

CSR and Shareholder Engagement Strategy

ธุรกิจที่โปร่งใส และเชื่อใจได้



ENVIRONMENT

PEOPLE

COMMUNITY

STAKEHOLDERS

ท่ามกลางกระแสการเคลื่อนไหวของ CSR (Corporate Social Responsibility : ความรับผิดชอบต่อสังคม) ไปสู่ภาคส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม หรือหน่วยงานต่างๆ ในภาคเอกชนและภาครัฐบาล ภาพของ CSR ยັวนคงเป็นความคลุมเครือ ความฉาบฉวย และความไม่ต่อเนื่อง ในองค์กรหลายองค์กรที่ตอบรับกับกระแสของ CSR เพียงเพราะกระแสของสังคมพาไป หรือเพียงเพราะต้องการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ที่เน้นจุดขายว่าห่วงใย และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

>>>

MDX	5.3	
PTT	440	
PTTAR	49.5	0
PTTEP	176	
BATCH	53	



Account's payable and account's liabilities s
Demand loans (note.9)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ภาพของ CSR มักถูกนำเสนอผ่านหลากหลายองค์กรเพียงมิติของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนแวดล้อม แต่แก่นแท้และหัวใจสำคัญของ CSR มิใช่เพียงการเน้นย้ำแค่การคืนกำไรให้สังคมรอบข้างเท่านั้นเพราะแนวคิดสำคัญของ CSR นั้นยังครอบคลุมและแผ่กว้างไปถึงการดูแลใส่ใจและจริงใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ

ดังนั้น สิ่งที่ทุกองค์กรที่โอรับกับหลักการของ CSR ต้องตระหนักถึงคือ ผลประโยชน์ที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับจากองค์กรในระยะยาว และในขณะเดียวกันเพื่อสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินธุรกิจขององค์กรจะต้องดำเนินอยู่ภายใต้กรอบปฏิบัติของ CSR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย เพราะความอยู่รอดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็คือ การอยู่รอดของการดำเนินธุรกิจในระยะยาวนั่นเอง

Freeman (1984) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ว่าหมายรวมถึงกลุ่มบุคคลหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลหรือได้รับผลกระทบจากการประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจขององค์กร ความมีอิทธิพลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นสะท้อนออกมาในรูปแบบของการที่พวกเขาสามารถที่จะละ ลด เลิก สนับสนุนองค์กรใดๆ ก็ตามที่ทำเนิธุรกิจอย่างผิดจริยธรรม หรือเพิกเฉยต่อคุณธรรมขั้นพื้นฐาน หรือพวกเขาอาจมีการรวมพลังกันคัดค้านหรือต่อต้านการบริโภคผลิตภัณฑ์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งที่กำลังถึงแต่การแสวงหากำไรส่วนตนจนละเลยผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนสิ่งแวดล้อมที่องค์กรได้ก่อตั้งขึ้น

**สิ่งที่ทุกองค์กรที่โอรับกับหลักการ
ของ CSR ต้องตระหนักถึงคือ
ผลประโยชน์ที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
จะได้รับจากองค์กรในระยะยาว
และในขณะเดียวกันเพื่อสร้าง
ความเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับ
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ปัจจุบันองค์กรระดับโลกจำนวนมากทั่วโลก อาทิเช่น Toyota, Honda, Samsung, และ LG Electronics ต่างให้ความสำคัญกับนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลดีต่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจขององค์กรและเป็นการสร้างคุณค่าขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น กลุ่มของผู้บริหารองค์กรและผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจต้องมีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดถึงความหมายที่แท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นมีความหลากหลาย และผลประโยชน์ที่พวกเขาจะพึงได้รับล้วนแตกต่างกันที่สำคัญไปกว่านั้นพวกเขาต้องสามารถบริหารจัดการกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถูกต้องตามหลักการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มแรกที่จะกล่าวถึงคือ ผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุน ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือสถาบัน ถือเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญในการเพิ่มมูลค่าการลงทุนให้กับองค์กร ในปัจจุบันผู้ถือหุ้นจำนวนมากให้ความสนใจในการร่วมลงทุนกับบริษัทที่น้อมรับหลักการของ CSR เข้ามาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพราะย่อมหมายถึงการที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับการปฏิบัติอย่างชอบธรรม และตรงไปตรงมาจากทีมผู้บริหาร นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทที่พวกเขาจะเข้าไปลงทุนนั้นมีได้มุ่งแสวงหาแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว หากแต่มีการแบ่งปันและโออบอุ้มสังคมพร้อมทั้งใส่ใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กับการพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้ถือหุ้นที่มีคุณธรรมและจริยธรรมย่อมมองหาการลงทุนกับบริษัทที่มีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและชุมชนแวดล้อม และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นใน

เรื่องการให้มากกว่าการรับ ซึ่งถือได้ว่าการตัดสินใจเลือกลงทุนกับบริษัทดังกล่าวคือการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Investing : SRI) ซึ่งแนวคิดแบบ SRI กำลังได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในกลุ่มของนักลงทุน เมื่อกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้ถือหุ้น คำนิยามที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายถึงความสัมพันธ์ในรูปแบบดังกล่าวคือ Corporate Shareholder Engagement ซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมและบทบาทสำคัญของผู้ถือหุ้นในองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย หรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งส่งผลต่อเสถียรภาพและภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้ผู้ถือหุ้นย่อมมีสิทธิ์มีเสียงในการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรเช่นเดียวกับที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคน เมื่อมองบทบาทโดยภาพรวม กลุ่มผู้ถือหุ้นมีสิทธิ์มีเสียงที่จะเรียกร้องให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส และปรับแนวทางการบริหารการจัดการเพื่อลดผลกระทบ และปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจส่งถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และการดูแลกำกับกิจการขององค์กร (Environmental, Social, and Governance (ESG) Risks) เหล่าบรรดาผู้ถือหุ้นมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้องค์กรก้าวสู่การดำเนินธุรกิจที่มีมาตรฐานระดับสากลในการจัดการดูแลสังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการไปพร้อมๆ กัน

นอกจากนั้น ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ในหลายองค์กรต่างปรารถนาที่จะรับทราบข้อมูลการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม นอกเหนือไปจากการได้รับทราบข้อมูลผลการดำเนินงาน ผลกำไร หรือขาดทุนขององค์กร การลงทุนในบริษัทที่มีการดำเนินการในเรื่อง CSR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ย่อมสามารถรับประกันความสูญเสียจากการลงทุน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่โปร่งใสขององค์กร เมื่อข้อมูลทุกอย่างของบริษัทมี

ความชัดเจน ตรวจสอบได้ และสามารถเข้าถึงได้โดยผู้ถือหุ้น ความมั่นคงของการลงทุนก็จะเป็นผลสืบเนื่องตามมา และเมื่อนั้นบริษัทเองก็ได้รับประโยชน์ด้วยเช่นเดียวกัน โดยสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการขยายฐานการลงทุนให้กว้างไกลขึ้น นโยบาย CSR ขององค์กรยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และการอุทิศตนของกลุ่มผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรเพื่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นได้ว่าพวกเขาจะได้รับเงินปันผลจากการลงทุนอย่างเป็นธรรมและสม่ำเสมอ แต่ถ้าองค์กรใดก็ตามมีการปกปิดข้อมูลส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และดำเนินธุรกิจอย่างขาด

ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เช่น ยกยอกเงินลงทุนของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ของผู้บริหารหรือสร้างความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถือหุ้นรายย่อยให้ต้องเสียผลประโยชน์ ความเชื่อมั่นที่มีต่อบริษัทสามารถถูกบั่นทอนลงได้ซึ่งย่อมส่งผลต่อภาพลักษณ์และความมั่นคงของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาองค์กรใหญ่ๆ ระดับโลก โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้หันมาตอบรับกับบทบาทของผู้ถือหุ้นอย่างใส่ใจและจริงจัง

หลังเกิดกรณีอื้อฉาวในบริษัทยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ์ของผู้ถือหุ้นในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การสูญเสียมูลค่าของจำนวนผู้ถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวอย่างมหาศาล นอกจากนั้น กลุ่มนักลงทุนในประเทศอังกฤษ แคนาดา และในยุโรปต่างเริ่มหันมาใช้แผนการณเดียวกันในการถ่วงดุลอำนาจของตน ในฐานะที่เป็นผู้ถือหุ้นโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และควบคุมดูแลพฤติกรรมขององค์กรในแง่มุมต่างๆ ที่หลากหลาย การลงทุนอย่างรับผิดชอบต่อสังคมได้เริ่มเติบโตขึ้นในเอเชียเช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่เข้มข้นน้อยกว่าในภูมิภาคอื่นๆ

ในมุมมองของผู้ถือหุ้น การลงทุนในบริษัทที่มีการดำเนินการในเรื่อง CSR อย่างจริงจังและต่อเนื่องย่อมสามารถรับประกันความสูญเสียจากการลงทุน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่โปร่งใสขององค์กร เมื่อข้อมูลทุกอย่างของบริษัทมีความชัดเจน ตรวจสอบได้ และสามารถเข้าถึงได้โดยผู้ถือหุ้น ความมั่นคงของการลงทุนก็จะเป็นผลสืบเนื่องตามมา

**หัวใจสำคัญในการสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้ถือหุ้น
คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผย
และจริงใจ และเปิดโอกาสให้
ผู้ถือหุ้นได้มีส่วนร่วมรับรู้
รับทราบในการบริหารจัดการ
องค์กร เพื่อสร้างความสมานฉันท์
ให้เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ
อย่างโปร่งใสและเชื่อถือได้**

องค์กรธุรกิจจำนวนมากได้มีการกำหนดรูปแบบและกระบวนการสื่อสารอย่างเป็นทางการไว้ในนโยบายของบริษัท ในกรณีนี้พวกเขาต้องทำการระดมความคิดและพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองในเรื่องต่างๆ กับผู้ถือหุ้น และเมื่อมีข้อสงสัยใดๆ จากผู้ถือหุ้น หรือมีข้อวิพากษ์วิจารณ์หรือข้อเสนอแนะต่างๆ ทางบริษัทจะให้ความสำคัญและให้ความกระจ่างกับกลุ่มผู้ถือหุ้นภายในเวลาอันรวดเร็ว และหลายบริษัทได้พบว่าพวกเขาได้รับมุมมองที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์จากกลุ่มผู้ถือหุ้นในการวางแผนการดำเนินธุรกิจของพวกเขา นอกจากนั้นพวกเขายังได้รับผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจหลากหลายประการจากการที่ผู้ถือหุ้นเข้ามามีบทบาทในการแลกเปลี่ยน และสื่อสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันประเด็นในเรื่อง CSR อาทิเช่น ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับกลุ่มผู้ถือหุ้น ซึ่งนำไปสู่การรักษาชื่อเสียงขององค์กร และลดปัจจัยเสี่ยงในการตกเป็นข่าวในแง่ลบในกรณีที่เกิดความขัดแย้งกับกลุ่มผู้ถือหุ้น นอกจากนั้น การสื่อสารกันระหว่างทีมบริหารและกลุ่มผู้ถือหุ้นอย่างเป็นประจำ ยังนำไปสู่การตรวจพบปัญหาหรือสถานการณ์ที่อาจนำไปสู่ความเสื่อมเสียของบริษัทได้ทันเวลาที่ ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่กลุ่มผู้ถือหุ้นของบริษัทน้ำมันยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่งของโลกได้เสนอไม่ให้ทางบริษัทเข้าไปเป็นหุ้นส่วนกับรัฐบาลตาลีบันในปี ค.ศ. 1996 เพื่อปกป้องชื่อเสียงขององค์กร และป้องกันการสูญเสียที่ทางบริษัทอาจต้องเผชิญหลังจากเหตุการณ์ 11 กันยายน 2001 และสงครามในอัฟกานิสถาน ยิ่งไปกว่านั้น การสื่อสารระหว่างทีมผู้บริหารและกลุ่มผู้ถือหุ้นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสังคมยังช่วยให้ทีมผู้บริหารได้รับทราบว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในชุมชน/สังคม และองค์กรในสายตาของกลุ่มประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มอื่นๆ เป็นอย่างไร รวมไปถึงช่วยกระตุ้นให้

องค์กรมีความตื่นตัว และเตรียมตัวในประเด็นต่างๆ ในอนาคตที่ทางองค์กรต้องให้ความใส่ใจอย่างจริงจัง ซึ่งข้อมูลข่าวสารจากผู้ถือหุ้นจะทำให้ทีมผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง และดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจให้สอดคล้องกับหลักการ และคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจขององค์กร บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง Intel และ Hewlett-Packard ได้มีการกำหนดตารางเวลาประจำในการร่วมปรึกษาหารือกับกลุ่มผู้ถือหุ้นที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้พวกเขาช่วยแนะแนวทางในการวางแผน และกำหนดนโยบายในการเป็นองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย

ดังนั้นหัวใจสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับผู้ถือหุ้น คือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงใจ และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้มีส่วนร่วมรับรู้ รับทราบในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและเชื่อถือได้ นอกจากนั้น บทบาทสำคัญที่ผู้ถือหุ้นทุกรายควรนำมาปฏิบัติให้เกิดผลจริง คือ ผลักดันองค์กรให้ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและใส่ใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจอย่างขาดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งท้ายที่สุดแล้วก็คือ การนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันอย่างมีจิตสำนึกที่ดีงาม... ตลอดไป... ●

Not so long the image of CSR is always presented by many organizations in the dimension of social and environmental responsibility. Yet, the authentic essence of CSR is not merely emphasized on the repayment to society but it as well involves the sincere and attentive care for stakeholders regarded as the main force instrumental in catalyzing the organization to excellences.



Therefore, all organizations that adopt the CSR as their policy must be well aware of the interests provided to the stakeholders in the long run. Simultaneously, to make the organization reliable and accountable among the stakeholders, the management team must operate its business within the framework of CSR in a more tangible and consistent way to bring benefits to all relevant parties. The rule of thumb is that the survival of the stakeholders means the survival of the business in the long term.

Freeman (1984) defines the word "stakeholder" that it includes a group or individual who influence or is effected by the achievements of the company related to the main objectives of the business operation. The influences of stakeholders can be visibly reflected when they reduce and stop supporting any organization that runs the business immorally or neglect the basic morality. They might stick together and ban the consumption of particular products that give priority only to profit-making and turn their back on the severely environmental exploitation caused by themselves.

Momentarily, many leading organizations around the globe like Toyota, Honda, Samsung, and LG Electronics are

paying heedful attention to the new policy aiming at strengthening relationship between the management team and the stakeholders. It yields immense benefits to the business competition and helps create high value for the organization. So, the management team and those decision makers must have a clear understanding about the real meaning of the word "stakeholders" since they are diverse and their possible interests are also different. More importantly, the management team must be able to handle with them properly and fairly.

**AT PRESENT,
MORE AND MORE
SHAREHOLDERS
ARE WILLING
TO INVEST WITH
THE COMPANY
THAT EMBRACES
THE CONCEPT OF
CSR AS ITS MAIN
STRATEGY SINCE
IT MEANS THAT
THEY WILL BE
TREATED FAIRLY
AND STRAIGHT-
FORWARDLY.**

The first group of stakeholders to mention is shareholders or investors who can be individuals or institutes. They are considered the important group who can increase the investing value to the organization. At present, more and more shareholders are willing to invest with the company that embraces the concept of CSR as its main strategy since it means that they will be treated fairly and straightforwardly. Besides, it also reflects that the company they are going to involve with doesn't only focus on making a maximum profit but it also cultivates a sense of sharing and caring to its staff, contributes to society, and concern over the environmental issues while developing its organization. So any shareholders who are imbued with morality and ethics prefer to invest their money in the principled company that promotes the art of giving more than the art of taking. The investment with the responsible business is regarded as the socially responsible investing or SRI which now is widely acceptable among the investors worldwide.

When mentioning about the relationships between the organization and the shareholder the popular definition used to identify such a connection is Corporate Shareholder Engagement, meaning the participation and the important roles of the shareholders related with the policy-making or decision-making processes that can affect the stability and images of the organization. Therefore, the shareholders must have the rights to maintain the company's stability just like the management team and the staff do. More significantly, the shareholders can endorse the company to run the business with transparency and adjust its management direction to decrease any potential impacts and other environmental, social, and governance

risks. Also, the shareholders play a vital role in catapulting the organization to stand in the forefront and operate the responsible business that meets the international standard when it comes to the social, environmental, and governance management.

What's more, apart from receiving the regular information on the company's annual performances, finances, profits, and losses, most shareholders in several organizations desire to access to the company's information over its responsible operation.

The investment in the company that truly adopts the CSR can guarantee the potential loss incurred from the dishonest operation of the company. The clear-cut, verifiable, and easily accessible information related with the company will result in the stable investment and when that happens the company will also receive the benefits. It can access to more investments which can help expand its investing base.

The CSR policy is also relevant to the effective operation and the dedication of the management team to develop the organization which in turn can ensure that the shareholders will receive their dividend consistently and fairly.

The reputation of any organization that tends to conceal the important information concerning about its operation and shows no responsibility for shareholders like embezzling the company's capital to benefit the executives or treating the minor shareholders unfairly will be undermined, hence staining its image and weakening its stability both in short and long terms.

Throughout the passage of time, world's big organizations, especially in USA, have responded to shareholders' role more attentively and seriously after the scandal over the right of shareholders

THE CSR POLICY IS ALSO RELEVANT TO THE EFFECTIVE OPERATION AND THE DEDICATION OF THE MANAGEMENT TEAM TO DEVELOP THE ORGANIZATION WHICH IN TURN CAN ENSURE THAT THE SHAREHOLDERS WILL RECEIVE THEIR DIVIDEND CONSISTENTLY AND FAIRLY.

in one big company, leading to the permanent loss of shareholder value. Besides, investors in Canada, England, and Europe start using the similar strategy to maintain their power as the shareholders by participating in the operation and monitoring the company's activities up close. Socially responsible investing also takes its root in Asia although in less dynamism compared to other regions of the world.

Countless organizations also set the formal communication pattern and process as the company's main policy just in case that they have to brainstorm and have a talk with shareholders. When there are any doubts, criticisms, or suggestions from shareholders the company will give them priority and make all things clear among shareholders in a real quick. Many companies find that they earn great benefits from shareholders' valuable viewpoints when it comes to the company's strategic planning. Besides, they also receive various business advantages through the exchange of information and communication with shareholders such as the better relationships between the organization and shareholders which can maintain the company's reputation and reduce any risk of negative news over the conflict

with shareholders. Furthermore, the regular communication between the management team and shareholders will also lead to the early inspection of any problems or situations that can ruin the company's fame. For example, a group of shareholders of one of the world's biggest oil company suggests the company not to be a partner with Taliban government in 1996 in order to protect the company's reputation and prevent the possible loss the company might encounter after the September 11, 2001 and the war in Afghanistan. More significantly, the communication between the management team and the shareholders over the social issues can keep the executives abreast of the current situations of the community. They are also informed of the company's status through the eyes of the public and other groups of stakeholders. The meetings can keep the management team to be more alert and well prepared for the future issues demanding the company's persistent attention. Information provided by shareholders allows the management team to give first and second priorities to particular events and concurrently operate its business in line with the company's main principles and moralities. Giant companies like Intel and Hewlett-Packard even have regular schedule for the conference between the management team and shareholders who can offer guidance for making the plan and policy concerning about CSR.

So the key to establish lasting relationship with a group of shareholders involves sincere and straightforward communication. Besides, the executives must allow shareholders to learn more about their management for the harmony, transparency, and accountability of the organization. In addition, shareholders' crucial role is to encourage the organization to run its business within the framework of CSR, which will ultimately lead to the responsible and sustainable business. ◉