผลิตกระดาษถนอมสายตาที่เรียกว่า ‘Green Read’ ออกสู่ตลาดประมาณช่วงปี 2539-2540 และได้ทำการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงมาตลอดจนได้กระดาษถนอมสายตาแบบในปัจจุบัน ซึ่งเริ่มเป็นที่นิยมอย่างมาก ตั้งแต่ปี 2546 ในขณะที่ทางโรงงานกระดาษศรีสยามผลิตกระดาษถนอมสายตาที่เรียกว่า ‘I-Care และ Green Care’ ออกตามมาในปี 2547-2548 และตามมามีติด ๆ ในช่วงเวลาที่ไล่เลี่ยกันด้วยกระดาษถนอมสายตาที่เรียกว่า ‘จริงใจ’ ของ บริษัท เอ็ดวานซ์ อะโกร จำกัด (มหาชน) ในขณะที่การนำเข้ากระดาษถนอมสายตาจากต่างประเทศที่เรียกรวมว่า ‘Book Paper’ มีมานานก่อนหน้านี้ แต่เป็นที่นิยมนำเข้ามากขึ้นประมาณตั้งแต่ปี 2546
- [18] กระดาษถนอมสายตาของไทยเปเปอร์มีสีเหลืองนวล ช่วยลดแสงสะท้อนเข้าสู่ตาโดยมีการสะท้อนแสงน้อยกว่ากระดาษปอนด์ขาวถึงร้อยละ 15 และมีพื้นผิว (texture) เพื่อช่วยกระจายแสงไม่ให้แสงกระทบทั้งหมดสะท้อนสู่ดวงตาโดยตรงทั้งหมดนี้จะช่วยให้กล้ามเนื้อตาทำงานน้อยลง เป็นทางออกที่ทำให้อ่านหนังสือได้นานขึ้น โดยไม่รู้สึกล้าเมื่อยล้าตา
- [19] การผลิตกระดาษถนอมสายตาโดยคำนึงถึงคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อบรรดาผู้พิมพ์หนังสือโดยตรง จะช่วยให้ไทยเปเปอร์สามารถจูงใจให้ผู้จัดพิมพ์กล้าที่จะทดลองพิมพ์หนังสือที่ใช้กระดาษถนอมสายตาออกมาได้ง่ายขึ้น และมารายขึ้น
- [20] ได้แก่ บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท อัมรินทร์พริ้นท์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) บริษัท เนชั่นบุ๊ค อินเทอร์เน็ตเซ็นทรัล จำกัด สำนักพิมพ์ซานชาลา สำนักพิมพ์โอโซน สำนักพิมพ์ไพลินบุ๊คเน็ต สำนักพิมพ์นานมี และสำนักพิมพ์มติชน
- [21] Things are compatible if they are similar enough to live or exist together without problems or conflicts. Times-chambers Essential English Dictionary (2nd ed.). (1997). Singapore: Federal Publication.
- [22] บิล เกตส์ ได้อธิบายไว้ว่า ไอบีเอ็ม มีเจตนาที่จะสร้างเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลบนแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการคือการสร้างระบบแบบเปิด และง่ายต่อการเลียนแบบ โดยกำหนดการกระทำที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ไอบีเอ็มเลือกใช้อุปกรณ์ที่ทำซื้อได้โดยทั่วไปในตลาดมาใช้ประกอบเป็นตัวเครื่อง เลือกใช้ระบบไมโครโปรเซสเซอร์ 16 บิตของอินเทล (ทั้ง ๆ ที่ปกติจะพัฒนาเอง) และเลือกให้บุคคลภายนอกเป็นผู้เขียนระบบปฏิบัติการให้ (ทั้งสิ้น 3 รายโดยมีไมโครซอฟท์รวมอยู่ด้วย) การกระทำดังกล่าว ประกอบเข้ากับภาพลักษณ์ที่ดีของไอบีเอ็ม ทำให้ไอบีเอ็มสามารถสร้างมาตรฐานแบบใหม่ที่เปิดกว้างได้สำเร็จ
- ใน Gates, B. (2543). เส้นทางสู่อนาคต. แปลจาก The road ahead โดย วุฒิพงศ์ พงศ์สุวรรณ เอกศักดิ์ แดงเดช และนารีรัตน์ ลุ่มเจริญ. กรุงเทพฯ: ซอฟต์แวร์ปาร์ค.
- [23] ในประเด็นนี้ บิล เกตส์ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า “ภายในสามปี (นับจากวันที่ไอบีเอ็มออกเครื่อง PC ของตน) มาตรฐานอื่น ๆ ของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่เป็นคู่แข่งของไอบีเอ็ม ต่างหายไปเกือบหมด ยกเว้นแอปเปิล (Apple) และแมคอินทอช (Macintosh) ของแอปเปิล ส่วนฮิวเลตต์-แพคการ์ด (Hewlett-Packard), เดล (Dell), เทกซ์สอินสตรูเมนต์ (Texas Instrument) และซีร็อกซ์ (Xerox) แม้ว่าจะเป็นยักษ์ใหญ่ มีเทคโนโลยี ชื่อเสียง และฐานลูกค้าของตัวเอง กลับประสบความล้มเหลวในการคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในช่วงต้นทศวรรษ 1980 เพราะเครื่องเหล่านี้ไม่อาจใช้งานร่วมกับ IBM PC หรือไม่มีการเสนอคุณลักษณะใหม่ปรับปรุงให้เหนือกว่าสถาปัตยกรรมของไอบีเอ็ม ในอันที่จะมาต่อกับไอบีเอ็มได้”
- ใน Gates, B. (2543). เส้นทางสู่อนาคต. แปลจาก The road ahead โดย วุฒิพงศ์ พงศ์สุวรรณ เอกศักดิ์ แดงเดช และนารีรัตน์ ลุ่มเจริญ. กรุงเทพฯ: ซอฟต์แวร์ปาร์ค.
- [24] เป็นไปได้หรือไม่ว่า ไอบีเอ็ม มีเจตนาวางกลไว้ เนื่องจากรู้ว่าจะบรรดาคู่แข่งหรือผู้มาใหม่จะอาศัย Free Rider Effect ในการย่นระยะทางระหว่างพวกเขากับไอบีเอ็มอยู่แล้ว จากการถอดเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่ผลิตออกมาของไอบีเอ็มออกเป็นส่วน ๆ เพื่อศึกษาและลอกเลียนแนวทางการผลิต ดังนั้น หากไอบีเอ็มเปิดกว้างข้อมูลออกมาเสียชัดเจนจนทำให้ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ บรรดาคู่แข่งชั้นนำจะติดกับดัก และนำเอาข้อมูลดังกล่าวมาใช้พัฒนาคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของตนแทนการพัฒนาแบบของตนเองขึ้นมา โดยเฟลอลิมไปว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการยอมรับแนวทางการผลิตของไอบีเอ็มไปโดยปริยาย หรือถึงแม้ว่าจะตระหนักได้แต่ก็ต้องยอมเพื่อให้ได้มาซึ่งต้นทุนที่ต่ำลงและเวลาที่รวดเร็วขึ้น เพียงพอ

ที่จะเข้าสู่หรือดำรงอยู่ในตลาดต่อไปได้ หากเป็นเช่นนั้นก็ถือว่าไอบีเอ็มสามารถสร้าง 'ลักษณะ' ขึ้นมาเพื่อป้องกันการให้บรรดา คู่แข่งขันต้องเคลื่อนไหวไปตามแนวทางที่ไอบีเอ็มกำหนดไว้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

- [25] บิล เกตส์ ได้อธิบายเสริมไว้ว่า ก่อนยุค System/360 การออกแบบคอมพิวเตอร์ทั่วไปจะจงใจให้เกิดความแตกต่างจน ไม่อาจใช้งานร่วมกับเครื่องแบบอื่น ๆ ได้ เพราะเป้าหมายหลักของผู้ผลิตคือ ต้องการให้ลูกค้าเกิดความยุ่งยากและเสีย ค่าใช้จ่ายสูงถ้าต้องการเปลี่ยนยี่ห้อใหม่ เนื่องจากลงทุนไปมากแล้วกับคอมพิวเตอร์ของบริษัทตน อย่างไรก็ตาม บิล เกตส์ ให้เครดิตกับอัมดาห์ล (Amdahl) อดีตวิศวกรอาวุโสของไอบีเอ็ม ที่ก่อตั้งบริษัทในชื่อตนขึ้นแข่งกับไอบีเอ็มในปี 1970 และผู้ผลิตรายอื่นเป็นอย่างมากในฐานะผู้ยุติแนวความคิดนี้ โดยระบบใหม่ที่พวกเขาผลักดันนี้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อ ฮาร์ดแวร์จากผู้ผลิตใดก็ได้ โดยมีซอฟต์แวร์หลากหลายให้เลือกใช้ ซึ่งแนวคิดนี้ส่งผลเป็นอย่างมากในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์เมนเฟรมและมินิคอมพิวเตอร์ และเป็นบทเรียนที่สำคัญสำหรับยุคคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

ใน Gates, B. (2543). เส้นทางสู่อนาคต. แปลจาก The road ahead โดย วุฒิพงศ์ พงศ์สุวรรณ เอกศักดิ์ แดงเดช และนาวิรัตน์ ลุ่มเจริญ. กรุงเทพฯ: ซอฟต์แวร์ปาร์ค.

- [26] David C. Moschella ได้ทำนายและแบ่งยุคของอุตสาหกรรมไอที (Information Technology Industry) ไว้เป็น 4 ยุค ที่สำคัญ คือ ยุคระบบ (System-centric Era, 1964–1981) ยุคคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC-centric Era, 1981–1994) ยุคเครือข่าย (Network-centric Era, 1994–2005) และยุคเนื้อหาสาระ (Content-centric Era, 2005–2015) และกล่าวไว้ว่าด้วยการเปลี่ยนผ่านของ Paradigm หลักที่นิยามแต่ละยุคสมัย (Paradigm Shift) มักจะทำให้ เป็นเรื่องที่ยากลำบากเป็นอย่างมากที่ผู้นำในยุคสมัยก่อนจะปรับตัวตามจนสามารถยึดครองการนำอย่างต่อเนื่องถึงยุค สมัยถัดมา

ใน Moschella, D. C. (1997). Waves of power: The dynamics of global technology leadership 1964–2010. New York: Amacom.

- [27] ประเด็นนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นข้อจำกัดของการผลิตกระดาษถนอมสายตาที่ว่าได้ เนื่องจากในการผลิตกระดาษปอนด์ขาวนั้น จะเน้นที่ผิวกระดาษเรียบ แต่การทำกระดาษถนอมสายตาที่ต้องมีพื้นผิวมัน ผู้ผลิตต้องใช้ทักษะขั้นสูง มีความซับซ้อน ในกระบวนการผลิตมากขึ้น และต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในการที่จะปรับแต่งและผสมผสานให้กระดาษดังกล่าว สามารถรองรับหมึกพิมพ์ให้ออกมาเป็นภาพที่มีคุณภาพที่ดีให้ได้ ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งได้แก่ สี เนื่องจากกระดาษ ถนอมสายตาจะเน้นสีเหลือง ซึ่งในการผลิตแต่ละครั้งผู้ผลิตต้องทำการล้างเครื่องจักรต่าง ๆ ให้เรียบร้อย ก่อนจะกลับมาผลิต กระดาษปอนด์ขาว ซึ่งหมายถึง ภาวะสะดุดในกระบวนการผลิตที่กระทบต่อการใช้ประโยชน์สูงสุดจากกำลังการผลิต อันเนื่องจากการเกิดการสูญเสียของเครื่องจักรและแรงงาน

- [28] บรรดาธุรกิจที่เป็นส่วนประกอบของเศรษฐกิจภาพลักษณ์ (Image Economy) จะเติบโตอย่างต่อเนื่องไปอีกหลายสิบปี และในฐานะที่เศรษฐกิจภาพลักษณ์ เป็นผลรวมของทุกองค์ประกอบที่เป็นศูนย์กลางของภาพลักษณ์ของเศรษฐกิจโดยรวม ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่พิสูจน์ว่า สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมทางเศรษฐกิจและประโยชน์ของผู้บริโภค ดังนั้น ธุรกิจส่วนใหญ่ กำลังลงทุนเพิ่มขึ้นในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของบรรดาธุรกิจเหล่านั้น

ใน Wertime, K. (2546). สร้างแบรนด์ด้วยศรัทธา. แปลจาก Building brands & believers โดย วรรณคำ. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

- [29] กรมสรรพากรได้กำหนดรายจ่ายทางสาธารณกุศลของบริษัทนิติบุคคล จำกัด ที่สามารถหักลดหย่อนภาษีเงินได้นิติบุคคล ได้ไว้เป็นหมวดหมู่ ดังต่อไปนี้ รายจ่ายเพื่อสนับสนุนการศึกษา รายจ่ายเพื่อสนับสนุนด้านการเรียนรู้และนันทนาการ รายจ่าย เพื่อการกุศลสาธารณะหรือเพื่อสาธารณประโยชน์ รายจ่ายเพื่อการศึกษา และรายจ่ายเพื่อการกีฬา โดยมีรายละเอียดปลีกย่อยค่อนข้างมาก เช่น ให้หักในส่วนงบบริจาคที่ไม่เกินร้อยละ 10 ของกำไรสุทธิสำหรับรายจ่ายเพื่อสนับสนุนการศึกษา การเรียนรู้ และนันทนาการ เป็นต้น ซึ่งบริษัทนิติบุคคลพึงต้องศึกษา และปรึกษาหารือกับทางสรรพากรให้ถี่ถ้วนก่อน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าสามารถนำมาหักลดหย่อนภาษีได้จริง

ใน ธนยวัชร ไชยตระกูลชัย และอาทิตย์ โกวิทวราร. (2549). Case study 9.0: Phenomenon; Win mob, win mass, win market. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊คส์.



- [30] จากการสัมภาษณ์ คุณเอก พัฒนภิรมย์ หัวหน้าส่วนชุมชนสัมพันธ์ บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC) และที่ปรึกษามูลนิธิสืบนาคะเสถียร
- [31] จากงานวิจัยในต่างประเทศพบว่า การโฆษณาและส่งเสริมการขาย ณ จุดขาย มีผลให้เด็กทดลองสูบบุหรี่เพิ่มขึ้น 38% และร้านจำหน่ายปลีกที่มีผลต่อการสูบบุหรี่ของเด็กมากที่สุดคือ ร้านสะดวกซื้อ ซึ่งมีอิทธิพลต่อเด็กสูงถึง 73% (เทียบกับผู้ใหญ่ 47%) อีกทั้งยังมีผลการวิจัยว่า การโฆษณา ณ จุดขายสามารถเพิ่มยอดขายได้สูงถึง 12% และเพิ่มแรงกระตุ้นการซื้อได้ถึง 28%
- [32] ฉันทวีชัย ไชยตระกูลชัย และอาทิตย์ โกวิทวรางกูร ได้นำเสนอว่ามีความเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่ว่า เซเว่น อีเลฟเว่น จะได้รับเงินพิเศษสำหรับสิทธิที่จะได้ตำแหน่งทำเลทอง (ตำแหน่งที่ชั้นระดับสายตาดูบริเวณแคชเชียร์จ่ายเงิน) ที่เรียกว่า Slotting Fees หรือได้รับการลดหย่อนจำนวนเงินที่ร้านต้องจ่ายให้บริษัทในกรณีที่สามารถขายได้ทะลุเป้าในแต่ละเดือน น่าจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ทาง เซเว่น อีเลฟเว่น แสดงจุดยืนคัดค้าน
- ใน ฉันทวีชัย ไชยตระกูลชัย และอาทิตย์ โกวิทวรางกูร. (2549). Case study 9.0: Phenomenon; Win mob, win mass, win market. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊คส์.

### บรรณานุกรม (Bibliography)

- ขุนว. (2540). พิชัยสงครามขุนว. ฉบับ 133 ตัวอย่างการยุทธ์. แปลจาก ตำราพิชัยสงคราม 13 บท และการสงครามในประวัติศาสตร์จีน 133 เหตุการณ์ โดย อธิคม สวัสดิญาณ และอดุลย์ รัตนมโนเกษม. กรุงเทพฯ: ขุนหา.
- ฉันทวีชัย ไชยตระกูลชัย และอาทิตย์ โกวิทวรางกูร. (2549). Case study 9.0: Phenomenon; Win mob, win mass, win market. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจบุ๊คส์.
- วิริญญ์ปิตร วัฒนา. (บรรณาธิการ). (2543). สุตยอศัมภีร์ธุรกิจ เล่ม 2: ยุคเฟื่องฟู. กรุงเทพฯ: บริษัทลีโต้.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (2543). โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: มติชน.
- Gates, B. (2543). เส้นทางสู่อนาคต. แปลจาก The road ahead โดย วุฒิพงศ์ พงศ์สุวรรณ เอกศักดิ์ แดงเดช และนาริรัตน์ ลุ่มเจริญ. กรุงเทพฯ: ซอฟต์แวร์ปาร์ค.
- Marconi, J. (2549). สร้างตลาดด้วยคุณธรรม. แปลจาก Cause marketing โดย คำนวน ประสมผล และรัชณี เพ็งแก้ว. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- Moschella, D. C. (1997). Waves of power: The dynamics of global technology leadership 1964–2010. New York: Amacom.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, 80. MA: Harvard Business School.
- Wertime, K. (2546). สร้างแบรนด์ด้วยศรัทธา. แปลจาก Building brands & believers โดย วรณคำ. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.